

**VILNIAUS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO  
FAKULTETAS**

**ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

**Magistrantė Evelina Kanaševičiūtė  
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>Nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio sąsajos pandemijos laikotarpiu</b>	<b>The links between teleworking and internal employer image during the pandemic</b>
---	--

**Darbo vadovas Julija Savickė**

**Vilnius, 2023**

## TURINYS

ĮVADAS	4
1. NUOTOLINIO DARBO REIŠMĖ IR ĮTAKA DARBUOTOJAMS	7
1.1. Nuotolinio darbo reikšmė COVID-19 pandemijos kontekste	7
1.1.1. Nuotolinio darbo ypatumai	10
1.1.2. Nuotolinio darbo įtaka darbuotojams	13
1.1.3. Darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu	16
1.2. Darbdavio įvaizdžio samprata ir jos elementai	19
1.2.1. Darbdavio įvaizdžio samprata	19
1.2.2. Vidinio darbdavio įvaizdžio svarba darbuotojams	24
1.2.3. Vidinio darbdavio įvaizdžio elementai	26
1.3. Sąsajos tarp nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio	30
2. NUOTOLINIO DARBO IR VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA	32
2.1. Tyrimo metodika	32
2.2. Tyrimo instrumentas	36
3. NUOTOLINIO DARBO IR VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO SĄSAJOS PANDEMIJOS LAIKOTARPIU	38
3.1. Nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio tyrimo rezultatai ir jų analizė	38
3.2. Nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio sąsajos pandemijos laikotarpiu tyrimo apibendrinimas	54
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI	57
LITERATŪRA	59
SANTRAUKA	66
SUMMARY	68
PRIEDAI	70
1 priedas. Interviu transkripcijos	70

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b>	Darbdavio išorinio ir vidinio įvaizdžio santykis	25
<b>2 lentelė</b>	Vidinio darbdavio prisiimami vaidmenys, dirbant kontaktiniu ir nuotoliniu būdu	29
<b>3 lentelė</b>	Respondentų apžvalga	33
<b>4 lentelė</b>	Interviu gidas	36
<b>5 lentelė</b>	Nuotolinio darbo privalumų gauti rezultatai	38
<b>6 lentelė</b>	Nuotolinio darbo trūkumų gauti rezultatai	39
<b>7 lentelė</b>	Nuotolinio darbo pokyčių rezultatai	41
<b>8 lentelė</b>	Ankstesnės nuotolinio darbo patirties gauti rezultatai	43
<b>9 lentelė</b>	Darbdavio įvaizdžio raiškos gauti rezultatai	44
<b>10 lentelė</b>	Įvaizdžio kaita pandemijos laikotarpiu gauti rezultatai	47
<b>11 lentelė</b>	Komunikacijos gauti rezultatai	49
<b>12 lentelė</b>	Požiūris į žmogų gauti rezultatai	50
<b>13 lentelė</b>	Organizacijos vertybės gauti rezultatai	51
<b>14 lentelė</b>	Darbų atlikimo svarbos gauti rezultatai	52
<b>15 lentelė</b>	Nuotolinio darbo poveikis darbdavio įvaizdžiui gauti rezultatai	53

## IVADAS

**Darbo temos aktualumas** – pandemijos laikotarpiu yra daug kalbama apie nuotolinį darbą, kuris yra lyginamas su nuotoliniu ir iš ofiso dirbančių žmonių. Vienas svarbiausių nuotolinio darbo aspektų yra tai, kad darbo rinkos patiriamas poveikis nepraeis su pandemijos pabaiga ir kad darbdaviai kreipsis darbuotojus, kad šie taikytųsi prie didesnių nuotolinio darbo mastų. Criscuolo ir kt. (2021), apibendrinami stambaus masto tarpvalstybinius darbdavių tyrimus, atliktus 2020 ir 2021 metais, siekė nustatyti nuotolinio darbo perspektyvas pasibaigus pandemijai. Gamybos srityje bei negamybinėje privataus sektoriaus dalyje vadybininkai pageidautų, kad dėl pandemijos nuotoliniu būdu dirbančiųjų skaičius išliktų maždaug toks pats ir pasibaigus krizei. Visose trijose Criscuolo ir kt. aptariamose srityse prasidėjus pandemijai nuotolinio darbo dalis išaugo maždaug dvigubai – aukštos (t.y., aukšto lygio žinių) kompetencijos srityje nuo 39 iki 79 procentų, gamybos sektoriuje nuo 10 iki 23 procentų, o žemos kompetencijos paslaugų segmente – nuo 16 iki 40 procentų. Vadovai, galėdami palyginti nuotolinio darbo kiekį ir efektyvumą skirtingais laikotarpiais, išreiškė įsitikinimą, kad pandemijos metu išaugusios nuotolinio darbo apimtys gamybos ir žemos kompetencijos paslaugų segmentuose iš esmės yra optimalios, o aukštos kompetencijos paslaugų srityje nuotoliniu būdu turėtų dirbti tik kiek daugiau nei du trečdaliai darbuotojų. Galima matyti, kad COVID-19 pandemija tapo šoko terapija darbo rinkai, galinčia padėti efektyvinti darbo procesus. Taip pat pastebima, kad pandemijos metu įvykęs šuolis yra labai ryškus, lyginant su santykinai žemomis darbo jėgos, dirbančios nuotoliniu būdu, dalies korekcijos vertėmis pasibaigus pandemijai. Dėl šios priežasties darbdaviai gali laikyti neigiamą darbuotojų požiūrį į nuotolinį darbą tik laikinu nepageidaujamu, tačiau neišvengiamu reiškiniumi siekiant įmonės efektyvesnio veikimo ilgalaikėje perspektyvoje. Norint dirbti nuotoliniu būdu, turi būti abipusis susitarimas su darbdaviu, kadangi darbuotojas negali reikalauti, kad jis būtų išleistas į nuotolinį darbą be priežasties nebent dėl konkrečių situacijų teikia prašymus arba organizacija pati nusprendžia dėl saugumo darbuotojus išleisti dirbti nuotoliniu būdu. Šiai dienai dauguma organizacijų dėl pandemijos turėjo priimti sprendimus viduje, kuriuos įtakojo ir darbdavio įvaizdis ir suteikti galimybes dirbti nuotoliniu būdu, bet svarbiausia, kad darbo našumas nenukentėtų ir darbai būtų atliekami lygiai taip pat. Dėl tokio dalyko, didelis dėmesys kreipiamas darbdavio įvaizdžiui, nes naujas ateinantis darbuotojas apie organizaciją domės, kokia tai organizacija, kuo ji yra išskirtinė, kodėl norėtų joje dirbti, kokie darbuotojai dirba, ar jie yra patenkinti darbu ir t.t. Ir visa tai priklauso nuo organizacijos. Svarbu pabrėžti, kad darbdavio įvaizdis tiek darbuotojo, tiek ir visuomenės akyse yra svarbus, nes pandemijos laikotarpiu darbdavio įvaizdis keitėsi. Todėl kalbant apie šiuos aspektus yra svarbu išanalizuoti kokia sąsaja yra tarp nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio.

**Darbo naujumas** – prasidėjus pandemijai ne visi buvo susidūrę su nuotoliniu darbu, kad jie galės dirbti ne tik iš ofiso. Tai prieš prasidedant COVID-19 pandemijai (t.y., 2019 metais), Lietuvos darbo rinkoje buvo santykinai tris kartus mažiau darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu nei Europos Sąjungos vidurkis, o skirtumas, lyginant su tuo metu pirmavusiomis Švedija ir Nyderlandais, buvo beveik aštuoni kartai. Lietuva (kartu su Vengrija) yra viena iš tik dviejų Europos Sąjungos šalių, kurioje nuotoliniu būdu dirbančių žmonių skaičius nuo 2009 iki 2019 metų sumažėjo (palyginimui, Portugalijoje, kurią 2009 metais Lietuva lenkė vienu procentiniu punktu, šis skaičius išaugo trigubai). Lietuva yra viena iš tik septynių ES šalių (Rumunija, Kipras, Italija, Ispanija, Latvija, Malta), kuriose pusė arba daugiau nei pusė nuotoliniu būdu dirbusių darbuotojų taip dirbo įprastai (t.y., reguliariai ir santykinai didelį darbo laiką) (European Commission, 2020, 3–5). Taigi, Lietuvai nuotolinis darbas apskritai nėra itin paplitęs reiškinys, o pandemija sukūrė unikalią, iki tol neregėtą situaciją kuomet kai kurie darbuotojai neturėjo pasirinkimo nedirbti nuotoliniu būdu. Kadangi tokių sąlygų nėra buvę iki šiol, nuotolinio darbo svarba ir poveikis įvairiems organizacijos aspektams yra naujas ir plačiai nenagrinėtas objektas. Ir taip pat svarbu pamatyti, kokį poveikį nuotolinis darbas padarė darbdavio įvaizdžiui bei surasti sąsajas tarp jų.

**Darbo problema** – ar nuotolinis darbas turi tiesioginį ryšį su pasikeitusiu darbdavio įvaizdžiu pandemijos laikotarpiu?

Darbo tikslas – išanalizuoti kokį poveikį nuotolinis darbas daro darbdavio įvaizdžiui pandemijos laikotarpiu.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio sampratą ir apžvelgti svarbiausius aspektus.
2. Išnagrinėti kokią įtaką padarė nuotolinis darbas darbdavio įvaizdžiui pandemijos laikotarpiu.
3. Išanalizuoti Lietuvos ir užsienio mokslinius tyrimus ir rasti sąsają tarp nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio.
4. Atlikti empirinį tyrimą, kuris leistų pamatyti kokia yra sąsaja tarp nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio pandemijos laikotarpiu bei pateikti išvadas ir pasiūlymus nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio kontekste.

**Darbo metodai** – mokslinės literatūros analizė, sisteminimas, apibendrinimas, kokybinė apklausa.

**Darbo struktūros** – pirmoje dalyje bus kalbama apie nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio apibrėžimus, kokią įtaką daro nuotolinis darbas darbdavio įvaizdžiui, kokią svarbą yra darbdavio įvaizdžio bei kokia sąsaja yra tarp nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio. Antroje

dalyje pateikiama empirinio tyrimo apie nuotolinio darbo poveikį darbdavio įvaizdžiui metodologija, trečiajame skyriuje pateikiami empirinio tyrimo rezultatai.

**Darbą sudaro:** įvadas, trys skyriai, išvados, siūlymai, santrauka lietuvių ir anglų kalba, literatūros sąrašas ir priedai.

# 1. NUOTOLINIO DARBO REIKŠMĖ IR ĮTAKA DARBUOTOJAMS

Šiame skyriuje apibrėžiamas nuotolinis darbas kaip reiškinys darbo rinkoje, išryškunami svarbiausi ankstesniuose tyrimuose atskleisti nuotolinio darbo aspektai bei tokio tipo darbinės veiklos poveikis darbuotojams. Taip pat pristatomi principai, remiantis kuriais galima atlikti kiekybinį nuotolinio darbo tyrimą, kurio rezultatus būtų galima toliau pritaikyti praktiniam kokybiniam tyrimui.

## 1.1. Nuotolinio darbo reikšmė COVID-19 pandemijos kontekste

Kembridžo žodynas nuotolinį darbą apibrėžia kaip „praktika, kuomet darbuotojas dirba savo namuose arba kokioje nors kitoje vietoje, kuri nėra organizacijos įprastinė veiklos vykdymo vieta“ (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remote-working>). Oficialus JAV naudojamas apibrėžimas, naudojamas nuo 2010-ųjų, apibrėžia nuotolinį darbą kaip „darbo lankstumo susitarimas, pagal kurį darbuotojas atlieka pareigas ir atsakomybes iš tokios darbuotojo pozicijos bei kitas įgaliotas veiklas iš darbo vietos, kurią [darbdavys] patvirtina ir kuri nėra vieta, kurioje darbuotojas įprastai dirbtų“ (The U.S. Office of Personnel Management). Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 52 straipsnio 1 skirsnyje nuotolinis darbas apibrėžiamas kaip „Nuotolinis darbas yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygtoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas)“ (<https://www.infolex.lt/ta/368200:str52#>). Kad išvengti nesusipratimo, naudinga pabrėžti, kad termino *teleworking* (*teledarbas*) šaknis *tele* nėra sietina su telefonu ar televizoriumi, o tiesiog yra kilusi iš senosios graikų kalbos šaknies *τῆλε*, kuri reiškia „tam tikru atstumu, toli nuo kažko, tolumoje“ (<https://glosbe.com/cs/grc/tele>). Lietuvos mokslininkai akademinuose darbuose laikosi panašių nuostatų, pavyzdžiui, Morkevičiūtė ir Endriulaitienė (2021, 25) pateikia apibrėžimą „Tai toks darbo būdas, kai darbuotojai jiems priskirtas darbo funkcijas iš dalies arba visiškai atlieka ne darbdavio patalpose (organizacijos biure), o kitoje vietoje (dažniausiai namuose), naudodamiesi informacinėmis technologijomis“. KTU tyrėjas Fokaides nuotolinį darbą apibūdina kaip „bet kuri veikla, į kurią įeina informacijos apdorojimas ir jos pateikimas telekomunikaciniu ryšiu. [Tokia] veikla yra įgyvendinama iš esmės arba dalinai ne pagrindinėse organizacijos patalpose“ (Fokaides ir kt., 2020).

Šiuose apibrėžimuose galima išskirti aiškų akcentą į netradicinę darbo vietą, kuriai darbdavys suteikia pritarimą. Nors nė viename iš šių šaltinių nėra tiesiogiai įvardinama, kam konkrečiai priklauso vieta, kurioje dirba darbuotojas bei kaip toks darbo atlikimo būdas gali pakeisti atliekamo darbo pobūdį, tačiau taip pat ir nėra minima, kad darbdavys būtų atsakingas už

darbo vietos suteikimą ar buvimą vienašališkai atsakingu už darbo vietos parinkimą. Apibrėžimai yra pabrėžtinai platūs ir juos galima taikyti didelei situacijų įvairovei. Iš esmės tokių pačių nuostatų laikomasi ir Lietuvos Respublikos Valstybinės darbo inspekcijos metodinėse rekomendacijose dėl darbo nuotoliniu būdu organizavimo (<https://www.vdi.lt/AtmUploads/Nuotolinisdarbas.pdf>). Tačiau, skirtingai nuo daugelio kitų šiame darbo skyriuje aptariamų dokumentų, ši Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 52 straipsnio interpretacija yra gana palanki darbdaviui, pvz., „Taigi, darbuotojo dirbtas laikas apskaičiuojamas darbdavio nustatyta tvarka“ (p.3).

Pažymėtina, kad užsienio ir Lietuvos mokslininkų požiūris į nuotolinio darbo apibrėžimą iš esmės nesiskiria, kadangi nuotolinis darbas staiga tapo globalus reiškinys, o skirtingos šalys susiduria su iš esmės tais pačiais iššūkiais. Be to, kuomet daugelis firmų yra tarpvalstybinės, konkuruodamos su vienos valstybės ribose veikiančiomis įmonėmis, į konkurencinę erdvę jos vis tiek neišvengiamai perkelia tarpvalstybinį kontekstą. Konkurencija samdant darbuotojus nuotoliniam darbui neišvengiamai veda prie taisyklių unifیکavimo, kadangi jei kuri nors darbo rinka ims siūlyti prastesnes sąlygas darbo jėgai, ji nebebus pajėgi pritraukti kokybiškos darbo jėgos bei atsiders pavojuje prarasti darbo rinkoje labiausiai vertinamus savo darbuotojus. Dėl šių faktorių galima tikėtis, kad nuotolinio darbo apibrėžtis bei šio darbo statuso traktuotė nusistovės ir bus vieninga pasauliniu lygiu.

Nors ir gali susidaryti įspūdis, kad COVID-19 protrūkis pradėjo naujas tendencijas darbo rinkoje, tačiau iš tikrųjų bent jau ES rinkoje tiesiog suintensyvėjo jau daugiau nei dešimtmetį vykę reiškiniai. Lyginant 2009 ir 2019 metus, darbo rinkos dalis, kurią sudarė iš namų iš esmės nuolat dirbantys asmenys, beveik nesikeitė ir 2019 metais sudarė 5,4% (European Commission, 2020, 1). Tačiau tuo pačiu laikotarpiu stabiliai ir kasmet augo dalis darbuotojų, reguliariai dirbančių iš namų dalį darbo laiko. Per šį dešimtmetį ši vertė išaugo 73 procentais – nuo 5,2% iki 9,0% darbo rinkos (ibid., 1). Samdomų darbuotojų, bent dalį darbo laiko dirbusių iš namų, skaičius per šį dešimtmetį išaugo 47 procentais – nuo 7,5% iki 11,0% (Eurostat; [https://ec.europa.eu/eurostat/data/database?node\\_code=lfsa\\_ehomp](https://ec.europa.eu/eurostat/data/database?node_code=lfsa_ehomp)). 2018 metais buvo galima išskirti 8 sektorius, kuriuose daugiau nei 20% darbo jėgos atstovų reguliariai dirbo bent dalį savo darbo laiko nuotoliniu būdu: Informacinių technologijų bei kitos komunikacinės paslaugos, daug žinių reikalaujančios verslo paslaugos, švietimo sistema, spausdinimo, audiovizualinė bei transliavimo veikla, nekilnojamojo turto verslas, menai, pramogos ir rekreacija, telekomunikacija bei finansinė ir draudimo veikla (European Commission, 2020, 2). Šioje grupėje sektorių galima išskirti kelis dėsningumus: nuotolinis darbas būdingas aukšto išsilavinimo profesionalams, kurie (1) galėtų nesunkiai pereiti į savarankiško darbo sektorių, (2) kurių veiklai būdingas kūrybingumas, o ne mechanškumas bei (3) kurie gali santykinai lengvai sudaryti savo darbo



tvarakaraštį bei nustatyti tinkamą tempą. Apibendrinus, tai yra tokie darbuotojai, kuriems būdinga santykinai didelė veiklos autonomija. Įdomu tai, kad Eurostat 2018 metų duomenys atskleidžia tendenciją, kad kuo aukštesnio rango ir kompetencijos yra konkretus darbuotojas, tuo didesnė tikimybė, kad ji(s) bent dalį darbo laiko dirba nuotoliniu būdu (Eurostat; [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_iw\\_hem&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_iw_hem&lang=en)).

Europos Sąjungos erdvėje svarbiausias ideologinis nuotolinį darbą apibrėžiantis dokumentas turbūt yra 2002 metų liepos 16 d. Briuselyje pasirašyta sutartis dėl nuotolinio darbo (Framework Agreement on Telework, 2002). Joje nuotolinis darbas apibrėžiamas kaip „forma organizuoti ir/arba atlikti darbą naudojantis informacinėmis technologijomis remiantis įdarbinimo sutartimi ar santykiais, kuomet darbas, kuris taip pat galėtų būti atliekamas darbdavio patalpose, reguliariai atliekamas ne tose patalpose“.

Šiame dokumente išskiriami dešimt nuotoliniam darbui svarbių aspektų: laisvanoriškumas, įdarbinimo sąlygos, duomenų apsauga, privatumas, įranga, sveikata ir saugumas, darbo organizavimas, apmokymas, kolektyvinės teisės ir įgyvendinimas.

Greta nuotolinio darbo įgyvendinimo kontekstų taip pat svarbu išsiaiškinti, kaip nuotolinis darbas paveikia subjektyvų santykį tarp darbuotojo (ypač atsižvelgiant į asmeninio gyvenimo kontekstą) ir darbdavio. Berastegui (2021) išskiria keturis lygmenis, teoriškai apibrėžiančius pereinamąjį laikotarpį tarp tradicinio darbo bei nuotolinės veiklos:

\*Individualusis lygmuo. Su naujausių technologijų atėjimu atsirado pavojus, kad palaipsniui išnyks fizinė darbo vieta. Tyrimas, atliktas karantino sąlygomis, atskleidė, kad tik 13 procentų darbuotojų, perkeltų į nuotolinio darbo erdves, norėtų dirbti nuotoliniu būdu jei nevyktų pandemija (Ahrendt, Mascherini, 2020). Susiklosčius išskirtinėms aplinkybėms, daugeliui kompanijų teko imtis nepopuliarių priemonių, kadangi tiek darbuotojams, norėjusiems dirbti nuotoliniu būdu, tiek ir darbuotojams, norėjusiems išlikti tradicinio kontaktinio darbo vietose, buvo sunku priimti įmonių sprendimus, jei šie skyrėsi nuo jų asmeninės nuomonės. Įmonės atsidūrė labai nepalankioje situacijoje, kadangi daugelis žmonių intuityviai linkę negatyviai priimti vadovybės reikalavimus, kad ir kokie iš tikrųjų naudingi jie būtų. ES buvo teikiama pirmenybė nuostatai, kad darbuotojai turi turėti pasirinkimo teisę, todėl, prasidėjus COVID-19 krizei, iškilo daug darbinių konfliktų.

\*Organizacinis lygmuo. Virusui atėjus labai netikėtai ir paveikus didelę populiacijos dalį, įmonių laikas pasiruošti problemų sprendimui buvo itin ribotas. Remiantis Berastegui pateikiama statistika (Berastegui, 2021), tik maždaug 50% Europos Sąjungos darbuotojų, pradėjusių dirbti nuotoliniu būdu prasidėjus COVID-19 pandemijai, buvo patenkinti kiekybiniais savo darbo rezultatais, o kokybiniais rezultatais buvo patenkinti maždaug 65% darbuotojų. 33% darbuotojų prisipažino dirbę ilgiau nei turėtų pagal sutartį dėl iškilusių technikos problemų arba mažesnio

efektyvumo, kol dar pilnai neįvaldytos naujos technologijos. Tuo tarpu 24% darbuotojų teigė, kad nuotolinis darbas juos psichologiškai išsekino. Įmonių vadovybei teko ne tik diegti naujas technologijas, tačiau ir prisitaikyti prie didesnių duomenų srautų. Be to, įmonėms iškilo iššūkis įrodyti darbuotojų kolektyvams, kad jos elgiasi teisėtai, kadangi net 53% ES nuotoliniu būdu pradėjusių dirbti darbuotojų buvo įsitikinę, kad darbdaviai pažeidinėja jų teises.

\*Namų ir šeimos lygmuo. ES išryškėjo tendencijos, kad daliai nuotoliniu būdu pradėjusių dirbti darbuotojų pasidarė sunkiau jausti ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Dalis darbuotojų sunkiau rasdavo laiko šeimai bei buities darbams ir ne darbo valandomis ėmė labiau nei įprastai jaudintis dėl savo darbo kokybės (JTR Technical report, 2020). Daliai darbuotojų ėmė reikštis sveikatos problemos, kadangi namuose jie neturėjo baldų, optimizuotų ilgalaikiam darbui prie kompiuterio.

\*Darbo atlikimo lygmuo. Siekiant įveikti ekonominius iššūkius, buvo modifikuotos daugelio darbuotojų pareigos, prie kurių teko prisitaikyti. Kai kuriuose profesinės veiklos sektoriuose nuotolinis darbas buvo taikytas pirmą kartą istorijoje. Buvo pastebėta, kad atsirado naujas socialinis barjeras – jis atsivėrė tarp tų darbuotojų, kurių darbą galima atlikti nuotoliniu būdu, ir tų, kurių darbas neišvengiamai kontaktinis. Žemiausios kvalifikacijos darbuotojai, kurie buvo socialiai pažeidžiamiausi dėl žemiausių atlyginimų, daugeliu atvejų buvo išsiųsti į prastovas. Būtent tokie darbuotojai labiausiai finansiškai nukentėjo.

Šie keturi lygmenys iš teorinės perspektyvos atskleidžia keletą svarbių darbdavio vertinimo aspektų. Visų pirma, darbdavys ne dėl savo kaltės staiga atsiduria situacijoje, kurioje bet koks (net ir pats geriausias) jo sprendimas gali būti darbuotojo priimtas kaip nesėkmingas ir bloginantis darbuotojo darbo sąlygas. Antra, daugelis darbuotojų tiksliai nežino savo teisių ir net ir teisėtus darbdavio veiksmus laiko savo teisių pažeidimu. Trečia, iš darbdavio yra tikimasi, kad jis prisiims socialinę atsakomybę už pažeidžiamiausius darbuotojus, nors tiesioginės darbdavio kaltės, sukėlusios tų darbuotojų pažeidžiamumą iš tikrųjų nėra. Ketvirta, net ir patys geriausi darbdavio norai išskirtinėje situacijoje gali būti neįmanomi įgyvendinti dėl to, kad rinkoje trūksta ar išvis nėra nuotoliniam darbui būtinų elementų. Dėl šių priežasčių darbuotojų akyse darbdavio įvaizdis gali ryškiai pablogėti, o visuomenei gali būti skleidžiama žinia, kad darbdavys nebeatlieka savo socialinių ar kitų su darbu susijusių įsipareigojimų.

### **1.1.1. Nuotolinio darbo ypatumai**

Nuotolinio darbo formų raida yra artimai susijusi su technologijų procesu. Pavyzdžiui, Lopez-Igual ir Rodriguez-Modrono (2020, p. 2) nagrinėja tris nuotolinio darbo „kartas“, kylančias iš informacinių technologijų raidos – namų ofisą, mobilųjį ofisą ir virtualųjį ofisą, pasiremdamas tokiais ankstesniais tyrimais kaip, pavyzdžiui, Messenger ir Gschwind (2016). Nors šie du

straipsniai temą nagrinėja iš skirtingos istorinės perspektyvos (antrasis straipsnis yra iš „ikikovidinio“ laikotarpio, o pirmasis temą analizuoja, naudodamas Covid-19 atneštus pokyčius kaip atskaitos tašką) bei akcentuodami skirtingus aspektus (pirmuoju atveju – ekonominių-socialinių, o antruoju – technologinių), tačiau abejais atvejais prieinama tos pačios išvados – nuotolinį darbą skatina ekonominių vienetų suinteresuotumas kuo efektyviau išnaudoti esamus resursus kiekvienu konkrečiu istoriniu laikotarpiu. Svarbu atsižvelgti ir į veiklos kaštus. Interneto resursai (programinės įrangos galimybės, greitis, duomenų paketo vieneto kaina, teritorinis prieinamumas, pavyzdžiui, mobilieji duomenys ir jų kokybė bei teritorinė aprėptis) labai sąlygoja nuotolinio darbo ypatybes. Todėl, jei, pandemija būtų prasidėjusi dešimtmečiu anksčiau, kuomet interneto bei su juo susijusių technologijų resursai būtų buvę daug labiau riboti, nuotolinio darbo strategijos būtų buvę iš esmės kitokios. Analogiškai tikėtina, kad nuotolinis darbas po dešimtmečio ryškiai skirsis nuo to, kaip mes jį suprantame dabar. Tai viena dinamiškiausių ekonominės veiklos bei raidos sričių (plg. Lopez-Igual ir Rodriguez-Modrono, 2020).

Anot oficialaus JAV teisėje naudojamo apibūdinimo, mobilioju ofisu laikytinas ne tik konteineris ar kitoks modulis, kurį patogų vežioti pritaikyta transporto priemone, tačiau ir bet kuris kitas galimas gabenti ofiso įrangos rinkinys, kurį darbuotojas, pavyzdžiui, gali atsivežti į kliento patalpas savo automobiliu (USLegal; <https://definitions.uslegal.com/m/mobile-office/>). Tuo tarpu virtualusis ofisas JAV oficialiai apibrėžiamas kaip darbo forma, kuomet dirbama nuotoliniu principu ir nėra naudojama jokia konkreti bendra fizinė erdvė, tačiau yra išlaikoma pilnavertė darbuotojų tarpusavio ryšio bei ryšio su klientais sistema, pasitelkiant administratorius ir kitus sklandų ryšį užtikrinančius specialistus (<https://www.lawinsider.com/dictionary/virtual-office>).

Kadangi technologijų raida pastaruoju metu yra itin intensyvi, o Covid-19 įnešė esminių socialinių pokyčių, todėl net ir istoriškai itin trumpas keleto metų laikotarpis tapo nuotolinio darbo proveržio momentu (Moens ir kt., 2022). Tačiau būtina atsižvelgti ir į vis ryškėjančią nuostatą, kad Covid-19 atnešti pokyčiai yra istoriškai natūralūs, o 2020–2022 metų „revoliucija“ yra tik nežymiai paspartinta „evoliucija“. Pavyzdžiui, Tarptautinė darbo organizacija (International Labour Organization; ILO) dokumente „Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond“ (2020) akcentuoja šią mintį tokia stambios Naujosios Zelandijos paslaugų įmonės vadovo citata: „Tai, kad darbo jėga tapo visiškai lanksti, dėl COVID-19 pasidarė būtinybe, tačiau čia pagreitėjo tai, ką mes manėme esant jau ilgą laiką – visiškas lankstumas yra natūralus visų įvairovės aspektų priėmimas“ (ILO, 2020, p. 4).

Maillot ir kt. (2022) atliko stambaus masto nuotolinio darbo erdvių tyrimą, sudarę Prancūzijos darbuotojų atsiliepimų didelės apimties duomenų bazę (laikotarpis: 2020 kovo 17 – gegužės 10) ir taip išskyrę darbuotojų žodyne dažniausiai minimas darbo erdves: ofisas, namai, kambarys, miegamasis, transportas, vaikščiojimas, sodas, restoranas, salonas, speciali erdvė,

butas, gyvenamoji erdvė, virtuvė, kampas, darbo kambarys, gyvenamoji erdvė (Maillot ir kt., 2022, p. 7). Nagrinėdami žodyno tendencijas, jie priėjo išvados, kad darbo procesas vyko iš esmės pirmajame („namų ofiso“) lygmenyje, kadangi darbuotojams, kaip taisyklė, buvo suteikta tik minimali technologinė pagalba, ir jiems teko remtis iš esmės tik anksčiau turėtais resursais. Norint pereiti į mobiliojo ofiso ar virtualiojo ofiso lygmenį, būtinas darbuotojų apmokymas bei kvalifikuotų technikų pagalba. Analogiškas tyrimas, 2022 metais atliktas JAV (<https://financebuzz.com/survey-remote-work-lifestyle>) atskleidė, kad populiariausios darbo erdvės yra savi namai (taip yra dirbę 98% nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų), viešbutis (69%), oro uostas (61%), draugų namai (61%), kavinė (58%), lėktuvas (46%) ir t.t. 42% respondentų prisipažino, kad yra dirbę vairuodami, o 39% yra dirbę iš savo stovinčio automobilio, 21% yra dirbę paplūdimyje, prie baseino ar kitokioje panašioje poilsiu/atostogų erdvėje. Vis labiau ima ryškėti tendencija, kad darbuotojai vengia dirbti namie, net jei ir turi specialiai tam tikslui skirtą erdvę, o todėl gausėja atvejų, kuomet darbuotojai nuomojasi patalpas nuotoliniam darbui ar netgi dienos metu gyvena viešbutyje, o vakare grįžta namo. Dirbantieji namuose masiškai (beveik pusė tiriamųjų) susiduria su atvejais, kuomet svarbius susitikimus sutrukdo šeimos nariai ar augintiniai.

Nagrinėjant darbuotojo veiklos alokacijos pasiskirstymą nuotolinio darbo atžvilgiu, galima išskirti tris variantus: darbas ofise, hibridinis darbas bei nuotolinis darbas. Hibridinis darbas – tai tokia sistema, kuomet pagal poreikį derinamas fizinis buvimas darbo įstaigoje su darbu nuotoliniu būdu (Cook ir kt., 2020). Iš esmės tai toks darbas, kuomet dalis veiklos vykdoma internetu. Pagrindiniai hibridinio darbo privalumai yra darbo lankstumas, sumažėję darbo jėgos kaštai, didesnis darbuotojų pasitenkinimas bei mažesnė žala gamtai (Javed Iqbal ir kt., 2021, p. 29). Šiame tyrime tarp antrinių hibridinio darbo privalumų taip pat minima ir efektyvesnio bei mažiau formalaus bendravimo galimybė bei platesnės erdvės puoselėti darbuotojų kūrybiškumą. Manytina, kad hibridiškumas leidžia geriau atskleisti „klasikinio“ ir nuotolinio darbo privalumus, neprisirišti prie išankstinių nuostatų bei puoselėti lankstumą (Malhotra ir Reay, 2019). Ir šioje srityje pasireiškia Tarptautinės darbo organizacijos nuostata, kad darbo hibridiškėjimas yra natūrali darbo sistemų evoliucijos raiška, kadangi šios tendencijos buvo aiškios bent dešimtmetį iki Covid-19 pradžios. Galima manyti, kad tai – dar viena naujo tipo pramonės revoliucija. Mašinų gebėjimas tobulėti bei dirbtinis intelektas atvėrė galimybes sumažinti ofise esančių darbuotojų skaičių, leidžiant daliai darbo jėgos savo veiklą atlikti kitose erdvėse (Yu ir Hafner, 2020).

FinanceBuzz atliko stambaus masto statistinį tyrimą (rezultatai paskelbti 2022-08-25; <https://financebuzz.com/survey-remote-work-lifestyle>), kuriame buvo siekiama išsiaiškinti, kaip ir kiek darbuotojai dirba hibridiniu ir/arba nuotoliniu būdu. Paaiškėjo, kad 76% darbuotojų dirba daugiau nei 40 valandų savaitę (tame tarpe, 21% dirba 50 ar daugiau valandų per savaitę). Bendra išryškėjusi tendencija buvo išaugęs vieno darbuotojo atliekamo darbo kiekis. Tyrimu buvo aiškiai

parodyta, kad darbuotojų darbo laikas persiskirstė pagal paros metą, tačiau nesumažėjo, o veikiausiai netgi išaugo. Skeptikų teiginius, kad dirbantieji tiesiog daugiau laiko praleidžia „Netflix“ paskyrose tyrėjai atremia argumentu, kad norintieji ir galintieji tai daryti ir anksčiau tai darė savo darbo vietose, o, atėjus naujai realybei, jie negavo duomenų, kad tokia darbinė simuliacija būtų galėjusi išaugti. Veikiau atvirkščiai, šis tyrimas išryškino ryškias naujas socialines problemas. Pavyzdžiui, 32% darbuotojų buvo priversti realiai dirbti ir savo atostogų metu, o 4% išvis nustojo atostogauti. Net ir tarp atostogaujančiųjų tik 31% buvo pajėgūs visiškai atsiriboti nuo savo darbo atostogų metu, o todėl labai suprastėjo atostogavimo kokybė. Net 68% tiriamųjų prisipažino, kad jiems yra ar buvo sunku atskirti asmeninį gyvenimą nuo profesinės veiklos. Dalis darbdavių ėmė laikytis nuostatos, kad darbuotojas gali būti pasiekiamas bet kuriuo metu. Panašūs rezultatai gauti ir Prancūzijoje atliktame tyrime (Maillot ir kt., 2022), kuriame paaiškėjo, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai susidūrė su didžiuliais iš šeimos kylančiais įpareigojimais, pavyzdžiui, kad reikėdavo padėti vaikams, dėl karantino neįsantiems į mokyklą, o, kadangi darbą atlikti vis tiek buvo privaloma, iš esmės persiskirstė darbo valandos paroje, o daugeliui tyrimo dalyvių ryškiai sumažėjo kokybiško poilsio valandų per savaitę. Akivaizdu, kad tokios pavojingos socialinės tendencijos išliks.

Apibendrinus yra akivaizdu, kad, nuotolinis darbas kol kas išgyvena dinamiškos raidos procesą ir dar nėra pilnai nusistovėjęs reiškinys, tiek nuotolinio darbo erdvės, tiek ir darbo pobūdžio bei trukmės atžvilgiu turėtų ryškiai keistis. Technologijų raida suteikia įvairiausių galimybių, tačiau įvykę pokyčiai atskleidžia socialines grėsmes, galinčias turėti ilgalaikių pasekmių.

### **1.1.2. Nuotolinio darbo įtaka darbuotojams**

Vertinant nuotolinį darbą, galima naudoti klasikinę aštuonių kategorijų klasifikaciją (Boll ir kt., 2014, 3–4). Joje išskiriami šie aspektai:

- Visuomeninė dimensija: nuotolinis darbas stiprina tvarumą, kadangi reikia mažiau investuoti į transporto infrastruktūrą bei mažėja tarša.
  - Technologinė dimensija: nuotolinis darbas reikalauja konkrečios infrastruktūros bei specifinių gebėjimų, techninės paramos bei saugumo užtikrinimo.
  - Organizacinė dimensija: gerėja organizacijos rezultatai, auga lankstumas, mažėja darbo kaštai, gerėja darbuotojų psichologinė būklė, lengviau pritraukti darbo jėgos.
- Vadybinė dimensija: vadybininkų darbas tampa sudėtingesnis, kadangi reikia naujų būdų vertinti darbuotojų veiklą. Todėl vadyba labiau sutelkiama į tikslų iškėlimą, o ne į darbuotojų priežiūrą. Sumažėja vadybinio darbo poreikis, ir vienas vadovas gali dirbti su didesniu skaičiumi darbuotojų.

- Bendradarbiavimo dimensija: išskyla nauji bendradarbiavimo iššūkiai. Darbuotojams sunkiau dirbti komandoje ir dalintis žiniomis; gali iškilti tarpusavio pasitikėjimo problemų. Darbuotojai gali pradėti įtarinėti, kad kai kurie kolegos vengia darbo ar dirba mažiau nei kiti kolektyvo nariai.
- Produktyvumo dimensija: auga darbuotojų produktyvumas, nes jie nenuvargsta važinėdami į darbą, gali daugiau laiko miegoti bei prisitaikyti darbą prie optimalaus paros ciklo ir įgyti daugiau autonomijos sprendimų priėmimui.
- Darbuotojų dimensija: darbuotojai patiria mažiau streso, nes reikia laikytis mažiau etiketo reikalavimų. Iš kitos pusės, dėl sumažėjusių galimybių bendrauti auga socialinė izoliacija. Dėl silpnėjančių ryšių mažėja tapatybės su organizacija ir jos vertybėmis jausmas. Tyrimais buvo nustatyta, kad mažėja nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų karjeros perspektyvos (Pyoria, 2011).
- Gyvenimo dimensija: darbuotojai įgyja daugiau asmeninio gyvenimo laisvės bei patiria mažiau streso (ypač dėl to, kad daug streso sukelia pats važinėjimas į darbą). Iš kitos pusės, darbuotojams sunkiau atsipalaiduoti, kadangi sunkiau psichologiškai atskirti darbą ir poilsį, nes dirbama ir ilsimasi tose pačiose erdvėse.

COVID-19 pandemija iš esmės pridėjo tik vieną – sveikatos – aspektą. Šiandieninėje rinkoje pastebima, kad kai kurių įmonių darbuotojai jautriai reaguoja į situacijas, kuomet kompanijos jiems nesuteikia galimybės pereiti į nuotolinio darbo erdves (pvz., GameStop; Liao, 2020).

Moens ir kt. (2021) atliko stambaus masto tyrimą Vokietijoje, Belgijoje ir Nyderlanduose (14005 dalyviai; į kiekvieną šiame darbe apžvelgtą klausimą atsakė bent 1500 dalyvių), siekdami, praėjus daugiau nei vieneriems metams po darbuotojų perkėlimo į nuotolinį darbą, stebėti, kaip jie vertina įvykusius pokyčius. Šiame tyrime buvo naudota 5 punktų Likerto skalė. Ištirtieji darbuotojai įvardino šiuos teigiamus nuotolinio darbo aspektus: jaučiamas pasitenkinimas, kad tenka dirbti namuose COVID-19 laikotarpiu (66%); pagerėjo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (65%); padidėjo veiksmingumas darbe (56%); išaugo gebėjimas susikaupti (51%).

Maždaug pusė ištirtųjų darbuotojų dar paminėjo pasitenkinimą, kad darbdavys sėkmingai organizuoja nuotolinį darbą, sumažėjusį stresą darbe bei išaugusį asmeninį sugebėjimą derinti darbą ir šeimyninį gyvenimą.

Kai kuriems aspektams, darbuotojų nuomone, nuotolinis darbas jokio esminio poveikio neturėjo. Pavyzdžiui, manoma, kad visiškai nepasikeitė galimybės kilti karjeros laiptais bei galimybės tobulėti savo profesinėje srityje. Pavojus emociškai perdegti išliko toks pats.

Buvo tik keletas aspektų, kurie, respondentų nuomone, pradėjus dirbti nuotoliniu būdu tapo darbuotojams labiau nepalankūs. Visų pirma paminėtinas pablogėjęs ryšys su darbdaviu ir

pablogėję santykiai su kitais bendradarbiais (tačiau dėl to, darbuotojų nuomone, neišaugo nei konfliktų su darbdaviu, nei su kolegomis skaičius) (Moens ir kt., 2021, 8-11). Būtina atkreipti dėmesį, kad tai yra tik subjektyvi darbuotojų nuomonė, kuri nebuvo sulyginama su darbdavių pozicija.

Nesunku pastebėti, kad šiuose rezultatuose dominuoja teigiami ir nuotoliniam darbui palankūs atsakymai. Iš to galima daryti išvadą, kad darbuotojai nesunkiai susitaikė su nauja realybe ir kad darbdavio įvaizdis jų akyse nepablogėjo, nors du kartus iš skirtingų perspektyvų pateiktas klausimas atskleidė, kad emocinis ryšys su darbdaviu iš tikrųjų susilpnėjo. Vis dėlto iš kitų atsakymų akivaizdu, kad profesinis darbdavio – darbuotojo santykis nenukentėjo.

Svarbu nuotolinį darbą vertinti ir pagal jo poveikį atskiroms visuomenės grupėms. Weitzer ir kt. (2021) tyrė Austrijos darbuotojus, turėjusius pereiti į nuotolinį darbą 50 dienų laikotarpiu 2020-ųjų pavasarį (n=1007), išskaidydami juos pagal įvairias visuomenės kategorijas. Šiame tyrime galima išskirti svarbiausius aspektus:

- Gyvenimo kokybė nežymiai pagerėjo tik tyrimo dalyviams, jaunesniems nei 30 metų.
- Gyvenimo kokybė universitetinį išsilavinimą turintiems darbuotojams iš esmės nepasikeitė, o universitetinio išsilavinimo neturintiems pastebimai pablogėjo.
- Moterys į darbą iš namų pažiūrėjo neutraliai, vyrai – pastebimai neigiamai.
- Tik 6% tiriamųjų virš 50 metų amžiaus darbe iš namų išvelgė teigiamų pokyčių; neigiamus pokyčius išvelgė 22% šios amžiaus grupės darbuotojų.
- Visose lyties, amžiaus ir išsilavinimo kategorijose gyvenimo kokybės pokyčių atžvilgiu dominuoja neutralus atsakymas.
- Moterys noriau dirba iš namų nei vyrai.
- Didžiausias teigiamas emocinis pokytis pastebėtas tarp jaunimo, tik dalinai dirbančio iš namų. Tačiau jaunimas, pilnai dirbantis iš namų, parodė daug mažesnę palankumą tokiam darbo metodui.
- Dirbančiųjų požiūris į darbą iš namų yra daug palankesnis, nei nedirbančiųjų.

Šio tyrimo rezultatai stebina gana maža atsakymų sklaida. Išryškėja tendencija, kad tiriamųjų išsilavinimas darbui namuose turi didesnę poveikį nei jų amžius, be to, susidaro įspūdis, kad realiai dirbusiųjų namuose požiūris yra pastebimai teigiamesnis nei asmenų, nevykdžiusių tokios veiklos. Pabrėžiama, kad aukštesnė darbuotojų kompetencija yra tiesiogiai susijusi su jų gebėjimu prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų, taigi, su lankstumu ir polinkiu naudotis moderniomis technologijomis bei, esant kritinei situacijai, darbo procese įgyti naujų kompetencijų. Būtent tokie darbuotojai, kaip taisyklė, ir atlieka intelektu labiau paremtą darbą, o jų fizinis buvimas darbo vietoje yra mažiau svarbus.

Apibendrinus tampa akivaizdu, kad dėl COVID-19 pandemijos iškilę iššūkiai daugeliu atvejų darbdaviams yra neįveikiami ne dėl jų pačių kaltės, tačiau subjektyvi visuomenės nuomonė gali laikyti darbdavį pagrindiniu pablogėjusios socialinės situacijos kaltininku. Taip atsitinka ir dėl to, kad darbdaviams tenka prisiimti rūpestį dėl didelio skaičiaus aukščiau šiame poskyryje išvardintų aspektų bei dėl to, kad Europos Sąjungos nuostatos yra stipriai socialiai orientuotos ir todėl darbuotojo teises įprastai iškelia virš darbdavio teisių. Vis dėlto tikėtina, kad darbuotojams gali tekti taikytis prie išaugusių nuotolinio darbo kiekių, kadangi, žvelgiant iš darbdavio taško, tai yra efektyvesnis veiklos modelis.

### **1.1.3. Darbuotojų pasitenkinimas nuotoliniu darbu**

Labai svarbu pabrėžti, kad nuotolinio darbo įtaką darbuotojui labai stipriai apsprendžia socialinė situacija, kurioje darbas atliekamas. Mokslinėje literatūroje galima išvelgti tendencijų, kad laikotarpiu iki COVID-19 pandemijos nuotolinio darbo įvaizdis buvo daug pozityvesnis nei prasidėjus pandemijai. Pagrindiniu šio svarbaus pokyčio paaiškinimu gali būti faktas, kad iki pandemijos pradžios būtent tie darbuotojai, kuriems dėl asmeninių priežasčių nuotolinis darbas buvo parankesnis mielai naudojosi galimybėmis dirbti nuotoliniu būdu – todėl jų pateikiami vertinimai įprastai buvo itin teigiami. Tačiau, prasidėjus pandemijai, nuotoliniu būdu teko pradėti dirbti daugeliui darbuotojų, kuriems toks darbas nepriimtinas dėl didelės priežasčių įvairovės. Dėl šios priežasties nuotolinio darbo vertinimo rezultatai galėjo dramatiškai pablogėti.

Gajendran ir Harrison (2007) atliko turbūt plačiausią iki COVID-19 pandemijos pradžios pasitenkinimo nuotoliniu darbu ankstesnių tyrimų apžvalgą, kurią papildė stambaus masto kiekybiniu tyrimu bei kokybiniais apibendrinimais. Suminis 46 tyrimų (atliktų daugiausia 2000–2007 metais) ir apėmusių 12883 darbuotojus verdiktas buvo, kad nuotolinio darbo vertinimas yra neginčijamai teigiamas, kadangi tiriamieji atskleidė, kad jie vertina darbo autonomiją bei galimybę laisviau planuoti laiką. Jie patyrė stipresnę pasitenkinimą savo darbu, rodė mažesnę norą keisti darbdavį, išgyveno mažiau streso, sėkmingiau nustatė šeimos ir darbo santykio pusiausvyrą gyvenime bei buvo geriau vertinami darbdavių. Pasitelkę įvairius statistinius mechanizmus, autoriai priėjo šių išvadų (ibid., 1532–1534):

1. Darbuotojai subjektyviai mano turį didesnę autonomiją nei jų kolegos, dirbantys ne nuotoliniu būdu.
2. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai suformavo geresnius santykius šeimoje.
3. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai palaikė geresnius santykius su vadovybe (darbdaviu) nei darbuotojai, nedirbantys nuotoliniu būdu.
4. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai jautė didesnę pasitenkinimą darbu.



5. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai manė, kad dirba efektyviau ir geriau nei darbuotojai, nedirbantys nuotoliniu būdu, tačiau tyrimų rezultatai atskleidė, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai iš tikrųjų nerodo geresnių darbo rezultatų.
6. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai buvo lojalesni darbdaviui.
7. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai patyrė mažiau streso dirbdami.
8. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai nemanė, kad toks darbo būdas mažina jų karjeros galimybes.

Šiose išvadose ryškiai dominuoja teigiami aspektai. Todėl aktualu šiuos duomenis palyginti su COVID-19 pandemijos metu gautais rezultatais.

Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad visuomenė yra nevienalytė ir kad jos narius gali veikti amžiaus, rasinės/tautinės priklausomybės, lyties ir kiti faktoriai. Pavyzdžiui, Tahlyan ir kt. (2022), naudodami darbuotojo (n=318) atsakymus kaip atskaitos tašką, nustatė, kad nuotolinis darbas JAV palankiausias 35-55 metų amžiaus grupei, tačiau daug mažiau palankus darbuotojams iki 25 metų amžiaus, kurių vertinimas iš esmės lygus pensininkų amžiaus grupei. Tokie duomenys ryškiai prieštarauja teiginiams, kad kuo darbuotojas jaunesnis, tuo nuotolinis darbas jam/jai palankesnis. Taip pat paaiškėjo, kad sumažėjo klientų sukeliama rasinė diskriminacija, kadangi, kuomet klientui nebereikia tiesiogiai kontaktuoti su darbuotoju, darbdaviai ėmė labiau įdarbinti Lotynų Amerikos kilmės darbuotojus – taigi, darbuotojų priėmimas į darbą tapo labiau pagrįstas kompetencija, o ne subjektyviais faktoriais.

Žvelgdamos iš teorinės perspektyvos, Errichiello ir Pianese (2021) įvardino eilę problemų, su kuriomis susidūrė darbuotojas. Šie pastebėjimai buvo pagrįsti trijų 2020-2021 metų teorinių tyrimų išvadomis, tačiau nebuvo susieti su jokiais kiekybiniais tyrimais:

1. Daugeliu atvejų organizacijos nesuprato, kad darbuotojui reikia suteikti ne tik įrangą ar infrastruktūrą. Darbuotojams labai reikėjo techninės paramos – konsultacijų, galimybių ir resursų, padedančių išmokti, kaip efektyviai taikyti šias technologijas bei pakilti į aukštesnį sinchroninių veiklų derinimo lygmenį.
2. Darbuotojai neturėjo laiko eksperimentuoti ir lavintis dirbti su naujomis technologijomis. Nors jiems ir reikėjo susipažinti su naujais įrankiais, tačiau nebuvo jokio pereinamojo laikotarpio, o konkurencinė įmonių stoka (vykusi laikotarpiu, kuomet daugelyje sričių sumažėjo bendrasis užsakymų skaičius) vertė pateikti rezultatą „čia ir dabar“.
3. Darbuotojams teko dirbti nuotoliniu būdu netgi ankstyviausiu laikotarpiu, kuomet pačioms įmonėms dar net nebuvo pavykę formaliai apibrėžti naujųjų savo darbo praktikų. Todėl daugeliu atvejų su darbuotojais buvo tiesiog eksperimentuojama (ibid., 221-223).

Apibendrinus išryškėja, kad realybėje gautas nuotolinio darbo įvertinimas yra kur kas pozityvesnis nei pesimistiniai darbo sociologijos teoretikų lūkesčiai. Pažymėtina, kad išsilavinimo lygis bei su tuo susijęs darbo pobūdis tampa svarbiausiais faktoriais vertinant nuotolinio darbo sėkmingumą.

## 1.2. Darbdavio įvaizdžio samprata ir jos elementai

Šiame skyriuje apibrėžiamas darbdavio įvaizdis, išskaidant jį į vidinius ir išorinius įvaizdžio aspektus bei išsamiau aptariami vidinio darbdavio įvaizdžio elementai ir apžvelgiama darbdavio įvaizdžio svarba darbuotojų kolektyvui siekiant suteikti kontekstą praktiniams šio darbo tyrimo aspektams.

### 1.2.1. Darbdavio įvaizdžio samprata

Įvaizdis verslo kontekste įprastai yra suprantamas kaip „suvokimas, kurį žmonės turi apie kokį nors verslą, kuomet išgirsta to verslo pavadinimą“ (Entrepreneur Europe). Tai yra visuomenės mąstysena apie organizaciją. Klasikinis šio tipo apibrėžimų pavyzdys yra pateikiamas Dowling (1986): „Įvaizdis yra rinkinys reikšmių, pagal kurias objektas yra žinomas bei per kurias žmonės aprašo ir atsimesna šį objektą bei siejasi su juo. Tai yra, [įvaizdis] yra grynasis rezultatas sąveikos tarp žmogaus įsitikinimų, minčių, jausmų bei išpūdžių, kuriuos tas objektas formuoja“ (Dowling, 1986, 110). Šis suvokimas yra dinamiškas, kadangi psichologinė įvaizdžio struktūra yra sudėtinga, nes ją nuolat veikia aplinkybės, kuriose atsiduria verslo institucija, informacija, pateikiama masinės informacijos priemonėse, ekonominiai institucijos rodikliai, oficialūs įmonės skelbimai bei daugelis kitų faktorių. Toks suvokimas savaime yra subjektyvus, kadangi tai nėra objektyvios institucijos būklės atspindys, o veikia produktas faktorių, kuriuos gali paveikti atsitiktinumai bei subjektai, pasižymintys teigiamu ar neigiamu suinteresuotumu; be to, įvaizdį galintys paveikti subjektai gali disponuoti klaidinga informacija ar klaidingai interpretuoti faktus. Dėl šių subjektyvių elementų įvaizdis iš esmės skiriasi nuo tapatybės (plg. Martinez, Rodriguez del Bosque, 2015, 501-505).

Išoriniam įmonės įvaizdžiui apibūdinti anglakalbėje akademinėje literatūroje naudojama plati terminų įvairovė, iš kurių dažniausi yra „corporate image“, „organizational image“ bei „organizational reputation“ (Frandsen, 2017, 1795). Šios sąvokos vartojamos gana laisvai ir neretai pakeičia viena kitą. Tai yra apibūdinimas, kaip organizaciją suvokia visuomenė (apskritai) ir potencialūs klientai (konkrečiai). Jį galima apibūdinti fraze „kas kitų nuomone mes esame“; tai yra suformuotasis išoriniam vartojimui skirtas vaizdinys. Kuomet kompanija siekia kritiškai įvertinti, ar jos įvaizdis atitinka realybę, šis siekiamybės įvaizdis įprastai vadinamas „saviįvaizdžiu“ (self-image) (ibid., 1796-1798).

Kompanijos įvaizdžio kūrimas neišvengiamai yra holistinis procesas, kadangi tas pats įvaizdis ir ta pati simbolika yra skirti tiek vidiniam, tiek ir išoriniam vartojimui. Tai, ką mes sutartinai vadiname vidiniu įvaizdžiu, iš tikrųjų yra bendrojo įvaizdžio aspektai, skirti „vidinei auditorijai“, tai yra, jau esamiems darbuotojams. Atitinkamai, išorinis įvaizdis yra kompanijos įvaizdžio akcentai, skirti potencialiam klientui. Pavyzdžiui, kompanijos Lufthansa naujausios

kartos simbolika (Lufthansa, b. m.) buvo tikslingai formuota taip, kad ji ne tik pritrauktų potencialų klientą, tačiau ir kad atstovautų kompanijos bei darbuotojų vertybes. Tokiu būdu visi aukščiau išvardinti įvaizdžio aspektai yra susiję su daugeliu santykių:

- Tarp kompanijos ir visuomenės (visuomene čia laikoma tikslinė auditorija, neapribota jokiais geografinėmis ar kitokiomis fizinėmis, kultūrinėmis ir t. t. ribomis);
- Tarp kompanijos ir darbuotojų;
- Tarp darbuotojų ir visuomenės;
- Tarp kompanijos ir kitų organizacijų;
- Tarp kompanijos objektyvios realybės bei vizijos (idealos siekiamybės), o tuo pačiu tarp kompanijos dabarties ir jos ateities;
- Tarp darbuotojų dabarties ir jų siekiamybės.

Theurer ir kt. (2016) atliko 187 mokslinių darbų tyrimą ir nustatė, kad, nors mokslinė išorinio įmonės įvaizdžio vaidmens pritraukiant naujus darbuotojus problema ir yra gana plačiai ištirta, tačiau beveik nėra darbų, nagrinėjančių vidinio įmonės įvaizdžio poveikį įmonės darbuotojams. Šis Theurer ir kt. atradimas įrodo mūsų atliekamo tyrimo aktualumą. Mūsų tyrimą taip pat pagrindžia statistinis Davies ir kt. (2002) tyrimas, įrodęs, kad kompanijos į darbuotojus tikslingai orientuota veikla (ją autoriai vadina „vidine rinkodara“ – internal marketing) paveikia darbuotojus iš esmės tokiais pat būdais, kokiais išorinė kompanijos rinkodara paveikia potencialius klientus. Sartain ir kt. (2005) rekomenduoja laikytis skeptiško požiūrio dėl vidinio ir išorinio kompanijos įvaizdžio atskyrimo. Šie autoriai pripažįsta, kad šias dvi kategorijas vis dėlto yra verta išskirti, tačiau pažymi, kad daugeliu atvejų būsimieji ar esamieji darbuotojai ir patys yra įmonės klientai, nes yra tikėtina, kad įmonėje norės dirbti žmonės, susipažinę su įmonės produkcija. Iš kitos pusės, yra tikėtina, kad įmonės darbuotojai norės įsigyti savo įmonės produkcijos ar paslaugų, taip išreikšdami tikėjimą savo įmonės generuojamu rezultatu. Todėl, kaip pabrėžia Sartain ir kt. (2005, 92), pernelyg ryškus išorinio įvaizdžio nukrypimas nuo vidiniam vartojimui skirto įvaizdžio gali tik sumažinti klientų skaičių bei neigiamai paveikti darbuotojų pasitikėjimą savo įmone. Dėl šios priežasties būtina sieti abiejų įvaizdžio kategorijų kūrimą bei modifikavimą. Įmonės įvaizdžio svarba pritraukti potencialiems darbuotojams yra ištirta gana plačiai: Rampl, Kenning (2014) įrodė, kad išorinis įvaizdis iš tikrųjų pritraukia potencialius darbuotojus. Barrow ir Mosley (2015) įrodė, kad efektyviai suformuotas įvaizdis naujų darbuotojų paieškos ir priėmimo procesą padaro efektyvesniu, o Gultekin (2011) pateikė duomenis, įrodančius, kad tikslingai ir efektyviai įvaizdį formuojančios kompanijos išleidžia santykinai mažiau resursų naujų darbuotojų paieškai ir priėmimui. Apibendrintai galima teigti, kad iš esmės kuo kompanija yra garsesnė, tuo didesnis yra jos patrauklumas potencialiam darbuotojui. Lievens

ir kt. (2005) nustatė, kad asmenys, neįeinantys į kompanijos vidinę struktūrą, jos įvaizdžio lygį labiausiai sieja su prekinio ženklo žinomumu. Taigi, ankstesniais kiekybiniais ir kokybiniais tyrimais jau įrodyta išorinio įvaizdžio svarba įmonės darbo jėgos resursų palaikymui bei gerinimui.

Norint aptarti bet kokį konstrukta, visų pirma svarbu išnagrinėti jo struktūrą. Lievens ir Slaughter (2016), vertindami kompanijos kaip darbdavio įvaizdį, pasiūlė remtis keturiomis opozicijomis:

- Kaip skiriasi kompanijos įvaizdis konkretaus žmogaus suvokime ir visuomenės suvokime;
- Kiek kompanijos įvaizdis yra svyruojantis (nepastovus) ir koku lygiu jis yra stabilus;
- Kiek kompanija orientuojasi į konkrečius įvaizdžio aspektus ir koku mastu orientuojamasi į bendrąjį kompanijos įvaizdį;
- Kiek kompanijos įvaizdis yra skaidrus ir atviras pažinimui (arba neskaidrus) (ibid., 2016, 43).

Iš esmės šios keturios opozicijos atskleidžia, kad darbuotojų paieškos kontekste, kompanija neturi būti patraukli visiems. Šioje struktūroje net dviem aspektais yra akcentuojama, jog yra svarbu, kad kompanija pasižymėtų geru įvaizdžiu konkretaus potencialaus darbuotojo akyse (kadangi kompanijai reikia pritraukti konkrečius reikalingus žmones, o ne visą visuomenę ir kadangi darbuotojams įprastai rūpi konkretūs įvaizdžio aspektai, susiję su asmeninėmis savybėmis ir poreikiais). Tuo būdu Lievens ir Slaughter pabrėžia, kad kompanijos darbuotojų pritraukimo sėkmingumas priklauso nuo to, kaip kompanija sugeba įsivardinti tikslinę samdytinų darbuotojų auditoriją bei pritraukti kandidatus iš šio rato.

Lievens ir Highhouse (2003) pasiūlė išorinį kompanijos įvaizdį, nukreiptą į potencialią darbo jėgą, skirstyti į dvi kategorijas – instrumentinę (t.y., apčiuopiamą), kurios pagrindinis aspektas – materialinis užmokestis už darbą bei simbolinę, kuri yra subjektyvi, abstrakti ir neapčiuopiama. Į simbolinę kategoriją patenka tokie aspektai kaip pasitenkinimas savo atliekama veikla bei užimama pozicija, pasididžiavimas, kad dirbama konkrečiam visuomenėje pozityviai vertinamam darbdaviui, geri darbuotojų kolektyvo tarpusavio santykiai, geri santykiai su vadovybe ir t.t. Pažymima, kad kylant bendrajam pragyvenimo lygiui, tikėtina, kad santykinė simbolinės kategorijos vertė gali didėti. Dėl šios priežasties atradimai padaromi šioje srityje yra pažymėti laikinumo ženklu dėl bendrosios visuomenės raidos bei pragyvenimo lygio kilimo sukeltų pokyčių požiūryje į darbo vietą ir profesinę veiklą.

Thomas ir kt. (2021, 41-43) tyrinėjo darbdavio įvaizdžio raidą tarp 2000 ir 2020 metų ir nustatė, kad (1) šiandieninė darbo rinka yra itin sudėtinga, kadangi joje esantys potencialūs

darbuotojai atstovauja daugelį skirtingų kartų. Palyginimui, net 2000 metais darbo rinka buvo daug vienalytiškesnė. (2) Į skirtingas kartas turi būti nukreiptas skirtingas įvaizdžio formavimas. (3) Dabartinis laikotarpis pasižymi aukšta darbuotojų apykaita. Kai kuriose srityse, ypač tose, kur darbinei veiklai būtinos naujausios skaitmeninės technologijos, naujoji darbo kultūra yra itin formalizuota. Jose išryškėjo ankstesniais laikotarpiais neaptiktas reiškinys: darbuotojai turi reguliariai intensyviai mokytis, kad prisitaikytų prie vis naujesnių technologijų diegimo, ir ne visi darbuotojai yra pajėgūs atlaikyti tokią darbinės veiklos dinamiką. Dėl šios priežasties darbuotojų samdymo ir išlaikymo procesai tapo artimesni nei bet kada anksčiau, kadangi jau esami darbuotojai tarytum turi nuolatos išgyventi „atnaujinto samdymo“ procesą (plg. Thomas ir kt., 2021, 41-47). Šis atradimas taip pat siūlo išvadą, kad dabartinėje darbo rinkoje skirtingo pobūdžio darbdavių įvaizdžio formavimo problematika tapo įvairesnė, nei iki skaitmeninio laikotarpio veikla darbo rinkoje. Remiantis šiuo tyrimu, buvo išskirti keturi darbuotojų samdymo šiuolaikinėje visuomenėje aspektai (remiantis Thomas ir kt., 2021):

*Samdymo procesas.* Atėjus Z kartai, samdomi darbuotojai nori dvipusio ryšio palaikymo samdymo procese. Šiuolaikiniai talentai nesusidomės darbu, dėl kurio konkuruojama tik nusiunčiant savo CV ar užpildant kažkokį blanką. Samdymo procesas turi būti toks pats patrauklus, kaip ir pats darbas.

*Prekinis ženklas.* Tikslingai suformuotas prekinis ženklas įgyja konkurencinį pranašumą, kadangi ieškantieji darbo tokį ženklą gali aiškiai atskirti nuo kitų konkuruojančių ženklų. Darbo ieškantiesiems gerai išreikštas ženklas sufleruoja, kad kompanija, suvokianti savo tapatybę ir efektyviai ją perteikianti, yra verta dėmesio kompanija. Todėl kompanijos, pasižyminčios gerai išreikštu ženklu, sugeba ilgesniam laikui išlaikyti darbuotojus. Foster ir kt. (2010) nustatė, kad to paties prekinio ženklo visos atmainos (t. y., įvaizdis, skirtas darbuotojams, verslo visuomenei bei potencialiems klientams) yra tarpusavyje priklausomos, kadangi šiame trikampyje buvo nustatytos abipusės statistinės priklausomybės kiekvienoje kraštinėje. Todėl net jei darbuotojas ir nėra savo įmonės klientas, jis vis tiek ir veikia įmonės prekinį ženklą, ir pats yra jo veikiamas.

*Įmonės verslo reputacija.* Verslo reputacija iš esmės yra rinkinys charakteristikų, paremtų ankstesniais įmonės bei visuomenės veiksmais ir patirtimis. Tai yra tarytum vedinys iš emocinio ryšio, kuris yra susiformavęs tarp įmonės ir darbuotojų ir kyla iš įmonės prekinio ženklo. Kandidatams į darbą įmonėje jos reputacija yra itin svarbi. Jie suvokia šią reputaciją kaip rinkinį socialinių konstrukčių – charakteristikų, paremtų ankstesniais bei tikėtinais ateities įmonės veiksmais.

*Patrauklumas darbuotojams.* Patrauklumas darbuotojams yra visa materialioji ir nematerialioji nauda, kurią potencialūs darbuotojai įžvelgia darbo konkrečioje įmonėje galimybėje (Berthon ir kt., 2005). Jain ir Bhatt (2015) įžvelgia, kad šiuolaikinėje darbo rinkoje darbo vietos

patrauklumas vertinamas ne tik pagal užmokestį, karjeros galimybes bei pačią įmonės kultūrą (tai yra, koku mastu kandidatas norėtų atstovauti tokią kultūrą), bet ir pagal įmonės potencialą išlaikyti talentą. Taigi, šiuolaikiniai darbuotojai yra įsitikinę, kad bendrasis įmonės patrauklumas yra tiesiogiai susijęs su jos gebėjimu samdyti ir išlaikyti elitinius darbuotojus. Šis Jain ir Bhatt (2015) atradimas nauju būdu įrodė, kad įmonės vidinis ir išorinis įvaizdis yra du vieno įvaizdžio aspektai, o ne du skirtingi įvaizdžiai, kadangi buvo įrodyta, kad šių dviejų įvaizdžių esminis nesutapimas tampa nepatrauklumo faktoriumi, kadangi darbuotojai įžvelgia ne įmonės nuoseklumą (esant vieningam įvaizdžiui), o atvirą nesąžiningumą.

Įprastai iš praktinių sumetimų kompanijos įvaizdis skaidomas į atskirus elementus, ypač kuomet yra dirbama su įvaizdžio kūrimo agentūromis ir siekiama konkretizuoti įvaizdžio kūrimo gaires. Adeniji ir kt. (2015) išskyrė šiuos organizacijos išorinio įvaizdžio struktūrinius elementus:

- Siekis sustiprinti organizacijos konkurencinį pranašumą ir tokiu būdu pasiekti didesnio pelno;
- Siekis palaikyti palankius santykius su bendruomene, kurioje veikiama, kadangi kitu atveju gali iškilti problemų samdant darbuotojus, juos atsirenkant ir palaikant jų pozityviąją energiją;
- Siekis [palankiai] paveikti investuotojus bei finansines institucijas;
- Siekis suformuoti geros valios nuostatą organizacijos atžvilgiu;
- Siekis, kad darbuotojai susiformuotų gerą tapatybę ir tokiu būdu patirtų pasitenkinimą;
- Siekis stimuliuoti pardavimus ir taip įtakoti klientų lojalumą;
- Siekis palaikyti gerus santykius su vyriausybe, nuomonės formavimo lyderiais bei įvairiomis interesų grupėmis (Adeniji ir kt., 2015, 3).

Nors iš pirmo žvilgsnio ir gali atrodyti, kad tik punktai nr. 2, 4 ir 5 yra tiesiogiai susiję su įmonės kaip darbdavio veikla, tačiau iš tikrųjų ši struktūra atskleidžia, kad įvairios organizacijos veiklos ir įvaizdžio kryptys yra glaudžiai tarpusavyje susijusios: darbuotojai nori ateiti į sėkmingas institucijas, o organizacija siekia sėkmingu samdymo procesu palaikyti savo veiklą. Net ir santykis su valdžia apsprendžia įvairius darbuotojų samdymo aspektus, kadangi vyriausybė veikia per įstatymų leidimo politiką bei turi tiesioginį poveikį investuotojams. Šis kontekstas įrodo, kad į kompanijos įvaizdį būtina žiūrėti kaip į visuminį reiškinių, tai yra, kad kompanijos įvaizdžio atmainos, skirtos įvairioms tikslinėms auditorijoms, yra paremtos tuo pačiu konceptualių kompanijos įvaizdžiu. Todėl, kai kalbame apie vidinį kompanijos įvaizdį ir jo svarbą darbuotojams, iš tikrųjų aptariame kompanijos įvaizdžio aspektus, aktualius darbuotojams.

Šio darbo kontekste nagrinėsime įvaizdžius, su kuriais susiduria potencialūs ar esami darbuotojai, kurių kontekste išorinis kompanijos įvaizdis – tai įvaizdis, kuris pritraukia siekti

darbo vietos kompanijoje, o vidinis įvaizdis – tai vaizdinys, kurį darbuotojas yra susiformavęs apie kompaniją, kurioje dirba. Šiuos du įvaizdžio aspektus yra būtina atskirti, kadangi skiriasi tiek šiais įvykiais siekiami tikslai, tiek ir gaunami rezultatai.

### **1.2.2. Vidinio darbdavio įvaizdžio svarba darbuotojams**

Aptariant kompanijos kaip darbdavio formuojamą įvaizdį, nukreiptą į potencialius darbuotojus, įprastai naudojamas „employer branding“ terminas. Standartinis šio termino apibrėžimas pateikiamas kaip „rinkodaros strategija, [siekianti] įtakoti būdą, kuriuo dabartiniai ir potencialūs darbuotojai žvelgia į įdarbinančią organizaciją. Tikslas yra suformuoti darnaus darbdavio arba įdarbinimo prekinį ženklą, kurį sudarytų rinkinys finansinių, ekonominių, psichologinių ir simbolinių elementų, kurie, veikdami kaip visuma, pagerintų gebėjimą samdyti ir išlaikyti darbuotojus. Darbdavio prekinis ženklas yra susijęs su troškimu tapti pasirinktuoju darbdaviu ir efektyviai konkuruoti kare dėl talentų“ (Oxford Reference).

Davies ir kt. (2018) išskyrė keturias sritis, į kurias turėtų atsižvelgti darbdaviai, formuodami vidinės rinkodaros programas. Tai yra darbuotojų amžius, tautinė ir/arba rasinė priklausomybė, patirtis bei darbo pobūdis (t.y., ar darbuotojas tiesiogiai dirba su klientais, ar ne). Svarbiausias aspektas, į kurį darbdavys privalo orientuotis, yra tolerancijos išlaikymas. Taigi, darbdavys privalo sudaryti įspūdį, kad vyresniojo amžiaus darbuotojai yra lygiai taip pat vertinami kaip ir tie, kurie gali atrodyti fiziškai patrauklesni klientams, kad branginama ir trumpesnį laiką išdirbusių darbuotojų patirtis ar kad perkėlimas į pozicijas, kur reikia ar nereikia tiesiogiai kontaktuoti su klientais yra naudingas ne tik darbdaviui, tačiau ir pačiam darbuotojui. Ito ir kt. (2013) tyrimo statistinė medžiaga įrodė, kad investicija į simbolinę įvaizdžio kategoriją atsiperka realioje ekonominėje veikloje.

Stambus statistinis Davies ir kt. (2018) tyrimas atskleidė, kad (1) darbuotojų pasitenkinimas savo darbu yra susijęs su jų teigiamesniu požiūriu į darbdavio įvaizdį; (2) darbuotojai, teigiamiau žiūrintys į kompanijos įvaizdį, yra labiau įsitraukę į kompanijos veiklą; (3) yra svarbu, kad darbuotojai kuo teigiamiau žiūrėtų į „išoriniam vartojimui“ (t.y., klientams) skirtą kompanijos įvaizdį. Taip pat buvo statistiškai nustatyta, kad formuojant įvaizdį darbuotojo sąmonėje, darbuotojo amžius, lytis bei visi kiti aukščiau išvardinti socialiniai kriterijai išskyrus darbuotojo patirtį (t.y., metų skaičių, išdirbtą pas konkretų darbdavį). Dėl šios priežasties šis (Davies ir kt., 2018) darbas patvirtino ankstesnius tyrimus, atskleidusius, kad kompanijos pozicija formuojant santykį su darbuotoju neturėtų įvardinti laikotarpio, kurį darbuotojas yra dirbęs įmonėje arba kad, formuojant įvaizdį siekiant pritraukti naujų darbuotojų nėra verta akcentuoti, kad tikimasi ilgamečio bendradarbiavimo su darbuotoju. Apžvelgę visų ištirtų faktorių tarpusavio koreliaciją, Davies ir kt. (2018) nustatė, kad darbuotojui svarbiausias kriterijus yra šiluma – tai



yra, kad darbuotojas gerai jaustųsi savo darbo vietoje bei išgyventų jausmą, kad darbdavys tikslingai žengia žingsnius, siekdamas formuoti šį jausmą.

Aptardami įmonės patrauklumą jau dirbantiems darbuotojams, Sivathanu ir Pillai (2018) iškelia 5 aspektus: (1) pritraukti talentą, (2) vystyti ir plėtoti pritrauktą talentą, (3) išlaikyti talentą, (4) įvertinti darbuotojo atliekamo darbo kokybę bei (5) mokėti objektyvų atlygį. Šis kontekstas parodo, kad tipinio šiuolaikinio darbuotojo požiūris į savo įmonės įvaizdį nesiriboja mokamu atlyginimu ir darbo prestižiškumu, tačiau didele dalimi yra susijęs ir su įmonės patrauklumu naujai darbo jėgai. Ž karta tarytum įsivaizduoja, kad jie savo darbovietėje yra nuolatos iš naujo pasamdomi (o todėl jie ir nėra taip prisirišę prie savo darbo vietos).

Šiuolaikinio darbuotojo požiūris į įmonės tapatybę yra paremtas trimis etapais: savęs bei įmonės žmogiškųjų resursų vadybos vertinimo suvokimas veda prie konceptualaus įmonės prekinio ženklo suvokimo, kuris veda prie iššūkių, su kuriais įmonė susiduria samdydama talentą, refleksijos, iš kurios formuojasi darbdavio prekinio ženklo poveikis (Thomas ir kt., 2021).

Remiantis moksliniais tyrimais ir naudojant vidinio ir išorinio įvaizdžio opoziciją, galima išskirti šiuos darbdavio vidinio įvaizdžio aspektus: (1 lentelė):

### 1 lentelė

#### *Darbdavio išorinio ir vidinio įvaizdžio santykis*

Aspektas	Išorinis įvaizdis	Vidinis įvaizdis
Darbuotojų kategorizavimas	Visuotinis patrauklumas; bet kas gali kandidatuoti; vertingas bet kurio tipo talentas, kandidatai ne kategorizuojami (Jain ir Bhatt, 2015)	Darbuotojai aiškiai kategorizuojami, skirtingo amžiaus darbuotojams formuojami/ skiriami skirtingo tipo įvaizdžio aspektai (Davies ir kt., 2018)
Darbuotojų emocinis palaikymas	Pagalba susiformuoti tinkamą tapatybę ir tokiu būdu patirti pasitenkinimą darbu (Adeniji ir kt., 2015)	Dvasinė šiluma – tai yra, kad darbuotojas gerai jaustųsi savo darbo vietoje (Davies ir kt., 2018)
Akcentai kompanijos įvaizdyje	Akcentuojami atskiri konkrečiam kandidatui galimai svarbūs elementai (Lievens, Slaughter, 2016)	Akcentuojama įvaizdžio visuma/ harmonija (Lievens, Slaughter, 2016)
Įmonės kultūra	Kandidatas lengvai įsilieja į įmonės kultūrą (Jain ir Bhatt, 2015)	Darbuotojas formuoja įmonės kultūrą (Jain ir Bhatt, 2015; Davies ir kt., 2018)

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Jain ir Bhatt, 2015, Davies ir kt., 2018, Adeniji ir kt., 2015, Lievens, Slaughter, 2016

Apibendrinus galima pažymėti, kad ankstesni moksliniai tyrimai įrodė, kad darbdavio įvaizdis yra svarbus tiek esamam darbuotojui, tiek ir kandidatui įsidarbinti. Taip pat įrodyta, kad sėkmingai suformuotas įvaizdis kelia darbuotojų veiklos rezultatus. Nors išorinė ir vidinė įvaizdžio kategorijos turi skirtingas tikslines auditorijas, tačiau šios dvi kategorijos turi būti santykinai artimos, kadangi daugeliu situacijų gali dalinai arba pilnai persidengti jų tikslinė auditorija. Kadangi šiuolaikinis mokslas iš esmės gerai suvokia įmonės įvaizdžio ir jos generuojamų rezultatų santykį, egzistuoja tvirtas pagrindas, kuriuo remiantis galima tirti įvaizdžio svarbą įmonėje COVID-19 laikotarpiu.

### **1.2.3. Vidinio darbdavio įvaizdžio elementai**

Kaip žinome iš šio darbo poskyrių 1.2.1 ir 1.2.2, darbdavio įvaizdis darbuotojo akyse bus įtikinantis tik tuo atveju, jei jo elementai bus ryškūs, svarbūs įmonės veiklai bei ilgalaikiai (plg. Lievens ir kt., 2007, 47). Eger ir kt. (2019) siūlo darbdavio įvaizdį skaidyti į keturis stambius segmentus: (1) darbdavio vertės perteikimas, (2) darbdavio reputacija, (3) organizacinė tapatybė ir (4) organizacinė kultūra. Šie keturi segmentai tiesiogiai atitinka potencialaus darbuotojo asmenybės poreikius: (1) darbuotojas, prisidėdamas prie esamos darbdavio vertės didinimo, užtikrina ir savo asmeninės vertės augimą numatomu atlygiu; (2) darbuotojas sieja savo reputaciją su darbdavio reputacija, kadangi laikosi nuostatos, kad darbdavio reputacija – tai įmonės savininkų bei darbuotojų reputacijų visuma ir kad jis bus vertinamas pagal šią prisiimtą reputaciją, (3) darbuotojas yra linkęs ateiti į organizaciją, pasižyminčią aiškiai išreikšta tapatybe, kadangi organizacijos tapatybė atspindi ne tik jos dabartinę padėtį rinkoje, tačiau ir ateities perspektyvas, kadangi tik organizacijos su aiškiai išreikšta tapatybe sugeba užimti palankią padėtį rinkoje, (4) darbuotojui yra svarbi organizacinė kultūra, kadangi ji atskleidžia, kokioje erdvėje teks dirbti ir kurti savo materialinę bei dvasinę gerovę. Eger ir kt. (2019) toliau klasifikuoja šiuos segmentus, pabrėždami, kad darbdavio vertės perteikimas ir reputacija yra labiau susiję su darbdavio gebėjimu pritraukti naujus darbuotojus, o organizacinė tapatybė bei organizacinė kultūra yra labiau susijusios su darbdavio gebėjimu išlaikyti turimą personalą.

Įdomu pabrėžti, kad Thomas ir kt. (2021) pateikti teiginiai (plačiau nagrinėti poskyryje 1.2.2) atitinka keturių segmentų klasifikacinę struktūrą, tačiau ginčija tolesnį grupavimą į elementus, svarbesnius esamiems ar būsimiems darbuotojams, kadangi šie autoriai teigia, kad šiuolaikinis darbuotojas yra mažiau prisirišęs prie darbdavio nei ankstesnės kartos atstovai ir todėl žvelgia į darbdavį iš perspektyvos, atitinkančios kandidato dirbti, o ne esamo darbuotojo požiūrį.

Ščiukauskė (2020) siūlo alternatyvias kategorijas: (1) darbdavio priekinio ženklo žinomumas bei tikslinės auditorijos susipažinimo su šiuo prekiniu ženklu lygis, (2) asociacijos, kurias kelia darbdavio prekinis ženklas, (3) suvokta darbo [pas šį darbdavį] patirtis, (4) ištikimumas darbdavio prekiniam ženklui, (5) darbdavio prekinio ženklo įvaizdis, (6) darbdavio reputacija, (7) darbdavio kaip prekinio ženklo patikimumas. Ščiukauskė pabrėžia, kad potencialaus darbuotojo pasirinkimas siekti darbo pas konkretų darbdavį yra apspręstas ne paties kandidato dirbti objektyviai įgytų žinių, o veikia kandidato reiškiamu pasitikėjimu visuomenės nuomonei, kuri ir formuoja penkias iš šių septynių kategorijų (nr. 1, 2, 5, 6, 7). Dėl šios priežasties Ščiukauskės suvokiamas darbuotojas yra labai pasyvus, kadangi jis neturi ambicijų savarankiškai prieiti išvadų iš duomenų, surinktų iš nepriklausomų šaltinių, o vietoj to tik pasikliauja visuomenės kompetencija, kuri gali būti žemesnė, nei jo asmeninė kompetencija.

Žarnauskaitė (2017) atliktas tyrimas atskleidė, kad svarbiausiais vidinio darbdavio įvaizdžio elementais laikomi simboliniai darbdavio įvaizdžio atributai, priklausantys socialinei ir susidomėjimo vertėms. Socialinės aplinkos organizacijoje bendruomeniškumas, komunikacija, draugiškumas, polinkis bendradarbiauti, pripažinti, kuria pamatą organizacijos narių psichologiniam komfortui, tobulėjimą skatinančiam klimatui, darbo efektyvumui. Simbolinės, susidomėjimo vertei priskirtinos šiuolaikiškumo bei lankstumo savybės, apimančios technologinį įsitraukimą, darbo grafiko lankstumą, kuris leidžia siekti kūrybiškumo ir balanso tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo.

Reis ir kt. (2021) apžvelgdami vidinio darbdavio įvaizdžio struktūrą naudoja trijų elementų sistemą, į kurią įeina (1) asociacijos, kurias sukelia darbdavio prekinis ženklas, (2) organizacijos tapatybė bei (3) organizacinė kultūra. Lyginant su Eger ir kt. (2019) klasifikacija, matyti, kad Egerio naudojami darbdavio vertės perteikimo ir reputacijos elementai čia yra apjungiami į vieną asociacijų komponentą, iš kurio yra formuojamas darbdavio įvaizdis, o sugeneruotas darbdavio įvaizdis kuria darbdavio patrauklumą potencialiam darbuotojui. Žvelgiant iš šio požiūrio taško, Eger ir kt. (2019) ir Reis ir kt. (2021) požiūriai iš esmės sutampa tuo atžvilgiu, kad abiejose struktūrose akivaizdus dvilypumas, kadangi atskiriamas išorinis ir vidinis įvaizdis. Tačiau Eger ir kt. (2019) naudoja du įvaizdžius kaip ryškią opoziciją, o Reis ir kt. (2021) niekuomet nepabrėžia, kad šis perskyrimas yra griežta riba tarp dviejų atskirų įvaizdžių; veikia šie du įvaizdžiai pereina vienas į kitą.

Jaswal ir Bhattacharya (2021) naudoja kitokį požiūrio tašką. Aptardami darbdavio įvaizdį, jie išskiria išorinius ir vidinius faktorius (tačiau tai nereiškia, kad išoriniai faktoriai skirti tik pritraukti naujiems talentams, o vidiniai faktoriai skirti esamos darbo jėgos išlaikymui). Išorinius faktorius sudaro socialiniai-politiniai, technologiniai, kultūriniai, situacijos darbo rinkoje ir ekonominiai faktoriai, o vidinius faktorius sudaro organizacijos darbuotojų samdymo poreikis,

samdymo strategijos, poreikis atlikti tam tikrus darbus bei bendrasis organizacijos įvaizdis. Šiame kontekste išoriniai faktoriai yra tie, kurie nuo kompanijos iš esmės nepriklauso, o vidiniai faktoriai yra suformuoti, remiantis kompanijos veikla ir poreikiais. Taigi, Jaswal ir Bhattacharya, skirtingai nei visi kiti mūsų anksčiau aptarti autoriai (naudoję valingą/sąmoningą/tikslingą įvaizdžio formavimo principą), laikosi įsitikinimo, kad kompanijos įvaizdį potencialios darbo jėgos atžvilgiu didele dalimi formuoja nuo kompanijos nepriklausančios aplinkybės, prie kurių kompanija turi derintis, atskleisdama savo išskirtinumą per vidinius faktorius. Nepaisant tokio požiūrio nuoseklumo ir logiškumo, jo praktinis pritaikomumas yra ribotas, kadangi bet kuri kompanija sąmoningai suvokia, kad ji gali tik minimaliai įtakoti išorinius faktorius. Jaswal ir Bhattacharya apibrėžti vidiniai faktoriai iš esmės atitinka kitų tyrėjų siūlomas struktūras.

Svarbu pažymėti, kad vidinis darbdavio įvaizdis iš esmės pasikeitė, prasidėjus pandemijai. „Pandeminiame“ linkusio evoliucionuoti ir optimaliai prisitaikyti prie naujosios realybės darbdavio įvaizdyje atsiranda šie pirmaeiliai darbdavio socialiniai – ekonominiai vaidmenys:

*Motyvuotojas* (D’amours, 2001). Iširtas metodas, kuriuo darbdavys pasiekia rezultato. Dirbant nuotoliniu būdu, darbdavys privalo atsisakyti kontroliuotojo vaidmens ir vietoj to užimti motyvuotojo poziciją: „Vis daugiau vadovų yra linkę tapti motyvuotojais, o ne kontroliuotojais, tačiau klasikiniame darbo kontekste ši transformacija neprivaloma. Nuotolinio darbo kontekste ji privaloma“.

*Hierarchijos barjerų naikintojas* (Rowe, Struck, 1999). Iširtas nuotoliniu būdu dirbančios įmonės komunikacinis procesas. Dirbant kontaktiniu būdu, darbuotojai palaikė ryšius tik su savo lygmenis ar vienu lygmeniu nutolusiais kolegomis. Dirbant nuotoliniu būdu, barjerai buvo panaikinti. Numanoma priežastis: įmonėje nebeliko neformalaus bendravimo (pvz., gandų kultūros, kavutės pokalbių), todėl pasikeitė darbuotojų požiūris į struktūrinius ryšius.

*Rezultato siekėjas* (Dambrin, 2004). Iširta darbuotojų atskaitomybė už pasiekto darbo rezultatus bei jos santykis su gaunamu užmokesčiu. Nustatyta, kad, perėjus prie nuotolinio darbo, darbo procesas (o ypač neformalusis bendravimas) tapo išvis nebevertinamas. Tuo pačiu įprastai sukuriamos kiek įmanoma labiau formalizuotos atlygio apskaičiavimo sistemos.

*Standartizuotojas* (Dambrin, 2004). Iširtas pasiekto darbo rezultatų pateikimas. Nustatyta, kad, perėjus prie nuotolinio darbo, atsiranda poreikis sukurti vieningą atsiskaitymo už atliktą darbą modelį, kuris (kaip minėta aukščiau) padeda taikyti formalizuotą atlygio apskaičiavimą.

*Rėmėjas* (Miglioretti ir kt., 2021). Iširta darbuotojui būtina psichologinė – moralinė parama. Nustatyta, kad, dirbant nuotoliniu būdu ir darbuotojams praradus neformaliuosius kontaktus bei pradėjus dirbti didesnės autonomijos sąlygomis, darbdavys privalo priiimti moralinio rėmėjo vaidmenį kur kas didesniu lygiu, nei dirbant kontaktiniu būdu.

*Lankstus darbo organizuotojas* (Miglioretti ir kt., 2021). Iš psichologinio požiūrio taško ištirtas darbo organizavimo procesas. Nustatyta, kad, darbuotojams įgavus daugiau autonomijos, nebeįmanoma efektyviai palaikyti darbinio proceso taikant tik vieną standartinę darbo praktiką. Todėl atsiranda būtinybė darbo procese derinti daug įvairių praktikų priklausomai nuo konkrečių darbuotojų ir gautų užduočių.

*Atsakomybė už ergonomines problemas* (Messenger, 2019). Dirbant kontaktiniu būdu, darbuotojai susiduria su standartinėmis konkrečiai aplinkai bei darbo pobūdžiui būdingomis sveikatos rizikomis. Be to, kontaktiniu būdu dirbantys darbuotojai yra linkę atvirai reikšti nusiskundimus dėl darbo vietos ergonominių trūkumų ir sveikatai kylančių pavojų (health hazards). Dirbant kontaktiškai, darbo vietą, turėdamas visas reikalingas kompetencijas, įrengia darbdavys. Dirbant nuotoliniu būdu, darbo vietą įsirengia darbuotojas. Todėl pavojų sveikatai padaugėja, ir darbdavys privalo proaktyviai tirti darbuotojų darbo sąlygas bei pasirūpinti iškilusių problemų sprendimu.

## 2 lentelė

*Vidinio darbdavio prisiimami vaidmenys, dirbant kontaktiniu ir nuotoliniu būdu*

Aspektas	Kontaktinis darbas	Nuotolinis darbas
Rezultato siekimas	Kontroliuotojas – motyvuotojas	Motyvuotojas, vengiantis nebūtinosios kontrolės
Hierarchijos palaikymas	Vieno lygmens ryšiai/horizontalumas	Daugelio lygmenų ryšiai/vertikalumas
Rezultato ir proceso santykis	Procesas yra svarbus darbinės veiklos komponentas	Svarbus tik rezultatas
Atsiskaitymas už atliktą darbą	Daug alternatyvių būdų; modelyje įprastai ryškus subjektyvumo elementas	Standartizuota forma, pabrėžtinai objektyvūs kriterijai
Parama darbuotojams	Tikimasi, kad darbuotojai teiks paramą vieni kitiems	Darbdavys tampa besąlygiškas rėmėjas, kadangi nebėra galimybės tikėtis, kad darbuotojai turės galimybę paremti vieni kitus
Darbo organizavimas	Darbdaviui pakaktų taikyti tik vieną praktiką (strategiją)	Optimalus rezultatas pasiekiamas tik derinant daugelį praktikų
Ergonominių problemų sprendimas	Aktyvioji šalis yra darbuotojas	Aktyvioji šalis yra darbdavys

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis D'amours, 2001, Rowe, Struck, 1999, Dambrin, 2004, Miglioretti ir kt., 2021, Messenger, 2019

Apibendrinus tampa akivaizdu, kad šiuo metu darbdavio įvaizdis yra dvilypis, kadangi šio įvaizdžio formavime taikomi visiškai kitokie principai nei tarp asmenų, kuriems šis įspūdis yra tikslingai kuriamas. Iš ankstesniuose poskyriuose pateiktos informacijos žinome, kad šiuolaikinėje kultūroje išryškėjus keletui skirtingų kartų, būtina aiškiai atskirti, į kurią kartą nukreipiamas konkretus įvaizdžio aspektas. Auer ir kt. (2021) tyrimas atskleidė, kad konkrečių ištirtų įvaizdžių pateikimas išryškino kartų skirtumus, nes tiriamieji atmesdavo potencialius darbdavius dėl priešasčių, į kurias darbdaviai veikiausiai net neatsižvelgdavo, kurdami savo įvaizdį. Nors darbdaviai yra linkę išskirti vidinį ir išorinį įvaizdžio aspektus, tačiau šiuo metu į darbo rinką ateinanti karta siekia stebėti abi darbdavio įvaizdžio puses ir vertinti jas kaip visumą.

### **1.3. Sąsajos tarp nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio**

Mokslinėje literatūroje galima išvysti bandymų sieti nuotolinio darbo naudojimą ir darbuotojų požiūrį į nuotolinį darbą su požiūriu į organizaciją, kuris yra susijęs su darbdavio įvaizdžiu. Todėl bus apžvelgiami empiriniai tyrimai pagrindžiantys sąsajas tarp nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio.

Davies ir kt. (2018) nustatė, kad darbuotojai, teigiamiau žiūrintys į kompanijos įvaizdį, yra labiau įsitraukę į kompanijos veiklą ir aktyviau bendradarbiauja su kolegomis (tačiau tai yra savojo arba gretimo lygmens darbuotojai). Aptinkamą sąsaja su Boell ir kt. (2014) nuotolinio darbo poveikio klasifikacijos bendradarbiavimo dimensija. Kadangi dėl nuotolinio darbo išnyksta tradicinė neformalioji darbuotojų komunikacija, darbdavys privalo padėti naikinti barjerus tarp lygmenų.

Tuo pačiu (Miglioretti ir kt., 2021) darbdavys prisiėmė ir rėmėjo vaidmenį. Svarbus darbdavio-rėmėjo aspektas yra pagalba imant realiam nuotoliniame darbe taikyti dar pilnai neapibrėžtas eksperimentines darbo praktikas (Errichiello, Pianese, 2021), o darbdavys savo vidiniu įvaizdžiu turėtų užtikrinti darbuotojų eksperimentavimo drąsą (Thomas ir kt., 2021).

Thomas ir kt. (2021) pažymi, kad skirtingoms darbuotojų kartoms turi būti išryškinami skirtingi vidinio institucijos įvaizdžio aspektai. Tačiau Weitzer ir kt. (2021) nustatė, kad nuotolinio darbo poveikis skirtingoms darbuotojų kartoms pasižymėjo esminiais skirtumais, pavyzdžiui, situaciją paveikė Boell ir kt. (2014) klasifikacijos technologinė dimensija, ypač dėl to, kad į naują darbo pobūdį teko pereiti iš esmės be apmokymų Errichiello ir Pianese (2021). Atsiranda būtinybė tarp kartų „išsluoksniuoti“ ir įvaizdį, ir veiklos pobūdį, kad vyresniosios kartos darbuotojų nepalaužtų technologijų „lavinà“. Tahlyan ir kt. (2022) nustatė, kad skirtingos darbuotojų kartos skirtingai priima būtinybę dirbti nuotoliniu būdu, o todėl darbdavys į savo įvaizdį turi integruoti

rūpesčio visuomenės gerove aspektą. Auer ir kt. (2021) taip pat aptiko itin ryškius kompanijos įvaizdžio vertinimo skirtumus, priklausomus tik nuo asmens amžiaus. Išplitus nuotoliniam darbui, anot Boell (2014, 3), pasikeičia darbdavio kaip vertintojo misija, kadangi reikia labiau susitelkti į tikslų išskėlimą. Dambrin (2004) pastebi, kad darbdavio įvaizdyje įsigali standartų pasiekimo vertinimo vaidmuo.

Anot Europos Tarybos (European Commission, 2020) ir Moens ir kt. (2021), išplitus nuotoliniam darbui, dar svarbesnė tapo darbdavio veiklos socialinė dimensija. Todėl darbdavys savo įvaizdį privalo formuoti kaip lankstus organizatorius, padedantis darbuotojams įveikti karantino metu iškylančias asmeninio-šeimyninio pobūdžio problemas (Miglioretti ir kt., 2021). Nagrinėdami darbdavio įvaizdį, Jaswal ir Bhattacharya (2021) išskyrė ir socialinę-ekonominę darbdavio charakteristikos dimensiją. Dėl nuotolinio darbo išplitimo esminius pokyčius patiria įmonėse vykstančių procesų organizacinis lygmuo (Berastegui, 2021). Žvelgiant iš vidinio darbdavio įvaizdžio perspektyvos (Miglioretti ir kt., 2021), darbdavys tampa „lankstus darbo organizuotojas“, prisitaikantis prie didesnės darbuotojų veiklos autonomijos. Tuo tarpu Gajendran ir Harrison (2007) iki pandeminiu laikotarpiu nustatė, kad darbuotojai nemano, kad nuotolinis darbas daro įtaką jų karjeros perspektyvoms. Šią nuostatą jau įsigalėjus pandemijai patvirtino statistinis Moens ir kt. tyrimas (2021). Eger ir kt. (2021), tirdami iš darbdavio įvaizdžio pozicijos, patvirtino šią nuostatą.

Eger ir kt. (2019) svarbia vidinio darbdavio įvaizdžio dalimi laiko darbuotojo asmenybėje suformuotą įsitikinimą, kad jo (darbuotojo) vertės kilimas priklauso nuo darbdavio vertės kilimo. Iš kitos pusės, Weitzer ir kt. (2021) nustatė, kad svarbiu nuotolinio darbo bruožu tampa pasąmoninis darbuotojo noras ant darbdavio perkelti visą moralinę atsakomybę už karantino metu iškilusias globalias visuomenės socialines problemas, o darbuotojo įvaizdžio negali neigiamai paveikti pandemijos metu iškilusios kompanijos pandemijos įvaizdžio problemos.

Apibendrinę įsitikiname, kad egzistuoja daugelis svarbių darbinės veiklos aspektų, susijusių ir su nuotolinio darbo pobūdžiu, ir su vidiniu darbdavio įvaizdžiu. Aukščiau apžvelgti moksliniai tyrimai aptiko esminių nenuoseklumų visuomenės požiūryje, kadangi tie patys aspektai vertinami iš skirtingų požiūrio taškų kai kuriais atvejais generuodavo visiškai skirtingas interpretacijas. Šie nenuoseklumai gali tapti tolesnio mokslinio tyrimo išeities tašku.

## 2. NUOTOLINIO DARBO IR VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO SĄSAJŲ TYRIMO METODOLOGIJA

Siekiant atskleisti kokia yra sąsaja tarp nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio pandemijos laikotarpiu, pasirinktas kokybinis tyrimas. Organizacijose nagrinėjami atvejai, kaip darbuotojai reagavo į nuotolinį darbą, kas pasikeitė pradėjus iš namų, kaip pasikeitė darbdavio įvaizdis dirbant nuotoliniu būdu, kuo įvaizdis yra svarbus, kokie darbdavio įvaizdžio elementai pasikeitė. Nagrinėjamos organizacijos leidžia pamatyti kaip pasikeitė darbas prieš ir po pandemijos.

### 2.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo problema.** Kokį poveikį nuotolinis darbas padarė darbdavio įvaizdžiui pandemijos laikotarpiu.

**Tyrimo tikslas.** Atliekant tyrimą, nustatyti, koks ryšys yra tarp nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio pandemijos laikotarpiu.

#### **Tyrimui kelti uždaviniai.**

1. Išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į nuotolinį darbą, kaip darbuotojai perėjo dirbti nuotoliniu būdu.
2. Išsiaiškinti kaip žmogus įsivaizdavo organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos ir kokia nuomonė yra dabar apie organizacijos įvaizdį.
3. Išsiaiškinti kaip pasikeitė organizacijos įvaizdis pandemijos laikotarpiu dirbant nuotoliniu būdu.
4. Išsiaiškinti, koks tarp nuotolinio darbo ir organizacijos įvaizdžio ryšys.

**Tyrimo metodika.** Nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio sąsajai surasti buvo naudojamas kokybinis tyrimas, kuriuo buvo siekiama nustatyti kaip nuotolinis darbas paveikė darbdavio įvaizdį pandemijos laikotarpiu. Tyrimui atlikti pasirinktas - pusiau struktūrizuotas giluminis interviu. Pasak Tidikio (2003) interviu yra vienas iš efektyviausių kokybinio tyrimo metodų. Pusiau struktūrizuotam interviu yra svarbu, kad pašnekovai atsakytų kuo daugiau ir išsamiau į klausimus. Iš pradžių buvo pasiruoštas planas ir susikurti klausimai iš anksto, tačiau pokalbio eigoje buvo užduoti papildomi klausimai, kurie nebuvo įtraukti į pirminį planą. Klausimus buvo galima interpretuoti atsižvelgiant į situaciją. Taip pat svarbu buvo suprasti, kad interviu yra gana laisvas, kai pokalbis vyksta gyvai ir į klausimus buvo galima atsakyti ne vienu žodžiu, bet keliais ir ilgesniais sakiniais. Toks interviu leido pasidaryti tinkamas išvadas. (žr.1 priedą).

**Tiriamos organizacijos.** Ištirtos 4 organizacijos, iš įvairių sektorių. Tai UAB „X“ logistikos organizacija, UAB „X“ teisinių technologijų bendrovė, UAB „X“ gamybos ir prekybos



bendrovė, ir UAB „X“ paslaugas teikianti organizacija. Apklausta viena organizacija buvo vidutinio dydžio, kurioje dirba mažiau nei 250 darbuotojų, taip pat viena organizacija maža, kurioje dirba mažiau nei 50 darbuotojų ir kelios buvo didelės organizacijos, kuriose dirba daugiau nei 250 darbuotojų. Organizacijos buvo pasirinktos siekiant atspindėti įvairius sektoriaus darbuotojus ir organizacijų dydžius. Tam, kad galėtume susidaryti platesnį poveikslą apie nagrinėjamą problemą.

**Tyrimo imtis.** Imtį sudarė 12 respondentų, kurie buvo paimti iš skirtingų organizacijų. Norint gauti kuo tikslesnius duomenis, iš kiekvienos organizacijos buvo paimta po 3 darbuotojus. Apklaunami buvo vadybininkai/specialistai, padalinių/skyrių vadovai ir žmogiškųjų išteklių atsakingi asmenys, kurie tiesiogiai yra susiję su nuotoliniu darbu pandemijos laikotarpiu. Nebus imami organizacijų vadovai, nes jie patys yra suinteresuoti darbdavio įvaizdžio formavimui ir jų atsakymai gali būti neobjektyvūs.

### **Respondentų charakteristikos:**

#### **3 lentelė**

##### *Respondentų apžvalga*

Respondentas	Pareigos	Aprašymas
<b>R.1</b>	Žmogiškųjų išteklių specialistas	Atlieka darbuotojų atsakomybių, funkcijų, bei procesų optimizavimo analizę, organizuoja ir dalyvauja naujų darbuotojų procese, formuoja ir vysto užduotis savo komandai, sistemina esamų ir sukuria trūkstamų darbuotojų procesus, bendrauja su kitais vadovais, atsako į įvairius klausimus.
<b>R.2</b>	Skyriaus vadovas	Vadovavimas savo komandai, užduočių formavimas ir tikslų išsikėlimai su komanda, problemų sprendimai ir jų vykdymai, bendravimas su kitų skyrių vadovais, bendravimas su tiekėjais ir klientais.
<b>R.3</b>	Prekių kategorijų vadovas	Analizuoja priskirtų prekių / paslaugų kategorijas, jų paklausą atskirų formatų parduotuvėse, prekių / paslaugų pardavimų rezultatus, žiniasklaidos pranešimus, konkurentų veiklą, rinkos tyrimų ataskaitas

		ir naujoves, t.t., atsako už sutartų ataskaitų ir grįžtamojo ryšio teikimą tiesioginiam vadovui laiku, atsako už technines prekių / paslaugų pirkimo ir tiekimo galimybes, reklamą, ženklimą.
<b>R.4</b>	Žmogiškųjų išteklių specialistas	Bendravimas su įmonės padalinių vadovais, Vadovų konsultacijos personalo valdymo klausimais, naujų pozicijos paieškos organizavimas, pirmų pokalbių organizavimas su kandidatais.
<b>R.5</b>	Skyriaus vadovas	Tikslų įgyvendinimo siekimas, susirinkimai su komanda, užduočių paskirstymas, ataskaitų pridavimas, susirinkimai su kitais vadovais, problemų aiškinimasis ir jų sprendimai.
<b>R.6</b>	Transporto vadybininkas	Maršrutų planavimą, transporto ieškojimas, krovinių paieška, bendravimas su klientais, dokumentų rinkimas ir jų tvarkymas, naujų klientų paieška, susirinkimai su komanda, tikslų aptarimai.
<b>R.7</b>	Žmogiškųjų išteklių specialistas	Remdamasis atrankos procedūra ir tiesioginio vadovo nurodymais vykdo kandidatų paiešką ir atranką į laisvas pareigybes, glaudžiai bendradarbiauja su padalinių vadovais nustatant darbuotojų paieškos ir atrankos poreikį, veda pirminį pokalbį su kandidatais bei dalyvauja finaliniuose pokalbiuose kartu su padalinio vadovu.
<b>R.8</b>	Skyriaus vadovas	Atsakingas už komandos tikslų ir užduočių vykdymą, bendravimas su kitais vadovais, dalyvavimas susirinkimuose, užduočių pateikimas, bendravimas su tiekėjais, problemų sprendimas.

<b>R.9</b>	Klientų aptarnavimo vadybininkas	Ataskaitų rengimai, pokalbiai su klientais, dalyvavimas susirinkimuose su komanda, įvairių tvarkų rengimas, pranešimų kūrimas, užduočių atlikimas.
<b>R.10</b>	Žmogiškųjų išteklių specialistas	Vadovaudamasis procedūromis, instrukcijomis ir kitais Bendrovės lokaliais dokumentais, atsižvelgdamas į Lietuvos Respublikos teisės aktų reikalavimus vykdo priskirtas/-ą personalo administravimo ir darbo laiko apskaitos operacijas/-ą (įdarbinimai, darbo sutarčių nutraukimai, darbo sutarčių pakeitimai, atostogos, komandiruotės, kiti nebuvimai darbe, darbo laiko apskaitos žiniaraščių tikrinimas, drausminės nuobaudos, vidinis paštas ir kt.), rengia ir formina darbo sutartis, jų priedus, įsakymus.
<b>R.11</b>	Skyriaus vadovas	Planuoja, organizuoja, koordinuoja skyriaus veiklą, tikslų išsikėlimai, susirinkimai su kitais organizacijos vadovais, nuolatinis ryšių palaikymas su partneriais, problemų sprendimas.
<b>R.12</b>	Pardavimų vadybininkas	Ryšių su užsakovais palaikymas ir naujų klientų paieška, tikslų įgyvendinimas, operatyvus iškilusių problemų sprendimas, rezultatų analizė vadovui.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis skirtingų organizacijų pateikta vidine informacija.

**Atrankos strategija.** Respondentai buvo pasirinkti pagal atliekamas skirtingas pareigas organizacijose. Žmogiškųjų išteklių specialistai, skyriaus vadovai ir kiti darbuotojai prisideda prie nagrinėjamos temos specifikos, nes kiekvienas iš jų turėjo pasiruošti planą, kad galėtų išeiti dirbti į namus. Tai buvo svarbu norint išlaikyti visą komandą, darbuotojams likti produktyviems, atlikti paskirtus darbus bei palaikyti santykius per atstumą. Kiekvienas turėjo prisitaikyti prie esamos situacijos.

## 2.2. Tyrimo instrumentas

**Interviu charakteristika.** Interviu skirstomi į pagrindines tris temas:

1. Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą pandemijos laikotarpiu.
2. Darbdavio įvaizdžio kaita prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos.
3. Nuotolinio darbo ir įvaizdžio sąsaja.

Kiekvienai temai suformuluojami interviu gidai su įvardiniais klausimais, patikslinamaisiais klausimais, kurie pritaikomi atskirai kiekvienam darbuotojui.

### 4 lentelė

#### *Interviu gidas*

Tema	Temos tikslas	Įvardiniai klausimai
Organizacijos požiūris į nuotolinį darbą pandemijos laikotarpiu.	Išsiaiškinti, kaip organizacijos reagavo į pandemiją, kaip nusprendė taikyti nuotolinį darbą, kokia tai buvo forma ir kodėl.	Ar iki pandemijos buvo galimybė dirbti nuotoliu? Jei ne, tai kokia buvo reakcija, sužinojus, kad reikės dirbti nuotoliniu? Kaip pas Jus organizacijoje vyksta nuotolinis darbas? Kas pasikeitė pradėjus dirbti nuotoliniu būdu? Kokios sąlygos buvo iškeltos išėjus į nuotolį? Kokia Jūsų nuomonė, apie grįžimą į ofisą ir dirbti iš jo?
Darbdavio įvaizdžio kaita prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos.	Išsiaiškinti, kaip pasikeitė darbdavio įvaizdis prasidėjus pandemijai.	Kaip Jūs suprantate, kas yra Jūsų organizacijos darbdavio įvaizdis? Kaip Jums atrodo, kaip darbuotojai žiūrėjo į organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos? Kaip pasikeitė Jūsų komunikacija su kolegomis pradėjus dirbti nuotoliniu būdu? Kaip pasikeitė požiūris į patį žmogų? Kaip galvojate,

		dirbant ne iš biuro darbdaviui svarbu kaip yra atliekamas darbas ar svarbus tik rezultatas?
Nuotolinio darbo ir įvaizdžio sąsaja.	Išsiaiškinti kas sieja nuotolinį darbą ir darbdavio įvaizdį.	Kaip galvojate, ar didelį poveikį nuotolinis darbas padarė Jūsų darbdavio įvaizdžiui? Kaip jums atrodo, jeigu nebūtų įvykus pandemiją, ar darbdavio įvaizdis būtų pasikeitęs?

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kadangi buvo siekiama sužinoti kiekvieno respondento subjektyvią patirtį, kokybiniam tyrimui atlikti buvo pasirinktas giluminis interviu instrumentas, kuris leido gauti pilnus ir esminius klausimus į atsakymus.

**Interviu eiga.** Susitikus su interviu dalyviais pradžioje buvo pristatyta tema ir pagrindinis interviu tikslas. Buvo supažindinta su visa tyrimo eiga, papasakota, kad gauti duomenys bus naudojami tik tyrimo tikslams, dalyvių vardai ir įmonių pavadinimai nebus viešinami. Taip pat buvo pranešta, kad pokalbis bus įrašoma.

Interviu vyko gyvai su pašnekovais, kuris leido žmogui jaustis drąsiai, galėjo atsakyti pilnais sakiniais į klausimus. Pokalbio pradžioje buvo pasiruošti klausimai, o vėliau pokalbio eigoje buvo papildantys klausimai, kurie leido gauti esminius atsakymus į klausimus. Visas interviu su klausimais ir atsakymais vyko iki valandos laiko. Įrašyti pokalbiai vėliau buvo transkribuojami tolimesnei analizei.

**Duomenų analizė.** Duomenys buvo pateikiami aprašomąja forma. Pirminiai interviu duomenys buvo koduojami, vėliau kodai buvo kategorizuojami, grupuojami ir analizuojami jų ryšiai. Pasak Hennink ir kt. (2011) kokybinių duomenų analizei siūlo taikyti analitinį keturių procedūrų ciklą, kurį sudaro:

- 1) kodų kūrimas;
- 2) jų aprašymas ir palyginimas;
- 3) kategorijų sudarymas ir konceptualus jų aprašymas;
- 4) teorijos kūrimas.

Po visų šių žingsnių yra daromos išvados.

### 3. NUOTOLINIO DARBO IR VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO SĄSAJOS PANDEMIJOS LAIKOTARPIU

#### 3.1. Nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio tyrimo rezultatai ir jų analizė

Atlikus kokybinį tyrimą ir gavus rezultatus buvo daroma analizė iš gautų duomenų. Kad duomenis būtų patogiau interpretuoti ir analizuoti buvo sukurtos kategorijos ir subkategorijos, kurios buvo sugrupuojamos į skirtingas lenteles. Lentelėse pateikti subendrinti visų apklaustųjų pasisakymai ir, kad geriau perteikti respondentų mintis buvo stengiamasi panaudoti respondentų pavartotas citatas. Iš respondentų buvo norima sužinoti, kokius nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus mato, kokie pokyčiai atsirado pradėjus dirbti iš namų. Vėliau buvo klausiama apie vidinį darbdavio įvaizdį, kaip jie supranta darbdavio įvaizdį, kaip pasikeitė įvaizdis, kokie yra elementai darbdavio įvaizdžio bei kokį poveikis nuotolinis darbas padarė. Iš visų respondentų atsakymų buvo ieškoma, koks ryšys yra tarp nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio.

Atlikus kokybinį tyrimą buvo siekiama išsiaiškinti kuo daugiau informacijos apie tai, kokius privalumus įžvelgia respondentai pradėję dirbti iš namų pandemijai prasidėjus.

#### 5 lentelė

*Nuotolinio darbo privalumų gauti rezultatai*

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Nuotolinio darbo privalumai	Darbo produktyvumas	R1: „labiau patinka dirbti iš namų, nes daugiau darbų atlieki.“; R2: „darbas iš namų turi plusų, vienas iš jų, kad susidėlioji darbus, pasidarai pagal save dienotvarkę ir nėra didelių nukrypimų.“
	Laiko sutaupymas	R1: „labiau patinka dirbti iš namų, nes laiko atžvilgiu susitaupo laiko.“; R8: „darbo atžvilgiu aš galiu pasidaryti tikrai daugiau sutaupant laiko.“
	Darbas iš bet kurios vietos	R2: „įvykus pandemijai supratau, kad gali dirbti iš bet kur, jei tau organizacija tai leidžia.“; R9: „galiu drąsiai sakyti, kad vertinu teigiamai, nes supratau, kad galime dirbti iš bet kurios vietos.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atlikta duomenų analizė parodė, kad pagrindiniai privalumai nuotolinio darbo yra *darbo produktyvumas, laiko sutaupymas ir darbas iš bet kurios vietos*. Respondentas (R1) teigia, kad kai

pripiranti prie naujų darbo sąlygų yra geriau dirbti iš namų, nes darbų atžvilgiu gali pasidaryti daugiau. O respondentas (R2) taip pat galvoja, kad namuose dirbti yra geriau, nes galima susikaupti ir pasidaryti darbus be jokių kitų pašalinių darbų.

Respondentai (R1 ir R8) teigia, kad daugiau atlieka darbų dirbdami namie, nes jų teigimu, sutaupo laiko, kadangi nereikia niekur skubėti, važiuoti iš namų, o tiesiog atsikeli, pasiruoši darbo vietą ir dirbi toliau.

Ir dar vienas privalumas dirbant ne iš ofiso, tai yra *darbas iš bet kurios vietos*, kai nereikia būti ofise. Respondentai (R2 ir R9) teigia, kad prasidėjus pandemijai suprato, kad darbus galima atlikti būnant ir ne ofise, o tai leidžia daryti išvadą, kad dirbti galima iš bet kurios vietos, svarbiausia, kad organizacija leistų.

Toliau analizuojant, kokį neigiamą poveikį padarė nuotolinis darbas, buvo išskirti pagrindiniai veiksniai, kurie pateikti 6 lentelėje.

## 6 lentelė

### *Nuotolinio darbo trūkumų gauti rezultatai*

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Nuotolinio darbo trūkumai	Neigiamos emocijos	R8: „savo komandos narių tikrų emocijų nemačiau ir negalėjau taip greit atsakyti savo komandos nariams dėl iškilusių problemų ar kitų reikiamų klausimų.“; R10: „darbuotojų darbo kontrolės stoka, darbuotojų demotyvacija ir nerimas.“
	Ateities neapibrėžtumas	R3: „jei reikės greito atsakymo iš vadovo, kaip jį gausiu arba jeigu tiekėjai atsiųs prekių bandinius, kaip galėsiu juos atsiimti.“; R5: „interneto strigimas, tai sistemų neveikimas, nes buvo specialūs prisijungimai prie mūsų sistemos, įvairiausios problemos, kurių negalėdavom tuo momentu išspręsti, nes kiekvienam darbuotojui buvo sunku atrasti laiko.“; R6: „nežinojome kaip seksis mums dirbti nuotoliniu būdu, nežinojome kaip reikės pristatyti savo vadovui išsikeltus tikslus ir jų rezultatus.“; R7: „ baimės kėlė darbas su kandidatais, kaip seksis su jais bendrauti nuotoliu.

		<p>R9: „techniniai interneto trukdžiai, nes jei kažkas atsitikdavo, sistema neveikdavo ir turėdavau vėl laukti, kol IT skyrius sutvarkys.“;</p> <p>R12: „dirbant nuotoliniu būdu atsiranda tas barjeras, kad ne visi yra pasiekiami reikiama akimirka. Taip pat, pas kitus kolegas streikuodavo internetas, ar šiaip kitos asmeninės priežastys tapdavo kliūtimi atlikti tam tikrus darbus ar išspręsti iškilusias problemas.“</p>
	Gyvo bendravimo nebuvimas	<p>R2: „namie darbas tampa monotoniškas, atrodo vis atsikeli ir diena iš dienos yra beveik tokia pati, nėra gyvo bendravimo.“;</p> <p>R4: „darbas iš namų labiau monotoniškas, trūko bendravimo su kolegomis, mikroklimato kūrimo.“;</p> <p>R6: „bendravimo stygius, nebuvo kolegų, su kuriais galėtum pasikalbėti pertraukos metu tarp darbų.“;</p> <p>R8: „atsiranda monotoniškumas, užmiegi, atsikeli ir dirbi vienoje patalpoje, tikrai nėra geras variantas. Taip pat nėra jokio gyvo kontakto su kolegomis.“</p> <p>R11: „buvo neįprasta bendrauti virtualiai tiek su komanda, tiek su kitais skyriais, nes tai buvo nauja patirtis su kuria turėjome susidraugauti.“</p>
	Problemų sprendimo būdai	<p>R2: „kiekvienam skirti dėmesio ir greitai atsakyti į iškilusias problemas, nes žinučių būdavo tiek daug, kad pasimesdavo tarp laiškų.“;</p> <p>R5: „Kai esame vienoje patalpoje galime greičiau išspręsti iškilusias problemas ir jiems rasti sprendimo būdus.“</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atlikta duomenų analizė parodė, kad nuotolinio darbo trūkumai yra *neigiamos emocijos, atėitės neapibrėžtumas, gyvo bendravimo nebuvimas ir problemų sprendimo būdai*.

Apie *neigiamas emocijas* kalba respondentai (R8 ir R10). Respondentas (R8) teigia, jog jam yra sunku, kai negali vesti susirinkimų gyvai, aptarti darbo dienos tikslų. O tai lemia, kad bendravimai virtualiai neperteikia tikrų emocijų, kūno kalbos. Respondentas (R10) mano, kad pradėjus dirbti nuotoliniu būdu yra sunkiau sukontroliuoti darbuotojų atliekamus darbus, kai jų



nėra šalia, taip pat atsiranda nenoras dirbti, nes kai tavęs niekas nemato ir nekontroliuoja, tu gali atmetiniu būdu dirbti, nes niekas vis tiek negalės pasakyti, kiek laiko skyrei darbų atlikimui.

Dar vienas nuotolinio darbo trūkumų yra *ateities neapibrėžtumas*. Tai yra nežinojimas kas bus ir, kas jų laukia, kai visi pradėjo dirbti iš namų. Respondentas (R3) teigia, kad buvo neįprasta ir nauja, kai reikėjo palikti ofisą. Didžiausią baimę kėlė dėl atsakymo gavimo. Kol dirbo ofisuose ir visi buvo vienoje patalpoje, galėdavo iš kolegų ar savo vadovo gauti reikiamą informaciją, kurios nežinodavo. Respondentai (R5 ir R9) išskiria, kad vienas iš trūkumų yra sistemų neveikimas, nes tai daro neigiamą poveikį darbų atlikimui. Darbai yra stabdomi ir atliekami ne laiku ne dėl jų kaltės. Taip pat respondentai (R6 ir R7) teigia, kad bijojo dirbti nuotoliniu būdu, kadangi reikėjo laiko apsiprasti naujoje aplinkoje, o tai kėlė nežinomybės jausmą, kaip seksis toliau visiems dirbti bendrauti. Respondento (R12) nuomone, jog dirbant nuotolinio būdu yra sunkiau susisiekti su kitais darbuotojais reikiamą akimirką, kad išsprendus kliūtis galima būtų darytis kitus darbus.

Taip pat dar vienas iš trūkumų buvo *gyvo bendravimo nebuvimas*. Respondentų (R2, R4 ir R8) manymu, darbas gali tapti monotoniškas. Kadangi būdamas ofise matai kolegas gyvai, girdi šurmulį ir nesijauti vienišas, o dirbdamas iš namų situacija yra atvirkštinė, nes visuomet esi tyloje, nematai naujų veidų, neturi su kuo bendrauti. O tai sukuria neigiamą poveikį darbui iš namų. Respondentai (R6 ir R11) mano, kad didžiausias minusas, kai negali su kolegomis bendrauti gyvai, susitikti papietauti ar išgerti kavos. o bendrauti virtualiai yra sunku, nes gyvo žmogaus nematymas, padaro neigiamą poveikį komunikacijai.

Paskutinis iš trūkumų nuotolinio darbo yra *problemų sprendimo būdai*. Respondentas (R2) teigia, kad sužiūrėti kiekvieno komandos nario atliekamus darbus ir padėti išspręsti iškilusias problemas yra sunku, nes kiekvieną dieną iškyla įvairiausių problemų, kurias reikia greitai ir efektyviai išspręsti, o tai yra sudėtinga, kai nesi vienoje patalpoje. Respondento (R5) nuomone, didesnis poveikis darbui yra, kai dirbi vienoje patalpoje su visa savo komanda ir gali bet kada skirti dėmesio kiekvienam atskirai padedant išspręsti iškilusias problemas.

Toliau nagrinėjama, kokius pokyčius nuotolinis darbas padarė respondentams, dirbant iš namų. Rezultatai pateikiami 7 lentelėje.

## 7 lentelė

### Nuotolinio darbo pokyčių rezultatai

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Nuotolinio darbo pokyčiai	Asmeninės savybės	R1: „atliekant tam tikrus darbus tapau atsakingesnė ir žinoma tapau savarankiškesnė, problemas išmokau spręsti pati.“;

		<p>R3: „dėl vieno dalyko džiaugiuosi, kad pati tapau atsakingesnė už savo atliekamus darbus ir atsirado didesnis pasitikėjimas savimi.“;</p> <p>R4: „dirbant iš namų, tapau savarankiškesnė, prisiimu daugiau atsakomybių, nes dažnu atveju, prireikus greito atsakymo turiu savarankiškai jį pati ir rasti.“;</p> <p>R5: „komandos nariai tapo savarankiškesni darbų atžvilgiu, atsirado didesnis pasitikėjimas jais, kaip jie atlieka savo darbą“;</p> <p>R9: „atsirado pasitikėjimas savimi ir didesnė atsakomybė atliekantiems darbams.“;</p>
	Darbo rezultatai	<p>R2: „mūsų darbo rezultatai tik pagerėjo, nes organizacija su šia situacija susitvarkė labai greitai ir tinkamai.“;</p> <p>R8: „aptariame tik svarbiausius dalykus, konkrečiai kiekvienas pasisakome apie savo atliekamus darbus ir toliau einame dirbti.“;</p>
	Laiko veiksniai	<p>R3: „Vienas pagrindinių skirtumų, kad nereikia anksti keltis.“;</p> <p>R12: „Nereikia važiuoti automobiliu, stovėti kamščiuose, žinot, atkrenta labai daug išlaidų, būtent dirbant iš namų.“.</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atlikta duomenų analizė atskleidė, kad nuotolinio darbo pokyčiai lėmė *asmenines savybes, darbo rezultatus ir laiko veiksnius*, kurie turėjo įtakos išėjus dirbti į nuotolį.

Dauguma respondentų pasisakė, kokį poveikį padarė *asmeninės savybės*. Respondentai (R1, R4) teigia, kad dirbant iš namų ir atliekant darbus už kuriuos esi atsakingas, tampa savarankišku, nes išmoksti dirbti vienas be jokios pagalbos, o tai įtakoja ir atsiradusioms problemoms, kurioms turi rasti sprendimo būdus. Respondentai (R3 ir R9) mano, kad darbas nuotoliu leido labiau pradėti pasitikėti savimi. Nes pasitikėdamas savimi gali daugiau darbų pasidaryti. Respondentas (R5) teigia, kad nuotolinio darbo pokytis yra teigiamas, nes pamatė, kaip darbuotojai, kurie dirba komandose atsiskleidžia ir gali dirbti savarankiškai. Tuo pačiu metu iš vadovų pusių atsiranda pasitikėjimas darbuotojais.

Respondentas (R2) teigia, kad įvykus pandemijai ir organizacijai susitvarkius su šia situacija, atliekamų *darbų rezultatai* ne pablogėjo, o kaip tik pagerėjo, nes be jokių pašalinių trikdžių visą dėmesį ir susikaupimą gali skirti darbui. Respondentas (R8) mano, kad susirinkimai nuotoliu yra teigiamas dalykas, nes juose kiekvienas pasisako apie savo darbus ir toliau eina dirbti. O iš to galima spręsti, kad darbų atlikimas yra užtikrintas.

Ir paskutinis pokytis nuotolinio darbo buvo *laiko veiksniai*. Respondentų (R3 ir R12) teigimu, vienas geriausių nutikusių dalykų, tai yra laiko sutaupymas, kai nereikia važiuoti į darbus iš namų ir vėliau stovėti kamščiuose po darbų. O tai leidžia sutaupyti nemažai laiko, kurį gali skirti darbų atlikimui.

Nagrinėjant respondentų atsakymus apie grįžimą į ofisus, buvo išskirtas vienas aspektas, tai ankstesnė nuotolinio darbo patirtis, kuri yra pateikiama 8 lentelėje.

## 8 lentelė

*Ankstesnės nuotolinio darbo patirties gauti rezultatai*

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Ankstesnė nuotolinio darbo patirtis	Darbų susidėliojimas pagal save	R3: „visus darbus galiu susidėlioti pagal save, tai yra pliusų ir kartais nesinori pagalvoti, kad vieną dieną reikės visam laikui grįžti dirbti į ofisą.“
	Gyvo ir virtualaus bendravimo derinimas	R2: „reikia pastovaus gyvo bendravimo su kolegomis, bet visam laikui nenorėčiau grįžti į ofisą.“; R7: „pati dirbu įvairiai, nes jei vyksta pokalbiai su kandidatais, tai važiuoju į ofisą, o kitas dienas dirbu iš namų.“; R9: „mano darbas yra bendravimas su klientais, tai aš galiu dirbti iš bet kurios vietos, tačiau dėl kolegų, tikrai norisi padirbėti ir ofise.“
	Darbo efektyvumas	R10: „dalis darbuotojų dažnu atveju teigia, kad dirbant namuose yra galimybė labiau susikaupti ir pasidaryti darbus efektyviau (“daugiau padarai”) ko pasakoje, grįžus į ofisą dalis laiko praleidžiama pokalbiuose ir ilgesniuose susirinkimuose.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Išanalizavus gautus rezultatus, buvo išskirti trys veiksniai, tai yra *darbų susidėliojimas pagal save, gyvo ir virtualaus bendravimo derinimas ir darbo efektyvumas*.

Respondentas (R3) teigia, kad jeigu reiktų visam laikui grįžti dirbti į ofisą, tai to tikrai nenorėtų, nes dirbdamas iš namų suprato, kad visus darbus galima susidėlioti pagal savo poreikius.

Kalbant apie *gyvo ir virtualaus bendravimo derinimą*, respondentas (R2) teigia, kad pasiilgsta gyvo bendravimo su kolegomis ir norėtų susikurti artimą ryšį su jais, tačiau jei reiktų grįžti visam laikui į ofisą, to nenorėtų. Respondentai (R7 ir R9) teigia, kad organizacijos žiūri nuolankiai ir galima susitarti dėl darbo vietos, bet šiuo metu dirba ir iš ofiso, ir iš namų, tačiau visam laikui nenorėtų grįžti į ofisą.

Ir paskutinis veiksnys buvo *darbo efektyvumas*. Respondentas (10) teigia, kad pradėjus dirbti namuose atsirado didesnis susikaupimas atliekant darbus ir darbas tampa efektyvesnis, nebelieka pokalbių ar pertraukų su kolegomis.

Toliau buvo analizuojama, kaip suprantamas darbdavio įvaizdis, kuo jis yra svarbus ir gauti rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

## 9 lentelė

### *Darbdavio įvaizdžio raiškos gauti rezultatai*

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbdavio įvaizdžio raiška	Organizacijos kultūra	R3: „Tai įmonės vidinė politika, tradicijos, darbo kultūra.“; R8: „Kaip mes matome savo organizaciją viduje, kokias vertybes puoselėjime.“
	Komunikacija	R7: „Tai kaip mes matome organizacija iš vidaus, kas mums yra svarbu, kaip yra bendraujama su mumis organizacijos viduje.“; R8: „Kaip mes matome savo organizaciją viduje, kaip yra bendraujama su darbuotojais.“; R9: „Kaip mano organizacija bendrauja su kolegomis, kokią nuomonę formuoja darbuotojų perspektyvas.“
	Darbo atmosfera	R1: „Jeigu organizacijoje yra formuojamas patrauklus darbdavio įvaizdis, tai darbuotojams yra gera tokioje organizacijoje dirbti.“; R2: „Darbuotojams bus sukuriama gera atmosfera organizacijoje.“; R11: „Kuriama tokia atmosfera, kurioje gera dirbti.“; R12: „Tai padeda kurti gerą atmosferą organizacijos viduje.“

	Nuomonė apie organizaciją	<p>R2: „Tai darbuotojų susidariusi nuomonė apie darbdavį.“;</p> <p>R8: „darbuotojai susidaro nuomonę apie organizaciją, nes yra svarbu, kad darbuotojai jaustųsi gerai.“;</p> <p>R10 „Darbuotojų nuomonė apie įmonę, taip kaip darbovietė pristato ir pateikia save samdomiems darbuotojams.“</p>
	Santykiai	<p>R5: „Aš manau, kad tai yra organizacijos vidinė kultūra. Kokius santykius palaiko vieni su kitais.“;</p> <p>R11: „Manau, kad darbdavio įvaizdis susideda nuo santykių su vadovybę ir kitais darbuotojais.“;</p> <p>R12: „gerų santykių palaikymas.“</p>
	Darbuotojų kaitos valdymas	<p>R1: „naujų darbuotojų yra mažiau ieškoma, nes yra išlaikomi dabartiniai darbuotojai.“;</p> <p>R2: „Kuo darbdavio įvaizdis bus stipresnis, tuo organizacijoje vyks mažesnė kaita darbuotojų, bus mažesni kaštai.“;</p> <p>R4: „Formuojant patrauklaus darbdavio įvaizdį, bendrovėje darbuotojų kaita yra mažesnė, tad ir atrankos kaštai yra mažesni.“;</p> <p>R11: „Aš manau, kuo vidinis darbdavio įvaizdis stipresnis, tuo darbuotojų kaita mažesnė.“</p>
	Darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas	<p>R4: „galima greičiau užpildyti atviras darbo pozicijas, gauti kokybiškesnių kandidatūrų, bendrovė tampa konkurencinga rinkoje.“;</p> <p>R5: „Pritraukia darbuotojus, juos stengiamasi išlaikyti. Tuomet darbuotojams yra motyvacija dirbti.“;</p> <p>R7: „pritraukiame savo talentus, darbuotojai gali kilti karjeros laiptais.“;</p> <p>R10: „gerina esamų darbuotojų pasitenkinimą įmone, lengviau pritraukia naujus talentus.“;</p>

	Darbo produktyvumas	R3: „jeigu darbuotojai įmonės viduje jaučiasi komfortiškai, tai jie dirbs gerai ir rekomenduos įsidarbinti tokioje organizacijoje.“; R9: „stengiasi dėl organizacijos, turi motyvacijos siekti geresnių tikslų.“
--	---------------------	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atlikta duomenų analizė atskleidė, kaip respondentai supranta, kas yra vidinis darbdavio įvaizdis, kuo respondentų manymu įvaizdis yra svarbus.

Pirmas aspektas buvo *organizacijos kultūra*. Respondentai (R3 ir R8) teigia, kad vidinis darbdavio įvaizdis susideda iš tradicijų, vertybių puoselėjimų ir kokią organizaciją jie mato viduje.

Antras aspektas buvo *komunikacija*. Visų respondentų (R7, R8 ir R9) teigimu, vidinis darbdavio įvaizdis bendravimas su darbuotojais, kaip yra bendraujama su jais.

Trečias aspektas buvo *darbo atmosfera*. Respondentų (R1, R2 ir R11) manymu, organizacijose norisi dirbti tuomet, kada yra kuriama tokia aplinka, kurioje būtų gera dirbti. O tai yra vienas iš svarbių niuansų, kuo yra svarbus kuriamas darbdavio įvaizdis.

Kitas aspektas buvo *nuomonė apie organizaciją*. Respondentai (R2 ir R8) teigia, kad susidariusi nuomonė apie organizacijas turi įtakos vidiniam darbdavio įvaizdžiui. Respondentai, kurie dirba nuotoliniu būdu yra susidarę teigiamą nuomonę apie organizaciją, ir kaip teigia respondentas (R10), kad teigiama nuomonė gali pasklisti ir taip pat pritraukti naujų darbuotojų.

Dar vienas aspektas buvo *santykiai*. Visi trys respondentai (R5, R11 ir R12) teigia, kad viena iš vidinio darbdavio įvaizdžio sudedamųjų dalių yra santykių palaikymas su darbuotojais ir vadovais. Dirbant nuotoliniu būdu gerų santykių palaikymas turi įtakos, nes palaikant gerus santykius atsiranda didesnis pasitikėjimas darbuotojais.

Šeštas aspektas buvo *darbuotojų kaitos valdymas*. Respondentai (R2 ir R11) mano, kad kuo stipresnis darbdavio įvaizdis, tuo darbuotojų kaita gali būti mažesnė ir organizacijos neieškos naujų darbuotojų. Ir taip pat respondentai (R1 ir R4) teigia, kad yra svarbu išlaikyti dabartinius darbuotojus, nes jeigu išlaikys bus mažesni atrankos kaštai. O įvykus pandemijai organizacijų įvaizdis išliko stiprus, nes išlaikė visus darbuotojus, kurie galėjo išeiti dirbti į namus.

Priešpaskutinis aspektas buvo *darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas*. Buvo siekiama sužinoti, kuo darbdavio įvaizdis yra svarbus ir respondentas (R4) teigia, kad darbdavio įvaizdis yra svarbus norint užpildyti atviras darbo pozicijas, gauti gerų kandidatų ir kuo stipresnis įvaizdis, tuo organizacija tampa konkurencinga rinkoje. Respondentai (R5 ir R7) mano, kad darbdavio įvaizdis gali būti stiprus, jei savo darbuotojus išlaikys, jiems bus suteiktos galimybės kilti karjeros laiptais. Ir respondentas (R10) teigia, kad kuriamas teigiamas įvaizdis yra svarbus, nes esami

darbuotojai yra patenkinti dirbdami tokioje organizacijoje ir galima lengviau pritraukti naujus talentus.

Ir paskutinis aspektas buvo *darbo produktyvumas*. Respondentų (R3 ir R10) manymu, gerai besijaučiantys darbuotojai organizacijose rodys norą atlikti darbu gerai, jiems bus motyvacija stengtis pasiekti geresnius rezultatus ir savo teigiamą nuomonę apie organizaciją perduos kitiems, kuriems rekomenduos įsidarbinti organizacijoje, kurioje yra gera dirbti.

Toliau nagrinėjama, koks požiūris apie darbdavio įvaizdį pandemijos laikotarpiu buvo respondentų. Gauti rezultatai pateikiami 10 lentelėje.

## 10 lentelė

*Įvaizdžio kaita pandemijos laikotarpiu gauti rezultatai*

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Įvaizdžio kaita pandemijos laikotarpiu	Atmosfera	R2: „mano akimis jie prieš pandemiją žiūrėjo į organizaciją teigiamai, buvo kuriama gera atmosfera darbe.“; R3: „Prieš pandemiją viskas buvo tvarkoje, buvo gera dirbti tokioje organizacijoje, kuri kreipia dėmesį į savo darbuotojus.“
	Pasitikėjimas organizacija	R1: „Organizacijoje pradėjau dirbti, nes žinojau, kad galiu ja pasitikėti, organizacijai buvo svarbus kiekvienas darbuotojas. Ir prasidėjus pandemijai mano tikėjimas ja pasitvirtino, nes organizacija kuo puikiausiai susitvarkė su ekstremalia situacija.“; R9: „aš pamačiau, kad organizacija yra patikima, kuriai yra svarbu išlaikyti savo darbuotojus ir jiems suteikti visas sąlygas prisitaikyti dirbti kitur.“ R12: „Savo organizacija pasitikiu, žinau, kad galiu siekti aukštumų ir nebijočiau jei vėl kas nors nutiktų.“
	Stiprėjantis įvaizdis	R1: „organizacijos įvaizdis sustiprėjo, nes visas darbuotojų vietas išlaikė ir visi saugiai pradėjome dirbti iš namų.“; R3: „Pandemijos metu įmonė greitai reorganizavo darbo kultūrą ir suteikė sąlygas visiems dirbti iš namų, tai manau pandemijos metu ir po jos įmonės įvaizdis dar labiau pagerėjo.“;

		<p>R4: „Lyginant prieš pandemiją, pandemiją bei popandeminį laikotarpį įmonės įvaizdis sustiprėjo.“</p> <p>R5: „organizacijos įvaizdis sustiprėjo, nes jie į šią situaciją sureagavo ramiai, su ja susitvarkė ir išlaikė visus darbuotojus.“</p>
	Išlikęs teigiamas įvaizdis	<p>R2: „po pandemijos nuomonė apie organizaciją nepakito, manau kaip tik pagerėjo, nes kiekvienas darbuotojas pamatė, kaip organizacija susitvarkė su situacija, visiems darbuotojams suteikė sąlygas dirbti iš namų.“;</p> <p>R4: „darbuotojai matė bendrovę kaip patikimą, lojalę, kadangi prioritetas buvo išlaikyti esamas darbo vietas ir žinoma, rūpintis darbuotojų sveikata.“;</p> <p>R6: „Nuomonė apie organizaciją buvo teigiama. Supratau, kad tokioje organizacijoje ir toliau noriu dirbti, kuria galiu pasitikėti.“</p>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atlikus duomenų analizę, atskleista, kokia įvaizdžio kaita buvo pandemijos laikotarpiu. Išskirti pagrindiniai veiksniai, kurie yra *atmosfera*, *pasitikėjimas organizacija*, *stiprėjantis įvaizdis* ir *išlikęs teigiamas įvaizdis*.

Pirmas veiksnys buvo *atmosfera*. Respondentai (R2 ir R3) teigia, požiūris į organizacijas prieš pandemiją buvo teigiamas, nes abu respondentai paminėjo, kad buvo gera dirbti organizacijoje, kurioje yra kuriama gera atmosfera.

Antras veiksnys buvo *pasitikėjimas organizacija*. Respondentas (R1) teigia, kad jis jau pradėjo dirbti organizacijoje jau pasitikėdamas, nes atkreipė dėmesį, kad organizacijai yra svarbus kiekvienas darbuotojas. Ir toks pat požiūris išliko prasidėjus pandemijai ir po pandemijos, nes organizacija sugebėjo suvaldyti ekstremalią situaciją. Taip pat respondento (R9) manymu, organizacija išliko patikima, nes visiems darbuotojams buvo galimybė pradėti ir toliau dirbti iš namų. Respondentas (R12) teigia, kad jeigu nepasitikėtų organizaciją, tai nedirbtų joje. Kadangi prieš pandemiją jau dirbo ir organizacija pasitikėjo, tai jo teigimu, jis nebijotų jei panaši situacija nutiktų vėl, nes žino, kad situacija būtų suvaldyta.

Priešpaskutinis veiksnys buvo *stiprėjantis įvaizdis*. Respondentų (R1, R4 ir R5) nuomone, organizacijų įvaizdis pandemijos metu ir po pandemijos tik dar labiau sustiprėjo, nes išlaikė visus darbuotojus ir visiems buvo suteikta galimybė dirbti iš namų. Respondentas (R3) teigia, kad



prasidėjus pandemijai organizaciją greitai reorganizavo darbo kultūrą ir suteikė sąlygas visiems dirbti iš namų, kuris leido susidaryti nuomonę, kad darbdavio įvaizdis pagerėjo.

Ir paskutinis veiksnys buvo *išlikęs teigiamas įvaizdis*. Respondentas (R2) teigia, kad per pandemiją ir po pandemijos darbdavio įvaizdis liko pagerėjęs, nes visi pradėjo dirbti iš namų ir po pandemijos darbuotojams nebuvo liepta grįžti dirbti į ofisą. Respondento (R4) teigimu, buvo svarbiausia matyti organizaciją kaip lojalę, kuri rūpinosi ne tik savo, bet ir darbuotojų sveikata. O tai leido išlaikyti teigiamą įvaizdį. Ir respondentas (R6) teigia, kad nuomonė apie organizaciją išliko teigiama ir įsitikino, kad ir toliau nori dirbti tokioje įmonėje, kuria gali pasitikėti.

Toliau nagrinėjamas nuotolinio darbo poveikis atskiriems darbdavio įvaizdžio elementams, kurie pateikiami 11, 12, 13 ir 14 lentelėse.

## 11 lentelė

### *Komunikacijos gauti rezultatai*

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Komunikacija	Bendravimo trūkumai	R3: „nuotoliniu būdu buvo sunku bendrauti, nes nematai kolegų gyvai, kūno kalba yra visiškai kitokia nei būtų gyvai, nėra perteikiamos tikros emocijos. Tačiau supratome, kad galime palaikyti bendravimą ir virtualiai“; R8: „turėjome priprasti bendrauti visi elektroniniais laiškais ir per „Teams“ platformą, neliko gyvo. Išmokome bendrauti virtualiai, įsijungę kameras.“
	Oficialus bendravimas	R2: „bendravome virtualiai, pats bendravimas tapo oficialus, kadangi dirbdami ofise taip pat visi elektroniniais laiškais ir per „Teams“ platformą.“; R9: „su kolegomis mažiau bendravome, tik darbo reikalais.“; R10: „Tapo labiau dalykiški sprendžiant darbinis klausimus.“
	Atitolimas	R4: „Nebebuvome tokie artimi. Pasijautė atitolimas, nes organizacijoje galėdavome susitikti bent per pietų pertraukas.“; R12: „Pandemijos metu, dar labiau atitolome vienas nuo kito.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atlikus analizę, buvo išskirti pagrindiniai aspektai, kurie turėjo įtakos komunikacijai.

Pirmas aspektas buvo *bendravimo trūkumai*, kuriai nuotolinis darbas padarė poveikį. Respondentas (R3) teigia, kad dirbant nuotoliniu būdu buvo sunku bendrauti su kolegomis, palaikyti artimą ryšį, kadangi bendravimas virtualiai neperteikia tikrų žmogaus emocijų, kūno kalba yra visiškai kitokia, nes per kompiuterio ekranus gali pamatyti galvą ir kažkiek viršutinės kūno dalies, o bendraujant gyvai matai kaip juda visas kūnas, kokia yra veido mimika. O respondentas (R8) taip pat mano, kad komunikacija pasikeitė, nes neliko gyvo bendravimo su kolegomis ir turėjo priprasti bendrauti virtualiai.

Kitas aspektas buvo *oficialus bendravimas*. Respondento (R2) manymu, dirbant nuotoliniu būdu bendravimas su kitais darbuotojais tapo oficialesnis, kadangi susisiekdavo vieni su kitais tik darbiniais klausimais. Nebeliko pokalbių ne darbo tema, kadangi bendrauti įprasta buvo per pietų pertraukas būnant ofise. O respondentai (R9 ir R10) teigia, kad visi virtualūs susirašinėjimai ir pokalbiai buvo susiję irgi darbiniais klausimais.

Paskutinis aspektas buvo *atitolimas*. Respondentų (R4 ir R12) teigimu, nuotolinis darbas padarė neigiamą poveikį komunikacijai, nes darbuotojai vieni su kitais atitolo ir nebesijautė tokie artimi kaip dirbdami iš ofiso.

## 12 lentelė

*Požiūris į žmogų gauti rezultatai*

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Požiūris į žmogų	Vertybių puoselėjimas	R1: „rūpėjo ir jaudinosi dėl kiekvieno sveikatos, organizacija tapo vieningi kaip šeima.“; R4: „supratome, jog net mažiausias „sraigtelis“ įmonėje yra be galo svarbus, tad darbuotojus labiau matome kaip savo šeimos narius.“ R6: „Mumis tikrai rūpinosi.“; R10: „Galbūt darbdaviams pavyko išvelgti daugiau pasitikėjimo ir atsakomybės jausmo darbuotojuose.“
	Darbo privalumai	R2: „organizacija pamatė, kaip kiekvienas darbuotojas geba dirbti įvairiomis sąlygomis, siekti rezultatų nepataisant, kad nebedirba visi kartu.“;
	Bendravimas	R9: „Stengėsi daugiau bendrauti ir rodyti dėmesį kiekvienam, jei kokia problema iškildavo iškart stengdavosi į ją reaguoti ir susisiekti su žmogumi.“; R11: „ kiekvienam stengėsi rodyti dėmesį, bendrauti su kiekvienu.“

	Darbuotojo vertinimas	R7: „Kiekvieną darbuotoją pradėjo labiau vertinti, matė kaip artimą žmogų, kuris dėl įmonės daug ką daro.“; R12: „darbdavys labai vertina savo darbuotojus, tiek prieš pandemiją, tiek pandemijos metu ir po jos.“
--	-----------------------	---

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atlikus analizę, buvo išskirti pagrindiniai veiksniai, tai buvo *vertybių puoselėjimas, darbo privalumai, bendravimas ir darbuotojo vertinimas*.

Pirmas aspektas buvo *vertybių puoselėjimas*. Respondentai (R1, R4 ir R6) teigia, kad organizacijoms rūpėjo kiekvienas darbuotojas, jaudinosi. Nes niekas nežinojo, kad prasidės pandemija, tačiau darbdavio įvaizdžiui, tai nepakenkė, nes visais, kurie dirbo iš namų rūpinosi, kaip savo šeimos nariais. Kadangi visi siekė bendro tikslo ir tapo vieninga kaip šeima. O respondento (R10) teigimu, organizacijai pavyko išvelgti daugiau pasitikėjimo darbuotojais, nes jie neišsigando ir nepabėgo iš organizacijos, o liko ir toliau dirbo savo darbus už kuriuos yra atsakingi.

Antras aspektas buvo *darbo privalumai*. Respondento (R2) teigimu, vienas pagrindinių darbo privalumų yra, kad organizacija pamatė, kad nesvarbų kas nutiktų, darbuotojai vis tiek gebės dirbti įvairiomis sąlygomis bei sieks bendrų tikslų.

Priešpaskutinis aspektas buvo *bendravimas*. Respondentai (R9 ir R11) teigia, kad nors ir dirbo nuotoliniu būdu, tačiau organizacijos stengėsi parodyti dėmesio kiekvienam darbuotojui, nes darbdaviai žinojo, kad darbuotojai yra vieni pagrindinių žmonių, kurie atlieka svarbius darbus.

Ir paskutinis aspektas buvo *darbuotojo vertinimas*. Labai svarbu, kad darbdaviai vertintų savo darbuotojus ir juos mokėtų išsaugoti. Respondentų (R7 ir R12) teigimu, jie jautėsi vertinami savo organizacijose, kadangi jie suprato, kad darbuotojai savo organizacijose padaro labai daug.

### 13 lentelė

#### *Organizacijos vertybės gauti rezultatai*

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Organizacijos vertybės	Pagalba vienas kitas	R2: „Visiems mums akcentavo, kad reikia vienas kitam padėti.“;
	Asmeninės savybės	R8: „pradėjome akcentuoti į žmogaus savarankiškumą ir atsakingumą, nes po pandemijos kiekvienas darbuotojas tapo savarankiškesnis ir atsakingesnis už savo atliekamus darbus.“

	Lankstumas	R1: „Organizacija prisitaikė prie žmonių norų laisvai reguliuoti savo darbo vietą ir leisti jiems dirbti iš namų.“ R10: „darbdavys duoda darbuotojui laisvės dėl darbo laiko lankstumo, tačiau už tai tikisi kokybės darbuose.“
--	------------	--

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atlikus duomenų analizę, buvo išskirti dar trys veiksniai, kurie buvo *pagalba vienas kitam, asmeninės savybės ir lankstumas*.

Pirmas veiksnys buvo *pagalba vienas kitam*. Respondentas (R2) teigia, kad darbdavys akcentuodavo mums, kad visada turime vienas kitam padėti, nes tik taip galėsime siekti bendrų tikslų pasiekimo organizacijai.

Antras veiksnys buvo *asmeninės savybės*. Respondentas (R8) mano, kad visos vertybės yra svarbios, tačiau pagrindinės vertybės, kurios per pandemiją tapo svarbiausios, tai yra kreipti į žmogaus savarankiškumą, kaip jis gali pats atlikti darbus ir atsakingumą, kad kiekvienas yra už save atsakingas ir atsako pats, kaip atlieka darbus.

Ir paskutinis veiksnys buvo *lankstumas*. Respondentas (R1) teigia, kad nuotolinis darbas padarė didelį poveikį darbdavio įvaizdžiui, nes organizacija prisitaikė ir po pandemijos laisvai reguliuoti savo darbo vietas. Leido dirbti iš namų, grįžti į ofisą arba taikyti hibridinį darbo modelį. O respondentas (R10) irgi akcentuoja, kad darbuotojas gali pasirinkti iš kur nori daugiau dirbti, tačiau turi parodyti atliekamų darbų kokybę.

#### 14 lentelė

*Darbų atlikimo svarbos gauti rezultatai*

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Darbų atlikimo svarba	Darbo produktyvumas	R1: „pradėjus dirbti nuotoliniu būdu buvo svarbu pasiekti rezultatą ir jį pateikti. Nes ir toliau vykdavo susirinkimai, savo darbus visi aptardavome ir papasakodavome apie atliekamus darbus.“; R2: „Manau svarbu matyti rezultatą, nes darbuotojų yra daug, kiekvieno darbuotojo darbų nesužiūrėsi, tačiau visi mes dirbame skyriais, jame yra skyriaus vadovai, kurie gali matyti, kaip jo darbuotojai dirba.“;

		R9: „darbdaviui yra svarbu pamatyti rezultatą ir tai išliko iki šių dienų, nes atsirado pasitikėjimas darbuotojais.“
	Tikslų siekimas	R7: „dirbant iš namų buvo svarbu įgyvendinti tikslus ir parodyti geriausius rezultatus.“; R8: „dirbant iš namų tu gali pamatyti kiekvieno rezultatą, ar tam tikri tikslai yra pasiekti.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atlikus duomenų analizę, buvo išskirtas paskutiniai aspektai, tai buvo *darbo produktyvumas, tikslų siekimas*.

Pirmas aspektas buvo *darbo produktyvumas*. Visi trys respondentai (R1, R2 ir R9) teigia, kad dirbant iš ofiso svarbu matyti, kaip darbuotojas atlieka darbą ir koks yra rezultatas, tačiau pradėjus dirbti nuotoliniu būdu buvo svarbiausia matyti pasiektą rezultatą, nes kiekvieno darbuotojo atliekamų darbų nesužiūrėsi. Dėl to atsiranda pasitikėjimais jais ir taip stiprėja darbdavio įvaizdis, nes leidžia darbuotojams dirbti pagal save ir parodyti tik gautą rezultatą.

Antras aspektas buvo *tikslų siekimas*. Respondentai (R7 ir R8) mano, jog dirbant iš namų yra svarbiausia pasiektos tikslo rezultatas. Nes kiekvienas nusistato savo savaitės ar mėnesio tikslus ir stengiasi juos įgyvendinti. O kai įgyvendini tikslus gerai ir darbuotojui, ir organizacijai.

Interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, kokį poveikį nuotolinis darbas padarė vidiniam darbdavio įvaizdžiui. Rezultatai pateikiami 15 lentelėje.

### 15 lentelė

*Nuotolinio darbo poveikis darbdavio įvaizdžiui gauti rezultatai*

Kategorija	Subkategorija	Teiginiai
Nuotolinio darbo poveikis darbdavio įvaizdžiui	Lankstumas	R10: „Pandemija padarė didelį poveikį įmonei. Ji tapo universalesnė, lankstesnė.“; R11: „Nuotolinis darbas leido pamatyti, kokia organizacija gali būti lanksti, kaip prisitaiko prie susiklosčiusios situacijos.“
	Orientuotas sprendimų priėmimas	R2: „Prasidėjus pandemijai išryškėjo įmonės gebėjimas greitai reorganizuoti darbą ir rasti tokius sprendimus, kad būtų ir organizacijai gerai, ir pačiam darbuotojui.“; R3: „darbdavio įvaizdis tapo dar geriau vertinamas, nes kiekvienas pamatė, kaip organizacija ieško

		sprendimo būdų ir prisitaiko prie susiklosčiusios situacijos.“
	Našumas	R5: „Procesų pritaikymas siekiant efektyviai vykdyti darbuotojų darbą nuotoliu t.y. darbui iš namų.“; R6: „Nuotolinis darbas pandemijos laikotarpiu suteikė galimybę atlikti darbus greičiau ir efektyviau.“; R9: „Darbuotojai prisitaikė prie tokios situacijos, darbus atlikdavo laiku, darbas tapo efektyvesnis laiko sąnaudų prasme.“ R10: „suprato, kad darbas nuotoliu kartais gali būti netgi efektyvesnis.“

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis atlikto tyrimo duomenimis.

Atlikus analizę, buvo išskirti pagrindiniai veiksniai lėmę nuotolinio darbo poveikį darbdavio įvaizdžiui, tai buvo *lankstumas*, *orientuotas sprendimų priėmimas* ir *našumas*.

Pirmas veiksnys buvo *lankstumas*. Respondentų (R10 ir R11) teigimu, nuotolinis darbas organizacijoms padarė didelį teigiamą poveikį ir leido pamatyti, kaip organizacijos geba susidoroti su ekstremalia situacija. Organizacijos įvaizdis liko teigiamas, kadangi ji prisitaikė prie esamos situacijos ir organizacijos tapo lankstesnės ir universalesnės.

Antras veiksnys buvo *orientuotas sprendimų priėmimas*, kuri taip pat padarė teigiamą poveikį per nuotolinį darbą. Abu respondentai (R2 ir R3) teigia, kad organizacijos sugebėjo reorganizuoti darbus ir greitai priėmė sprendimus, kad visi dirbs iš namų, nepataisant, kad visi turėjo susikrauti svarbiausius daiktus ir nuo kitos dienos pradėti dirbti iš namų.

Ir paskutinis veiksnys buvo *našumas*. Respondentai (R6 ir R10) teigia, kad pritaikius galimybes dirbti iš namų, organizacijos pamatė, kad darbų atlikimas gali būti efektyvesnis, nes darbuotojai dirba be jokių trukdymų ir siekia gerinti savo rezultatus. Tuo tarpu respondentas (R5) teigia, kad prie efektyvaus darbo prisidėjo procesų pritaikymas. Nes kiekvienas darbuotojas turėjo atskirus prisijungimus prie įvairių sistemų, kurie leido sklandžiai dirbti nuotoliniu būdu. O tai irgi gerina darbdavio įvaizdį, kuris suteikė tokią galimybę. Ir respondento (R9) manymu, darbas tapo efektyvesnis, nes darbuotojais sutaupant laiko galėjo pasidaryti daugiau darbų laiko atžvilgiu.

### **3.2. Nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio sąsajos pandemijos laikotarpiu tyrimo apibendrinimas**

Buvo nustatyta, kad nuotolinis darbas teigiamai paveikė darbuotojų darbą, nes darbuotojai pradėjo geriau planuoti laiką, susidėlioti darbų prioritetus, yra didesnis susikaupimas, darbas gali

vykti iš bet kurios vietos. Iš to galima daryti prielaidą, kad nuotolinis darbas teigiamai veikė darbą pandemijos laikotarpiu. Moens ir kt. (2021) tyrimas atskleidė, kad nuotolinis darbas turi teigiamus aspektus, kurie yra jaučiamas pasitenkinimas, kad tenka dirbti namuose COVID-19 laikotarpiu, pagerėjo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, padidėjo veiksmingumas darbe ir išaugo gebėjimas susikaupti. Tačiau nuotolinis darbas turi ir tam tikrų trūkumų, tokių kaip komunikacijos trūkumas su kolegomis, problemos su technine įranga. Šie rezultatai, kad darbuotojai pandemijos metu tapo atsakingesni, savarankiškesni, atsirado pasitikėjimas savimi, pagerėjo darbo rezultatai.

Atskleidžiant darbdavio įvaizdį, gauti rezultatai parodė, kad darbuotojų akimis įvaizdis yra susijęs su vidine organizacijos kultūra, tradicijomis, vertybėmis, bendravimu. Visa tai formuoja kaip darbuotojas gali jaustis organizacijoje, kokia atmosfera yra kuriama. Taip pat buvo išsiaiškinta, kad darbdavio įvaizdis lemia kaitą organizacijoje. Kuo įvaizdis stipresnis, tuo mažesnė darbuotojų kaita yra organizacijoje. Pandemijos metu darbdavio įvaizdis išliko teigiamas, nes darbuotojai jautėsi gerai, organizacija didelį dėmesį skyrė jų rūpinimuisi. Taip pat Davies ir kt. (2018) tyrime nustatė, kad darbuotojui svarbiausias kriterijus yra šiluma – tai yra, kad darbuotojas gerai jaustųsi savo darbo vietoje bei išgyventų jausmą, kad darbdavys tikslingai žengia žingsnius, siekdamas formuoti šį jausmą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad įvaizdžio kaitą lemiantys aspektai pandemijos metu buvo atmosfera, pasitikėjimas organizacija, stiprėjantis įvaizdis bei išlikęs teigiamas įvaizdis. Šis įvaizdžio suvokimas darbuotojų akyse dar labiau pagerėjo ir sustiprėjo. Paaiškėjo, kad respondentams buvo svarbu, jog organizacijoje būtų kuriama gera atmosfera, kurioje jie dirba. Pasitikėjimas organizacijomis dar labiau išaugo, kadangi darbuotojų teigimu, jis sustiprėjo, kaip pamatė, kaip organizacijos susitvarkė su ekstremalia situacija. Taip pat buvo išsiaiškinta, kad įvaizdis stiprėjo, nes visiems suteikė galimybę dirbti iš namų ir visus darbuotojus išlaikė.

Tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinis darbas ir vidinis darbdavio įvaizdis turi sąsają pandemijos laikotarpiu. Iš gautų rezultatų buvo nustatyti pagrindiniai elementai, kurie pasikeitė pradėjus dirbti nuotoliniu būdu, tai yra komunikacija, požiūris į žmogų, vertybės ir darbų atlikimas. Iš pradžių komunikacija buvo sunki, trūko gyvo bendravimo, buvo nematoma kūno kalba, tačiau praėjus laiko tarpui darbuotojai su tuo išmoko susigyventi, išmoko bendrauti virtualiai ir situacija gerėjo. Kita sąsaja yra požiūris į žmogų, kuris keitėsi taip pat teigiama linkme, darbdavys labiau pradėjo žiūrėti į darbuotojų sveikatą, rūpintis jais, atsirado pasitikėjimas iš darbdavio pusės darbuotojais už jų atliekamus darbus ir stengėsi palaikyti bendravimą tarpusavyje. Kalbant apie vertybes, dauguma organizacijose visos jos išliko, tačiau didesnis dėmesys buvo skiriamas į patį žmogų, juos vertino kaip šeimos narius. Ir paskutinė sąsaja tarp nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio yra darbų atlikimo svarba. Darbdaviui yra svarbu, kaip darbuotojai dirbdami pasiekia rezultatus ir koks jų yra darbo našumas

Išanalizavus tyrimo rezultatus paaiškėjo, jog visų respondentų požiūris į organizaciją buvo teigiamas. Dirbant nuotoliniu būdu atsirado didesnė motyvacija atliekamiems darbams, savarankiškumas, atsakomybė ir pasitikėjimas savimi leido patiems priimti sprendimus. O tai leidžia žiūrėti į darbdavį dar geriau. Davies, Mete, ir Whelan (2018) tyrime teigia, kad darbuotojų pasitenkinimas savo darbu yra susijęs su jų teigiamesniu požiūriu į darbdavio įvaizdį. Darbuotojai teigiamiau žiūrintys į kompanijos įvaizdį, yra labiau įsitraukę į kompanijos veiklą.



## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Nuotolinis darbas yra tik šiuo metu vykstančių socialinių ir ekonominių procesų atspindys. 2020-ųjų metų pandemija tiesiog paspartino natūralų reiškinį, kadangi 93 proc. Europos Sąjungos šalių ir prieš pandemiją buvo pastebimas spartus nuotolinio darbo dalies augimas darbo rinkoje. Šį reiškinį atspindi intensyvus nuotolinio darbo reiškinų ir procesų dokumentavimas bei iš esmės visų darbuotojų – tiek dirbančių nuotoliniu būdu, tiek ir stacionariai – akivaizdi asmeninė pozicija, atskleista gausiuose tyrimuose. Pasikeitusią realybę atspindi ir plataus pobūdžio socialiniai ir ekonominiai nuotolinio darbo tyrimai.
2. Nuotolinio darbo paplitimas iš esmės pakeitė darbuotojo ir darbdavio santykį. Įmonių struktūroje sumažėjo struktūrinių lygių atskirtis bei išaugo socialinis-globėjiškasis įmonės vadovybės vaidmuo. Darbuotojai įgijo daugiau autonomijos. Darbuotojų prisitaikymas prie naujų darbo sąlygų buvo lengvesnis nei tikėtasi, tačiau tyrimuose atskleidžiama gana plačių skirtumų, kylančių iš darbuotojo amžiaus, lyties, išsilavinimo ir kitų faktorių.
3. Tradiciškai išskiriamas išorinis ir vidinis darbdavio įvaizdis – du aspektai, iš kurių vienas orientuotas į darbuotojus, o kitas – į įmonei nepriklausančius, tačiau su ja kontaktą palaikančius asmenis. Tačiau, socialiniam gyvenimui persikėlus į internetines erdves, šios dvi įvaizdžio dalys ėmė palaipsniui susilieti, ir dabar daugelis žmonių yra linkę žiūrėti į jas kaip į vieningą visumą. Tai atvedė prie ryškaus įvaizdžio kampanijų modifikavimo. Šį procesą dar labiau paspartino COVID-19 epidemijos pradžia, dėl kurios darbdavio santykio su aplinka kaita tapo aktuali daugelio tyrimų objektu.
4. Atlikus Lietuvos X organizacijų nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio sąsajų empirinį tyrimą, galima teigti, kad nuotolinis darbas padarė teigiamą poveikį vidiniam darbdavio įvaizdžiui, kadangi organizacijos susitvarkė su esama situacija, reorganizavo darbus, kurie leido darbuotojams dirbti iš namų, pagerėjo atmosfera, išaugo pasitikėjimas darbuotojais. Taip pat organizacijos leido lanksčiai dėliotis savo darbus bei padidėjo darbuotojų našumas darbų atžvilgiu.
5. Tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojams pradėjus dirbti iš namų, pasikeitė komunikacija, iš pradžių buvo trikdžiai, neliko gyvo bendravimo, tačiau tai nepablogino bendro suvokimo apie organizaciją, kolegas ir dar labiau sustiprino vertybes, kurios labiau pradėjo akcentuoti į darbuotojų pagalbą vienas kitam, jų saugumą, požiūris į žmogų tapo labiau vertinamas iš darbdavių pusių, jautėsi didesnis rūpestis, buvo artimas ryšys ir didesnis rezultatų siekimas dirbant iš namų. Tai parodo, kad pandemija įnešė daug teigiamų aspektų, kurie leido darbdaviams lanksčiai pradėti žiūrėti į darbuotojus, juos labiau vertinti, o darbuotojai pamatė, kaip organizacijos geba spręsti problemas netikėtose situacijose ir kaip pasikeičia požiūris į darbą iš namų.

Atsižvelgiant į atliktą tyrimą ir gautus rezultatus organizacijoms yra siūlytina:

1. Kadangi kaip matoma, nuotolinis darbas paveikė teigiamai darbo susidėliojimą ir darbo efektyvumą, tai įmonėms rekomenduojama ieškoti kuo lankstesnių būdų suteikiančių darbuotojams galimybę dirbti iš namų arba hibridiniu būdu, nes laimingas darbuotojas bus pilnai atsidavęs darbui, jaus didesnę atsakomybę ir jaus pasitikėjimą iš darbdavio pusės. To pasėkoje, darbuotojo nuomonė bus teigiama apie organizaciją.
2. Siekiant ir toliau išlaikyti pandemijos metu sustiprėjusį darbdavio įvaizdį ir jį toliau stiprinti, organizacijos turėtų atkreipti dėmesį į galimybę būti lankstiems darbuotoju atžvilgiu, ieškoti į darbuotojus orientuotus sprendimo būdus besikeičiančiose įvairiose situacijose ir tokiu būdu išlaikyti esamus darbuotojus ir jų darbo našumą.

## LITERATŪRA

- Adeniji, A.A., Osibanjo, A.O., Abiodun, A.J., Oni-Ojo, E.E. (2015). *Corporate Image: A Strategy for Enhancing Customer Loyalty and Profitability*. Journal of South African Business Research [internetinė publikacija]. <http://www.ibimapublishing.com/journals/JSABR/jsabr.html>. Straipsnio ID 259483. Žiūrėta 2022-01-18. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/292590848\\_Corporate\\_Image\\_A\\_Strategy\\_for\\_Enhancing\\_Customer\\_Loyalty\\_and\\_Profitability/link/56cc319808ae5488f0dcea6c/download](https://www.researchgate.net/publication/292590848_Corporate_Image_A_Strategy_for_Enhancing_Customer_Loyalty_and_Profitability/link/56cc319808ae5488f0dcea6c/download)
- Ahrendt, D., ir Mascherini, M. (2020). *Living, Working and COVID-19: First findings – April 2020*. Žiūrėta 2022-01-16. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/342476270\\_Living\\_working\\_and\\_COVID-19\\_First\\_findings\\_-\\_April\\_2020/link/5ef6023c92851c52d6fdef66/download](https://www.researchgate.net/publication/342476270_Living_working_and_COVID-19_First_findings_-_April_2020/link/5ef6023c92851c52d6fdef66/download)
- Auer, M., Edlinger, G., Molk, A. (2021). *How do Potential Applicants Make Sense of Employer Brands?* Schmalenbach Journal of Business Research. 2021, 73: 47-73. Žiūrėta 2022-01-18. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s41471-021-00107-7.pdf>
- Barrow, S., ir Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bring the Best of Brand Management to People at Work*. London: Wiley.
- Berastegui, P. (2021). *Teleworking in the Aftermath of the Covid-19 Pandemic: Enabling Conditions for a Successful Transition*. European Trade Union Institute. Žiūrėta 2022-01-15. Prieiga internetu: <https://www.etui.org/publications/teleworking-aftermath-covid-19-pandemic>
- Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005). *Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding*. International Journal of Advertising, 24(2), 151–172.
- Boell, S.K., Cecez-Kecmanovic, D., Campbell, J. (2014). *Telework and the Nature of Work: an Assessment of Different Aspects of Work and the Role of Technology*. Association for information systems. ECIS 2014 proceedings. Žiūrėta 2022-01-14. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/263580855\\_Telework\\_and\\_the\\_Nature\\_of\\_Work\\_An\\_Assessment\\_of\\_Different\\_Aspects\\_of\\_Work\\_and\\_the\\_Role\\_of\\_Technology](https://www.researchgate.net/publication/263580855_Telework_and_the_Nature_of_Work_An_Assessment_of_Different_Aspects_of_Work_and_the_Role_of_Technology)
- Cambridge Dictionary. (b. m.). *Remote Working*. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/remote-working>
- Cook, J., Mor, Y., ir Santos, P. (2020). *Three cases of hybridity in learning spaces: Towards a design for a zone of possibility*. British Journal of Educational Technology, 51(4), 1155-1167. doi: 10.1111/bjet.12945

- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F. ir Nicoletti, G. (2021). *Telework after COVID-19: survey evidence from managers and workers on implications for productivity and well-being*. OECD Global Forum on Productivity. Žiūrėta 2022-01-15. Prieiga internetu: <https://oecdecoscope.blog/2021/07/28/telework-after-covid-19-survey-evidence-from-managers-and-workers-on-implications-for-productivity-and-well-being/?print=pdf>
- D'amours, L. (2001). *Télétravail, concilier performance et qualité de vie, I.Q. collectif*. Cefrio.
- Dambrin, C. (2004). *How does Telework Influence the Manager-Employee Relationship?* Int. J. Human Resources Development and Management, 4(4), 358-374. Žiūrėta 2022-01-18. Prieiga internetu: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.474.3549&rep=rep1&type=pdf>
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V., Roper, S. (2002). *Corporate Reputation and Competiveness*. London: Routledge.
- Davies, G., Mete, M., Whelan, S. (2018) *When Employer Brand Image Aids Employee Satisfaction and Engagement*. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 5 (1), 64-80.
- Dowling, G.R. (1986). *Managing your Corporate Images*. Industrial Marketing Management, 15, 109–115.
- Eger, L., Micik, M., Gangur, M., Rehor, P. (2019). *Employer Branding: Exploring Attractiveness Dimensions in a Multicultural Context*. Technological and economic development of economy, 25(3), 519-541. Žiūrėta 2022-01-17. Prieiga internetu: [https://www.google.com/search?q=constituent+parts+of+employer+image&rlz=1C1QJD\\_B\\_enLT620LT625&oq=constituent+parts+of+employer+image&aqs=chrome..69i57j33i160.8962j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=constituent+parts+of+employer+image&rlz=1C1QJD_B_enLT620LT625&oq=constituent+parts+of+employer+image&aqs=chrome..69i57j33i160.8962j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Eger, L., Komarkova, L., Egerova, D., Micak, M. (2021). *The effect of COVID-19 on consumer shopping behaviour: Generational cohort perspective*. Journal of Retailing and Consumer Services, Elsevier, vol. 61(C).
- Entrepreneur Europe. Small Business Encyclopedia*. (b. m.) Image. Žiūrėta 2022-01-10. Prieiga internetu: <https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/image>
- Errichiello, L., ir Pianese, T. (2021). *The Role of Organisational Support in Effective Remote Work Implementation in the post-COVID Era*. Remote work and worker well-being in the post-COVID-19 era. Handbook. IGI Global.
- European Commission. (2020). *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we Head to*. Žiūrėta 2022-01-10. Prieiga internetu:

[https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telemwork\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telemwork_final.pdf)

- European Trade Union Confederation ir kt. (2002). *Framework agreement on telework*. Žiūrėta 2022-01-12. Prieiga internetu: [https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002\\_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf](https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf)
- Eurostat. (b. m.). *Employed persons working from home as a percentage of the total employment, by sex, age and professional status (%)*. Žiūrėta 2022-01-10. Prieiga internetu: [https://ec.europa.eu/eurostat/data/database?node\\_code=lfsa\\_ehomp](https://ec.europa.eu/eurostat/data/database?node_code=lfsa_ehomp)
- Eurostat. (b. m.). *Work from Home, from an External Site or on the Move*. Žiūrėta 2022-01-10. Prieiga internetu: [http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc\\_iw\\_hem&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=isoc_iw_hem&lang=en)
- FinanceBUZZ. (2022). *Remote Work Statistics: Where, Why and How Many Hours Remote Employees Are Working* [Data]. 2022 August 25. Žiūrėta 2022-09-01. Prieiga internetu: <https://financebuzz.com/survey-remote-work-lifestyle>.
- Fokaides, P.A., Kylili, A., Afxentiou, N., Georgiou, L., Panteli, C., Morsink-Georgalli, P.-Z., Panayidou, A., Papouis, C. (2020). *The role of remote working in smart cities: lessons learnt from COVID-19 pandemic*. Energy sources, Part A. 2020, 1-16. Žiūrėta 2022-01-12. Prieiga internetu: <https://www.tandfonline.com/doi/epub/10.1080/15567036.2020.1831108?needAccess=true>
- Foster, C., Punjaisri, K., Cheng, R. (2010). *Exploring the Relationship between Corporate, Internal and Employer Branding*. Journal of Product and Brand Management, 19(6), 401–409.
- Frandsen, S. (2017). Organizational Image. Scott, C., & Lewis, L. (Red.). *The International Encyclopedia of Organizational Communication, 4 Volume Set*. John Wiley & Sons. 1795-1804. Žiūrėta 2022-01-15. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/314712125\\_Organizational\\_Image/link/5cc95107299bf120978ba03c/download](https://www.researchgate.net/publication/314712125_Organizational_Image/link/5cc95107299bf120978ba03c/download)
- Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius.
- Gajendran, R.S., ir Harrison, D.A. (2007). *The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*. Journal of Applied Psychology, 2007, 92(6), 1524–1541. Žiūrėta 2022-01-14. Prieiga internetu: [https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20Work-Life%20Balance/Gajendran%20&%20Harrison%20\(2007\).pdf](https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/10.%20Work-Life%20Balance/Gajendran%20&%20Harrison%20(2007).pdf)

- GameStop Official Website. [www. gamestop.com](http://www.gamestop.com).
- glosbe.com. (b. m.). *tele*. Žiūrėta 2022-01-03. Prieiga internetu: <https://glosbe.com/cs/grc/tele>
- Gultekin, E. (2011). *What's the Value of your Employment Brand? LinkedIn Talent*. Žiūrėta 2022-01-11. Prieiga internetu: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-thevalue-of-your-employment-brand>
- Hennink, M., Hutter, I., Bailey, A. (2011). *Qualitative Research Methods*. London: Sage Publications.
- ILO (International Labour Organization). (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A practical guide*. Geneva: International Labour Office. Žiūrėta 2022-09-01. Prieiga internetu: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf)
- Ito, K.J., M. Brotheridge, C., & McFarland, K. (2013). *Examining how Preferences for Employer Branding Attributes Differ from Entry to Exit and how they Relate to Commitment, Satisfaction, and Retention*. *Career Development International*. 18, Nr.7, 732-752.
- Jain, N., ir Bhatt, P. (2015). *Employment Preferences of Job Applicants: Unfolding Employer Branding Determinants*. *Journal of Management Development*, 34(6), 634–652.
- Jaswal, P., ir Bhattacharya, S. (2021). *Employer Branding – an Employer Attractiveness Tool, Attractiveness Factors for Millennial*. *Geintec*, 11(04), 5533-5568.
- Jawed Iqbal, K.M., Khalid, F., ir Barykin, S.E. (2021). *Hybrid Workplace: the Future of Work*. ResearchGate. Žiūrėta 2022-09-02. Prieiga Internetu: [https://www.researchgate.net/publication/353464236\\_Hybrid\\_Workplace\\_The\\_Future\\_of\\_Work](https://www.researchgate.net/publication/353464236_Hybrid_Workplace_The_Future_of_Work)
- Kucherov, D.G., Tsybova, V.S., Lisovskasia, A.Y., Alkanova, O.N. (2022). *Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic?* *Journal of Business Research*. Volume 151, 126-137. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.053>.
- Law Insider. (n.d.). Virtual Office definition. Žiūrėta 2022-09-02. Prieiga internetu: <https://www.lawinsider.com/dictionary/virtual-office>
- Liao, S. *GameStop Closes all Stores*. Žiūrėta 2022-01-12. Prieiga internetu: <https://edition.cnn.com/2020/03/20/tech/gamestop-open-essential-business/index.html>
- Lietuvos Respublikos darbo kodeksas* (2022-01-01 redakcija). (2022). 52 straipsnis. Žiūrėta 2022-01-03. Prieiga internetu: <https://www.infolex.lt/ta/368200:str52#>
- Lievens, F., ir Highhouse, S. (2003). *The Relation of Instrumental and Symbolic Attributes to a Company's Attractiveness as an Employer*. *Personnel Psychology*, 56 Nr. 1, 75-102.

- Lievens, F., ir Slaughter, J. (2016). *Employment Image and Employer Branding: What we Know and what we Need to Know*. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. April 2016.
- Lievens, F., Van Hove, G., Anseel, F. (2007). *Organizational Identity and Employer Image: towards a Unifying Framework*. British Journal of Management 2007, Nr. 2, 46-61.
- Lievens, F., Van Hove, G., Schreurs, B. (2005). *Examining the Relationship between Employer Knowledge Dimensions and Organizational Attractiveness: an Application in a Military Context*. Journal of Occupational and Organisational Psychology, 78, 553-572.
- Lopez-Igual, P., ir Rodriguez-Modrono, P. (2020). *Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe*. Sustainability, 2020, 12, 8797. doi: 10.3390/su12218797.
- Lufthansa. (b. m.). Žiūrėta 2022-01-14. Prieiga internetu: <https://martinetkarczinski.de/lufthansa/>
- Maillot, A.-S., Meyer, T., Prunier-Poulmaire, S., ir Vayre, E. (2022). *A Qualitative and Longitudinal Study of the Impact of Telework in Times of COVID-19*. Sustainability, 2022, 14, 8731. doi: 10.3390/su14148731
- Malhotra, N., ir Reay, T. (2019). *Hibridity and Power in the Microfoundations of professional Work*. Microfoundations of Institutions. Emerald Publishing Limited.
- Martinez, P., ir Rodriguez del Bosque, I. (2015). *Explaining Consumer Behavior in the Hospitality Industry: CSR Associations and Corporate Image*. Handbook of Research on Global Hospitality and Tourism Management. IGI Global. 501-519.
- Messenger, J., ir Gschwind, L. (2016). *Three Generations of Telework: new ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office*. New Technology. Work Employment. 2016, 31, 195–208.
- Messenger, J.C. (2019). *Conclusions and Recommendations for Policy and Practice*. Messenger J. C. (ed.), Telework in the 21<sup>st</sup> Century. An Evolutionary Perspective. The ILO future of work series (286-316). Edward Elgar Publishers
- Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., Picco, E. (2021). *Not all Telework is Valuable*. Journal of Work and Organizational Psychology, 37(1), 11-19. Žiūrėta 2022-01-18. Prieiga internetu: <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v37n1/1576-5962-rpto-37-1-0011.pdf>
- Moens, E., Lippens, L., Sterkens, P., Weytjens, J., Baert, S. (2021). *The COVID-19 Crisis and Telework: a Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes*. The European Journal of Health Economics, 2021/10. Žiūrėta 2022-01-18. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10198-021-01392-z.pdf>
- Morkevičiūtė, M., ir Endriulaitienė. A. (2021). *Nuotolinio darbo reikšmė ryšiui tarp darbuotojų motyvacijos ir darboholizmo COVID-19 pandemijos metu*. Visuomenės sveikata, 2021/4

- (95), 24-29. Žiūrėta 2022-01-15. Prieiga internetu: [https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2021.4\(95\)/VS\\_2021\\_4\(95\)\\_ORIG\\_Nuotolinis\\_darbas.pdf](https://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2021.4(95)/VS_2021_4(95)_ORIG_Nuotolinis_darbas.pdf)
- Oxford Reference. (b. m.). *Employer Branding*. Žiūrėta 2022-01-13. Prieiga internetu: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095750292>
- Pyoria, P. (2011). *Managing Telework: Risks, Fears and Rules*. *Management research review*, 34(4), 386–399.
- Rampl, L.V., ir Kenning, P. (2014). *Employer Brand Trust and Affect: Linking Brand Personality to Employer Brand Attractiveness*. *European Journal of Marketing*. 48, Nr. 1/2, 218-236.
- Reis, I., Sousa, M.J., Dionisio, A. (2021). *Employer Branding as a Talent Management Tool: a Systematic Literature Revision*. *Sustainability*, 2021, 13, 10968.
- Rowe, F., ir Struck, D. (1999) *Cultural Values, Media Richness and Telecommunication Use in an Organization*. *Accounting Management and Information Technologies*, 9, 161–192.
- Sartain, L. (2005). *Branding from the inside out at Yahoo!: HR's Role as Brand Builder*. *Human Resource Management*, 44, Nr. 1, 89-93.
- Sivathanu, B., ir Pillai, R. (2018). *Smart HR 4.0: How Industry 4.0 is Disrupting HR*. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7–11.
- Ščiukauskė, I. (2020). *The Impact of Employer Brand Equity Elements on Consumer Attitude to Service Brand*. Vilnius University. Conference paper.
- Tahlyan, D., Said, M., Mahmassani, H., Stathopoulos, A., Walker, J., Shaheen, S. (2022). *For whom did Telework not Work during the Pandemic? Understanding the Factors Impacting Telework Satisfaction in the US using a Multiple Indicator Multiple Cause (MIMIC) Model*. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2022, 155, 387-402. Žiūrėta 2022-01-12. Prieiga internetu: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0965856421003128?via%3Dihub#b0100>
- The U.S. Office of Personnel Management. (b. m.). *Frequently Asked Questions. Pandemic. What is telework?* Žiūrėta 2022-01-09. Prieiga internetu: <https://www.opm.gov/FAQs/QA.aspx?fid=b48bf83b-440c-4f1e-a88c-3cdc9d802ac8&pid=75346675-3b92-4aec-831d-58cf5b0e86d2&result=1>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., Lievens, F. (2016). *Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 2016, 20(1), 155-179.
- Thomas, S., Sonal, K., Suggala, K., Mendonca, V. (2021). *HRM 4.0 and the Shifting Landscape of Employer Branding*. *Human & Technological Resource Management (HTRM): New*



- Insights into Revolution 4.0*, 39–53. Žiūrėta 2022-01-14. Prieiga internetu: [https://www.researchgate.net/publication/346384169\\_HRM\\_40\\_and\\_the\\_Shifting\\_Landscape\\_of\\_Employer\\_Branding/link/5fc52156a6fdcc6706c37c0f/download](https://www.researchgate.net/publication/346384169_HRM_40_and_the_Shifting_Landscape_of_Employer_Branding/link/5fc52156a6fdcc6706c37c0f/download)
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos Teisės Universitetas, Vilnius.
- USLegal. (n.d.). *Mobile Office Law and Legal Definition*. Žiūrėta 2022-09-02. Prieiga internetu: <https://definitions.uslegal.com/m/mobile-office/>
- Valstybinė darbo inspekcija (2020). *Metodinės rekomendacijos dėl darbo nuotoliniu būdu organizavimo galimybių, privalumų ir diegimo įmonėse, įstaigose ir organizacijose bei darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimo*. Žiūrėta 2022-01-08. Prieiga internetu: <https://www.vdi.lt/AtmUploads/Nuotolinisdarbas.pdf>
- Weitzer, J., Papantoniou, K., Seidel, S., Klosch, G., Caniglia, G., Laubichler, M., Bertau, M., Birman, B.M., Jager, C.C., Zenk, L., Steiner, G., Schernhammer, E. (2021). *Working from Home, Quality of Life, and Perceived Productivity during the first 50-day COVID-19 Mitigation Measures in Austria: a Cross-sectional Study*. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. 2021(94), 1823–1837. Žiūrėta 2022-01-18. Prieiga internetu: <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00420-021-01692-0>
- Yu, C.T.Y., ir Hafner, C.A. (2020). Hybridity in a Specialized Genre. *Approaches to Specialized Genres*, 283-293. London: Routledge.
- Žarnauskaitė, M. (2017). *Organizacijos kaip patrauklus darbdavio įvaizdžio formavimas orientuojantis į Lietuvos Y kartai atstovaujančius specialistus*. *Informacijos mokslai*. 77, 106-122. DOI: <https://doi.org/10.15388/Im.2017.77.10709>

**NUOTOLINIO DARBO IR VIDINIO DARBDAVIO ĮVAIZDŽIO SĄSAJOS  
PANDEMIJOS LAIKOTARPIU**

**Evelina KANAŠEVIČIŪTĖ**

**Magistro baigiamasis darbas**

*Žmogiškųjų išteklių valdymo programa*

Vilniaus Universitetas, Ekonomikos ir Verslo Administravimo Fakultetas

Darbo vadovas – dr. J. Savickė

Vilnius, 2023

**SANTRAUKA**

105 puslapiai, 15 lentelių, 83 šaltinių.

Pagrindinis magistrinio darbo tikslas yra išanalizuoti kokį poveikį nuotolinis darbas daro darbdavio įvaizdžiui pandemijos laikotarpiu.

Darbas sudaro trys skyriai: pirmieji du skirti teorinės literatūros analizei, apie nuotolinį darbą ir vidinį darbdavio įvaizdį. Antrasis skyrius aprašo empirinio tyrimo metodologija ir trečiajame skyriuje pateikti empirinio tyrimo rezultatai ir pagrindiniai apibendrinimai.

Literatūros analizė apžvelgia nuotolinio darbo sampratą ir tyrimus, kurie yra susiję su nuotoliniu darbu prasidėjus pandemijai, nuotolinio darbo įtaką darbuotojams, darbuotojų pasitenkinimą nuotoliniu darbu. Taip pat literatūros analizė apžvelgia darbdavio įvaizdžio sampratą, išskiria vidinį darbdavio įvaizdį, aprašo jo elementus ir nagrinėja ryšius tarp nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio kitų autorių tyrimuose.

Išanalizavus mokslinę literatūrą, darbo autorė atliko nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio sąsajų kokybinį tyrimą. Kokybiniam tyrimui buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu, kuriame buvo apklausti 12 respondentų iš X organizacijų. Pagrindinis interviu tikslas buvo išanalizuoti darbuotojų požiūrį apie nuotolinį darbą ir pasikeitimus pradėjus dirbti nuotoliniu būdu, išanalizuoti darbdavio įvaizdžio svarbą ir kaip jis pasiteikė iš darbuotojų pusės ir išanalizuoti, koks ryšys yra tarp nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio. Rezultatai buvo

palyginti moksliniais tyrimais nuotolinio darbo ir darbdavio įvaizdžio tematikomis. Buvo rasti ryšiai tarp nuotolinio darbo ir vidinio darbdavio įvaizdžio pandemijos metu.

Atliktas tyrimas atskleidė, jog nuotolinis darbas ir vidinis darbdavio įvaizdis turi ryšį vienas su kitu, įvaizdžio elementai keitėsi teigiamą pusę dirbant iš namų. Iš pradžių buvo sunku komunikuoti tarpusavyje, tačiau vėliau priprato bendrauti virtualiai ir situacija gerėjo. Kalbant apie vertybes, dauguma organizacijose visos jos išliko, tačiau didesnis dėmesys buvo skiriamas į patį žmogų, juos vertino kaip šeimos narius. Požiūris į žmogų tapo labiau vertinamas, nes jautėsi rūpestis, pagalbą iš darbdavių ir dirbant iš namų atliekamų darbų rezultatai pagerėjo, atsirado didesnis efektyvumas dirbant. Pandemija įnešė daug teigiamų aspektų, kurie leido darbdaviams lanksčiau pradėti žiūrėti į darbuotojus ir juos vertinti.

# **THE LINKS BETWEEN TELEWORKING AND INTERNAL EMPLOYER IMAGE DURING THE PANDEMIC**

**Evelina KANAŠEVIČIŪTĖ**

**Master thesis**

***Human Resources Management master programme***

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dc. J. Savickė

Vilnius, 2023

## **SUMMARY**

105 pages, 15 charts, 83 references.

The main purpose of this master thesis is analyze the impact of teleworking on employer image during the pandemic.

The thesis consists of three chapters: the first two are devoted to an analysis of the theoretical literature on teleworking and the employer's self-image. The second chapter describes the methodology of the empirical study and the third chapter presents the results of the empirical study and the main generalizations.

The literature review provides an overview of the concept of teleworking conceptions and the research on teleworking in the wake of the pandemic, the impact on employees teleworking, and employee satisfaction with teleworking. The literature review also looks at the concept of employer image, identifies the internal employer image, describes its elements and examines the relationship between teleworking and internal employer image in other authors' studies.

After analysing the scientific literature, the author conducted a qualitative study of the relationship between teleworking and internal employer image. For the qualitative research, a semi-structured interview was chosen, in which 12 respondents from X organisations were interviewed. The main purpose of the interviews was to analyse employees' attitudes towards teleworking and the changes that have taken place since the start of teleworking, to analyse the importance of the employer image and how it is perceived by employees, and to analyse the relationship between teleworking and the internal employer image thematics. The results were compared with research on the topics

of teleworking and employer image. Links were found between teleworking and internal employer image in a pandemic.

The study showed that teleworking and internal employer image have a link with each other, with image elements changing positively when working from home. At first it was difficult to communicate with each other, but later they got used to communicating virtually and the situation improved. In terms of values, in most organizations they all remained, but there was a greater focus on the person themselves and they were seen as family members. The standpoint towards the person became more valued as they felt cared for, the support from employers and working from home resulted in improved performance and greater efficiency when working. The pandemic has brought many positive aspects that have allowed employers to be flexible in the way they view and value their employees.

## PRIEDAI

### 1 priedas. Interviu transkripcijos

R1:

- Papasakokite, kokia buvo reakcija, kai prasidėjo pandemija?
- Pradžia buvo labai gąsdinanti, kilo klausimas kaip galėsime valdyti savo darbą, nes iki šiol nebuvo su tuo susidūrusi, atrodė, kad galima dirbti tik savo darbo vietoje ir niekur kitur.
- Per kiek laiko turėjote persikelti iš ofiso ir pradėti dirbti iš namų?
- Iškart po paskelbimo apie ekstremalią situaciją. Jau nuo kitos dienos organizacija paskelbė, kad dirbsime iš namų.
- Ir kaip Jums sekėsi pradėti dirbti nuotoliniu būdu?
- Pradžioje buvo sunku, nes turėjau vykdyti atrankas, o tai vėlgi buvo nauja, nes visada su kandidatais bendraudavome gyvai. Man buvo ir yra svarbu žmogų matyti gyvai, jo kūno kalbą pamatyti, paspausti ranką, o vykdant atrankas internetu, to negalėjau padaryti. Bet vienas plusas buvo, kad visas mūsų darbo funkcijas galima buvo atlikti nuotoliniu būdu. Tai palaipsniui viskas pasidarė lengviau.
- Sakote, kad buvo sunku, nes atrankos vykdavo gyvai, o kaip vykdavo jos internetu?
- Visos atrankos vyko per „Teams“ platformą, su kiekvienu kandidatu stengiausi kuo laisviau bendrauti, pažiūrėti kaip jis atsako į mano klausimus, kokia veido mimika yra. Balsas daug ką pasakydavo, ar jaudinasi kandidatas, ar ne.
- Kas dar pasikeitė be atrankų vykdymo dirbant nuotoliniu būdu?
- Pasikeitė, kad nebereikėjo važiuoti į ofisą ir iš jo, visi susirinkimai vyko nuotoliu ir pasimiršo darbo laiko valandos, nes būdavo tokių atvejų, kad pokalbiai su kandidatais užsitęsavo ir po darbo valandų.
- Kokie didžiausi plusai yra dirbant nuotoliniu būdu?
- Dirbdama pastebėjau, kad visus darbus susidėliojau pagal save, taip pat, kad atliekant tam tikrus darbus tapau atsakingesnė ir žinoma tapau savarankiškesnė, problemas išmokau spręsti pati.
- Tai kaip suprantu iš Jūsų, tai nuotolinis darbas davė tikrai ir naudos. O kaip Jums asmeniškai labiau patinka dirbti, iš namų ar iš ofiso?

- Kaip pripranti prie naujų sąlygų, su jomis susigyveni, tai dirbti nebėra taip ir sudėtinga iš namų. Man asmeniškai labiau patinka dirbti iš namų, nes laiko atžvilgiu susitaupo laiko ir daugiau darbų atlieki. Bet žinoma norisi ir gyvo kontakto su savo kolegomis ir kandidatais.

- Ar iki šiol dirbate nuotoliniu būdu?

- Galima kelis kartus per savaitę dirbti iš ofiso, bet iki dabar pati dirbu iš namų. Nebent yra neatidėliotinų susirinkimų ar pokalbių su kandidatais, tuomet vykstu į ofisą.

- Ačiū už klausimus apie nuotolinį darbą. Pereikime prie klausimų apie darbdavio įvaizdį. Kaip Jūs suprantate, kas yra Jūsų organizacijos vidinis darbdavio įvaizdis?

- Taip kaip darbuotojai mato savo organizaciją viduje. Kaip yra bendraujama su darbuotojais, ar jie jaučiasi patenkinti šioje organizacijoje, kokios vertybės yra puoselėjamos. Ir iš daugelio aspektų darbuotojai susidaro nuomonę apie darbdavį.

- Ar kuriamas vidinis darbdavio įvaizdis yra svarbus?

- Taip, tikrai yra svarbus.

- Kaip manote, kuo svarbus yra kuriamas įvaizdis?

- Jeigu organizacijoje yra formuojamas patrauklus darbdavio įvaizdis, tai darbuotojams yra gera tokioje organizacijoje dirbti, jie jaučiasi vertinami, juos saugo ir nenori jų prarasti. Tuomet naujų darbuotojų yra mažiau ieškoma, nes yra išlaikomi dabartiniai darbuotojai. Manau, kaip ir daugelis supranta, kad darbuotojai yra prekės ženklas visos organizacijos.

- Kaip Jūs žiūrėjote į organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?

- Mano požiūris į organizaciją buvo teigimas ir prieš pandemiją, ir po pandemijos. Organizacijoje pradėjau dirbti, nes žinojau, kad galiu ja pasitikėti, organizacijai buvo svarbus kiekvienas darbuotojas. Ir prasidėjus pandemijai mano tikėjimas ja pasitvirtino, nes organizacija kuo puikiausiai susitvarkė su ekstremalia situacija, organizacijos įvaizdis sustiprėjo, nes visas darbuotojų vietas išlaikė ir visi saugiai pradėjome dirbti iš namų.

- Kaip galvojate, kaip pasikeitė Jūsų komunikacija su kolegomis pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?

- Pasikeitė tuo, kad tapome ne tokie artimi kaip anksčiau. Su savo skyriaus darbuotojais vis tiek bendravome daugiau ir virtualiai, nes vykdavo atrankos su kandidatais ir darbai susiję tarpusavyje, o su kitais apmažėjo bendravimas, nes nebelikdavo pietų pertraukos, kai visi susitikdavome išgerti kavos, papietauti ir paklabėti įvairiomis temomis. Tačiau palaipsniui situacija gerėjo, visi pripratome bendrauti virtualiai ir viskas buvo tvarkoje.

- Sakote, kad pasikeitė komunikacija su kolegomis. O kaip pasikeitė požiūris į žmogų iš darbdavio pusės dirbant ne iš ofiso?

- Žinoma jis pasikeitė į dar geresnę pusę, nes organizacija suteikė visas sąlygas darbuotojams dirbti iš namų, rūpėjo ir jaudinosi dėl kiekvieno sveikatos, organizacija tapo vieningi kaip šeima.

- Ar dirbant iš namų svarbu kaip yra atliekamas darbas ar svarbus yra tik rezultatas?

- Visada buvo ir liks svarbus aspektas, kaip yra atliekamas darbas, nes norint gauti norimą rezultatą, turi žinoti kaip jį daryti. Tačiau pradėjus dirbti nuotoliniu būdu buvo svarbu pasiekti rezultatą ir jį pateikti. Nes ir toliau vykdavo susirinkimai, savo darbus visi aptardavome ir papasakodavome apie atliekamus darbus.

- Kokios organizacijos vertybės pasikeitė per pandemiją?

- Pas mus pasikeitė kultūra organizacijos, tapo labiau atviresnė, nukreipta į patį žmogų. Organizacija prisitaikė prie žmonių norų laisvai reguliuoti savo darbo vietą ir leisti jiems dirbti iš namų, nes pati organizacija net ir po pandemijos neplanuoja visiems liepti grįžti į ofisus, leis žmonėms pasirinkti kaip jie nori dirbti, taikys hibridinį metodą.

- Kaip galvojate, kokį poveikį nuotolinis darbas padarė Jūsų darbdavio įvaizdžiui pandemijos laikotarpiu?

- Pandemijos akivaizdoje darbdavio įvaizdis tik sustiprėjo, organizacija tapo patrauklesnė savo darbuotojams ne tik įmonės viduje, bet ir už organizacijos ribų.

- Pakomentuokite, ar keitėsi darbdavio įvaizdis prasidėjus pasaulinei pandemijai?

- Darbdavio įvaizdis išliko nepakitęs. Man asmeniškai pandemija parodė, kokia mūsų organizacija yra stipri ir vieninga, kaip geba susitvarkyti su pandemijos sukeltomis situacijomis.



R2:

- Papasakokite nuo pradžių, kaip reagavote sužinojusi apie prasidėjusią pandemiją?
- Visi buvome išsigandę, tuo pačiu ir aš, kadangi galvojau apie savo komandą, galvojau kaip reikės dirbti, kaip su visais bendrauti, ir kaip stebėti atliekamus darbus.
- Kaip save raminote tokioje situacijoje?
- Supratau, kad turiu išlikti rami, nes visi žinojome, kad čia nėra nieko baisaus, kad dirbsime iš namų, tiesiog nebuvo su tuo susidūrę. O aš žinojau, kad viskas yra įmanoma ir visus darbus tęsim lygiai taip pat, tik, kad nebūsime visi vienoje erdvėje.
- Kokias sąlygas gavote ir perdavėte savo komandai?
- Tai pirmiausia visiems buvo pasakyta, kad pradžioje vyks daugiau susirinkimų per „Teams“ platformą, darbo rezultatus turėsime pateikti per trumpesnę duotą laiką ir, kad darbo laikas nesiskirs nuo įprastinio.
- Kaip vėliau laikui bėgant sekėsi dirbti iš namų?
- Su laiku viskas stojosi į savo vietas. Atradome savo būdų, dažniau darėme susirinkimus, bendraudavome ne tik per „Teams“ platformą, bet ir per darbo telefoną, jei reikdavo greito atsakymo.
- Kokie nesklaidumai Jums, kaip skyriaus vadovei kėlė didžiausią nerimą dirbant?
- Sunkiausia man buvo sužiūrėti visos savo komandos atliekamų darbų rezultatus, kiekvienam skirti dėmesio ir greitai atsakyti į iškilusias problemas, nes žinučių būdavo tiek daug, kad pasimesdavo tarp laiškų. Ir žinoma sistemos trikdžiai, nes kai visi dirbome iš namų, mūsų darbų sistemos strigdavo.
- Ar pajautėte koks yra skirtumas tarp darbo iš ofiso ir darbo iš namų?
- Taip, namie darbas tampa monotoniškas, atrodo vis atsikeli ir diena iš dienos yra beveik tokia pati, nėra gyvo bendravimo su savo komanda, su kitais kolegomis. Tačiau pamačiau, kaip kiekvienas pradėjo pasitikėti savimi atliekant darbus, kad nebekyla tiek daug klausimų problemai atsiradus.
- Tai kaip suprantu iš Jūsų atsakymų, tai, kad nuotolinį darbą vertinate teigiamai? Ir kaip Jums labiau patiko, darbas iš namų ar iš ofiso?
- Tikrai taip. Įvykus pandemijai supratau, kad gali dirbti iš bet kur, jei tau organizacija tai leidžia. Nes iš darbo pusės, mūsų darbo rezultatai tik pagerėjo, nes organizacija su šia situacija susitvarkė

labai greitai ir tinkamai. O kur labiau patiko dirbti, tai sakyčiau abu variantai, tačiau supratau, kad darbas iš namų turi plusų, vienas iš jų, kad susidėlioji darbus, pasidarai pagal save dienotvarkę ir nėra didelių nukrypimų.

- Ar norite grįžti į ofisą visam laikui?

- Suprantu, kad reikia pastovaus gyvo bendravimo su kolegomis, bet visam laikui nenorėčiau grįžti į ofisą. Šiuo metu per savaitę kelias dienas einame į ofisą, kad susikurtų vėl artimas ryšys su kolegomis.

- Toliau pakalbėkime apie darbdavio įvaizdį. Kaip Jūs suprantate, kas yra vidinis darbdavio įvaizdis?

- Tai darbuotojų susidariusi nuomonė apie darbdavį, darbdavio vertės pasiūlymas darbuotojui, vyraujanti kultūra organizacijoje.

- Ar manote, kad darbdavio kuriamas įvaizdis yra svarbus? Jei taip, tai kodėl?

- Kuo darbdavio įvaizdis bus stipresnis, tuo organizacijoje vyks mažesnė kaita darbuotojų, bus mažesni kaštai. Darbuotojams bus sukuriama gera atmosfera organizacijoje.

- Kaip Jūs galvojate, kaip darbuotojai žiūrėjo į organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?

- Sunku pasakyti iš darbuotojų pusės, bet mano akimis jie prieš pandemiją žiūrėjo į organizaciją teigiamai, buvo kuriama gera atmosfera darbe, o per pandemiją ir po pandemijos nuomonė apie organizaciją nepakito, manau kaip tik pagerėjo, nes kiekvienas darbuotojas pamatė, kaip organizacija susitvarkė su situacija, visiems darbuotojams suteikė sąlygas dirbti iš namų.

- Kokia Jūsų nuomonė, ar pasikeitė Jūsų komunikacija su kolegomis pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?

- Tai suprantama, kad bendravome virtualiai, pats bendravimas tapo oficialesnis, kadangi dirbdami ofise taip pat visi susirašinėdavome elektroniniais laiškais ir per „Teams“ platformą, tačiau vis tiek matydavomės gyvai, eidavome kartu pietauti. O dirbdami iš namų nematėme vienas kito gyvai, jeigu vykdavo susirinkimai jungdavomės kameras, kad bent taip pabendrautume matydami vieni kitus, tam reikėjo laiko, kad visi priprastume prie tokio bendravimo.

- Ar pajautėte, kaip pasikeitė požiūris į žmogų iš darbdavio pusės?

- Manau, kad organizacija pamatė, kaip kiekvienas darbuotojas geba dirbti įvairiomis sąlygomis, siekti rezultatų nepataisant, kad nebedirba visi kartu ir atsirado didesnis pasitikėjimas kiekvienu darbuotoju, nes buvo įrodymas visiems, kaip vieningai sugebame siekti bendrų tikslų.

- Kaip galvojate, dirbant ne iš biuro darbdaviui svarbu kaip yra atliekamas darbas ar svarbus yra tik rezultatas?
- Manau svarbu matyti rezultatą, nes darbuotojų yra daug, kiekvieno darbuotojo darbų nesužiūrėsi, tačiau visi mes dirbame skyriais, jame yra skyriaus vadovai, kurie gali matyti, kaip jo darbuotojai dirba, ar gerai dirba, ar nedaro klaidų atlikdamas darbus. Nes vis tiek yra vykdomi susirinkimai, kuriuose yra aptarinėjami darbai.
- Kokia Jūsų nuomonė, ar pasikeitė organizacijos vertybės per pandemiją?
- Visiems mums akcentavo, kad reikia vienas kitam padėti, kad turime būti kaip šeima. Vykdavo net susitikimai virtualiai su žmogiškųjų išteklių specialistę, kuri primindavo, kaip turime puoselėti vertybes kartu.
- Kaip manote, kaip nuotolinis darbas keitė Jūsų darbdavio įvaizdį pandemijos laikotarpiu?
- Prasidėjus pandemijai išryškėjo įmonės gebėjimas greitai reorganizuoti darbą ir rasti tokius sprendimus, kad būtų ir organizacijai gerai, ir pačiam darbuotojui.
- O jeigu nebūtų įvykus pandemija, ar darbdavio įvaizdis būtų pasikeitęs?
- Pandemija parodė, kad darbdavio įvaizdis gali stiprėti susidarius sudėtingai situacijai, šiuo atveju prasidėjus pandemijai. Pasibaigus pandemijai išliko tendencija, kad nauji darbuotojai ieškodami darbo, išskiria prioritetą įmonėms, kurios suteikia galimybę dirbti nuotoliu.

R3:

- Ar buvot girdėję apie galimybę dirbti iš namų?

- Ne.

- Kaip reagavote, kai organizacija paskelbė pranešimą, kad reikės dirbti nuotoliniu būdu?

- Buvau šokiruota, mintyse buvo daug klausimų, į kuriuos taip greitai negavome atsakymų. Nežinojau kaip susidėlioti darbus dirbant ne iš ofiso, ar sistemos veiks iš namų, kaip tęsti darbą ir siekti gerų rezultatų.

- Ar turėjote laiko susivokti kas vyksta?

- Nespėjau suprasti kas vyksta, nes jau tą pačią dieną turėjome susikrauti daiktus ir važiuoti namo ir iš jų pradėti dirbti.

- Dėl tokio staigaus pranešimo, kad turite pradėti dirbti iš namu, ar vadovai padarė su Jumis aptarimą ir pasakė kaip toliau teks dirbti?

- Pirmas susirinkimas įvyko, kai jau pradėjome dirbti iš namų, bet prieš išeinant pasakė, kad visi turime būti pasiekiamais, kad susitikimų metu būti su įjungtomis kameromis ir įprastas darbo grafikas nuo 8 iki 17 valandos, o pietų pertrauka nuo 12 iki 12:45 valandos.

- Kaip prasidėjo ir vyko nuotolinis darbas Jūsų organizacijoje?

- Tai pradėjome dirbti iš namų, kilo pagrindinis klausimas kaip reikės aptarti visus darbus su tiesioginiu vadovu, kaip aptarti išsikeliamus tikslus, bet kiekvienas darėm savo dienos darbus, taip pat atlikdavom darbus, kurie atsirasdavo darbo metu, ir dalyvaudavom susirinkimuose, kurie vykdavo per „Teams“ platformą. Susirinkimai per savaitę vykdavo po daugiau nei 4 kartus.

- O kaip Jums pačiai sekėsi dirbti nuotoliu būdu?

- Pradžioje buvo labai neįprasta, kadangi, tai nauja patirtis. Pirma mintis kildavo, jei reikės greito atsakymo iš vadovo, kaip jį gausiu arba jeigu tiekėjai atsiųs prekių bandinius, kaip galėsiu juos atsiimti. Reikėjo laiko apsibrasti prie šios minties, kad dabar dirbsime iš namų be žinojimo kada grįšime į ofisą.

- Su kokiomis pagrindinėmis kliūtėmis susidūrėte?

- Daugiausia problemų buvo su internetu ir prisijungimais į vidinius organizacijos tinklus. Jei nepavykdavo prisijungti prie sistemos, reikėdavo pildyti užklausa dėl gedimo ir laukti kada atsakingas asmuo iš IT sutvarkys. O tai galėdavo užtrukti ir tuomet darbai likdavo nepadaryti.

- Kokį skirtumą pamatėte tarp darbo iš ofiso ir darbo iš namų?
- Vienas pagrindinių skirtumų, kad nereikia anksti keltis, visada esi vienas, nėra su kuo pabendrauti ar aptarti darbą. Taip pat yra sunkiau susikaupti namų aplinkoje nei ofise. Ofise yra darbinė aplinka, kurioje dirbi, bendrauji su kolegomis gyvai. Bet dėl vieno dalyko džiaugiuosi, kad pati tapau atsakingesnė už savo atliekamus darbus ir atsirado didesnis pasitikėjimas savimi.
- Ar iki šiol dirbate nuotoliniu būdu? Ir ar norite visam laikui grįžti į ofisą?
- Iki pandemijos pabaigos dirbau iš namų, nebuvo galimybės dirbti iš ofiso, bet šiuo metu dirbu ir iš namų, ir iš ofiso. Taip pat supratau, kad visus darbus galiu susidėlioti pagal save, tai yra pliusų ir kartais nesinori pagalvoti, kad vieną dieną reikės visam laikui grįžti dirbti į ofisą, nes to tikrai nesinori. Tačiau per visą šį laiką labiausiai trūko gyvo bendravimo ir greitų problemų sprendimų.
- Pereikime prie klausimų apie darbdavio įvaizdį. Kaip Jūs galvojate, kas yra Jūsų organizacijos vidinis darbdavio įvaizdis?
- Tai įmonės vidinė politika, bendravimas su darbuotojais, tradicijos, darbo kultūra, susidariusi nuomonė apie darbdavį.
- Kaip galvojate, kuo svarbus yra kuriamas darbdavio įvaizdis?
- Tai formuoja bendrą įmonės įvaizdį, jeigu darbuotojai įmonės viduje jaučiasi komfortiškai ir yra motyvuoti vidinės kultūros, tai jie dirbs gerai ir rekomenduos įsidarbinti tokioje organizacijoje.
- Kokia Jūsų nuomonė apie organizaciją buvo prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?
- Prieš pandemiją viskas buvo tvarkoje, buvo gera dirbti tokioje organizacijoje, kuri kreipia dėmesį į savo darbuotojus. Pandemijos metu įmonė greitai reorganizavo darbo kultūrą ir suteikė sąlygas visiems dirbti iš namų, tai manau pandemijos metu ir po jos įmonės įvaizdis dar labiau pagerėjo. Nes jei organizaciją susitvarkė su situacija taip greitai, tai kiekvienas darbuotojas į tai gali atsižvelgti ir bus didesnis noras tokioje organizacijoje dirbti.
- Kaip pasikeitė Jūsų komunikacija su kolegomis pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?
- Pradžioje pasikeitė į neigiamą pusę. Kai dirbome tik nuotoliniu būdu buvo sunku bendrauti, nes nematai kolegų gyvai, kūno kalba yra visiškai kitokia nei būtų gyvai, nėra perteikiamos tikros emocijos, dėl to yra sunku palaikyti gerą ryšį tarpusavyje. Tačiau tam tikram laikui praėjus supratome, kad galime palaikyti bendravimą virtualiai.
- O ar pasikeitė požiūris į žmogų iš darbdavio pusės?

- Manau, kad pasikeitė į teigiamą pusę. Dabar yra lengviau pasitikėti darbuotojais, kurie dirba iš namų, nes pandemijos pradžioje buvo sunku suprasti ar mes tikrai gerai padarome savo darbus namų sąlygomis.
- Kaip pasikeitė per pandemiją jūsų organizacijos vizija, misija, tikslai?
- Pasikeitė ir buvo labiau orientuota į klientų ir darbuotojų saugumą, buvo atliekamos išmokos, daugiau investuojama į inventorių.
- Kaip galvojate, kas yra svarbiau darbdaviui ar atliekamas darbas, ar jo rezultatas?
- Manau, kad svarbūs yra abu aspektai, bet iš tikrųjų žiūrėjo tik darbo rezultata. Nes, kai dirbi iš namų gali matyti tik atliktą darbą.
- Kokios Jūsų organizacinės vertybės pasikeitė per pandemiją, kokios išliko?
- Manau vertybės labai stipriai nepasikeitė, bet dabar labiau atsižvelgiama bendravimą su darbuotojais, į darbuotojų sveikatą ir saugumą.
- Kaip galvojate, kokį poveikį Jūsų darbdavio įvaizdžiui padarė nuotolinis darbas pandemijos laikotarpiu?
- Pandemijos metu pradėjus dirbti nuotoliniu, darbdavio įvaizdis tapo dar geriau vertinamas, nes kiekvienas pamatė, kaip organizacija ieško sprendimo būdų ir prisitaiko prie susiklosčiusios situacijos.
- Pakomentuokite, ar keitėsi darbdavio įvaizdis prasidėjus pasaulinei pandemijai?
- Darbo vietos pasikeitimas leido įvertinti nuotolinio darbo tiek privalumus, tiek trūkumus. Darbdavio įvaizdis keitėsi nežymiai, tačiau vertinamas teigiamai dėl pastangų užtikrinti darbo funkcija nuotoliniam darbui.

R4:

- Ar anksčiau esate dirbusi nuotoliniu būdu? Jei ne, tai kokia buvo reakcija prasidėjus pandemijai?

- Ne. Dauguma darbuotojų jautė nerimą, įtampą, natūraliai kilo klausimai – kas bus toliau.

- Ar buvo duotas laikas per kiek laiko turite persikelti iš ofiso ir dirbti iš namų?

- Kiek prisimenu, tai per dieną turėjome išsikelti ir jau kitą dieną dirbti iš namų, nes dauguma darbuotojų dirbo „open space“ erdvėse.

- Kokie reikalavimai buvo iškelti pradedant dirbti nuotoliniu?

- Sukūrėme rezultatų vertinimo formas atskiriems departamentams, jog darbuotojai lengviau orientuotųsi nuotoliniame darbų atlikime, iškeltus tikslus ryte aptardavo su tiesioginiu vadovu, lygiagrečiai darbo pabaigoje įsivertindavo pasiektus tikslus bei aptardavo kilusias problemas.

- Kokias priemones organizacija Jums suteikė?

- Organizacija suteikė visą reikalingą techninę įrangą darbų atlikimui (kompiuteris, telefonas, ausinės ir t.t).

- Ar buvo sunku pradėti dirbti iš namų?

- Pradžioje buvo sunku, reikėjo laiko priprasti, jog negali greit paklausti trūkstamos informacijos šalia sėdinčio kolegos, taip pat prireikė laiko prisitaikant labiausiai tinkama dienotvarkę, jog darbai būtų atlikti produktyviai. Taip pat atsirado monotonija, to eigoje ir motyvacijos stygius, darbo funkcijos pradėjo atrodyti monotoniškos, ilgiau dirbant nuotoliniu būdu pradėjo prastėti darbo koncentracija.

- Kas labiausiai pasikeitė pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?

Atsirado daugiau laisvo laiko (laiką atvykimui ir parvykimui iš darbo gali panaudoti kitur), taip pat atsirado daugiau laisvės, nepriklausomumo.

- Koks skirtumas pasijautė tarp darbo iš ofiso ir iš namų?

- Darbas iš namų labiau monotoniškas, trūko bendravimo su kolegomis, mikroklimato kūrimo, tačiau dirbant iš namų, tapau savarankiškesnė, prisiimu daugiau atsakomybių, nes dažnu atveju, prireikus greito atsakymo turiu savarankiškai jį pati ir rasti.

- Ar iki šiol dirbate nuotoliniu būdu ar jau iš ofiso?

- Šiuo metu taikome hibridinį metodą. Dirbame ir iš namų, ir iš ofiso.

- Kaip Jums labiau patinka dirbti?
- Manau vieno atsakymo neturiu ir šiuo atveju rinkčiausi balansą, siekiant stiprinti įmonės patrauklumą pravartu dirbti iš ofiso, kurti mikroklimatą su kolegomis, tačiau dalinis darbas iš namų leidžia tapti savarankiškesniu.
- Kaip Jūs suprantate, kas yra Jūsų organizacijos vidinis darbdavio įvaizdis?
- Tai įmonės reputacija, darbdavio vertės pasiūlymas darbuotojui. Darbdavio įvaizdis parodo, kiek įmonė patraukli kaip darbdavys ir ar tai yra geidžiama darbovietė.
- O kodėl svarbus yra kuriamas darbdavio įvaizdis?
- Formuojant patrauklaus darbdavio įvaizdį, bendrovėje darbuotojų kaita yra mažesnė, tad ir atrankos kaštai yra mažesni, galima greičiau užpildyti atviras darbo pozicijas, gauti kokybiškesnių kandidatūrų, bendrovė tampa konkurecinga rinkoje, taip pat ir esami darbuotojai yra lojalūs.
- Ar teigiamai žiūrėjote į organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?
- Ir prieš pandemiją ir po pandemijos į organizaciją žiūrėjau teigiamai. Lyginant prieš pandemiją, pandemiją bei popandeminį laikotarpį įmonės įvaizdis sustiprėjo, darbuotojai matė bendrovę kaip patikimą, lojalę, kadangi prioritetas buvo išlaikyti esamas darbo vietas ir žinoma, rūpintis darbuotojų sveikata.
- Ar pastebėjote, kaip keitėsi Jūsų komunikacija su kolegomis pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?
- Taip, nebebuvome tokie artimi. Aš bendravau su savo skyriumi, nes mums vykdavo atrankos su kandidatais, tai mes kiekvieną dieną šnekėdavome, tačiau su kitais tikrai pasijautė atitolimas, nes organizacijoje galėdavome susitikti bent per pietų pertraukas. Nors vėliau visi prisitaikėme prie esamos situacijos ir įvairiais būdais stengėmės palaikyti bendravimą tarpusavyje.
- Kaip pasikeitė požiūris į patį žmogų iš darbdavio pusės?
- Manau supratome, jog net mažiausias „sraigtelis“ įmonėje yra be galo svarbus, tad darbuotojus labiau matome kaip savo šeimos narius.
- Kaip pasikeitė per pandemiją jūsų organizacijos vizija, misija, tikslai?
- Mūsų vizija nukrypo daugiau į digitalizaciją, pandemijos metu supratome, jog turime investuoti ir atnaujinti procesus kibernetinėje erdvėje, jog darbas ateityje taptų patogesnis ir paprastesnis.
- Kas Jūsų nuomone yra svarbu ar atliekamas darbas, ar jo gautas rezultatas?
- Svarbu visuma, kadangi darbuotojas gali greitai „perdegti“, sumažėti motyvacija, to pasėkoje didėja rizika prarasti darbuotoją.



- Kokios Jūsų organizacinės vertybės pasikeitė per pandemiją, kokios išliko?
- Išliko visos buvusios vertybės, niekas nepasikeitė.
- Kaip manote, kokią įtaką padarė Jūsų darbdavio įvaizdžiui nuotolinis darbas pandemijos laikotarpiu?
- Darbas nuotoliu yra tik maža dalis to, kas vyko pandemijos laikotarpiu. Didelį poveikį padarė tai, kaip organizacija šią situaciją suvaldė prisitaikydama prie darbuotojų.
- Pakomentuokite, ar keitėsi darbdavio įvaizdis prasidėjus pasaulinei pandemijai?
- Pandemijos laikotarpiu vykdėme papildomus veiksmus darbdavio įvaizdžio gerinimui. Dėl šios priežasties pastangos buvo įvertintos teigiamai, o tai prisidėjo bendram darbdavio įvaizdžio vertinimui.

R5:

- Ar prieš pandemiją galėjote dirbti nuotoliniu?

- Ne.

- Prisiminkite, kai prasidėjo pandemija, kaip reagavote?

- Buvau mini šoke, nesupratau kas vyksta, kai žinia pasklido taip greitai per visą šalį. Nebuvau susidūręs su tokia ekstremalia situacija. Laukėm tolesnių nurodymų iš savo organizacijos.

- Sakote, kad buvote nežinioje, tai per kiek laiko turėjote iš ofiso persikelti dirbti į namus?

- Paskelbus ekstremalią situaciją, visi susidėjome būtiniausius daiktus, kad galėtume dirbti toliau iš namų ir kitą dieną jau dirbome nebe iš ofiso.

- Ar buvo iškeltos kokios sąlygos prieš išeinant iš ofiso?

- Taip, kad kiekvieną rytą vyktų susirinkimai su savo komanda, užduočių aptarimas ir vėliau į darbo pabaigą iškilusių problemų sprendimas. Tai pat susirinkimai vyko ir su kitais departamentais.

- Kokias priemones Jums organizacija suteikė dirbant nuotoliniu būdu?

- Gavome nešiojamąjį kompiuterį ir stacionarų kompiuterį, kadangi mūsų organizacija dirba logistikos srityje, tai mes visada dirbame su keliais ekranais. Taip pat davė ausines, kompiuterio pelytę bei darbinį telefoną. Nes bendravome ne tik su savo kolegomis, bet ir su tiekėjais ir kitais žmonėmis.

- Kaip Jums sekėsi dirbti nuotoliu ir prižiūrėti visą savo komandą? Su kokiais sunkumais susidūrėte?

Pradėjus dirbti iš namų buvo sunku, nes buvome pripratę, kad kiekvieną rytą susitikimai ir darbų aptarimas vyksta gyvai. O tuomet viskas buvo per ekranus. Stengėmės išlikti ramūs ir vienas kitam padėti, nes darbo nesumažėjo, o trikdžių buvo visokių. Tai interneto strigimas, tai sistemų neveikimas, nes buvo specialūs prisijungimai prie mūsų sistemos, įvairiausios problemos, kurių negalėdavom tuo momentu išspręsti, nes kiekvienam darbuotojui buvo sunku atrasti laiko. Bet laikui bėgant situacija gerėjo, nes įsivažiavome į naują ritmą.

- Kas per pandemiją pasikeitė pradėjus dirbti ne iš ofiso?

- Atsirado daugiau laiko, kai nereikėjo važiuoti į darbą ir grįžti iš jo. Ir taip pat pastebėjau, kaip komandos nariai tapo savarankiškesni darbų atžvilgiu, atsirado didesnis pasitikėjimas jais, kaip jie atlieka savo darbą.

- Ar norėtumėte visada dirbti tik iš namų?
- Ne, reikia ir gyvo kontakto. Kai esame vienoje patalpoje galime greičiau išspręsti iškilusias problemas ir jiems rasti sprendimo būdus.
- O dabar pereikime prie klausimų apie darbdavio įvaizdį. Kokia Jūsų nuomonė, kas yra vidinis darbdavio įvaizdis?
- Aš manau, kad tai yra organizacijos vidinė kultūra. Kaip yra bendraujama su darbuotojais ir kolegomis, kokius santykius palaiko vieni su kitais, kokia atmosfera yra kuriama.
- Kokia Jūsų nuomonė, ar yra svarbus kuriamas darbdavio įvaizdis?
- Taip, svarbus, nes pritraukia darbuotojus, juos stengiamasi išlaikyti. Tuomet darbuotojams yra motyvacija dirbti, bendradarbiauti tarpusavyje.
- Kaip Jūs galvojate, kaip darbuotojai žiūrėjo į organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?
- Mano nuomonė nepasikeitė ir prieš pandemiją, ir per pandemiją, ir po pandemijos į organizaciją žiūrėjau teigiamai. Nes jeigu dirbu organizacijoje, vadinasi man gera čia dirbti ir matau save čia, kur galiu prisidėti prie rezultatų siekimo. Tik per pandemiją ir po pandemijos pamačiau, kaip organizacijos įvaizdis sustiprėjo, nes jie į šią situaciją sureagavo ramiai, su ja susitvarkė ir išlaikė visus darbuotojus.
- Kaip galvojate, ar labai pasikeitė Jūsų komunikacija su kolegomis pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?
- Taip, prasidėjus nuotoliniam darbui mūsų komunikacija sumažėjo. Manau tai yra suprantama, nes visi pradžioje susikoncentravo į darbus ir bendravo labiau tik su savo skyriumi arba su kitais kolegomis dėl darbinių klausimų.
- Kaip pasikeitė požiūris į žmogų iš darbdavio pusės dirbant ne iš ofiso?
- Mano nuomone, kad į gerąją pusę. Darbdavys matė, kaip kiekvienas darbuotojas atsakingai dirbo iš namų, o tai kėlė dar didesnę pasitikėjimą jais.
- Kaip galvojate, dirbant ne iš biuro darbdaviui svarbu kaip yra atliekamas darbas ar svarbus yra tik rezultatas?

- Man asmeniškai svarbūs abu aspektai, tačiau dirbant iš namų, man svarbiausia matyti savo komandos narių rezultatą.
- Ar pasikeitė organizacinės vertybės po pandemijos?
- Ne, jos liko, kokios buvo ir prieš pandemiją.
- Jūsų nuomone, kaip nuotolinis darbas keitė Jūsų darbdavio įvaizdį pandemijos laikotarpiu?
- Nuotolinis darbas įnešė technologinius pokyčius įmonėje. Procesų pritaikymas siekiant efektyviai vykdyti darbuotojų darbą nuotoliu t.y. darbui iš namų. Darbdavio įvaizdis išliko teigiamas.

R6:

- Prasadėjus pandemijai, kokios mintys sukosi Jūsų galvoje?
- Buvau sumišęs, nežinojau kas mūsų laukia. Mūsų organizacija nebuvo su tuo susidūrus, visi visada dirbdavome tik iš ofiso. Neįsivaizdavau, kaip reikės dirbti iš namų, toje pačioje aplinkoje kur ir gyvenu.
- Kokius nurodymus gavote iš organizacijos prieš išeinant iš ofiso?
- Kad turime pradėti kuo greičiau dirbti iš namų, kad susidėti visus reikiamus darbus, kurie bus reikalingi darbui iš namų. Papasakojo darbo planą, kurio turėjome laikytis, kaip vyks susirinkimai, kaip atliktas užduotis aptarsime.
- Kokius reikalingus daiktus pasiėmėte kartu su savimi?
- Tai darbo kompiuterius, nes juos naudojam kelis vienu metu, dėl reikiamų programų ir patogumų, pelytę, ausines ir darbo telefoną.
- Kokie sunkumai Jums kėlė didžiausią nerimą dirbant iš namų?
- Vienas iš sunkumų buvo, kad nežinojome kaip seksis mums dirbti nuotoliniu būdu, nežinojome kaip reikės pristatyti savo vadovui išsikeltus tikslus ir jų rezultatus. Reikėjo tam laiko, kad apsiprastume kitoje aplinkoje. Taip pat buvo sunku, kai sistema užstrigdavo ir neveikdavo dėl interneto, o tam reikėdavo laiko, kad ją sutvarkyti. Ir bendravimo stygius, nebuvo kolegų, su kuriais galėtum pasikalbėti pertraukos metu tarp darbų.
- Kokį didžiausią pasikeitimą pastebėjote tarp darbo iš ofiso ir darbo iš namų?
- Darbas iš ofiso – gyvas bendravimas su kolegomis, ne namų aplinka bei greitas problemų sprendimas. Darbas iš namų – nėra su kuo pabendrauti gyvai, nes pokalbiai virtualiai neparodys žmogaus emocijos, taip pat monotonija ir laiko nuovokos praradimas. Tačiau darbas iš namų turi ir plusų, vienas iš jų, kai darbus susidėlioji pagal save, turi dienotvarkę, kurios laikaisi, taip pat supranti, kad kiekvienai iškilusiai problemai pats gali surasti atsakymą. Tampi ne toks priklausomas.
- Tai kaip suprantu, skirtumų tarp darbo iš namų ir darbo iš ofiso yra, bet kokioje aplinkoje Jums asmeniškai labiau patinka dirbti?
- Iki pandemijos aš nežinojau, kas yra darbas iš namų, visuomet galvojau, kad turim dirbti darbo aplinkoje, nes negalima maišyti darbo su namų aplinka. Tačiau įvykus tokiai situacijai, supratau,

kad galima dirbti ir iš namų ir iš ofiso. Tai šiuo metu sakyčiau, kad labiau patinka dirbti iš namų, bet nesu prieš kelias dienas padirbėti ir iš ofiso.

- O kaip dabar dirbate ir iš kurios vietos?

- Dabar daugiausia laiko dirbu iš namų, bet yra galimybė dirbti ir iš ofiso. Galima taikyti hibridinį metodą, kai kelias dienas dirbi iš ofiso, kelias iš namų.

- Kaip Jūs suprantate, kas yra vidinis darbdavio įvaizdis?

- Darbuotojų nuomonė apie darbdavį, komunikacija, vertybių puoselėjimas.

- Kaip galvojate, kodėl yra svarbus kuriamas darbdavio įvaizdis?

- Manau, kaip ir daugelis žino, kad teigiamas įvaizdis prisideda prie išorinio įvaizdžio formavimo.

- Kaip Jūs žiūrėjote į organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?

- Visu šiuo laikotarpiu mano nuomonė apie organizaciją buvo teigiama. Supratau, kad tokioje organizacijoje ir toliau noriu dirbti, kuria galiu pasitikėti ir nebijoti atsiradusioms naujoms situacijoms.

- Kokia Jūsų nuomonė apie komunikaciją su kolegomis, ar ji pasikeitė?

- Iš savo pusės galiu pasakyti, kad komunikacija su kolegomis pasikeitė. Bendravome dabinais klausimais, nebeliko artimo ryšio, nes pietų pertraukomis valgydavome kartu, bendraudavome tarpusavyje, o dirbant iš namų bendravome virtualiai, vieni kitus pamatydavome tik per susirinkimus.

- Kaip galvojate, ar pasikeitė požiūris iš darbdavio pusės?

- Manau, kad kažkiek keitėsi. Mumis tikrai rūpinosi. Ir pastebėjau, kad išėjus dirbti į namus mumis pasitikėjo už mūsų atliekamus darbus.

- Kaip manote kas svarbiau darbą atliekant nuotoliu: kaip atliekamas pats darbas, ar atliekamo darbo rezultatas?

- Aš galvoju, kad yra svarbiausia rezultatas. Nes mes to ir siekiama, atliekame savo darbus, vadovas gali pasiteirauti, kaip juos darome, tačiau organizacija turi matyti rezultatą, nes viskas nuo to ir priklauso.

- Kaip galvojate, kaip pasikeitė organizacinės vertybės po pandemijos?

- Manau, kad visos vertybės liko, kokios ir buvo.

- Kaip manote, ar nuotolinis darbas keitė Jūsų darbdavio įvaizdį pandemijos laikotarpiu?

- Darbas nuotoliu padarė didelį poveikį darbuotojų efektyvumui ir laiko sąnaudoms. Nuotolinis darbas pandemijos laikotarpiu suteikė galimybę atlikti darbus greičiau ir efektyviau. Dėl šios priežasties darbdavio įvaizdis išliko nepakitęs.

R7:

- Ar prieš pandemija organizacijoje buvo galimybė dirbti nuotoliu?

- Ne, nes kai dirbu žmogiškųjų išteklių skyriuje ir darau atrankas su kandidatais gyvai, niekada nebūčiau pagalvojęs apie tokį variantą.

- Ar patyrėte nuostabą, sužinojus, kad reikės dirbti iš namų?

- Tikrai taip, galvojau kaip mes dirbsim namuose, toje pačioje aplinkoje, kurioje ir gyvename.

- Kokios mintys buvo galvoje prieš paliekant ofisą?

Galvojau apie darbą. Kad ir toliau turiu dirbti ir siekti geriausių rezultatų. Žinoma man reikėjo kurti ir strateguoti, kaip įtraukti žmones nuotoliu, kadangi keičiasi ir jų psichologine būsena, nes darbas bus iš namų ir kiekvieną dieną bus vieni be jokio gyvo bendravimo.

- Kaip vyko nuotolinis darbas dirbant iš namų?

- Visi dirbome iš namų. Kiekvieną dieną atlikinėdavau savo darbus, už ką būdavau atsakinga. Vienas iš jų, kad atlikinėčiau atrankas su kandidatais per „Teams“ platformą, taip pat bendraudavau su savo organizacijos kolegomis, būdavo įdomu kaip jie jaučiasi, ar viskas tvarkoje. Priimti kiekvienam, iš mūsų, kad visi dirbame iš vien ir esame stipri organizacija, kad visas bėdas įveiksime drauge.

- O Jūs pati, su kokiais sunkumais susidūrėte, jei sakote, kad bendravote su kolegomis, domėjotės ar jiems viskas yra gerai?

- Pradžioje man baimės kėlė darbas su kandidatais, kaip seksis su jais bendrauti nuotoliu. Mes kiekvienas esame individualūs, o suprasti ką jaučiame ar kokios emocijos šiuo metu galvoja iš ties yra sunku, o dar ir tuo metu vyko labai daug sumaišties, todėl ir man, ir kitiems tai buvo išbandymas. Ir taip pat dar vienas iš sunkumų buvo, kad strigdavo arba neveikdavo sistemos, be kurių negalėdavome dirbti.

- Tai, kas Jūsų nuomone pasikeitė į teigiamą ar ir neigiamą pusę?

- Padidėjo motyvacija dirbti mėgiamą darbą, padaugėjo laiko, kuris buvo sugaištas kelionei į darbą. Per pietų pertrauka spėji pasigaminti skanų naminių maistą bei skirti daugiau laiko pietų pertraukos poilsiui. O neigiama pusė, kad dirbi vienoje vietoje, kur ir gyvenai ir taip pat jautiesi vienišas, kai nėra kolegų aplinkui ir nėra su kuo pabendrauti.

- Ar iki dabar dar dirbate iš namų?



- Dabar turime galimybę pasirinkti kaip dirbti. Galime dirbti kelias dienas iš ofiso ir kelias dienas iš namų. Dabar pati dirbu įvairiai, nes jei vyksta pokalbiai su kandidatais, tai važiuoju į ofisą, o kitas dienas dirbu iš namų.

- Ar norite visam laikui grįžti dirbti į ofisą?

- Visam laikui ne, nes supratome, kad galime dirbti ir iš namų, organizacija su tuo puikiai susitvarkė, o rezultatai nesuprastėjo.

- Kaip galvojate, kas yra Jūsų vidinis darbdavio įvaizdis?

- Tai kaip mes matome organizacija iš vidaus, kas mums yra svarbu, kokias vertybes puoselėjame, kaip yra bendraujama su mumis organizacijos viduje.

- Ar kuriamas darbdavio įvaizdis yra svarbus?

- Svarbus, nes taip mes pritraukiame savo talentus, darbuotojai gali kilti karjeros laiptais, viskas priklauso nuo to kaip organizacija save pateikia, jei ji turės neigiama įspūdi apie save, darbuotojai nenorės likti organizacijoje ir prarasime gerus darbuotojus, mažės talentu organizacijoje, reikės darbinti iš išores, o kartais tam tikroms pozicijoms reikia žmogaus iš vidaus.

- Ar keitėsi Jūsų nuomonė apie organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?

- Ne, nes įmonė labai žiūrėjo kaip įtraukti darbuotojus, kad jie būtų laimingi, nebūtų depresijos nuotaikų, na vis tiek darėme ir komandos susitikimus, nors ir virtualiai susirinkdavome, užsakydavome ir maisto į namus.

- Kaip galvojate, kaip pasikeitė Jūsų komunikacija su kolegomis pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?

- Anksčiau mums buvo priimtina, galbūt ateiti pas kolega ir paklausti klausimo, dabar jau pripratome komunikuoti elektroniniais laiškais arba per „Teams“ platformą, kurie tarsi yra ir geresnė komunikacija, nes galime sutaupyti laiko, informacija visuomet yra pasiekiamą.

- Kaip pasikeitė požiūris į žmogų iš darbdavio pusės dirbant ne iš ofiso?

- Kiekvieną darbuotoją pradėjo labiau vertinti, matė kaip artimą žmogų, kuris dėl įmonės daug ką daro.

- Kaip manote, darbdaviui svarbiau kaip atliekamas darbas nuotoliniu būdu, ar pačio darbo rezultatas?

- Taip, žinoma svarbu ne tik rezultatas, kad pasiektume geriausia, reikia įdėti ir daug darbo, kad jį pasiektume, bet dirbant iš namų buvo svarbu įgyvendinti tikslus ir parodyti geriausius rezultatus.

- Kaip pasikeitė per pandemiją jūsų organizacijos vizija, misija, tikslai?
- Niekas nepasikeitė, tik kiekvienam bandėme perteikti vieną žinią, kad viskas yra įmanoma, visi pasieksime geriausiu rezultatu, tik reikia noro ir pastangų.
- Kaip galvojate, kokios Jūsų organizacinės vertybės pasikeitė per pandemiją?
- Organizacijos vertybės visos liko, bet vieną naują įvedėme, tai supratimas, nes visiems reikėjo laiko išmokti dirbti ir bendrauti virtualiai.
- Kaip galvojate, kokį poveikį nuotolinis darbas padarė Jūsų darbdavio įvaizdžiui pandemijos laikotarpiu?
- Dirbdami nuotoliu buvome atpratę nuo darbdavio kontrolės, todėl sugrįžus į darbą ofise, negalėjome taip stipriai atsipalaiduoti kaip dirbant nuotoliniu būdu.
- Pakomentuokite, ar keitėsi darbdavio įvaizdis prasidėjus pasaulinei pandemijai?
- Kadangi darbdavys dėjo maksimalias pastangas užtikrinti darbo funkcijų atlikimą prasidėjus pandemijai, požiūris į darbdavį keitėsi, vertinamas teigiamai.

R8:

- Prisiminkite, kaip Jūs reagavote į pandemiją, kuri taip greitai prasidėjo?
- Viskas buvo painu, nežinojome kaip reikės dirbti su komanda, buvo atrodo sunku su komunikacija, be to jaudinausi kaip kiekvienam iš darbuotojų seksis dirbti nuotoliu, ypač, kad kai kuriuos reikia stebėti, kad darbas būtų produktyvus ir nebūtų pašalines veiklos.
- Kokius pirmus žingsnius atlikote, kai pranešė, kad reikia palikti darbo vietą ofise?
- Padarėme trumpą susirinkimą su komanda, papasakojau visą situaciją, kokius daiktus reikės pasiimti, apie prisijungimus prie sistemų ir trumpai aptarėme darbo procesą.
- O kokias priemones organizacija suteikė darbui iš namų?
- Tai svarbiausia yra kompiuteris, dirbdavau su dvejais ekranais, taip pat pelytę, ausines ir darbo telefoną.
- Kaip atrodė nauja diena, kai jau dirbote iš namų?
- Buvo neįprasta, kad nereikia niekur važiuoti atsikėlus, o susiruošus atsisėsti prie darbo kompiuterio. Tai darbas prasidėjo nuo susirinkimo su komanda, pasitikrinome ar visiems veikia sistema, aptarėme svarbiausius darbus ir pradėjome dirbti. Buvom susitarę, jei kils nesklandumų iškart susisiekti su manimi.
- Kokie sunkumai Jus užklupo dirbant?
- Man pačiam buvo sunku, kad negaliu vesti susirinkimų gyvai, nes juose aptarinėdavome naujus tikslus, kiekvienas iš komandos narių pasipasakodavo apie savo darbus ir problemas. Taip pat savo komandos narių tikrų emocijų nemačiau ir negalėjau taip greit atsakyti savo komandos nariams dėl iškilusių problemų ar kitų reikiamų klausimų.
- O kaip vėliau pasikeitė susirinkimų vedimas praėjus laikui?
- Su laiku viskas gerėjo, kiekvienas mūsų pamatėme, kad susirinkimai nuotoliu gali būti ir teigiamas dalykas. Nes aptariame tik svarbiausius dalykus, konkrečiai kiekvienas pasisakome apie savo atliekamus darbus ir toliau einame dirbti. Susirinkimai nuotoliu sutaupo daugiau laiko nei bendrautume gyvai.
- Kokį didžiausią skirtumą pastebėjote, kaip dirbote iš namų?
- Jog atsiranda monotonija, užmiegi, atsikeli ir dirbi vienoje patalpoje, tikrai nėra geras variantas. Taip pat nėra jokio gyvo kontakto su kolegomis, tačiau pradėdi žiūrėti į savo darbu dar atsakingiau.

- Ar Jums labiau patiko darbas iš namų, ar iš ofiso?
- Man asmeniškai iš namų. Darbo atžvilgiu aš galiu pasidaryti tikrai daugiau sutaupant laiko.
- Ar iki šiol dirbate nuotoliniu būdu?
- Šiuo metu jau dirbame hibridiniu būdu. Kartais būna dienų, kai daugiau iš namų dirbu, bet būna tokių dienų, kai reikia ir į ofisą važiuoti.
- Gerai, o kaip Jūs suprantate, kas yra Jūsų organizacijos vidinis darbdavio įvaizdis?
- Kaip mes matome savo organizacija viduje, kokias vertybes puoselėjime, kaip yra bendraujama su darbuotojais, nes darbuotojai susidaro nuomonę apie organizaciją, nes yra svarbu kad darbuotojai jaustųsi gerai.
- Kuo yra svarbus kuriamas darbdavio įvaizdis?
- Svarbu kaip darbuotojai mato organizacija ir vadovą, kaip jie nori čia likti.
- Kaip Jūs galvojate, kaip darbuotojai žiūrėjo į organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?
- Manau jeigu dirba mūsų organizacijoje, vadinasi jie turėjo susidarę teigiamą nuomonę ir jie norėjo dirbti ir kilti karjeros laiptais, o prasidėjus pandemijai ir jai pasibaigus manau, kad kiekvienas susidarė dar geresnį išpūdį, nes organizacija susitvarkė su šia situacija, kiekvienam darbuotojui suteikė sąlygas dirbti iš namų, kiekvienu rūpinosi.
- Papasakokite, ar pajutote kaip pasikeitė jūsų komunikacija dirbant nuotoliniu būdu?
- Žinoma, kad taip. Pasikeitė tuo, kad turėjome priprasti bendrauti visi elektroniniais laiškais ir per „Teams“ platformą, neliko gyvo bendravimo ar pietų pertraukos per kurią susitikdavome su kitais vadovais ar savo komandos nariais. Tačiau išmokome bendrauti ir virtualiai, visi kalbėdavome įsijungę kameras.
- Kaip pasikeitė Jūsų požiūris į žmogų dirbant iš namų?
- Bent jau aš tikrai kitaip pradėjau žiūrėti į savo komanda, stengiausi juos įtraukti, pasiilgome vienas kitų, nes daugiau nei pusę metų nematėme gyvai vienas kito, žiūrėjome tik į kompiuterio ekraną.
- Kaip galvojate, ar darbdavys vertina kaip jūs atliekate darbą nuotoliu, ar darbdaviui rūpi galutinis darbo rezultatas?

- Jog pasiekti norimą rezultatą reikia stebėti, kaip yra atliekamas darbas, tačiau dirbant iš namų tu gali pamatyti kiekvieno rezultata, ar tam tikri tikslai yra pasiekti, o jeigu ne, tuomet žiūri kaip buvo atliekamas darbas.

- Kokios Jūsų organizacinės vertybės pasikeitė per pandemiją, kokios išliko?

- Visos vertybės išliko, kokios buvo ir prieš pandemiją, tačiau pradėjome akcentuoti į žmogaus savarankiškumą ir atsakingumą, nes po pandemijos kiekvienas darbuotojas tapo savarankiškesnis ir atsakingesnis už savo atliekamus darbus.

- Kaip galvojate, ar Jūsų darbdavio įvaizdis keitėsi pandemijos laikotarpiu atsiradus nuotoliniam darbui?

- Pandemijos laikotarpiu organizacija tapo rūpestingesnė darbuotojų atžvilgiu, teiraujasi ar darbuotojams nieko netrūksta. Kitoks bendravimo tonas su darbuotojais, jis tapo žymiai malonesnis.

R9:

- Ar pas Jus organizacijoje buvo prieš pandemija galimybė dirbti iš namų?
- Ne, nebuvau, tiek aš, tiek kiti buvome nustebę, nes nebuvo susidūrę su tokia situacija, nežinojome kaip reikia dirbti nuotoliu.
- Papasakokite, kokia buvo Jūsų reakcija, kai prasidėjo pandemija?
- Buvau sutrikusi, nes darbo ir namų aplinka buvo kaip atskiri objektai, o dabar tai buvo vienas objektas. Reikėjo namie pasidaryti darbo erdvę, kad nenukentėtų nei darbas, nei santykiai su antra puse.
- Bet ar greitai turėjote palikti ofisą ir susikurti tinkamą darbo vietą namuose, kaip sakote, kad niekas nenukentėtų?
- Kiek pamenu, tai per vieną dieną turėjome palikti ofisus. Kadangi tai buvo ekstremali situacija visoje šalyje ir dauguma žmonių dirbo iš namų, tai mano antra pusė lygiai taip pat. Tai buvom pasiskirstę erdves, kur dirbsime, kad nei vienam netrukdytume dirbti. Nes tiek aš, tiek antra pusė turėdavome skambučius su kolegomis ir kitais žmonėmis.
- Ir kaip sekėsi Jums darbas iš namų?
- Pradžioje buvo sunkiau, nes nebuvo gyvo kontakto su kolegomis, nebeliko gyvų kontaktų dalyvauti susirinkimuose ir taip aš dar priklausiau organizacijos taryboje, tai apskritai viskas vyko virtualiai. Bet iš darbų pusės visai neblogai sekėsi, nes vienas iš pagrindinių mano darbų buvo bendrauti su klientais telefonu.
- Sakote, kad sunkiau buvo, kai nebeliko gyvo kontakto, o kokie sunkumai dar buvo?
- Visi techniniai interneto trukdžiai, nes jei kažkas atsitikdavo, sistema neveikdavo ir turėdavau vėl laukti, kol IT skyrius sutvarkys. Ir kaip minėjau bendrauti buvo sudėtingiau, nematai kolegų, interpretacijos prasideda.
- O koks didžiausias pasikeitimas pasijuto iš atliekamų darbų pusės?
- Pradžioje jautėsi darbo rezultatų pokytis, nes buvome šiek tiek atsipalaidavę, nes niekas nestebi, neprižiūri kaip atlieki darbą. Bet laikui bėgant supranti, kad turi pasiekti rezultatą ir dirbti taip kaip iš ofiso. Ir dar vienas pasikeitimas, kad pajauti, jog dirbi monotonišką darbą, kai visą dieną esi vienas, tačiau atsirado pasitikėjimas savimi ir didesnė atsakomybė atliekantiems darbams.
- Kaip suprantu nuotolinis darbas turi ir teigiamą poveikį. Tai kaip Jūs vertinate pandemijos laikotarpį, kai dirbate nuotoliniu būdu?

- Jei būtų paklausė šito klausimo prieš pandemiją, kai nebuvo susidūrus, vertinčiau neigiamai, bet dabar galiu drąsiai sakyti, kad vertinu teigiamai, nes supratau, kad galime dirbti iš bet kurios vietos, tampi savarankiškesnis, sugebi spręsti iškilusias problemas pats ir labiau pradedi vertinti tai ką pats sugebi.

- O ar Jūs iki šiol dirbate iš namų?

- Šiuo metu įvairiai, dirbu tiek iš namu, tiek iš ofiso. Organizacija tai žiūri nuolankiai, gali susitarti kaip yra tau geriau ir patogiau.

- Ačiū, toliau klausimai bus susiję su darbdavio įvaizdžiu. Tai kaip Jūs suprantate, kas yra Jūsų organizacijos vidinis darbdavio įvaizdis?

- Kaip mano organizacija bendrauja su kolegomis, kokias vertybes puoselėja, kokią nuomonę formuoja darbuotojų perspektyvas.

- Kaip galvojate, kuo yra svarbus kuriamas darbdavio įvaizdis?

- Svarbus, nes pritraukia ilgalaikius darbuotojus, kurie stengiasi dėl organizacijos, turi motyvacijos siekti geresnių tikslų.

- Kaip Jūs žiūrėjote į organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?

- Prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos į organizaciją žiūrėjau teigiamai. Tačiau po pandemijos organizacijos įvaizdis tikrai sustiprėjo, kadangi organizacija susitvarkė su prasidėjusia pandemija ir darbuotojai, ir tuo pačiu aš pamačiau, kad organizacija yra patikima, kuriai yra svarbu išlaikyti savo darbuotojus ir jiems suteikti visas sąlygas prisitaikyti dirbti kitur.

- Kaip pasikeitė Jūsų komunikacija su kolegomis pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?

- Prasidėjo daugiau interpretacijų, nes tu žmogaus gyvai nematai, negali suprasti jo balso tono. Su vadovu kažkiek pasikeitė bendravimas, nes jis turėjo bendrauti su savo kiekvienu savo skyriaus darbuotoju ir su juo buvo sunkiau kontaktuoti. O su kolegomis mažiau bendravome, tik darbo reikalais.

- Kaip pasikeitė požiūris į žmogų iš darbdavio pusės pandemijos metu?

- Stengėsi daugiau bendrauti ir rodyti dėmesį kiekvienam, jei kokia problema iškildavo iškart stengdavosi į ją reaguoti ir susisiekti su žmogumi. Kiekvienas darbuotojas tapo labai svarbus.

- Kaip galvojate, ar dirbant nuotoliu svarbus tik galutinis rezultatas ar taip pat svarbu kaip atliekamas nuotolinis darbas?

- Prieš pandemiją buvo galima sakyti, kad svarbu buvo kaip yra atliekamas darbas ir gautas rezultatas, bet dabar darbdaviui yra svarbu pamatyti tik rezultatą ir tai išliko iki šių dienų, nes atsirado pasitikėjimas darbuotojais. Suprato, kad kiekvienas dirbantis organizacijoje yra atsakingas už atliekamus veiksmus.
- Kaip pasikeitė per pandemiją jūsų organizacijos vizija, misija, tikslai?
- Nepasikeitė. Nes buvo įmonės strategija ir pagal ją buvo iškelti vizija, misija bei tikslai.
- Kokios Jūsų organizacinės vertybės pasikeitė per pandemiją, kokios išliko?
- Beveik visos tokios pat išliko, tik pasikeitė apie atliekamą darbą, kaip reikia jį vertinti, bendravimo vertybės pasikeitė ir viskas.
- Pasidalinkite nuomone, koks buvo padarytas poveikis Jūsų darbdavio įvaizdžiui pandemijos laikotarpiu prasidėjus nuotoliniam darbui?
- Teigiamas poveikis. Darbuotojai prisitaikė prie tokios situacijos, išmoko vieni su kitais bendrauti nuotoliu, darbus atlikdavo laiku, darbas tapo efektyvesnis laiko sąnaudų prasme.



R10:

- Prisiminkite, kokia buvo Jūsų reakcija, sužinojus apie pasidėjusią pandemiją?
- Pagrindė nerimas ir nežinia kaip organizuoti darbus, nuraminti darbuotojus ir pateikti konstruktyvią informaciją ypač personalo skyriui.
- Per kiek laiko turėjote išsikelti iš ofiso ir pradėti dirbti iš namų?
- Per vieną/dvi dienas.
- Kokias priemones Jums organizacija suteikė dirbant nuotoliniu būdu?
- Visą reikiamą kompiuterinę įrangą, stalas ir kėdė jei yra poreikis, tiems kas neturėjo interneto, buvo suteikta galimybė ir apmokėti interneto ryšį.
- Kaip sekėsi dirbti nuotoliniu būdu? Su kokiais sunkumais susidūrėte?
- Pradžioje buvo keista, nes įmonėje anksčiau neturėjome panašios patirties. Vadovų lygmenyje buvo dalyvaujama nuolatiniuose susitikimuose problemoms spręsti, strategijoms kurti bei darbuotojų klausimų atsakymams spręsti. Bandėme dėlintis įmonės planą ateities darbo modeliui.
- O sunkumai, tai interneto trikdžiai = kritęs darbuotojų efektyvumas, neefektyvūs ir dažni susirinkimai, darbuotojų darbo kontrolės stoka, darbuotojų demotyvacija ir nerimas.
- O kas gi pasikeitė pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?
- Sumažėjo ryšys su kolegomis, darbai tapo labiau struktūrizuoti ir “įtraukti” į laiko rėmus, darbo tikslai tapo labiau individualūs.
- Gerai, o jeigu reiktų visam laikui grįžti į ofisą, kokia Jūsų nuomonė apie tai?
- Manau, kad grįžimas dirbti į ofisą po pandemijos taip pat iššūkis tam tikriems darbuotojams, kurie jau buvo pripratę pilnai dirbti tik iš namų. Dalis darbuotojų dažnu atveju teigia, kad dirbant namuose yra galimybė labiau susikaupti ir pasidaryti darbus efektyviau (“daugiau padarai”) ko pasakoje, grįžus į ofisą dalis laiko praleidžiama pokalbiuose ir ilgesniuose susirinkimuose, tačiau tai didina darbuotojų išitraukimą bei prisirišimą prie įmonės, dėl to visoms įmonėms teisingo modelio nėra, reiktų spręsti atsižvelgiant į įmonės viziją, strategija ir tikslus.
- O kaip šiuo metu dirbate, nuotoliniu ar iš namų?
- Taip, dalinai, nes taikome hibridinį darbo modelį.
- Kaip Jūs suprantate, kas yra Jūsų organizacijos vidinis darbdavio įvaizdis?

- Darbuotojų nuomonė apie įmonę, taip kai darbovietė pristato ir pateikia save samdomiems darbuotojams.
- Kodėl yra svarbus kuriamas darbdavio įvaizdis?
- Tai reprezentuoja įmonės įvaizdį išorėje. Tai gerina esamų darbuotojų pasitenkinimą įmone, lengviau pritraukia naujus talentus, stiprina bendradarbiavimą su partneriais bei įmonės patikimumą rinkoje.
- Kaip Jūs žiūrėjote į organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?
- Didelė įmonių dalis adaptavosi prie pandemijos sukeltų iššūkių ir galimybės bendrauti gyvai nebuvimo. Darbuotojai ir darbdaviai suprato, jog galima efektyviai pasiekti rezultatus dirbant nuotoliu.
- Kaip galvojate, kaip pasikeitė Jūsų komunikacija su kolegomis pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?
- Tapo labiau dalykiška sprendžiant darbinius klausimus.
- Kaip keitėsi požiūris į žmogų iš darbdavio pusės dirbant ne iš ofiso?
- Nemanau, kad tai labai keitėsi. Galbūt darbdaviams pavyko išvelgti daugiau pasitikėjimo ir atsakomybės jausmo darbuotojuose.
- Kaip galvojate, dirbant ne biure, darbdaviui svarbiau kaip atliekamas nuotolinis darbas ar atliekamo darbo rezultatas?
- Mano nuomone svarbu yra abu dalykai, ypač pozicijoms kurios dirba su išore (klientais, partneriais, etc.).
- Kaip pasikeitė per pandemiją jūsų organizacijos vizija, misija, tikslai?
- Esminiai dalykai ir įmonės vizija nesikeitė.
- Kokios Jūsų organizacinės vertybės pasikeitė per pandemiją, kokios išliko?
- Visos buvusios įmonės vertybės išliko, galbūt dėmesys labiau susikoncentravo ties kokybe, kadangi darbdavys duoda darbuotojui laisvės dėl darbo laiko lankstumo, etc., tačiau už tai tikisi kokybės darbuose bei iniciatyvos problemų sprendime.
- Kaip galvojate, kokį poveikį nuotolinis darbas padarė Jūsų darbdavio įvaizdžiui pandemijos laikotarpiu?

- Pandemija padarė didelį poveikį įmonei. Ji tapo universalesnė, lankstesnė, taip pat suprato, kad darbas nuotoliu kartais gali būti netgi efektyvesnis.
- Kaip jums atrodo, jeigu nebūtų įvykus pandemiją, ar darbdavio įvaizdis būtų pasikeitęs?
- Pandemija privertė sprendimus priimti realiu laiku be galimybės viską išanalizuoti. Požiūris būtų pasikeitęs žymiai lėčiau, jei pandemija nebūtų įvykusi.

R11:

- Ar buvo galimybė dirbti nuotoliniu būdu prieš prasidedant pandemijai?
- Ne, aš asmeniškai nebuvo girdėjęs apie tokią galimybę. Pas mus organizacijoje nebuvo galima dirbti nuotoliniu būdu.
- Kokia reakcija buvo Jūsų, kai prasidėjo pandemija?
- Jau pasklidus žiniai apie prasidėjusią pandemiją buvo nuojauta, kad greitai įvyks permainų. Žinoma, viduje jaučiau nerimą ir dėl visos organizacijos ir taip pat dėl savo komandos narių sveikatos, kaip jiems seksis pradėti dirbti iš namų, kaip jie susidoros su iškilusiomis problemomis.
- Ar buvo kokios sąlygos iškeltos prieš paliekant ofisą?
- Turėjome padaryti susirinkimą su savo komandos nariais, papasakoti kokia tvarka bus, kaip dirbsime toliau. Nes per tokį trumpą laiką daugiau jokių sąlygų neturėjome.
- Kaip sekėsi pradėti dirbti iš namų? Ar buvo neįprasta?
- Pradžioje buvo neįprasta bendrauti virtualiai tiek su komanda, tiek su kitais skyriais, nes tai buvo nauja patirtis su kuria turėjome susidraugauti. Pradžioje sekėsi sunkiau, bet vyko dažnesni susirinkimai su komanda, visi stengiamės dirbti, kaip iš ofiso, atlikdami savo darbo funkcijas.
- Kokie trikdžiai pasitaikė pradėdant dirbti iš namų?
- Sistemos trikdžiai, nes visi turėjome prisijungimus ir dėl didelio krūvio sistemos neatlaikydavo ir taip pat sunkiau sekėsi virtualiai bendrauti su visais, nes irgi nebuvo pratę.
- Kas gi pasikeitė, kai darbas vyko ne ofise, o namie?
- Manau kaip ir daugeliui, tai didžiausias pasikeitimas, kad reikėjo dirbti ne darbo aplinkoje. To pasekoje nutrūko artimas ryšys su kolegomis, nebeliko gyvo bendravimo. Taip pat susitaupė daug laiko, kai nereikėjo važiuoti į ofisą. Ir taip pat pastebėjau, kaip darbuotojai tapo savarankiški ir atsakingi darbo atlikimo atžvilgiu.
- Kokie akivaizdūs skirtumai yra tarp darbo iš ofiso ir darbo nuotoliniu būdu?
- Vienas iš skirtumų, kad ofise nesijautei vienišas, nes visuomet būdavo šurmuly, o namie dirbdamas tu esi vienas be jokio šurmulio. Ir vienos pusės, mano nuomone yra gera, bet iš kitos pusės supranti, kaip norisi girdėti žmonių balsus.
- Ar iki šiol dar dirbate iš namų?

- Aš asmeniškai jau dirbu visada iš ofiso, nebent pasitaiko atvejų, kai vieną ar dvi dienas dirbu iš namų. Jau esame ir su komanda susitarę, kuriomis dienomis visi turime ateiti į ofisą ir visiems padirbėti iš jo.

- Kas Jūsų nuomone, yra vidinis darbdavio įvaizdis?

- Darbuotojų nuomonė apie įmonę, taip kai darbovietė pristato ir pateikia save samdomiems darbuotojams.

- Kodėl yra svarbus kuriamas darbdavio įvaizdis?

- Aš manau, kuo vidinis darbdavio įvaizdis stipresnis, tuo darbuotojų kaita mažesnė, o tai leidžia pasiekti aukštų rezultatų.

- Kaip Jūs galvojate, kaip darbuotojai žiūrėjo į organizaciją prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?

- Prieš pandemiją žiūrėjo teigiamai, tuomet pandemijos metu, visiems buvo labai patogu, kad buvo galima dirbti nuotoliniu būdu, tačiau po pandemijos, kai buvo duoti griežti nurodymai grįžti į biurą, asmeniškai aš ir kiti darbuotojai priėmė šią naujieną truputį su liūdesiu, nes tikrai galėjome dirbti ir toliau nuotoliniu būdu. Bet, per daug ta nuomonė tikrai nepakito ir išliko teigiama.

- Kaip pasikeitė Jūsų bendravimas su kolegomis pradėjus dirbti nuotoliniu būdu?

- Sakyčiau, kad keitėsi į neigiamą pusę. Nors turėjome daug susirinkimų, tačiau nebuvo laiko kada kalbėt apie kitus dalykus išskyrus darbą. Gaila, kad taip nutiko, nes man kaip skyriaus vadovui buvo svarbu, kad mano komanda bendrautų, palaikytų ryšius vieni su kitais.

- Gerai, o kaip pasikeitė požiūris į žmogų iš darbdavio pusės?

- Aš galvoju, kad didelio pasikeitimo nėra. Nes ir kiekvienam stengėsi rodyti dėmesį, bendrauti su kiekvienu.

- Kaip manote, dirbant ne iš biuro, darbdavys vertina atliekamo darbo atlikimą ar galutinį rezultatą?

- Gal, kažkur kitur ir pasikeitė vadovo mąstymas, tačiau pas mus įmonėje, darbdaviui buvo svarbu ir atliekamas darbas, ir pasiekiamas rezultatas.

- Kokios Jūsų organizacinės vertybės pasikeitė per pandemiją, kokios išliko?

- Aš manau, kad visos vertybės išliko.

- Pakomentuokite, kaip nuotolinis darbas įtakėjo Jūsų darbdavio įvaizdį pandemijos laikotarpiu?

- Poveikis buvo jaučiamas žymus. Nuotolinis darbas leido pamatyti, kokia organizacija gali būti lanksti, kaip prisitaiko prie susiklosčiusios situacijos.

R12:

- Ar yra tekę dirbti nuotoliniu būdu, kol nebuvo prasidėjęs pandemija?
- Ne, nebuvo tokios galimybės, kadangi turime mūsų darbovietė yra strategiškai patogioje vietoje, turime puikiai įrengtas patalpas, dirbti nuotoliniu būdu nebuvo galima.
- Kokios buvo reakcijos, kai taip greitai prasidėjo pandemija?
- Mūsų vadovas stebėdamas pasaulinę tendenciją buvo mūsų komandą informavęs, kad gali būti permainų ir mūsų šalyje taip pas bus karantinas, paruošė ir informavo mus, kad greičiausiai teks dirbti nuotoliniu būdu. Prasidėjus karantinui, mes, jau buvome informuoti ir tokio didelio pasimetimo, kaip kitur, įsivaizduoju, nebuvo. Gavome aiškias instrukcijas, kaip dirbsime, dėl to reagavome pakankamai ramiai. Žinoma, neišvengėme psichologinio faktoriaus, baimės, tačiau buvome tam pasirengę.
- Nuo kada jau turėjote pradėti dirbti nuotoliniu būdu?
- Taip. Kai prasidėjo pandemija, iškart buvome perkelti dirbti iš namų.
- Kokios sąlygos buvo iškeltos išėjus į nuotolį?
- Sąlygos buvo paprastos: kiekvienas iš biuro namo parsivežėme kompiuterį, turėjome susikurti savo darbo vietą namuose. Kadangi pagrindinis darbas yra prie kompiuterio ir telefonu, tai tų sąlygų per daug ir nebuvo.
- Kaip sekėsi darbas iš namų?
- Iš pradžių buvo kiek keista, kad nereikia skubėti į biurą rytais ir gyvų susitikimų nebuvimas buvo gana keistas, tačiau, labai greitai pripratome dirbti nuotoliniu būdu. Pandemija padėjo suprasti, kad nebūtina keliauti į biurą kiekvieną dieną, kad atlikti visus paskirtus darbus.
- Ar susidūrėte su kokiais nesklandumais dirbant iš namų?
- Greito problemų sprendimo būdo. Dirbdami iš biuro, galėjome greitai spręsti iškilusias problemas, kadangi visi būdavome vienoje vietoje, o dirbant nuotoliniu būdu atsiranda tas barjeras, kad ne visi yra pasiekiami reikiama akimirka. Taip pat, pas kitus kolegas streikuodavo internetas, ar šiaip kitos asmeninės priežastys tapdavo kliūtimi atlikti tam tikrus darbus ar išspręsti iškilusias problemas
- Kas pasikeitė dirbant nuotoliniu būdu?

- Principe – darbo vieta ir komunikacija. O daugiau nelabai kas, apart kasdieninių virtualių susirinkimų su kolegomis, kurių nebuvo dirbant biure, kadangi organizuodavome gyvus susirinkimus.

- Ar didelis skirtumas tarp darbo iš ofiso ir darbo iš namų?

- Sąnaudos. Nereikia važiuoti automobiliu, stovėti kamščiuose, žinot, atkrenta labai daug išlaidų, būtent dirbant iš namų. Taip pat patogumu klausimu, galima ilgiau pamiegoti, taip pat, nereikalinga biuro etiketo išvaizda, tai tikrai vieni pagrindinių skirtumų. Taip pat, kad namuose esi vienas, o biure – su būriu kolegų, kur ne visada galima susikaupti ir susikoncentruoti į savo darbą.

- Kaip Jums patinka dirbti labiau, iš namų ar iš ofiso?

- Žinoma, labiau patiko dirbti iš namų. Manau, kad tai atsakytų bet kuris vadybininkas.

- Ar iki šiol dirbate nuotoliniu būdu? Ir ar norite jau grįžti pilnai dirbti į ofisą?

- Taikome hibridinį darbo modelį, tačiau kiekvienas pasirenka skirtingai, kai kurie darbuotojai jau pilnai dirba iš ofiso. Bet per savaitę kelis kartus turime ateiti visi į ofisą, nes esame su savo vadovu taip sutarę. Man asmeniškai labai patiko dirbti nuotoliniu būdu ir manau, kad kai ateityje ieškosiu kitos darbo vietos, būtinai atsižvelgsiu į įmonės siūlomą galimybę dirbti nuotoliniu būdu.

- Kaip Jūs suprantate, kas yra vidinis darbdavio įvaizdis?

- Organizacinė struktūra, bendravimas, gerų santykių palaikymas.

- O kuo yra svarbus kuriamas darbdavio įvaizdis?

- Tai padeda kurti gerą atmosferą organizacijos viduje, siekti rezultatų.

- Papasakokite, kokia Jūsų nuomonė apie organizaciją buvo prieš pandemiją, pandemijos metu ir po pandemijos?

- Jeigu dirbu šioje organizacijoje, tai mano nuomonė apie ją turi būti teigiama, nes kitaip nedirbčiau, jei nesijausčiau gerai. Savo organizacija pasitikiu, žinau, kad galiu siekti aukštumų ir nebijočiau jei vėl kas nors nutiktų, nes pamačiau, kaip su įvairioms situacijom organizacija sugeba susitvarkyti.

- Kaip keitėsi Jūsų bendravimas su kolegomis dirbant nuotoliniu būdu?

- Pandemijos metu, dar labiau atitolome vienas nuo kito. Tačiau, sugrįžus į biurą reikalai vėl pasitaisė ir pradėjome bendrauti artimiau. Mano nuomone, įtakos turėjo tai, kad kiekvienas



turėjome skirtingas užduotis ir nebuvo nei reikalo, nei tikslo, bendrauti su kolegomis, jeigu tam nebuvo būtinybės.

- Kaip pasikeitė požiūris į žmogų iš darbdavio pusės pandemijos metu?

- Mūsų darbdavys labai vertina savo darbuotojus, tiek prieš pandemiją, tiek pandemijos metu ir po jos. Tai galiu teigti, kad iš darbdavio pusės nepasikeitė požiūris.

- Kaip manote, darbdavys teikia pirmenybę atliekamo darbo nuotoliu galutiniam rezultatui, ar taip pas skiria dėmesį nuotolinio darbo atlikimui?

- Iš savo pusės galiu teigti, kad svarbu abu dalykai, bet iš mūsų pusės vadovas nori matyti rezultatą.

- Kaip galvojate, ar pasiketė pas Jus organizacijoje vertybės?

- Manau, kad nepasikeitė.

- Kaip galvojate, ar Jūsų darbdavio įvaizdžiui padarė poveikį nuotolinis darbas pandemijos laikotarpiu?

- Darbdavio įvaizdis pandemijos laikotarpiu tapo glaudžiai susijęs su darbuotojų mikroklimatu ir sąlygomis dirbti nuotoliu. Darbdavys suteikė reikiamas sąlygas atlikti darbą nuotoliu. Dėl šios priežasties darbdavio įvaizdis liko teigiamas.