

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

INGRIDA SLABADIENĖ

VADOVAVIMO GEBĖJIMŲ POKYČIO POREIKIS  
ORGANIZACIJOJE TAIKANT DARBUOTOJŲ VIRTUALŲ IR  
HIBRIDINIO POBŪDŽIO DARBA

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė

Prof. dr. *Agota Giedrė Raišienė*

VILNIUS

2024

# TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	3
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
ĮVADAS.....	5
1. NUOTOLINIO IR HIBRIDINIO DARBO MODELIO TEORINIAI ASPEKTAI .....	9
1.1. Nuotolinio darbo samprata ir ypatumai prieš ir po pandemijos .....	9
1.2. Hibridinio darbo modelio samprata ir ypatumai .....	15
2. VADOVAVIMO NUOTOLINĖMS/HIBRIDINĖMS KOMANDOMS TOERINIAI ASPEKTAI....	21
2.1. Vadybinių kompetencijų samprata ir pokyčiai dabartiniame kontekste .....	21
2.2. Virtualių komandų valdymo ir elektroninio vadovavimo samprata.....	27
2.3. Teorinės įžvalgos apie gebėjimus reikalingus vadovams dirbant nuotoliniu/hibridiniu būdu.....	32
3. VADOVAVIMO GEBĖJIMŲ POKYČIO POREIKIS ORGANIZACIJOJE TAIKANT DARBUOTOJŲ NUOTOLINĮ IR HIBRIDINIO POBŪDŽIO DARBĄ TYRIMAS.....	37
3.1. Tyrimo eiga, tikslas ir metodologija .....	37
3.2. Tyrimo rezultatai .....	41
3.2.1. Darbo metodų pasikeitimai, iššūkiai, privalumai ir trūkumai.....	43
3.2.2. Naujos vadovavimo kompetencijos, praktikos ir metodikos hibridinio/nuotolinio darbo kontekste .....	50
3.2.3. Sėkmingų nuotolinių/hibridinių komandų veiksniai ir darbo modelių ateitis.....	60
IŠVADOS.....	64
REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJŲ VADOVAMS .....	66
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	67
SANTRAUKA .....	74
SUMMARY .....	75
PRIEDAI.....	76

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai.....	11
2 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai.....	12
3 lentelė. Hibridinio darbo modelio tipai, privalumai ir trūkumai.....	18
4 lentelė. Vadybinės kompetencijos samprata.....	22
5 lentelė. Vadybinių kompetencijų tipologija.....	24
6 lentelė. Teorinis kompetencijų struktūrinis modelis.....	25
7 lentelė. Pagrindinių kompetencijų pokyčiai 2020 m. ir prognozės 2025 m.....	26
8 lentelė. Skirtumai tarp seno ir naujo modelio.....	28
9 lentelė. Esminiai sėkmės veiksniai pereinant nuo lyderystės prie e. lyderystės.....	31
10 Lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos.....	38
11 lentelė. Tyrimo kategorijos ir subkategorijos.....	41
12 lentelė. Darbo metodų pasikeitimai.....	43
13 lentelė. Iššūkiai pasikeitus darbo metodams.....	45
14 Lentelė. Nuotolinio ir hibridinio darbo privalumai ir trūkumai.....	48
15 lentelė. Praktikos ir metodikos, kurios nebeveikia hibridinio/nuotolinio darbo kontekste.....	51
16 lentelė. Vadovavimo gebėjimai reikalingi vadovams hibridiniame/nuotoliniame kontekste.....	53
17 lentelė. Asmeniškai naujų vadovavimo gebėjimų ir praktikų atsiradimas ir/ar kaita pagal respondentą.....	56
18 lentelė. Ateities vadovavimo kompetencijos respondentų nuomone.....	59
19 lentelė. Sėkmingų nuotolinių/hibridinių komandų veiksniai vadovų nuomone.....	61
20 lentelė. Darbo modelių naudojimas organizacijoje po karantino.....	61
21 lentelė. Darbo modelių ateitis vadovų nuomone.....	62

# PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 Paveikslas. Penkios kokybinės analizės fazės ir jų tarpusavio sąveika.....	39
--	----

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Prieš kurį laiką pasaulį sudrebinsusi pandemija privertė visuomenę susidurti su didžiuliais sunkumais ir iššūkiais. Su sunkumais susidūrė daugybė įvairių sričių, o viena iš jų – organizacijos, jų vadovai ir darbuotojai. Pandemija staiga pakeitė įprastą darbo tvarką ir rutiną bei paspartino jau ryškėjančią tendenciją, susijusią su darbo perkėlimu į internetinę ar virtualią aplinką (Kniffin, Narayanan, Anseel ir kt., 2021). Virtualaus ar hibridinio darbo modelio taikymas buvo vienintelė išeitis pandemijos laikotarpiu, kuomet organizacijos turėjo greitai reaguoti, prisitaikyti prie pasikeitusių sąlygų ir tęsti veiklą. Daugybė darbuotojų turėjo palikti įprastas darbo vietas ir nuolat dirbti iš namų, kiti taikė hibridinį darbo modelį. Dabar teigiama, kad nuotolinis ir hibridinis darbo modeliai gali padėti išspręsti daugelį šiuolaikinių problemų – nuo spūsčių iki visuotinio atšilimo ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymo (Richards, Convery, O'Mahony, 2024). Kaip bebūtų, nuotolinis darbas egzistavo ir anksčiau, tačiau tai dažniausiai buvo vykdoma darbuotojų pageidavimu ir buvo suvokiama kaip pridėtinė vertė, kuomet buvo galima pasirinktinai dirbti iš namų ar naudotis tokia privilegija atostogaujant, tačiau pandemijos metu tai tapo neišvengiamybe ir vieninteliu darbo organizavimo būdu. Nors daugelis hibridinio darbo modelio (kuomet darbuotojui suteikiama pasirinkimo laisvė dirbti iš biuro, iš namų ar kitos patogios vietos) atsiradimą siejama su Covid-19 pandemija, tačiau turint omenyje spartų inovacijų ir technologijų augimą, dar prieš tai pasaulis ir organizacijos sparčiai ėjo link tokio darbo modelio. Atsižvelgiant į tai, galima drąsiai teigti, kad Covid-19 pandemija žymi lūžio tašką hibridinio darbo modelio evoliucijoje (Iqbal, Khalid, Barykin, 2021). Visuomenės suvokimas apie hibridinį darbo modelį ir jo įsisavinimas visuomenėje sparčiai auga, todėl manoma, kad šis darbo modelis bus sėkmingas ir ilgaamžis.

Kartu su darbo vietos pokyčiais pasikeitė ir kasdieninė komunikacija tarp darbuotojų ir vadovų – beveik nebeliko fizinio kontakto. Vadovai, kaip ir darbuotojai, turėjo nedelsiant persiorientuoti ir prisitaikyti prie besikeičiančių darbo sąlygų bei išsiugdyti naujus gebėjimus, kurie padėtų suvaldyti virtualiu ar hibridiniu būdu dirbančias komandas ir užtikrinti darbo efektyvumą, darbuotojų įsitraukimą bei komandos dvasią. Dabar vadovo ir darbuotojo gebėjimas suprasti vienas kitą ir sėkmingai dirbti komandoje bei gebėjimas dirbti nuotoliniu būdu yra labai svarbus kiekvienai sėkmingai organizacijai (Martinkienė, Valackienė ir Vaikšnoras, 2021). Būtent su darbo organizavimo pokyčiais išryškėjo ir naujas lyderystės reiškinys – e. vadovavimas (angl. e-leadership), kuris yra apibrėžiamas kaip: „<...> vadovavimas darbuotojams naudojant skaitmeninius, virtualius kanalus ir medijas, kaip kad elektroninis paštas ar video konferencijos“ (Lexa, 2021, cit. iš Toleikienė, Juknevičienė ir Rybnikova, 2022, p.113).

Organizacijoms perėjimas prie nuotolinio ir/ar hibridinio darbo modelio gali būti labai naudingas, tačiau vadovams kelia nemažai iššūkių. Anot Bondarenko, Diugowanets, Kurei (2021), svarbu detaliam permąstyti sėkmingo vadovo kompetencijų modelį bei įsigilinti, kokių papildomų įgūdžių ir kompetencijų reikia šiuolaikiniams lyderiams, kurios padėtų prisitaikyti prie globalios transformacijos. Magistro baigiamajame darbe bus siekiama atskleisti, su kokiais vadovavimo gebėjimų pokyčiais susiduria vadovai organizacijoje, kurioje taikomas virtualus ar hibridinio pobūdžio darbo modelis.

**Darbo naujumas.** Tyrimai apie lyderystės kompetencijas yra svarbi tema, kuri išlieka aktualia mokslinių tyrimų srityje, o ypatingas dėmesys skiriamas lyderystės kompetencijoms dabartinėje vadovų veikloje, kuriai būdingi nuolatiniai ir netikėti pokyčiai bei kasdieniai vadovavimo iššūkiai (Jakštienė, Stanikūnienė, Šteinienė, 2022). Atsižvelgiant į mokslininkų darbuose nurodomas tyrimų gaires tolesniems vadovavimo gebėjimų valdant virtualias ir hibridines komandas tyrinėjimams, darbo naujumas ir problema pagrindžiama keliais aspektais. Visų pirma, tyrimu siekiama analizuoti iki šiol santykinai mažai tyrinėtą vadovavimo gebėjimų ir jų pokyčio poreikio problemą. Mokslinių šaltinių analizės metu pastebėta, kad tiek Lietuvos, tiek užsienio mokslininkų tyrimuose šis aspektas dažniausiai nagrinėjamas ir analizuojamas iš kitos perspektyvos - nurodomi iššūkiai, su kuriais susiduria vadovai valdantys virtualias ir hibridines komandas (Grzegorzczuk, Mariniello, Nurski ir kt. (2021), Dent, Aslam, Yates ir kt. (2021) ir pagrindinės savybės/kompetencijos, kurios aktualios lyderiams šiandieniniame kontekste (Berger, Weber ir Buser (2021), Choi, Kashyap, Fayard ir kt. (2021), Sawatzky ir Sawatzky (2022), Van Wart, Roman, Wang, Liu (2019). Išlieka neaišku, ar reikalingi gebėjimų pasikeitimai ir kas būtent pasikeitė lyderių gebėjimuose ar kasdienėje veikloje dirbant nuotoliniu ir hibridiniu būdu. Be to, stinga ir aiškių rekomendacijų vadovams, kokias kompetencijas reikia stiprinti, iš naujo išsiugdyti ar kokias praktikas taikyti, kurios padėtų užtikrinti sėkmingą komandos veiklą. Atsižvelgiant į tai, kad po pandemijos praėjo jau keletas metų, todėl vadovai gali pasidalinti per keletą metų sukaupta konstruktyvia, asmenine patirtimi. Dėl šios priežasties galima teigti, kad šio darbo reikšmė yra vertinga mokslinių tyrimų kontekste.

**Temos mokslinis ištirtumas Lietuvoje ir užsienyje.** Hibridinio darbo modelio ypatumus plačiai analizavo Krajčik ir kt. (2023), Oppong Peprah (2024), Grzegorzczuk ir kt. (2021), Sokolic (2022), Dent ir kt. (2021), Sporseem ir Moe (2022), Choi ir kt. (2021), Iqbal ir kt. (2021), Vidhyaa ir Ravichandran (2022). Nuotolinio darbo sampratą aiškino Richards ir kt. (2024), Smite, Moe, Hildrum ir kt. (2023), Nakrošienė, Bučiūnienė, Goštautaitė (2019), Allen, Golden, Shockley (2015), Yang, Kim, Hong (2021), nuotolinio darbo modelius išskyrė Santos ir Ralph (2022), privalumus ir trūkumus nagrinėjo Raišienė, Rapuano, Dory ir kt. (2021), Conteras, Baykal ir Abid (2020), Türkes ir Vutė (2022). Vadybinės kompetencijos sampratą nagrinėjo Kabii ir Kinuya (2023), Lara, Mogorrón-Guerrero, Ribeiro-Navarrete (2020), Martinkienė ir

Vaikšnoras (2019), numatomus vadovavimo kompetencijų pokyčius plačiai analizavo Bondarenko ir kt. (2021), naują kompetencijų modelį pristatė Sesini, Castiglioni, Bonanomi ir kt. (2024). E. vadovavimo ir virtualių komandų reiškinį analizavo Greimel, Kanbach, Chelaru (2023), Ahuja, Puppala, Sergio ir kt. (2023), Alkhayyal ir Bajaba (2023), Toleikienė ir kt. (2022), Grobman ir Joia (2022), Mutha ir Srivastava (2021). Teorines įžvalgas apie gebėjimus reikalingus vadovams dirbant nuotoliniu ir hibridiniu būdu pateikė Torre ir Sarti (2020), Sawatzky ir Sawatzky (2022), Cortellazzo, Bruni, Zampieri (2019), Dirani, Abadi, Alizadeh ir kt. (2020), Van Wart ir kt. (2019). Strategijomis ir praktikomis vadovams dalinosi Leonardelli (2021) ir Newman ir Ford (2021).

**Tyrimo objektas.** Vadovavimo gebėjimų pokyčiai ir jų poreikis organizacijose, kuriose taikomas virtualus ir hibridinio pobūdžio darbo modelis.

**Problema / probleminis klausimas.** Su kokiais vadovavimo gebėjimų pokyčiais susidūrė ir kokie nauji gebėjimai susiformavo vadovams organizacijoje taikant virtualų ir hibridinio pobūdžio darbą?

**Magistro baigiamojo darbo tikslas.** Ištirti vadovavimo gebėjimų pokyčio poreikį ir identifikuoti naujus vadovų gebėjimus atsiradusius nuotolinio ir hibridinio darbo kontekste.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti hibridinio darbo modelio bei nuotolinio darbo teorinę sampratą, ypatumus, privalumus ir trūkumus.
2. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamus vadybinės kompetencijos, elektroninio vadovavimo, virtualių komandų bei kitus teorinius aspektus.
3. Kokybinio tyrimo pagalba ištirti vadovų požiūrį ir jų asmeninę patirtį apie tai, su kokiais vadovavimo gebėjimų pokyčiais, naujais metodais ar praktikomis jie susidūrė vadovaujant nuotolinėms bei hibridinėms komandoms.
4. Gautus rezultatus išanalizuoti, apibendrinti ir išskirti svarbiausias tendencijas.

#### **Tyrimo metodai:**

1. Pirmas ir antras uždaviniai bus realizuojami taikant mokslinės literatūros analizės metodą.
2. Trečias uždavinys bus įvykdytas taikant empirinį kokybinį tyrimą (pusiau struktūruotą interviu), kurio metu bus apklausiami organizacijų vadovai.
3. Tam, kad įgyvendinti ketvirtą uždavinį, gauti rezultatai bus analizuojami taikant turinio analizės metodą, kurio pagrindas yra duomenų grupavimas pagal svarbius žodžius, išskiriant juos į kategorijas ir kartu pateikiant pagrindžiančius teiginius. Tyrimo rezultatai taip pat bus analizuojami, interpretuojami ir apibendrinami.

**Darbo struktūra:** magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, du teoriniai skyriai, vienas empirinis skyrius, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis), išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas bei priedai. Darbe pateikiama 21 lentelė ir 1 paveikslas.



# 1. NUOTOLINIO IR HIBRIDINIO DARBO MODELIO TEORINIAI ASPEKTAI

Šiame darbo skyriuje atskleidžiama nuotolinio ir hibridinio darbo modelio samprata, apibrėžimai, rūšys, privalumai bei trūkumai organizacijos ir darbuotojo lygmenyje.

## 1.1. Nuotolinio darbo samprata ir ypatumai prieš ir po pandemijos

Informacinių technologijų integracija biuro aplinkoje tampa vis ryškesnė, o tradicinė fizinė darbo vieta laipsniškai praranda savo reikšmę (Nakrošienė ir kt., 2019). Darbo vietos svarba itin sumažėjo ir pandemijos metu, kuomet nuotolinis darbas tapo nauja norma milijonams darbuotojų visame pasaulyje. Įdomu, kad Jungtinėse Amerikos Valstijose 2019-2020 metais žmonių dirbančių iš namų skaičius išaugo tris kartus (nuo 9 milijonų iki 27,6 milijono), o biuro patalpų naudojimas gerokai sumažėjo lyginant su prieš pandeminiu laikotarpiu (Allen ir kt. 2024).

Daugiausiai mokslinių tyrimų apie nuotolinio darbo sampratą, sąvoką bei ypatumus yra atlikta dar prieš pandemiją, nes nuo aštuntojo dešimtmečio buvo manoma, kad pakankamai išvysčius informacines technologijas ir jų pritaikymą komandų bendravimui realiu laiku iš skirtingų vietų, nuotolinio darbo panaudojimas masiškai išaugs (Richards ir kt., 2024). Tuometinėje mokslinėje literatūroje dažniausiai sutinkami terminai, kurie apibūdina darbą atliekamą ne biure yra teledarbas (angl. telework, teleworking), nuotolinis darbas (angl. telecommuting), virtualus darbas (angl. virtual work), darbas namuose (angl. working from home, home-based teleworking), mobilus nuotolinis darbas (angl. mobile telework), nuotolinis darbas (remote work), e.darbas (angl. e-work), pasidalintas darbas (angl. distributed work), flexible work (angl. lankstus darbas), paskirstytas darbas (angl. distributed work) (Nakrošienė ir kt., 2019; Allen ir kt. 2015). Nors šie terminai yra panašūs, tačiau dažnai perteikia skirtingus nuotolinio darbo konceptus. Sąvoka teledarbas dažnai siejama su plačia nuotolinio darbo forma, kuomet gali būti dirbama iš įvairių vietų, pavyzdžiui bendradarbystės erdvėse, kuriomis naudojasi įvairūs asmenys ar jų grupės, kavinukės ar panašios vietos. Taip pat, virtualus darbas yra labiau bendresnis terminas vartojamas charakterizuoti asmenis ar organizacijas, kurie dėl geografinio atotrūkio nesusitinka gyvai, tačiau bendrauja technologijų pagalba. Kitas terminas, lankstus darbas, apima įvairius lankstumo aspektus, tokius kaip darbo laiko ir dienų skaičiaus lankstumas, todėl atspindi plačią nuotolinio darbo sampratą. Galiausiai, terminai nuotolinis darbas ir paskirstytasis darbas dažnai apibendrina plačiąją nuotolinio darbo sąvoką, įskaitant darbą ne tik pagrindiniame biure, bet ir filialuose bei kituose verslo padaliniuose (Allen ir kt., 2015). Nepaisant pasirinkto termino, šie autoriai dažniausiai aprašo nuotolinį darbą.

Laikui bėgant mokslininkai bandė pateikti bendrą nuotolinio darbo apibrėžimą, tačiau jiems nepavyko priimti bendro sprendimo, kuris apimtų nuotolinio darbo esmę ir padėtų jį išskirti iš kitų darbo formų (Türkes ir Vutā, 2022). Nors literatūroje egzistuoja daugybė nuotolinio darbo sampratų ir terminų, svarbu pateikti vientisą nuotolinio darbo apibrėžimą. Anot International Labour Organization (2020) nuotolinis darbas – tai darbas, atliekamas ne darbdavio patalpose, o darbuotojo namuose ar kitoje vietoje, naudojant informacines ir ryšių technologijas (IRT), tokias kaip išmanieji telefonai, planšetiniai kompiuteriai, nešiojamieji kompiuteriai, staliniai kompiuteriai ir kt.

Svarbu paminėti, kad mokslininkai ir visuomenė prieš pandemiją nuotolinį darbą vertino kiek kitaip nei per ar po pandemijos. Nors technologinė pažanga ir globalizacija dar prieš pandemiją pamažu keitė darbo organizavimo modelį ir nemaža dalis organizacijų jau propagavo nuotolinį darbą, tačiau anksčiau nuotolinis darbas buvo prieinamas ne visiems. Dažniausiai nuotoliu galėdavo dirbti tik asmenys, kurių darbas yra labiau orientuotas į intelektualinių dalykų kūrimą ir valdymą, t.y. vadovai, specialistai ir įvairių mokslinių profesijų atstovai (Yang ir kt., 2021), kuriems fizinė darbo vieta nebuvo tokia svarbi. Taip pat, tokia galimybė buvo suvokiama kaip papildoma nauda darbuotojams ir vykdoma dažniausiai dėl darbuotojų norų ir poreikių (Smite ir kt., 2023). Kaip bebūtų, pandemija privertė organizacijas ir jų darbuotojus pakeisti darbo aplinką ir persikelti iš centrinių biurų į savo namus, nepaisant jų profesijos ar pareigų. Kadangi nuotolinis darbas viename ar kitame kontekste jau buvo taikomas ir anksčiau, nemažai daliai įmonių buvo gana lengva pritaikyti nuotolinio darbo modelį ir pasinaudoti jau pažįstamais privalumais: produktyvumu, darbuotojų motyvacija, sumažėjusia darbuotojų kaita, administracinių išlaidų sumažėjimu ir aplinkos apsauga (Türkes ir Vutā, 2022).

Kaip teigia Allen ir kt. (2024), pasibaigus pandemijai pastebima tendencija, kad vis daugiau organizacijų norėtų darbuotojus gražinti į biurą, tačiau po pandemijos nuotolinio darbo paklausa išliko vis dar labai didelė - padaugėjo darbo skelbimų, kuriose siūloma nuotolinio darbo galimybė, o darbuotojai išreiškia susidomėjimą nuotolinio darbo pasiūlymais. Atsižvelgiant į tai, išryškėjo keletas skirtingų darbo organizavimo nuotoliniu būdu formų. Santos ir Ralph (2022) išskiria šiuos nuotolinio darbo organizavimo tipus:

- Bendrai dirbančios komandos (angl. co-located teams) – visi komandos nariai nuolat arba didžiąją laiko dalį dirba kartu toje pačioje fizinėje erdvėje (pvz.: biure).
- Paskirstytos komandos (angl. distributed teams) – komandos nariai dirba biure, tačiau skirtingose geografinėse vietose (skirtinguose miestuose ar šalyse).

- Pirmenybę darbiui nuotoliniu būdu teikiančios komandos (angl. remote-first teams) – komandos nariai dirba pasirinktoje darbo vietoje (t.y. namuose, kavinėje, bendradarbystės erdvėse ir t.t.).
- Hibridinės komandos (angl. hybrid teams) – vieni komandos nariai tam tikromis dienomis dirba biure, o kiti nuotoliniu būdu.

Anot jų, nors ilgalaikį Covid-19 pandemijos poveikį organizacijoms ir darbuotojams sunku nuspėti, tačiau tikėtina, kad būtent šios nuotolinio darbo organizavimo formos įsitvirtins ir bus dažnai naudojamos (Santos ir Ralph, 2022).

Analizuojant mokslinę literatūrą pastebėta, kad mokslininkai analizuojantys nuotolinio darbo reiškinį dažniausiai išskiria jo privalumus ir trūkumus skirtinguose lygmenyse. Anot Türkes ir Vută (2022) vis daugiau ir daugiau tyrimų pabrėžia nuotolinio darbo privalumus darbuotojų, organizacijų ir visuomenės lygmenyse (1 lentelė).

*1 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai*

<b>Nuotolinio darbo privalumai</b>
<b>Darbuotojai</b>
(Greer ir Payne, 2014; Algrari, 2017; Beauregard, Basile ir Canónico, 2019; Dima, Țuclea, Vrânceanu, Țigu, 2019)
Padedą pasiekti geresnę darbo ir gyvenimo pusiausvyrą.
Lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti ofise arba per atostogas.
Sumažina transporto, aprangos ir maisto išlaidas.
Sumažina streso ir profesinio perdegimo riziką.
Vystomi nuotoliniam darbiui reikalingi įgūdžiai.
<b>Organizacijos</b>
(Dima, Țuclea, Vrânceanu, Țigu, 2019; Lister ir Harnish, 2019)
Administracinių išlaidų sumažėjimas.
Augantis darbo našumas.
Augantis darbuotojų įsitraukimas.
Naujos talentų pritraukimo galimybės.
<b>Visuomenė</b>
Frumkin, 2021
Naujos darbo galimybės kaimuose gyvenantiems asmenims ir mažesnėms bendruomenėms.

1 lentelės tęsinys

Galimybė tėvams daugiau laiko praleisti su vaikais derinant profesinius ir asmeninius interesus.
Sumažėjęs laikas keliaujant iš ir į darbą.
Aplinkos taršos, neatsinaujinančių išteklių vartojimo ir atliekų kiekio sumažėjimas.
Sumažėjusi diskriminacija.
Didesnė galimybė susirasti darbą žmonėms su sveikatos problemomis ir vyresnio amžiaus žmonėms.
Gerina visuomenės sveikatą.

Sudaryta darbo autorės pagal Türkes ir Vutā (2022, p. 1373-1374)

Tuo tarpu Raišienė ir kt. (2021) naudodamiesi literatūros apžvalga išskiria ne tik nuotolinio darbo privalumus, bet ir trūkumus (2 lentelė).

2 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai

Nuotolinio darbo privalumai	Nuotolinio darbo trūkumai
Laiko planavimo laisvė	Ilgesnės darbo valandos
Sprendimų priėmimo laisvė	Sumažėjęs darbuotojo pastebimumas, matomumas
Sutaupytas laikas keliaujant į darbą ir atgal	Ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo sumažėjimas
Galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą	Sunkesnės sąlygos karjeros augimui
Galimybė apriboti nereikalingą bendravimą, nesiblaškyti kolegų apsuptyje	Gyvo bendravimo trūkumas
Sumažėję darbo vietos išlaikymo kaštai	Atsiradusios asmeninės išlaidos darbo vietai namuose įsirengti
Daugiau patogumo darbuotojams	Iššūkiai vadovams
Didesnis įsitraukimas	Sudėtingesnis bendravimas

Cituota iš Raišienė ir kt. (2021, p. 130)

Contreras ir kt. (2020) remdamiesi įvairiais empiriniais tyrimais išskiria šiuos nuotolinio darbo privalumus: darbo našumas, pasitenkinimas darbu, mažesnis darbo ir šeimos disbalansas, mažesnis streso lygis, mažesnė darbuotojų kaita ir visa tai atsiremia į teigiamą nuotolinio darbo poveikį darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Taip pat pabrėžiami ir iššūkiai: socialinė izoliacija, kuri gali sumažinti

motyvaciją ir pabloginti darbo rezultatus, profesinio ir asmeninio gyvenimo sankirta, sumažėjęs matomumas ir nerimas dėl karjeros perspektyvų. Taip pat, didesnis darbo krūvis, vadovų nepasitikėjimas darbuotojais ir įmonės duomenų panaudojimo bei darbuotojų privatumo pažeidimo aspektai. Bendrai, nuotolinis darbas leidžia įmonėms sutaupyti lėšų, prisidėti prie tvarumo ir pasiekti platesnį talentų ratą, tuo tarpu darbuotojams suteikiant daugiau lankstumo, savarankiškumo ir teigiamai veikiant jų motyvaciją bei darbo rezultatus.

Kaip rodo Toleikienės ir kt. (2022) tyrimas, vadovavimas darbuotojams nuotoliniu ar hibridiniu būdu organizacijose yra atsakas į besikeičiančią darbo aplinką ir kultūrą. Toks vadovavimo modelis suteikia organizacijoms išskirtines galimybes, tačiau sukuria ir iššūkius vadovams. Privalumai apima greitą ir operatyvią vadovo ir darbuotojų komunikaciją, laisvę pasirinkti bendravimo vietą ir laiką bei organizacijos veiklos sąnaudų mažinimą. Tačiau yra ir iššūkių, su kuriais susiduriama: technologijų diegimas ir naudojimas, nuolatinės pastangos ieškant naujų efektyvaus nuotolinio vadovavimo būdų ir modelių, veiklos nuoseklumo užtikrinimas, produktyvumo ir aukšto motyvacijos lygio palaikymas, kuris gali sumažėti dėl skaitmeninės atskirties, nuolatinė įtampa, būtinybė nuolat būti pasiekiamam ir asmeninio bei profesinio gyvenimo pusiausvyros išlaikymas.

Thambusamy ir Bekiroğulları (2020) apibūdino lyderystės iššūkius virtualiose komandose:

- Bendravimas. Virtuali sąveika išveda iš komforto zonos, ypač tuos, kurie nėra taip gerai susipažinę su technologijomis, todėl tampa sunkiau atsiverti, pasitikėti ir bendrauti virtualiai. Svarbu užtikrinti, kad virtualus bendravimas būtų tokio pat autentiško lygio kaip ir tiesioginės akis į akį sąveikos.
- Tarpasmeniniai santykiai. Akivaizdu, kad virtualus bendravimas turi įtakos tarpasmeninių santykių sukūrimui komandoje. Bendravimas per virtualias platformas neperteikia fizinio „artumo“, kuris yra bendraujant akis į akį, o tai reiškia, kad vadovai negali fiziškai stebėti komandos narių elgesio ar pasikliauti žodiniiais signalais, veido išraiškomis ir kitokiu neverbaliniu bendravimu, kad suprastų komandos narių mintis, jausmus, nuotaikas ir veiksmus.
- Įsitraukimas. Virtuali komunikacija gali lemti įvairias dėmesio išlaikymo problemas, dėl kurių gali būti sunku užtikrinti visų komandos narių dalyvavimą ir susikaupimą per visą susitikimą. Virtualiuose susitikimuose dažnai gali kilti neplanuotų trukdžių, kurių vadovai negali visiškai kontroliuoti.

Atsižvelgiant į tai, neginčijama, kad lyderiai privalo įgyti naujų kompetencijų, pavyzdžiui technologiniai įgūdžiai, kurie apima gebėjimą valdyti virtualias platformas, komandas ir darbo srautus bei gebėjimą spręsti problemas virtualiame kontekste. Šie įgūdžiai yra privalomi virtualiems vadovams, siekiant

optimizuoti organizacijos veiklą ir užtikrinti jos sėkmę bei efektyvumą (Thambusamy ir Bekiroğulları, 2020).

Remiantis Eurofound (2020a) pateikta informacija, nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai paprastai yra savarankiškesni ir džiaugiasi puikiu darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, taip pat jie yra produktyvesni ir praleidžia mažiau laiko keliaudami į darbo vietą ir atgal. Darbdaviai, savo ruožtu gali sumažinti biuro išlaidas ir pritraukti talentus iš didesnio talentų rato. Taip pat yra ir trūkumų: darbuotojai dirba ilgesnes darbo valandas bei kartais sunku sukontroliuoti ir atskirti darbo ir laisvalaikio metą.

Kaip pastebima literatūroje, dažniausiai aptariami nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai įvairiuose kontekstuose, tačiau kai kurie mokslininkai siekia praplėsti šį diskursą. Moglia, Hopkins ir Bardoel (2021), remdamiesi ankstesniais tyrimais, savo straipsnyje aptaria, kokį poveikį nuotolinio darbo praktika gali turėti tvarumo rezultatams. Jie pabrėžia, kad pandemijos laikotarpiu jau pastebėtas tam tikras teigiamas tvarumo rezultatų pagerėjimas, nes užsidarius miestams, sumažėjo transporto priemonių išmetamų teršalų kiekis, ypač anglies dvideginio ir azoto dioksido, kas turėjo teigiamą poveikį oro kokybei. Be to, NASA pranešė, kad pandemijos apribojimų dėka pasauliniu mastu azoto dioksido koncentracija sumažėjo beveik 20 procentų. Tuo tarpu Hook, Court, Sovacool ir Sorrell (2020) teigia, kad nors yra nemažai tyrimų, kurie rodo, kad nuotolinis darbas sumažina energijos suvartojimą, taip pat yra tokių tyrimų, kurie rodo, jog nuotolinis darbas padidina energijos suvartojimą arba turi neutralų poveikį. Pagrindinis energijos sutaupymo šaltinis yra sumažėjusios darbuotojų kelionės iš ir į darbą ir dėl to sumažėjęs energijos suvartojimas biurų eksploatavimui.

Nors pirminis nuotolinio darbo naudojimo padidėjimas buvo laikinas atsakas į uždarymo sąlygas, tačiau prognozuojama, kad ši praktika įsitvirtins. Nuotolinis darbas gerina darbuotojų sveikatą ir gerovę, taip pat padeda pasiekti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo harmoniją, sumažinant nereikalingas keliones. Be kita ko, nuotolinis darbas arba kiti darbo organizavimo būdai yra laikomi perspektyvia galimybe siekiant pagerinti ekonomikos našumą ir verslo pelningumą (Moglia ir kt. 2021).

Apibendrinus gautą informaciją ir atsižvelgiant į naujausius duomenis, pastebima, kad nuotolinio darbo populiarumas ir svarba išaugo dėl Covid-19 pandemijos, kuri privertė daugelį organizacijų persvarstyti savo darbo modelius. Dabar nuotolinis darbas nebeįsivaizduojamas tik kaip laikinas sprendimas ar atsakas į krizės sąlygas, bet tapo ilgalaikės strategijos dalimi. Kaip bebūtų, nuotolinis darbas turi ir privalumų ir trūkumų, kuriuos galime aptikti įvairiuose lygmenyse: darbuotojo, organizacijos ir taip pat, kai kurie mokslininkai išskiria ir socialinę naudą visuomenei, gamtai bei tvarumui. Vis dėlto, įveikiant šiuos iššūkius ir tinkamai pasinaudojant nuotolinio darbo privalumais, organizacijos gali pasiekti didesnę

darbuotojų pasitenkinimą, efektyvumą ir ilgalaikį sėkmės augimą. Todėl svarbu investuoti į tinkamas technologijas, stiprinti komunikacijos kanalus ir skatinti darbuotojų savireguliaciją bei gebėjimą valdyti savo laiką.

## **1.2. Hibridinio darbo modelio samprata ir ypatumai**

Kaip buvo minėta anksčiau, pandemijos pradžioje daugelis organizacijų ir darbuotojų persijungė į nuotolinio darbo režimą, tačiau šiandien darbuotojų nebetenkina vien tik darbas iš namų arba vien tik darbas iš biuro, todėl hibridinis darbo modelis tampa vis populiarenis ir plačiau naudojamas. Šis darbo modelis leidžia darbuotojams mėgautis lankstumu ir galimybe keletą dienų per savaitę dirbti iš biuro, o kitas dienas - iš namų ar kitos patogios vietos. Toks mišrus pasirinkimas atveria naujas galimybes ir leidžia geriau pritaikyti darbo veiklą ir procesus prie individualių poreikių bei aplinkybių (Krajčik ir kt., 2023).

Prieš pandemiją hibridinis darbo modelis nebuvo dažnai naudojama praktika, todėl ir akademiniame pasaulyje nebuvo plačiai tyrinėjama sritis (Oppong Peprah, 2024). Choi ir kt. (2021) teigia, kad hibridinis darbo modelis apima lanksčių darbo susitarimų spektrą, kai darbuotojo darbo vieta ir/ar valandos nėra griežtai standartizuotos. Sporseem ir Moe (2022) hibridinę darbo vietą apibrėžia kaip darbo biure ir darbo iš namų mišinį arba darbą iš bet kur (angl. work-from-anywhere). Ozkaya (2021) hibridinį darbo organizavimo būdą apibūdina kaip darbo modelį, kuomet darbuotojas gali lanksčiai pasirinkti keletą dienų dirbti nuotoliniu būdu ir keletą dienų biure. Taigi, ankstesniame skyriuje išsamiai aptarus nuotolinio darbo aspektus ir remiantis tolimesne mokslinių tyrimų analize galima teigti, kad hibridinis ir nuotolinis darbo modeliai yra dvi skirtingos darbo organizavimo formos, kurios turi savo unikalias savybes: nuotolinis darbo modelis leidžia darbuotojams dirbti iš bet kurios vietos, dažniausiai iš savo namų ar kitų pasirinktų vietų, naudojantis informacinėmis technologijomis. Tai gali būti pastovus ar laikinas darbo modelis (pvz.: krizės metu). Hibridinis darbo modelis, priešingai, apima derinį tarp nuotolinio ir tradicinio darbo biure, leidžiant darbuotojams dirbti tiek iš biuro, tiek nuotoliniu būdu atsižvelgiant į organizacijos poreikius ir darbuotojų pageidavimus. Pagrindinis skirtumas tarp jų yra tai, kad nuotolinis darbas fokusuojasi į darbą iš vienos vietos, o hibridinis modelis suteikia galimybę derinti biuro ir nuotolinį darbą pagal tam tikrus kriterijus.

Akivaizdu, kad hibridinis darbo modelis glaudžiai susijęs su lankstumu, kuris šiuo metu yra esminis tiek darbdaviams, tiek darbuotojams. Lankstumas šiuolaikinėje realybėje reiškia galimybę pasirinkti, ir tai yra darbuotojų bei darbdavių prioritetų sąrašė. Prieš pandemiją atliktas IWG Global Workspace (2019) tyrimas atskleidė, kad organizacijos vis labiau linkusios įgyvendinti lanksčius darbo sprendimus, kurie

ženkliai didina darbuotojų produktyvumą. Be to, lankstumas yra vienas iš lemiamų veiksnių, kurie įtakoja darbo pasiūlymo priėmimą.

Reisinger ir Fetterer (2021) savo tyrime pabrėžia, kad nors darbuotojai tikrai nori lankstumo, tačiau lankstumas labai glaudžiai susijęs su darbuotojų savarankiškumu, t.y. galimybe patiems nuspręsti kur, kada ir kaip atlikti savo darbą. Jie pabrėžia, kad savarankiškumas yra pagrindinis veiksnys, kuris skatina darbuotojų motyvaciją, produktyvumą ir pasitenkinimą darbu. Organizacijoms, siekiančioms išlikti konkurencingomis hibridiniame darbo kontekste, svarbu suteikti darbuotojams galimybę jaustis savarankiškai ir įgalinti juos, nes tai gali būti vienas iš pagrindinių faktorių organizacijos sėkmei pasiekti. Atsisakius griežtos taisyklių politikos, kreipiant didesnę dėmesį į kompetencijas ir glaudų ryšį su darbuotojais bei suteikiant jiems įrankius, reikalingus efektyviam darbui, vadovai gali išpuoselėti kultūrą, kurioje savarankiškumui ir lankstumui suteikiamas prioritetas.

Hibridinis darbo modelis suteikia lankstesnes darbo sąlygas darbuotojams, bet yra ne ką mažiau naudingas ir organizacijoms. Berger ir kt. (2021) savo tyrimu išskiria šešias privalumų sritis, susijusias su hibridinio darbo modelio įdiegimu organizacijoje: didesnis darbdavio patrauklumas, geresnės darbuotojų gyvenimo kokybės galimybės (pavyzdžiui, daugiau laiko leidžiama su šeima), padidėjusi darbuotojų motyvacija, skatinama socialinė atsakomybė, sumažėjęs biuro erdvės poreikis ir mažesnės išlaidos, taip pat didesnės galimybės pritraukti talentus. Todėl hibridinio darbo modelio naudojimas organizacijoje tampa esminiu siekiant išlikti konkurencingam darbo rinkoje. Papildomas lankstumas ir savarankiškumas, kartu su kitais privalumais, pvz., mažesnis laiko švaistymas kelionėms į ir iš darbo vietos, skatina darbuotojų motyvaciją, o tai, savo ruožtu, teikia naudą organizacijai.

Kita vertus, hibridinis darbo modelis pasižymi naudingomis savybėmis ne tik organizacijoms, bet ir darbuotojams. Anot Choi ir kt. (2021), darbuotojai turintys galimybę patys pasirinkti kada dirbti iš namų ir kada biure ima mažiau ligos dienų. Taip pat, tokie darbuotojai pabrėžia turintys daugiau autonomijos, lankstumo bei džiaugiasi geresne darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Remiantis Sokolic (2022) išvadomis, darbuotojams hibridinis darbo modelis yra patrauklus dėl galimybės derinti darbą namuose ir darbą biure, suteikiant galimybę palaikyti ryšį su kolegomis mažinant poreikį reguliariai važiuoti į darbą ir atgal, kas palankiai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Iqbal ir kt. (2021) identifikuoja šiuos hibridinio darbo modelio pranašumus: padidėjęs darbo produktyvumas, nes darbuotojai jaučia mažiau streso, gali dirbti patogioje ir jaukioje namų aplinkoje, kas padeda efektyviai ir produktyviai atlikti darbus. Be to, sumažėja išlaidos tiek organizacijai (biuro išlaikymo kaštai), tiek darbuotojui (mažesnės transporto



išlaidos į darbą ir atgal). Taip pat pastebimas technologijų pažangos skatinimas, nes pandemijos metu įgyvendintas nuotolinis darbas suteikė galimybę toliau tobulinti įvairius technologinius sprendimus.

Nors nuotolinis darbas praturtina tiek darbuotojus, tiek įmones, jis neabejotinai turi savų trūkumų. Sokolic (2022) pažymi, kad ribotas gyvas bendravimas sustiprina socialinius, psichologinius ir emocinius iššūkius. Trūkstant socialinių ryšių, susitapatinimas su įmone tampa silpnesnis, kyla lojalumo problemos, didėja darbuotojų kaitos lygis, o kartais pasireiškia ir motyvacijos bei produktyvumo problemos bei įmonės kultūros praradimas. Tai skatina pertvarkyti tradicinį vadovavimo modelį į tokį, kuriame didesnis dėmesys skiriamas pasitikėjimui, socialiniams ir emociniams ryšiams bei vertybėms. Tokiam pokyčiui reikalingi naujos kartos vadovai ir lyderiai, kurie sugeba skatinti darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Iqbal ir kt. (2021) taip pat nurodo, kad hibridinio darbo modelio trūkumų sąrašė reikia įtraukti ir darbuotojų izoliacijos pavojų. Ilgalaikis nuotolinis bendravimas gali paskatinti darbuotojo atitolimą nuo bendradarbių. Be to, kibernetinės rizikos ir duomenų pažeidimo pavojus taip pat laikomas vienu iš hibridinio darbo modelio trūkumų.

Kiekviena organizacija pati sprendžia kokia darbo organizavimo forma jiems tinkamiausia ir nėra vieno požiūrio į hibridinį darbo modelį, kuris tiktų visoms organizacijoms, tačiau Reisinger ir Fetter (2021) teigimu viena hibridinio darbo modelio forma, kuomet dirbama namuose ir biure, tačiau yra nustatomas privalomas dienų skaičius per savaitę darbui biure – pamažu priimamas kaip labiausiai paplitusi hibridinio darbo modelio versija. Berger ir kt. (2021) atliktame tyrime išskiriami penki darbo modelių tipai, kurie, manoma, kad greitai metu įsivyras ir įsitvirtins darbo organizavimo kultūroje:

1. Orientuotas į darbą biure (angl. *office focussed*): kai darbas už biuro ribų yra išimtis.
2. Lengvai hibridinis (angl. *hybrid light*): galimybė vieną dieną per savaitę dirbti nuotoliniu būdu.
3. Hibridinis (angl. *hybrid*): darbuotojams leidžiama dirbti nuotoliniu būdu keletą dienų per savaitę, tačiau darbas biure išlieka būtinas.
4. Hibridinis nuotolinis (angl. *hybrid remote*): visiškai lankstus požiūris, kai biure dirbama esant gyvo bendravimo (susitikimų) poreikiui.
5. 100% nuotolinis (angl. *100% remote*): kai darbas visą laiką organizuojamas nuotoliniu būdu.

Vidhyaa ir Ravichandran (2022) taip pat išskiria hibridinio darbo modelio tipus bei jų privalumus ir trūkumus:

3 lentelė. Hibridinio darbo modelio tipai, privalumai ir trūkumai

<b>Hibridinio darbo modelio tipas</b>	<b>Privalumai</b>	<b>Trūkumai</b>
<p><i>Lankstus hibridinis darbo modelis</i> (angl. flexible hybrid work model) – darbuotojai patys pasirenka vietą ir darbo valandas pagal savo prioritetus.</p>	<p>Darbuotojams suteikiama laisvė ir lankstumas patiems nuspręsti, kur ir kada jie dirba;</p> <p>Kuria pasitikėjimu grįstus santykius su darbuotojais, o tai didina lojalumą ir pasitenkinimą darbu;</p> <p>Plečia talentų būrį, todėl vyrauja darbuotojų įvairovė;</p> <p>Sutaupoma biuro patalpų nuomos ir kelionių iš ir į darbą atžvilgiu.</p>	<p>Darbuotojams sunku rasti tinkamą dieną ar laiką komandiniam darbui.</p> <p>Mažai aiškumo kada ir kiek žmonių atvyks į biurą ir koks bus biuro užimtumas.</p>
<p><i>Fiksuotas hibridinis darbo modelis</i> (angl. fixed hybrid work model) - organizacija nustato dienas ir laiką, kai darbuotojams leidžiama dirbti nuotoliniu būdu arba eiti į biurą.</p>	<p>Didina bendradarbiavimo ir komandos formavimo galimybes;</p> <p>Suteikia darbuotojams galimybę planuoti susitikimus arba greitai atlikti reikalus tam tikromis savaitės dienomis;</p> <p>Suteikia galimybę lengvai prognozuoti biuro užimtumą.</p>	<p>Individualaus pasirinkimo trūkumas, dėl kurio gali sumažėti produktyvumas;</p> <p>Nesugebėjimas sumažinti biuro ploto.</p>
<p><i>Pirmenybė darbui biure</i> (angl. office-first hybrid model) – šiame modelyje darbuotojai dirba biure, tačiau turi galimybę kelias dienas per savaitę dirbti nuotoliniu būdu.</p>	<p>Lankstumas ir individualus pasirinkimas;</p> <p>Padedą išlaikyti įmonės kultūrą bei bendruomeniškumą.</p>	<p>Mažai aiškumo kada ir kiek žmonių atvyks į biurą ir koks bus biuro užimtumas.</p>

<p><i>Pirmenybė darbui nuotoliniu būdu</i> (angl. remote-first hybrid work model) - darbuotojai didžiąją laiko dalį dirba nuotoliniu būdu, retkarčiais apsilankydami biure komandos formavimo ar mokymų metu.</p>	<p>Padidina darbuotojų, kurie didžiąją laiko dalį nori dirbti nuotoliniu būdu, produktyvumą ir pasitenkinimą darbu. Suteikia galimybę sumažinti išlaidas sumažinant arba panaikinant biuro patalpas.</p>	<p>Rizika, kad darbuotojai jausis izoliuoti. Sunkiau palaikyti įmonės kultūrą ir bendruomeniškumą.</p>
---	--	--

Cituota iš Vidhyaa ir Ravichandran (2022, p. 292-293)

Nors matomas gana ryškus organizacijų judėjimas prie hibridinių darbo modelių, tačiau ne visos įmonės tam pritaria. Berger ir kt. (2021) teigia, kad pagrindinės priežastys neleidžiančios įmonėms pereiti prie hibridinio darbo modelių yra organizacijos verslo modelis ir organizacijų vadovai. Kuo organizacijoje yra daugiau darbuotojų, kurie savo pareigas gali atlikti namuose, tuo didesnė tikimybė, kad įmonė taikys hibridinius darbo modelius. Tačiau net ir įmonėse, kurių verslo modelis yra puikiai suderinamas su nuotoliniu darbu vis dar atsiranda tokių vadovų, kurie netiki nuotolinio darbo metodais, todėl nežada jų taikyti savo organizacijose.

Teigiama, kad hibridinio darbo modeliai darbdaviams kelia organizacinių iššūkių, kurie yra susiję su sklandžiu nuotolinio darbo ir darbo biure derinimu. Anot Grzegorzcyk ir kt. (2021) šie iššūkiai yra nuotolinio darbo erdvė, įrankiai, kultūra bei žmonių, užduočių ir taisyklių koordinavimas ir paskirstymas hibridinėje darbo aplinkoje. Nuotolinis darbas leidžia organizacijoms sutaupyti sumažinant biuro plotą, tačiau tuo pačiu darbdaviai privalo užtikrinti sveiką ir saugią nuotolinės darbo vietos aplinką bei suteikti tinkamus darbo įrankius. Skaitmeniniai įrankiai padeda sukurti nuotolinę aplinką bei sumažinti ribą tarp fizinio ir nuotolinio biuro, palengvina bendravimą, bendradarbiavimą, didina produktyvumą ir našumą. Kalbant apie kultūrą, labai svarbus aspektas yra tai, jog lyderiai turi pereiti nuo darbuotojų kontrolės ir stebėjimo iki pasitikėjimu grįstos lyderystės, nes pasitikėjimas ir savarankiškumas yra esminės hibridinės darbo kultūros dalys. Galiausiai, labai svarbu aspektas yra užduočių paskirstymas žmonėms, kurie dirba iš skirtingų vietų. Čia labai svarbu nustatyti tam tikras gaires, kokios užduotys gali būti atliktos nuotoliniu būdu (Grzegorzcyk ir kt., 2021).

Organizacijų vadovai susiduria ne tik su hibridinio darbo organizavimo problema, tačiau ir su kitais iššūkiais. Dent ir kt. (2021) ataskaitoje teigiama, kad norėdami sėkmingai valdyti hibridines komandas vadovai turi būti pasiruošę susidurti ir suvaldyti 8 pagrindinius iššūkius: pasitikėjimo sukūrimas, įsitraukimo

skatinimas, naujų darbuotojų įvedimas, savo vizijos artikuliavimas, nuolatinis mokymasis darbe, darbuotojų veiklos valdymas nuotoliniu būdu, pokyčių valdymas, komandos kultūros sukūrimas. Berger ir kt. (2021) išskiria šiuos pagrindinius iššūkius, su kuriais susiduria įmonės taikančios hibridinio darbo modelius: įmonės kultūros puoselėjimas, efektyvus bendradarbiavimas komandose, nuotolinių komandų valdymas, IT saugumo didinimas, darbuotojų psichinės sveikatos užtikrinimas ir aukšto produktyvumo išlaikymas. Choi ir kt. (2021) išskiria šiuos pagrindinius iššūkius: žmogiškojo ryšio praradimas, teisingumo/nešališkumo iššūkiai ir sąžiningumas.

Daugeliui žmonių visame pasaulyje hibridinis darbo modelis tapo nauja norma (Oppong Peprah, 2024). Teigiama, kad nuotolinio darbo patrauklumas yra mažesnis lyginant su hibridiniu darbo modeliu (Eurofound, 2020b), todėl prognozuojama, kad šis darbo organizavimo būdas ateityje taps labiausiai paplitusiu modeliu įmonėse (Sokolic, 2022; Iqbal ir kt., 2021). Choi ir kt. (2021) tyrime teigiama, kad daugiau nei 75% respondentų teigia, kad per ateinančius keletą metų hibridinis darbo modelis jų organizacijose įsivyras ir taps įprasta praktika. Šis modelis ir toliau bus taikomas sėkmingai, nes tiek organizacijos, tiek darbuotojai turėjo optimizuoti darbo tvarką ir daug investuoti, kad kuo mažiau jaustųsi atotrūkis tarp namų ir biuro (patobulintos technologijos: vaizdo konferencijos, skaitmeninio bendradarbiavimo programinė įranga, didelės raiškos kameros ir t.t.). Taip pat, pandemija pakeitė kultūrinį požiūrį į darbą iš namų (Choi ir kt., 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad šiandieniniame pasaulyje hibridinis darbo modelis tampa vis labiau paplitęs, atliepianč šiuolaikines darbo realijas ir poreikius tiek darbuotojams, tiek organizacijoms. Įmonėse, kurios pasirinko hibridinį darbo modelį, darbuotojai turi galimybę dirbti tiek biure, tiek nuotoliniu būdu, atsižvelgiant į jų individualius poreikius ir užduotis. Darbo vieta ir laikas nėra griežtai apibrėžti, nes susitikimai ar kai kurios užduotys gali būti geriau atliktos biure, tuo tarpu veiklos, kurios reikalauja susikaupimo, gali būti efektyviau vykdomos iš namų ar kitos pasirinktos vietos. Organizacijos, kurios taiko hibridinį darbo modelį, yra vertinamos, nes pasižymi lankstumu ir supratingumu darbuotojų atžvilgiu, labiau atsižvelgia į darbuotojų asmeninius įsipareigojimus ar gyvenimo būdą. Be kita ko, technologijos yra esminis hibridinio darbo modelio komponentas, į kurį organizacijos dažnai investuoja, kad užtikrintų sklandų komunikavimą ir bendradarbiavimą tarp biuro ir nuotolinio darbo aplinkų. Vadovai privalo sugebėti efektyviai valdyti hibridines komandas, palaikyti motyvaciją, skatinti bendradarbiavimą ir užtikrinti, kad darbuotojai jaustųsi prisijungę prie organizacijos misijos ir tikslų, nepaisant to, ar jie dirba biure, ar iš namų. Visų šių veiksmų sąveika sudaro modernų darbo kontekstą, kuriame hibridinis darbo modelis tampa pagrindiniu būdu, kuris paeda suderinti darbuotojų poreikius, organizacijos veiklą ir šiuolaikines technologijas.

## 2. VADOVAVIMO NUOTOLINĖMS BEI HIBRIDINĖMS KOMANDOMS TOERINIAI ASPEKTAI

Šioje darbo dalyje pateikiama vadybinių kompetencijų samprata, analizuojamas virtualių komandų ir elektroninio vadovavimo reiškiniai bei pateikiamos teorinės mokslininkų išvalgos apie vadovavimo gebėjimus hibridinėje ir nuotolinėje aplinkoje.

### 2.1. Vadybinių kompetencijų samprata ir pokyčiai dabartiniame kontekste

Šiandieninėje sparčiai besikeičiančioje ir vis globalėjančioje verslo aplinkoje reikia kompetentingų vadovų tam, kad organizacijos galėtų veikti efektyviai, todėl vadovavimo kompetencijų vaidmuo įmonėse ir organizacijose tampa vis svarbesnis. Organizacijoms, siekiančioms išlikti konkurencingomis, būtina turėti lyderius, kurie ne tik sugebėtų efektyviai valdyti savo komandas ir plėsti verslą, bet ir gebėtų adaptuotis prie kintančių sąlygų bei technologijų. Anot Martinkienės ir kt. (2021), šiuolaikinės organizacijos privalo suprasti, jog sėkmingas bendradarbiavimas ir efektyvus darbas nuotoliniu būdu yra neatsiejama vadovavimo kompetencijų dalis.

Pastaruoju metu vis labiau akcentuojamos ir analizuojamos vadybinės kompetencijos, tai yra vadovo veiksmai darbuotojo atžvilgiu, siekiant užtikrinti sėkmingą organizacijos tikslų įgyvendinimą (Martinkienė ir Vaikšnoras, 2019). Mokslinėje literatūroje galime sutikti skirtingus sąvokos „kompetencija“ apibrėžimus. Kaip teigia Markauskienė (2020): „Kadangi kompetencijos yra neatsiejama vadovavimo ir vadybos dalis, jos analizuojamos yra gana seniai. Skirtingos teorijos vis kitu kampu analizuoja skirtingus metodus bei prisitaiko prie besikeičiančios ekonominės situacijos“. Lietuvių kalbos žodyne pateikiamas toks kompetencijos apibrėžimas: „Funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą, turėti jai pakankamai žinių, įgūdžių, energijos“. Anot Petkevičiūtės ir Kaminskytės (2003), kompetencijos sąvoka dažniausiai naudojama norint apibūdinti įvairius gebėjimus, kurie yra susiję su asmens patirtimi, meistriškumu, inteligentiškumu, problemų sprendimu, specializacija ir t.t. Taip pat, šis terminas dažnai vartojamas kaip gebėjimų ir/ar žinių sinonimas, todėl mokslinėje literatūroje ar kasdienybėje ji vartojama gebėjimams apibūdinti. Tačiau žiūrint iš griežtesnės perspektyvos manoma, kad tam, kad žmogų būtų galima vadinti kompetentingu, jam neužtenka tiesiog turėti tam tikrų gebėjimų, žinių ar įgūdžių, jis turi sugebėti juos pritaikyti ir gebėti atlikti darbą taip, kaip reikalauja konkreti situacija (Pacevičius ir Kekytė, 2008). Paprasčiau tariant, kompetencija – tai sugebėjimas atlikti kažką gerai (Darškusienė, Kaupelytė,

Petkevičiūtė, 2008). Svarbu paminėti, kad magistro baigiamajame darbe kompetencijų ir gebėjimų sąvokos bus vartojamos lygiagrečiai.

Kalbant apie vadybinę kompetenciją, jos sampratą analizavo daugybė mokslininkų iš įvairių šalių, tačiau dar nėra priimtas bendras apibrėžimas. Mokslinės literatūros analizės pagrindu 4 lentelėje pateikiami vadybinės kompetencijos apibrėžimai.

4 lentelė. Vadybinės kompetencijos samprata

Eil. Nr.	Autorius	Vadybinės kompetencijos samprata
1.	Kabii ir Kinyua (2023)	<i>Vadybinės kompetencijos</i> – tai talentai, prisidedantys prie puikios organizacijos veiklos.
2.	Lara ir kt. (2020)	<i>Vadybinės kompetencijos</i> galėtų būti apibrėžtos kaip asmeninės savybės, turinčios priežastinį ryšį su efektyviu darbo atlikimu.
3.	Petkevičiūtė ir Kaminskytė (2003)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – gebėjimas leidžiantis konkrečioje organizacijoje adekvačiais būdais pasiekti efektyvumo, siekiant strateginių organizacijos tikslų.
4.	Pacevičius ir Kekytė (2008)	<i>Vadybinė kompetencija</i> – tai profesinių žinių, gebėjimų ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti, atsižvelgiant į darbo aplinkos reikalavimus.
5.	Martinkienė (2014)	<i>Vadybinė kompetencija</i> yra daugiadimensinis asmens gebėjimas kvalifikuotai atlikti vadybinę operaciją ar užduotį realioje ar imituojamoje veikloje, kurią lemia asmens įgytos profesinės žinios, įgūdžiai, asmeninės savybės, patirtis vadybos srityje.
6.	Diskienė, Stankevičienė ir Marčinskas (2010)	<i>Vadovo kompetencija</i> – tai jo žinių, gebėjimų, požiūrių, vertybių, asmenybės savybių komplekso išraiška, atsiskleidžianti jo veiksmingoje veikloje ir turinti įtakos organizacijos sėkmingos veiklos rezultatams.
7.	Rajadhyaksha (2005)	<i>Kompetentingas vadovas</i> yra asmuo, kuris trokšta ir yra pasiryžęs demonstruoti efektyvią elgseną. Jis geba perkelti savo įgūdžius ir gebėjimus iš vienos srities į kitą. Galiausiai, kompetencija reiškia efektyvų darbą.

4 lentelės tęsinys

8.	Jucevičienė ir Lepaitė (2000)	Tai žmogaus kvalifikacijos raiška arba gebėjimas veikti, sąlygotas individo žinių, mokėjimų, įgūdžių, požiūrių, asmenybės savybių bei vertybių.
9.	Adamonienė ir Ruibytė (2010)	Vadovo kompetencija yra daugialypė, tai ne tik profesinė, bet ir metodinė, socialinė kompetencija. Ji turi apimti daugybę teorinių ir praktinių žinių, įgūdžių turėjimą, sprendžiant susidariusias problemas, sugebėjimą dalintis patirtimi, bendradarbiaujant, ieškant informacijos, analizuojant ir sisteminant, strategiškai mąstant.

Sudaryta darbo autorės pagal Martinkienė (2014, p. 52)

Išanalizavus mokslinę literatūrą randame nemažai vadybinės kompetencijos apibrėžimų ir nors juose galime rasti tam tikrų sąsajų bei raktinių žodžių, kurie vienija autorių sąvokas, tačiau mokslinėje literatūroje dar pasigendama aiškaus vadybinės kompetencijos termino apibrėžimo. Kita vertus, galima akcentuoti bendrus aspektus, apibūdinančius vadybinę kompetenciją, kurie išryškėja mokslininkų pateiktose apibrėžtyse: efektyvumas, profesinės, teorinės bei praktinės žinios, gebėjimai, įgūdžiai, asmeninės savybės, vertybės ir veiksminga veikla.

Kaip teigia Martinkienė ir Vaikšnoras (2019), tam, kad organizacija sėkmingai įgyvendintų iškeltus tikslus ir uždavinius, jai turi vadovauti vadovas, turintis atitinkamas vadybines kompetencijas, t.y. – vadovas, kuris aiškiai numato ir suformuluoja kryptį, kuria linkme organizacija turi eiti. Todėl svarbu aptarti ir vadybinių kompetencijų tipologijas. Vadybinių kompetencijų tipologijos dažnai taikomos Vakarų organizacijose kuomet planuojami pokyčiai, samdomi nauji darbuotojai ir/ar apmokomas personalas (Martinkienė, 2014). Anot Martinkienės (2014), Martinkienės ir Vaikšnoros (2019), geriausiai žinomos ir dažniausiai literatūroje sutinkamos yra šios vadybinių kompetencijų tipologijos: ESCI-U SAQ tipologija, PLUM vadybinių kompetencijų tipologija, M. Woodcock ir D. Francis tipologija, H. Mintzberg tipologija, V. Wickramasinghe ir N. De Zoyza tipologija. Mokslininkai išanalizavo jas, sugradavo ir priskyrė profesinėms, socialinėms ir asmeninėms kompetencijoms, kurios sudaro 48 vadybinių kompetencijų teorinę tipologiją (5 lentelė).

5 lentelė. Vadybinių kompetencijų tipologija

E.Nr.	Kompetencijos	Elementai
1.	<b>Profesinės</b>	Planavimas, problemų sprendimas, darbas su informacija, conceptualus mąstymas, strateginis mąstymas, rezultatų siekimas, tikslo nustatymas, verslumas, delegavimas, pokyčių valdymas, organizavimas, derybos, vadovavimas, motyvavimas, vizionavimas, konfliktų valdymas, veiklos įvertinimas, organizacinis sąmoningumas, kūrybiškumas ir naujovių diegimas, orientavimasis į šiuolaikines žinias, rizikos valdymas, kokybės užtikrinimas, darbas su personalu.
2.	<b>Socialinės</b>	Komunikavimas žodžiu, įtikinantis bendravimas, klausymo įgūdžiai, efektyvūs santykiai, orientacija į klientą, empatija, kultūrinis sąmoningumas, mokymasis mokyti, komandos formavimas ir tobulinimas, rašytinė komunikacija, laiko valdymas.
3.	<b>Asmeninės</b>	Pasitikėjimas savimi, streso valdymas, iniciatyva, kruopštumas, ryžtingumas, sąžiningumas, atsakingumas, lankstumas, lojalumas, savikontrolė, pasiekimų įvertinimas, savęs valdymas, asmeninių tikslų siekimas, verslo etika.

Cituota iš Martinkienė (2014, p. 60)

Naujausi tyrimai atskleidė, kad pandemija turėjo reikšmingą poveikį tradicinių vadybinių kompetencijų kontekste (Agnihotri ir Misra, 2022), išskeldama poreikį toliau tyrinėti būdus, kaip ugdyti ateities kompetencijas (Lim, 2022). Naujų vadovavimo kompetencijų poreikis globalių iššūkių kontekste reikalauja kruopščiai peržiūrėti sėkmingo vadovo kompetencijų modelį. Nepaisant gausybės mokslinių straipsnių šiuo klausimu, šiuolaikinių sėkmingų vadovų kompetencijų sistema turi būti dar išsamiau išaiškinta, kadangi nėra aiškių gairių, kurie nauji profesiniai įgūdžiai turėtų būti įgyti vadovams arba integruoti į vadovų tobulinimo programas (Bondarenko ir kt. 2021). Šiuolaikinis verslo pasaulis nuolat keičiasi keldamas įmonėms naujus kompleksinius iššūkius, todėl svarbu ne tik orientuotis į dabartines darbuotojų kompetencijas, bet ir prognozuoti, kokios kompetencijos garantuos sėkmę ateityje (Palšaitis, Čižiūnienė, Vaičiūtė, 2017).

Sesini ir kt. (2024) atliktame tyrime teigiama, kad pastaraisiais metais minkštieji įgūdžiai laikomi svarbiausiais lyginant su techninėmis ir mokslinėmis kompetencijomis, o norint susidoroti su šiandienos greitai kintančia, nevienalyte ir neapibrėžta aplinka, reikia įvairių savybių ir įgūdžių. Tai reiškia, kad tradicines kompetencijų sistemas reikia peržiūrėti ir atnaujinti. Jie siūlo naują kompetencijų modelį (6 lentelė).



6 lentelė. Teorinis kompetencijų struktūrinis modelis

<b>Kompetencijos dimensija</b>	<b>Pagrindiniai įgūdžiai/gebėjimai/nuostatos</b>
<b>Asmeninis efektyvumas</b>	Orientacija į tikslą Kognityviniai gebėjimai Emocinė savikontrolė Komunikaciniai įgūdžiai Skaitmeniniai įgūdžiai
<b>Socialinės kompetencijos</b>	Talentų valdymas Socialiniai ir emociniai įgūdžiai Konfliktų valdymas Komandinis darbas ir komandos formavimas Etika ir sąžiningumas
<b>Pokyčių priėmimas</b>	Jautrumas įvairovei ir jos didinimas Prisitaikymas ir lankstumas Proaktyvumas ir savininkystė Orientacija į mokymąsi
<b>Strateginė vizija</b>	Verslumas Inovatyvumas ir kūrybiškumas Suinteresuotųjų šalių valdymas Pavyzdžio rodymas

Sudaryta darbo autorės pagal Sesini ir kt. (2024, p. 88-89)

Lentelėje pateiktas kompetencijų modelis sugrupuoja įgūdžius/gebėjimus/nuostatas į keturias pagrindines dimensijas. „Asmeninio efektyvumo“ kompetencija apibrėžiama kaip gebėjimas pasiekti norimus rezultatus, nepaisant iš anksto nustatytų tikslų, atsirenkant naudingą informaciją ir gerai suvokiant situacijas ir kontekstus. Ši kompetencija taip pat apima gebėjimą valdyti ir atpažinti emocinius ir komunikacinius procesus bei specifinius įgūdžius, reikalingus norint efektyviai naudoti technologines priemones. „Socialinių kompetencijų“ dimensija apibūdina gebėjimą bendradarbiauti, kurti komandinį darbą, pripažinti ir vertinti emocinius procesus. „Pokyčių priėmimo“ kompetencija apima gebėjimą valdyti ir veikti neapibrėžtuose kontekstuose, pripažinti skirtingų požiūrių vertę bei proaktyviai kurti ir pripažinti naujas galimybes. „Strateginė vizija“ siejama su gebėjimu kurti ir dalintis ilgalaikiu verslo požiūriu,

identifikuoti neįprastus modelius ir ryšius bei transformuoti galimybes ir idėjas į inovacijas, kuriant ir apibrėžiant naujas strategijas organizacijai (Sesini ir kt. 2024).

Bondarenko ir kt. (2021) savo tyrime analizavo ir pateikė vadovų pagrindinių kompetencijų pokyčius ir prognozes 2025 metams (7 lentelė).

7 lentelė. Pagrindinių kompetencijų pokyčiai 2020 m. ir prognozės 2025 m

Preliminarios prognozės 2020 metams	2020 metai	Prognozės 2025 metams
1. Sudėtingų problemų sprendimas	1. Analitinis (kritinis) mąstymas ir analizė	1. Analitinis mąstymas ir inovacijos (NAUJA)
2. Kritinis mąstymas	2. Kompleksinis sudėtingų problemų sprendimas	2. Aktyvus mokymasis ir mokymosi strategijos
3. Kūrybiškumas	3. Inovatyvios technologijos (NAUJA)	3. Sudėtingų problemų sprendimas
4. Žmonių valdymas	4. Aktyvus mokymasis ir naujausios mokymosi strategijos (NAUJA)	4. Kritinis mąstymas ir analizė
5. Bendravimas su kitais žmonėmis	5. Kūrybiškumas, originalumas ir iniciatyvumas	5. Kūrybiškumas, originalumas ir iniciatyvumas
6. Emocinis intelektas	6. Dėmesys detalėms, patikimumas (NAUJA)	6. Lyderystė ir socialinė įtaka
7. Ekspertinis vertinimas ir sprendimų priėmimas	7. Emocinis intelektas	7. Technologijų naudojimas, stebėjimas ir valdymas (NAUJA)
8. Dėmesio sutelkimas į paslaugas	8. Mąstymas, problemų sprendimas, idėjų generavimas (NAUJA)	8. Technologijų projektavimas ir programavimas (NAUJA)
9. Derybų įgūdžiai	9. Lyderystė ir socialinė įtaka (NAUJA)	9. Atsparumas, streso valdymas ir lankstumas (NAUJA)
10. Kognityvinis lankstumas	10. Kognityvinis lankstumas	10. Samprotavimas, problemų sprendimas ir idėjų generavimas (NAUJA)

Cituota iš Bondarenko ir kt. (2021, p. 4)

Pastebima, kad pandemija, kuri pasaulį užklupo 2020 m., ir perėjimas prie naujų technologijų, automatizavimo ir inovacijų diegimo iki 2025 m., akcentuos pagrindines būsimų vadovų kompetencijas ir įgūdžius. Tai apima analitinį mąstymą ir inovacijas, problemų sprendimą, proaktyvumą, taip pat savivokos įgūdžius, tokie kaip nuolatinis mokymasis, atsparumas, lankstumas, kūrybiškumas, originalumas ir iniciatyvumas. Kaip matyti iš 6 lentelės, kritinis mąstymas išlieka svarbiausia kompetencija tiek 2020, tiek 2025 m. Tai sukelia neatidėliotiną poreikį vadovams priimti pagrįstus sprendimus įvairiais įmonės valdymo aspektais, taip pat gebėjimą analizuoti ir interpretuoti gautą informaciją. Be to, sudėtingiems verslo procesams, reikalingi inovatyvūs sprendimai, todėl kūrybiškumas, originalumas ir iniciatyvumas šiandien tampa lemiamomis vadybos ir įmonių kompetencijomis. Šios savybės ne tik padeda prisitaikyti prie pokyčių, bet ir aktyviai formuoja naujas pramonės šakas bei rinkas (Bondarenko ir kt., 2021). Be to, skaitmeninės ir tarpkultūrinės kompetencijos yra koncepciniu požiūriu nauji vadybos įgūdžiai, būtini norint sėkmingai valdyti esamų pokyčių ir iššūkių kontekste. Vadovų skaitmenines kompetencijas vertinti būtų prasminga iš trijų perspektyvų: gebėjimas suprasti naujas technologijas, gebėjimas jas naudoti darbe ir gebėjimas pritaikyti šias technologijas apmokant darbuotojus (Bondarenko ir kt., 2021).

Apibendrinant galima teigti, kad nors mokslinėje literatūroje dar nėra vieningos vadybinės kompetencijos apibrėžties, svarbu pabrėžti, kad vadybinė kompetencija susijusi su gebėjimu efektyviai vadovauti ir organizuoti veiklą, remiantis įgūdžiais, patirtimi ir žiniomis. Taip pat pastebima, kad mokslinėje literatūroje dažnai nagrinėjamos kompetencijų tipologijos, kurios skirstomos į profesinių, socialinių ir asmeninių kompetencijų grupes. Visgi, pastaruoju laikotarpiu pasaulį, darbo rinką ir verslo aplinką smarkiai paveikė skaitmeninė transformacija, pandemija ir demografiniai pokyčiai, kurie sukėlė ne tik iššūkių, bet ir atvėrė naujas galimybes. Pasidarė akivaizdu, kad vadovai turi pritaikyti savo kompetencijas prie kintančių sąlygų ir kylančių poreikių, nes pasenusių vadovų rengimo standartų ir gebėjimų daugeliu atvejų nebepakanka, todėl labai svarbu analizuoti, plėtoti ir pritaikyti naujas vadovavimo kompetencijas organizacijų reikmėms ir darbo aplinkai.

## **2.2. Virtualių komandų valdymo ir elektroninio vadovavimo samprata**

Yra keletas veiksnių, kurie paskatino virtualių komandų augimą ir prisidėjo prie darbuotojų gebėjimų, motyvacijos ir galimybių įsitraukti ir sėkmingai dirbti virtualiose komandose: globalizacija, technologinė pažanga, krizės, didesnis dėmesys įvairovei ir darbo ir asmeninio gyvenimo sąsajai bei esminiai visuomenės supratimo pokyčiai apie organizacijų struktūrą ir darbo atlikimą (Bell, McAlpine ir Hill, 2019). Virtualios organizacijos tampa vis populiareesnės, o daugelis organizacijų reaguodamos į dinamišką aplinką vis dažniau pereina nuo tradicinių prie virtualių komandų. Organizacijos išplėtė savo

ribas ir dabar darbuotojai turi galimybę dirbti bet kur ir bet kada, tiesiog prisijungdami prie įmonės tinklo. Šioje pasikeitusioje organizacijos aplinkoje lyderiams tenka iššūkis valdyti darbuotojus iš įvairių šalių, kultūrų ir laiko juostų, praplėsti savo gebėjimų diapazoną ir sėkmingai bendradarbiauti peržengiant visiškai naujas ribas (Mutha ir Srivastava, 2021).

Kaip teigia Hertel, Geister, Konradt (2005), virtualią komandą sudaro asmenys, kurie IRT dėka bendradarbiauja siekdami bendrų tikslų, tačiau bent vienas iš komandos narių dirba kitoje vietoje ar net kitu laiku, todėl jų bendravimas ir koordinavimas vyksta elektroninių komunikacijų priemonių dėka – t.y. telefonu, faksu, el. paštu, vaizdo konferencija ir t.t. Paprasčiau tariant, virtualios komandos yra laikinos, kultūriškai įvairios, geografiškai išsklaidytos komandos, kurios bendrauja elektroniniu būdu (Snellman, 2014). Virtualių komandų sąveika išryškėjo ir tapo kitaip suvokiama per pandemiją, o tai reiškia, kad virtualios komandos šiomis dienomis nebūtinai yra geografiškai išskaidytos ar dirbančios skirtingose laiko juostose (Greimel ir kt., 2023).

Virtualių komandų atsiradimas pastūmėjo organizacijas į naują skaitmeninį pasaulį. Kad prisitaikytų prie šių vadovavimo ir bendravimo stiliaus pokyčių, lankstumo, kaip, kada ir kur atliekamas darbas, organizacijos turi iš naujo kurti strategiją, naujoves bei naujus metodus, kurie padėtų įtraukti darbuotojus (Mutha ir Srivastva, 2021). 8 lentelėje matome pokyčius tarp seno (tradicinio) ir naujo (virtualaus) modelio.

8 lentelė. Skirtumai tarp seno ir naujo modelio

	<b>Senas modelis</b>	<b>Naujas modelis</b>
<b>Darbo vieta</b>	Darbas kaip fizinė vieta Darbas vyksta nuo 9 val. ir baigiasi 18 val. Talentai ir darbo jėga pasiekiami vietiniu arba nacionaliniu mastu Darbo ir gyvenimo pusiausvyra	Nesvarbu, iš kur atliekamas darbas Darbas vyksta pagal terminus Talentai ir darbo jėga pasiekiami viso pasaulio mastu Darbo ir asmeninio gyvenimo integracija
<b>Lyderystė</b>	Darbuotojai stebimi ir taikoma mikrovadyba Gyvi susitikimai biure padidina produktyvumą Galimybė kontroliuoti	Darbuotojai patys atsako už rezultatus Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai taip pat yra produktyvūs Darbuotojams suteikiama atsakomybė ir pasitikėjimas Įgalinimas ir įtakos darymas

8 lentelės tęsinys

<b>Bendravimas</b>	Žodinis, akis į akį bendravimas Formalus, autoritetingas, hierarchinis bendravimas Grįžtamojo ryšio teikimas metinio vertinimo metu Valdymas ir kontroliavimas	Elektroninis bendravimas naudojant įvairias platformas Atviras, tarpasmeninis bendravimas, bendradarbiavimas visuose lygiuose Nuolatinis bendravimas Įtraukiantis bendravimas ir įsitraukimas
--------------------	---	--

Cituota iš Mutha ir Srivastava (2021)

Šiuo metu, kai įmonės ir organizacijos sparčiai keičiasi, neišvengiamai reikia sutelkti dėmesį į lyderio vaidmenį. Lyderystė apibrėžiama įvairiai, tačiau apibendrintai galime teigti, kad vadovavimas yra įtakos procesas siekiant organizacinių tikslų (Contreras ir kt. 2020). Virtualių komandų valdymui reikalingi nauji technologijomis pagrįsti darbo procesai bei specialios vadovavimo strategijos tam, kad jos veiktų efektyviai pasaulinėje aplinkoje (Snellman, 2014). Vadovai susiduria su labai svarbiu iššūkiu - sukurti veiksmingas, savarankiškas, viena nuo kitos priklausomas ir įsipareigojusias virtualias komandas, kuriose pasitikėjimas yra kertinis aspektas (Contreras ir kt., 2020).

Teigiama, kad būti lyderiu, kai darbas organizuojamas virtualiai, paprastai yra sunkiau nei vadovauti tradicinėms komandoms, ypač dėl to, kad virtualiame pasaulyje darbuotojai yra linkę patys elgtis kaip lyderiai. Taip yra todėl, kad skaitmeninė platforma skatina abipusį bendradarbiavimą ir panaikina dalį vadovų organizacinių galių ir privilegijų ir taip įgalina bei skatina darbuotojus imtis lyderystės (Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė, Stachova, 2020). Kaip bebūtų, sėkmingas ir efektyvus darbas virtualiose ir hibridinėse komandose siejamas su vadovu ir jei komanda dirba nesėkmingai ar neefektyviai, tai dažnai siejama su netinkamu vadovavimu. Taip yra dėl to, kad vadovai prasidėjus pandemijai neturėjo laiko pasiruošti pasikeitusioms sąlygoms ir dažnu atveju taikė tradicinius vadovavimo principus tiek lokalioms, tiek virtualioms komandoms. Anot Contreras ir kt. (2020) tam, kad organizacija klestėtų nuotolinėje darbo aplinkoje, vadovai turi pakoreguoti įmonių struktūrą, sumažinti hierarchiją ir ugdyti naujus gebėjimus kaip užmegzti tvirtus ir patikimus santykius su savo darbuotojais. Anot Alfehaid ir Mohamed (2019), besiformuojanti nauja organizacinė forma ir nauja darbo aplinka reikalauja savito vadovavimo stiliaus. Tokia organizacinė struktūra vadinama virtualia organizacija, nauja darbo aplinka – virtualia aplinka, o besiformuojantis ir įsitvirtinantis lyderystės modelis – e. vadovavimu/lyderyste (angl. e-leadership, toliau – e. vadovavimas).

Virtualios komandos yra neatsiejamos nuo e. vadovavimo (DasGupta, 2011). Elektroninis vadovavimas – dar žinoma kaip virtuali lyderystė arba nuotolinė lyderystė yra palyginti naujas reiškinys, aptariamas įvairiose disciplinose (Grobman ir Joia, 2022). Teigiama, kad vienas iš iššūkių tiriant e. vadovavimą yra vienodo šios sąvokos apibrėžimo nebuvimas (Bell ir kt., 2019; Contreras ir kt., 2020; Cortellazzo ir kt., 2019). Anot Van Wart ir kt. (2019), e. vadovavimas – tai efektyvus elektroninių ir tradicinių komunikacijos metodų panaudojimas ir derinimas. Tai apima esamų informacijos ir ryšių technologijų (IRT) išmanymą, gebėjimą atsirinkti ir pritaikyti naujas IRT bei technines kompetencijas jas panaudojant. E. vadovavimas taip pat apibūdinamas kaip atskirų gebėjimų ugdymas, siekiant pagerinti organizacijos veiklą virtualioje ir nuotolinėje darbo aplinkoje (Roman ir kt., 2019, cit. iš Contreras ir kt., 2020). Pasak Toleikienės ir kt. (2022): „E. vadovavimo svarba ypač išryškėjo COVID-19 pandemijos metu, kadangi šiuo periodu vyko ir vis dar vyksta visiškas ar dalinis realybės virtualizavimas ir perkėlimas į skaitmeninius formatus. Pandemija suteikė nenumatytą pagreitį ekonominių procesų, apimančių tiek technologinius, tiek ir žmogiškuosius resursus, skaitmenizavimui“. Elektroninis vadovavimas arba vadovavimas darbuotojams naudojant informacines komunikacines technologijas (skaitmeninius, virtualius kanalus ir medijas - elektroninis paštas ar video konferencijos) tampa itin populiaria vadovų darbo organizavimo forma.

Prieš keletą metų e. vadovavimas buvo laikomas iššūkiu įmonėms, tačiau dabar tai tapo ilgalaikiu reiškiniu ir negrįžtama tendencija, kuri išliks ilgam. Teigiama, kad tyrimų apie lyderystę ir nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus yra nedaug (Contreras ir kt., 2020), o tyrimų, kaip skaitmeninė revoliucija pakeitė lyderių sąveiką su pasekėjais per informacines ir komunikacijos technologijas (IKT), skaičius yra nedidelis (Van Wart ir kt., 2019). Taip pat, nors iki šiol buvo pateikta nemažai skirtingų teorijų, mažai žinoma apie tai, ko iš tikrųjų reikia, kad lyderis geriau vadovautų virtualiame kontekste. Aišku tik tiek, kad norint, jog šiuolaikiniai vadovai būtų veiksmingi, jie turi naudotis IRT, suprasti IRT poveikį bei žinoti, kaip pritaikyti jas, kad neatsiliktų nuo inovacijų tempo (Grobman ir Joia, 2022).

Ahuja ir kt. (2023) teigia, kad norint efektyviai pereiti nuo lyderystės prie e. lyderystės, reikia įsigilinti ir suprasti svarbiausius sėkmės veiksniai. Savo darbe sisteminio literatūros apžvalgos metodo pagalba nustatė esminius sėkmės veiksniai (9 lentelė).

9 lentelė. Esminiai sėkmės veiksniai pereinant nuo lyderystės prie e. lyderystės

Esminių sėkmės veiksnių kategorija	Sėkmės veiksnys
Technologijų valdymas	Technologijų skatinimas E-mokymai Lyderystės palaikymas
E - motyvacija ir gerovė	Pokyčių valdymas E-mentorystė Komandų valdymas Savarankiškas darbas Užduočių aiškumas
E-pokyčių valdymas	Rūpinimasis darbuotojų finansine gerove Pasitikėjimo kūrimas Sąmoningumas Komunikacija Darbuotojų įsitraukimas Savilyderystė Darbo įvertinimas Dalinimasis žiniomis Grįžtamasis ryšys Organizacijos tikslų aiškumas Psichologinis gerbūvis Apdovanojimai ir papildomos naudos

Sudaryta darbo autorės pagal Ahuja ir kt. (2023)

Matome, kad išskirdamos svarbiausius sėkmės veiksnius, tokius kaip efektyvus technologijų valdymas, prioritetą teikdamos darbuotojų motyvacijai ir gerovei bei tinkamai valdydamos pokyčius, organizacijos gali veiksmingiau įveikti virtualios lyderystės iššūkius. Be to, siekiant užtikrinti komandos darną ir produktyvumą nuotoliniu būdu, itin svarbu skatinti darbuotojų įsitraukimą, stiprinti pasitikėjimą virtualiais santykiais ir suteikti tinkamą mokymą bei paramą. Kadangi įmonės ir toliau priima skaitmeninę transformaciją, e. lyderiai turi lavinti ne tik savo technologinį raštingumą, bet ir emocinį intelektą, kad galėtų veiksmingai vadovauti ir įkvėpti savo komandas virtualioje erdvėje (Ahuja ir kt., 2023).

Alkhayyal ir Bajaba (2023), savo darbe pristato Roman ir kt. (2019) darbą, kurio metu mokslininkai operacionalizavo e-vadovavimo sąvoką, išsamiai apžvelgdami literatūrą ir identifikuodami šešias pagrindines e. vadovavimo kompetencijas. Jie sukūrė SEC - Šešių E-Kompetencijų modelį, kuris pabrėžia, kad efektyvus e-vadovavimas yra šių šešių kompetencijų derinys. Remiantis šiuo modeliu, e-komunikacijų kompetencija reiškia vadovų gebėjimą naudoti informacijos ir komunikacijos technologijas siekiant pagerinti veiklos rezultatus. E-socialinė kompetencija apibrėžia vadovo įgūdžius kurti tinkamą darbo aplinką, skatinančią bendradarbiavimą ir komunikaciją. E-komandos kompetencija atspindi vadovo sugebėjimą formuoti, vadovauti ir motyvuoti virtualias komandas. E-pokyčių kompetencija apima vadovo gebėjimą priimti ir sėkmingai valdyti pokyčių procesus, pasitelkiant informacijos ir komunikacijos technologijas. E-pasitikėjimo kompetencija apibūdina vadovo gebėjimą kurti pasitikėjimą, būti sąžiningu ir patikimu virtualioje aplinkoje. Galiausiai, e-technologijų kompetencija apima vadovo žinias informacijos ir komunikacijos technologijų plėtros bei saugumo klausimais.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbo organizavimo pokyčiai stipriai paveikė ne tik organizacijų veiklą, bet ir darbuotojų bei darbdavių santykius bei sudarė galimybes virtualių komandų kūrimui ir plėtrai. Lyderiai turi prisitaikyti prie pasikeitusių sąlygų ir taikyti naujas lyderystės praktikas, požiūrį ir elgesį tam, kad organizacijos išgyventų ir gyvuotų. Literatūros apžvalga rodo, kad e. vadovavimas leidžia nuotolinį darbą vertinti kaip galimybę organizacijoms išlikti ir gyvuoti dabartiniame kontekste. Nuotolinėje aplinkoje, kur gausu įvairių rizikų ir galimybių, vadovai negali taikyti tų pačių vadovavimo principų ir privalo prisitaikyti prie naujos elektroninio vadovavimo eros.

### **2.3. Teorinės įžvalgos apie gebėjimus reikalingus vadovams dirbant nuotoliniu ir hibridiniu būdu**

Skaitmeninės technologijos negrįžtamai pakeitė organizacijas, darbo aplinką, procesus bei sukūrė naujus iššūkius, su kuriais susiduria lyderiai. Atsižvelgiant į pokyčių mastą šiandieniniame pasaulyje, vadovavimo kompetencijų ir gebėjimų, kurie buvo reikalingi anksčiau, jau nebepakanka. Anot Longmore, Grant, Golnaraghi (2018) norint užtikrinti ilgalaikį organizacijų stiprumą, lyderiai turi išsiugdyti kompetencijas, kurios reikalingos naujai realybei.

Visų pirma, kaip teigia Alfehaid ir Mohamed (2019), išskirtinis e. vadovavimo bruožas yra nauja sąsaja tarp vadovo ir darbuotojų – jų bendravimas vyksta per informacines technologijas. Tai reiškia, kad ir vadovai, ir darbuotojai privalo išsiugdyti technines kompetencijas, kad palengvintų bendravimą, koordinavimą, užduočių stebėjimą ir derinimą keičiant organizacines struktūras į naujas technologijas.



Cortellazzo ir kt. (2019) pritaria, kad tinkamų skaitmeninių įrankių įdiegimas turi įtakos efektyviam darbo organizavimui, o ypač bendravimui, nes skaitmenizacija atveria naujas galimybes, tokias kaip virtualios komandos ir išmanus darbas, pristato naujas komunikacijos priemones, pagreitina prieigą prie informacijos bei didina efektyvumą. Kad galėtų vadovauti organizacijoms ir padėti joms pasinaudoti tokių skaitmeninių transformacijų teikiama nauda, lyderiams reikia išsiugdyti šiuos įgūdžius:

- 1) Bendravimas per skaitmenines technologijas.
- 2) Greitas sprendimų priėmimas.
- 3) Pokyčių valdymas.
- 4) Ryšio tarp komandos narių valdymas.
- 5) Techniniai įgūdžiai.
- 6) Lyderystės įgūdžių ugdymas skaitmeninėje eroje.

Van Wart ir kt. (2019) teigia, kad sėkmingiems e. vadovams reikalingos šios kompetencijos:

- 1) Bendravimo įgūdžiai (bendravimo aiškumas, nesusikalbėjimo vengimas, komunikacijos srauto valdymas).
- 2) Socialiniai įgūdžiai.
- 3) Komandos formavimo įgūdžiai (komandos motyvavimas, komandos atskaitomybė ir komandos narių pripažinimas).
- 4) Pokyčių valdymo įgūdžiai (pokyčių valdymo metodai).
- 5) Technologiniai įgūdžiai (teisingas atitinkamų IRT naudojimas, tradicinių ir virtualių metodų derinimas, technologinės žinios ir technologinis saugumas).
- 6) Patikimumas (pasitikėjimo jausmas, sąžiningumas, nuoseklumas, vientisumas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir įvairovės palaikymas).

Torre ir Sarti (2020) savo tyrime pabrėžia, kad e. vadovams keliama keletas išskirtinių reikalavimų:

- Svarbu ne tik gerai išmanyti technologijas, tačiau ir žinoti IKT teikiamas galimybes, kurios gali pagelbėti ir sustiprinti tiek socialinę vadovo įtaką, tiek pabrėžti jo profesionalumą.
- Gebėti komunikuoti ir palaikyti tarpasmeninius santykius, kurie padeda išlaikyti efektyvumą.
- Būtina orientacija į pokyčius, kuri leidžia e. vadovui kurti kultūrą, kuri tinka visiems. Kadangi organizacijose gausu įvairių kartų darbuotojų, būtina taikyti tiek inovatyvų, tiek ir tradicinį požiūrį.
- Greitas sprendimų priėmimas nuolat besikeičiančioje aplinkoje ir gebėjimas prisiimti rizikas.

- Gebėti būti vadovu ir neakcentuoti oficialios pozicijos hierarchinėje struktūroje. Tai reiškia, kad vadovas turi savo vadovavimą įrodyti pavyzdžiais, jog gebama vadovauti, o ne pozicijos pavadinimu.

Kiek platesniame Sawatzky ir Sawatzky (2022) tyrime pateikiamos pagrindinės kompetencijos ir praktikos, kurių reikia, kad lyderiai galėtų veiksmingai vadovauti hibridinėms ir virtualioms komandoms. Išvados atskleidė, kad tokie lyderiai turi turėti šias septynias kompetencijas:

1. Gebėjimas suburti bendradarbiaujančias komandas. Vadovai privalo suburti komandas, kuriose bendradarbiavimas ir bendras darbas yra kultūros dalis. Bendradarbiauti su komandos nariais dirbant nuotoliniu ar hibridiniu būdu gali būti sudėtingiau nei dirbant kartu vienoje vietoje. Vadovai privalo užtikrinti, kad įvairūs procesai, įrankiai ir mokymai būtų prieinami visiems komandos nariams.
2. Gebėjimas parodyti pažeidžiamumą. Anot respondentų, kai vadovai nebijo parodyti savo pažeidžiamumo ir tikrumo, tai leidžia ir komandos nariams elgtis taip pat. Pažeidžiamumas jiems siejasi su vadovo noru atsižvelgti į kitų nuomonę, priimtus sprendimus bei atvirumą mokytis iš naujo.
3. Gebėjimas sukurti psichologinį saugumą. Svarbu, kad darbuotojai suprastų, kad darbo vietoje jie gali būti savimi ir išreikšti savo nuomonę be baimės.
4. Gebėjimas ugdyti ir skatinti darbuotojų augimą. Ugdančio vadovo stiprybė yra leisti darbuotojams suprasti, kad prireikus jie gaus tinkamą pagalbą užduotims atlikti. Geras vadovas žino kada siūlyti savo pagalbą, o kada tiesiog atsitraukti.
5. Kultūrinių kompetencijų lavinimas. Kultūriškai kompetentingi žmonės moka bendrauti su žmonėmis iš įvairių kultūrų ir gerbti jų savitumą. Kultūrinė kompetencija apima įvairovės pripažinimą ir vertinimą, pagarbą, įsiklausymą ir integraciją.
6. Ryšių mezgimas virtualiuose ir globaliuose kontekstuose – tai gebėjimas kurti ir palaikyti ryšius organizacijos lygmenyje. Nuotolinių ir hibridinių komandų valdymo kontekste ryšių mezgimas turi būti tiek globalaus, tiek vietinio masto. Tai ne tik padeda vadovams plėtoti verslo santykius, bet ir padeda pasiekti pasaulinius talentus.
7. Emocinio intelekto (EI) demonstravimas. Yra keturios emocinio intelekto sritys svarbios sėkmingam vadovavimui (Daniel Goleman, 2021, cit. iš Sawatzky, Sawatzky, 2022):  
Savęs suvokimas - reiškia nuojautą ir pasitikėjimą apie priimtus teisingus sprendimus. Tai labai svarbu vadovaujant hibridinėms komandoms, nes vadovavimas hibridiniuose kontekstuose nėra toks aiškus, kaip vadovavimas vienoje vietoje dirbančiose komandose.

Gebėjimas susivaldyti reiškia emocinę pusiausvyrą, gebėjimą prisitaikyti, pasiekti savo tikslus ir teigiamai žvelgti į įvairias situacijas. Toks vadovo elgesys paskatina ir komandos narius elgtis taip pat.

Socialinis sąmoningumas apima empatiją ir sąmoningumą. Empatija yra labai svarbi vadovaujant bet kokiai komandai, bet dar svarbesnė kalbant apie hibridines komandas.

Santykių valdymas apima vadovavimą savo komandai, suteikia galimybę dirbti su ja ir padėti įveikti įvairius iššūkius, būti treneriu ir mentoriumi, nes laikas, kurį praleidžiate su savo komandos nariais kurdami su jais santykius, iš tikrųjų gali būti hibridinių komandų valdymo pagrindas.

Dirani ir kt. (2020) teigia, kad svarbiausia užduotis vadovams šiandieniniame pasaulyje - reaguoti į vykstančius pokyčius koreguojant savo kompetencijas. Anot jų, organizacijos klestės vadovaujant lyderiui, kuris geba:

- 1) Nustatyti tikslą bei paskirti atitinkamas pozicijas.
- 2) Dalintis lyderyste.
- 3) Bendrauti.
- 4) Užtikrinti darbuotojo prieigą prie technologijų;
- 5) Teikti pirmenybę darbuotojo emociniam stabilumui;
- 6) Palaikyti organizacijos finansinę būklę;
- 7) Skatinti organizacijos atsparumą.

Leonardelli (2021) teigia, kad organizuojant darbą nuotoliniu būdu vadovai turi gebėti sukurti ir palaikyti sveikus tarpgrupinius santykius tarp lyderių ir jų nuotolinių darbuotojų. Yra trys pagrindinės strategijos, kaip sėkmingai tai pasiekti: a) suteikti darbuotojams didesnę savarankiškumą, kuris reiškia, kad reikia peržiūrėti darbo tikslus, leisti dirbti nuotoliniu būdu ir reguliariai organizuoti komandos susitikimus; b) kurti nuoširdžius tarpgrupinius santykius (tai reiškia, kad kylančias problemas reikia spręsti tiesiogiai, sudaryti galimybes darbuotojų profesiniam augimui ir nebijoti patiems lyderiams išreikšti pažeidžiamumą); c) stiprinti komandos bendrumo „mes“ jausmą (suteikti galimybes komandos nariams susitapatinti, pasijausti bendros socialinės grupės nariais, skatinti įtraukią darbo jėgą bei leisti ir skatinti darbuotojus išreikšti save).

Newman ir Ford (2021) dalinasi penkiomis praktikomis, kurios gali padėti efektyviai vadovauti nuotoliniu ir hibridiniu būdu dirbančioms komandoms. Anot jų, svarbu aiškiai iškomunikuoti ir apibrėžti naujos realybės sampratą darbuotojams, išlaikyti organizacijos kultūrą, stiprinti lyderio patikimumo suvokimą bei tobulinti vadovo komunikavimo metodus ir taktikas. Taip pat svarbu skatinti pasidalijamąją

lyderystę tarp komandos narių ir užtikrinti, kad visi komandos nariai yra susipažinę su organizacijos kultūrinėmis vertybėmis bei žino, supranta ir yra įsipareigoję tai pačiai organizacijos misijai.

Apibendrinant galima teigti, jog visi ženklai rodo, kad darbo organizavimo pasikeitimai yra reikšmingas poslinkis kalbant apie darbo ateitį. Akivaizdu, kad reikalingos tam tikros/specifinės kompetencijos, kurios atneša sėkmę virtualių ir hibridinių komandų valdymo kontekste. Vadovai valdantys nuotolines komandas turi įsigilinti, suprasti ir spręsti kylančius iššūkius ir pagal tai ugdyti kompetencijas, kurios padėtų užtikrinti organizacijos efektyvumą ir tęstinumą. Remiantis literatūros apžvalga galime teigti, kad teoriškai svarbiausi gebėjimai ir kompetencijos šiuolaikiniams lyderiams e. vadovavimo kontekste yra šie: techninės kompetencijos (IRT išmanymas), greitas sprendimų priėmimas, pokyčių valdymas, bendravimas ir tarpasmeninių santykių palaikymas, darbuotojų psichologinio saugumo bei emocinio stabilumo palaikymas, profesinio ugdymo skatinimas bei problemų sprendimas. Veiksmingų e. vadovų gebėjimas prisitaikyti prie naujų virtualių sąlygų, naujų įgūdžių lavinimas ir tinkamų technologijų parinkimas yra itin svarbūs šiandieniniame kontekste.

### 3. VADOVAVIMO GEBĖJIMŲ POKYČIO POREIKIS ORGANIZACIJOJE TAIKANT DARBUOTOJŲ NUOTOLINĮ IR HIBRIDINIO POBŪDŽIO DARBĄ TYRIMAS

#### 3.1. Tyrimo eiga, tikslas ir metodologija

Turint **tikslą** ištirti vadovavimo gebėjimų pokyčio poreikio svarbą ir naujų vadovavimo gebėjimų bei kompetencijų atsiradimą organizacijoje taikant darbuotojų nuotolinį ir hibridinio pobūdžio darbą buvo pasirinkta tyrimo **strategija** - kokybinis tyrimas. Kokybinis tyrimas buvo pasirinktas, nes kaip teigia Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017, p. 21): „Kokybiniai tyrimai atliekami natūraliose aplinkose ir kontekstuose, ten stebimi konkretūs tiriami reiškiniai (fenomenai). Surinkti kokybiniai duomenys (informacija) atskleidžia ne faktus ir statistiką, o patirtis, prasmes, procesus“. Tai reiškia, kad kokybinio tyrimo pagrindu surinkti duomenys padės atskleisti vadovų gebėjimų pasikeitimus remiantis jų asmenine patirtimi ir iš individualios perspektyvos.

**Tyrimo metodas** – pusiau struktūruotas nuotolinis interviu. Kaip teigia Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016, p. 13): „Interviu yra įprasta, daugeliui žinoma bendravimo forma ir būdas surinkti žinių apie įvairius reiškinius ar sužinoti asmeninę patirtį“. Pasirinktas nuotolinis interviu, nes tai leido pasiekti platesnį respondentų ratą ir sudarė lankstesnes sąlygas tiek tyrėjui, tiek tyrimo dalyviams. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), tiesioginio interviu būdas geriausiai atliepia kokybinio tyrimu tikslus, siekius ir prielaidas, tačiau technologinė pažanga ir kiti procesai sudarė galimybę kokybiniams tyrimams naudoti IKT (informacines ir komunikacijos technologijas).

**Tyrimo instrumentas** – pusiau struktūruoto interviu klausimai, kurie buvo parengti iš anksto, apsvarstant pagrindines klausimyno temas pagal teorinę analizę.

**Tyrimo imtis** – tyrimo dalyviais pasirinkti vadovai dirbantys Lietuvoje įvairiose organizacijose. Imties sudarymo būdas – tikslinė patogioji atranka. Tyrimo dalyviai turėjo atitikti šiuos kriterijus:

- 1) Pareigybės: tyrimo atlikimo metu užimti vadovaujantys pareigas;
- 2) Darbo patirties: dirbti vadovu ne mažiau kaip ketverius metus (toks darbo patirties reikalavimas pasirinktas todėl, kad respondentai gebėtų palyginti savo kompetencijų pokyčius įvertinant prieš pandemiją, pandemiją ir po pandemiją laikotarpį);

- 3) Komandos dydžio: turėti ne mažiau nei 5 pavaldžius žmones;
- 4) Darbo organizavimo modelio: vadovo komandos nariai privalo dirbti nuotoliniu arba hibridiniu būdu.

10 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristikos

<b>Tyrimo dalyvio kodas</b>	<b>Pareigybė</b>	<b>Vadovaujamo darbo patirtis įmonėje metais</b>	<b>Komandos dydis</b>	<b>Taikomas darbo modelis organizacijoje</b>
A1	Vadovas	17	21	Hibridinis/nuotolinis
A2	Vadovas	9	11	Hibridinis/nuotolinis
A3	Vadovas	11	40	Hibridinis/darbas biure
A4	Vadovas	13	13	Hibridinis/nuotolinis
A5	Vadovas	10	6	Hibridinis/darbas biure
A6	Vadovas	7	5	Hibridinis/nuotolinis
A7	Vadovas	10	8	Hibridinis/nuotolinis
A8	Vadovas	5	5	Hibridinis/nuotolinis
A9	Vadovas	6	7	Hibridinis/nuotolinis
A10	Vadovas	5	5	Hibridinis/nuotolinis

Pasirinkta nedidelė tyrimo imtis, nes tyrimo tikslas yra konkretus ir aiškus, taip pat anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), kokybiniuose tyrimuose nesiekama reprezentatyvumo populiacijai, mažas tyrimo dalyvių skaičius leidžia kiekvieną atvejį išanalizuoti giliai, atskleidžiant jų prasmes ir pagrindinę informaciją. Taip pat, tyrėjas turi patirties imant interviu, nes dirba personalo atrankų srityje, o tai leido surinkti tikslesnius ir išsamesnius duomenis.

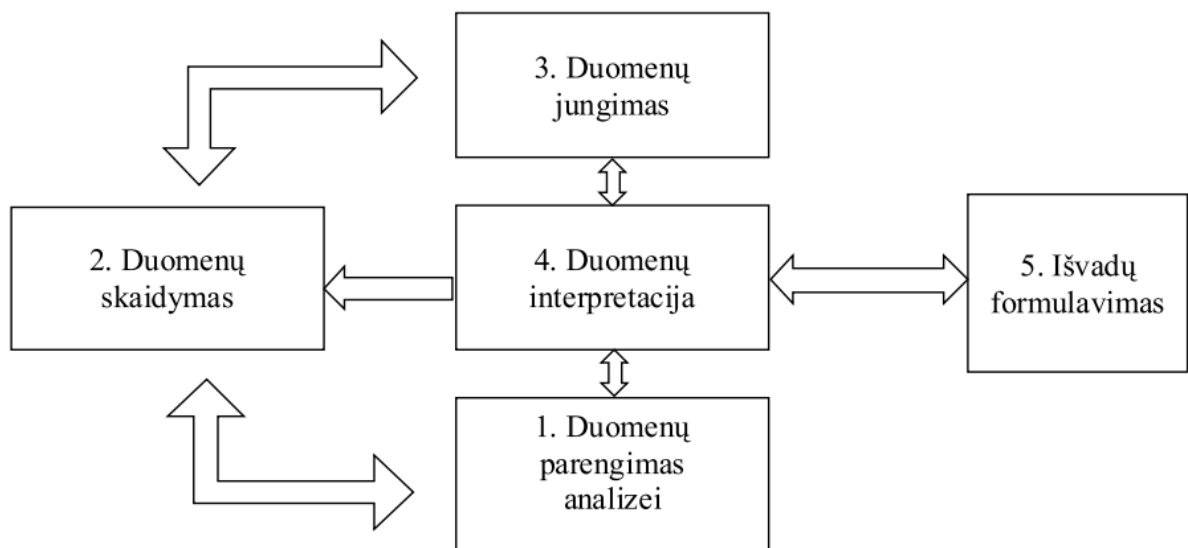
Tyrimo metu laikomasi etikos bei teisingumo, geranoriškumo, teisės į informaciją ir konfidencialumo principų. Respondentams buvo užtikrinta, kad jų atsakymai į klausimus bus naudojami tik šio mokslinio darbo kontekste ir nepateks į viešumą kitais tikslais. Taip pat interviu dalyviams buvo pranešta ir buvo prašoma patvirtinti, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, todėl informantai turi teisę nepateikti atsakymų į klausimus, į kuriuos neturi atsakymo arba nenori atsakyti. Taip pat tyrimo dalyviai žinojo, kad gali nutraukti interviu bet kuriuo metu, o jų tapatybė bus konfidenciali ir užkoduota. Svarbu paminėti, kad

tyrimo metu tyrėjas stengėsi išlikti neutralus, nevertinti informantų, nesivelti į diskusiją ir neuždavinėti įžeidžiančių klausimų, tačiau tuo pačiu metu buvo bandoma išlaikyti refleksyvumą, reaguoti, skatinti ir efektyviai valdyti pokalbį (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

**Tyrimo organizavimas** vyko pagal šiuos etapus:

1. Interviu klausimyno paruošimas.
2. Interviu dalyvių atranka ir jų supažindinimas su tyrimo tikslu, uždaviniais, etika ir kitais aspektais bei susitariama dėl tikslo interviu atlikimo vietos ir laiko.
3. Duomenų rinkimas - interviu vykdymas nuotoliniu būdu per „MS Teams“ platformą ir įrašinėjant pokalbį telefonu.
4. Darbas su tyrimo duomenimis – surinktų ir gautų duomenų transkribavimas, analizavimas, interpretavimas, apibendrinimas bei vadovavimo gebėjimų pokyčių išskyrimas.
5. Pateikiamas rezultatų aprašymas ir išvados.

Tyrimo duomenų analizės metu buvo vadovaujamosi schema (1 paveikslas), kuri apibūdina kokybinės analizės fazes ir jų sąveiką. Matome, kad duomenų organizavimo ir parengimo analizei fazė prasidėjo nuo interviu išrašų parengimo, tuomet sekė duomenų skaidymo procesas, kurio metu duomenys buvo skirstomi į atskirus fragmentus. Vėliau, duomenų jungimo metu šie fragmentai buvo pergrupuojami, tuomet interpretuojami bei formuluojamos išvados (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).



1 paveikslas. Penkios kokybinės analizės fazės ir jų tarpusavio sąveika (Sudarytas remianti Yin, 2011), cituota iš Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016, p. 342

### **Tyrimo patikimumas ir validumas:**

Šis tyrimas yra pagrįstas tyrėjos/darbo autorės požiūriu į tyrimą, tyrimo dalyvių atranką bei duomenų rinkimą. Siekiant užtikrinti tyrimo patikimumą ir validumą, buvo laikomasi rekomendacijų atsirenkant tyrimo dalyvius (pakankama vadovaujamo darbo patirtis hibridiniu ir nuotoliniu būdu, kuri užtikrina, kad respondentus galima laikyti ekspertais/specialistais). Šis vertinimo kriterijus užtikrina, jog bus atskleistas tyrimo tikslas ir objektas. Kaip teigia Bitinas ir kt. (2008), kokybinio tyrimo validumo sąvoka atsispindi natūralistinio tyrimo principuose, kuriuose pabrėžiama natūrali aplinka, tyrimo kontekstualumas ir išsamumas, detalus aprašymas, tyrėjo vaidmuo kaip pagrindinio tyrimo įrankio, duomenų pristatymas naudojant tyrimo dalyvių terminus bei induktyvus duomenų nagrinėjimo procesas. Tai reiškia, kad svarbu, jog tyrimas būtų atliekamas realioje aplinkoje, kontekstas būtų tinkamai paašškintas ir aprašytas, o tyrėjas aktyviai dalyvautų ir vadovautų tyrimo procesui, tuo pačiu naudodamas respondentų kalbą ir nagrinėdamas duomenis induktyviai, t.y., leidžiant duomenims „kalbėti“ arba „išskilti“ pačių duomenų pagrindu, nepritaikant jokių iš anksto nustatytų teorijų, modelių ar hipotezių.

**Naujumas.** Tyrimo naujumas grindžiamas tuo, kad po pandemijos jau praėjo keletas metų, todėl šis laiko tarpas leido vadovams įgyti gilesnį supratimą ir adaptuotis prie pokyčių tiek darbo modelių, tiek vadovavimo gebėjimų ir kompetencijų kontekste. Karantino pradžioje buvo jaučiamas pasimetimas ir per trumpą laiką buvo labai sunku įvertinti, kokie gebėjimai išsiugdė visiškai pasikeitus darbo metodams. Per keletą metų vadovai sukaupe patirties, įsisavino naujas situacijas, išbandė įvairius metodus bei išsiugdė naujas kompetencijas, kurios padeda veikti efektyviai dabartinėje darbo aplinkoje. Tuo ir grindžiamas tyrimo naujumas.

**Tyrimo sunkumai.** Tyrimo metu buvo susidurta su keletu sunkumų. Vienas iš iššūkių buvo susitarti su vadovais dėl interviu laiko ir trukmės, nes dažniausiai vadovai dėl intensyvaus darbo grafiko ir užimtumo retai randa laiko tam tikroms papildomoms veikloms. Kitas sunkumas buvo respondentų paieškos proceso eigoje, nes surasti vadovus, kurie atitiktų visas numatytas kriterijus ir norėtų dalyvauti tyrime buvo sudėtinga ir užtruko ganėtinai ilgai.



### 3.2. Tyrimo rezultatai

Atlikus interviu, surinkti duomenys buvo sugrupuoti į kategorijas ir subkategorijas (11 lentelė).

11 Lentelė. Tyrimo kategorijos ir subkategorijos

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija
1.	Organizaciniai pokyčiai ir darbo metodų evoliucija	Perėjimas prie nuotolinio darbo/ Skaitmeninių ir nuotolinių įrankių atsiradimas / Darbuotojų gerovės užtikrinimas
2.	Darbo modelių propagavimas prieš pandemiją	Darbas iš ofiso / Nuotolinis tik ligos atveju / Nuotolinis kaip papildoma nauda darbuotojams / Nebuvo naujovė
3.	Sunkumai pasikeitus darbo metodams	Technologinis aspektas / Komunikacija ir virtualaus bendravimo ypatumai / Socialinė izoliacija / Darbo ir laisvalaikio disbalansas / Pasitikėjimas / Emocinė būseną / Saugumo užtikrinimas / Bendradarbiavimas / Motyvacijos klausimas / Produktyvumo problemos /Nesusidūrė
4.	Nuotolinio bei hibridinio darbo modelio privalumai	Laiko sąnaudos / Produktyvumo/našumo padidėjimas / Geresnė koncentracija / Lankstumas ir laisvė rinktis / Talentų rato padidėjimas / Išlaidų sumažėjimas / Darbo ir gyvenimo balanso palaikymas / Greitis / Įmonės patrauklumo padidėjimas / Mažiau imama ligos dienų / Lojalumo padidėjimas
5.	Nuotolinio bei hibridinio darbo modelio trūkumai	Komandos dvasios išlaikymas/atitolimas / Darbo našumo/produktyvumo sumažėjimas / Socialinė atskirtis / Įsitraukimas / Ribos praradimas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo / Neišnaudojama ofiso erdvė / Bendrų veiklų planavimas / Prarastas gebėjimas susikcentruoti darbiniam triukšme / Perdegimas, stresas, įtampa / Komunikacijos sunkumai / Informacijos saugumo užtikrinimo rizika / Pasitikėjimas
6.	(Nebe)veikiančios vadovavimo praktikos ir metodikos hibridinio/nuotolinio darbo kontekste	Naujokų įvedimas / Dalinimasis patirtimi ir žiniomis / Spontaniškas bendravimas / Papildomos naudos / Mikrovadyba / Fiksuotos darbo valandos / Biurokratinio mechanizmo neefektyvumas / Laiko juostos / Padaugėjo komunikacijos kanalų / Reguliarūs susitikimai / Žmogaus vertinimas / Nuobaudų sistema / Darbų perdavimo įrašai / Darbo laiko procesų fiksavimas / Privalomas kameros naudojimas „Teams“ platformoje

Eil. Nr.	Kategorija	Subkategorija
7.	Vadovavimo gebėjimų pokyčio poreikis ir reikalingos kompetencijos	Empatija / Komunikacija / Technologinis raštingumas / Lankstumas / Pasitikėjimas / Neverbalinių signalų interpretavimas / Prisitaikymas / Informatyvumas / Bendradarbiavimas / Kūrybiškumas / Delegavimas / Grįžtamasis ryšys / Analitinis mąstymas / Komandos narių pripažinimas / Krizės valdymo įgūdžiai / Pasipriešinimo valdymas / People management / Viešas kalbėjimas / Motyvavimas / Savarankiškumo skatinimas / Darbuotojų įgalinimas
8.	Asmeniškai naujų vadovavimo gebėjimų ir praktikų atsiradimas ir/ar kaita	Empatija / Kantrybė / Prisitaikymas / Gebėjimas skirti laiko kiekvienam komandos nariui / Pokyčių valdymas / Nuolatinis mokymasis / Vadovavimo/lyderystės įgūdžiai / Technologinis raštingumas / Struktūriškumas / Pasitikėjimas / Komunikacija / Aktyvus klausymasis / Įgalinimas / Nuolatinė virtuali komunikacija / Lankstumas / Įprotis organizuoti „one on one“ susitikimus
9.	Ateities vadovavimo kompetencijos	Empatija / Transformacijos įgūdžiai / Persikvalifikavimo įgūdžiai / Atviras mąstymas / Nuolatinis tobulėjimas / Žingeidumas / Lyderystė / Tarpkultūrinė kompetencija / Rizikų valdymas / Delegavimas / Komunikacija / Aiškios taisyklės
10.	Sėkmingų nuotolinių/hibridinių komandų veiksniai	Gera IT infrastruktūra / Aiškios taisyklės / Pasitikėjimas / Aiški komunikacija / Gyvi susitikimai / Ilgalaikių darbuotojų išlaikymas / Komandos susidirbimas / Vadovo gebėjimas suburti komandą / Inovatyvios idėjos/sprendimai / Įgalinimas / Nuolatinis ryšio palaikymas
11.	Naudojamas darbo modelis po pandemijos	Lankstus hibridinis darbo modelis / Nuotolinis/hibridinis darbas galimas tik pagal darbo kodekso reikalavimus / Fiksuotas hibridinis
12.	Darbo modelių ateitis	Hibridinis darbo modelis / Stebima tendencija grįžti prie kontaktinio / Fiksuotas hibridinis

Šioje lentelėje matome išsamią tyrimo rezultatų suvestinę, kurios pagrindas yra išgrynintos kategorijos ir subkategorijos, kurios atsiskleidė duomenų analizavimo ir skaidymo metu. Sekančiuose poskyriuose atskirai aptariama kiekviena tema ir detaliau aprašomi kategorijų ir subkategorijų aspektai

pateikiant patvirtinančius teiginius. Svarbu paminėti, kad patvirtinantys teiginiai (analitiniai vienetai), kurie buvo pasikartojantys, yra pateikiami lentelėse, o pavienių respondentų teiginiai pateikiami tekste citatomis. Tokia taktika leido aiškiau pateikti duomenis ir išlaikyti pusiausvyrą tarp bendrų tendencijų ir individualių patirčių, kurių visuma sukuria išsamų vaizdą apie nagrinėjamą temą.

### 3.2.1. Darbo metodų pasikeitimai, iššūkiai, privalumai ir trūkumai

Mokslinių šaltinių analizės metu buvo aptarta, kad daugelis organizacijų pandemijos metu patyrė didelius pokyčius ir privalėjo prisitaikyti prie naujų darbo metodų. Turint tikslą šį teiginį patikrinti bei patvirtinti ir ištirti darbo metodų pasikeitimus, respondentų pirmiausia buvo klausama, kas pasikeitė jų organizacijoje karantino metu ir kaip keitėsi darbo metodai (1 klausimas). Atsakymus ir jų apibendrinimą matome 12 lentelėje:

12 lentelė. Darbo metodų pasikeitimai

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Organizaciniai pokyčiai ir darbo metodų evoliucija	Perėjimas prie nuotolinio darbo	<p><i>Karantino metu aišku, kad ir nenorom, bet pačioj pradžioj turėjome pereiti prie nuotolinio darbo modelio...&gt; [A3]</i></p> <p><i>Tai karantinas priverstė pakeisti požiūrį 360 laipsnių į kitą pusę ir mes perėjom staiga visi dirbti į namus...&gt; [A4]</i></p> <p><i>&lt;... komandą teko išgabenti visiškai į namus dirbti, tai visiškai pilnas darbas iš ofiso tapo visiškai pilnu darbu iš namų. [A5]</i></p> <p><i>Buvome priversti pertvarkyti darbo metodiką, skatinant nuotolinį darbą ir pritaikant verslo procesus prie virtualios darbo aplinkos. [A7]</i></p>
	Skaitmeninių ir nuotolinių įrankių atsiradimas	<p><i>&lt;...&gt; darbo priemonės pačios pasikeitė, nes daugiau atsirado visokių skaitmeninių, nuotolinių įrankių, kuriais komandos ir vadovas bendrauja, palaiko ryšį, atsiskaito, perduoda informaciją...&gt; [A1]</i></p> <p><i>&lt;...&gt; paspartėjo MS Teams įdiegimas ir naudojimas. [A2]</i></p> <p><i>Visi pokalbiai, verslo susitikimai, visi komandos susitikimai kėlėsi į internetą, Teams platformą &lt;...&gt; [A4]</i></p> <p><i>&lt;...&gt; išplėtėme naudojamų technologijų spektrą, kad būtų lengviau bendrauti ir koordinuoti veiklas. [A7]</i></p> <p><i>&lt;...&gt; investavome į technologines inovacijas, patobulinome įrankius, kad būtų lengviau tvarkyti projektus nuotoliniu būdu &lt;...&gt; [A9]</i></p>

	Darbuotojų gerovės užtikrinimas	<...> buvo didesnis dėmesys skiriamas pačiai darbuotojų savijautai - fizinei, emocinei, socialinei gerovei, nes visi buvo išsigandę, visi buvo pasimetę ir, ko gero, visi ne tikrai iš savęs ar iš artimųjų, bet ir iš organizacijos ir darbdavio tikėjosi, kad bus pasirūpinta šitais dalykais. [A1]
--	---------------------------------	---

Matome, kad per karantino laikotarpį organizacijos buvo priverstos greitai prisitaikyti prie nuotolinio darbo modelio. Tai reikalavo pertvarkyti darbo metodiką ir pritaikyti verslo procesus prie virtualios darbo aplinkos. Atsiradus skaitmeniniams ir nuotoliniams įrankiams, bendravimas, susitikimai ir informacijos perdavimas tapo labiau priklausomi nuo interneto platformų, tokių kaip MS Teams. Kartu su technologinėmis inovacijomis organizacijos investavo ir į darbuotojų gerovės užtikrinimą, skirdamos didelę dėmesį jų fizinei, emocinei ir socialinei gerovei. Tai leido išlaikyti efektyvumą ir bendradarbiavimą, net ir dirbant nuotolinio darbo aplinkoje.

Tyrimo dalyvių taip pat buvo klausiama, ar prieš pandemiją organizacijoje buvo propaguojamas nuotolinis ar hibridinis darbo modelis (2kl.). Paaiškėjo, kad dažniausiai organizacijos prieš pandemiją dirbo tradiciškai iš ofiso, nes tai buvo norma: „Oj ne, buvom ir dirbom grynai ofise, net minties nebuvo, kad gali būti kitaip“ [A6]. Nuolatinį darbą iš ofiso lėmė ir turimos technologijos ir darbo įrankiai: „Ne, iš tikrųjų net nebuvom pagalvoję, visi dirbdavom visiškai pilnai iš ofiso, netgi kai kurie vadybininkai turėjo stacionarius kompiuterius, nes prieš nebuvo net mintyse, kad nuotoliniu galima darbą dirbt“ [A5]. Dalis organizacijų nuotolinį darbą taikė ir prieš pandemiją, bet tik ligos arba išimtiniais atvejais: „<...> buvo galima dirbti nuotoliu ligos atveju, bet tikrai nebuvo dažnai naudojamas“ [A3]; „<...> tik nebent tokiais atvejais jeigu žmogus sunkiai ir ilgai serga ar reabilituojasi ir tada galimai buvo galimybė dirbti retkarčiais iš namų“ [A4]; „Ne, šito dalyko netaikėme tik išimtiniais atvejais, jei tokie pasitaikydavo“ [A10]. Taip pat, nuotolinis/hibridinis darbo modelis buvo naudojamas kaip pridėtinė vertė darbuotojams: „Taip, bet gana retai ir darbuotojų noru, kas buvo traktuojama kaip papildoma nauda, kuria galėjome pasigirti“ [A1]; „Tokių modelių dažniausiai leidome naudotis ir taikėme aukšto lygio specialistams, kurių funkcijos gali būti atliekamos iš bet kurios vietos arba ilgalaikiams darbuotojams, kurių darbo našumas buvo didelis bei įrodytas“ [A7]. Vienas respondentas nurodė, kad nuotolinis darbas jo organizacijoje nebuvo naujovė ir prieš pandemiją: „Taip, iš tiesų buvome viena iš nedaugelio įmonių, kurie ir prieš pandemiją taikė nuotolinį darbą, bet aišku, kad buvome labiau orientuoti į tradicinį ofiso darbo modelį. Iki pandemijos mes turėjome nuotolinio darbo galimybes darbuotojų noru“ [A9].

Išaiškėjo, kad prieš pandemiją dauguma organizacijų praktikavo tradicinį darbo modelį iš ofiso, nes tai buvo laikoma norma, o nuotolinis ar hibridinis darbo modelis buvo taikomas tik išimtiniais atvejais, dažniausiai ligos metu. Taip buvo ir dėl to, kad ne visos organizacijos turėjo tinkamas technologijas ir darbo įrankius, kurie būtų tinkami nuotoliniam darbui. Taip pat, buvo keletas organizacijų, kurios jau prieš pandemiją naudojo nuotolinį darbą ir tai buvo laikoma papildoma nauda darbuotojams. Tai rodo, kad tam tikros organizacijos jau prieš pandemiją buvo pasiruošusios alternatyviems darbo modeliams, nors dauguma jų vis dar buvo orientuotos į tradicinį darbo modelį.

Turint tikslą išsiaiškinti pagrindinius iššūkius, su kuriais susidūrė vadovai ir darbuotojai pasikeitus darbo metodams, respondentų buvo prašoma pasidalinti su kokiais sunkumais jie susidūrė (3 klausimas). 13 lentelėje matome labiausiai išryškėjusius iššūkius:

13 lentelė. Iššūkiai pasikeitus darbo metodams

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Sunkumai pasikeitus darbo metodams	Komunikacija ir virtualaus bendravimo ypatumai	<p>&lt;...&gt; ne visi iš pradžių mokėjo ar norėjo įsijungti kameras ir tada tas ryšys kažkaip irgi nukenčia komandoje ir tas pats atvirumas susitikimų metu. Tai visi šitie klausimai, kaip palaikyti ryšį tarp komandų ir vadovų su komandom, toks nemažas sunkumas buvo. [A1]</p> <p>Komunikacija tapo labai sudėtinga, nes &lt;...&gt; kai viskas buvo perkelta į internetinę erdvę buvo labai sudėtinga suprasti ar mus girdi, ar mus išgirdo taip, kaip reikia, nors ir pasitikslini, bet atsako nesulauki, tai buvo daug sudėtingumų. [A4]</p> <p>Didžiausi iššūkiai buvo susiję su &lt;...&gt; nuotolinės komunikacijos efektyvumu, nes kai per nuotolį kalbi, tai vieni girdi, kiti neaišku ką tuo metu veikia. [A7]</p>
	Darbo ir laisvalaikio disbalansas	<p>&lt;...&gt; pamiršti takoskyrą tarp darbo ir namų, nes kompiuteris atidarytas ištisą parą, tiesiog jis buvo ir namų ir darbo įrankis ir buvo labai sudėtinga tą ribą išlaikyti. [A4]</p> <p>Sutrūkinėjusi riba tarp asmeninio ir to darbinio gyvenimo pusiausvyros, ypač jei darbuotojas sąmoningai nenusistatė sau kažkokių atitinkamų ribų &lt;...&gt;. [A10]</p>

	Socialinė izoliacija	<p>Taip pat labai trūko socializacijos tiems, kurie gyvena vieni. [A2]</p> <p>&lt;...&gt; aš pati turiu po darbo šeimą, vaiką ir tu sukiesi tame, bet pas mus yra ir vienišų žmonių, kurie sėdi visą laiką namuose, neturi antros pusės, tai tiesiog neturi visiškai kontakto. [A6]</p>
	Technologinis aspektas	<p>&lt;...&gt; nuo tokių buitinių dalykų, kad viskas veiktų, kad sistemos ir prie visų sistemų būtų prieinama, kad visi galėtų nuotoliniu ar hibridiniu būdu dirbti &lt;...&gt; [A1]</p> <p>Susidūrėme su IT priemonių trūkumu rinkoje, pavyzdžiui dalį monitorių gavome šiek tiek vėliau. Taip pat reikėjo greitai išmokyti dirbti MS Teams [A2]</p>
	Pasitikėjimas	<p>&lt;...&gt; kai visi dirba iš namų, tai yra labai sunku įvertinti, ta prasme, tu turi žiauriai pasitikėti tais darbuotojais, kad jie tikrai dirba nuoširdžiai, o ne sėdi ant sofos ir žiūri Netflix'ą. [A5]</p> <p>&lt;...&gt; reikėjo mokytis pasitikėti žmonėmis &lt;...&gt; [A8]</p> <p>&lt;...&gt; buvo nerimo pasitikėjimo klausimu, kad kaip galima užtikrinti, kad komandos nariai iš tikrųjų dirbtų, kaip galima pamatuoti tam tikrą rezultatyvumą. [A10]</p> <p>&lt;...&gt; buvo prarasta pradžioje kontrolė &lt;...&gt; nes tu nematai žmogaus, tu nematai ką jis veikia ir atrodo kai jau nematai, tai jis tikrai gaminasi valgyt arba kažką daro, bet nedirba. [A4]</p>
	Emocinė būsena	<p>&lt;...&gt; buvo sudėtinga, kad tiesiog visi buvo baimėje, tai iš tos emocinės būsenos. [A6]</p> <p>&lt;...&gt; buvo jaučiama savotiška panika, kurią teko suvaldyti, susidėlioti ką darom &lt;...&gt;; &lt;...&gt; labai jautėsi neuztikrintumas, kaip dabar reikės dirbti &lt;...&gt;; &lt;...&gt; nežinomybės jausmas, nežinai kiek laiko tai truks ir tu negali atitinkamai planuoti savo veiksmų. Nežinomybė, kaip tai paveiks verslą ir iš darbuotojų kylantis nerimas &lt;...&gt; [A10]</p>

Taip pat interviu dalyviai dalinosi, kad viena iš problemų buvo ir produktyvumo sumažėjimas: „<...> mes pastebėjome, kad darbas iš namų kenkia produktyvumui <...> matėsi, kad darbai šiek tiek atsilieka <...> kritęs efektyvumas, nes kava, pavalgymas, tas, anas <...>“ [A3]. Taip pat, motyvacijos

aspektas: „<...> motyvacija žmonių, kurių ji nebuvo stipri, ji dar labiau krito ir iš esmės, jeigu žmogus nebuvo stipriai motyvuotas ir tada jisai atsiduria vienas namuose, tai yra polinkis visiškai nieko nedaryti, o tie kurie yra smarkiai motyvuoti, tai jie iš karto atsidūrė tokioje situacijoje, kad sunku atsiriboti nuo darbų ir brėžti kažkokį brūkšnį, tai tie žmonės buvo pažeidžiami ir ant perdegimo ribos“ [A1]. Buvo paminėta savarankiškumo problema: „<...> kai kurie darbuotojai nelabai moka dirbti savarankiškai ir jiems reikia kontrolės ir <...> jiems buvo sunkiau, nes jeigu tu paleidi ir pasitiki tuo darbuotoju, tai jis pasimeta laike, savo darbuose, planuose, nemoka organizuoti savo darbų, dienos, savaitės <...>. Viena iš problemų buvo ir bendradarbiavimas: „<...> išmokimas dirbti komandomis, nes sudėtinga buvo dirbti ir po vieną ir komandomis nuotoliniu būdu. Nes anksčiau komandos turėjo susitikimus gyvai arba ateidavo bar bar bar į kabinetą pasibeldi su klausimu ir viskas“ [A10]. Saugumo užtikrinimas tiek iš technologinės, tiek iš higienos pusės taip pat buvo priskirtas prie sunkumų: „Daug investavome į saugos priemones ir mokymus, kad užtikrintume, jog nuotolinis darbas yra saugus ir patikimas“ [A9]; „<...> ribojom žmonių skaičių, atskyrėme vietas, kad nesėdėtų vienas prie kito <...> jaučiant simptomus, testuojantis, kad kuo mažiau tu kolegų apkrėstum. Tai tikrai buvo iššūkis <...> užtikrinti kad tikrai to būtų laikomasi“ [A10]. Vienas tyrimo dalyvis teigė, kad nesusidūrė su sunkumais, nes: „Koks pusmetis iki tol, mes įsidiegėm Microsoft paketą <...> tai mums buvo dėkinga, kad iš infrastruktūros pusės, IT komunikacinės pusės, mes jau buvom pasidarę dalykus <...> visi dokumentai pas mus jau buvo pasiekiami, viskas buvo labai struktūruota <...> ir visi sau taip atsikvėpėme ir džiaugėmės, kad ačiū dievui mes anksčiau visą tą sugalvojom pasidaryti“ [A6].

Išryškėjo, kad darbo metodų pasikeitimai sukėlė nemažai iššūkių tiek vadovams, tiek darbuotojams, kurie gali paveikti komandos veiklą. Nepaisant sunkumų, vadovai ir darbuotojai turėtų taikyti įvairias strategijas ir sprendimus, kad įveiktų šiuos iššūkius ir užtikrintų komandos veiklos nenutrūkstumą. Iš respondentų atsakymų matome, kad siekiant užtikrinti sklandų ir sėkmingą darbo procesą tiek nuotoliniu, tiek hibridiniu būdu, svarbu atkreipti dėmesį į motyvaciją, komunikaciją, bendradarbiavimą, bei socialinę ir emocinę darbuotojų būseną.

4 klausimu buvo siekiama ištirti vadovų požiūrį į nuotolinį ir hibridinį darbo modelį bei identifikuoti jų privalumus ir trūkumus (14 lentelė).

14 Lentelė. Nuotolinio ir hibridinio darbo privalumai ir trūkumai

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Nuotolinio ir hibridinio darbo privalumai	Laiko sąnaudos	<p>&lt;...&gt; nereikia praleisti daug valandų kelyje, kas būdavo seniau &lt;...&gt; [A6]</p> <p>&lt;...&gt; sumažėja susisiekimo laikas &lt;...&gt; [A7]</p> <p>&lt;...&gt; susitaupo laikas, daug laiko, kad nereikia važiuot į darbą, stovėt kamščiuose, grįžt, vaikus iš darželio pasiimti ir panašiai. [A8]</p>
	Produktyvumo/našumo padidėjimas	<p>Padidėjo darbuotojų efektyvumas. [A9]</p> <p>&lt;...&gt; kai kurie žmonės tiesiog namuose yra produktyvesni, greičiau padaro savo darbus ir eina tvarkyti savo gyvenimo. [A10]</p>
	Geresnė koncentracija	<p>&lt;...&gt; atsirado labai didelis fokusas į tai, ką darau ir dirbant iš namų pastebėjom, kad žmonės gali pakankamai intensyviai susikaupti atliekamam darbui ir pakankamai greitai atlikti tam tikrą užduotį. [A4]</p> <p>&lt;...&gt; privalumas iš namų dirbant gali labiau susikoncentruoti ir atlikti darbus kruopščiau. Aš net pati pastebėjau, kad dirbant iš namų man kažkaip daug daugiau darbų pasidaro ir greičiau viskas vyksta &lt;...&gt; [A5]</p> <p>Daug kas ir aš pati daugiau susikoncentruoju į darbą, tai ta didesnė koncentracija, efektyvumas, nes kai dirbi vienas susikoncentruoji į savo darbus, užduotis, vieną dalyką &lt;...&gt; [A8]</p> <p>&lt;...&gt; lengviau susikaupti ir yra mažiau blaškymosi &lt;...&gt; [A10]</p>
	Lankstumas ir laisvė rinktis	<p>&lt;...&gt; hibridinio darbo žavesys ir privalumas yra toks, kad žmogus gali individualiai dėliotis tą savo darbotvarkę &lt;...&gt; [A1]</p> <p>Darbuotojai labai vertina galimybę dirbti iš namų, teisę rinktis, kur jiems ir kada patogiau dirbti. Atsirado lankstumas tvarkant asmeninius reikalus. [A2]</p> <p>Lankstumas, mūsų paslaugų spektro klausimu &lt;...&gt; praplėtė ribas ir mes galėjom visą Lietuvą pakankamai lengvai pasiekti &lt;...&gt; [A4]</p>



		<i>&lt;...&gt; darbuotojai labiausiai vertina ne nuotolinį ar hibridinį darbo modelį, bet laisvę rinktis, kur tu nori dirbti, kur tau patogiau dirbti ir panašiai. [A10]</i>
	Talentų rato padidėjimas	<i>&lt;...&gt; atsirado galimybė darbinti naujus žmones iš visos Lietuvos, nesvarbu kuriame mieste ar rajone jie gyvena. [A2] &lt;...&gt; galima pasiekti tarptautinių specialistų &lt;...&gt; [A7] &lt;...&gt; leido pritraukti talentus iš kitų miestų &lt;...&gt; [A9]</i>
	Išlaidų sumažėjimas	<i>&lt;...&gt; sutaupyti pinigai, mažiau išleidi nei išeidamas iš namų, kas savaime suprantama, nes nereikia į kavines kažkokias eiti pietų ar kažkur važiuoti, tai kuras susitaupo. [A8] Ženkliai sumažėjo biuro išlaidos. [A9] &lt;...&gt; darbdaviams nuotolinio darbo plusas galėtų būti finansinis, nes sakym po pandemijos daug kas išsikėlė į mažesnius ofisus, jeigu taiko hibridinį darbo modelį, tai užtenka mažiau darbo vietų, susitaupo ant tų pačių snack'sų, kavos ir t.t. [A10]</i>

Matome išryškėjusias tendencijas privalumų atžvilgiu, bet svarbu paminėti, kad interviu dalyviai taip pat akcentavo ir tokius privalumus kaip darbo ir gyvenimo balanso palaikymas: „<...> yra kur kas paprasčiau palaikyti work-life balance ir šis dalykas savyje labai daug talpina, kad tu nebūni pavargęs, neužsiknisi, greičiau gali atitrūkti“ [A6]; „<...> daugiau laiko praleidi su šeima <...>“ [A8]. Akcentavo ir greitį: „<...> vienareikšmiškai greitis <...> tu susirašai, ar čia ir dabar galim pasiskambinti ir pasiskambinam, tai to greičio tikrai atsirado“ [A4]. Buvo paminėtas ir padidėjęs darbuotojų lojalumas, įmonės patrauklumas rinkoje ir aspektas, kad darbuotojai ima mažiau ligos dienų.

Apklaustieji taip pat dalinosi ir savo perspektyva apie nuotolinio bei hibridinio darbo modelio trūkumus. Dažniausiai pasikartojantis atsakymas buvo susijęs su komandos narių atitolimu ir komandinės dvasios išlaikymo problema: „<...> pastebėjome ir socializacijos trūkumą, komandos atitolimą <...>“ [A2]; „<...> prarandamas komandiškumas ir bendros komandos jausmas ir dvasia <...>“ [A4]; „<...> didžiausias minusas mano akimis – atitolimas <...>“ [A6]. Dar vienas svarbus faktorius darbo našumo sumažėjimas: „<...> pagrindinis trūkumas tai tas darbo ne našumas“ [A3]; „<...> kur šalia sėdėdamas klustelėtum ir labai greit išsispręstų ir tas produktyvumas ūgteltų <...>“ [A6]; „<...> produktyvumas ir našumas <...> pamažėjo, nes atsirado indaplovė, skalbimo mašina, kurią reikia ištuštinti ir panašiai“ [A4]. Keletas dalyvių paminėjo socialinę atskirtį: „Taip pat yra tas socialinis aspektas, kai

*dirbi namuose ir pats galbūt esi labiau intravertas, tai yra didelė rizika, kad visai prarasi tą įmonės ir kolegų pulsą <...>“ [A10]; „<...> pastebėjome ir socializacijos trūkumą <...>“ [A2]. Taip pat kai kuriose organizacijose sumažėjo įsitraukimas: „<...> įsitraukimas kažkiek prarandamas <...>“ [A4]; „<...> sunkiau palaikyti bendrą viziją ir įsitraukimą“ [A7]. Ne ką mažiau aktualus ir ribos praradimas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kurį įtakoja viršvalandžiai: „<...> praradimas tos ribos tarp darbo ir tavo asmeninio gyvenimo, nes tu net nepakeiti aplinkos, neišeini iš namų, tai lygiai taip pat gali ilgiau užsidirbti negu šiaip įprastai dirbdamas ofise ir uždarydamas laiku duris“ [A10]; „<...> lyg ir tu gali turėti work-life balance, bet tu kai sėdi sau ramiai, niekur tau nereikia eiti, skubėti, tai pastebėjau kad pradėjau overtime‘inti <...>“ [A6]. Taip pat dažnai buvo minimi tokie trūkumai kaip problema planuojant bendras komandos veiklas, komunikacijos sunkumai, informacijos saugumo užtikrinimo rizika, pasitikėjimas bei neišnaudojama ofise erdvė.*

Įdomu paminėti, kad buvo keletas privalumų ir trūkumų, kurie to pačio respondento buvo įvardinti ir kaip privalumas, ir kaip trūkumas. Koncentracija: „<...> tai yra įdomus fenomenas, nes aš jį dėčiau ir prie privalumų ir prie trūkumų <...> kad žmonės gali pakankamai intensyviai susikaupti atliekamam darbui ir pakankamai greitai atlikti tam tikrą užduotį. <...> pastebėjom, kad tas fokusas, kurį turim namie yra sudėtingai perkeliamas į open space erdvę“ [A4]. Taip pat darbo ir gyvenimo balanso išlaikymas: „<...> tai toks kognityvinis disonansas gaunasi, kad lyg ir tu gali turėti work-life balance, bet <...> kažkaip ai, namuose dabar kaip ir planų neturiu, tai kodėl nepasėdėt“ [A6]; „<...> čia toks dviprasmiškas dalykas <...> nes kaip ir gali suderinti darbą iš namų ir prižiūrėti vaiką sergantį, bet tada gali labai lengvai perdegti ir nebesuspėti, stresas, įtampa ir panašiai“ [A8]. Produktyvumas ir našumas: „<...> produktyvumas ir našumas iš vienos pusės padidėjo, bet tą patį dalyką dėčiau ir prie trūkumų, kad iš vienos pusės jis ir pamažėjo <...>“ [A4].

Taigi matome, kad hibridinis ir nuotolinis darbas turi tiek privalumų, tiek trūkumų. Svarbu paminėti, kad tai, kas vienam žmogui atrodo kaip privalumas, kitam gali būti trūkumas ir atvirkščiai, todėl kiekvienai organizacijai ir vadovui svarbu individualiai įvertinti šiuos darbo modelius ir jų pritaikymą bei poveikį efektyvumui ir gerovei.

### **3.2.2. Naujos vadovavimo kompetencijos, praktikos ir metodikos hibridinio/nuotolinio darbo kontekste**

Tyrimo dalyvių buvo prašoma pasidalinti, kokie metodai/praktikos/strategijos valdant nuotolines ir hibridines komandas pasiteisina, o kas nebeveikia arba nebėra aktualu lyginant su kontaktiniu būdu dirbančiomis komandomis (5 klausimas). Rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

15 lentelė. Praktikos ir metodikos, kurios nebeveikia hibridinio/nuotolinio darbo kontekste

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Nebeveikiančios vadovavimo praktikos ir metodikos hibridinio/nuotolinio darbo kontekste	Naujokų įvedimas	<i>Kontaktiniu būdu dirbant, tarkim, naujokų įvedimas buvo žymiai paprastesnis &lt;...&gt; ateina naujokas, visi yra ofise, jisai girdi kaip darbas vyksta šalia jo, jis iš to jau mokosi, jis gali prisėsti prie vieno, jis gali prisėsti prie kito, jis gali gilintis į vieną ar kitą temą, kuri jam vis dar neaiški yra. Tuo tarpu, jeigu mes turim nuotolinį arba hibridinį darbą, tai tada naujų žmonių arba netgi ir esamų žmonių ugdymas, tas on-job training yra sudėtingesnis, viską tu turi suplanuoti iš anksto &lt;...&gt;“ [A1]</i>
	Dalinimasis patirtimi ir žiniomis	<i>&lt;...&gt; patirties dalinimasis &lt;...&gt; kas pirmiausia ateina į galvą &lt;...&gt; [A1] &lt;...&gt; žinių dalinimasis, nes kai tu dirbi open space, tai tu girdi ką šneka kolega nori nenori ir tu daliniesi patirtim ir gilini savo žinias.“ [A4]</i>
	Spontaniškas bendravimas	<i>Padaugėjo planuojamų, nuolatinių susitikimų, kadangi reikia informaciją perduoti, tačiau čia ir dabar negali to padaryti, nes dalis darbuotojų nėra ofise. [A2] &lt;...&gt; nebeveikia ir atsitiktiniai susitikimai ofise, nes &lt;...&gt; tu nežinai atėjęs į ofisą ar tu tą dieną susitiksi su ta kolege ar ne, tai jeigu tau reikia susitikti ir aptarti tam tikrus klausimus, tai reikėtų ir planuoti ir klausti, kad Onyte, kada būsi ofise, nes aš noriu su tavim kavos išgerti. Anksčiau buvo norma, kad kiekvieną dieną mes pasimatom tam pačiam ofise, tai dabar jau reikia laiką planuoti. [A10] Nuotolinėse komandose tikrai trūksta to spontaninio bendravimo ir neformalių susitikimų, kurie dažnai skatina kūrybiškumą. Nes ofise tu dažnai spontaniškai su žmonėmis atrandi vienu ar kitu bendrą temą, o nuotoliu</i>

		<i>dirbdamas retai kada pasišneki ne darbiniais klausimais. [A7]</i>
	Papildomos naudos	<i>&lt;...&gt; tikrai nebeprasiteisina darbuotojų motyvacinė sistema &lt;...&gt; joga, stalo futbolas, vaisiai, užkandžiai ir t.t. Nes kai tu būni vietoje, tai viskas fainiai, bet jeigu tu dirbi iš namų didžiąją laiko dalį, tai tau kaip ir nėra jokio skirtumo kokie tie benefitai ofise. [A8]</i>
	Mikrovadyba	<i>&lt;...&gt; vadovas jausdamas nepasitikėjimą gali pradėti kontroliuoti darbuotoją, o tai gali sumažinti darbuotojų motyvaciją ir sukelti pasipiktinimą bei nepilnavertiškumo kompleksą, tad toks žodis kaip kontrolė turėtų būti pamirštas. [A9] Aš sakyčiau, kad jeigu kažkurie vadovai &lt;...&gt; linkę kontroliuoti ir mikrovaldymu užsiimti, tai jisai pagal idėją turėtų nebeveikti ir man nebeveikia, nes &lt;...&gt; jeigu net ir nuotoliu tu bandai sukontroliuoti tą darbuotoją ir tada jis užsiima tau ataskaitų pildymu ir negali tuo metu daryti savo darbų &lt;...&gt; tai vietoj to atsiranda svarbumas pasitikėti savo darbuotojais, skatinti jų pačių savarankiškumą, atsakomybės prisiėmimą. [A10]</i>
	Fiksuotos darbo valandos	<i>&lt;...&gt; neprasiteisina ir fiksuotos darbo valandos, nes darbuotojas iš namų juk gali bet kada prisijungti ir padirbėti ilgiau. Tai aš labiau esu linkusi į pasitikėjimą ir orientaciją į rezultatą, kad in the end svarbiausia visgi yra padaryti darbai, o ne išdirbtos darbo valandos ar žalias burbuliukas Teams'uose. [A9]</i>

Taip pat, tyrimo dalyviai paminėjo biurokratinio mechanizmo neefektyvumą, kalbėjo apie iššūkius dėl laiko juostų, sudėtingumą dėl išaugusių komunikacijos kanalų bei komplikuoatą žmogaus/darbuotojo vertinimą.

Aptarus dalykus, kurie vadovams nebeprasiteisina hibridinio/nuotolinio darbo kontekste, svarbu paminėti ir praktikas bei metodus, kurie padeda bei prasiteisina: „Atsirado galimybė pasidaryti darbų perdavimo įrašus, instrukcijas, kai darbuotojai vieni kitus moko“ [A2]; „Mes anksčiau, kai dirbdavom ofise turėdavom tokį kassavaitinį penktadieninį aptarimą, tai dabar kai dirbam nuotoliu turim juos du – vidury

savaitės ir penktadienį, tam, kad labiau susicatch‘inti ir pagauti“ [A6]; „<...> darbo procesų laiko fiksavimas <...> kad tarkim darai užduotį A ir turi pasižymėti, kiek skyrei tai užduočiai A <...>“ [A3]; <...> įsivedėm, kad per Teams visi privalo būt su kamerom, be jokių išlygų, kas ten pasidažę, kas nepasidažę, tai <...> buvo iššūkis, bet dabar tikrai labai gerai tvarkomės“ [A5]; „<...> sugalvojom baudavimo sistemą, tai jei matau, kad prisijungusi Teams‘uose po 18 val., tai 5 eur į taupyklę, kur paskui einam kartu pasisėdėt. Na tai dabar jau pavyko tą išgyvendint <...>“ [A6].

Galime daryti išvadą, kad hibridinio ar nuotolinio darbo kontekste tradicinės praktikos yra ne visada veiksmingos, todėl svarbu ieškoti naujų būdų, kaip užtikrinti efektyvų darbą, gerinti bendradarbiavimą ir palaikyti aukštą darbuotojų motyvaciją. Tai reikalauja nuolatinio prisitaikymo prie kintančių darbo sąlygų ir aplinkos bei nuolatinio ieškojimo, kaip geriausiai išnaudoti turimas galimybes.

Respondentai buvo kviečiami dalintis savo nuomone dėl vadovavimo gebėjimų pokyčio poreikio ir konkretizuoti, kokias vadovavimo kompetencijas, jų manymu, turėtų stiprinti ar naujai įgyti vadovai, dirbantys su nuotolinėmis ar hibridinėmis komandomis (6 klausimas). Visi apklaustieji patvirtino, kad vadovavimo gebėjimų pokyčiai yra reikalingi. Daugiausiai tyrimo dalyviai kalbėjo apie *empatiją* (4 respondentai), *komunikacijos įgūdžius* (4 respondentai), *technologinį raštingumą* (3 respondentai), *lankstumą* (3 respondentai), *pasitikėjimą* (3 respondentai), *gebėjimą interpretuoti neverbalinius signalus* (2 respondentai), *prisitaikymą* (2 respondentai) ir *informatyvumą* (2 respondentai).

16 lentelė. Vadovavimo gebėjimai reikalingi vadovams hibridiniame/nuotoliniame kontekste

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Vadovavimo gebėjimų pokyčio poreikis ir reikalingos kompetencijos	Empatija	<p>&lt;...&gt; tu turi įsijausti, tu turi turėti begalę empatijos, ko anksčiau mes tiek neakcentavom. Tu turi ne tik įsijausti, kad žmogus gali sirgti, &lt;...&gt; gali prižiūrėti vaikus, &lt;...&gt; suprasti, kad buities klausimai visų yra skirtingi, ta prasme, vadovas po karantino turi būti žymiai empatiškesnis ir įsijautęs į kiekvieno asmeninę, unikalią, individualią situaciją, o ne daryti kažkokias tokias standartines prielaidas ir išvadas. [A1]</p> <p>Vadovai turėtų &lt;...&gt; būti jautresni darbuotojų poreikiams ir emociinei gerovei. [A7]</p>

	Komunikacija	<p><i>&lt;...&gt; komunikacija ir kad ji būtų daug atviresnė &lt;...&gt;, nes vienas dalykas kad tu apskritai būni atsitraukęs daugiau nuo komandos, tai ta komunikacija padeda sustiprinti ryšį. [A8]</i></p> <p><i>Vadovams labai svarbu yra tie virtualios komunikacijos įgūdžiai &lt;...&gt; [A10]</i></p>
	Technologinis raštingumas	<p><i>&lt;...&gt; manau, kad vadovaujant tokiai komandai technologinis įgūdis tikrai yra būtinas, nes be jo tu negalėsi tiesiog elementarios higienos turėti ir tinkamo bei kokybiško susitikimo. [A4]</i></p> <p><i>&lt;...&gt; aišku ir technologijų naudojimo įgūdžius &lt;...&gt; [A10]</i></p>
	Lankstumas	<p><i>Taip pat labai svarbus momentas yra vadovo lankstumas &lt;...&gt; [A4]</i></p> <p><i>Kai dirbi su hibridine komanda, tai reikia daug lankstumo turėti &lt;...&gt; [A8]</i></p>
	Pasitikėjimas	<p><i>Pagrindinis tai tikrai yra pasitikėjimas savo komanda ir konkrečiais žmonėm. [A5]</i></p> <p><i>&lt;...&gt; pasitikėjimas turi būti, kai tu nematai žmonių ir pasitikėti, kad jie dirba, nenaudoti mikrovadybos, nerašinėti nuolat &lt;...&gt; [A8]</i></p>
	Neverbalinių signalų interpretavimas	<p><i>&lt;...&gt; nes tu kai eisi gyvai, tai tu visas tas vibracijas pajauti čia ir dabar ir gali labai reaguoti, o būdamas nuotoliu tu netenki daug informacijos &lt;...&gt; nes dažniausiai būna pasislėpusių pilkų zonų &lt;...&gt; [A6]</i></p> <p><i>&lt;...&gt; kai tu bendrauji per ekranus tu nematai tos atitinkamai kūno kalbos, yra sunkiau pastebėti tam tikras tavo pašnekovo reakcijas, tiek pačiam perduoti žinutę, kurią tu nori pasakyti &lt;...&gt; [A10]</i></p> <p><i>Sudėtingiau „nuskaityti“ žmones darbinant, kai matai tik per ekraną. [A2]</i></p>

Taip pat, svarbi ir prisitaikymo kompetencija, nes: „<...> kuo plačiau pabirę ir kuo daugiau laisvumo atsiranda komandose, tuo daugiau vadovas turi prisitaikyti savo vadovavimo stilių prie skirtingų žmonių, modelių, veikimo principų, o ne taikyti, kad aš toks vadovas ir ne kitoks, jeigu tu negali būt toks

*kaip visi, tai tada tu mano komandoje negalėsi būti“ [A1]. Informatyvumas: „,Vadovai turi mokėti taip pat įtaigiai, informatyviai perduoti reikalingą informaciją <...> kai dalis darbuotojų yra susitikimų kabinete, dalis prisijungę nuotoliu“ [A2]. Labai svarbu ir kūrybiškumas: „, <...> kad kūrybiškai pasižiūrėti į tam tikrus dalykus, tą pačią motyvaciją darbuotojų, sugalvoti kaip juos įtraukti daugiau, kad kaip komanda jie dirbtų, ar kažkokių susitikimų ar naujų inovatyvių dalykų ir pan.“ [A8]. Dirbant su nuotolinėmis ir hibridinėmis komandomis nereikėtų pamiršti delegavimo ir grįžtamojo ryšio teikimo kompetencijos: „, <...> kad tinkamai deleguoti užduotis, jas paskirstyti ir tada per visą procesą vadovauti žmogui taip, kad jis gautų signalus, ką jis gerai daro, ką jam reikia galbūt koreguoti savo veiksmuose ir kad gautųsi tobulas, efektyviausias rezultatas tiek vadovui, tiek tam pačiam darbuotojui pasiekti kažką“ [A1]. Teigiama, kad šiame kontekste labai svarbi ir analitinio mąstymo kompetencija: „, <...> žinom, kaip dirbtinis intelektas sparčiai braunasi po saule ir mums reikės su juo susidraugauti, tai reikia turėti analitinį mąstymą, kad sugebėtum suprasti kokią informaciją iš jo pasiimti ir tinkamai panaudoti“ [A4]. Dirbant hibridiniu/nuotoliniu būdu labai svarbu gebėti pripažinti komandos narius: „, <...> tapo labai svarbu pastebėti savo komandos žmones, nepamiršti jų, nes kai tu nematai jų kiekvieną dieną, užsisuki tuose darbuose, nebežinai ką tavo kolega ir komandos narys daro, gal kartais gali pamiršti pagirti, o gal kartais feedback‘ą kažkokį neigiamą duoti <...> tai labai svarbus tas komandos narių pastebėjimas ir pripažinimas <...>“ [A10]. Ne ką mažiau svarbūs ir krizės valdymo įgūdžiai: „, <...> ir aišku krizės valdymo gebėjimai, nes kad ir po pandemijos net nespėjome įkvėpti ir iš karto įvyko Ukrainos karas, tai tas irgi labai jautėsi, kad kas čia dabar bus, ar čia mus užpuls ir panašiai“ [A10]. Taip pat svarbu paminėti ir šias kompetencijas: pasipriešinimo valdymas, people management, viešo kalbėjimo įgūdžiai, motyvavimas, savarankiškumo skatinimas, bei darbuotojų įgalinimas.*

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad nuotolinėje ir hibridinėje darbo aplinkoje vadovams svarbios įvairios kompetencijos padedančios užtikrinti efektyvų komandinį darbą. Empatija padeda suprasti ir atsižvelgti į komandos narių asmenines situacijas bei poreikius. Komunikacijos įgūdžiai padeda stiprinti ryšius su komanda ir užtikrinti sklandų informacijos perdavimą. Technologinis raštingumas svarbus norint efektyviai naudotis technologinėmis priemonėmis ir užtikrinti sklandų bendradarbiavimą. Lankstumas gelbėja kuomet reikia prisitaikyti prie skirtingų situacijų ir efektyviai veikti netradicinėse darbo sąlygose. Pasitikėjimas komanda, suteikta laisvė bei atsakomybė skatina darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą, o gebėjimas interpretuoti neverbalinius signalus, padeda suprasti komandos narius ir skatinti bendradarbiavimą net ir dirbant nuotoliniu būdu. Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad tyrimo metu respondentų pateikti gebėjimai ir kompetencijos yra esminės siekiant sėkmingai vadovauti ir veiksmingai dirbti su nuotolinėmis ar hibridinėmis komandomis.

7 klausimo pagalba buvo siekiama išsiaiškinti, kokie asmeniniai vadovo gebėjimai pasikeitė bei identifikuoti naujas kompetencijas, praktikas ar sprendimus, kurie padėjo vadovams veikti sėkmingai virtualiame ar hibridiniame darbo kontekste. Respondentų atsakymai pateikiami 17 lentelėje:

17 lentelė. Asmeniškai naujų vadovavimo gebėjimų ir praktikų atsiradimas ir/ar kaita pagal respondentą

Respondentas	Kompetencijos
[A1]	Empatija, kantrybė, prisitaikymas, gebėjimas skirti laiko kiekvienam komandos nariui, pokyčių valdymas
[A2]	Nuolatinis mokymasis, vadovavimo/lyderystės įgūdžiai, technologinis raštingumas
[A3]	Struktūriškumas
[A4]	Pasitikėjimas „in advance“, komunikacija, aktyvus klausymasis
[A5]	Pasitikėjimas, įgalinimas
[A6]	Pasitikėjimas „in advance“, struktūriškumas
[A7]	Nuolatinė virtuali komunikacija, atviras bendravimas
[A8]	Lankstumas, nuolatinė atvira komunikacija, struktūra
[A9]	Nuolatinis mokymasis, pasitikėjimas, įgalinimas
[A10]	Įprotis organizuoti „one on one“ susitikimus, nuolatinis mokymasis, komunikacija

Lentelėje pateikta informacija rodo, kad kiekvienas respondentas sustiprino arba naujai išsiugdė unikalias kompetencijas, kurios yra svarbios hibridinio ar nuotolinio darbo kontekste ir kurios padėjo tyrimo dalyviams efektyviai valdyti virtualias komandas. Pavyzdžiui, išugdyta empatija, kantrybė ir prisitaikymas yra labai svarbu, nes: „<...> tikrai teko padirbėti su empatija ir iki šiol tenka, nes kuo daugiau to laisvumo atsiranda, tuo daugiau bandai klausyti, įsiklausyti į žmones ir prisitaikyti ir neskubėti spręsti, o labiau įsijausti į vieno ar kito situaciją <...> ir visiškai naujų situacijų su žmonėmis buvo ir jų buvo daug, tai tas išugdė tokią empatiją ir kantrybę bei prisitaikymą“ [A1]. Dirbant hibridiniu ar nuotoliniu teko išmokti skirti individualų dėmesį komandos nariams: „<...> vadovas kiekvienam komandos nariui turi skirti kryptingą dedikuotą laiką ir dėmesį ir tai reiškia <...> kad tai nėra kažkoks šešėliavimas, mentoriavimas, bet tai yra vadovavimo darbas, tai yra one on one'ai, kažkoks feedback'as, tai yra follow-up'ai kažkokie <...>“ [A1]. Pokyčių valdymo įgūdžių ugdymo svarba puikiai atsispindi šiame atsakyme: „<...> iš tikrųjų visos situacijos, kurios įvyko per paskutinius 4-5 metus, jos buvo tokios absoliučiai netikėtos <...> man teko



*prieš tai krizę matyti ekonominę ir aš galvoju, gi aš žinau kaip tos krizės valdomos ir pasirodo, kad ne, nežinojau aš <...> visi tie dalykai tiek karantinas, hibridinis, nuotolinis darbas, tiek paskui karas, ta visa tokia baimė tvyrojusi ir dabar toks ekonominis neapibrėžtumas ir mūsų organizacija ėjo per didelius pokyčius, tai tiesiog išugdė tokius stiprius pokyčių valdymo įgūdžius <...>. Ir tada tu kaip vadovas turi praveisti visą organizaciją per tą pokytį: sistemos, vadybiniai įgūdžiai, komandų įpročiai, rezultatų siekimas, įrankiai, emocinė būsena, žmonių motyvacija, įsitraukimas. Tu turi visus tuos komponentus sužiūrėti <...>“ [A1].*

Respondentų atsakymuose teigiama, kad jiems teko nuolat mokytis, rodyti pavyzdį savo darbuotojams bei tobulinti IT įgūdžius: *„Kasdienis tobulėjimas – nuolatinis procesas. Tobulinu vadovavimo, lyderystės įgūdžius, visada vadovaujuosi „lead by example“ – tai labiausiai teigiamai veikia darbuotojus, kai ne tik kalbi, bet pirmiausiai pats darai tai, ką nori kad darytų ir tavo darbuotojai. Taip pat domiuosi IT naujienomis, AI galimybėmis ne tik savo darbe, bet ir savo darbuotojų“ [A2]; „Darbo aplinka ir jos pasikeitimai mane tikrai stipriai skatino nuolat mokytis ir domėtis pasikeitimais rinkoje, ekonomikoje, plėsti apskritai bendrą pasaulėžiūrą. Aišku, pradėjau daugiau domėtis personalo teisiniais klausimais, įsisavinti ir naudotis IT technologijomis, būti atvira naujovėms“ [A9]; „Taip pat atsirado tas toks stengimasis nuolat atnaujinti turimas žinias, naujas kompetencijas ugdytis, smalsumo daugiau atsirado, nes kuo daugiau žinai, tuo lengviau yra atliepti darbuotojų poreikius“ [A10].*

Trys respondentai teigė, kad privalėjo išsiugdyti struktūriškumą ir struktūrinius įpročius: *„<...> reikėjo išsiugdyti struktūrą ir struktūrinius įpročius, kurie padėjo dėl verslo procesų ir informacijos susirinkimo ir tos pilkosios zonos. Tai čia turiu omenyje struktūrinės užduoties, susitikimus, konkrečių temų aptarimus, workshop‘us, post-mortem atvejo analizių ir įvairiausių praktikų, kuriu galbūt nereikėtų, jeigu dirbtum lokaliai, nes tiesiog galėtum čia ir dabar aptarti. Tai tokių konkrečių, struktūruotų iniciatyvų, kurios nugula mūsų darbinėje veikloje tam, kad galėtume turėti informacijos nepametimą ir po to toki turėti pro aktyvų reagavimą ir sprendimo atradimą“ [A6]; „<...> reikia daugiau reglamentuoti tą darbą, įsivesti struktūros <...> rašai papildomai tvarkas, supažindini, žiūri pagal rinką, kaip kiti daro, daliniesi su kolegom, tai realiai tų kompetencijų aišku, kad pareikalauja kitokių, labiau struktūriškų“ [A3]; „Tu turi turėti savo kažkokią komunikacijos sistemą ir struktūrą, susidėlioji savo kiekvieną dieną, savaitę ir mėnesį susiplanuoji, susiplanuoji pokalbius su komanda ir žinai iš anksto su kuo kada kalbėsi, aišku neatmetant galimybes, kad gali bet kada parašyti, paskambinti tam žmogui“ [A8].*

Svarbu paminėti ir komunikaciją bei aktyvų klausymąsi: *„<...> komunikacija, nes kai mes buvom visi bendroj erdvėj fiziškai, tai kažkaip jausmu ir intuicija galėdavau suprasti, kad žmonės pagavo, išgirdo,*

*o kai tu esi nuotoliu, tai teko suprasti, kad nors mes vakar apie tai kalbėjom, bet visiškai tuo metu ne tas galvoje buvo pas darbuotojus ir tas buvimas ne čia ir dabar buvo. Tai praėjus jau kuriam laikui po karantino <...> labai skatinu aktyvų klausymąsi ir dalyvavimą tam, kad mums visiems būtų paprasčiau ir lengviau. Tai tas komunikavimas ir aktyvus klausymasis, jis labai pas mane patobulėjo ir yra labai svarbus įgūdis tiek vadovams, tiek darbuotojams“ [A4]; „Taip pat išsiugdžiau ir supratau, kokia svarbi yra ta komunikacija, skaidri, aiški, laiku, apgalvojant kas dar turėtų būti iškomunikuota <...>“ [A10]. Akivaizdu, kad respondentams teko padirbėti ir prie nuolatinės bei atviros virtualios komunikacijos užtikrinimo bei įgūdžių stiprinimo: „Asmeniškai, aš tikrai pastebėjau kad sustiprinau savo gebėjimus virtualios komunikacijos srityje <...> pavyzdžiui iš anksto planuojuosi reguliarius nuotolinius susitikimus, organizuojuame virtualias mokymo sesijas arba workshop'us bei kitas įdomias veiklas“ [A7]; „Taip pat stengiuosi skatinti atvirą bendravimą, siekdamas užtikrinti, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi įtrauktas ir informuotas“ [A7]; „<...> išmokau atvirai komunikuoti su darbuotojais ir iš to išplaukia tokie dažnesni susitikimai online, one on one, žiūri kas kiek laiko reikia, ar kas mėnesį, ar kas savaitę ar kas dvi juos darytis, kalbėtis, stebėti kaip sekasi dirbti, kokie rezultatai ir panašiai [A8]; „<...> išsiugdžiau įproti ir pradėjom individualiai daryti su kiekvienu komandos nariu vadinamuosius one on one, tokius reguliarius pokalbius, kas anksčiau buvo toks labiau išsiblaškęs dalykas arba pagal poreikį, bet dabar tiesiog supranti, kad pasidarai kartą per savaitę ar kas dvi savaites ir stengiesi suteikti komandos nariui pirmenybę“ [A10].*

Net du respondentai pasidalino, jog tokiaame darbo kontekste labai pasiteisino pasitikėjimo darbuotojams suteikimas „in advance“: „<...> aš pati asmeniškai kaip komandos vadovas visą laiką turėjau labai daug pasitikėjimo žmonėmis kaip sakoma „in advance“, tai man pereiti į nuotolį nebuvo sudėtinga <...> tai negalėčiau pasakyti, kad man staiga išsiugdė pandemijos metu ta savybė, bet ji man padėjo išgyventi ir mažiau nerimauti negu kitiems vadovams, nes aš pasitikėjau ir tas pasitikėjimas vėliau pamatavus rezultatus tikrai atsipirko ir pasiteisino“ [A4]; „<...> Bendražmogiškai aš esu labai tokia pasitikinti ir žmonės man yra visi gerai, kol neįrodo kitaip, tai aš esu tiesiog linkusi duoti daugiau kreditų bendražmogiškai ir pasitikėti žmonėmis, tai tą aš visą laiką turiu ir turėjau ir tas tikrai padėjo“ [A6].

Įgalinimas buvo viena iš kompetencijų, kurią turėjo išsiugdyti tyrimo dalyviai: „Visada reikėjo pasitikėt komanda, tik dabar gal truputį labiau ir su jais dirbti daugiau, <...> reikėjo labai daug mokytis, kad perleist tuos darbus, o ne daryt pačiai už darbuotojus, o kai paleidi, pasitiki, įgalini, tada viskas stoja į savo vietas ir tu tiesiog dirbi su komanda. Tai pasitikėjimo išsiugdymas labai svarbus dalykais ir tikrai reikėjo perlipt per save“ [A5]. Įgalinimas persipina su pasitikėjimu bei laisvės suteikimu: „Pastebėjau, kad tikrai išmokau labiau jais pasitikėti, dalintis lyderyste, įgalinti <...> daugiau suteikti laisvės sprendimų priėmimui jiems patiems“ [A9].

Apibendrintai, galime teigti, kad nauji vadovavimo gebėjimai bei kompetencijos yra tikrai svarbios hibridinėje ir nuotolinėje darbo aplinkoje. Respondentai pasidalino savo patirtimi ir išskyrė svarbiausias įgūdžių kaitos sritis bei naujas kompetencijas. Atvira, aiški ir nuolatinė komunikacija, įgalinimas ir pasitikėjimas išryškėjo kaip svarbūs elementai, kurie padėjo efektyviai valdyti virtualias komandas. Be to, struktūriškumas, empatija, lankstumas bei nuolatinis siekis mokytis iškilo kaip reikšmingos savybės, būtinos veiksmingam vadovavimui šiuolaikinėje darbo aplinkoje. Individualizuotas dėmesys kiekvienam komandos nariui bei periodinių susitikimų planavimas taip pat buvo pripažinti kaip svarbios praktikos. Visa tai rodo, kad nuolatinis tobulėjimas ir asmeninių kompetencijų ugdymas yra pagrindinis veiksnys siekiant efektyvaus vadovavimo šiandieniniame kontekste.

Literatūroje dažnai pabrėžiama svarba ir kalbama apie tokias ateities kompetencijas kaip analitinis mąstymas, inovatyvumas, technologinis raštingumas, atsparumas, lankstumas ir problemų sprendimas, kurios yra būtinos vadovams siekiant sėkmės ateities darbo aplinkoje. Tačiau kyla klausimas, ar šios kompetencijos yra iš tiesų aktualios ir kaip jos įgyvendinamos praktikoje? Interviu dalyvių buvo prašoma pasidalinti savo nuomone ir įvardinti keletą naujų/ateities kompetencijų, kurios jiems atrodo svarbios šiandieniniame kontekste (8 klausimas). Respondentų atsakymai pateikiami 18 lentelėje.

18 lentelė. Ateities vadovavimo kompetencijos respondentų nuomone

Kategorija	Subkategorijos	Analitiniai vienetai
Ateities vadovavimo kompetencijos	Empatija	<i>Tikrai visos aktualios ir reikalingos, tačiau vieną papildomą ir vis svarbesnę pridėčiau – empatiją. [A2]</i> <i>Pritariu viskam, ką išvardinai, bet negaliu nepaminėti empatijos. Nežinau, ar tai labai paprasta išsiugdyti, bet be empatijos tam ateities vadovui, kuris dirbs tarp dirbtinio intelekto, bet iš esmės jis dirbs su žmonėmis &lt;...&gt; bus labai sudėtinga ir pražūtinga. Dirbtinis intelektas negali pajusti, išjausti ir patarti tam tikrų momentų, ką turi žmogaus gebėjimas. [A4]</i>
	Persikvalifikavimo įgūdžiai	<i>&lt;...&gt; iki 2030 metų daugeliui žmonių reikės persikvalifikuoti, nes keičiasi poreikis apskritai. Kaip darbuotojus mes suprantam dabar ir kokie iš tikrųjų jie tampa. [A6]</i>
	Transformacijos įgūdžiai	<i>Taip pat ir vadovui reikia tos transformacijos, nes mes įsileidžiame jau Z kartos darbuotojus, nes mes truputį kitam pasaulyje gyvenam palyginus su jais, tai tuo pačiu išmokti su jais</i>

		<i>darbuotis. Tai tu turi keistis nuolatos, kaip nenusibostantis ratas, kuriame tu vis naujų idėjų pasėji. [A6]</i>
	Atviras mąstymas	<i>Tai tiesiog čia labai tinka sąvoka „open-minded“, kad visą laiką būti atviram naujai patirčiai, kaip mažam vaikui, neturėti įsitikinimų ir išankstinių nuostatų &lt;...&gt; ir kad visada judėtum į ta inovatyvumą. [A6]</i>
	Žingeidumas	<i>&lt;...&gt; žingeidumas irgi labai svarbu, nestovėti vietoje, nesustabarėti &lt;...&gt; [A8]</i>
	Nuolatinis tobulėjimas	<i>Noras mokytis ir tobulėti &lt;...&gt; nebūti labai konservatyviam, kad jeigu aš moku kažkuo naudotis, tai jau viskas, man to užtenka. Reikia gebėti prisitaikyti prie naujovių, nebijot iššūkių. [A8]</i>
	Delegavimo įgūdžiai	<i>&lt;...&gt; ateities vadovams turėtų būti svarbu tokiame neapibrėžties laike ugdyti delegavimo įgūdžius, atsakomybes deleguoti, tuo pačiu ir ugdyti darbuotojus, bet tuo pačiu ir apsidrausti save tiems neapibrėžties dalykams, kuomet tu turi stipriai paruošti komandą, kurioje ne tu vienas esi tas visažinis ir už viską priimančias sprendimus &lt;...&gt; [A10]</i>
	Aiškumas	<i>&lt;...&gt; tuomet padėtų kai sukuri aiškias taisykles, be kažkokių interpretacijų ir panašiai. [A10]</i>

Taip pat, anot tyrimo dalyvių, labai svarbu: <...> *lyderystė, tarpkultūrinė kompetencija, rizikos valdymo kompetencijos*“ [A9].

Iš pateiktų duomenų matyti, kad respondentai aiškiai suvokia svarbiausias ateities vadovavimo kompetencijas ir pabrėžia jų reikšmę. Sparčiai besikeičiančioje darbo ir verslo aplinkoje, sėkmingas vadovas turi būti gebantis suvaldyti iššūkius ir gebėti prisitaikyti prie inovacijų ir pokyčių. Empatijos, nuolatinio tobulėjimo ir atvirumo naujoms patirtims svarba rodo, kad sėkmingas vadovas turi sugebėti bendrauti ir kurti motyvuojančią darbo aplinką.

### **3.2.3. Sėkmingų nuotolinių/hibridinių komandų veiksniai ir darbo modelių ateitis**

Svarbu pripažinti, kad efektyvi nuotolinės komandos veikla priklauso ne tik nuo vadovavimo kompetencijų, bet ir nuo kitų veiksnių. Siekiant identifikuoti sėkmingos nuotolinės ir hibridinės komandos veiklos elementus, respondentams buvo užduotas 9 klausimas. Labiausiai išryškėję veiksniai lemiantys sėkmingų komandų veiklą nurodyti lentelėje 19 lentelėje:

19 lentelė. Sėkmingų nuotolinių/hibridinių komandų veiksniai vadovų nuomone

Kategorija	Subkategorijos	Analitinis vienetas
Sėkmingų nuotolinių/hibridinių komandų veiksniai	Aiškios taisyklės	<p>&lt;...&gt; tik aiškiai nusibrėžus ribas ir aiškiai iškomunikavus turimas taisyklės galima sėkmingai dirbti, bet kad ir kaip juokingai beskambėtų, bet lankstume reikalingos taisyklės. Tai aiškių normų apibrėžimas tikrai padeda veikti sklandžiai. [A4]</p> <p>Turi būti labai aiškūs susitarimai, kurių mes laikomės ir paskui reguliarius tų susitarimų pasitikrinimas. [A6]</p> <p>&lt;...&gt; labai aiškios užduotys ir vidinės organizacijos taisyklės [A9]</p>
	Aiški komunikacija	<p>&lt;...&gt; aiški komunikacija, nes tiek vadovas, tiek kolegos turi aiškiai ištransliuoti tam tikras žinutes, ar tai būtų kažkoks darbo delegavimas, ar tikslo nustatymas &lt;...&gt; [A10]</p>
	Pasitikėjimas	<p>Darbuotojai turi būti savarankiški, pasitikintys savo gebėjimais vykdyti užduotis ir veikti be tiesioginio vadovo priežiūros &lt;...&gt; [A7]</p> <p>&lt;...&gt; pasitikėti savo komanda &lt;...&gt; [A9]</p>
	IT infrastruktūra	<p>Sudarytos palankios galimybės darbui nuotoliu/hibridu, tai apima reikalingą IT įrangą &lt;...&gt; [A2]</p> <p>&lt;...&gt; gera IT infrastruktūra &lt;...&gt; [A9]</p>
	Gyvi susitikimai	<p>Savaitiniai susitikimai, tam tikri mokymai ir edukacijos, kurie padeda ugdyti ir pasimatuoti emocinį žmonių užtaisą. [A6]</p> <p>&lt;...&gt; kažkiek yra sveika komandoms susitikti kas kažkiek laiko gyvai. Jeigu tai yra įmanoma, nėra išsibarstę po pasaulį, tai tikrai sveika to tokio cinkelio palaikymui. [A10]</p>

Taip pat buvo minimi ir šie veiksniai: *ilgalaikių darbuotojų išlaikymas, komandos susidirbimas, vadovo gebėjimas suburti komandą, inovatyvios idėjos/sprendimai, įgalinimas, nuolatinis ryšio palaikymas*. Taigi, sėkmingų nuotolinių/hibridinių komandų formavimas ir veikla priklauso nuo įvairių veiksnių, neapsiribojančių vien vadovavimo kompetencijomis. Kaip matome iš interviu dalyvių atsakymų, efektyvios nuotolinės arba hibridinės komandos veiklai yra būtina aiškiai nustatyti taisykles ir susitarimus bei užtikrinti skaidrų komunikavimą. Be kita ko, pasitikėjimas darbuotojais ir jų savarankiškumu bei tinkama IT infrastruktūra organizacijoje yra svarbūs veiksniai, kurie prisideda prie komandų sėkmės. Reguliariai organizuojami gyvi komandų susitikimai taip pat padeda palaikyti ryšį ir emocinę komandos pusiausvyrą. Galima teigti, jog šie veiksniai leidžia komandoms efektyviai veikti ir pasiekti išsikeltus tikslus.

Respondentams buvo užduotas 10 klausimas norint išnagrinėti darbo modelių pasikeitimus organizacijose po karantino ir identifikuoti veiksnius, lemiančius organizacijos pasirinkimą tarp nuotolinio, hibridinio ar kontaktinio darbo modelių. Vyravo trys pagrindiniai atsakymai (20 lentelė):

20 lentelė. Darbo modelių naudojimas organizacijoje po karantino

Darbo modelis	Aprašymas
Lankstus hibridinis	Darbuotojams suteikta pilna laisvė nuspręsti, kada dirba iš biuro, kada iš namų ar kitos patogios vietos.
Fiksuotas hibridinis	Nustatytas tikslus dienų skaičius per savaitę ar mėnesį, kai darbuotojas turi dirbti biure.
Nuotolinis pagal darbo kodeksą	Darbas nuotoliniu arba hibridiniu būdu yra leidžiamas tik pagal darbo kodekso reikalavimus, pavyzdžiui, auginant vaikus arba esant ligos atvejui.

Turint tikslą prognozuoti, kokie darbo modeliai gali tapti dominuojantys ateityje interviu dalyvių buvo prašoma pasidalinti savo nuomone ir rinkos įžvalgomis, kuris darbo modelis įsitvirtins, o gal jau įsitvirtino darbo aplinkoje. Išryškėjo trys tendencijos, kurios matomos 21 lentelėje:

21 lentelė. Darbo modelių ateitis vadovų nuomone

Darbo modelis	Atsakiusių respondentų skaičius
Hibridinis lankstus	7
Kontaktinis	2
Fiksuotas hibridinis	1

Matome, kad 7 respondentai atsakė, kad vyrauja hibridinis lankstus darbo modelis, 2 tyrimo dalyviai teigė, jog mato įmonių tendenciją grįžti prie kontaktinio darbo ir 1 respondentas mano, kad populiariausias bus fiksuotas hibridinis darbo modelis.

Remiantis respondentų nuomone, galime teigti, kad hibridinis lankstus darbo modelis yra labiausiai paplitęs organizacijose ir prognozuojama, kad jo dominavimas išliks ateityje. Taip yra dėl to, kad toks modelis suteikia darbuotojams laisvę rinktis, o tuo pat metu leidžia organizacijoms išlaikyti talentus bei laimėti konkurencinėje kovoje.

## IŠVADOS

1. Išnaginėjus teorines nuotolinio bei hibridinio darbo modelio sampratas bei ištyrus jų teorines sąvokas, ypatumus, privalumus ir trūkumus, galima teigti, kad hibridinis ir nuotolinis darbo modeliai tampa vis labiau paplitusia ir nusistovėjusia darbo organizavimo forma, kuri rodo, kad pasikeitė tiek darbuotojų, tiek darbdavių poreikiai ir preferencijos. Ši nauja norma suteikia galimybes pagerinti darbo ir gyvenimo pusiausvyrą, padidinti produktyvumą ir išplėsti talentų pasiekiamumą, tačiau taip pat kelia ir iššūkių – kaip išlaikyti komandos vientisumą, efektyvią komunikaciją ir sumažinti socialinę atskirtį. Tiek teorinėje, tiek praktinėje dalyje hibridinis darbo modelis pripažintas kaip labiausiai vyraujantis, populiariausias ir labiausiai atitinkantis darbuotojų norus, todėl organizacijos turi prisitaikyti, priimti šiuos pokyčius ir kruopščiai naviguoti hibridinių ir nuotolinių darbo modelių iššūkių labirintais, skatinti inovacijas ir pergaltoti tradicinių darbo metodų aspektus. Moksliniuose šaltiniuose pateikti hibridinio darbo modelio bei nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai sutampa su empirinio kokybinio tyrimo metu gautais rezultatais. Tai rodo, kad teorinės įžvalgos pasitvirtino ir atitinka realius darbo aplinkos scenarijus.
2. Išnaginėjus mokslinėje literatūroje pateikiamus vadybinės kompetencijos, elektroninio vadovavimo, virtualių komandų bei kitus teorinius aspektus paaiškėjo, kad dabartiniame kontekste vadovai privalo permąstyti savo kompetencijų modelį. Atlikus tyrimą apie naujų vadovavimo gebėjimų ir praktikų atsiradimą/kaitą hibridiniame/nuotoliniame darbo kontekste, paaiškėjo, kad kiekvienas respondentas išsiugdė arba sustiprino unikalias kompetencijas, kurios būtinos norint efektyviai valdyti virtualias komandas. Atsižvelgiant į tai, galima teigti, kad vadovavimo gebėjimų pokyčio poreikis yra aktualus ir svarbus šiandieniniame kontekste. Pasikartojančios kompetencijos, kurias organizacijų vadovai išsiugdė arba sustiprino yra empatija, pasitikėjimas, prisitaikymas, technologinis raštingumas, įgalinimas, struktūriškumas, komunikacija ir nuolatinis mokymasis. Galima teigti, kas tai yra kertiniai elementai, kurie lemia sėkmingą veiklą hibridinėje ar nuotolinėje darbo aplinkoje.
3. Hibridinėje/nuotolinėje darbo aplinkoje keičiasi ne tik vadovų kompetencijos ir gebėjimai, tačiau tradiciškos vadovavimo praktikos gali prarasti savo reikšmę. Nebepasiteisina tokie dalykai, kaip dalinimasis patirtimi ir žiniomis, mikrovadyba, papildomų naudų teikimas biure, naujokų įvedimas tampa sudėtingesnis, fiksuotos darbo valandos, nes jos yra pritaikytos fiziniam darbo aplinkos kontekstui. Atsižvelgiant į tai, svarbu pasitikėti, skatinti darbuotojų savarankiškumą, atsisakyti mikrovaldymo ir kontrolės bei vietoj to skatinti jų atsakomybės prisiėmimą ir orientaciją į rezultatą.



4. Sėkmingos nuotolinės ar hibridinės komandos veikla priklauso nuo daugelio veiksnių, ne tik nuo vadovavimo kompetencijų. Supratimas apie tai, kas lemia sėkmingą nuotolinės ar hibridinės komandos veiklą, padeda vadovams efektyviau organizuoti ir valdyti savo komandas. Tyrimo metu nustatyta, kad aiškios taisyklės, skaidri komunikacija, pasitikėjimas darbuotojais, tinkama IT infrastruktūra ir periodiniai gyvi susitikimai yra esminiai veiksniai, prisidedantys prie komandų efektyvumo.
5. Pastebėta, kad empirinio tyrimo išvadose ir teorinėje analizėje aptarti aspektai tam tikrose formose kartojasi, dubliuojasi ir papildo viena kitą. Empiriniai tyrimo rezultatai, grindžiami vadovų patirtimi ir realiomis situacijomis, puikiai papildo teorines prielaidas ir leidžia gauti išsamesnį vaizdą apie tiriamą objektą. Vadinasi, tiek teorinės, tiek praktinės įžvalgos sudaro visumą, padedančią giliau suprasti, kaip organizuoti ir valdyti nuotolinių ar hibridinių komandų veiklą.

# REKOMENDACIJOS ORGANIZACIJŲ VADOVAMS

Atlikus tyrimą nustatyta, kad organizacijų vadovai šiandieninių pokyčių kontekste privalo adaptuotis ir prisitaikyti prie naujų darbo metodų ir sąlygų. Tai reiškia, kad organizacijų lyderiai turi ne tik atnaujinti savo gebėjimus ir kompetencijas, bet ir permąstyti darbo metodikas ir praktikas, kad galėtų efektyviai vadovauti nuotoliniu ir hibridiniu būdu dirbančioms komandoms. Remiantis respondentų atsakymais ir tyrimo rezultatais, teikiamos tokios rekomendacijos organizacijų/komandų vadovams:

**1. Prisitaikyti, priimti ir propaguoti hibridinio darbo modelio panaudojimą organizacijoje:**

Verta suprasti, kad hibridinis darbo modelis yra nauja norma, atitinkanti darbuotojų poreikius. Kruopščiai naviguokite šiuo pokyčiu, skatindami inovacijas ir galvodami apie tradicinių darbo metodų pertvarkymą.

**2. Stiprinti ir ugdyti vadovavimo gebėjimus hibridiniame/nuotoliniame kontekste:**

Labai svarbu sustiprinti arba naujai išsiugdyti tokias kompetencijas kaip empatija, pasitikėjimas, prisitaikymas, technologinis raštingumas, įgalinimas, struktūriškumas, komunikacija ir nuolatinis mokymasis. Šios kompetencijos gali padėti efektyviau vadovauti virtualioms komandoms ir prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų.

**3. Permąstyti ir keisti tradicines vadovavimo praktikas:**

Svarbu suprasti ir pripažinti, kad tradicinės komandos valdymo praktikos šiuolaikinėje darbo aplinkoje gali prarasti savo reikšmę. Hibridinėje ar nuotolinėje darbo aplinkoje svarbu pasitikėti savo darbuotojais, atsisakyti mikrovaldymo, skatinti jų savarankiškumą ir atsakomybės prisiėmimą.

**4. Suprasti ir ieškoti būdų, kurie lemia sėkmingą hibridinės/nuotolinės komandos veiklą:**

Ne tik vadovavimo kompetencijos lemia virtualios komandos sėkmę, bet ir daugelis kitų veiksnių. Rekomenduojama organizacijoje puoselėti skaidrią komunikaciją ir aiškias taisykles, skatinti pasitikėjimą darbuotojais, užtikrinti tinkamą IT infrastruktūrą (įrankius) ir nepamiršti periodinių gyvų susitikimų tiek formalioje, tiek neformalioje aplinkoje, nes jie itin svarbūs, siekiant palaikyti komandos vientisumą ir efektyvų bendradarbiavimą. Taip pat, nepamiršti gerų žodžių, padėkų, kokybiško grįžtamojo ryšio, kuris motyvuoja ir įkvepia.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Adamonienė, R., Ruibytė, L. (2010). Vadovų kompetencijų ugdymo sistemos formavimo kryptys. *Vadybos mokslas ir studijos - kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 5(24), 6-14.
2. Agnihotri, A., Misra, R. K. (2022). Emotional & technological impact on managerial competencies: Outlining the development agenda. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/dlo-05-2022-0083>
3. Ahuja, J., Puppala, H., Sergio, R.P., Hoffman, E.P. (2023). E-Leadership Is Un(usual): Multi-Criteria Analysis of Critical Success Factors for the Transition from Leadership to E-Leadership. *Sustainability*, 15(8):6506. <https://doi.org/10.3390/su15086506>
4. Alfehaid, L., Mohamed, E. E. (2019). Understanding the influence of E-leadership on Virtual Team Performance Empirical Study. *International Journal of Business and Applied Social Science*. 5(10), 21–36. doi:10.33642/ijbass.v5n10p3
5. Algrari, A.Y. (2017). The Influences of Telecommuting on Teleworkers Skills. *IOSR Journal Computer Engineering*, 19(2), 45–48. DOI: 10.9790/0661-1902044548
6. Alkhayyal, S., Bajaba, S. (2023). The Impact of E-Leadership Competencies on Workplace Well-Being and Job Performance: The Mediating Role of E-Work Self-Efficacy. *Sustainability*, 15(6):4724. <https://doi.org/10.3390/su15064724>
7. Allen, T. D., Golden, T. D., Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? *Assessing the Status of Our Scientific Findings. Psychological Science in the Public Interest*, 16(2) 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
8. Allen, K. S., Grelle, D., Lazarus, E. M., Popp, E., Gautierrez, S. L. (2024). Hybrid is here to stay: Critical behaviors for success in the new world of work. *Personality and Individual Differences, Volume 217*. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112459>
9. Beauregard, T.A., Basile, K.A., Canónico, E. (2019). Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*; Landers, R.N., Ed.; Cambridge University Press: Cambridge, UK. 511–543. DOI:10.1017/9781108649636.020
10. Bell, B. S., McAlpine, K. L., Hill, N. S. (2019). Leading from a Distance: Advancements in Virtual Leadership Research. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, 387–418. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.016>
11. Berger, S., Weber, F., Buser, A. (2021). Hybrid Work Compass: Navigating the Future of How We Work.

12. Bitinas B., Rupšienė L., Žydzūnaitė V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija
13. Bondarenko, V., Diugowanets, O., Kurei, O. (2021). Transformation of managerial competencies within the context of global challenges. SHS Web of Conferences, 90, 1-8, <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002002>
14. Choi, A., Kashyap, M., Fayard, A. L., Kropp, B., Ulrich, D., Molyneaux, H., Oakman, J., Choudhury, P., Karpe, S. (2021). Making Hybrid Work Human. *Economist Impact. Google Workspace*.
15. Contreras, F., Baykal, E., ir 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*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
16. Cortellazzo, L., Bruni, E., Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10(1938), 1-21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
17. Darškuvienė, V., Kaupelytė, D., Petkevičiūtė, N. (2008). Vadybinės kompetencijos nustatymo galimybės mokymo procese. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 45, 17-28.
18. Dent, A., Aslam, D., Yates, S., Taylor, C., McManus, E. (2021). A Practical Guide to Managing Hybrid Teams. Eynsham, England: *Oxford Group*, 1-27.
19. Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Capuchino Garza, R., Gunasekara, N., Ibrahim, G., Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4): 380-394. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1080/13678868.2020.1780078>
20. Dima, A.-M., Țuclea, C.-E., Vrânceanu, D.-M., Țigu, G. (2019). Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market. *Sustainability*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11133506>
21. Diskienė, D., Stankevičienė, A., Marčinskas, A. (2010). Vadybinės kompetencijos žinių visuomenės iššūkių kontekste. *Informacijos ir žinių vadyba*, 53, 7-19.
22. Eurofound (2020). Living, working and COVID-19, COVID-19 series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
23. Eurofound (2020). New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
24. Frumkin, H. (2021). COVID-19, the Built Environment, and Health. *Environmental Health Perspectives*, 129(7), 1-14. <https://doi.org/10.1289/EHP8888>

25. Gaižauskaitė I., Valavičienė N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius: Registrų centras.
26. Greer, T.W., Payne, S.C. (2014). Overcoming Telework Challenges: Outcomes of Successful Telework Strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87-111. DOI: 10.1037/mgr000001487
27. Greimel, N. S., Kanbach, D. K., Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
28. Grobman, M., Joia, L. A. (2022). Digital Transformation of Leadership in the Post-Pandemic Era: A Literature Review on E-Leadership and E-Competencies. *ANPAD*, 1-36.
29. Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., Schraepen, T. (2021). Blending the Physical and Virtual: a Hybrid Model for the Future of Work. *Policy Contribution*, 14(21), 1-22.
30. Hertel, G., Geister, S., Konradt, U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research. *Science Direct. Human Resource Management Review*, 15(1), 69 – 95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
31. Hook, A., Court, V., Sovacool, B.K., Sorrell, S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15(9), 1-30. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>
32. International Labour Organization (2020). A Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 Pandemic and Beyond. Geneva, Switzerland.
33. Iqbal, K. M. J., Khalid, F., Barykin, S. E. (2021). Hybrid Workplace: The Future of Work. *IGI Global*, 28-48. DOI: 10.4018/978-1-7998-8327-2.ch003
34. Jakštienė, S., Stanikūnienė, B., Šteinienė, I. (2022). Moterų vadovių lyderystės kompetencijų raiška Covid-19 pandemijos kontekste. *Verslo ir teisės aktualijos, Nr.2, (3)*. Elektroninė publikacija: ISSN 2029-574X
35. Jucevičienė, P., Daiva, L. (2000). Kompetencijos sampratos erdvė. Kauno technologijos universitetas. *Socialiniai mokslai*, 1(22), 44-50.
36. Kabii, L. K. K., Kinyua, G. (2023). Managerial Competencies and Business Continuity: A Review of Literature. *International Journal of Education and Research*, 11(2).
37. Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the

- workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
38. Krajčík, M., Schmidt, D.A., Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Digital Management and Business Models in Public Administration: An International Perspective*. 13(6), 150, <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
39. Lara, F. J., Mogorrón-Guerrero, H., Ribeiro-Navarrete, S. (2020). Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 2059–2074. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1585271>
40. Leonardelli, G. J. (2022). Lessons from a Crisis: Identity as a Means of Leading Remote Workforces Effectively. *Organizational Dynamics*, 51, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100886>
41. Lim, W. M. (2022). Ushering a new era of global business and organizational excellence: Taking a leaf out of recent trends in the new normal. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(5), 5–13. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1002/joe.22163>
42. Lister, K., Harnish, T. (2019). Telework and its Effects in the United States. *Telework in the 21st Century*, Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK, 128–170. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00009>
43. Lietuvių kalbos žodynas. Prieiga per internetą: <https://www.lietuviuzodynas.lt/terminai/Kompetencija>
44. Longmore, A.L., Grant, G. and Golnaraghi, G. (2018). Closing the 21st-century knowledge gap: reconceptualizing teaching and learning to transform business education, *Journal of Transformative Education*, 16(3), 197-219. DOI:10.1177/1541344617738514
45. Markauskienė, G. (2020). Lūkesčiai aukščiausio lygmens vadovų kompetencijoms: kaita ir geroji praktika. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 22(1), 1-17. : <https://doi.org/10.15388/batp.2020.25>
46. Martinkienė, J., Valackienė, A., ir Vaikšnoras, M. (2021). Leadership through empowerment of human resources during the pandemics. *Vadyba/Journal of Management*, 2(37), 45–53. <http://doi.org/10.38104/vadyba.2021.2.05>
47. Martinkienė, J., Vaikšnoras, M. (2019). Importance of Managerial Competencies and Management in Empowerment. *Vadyba/Journal of Management*, 1(34), 59-66.
48. Martinkienė, J. (2014). Vadybinių kompetencijų tipologijų erdvė. *Vadyba/Journal of Management*, 1(24), 51-62.

49. Moglia, M., Hopkins, J., ir Bardoel, A. (2021). Telework, Hybrid Work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence. *Sustainability*, 13(16), 9222; <https://doi.org/10.3390/su13169222>
50. Mutha, P., Srivastva, M. (2021). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*. DOI 10.1108/IJOA-07-2021-2856
51. Nakrošienė, A., Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Lietuvos mokslų akademija. Filosofija. Sociologija*, 27(4), 364-372.
52. Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/IJM-07-2017-0172>
53. Newman, S. A., Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
54. Oppong Peprah, E. (2024). Hybrid workplace: current status, positives, negatives, challenges, and team learning. *The Learning Organization*, 31(1), 88-103. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1108/TLO-11-2022-0150>
55. Ozkaya, I. (2021). The Future of Software Engineering Work. *IEEE Software*, 38 (5), 3–6. doi: 10.1109/MS.2021.3089729
56. Palšaitis, R., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K. (2017). Improvement of Warehouse Operations Management by Considering Competencies of Human Resources. *10th International Scientific Conference Transbaltica 2017: Transportation Science and Technology. Procedia Engineering*. 187, 604–613. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.420>
57. Petkevičiūtė, N., Kaminskytė, E. (2003). *Vadybinė kompetencija: teorija ir praktika*. Pinigų studijos: Ekonomikos teorija ir praktika. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
58. Pacevičius, J., Kekytė, J. (2008). Vadovų vadybiniai gebėjimai: galimybių ir apribojimų analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 4(13), 321-330.
59. Raišienė, A.G., Rapuano, V., Dóry, T., Varkulevičiūtė, K. (2021). Does Telework Work? Gauging Challenges of Telecommuting to Adapt to a „New Normal“. *Human Technology*, 17(2), 126-144. doi: <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2021.17-2.3>
60. Raišienė, A.G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., ir Stachova, K. (2020). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 1-21. <https://doi.org/10.3390/su12135332>

61. Rajadhyaksha, U. (2005). Managerial Competence: Do Technical Capabilities Matter? *Vikalpa*, 30(2), 47-56.
62. Reisinger, H., Fetterer, D. (2021). Forget Flexibility. Your Employees Want Autonomy. *Harvard Business Review*.
63. Richards, A., Convery, Sh., O'Mahony, M., Caulfield, B. (2024). Pre and post Covid preferences for working from home. *Travel Behaviour and Society*, Volume 34, Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.tbs.2023.100679>
64. Santos, R. E. d. S. ir Ralph, P. (2022). A Grounded Theory of Coordination in Remote-First and Hybrid Software Teams. ICSE, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2202.10445>
65. Savolainen, T. (2013). Trust Building in e-Leadership – Important Skill for Technology-Mediated Management in the 21st Century. *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance - ICMLG 2013*. Ribiere, V. & Worasinchai, L. (Eds.) Bangkok University, 288-294.
66. Sawatzky, R., Sawatzky, N. J. (2022). Competencies for Success in Remote and Hybrid Working Contexts. Research project conducted between 2019 and 2022. DOI:10.13140/RG.2.2.29227.52007
67. Sesini, G., Castiglioni, C., Bonanomi, A., Bronzini, F., Bussolin, D., Gatti, A., ir Lozza, E. (2024). How to Measure Managerial Competencies in Contemporary Organizations? Guidelines for the Development and Validation of a Context-Based Scale. *TPM: Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 31(1), 81–111. <https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.4473/TPM31.1.5>
68. Smite, D., Moe, N.B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, Volume 195, January 2023, 111552. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111552>
69. Snellman, L. C. (2014). Virtual teams: opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, 1251 – 1261. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.972>
70. Sporse, T., Moe, N. B. (2022). Coordination Strategies When Working from Anywhere: A Case Study of Two Agile Teams. *arXiv*, <https://doi.org/10.48550/arXiv.2204.03978>
71. Sokolic, D. (2022). Remote Work and Hybrid Work Organizations. *78th International Scientific Conference on Economic and Social Development*.
72. Tavares, A.I. (2017). Telework and Health Effects Review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>



73. Thambusamy, R. X. & Bekiroğulları, Z. (2020). Virtual Leadership in Small Businesses during the COVID-19 Pandemic: Challenges and Possibilities. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*, 29(3), 179-190. <https://doi.org/10.15405/ejsbs.281>
74. Torre, T., Sarti, D. (2020). The “Way” towards E-leadership. Some Evidence from the Field. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
75. The IWG Global Workspace Survey (2019). International Workplace Group.
76. Toleikienė, R., Juknevičienė, V., Rybnikova, I. (2022). Elektroninis vadovavimas darbuotojams vietos savivaldoje: koncepcinė analizė ir literatūros apžvalga. *Viešoji politika ir administravimas*, 21(1), 111-128. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.21.1.29709>
77. Türkes, M.C., Vută, D.R. (2022). Telework: Before and after COVID-19. *Encyclopedia*, 2, 1370–1383. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030092>
78. Vidhyaa, B., Ravichandran, M. (2022). A Literature Review on Hybrid Work Model. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(7), 292-295. ISSN 2582-7421
79. Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
80. Yang, E., Kim, Y., Hong, S. (2021). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*, Emerald Publishing Limited, DOI 10.1108/JCRE-04-2021-0015
81. Žydzūnaitė V., Sabaliauskas S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vilnius: Vaga.

## SANTRAUKA

Organizacijos šiuolaikiniame pasaulyje nepaliaujamai evoliucionuoja dėl besikeičiančių rinkos sąlygų, technologijų pažangos, globalizacijos, o šį procesą dar labiau pagreitino pandemija, kuri lėmė masinį nuotolinio bei hibridinio darbo modelio panaudojimą. Organizacijos, jų vadovai ir darbuotojai priversti prisitaikyti prie naujų realiųjų ir keisti tradicinius darbo metodus į virtualių ir hibridinių komandų konceptus. Kartu su darbo vietos pokyčiais pasikeitė ir komunikacija tarp darbuotojų ir vadovų, o pastarieji susidūrė su begale iššūkių, kaip skatinti efektyvų bendradarbiavimą, komunikaciją bei išlaikyti darbuotojų motyvaciją. Dėl šių priežasčių vadovai privalo išsiugdyti naujus gebėjimus, kompetencijas arba pasitelkti naujas praktikas ir metodus, kurie padėtų efektyviai veikti nuotolinio/hibridinio darbo kontekste.

Atsižvelgiant į tai, keliamas **probleminis klausimas** - su kokiais vadovavimo gebėjimų pokyčiais susidūrė ir kokie nauji gebėjimai susiformavo vadovams organizacijoje taikant virtualių ir hibridinio pobūdžio darbą? **Tyrimo objektas** - vadovavimo gebėjimų pokyčiai ir jų poreikis organizacijose, kuriose taikomas virtualus ir hibridinio pobūdžio darbo modelis. **Darbo tikslas** - ištirti vadovavimo gebėjimų pokyčio poreikį ir identifikuoti naujus vadovų gebėjimus atsiradusius nuotolinio ir hibridinio darbo kontekste.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Išnagrinėti hibridinio darbo modelio bei nuotolinio darbo teorinę sampratą, ypatumus, privalumus ir trūkumus.
2. Išanalizuoti mokslinėje literatūroje pateikiamus vadovavimo, vadybinės kompetencijos, elektroninio vadovavimo, virtualių komandų bei kitus teorinius aspektus.
3. Kokybinio tyrimo pagalba ištirti vadovų požiūrį ir jų asmeninę patirtį apie tai, su kokiais vadovavimo gebėjimų pokyčiais jie susidūrė vadovaujant nuotolinėms bei hibridinėms komandoms.
4. Gautus rezultatus išanalizuoti, apibendrinti ir išskirti svarbiausias tendencijas.

### **Tyrimo metodai:**

1. Pirmas ir antras uždaviniai bus realizuojami taikant mokslinės literatūros analizės metodą.
2. Trečias uždavinys bus įvykdytas taikant empirinį kokybinį tyrimą (pusiau struktūruotą interviu), kurio metu bus apklausiami organizacijų vadovai.
3. Tam, kad įgyvendinti ketvirtą uždavinį, gauti rezultatai bus analizuojami taikant turinio analizės metodą, kurio pagrindas yra duomenų grupavimas pagal svarbius žodžius, išskiriant juos į kategorijas ir kartu pateikiant pagrindžiančius teiginius. Tyrimo rezultatai taip pat bus analizuojami, interpretuojami ir apibendrinami.

Apklausus 10 informantų (organizacijos vadovų) **tyrimo rezultatai** atskleidė, kad vadovavimo gebėjimų pokyčio poreikis yra aiškiai išreikštas. Visi tyrime dalyvavę vadovai nurodė, kad jie susidūrė, išsiugdė arba sustiprino savo kompetencijas nuotolinio/hibridinio darbo kontekste. Atsižvelgiant į tai, **išvadose** identifikuotos pagrindinės kompetencijos: empatija, pasitikėjimas, įgalinimas, struktūriškumas, komunikacija ir nuolatinis mokymasis yra kertiniai elementai, kurie lemia sėkmingą vadovų veiklą hibridinėje ar nuotolinėje darbo aplinkoje. Taip pat nustatyta, kad aiškios taisyklės, skaidri komunikacija, pasitikėjimas darbuotojais, tinkama IT infrastruktūra ir periodiniai gyvi susitikimai yra esminiai veiksniai, prisidedantys prie komandų efektyvumo. Todėl svarbu pasitikėti, skatinti darbuotojų savarankiškumą, atsisakyti mikrovaldymo ir kontrolės bei vietoj to skatinti atsakomybės prisiėmimą ir orientaciją į rezultatą. Tyrimo rezultatai patvirtina, kad nuotolinio ir hibridinio darbo modeliai reikalauja nuolatinio vadovų prisitaikymo ir tobulėjimo, siekiant užtikrinti organizacijų veiksmingumą ir sėkmę šiandienos sparčiai besikeičiančioje darbo aplinkoje.

**Darbo struktūra:** darbą sudaro įvadas, du teoriniai skyriai, vienas empirinis skyrius, santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis), išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas bei priedai. Darbe pateikiama 21 lentelė ir 1 paveikslas.

**Raktiniai žodžiai:** hibridinis darbo modelis, nuotolinis darbas, kompetencijų pasikeitimai, gebėjimų pasikeitimai, e. vadovavimas, virtualios komandos.

## SUMMARY

In today's dynamic business landscape, organizations are undergoing constant evolution spurred by shifting market dynamics, technological advancements, and globalization. The recent global pandemic has further accelerated this transformation, leading to widespread adoption of remote and hybrid work models. Consequently, organizations, along with their leaders and employees, are compelled to adapt to these new realities, necessitating a departure from traditional work methodologies towards embracing virtual and hybrid team structures. This paradigm shift has not only transformed workplace dynamics but has also posed myriad challenges for leaders in fostering effective collaboration, communication, and sustaining employee motivation. Consequently, leaders must develop new skills, competencies, or employ new practices and methods to effectively operate in a remote/hybrid work context.

In light of this, the **research question** arises: What are the main changes in leadership competencies that leaders encountered and what new skills have emerged for leaders in organizations implementing virtual and hybrid work? The **object** of the study is the changes in leadership skills and their need in organizations implementing virtual and hybrid work models. The **aim** of the study is to investigate the changing leadership skill sets necessitated by these novel work contexts and identify the emerging competencies essential for effective leadership in such environments.

The **objectives** of the study are as follows:

1. To examine the theoretical concept, characteristics, advantages, and disadvantages of the hybrid work model and remote work.
2. To analyze theoretical aspects such as leadership, managerial competencies, e-leadership, virtual teams, and other aspects presented in scientific literature.
3. To explore leaders' perspectives and personal experiences regarding leadership skills and potential changes in competencies, new methods, or practices they encountered while leading remote and hybrid teams through qualitative research (semi-structured interviews).
4. Analyze the obtained results, summarize and highlight the most important trends.

**Research methods:**

1. The first and second objectives will be achieved through a literature review analysis method.
2. The third objective will be implemented through empirical qualitative research (semi-structured interviews) with leaders.
3. To accomplish the fourth task, the obtained results will be analyzed using the content analysis method, which involves grouping data based on key words, categorizing them, and providing supporting statements. The research findings will also be analyzed, interpreted, and summarized.

**Key findings** from interviews with ten organizational leaders reveal a clear demand for leadership skill changes. All participating leaders indicated that they encountered, developed, or strengthened their competencies in the context of remote/hybrid work. Leaders have recognized the importance of empathy, trust, empowerment, structure, communication, and continuous learning in navigating remote and hybrid work environments successfully. Additionally, clear communication, trust in employees, proper IT infrastructure, and periodic face-to-face meetings are identified as critical factors contributing to team effectiveness. The study underscores the importance of fostering trust, encouraging employee autonomy, and promoting responsibility and result-oriented approaches over micromanagement. Overall, it emphasizes the need for continuous adaptation and improvement by leaders to ensure organizational effectiveness and success in today's rapidly changing work landscape.

The **structure** of the thesis includes an introduction, two theoretical chapters, one empirical chapter, summary (in Lithuanian and English), conclusions, recommendations, list of references, and appendices. The thesis includes 21 tables and 1 figure.

**Keywords:** hybrid work model, remote work, changes in competencies, changes in skills, e-leadership, virtual teams.

# PRIEDAI

## 1 PRIEDAS

### INTERVIU KLAUSIMAI

1. Pasidalinkite, kas pasikeitė jūsų organizacijoje karantino metu ir kaip keitėsi darbo metodai?
2. Ar prieš pandemiją jau propagavote nuotolinį ar hibridinį darbo modelį organizacijoje?
3. Su kokiais sunkumais susidūrėte?
4. Kokius įžvelgiate nuotolinio ir hibridinio darbo privalumus ir trūkumus?
5. Pasidalinkite, kas ir kokios praktikos valdant nuotolines ir hibridines komandas nebeveikia palyginti su kontaktiniu būdu dirbančiomis komandomis? Pateikite pavyzdžių.
6. Vadovavimo gebėjimų pokyčio poreikis – kaip manote ar reikalingas? Pasidalinkite savo nuomone, kokias vadovavimo kompetencijas turi stiprinti ar naujai išsiugdyti vadovai dirbantys su nuotolinėmis ar hibridinėmis komandomis?
7. Ką jūs asmeniškai keitėte savo gebėjimuose, pastebėjote, kad pasikeitė, o galbūt radote naują praktiką/sprendimus, kurie veikia darbuotojus šiandieniniame kontekste? Papasakokite plačiau.
8. Literatūroje kalbama apie ateities kompetencijas reikalingas vadovams: analitinis mąstymas, inovatyvumas ir technologinis raštingumas, atsparumas, lankstumas, problemų sprendimas. Ką jūs apie tai manote? Ar aktualu? Gal dar įvardintumėte keletą kompetencijų, kurios jums atrodo reikalingos?
9. Kokie veiksniai lemia sėkmingų nuotolinių/hibridinių komandų gyvavimą?
10. Kas pasikeitė pasibaigus karantinui? Kokį darbo modelį naudojate organizacijoje dabar praėjus keletui metų – nuotolinį, hibridinį ar kontaktinį?
11. Kaip manote, kuris darbo modelis įsitvirtins, o gal jau įsitvirtino darbo aplinkoje?
12. Pateikite rekomendacijų iš savo perspektyvos: kokie vadovavimo gebėjimai, praktikos ar sprendimai reikalingi vadovams, dirbantiems nuotoliniu ir/ar hibridiniu būdu?