

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VADYBOS IR POLITIKOS MOKSLŲ INSTITUTAS

DAUMANTĖ VERSECKAITĖ

NUOTOLINIO DARBO POVEIKIS DARBUOTOJŲ
TARPASMENINIAMS SANTYKIAMS,
INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖS ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Tadas Sudnickas

VILNIUS

2025

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	7
1. NUOTOLINIO DARBO IR TARPASMENINIŲ SANTYKIŲ TEORINĖ APŽVALGA	8
1.1. Nuotolinio darbo organizavimo samprata ir ypatybės	8
1.2. Tarpasmeninio santykio samprata ir ypatybės.....	12
2. NUOTOLINIO DARBO IR DARBUOTOJŲ TARPASMENINIŲ SANTYKIŲ	
SĄSAJOS TEORINĖ APŽVALGA	18
2.1. Teigiami nuotolinio darbo aspektai darbuotojų tarpasmeninių santykių kontekste	18
2.2. Neigiami nuotolinio darbo aspektai darbuotojų tarpasmeninių santykių kontekste	21
2.3. Nuotoliniu būdu dirbančios organizacijos darbuotojų tarpasmeninių santykių	
užtikrinimo svarba ir būdai.....	25
3. NUOTOLINIO DARBO POVEIKIO TARPASMENINIAMS SANTYKIAMS	
TYRIMAS.....	32
3.1. Tyrimo metodologija	32
3.2. Nuotolinio darbo poveikio darbuotojų tarpasmeniniams santykiams tyrimo	
duomenų rezultatai ir analizė	41
3.2.1. Tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo reikšmė	41
3.2.2. Nuotolinio darbo ir tarpasmeninių santykių sąsaja	52
3.2.3. Nuotolinio bendravimo ypatybės	55
DISKUSIJA	64
IŠVADOS.....	67
PASIŪLYMAI.....	69
ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	70
SANTRAUKA	75
SUMMARY	76
PRIEDAI.....	77

IVADAS

Darbo aktualumas. Per pastaruosius kelis dešimtmečius pasaulyje įvykę ir tebevykstantys technologiniai pokyčiai sudarė galimybes keistis bei nuolat modernėti darbo organizavimo įrankiams bei formoms. Pavyzdžiui, pasauliniai technologijų pokyčiai bei technologijų tobulėjimas sudarė galimybes kontaktinius susitikimus lengvai pakeisti telekonferencijomis, telefonus – išmaniaisiais telefonais, popierinius laiškus ar fizinius parašus – elektroniniais, popierinius darbo kalendorius – elektroniniais, laisvai prieinamais bei galimais operuoti keletui darbuotojų vienu metu ir taip toliau. Tokiu būdu įgalinant ir priartinant technologijas dar arčiau žmogaus poreikių bei darbo procesų ir panaikinant sąlygą kasdienes veiksmus atlikti tik esant žmogiškam kontaktui ir biuro patalpose. Įprastas, iš dalies žmogų apribojantis darbas biure, buvo pakeistas darbu bet kokioje kitoje vietoje – užsienio šalyje, lėktuve, namuose, parke ar kitur. Tokias plačias darbo kitoje nei biuro erdvėje galimybes užtikrino teisingai parinktos modernios darbo priemonės bei pagal priemonių naudojimą atitinkamai pakoreguoti veiklos procesai. Darbo forma, kai dirbama ne biure yra vertinama, kaip komfortiška ir priimtina tiek iš darbdavio, tiek iš darbuotojo pusės, todėl ėmė dažnėti atvejų, kai darbas organizuojamas tik nuotoliniu būdu arba didžiąją darbo laiko dalį dirbant nuotoliu, o likusį laiką – darbdavio įsteigtame biure. Toks darbas, kai darbas organizuojamas ne biuro patalpose, laiko atžvilgiu – asinchroniškai, komunikacijai tarp darbuotojų naudojant informacinių technologijų sprendimus, yra vadinamas nuotoliniu darbu. Taigi keičiantis ir tobulėjant technologijoms, daugėjant įvairių darbui naudojamų technologinių įrankių, keičiasi ir nuotolinio darbo organizavimo galimybės.

Nors nuotoliniu būdu organizuojamo darbo nauda ir privalumai yra įrodyti (Lee, 2014, p. 5), o „Statistics Journal“ 2023 m. Lietuvoje vykdyto tyrimo duomenimis apie 70 proc. darbuotojų teigiamai vertina nuotolinį darbą ir tokio darbo suteikiamą galimybę derinti asmeninį laiką ir darbą, vis tik apie 40 proc. darbuotojų teigia, kad dirbdami nuotoliniu būdu susiduria su vienatvės bei socialinės izoliacijos problemomis (Metų statistika apie nuotolinio darbo poveikį Lietuvos darbuotojų gerovei, 2024). Remiantis tyrimo duomenimis galima teigti, kad yra svarbu nagrinėti, kokią neigiamą įtaką ir problemas organizacijoms ir organizacijų darbuotojams sukelia darbas nuotoline forma. Ypač svarbu nagrinėti tas organizacijas, kurių nuotolinio darbo tradicija yra vis dar formuojama, organizacijas, kurios vis dar ieško įrankių, geriausiai tinkančių ir veikiančių jų darbuotojams. 2020 m. įvykusi COVID-19 pandemija darbdavius privertė greitai perorientuoti kontaktinį darbo organizavimo modelį ir kontaktiniu būdu vykusius procesus į nuotolinius, todėl yra svarbu išsiaiškinti, kaip organizacijos pavyko adaptuoti nusistovėjusius žmogiškųjų išteklių valdymo procesus. Pabrėžtina, kad tie darbo organizavimo įrankiai, kurie tiko darbui kontaktiniu būdu, nebūtinai tinka darbui, kuris organizuojamas nuotoliniu būdu, todėl tyrėjai išryškina tokias problemas, kaip prasta komandos narių psichologinė savijauta dėl socialinės

izoliacijos ar atskirties (Kascio, 2000, p. 82), darbo ir gyvenimo balanso praradimas (Metų statistika apie nuotolinio darbo poveikį Lietuvos darbuotojų gerovei, 2024), tiesioginio („akis į akį“) bendravimo stoka (Kascio, 2000, p. 84), socialinės izoliacijos atsiradimas (Mura, Insalata ir Bonaiuto, 2024, p. 10). Dėl išvardintų priežasčių atsiranda nesugebėjimas sukurti tarpasmeninių santykių, paremtų pasitikėjimu (Kascio, 2000, p. 83; Benetytė ir Jatuliavičienė, 2014, p. 18), o visi šie veiksniai daro tiesioginę įtaką individualių darbuotojų, komandų bei įmonės rezultatyvumui ir efektyvumui, pasitenkinimui darbu, produktyvumui ir kitiems aspektams.

Taigi šiuo magistro darbu siekiama išsiaiškinti, kokį poveikį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams daro darbas, vykdomas nuotoliniu būdu.

Temos ištirtumas. Darbo naujumas. Kai kurie mokslininkai pastebi, kad organizacijoms yra sudėtinga užtikrinti galimybes darbuotojams sukurti tarpasmeninius santykius, paremtus pasitikėjimu, kai dirbama nuotoliniu būdu (Kascio, 2000, p. 83; Benetytė ir Jatuliavičienė, 2014, p. 18), o tai daro tiesioginę įtaką komandos rezultatyvumui bei efektyvumui, darbuotojo motyvacijai dirbti ir tęsti karjerą organizacijoje. Skirtinguose tyrimuose teigiama, kad darbuotojai, dirbdami nuotoliniu būdu, praranda bendravimo įgūdžius arba bendrauja tik su labai mažu ratu kolegų, o tai daro įtaką vertingos ir kokybiškam darbui atlikti reikalingos informacijos tarp darbuotojų praradimu (How Remote Work Affects Our Communication and Collaboration, 2021). Dirbant nuotoliniu būdu darbuotojams nepavyksta užmegzti ir palaikyti tarpasmeninių santykių su kolegomis, todėl jie jaučiasi atitolę nuo organizacijos, mažėja jų įsitraukimas ir darbo efektyvumas (Yang, Murad, Mirza, Chaudhary ir Saeed, 2022, p. 3). Pastebima, kad nuotolinis darbas apsunkina kultūrinius mainus ir neformalų bendravimą, kas yra svarbus veiksnys tarpusavio santykio ir pasitikėjimo kūrimui, be to pabrėžiama, kad asinchroninis bendravimas, naudojant įvairius technologinius sprendimus, mažina galimybes greitai užmegzti emocinį ryšį, o menkas tiesioginis kontaktas su kolegomis skatina psichologinę įtampą bei socialinį atskyrimą (Keppler, Leonardi, 2023, p. 9), todėl darbdaviai, komandų vadovai turėtų ieškoti būdų, kaip būtų galima skatinti tarpasmeninio santykio kūrimą tiek formalioje, tiek neformalioje nuotolinio darbo aplinkoje.

Probleminis klausimas. Koks yra nuotolinio darbo poveikis darbuotojų tarpasmeniniams santykiams?

Tyrimo objektas. Tarpasmeninius santykius su kolegomis kuriantys arba nekuriantys informacinių technologijų įmonės darbuotojai, kurie visą arba dalį darbo laiko dirba nuotoliniu būdu.

Tyrimo tikslas. Ištirti ir išsiaiškinti darbo nuotoliniu būdu poveikį organizacijos darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui, atsižvelgiant į asmeninius, socialinius bei organizacinius veiksnius.

Tyrimo uždaviniai. Tikslui pasiekti keliama tokie uždaviniai:

1. Apžvelgti nuotolinio darbo ir tarpasmeninių santykių sampratą bei ypatybes.
2. Išsiaiškinti darbo nuotoliniu būdu ir darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimo bei palaikymo sąsajas.
3. Identifikuoti nuotolinio darbo poveikį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams, vertinant asmeninius, socialinius bei organizacinius veiksnius.

Tyrimo metodika. Pirmasis ir antrasis uždaviniai bus realizuojami taikant mokslinės literatūros analizės ir lyginamosios analizės metodus. Trečiasis uždavinys bus įgyvendinamas empirinio kokybinio tyrimo būdu, taikant lyginamosios analizės, pusiau struktūruoto interviu raštu, duomenų analizės metodus.

Darbo struktūra. Ši magistro baigiamąjį darbą sudaro du teoriniai ir vienas empirinis skyrius, 16 lentelių ir 1 paveikslas, santrauka, diskusija, išvados, pasiūlymai, šaltinių sąrašas, 1 priedas.

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Nuotolinio darbo terminologija.....	9
--	---

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Tarpasmeninių santykių kuriančio bendravimo komponentai	17
2 lentelė. Darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankiai, naudojami organizacijoje	29
3 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika	33
4 lentelė. Tyrimo klausimai	34
5 lentelė. Gerų tarpasmeninių santykių su kolegomis reikšmė.....	42
6 lentelė. Informanto asmenybės bruožai, lemiantys tarpasmeninių santykių kūrimą ir palaikymą	43
7 lentelė. Tarpasmeninių santykių įtaka informanto darbo kokybei.....	45
8 lentelė. Organizacijos vaidmuo prisidedant prie darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo	47
9 lentelė. Organizacijoje naudojami tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankiai	49
10 lentelė. Ypatybės ar bruožai, lemiantys norą užmegzti tarpasmeninius santykius su kolega..	51
11 lentelė. Darbo nuotoliniu būdu įtaka tarpasmeninių santykių kūrimuisi tarp kolegų	53
12 lentelė. Darbo biure įtaka tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui	56
13 lentelė. Nuotolinio darbo įtaka informantų bendravimo poreikiams	57
14 lentelė. Informantų ir jų kolegų bendravimo įgūdžiai	59
15 lentelė. Konfliktinių situacijų atsiradimo priežastys, dirbant nuotoliniu būdu.....	61
16 lentelė. Informantų nurodyti įrankiai, tarpasmeninių santykių palaikymui nuotoliniu būdu ..	62

1. NUOTOLINIO DARBO IR TARPASMENINIŲ SANTYKIŲ TEORINĖ APŽVALGA

Šiame skyriuje, remiantis moksline literatūra bei vykdytais moksliniais tyrimais, nagrinėjama nuotolinio darbo ir tarpasmeninių santykių samprata ir ypatybės.

1.1. Nuotolinio darbo organizavimo samprata ir ypatybės

Pasaulyje nuolat vykstantys globalizacijos procesai, susiję su technologiniais pokyčiais ir inovacijų proveržiu (Adamovic, 2018, p. 1), ypač su informacinėmis technologijomis, skirtomis komunikacijai tarp skirtingų subjektų (Nekrošienė ir Butkevičienė, 2016, p. 364), taip pat su organizacijų laisvėjimu bei veiklos planavimo lankstumo didėjimu (Guinalú ir Jordán, 2016, p. 59), sukūrė tinkamą terpę įvairiems pokyčiams organizacijose rastis. Vienas iš šių pokyčių, tai atsiradusios naujos galimybės organizacijoms sudaryti sąlygas darbuotojams lengvai ir nesudėtingai, nuolat ar laikinai dirbti nuotoliniu būdu, dažnu atveju iš esmės pakeičiant organizacijoje vykstančius procesus iš kontaktinių į nuotolinius arba kitaip – elektroninius ar paremtus elektroninėmis ryšių priemonėmis.

2020 m. prasidėjusi pasaulinė pandemija dėl COVID-19 ligos privertė daugybę žmonių užsidaryti namuose, o organizacijas per itin trumpą laiką įvairius kasdienes veiksmus, veiklas ir procesus pakeisti iš kontaktinių į nuotolinius. Technologinėmis inovacijomis paremti pokyčiai vyko (ir iki šiol vyksta) įvairiose srityse. Su COVID-19 liga susiję pokyčiai, įvykę organizacijose, buvo tiek greiti ir trumpalaikiai, tiek ir ilgalaikiai, susiję su dažnesniu nuotolinių veiksmų taikymu veiklos procesuose (Barrero, Bloom ir Davis, 2021, p. 30-31). Esama patirčių, kai organizacijos, priklausančios sveikatos sektoriaus sričiai, pradėjo taikyti ir iki šiol sėkmingai taiko telemediciną, kai, pavyzdžiui kontaktiniai vizitai pakeičiami nuotolinėmis konsultacijomis (Webster, 2020, 1180-1181). Taigi nors nuotolinio darbo organizavimo forma prieš įvykstant pandemijai nebuvo naujiena, tačiau galima teigti, kad pandemija paskatino su tokia darbo organizavimo forma susidurti ir prisitaikyti daugiau darbuotojų ir organizacijų, nei tai galėjo nutikti įprastomis sąlygomis.

Lietuvos Respublikos darbo kodekso (toliau – LR DK) 52 straipsnyje tokia darbo forma, kurios organizavimas paremtas elektroninių ryšių priemonėmis, apibrėžiama „[...] darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, t. y. sulygoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas)“ (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2021). Taigi darbo organizavimo

būdas, kai darbuotojas visą ar dalį darbo laiko dirba ne oficialiame organizacijos biure, o namuose ar kitoje vietoje, nutolusioje nuo oficialaus organizacijos biuro yra vadinamas nuotoliniu darbu.

Nuotolinio darbo terminas nėra vienintelis, kuris yra naudojamas apibūdinti darbui, kai dirbama ne biure. Nuotolinis darbas gali būti vadinamas: „teledarbu“, „darbu namuose“, „virtualiu biuru“, „virtualiu darbu“, „e. darbu“, „lanksčiu darbu“ (1 pav. Nuotolinio darbo terminologija).

Sąvoka	Autoriai
Teledarbas (angl. <i>telework, teleworking</i>)	Martino (1979); Giuliano (1981); Bailey, Kurland (2002); Wilson, Greenhill (2005); Madsen (2011)
Darbas namuose (angl. <i>home-based work, working from home, home-based telework, homeworking</i>)	Ramsower (1985); Shin ir kt. (2000); Ammons, Markham (2004); Redman ir kt. (2009)
Nuotolinis darbas (angl. <i>telecommuting</i>)	Nilles (1997); Siha, Monroe (2006)
Virtualus biuras (angl. <i>virtual office</i>); virtualus darbas (angl. <i>virtual work</i>)	Martino (1979); Giuliano (1981)
E. darbas (angl. <i>e-work</i>)	Gareis, Hüsing, Mentrup (2004)
Lankstus darbas (angl. <i>flexiplace; flexible work</i>)	O'Brien, Hayden (2008)

1 pav. Nuotolinio darbo terminologija

Cituota iš Nakrošienė ir Butkevičienė 2016, p. 365

Dirbant nuotoliniu būdu darbuotojai būna fiziškai nutolę, todėl tokių darbuotojų komunikacijai reikalingas tarpininkas, kurio pagalba dalinamasi įvairaus formato turiniu ir informacija. Pagrindinis nuotolinio darbo tarpininkas yra mobilusis arba interneto ryšys, veikiantis darbo priemonėje (kompiuteryje arba išmaniajame telefone), naudojant tam tikrus nuotoliniam darbui reikalingus įrankius (įvairios programos, sistemos ir panašiai). Taip pat, nnot Ford (2017, p. 2), vienas reikšmingiausių organizacijos išsipareigojimų nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams yra suteikti profesionalias bei pagal veiklos specifiką pritaikytas darbui reikalingas priemones ir įrankius. Tai yra svarbus, nes organizacijos nuotolinio darbo organizavimo efektyvumas priklauso ne tik nuo organizacijoje naudojamų vadybos metodų, darbuotojų gebėjimų naudotis technologijomis, bet ir nuo atsakingai parinktų ir darbuotojams suteiktų darbo priemonių ir įrankių (Barrero *et al.*, 2023, p. 24; Bilderback ir Kilpatrick, 2024, p. 65).

Schmidt (2014, p. 185) pastebi, kad įrankiai turi būti parenkami atsižvelgiant į darbo specifiką, įmonėje organizuojamus veiklos procesus, teikiamų ir vykdomų užduočių pobūdį, dalyvaujančių komandos narių skaičių, organizacijoje naudojamą programinę įrangą, be to, įrankiai turi būti tinkami dirbti keliems naudotojams vienu metu, keistis informacija esamuoju laiku arba nepriklausomai nuo laiko, leidžiantys stebėti, nustatyti skirtingų narių teises į naudotojų keliamą ir kuriamą turinį. Tinkamai

parinkti ir naudojami nuotoliniu būdu dirbančių komandų darbo įrankiai yra itin svarbūs, siekiant užtikrinti nenutrūkstamą komunikaciją tarp kolegų. Pastebima, kad nuotoliniu būdu dirbančios organizacijos dažniausiai naudojami tokiais nuotoliniam darbui pritaikytais ir reikalingais sinchroniniais ir asinchroniniais įrankiais:

- konferencinių skambučių ir susirašinėjimo platformomis, skirtomis bendravimui (pavyzdžiui: *Ms Teams Skype, Zoom, Slack, Facebook, WhatsApp, Outlook*),
- klientų kontaktų, dokumentų valdymo, elektroninio dokumentų sudarymo sistemomis, skirtomis informacijos sisteminimui ir atsekamumui kurti (pavyzdžiui: *Google Workspace, Elpako, Dokobit, dokumentų ir klientų duomenų valdymo sistemos*),
- dokumentų (failų) saugojimo ir koregavimo talpyklomis, kurių naudojimu siekiama sukurti visiems ar turintiems teisę naudotojams vieningas galimybes informacijai pasiekti ir naudoti, (pavyzdžiui: *Google Doc, OneDrive, YouTube*),
- užduočių valdymo ir laiko planavimo sistemomis, kurių tikslas organizuoti, stebėti kaip vykdomi projektai, kokios jų vykdymo būsenos, kaip darbuotojas naudoja savo darbo laiką, koks jo efektyvumas (pavyzdžiui: *JIRA, TFS, elektroniniai kalendoriai*),
- kiti.

Tyrimuose pastebima (Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė ir Stachová, 2020, p. 2; Nakrošienė ir Butkevičienė, 2016, p. 367), kad nuotolinis darbas gali sukelti sunkumų dėl prastų organizacijos sugebėjimų efektyviai valdyti ir pasitikėti nuotoliniu būdu dirbančiais darbuotojais, organizacijų uždarumo pokyčiams ar naujovėms, nuotolinio darbo priemonių trūkumo, taip pat dėl teisiškai neįgalinto nuotolinio darbo organizavimo. Svarbu stebėti, ar organizacijoje naudojami tinkami nuotolinio darbo įrankiai ir priemonės, o jų tinkamumą lemia tokie kriterijai: ar naudojami įrankiai ir priemonės užtikrina darbuotojų produktyvumą, ar naudojami įrankiai ir priemonės atliepia veiklos procesus ir jų tikslus (Bilderback ir Kilpatrick, 2024, p. 65). Schmidt (2014, p. 184-186) pastebi, kad nuotolinio darbo priemonės ir įrankiai laikytini tinkamais tuomet, kai naudotojai yra skatinami jais naudotis, kai jie yra integruoti į veiklos procesus ir darbuotojų rutiną, kai padeda suburti komandos narius ir kurti tokią bendravimo aplinką, kurioje darbuotojai gali nesudėtingai ir kokybiškai bendrauti, puoselėti tarpasmeninius santykius bei laiku keistis aktualia informacija. Identifikuoti, ar organizacijoje naudojamos tinkamos nuotolinio darbo organizavimo priemonės ir įrankiai galima per trejų mėnesių – vienerių metų naudojimosi jomis laikotarpį (Barrero, Bloom, Davis, 2023, p. 39). Todėl yra svarbu, kad organizacijų vadovybė vykdytų aktyvią nuotolinio darbo priemonių ir įrankių naudojimo stebėseną bei analizę. Identifikavus, kad tam tikros nuotolinio darbo priemonės ir įrankiai neatitinka naudotojų kvalifikacijos ar yra nepakankamai pritaikyti pagal organizacijos veiklos procesus, organizacijos vadovybė naudotojams turi teikti su problemos sprendimu susijusią pagalbą bei laiku inicijuoti pokyčius.

Paminėtina, kad esant poreikiui, nuotoliniu būdu dirbančiam darbuotojui turi būti sudarytos sąlygos naudotis įrankių bei priemonių naudotojų vadovais, kreiptis pagalbos į atsakingą kolegą, pavyzdžiui, komandos lyderį, žmogiškųjų išteklių vadovą ar kitą, kad darbuotojas galėtų įgyti ir nuolat tobulinti kompiuterinio raštingumo įgūdžius. Jei darbuotojai negebės pakankamai gerai naudotis kompiuteriu bei kompiuterinėmis programomis, tai tarp nuotolinės komandos narių nevyks efektyvi ir tikslinga informacijos kaita, darbuotojas bus nepasitenkinęs savimi, o juo bus nepasitenkinę kolegos, todėl nuotolinės komandos darbo našumas gali ženkliai sumažėti.

Ne tik organizacijos, bet taip pat ir darbuotojai skirtingai vertina darbą nuotoliniu būdu. Mokslininkų grupė (Ipsen, van Veldhoven, Kirchner ir Hansen, 2021, p. 1-17) apibendrina, kad darbuotojų patiriami darbo iš namų privalumai (darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, padidėjęs darbo efektyvumas ir kontrolė) ir sukkeliamos problemos (namų biuras, darbo neapibrėžtumas, neteisingai parinktos darbo priemonės) dažnu atveju turėtų būti vertinamos individualiai, o ne grupuojant, kadangi patirtį lemia įvairūs veiksniai, tokie kaip lytis, šeimyninė padėtis ir šeimos sudėtis, amžius, vadovai. Raišienės ir kitų (2020, p. 7) teigimu, vyresnio amžiaus darbuotojai nuotolinį darbą vertina prasčiau nei jaunesnio amžiaus darbuotojai, kadangi vyresniems darbuotojams dažnai kyla sunkumų dirbti nuotoliniu būdu dėl individualaus darbo organizavimo, gero laiko planavimo, sklandaus ir kokybiško komunikavimo, gebėjimo įsitraukti ir išlaikyti įsipareigojimą organizacijai, stiprios asmeninės atsakomybės už savo darbą įgūdžių ar bruožų stokos. Tuo tarpu jaunesni darbuotojai nuotolinį darbą vertina geriau, kadangi jaunesnės kartos darbuotojai minėtus įgūdžius turi arba gali lengviau išsiugdyti dėl didesnės motyvacijos darbui, geresnių informacinių technologijų kompetencijų ir kitų panašių priežasčių. Taip pat mokslininkų (Stratone ir Vătămănescu, 2019, p. 447) teigimu, daugelis darbuotojų dar nėra pasiruošę visą darbo laiką dirbti nuotoliniu būdu, pavyzdžiui, dėl laiko planavimo įgūdžių stokos, darbui nepritaikytos namų aplinkos ir kitų priežasčių. Tai rodo ir kai kurių organizacijų politika nesuteikti galimybių nuotoliniu būdu dirbti visą darbo laiką. Tai suponuoja, kad nuotolinis darbas vis dar nėra pilnai išvystytas, gali būti neefektyvus ir kelti įvairių iššūkių komandų ar organizaciniu lygmeniu.

Duran ir Popescu (2014, p. 365) teigimu, nuotolinių komandų produktyvumas yra didesnis nei komandų, dirbančių tradiciniais darbo metodais, kadangi nuotolinių komandų nariai gali atlikti jiems paskirtas užduotis, bendradarbiauti, dalytis patirtimi bei profesinėmis žiniomis vieni su kitais nepaisydami laiko ir/ arba vietos skirtumų; komanda gali dirbti nepaisydama laiko apribojimų, bet kokių paros metu, 24 valandas per parą. Tokios sąlygos lemia greitesnį, lengvesnį, intensyvesnį bei kokybiškesnį užduočių atlikimą, todėl ir įvairiais tyrimais atskleidžiama, kad nuotoliniu būdu dirbančios komandos yra 75 proc. efektyvesnės už tas, kurios dirba kontaktiniu būdu, kas lemia didesnę ir pačios organizacijos efektyvumą („The success behind virtual teams: The ultimate guide“, 2021). Nuotolinio

darbo organizavimo priemonės ir įrankiai leidžia darbuotojui pasirinkti ne tik vietą, kurioje dirbs (namus, biblioteką, bendrą darbo erdvę (angl. *co-operating space*), bet ir savarankiškai valdyti laiką, kada dirbs ir atliks tam tikras užduotis. Lee (2014, p. 68–69) nuotolinio darbo įrankius siūlo skirstyti į sinchroninius (realaus laiko) ir asinchroninius (nuo laiko nepriklausančius), todėl atsižvelgiant į skirtingas priežastis, pavyzdžiui, kokio rezultato siekiama bendraujant tarpusavyje, kada yra bendraujama: realiu laiku ar nepriklausomai nuo laiko, pasirenkami tam tikri nuotolinio darbo įrankiai. Sinchroniniai darbo įrankiai naudojami tada, kai, pavyzdžiui, atsakymo iš kolegės tikimasi čia ir dabar, o asinchroniniai – kai atsakymas gali būti pateiktas bet koku metu.

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinis darbas yra tokia darbo organizavimo forma, kai darbuotojai gali dirbti ne savo įprastoje darbo vietoje, o namuose, bibliotekoje, restorane ar kitoje vietoje visame pasaulyje. Nuotolinio darbo organizavimas yra paremtas technologijų naudojimu; nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų komunikacijos tarpininkas yra mobilusis arba interneto ryšys, naudojant įvairaus pobūdžio priemones bei sinchroniniu ir asinchroniniu būdu veikiančius įrankius. Darbuotojams teikiami naudoti nuotolinio darbo įrankiai ir priemonės turi būti parenkami atsakingai, įvertinus darbo specifiką, naudotojų įgūdžius ir kitus veiksnius, kadangi tai tiesiogiai lemia darbuotojų produktyvumą bei darbo kokybę. Nuotolinio darbo organizavimas turi tiek privalumų, tiek trūkumų. Kaip privalumus galima išskirti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų aukštą produktyvumo lygį, atsiradusias galimybes padidinti darbo ir gyvenimo balansą, o kaip trūkumus, tai kad ne visi darbuotojai turi gerus laiko planavimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius, kas ilgainiui gali sumažinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų produktyvumą, išsipareigojimą organizacijai. Paminėtina, kad darbuotojai skirtingai vertina nuotolinio darbo specifiką, teikiamus privalumus ir kylančius sunkumus.

1.2. Tarpasmeninio santykio samprata ir ypatybės

Žmonės, būdami tam tikroje neformalioje (pavyzdžiui, namų) ar formalioje (pavyzdžiui, darbo) aplinkoje, nuolat sąveikauja vienas su kitu. Sąveikaudami bei naudodamiesi savo sugebėjimu bendrauti verbaliniais ir neverbaliniais būdais, (i)vertinti kitą asmenį, taikydami bendravimo strategijas, žmonės kuria trumpalaikį ar ilgalaikį santykį. Priklausomai nuo dalyvių skaičiaus, anot Okoro, Washington ir Thomas (2017, p. 29), santykis gali būti tarpasmeninis arba grupinis. Tarpasmeniniai santykiai dažniausiai kuriasi, kai bendrauja du asmenys, tai vadinama – diadiniais arba kitaip – dvišaliais santykiais, kuriems būdingas apsikeitimas informacija, siekiant bendradarbiavimo įvairiose organizacijose vykstančiuose procesuose (Lehmann-Willenbrock, 2024, p. 137).. Anot Obakpolo (2015, p. 115), tarpasmeniniai santykiai turi 3 stadijas: prasideda nuo pažintinių santykių, kuriems stiprėjant pereinama į draugystės santykius, kurie galiausiai evoliucionuoja į tvirtus ryšius. Bendravimas tarp kolegų gali būti ir formalus, kai bendraujama temomis, susijusiomis su darbo veikla, ir neformalus, kai

bendraujama temomis, susijusiomis su asmeninėmis nuomonėmis, asmeninio gyvenimo ypatybėmis (Viererbl, Denner ir Koch, 2022). Aiškinama, kad bendravimas yra paremtas abipusiu ryšiu, susidedančio iš informacijos teikimo, priėmimo ir grąžinimo (Cetinkaya *et al.*, 2021, p. 9). Darbo aplinkoje santykiai gali būti klasifikuojami taip: formalūs-neformalūs santykiai, asmeniniai santykiai-profesiniai santykiai, kolegų santykiai-bendraamžių santykiai, mentoriaus santykiai, bendraamžių mentorstės santykiai, vadovo-pavaldinio santykiai (Cetinkaya, Habibi ir Yavuz, 2021, p. 3-9). Visuotinėje lietuvių enciklopedijoje aiškinam, kad tarpasmeniniai santykiai yra „[...] *subjektyviai išgyvenami dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio ryšiai, kurie objektyviai (visuomeniniame gyvenime) reiškiasi tų žmonių sąveikos įvairiais būdais. Tarpasmeninių santykių svarbiausi elementai – bendravimas, keitimasis informacija, tarpusavio supratimas, sąveika, priklausomybė. Tarpasmeniniai santykiai būna trumpalaikiai (vienkartiniai arba susieti su tam tikru įvykiu ar aplinkybėmis, pavyzdžiui, gydytojo ir paciento) ir nuolatiniai (pavyzdžiui, sutuoktinių, šeimos, giminės narių, draugų, bendradarbių). [...] Tarpasmeniniams santykiams plėtojantis nuo paviršutiniškų iki labai artimų bendraujantieji atskleidžia vis daugiau asmeninių, intymių detalių apie save, savo gyvenimą, ipročius, patirtis ir panašiai. Tam tikros grupės narių tarpusavio nuostatų, orientacijų ir lūkesčių sistema priklauso nuo bendros veiklos turinio ir organizacijos, taip pat vertybių, kuriomis grindžiamas tos grupės narių bendravimas. [...] Nuo tarpasmeninių santykių priklauso pavienių grupės narių statusas ir savijauta grupėje, psichologinis klimatas, veiklos efektyvumas, todėl tarpasmeninių santykių grupėse pažinimas yra svarbi bet kokio grupinio darbo tobulinimo sąlyga“* (Visuotinė lietuvių enciklopedija). Taigi tarpasmeniniai santykiai gali būti apibrėžiami kaip nuolatiniai, abipusiai ryšiai tarp dviejų ar daugiau asmenų, grindžiami bendravimu, emociniu ryšiu, socialine sąveika ir vaidmenų pasiskirstymu. Jie gali būti formuojami šeimoje, darbo aplinkoje ar kitose socialinėse grupėse ir daro reikšmingą poveikį asmens psichologinei savijautai, elgesiui ir socialinei adaptacijai (OPENAI, Chat GPT, 2025). Tarpasmeninio santykio pagrindas – žmogaus emocinis intelektas, kuris yra socialinio intelekto dalis ir galėtų būti suprantamas, kaip „[...] asmenybės gebėjimas integruoti jausmus ir mąstymą, tai yra atpažinti ir suvokti emocijas ir jų reikšmę, jas asimiliuoti bei valdyti ir tuo remiantis samprotauti“ (Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002, p. 56). Emocinio intelekto fone veikia žmogaus gebėjimai kurti tarpasmeninį santykį. Tarpasmeninės sąveikos kokybė glaudžiai siejama su asmeninės savirealizacijos ir pasitenkinimo gyvenimu lygiais; be to, tarpasmeniniai santykiai daro didelę įtaką emocinei gerovei ir psichikos sveikatai, ypač pereinamuoju laikotarpiu, pavyzdžiui, tarp profesinio ir pensinio gyvenimo (Miselytė ir Bagdžiūnaitė, 2017, p. 48-52). Teigiama, kad darbuotojai, kurie nesukuria tarpasmeninių santykių su kolegomis, patiria stresą, dėl ko atidėlioja darbus, mažėja darbo efektyvumas (Yang *et al.*, 2022, p. 4). Taigi tarpasmeninio santykio samprata apima socialinius ir emocinius ryšius, kurie užsimezga tarp dviejų arba daugiau asmenų, pagrįsti jų tarpusavio bendravimu, supratimu, pasitikėjimu ir empatija. Šie

santykiai gali būti įvairūs – nuo paviršutiniško, formalaus bendravimo, iki gilų asmeninių ryšių, tokių kaip draugystė, meilė ar profesionalus bendradarbiavimas.

Anot Omunakwe, Nwinyokpugi ir Adiele (2018, p. 169-172), organizacijos valdymo lygmenyje, tarpasmeniniai santykiai yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijoje vykstančių žmogiškųjų išteklių valdymo procesų (pavyzdžiui, pritraukimo, išlaikymo, motyvavimo, vidinės komunikacijos) bei veiklos procesų (pavyzdžiui, klientų aptarnavimo) sėkmę. Cetinkaya et al. (2021, p. 9) tvirtina, kad teigiamų tarpasmeninių santykių kūrimas ir palaikymas suteikia privalumų ir organizacijai, ir jos darbuotojams. Atlikę tyrimą mokslininkai (Omunakwe et al. 2018, p. 169-172), apibendrinę, kad organizacijos, kurios investuoja į darbuotojų bendravimo gerinimą, komandos formavimą, teikia įvairią paramą ir siekia vienodo visų darbuotojų vertinimo, gali užtikrinti tarpasmeninių santykių egzistavimą organizacijoje, todėl pasiekia geresnius veiklos rodiklius, laimingesnius, labiau įsipareigojusias organizacijai ir efektyviau veikiančius darbuotojus, geresnį klientų vertinimą. Jei organizacijoje suprantama tarpasmeninių santykių vertė ir nauda, organizacijų vadovybės turėtų atsižvelgti į veiksnius, darančius įtaką tarpasmeniniams santykiams.

Skirtingi mokslininkai nustatė, kad egzistuoja ne vienas veiksnys, kuris daro įtaką tarpasmeninių santykių mezgimuisi ir augimui organizacinėje aplinkoje. Pirmiausia, dėmesys kreipiamas į **bendravimą**, paremtą aiškia komunikacija, kuris yra visų santykių, taip pat ir tarpasmeninio santykio, pagrindas, nes nepertraukiamas bendravimas leidžia išvengti nesusipratimų ir stiprina santykius darbe (Obakpolo, 2015, p. 121; Miselytė ir Bagdžiūnaitė, 2017, p. 50), taip pat tarpinstitucinį bendradarbiavimą (Giedraitis ir Ribačionka, 2019, p. 70). Bendravimą lemia skirtingi veiksniai: darbuotojo gebėjimai ir organizacijoje sukuriamos sąlygos tarpusavio bendravimui.

Tarp veiksnių, kuriuos lemia organizacija yra darbuotojų **demografinis pa(si)skirstymas**. Organizacijos vadovybė sprendžia dėl organizacijos įsteigimo vietos (valstybės, miesto, rajono), o tai gali daryti įtaką tam, kokios socialinės ar kultūrinės grupės bus linkusios rinktis darbą šioje organizacijoje (Erentaitė, 2013, p. 106). Pastebėtina, kad kai organizacijoje darbas organizuojamas nuotoliniu būdu, atsiranda galimybė prisivilioti talentų iš skirtingų šalių ar nutolusių miestų, teritorijų (Choi, 2018, p. 8; Raišienė et al., 2020, p. 3), kadangi technologijų naudojimas bei nuotolinio darbo organizavimas sudaro patogias sąlygas šiems darbuotojams tapti organizacijos dalimi fiziškai nebūnant su kitais komandos nariais. Tokiu būdu gali būti didinamas demografinis pasiskirstymas, organizacijos gali rinktis iš didesnio skaičiaus kandidatų ir samdyti darbuotojus, kurių kompetencijos yra tokios, kokių organizacija ieško. Nors yra įprasta, kad organizacijose vykstantiems darbuotojų paieškos ir samdos procesams yra būdingi lygiateisiškumo ir lygiavertiškumo principai, tam tikri veiksniai gali lemti darbuotojų įvairovę socialinių ir kultūrinių skirtumų kontekste. Teigiama, kad žmonės yra linkę skirstyti vieni kitus į panašius ir nepanašius į save, pavyzdžiui, pagal rasę, lytį, amžių ir kitokius fizinius

požymius, ir labiau linkę pradėti megzti tarpasmeninį santykį su tais, kurie panašūs į juos pačius (Obakpolo, 2015, p. 119). Vadinasi, organizacijoje darbuotojai yra labiau linkę megzti ryšius su tais kolegomis, kurie yra socialiai ir kultūriškai panašesni į juos pačius.

Dar vienas veiksnys, darantis įtaką bendravimui ir tarpasmeninio santykio kūrimui organizacijoje, kurį lemia pati organizacija yra **organizacinė aplinka**. Organizacinė aplinka yra pagrindinis komponentas, kuris lemia, ar organizacijoje vyraus tarpasmeniniai santykiai (Mullins, 2004, 277). Tam, kad organizacijoje vyrautų tinkama aplinka kurti tarpasmeninius santykius, aplinkai turi būti būdingi tokie bruožai: lengvas informacijos prieinamumas, aiškiai formuojamos užduotys, aiškiai vertinami pasiekti rezultatai, skatinamas dialogas tarp vadovų ir darbuotojų, su visais darbuotojais elgiamasi vienodai, nėra išankstinių nusistatymų, demonstruojamas pavyzdinis elgesys, vyrauja teigiamas psichologinis organizacijos klimatas, užtikrinama ir skatinama emocinė parama, puoselėjama kultūra, skatinanti darbuotojų artumą, bendravimą ir atvirumą (Obakpolo, 2015, p. 120; Omunakwe *et al.*, 2018, p. 169-172). Organizacinę kultūrą sudaro daug elementų, iš kurių kiekvienas svarbus, kai siekiama sukurti atmosferą, kurioje darbuotojai būtų įgalinami būti atvirais, puoselėti patikimumą bei tokiu būdu rasti tarpasmeniniams santykiams.

Kiti svarbūs veiksniai, lemiantys, ar darbuotojai kurs tarpasmeninį santykį, susiję su pačiais darbuotojais. Gebėjimas kurti tarpasmeninius santykius yra toks svarbus, kad mokslininkų teigimu (Okoro *et al.*, 2017, p. 29-30), tarpasmeninio santykio kūrimo kompetencija turėtų būti ugdoma, kol žmogus dar mokosi aukštojoje mokykloje, kadangi šie įgūdžiai jam padėtų lengviau susirasti darbą ir sėkmingai pritapti naujoje organizacijoje, taip pat gebėjimas kurti tarpasmeninį santykį gali būti vertinamas kaip gebėjimas efektyviai bendrauti, o gebėjimas efektyviai bendrauti didina darbuotojo našumą ir organizacijoje kuriamą vertę, kadangi toks specialistas gali perduoti reikalingą informaciją kitam kokybiškai, greitai, nesudėtingai. Pastebima (Šilingienė, Stukaitė ir Bervingienė, 2023, p. 86-87), kad organizacinėje aplinkoje stipresnius tarpasmeninių santykių kūrimo įgūdžius turi moterys, kurie leidžia joms užsitikrinti „[...] darbuotojų palaikymą, kuriant santykiais ir bendradarbiavimu grįstą organizacijos kultūrą“, taip pat tokioms moterims būdinga siekti ne tik organizacinių tikslų, bet ir asmeninės savirealizacijos. Pastebima, kad vyrams yra rečiau būdingi stiprūs tarpasmeninio santykio kūrimo gebėjimai, taip pat tarpasmeniniams santykiams jie skiria mažiau laiko (Petkevičiūtė, p. 2023, p. 194). Tačiau svarbu suprasti, kad iš esmės tarpasmeninių santykių kūrimo gebėjimus lemia ne lytis, o tarpasmeninius santykius kuriančių žmonių **asmenybės bruožai**.

Tam tikri asmenybės bruožai, pavyzdžiui, **ekstravertiškumas**, padeda lengviau užmegzti ar inicijuoti kontaktą su kitu asmeniu (Obakpolo, 2015, p. 120), taigi tokie žmonės gali lengviau kurti tarpasmeninį santykį; žmonės, kuriems būdingas **sutariamumas**, yra linkę bendradarbiauti, nebūti konkurencingais (Obakpolo, 2015, p. 120), todėl galima daryti prielaidą, kad tokie žmonės yra

patrauklūs tiems, kurie siekia užmegzti tarpasmeninį santykį; žmonės, kuriems būdingas **emocinis stabilumas** į tarpasmeninį santykį įneša ramybės, nesiekia konfliktų ir stengiasi paremti kitą (Obakpolo, 2015, p. 121), todėl manytina, kad su tokiais žmonėmis intuityviai kyla noras kurti tarpasmeninį santykį, nes veiklos nebus paremtos neigiamomis emocijomis. Kitas svarbus veiksnys kuriant tarpasmeninį santykį, yra asmenų **empatija**, kai žmonės vieni kitiems suteikia emocinį palaikymą tiek džiugiu, tiek sunkiu metu, supranta vienas kito mintis, patirtis (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2014, p. 40; Omunakwe *et al.*, 2018, p. 170), o tai padeda stiprinti ryšį ir tarpusavio supratimą, kurti stipresnius ir autentiškesnius santykius. Organizaciniame lygmenyje empatija svarbi siekiant grįžtamojo ryšio (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2014, p. 40), kadangi darbuotojas žinodamas, kad yra palaikomas, gali lengviau priimti gautus neigiamus ar nemalonius komentarus. Teigiama, kad moterys yra empatiškesnės, nes sugeba geriau palaikyti emociškai, yra pastabesnės detalėms, moka geriau atpažinti emocijas, taip pat empatiškesni yra tie žmonės, kurie geba suprasti emocijas iš teksto (Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002, p. 58-59). Taip pat yra verta paminėti tikslų ir vertybių **suderinamumą**, kuris yra svarbus komponentas kuriant tarpasmeninį santykį (Obakpolo, 2015, p. 123), kadangi vieningai mąstantiems ir vienas kito idėjoms pritariantiems individams yra būdingas noras susisiekti ryšiu. Galiausiai, kuriant tarpasmeninį santykį yra svarbus **patikimumas**, pavyzdžiui, jei vadovas darbuotojui viešai išreiškia savo pasitikėjimą dėl tam tikrų pasiekimų, tai paskatina su tokio darbuotoju kurti tarpasmeninį santykį, dar daugiau, toks darbuotojas ne tik sieks dar geriau dirbti ir didinti organizacijos sėkmę, bet ir lengviau kurs tarpasmeninį santykį (Burhanuddin, 2024, p. 201). Patikimumas ugdomas remiantis praeities sąveikomis ir gebėjimu dalintis asmenine informacija (Obakpolo, 2015, p. 123), taigi jei darbuotojai atvirai dalinsis savo sėkme, patirtimi, asmeninėmis ar profesinėmis patirtimis, tokie darbuotojai bus laikomi patikimais, trauks kitus ir vers tikėti, kad jei elgsis sąžiningai ir taip, kaip tikimasi, su jais bus norima kurti tarpasmeninį santykį. Išvardintos savybės ypač svarbios tiems darbuotojams, kurie atsakingi už naujo darbuotojo įvedimo į organizaciją procesą – mentoriams. Jei nurodytų savybių mentorius nestokos, teikdamas informaciją apie organizaciją efektyviai kurs tarpasmeninį santykį, tai lems efektyvesnę ir greitesnę naujoko socializaciją, gerins darbdavio įvaizdį (Raišienė, Gečienė ir Gruodė, 2019, p. 54-55). Taip pat verta paminėti, kad pasitikėjimas laikomas vienu svarbiausių tarpusavio bendravimo, taigi ir tarpasmeninių santykių kūrimo aspektų. Bendraudami, pažindami vieni kitus, komandos nariai gali užmegzti tvirtesnius santykius, kurie reikalingi pasitikėjimo vienas kitu kūrimui, kadangi, anot Šarkiūnaitės (2009, p. 281), pasitikėjimas yra itin svarbus aspektas siekiant kokybiško komandos narių bendravimo.

1 lentelė. Tarpasmeninį santykį kuriančio bendravimo komponentai

TARPASMENINIO SANTYKIO KŪRIMO PAGRINDAS – BENDRAVIMAS, PAREMTAS	
ORGANIZACIJOS YPATYBĖMIS:	
1. Demografinis pa(si)skirstymas,	2. organizacinė aplinka.
IR DARBUOTOJŲ YPATYBĖMIS:	
asmenybės bruožai: ekstravertiškumas, patiriamumas, emocinis stabilumas, nederinamumas,	empatija, patikimumas (pasitikėjimas).

Sudaryta darbo autorės, remiantis Erentaitė, 103, p. 106; Choi, 2018, p. 8; Raišienė *et al.*, 2020, p. 3, Mullins, 2004, 277, Obakpolo, 2015, p. 119, 120, 212, 123, Okoro *et al.*, 2017, p. 29-30; Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2014, p. 40; Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002, p. 58-59; Burhanuddin, 2024, 201; Šarkiūnaitės 2009, p. 281.

Taigi tarpasmeniniai santykiai yra toks, dažniausiai dviejų asmenų, ilgalaikis ryšys, kuris yra paremtas informacijos teikimu ir gavimu, kuriam būdingas geras vienas kito pažinimas, bendravimas įvairiomis formaliomis ir ypač neformaliomis temomis, kaip pavyzdžiui dalinimasis asmeniniais išgyvenimais. Apibendrinant galima teigti, kad tarpasmeniniai santykiai yra svarbus veiksnys, lemiantis pavienių darbuotojų bei bendrai visos organizacijos efektyvumą. Tarpasmeniniai santykiai darbe formuojasi darbuotojams bendraujant. Bendravimą lemia organizacijos sudaromos sąlygos bendrauti bei kuriamas bendravimo fonas ir darbuotojo asmeniniai bendravimo gebėjimai. Tarpasmeninius santykius sąlygoja darbuotojų panašumai bei skirtumai (demografija) bei organizacinė aplinka. Tarpasmeniniams santykiams įtaką daro žmonių lytis, pastebima, kad moterys labiau linkusios kurti tarpasmeninius santykius, tačiau už lytį svarbiau tarpasmeninius santykius kuriančių darbuotojų asmeniniai bruožai, tokie kaip, empatija, ekstravertiškumas, emocinis stabilumas bei patikimumas, kurie padeda kurti pasitikėjimu paremtus ir ilgai trunkančius santykius profesinėje aplinkoje, galinčius peraugti į artimą draugystę. Tarpasmeniniai santykiai yra tokie svarbūs, kad lemia žmogaus galimybes susirasti darbą, darbuotojo pritapimą organizacijoje, sugebėjimą priimti ir dalintis informacija su kolegomis, kurią vertę bei darbo rezultatus.

2. NUOTOLINIO DARBO IR DARBUOTOJŲ TARPASMENINIŲ SANTYKIŲ SĄSAJOS TEORINĖ APŽVALGA

Šiame skyriuje, remiantis moksline literatūra bei vykdytais moksliniais tyrimais, nagrinėjama nuotolinio darbo ir darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo sąsaja. Nagrinėjama, kokią teigiamą ir neigiamą poveikį nuotolinio darbo organizavimas gali daryti tarpasmeninių santykių kūrimuisi tarp organizacijos darbuotojų. Taip pat apžvelgiama, kokie tarpasmeninio santykio kūrimo ir palaikymo įrankiai gali būti veiksmingi organizacijose, kuriose dirbama nuotoliniu būdu.

2.1. Teigiami nuotolinio darbo aspektai darbuotojų tarpasmeninių santykių kontekste

Pasak Nakrošienės ir Butkevičienės (2016, p. 368–369), viena iš priežasčių, kodėl lietuviai bei darbuotojai iš viso pasaulio taip vertina nuotolinį darbą, kadangi mano, jog dirbdami nuotoliu yra labiau motyvuoti ir gali efektyviau vykdyti užduotis. Nustatyta, kad komandų nariai, dirbantys virtualiai, savo produktyvumą vertina 52 proc. geriau nei tradicinėse komandose dirbantys kolegos („The Remote Work Report 2021“, 2021). Vienoje iš Lietuvoje vykdytų apklausų buvo identifikuota, kad 72 proc. apklaustųjų darbas virtualiai yra priimtinas ir tokiam darbui teiktų prioritetą (Šarkiūnaitė, 2009, p. 282), o Yang et al. (2022, p. 10) atliktu tyrimu nustatė, kad trikdžiai, kuriuos darbuotojai patiria dirbdami namuose, nedaro didelės įtakos jų efektyvumui, todėl pastebima tendencija, kad nuotolinio darbo svarba ir aktualumas ateityje nemažės.

Vertinant nuotolinio darbo daromą teigiamą poveikį tarpasmeniniams santykiams yra pastebima, kad dirbant nuotoliniu būdu labiausiai gerėja darbuotojo ir jo šeimos narių bei kitų artimųjų tarpasmeninis santykis, kadangi (Raišienė *et al.*, 2020, p. 3; Keppler ir Leonardi, 2023, p. 9; Barrero *et al.*, 2023, 43) nuotolinis darbas suteikia galimybę turėti didesnę lankstumą kuriant ir palaikant gyvenimo ir darbo balansą. Dirbdami nuotoliniu būdu darbuotojai daugiau laiko praleidžia namuose, bendraudami su artimaisiais ir žongliuodami tarp darbo ir buitinių ar asmeninių poreikių, taip gerindami tarpusavio ryšį, o mažesnis fizinis nuovargis leidžia darbuotojams būti emociskai lengviau prieinamais savo šeimai. Dirbant nuotoliniu būdu atsiranda galimybė atsitraukti nuo darbinių užduočių ir nesudėtingai skirti savo dėmesį to reikalaujantiems šeimos nariams, pavyzdžiui, mažamečiams vaikams. Taip atsiranda terpė šeimos narių ir darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, tarpusavio santykio gerėjimui. Galima teigti, kad didžiausią teigiamą poveikį nuotolinis darbas daro asmeninių darbuotojų santykių gerėjimui, tačiau pastebimas nuotolinio darbo daromas teigiamas poveikis ir kolegų tarpasmeniniams santykiams.

Pirmiausia, mokslininkų (Amalia, Karuppaiah, Hassan ir Patak, 2023, p. 18) teigimu, nuotolinis darbas gali daryti teigiamą įtaką darbuotojų tarpasmeniniams santykiams ir nekenkti tarpasmeninių santykių atsiradimui, jei darbuotojai tarpusavyje bendrauja palaikančiai, vieni kitiems proaktyviai teikia naujienas apie savo asmeninį gyvenimą ir jo pokyčius ir patys domisi kolegų gyvenimu, o vadovybė skatina į sprendimų priėmimą įtraukti visus susijusius darbuotojus ir jais pasitiki. Dirbant nuotoliniu būdu yra svarbu suprasti, kad žmogiškojo santykio poreikio neturėtų būti atsisakoma, darbuotojai bei darbdaviai turi ir gali ieškoti tinkamų būdų, kaip nuotolinio darbo specifiką ir turimus įrankius išnaudoti, kad tarp darbuotojų neatsirastų bendravimo prarajos, o tai yra svarbu, jei organizacija ir darbuotojas siekia būti efektyvūs.

Antra, nuotolinis darbas gali daryti teigiamą poveikį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams, kadangi bendraudami nuotoliniu būdu darbuotojai yra konkretesni, taigi jų komunikacija yra efektyvesnė, mažesne konfliktų atsiradimo rizika (Barrero *et al.*, 2023, 45). Darbuotojai, naudodamiesi nuotolinio darbo priemonėmis, pavyzdžiui, *MS Teams*, *Zoom*, *Slack*, *Messenger*, *Skype* (išsamesnis priemonių sąrašas išvardintas skyriuje 1.1. Nuotolinio darbo organizavimo samprata ir ypatybės), gali efektyviai keistis aktualia, su darbu susijusia informacija, o tokia komunikacija kelia didesnę pasitenkinimą vienas kitu, taigi prisideda kuriant tarpasmeninius santykius. Įprastai, nuotoliniam bendravimui yra būdingas struktūruotas bendravimas tam tikra tema. Taip pat naudojantis asinchroniniais ir sinchroniniais nuotolinio darbo įrankiais galima turėti nepertraukiamą bendravimą, į kurį neįsiterpia, pavyzdžiui, į susitikimą nepakviesti kolegos, todėl bendravimas yra efektyvesnis. Taip pat dėl nuotolinio darbo specifikos, kai bendraujama neturint gyvo fizinio kontakto, nepatiriant triukšmo ir kitų išbalansuojančių bei blaškančių veiksnių, bendravimui mažiau būdingas konfliktų įsiplieskimas, bendravimas yra ramesnis.

Trečia, nuotolinis darbas palengvina tarpasmeninių santykių kūrimą intravertams, kadangi jie gali dirbti netrukdomi kitų, vienumoje (Petkevičiūtė, 2023, p. 192), o bendravimui būdingas susitelkimas (Keppler ir Leonardi, 2023, p. 11). Nuotolinis darbas padeda ir paskatina kurti tarpasmeninį santykį tuos darbuotojus, kurie yra intravertai, nelinekę pirmi užmegzti pokalbio, vengia tiesioginio „akis į akį“ bendravimo, tačiau sugeba tinkamai naudoti nuotolinio darbo įrankius. Tokie darbuotojai, naudodamiesi informacinėmis technologijomis kaip tarpininku bendravimui su kolegomis, prieš inicijuodami bendravimą ar prieš atsakydami kolegai, gali apgalvoti, kada, ką ir kaip nori pasakyti, neturi stengtis išlaikyti kito asmens dėmesio, kad būtų išgirsti. Jei darbuotojai realybėje kalba tyliau ar neaiškiai, rašydami trumpąsias žinutes gali būti užtikrinti, kad jų tekstas visada galės būti perskaitytas kelis kartus, jei to reikės, pašnekovui nereikės tikslintis, kokį žodį kolega bandė ištarti ir panašiai. Taigi dėl nuotolinio bendravimo atsiranda daugiau galimybių socialinei sąveikai su kuklesniais, mažiau drąsiais ar turinčiais prastesnius komunikavimo gebėjimus (pavyzdžiui, blogesnę diktiją) komandos nariais. Bendraujant

kasdieniais darbiniais klausimais gali kilti įvairios diskusijos, reikalaujančios pašnekovų asmeninės nuomonės ir patirties raiškos, padedančios vieniems kitus pažinti ir galinčios padėti rasti tarpasmeniniam santykiui.

Ketvirta, darbą organizuodami nuotoliniu būdu, darbdaviai gali samdyti darbuotojus ir suteikti galimybę jiems dirbti komandoje nepaisant vietos ar laiko skirtumų (Duran ir Popescu, 2014, p. 365), gali būti sudaromos platesnio spektro specialistų komandos (Barrero *et al.*, 2023, p. 45), nuotolinio darbo organizavimo forma didina darbuotojų samdos ir paieškos lauką (Choi, 2018, p. 8; Raišienė *et al.*, 2020, p. 3), tai leidžia nebūti priklausomais nuo vietinės darbo rinkos. Tokios kompleksiskai sudarytos nuotoliniu būdu dirbančių specialistų komandos gali dirbti naudodamos sinchroninius ir asinchroninius darbo įrankius ir bendrauti nepaisant to, kad jų laikas ir vieta skiriasi. Bendradarbiaudami ir dalindamiesi patirtimi, darbuotojai kuria tarpasmeninį santykį, atsiranda didesnė tikimybė bendrauti su tokiu kolega, kuris demografiškai panašus.

Penkta, Pasaulio sveikatos organizacija pastebi, kad nuotolinis darbas įgalina žmones, kurie turi trukdžių dirbti įprastame biure, pavyzdžiui, žmones su negalia, globėjus ar gyvenančius atokiose vietovėse (Bilderback ir Kilpatrick, 2024, p. 66). Žmonės, turintys negalią, sudaro apie 14 % nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų (Perry, 2021). Carr ir Namkung (2021, p. 14-15) teigimu, darbo rinkoje egzistuoja opi problema, dėl kurios žmonės, turintys negalią, patiria didesnę diskriminaciją, nelygias galimybes, susiduria su kolegų palaikymo stoka palyginus su darbuotojais, kurie neturinti fizinės negalios. Galima daryti išvadą, kad darbas nuotoliniu būdu prisideda sprendžiant problemas, susijusias su diskriminacija dėl fizinių skirtumų bei kitais iššūkiais, kadangi suteikia galimybę žmonėms, kurie neturėtų galimybių dirbti tradiciniame biure, sėkmingai įsidarbinti, dirbti bei bendrauti su kolegomis, tam tikra prasme atsiskirti nuo savo fizinio kūno ir išryškinti tik protinius gebėjimus, asmenybės bruožus ir panašiai, kurie yra svarbiausi ir gali būti vertinami darbdavio. Darbas nuotoliniu būdu atskirtiems asmenims ar asmenims su fizine negalia suteikia galimybę bendrauti, todėl atsiranda galimybė kurti tarpasmeninį santykį su kitais. Nesant nuotolinio darbo galimybei, žmonės, patiriantys fizinę ar socialinę atskirtį, gali būti dažniau marginalizuojami ir atstumiami, o dėl to negalėtų patekti į darbuotojų socialinius ratus ir megzti ryšių.

Apibendrinant galima teigti, kad nuotolinis darbas didžiausią teigiamą įtaką daro darbuotojų tarpasmeniniams santykiams su šeimos nariais ir artimaisiais, tačiau žvelgiant į tarpasmeninius santykius su kolegomis, kai dirbama nuotoliniu būdu, taip pat pastebima teigiamo poveikio apraiškų. Dėl nuotolinio darbo specifikos, kai bendraujama neturint gyvo fizinio kontakto, nepatiriant triukšmo ir kitų išbalansuojančių bei blaškančių veiksnių, bendravimui mažiau būdingas konfliktų įsiplieskimas, bendravimas yra ramesnis ir efektyvesnis. Taip pat dėl nuotolinio bendravimo atsiranda daugiau galimybių socialinei sąveikai su kuklesniais, mažiau drąsiais, turinčiais mažiau komunikacinių gebėjimų

(pavyzdžiui, blogesnę dikciją) ar turinčiais fizinę negalią komandos nariais, atsiranda galimybių turėti tarpasmeninį santykį su tais arba tiems, kurie įprastomis sąlygomis tokio neturėtų. Taip pat dirbant nuotoliniu būdu darbuotojai gali nuolat ir netrukdomai bendrauti ir bendradarbiauti, dalintis patirtimi. Samdant darbuotojus darbui nuotoliniu būdu, darbuotojų paieškos laukas yra platesnis, įdarbinami įvairesni darbuotojai, atsiranda didesnė tikimybė bendrauti su tokiu kolega, kuris bus demografiškai panašus. Organizuojant darbą nuotoliniu būdu yra suteikiamos galimybės užmegzti tarpasmeninį santykį tokiems žmonėms, kurie neturėtų galimybių dirbti tradiciniame biure, sėkmingai įsidarbinti ir bendrauti. Būtent darbas nuotoliniu būdu tokiems asmenims suteikia galimybę sėkmingai bendrauti, kurti tarpasmeninį santykį su kitais, priešingu atveju neatitinkantys tradicinių nuostatų žmonės nepatektų į darbuotojų socialinius ratus, neužmegztų socialinių ryšių.

2.2. Neigiami nuotolinio darbo aspektai darbuotojų tarpasmeninių santykių kontekste

Teigiama, kad daugiausiai problemų, susijusių su nuotolinio darbo organizavimu ir tarpasmeninių santykių praradimu yra susiję su tuo, kad nuotolinio darbo pagrindas yra informacinės technologijos ir interneto ryšys, o darbuotojų bendravimas paremtas ne kontaktiniais susitikimais, vadinamais „akis į akį“, o nuotolinio darbo organizavimo įrankiais ir priemonėmis (Stratone ir Vătămănescu, 2019, p. 449). Nors moksliniuose šaltiniuose pabrėžiama, kad pagrindinis virtualaus darbo organizavimo privalumas yra tas, kad darbuotojai gali dirbti nepaisydami skirtingų vietos ar laiko zonų (Duran ir Popescu, 2014, p. 365), bet realybėje fizinis atotrūkis ir kontaktinio bendravimo stoka tampa pagrindu rasti įvairioms problemoms tarp komandos narių. „Microsoft“ atliko tyrimą, kuriame, apklausus 61 000 tūkstantį darbuotojų paaiškėjo, kad darbas iš namų juos privertė tapti mažiau bendraujančiais bei rečiau dalyvaujančiais susitikimuose ir pokalbiuose realiuoju laiku (Counts, 2021, https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_remote_work_affects_our_communication_and_collaboration). Taigi dėl tiesioginio bendravimo stokos ir darbuotojų atsiribojimo nuo bendravimo, tarp nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų kyla ir tarpasmeninio santykio kūrimo problemų.

Tyrimų duomenys atskleidžia, jog neverbalinių signalų trūkumas ir bendravimo lygio sumažėjimas gali lemti emocinį diskomfortą, supratimo sunkumus ir komunikacijos trikdžius tarp kolegų (Raišienė *et al.*, 2020, p. 3). Komunikacijos trikdžiai tarp kolegų lemia tarpasmeninių santykių praradimą, kadangi, anot mokslininkų (Obakpolo, 2015, p. 121; Miselytė ir Bagdžiūnaitė, 2017, p. 50), kokybiška komunikacija leidžia išvengti nesusipratimų ir stiprina tarpasmeninius santykius darbe. Virtualus bendravimas ar bendravimas, paremtas informacinėmis technologijomis, sukelia problemų siekiant suprasti pašnekovą ir neverbalinę kalbą, taip pat verbalinę kalbą negali būti papildyta

neverbalinės komunikacijos būdais, taip komunikaciją darant aiškesne. Taigi dėl nekokybiško ir neefektyvaus bendravimo, tarp darbuotojų kyla tarpusavio nesupratimo ir nesusikalbėjimo problemų, o tai kelia sunkumų kuriant tarpasmeninius santykius, kadangi svarbus aspektas kuriant ir palaikant tarpasmeninius santykius yra vienas kito supratimas.

Pabrėžiama, kad dirbant nuotoliniu būdu darbuotojams nepavyksta užmegzti ir palaikyti tarpasmeninių santykių su kolegomis, todėl jie jaučiasi atitolę nuo organizacijos, mažėja jų įsitraukimas ir darbo efektyvumas (Yang *et al.*, 2022, p. 3), randasi socialinės izoliacijos problema (Kossen ir van der Berg, 2022, p. 232), kuri ypač jaučiama darbuotojams, kurie yra ekstravertai, kadangi socialinių ryšių kūrimas, bendravimas, buvimas dėmesio ir įvykių centruose, jiems yra būtinas (Petkevičiūtė, 2023, p. 193). Jei darbuotojai yra atsitraukę nuo organizacijos, neseka ir nedalyvauja organizacijoje vykstančiuose įvykiuose, taip pat jei neturi galimybių pakankamai bendrauti su kolegomis, keisdami tiek formalia, tiek neformalia informacija, tai bendras organizacijos ir darbuotojų efektyvumas ženkliai mažėja, tarp darbuotojų tvyro neigiamos emocijos.

Dirbant nuotoliniu būdu, darbuotojams sudėtinga susitapatinti su organizacija per jos narius, todėl mokslininkų (Kossen ir van der Berg, 2022, p. 232) teigimu, reguliaraus bendravimo ir susitapatinimo pradedama ieškoti už organizacijos ribų, kur darbuotojai gali bendrauti tiesiogiai, o ne skaitmeniniais bendravimo įrankiais. Tarpasmeniniai santykiai darbe yra būtini, jei siekiama efektyviai dalintis informacija su kolegomis. Informacijos gavimas ir atidavimas yra būtina sąlyga rasti darbuotojo įsitraukimui ir motyvacijai, taip pat kurtis tarpasmeniniams santykiams, kuriems būdinga vienas kito parama, pasitikėjimas.

Pastebima, kad neigiamas nuotolinio darbo poveikis darbuotojų tarpasmeniniams santykiams yra siejamas su darbo nuotoliniu būdu dažnumu (Allen, Golden ir Shockley, 2015, p. 53). Teigiama, kad kuo daugiau darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, tuo neefektyvesnis ir tuo retesnis yra jų bendravimas, dėl ko kyla tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo problemų. Kadangi kai kuriems darbuotojams gali kilti sunkumų rasti tinkamą bendravimo strategiją, ypač kai fiziškai nepažįsta kolegos, darbuotojams kyla rizika neužmegzti pozityvaus kontakto su kolega, todėl ilgalaikėje perspektyvoje atsiranda atotrūkis ir nuo pačios organizacijos, kurioje dirbama. Todėl yra itin svarbu sudaryti tinkamas sąlygas, kad darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, būtų pasiūlomi priimtini tarpasmeninio santykio kūrimo įrankiai.

Nuotolinėse komandose kylantys iššūkiai yra glaudžiai susiję su komandinės kultūros, paramos vienas kitam ir pasitikėjimo stoka, taip pat „gyvų“, „akis į akį“ susitikimų trūkumu, kurie padeda sukurti tvirtesnius ryšius tarp komandos narių (Stratone ir Vătămănescu, 2019, p. 451). Ir nors kai kurie autoriai pabrėžia nuotolinio darbo suteikiamą galimybę dirbti nepertraukiamai ir netrukdomai (Rodeghero *et al.*,

2021, p. 42), kaip nuotolinio darbo organizavimo privalumą, tačiau tarpasmeninių santykių praradimo priežasčių sąrašė, tokia galimybė gali būti įvardijama kaip viena pagrindinių. Kiti autoriai (Allen *et al.*, 2015, p. 52-53) teigia, kad neformalių susitikimų, vykstančių biuro aplinkoje nebuvimas lemia nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų žinių ir informacijos praradimą, o tai lemia jų mažesnę profesinį tobulėjimą. Nuotolinis bendravimas eliminuoja nesusplanuotus pokalbius, darbuotojai daugiausiai bendrauja tik suplanuotų susitikimų metu. Taip pat nesusplanuotų susitikimų trūkumas gali apsunkinti organizacijoje įdarbintų naujų darbuotojų įsitraukimo į organizacijos veiklos, pritapimo ir tarpasmeninio santykio sukūrimo procesus, kadangi organizacijoje labiau įprasta užkalbinti naujoką, nei jam parašyti trumpąją žinutę ir taip susipažinti. Taigi dėl nuotolinio darbo nebelieka neformalių, eksromptinių, gyvų, trumpų susitikimų, kurių tikslas sužinoti, kaip kolega jaučiasi, kuo gyvena, ką veikė savaitgalį ir panašiai. Jei susitikimai su griežtomis darbotvarkėmis planuojami iš anksto, tai juose nebelieka laiko ir galimybių aptarti asmeninių naujienų ir pasiekimų. Tokios informacijos neturėjimas apsunkina tarpasmeninio santykio atsiradimą. Jei tarp organizacijos darbuotojų labiau paplitusios asinchroninės komunikacijos priemonės, tokios kaip elektroniniai laiškai, o ne sinchroninio bendravimo priemonės, pavyzdžiui, skambučiai ir vaizdo konferencijos, tai dar labiau padidina riziką, kad tarp organizacijos darbuotojų neužsimegs tarpasmeniniai santykiai, kadangi tarp jų vykstantis pokalbis – negyvas, orientuotas į oficialias temas.

Už tarpasmeninio santykio kūrimą atsakingi ir darbuotojai, ir organizacijos. Organizacijos turi užtikrinti, kad suteiks galimybes darbuotojams bendrauti bei teiks paramą nuotolinių komandų lyderiams, kurių vienos iš svarbiausių užduočių yra komandos valdymas ir kontrolė. Svarbu, kad komandos lyderiui būtų būdingos tarpasmeninio santykio kūrimui reikalingos asmeninės savybės bei kompetencijos, leidžiančios užmegzti gerus santykius su komandos nariais bei efektyviai spręsti įvairias kylančias socialines, tarpusavio sąveikos problemas (Atkočiūnienė, Siudikienė ir Girnienė, 2019, p. 71-73). Pastebėta, kad kontaktiniu būdu dirbančių komandų lyderiai ne visada geba efektyviai valdyti nuotolines komandas, kadangi nuotoliniu būdu dirbančio lyderio apmokymas darbui su komanda skiriasi nuo įprasto lyderio apmokymo (Ford *et al.*, 2017, p. 1), taip pat, anot Schmidt (2014, p. 183), tradicinės lyderystės metodai nuotolinėje komandoje gali daryti skirtingą poveikį komandos darbo rezultatams bei, anot Lee (2014, p. 4), komandos narių psichosocialinei būsenai, tačiau nepaisant skirtumų, tiek tradicinės, tiek ir nuotolinės lyderystės pamatas yra siekis patenkinti organizacijos poreikius. Taip pat nuotolinės komandos lyderis turi pasirūpinti, kad skirtingi jo komandos nariai efektyviai siektų bendro tikslo, vadovautųsi vienodomis vertybėmis, pasitikėtų vienas kitu, būtų pozityvūs ir empatiški vienas kito atžvilgiu (Šarkiūnaitė 2009, p. 279). Atsižvelgiant į tai, kad komandos dirba nuolatinių pokyčių kontekste, nuotoliniu būdu įgyvendinti šias užduotis gali būti sudėtinga. Bendradarbiavimas tarp skirtingų komandos narių bei tarp komandos narių ir lyderio įvyks, jei visi pasitikės vieni kitais. Svarbiausia, kad nuotoliniu būdu dirbančios komandos lyderis savo veiksmais bei priimtais vadybos

sprendimais skatintų komandos efektyvumą, kuriam rasti svarbus ir tarpasmeninis komandos narių santykis. Tai pasiekti yra sudėtinga, kadangi tarp komandos narių, dirbančių per nuotolį, stinga realių susitikimų; įprastus „akis į akį“ susitikimus su komandos nariais keičia virtualūs susitikimai. Tokios komandos lyderis bendrauja su komandos nariais naudodamasis elektroninėmis komunikacijų technologijomis. Nuo nuotolinės komunikacijos, jos sėkmingumo, taikomų komunikacijos metodų, priklauso ir nuotoliniu būdu dirbančios komandos sėkmė (Šarkiūnaitė, 2009, p. 279). Taigi didžiausias iššūkis, kylantis nuotolinės komandos lyderiui, – tai parinkti tinkamus įrankius ir metodus, kurie užtikrintų sklandžią komunikaciją su komandos nariais organizuojant kiekvienos dienos darbą, įgyvendinant užduotis ar sprendžiant problemas.

Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dažnai susiduria su įvairiais informacinių technologijų trikdžiais ar sutrikimais, taip pat darbuotojai ne visada gerai išmano, kaip teisingai naudotis ir kaip darbo praktikoje pritaikyti nuolat tobulinamus skaitmeninius darbo įrankius, taip pat susiduriama su problemomis, susijusiomis su laiko skirtumų egzistavimu tarp komandos narių, galimybėmis priimti sprendimus realiu laiku, tiesioginio bendravimo praradimu, patogaus konferencijų laiko suderinamumu (Šarkiūnaitė, 2009, p. 281; Raišienė ir Jonušauskas, 2013, p. 89), todėl nuotoliniam bendravimui būdinga neefektyvi komunikacija tarp kolegų ir stresas bendraujant (Raišienė *et al.*, 2020, p. 3). Šios problemos trikdo sklandų bendravimą ir bendradarbiavimą, nes dėl informacinių technologijų sutrikimų arba darbuotojų užimtų dienotvarkių bei vietos ir laiko skirtumų, visi suinteresuoti asmenys turi skirtingas galimybes dalyvauti susitikimuose ir užtikrinti efektyvų bendravimą. Tokios situacijos sukelia nesusipratimus, atsiranda tikimybė prarasti svarbią informaciją, formuojasi santykiai, kuriems būdingas nepasitikėjimas vienas kitu. Jei minėtos problemos nuolat kartojasi, tarp darbuotojų kyla nepasitenkinimas, prastėja požiūris į vienas kitą, o tai mažina arba neužtikrina galimybių kurtis tarpasmeniniams santykiams, taip pat didėja stresas, susijęs tiek su darbuotojais, tiek su technologijų pritaikymu siekiant efektyvaus bendravimo.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo organizavimo forma, kai darbas organizuojamas nuotoliniu, o ne kontaktiniu būdu, gali daryti neigiamą poveikį darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui. Tyrimai atskleidžia, kad bendravimas, paremtas informacinėmis technologijomis, sukelia problemų siekiant suprasti pašnekovą, o dėl nekokybiško ir neefektyvaus bendravimo tarp darbuotojų kyla tarpusavio nesupratimo ir nesusikalbėjimo problemų. Taigi dėl nuotolinio darbo nebelieka neformalių, eksromptinių, trumpų susitikimų su kolegomis, kurie yra svarbūs kuriant tarpasmeninį santykį. Su iššūkiais kuriant tarpasmeninius santykius tarp darbuotojų susiduria ir lyderiai, kurie turi parinkti tinkamus įrankius ir metodus siekiant užtikrinti sklandžią komunikaciją su komandos nariais, organizuojant kiekvienos dienos darbą, įgyvendinant užduotis ar sprendžiant problemas. Minėti įrankiai ir metodai nuotolinėje darbo dažnai skiriasi nuo tų, kurie yra efektyvus

dirbant kontaktiniu būdu. Taip pat problemų kyla dėl informacinių technologijų sutrikimų arba darbuotojų užimtų dienotvarkių bei vietos ir laiko skirtumų, visi suinteresuoti asmenys turi skirtingas galimybes dalyvauti susitikimuose. Tokios situacijos sukelia nesusipratimus, atsiranda tikimybė prarasti svarbią informaciją, formuojasi santykiai, kuriems nebūdingas pasitikėjimas vienas kitu. Jei minėtos problemos nuolat kartojasi, tarp darbuotojų kyla nepasitenkinimas vienas kitu, prastėja požiūris į vienas kitą, o tai mažina arba neužtikrina galimybių kurtis tarpasmeniniams santykiams. Esant tokiai situacijai, prastėja darbo kokybė, darbuotojų efektyvumas, psichologinė būseną, taip pat blogėja komandų mikroklimatas, atsiranda socialinė izoliacija ir stresas.

2.3. Nuotoliniu būdu dirbančios organizacijos darbuotojų tarpasmeninių santykių užtikrinimo svarba ir būdai

Nuotolinis darbas yra darbuotojams ir darbdaviams patraukli darbo organizavimo forma, o dirbantieji nuotoliniu būdu įprastai rodo aukštus darbo rezultatus, tačiau ilgainiui gali atsiskleisti ir tam tikri darbo nuotoliniu būdu trūkumai. Pavyzdžiui, dirbant nuotoliniu būdu, darbo jėgos yra išskaidytos, todėl organizacijos turi ieškoti būdų, kaip kurti ir išlaikyti darbuotojų tarpasmeninius santykius (Bilderback ir Kilpatrick, 2024, p. 67). 2022 m. Yang *et al.* (p. 10) atliktu tyrimu nustatė, kad esminis veiksnys, kuris dirbant nuotoliniu būdu palaiko darbuotojų įsitraukimą, gerina naujų darbuotojų įsitraukimo procesą, mažina stresą, užtikrina darbo kokybę, tai yra dėl organizacijos naudojamų tinkamų bendravimo įrankių vykstantis efektyvus tarpusavio bendravimas, kuriantis tarpasmeninį santykį.

Nustatyta, kad tarpasmeninių santykių kūrimas ir palaikymas tarp organizacijos darbuotojų yra reikšmingas, kadangi, anot Remeikaitės ir Lekavičienės (2002, p. 58), geresnius darbo rezultatus pasiekia ne tie darbuotojai, kurie turi aukštesnį intelektą (IQ), bet tie, kurie turi geriau išvystytus tarpasmeninio santykio kūrimo įgūdžius ir geriau supranta vieni kitus. Jei nuotoliniu būdu dirbančios organizacijos veiklos efektyvumo rodikliai netenkinami, vertinga nagrinėti darbuotojų tarpasmeninius santykius. Jei šioje srityje pastebima spragų, reikėtų ieškoti būdų, kaip tarpasmeninis santykis galėtų būti kuriamas ar gerinamas bei palaikomas, kadangi tarpasmeniniai santykiai lemia darbuotojų įsitraukimą, produktyvumą, emocinę gerovę.

Darbuotojams tarpasmeninių santykių su kolegomis svarba yra įvairiapusiška. Mokslininkų teigimu, egzistuoja akivaizdus ryšys tarp fizinės sveikatos ir tarpasmeninių santykių darbe. Mokslininkai (Dinis, Sousa, Moura, Viterbo ir Pinto, 2019, p. 5-7) nustatė, kad geri tarpasmeniniai santykiai darbe lemia darbuotojų sveikatos rodiklius, t. y., psichologinę ir fizinę sveikatą, pavyzdžiui, teigiami santykiai ir sektingas kolegų pavyzdys gali paskatinti keisti arba atsisakyti savo žalingų įpročių, įsitraukti į sportines veiklas, keisti neigiamą požiūrį į pozityvų, mažinti depresijos dėl netinkamos darbo aplinkos atsiradimo

riziką, gerinti nuotaiką, mažinti patiriamą stresą. Kiekvienai organizacijai turėtų būti svarbu, kad darbuotojai būtų visapusiškai sveiki, kadangi tokie darbuotojai galės pasiekti aukščiausius darbo rezultatus. Visapusiškai gerai sveikatai užtikrinti reikalinga, kad tarp darbuotojų vyrėtų geri tarpasmeniniai santykiai. Jei organizacijoje darbuotojų tarpasmeniniai santykiai nebus palaikomi, tai turės neigiamą įtaką darbuotojų sveikatai tiek fiziniu, tiek psichologiniu aspektu.

Vienas svarbiausių veiksnių tarpasmeninių santykių kūrimuisi yra bendravimas neformaliomis temomis. Mokslininkai Koch ir Denner (2022) priėjo išvadą, kad oficialus bendravimas atskleidžia darbo ir profesines žinias, o neoficialus – atskleidžia darbuotoją kaip asmenybę, jo vertybes ir yra svarbus darbuotojų darbo efektyvumo gerinimui bei įsipareigojimo organizacijai ir kolegoms didinimui, tačiau dirbant nuotoliniu būdu neformaliomis temomis bendraujama rečiau. Taigi tam, kad tarp darbuotojų kurtųsi tvirtas tarpasmeninis santykis, ypač svarbus neoficialus bendravimas, kai dalijamasi asmenine informacija, nesusijusia su darbu. Gali būti bendraujama skirtingomis temomis, bet nuo temos priklauso ir bendravimo rezultatas. Nuoširdus bendravimas ne su darbu susijusiomis temomis, atskleidžia ne tik kolegų panašumus, vienijančius aspektus, bet ir padeda atpažinti pasitikėjimo vertus kolegas.

Dirbant organizacijos biure yra pastebima daugiau atsitiktinio, spontaniško neformalaus bendravimo (prie kavos aparato, prasilenkiant ir panašiai), o dirbant nuotoliniu būdu, neformalus bendravimas dažniau būna suplanuotas, turintis tam tikrą priežastį, rečiau spontaniškas, kai neformaliomis temomis pradedama bendrauti pasibaigus oficialiai susitikimo daliai, tačiau išlaikantis savo svarbą kuriant ir palaikant tarpasmeninius santykius su kolegomis (Viererbl *et al.*, 2022). Svarbu, kad dirbant nuotoliniu būdu darbuotojai galėtų jaustis drąsiai inicijuodami asmeninius pokalbius su kolegomis. Taip pat Viererbl *et al.* (2022) atliktu tyrimu identifikavo penkis tipiškus neformalaus bendravimo scenarijus dirbant nuotoliniu būdu:

1. pokalbiai prieš ir po susitikimų – būdingas spontaniškas bendravimas tarp susitikime dalyvaujančių kolegų prieš arba po oficialių susitikimo temų aptarimo, gali būti aptariamose tiek su darbu, tiek su asmeniniu gyvenimu susijusios temos, o tai priklauso nuo susitikimo dalyvių,
2. lygiagretūs pokalbiai – būdingas spontaniškas bendravimas tarp artimesnį santykį palaikančių kolegų, kai asmeniniuose pokalbiuose aptariami šiuo metu aktualūs organizacijos klausimai, išsakomos asmeninės nuomonės ta tema,
3. tolesnis (angl. *follow-up*) bendravimas – būdingas spontaniškas bendravimas tarp artimų kolegų, kai pradedama bendrauti oficialia tema, bet pokalbis pakrypsta asmeninių temų linkme, emocijų ir išgyvenimų pasidalijimu,
4. neformalus pokalbiai – pokalbiai tarp stiprų tarpasmeninį santykį turinčių kolegų, kurie gali būti ir spontaniški, ir suplanuoti, kurių tikslas aptarti tiek profesines, tiek asmenines temas,

5. neformalūs susitikimai – būdingas planavimas, įvairų ryši turinčių kolegų dalyvavimas, tokiuose susitikimuose aptariamos įvairios temos, kartais nukrypstama į asmenines nuomones, pasidalijimus.

Galima pastebėti tendenciją, kad dirbant nuotoliniu būdu bendravimas neoficialiomis temomis yra dažniausiai suplanuotas, o ne spontaniškas. Taip pat neoficialų bendravimą stengiamasi suderinti su oficialių susitikimų planavimu, t. y., aptarus oficialius susitikimo klausimus pereiti prie neoficialių.

Siekiant, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai pasiektų savo tikslus ir geresnius darbo rezultatus, darbas organizacijoje keltų teigiamas, o ne neigiamas emocijas, organizacijos turi laikytis principo, kad organizacijoje svarbu kurti ir palaikyti tarpasmeninį santykį ir taikyti įrankius, kurie burtų išskaidytas darbo jėgas, padėtų darbuotojams kurti ir palaikyti tarpasmeninius santykius. Taip pat, siekdamos būti efektyvios tiek vidiniame, tiek išoriniame lygmenyje, organizacijos turėtų naudotis pridėtine verte kuriančiais bendravimo įrankiais (Zaki, Abdullah, Nazri, Hasan ir Ahmad, 2024, p. 3293). Tarpasmeninio santykio kūrimo ir palaikymo svarba organizacijoje turi būti nuolat pabrėžiama, taip pat turi būti sudaromos palankios sąlygos tarpasmeninio santykio plėtojimui. Taigi palankios sąlygos tarpasmeninio santykio plėtojimui yra sukuriamos, kai:

- organizacijoje atvirai skatinamas tarpusavio neformalus bendravimas ir bendradarbiavimas (Yang *et al.*, 2022, p. 10),
- organizacijoje siekiama socialinių ir kultūrinių darbuotojų grupių suderinamumo (gero demografinio pa(si)skirstymo) (Erentaitė, 103, p. 106),
- kuriama palanki organizacinė aplinka, kuriai būdingas lengvas informacijos prieinamumas, aiškiai formuojamos užduotys, aiškiai vertinami pasiekti rezultatai, dialogo tarp vadovų ir darbuotojų skatinimas, pavyzdinio elgesio demonstravimas, teigiamas organizacijos klimatas, kuriamos tinkamos sąlygos darbuotojų bendravimui, užtikrinama ir skatinama emocinė parama ir palanki darbo atmosfera, puoselėjama organizacinė kultūra, skatinanti darbuotojų artimumą, socialinį bendravimą ir atvirumą (Obakpolo, 2015, p. 120),
- samdomi darbuotojai bei komandų vadovai, gebantys kurti ir palaikyti tarpasmeninius santykius (Ansari, 2021, p. 921),
- darbuotojams suteikiami nuotoliniam darbui tinkami bendravimo įrankiai ir priemonės (Bilderback ir Kilpatrick, 2024, p. 65, 68).

Organizacijos, siekdamos būti sėkmingomis, pasiremamos kitų organizacijų gerąja praktika bei globalizacijos teikiamomis naudomis, turi investuoti į savo žmogiškųjų išteklių tarpusavio ryšių stiprinimą ir kurti tokią organizacinę aplinką, kuri būtų palanki darbuotojų bendradarbiavimui ir plataus spektro užduočių atlikimui (Okoro *et al.*, 2017, p. 29). Nuotoliniu būdu dirbančiose organizacijose gali

būti naudojami įvairūs skaitmeniniai tarpasmeninio santykio kūrimo ir palaikymo įrankiai, kurių pagrindas – bendravimas, kuriuo kuriamas pasitikėjimas ir tarpasmeninis santykis (Wuersch, Neher, Maley ir Peter, 2024, p. 181-182). Pabrėžtina, kad skaitmeniniai įrankiai gali būti papildomi ir fizinėse erdvėse veikiančiais įrankiais.

Tarpasmeninių santykių procesų sėkmės užtikrinimui yra svarbus reguliarumas (Allen *et al.*, 2015, p. 51), kai tie patys tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankiai yra naudojami nuolat. Taip pat svarbu, kad organizacijos savo organizacinės kultūros principus ir tarpusavio bendravimo įrankius vertintų dinamiškai, formuotų, keičiantis tendencijoms – keistų ir pritaikytų darbui nuotoliniu būdu (Bilderback ir Kilpatrick, 2024, p. 65, 68), todėl yra svarbu identifikuoti ir naudoti tuos tarpasmeninio santykio kūrimo ir bendravimo įrankius, kurie veikia nuotoliniu būdu dirbančioje organizacijoje.

Nuotoliniu būdu dirbančiai organizacijai paprasčiausia naudoti skaitmeninius bendravimo įrankius, kurie gali būti sinchroniniai ir asinchroniniai, pavyzdžiui, konferencinių skambučių ir susirašinėjimo platformos (pavyzdžiui: *Ms Teams, Skype, Zoom, Slack, Facebook, WhatsApp, Outlook*), klientų kontaktų, dokumentų valdymo, elektroninio dokumentų sudarymo sistemos, skirtos informacijos sisteminimui ir atsekamumui kurti (pavyzdžiui: *Google Workspace, Elpako, Dokobit*, dokumentų ir klientų duomenų valdymo sistemos), dokumentų (failų) saugojimo ir koregavimo, duomenų, pavyzdžiui, mokymų ir metodinės informacijos, saugojimo talpyklos, kurių naudojimu siekiama sukurti vieningas galimybes informacijai pasiekti ir naudoti arba vienu metu redaguoti tą patį dokumentą (failą) keliems žmonėms (pavyzdžiui, *Google Doc, OneDrive, YouTube*), užduočių valdymo ir laiko planavimo sistemos, kurių tikslas organizuoti, stebėti kaip vykdomi projektai, kokios jų vykdymo būsenos, kaip darbuotojas naudoja savo darbo laiką, koks jo efektyvumas (pavyzdžiui: *JIRA, TFS*, elektroniniai kalendoriai) ir kita; tačiau gali būti naudojami ir kontaktiniai bendravimo įrankiai, pavyzdžiui, gyvi susitikimai neformaliose arba biurų erdvėse. Organizacijos, suprasdamos tarpasmeninio santykio tarp darbuotojų reikšmę ir siekdamos taikyti tarpasmeninio santykio kūrimo ir palaikymo įrankius organizacinėje veikloje, turi (su)kurti palankias sąlygas tarpasmeninio santykio plėtojimui, numatyti tarpasmeninio santykio kūrimo įrankius.

Skirtingi darbuotojai turi skirtingus sugebėjimus tarpasmeninių santykių kūrimui, tačiau negali būti abejojama tarpasmeninio santykio kūrimo ir palaikymo svarba, kuris lemia, kaip efektyviai organizacijoje bus sprendžiamos stresinės ir konfliktinės situacijos (Mullings, 2004, p. 143). Organizacijos, atsižvelgdamos, kad kiekvieno darbuotojo gebėjimai kurti tarpasmeninį santykį yra skirtingi, turi padėti darbuotojams ir pateikti įrankius tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui. Organizacijoje gali būti taikomi skirtingi tarpasmeninio santykio kūrimo bei palaikymo įrankiai, kurie skatina atvirą bendravimą, formuoja komandas ir skatina komandinį darbą, skatina mentorystę, bendras

socialines veiklas ir renginius, skatina grįžtamojo ryšio teikimą, moko konfliktų valdymo ir padeda kurti psichologinį saugumą (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankiai, naudojami organizacijoje

1. Įrankis – Atviro bendravimo skatinimas
Paaiškinimas: Darbuotojai per atsitiktinius arba tikslingai organizuojamus nuotolinius susitikimus skatinami aiškiai išsakyti savo mintis, problemas, lūkesčius ir idėjas; komandų lyderiai skatinami į sprendimų priėmimą įtraukti komandų narius. Stengiamasi palaikyti nuolatinį dialogą tarp komandos narių ir komandos vadovo bei sukurti vieningumo jausmą. Stengiamasi skatinti neformalius pokalbius prieš ar po oficialių susitikimų, pavyzdžiui, įtraukti 5–10 minučių pokalbį apie privačius dalykus, pavyzdžiui, kas ką veikė savaitgalį.
2. Įrankis – Komandų formavimo ir komandinio darbo skatinimas
Paaiškinimas: Reguliarus ir dažnas žinių perdavimas, grupiniai projektai, angl. <i>brainstorming</i> sesijos ir darbo grupių veikla skatina bendradarbiavimą ir tarpusavio ryšių stiprinimą. Svarbus komandos, kaip „mikrokultūros“ formavimo procesas, kurio tikslas kurti pasitikėjimu paremtus ryšius tarp komandos narių, pavyzdžiui, vadovaujantis AGILE principais organizuoti kasdieninius 5 minučių susitikimus su aiškia struktūra, skirtus pasidalinti darbais, naujienomis, papasakoti apie problemas, taip siekiant kolegų palaikymo ir pagalbos. Formuojant komandas, pabrėžiamas socialinės paramos teikimas vienas kitam bei nauda, pavyzdžiui, organizacijos augimo galimybės, geresnis klientų pasitenkinimas. Darbuotojai turėtų būti skatinami inicijuoti tiesioginius trumpus pokalbius neformaliomis temomis su kolegomis.
3. Įrankis – Mentorystės skatinimas
Paaiškinimas: Pagal mentorystės programą gebantys veikti ir tikslingai pagal naujo darbuotojo poreikius atrinkti mentoriai, kuriais dažniausiai paskiriami labiau patyrę darbuotojai. Mentoriai, dalindamiesi žiniomis ir patirtimi, naujokams padeda įsilieti į organizaciją, siekia sukurti artimą ir palaikantį santykį, taip padeda greičiau prisitaikyti, sužinoti organizacijos „nerašytas taisykles“, kas didina naujo darbuotojo įsitraukimą ir įsipareigojimą organizacijai. Taip pat senbuviai darbuotojai yra labiau linkę bendrauti ir pasitikėti tais naujais darbuotojais, kuriems pavyksta sukurti santykius su savo mentoriais. Mentorius gali inicijuoti pokalbius siekdamas aptarti naujo darbuotojo patirtis ir iš emocinės, ir iš psichologinės pusės, – taip kuriamas artimesnis santykis.
4. Įrankis – Bendros socialinės veiklos ir renginiai

Paaiškinimas: Neformalus renginiai, tokie kaip komandos formavimo užsiėmimai, šventės ar išvykos. Organizuojant įvairias socialines iniciatyvas: „susitikimų penktadieniai“, bendri pietūs, diskusijos apie organizacijos vertybes bei kokios vertybės turėtų būti būdingos organizacijos darbuotojams, periodiniai gerosios patirties pasidalijimai su komandų nariais, taip kuriant socialinio ryšio ir bendrumo jausmą, kuris svarbus norint sukurti tarpasmeninį santykį su didesniu kolegų ratu. Pavyzdžiui, sėkmingos įmonės reguliariai organizuoja virtualius komandos renginius konkrečia tema, taip siekdamos pasidalinti asmeninėmis patirtimis, taip pat naudoja interaktyvias bendravimo platformas ir skatina atvirą diskusijų kultūrą arba organizuoja gyvus susitikimus biuro patalpose, pakeičiant biuro sampratą iš „darbo vietos“ į „susitikimų ar bendravimo erdvės“.
5. Įrankis – Reguliaraus grįžtamojo ryšio skatinimas
Paaiškinimas: Tiesioginiai ir atviri pokalbiai, apklausų įrankiai, kuriais siekiama išsiaiškinti lūkesčius, tikslus ir reikalavimus leidžia darbuotojams jaustis išgirstiems, o vadovams – atpažinti problemas bei efektyviai teikti palaikymą, motyvuoti, aptarti darbuotojo pasiekimus, suteikti atsiliepimus. Taip pat tai palengvina vertybių, kuriomis vadovaujasi darbuotojai identifikaciją, o esant poreikiui, kai jos neatitinka organizacijos vertybių, jas galima lengviau koreguoti. Toks bendravimas, kurio metu reguliariai ir nuoširdžiai teikiamas grįžtamas ryšys padeda kurti tarpasmeninį santykį, įgalina, skatina pasiekti aukštesnį efektyvumą.
6. Įrankis – Konfliktų valdymo mokymų organizavimas
Paaiškinimas: Suteikiami įrankiai ir metodai, kurie padeda spręsti konfliktus konstruktyviai ir išlaikyti gerus santykius organizacijoje. Organizacijos įvertintina, kokią įtaką veiklos efektyvumui, ir kokią pridėtinę vertę kuria tie darbuotojai, kurie sugeba užmegzti ir palaikyti gerus tarpasmeninius santykius su organizacijos darbuotojais. Itin svarbu, kad organizacijoje dirbtų specialistai, gebantys kurti tarpasmeninį santykį, ypač tuo atveju, jei organizacijoje būdinga dažna darbuotojų kaita, kadangi lengviau įsiliesti į tokį kolektyvą, kuriame yra darbuotojų, gebančių kokybiškai bendrauti ir naudotis konstruktyviais konfliktų valdymo metodais.
7. Įrankis – Psichologinio saugumo kūrimas
Paaiškinimas: Kuriama tokia aplinka, kurioje darbuotojai jaučiasi galintys laisvai reikšti nuomonę be baimės dėl neigiamų pasekmių, skatinanti įsitraukti ir dalyvauti įvairius darbuotojus. Kiekvienam darbuotojui komunikuojama, kad jis yra svarbi organizacijos dalis, kad visi darbuotojai yra susiję, siekiantys to paties tikslo, todėl tarpusavio bendravimas yra būtinas. Psichologinį saugumą kuria ir darbuotojų asmenybės bruožai: sugebėjimas išlaikyti pozityvumą, kai vengiama kritikuoti kolegas, lankstumas, kai sugebama priimti, įvertinti kitų nuomones ir patirtis, demonstruojama pagarba, vengiama apkaltų ir gandų kurstymo, siekiama patikimumo ir konfidencialumo kolegų atžvilgiu, puoselėjamas mandagus ir draugiškas elgesys.

Sudaryta darbo autorės, remiantis Bauer, 2010, 2, 29-30; Remeikaite ir Lekavičiene, 2002, p. 58; Obakpolo, 2015, 119, 122, 123; Lovegrove, 2022, <https://hbr.org/2020/12/3-tenets-of-a-strong-remote-culture>; Bilderback ir Kilpatrick, 2024, p. 66; Okoro *et al.*, 2017, p. 29-30, Omunakwe *et al.*, 2018, p. 166, 169, 172; Allen *et al.*, 2015, 51-53; „How to Engage Remote Employees: 10 Strategies Backed by Research“;). Viererbl *et al.* (2022).

Apibendrinant galima teigti, kad tarpasmeninio santykio kūrimui ir palaikymui nuotoliniu būdu dirbančiose organizacijose turi būti skiriamas ypatingas dėmesys, kadangi darbuotojų tarpasmeninio santykio efektyvumas daro tiesioginę įtaką organizacijos veiklos efektyvumui ir pačiam darbuotojui. Pastebima, kad dirbant nuotoliniu būdu gali kilti iššūkių kuriant ir palaikant tarpasmeninius santykius, todėl yra būtina sukurti tinkamą aplinką, kurioje tarpasmeniniai santykiai galėtų būti puoselėjami. Aplinkai turėtų būti būdingas atvirumas, taip turėtų būti skatinamas neformalus bendravimas, bendradarbiavimas, siekiama darbuotojų suderinamumo, puoselėjamas ir skatinamas tarpasmeninių santykių kūrimo savybių taikymas, palaikomas atvirumas, aiškumas, dialogas, suteikiami bendravimo ir tarpasmeniniam santykiui kurti reikalingi įrankiai. Tarpasmeninių santykių kūrimo pagrindas yra bendravimas, kuris dirbant nuotoliniu būdu gali būti sinchroninis ir asinchroninis. Kadangi kiekvieno darbuotojo gebėjimai kurti tarpasmeninį santykį yra skirtingi, organizacijos turi taikyti įrankius tarpasmeninio santykio kūrimui. Todėl organizacijoje turi būti siekiama atviro bendravimo ir palaikymo, kai organizuojamos tiek formalios, tiek neformalios diskusijos, darbuotojai įtraukiami į sprendimų priėmimą. Reguliarus grįžamojo ryšio teikimas ir psichologinio saugumo užtikrinimas didina darbuotojų įsitraukimą, pasitikėjimą ir vadovybę, ir kolegoms. Taip pat darbuotojai vienijami komandiniu darbu, bendra projektine veikla ar susitikimais. Tam, kad nauji darbuotojai būtų greitai ir efektyviai įtraukiami į organizacijos bendruomenę, lengviau sukurtų tarpasmeninius santykius yra svarbus mentorių vaidmuo. Svarbus neformalių veiklų, susitikimų, renginių nuotolinėje ar fizinėje aplinkoje organizavimas, kuris padeda stiprinti bendruomenę. Galiausiai, darbuotojai skatinami bendrauti taikiai, konstruktyviai organizuojant konfliktų valdymo mokymus.

3. NUOTOLINIO DARBO POVEIKIO TARPASMENINIAMS SANTYKIAMS TYRIMAS

Šiame skyriuje, remiantis mokslinė metodologine literatūra, aptariama, kaip bus organizuojamas tyrimas siekiant išsiaiškinti nuotolinio darbo poveikį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams. Skyrių sudaro tyrimo metodologijos (instrumento, tyrimo principų ir organizavimo, tyrimo imties ir informantų charakteristikos) aptarimas. Taip pat tyrimo duomenų rezultatai ir analizė bei apibendrinimas.

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodika. Tam, kad būtų nustatytas nuotolinio darbo daromas poveikis tarpasmeniniams santykiams buvo parinktas konkretus informacinių technologijų įmonės atvejis, atrinkti informantai, kurie buvo apklausiami kokybinės nuotolinės apklausos būdu. Pasirinkta tirti vienos konkrečios įmonės atvejį, kadangi darbo autorę domina, kaip lietuviško kapitalo įmonė, veikianti daugiau nei 30 metų, adaptavo savo su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusius procesus iš kontaktinių, į nuotolinius, ir kaip tokioje darbo aplinkoje gali būti kuriami ir palaikomi darbuotojų tarpasmeniniai santykiai.

Tyrimo problema – koks yra nuotolinio darbo poveikis darbuotojų tarpasmeniniams santykiams?

Tyrimo tikslas – ištirti ir išsiaiškinti darbo nuotoliniu būdu poveikį organizacijos darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui, atsižvelgiant į asmeninius, socialinius bei organizacinius veiksnius.

Duomenų rinkimo metodas. Tyrimo instrumentas – **pusiau struktūruotas interviu raštu**, kuris buvo pasirinktas siekiant surinkti kuo tikslesnius, informanto realybę be primestų požiūrių atspindinčius, tačiau su tyrimu glaudžiai susijusius duomenis. Kokybinis tyrimas suteikia galimybę gilintis į konkrečios subjektų grupės realijas (Bitinas, Rupšienė ir Žydzūnaitė, 2008) ir į tikslas respondentų „[...] nuomones, nuostatas, patirtis, motyvus, jausmus ir pan.“, kas suteikia galimybę analizuoti problemą iš įvairių rakursų Gaižauskaitė ir Valavičienės, 2016, p. 15). Kokybinio tyrimo pagrindu surinkti duomenys leidžia ieškoti įvairių ryšių tarp klausimų, gautų atsakymų ir respondentų, taip suteikiant galimybę tyrimo problemas išnagrinėti įvairiapusiškai, surinkti daugiau kontekstinės informacijos.

Tyrimui pasirinktas **informacinių technologijų sektorius**. Informacinių technologijų sektoriaus pasirinkimą lėmė tai, kad magistro baigiamojo darbo autorės darbinė veikla susijusi su šiuo sektoriumi, tai leidžia nesudėtingai pasiekti tyrimo dalyvius, sukuria bendradarbiavimo ir veikimo dėl bendro tikslo atmosferą, kas padeda sulaukti nuoširdesnių informantų atsakymų ir didesnio įsitraukimo. Kadangi pasirinkta įmonė siekia būti konkurencinga darbo rinkoje, siekia veiklos tobulinimo, atlikto tyrimo

rezultatai gali padėti pagerinti tarpasmeninio santykio kūrimo ir palaikymo rodiklius bei daryti įtaką gerinant tiriamos įmonės veiklos efektyvumą ir darbuotojų tarpasmeninius santykius.

Tyrimo imtis – informacinių technologijų įmonės darbuotojai, kurie įmonėje įsidarbino nuo 2020 m. ir visą arba dalį darbo laiko dirbo nuotoliniu būdu bei darbuotojai, kurių biuras yra nutolęs nuo organizacijos centrinio biuro, todėl jie neturi tiesioginio „akis į akį“ kontakto su centrinio biuro kolegomis, kurie priklauso tai pačiai komandai. Naudojant patogiąją kriterinę atranką buvo atrinkta 17 darbuotojų, tyrime sutiko dalyvauti 15 darbuotojų, o užpildytus klausimynus iki nurodyto termino atsuntė 14 darbuotojų. Numatyti du kriterijai, pagal kuriuos vertinamas tyrimo informantų tinkamumas dalyvauti tyrime:

1. Informanto darbo įmonėje pradžia ne ankstesnė nei 2020 m. Kriterijus pasirinktas, kadangi nuo 2020 m. įmonėje įvyko nuotolinio darbo įgalinimo procesai, kurie lėmė, kad nauji darbuotojai neturėjo galimybių arba turėjo ribotas galimybes gyvai arba „akis į akį“ susipažinti su kitais organizacijoje dirbančiais darbuotojais ar komandų nariais.

2. Darbuotojai visą darbo laiką arba dalį darbo laiko dirba nuotoliniu būdu, todėl neturi galimybės arba turi mažesnes galimybes užmegzti tarpasmeninius santykius su kitais įmonės darbuotojais, kurie, įsidarbinę iki 2020 m., visą savo darbo laiką dirbo tik biuro patalpose, turėjo galimybę lengviau sukurti tarpasmeninį santykį su kolegomis bendraudami „akis į akį“.

3 lentelė. Tyrimo dalyvių charakteristika

Informanto kodas tyrime	Amžiaus rėžis (18–24, 25–44, 45–64, 65+) (metais)	Lytis	Darbo patirtis įmonėje (metais)	Nuotoliniu būdu dirba visą (toliau – V) arba dalį (toliau – D) darbo laiko
A1	25–44	M	2	D
A2	25–44	M	4	D
A3	25–44	V	4	D
A4	25–44	V	4	V
A5	25–44	M	3	V
A6	25–44	V	3	D
A7	45–64	V	2	D
A8	25–44	M	2	D
A9	25–44	M	2	D
A10	25–44	M	2	D
A11	25–44	M	1	D
A12	25–44	M	1	D
A13	25–44	M	1	D
A14	25–44	M	1	D
A15	25–44	M	1	D

Tyrimo validumas. Anot Bitino et al. (2008), tyrimo validumas yra svarbus aspektas, leidžiantis įsitikinti tyrimo išvadų pagrįstumu. Organizuojamas kokybinis tyrimas leidžia išsiaiškinti, kas lemia respondentų atsakymus. Tyrime siekiama užtikrinti tiek vidinį, tiek išorinį validumą. Vidinis validumas užtikrinamas analizuojant ir sisteminant informantų atsakymus, stebint jų tendencingumą, o išorinio validumo siekiama tyrimo rezultatus pateikiant tokia forma, su kuria susipažinus būtų galima įvertinti, ar tokios pačios tendencijos būdingos ir kitose informacinių technologijų ar kitose įmonėse (Bitinas et al., 2008).

Tyrimo etika. Anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016, p. 54-56, 59), atliekant kokybinį tyrimą tarp tyrėjo ir informanto tvyro glaudesnis santykis, siekiama sukurti tokią atmosferą, kurioje informantas nesijaučia vertinamas, galėtų atvirai atsakinėti ir reflektuoti savo patirtį, išsaugoti neutralumą, taip pat informantas turi būti užtikrintas, kad jo tapatybė nebus paviešinta, o jo pateikti atsakymai bus tinkamai pateikiami ir naudojami tyrimo kontekste. Todėl tyrimo vykdymo metu informantams siekiama užtikrinti konfidencialumą, kad informantas galėtų atvirai atsakyti į užduodamus klausimus.

Tyrimo instrumentas. Analizuojama tema parengtas iš 14 atvirų klausimų sudarytas klausimynas. Kokybinio tyrimo klausimai sudaryti, remiantis įvairių sričių mokslininkų tyrimų įžvalgomis, didžiausią dėmesį skiriant tarpasmeninių santykių ypatybėms, tarpasmeninių santykių kūrimo poreikiui, tarpasmeninių santykių kūrimo patirtims nuotolinio darbo aplinkoje, nuotolinio bendravimo ypatybėms, tarpasmeninio santykio kūrimui iš darbdavio perspektyvos. Šios klausimų temos yra svarbios siekiant išsiaiškinti, koks yra nuotolinio darbo poveikis darbuotojų tarpasmeniniams santykiams?

4 lentelė. Tyrimo klausimai

Eil. nr.	Klausimas	Sąsaja su tyrimo problema	Pagrindiniai teiginiai
1.	Įvardinkite, ką jums reiškia/reikštų turėti gerus tarpasmeninius santykius su kolegomis?	Tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo reikšmė	Nustatyta, kad geri tarpasmeniniai santykiai darbe lemia darbuotojo sveikatos rodiklius, t. y., psichologinę ir fizinę sveikatą (Dinis et al., 2019, p. 5-7). Tarpasmeninės sąveikos kokybė glaudžiai siejama su asmeninės savirealizacijos ir pasitenkinimo gyvenimu lygiais; be to, tarpasmeniniai santykiai daro didelę įtaką

		emocinei gerovei ir psichikos sveikatai, ypač pereinamuoju laikotarpiu, pavyzdžiui, tarp profesinio ir pensinio gyvenimo (Miselytė ir Bagdžiūnaitė, 2017, p. 48-52).
2.	Kaip manote, kokie jūsų asmenybės bruožai, lytis, temos, kuriomis gebate/jaučiate poreikį bendrauti ir kt. padeda arba priešingai, sukelia sunkumų, kai kuriate/bandote sukurti tarpasmeninius santykius su kolegomis?	Ekstravertiškumas padeda lengviau užmegzti ar inicijuoti kontaktą su kitu asmeniu (Obakpolo, 2015, p. 120). Žmonės, kuriems būdingas sutariamumas, yra linkę bendradarbiauti, nebūti konkurencingais (Obakpolo, 2015, p. 120). Žmonės, kuriems būdingas emocinis stabilumas, į tarpasmeninį santykį įneša ramybės, nesiekia konfliktų ir stengiasi paremti kitą (Obakpolo, 2015, p. 121). Asmenų empatija, kai žmonės vieni kitiems suteikia emocinį palaikymą tiek džiugiu, tiek sunkiu metu, supranta vienas kito mintis, patirtis (Miselytė ir Bagdžiūnienė, 2014, p. 40; Omunakwe <i>et al.</i> , 2018, p. 170). Svarbus patikimumas, pavyzdžiui, jei vadovas darbuotojui viešai išreiškia savo pasitikėjimą dėl tam tikrų pasiekimų, tai paskatina su tokiu darbuotoju kurti tarpasmeninį santykį, dar daugiau, toks darbuotojas ne tik sieks dar geriau dirbti ir didinti organizacijos sėkmę, bet ir lengviau kurs tarpasmeninį santykį (Burhanuddin, 2024, p. 201). Geresnius darbo rezultatus pasiekia ne tie darbuotojai, kurie turi aukštesnio lygio intelektą (IQ), bet tie, kurie turi aukštesnius tarpasmeninio santykio kūrimo įgūdžius ir geriau supranta vieni kitus (Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002, p. 58). Organizacinėje aplinkoje, stipresnius tarpasmeninių santykių kūrimo įgūdžius turi moterys (Šilingienė <i>et al.</i> , 2023, p. 86-87). Oficialus bendravimas atskleidžia darbo ir

			profesines žinias, o neoficialus – atskleidžia darbuotoją kaip asmenybę, jo vertybes (Koch ir Denner, 2022).
3.	Kaip manote, kokia yra darbo nuotoliniu būdu įtaka tarpasmeninių santykių kūrimuisi tarp kolegų?	Nuotolinio darbo ir tarpasmeninių santykių sąsaja	Nuotolinio darbo pagrindas yra informacinės technologijos ir interneto ryšys, darbuotojų bendravimas paremtas ne kontaktiniais susitikimais, vadinamais „akis į akį“, o nuotolinio darbo organizavimo įrankiais ir priemonėmis (Stratone ir Vătămănescu, 2019, p. 449). Ypač nuotolinio darbo keliamą neigiamą poveikį jaučia ekstravertiški darbuotojai, kadangi socialinių ryšių kūrimas, bendravimas, buvimas dėmesio ir įvykių centre, jiems yra būtinas (Petkevičiūtė, 2023, p. 193). Dirbant nuotoliniu būdu darbuotojams nepavyksta užmegzti ir palaikyti tarpasmeninių santykių su kolegomis, todėl jie jaučiasi atitolę nuo organizacijos, mažėja jų įsitraukimas ir darbo efektyvumas (Yang <i>et al.</i> , 2022, p. 3), randasi socialinės izoliacijos problema (Kossen ir van der Berg, 2022, p. 232). Nuotolinėse komandose kylantys iššūkiai yra glaudžiai susiję su komandinės kultūros, paramos vienas kitam ir pasitikėjimo stoka, taip pat „gyvų“, „akis į akį“ susitikimų trūkumu, kurie padėtų sukurti tvirtesnius ryšius tarp komandos narių (Stratone ir Vătămănescu, 2019, p. 451). Darbas iš namų darbuotojus privertė tapti mažiau bendraujančiais bei rečiau dalyvaujančiais susitikimuose ir pokalbiuose realiuoju laiku (Counts, 2021). Nuotolinis darbas gali daryti teigiamą įtaką darbuotojų tarpasmeniniams santykiams arba nekenkti tarpasmeninių santykių atsiradimui, jei darbuotojai tarpusavyje bendrauja palaikančiai, vieni
4.	Pasvarstykite, jei organizacijos biure dirbtumėte visą arba didžiąją dalį darbo laiko, kokią įtaką tarpasmeninių santykių su kolegomis kūrimui ir palaikymui tai galėtų daryti?	Nuotolinio bendravimo ypatybės	
5.	Įvardinkite, kokia yra nuotolinio darbo įtaka jūsų bendravimo poreikiams?		

			kitiems proaktyviai teikia naujienas apie savo asmeninį gyvenimą ir jo pokyčius ir domisi kolegų gyvenimu, o vadovybė skatina į sprendimų priėmimą įtraukti visus susijusius darbuotojus ir jais pasitiki (Amalia <i>et al.</i>, 2023, p. 18). Neformalių susitikimų, vykstančių biuro aplinkoje, nebuvimas lemia nuotolinių darbuotojų žinių ir informacijos praradimą, tai lemia jų mažesnę profesinę tobulėjimą (Allen <i>et al.</i>, 2015, p. 52-53).
6.	Kaip manote, kaip tarpasmeninių santykių su kolegomis buvimas arba nebuvimas lemia jūsų darbo kokybę?	Tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo reikšmė	Teigiama, kad darbuotojai, kurie nesukuria tarpasmeninio santykio su kolegomis, patiria stresą, dėl ko atidėlioja darbus, mažėja darbo efektyvumas (Yang <i>et al.</i>, 2022, p. 4). Tarpasmeninio santykio pagrindas – žmogaus emocinis intelektas, kuris yra socialinio intelekto dalis ir galėtų būti suprantamas, kaip „[...] asmenybės gebėjimas integruoti jausmus ir mąstymą, t. y. atpažinti ir suvokti emocijas ir jų reikšmę, jas asimiliuoti bei valdyti ir tuo remiantis samprotauti“ (Remeikaitė ir Lekavičienė, 2002, p. 56).
7.	Įvardinkite, kokius skaitmeninius bendravimo su kolegomis įrankius dažniausiai renkatės, kodėl?	Nuotolinio bendravimo ypatybės	Įrankiai turi būti parenkami atsižvelgiant į darbo specifiką, įmonėje organizuojamus veiklos procesus, teikiamų ir vykdomų užduočių pobūdį, dalyvaujančių komandos narių skaičių, organizacijoje naudojamą programinę įrangą, turi būti tinkami dirbti keliems naudotojams vienu metu, keistis informacija esamuoju laiku arba nepriklausomai nuo laiko, leidžiantys stebėti, nustatyti skirtingų narių teises į naudotojų keliamą ir kuriamą turinį (Schmidt, 2014, p. 185).

8.	Kaip vertinate savo ir kolegų nuotolinio bendravimo įgūdžius, įskaitant informacijos pasidalijimą, teksto ir „emoji“ supratimą bei gebėjimą naudotis darbo priemonėmis ir įrankiais? Kaip tai gali paveikti amžiaus skirtumai?		Tyrimų duomenys atskleidžia, jog neverbalinių signalų trūkumas ir bendravimo lygio sumažėjimas gali lemti emocinį diskomfortą, supratimo sunkumus ir komunikacijos trikdžius tarp kolegų (Raišienė <i>et al.</i> , 2020, p. 3); Vyresnio amžiaus darbuotojai nuotolinį darbą vertina prasčiau nei jaunesnio amžiaus darbuotojai (Raišienė <i>et al.</i> , 2020, p. 7). Nuotolinis darbas gali daryti teigiamą poveikį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams, kadangi bendraudami nuotoliniu būdu darbuotojai yra konkretesni, taigi jų komunikacija yra efektyvesnė, mažesne konfliktų atsiradimo rizika (Barrero <i>et al.</i> , 2023, 45).
9.	Kaip manote, koks ir kodėl turėtų būti darbdavio požiūris į gerų darbuotojų tarpasmeninių santykių palaikymą?	Tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo reikšmė	Organizacijos, siekdamos būti sėkmingomis, pasiremamos kitų organizacijų gera praktika bei globalizacijos teikiamomis naudomis, turi investuoti į savo žmogiškuosius išteklius, tarpusavio ryšių stiprinimą ir kurti tokią organizacinę aplinką, kuri būtų palanki darbuotojų bendradarbiavimui ir plataus spektro užduočių atlikimui (Okoro <i>et al.</i> , 2017, p. 29). Nuotoliniu būdu dirbančiose organizacijose gali būti naudojami įvairūs skaitmeniniai tarpasmeninio santykio kūrimo ir palaikymo įrankiai, kurių pagrindas – bendravimas, kuriuo kuriamas pasitikėjimas ir tarpasmeninis santykis (Wuersch, Neher, Maley ir Peter, 2024, p. 181-182). Skirtingi darbuotojai turi skirtingus sugebėjimus tarpasmeninių santykių kūrimui, tačiau negali būti abejojama tarpasmeninio santykio kūrimo ir palaikymo svarba, kuris lemia, kaip efektyviai organizacijoje bus sprendžiamos
10.	Įvardinkite, koks yra organizacijos indėlis (t. y. naudojami įrankiai), padedantys kurti ir palaikyti tarpasmeninius santykius tarp kolegų? Kaip vertinate naudojamus įrankius?		

			stresinės ir konfliktinės situacijos (Mullings, 2004, p. 143).
11.	Jūsų nuomone, kokios kolegų ypatybės ar bruožai gali lemti/lemia jūsų norą su tuo kolega užmegzti tarpasmeninius santykius? Pvz., socialiniai, kultūriniai, fiziniai panašumai ir kt.		Žmonės yra linkę skirstyti vieni kitus į panašius ir nepanašius į save, pavyzdžiui, pagal rasę, lytį, amžių ir kitokius fizinius požymius, ir labiau linkę pradėti megzti tarpasmeninį santykį su tais, kurie panašūs į juos pačius (Obakpolo, 2015, p. 119).
12.	Jei patiriate, apibūdinkite konfliktines situacijas, su kuriomis susiduriate bendraudami nuotoliniu būdu, pvz., kaip dažnai konfliktinės situacijos įvyksta, kokios priežastys lemia konfliktų atsiradimą, kaip sprendžiate konfliktus?	Nuotolinio bendravimo ypatybės	Nuotolinis darbas gali daryti teigiamą poveikį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams, kadangi bendraudami nuotoliniu būdu darbuotojai yra konkretesni, taigi jų komunikacija yra efektyvesnė, turinti mažesnę konfliktų atsiradimo riziką (Barrero <i>et al.</i> , 2023, 45).
13.	Jūsų nuomone, kokiems darbuotojams darbas nuotoliniu būdu galėtų būti laikomas palengvinimu kuriant ir palaikant tarpasmeninius santykius su kitais darbuotojais?	Nuotolinio darbo ir tarpasmeninių santykių sąsaja	Pastebima, kad intravertams nuotolinio darbo forma yra tinkamesnė, kadangi gali dirbti netrukdomi kitų, vienumoje (Petkevičiūtė, 2023, p. 192). Nuotolinis darbas įgalina žmones, kurie turi trukdžių dirbti įprastame biure, pavyzdžiui, žmones su negalia, globėjus ar gyvenančius atokiose vietovėse (Bilderback ir Kilpatrick, 2024, p. 66).
14.	Kaip manote, kokiais 3 būdais kurtumėte ar palaikytumėte tarpasmeninį santykį su kolega dirbdami biure ir kaip – dirbdami nuotoliniu būdu?	Nuotolinio bendravimo ypatybės	Bendravimas tarp kolegų gali būti ir formalus, kai bendraujama temomis, susijusiomis su darbo veikla, ir neformalus, kai bendraujama temomis, susijusiomis su asmeninėmis nuomonėmis, asmeninio gyvenimo ypatybėmis (Viererbl, Denner ir Koch, 2022). Organizacijoje gali būti taikomi skirtingi tarpasmeninio santykio kūrimo bei palaikymo įrankiai, kurie skatina atvirą bendravimą,

			formuoja komandas ir skatina komandinį darbą, skatina mentorystę, bendras socialines veiklas ir renginius, skatina grįžtamojo ryšio teikimą, moko konfliktų valdymo ir padeda kurti psichologinį saugumą (žr. 2 lentelę).
--	--	--	---

Tyrimo organizavimo etapai:

1. Parengti pusiau struktūruoto interviu klausimus, remiantis magistro baigiamajame darbe nagrinėtais šaltiniais;
2. Atrinkti tyrimo informantus ir supažindinti su tyrimu (tema, tikslu, uždaviniais, etika) ir susitarti dėl interviu atsakymo pateikimo termino;
3. Naudojant MS Teams skaitmeninio bendravimo priemonę, išsiųsti tyrimo klausimus visiems pagal kriterijus atrinktiems darbuotojams;
4. Analizuoti gautus tyrimo duomenis;
5. Apibendrinti gautus tyrimo rezultatus ir pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Tyrimo organizavimas. Tyrimo duomenys buvo renkami nuo 2025 m. balandžio 10 d. iki 2025 m. balandžio 15 d. 2025 m. balandžio 10 d. su informantais buvo susirašinėjama per tiriamosios įmonės naudojamą skaitmeninį bendravimo įrankį *MS Teams*, kadangi tokiu būdu buvo galima sukurti asmenišką kontaktą su visais informantais. Susisiekus su informantais, buvo pristatyta tyrimo tema, tikslas, uždaviniai, eiga bei etikos principai. Informantui patvirtinus norą ir galimybes dalyvauti tyrime, buvo pateikiami tyrimo klausimai. Daugelis tyrimo dalyvių atsakymus į klausimus pateikė iki balandžio 11 d., o keli tyrime dalyvavę įmonės darbuotojai atsakymus į klausimus pateikė iki 2025 m. balandžio 15 d.

Tyrimo sunkumai. Pirmasis sunkumas buvo sukurti tokią atmosferą, kad informantai nebijotų, nesidrovėtų ir nesivaržytų atsakyti į užduodamus klausimus. Pristatant atliekamo tyrimo esmę buvo siekiama iškomunikuoti, kad klausimai užduodami siekiant išsiaiškinti bendrą tarpasmeninių santykių kryptį nuotoliniu būdu dirbančioje organizacijoje, o pateikti nuoširdūs informantų atsakymai bus konfidencialūs. Antrasis sunkumas buvo tas, kad ne visi informantai, atitikę kriterijus, atsakė į kvietimą dalyvauti tyrime, vienas informantas, nors ir sutiko dalyvauti tyrime, iki nurodyto termino nepateikė užpildyto klausimyno. Tai, kad ne visi sutikę dalyvauti tyrime informantai pateikė atsakymus galėjo lemti apklausos tipas – kokybinė apklausa – bei atviro pobūdžio klausimai, į kuriuos atsakyti užtrunka daugiau laiko, nei uždarus klausimus ar klausimus su pateiktais atsakymų variantais. Trečiasis sunkumas buvo tas, kad dalis informantų į pateiktus klausimus atsakė paviršutiniškai, neįsiginčindami klausimus,

kas apsunkino gautų rezultatų analizę ir galėjo paveikti bendrą situacijos vertinimą, tyrimo rezultatų apibendrinimą.

Tyrimo ribotumas ir tolimesnės kryptys. Tyrimu siekiama išsiaiškinti konkrečios informacinių technologijų įmonės atvejį, todėl gali būti, kad tyrimo rezultatai negalėtų atliepti ir būti pritaikyti visai darbo rinkai. Kiekvieno informanto patirtis dirbant nuotoliniu būdu, nuotolinio darbo įgūdžiai bei asmeninės savybės skiriasi, todėl tai gali lemti atsakymų subjektyvumą, bet kita vertus, kategorizuojant gautus duomenis, galima pastebėti ir atsakymų tendencingumą. Nuotolinio darbo organizavimo forma pasaulyje nėra naujas reiškinys, tačiau per paskutinį 5-erių metų laikotarpį sparčiai populiarėjo, todėl priklausomai nuo įmonės nuotolinio darbo organizavimo tradicijų, nuotolinio darbo poveikis darbuotojų tarpasmeniniams santykiams gali skirtis.

3.2. Nuotolinio darbo poveikio darbuotojų tarpasmeniniams santykiams tyrimo duomenų rezultatai ir analizė

Gavus informantų užpildytus klausimynus buvo pradėta gautų duomenų analizė ir skirstymas į kategorijas ir subkategorijas. Kaip buvo aptariama darbo teoriniuose skyriuose, tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kad iš esmės, darbo aplinka yra svarbi vieta, kurioje darbuotojai gali patenkinti savo bendravimo, socialinius poreikius (*Man atrodo, kad su amžiumi draugystės kurti tampa sudėtingiau, todėl darbo aplinka man visada buvo svarbi vieta užmegzti naujus ryšius* [A1]), taip pat, kad daugeliu atvejų, nuotolinis darbas daro įtaką darbuotojų tarpasmeniniams santykiams, o geri tarpasmeniniai santykiai sąlygoja darbo kokybę, efektyvumą, bendrą darbuotojo savijautą.

3.2.1. Tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo reikšmė

Pirmuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, ką darbuotojui reiškia arba reikštų turėti gerus tarpasmeninius santykius su kolegomis. Gauti rezultatai atskleidė, kad daugeliui informantų tarpasmeninių santykių kūrimas ir palaikymas yra svarbus darbo kasdienybės aspektas, teigdami, kad *tarpasmeniniai santykiai yra man labai svarbūs...* [A4].

Atlikta atsakymų analizė atskleidė, kad informantams geri tarpasmeniniai santykiai tarp kolegų yra labai svarbūs ir daro įtaką jų psichologinei sveikatai – emocinei gerovei bei teigiamai darbo aplinkai, asmeniniam tobulėjimui, darbo kokybei, efektyvumui bei motyvacijai, bendravimo su kolegomis kokybei, taip pat padeda kurti priklausymo ir pasitikėjimo jausmą, taip pat buvo gauta nuomonė, kad tarpasmeniniai santykiai nėra reikšmingi jų darbui (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Gerų tarpasmeninių santykių su kolegomis reikšmė

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Gerų tarpasmeninių santykių su kolegomis reikšmė	Psichologinei sveikatai	A1: <i>Man asmeniniai santykiai darbe yra gana svarbūs, nes be jų darbas tampa per daug vienodas ir sunkiau atsipalaiduoti. Jei viskas suktųsi tik apie užduotis, jausčiausi tarsi atsiribojusi nuo aplinkos, o tai ilginiui kelia vidinę įtampą. Bendravimas su kolegomis padeda atsitraukti, nusiraminti...</i>
	Asmeniniam tobulėjimui	A1: [...] labai vertinu, kai kolegos dalinasi savo patirtimi – tai įkvepia ir leidžia [...] tobulėti.
	Darbo kokybei ir efektyvumui	A4: Tarpasmeniniai santykiai yra man labai svarbūs, nes nuo jų lygio tiesiogiai priklauso darbo kokybė, užduočių vykdymo greitis [...] kritinių/stresinių situacijų valdymas. Laisviau su tokiais kolegomis generuojamos idėjos. Taip pat lengviau siekiamas bendras tikslas. [...] lengviau pradėti darbo dieną, ar net likti dirbti viršvalandžių.
	Teigiamai darbo aplinkai	A9: [...] reiškia gerą darbo atmosferą.
	Priklausymo ir pasitikėjimo jausmui	A11: [...]kai jautiesi saugiai ir žinai, kad gali kreiptis į kolegas pagalbos ir nebūsi atstumtas.
	Motyvacijai	A13: [...] reiškia stipresnę motyvaciją dirbti...
	Bendravimo kokybei	A15: Turint gerus santykius, lengviau komunikuoti ir spręsti iškilusias darbe problemas.
	Reikšmės neturi	A3: [...] didelės reikšmės neturi, kol santykiai neperauga į konfliktines situacijas.

Antruoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokie informanto asmenybės bruožai bei temos, kuriomis geba ar jaučia poreikį bendrauti, padeda arba kartais kelia iššūkių kuriant tarpasmeninius santykius su kolegomis. Atlikta atsakymų į klausimus analizė atskleidė, jog kuriant tarpasmeninius santykius yra itin svarbūs tokie asmenybės bruožai, kaip gebėjimas nuoširdžiai bendrauti, empatija, kantrumas, objektyvumas, gebėjimas išklausyti, pozityvumas, atvirumas, kantrybė, sąžiningumas ir patikimumas, atviras požiūris į bendravimą ar noras bendrauti, taktiškumas, malonumas, tolerantiškumas, noras padėti, asmenybės bruožai, susiję su impulsyvumu, nemokėjimu susilaikyti nuo netaktiškų komentarų ar replikų, intravertiškumas, nekompetentingumas, netolerantiškumas, toksiškumas, sukelia iššūkių kuriant ir palaikant tarpasmeninius santykius (žr. 6 lentelę).

Analizuojant surinktus duomenis identifiukuota, kad bendrų temų neturėjimas gali būti priežastis, dėl kurios nepavyksta sukurti tarpasmeninių santykių: [...] *Bendrų temų neturėjimas taip pat įtakoja* [A3]. Taip pat kai kurie informantai nurodė, kad niekada nebendrauja asmeninėmis temomis, nors tarpasmeninį santykį ir yra linkę kurti: *asmeninėmis temomis stengiuosi nebendrauti ir išlaikyti profesionalumą* [A6], [...] *apsiriboju tik darbo klausimais...* [A3]. Kiti teigė, kad bendraudami tiek profesinėmis, tiek asmeninėmis temomis kuria tarpasmeninį santykį: [...] *kad yra tokių temų, kurios kelia iššūkių* [A9] bendrauti, [...] *Su kolegomis dažniausiai bendrauju darbiniais klausimais, bet visada esu atviras įvairiomis buitinėmis temomis, nes pats domiuosi labai įvairiomis sferomis ir visada mielai išklausau apie kitų hobius, pomėgius, problemas. Toks platus požiūris į gyvenimą atveria daug platesnius santykių vystymo horizontus* [A4]. Taip pat buvo pastebėta, kad informantai linkę bendrauti su tais kolegomis, kurių požiūriai ir interesai sutampa: [...] *Lengviausia bendrauti su žmonėmis, kurių interesai panašūs į mano. [...] Sudėtingiau sekasi užmegzti artimą ryšį su vyresniais ar vaikų turinčiais kolegomis, nes mūsų požiūriai ir patirtys dažnai skiriasi...* [A1], *Bendros temos apie laisvalaikį, edukaciją, technologijas vienija...* [A8].

6 lentelė. Informanto asmenybės bruožai, lemiantys tarpasmeninių santykių kūrimą ir palaikymą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Asmenybės bruožai, lemiantys tarpasmeninių santykių kūrimą ir palaikymą	Padedantys kurti ir palaikyti tarpasmeninius santykius	A1: <i>Lengviausia bendrauti su žmonėmis, kurių interesai panašūs į mano – tada greičiau atsiranda supratimas ir pasitikėjimas [...] svarbiausia, kad bendravimas būtų abipusis ir empatiškas.</i> A2: <i>Empatija, kantrybė, objektyvumas, išklausymas.</i>

		A5: <i>Sąžiningumas, atvirumas.</i> A6: [...] <i>esu atviras bendrauti, esu malonus...</i> A7: <i>Pozityvus požiūris. Atvirumas...</i> A12: <i>Kantrybė, sąžiningumas ir patikimumas.</i> A13: [...] <i>gebėjimas retkarčiais pasidalinti aktualiomis naujienomis, pakeisti temą ar įterpti šmaikštų komentarą...</i> A10: <i>Esu taktiškas ir tolerantiškas žmogus, net ir nelabai patogių situacijų atvejais. Esu palaikantis kolega, galintis padėti (nors ne mano darbas), galintis prevenciškai užbėgti problemai už akių...</i>
	Sukeliantys iššūkių kuriant ir palaikant tarpasmeninius santykius	A11: <i>Kartais galiu būti pernelyg impulsyvi ir to nenorėdama įskaudinti kolegą...</i> A4: <i>Aš pats esu daugiau intravertas, nes mano socialinė baterija yra labai mažos talpos. Greit išsikrauna ir norint ją pakrauti reikia atsiriboti nuo žmonių. T. y. didžiulis iššūkis bendraujant ilgesnį laiką su naujais žmonėmis, taip pat išlaikyti santykių lygį...</i> A10: [...] <i>kolegų nekompetencijos atvejai ar darbo standartų nesilaikymas, net perteklinis naudojimasis [...] mano palaikymą mažina. [...] sunku bendrauti su netolerantiškais ir toksiškais žmonėmis.</i>

Šeštuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti informanto nuomonę, kaip tarpasmeninių santykių su kolegomis buvimas arba nebuvimas lemia darbo kokybę. Atlikta atsakymų į klausimus analizė atskleidė, kad daugelis informantų mano, jog tarpasmeninių santykių buvimas daro įtaką darbo kokybei, nes taip formuojama stipresnė komanda, lengviau suprasti vieniems kitus ir priimti geresnius

sprendimus, komandoje vyrauja gera nuotaika: *Manau, kad geri tarpasmeniniai santykiai padeda formuoti stipresnę komandą – tada lengviau suprasti vieniems kitus, pasitarti, o bendri sprendimai būna geresni. [...] Kai bendravimo trūksta, ilgainiui atsiranda slogi nuotaika, mažėja motyvacija, o užduotys tampa sunkesnės...* [A1].

Informantų teigimu, geri tarpasmeniniai santykiai padeda sukurti teigiamą psichologinę atmosferą, mažina išorinių veiksnių keliamą įtampą, kuria darbo aplinką, kurioje grupė žmonių, dirbanti kartu, jaučiasi komanda, dirbanti dėl bendro tikslo. Taip pat, informantų teigimu, esant tarpasmeniniams santykiams jie gali drąsiau dalintis savo idėjomis, siekia vienas kitą palaikyti, taip darbo kokybė gerėja (žr. 7 lentelę). Keli informantai nurodė, kad geri tarpasmeniniai santykiai su kolegomis jų darbo kokybei įtakos nedaro ir jie nesiekia jų kurti, kadangi darbas jiems nėra draugysčių kūrimo vieta (žr. 7 lentelę). Pastebėtina, kad informantai painioja darbuotojų tarpasmeninių santykių ir privačių draugysčių sąvokas.

7 lentelė. Tarpasmeninių santykių įtaka informanto darbo kokybei

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Tarpasmeninių santykių įtaka informanto darbo kokybei	Teigiama	A4: [...] tarpasmeniniai santykiai turi tiesioginę reikšmę darbo kokybei. [...] Jei tu palaikai santykius su kolega, tai jo paprašytą darbą atlieki greičiau, tiksliau ir svarbiausiai tu su juo padiskutuoji, ieškai sprendimų, o jei matai problemų, jas pasakai... A8: Šilti santykiai tiek darbe, tiek už darbo ribų, įtakoja žmonių emocinę būseną. Manau, kad nuo to priklauso ir darbo kokybė. Įtampa darbe mažina produktyvumą, geri santykiai skatina tobulėjimą. A11: [...] gera atmosfera darbovietėje smarkiai prisideda prie darbuotojų motyvacijos, pasitenkinimo darbu ir darbo našumo. [...] savaime kyla motyvacija stengtis ir nenuvilti kolegų. Taip pat, jei kilus klausimui ar problemai žinai, kad gali kreiptis į kolegas,

		<i>probleminės situacijos išsprendžiamos gerokai greičiau, nei bandant susitvarkyti vienam.</i> <i>A13: [...] padeda palaikyti aukštesnę motyvaciją, skatina bendradarbiavimą ir palengvina darbo procesus...</i>
	Įtakos neturi	<i>A3: Darbo kokybę stengiuosi užtikrinti nepriklausomai nuo santykių būklės.</i> <i>A5: [...] nemanau, kad santykių buvimas ar nebuvimas lemia darbo kokybę.</i> <i>A6: Manau tai priklauso nuo individualaus profesionalumo.</i> <i>A9: Manau, tai labai priklauso nuo pačio žmogaus būdo. Jei reikia, aš galiu bendrauti darbo klausimais su kolega su kuriuo neteko gyvai susitikti ir bendrauti.</i> <i>A15: [...] mažai lemia, į darbą atėjau dirbti, o ne kontaktų ieškoti.</i>

Devintuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti informanto nuomonę, koks ir kodėl turėtų būti organizacijos požiūris į gerų darbuotojų tarpasmeninių santykių palaikymą. Didžioji dauguma informantų nurodė, kad organizacijos vaidmuo prisidedant prie darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo yra svarbus (žr. 8 lentelę). Organizacija turi prisidėti prie darbuotojų tarpasmeninių santykių palaikymo, nes tai [...] *skatina komandiškumą...* [A1], [...] *Blogi santykiai gali demotyvuoti darbuotojus, trikdyti darbo procesus...* [A3], [...] *geri santykiai su kolegomis dažnai yra vieni iš svarbiausių pasitenkinimų darbu...* [A7], [...] *Žmonės, jausdamiesi gerai ir saugiai, gali skirti energiją darbui ir pasiekti gerų tiek asmeninių, tiek įmonės tikslų* [A10], [...] *tai stiprina komandą, skatina motyvaciją ir galbūt net mažina darbuotojų kaitą* [A12].

Informantai A3, A7, A11 kalbėjo apie tai, kad už tarpasmeninių santykių palaikymą turėtų būti atsakinga ne tik pati organizacija, o ir komandų vadovai (žr. 8 lentelę), kurie savo veikloje turėtų vadovautis teigiamomis vertybėmis, palaikymo skatinimu, jiems neturėtų būti būdingas mobingas, nepagarba, favoritizmas. A3 informantas išskyrė, kad [...] *organizacija [turi] pasistengti nepriimti arba laiku išmesti darbuotojus, kurie į kolektyvą atneša chaosą ir destruktiją* [A3].

8 lentelė. Organizacijos vaidmuo prisidedant prie darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Organizacijos vaidmuo prisidedant prie darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo	Turi prisidėti, nes	A5: [...] kiekviena organizacija siekia, kad būtų geri tarpasmeniniai santykiai [...] Toks ir turėtų būti požiūris. A9: [...] kai tokie santykiai yra, kolegoms paprasčiau ir lengviau bendrauti per nuotolį. A10: Savaime suprantama, kad turi palaikyti... A12: [...] tai stiprina komandą, skatina motyvaciją ir galbūt net mažina darbuotojų kaitą. A13: [...] tai tiesiogiai susiję su darbuotojų gerove ir motyvacija, darbo efektyvumu. Reguliarūs komandos susitikimai, net ir nuotoliu padėtų komandos nariams lengviau įsitraukti ir jaustis komandos dalimi.
	Neturi prisidėti, nes	A3: [...] organizacija neturi versti bendrauti. [...] Ką gali padaryti organizacija? [...] pasistengti nepriimti arba laiku išmesti darbuotojus, kurie į kolektyvą atneša chaosą ir destruktiją. A11: Manau, geri santykiai organizacijoje prasideda nuo pačios vadovybės požiūrio į darbuotoją. Jei darbuotojas jausis saugus, vertinamas, tuomet ir pačiam natūraliai kils noras su kolegomis ne konkuruoti, o padėti, palaikyti. Ir priešingai: jei iš vadovybės bus jaučiamas nuolatinis spaudimas ar mobingas, nepagarba, protekcijos

		<i>favoritams, tuomet įmonėje neišvengiamai prasidės intrigos ir konfliktai.</i>
--	--	--

Dešimtuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, koks yra organizacijos indėlis (t. y. naudojami įrankiai), padedantys kurti ir palaikyti tarpasmeninius santykius tarp kolegų, bei kaip vertinami naudojami įrankiai. Atlikta atsakymų į klausimus analizė atskleidė, kad organizacijoje esama nuotolinių tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankių (pavyzdžiui, informavimas apie naujienas), skatinamas bendravimas el. paštu ar *MS Teams*, tačiau svarbiausią ir didžiausią poveikį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams daro kontaktiniu bendravimu paremti tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankiai, tokie kaip bendri renginiai, susitikimai: *Bendrų renginių organizavimas...* [A3], *Komandos formavimo vakarėliai, švenčių minėjimai* [A5], [...] *pietūs kartu, pyrago ir kavos valandėlės...* [A8] (žr. 9 lentelę). Vienas iš informantų pastebėjo, kad organizacijoje įrankių esama, tačiau ne visi darbuotojai jais naudojami: [...] *Įrankių pakankamai, svarbu, kad kuo daugiau jais naudotųsi* [A15].

Pastebėtina, kad atsakydami, informantai beveik nenurodė tarpasmeninių santykių palaikymo įrankių, kurie būtų pritaikomi specifiskai nuotolinėje erdvėje, tai gali lemti kelios priežastys, kad organizacijoje nėra pakankamai nuotolinio darbo įrankių (*Man atrodo, kad tikrų online įrankių, kurie stiprintų tarpasmeninius santykius, praktiškai neturime – tik pavienių užuominų, pavyzdžiui, kai matome kolegų gimtadienius ir galime juos pasveikinti asmeniškai...* [A1]), todėl jie beveik neminimi, arba šioje organizacijoje geresnius rezultatus teikia kontaktiniu būdu veikiantys tarpasmeninių santykių palaikymo įrankiai: [...] *labai patinka susitikti ir pamatyti kolegas su kuriais retai susitinkame gyvai* [A9], todėl darbuotojai juos labiau mėgsta. Paminėtina, kad [...] *Kiekviena komanda taip pat turi galimybę ir skirtą lėšų komandiniam neformaliai renginiui/susibūrimui...* [A10], tačiau nebuvo pateikta pavyzdžių, kaip organizacijos darbuotojai organizavosi nuotolinius renginius ar panašiai.

Informantas A11 pasidalino patirtimi, kai organizacijoje vienoje iš komandų buvo sugalvota kiekvieną dieną atlikti tam tikrą nuotoliniu būdu įvykdomą užduotį, kuri [...] *skatino bendravimą ir kūrė jaukumą kolektyve net ir dirbant nuotoliu, pvz., pakviesk kolegą kavos ir pasidarykite selfie, pasidalink su kolegomis mylimiausią kalėdinę dainą ir kt.* Tai rodo, kad patys darbuotojai stengiasi palaikyti tarpasmeninį santykį nuotoliniu būdu veikiančiais įrankiais.

Darbuotojai organizacijos naudojamus tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankius vertina palankiai: [...] *Vertinu puikiai* [A5], *Vertinu teigiamai* [A8].

9 lentelė. Organizacijoje naudojami tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankiai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Organizacijoje naudojami tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankiai	Nuotoliniai	A2: [...] Nuotoliniai skambučiai su kameromis taip pat leidžia palaikyti santykius. A13: Organizacija pagrinde naudojami "Microsoft teams" ir "Microsoft outlook" platformomis, kurios leidžia lengviau dalintis aktualiomis naujienomis, lengviau palaikyti ryšį tarp kolegų.
	Kontaktiniai	A1: [...] gyvų iniciatyvų yra daugiau: kas mėnesį vyksta bendri pietūs, kuriuos organizuoja įmonė, žiemos ir vasaros renginiai, skiriamos lėšos komandų teambuildingams. Turime ir smulkesnių, bet įdomių iniciatyvų – pyragų diena, žingsnių varžybos, cukraus iššūkis, šventiniai nuotraukų konkursai, ledų diena, vainikų pynimas ir pan. Taip pat sveikiname kolegas su svarbiais gyvenimo įvykiais – vestuvėmis, gimtadieniais, vaikų gimimu. Visa tai, nors ir skirtingo pobūdžio, prisideda prie bendrų temų ir artimesnio ryšio kūrimo tarp žmonių. A3: Bendrų renginių organizavimas... A4: [...] organizacijos pagrindiniai įrankiai, padedantys kurti tarpasmeninius santykius yra: kuriamos šventės, netikėtos sueigos, gimtadienio sveikinimai, informavimai apie svarbius kitų kolegų nuopelnus, gera atmosfera (zonos žaidimų, laisvas laikas, vietos pailsėti nuo darbo, suteikta galimybė dirbti iš namų).

		A5: <i>Komandos formavimo vakarėliai, švenčių minėjimai.</i> A8: [...] <i>pietūs kartu, pyrago ir kavos valandėlės...</i>
--	--	---

Vienuoliktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti informanto nuomonę, kokios kolegų ypatybės ar bruožai gali lemti ar lemia norą su kolega užmegzti tarpasmeninius santykius. Atlikta atsakymų į klausimus analizė atskleidė, kad kai kurie informantai mano, jog su kolega kuria tarpasmeninį santykį vien dėl to, nes tiesiog mėgsta bendrauti (*[...] nes šiltesni santykiai kyla labiau iš bendro noro bendrauti... [A10], [...] noras bendrauti [A6]*), kita dalis informantų gebėjo išskirti, kodėl kurti tarpasmeninį santykį norisi būtent su tam tikrus bruožus ar ypatybes turinčiu darbuotoju (žr. 10 lentelę). Dažniausiai buvo minimi tokie bruožai ir ypatybės, kaip empatija, mokėjimas išklausyti ir atvirai bendrauti, panašumas (bendros domėjimosi temos, pomėgiai ir panašiai), patikimumas, pozityvumas, kultūriniai ir socialiniai panašumai, profesionalumas, draugiškumas, atvirumas, charizmatiškumas, mokėjimas įkvėpti.

Atsakydami apie panašumus, kai kurie išskyrė, kad *[...] Tokios savybės kaip bendri hobiai ar fiziniai panašumai man nėra svarbūs darbe. Tai svarbu jau už darbo ribų [A4]*, o kiti atsakė priešingai, kad *[...] panašūs pomėgiai, gyvenimo būdas [A9]*.

Taip pat buvo pateikta nuomonė, kokie asmenybės bruožai atgrasytų bendrauti su tokiu kolega: *[...] Natūraliai vengčiau bendrauti su žmogumi, kuris bando primesti savo nuomonę, agresyviai peržengia ribas, pernelyg domisi mano asmeniniu gyvenimu [A11]*.

Pastebima, kad kultūriniai ir socialiniai panašumai buvo ne vieną kartą paminėti kaip bruožai, lemiantys norą megzti tarpasmeninį santykį, fiziniai panašumai daugelio informantų nebuvo nurodomi. Vieninteliam informantui A13 jokie iš išvardintų socialinių, kultūrinių ar fizinių panašumų neturi įtakos kuriant tarpasmeninius santykius: *[...] Neišskiriu socialinių, kultūrinių ar fizinių panašumų [A13]*.

Išskirtinas A1 informanto atsakymas, kad *[...] emocinis ryšys ir abipusis supratimas – labai svarbūs, kai kuriamas tarpasmeninis santykis. Norima bendrauti su tais žmonėmis, kurie nori bendrauti ir tai daro atvirai ir tai daro jausdami kitą asmenį.*

Taip pat kai kurie informantai nurodė, kad norą bendrauti ir vienas kitą geriau pažinti *[...] lemia ne pareigos ar kompetencijos, o tai kaip jis elgiasi kaip žmogus, pvz. yra atviras, nuoširdus, pozityvus, palaikantis [A12]*.

10 lentelė. Ypatybės ar bruožai, lemiantys norą užmegzti tarpasmeninius santykius su kolega

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Ypatybės ar bruožai, lemiantys norą užmegzti tarpasmeninius santykius su kolega	Empatija	A1: [...] <i>Natūraliai traukia žmonės, kurie yra empatiški, moka klausytis, atviri pokalbiui...</i>
	Mokėjimas išklausti ir atvirai bendrauti	A1: [...] <i>Natūraliai traukia žmonės, kurie [...] moka klausytis, atviri pokalbiui...</i>
	Panašus į mane	A1: [...] <i>norą bendrauti su kolega lemia bendri interesai, panašus požiūris ar mąstymo būdas...</i> A3: <i>Sutampančios pareigos.</i> A8: [...] <i>bendras požiūris į gyvenimiškas situacijas, bendri pomėgiai.</i> A9: [...] <i>panašūs pomėgiai, gyvenimo būdas.</i>
	Patikimumas	A4: [...] <i>pasitikėjimas, kad kolega tavęs nepaliks bėdoje...</i>
	Pozityvumas	A4: [...] <i>žaismingumas (nemėgstu viskuo nepatenkintų bambeklių), neįžeidus (supranta humorą)...</i>
	Kultūriniai, socialiniai panašumai	A7: ... <i>Taip pat kultūrinis panašumas ir išsakomos vertybės dažnai įtakoja tarpasmeninį ryšį.</i> 15: <i>Sakyčiau labiausiai socialiniai.</i>
	Profesionalumas	A5: <i>Gilinimasis į darbinės problemas ir jų nagrinėjimas, sprendimas kartu...</i>
	Draugiškumas, atvirumas	A13: <i>Aš linkusi bendrauti su kolegomis, kurie turi atvirą ir draugišką požiūrį, bei yra linkę bendrauti ir dalintis savo patirtimi...</i>
	Charizmatiškumas	A1: [...] <i>Taip pat mane žavi stiprios, įdomios asmenybės – iš tokių kolegų norisi pasisemti patirties, pasimokyti...</i>

	Mokėjimas įkvėpti	A1: [...] Kartais net nesąmoningai traukia tie, kurie turi savybių, kurias pati norėčiau auginti savyje...
--	-------------------	--

3.2.2. Nuotolinio darbo ir tarpasmeninių santykių sąsaja

Trečiuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti informanto požiūrį, kokia yra darbo nuotoliniu būdu įtaka tarpasmeninių santykių kūrimuisi tarp kolegų. Atlikus atsakymų į klausimus analizę buvo identifikuota, kad informantų nuomonės išsiskyrė: kad įtaka neigiama (*Nuotoliniu būdu dirbant asmeninio bendravimo beveik nebelieka... [A1]*), teigiama (*Bendravimas tikslingesnis ir efektyvesnis, labiau planuojamas laikas... [A2]*) arba įtakos neturi (*Nemanau, kad tai turi įtaką [A3]*).

Buvo pastebėta, kad dėl nuotolinio darbo yra jaučiamas *sumažėjęs komandiškumas. Mažesnis ryšio jausmas [A7], jaučiamas [...] atšalimas, atsitraukimas, nesusikalbėjimas... [A2]*, taip pat bendraujant nuotoliniu būdu sudėtinga inicijuoti ar palaikyti asmeninį, o ne profesinį bendravimą: *... Kartais norisi pasidalinti mintimi ar kažko paklausti, bet nedrąsu, nes nematant žmogaus sunku suprasti, ar jis šiuo metu užsiėmęs, ar pasiruošęs bendrauti. Net per online susitikimus, kurie dažniausiai būna trumpi ir orientuoti tik į darbą, nelieta erdvės asmeniniam ryšiui. Bendraujant per ekraną sunkiau suprasti emocijas – kartais neaišku, ar kolega sako ką nors iš geranoriškumo, ar dėl nepasitenkinimo. Dėl to labiausiai vertinu gyvus susitikimus – jų metu lengviau pajusti žmones ir man pačiai lengviau tada bendrauti profesionaliai ir nuoširdžiai [A1]*, vienas informantas atsakė, kad bendraujant nuotoliniu būdu neįmanoma kurti tarpasmeninių santykių: *Manau, kad tarpasmeniniai santykiai nesiformuoja dirbant nuotoliniu būdu. Tokiu būdu esame tik tam tikrą bendrą funkciją atliekantys atskiri individualūs žmonės [A10]*.

Kai kurie informantai komentavo, jog jiems geriau bendrauti gyvai, nes [...] *man lengviau bendrauti gyvai su kolega. Per nuotolį bendraujant bijau būti neteisingai suprasta [A15]*, gyvas bendravimas – neatsiejamas: [...] *Tačiau jei kartas nuo karto susitinkama – kolegų vieni kitus daugiau pažįsta ne tik kaip kolegas, bet ir kaip asmenybes [A8]*.

Buvo paminėta, kad svarbiausia yra noras bendrauti, o kokia forma – tai nėra svarbiausias aspektas kokybiškai komunikacijai: *Naujai atėjęs darbuotojas gali ilgiau užtrukti, kol įsilies į kolektyvą, kadangi susitikimai su kolegomis būna retesni, tačiau tai labai priklauso ir nuo kolektyvo: jei kolektyvas bus uždaras ir nenorės priimti naujoko, nepadės ir nuolatinis darbas biure [A11]*.

11 lentelė. Darbo nuotoliniu būdu įtaka tarpasmeninių santykių kūrimuisi tarp kolegų

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbo nuotoliniu būdu įtaka tarpasmeninių santykių kūrimuisi tarp kolegų	Neigiama	A1: Nuotoliniu būdu dirbant asmeninio bendravimo beveik nebelieka. Kartais norisi pasidalinti mintimi ar kažko paklausti, bet nedrąsu, nes nematant žmogaus sunku suprasti, ar jis šiuo metu užsiėmęs, ar pasiruošęs bendrauti. Net per online susitikimus, kurie dažniausiai būna trumpi ir orientuoti tik į darbą, nelieka erdvės asmeniniam ryšiui. Bendraujant per ekraną sunkiau suprasti emocijas – kartais neaišku, ar kolega sako ką nors iš geranoriškumo, ar dėl nepasitenkinimo. Dėl to labiausiai vertinu gyvus susitikimus – jų metu lengviau pajusti žmones ir man pačiai lengviau tada bendrauti profesionaliai ir nuoširdžiai. A2: Minusas – atšalimas, atsitraukimas, nesusikalbėjimas... A8: Jei nuolat dirbama nuotoliu, tai atitolina kolegas nuo asmeniškųjų santykių... A9: Nuotolinis darbas skirtingai nei darbas pilnai iš ofiso nesuteikia galimybės kolegų pažinti artimiau, dažniausiai bendraujama tik darbo klausimais. A10: Manau, kad tarpasmeniniai santykiai nesiformuoja dirbant nuotoliniu būdu. Tokiu būdu esame tik tam tikrą bendrą funkciją atliekantys atskiri individualūs žmonės.
	Teigiama	A2: Bendravimas tikslingesnis ir efektyvesnis, labiau planuojamas laikas...

	Įtakos neturi	A3: <i>Nemanau, kad tai turi įtaką.</i> A4: [...] <i>santykių kūrimui nuotolinis darbas nemaišo, gal tik sumažina naujų galimų kontaktų skaičių [...] Naujiems kolegoms iš kitų projektų dėmesio neskiri, bet naujiems prie tavo projektų tikrai kliūčių nėra.</i> A5: <i>Jeigu tarp kolegų santykiai yra geri, nemanau, kad nuotolinis darbas juos kaip nors įtakotų.</i> A6: <i>Manau žmonės, kurie yra linkę į bendravimą vis tiek ras būdų kaip pajauti ryšį su kitais žmonėmis hibridinėje darbo aplinkoje...</i> A13: [...] <i>santykius tikrai įmanoma puoselėti, jei patys imsime iniciatyvos pabendrauti ne tik apie darbą, o ir skiriant laiko pažinti kolegą.</i>
--	---------------	---

Tryliktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti informanto nuomonę, kokiems darbuotojams darbas nuotoliniu būdu galėtų būti laikomas palengvinimu kuriant ir palaikant tarpasmeninius santykius. Atlikta atsakymų į klausimus analizė atskleidė, kad daugelio informantų nuomone, darbuotojams, kuriems būdingas intravertiškumas: *Manau, kad nuotolinis darbas gali būti palankesnis intravertams...* [A1], fizinė judėjimo negalia: [...] *Darbuotojai, turintys fizinio mobilumo problemų* [A7], arba konfliktiškumas: *Manau, darbas nuotoliniu būdu palengvina kurti tarpasmeninius santykius su kitais darbuotojais [...] konfliktiškiems žmonėms* [A12], darbas nuotoliniu būdu gali palengvinti tarpasmeninių santykių kūrimą ir palaikymą.

Daugelis informantų minėjo intravertiškumą, tačiau informantas A1 sudvejojo, ar tikrai tokie darbuotojai geba sukurti kokybišką tarpasmeninį santykį dirbdami nuotoliniu būdu: *Manau, kad nuotolinis darbas gali būti palankesnis intravertams ar tiems, kurie natūraliai vengia aktyvaus bendravimo ir nori jaustis komfortiškai savo erdvėje. Tokiems žmonėms gali būti lengviau palaikyti ryšį raštu ar per struktūruotus susitikimus, o ne per spontaniškus pokalbius biure. Visgi čia iškyla klausimas, ar tai iš tiesų stiprina tarpasmeninius santykius, ar tik gilina jų atsiskyrimą nuo kolektyvo. Gali būti, kad nors jiems ir patogiau, bet ryšių kokybė lieka silpnesnė* [A1].

Vienas iš informantų įvardijo, kad jei darbuotojas yra linkęs bendrauti, tai darbo forma įtakos tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui nedaro: *Kaip jau minėjau nemanau, kad darbas nuotoliniu būdu ar darbas biure būtų palengvinimas ar pasunkinimas, jei žmogus linkęs bendrauti, jam tai įtakos visai neturėtų turėti* [A5].

Taip pat buvo atsakyta, kad žmonėms, kurie turi gausų draugų ratą už darbo ribų, tarpasmeninių santykių palaikymas darbe nėra svarbus: *Žmonėms, kurie turi gausų draugų ratą už darbo ribų. Manau tokie žmonės neturi problemų bendrauti su kolegomis darbe, tačiau ir nepasigenda kai to nėra, nes turi bent kelias draugų grupes* [A6].

3.2.3. Nuotolinio bendravimo ypatybės

Ketvirtuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokią įtaką tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui darytų darbas organizacijos biure visą arba didžiąją dalį darbo laiko. Atlikta atsakymų į klausimus analizė atskleidė, kad informantų nuomonės išsiskyrė, nors daugelis informantų vieningai pripažino, kad dirbant kontaktiniu būdu yra lengviau pažinti kolegos asmenybę, būdo bruožus nei dirbant nuotoliniu būdu: *Nežinau, gal labiau vienas kitą pažintų kaip asmenybes* [A8], [...] *Aišku atsirastum kolegų būdo bruožų, kurių nematai dirbdamas per nuotolį* [A15].

Dalis informantų nurodė, kad darbas visą arba didžiąją dalį darbo laiko organizacijos biure darytų neigiamą įtaką tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui (žr. 12 lentelę), nes nuolatinis bendravimas, poreikis atsakyti čia ir dabar vargina, taip pat įžvelgiama, kad didėtų nesutarimų rizika dėl skirtingų įpročių, buitinių klausimų. Taip pat informantas A10 pastebėjo, kad dirbant kontaktiniu būdu atsiranda iššūkių, kai reikia tiesiogiai bendrauti su nemaloniais, neigiamais kolegomis, kad sukeltų psichologinę įtampą darbe, kai dirbant nuotoliniu būdu, su tokiomis problemomis nesusiduriama: [...] *darbo modelis jautresniems kolegoms sukuria mažiau galimybių susidurti su neigiamais kolegomis, šitaip palaikant jų geresnę emocinę būklę* [A10].

Kiti informantai nurodė, kad tokios darbo sąlygos darytų teigiamą įtaką tarpasmeniniams santykiams. Informantai atsakė (žr. 12 lentelę), kad bendraujant „akis į akį“ bendravimas yra mažiau formalus, todėl nuoširdesnis, leidžiantis geriau atsiskleisti kolegai kaip asmenybei, taip pat bendraujant kontaktiniu būdu lengviau atrasti bendras dominančias temas ir taip kurti tarpasmeninį santykį, kuris svarbus siekiant bendrų tikslų. Informantas A1 palygino darbo patirtį ir nuotoliniu, ir kontaktiniu būdu dirbančioje organizacijoje: [...] *kai dirbdavau biure visą savaitę, santykiai buvo glaudesni ir natūraliai plėtėsi – dažnai bendraudavome ir po darbo*, taip nurodydamas, kad tarpasmeninius santykius lengviau kurti ir palaikyti, kai bendraujama kontaktiniu bendravimu paremtais būdais. Taip pat informantas A7 nurodė, kad „akis į akį“ bendravimas yra palankesnis tarpasmeninių santykių kūrimui, kadangi jam būdingas spontaniškumas, neverbalinė komunikacija, taip pat ir greitesnis problemų sprendimas: *Spontaniška komunikacija. Neverbalinė komunikacija. Greitesnis problemų sprendimas* [A7].

Kitų informantų atsakymai atskleidė, kad tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui nėra svarbu, ar dirbama nuotoliniu būdu, ar tradiciniame biure – tai tarpasmeniniams santykiams įtakos neturi (žr. 12 lentelę), kadangi tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui yra svarbu, kad žmonės būtų bendraujantys ir dėtų pastangas, kad būtų sukurti tarpasmeniniai santykiai. Taip pat informantas A6 nurodė, kad organizacijos darbuotojų tarpasmeniniai santykiai gali vystytis tik iki tam tikros ribos, tad galimai bendras darbo laikas organizacijos biure nepadėtų sukurti geresnio tarpasmeninio santykio, o tik padidintų familiarumą: *Manau, kad profesionalioje aplinkoje santykius galima pagerinti tik iki tam tikros ribos. Visą laiką dirbant iš ofiso žmonės taptų tiesiog familiarūs, bet tai nebūtinai peraugtų į artimas draugystes* [A6].

12 lentelė. Darbo biure įtaka tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Darbo biure įtaka tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui	Įtakos neturi	A3: <i>Nemanau, kad tai turi įtaką.</i> A5: [...] <i>jei įprastai santykiai yra geri, tai dirbant nuotoliu ar biure nebūtų įtakos tarpasmeninių santykių kūrimui.</i>
	Neigiama	A4: <i>Esu dirbęs daug metų biure, tai galiu pasakyti, kad esant vietoje tu priverstas bendrauti, nors tu to nenori [...] tai vargina, žlugdo ir net gali baigtis liga. Būdamas biure tu negali neatsakyti ar atidėti klausimą. Tu tarsi privalai viską žinoti šitą akimirką. Gal tai tik man, bet taip susikuria spaudimas, kuris vargina.</i> A11: [...] <i>santykiai kaip tik gali suprastėti, nes atsirastų trintis, įvairūs nesutarimai dėl smulkmenų, nes kiekvienas esame su savais įpročiais, pomėgiais...</i>

	Teigiama	A1: <i>Manau, kad tarpasmeninių ryšių būtų daugiau [...] Dabar, kai susitinkame tik dvi dienas per savaitę, ne visada spėju su visais pabendrauti ar geriau juos pažinti. Dėl to sunkiau rasti bendrų temų ir užmegzti artimesnį ryšį. O juk geri tarpasmeniniai santykiai padeda formuoti stiprią komandą, su kuria lengviau siekti bendrų tikslų...</i> A12: <i>Manau būtų lengviau kurti pasitikėjimą, galbūt būtų mažiau formalus bendravimas.</i>
--	----------	--

Penktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kokia yra nuotolinio darbo įtaka informantų bendravimo poreikiams. Atlikta atsakymų į klausimus analizė atskleidė, kad informantų nuomonės išsiskyrė (žr. 13 lentelę). Daliai informantų darbas nuotoliniu būdu skatina norą bendrauti gyvai tiek asmeniniuose santykiuose, tiek ir darbinuose. Kiti informantai nurodė, kad nuotolinis darbas nekeičia jų bendravimo poreikio ar įpročių. Informantai A1 ir A12 nurodė, kad nuotoliniam darbui nėra būdingas per daug dažnas ar intensyvus bendravimas, o tai yra gerai, kadangi padeda kokybiškiau ir efektyviau atlikti darbinės užduotis, mažina socialinę nuovargį.

13 lentelė. Nuotolinio darbo įtaka informantų bendravimo poreikiams

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Nuotolinio darbo įtaka informantų bendravimo poreikiams	Skatina norą bendrauti	A9: <i>Dirbant nuotoliniu būdu jaučiau didesnę poreikį išeiti kažkur pabendrauti, pasižmonėti, nes dirbant iš namų trūksta gyvo bendravimo.</i> A10: <i>[...] Malonu į darbą atvažiuoti dėl pabendravimo su kolegomis (žmonių įvairovė), kur įprastos (eilinės) darbo funkcijos pasislepia antrame plane.</i> A15: <i>Poreikį bendrauti patenkinu ne darbe...</i>

	Įtakos nedaro	A2: <i>Man didelės įtakos nedaro nuotolinis ar darbo iš ofiso pobūdis.</i> A3: <i>Neišskirčiau tokios.</i> A4: <i>[...] Kažkokio išaugusio poreikio bendrauti tikrai neatsirado...</i> A5: <i>Bendravimo poreikiams nuotolinis darbas man įtakos neturi.</i>
	Leidžia pailsėti nuo bendravimo	A1: <i>[...] intensyvus gyvas bendravimas [...] išvargina – atrodo, kad atpratau nuo nuolatinio socialinio kontakto. Todėl [...] dirbti iš namų yra patogiu – galiu ramiai susikaupti, atlikti savo darbo užduotis ir pailsėti nuo socialinio triukšmo.</i> A12: <i>Manau, kad yra daug mažiau socialinio nuovargio, lengviau energiją skirti darbams, todėl įtaka teigiama.</i>

Aštuntuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kaip informantai vertina savo ir kolegų nuotolinio bendravimo įgūdžius, įskaitant informacijos pasidalijimą, teksto ir „emoji“ supratimą bei gebėjimą naudotis darbo priemonėmis ir įrankiais, taip pat, ar susijusiems bendravimo įgūdžiams daro įtaką kolegų amžiaus skirtumai. Atlikta atsakymų į klausimus analizė atskleidė, kad informantai nuotolinį bendravimą ir jo kokybę vertina gerai, tačiau kartais yra susiduriama su iššūkiais, susijusiais su informacijos supratimu, gebėjimu ir noru išmoki naudotis nuotolinio bendravimo įrankiais, taip pat retkarčiais kolegų amžiaus skirtumai daro įtaką bendravimui (žr. 14 lentelę).

Informantai teigia, kad bendraujant nuotoliniu būdu galima susikalbėti ir sklandžiai perteikti savo mintis, suprasti kitus (žr. 14 lentelę), tačiau pastebima, kad sėkmingam nuotoliniam bendravimui užtikrinti yra svarbu gebėti analizuoti gaunamą informaciją: *[...] sėkmingas nuotolinis bendravimas priklauso [...] nuo atvirumo mokymuisi, gebėjimo prisitaikyti ir noro suprasti skirtingus komunikacijos stilius [A7].*

Atsakydami apie teksto ir angl. *emoji* supratimą, informantai nurodė, kad nuotoliniame darbe rašymo įgūdžiai yra labai svarbūs, kai kurie natūraliai gerai rašo ir supranta tekstą, o kai kuriems reikia įdėti papildomų pastangų, antraip susiduriama su bendravimo trikdžiais: *Rašytinė komunikacija nuotoliniame darbe tampa ypač svarbi, kai kurie žmonės natūraliai perteikia savo nuomonę tekste, kitiems trūksta įgūdžių, o gal ir noro...* [A7]. Bendravimo trikdžiai lemia nesusipratimų atsiradimą, neteisingą interpretaciją: *[...] dėl teksto „tono“ kartais nesuprantame vieni kitų emocijos, dėl to reikia*

papildomai paaiškinti, ką turėjai omenyje [A13], Vertinu teigiamai, tačiau būna ir nesusipratimų [A6], taip pat pastebima, kad jaunesniems darbuotojams susirašinėjimo kultūra yra priimtinesnė, nes jie susirašinėja greitai ir dažnai naudoja „emoji“, kad tekstas būtų suprantamesnis, iliustruotas: [...] Pastebiu, kad vyresni kolegos dažnai nenaudoja emoji ir lėčiau atsako į žinutes, o jaunesni – ypač Z karta – emoji naudoja daug aktyviau... [A1], [...] kartais trūksta greitesnio atsako į klausimą ar teiginį... [A13]. Pastebima, kad rašytinė komunikacija gali būti gyvesnė, aiškesnė, padedanti kurti gerą atmosferą, jei naudojami „emoji“, „GIFS“: [...] Darbiniai klausimai dažnai palydimi šmaikščiais GIF'ais ar Mem'ais, kas kuria malonią ir jaukią atmosferą... [A11].

Atsakydami apie organizacijos darbuotojų gebėjimą naudotis darbo priemonėmis ir įrankiais, gebėjimus vertino teigiamai (žr. 14 lentelę), tačiau buvo pastebėta, kad dažnai darbuotojų įgūdžiai skiriasi, o tai lemia mažas susidomėjimas technologiniais pokyčiais ir atsisakymas įgyti daugiau arba naujų technologinių įgūdžių: [...] Skiriasi ir įgūdžiai naudojant bendradarbiavimo įrankius – dažnai tenka parodyti, kaip ką naudoti, ir tai sukelia frustraciją, jei kažkas neveikia [...] matau, jog daugeliui kolegų nesinori papildomai gilintis net tada, kai pateiktos aiškos instrukcijos [A1]. Dar vienas lemiantis veiksnys, tai darbuotojų laiko ir užduočių planavimas, kadangi pagrindinis dėmesys darbo metu yra skiriamas tiesioginėms užduotims atlikti, o ne naujiems įgūdžiams įgyti: [...] Nuotoliniu būdu visas dėmesys sutelktas į tiesiogines darbo užduotis, todėl manau, kad gyvi pristatymai padėtų labiau įtraukti ir paskatinti naudotis įrankiais efektyviau... [A1].

Informantų nuomonės apie amžiaus įtaką nuotoliniam bendravimui išsiskyrė. Nedidelė dalis teigė, kad bendravimui amžius įtaką turi, o kiti atsakė, kad neturi (žr. 14 lentelę). Visgi informantas A15 pastebėjo, kad nuotolinis bendravimas su jaunesnio amžiaus kolegomis yra įdomesnis, dinamiškesnis: [...] Su jaunesnio amžiaus kolegomis per nuotolį bendrauti įdomiau ir dinamiškiau nei su vyresnio.

14 lentelė. Informantų ir jų kolegų bendravimo įgūdžiai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Informantų ir jų kolegų bendravimo įgūdžiai	Informacijos pasidalijimas	A9: Vertinu gerai, manau, susikalbame, suprantame vieni kitus... A5: Vertinu puikiai [...] galėčiau teigti, kad bendraujame sklandžiai...
	Teksto ir angl. emoji supratimas	A1: [...] Pastebiu, kad vyresni kolegos dažnai nenaudoja emoji ir lėčiau atsako į žinutes, o jaunesni – ypač Z karta – emoji naudoja daug aktyviau...

		A6: <i>Vertinu teigiamai, tačiau būna ir nesusipratimų...</i> A7: <i>Rašytinė komunikacija nuotoliniame darbe tampa ypač svarbi, kai kurie žmonės natūraliai perteikia savo nuomonę tekste, kitiems trūksta įgūdžių, o gal ir noro...</i> A8: <i>Kartais tekstu išreikštos mintys neteisingai interpretuojamos.</i>
	Gebėjimas naudotis darbo priemonėmis ir įrankiais	A2: <i>Manau, kad visi išmokome dirbti nuotoliu ir naudotis Teams 'ais...</i> A4: <i>[...] Mūsų kolektyvais puikiai naudojasi įrankiais ir dauguma jų funkcionalumų...</i>
	Amžiaus skirtumų įtaka bendravimui	A1: <i>Įgūdžiai tikrai skiriasi tiek tarp kartų, tiek tarp skirtingų asmenybių...</i> A2: <i>[...] įgūdžiai nepaisant amžiaus yra geri.</i> A5: <i>[...] amžius nesudaro nepatogumų bendraujant nuotoliu.</i> A11: <i>[...] Nors esame ganėtinai skirtingo amžiaus, tačiau bendraujant darbe nejaučiu amžiaus skirtumo.</i>

Dvyliktuoju klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, su kokiomis konfliktinėmis situacijomis, bendraudami nuotoliniu būdu, susiduria informantai, ar tokios situacijos yra dažnos, kodėl įvyksta, kaip yra sprendžiamos. Atlikta atsakymų į klausimus analizė atskleidė, kad didžioji dalis informantų nepatiria konfliktinių situacijų nuotolinėje darbo aplinkoje (*Labai džiaugiuosi, bet kol kas su tokiomis situacijomis neteko susidurti* [A12]), buvo nurodyta, kad konfliktai lengviau įsiplieskia dirbant biure: *[...] dažniau nesusipratimų kyla dirbant biure* [A11], o jei konfliktinės situacijos įvyksta, siekiant jas išspręsti yra rekomenduojama bendrauti pagarbiai: *Konfliktų būna retai ir jie yra išsprendžiami su abipuse pagarba* [A6], ieškant kompromiso: *[...] rasti bendrą kompromisą* [A13]. Kai kurie nurodė, kad konfliktines situacijas mieliau sprendžia „gyvai“ nei bendraujant nuotoliniu būdu: *[...] konfliktų nuotoliu dažniausiai nesprendžiu – tiesiog laukiu, kol bus proga ramiai pasikalbėti gyvai...* [A1].

Kai kurie informantai nurodė, kad konfliktinės situacijos gali vienodai atsirasti tiek dirbant nuotoliniu būdu, tiek dirbant biure: *Konfliktinės situacijos man kyla taip pat nuotoliniu ir kontaktiniu būdu. Jokio skirtumo nematau* [A4].

Visgi kai kurie informantai nurodė, kad konfliktinių situacijų dirbant ir bendraujant nuotoliniu būdu pasitaiko. Dažniausiai konfliktinės situacijos atsiranda dėl nuomonių išsiskyrimo, neįsiklausymo, skirtingo problemos suvokimo ir vertinimo bei bendravimo nuotoliniu būdu ribotumo (žr. 15 lentelę). Informantas A1 pastebėjo, kad ginčai nuotoliniu būdu yra sudėtingai sprendžiami, nes pokalbiams būdingas pertraukinėjimas, kas lemia informacijos, kuri būtų svarbi konfliktinės situacijos išsprendimui, praradimą: [...] *Ginčytis per ekraną man asmeniškai labai sudėtinga – net nesinori to daryti. Per skambučius ypač erzina, kai vienas kitą pertraukinėjam, ir tada nežinai, ar tavo emocija bus išgirsta, ar kolega tiesiog kalbės toliau savo...* [A1].

15 lentelė. Konfliktinių situacijų atsiradimo priežastys, dirbant nuotoliniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Konfliktinių situacijų atsiradimo priežastys, dirbant nuotoliniu būdu	Nuomonių išsiskyrimas	A1: [...] <i>dažniausiai tai būna nuomonių išsiskyrimai...</i> A13: [...] <i>Dažniausia jų priežastis, nesuprasta nuomonė, skirtinga nuomonė...</i>
	Neįsiklausymas ir skirtingas problemos suvokimas ir vertinimas	A4: [...] <i>Dažniausia priežastis neįsiklausymas arba problemos suvokimas skirtingai.</i> A10: [...] <i>skirtingas tos pačios situacijos suvokimas, požiūris į ją ir komunikacija...</i>
	Bendravimo nuotoliniu būdu ribotumas	A7: [...] <i>dėl nesusikalbėjimo naudojant technines priemones. Bendraujant nuotoliniu būdu nėra matoma kūno kalba.</i>

Keturioliktuojų klausimu buvo siekiama išsiaiškinti informantams žinomus tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankius dirbant nuotoliniu būdu ir biure. Atlikta atsakymų į klausimus analizė atskleidė, kad dirbant nuotoliniu būdu, darbuotojai naudotų tokius tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankius: kontaktų valanda, suplanuoti neformalus pokalbiai nuotolinių susitikimų pradžioje, informacijos pasidalijimas, skambučiai per pertraukas nedarbinėmis temomis, gyvi susitikimai neformalioje erdvėje, iniciatyvus asmeninės informacijos dalijamasis ir domėjimasis kitu,

virtualios kavos pertraukėlės, pagalbos prašymas ir teikimas (žr. 16 lentelę), o tradiciniame biure dažniausiai rinktųsi: bendras kavos ir pietų pertraukas: [...] *kviesčiau pietų, išgerti kavos, prieščiau pasišnekėti tiek darbiniais, tiek nedarbiniais klausimais...* [A5], bendrą veiklą kartu ir neformalius pokalbius, palaikymo teikimą: [...] *bendra veikla, neformalus pokalbiai, maži gestai (paklausti kaip sekasi ar pan.)...* [A12], [...] *pagiriamasis žodis* [A3], pagalbos teikimas: [...] *Pasisiūlyti pavežti, jei važiuoja pakeliui, važiuojant pabendrauti nedarbiniais klausimais...* [A9], bendros veiklos kartu: [...] *Norėtusi daugiau bendrų veiklų – pramoginių ar edukacinių, kurios sujungtų skirtingų komandų žmones. Tai padėtų pažinti kolegas, su kuriais kasdien netenka tiesiogiai dirbti...* [A1], spontaniškas bendravimas: [...] *svarbu, kad būtų neformali atmosfera – kad nereiktų visko planuoti, o būtų erdvės spontaniškam bendravimui* [A1]. Iš surinktų duomenų matyti, kad pasirenkami gana panašūs tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankiai, tačiau nuotolinius tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankius adaptuoti darbo kasdienybėje yra sunkiau, kadangi jie nėra normalizuoti, įprasti, mažiau palaikomi ar siūlomi organizacijos: [...] *Bet man tai atrodo nenatūralu ir gal net šiek tiek nejauku – turbūt prie tokių dalykų reikėtų priprasti* [A1].

Atkreiptinas dėmesys į gautus du vienas kitam prieštaraujančius atsakymus. Informantas A11 teigia, kad dirbant biure ne visi darbuotojai geba identifikuoti, ar kolega nori kurti ir palaikyti tarpasmeninį santykį: [...] *jei tau reikia daug bendravimo ir artimo kontakto, tai dar nereiškia, kad ir kiti kolegos norės intensyvaus bendravimo ar dalintis asmeninio gyvenimo smulkmenomis...* [A11], informantas A1 atkreipia dėmesį, kad ir dirbant nuotoliniu būdu yra susiduriama su problemomis, ar kolega šiuo metu nori, turi galimybę bendrauti: [...] *Kartais norisi parašyti kolegai Teams žinutę, bet viduje kyla abejonė, ar netrukdysiu – todėl dažnai to nedarau. Visgi tokie asmeniniai kontaktai, kai jie įvyksta, yra vertingi...* [A1].

16 lentelė. Informantų nurodyti įrankiai, tarpasmeninių santykių palaikymui nuotoliniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Informantų nurodyti įrankiai, tarpasmeninių santykių palaikymui nuotoliniu būdu	Kontaktų valanda	A1: [...] <i>organizuoti kokią nors online veiklą, pavyzdžiui, „kontaktų valandą“, kur kelias minutes pabendrauji su įvairiais kolegomis...</i>
	Neformalus pokalbiai nuotolinių susitikimų pradžioje	A1: [...] <i>Galėtų būti daugiau neformalių momentų net ir per online susitikimus – ne vien tik darbotvarkė, bet ir trumpas žmogiškas pokalbis pradžioje ar pabaigoje. Kol kas to labai trūksta.</i>

	Informacijos pasidalijimas	A4: [...] į chat įmetant įdomų straipsnį ar temą...
	Skambučiai per pertraukas nedarbinėmis temomis	A5: [...] pertraukų nuo darbo metu [...] paskambinčiau trumpam smagiam pokalbiui; palinkėčiau gražaus savaitgalio ar po savaitgalio paklausčiau kaip praleido laiką...
	Gyvi susitikimai neformalioje erdvėje	A6: [...] Kvietimas susitikti ne darbo aplinkoje (kavinė, pasivaikščiojimas parke).
	Iniciatyvus asmeninės informacijos dalijamasis ir domėjimasis	A7: [...] Asmeniniai pokalbiai... A9: [...] 1) Parašyti žinutę su tikslu sužinoti, kaip praėjo savaitgalis ir pan. 2) Parašyti paklausti, kaip sveikata, jei sirgo... A10: [...] pasiteirauti kaip pavyko vienas ar kitas klausimas [...] kolegos iniciatyvos palaikymas. A11: [...] vertėtų nesusitelkti vien tik į darbinį klausimą...
	Virtualios kavos pertraukėlės	A12: [...] virtualios kavos pertraukėlės...
	Pagalbos prašymas ir teikimas	A15: [...] pagalba su užduotimis, paprašyti pagalbos kai man jos reikia. A13: [...] Pagalba kolegoms nuotoliu, sprendžiant situacijas, pasitarimai, darbo pažangos pasidalinimas;

DISKUSIJA

Atlikus mokslinės literatūros bei tyrimo duomenų analizės buvo identifikuota, kad daugelis mokslinio darbo teiginių koreliuoja su tyrimo metu gauta informacija.

1. **Tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo reikšmė.** Apibendrinus tyrimo duomenis buvo nustatyta, kad organizacijos darbuotojams tarpasmeniniai santykiai su kolegomis yra reikšmingi ir prie jų kūrimo ir palaikymo turi prisidėti organizacija bei patys darbuotojai, patvirtinant Dinis *et al.* (2019) ir Miselytė ir Bagdžiūnaitė (2017) teiginius, kad tarpasmeniniai santykiai svarbūs darbuotojo fizinei, psichinei sveikatai ir susiję su savirealizacija. Tyrime informantai patvirtino, kad tarpasmeniniai santykiai lemia geresnę psichologinę sveikatą, daro įtaką asmeniniam tobulėjimui, gerina darbo kokybę ir efektyvumą, kuria teigiamą darbo aplinką, kurioje pasitikima, priklausoma vienas nuo kito, gerina motyvaciją, palengvina ir pagerina bendravimą.

Taip pat patvirtinti Obakpolo (2015), Miselytė ir Bagdžiūnienė (2014), Omunakwe *et al.* (2018), Kossen ir van der Berg (2022), Amalia *et al.* (2023), Stratone ir Vătămănescu (2019), Counts, (2021) teiginiai, kadangi informantai nurodė, kad tarpasmeninius santykius padeda kurti tokie asmenybės bruožai, kaip nuoširdumas, empatija, kantrumas, objektyvumas, gebėjimas išklausti, pozityvumas, atvirumas, kantrumas, sąžiningumas ir patikimumas, atviras požiūris į bendravimą ar noras bendrauti, taktiškumas, malonumas, tolerantiškumas. Informantai nepaminėjo, kad tarpasmeninius santykius lengviausia kurti ir palaikyti ekstravertams (Petkevičiūtė, 2023, p.; Yang *et al.*). Tokie asmenybės bruožai, kaip impulsyvumas, nemokėjimas susilaikyti nuo netaktiškų komentarų ar replikų, intravertiškumas, nekompetentingumas, netolerantiškumas, toksiškumas, sukelia iššūkių kuriant ir palaikant tarpasmeninius santykius. O kituose žmonėse kuriant tarpasmeninius santykius traukia tokie bruožai: empatija, mokėjimas išklausti ir atvirai bendrauti, panašumas (bendros domėjimosi temos, pomėgiai ir panašiai), patikimumas, pozityvumas, kultūriniai ir socialiniai panašumai, profesionalumas, draugiškumas, atvirumas, charizmatiškumas, mokėjimas įkvėpti.

Nepatvirtintas Šilingienė *et al.* (2023), teiginys, kad moterys geba geriau kurti tarpasmeninius santykius. Informantai neišskyrė tarpasmeninių santykių kūrimo skirtumų su vyrais ar moterimis.

Koch ir Denner (2022) teiginys, kad bendravimas neformaliomis, asmeniškėmis temomis yra svarbus kuriant tarpasmeninį santykį, tyrimo duomenimis buvo patvirtintas iš dalies, kadangi kai kurie informantai nurodė, kad nors ir siekia kurti tarpasmeninį santykį, bendravimo asmeninėmis temomis vengia.

Patvirtinti Yang *et al.* (2022), Remeikaitė ir Lekavičienė (2002) teiginiai, kad didžiausią reikšmę geri tarpasmeniniai santykiai su kolegomis daro darbo kokybei. Tyrime identifikuota, kad esant geriems tarpasmeniniams santykiams tarp komandos narių formuojasi stipresnė komanda, kurios nariai vieni kitus lengviau supranta, geba priimti geresnius sprendimus, komandoje vyrauja gera nuotaika.

Pastebėtina, kad kai kurie informantai nurodė, kad jie darbo kokybę siekia užtikrinti individualiais gebėjimais.

Patvirtinti teiginiai (Okoro et al., 2017), kad organizacijos vaidmuo darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo procese yra svarbus: pradedant tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankių diegimu, baigiant tarpusavyje suderinamų bei teigiamomis vertybėmis gebančių vadovautis darbuotojų samda. Tyrime identifikuota, kad didžiausią poveikį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams daro kontaktiniu būdu taikomi tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankiai, tokie kaip bendri renginiai, susitikimai. Taip pat svarbu, patvirtintas teiginys, Amalia et al. (2023), kad organizacijos komandų vadovai savo veikloje vadovautųsi teigiamomis vertybėmis, palaikytų, gerbtų, netaikytų mobingo ar favoritizmo.

2. **Nuotolinio darbo ir tarpasmeninių santykių sąsaja.** Tyrimo duomenys atskleidė, kad darbuotojų požiūriai į darbo nuotoliniu būdu įtaką tarpasmeninių santykių kūrimuisi skiriasi, tai patvirtinto ir skirtingas mokslininkų nuomones. Nustatyta, kad gali turėti tokią įtaką: neigiamą, nes bendraujant nuotoliniu būdu bendravimo asmeninėmis temomis nebelieka (Counts, 2021), teigiamą, nes bendravimas nuotoliniu būdu yra tikslingas ir efektyvus arba neturėti įtakos (Amalia et al., 2023), nes tarpasmeninių santykių kūrimas priklauso ne nuo bendravimo formos, o nuo to, ar žmogus nori bendrauti, ar leidžia save pažinti, ir ar nori pažinti kitą.

Iš kitos pusės, tyrimo metu patvirtinti Petkevičiūtė (2023), Bilderback ir Kilpatric (2024) teiginiai, kad darbas nuotoliniu būdu palengvina tarpasmeninių santykių kūrimą ir palaikymą tiems darbuotojams, kurie yra intravertai (pavyzdžiui, nes mažiau tiesioginio bendravimo, nėra akistatų, nesudėtinga nutraukti pokalbį) arba turi fizinę judėjimo negalią (nereikia vykti į biurą). Papildomai identifikuota, kad darbas nuotoliniu būdu naudingas tiems, kurie linkę konfliktuoti (pavyzdžiui, nes turi galimybę apgalvoti prieš atsakant).

3. **Nuotolinio bendravimo ypatybės.** Tyrimo duomenys atskleidė, kad nuotolinio bendravimo forma darbuotojams yra tinkama, kadangi suteikia laisvę atsakyti į kolegų klausimus sau tinkamu metu, o prieš atsakant, geriau apgalvoti, ką sudėtinga padaryti bendraujant „akis į akį“, todėl toks bendravimas yra kokybiškesnis ir leidžiantis efektyviau atlikti darbinės užduoties, kas patvirtina Barrero et al. (2023) teiginius. Siekiant kokybiško nuotolinio bendravimo yra svarbūs geri teksto rašymo ir supratimo įgūdžiai, nuolatinis noras mokytis ir gebėjimas naudotis nuotolinio bendravimo įrankiais; amžiaus įtaka nuotolinio bendravimo efektyvumui yra maža, nors pastebima, kad bendravimas su jaunesniais kolegomis yra dinamiškesnis, įdomesnis, kas iš dalies patvirtinta Raišienė et al. (2020) teiginį. Esama situacijų, kai nuolatinis bendravimas nuotoliniu būdu skatina norą bendrauti „akis į akį“, t. y. bendraujant tiek su kolegomis, tiek su kitais asmenimis pakeisti aplinką išeinant iš namų ir bendraujant neoficialioje erdvėje.

Patvirtintas teiginys (Barrero et al., 2023), kad nuotolinis bendravimas yra mažiau varginantis, nesukeliantis įtampos, jam nebūdingas konfliktinių situacijų atsiradimas, priešingai nei bendraujant biure. Iš kitos pusės buvo pastebėta, kad bendraudami nuotoliniu būdu darbuotojai susiduria su iššūkiais, pavyzdžiui: sunku suprasti, kada yra tinkamas laikas neformalaus pokalbio inicijavimui, kaip užkalbinti nepažįstamą kolegą asmenine tema, kad atsirastų galimybės geriau pažinti vienas kitą ir taip sukurti tarpasmeninį santykį. Taip pat surinkti duomenys patvirtino teorinėje darbo dalyje iškeltą teiginį (Raišienė et al., 2020), kad bendravimas nuotoliniu būdu ne visada yra tikslus, atliepiantis bendravimo poreikius.

Esama situacijų, kai formalus nuotolinis pokalbis pereina į asmenišką, tačiau tai neįvyksta dažnai ir nėra įprasta organizacijos praktika, siekiant gerinti darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimą ir palaikymą, kai dirbama nuotoliniu būdu, kadangi didesnis dėmesys kreipiamas į nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų įtraukimą į neformalias veiklas fiziniuose susitikimuose (įmonės renginiai ir panašiai). Informantai patvirtino teiginius, kad neformalus susitikimai turi svarbų vaidmenį kuriant tarpasmeninius santykius (Allen et al., 2015; Stratone ir Vătămănescu, 2019).

IŠVADOS

1. Nuotolinis darbas yra informacinių technologijų naudojimu ir interneto ryšiu paremta darbo organizavimo forma, kai darbuotojai gali dirbti ne biure, o kitoje vietoje. Tarpusavio bendravimui yra būtina naudoti nuotolinius bendravimo įrankius, kurie turi būti parenkami atsakingai, įvertinus darbo specifiką, naudotojų įgūdžius ir kitus veiksnius, kadangi tai tiesiogiai lemia darbuotojų produktyvumą bei darbo kokybę. Nuotolinio darbo organizavimas turi tiek privalumų (aukštą produktyvumo lygį, atsiradusias galimybes padidinti darbo ir gyvenimo balansą), tiek trūkumų (ne visi darbuotojai turi gerus laiko planavimo ir kompiuterinio raštingumo įgūdžius), kas ilgainiui gali sumažinti nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų produktyvumą, išipareigojimą organizacijai, gali paskatinti ryšių su komandos nariais praradimą.

Tarpasmeniniai santykiai yra dažniausiai dviejų asmenų nuoširdžiu bendravimu bei nuolatinėmis informacijos apie vienas kitą teikimu ir gavimu paremtas ilgalaikis ryšys. Tarpasmeniniam santykiui kurti bei palaikyti svarbus geras vienas kito pažinimas, bendravimas įvairiomis formaliomis ir neformaliomis temomis bei pasitikėjimas vienas kitu. Organizaciniame lygmenyje geri darbuotojų tarpasmeniniai santykiai lemia ir pavienių darbuotojų, ir bendrai visos organizacijos efektyvumą, todėl svarbu, kad organizacijos sudarytų sąlygas bendrauti, darbuotojai turėtų tarpasmeniniams santykiams kurti bei palaikyti svarbius gebėjimus bei asmenybės bruožus (empatija, ekstravertiškumas, emocinis stabilumas bei patikimumas). Tarpasmeniniai santykiai yra tokie svarbūs, kad lemia žmogaus galimybes susirasti darbą, darbuotojo pritapimą organizacijoje, sugebėjimą priimti ir dalintis informacija su kolegomis, tai pat daro įtaką kuriamai vertei bei darbo rezultatams.

2. Darbas nuotoliniu būdu gali turėti ir neigiamų, ir teigiamų sąsajų, kai kalbama apie tarpasmeninių santykių kūrimą ir palaikymą. **Iš vienos pusės**, nuotoliniam bendravimui mažiau būdingas konfliktų įsiplieskimas, bendravimas yra ramesnis ir efektyvesnis. Taip pat nuotolinis bendravimas palengvina tarpasmeninių santykių kūrimą ir palaikymą darbuotojams, kurie, pavyzdžiui, yra intravertai, turi fizinę negalę, gyvena nuo miesto nutolusiuose rajonuose. Taip pat, samdant darbuotojus darbui nuotoliniu būdu, darbuotojų paieškos laukas yra platesnis, įdarbinami įvairesni darbuotojai, atsiranda didesnė tikimybė bendrauti su tokiu kolega, kuris bus demografiškai panašus. **Iš kitos pusės**, darbas nuotoliniu būdu kelia iššūkių darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui, nes bendravimas paremtas informacinėmis technologijomis, dėl kurio nebelieka neformalių, eksromptinių susitikimų su kolegomis, kurie yra svarbūs kuriant tarpasmeninį santykį ir dalinantis asmeninio ar profesinio gyvenimo naujienomis. Taip pat tarpasmeninio santykio kūrimo problemų kyla dėl informacinių technologijų sutrikimų arba darbuotojų užimtų dienotvarkių bei vietos ir laiko skirtumų, visi suinteresuoti asmenys turi skirtingas galimybes dalyvauti susitikimuose. Tokios situacijos sukelia nesusipratimus, atsiranda tikimybė prarasti svarbią informaciją. Jei minėtos

problemos nuolat kartojasi, tarp darbuotojų kyla nepasitenkinimas vienas kitu, prastėja požiūris į vienas kitą, o tai mažina arba neužtikrina galimybių kurtis tarpasmeniniams santykiams.

Jei nuotoliniu būdu dirbanti organizacija siekia pasiekti aukščiausius veiklos rezultatus ir turėti laimingus darbuotojus, tai organizacijoje turi būti skiriamas ypatingas dėmesys darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui. Taip pat turi būti naudojami tinkami skaitmeniniai bendravimo įrankiai, kadangi bendravimas yra tarpasmeninių santykių ašis. Dar būtina sukurti tinkamą aplinką, kurioje tarpasmeniniai santykiai galėtų būti puoselėjami. Aplinkai turėtų būti būdingas atvirumas, turėtų vykti ir būti skatinamas neformalus, taikus, nekonfliktiškas bendravimas, bendradarbiavimas, palaikomas atvirumas, aiškumas, dialogas, palaikymas, teikiamas reguliaraus grįžtamasis ryšys ir užtikrinamas psichologinis saugumas, o darbuotojai vienijami komandiniu darbu, bendra projektine veikla, neformaliais susitikimais, skatinama mentorystė.

3. Kokybiniu tyrimu identifikuota, kad darbuotojams geri tarpasmeniniai santykiai yra reikšmingi dėl jų daromo teigiamo poveikio psichologinei sveikatai bei darbo kokybei ir efektyvumui, kadangi esant geriems santykiams, kolegos noriai dalinasi savo žiniomis, patirtimi, teikia pagalbą. Taip pat geri tarpasmeniniai santykiai svarbūs užtikrinant emocinę gerovę, teigiamą darbo aplinką, siekiant asmeninio tobulėjimo, gerinant motyvaciją, užtikrinant priklausymo ir pasitikėjimo jausmus. Pastebima, kad gyvas bendravimas yra neatsiejamas nuo tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo siekiant pažinti kolegos asmenybę, būdo bruožus, nes kontaktinis bendravimas yra mažiau formalus, todėl darbuotojai inicijuoja susitikimus su kolegomis neformaliose erdvėse arba dalyvauja organizacijos organizuojamuose kontaktiniuose renginiuose, susitikimuose. Darbuotojai, dirbdami nuotoliniu būdu, nėra linkę inicijuoti neformalaus bendravimo, jiems sunku pažinti kolegas, jei bendraujama tik nuotoliniais bendravimo įrankiais, todėl organizacijoje turėtų būti daugiau naudojama ir integruojama į kasdienes darbuotojų užduotis ir formalius susitikimus tokių tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo įrankiai, kaip atviro bendravimo skatinimas, komandų formavimo ir komandinio darbo skatinimas, mentorystės skatinimas.

Tyrimė nustatyta, kad darbas nuotoliniu būdu dažniausiai turi neigiamą poveikį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams, nes nuotoliniam bendravimui nebūdingas asmeninis bendravimas. Taip pat bendraujant nuotoliniu būdu sunku suprasti ne tik kolegos mintis, bet ir jausmus, emocijas, trūksta kūno kalbos, taip pat pastebimas sumažėjęs komandiškumas, atsitraukimas, nesusikalbėjimas, kyla iššūkių identifikuoti, kada kolega nori ar yra pasiruošęs bendrauti. Pastebėta, kad retais atvejais nuotolinio darbo poveikis darbuotojų tarpasmeniniams santykiams gali būti teigiamas, nes bendravimas yra tikslingesnis, planuotas, nekyla konfliktų.

PASIŪLYMAI

1. Informantai beveik nenurodė tarpasmeninių santykių palaikymo įrankių, kurie būtų pritaikomi specifiskai nuotolinėje erdvėje, todėl organizacija turėtų įvertinti naudojamų tarpasmeninio santykio kūrimo įrankius, jų efektyvumą bei apsvarstyti, kokie įrankiai galėtų būti naudingi siekiant gerinti darbuotojų tarpasmeninius santykius. Svarbu, kad ir toliau būtų organizuojami kontaktiniai darbuotojų susitikimai, nes tokia priemonė organizacijoje yra efektyvi.

2. Periodiškai apmokyti darbuotojus naudotis nuotolinio bendravimo įrankiais, pristatant jų naujausias funkcijas, pokyčius, kad bendravimas nuotoliniu būdu būtų efektyvesnis ir paprastesnis.

3. Normalizuoti trumpus nuotolinius „kavos pertraukėlių“ susitikimus, jei jų pageidauja darbuotojai, kurie prisidėtų prie tarpasmeninių santykių kūrimo ir palaikymo.

4. Pastebėti, palaikyti ir skatinti darbuotojų iniciatyvas, kuriomis kuriami tarpasmeniniai santykiai.

5. Puoselėti bendravimo aplinką, kuriai būdingas lygiavertiškumo, lygiateisiškumo skatinimas.

6. Kaip įmanoma dažniau darbuotojams priminti ir diegti organizacijos vertybes, kurios svarbios siekiant kurti palankią, draugišką, tobulėti ir palaikyti skatinančią aplinką.

ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2159-2187. doi: 10.1080/09585192.2017.1323227.
2. Amalia, N. R., Karuppaiah, S., Hassan, Z. ir Patak, A. A. (2023). The impact of interpersonal communication on employee performance during work from home. *International Journal of Humanities and Innovation (IJHI)*, 6(1), 15-19.
3. Allen, T. D., Golden, T. D. ir 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. doi: 10.1177/1529100615593273pspi.sagepub.com.
4. Ansari, A. (2021). The role of interpersonal communication skills in human resource and management. *International Journal of Science and Research*, 10(11), 916-922.
5. Atkočiūnienė, Z. O., Siudikienė, D. ir Girnienė, I. (2019). Inovatyvios lyderystės vaidmuo žinių valdymo ir inovacijų kūrimo procesuose šiuolaikinėje organizacijoje. *Informacijos mokslai*, 86, 68-97. doi: 10.15388/Im.2019.86.27.
6. Barrero, J. M. Bloom, N. ir Davis, S. J. (2021). *Why working from home will stick* (No. w28731). National Bureau of Economic Research.
7. Barrero, J. M., Bloom, N. ir Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23-49.
8. Bauer, T. N. (2010). Maximizing Success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*. Prieiga per internetą: <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>.
9. Bendrinės lietuvių kalbos žodynas. Prieiga per internetą: <https://ekalba.lt/bendrines-lietuviu-kalbos-zodynas/adaptacija?paieska=adaptacija&i=7c107d8d-46fd-4599-ae89-d5caaa3bce7c>. Žiūrėta 2024-10-14, 15.00 val.
10. Benetytė, D. ir Jatuliavičienė, G. (2014). Building and sustaining trust in virtual teams within organizational context. *Regional Formation and Development Studies*, 10(2), 18-30. doi: 10.15181/rfds.v10i2.138.
11. Bilderback, S. ir Kilpatrick, M. D. (2024). Global perspectives on redefining workplace presence: the impact of remote work on organizational culture. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, 4(1), 62-72.
12. Bitinas, B., Rupšienė, L. ir Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams.

13. Burhanuddin, B. (2024). The Relationship Between Organizational Behavior and Functional Performance: Perspectives from Financial Management, Human Resources, and Marketing. *Management, Economics, Trade, and Accounting Journal (META-JOURNAL)*, 1(5), 209-214.
14. Carr, D. ir Namkung, E. H. (2021). Physical disability at work: how functional limitation affects perceived discrimination and interpersonal relationships in the workplace. *Journal of health and social behavior*, 62(4), 545-561.
15. Cetinkaya, A. S., Habibi, S. ir Yavuz, U. (2021). Personnel relationships in the workplace. *University of South Florida (USF) M3 Publishing*, 5(2021), 70.
16. Counts, L. (2021). How Remote Work Affects Our Communication and Collaboration. A new study analyzed how coworkers interact when they work remotely. *Workplace*. Prieiga per internetą:
https://greatergood.berkeley.edu/article/item/how_remote_work_affects_our_communication_and_collaboration.
17. Choi, J. (2018). How to build a remote team. *Training & Development*, 45(1), 8-9.
18. Dinis, M. A. P., Sousa, H. F. P., Moura, A. D., Viterbo, L. M. ir Pinto, R. J. (2019). Health behaviors as a mediator of the association between interpersonal relationships and physical health in a workplace context. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2392.
19. Duran, V. ir Popescu, A. D. (2014). The challenge of multicultural communication in virtual teams. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 365-369. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.12.473.
20. Erentaitė, R. (2008). Kultūrinės prielaidos dirbant su socialinės atskirties grupėmis: refleksijos galimybės ir ribos. *Social Inquiry into Well-Being*, 7(3), 103-109.
21. Ford, R. C., Piccolo, R. F. ir Ford, L. R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25-34. doi: 10.1016/j.bushor.2016.08.009.
22. Gaižauskaitė, I. ir Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. *Mykolas Riomerio universitetas*.
23. Giedraitis, A. ir Ribačonka, E. (2019). Tarporganizacinių ryšių verslo organizacijų tinkluose tobulinimo teoriniai aspektai. *Regional FoRmation and development StudieS*, no. 2 (28).
24. Guinalíu, M. ir Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 20(1), 58-70. doi: 10.1016/j.reimke.2016.01.003.
25. Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. ir Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. doi: 10.3390/ijerph18041826.

26. Yang, L., Murad, M., Mirza, F., Chaudhary, N. I. ir Saeed, M. (2022). Shadow of cyber ostracism over remote environment: Implication on remote work challenges, virtual work environment and employee mental well-being during a Covid-19 pandemic. *Acta psychologica*, 225, 103552.
27. Keppler, Samantha M. ir Leonardi, Paul M. (2023). Building relational confidence in remote and hybrid work arrangements: novel ways to use digital technologies to foster knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4), zmad020. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad020>.
28. Koch, T. ir Denner, N. (2022). Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers? *Corporate Communications: An International Journal*, 27(3), 494-508.
29. Kossen, C. ir van der Berg, A. M. (2022). When the exception becomes the norm: A quantitative analysis of the dark side of work from home. *German Journal of Human Resource Management*, 36(3), 213-237.
30. Lee, Margaret R. (2014). Leading virtual project teams: Adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations. *CRC Press*.
31. Lehmann-Willenbrock, N. (2024). Dynamic interpersonal processes at work: Taking social interactions seriously. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 12.
32. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Prieiga per internetą: https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/asr#part_0611114dc1234afaa928a8f617119f38. Žiūrėta 2024-10-19, 13.00 val.
33. Lovegrove, Nicholas C. (2020). Organizacinė kultūra. 3 Tenets of a Strong Remote Culture. *Harvard business review*. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2020/12/3-tenets-of-a-strong-remote-culture>.
34. Miselytė, M., ir Bagdžiūnienė, D. (2017). Socialinės paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui. *Psichologija*, 56, 37-55. doi: 10.15388/Psichol.2017.56.11521
35. Morkevičiūtė, M., ir Endriulaitienė, A. (2021). Nuotolinio darbo reikšmė ryšiui tarp darbuotojų motyvacijos ir darboholizmo COVID-19 pandemijos metu. Visuomenės sveikata= Public health. Vilnius: Higienos institutas, 2021, nr. 4(95).
36. Mullins, L. G. (2004) Management and organisational behavior. *Harlow:Prentice-Hall:Financial Times*.
37. Mura, A. L., Insalata, L. A., ir Bonaiuto, M. (2024). My home is my new office: The relationship between environmental comfort, workplace attachment, and psychological needs in the context

- of remote working. *Journal of Environmental Psychology*, 98, 102378. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272494424001518>.
38. Nakrošienė, A. ir Butkevičienė, E. (2016). Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams. *Filosofija. Sociologija*, 27(4), 364-372.
 39. Obakpolo, P. (2015). Improving interpersonal relationship in workplaces. *Journal of Research & Method in Education*, 5(6), 115-125.
 40. Omunakwe, P. O., Nwinyokpugi, P. N. ir Adiele, K. C. (2018). Workplace interpersonal relationship and organizational productivity in deposit money banks in Port Harcourt. *Journal of Economics, Management & Social Science*, 4(4), 153-177.
 41. OPENAI. ChatGPT. Tarpasmeniniai santykiai. Prieiga per internetą: <https://chat.openai.com>. Žiūrėta 2025-01-10, 15.00 val.
 42. Okoro, E., Washington, M. C. ir Thomas, O. (2017). The impact of interpersonal communication skills on organizational effectiveness and social self-efficacy: A synthesis. *International Journal of Language and Linguistics*, 4(3), 28-32.
 43. Perry, E. (2021). The success behind virtual teams: The ultimate guide. Prieiga per internetą: <https://www.betterup.com/blog/virtual-teams>. Žiūrėta 2024-12-20, 12.00 val.
 44. Petkevičiūtė, N. (2023). Vyrų ir moterų kintančioje darbo aplinkoje: socialiniai vaidmenys, stereotipai, savybės, komunikacija, lyderystė. *Public Security and Public Order*, (34), 190-202.
 45. Quantum Workplace. *How to Engage Remote Employees: 10 Strategies Backed by Research*. Prieiga per internetą: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/how-to-engage-remote-employees#:~:text=Remote%20work%20increases%20employee%20engagement%2C%20especially%20when%20employees,home%203-4%20days%20out%20of%20a%20five-day%20workweek.?msclkid=40115fe7c3c811ecbdc648059a4225f5>. Žiūrėta 2025-03-03, 14.00 val.
 46. Raišienė, A. G., Gečienė, J. ir Gruodė, K. (2019). Kaip jie tampa mes: naujų darbuotojų socializacijos veiksniai. *Socialinis ugdymas: mokslo darbai: Socialinės klasterizacijos prielaidos/Assumptions of Social Clustering*. Vilnius: Vytauto Didžiojo universiteto Švietimo akademija, 2019, t. 51, Nr. 1.
 47. Raišienė, A. G. ir Jonušauskas, S. (2013). Informacinių ir komunikacinių technologijų įtaka darbuotojų technostresui: situacijos Lietuvoje charakteristika. *Informacijos mokslai*, 66, 78-95.
 48. Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K. ir Stachová, K. (2020). Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania's employees during the COVID-19 quarantine period. *Sustainability*, 12(13), 5332.

49. Remeikaitė, I. ir Lekavičienė, R. (2002). Emocinis intelektas ir jo vertinimo problema. *Psichologija*, 26, 54-65.
50. Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B. ir Ford, D. (2021). Please turn your cameras on: Remote onboarding of software developers during a pandemic. In 2021 IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP), p. 41-50. IEEE.
51. Schmidt, G. B. (2014). Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 182-187. doi: 10.1111/iops.12129.
52. Statistikos portalas. Prieiga per internetą: <https://www.statisticsjournal.lt/2023-metu-statistika-apie-nuotolinio-darbo-poveiki-lietuvos-darbuotoju-gerovei/>. Žiūrėta 2024-10-15, 11.00 val.
53. Stratone, M. E. ir Vătămănescu, E. M. (2019). The human capital dimension within the organizational equation. Gliding between virtual and traditional teams. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(4), 447-467.
54. Šarkiūnaitė, I. (2009). Personalo valdymo procesas virtualioje komandoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, (2), 277-285. Prieiga per internetą: <https://epublications.vu.lt/object/elaba:6169712/>.
55. Šilingienė, V., Stukaitė, D. ir Bervingienė, J. (2023). Vadovių moterų „Lyderystės 4.0“ gebėjimai „Pramonės 4.0“ kontekste. *Information & Media*, 98, 70-93.
56. „The Remote Work Report 2021“. Prieiga per internetą: <https://about.gitlab.com/remote-work-report/>. Žiūrėta 2024-12-07, 16.00 val.
57. Viererbl, B., Denner, N. ir Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of communication management*, 26(3), 331-348.
58. Visuotinė lietuvių enciklopedija. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/tarpasmeniniai-santykiai/>. Žiūrėta 2024-12-07, 13.00 val.
59. Webster, P. (2020). Virtual health care in the era of COVID-19. *The lancet*, 395(10231), 1180-1181.
60. Wuersch, L., Neher, A., Maley, J. F. ir Peter, M. K. (2024). Using a digital internal communication strategy for digital capability development. *International Journal of Strategic Communication*, 18(3), 167-188.
61. Zaki, T. S. A. T., Abdullah, N. H., Nazri, N. A., Hasan, N. ir Ahmad, M. F. (2024). Corporate Communications: Transitioning from Public Relations to Strategic Management. *International journal of academic research in business and social sciences*, 14(12, 2), 3287-3295.

SANTRAUKA

NUOTOLINIO DARBO POVEIKIS DARBUOTOJŲ TARPASMENINIAMS SANTYKIAMS, INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖS ATVEJIS.

Daumantė Verseckaitė, Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas.

Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Vadybos ir politikos mokslų institutas, Vilnius, 2025, 76 psl.

2020 m. įvykusi COVID-19 pandemija darbdavius privertė greitai perorientuoti kontaktinį darbo organizavimo modelį ir tokiu būdu vykusius procesus perkelti į nuotolinius. Pabrėžtina, kad tie darbo organizavimo įrankiai, kurie tiko darbui kontaktiniu būdu, nebūtinai tinka darbui, kuris organizuojamas nuotoliniu būdu, todėl atsiranda problemos, susijusios su prasta psichologine savijauta, socialine izoliacija, tiesioginio („akis į akį“) bendravimo stoka, todėl menkėja sugebėjimas kurti tarpasmeninius santykius.

Siekiant kuo didesnio darbuotojo efektyvumo yra svarbūs įvairūs veiksniai, vienas iš jų, – tai darbuotojų tarpasmeninių santykių kokybė. Tarpasmeniniai santykiai lemia daug veiksnių, pavyzdžiui, darbuotojo motyvaciją, norą bendradarbiauti, siekti organizacijai bendro tikslo ir kita. Pastebėta, kad bendraujant nuotoliniu būdu yra sudėtingiau atpažinti emocijas, inicijuoti neformalų pokalbį nei bendraujant tradiciniame organizacijos biure, todėl darbuotojams gali kilti sunkumų bendrauti ir taip kurti ir palaikyti tarpasmeninius santykius.

Tyrimo problema – koks yra nuotolinio darbo poveikis darbuotojų tarpasmeniniams santykiams?

Tyrimo tikslas – ištirti ir išsiaiškinti darbo nuotoliniu būdu poveikį organizacijos darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui, atsižvelgiant į asmeninius, socialinius bei organizacinius veiksnius. Tikslui pasiekti yra keliama šie uždaviniai:

1. Apžvelgti nuotolinio darbo ir tarpasmeninių santykių sampratą bei ypatybes.
2. Išsiaiškinti darbo nuotoliniu būdu ir darbuotojų tarpasmeninių santykių kūrimo bei palaikymo sąsajas.
3. Identifikuoti nuotolinio darbo poveikį darbuotojų tarpasmeniniams santykiams, vertinant asmeninius, socialinius bei organizacinius veiksnius.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, kokybinis tyrimas.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad tarpasmeninių santykių kūrimas ir palaikymas darbo aplinkoje yra svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų psichologinę būseną, motyvaciją, komandinį darbą, o tai iš esmės lemia ir darbo kokybę. Tokie bruožai, kai iniciatyvumas, noras bendrauti, nuoširdumas, pozityvumas padeda kurti tarpasmeninius santykius taip pat lemia ir kito norą palaikyti tarpasmeninius santykius. Darbas nuotoliniu būdu dažnu atveju gali ir kelti iššūkių, kai kuriami ir palaikomi tarpasmeniniai santykiai (sudėtingiau rasti priežastį inicijuoti pokalbį ar rasti tinkamą laiką asmeniškam bendravimui), tačiau kartais gali ir palengvinti (intravertams, konfliktiškiems darbuotojams, kadangi nuotoliniu būdu lengviau valdyti pokalbio pradžią ir pabaigą, bendravimas kelia mažesnę įtampą, nes nereikalauja tiesioginės komunikacijos; arba darbuotojams, turintiems judėjimo fizinę negalę, nes nereikia vykti į biurą), tačiau esminiai veiksniai, lemiantys tarpasmeninių santykių kūrimą ir palaikymą yra organizacijos teikiami įrankiai tarpasmeninių santykių kūrimui ir palaikymui, kai dirbama nuotoliniu būdu, ir darbuotojo noras bendrauti, iniciatyvumas, nuoširdumas.

Darbo struktūra. Šį magistro baigiamąjį darbą sudaro du teoriniai ir vienas empirinis skyrius, 16 lentelių ir 1 paveikslas, santrauka, išvados, pasiūlymai, šaltinių sąrašas, 1 priedas.

Raktiniai žodžiai: tarpasmeniniai santykiai, nuotolinis darbas, darbuotojai, nuotolinis bendravimas.

SUMMARY

THE IMPACT OF REMOTE WORK ON EMPLOYEE INTERPERSONAL RELATIONSHIPS: A CASE STUDY IN AN INFORMATION TECHNOLOGY COMPANY.

Daumantė Verseckaitė, Master's Thesis in Leadership and Change Management.

Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance and Business, Institute of Management and Political Science, Vilnius, 2025, 76 pages.

The COVID-19 pandemic that began in 2020 compelled employers to swiftly adapt their in-person work organization models and transition processes into remote work formats. It is important to emphasize that the tools used for organizing in-person work are not necessarily suitable for remote work, thus creating challenges related to poor psychological well-being, social isolation, and a lack of face-to-face interaction, which in turn hinder the development of interpersonal relationships. In order to ensure employee efficiency, various factors must be considered, among which the quality of interpersonal relationships is essential. Interpersonal relationships significantly affect aspects such as employee motivation, willingness to collaborate, and commitment to achieving the organization's goals. It has been observed that in remote communication, it becomes more difficult to recognize emotions and initiate informal conversations compared to traditional in-office interactions, making it more challenging for employees to establish and maintain interpersonal connections.

Research Problem: What is the impact of remote work on employees' interpersonal relationships?

Research Objective: To investigate and examine the impact of remote work on the development and maintenance of interpersonal relationships among organizational employees, considering personal, social, and organizational factors. To achieve this objective, the following research tasks were formulated:

1. To review the concepts and characteristics of remote work and interpersonal relationships.
2. To examine the connections between remote work and the creation and maintenance of employees' interpersonal relationships.
3. To identify the impact of remote work on employees' interpersonal relationships by evaluating personal, social, and organizational factors.

Research Methods: Literature review, comparative analysis, qualitative research, data analysis.

The findings of the study reveal that the creation and maintenance of interpersonal relationships in the workplace are critical factors influencing employees' psychological state, motivation, and teamwork—elements that ultimately affect overall work quality. Personal traits such as initiative, willingness to communicate, sincerity, and positivity facilitate the development of interpersonal connections and encourage others to maintain them. While remote work may pose challenges to initiating and nurturing such relationships (e.g., difficulties in finding a reason or time for personal interaction), it may also simplify communication for certain individuals—such as introverts, conflict-prone employees, or those with physical mobility impairments—since remote interaction offers more control over the flow and intensity of communication. Nevertheless, the key factors for successful interpersonal relationship building in remote work environments remain the tools provided by the organization to support such relationships and the employee's own willingness, initiative, and sincerity in communication.

Structure of the Thesis: This master's thesis consists of two theoretical chapters and one empirical chapter, including 16 tables and 1 figure, as well as a summary, conclusions, recommendations, a list of references, and one appendix.

Keywords: interpersonal relationships, remote work, employees, remote communication.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

NUOTOLINIO DARBO POVEIKIS DARBUOTOJŲ TARPASMENINIAMS SANTYKIAMS, INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮMONĖS ATVEJIS. INTERVIU KLAUSIMAI

Gerbiama(-as) Informante,

Iš anksto dėkoju už sutikimą dalyvauti tyrime ir pateiktus atsakymus, kurie yra vertingi siekiant atskleisti magistro baigiamojo darbo temą „Nuotolinio darbo poveikis darbuotojų tarpasmeniniams santykiams, informacinių technologijų įmonės atvejis“. Visa surinkta medžiaga bus naudojama moksliniais tikslais ir saugoma Mykolo Romerio universiteto archyve.

Jūsų asmeniniai duomenys ginami Lietuvos Respublikos įstatymų.

Tyrimo klausimai:

1. Įvardinkite, ką jums reiškia/reikštų turėti gerus tarpasmeninius santykius su kolegomis?
2. Kaip manote, kokie jūsų asmenybės bruožai, lytis, temos, kuriomis gebate/jaučiate poreikį bendrauti ir kt. padeda arba priešingai, sukelia sunkumų, kai kuriate/bandote sukurti tarpasmeninius santykius su kolegomis?
3. Kaip manote, kokia yra darbo nuotoliniu būdu įtaka tarpasmeninių santykių kūrimuisi tarp kolegų?
4. Pasvarstykite, jei organizacijos biure dirbtumėte visą arba didžiąją dalį darbo laiko, kokią įtaką tarpasmeninių santykių su kolegomis kūrimui ir palaikymui tai galėtų daryti?
5. Kaip manote, kaip tarpasmeninių santykių su kolegomis buvimas arba nebuvimas lemia jūsų darbo kokybę?
6. Įvardinkite, kokie yra jūsų dažniausiai naudojami skaitmeniniai bendravimo su kolegomis įrankiai bei priežastis, kodėl juos renkatės?
7. Kaip vertintumėte kolegų bendravimo nuotoliniu būdu įgūdžius, efektyvumą, bendravimo kokybę, informacijos pasidalijimą, gebėjimą naudotis suteiktomis darbo priemonėmis (pvz., kompiuteriais, telefonais)?
8. Kaip vertinate savo bei kolegų gebėjimus paruošti suprantamą tekstą, suprasti tekstą bei „emoji“ (el. laiškuose, žinutėse)? Kokią įtaką teksto pateikimui bei suvokimui daro kolegų amžiaus skirtumai?

9. Kaip manote, koks ir kodėl turėtų būti darbdavio požiūris į gerų darbuotojų tarpasmeninių santykių palaikymą?
10. Įvardinkite, koks yra organizacijos indėlis (t. y. naudojami įrankiai), padedantys kurti ir palaikyti tarpasmeninius santykius tarp kolegų? Kaip vertinate naudojamus įrankius?
11. Kokios kolegų ypatybės ar bruožai gali lemti/lemia jūsų norą su tuo kolega užmegzti tarpasmeninius santykius? Pvz., socialiniai, kultūriniai, fiziniai panašumai.
12. Jei patiriate, apibūdinkite konfliktines situacijas, su kuriomis susiduriate bendraudami nuotoliniu būdu: kaip dažnai konfliktinės situacijos įvyksta, kokios priežastys lemia konfliktų atsiradimą, kaip sprendžiate konfliktus?
13. Kokiems darbuotojams darbas nuotoliniu būdu galėtų būti laikomas palengvinimu kuriant ir palaikant tarpasmeninius santykius su kitais darbuotojais?
14. Kokią įtaką nuotolinis darbas daro jūsų bendravimo poreikiams ir dalyvavimui nuotoliniuose neformaliuose susitikimuose ar pokalbiuose realiuoju laiku?
15. Pasvarstykite, kokie galėtų būti 3 scenarijai, kaip bandytumėte sukurti/palaikyti tarpasmeninį santykį su kolega biure, kaip dirbant nuotoliniu būdu?