

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**

**STUDIJŲ PROGRAMA ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS**

**MAGISTRANTO LAURYNO RENEVIO**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

<b>PAVADINIMAS</b> Nuotolinio darbo iššūkiai talentų valdymui	<b>NAME</b> Remote work challenges of talent management
---	---

**Darbo vadovas Dr. Žygimantas Grakauskas**

**Vilnius, 2023**

<b>Turinys</b>	
<b>Įvadas</b> .....	4
<b>1. Talentingų darbuotojų darbo nuotoliniu būdu problematika</b> .....	7
<b>1.1 Talentų valdymo teoriniai aspektai</b> .....	7
<b>1.1.1 Talentingo darbuotojo samprata</b> .....	7
<b>1.1.2 Talentingų darbuotojų identifikavimas</b> .....	8
<b>1.1.3 Talentų valdymo filosofija</b> .....	12
<b>1.1.4 Talentingų darbuotojų valdymas</b> .....	14
<b>1.2 Nuotolinio darbo ypatumai</b> .....	17
<b>1.3 Iššūkiai išskiriami dirbant iš namų</b> .....	21
<b>1.4 Talentingų darbuotojų iššūkiai dirbant nuotoliniu būdu</b> .....	26
<b>2. Talentingų darbuotojų iššūkių, su kuriais susiduria dirbant nuotoliu, tyrimo metodologija</b> .....	28
<b>2.1. Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimo pagrindimas</b> .....	28
<b>2.2. Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimo kriterijai</b> .....	31
<b>2.3. Tyrimo instrumentas</b> .....	32
<b>2.4. Tyrimo eiga</b> .....	33
<b>2.5. Tyrimo etika</b> .....	33
<b>3. Nuotolinio darbo iššūkių talentų valdymui tyrimo rezultatai</b> .....	35
<b>3.1. Tyrimo rezultatai</b> .....	35
<b>3.2. Tyrimo apibendrinimas</b> .....	51
<b>Išvados ir pasiūlymai</b> .....	54
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	56
<b>Summary</b> .....	62
<b>Priedai</b> .....	64

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė</b> <i>Atlikti tyrimai, iššūkiai su kuriais susiduria darbuotojai dirbantys iš namų</i> .....	24
<b>2 lentelė</b> <i>Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos</i> .....	31
<b>3 lentelė</b> <i>Respondentų pasiskirstymas dėl darbo vietos neturėjimo iššūkių</i> .....	37
<b>4 lentelė</b> <i>Respondentų pasiskirstymas dėl motyvacijos ir savikontrolės</i> .....	38
<b>5 lentelė</b> <i>Respondentų pasiskirstymas dėl sudėtingesnio kolegų pasiekiamumo</i> .....	39
<b>6 lentelė</b> <i>Respondentų pasiskirstymas dėl planavimo ir prioretizavimo</i> .....	41
<b>7 lentelė</b> <i>Respondentų pasiskirstymas dėl rezultatų nepasiekimo</i> .....	42
<b>8 lentelė</b> <i>Respondentų pasiskirstymas dėl rutinos neturėjimo keliamų iššūkių</i> .....	43
<b>9 lentelė</b> <i>Respondentų pasiskirstymas dėl susilpėjusio ryšio su vadovu</i> .....	44

<b>10 lentelė</b> Respondentų pasiskirstymas dėl kintančio pasitikėjimo darbuotoju .....	45
<b>11 lentelė</b> Respondentų pasiskirstymas dėl vadovo vaidmens talentingam darbuotojui .....	46
<b>12 lentelė</b> Respondentų pasiskirstymas dėl pirminio ryšio sukūrimo su kolegomis .....	48
<b>13 lentelė</b> Respondentų pasiskirstymas dėl formalaus bendravimo .....	49
<b>14 lentelė</b> Respondentų pasiskirstymas dėl geros atmosferos ir komandiškumo jausmo sukūrimo .....	51

## **Paveikslų sąrašas**

<b>1 paveikslas</b> Devynių kvadratų vertinimo lentelė .....	9
<b>2 paveikslas</b> Sisteminis talentų identifikavimo požiūris.....	12
<b>3 paveikslas</b> Talentų valdymo filosofijos.....	14
<b>4 paveikslas</b> Talentų valdymo etapai.....	17
<b>5 paveikslas</b> Tyrimui pasirinktos talentų valdymo sritys, kuriose kyla iššūkiai dirbant nuotoliniu būdu.....	29
<b>6 paveikslas</b> Tyrime išskirtos kategorijos ir subkategorijos .....	37
<b>7 paveikslas</b> Iššūkių produktyvumui dirbant nuotoliu pasiskirstymas.....	40
<b>8 paveikslas</b> Iššūkių darbo ir buities balansui dirbant nuotoliu pasiskirstymas.....	44
<b>9 paveikslas</b> Nuotolinio vadovavimo iššūkių pasiskirstymas.....	48
<b>10 paveikslas</b> Bendravimo nuotoliniu būdu iššūkių pasiskirstymas.....	52

## Išvadas

Kiekvienas darbuotojas, dirbantis organizacijoje, turi apibrėžtas pareigas ir atsakomybes. Atsižvelgdami į tai, vadovai darbuotojams formuoja darbo užduotis ir tikslus. Tačiau neretai pastebima, jog darbuotojų pasiekimai ir rezultatai skiriasi. Darbuotojai, kurie viršija organizacijos iškeltus lūkesčius, parodo jog jie yra įsitraukę į veiklą labiau nei kiti, ir dažnai yra vertinami kaip organizacijos turtas. Tokie darbuotojai yra identifikuojami kaip talentingi. Visgi, talentingo darbuotojo sąvoka nėra aiškiai apibrėžta – ją kiekviena organizacija įsivardina skirtingai. Tai priklauso nuo organizacijos kultūros, strategijos bei vadovų požiūrių (Tansley, 2011). Dažnai organizacijos talento sąvoką laiko savaime suprantama (Wiblen ir McDonnell, 2020) ir sutinka, jog talentingi darbuotojai yra labai svarbus organizacijų turtas (Tobon ir Luna-Nemecio, 2021). Tačiau taip pat neretai matoma, jog organizacijos pasitelkia išorinius konsultantus, padedančius apibrėžti talento sąvoką bei išskirti darbuotojus, turinčius unikalius įgūdžius ir žinias (Tansley, 2011).

Norint išsiaiškinti ar organizacija turi talentingų darbuotojų reikia juos identifikuoti. Talentų identifikacijai skiriama daug resursų, kuriamos įvairios priemonės. Identifikacija dažnai priklauso nuo organizacijos viduje esančių procesų ir vadovo. Nors nėra labai aiškiai išreikštų charakteristikų, savybių, kurias turi turėti talentingas darbuotojas (Wiblen ir McDonnell, 2020). Atliktuose tyrimuose matomos pasikartojančios charakteristikos, kurias pasak autorių turi turėti talentingi darbuotojai (McDonnell, Skuza, Jooss ir Scullion, 2021). Identifikuotus talentingus darbuotojus dažnu atveju organizacijos bando išsaugoti, auginti viduje. Tai leidžia organizacijoms įgauti strateginį pranašumą rinkoje prieš konkurentus (Meyers, Woerkom, 2014). Talentų atradimas priklauso ir nuo talentų filosofijos krypties. Viena iš jų, kai bandoma prisivilioti darbuotojus arba vystyti organizacijos viduje. Tuo tarpu kita yra lankstesnė, kai manoma, jog reikia pasitelkti tinkamus įrankius ir identifikuoti kokius talentus turi darbuotojai. Nėra nei teisingos nei klaidingos filosofijos. Skirtingos filosofijos gali būti naudojamas priklausomai nuo darbo ar organizacijos veiklos srities (Meyers ir Woerkom, 2014).

Pasaulinė pandemija lėmė, jog nuotolinis darbas tapo populiarus. Kartu su nuotoliniu darbu atsirado ir iššūkiai su kuriais susidūrė darbuotojai. Problemos kylančios darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu dažnai yra panašios, bet kartu ir nevienareikšmės. Dažnai darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu susiduria su izoliacija (Zoonen ir Sivunen, 2022), atsiskyrimu nuo organizacijoje esančios bendruomenės. Produktyvumas, kurio siekia visos organizacijos vertinant savo darbuotojus

tai pat yra svarbus faktorius. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai kai kuriais atvejais yra produktyvesni nei darbuotojai dirbantys biure (Azizi, Cochrane, Thuraiajah ir Azizi, N.S., 2022). Visgi dauguma organizacijų, prieš pasaulį ištikusią pandemiją nuotolinį darbą vertino prieštaringai, nes tik 3% Europos ir Amerikos darbuotojų dirbo nuotoliniu modeliu daugiau nei tris dienas per savaitę (Afota, Savard, Ollier-Malaterre ir Léon, 2022). Tai buvo ne tik dėl to, jog dirbdami nuotoliniu būdu, darbuotojai atitoldavo nuo organizacijos, bet ir tiesioginiai vadovai nebuvo pasiruošę valdyti hibridinių komandų. Kai keletas darbuotojų dirba nuotoliniu būdu, o keletas biure. Tai dažnu atveju sukeldavo komunikacijos iššūkius (Waight, Kjerfve, Kite ir Smith, 2022). Darbo nuotoliniu būdu išpopuliarėjimą lėmė pasaulinė pandemija. Bet jai pasibaigus, matoma, jog kai kurie darbuotojai ir darbdaviai dėl vienokių ar kitokių priežasčių renkasi nuotolinį darbo modelį. Nagrinėjant literatūros šaltinius pastebėta, jog tyrimuose pažymimi pagrindiniai iššūkiai su kuriais susiduria darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu. Bet kyla natūralus klausimas: ar taip yra su visais darbuotojais?

Darbo tikslas: nustatyti su kokiais iššūkiais susiduria talentingi darbuotojai, dirbdami nuotoliniu būdu.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti talentingo darbuotojo sąvoką mokslinėje literatūroje, kaip organizacijos identifikuoja ir valdo talentus.
2. Apibrėžti nuotolinio darbo sampratą bei, nustatyti pagrindines problemas su kuriomis susiduria darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu.
3. Nustatyti, su kokiais iššūkiais susiduria talentingi darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu.

Darbo metodai: Norint nustatyti su kokiais iššūkiais susiduria talentingi darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu, buvo atlikti mokslinės literatūros analizė. Analizuoti moksliniai straipsniai susiję su talentingų darbuotojų apibrėžimu, talentingų darbuotojų identifikavimu organizacijose, taip pat buvo analizuota talentų valdymo filosofijos kryptys bei talentų valdymas kaip procesas. Tai leido suprasti apie talentingų darbuotojų sampratą, kaip organizacijos identifikuoja tokius darbuotojus, kokios jiems būdingos charakteristikos, bruožai. Talentų valdymo filosofijos atskleidžia, skirtingus požiūrius į talentingus darbuotojus, kaip juos gali matyti organizacijos, o talentų valdymas leidžia suprasti kaip organizacijos valdo atrastus talentingus darbuotojus, kokias priemones taiko. Be to buvo analizuojama literatūra susijusi su darbu iš namų specifika ir šio darbo modelio ypatumais, iššūkiais. Tai leido suprasti kaip darbo iš namų modelis vystėsi, bei kokius iššūkius patyrė

darbuotojai ir organizacijos, kurių darbuotojai dirbo iš namų. Empirinėje dalyje buvo pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūrizuotas interviu. Buvo apklausiami įmonės padalinių vadovai, kurie savo komandose turi identifikuotų talentų bei žmogiškųjų išteklių specialistai, kurie dirba su talentų valdymu. Gauta informacija buvo susisteminta ir apibendrinta.

# 1. Talentingų darbuotojų darbo nuotoliniu būdu problematika

## 1.1 Talentų valdymo teoriniai aspektai

### 1.1.1 Talentingo darbuotojo samprata

Talento apibrėžimas kelia susidomėjimą jau nuo šimtmečio pradžios, tai rodo atsirandančios konsultacijų agentūros, siūlančios talentų valdymo paslaugas ir sprendimus, taip pat kuriamos su talentais susijusios pozicijos organizacijose. Daugėja mokslinių publikacijų susijusių su talentais organizacijose (Wiblen ir McDonnell, 2020).

Talento samprata organizacijose dažnai laikoma savaime suprantama ir dažnai priskiriama konkrečiai individų grupei (Wiblen ir McDonnell, 2020). Praktikoje talentų apibrėžimą organizacijos pasirenka pagal vidinius organizacijoje dirbančių darbuotojų ir vadovų įsitikinimus, organizacijos politiką, bei strategiją (Meyers, Woerkom, Paauwe ir Dries, 2020; d'Armagnac, Al Ariss ir N'Cho, 2022). Organizacijos dažnai susikuria savo vidinius talentų apibrėžimus. Dabartinės talento reikšmės paprastai būna būdingos konkrečiai organizacijai ir pastebėta, jog priklauso nuo darbo pobūdžio. Bendras organizacijos apibrėžimas talentams yra svarbus. Organizacijose dažnai pasitelkiami išoriniai konsultantai, kurie padeda apibrėžiant talentus, turinčius unikalius įgūdžius ir žinias, (Tansley, 2011).

Literatūroje ir praktikoje nėra vieno universalaus talento apibrėžimo (Tansley, 2011). Literatūroje talento sąvoka aiškinama kaip asmenys, kurie suteikia pridėtinės vertės organizacijai ir taip jai suteikia strateginį pranašumą (Boudreau ir Ramstad, 2005). Strateginį organizacijos pranašumą savo darbe įvardija ir Meyers ir Woerkom (2014). Organizacijos talentus laiko kaip strateginį turtą, kurį privalo išsaugoti (Tobon ir Luna-Nemecio, 2021).

Talentas yra socialiai sukonstruota idėja, o tai reiškia, kad nėra visiškai standartizuoto, akivaizdaus ir bendro apibrėžimo. Aiškumo trūkumas sukelia problemišumą apibrėžiant šią sąvoką. Pavyzdžiui, aiškaus supratimo apie tai, kas yra talentas arba ką reiškia talentas, trūkumas apriboja įžvalgas apie talentų valdymą. Tai, kad organizacijos nesuvokia, ką joms reiškia talentai ir kaip geriausiai juos atpažinti, gali turėti didelių pasekmių asmenų įtraukimui į talentų fondą ir / ar baseiną. Tai taip pat gali turėti pasekmių jų ugdymui ir valdymui, kartu su galimomis pasekmėmis tiems, kuriems nepavyko pakliūti į talento apibrėžimą organizacijoje (McDonnell, Skuza, Jooss ir Scullion, 2021).

Kadangi literatūroje sutinkami įvairūs apibrėžimai, šiame darbe bus remiamasi anksčiau minėtu talentų apibrėžimu, kai *talentingas darbuotojas yra asmuo, kuris savo dedamomis pastangomis gali sukurti strateginį pranašumą įmonei.*

### 1.1.2 Talentingų darbuotojų identifikavimas

McDonnell ir kt. (2021), įvardijo keturias kategorijas, kuriomis galima identifikuoti talentus:

- talentas kaip įgimtas gebėjimas,
- talentas kaip meistriškumas,
- talentas kaip įsipareigojimas
- talentas kaip tinkamumas.

*Igimti gebėjimai* tai natūraliai atsiradę gebėjimai arba kitaip tariant, tai yra „gabus“ asmuo, turintis unikalius gebėjimus, kurie lemia puikų našumą ir dažnai pastebimi ankstyvame amžiuje. *Talentas, kaip meistriškumas* išryškina poreikį sistemingai plėtoti kompetencijas laikui bėgant, todėl daug svarbesnis yra stiprus mokymasis. Labai svarbi tobulėjimo organizacijose galimybė, palengvinanti šį augimą. *Talentas kaip įsipareigojimas* reiškia atkaklumą, pastangas savo darbui ir didelį susidomėjimą tęsti savo darbą esamoje organizacijoje. *Talentas kaip tinkamumas* atsižvelgia į darbuotojo darbo profilį, daugiausia dėmesio skiriant reikiamam asmeniui tinkamu laiku ir tinkamoje vietoje. Tai reiškia atitikimą organizacijos kultūrai, strateginiams prioritetams ir veiklos aplinkai. Šioje srityje pasitikima talentų baseinų plėtra ir svarbiausių pozicijų nustatymu.

Talentų apibrėžimai ir konceptualizavimas yra talentų valdymo praktikos pagrindas per kurį organizacijos siekia panaudoti savo turimus talentus, kad galėtų pasiekti strategines veiklos ambicijas bei siekius. Talentai dažnai yra matomi, kaip savaime suprantama organizacijos dalis, asmenys priskirti tam tikrai grupei, kaip pavyzdžiui įmoneje suformuotam talentų baseinui. Daug resursų buvo skirta moksliniams darbams, kurie apibūdintų talentų apibrėžimą. Visgi, nėra aišku, kokios yra pagrindinės charakteristikos norint apibūdinti talentą, ar talentas gali būti pozicija, rolė, ar visi darbuotojai gali būti įvardijami kaip talentai (Wiblen ir McDonnell, 2020).

Nepaisant to, jog talentų charakteristikos skiriasi priklausomai nuo organizacijos, galima išskirti pagrindines charakteristikas, kurias turi talentai. Jooss, McDonnell ir Burbach (2021), išskiria pagrindines charakteristikas kaip potencialą, našumą ir mobilumą. Į potencialo apibrėžimą įtraukiama darbuotojo potencialas tobulėti, augti pozicijoje ir organizacijoje. Našumas organizacijoms taip pat labai svarbu, nes tik atlikdamas savo darbą puikiai, darbuotojas parodo, kad



yra savo srities žinovas. Žvelgiant iš globalios pusės, taip pat svarbi charakteristika – mobilumas. Tai yra svarbu organizacijoms, kurios dirba keliose rinkose ir nori savo talentus panaudoti kitoje rinkoje ar kitoje verslo šakoje.

McDonnell ir kt. (2021), savo straipsnyje, be prieš tai minimų charakteristikų, identifikuoja dar vieną, kurią minėjo respondentai, autorių atliktoje apklausoje – įsipareigojimą. Įsipareigojimas suprantamas kaip įsipareigojimas savo atliekamam darbui ir pačiai organizacijai. Atliktame tyrime pristatyta, jog talentui neužtenka vienos labai stipriai išreikštos savybės ar charakteristikos, jog jis būtų pripažintas talentu. Vertinant, ar darbuotojas yra talentas, vertinama charakteristikų visuma ir jos visos turi būti stipriai išreikštos, jog darbuotojas būtų pripažintas talentu.

Bandant identifikuoti talentus, taip pat reikia atkreipti dėmesį ir į tai, ar patys darbuotojai save mato kaip talentus. Jaunesni darbuotojai save identifikuoja kaip talentus dažniau nei vyresni darbuotojai. Taip pat pastebėta, jog jei darbuotojas nebuvo priskirtas prie talentų baseino būdamas jaunesnio amžiaus, tai tikėtina, kad jis ir nebebus prie jo priskirtas. Nepriskyrimas talentų grupei gali lemti, jog ir pats darbuotojas savęs nematys kaip potencialaus talento. Taip pat pastebėta, jog vyrai dažniau save įvardija talentais, nei moterys (Malik, ir Singh, 2020).

Organizacijos identifikudamos talentus pasitelkia įvairias priemones: dviejų dimensijų, keturių arba devynių kvadratų matricą (žr. 1 paveikslas). Joje yra vertinamos jau anksčiau minėtos charakteristikos: potencialas ir našumas. Toks įrankis leidžia visus darbuotojus vertinti per tą patį požiūrį ir taip identifikuoti labiausiai nusipelnčius organizacijai darbuotojus (Siswanto, Cahyono, Monang, Aisha, ir Mulyadi, 2021).

## 1 paveikslas

*Devynių kvadratų vertinimo lentelė*

N a š u m a s			X
	Potencialas		

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Jooss, Burbach ir Ruël, 2021; Jooss, McDonnell ir Burbach, 2021.

Apie devynių kvadratų tinklėlį rašo Jooss, Burbach ir Ruël (2021), tokio tinklelio du pagrindiniai rodikliai yra potencialas ir našumas. Našumas matuojamas atliktais rezultatais, o potencialas nustatomas vertinant įsitraukimą ir įsipareigojimą. Apibendrinant įvairius požiūrius į įtraukimo sprendimo procesą, akivaizdu, kad galutinė atranka dažnai grindžiama objektyvių ir subjektyvių kriterijų deriniu ir apima daugybę procesų, kurie sukuria vertę.

Nagrinėjant literatūrą buvo rastas dar vienas talentų identifikavimo būdas, kuris susiskirsto į tris skirtingus požiūrius: intuityvus, individualizuotas ir sistemingas. Intuityvus požiūris reiškia talentų atpažinimą per nestruktūrizuotus ir neformalius procesus, naudojant pagrindinių suinteresuotųjų šalių intuiciją ar instinktą, tačiau jis kritikuojamas dėl neapdairumo galimybės. Individualizuotas požiūris pabrėžia, kad vienas asmuo yra atrenkamas kaip talentas dėl konkrečios priežasties, o ne iš formalaus įvertinimo ar iš anksto nustatyto talento apibrėžimo. Sisteminis požiūris vadovaujasi procesų rinkiniu, kuris vienodai taikomas visiems darbuotojams (Siswanto, ir kt. 2021).

Bandant identifikuoti talentus labai svarbu ir kontekstas. Kaip minėta anksčiau, organizacijos dažnai pačios nusprendžia talento reikšmę savo viduje, todėl ir vertinimo kriterijai, nors vertinamos tos pačios charakteristikos, gali skirtis. Skirtingo pobūdžio darbui organizacijose vertinami skirtingi darbuotojų aspektai: kaip buvo pasiektas našumas ir kiek darbuotojas turi potencialo (Wiblen ir McDonnell, 2020).

Dažniausiai, talentų baseinai vadinamos virtualios grupės, kurioms priskirti asmenys laikomi talentais. Pastebėta, jog asmenys, kurie yra priskirti talentų baseinams yra linkę toleruoti ir priimti didėjančius jiems keliamus reikalavimus iš organizacijos. Tokie asmenys yra labiau atviri savo įgūdžių ugdymui bei labiau linkę palaikyti savo organizacijos strateginius prioritetus. Taip pat šie žmonės yra linkę labiau save identifikuoti su verslo vienetu. Pastebėtina ir tai, jog asmenys, kurie buvo įtraukti į talentų baseinus, turėjo didesnių vilčių ir lūkesčių dėl savo karjeros organizacijoje. O asmenys, kurie nebuvo atpažinti kaip talentai, jautė, jog jų ateitis nėra susijusi su organizacija. Nepaisant to, buvo įrodyta, kad darbo pasitenkinimui ar ketinimui keisti darbą, buvimas ar nebuvimas įtrauktas į talentų baseiną įtakos neturi (Swales ir Blackburn, 2016).

Praktikoje išskiriami trys talentų baseino valdymo požiūrių tipai: intuityvus, individualizuotas ir sisteminis:

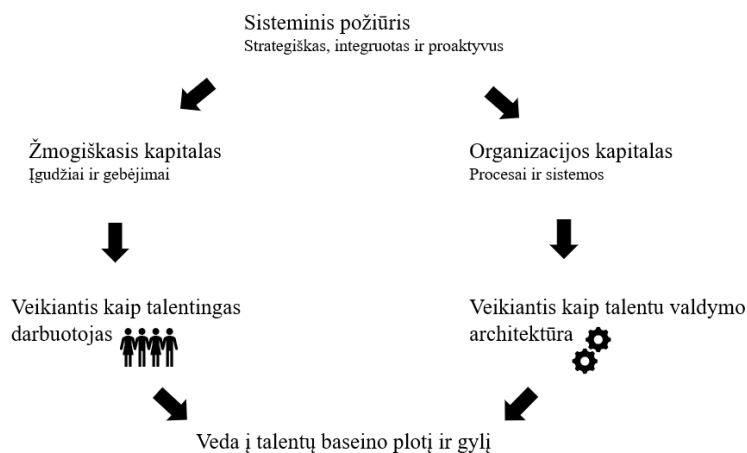
Vadovaujantis intuityviu požiūriu, sprendimai dėl talentų priimami remiantis stebėjimu ir subjektyviu vadovų vertinimu. Jie pasikliauja savo patirtimi ir nuojauta. Tačiau ne visi sutinka ir mano, jog talento negalima nustatyti remiantis intuityvios patirties samprata. Be to, toks požiūris gali būti palankus kai kuriems darbuotojams, pavyzdžiui, tiems, kurie yra panašūs į vertintoją.

Individualizuotas požiūris sutelkiamas į asmenis, turinčius tam tikrų kompetencijų ar bruožų. Asmuo nebūtinai turi atitikti talento apibrėžimą ar formalų įvertinimą. Talentas apibūdinamas kaip darbuotojai, turintys „X faktorių“ arba „tinkamus įgūdžius“.

Sisteminis požiūris apima strateginį, integruotą ir iniciatyvų požiūrį į talentų identifikavimą, kuris apima konkrečius kriterijus. Vertinti reikia tai, jog talentų baseinas yra tik viena iš priemonių, kaip gali būti valdomi talentai (Jooss ir kt., 2021).

## 2 paveikslas

### *Sisteminis talentų identifikavimo požiūris*



Šaltinis: Jooss, Burbach ir Ruël, 2021.

Autoriai išskiria sisteminį požiūrį, kaip patį patogiausią identifikuoti talentingus darbuotojus ir pritraukti didžiausią talentingų darbuotojų kiekį. Visgi, tai nėra vienareikšmiška, nes tie patys autoriai savo straipsnyje pateikia kitą pavyzdį kaip darbuotojai gali būti įtraukti į talentų baseinus. Šiuo atveju, talentų baseino įtraukimo procesas apima du etapus: pirmame etape turi būti atliekama patirtimi pagrįsta paieška ir pasirinkimas, taip pat ir papildomi veiklos vertinimai. Antrame etape, turėtų būti atliekama pažinimu pagrįsta paieška, apimanti pokalbius su kandidatais ir apžvalgas bei galutinį sprendimą, ar darbuotojas bus talento baseino dalis.

Pasak, Jooss ir kt. (2021), kai kurios organizacijos norint identifikuoti talentus savo viduje, naudoja įvairius įrankius, kaip pavyzdžiui devynių kvadratų lentelę. Vertinant darbuotojų pasiekimus, darbuotojai suskirstomi pagal jų pasiekimus į atitinkamas vietas ir taip identifikuojami talentai, kurie daugiausia pasiekė per vertinamą periodą. Toks modelis yra pakankamai aiškus, bet kvadratų suskirstymai dažnai būna interpretuojami skirtingai, priklausomai nuo žmogaus, kuris vertina darbuotojus todėl atsiranda vietos asmeninei nuomonei. Visgi, nėra vienos geriausios taisyklės, kaip atpažinti talentą, o taip pat nėra ir vieno talento tipo. Vietoj to organizacijos turi sukurti savo talentų apibrėžimą, ieškoti tinkamų būdų kaip identifikuoti talentus ir siekti didelio vidinio nuoseklumo priimant tokius sprendimus.

Apibendrinat, galima teigti, jog talentingas darbuotojas gali būti darbuotojas, kuris turi stipriai išreikštų charakteristikų, tokių kaip potencialas, našumas, mobilumas ir įsitraukimas. Taip pat jis gali būti pastebėtas organizacijoje, įtrauktas į talentų baseiną. Šie faktoriai gali padėti organizacijai identifikuoti talentingą darbuotoją, bet tai priklauso ne tik nuo darbuotojo savybių, bet ir nuo organizacijos pasirinktos identifikavimo ir talentų valdymo strategijų.

### **1.1.3 Talentų valdymo filosofija**

Kaip ir organizacijose, taip ir literatūroje sutinkamas darbuotojo – talento apibrėžimas nėra vienodas, todėl jį identifikuoti gali būti sudėtinga. Vertinant talento valdymą iš filosofinės perspektyvos, išskiriama pirmoji dimensija, kurioje talentas vertinamas kaip įtraukusis ir kaip išskirtinis. Įtraukusis – tikima, jog visi žmonės turi potencialą išsiugdyti talentą bent vienoje srityje. Išskirtinis – talentas vertinamas kaip išskirtinumas, unikalumas (Tobon ir Luna-Nemecio, 2021). Yra ir antra dimensija, kuri rodo talento lankstumą, darant prielaidą, kad talentas yra įgimtas arba vystomas. Šių dviejų dimensijų derinys veda į keturias skirtingas talentų filosofijas, ir jos turi skirtingą reikšmę talentų valdymo pobūdžiui: išskirtinė / įgimta; išskirtinė / vystoma; įtraukioji / įgimta ir įtraukioji / ugdoma, talentų filosofijos (Meyers ir kt., 2020). Remiantis šiomis filosofijomis, autoriai sudarė lentelę, kuri vizualiai parodo visas talentų valdymo filosofijas (paveikslas nr. 3).

### 3 paveikslas

#### *Talentų valdymo filosofijos*



Šaltinis: Meyers ir Woerkom, 2014.

Žvelgiant giliau į šias keturias filosofijas, galima pamatyti pagrindinius skirtumus, jog vadovaujantis išskirtine įgimta arba vystoma filosofijomis, organizacijos linkusios turėti nustatytus kriterijus kaip nustatyti talentus ir kaip juos identifikuoti. O tai yra daug kritikos susilaukęs metodas, nes ne visuomet pasirinktas metodas suveiks. Remiantis šia filosofijos kryptimi bandoma prisivilioti arba vystyti organizacijos viduje, bet tik atrinktus talentus, kiti darbuotojai nesulaukia dėmesio. Tuo tarpu įtraukioji filosofija yra lankstesnė, kai manoma, jog reikia pasitelkti tinkamus įrankius ir identifikuoti kokius talentus turi darbuotojai, bei juos tinkamai nukreipti arba paskirstyti organizacijos viduje. Nėra nei teisingos nei klaidingos filosofijos. Pasak autorių skirtingos filosofijos gali būti naudojamas priklausomai nuo darbo ar organizacijos veiklos srities (Meyers ir Woerkom, 2014).

#### 1.1.4 Talentingų darbuotojų valdymas

Visuomenė, organizacijos ir komandos ugdo talentus pačios, sutelkdamos dėmesį į esamų problemų sprendimą, gyvenimo sąlygų gerinimą ir aplinkos tvarumą. Todėl talentas – ne išskirtiniai žmonių, bet ir bendruomenių, organizacijų reikalas. Organizacijos turi turėti tvirtą bendrą viziją, strateginį talentų valdymą, planavimą, lyderystę, bendradarbiavimą, lankstumą prisitaikyti prie pokyčių. Taip pat skatinti savo darbuotojus, kad jie galėtų tobulėti ir atskleisti savo talentus. Tai yra talentas jungiamuoju požiūriu, teigiančio, kad mokymasis vyksta tarp individų ir technologijų, ir tai priklauso ne nuo vieno žmogaus (Tobon ir Luna-Nemecio, 2021).

Talentų valdymas yra reiškinys, kuris kaip ir pats talento apibrėžimas neturi vienos teorijos. Tai nutiko todėl, jog talentų valdymas negali aprėpti visų talento koncepcijų. Tai kelia klausimą, kokia teorija gali padėti suprasti konstrukta – talentą. Pagrindinė žmogiškųjų išteklių teorijos prielaida yra ta, kad investicijos į žmogiškuosius išteklius gali tapti konkurencinio pranašumo šaltiniu (Jooss ir kt., 2021). Kadangi talentų valdymas yra socialinis konstruktas, jis dažnai būna formuluojamas pritaikant prie organizacijos, kurioje jis bus naudojamas. Tuomet talentų reikšmė priklauso nuo vadovų, kurie formuoja įmonės strategiją ir žmogiškųjų išteklių strategiją (d'Armagnac ir kt., 2022).

Organizacijos turi išlikti nuolat besikeičiančioje politinėje, socialinėje ir ekonominėje aplinkoje. Todėl savo darbe, Järvi ir Khoreva, (2020), pristato talentų svarbą strateginio atsinaujinimo organizacijoje kontekste. Strateginis atsinaujinimas yra susijęs su naujų paslaugų, produktų ir veiklos sričių vystymu, pokyčių valdymu. Darbuotojai, kurie yra identifikuoti kaip talentai, gali prisidėti prie strateginio atsinaujinimo. Jie gali užpildyti esamas laisvas pozicijas kompetentingais darbuotojais. Labai svarbu talentams suteikti galimybę ir laisvę savarankiškai ugdyti savo kompetencijas. Taip pat svarbi laisvė pasirinkime, su kuriais projektais ar sritimis talentingi darbuotojai dirbs ir prisidės jų vystyme. Tai gali leisti organizacijai pasiekti strateginį atsinaujinimą žvelgiant iš paslaugų, produktų ar net veiklos sričių perspektyvos. Laisvė pasirinkime sukuria atsakomybę arba įsipareigojimą, kurią talentingi darbuotojai prisiima ir taip padeda planuotiems pokyčių procesams įsigyvendinti organizacijoje. Labai svarbu pabrėžti, jog darbuotojai turi pasirinkti ir įsitraukti į strateginio atsinaujinimo veiklą savanoriškai nes tik taip pasiekiamas visiškas įsitraukimas. Todėl, talentingi darbuotojai gali kitaip pažvelgti į tai, ką jie padarė ir paskatinti pokyčius strateginiam atsinaujinimui įgyvendinti.

Organizacijos vis labiau juda nuo tradicinio talentų valdymo prie strateginio talentų valdymo. Tam, kad talentų valdymas taptų strateginis dažnai pasitelkiami talentų tinklai, baseinai. Darbuotojai, kurie savo užimtose pozicijose yra labai našūs, gali būti iki keturių šimtų procentų produktyvesni, nei įprasti darbuotojai. Toks didelis produktyvumo skirtumas įrodo, jog organizacijoms labai svarbu identifikuoti ir leisti talentams tobulėti viduje. Vertinant naujų darbuotojų paieškos prizmę, tai paskatino organizacijas ieškoti ir įdarbinti jaunus talentus, ką tik pabaigusius universitetą arba dar studijuojančius. Jie dažnu atveju gauna atlyginimą tokį pat arba didesnį, nei tuo metu tą patį darbą dirbantys profesionalai. Tai parodo, jog organizacijoms labai svarbu strateginė talentų valdymo perspektyva. Strateginis talentų valdymas įtraukiamas į globalią žmogiškųjų išteklių strategiją, susiejama su organizacijos tikslais (Shet, 2020).

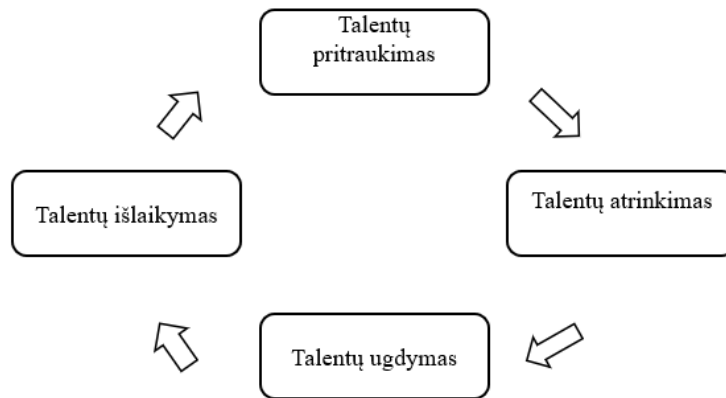
Žmogiškųjų išteklių valdymo literatūroje galima rasti kelis talentų valdymo apibrėžimus:

- *Talentų valdymas kaip veikla ir procesai*, skirti sistemingai nustatyti svarbias organizacines pozicijas ir naudoti talentų pasitelkimo koncepciją, tokioms pareigoms užimti. Taip pat sukurti tinkamą žmogiškųjų išteklių strategiją, kuri padėtų talentingiems asmenims organizacijos viduje.
- *Talentų valdymas kaip potencialių būsimų lyderių identifikavimo ir ugdymo procesas*, sutelkiant talentingus žmones ir garantuojant jų prieinamumą organizacijoms. Asmenis, kurie prisideda prie vertės kūrimo organizacijoje, reikia identifikuoti.

Talentų valdymas apima talentų pritraukimą, talentų atrinkimą, talentų vystymą ir talentų išlaikymą (Harsch ir Festing, 2020; Collings, Mellahi ir Cascio, 2019). Visi šie etapai yra vienodai svarbūs, nes organizacijos siekia ne tik identifikuoti talentus, bet ir juos pritraukti ir atrinkti (žr. 4 paveikslas). Žinoma, jog talentų vystymas svarbus norint pasiekti kuo didesnę potencialą, o išlaikymas leidžia organizacijai neprarasti strateginio pranašumo.

## 4 paveikslas

### *Talentų valdymo etapai*



Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis Harsch, ir Festing, 2020.

Vertinant talentų pritraukimą organizacijos kontekste svarbu, jog organizacijos turėtų sistemą, pagal kurią darbuotojai galėtų siūlyti savo kandidatūrą arba siūlytų savo pažįstamus asmenis. Tai leidžia organizacijai turėti kandidatą, kuris kultūriškai atitiktų organizacijos vertybes (Harsch ir Festing, 2020).

Talentų atrinkimas, priklauso nuo organizacijos pasirinkto požiūrio į talentų valdymą. Dažnai organizacijos pasirenka požiūrį, kuris nusako, jog visi darbuotojai gali tapti talentu. Tuomet matuoja jų našumą ir potencialą. Dažnai naudojama devynių kvadratų matrica, bet tai reiškia, kad iš išorės priimtas darbuotojas nėra įvardijamas kaip talentas. Vidinis darbuotojas vertinamas pagal savo pasiekimus organizacijoje bei labai svarbi vadovo nuomonė, vertinant ar darbuotojo vertybės atitinka su organizacijoje vertinamomis vertybėmis (Harsch ir Festing, 2020)

Talentų vystymą, kaip labai svarbų aspektą savo darbe pabrėžia ir Schreuder ir Noorman (2019), autoriai teigia, kad talentų bendrųjų savybių vystymas yra svarbus pačios organizacijos ateičiai. Bendrąsias savybes įvardija kaip produkto supratimą, organizacijos suvokimą ir savo įgūdžių lavinimą. Talentingi darbuotojai gali būti įtraukiami į verslo strategijos vystymą ir taip prisidėti prie kitų funkcijų ir darbuotojų vystymo. Įsitraukęs talentingas darbuotojas gali atrasti kitą talentingą darbuotoją. Autoriai taip pat pastebi, kad semtis žinių talentingam darbuotojui neužtenka organizacijos, kurioje jie dirba. Vystymas apima išorines organizacijas, kur talentai gali susitikti, eksperimentuoti, dalintis savo patirtimis.



Talentų išlaikymas dar vienas svarbus aspektas, į kurį reikia organizacijai atkreipti dėmesį. Kiekvieno talento išėjimas iš organizacijos, organizacijai kainuoja. Šie kaštai nėra tik naujo darbuotojo suradimo ir įdarbinimo kaštai, bet ir netiesioginiai – žinių, socialinio tinklo su kolegomis praradimas. Norint išlaikyti talentingą darbuotoją organizacijoje, ji turi turėti suformuotą strategiją ir tikslus, į kuriuos talentai jaustųsi įsitraukę. Dar nemažiau svarbūs faktoriai yra vertybės ir kultūra, jei organizacija aiškiai transliuoja savo vertybes ir jomis vadovaujasi, darbuotojas jas gali sutapatinti su savo asmeninėmis vertybėmis. Labai svarbus darbuotojo pasitenkinimas darbu, o tai gali būti autonomija, lankstus darbo modelis, naujų technologijų naudojimas (Ott, Tolentino ir Michailova, 2018).

Apibendrinant, talentų valdymas daugiausia dėmesio skiria pagrindinių žmonių pritraukimui, atrinkimui, ugdymui ir išlaikymui, nors visų darbuotojų talentų valdymas taip pat yra talentų valdymo taikymo dalis (Siswanto ir kt., 2021). Visgi talentų valdymas praktikoje priklauso nuo organizacijoje egzistuojančios tvarkos, bei asmens, kuris atsakingas už talentų valdymą patirties. Visuomet išlieka reikalavimų interpretavimo ir klaidos galimybė, net jei procesas vykdomas pagal nustatytą organizacijos politiką ar strategiją (d'Armagnac ir kt., 2022).

## **1.2 Nuotolinio darbo ypatumai**

Visuotinės pandemijos metu vykęs užsidarymas privertė organizacijas ir mokyklas greitai reaguoti: kurti strategijas ir planus, padedančius greitai pakeisti žmonių darbo vietas iš biurų į namus. Tačiau šie pokyčiai gali būti ilgalaikiai. Ekspertai prognozuoja, jog greičiausiai tai nebus paskutinė mūsų išgyventa pandemija. Taip pat, kaip matėme per pastaruosius dvejus metus, vis atsiranda naujų viruso variantų. Ekspertų prognozių duomenimis, kad Covid-19 greičiausiai taps endemija, o tai reiškia, kad turėsime koreguoti savo gyvenimą dėl šios būklės. Be to, tiek darbuotojai, tiek įmonės sukaupė vertingos ir dažnai teigiamos patirties dirbant namuose. Todėl tikėtina, kad šis naujas požiūris bus tęsiamas. Daugiau nei 30 000 amerikiečių apklausa atskleidė, kad net ir pasibaigus pandemijai 20 procentų darbo dienų liks nuotolinės. Spėjama, kad ir toliau vystysis naujos darbo formos, tokios kaip mišrus darbas, hibridinis ar darbas kitose aplinkose (Mark, Kun, Rintel ir Sellen, 2022).

Hibridinis darbo modelis yra modelis, sujungiantis nuotolinį darbą iš namų ir darbą iš biuro (Beno, 2021). Darbuotojai gali dirbti nuotoliniu būdu dalį sutartyje numatytų darbo valandų pagal

mišrųjį arba hibridinį modelį, jei neperžengia individualiai arba kolektyviai sudarytų darbo susitarimų ribų. Taigi hibridinis darbo modelis apima darbuotojus, dirbančius centriniame biure ir nutolusiose vietose (Sampat, Raj, Behl ir Schöbel, 2022).

Pripratę prie pandemijos pastebime, kad nuotolinio darbo padidėjimas bus darbo praktikos pokytis, kuris greičiausiai išliks ilgalaikėje perspektyvoje. Konkrečiai kalbant, ilgalaikis nuotolinio darbo augimas atrodo neišvengiamas. Prieš pandemiją darbo technologijos jau buvo gerokai pažengusios į priekį, kad būtų galima dirbti nuotoliniu būdu. Nepaisant to, visiškas užsidarymas parodė, kad dirbti nuotoliu galima daugiau darbo pozicijų, nei buvo manyta anksčiau, o darbuotojų poreikis, atrodo, gerokai sustiprėjo (Gifford, 2022).

Nuotolinio darbo praktikos tyrimai pirmą kartą buvo atlikti dar aštuntajame dešimtmetyje, išreikšti kaip darbas iš namų, o tai reiškia, kad asmenys galėjo dirbti iš savo namų, o ne biure. Nuotolinį darbą palengvinti turėjo skaitmeninės pagalbinės technologijos, informacinės ir komunikacijos technologijos. Ypač siekiant palengvinti bendravimą darbo aplinkoje ir sumažinti fizines keliones. Pastaraisiais metais nuotolinio darbo, virtualaus darbo ir e. darbo terminai buvo vartojami kartu, jų neatskiriant. Dar svarbiau yra tai, kad nuotolinis darbas suteikia darbdaviams ir darbuotojams tinkamą darbo lankstumą ir yra naudinga abiem pusėms (Adekoya, Adisa ir Aiyenitaju, 2022).

Prieš-pandeminėje literatūroje apie nuotolinį darbą buvo kalbama kaip apie nepastovų, darbo tipą, kai darbuotojai dirba iš namų retkarčiais. Apskaičiavimai rodo, kad mažiau nei 3% Amerikos ir Europos darbo jėgos dirbo nuotoliniu būdu daugiau nei pusę savaitės prieš COVID-19 pandemiją (Afota ir kt., 2022).

Žvelgiant į šios dienos aktualijas tikimasi, kad po pandemijos, kartu su kitais pokyčiais nuotolinis darbas ir toliau bus didesnis nei prieš pandemiją, nors ir mažesnis nei skaičiai pandemijos piko metu. Tyrimai rodo, kad daugiau žmonių dirbs hibridiniu modeliu, vidutiniškai dvi nuotolines darbo dienas per savaitę. Nuotolinis darbas suteikia ir galimybių, ir iššūkių. Tai taip pat turi įtakos virtualiose darbo vietose dirbančių asmenų karjerai, (McDonald, Hite ir O'Connor, 2022).

Pasak, Summerfield (2022), apklausus vienos kompanijos darbuotojus, kuri turi savo darbo vietas visame pasaulyje, paaiškėjo, jog darbuotojai nori praleisti du trečdalius savo darbo laiko darbovietėje ir vieną – namuose. Todėl buvo pasirinktas hibridinis - mišrus darbas. Tai pat pastebėta, jog jis gali būti veiksmingas tik tuo atveju, jei vadovai ir lyderiai užtikrina, kad darbuotojai jaustųsi,

jog jais rūpinamasi ir jie yra palaikomi. Svarbu, kad suprastų pagal ką yra vertinami ir išmatuojami jų darbo rezultatai. Nuotolinis darbas reikalauja, jog vadovai būtų labiau įgalinti. Jiems reikia atrasti naujus būdus, kaip valdyti savo komandas per nuotolį ir vietoje.

Sampat ir kt. (2022) nagrinėja, kas teikia pirmenybę dirbti hibridiniu modeliu. Matoma, kad įvairūs streso sukėlėjai lemia darbuotojų ketinimą dirbti iš biuro ar namų. Šiuo atžvilgiu, atsižvelgdamos į neigiamą darbo iš namų poveikį, organizacijos pradėjo diegti hibridinį darbo modelį. Darbuotojai, kurie nerimauja dėl savo sveikatos pirmenybę teikia nuotoliniam darbo modeliui. Taip jie gali išvengti tų problemų, kurios išryškėjo kai darbuotojai dirbo tik iš namų. Bet, tas pats sveikata rūpinantis darbuotojas gali bijoti kasdien keliauti ir dirbti uždaroje biuro aplinkoje dėl virusų. Sveikata besirūpinančių darbuotojų sprendimas nėra nuoseklus, nes kai kuriais atvejais, jie nori vykti į biurą, o kai kuriais ne. Tai rodo, kad rūpinimasis savo sveikata gali veikti kaip streso šaltinis, sprendžiant kokių būdu darbuotojas dirbs – hibridiniu, nuotoliniu ar biure. Pasirinkimas dirbti nuotoliniu modeliu turėtų būti pagrįstas savanorišku darbuotojų pasirinkimu. Šiuo atžvilgiu autoriai taip pat siūlo, jog darbuotojui pasirinkus nuotolinį darbo modelį, organizacija turi suteikti reikiamas priemones ir technologijas. Tik taip jis galės atlikti savo darbą taip pat, nepriklausomai kur dirbama, biure ar nuotoliniu būdu.

Manoma, kad daugelis organizacijų naujai įvertins ir vietas, iš kurių jų darbuotojai galėtų efektyviai ir saugiai atlikti savo darbus ir pareigas. Didžiausios technologijų įmonės pradėjo dirbti nuotoliniu būdu per ir dirba po pandemijos. Pavyzdžiui, Markas Zuckerbergas, „Meta“ generalinis direktorius, tikisi, kad iki 2030 m. 50% „Facebook“ darbuotojų dirbs namuose. Buvęs „Twitter“ generalinis direktorius Jackas Dorsey patvirtino, kad jo darbuotojai galėtų nuolat dirbti iš namų arba ten, kur jaučiasi produktyviausi ir kūrybingiausi. „Microsoft“ pritaikys hibridinį modelį, o „Google“ liks atvira visoms galimybėms. „Amazon“ biuro darbuotojai turės laisvę dirbti nuotoliniu būdu arba pritaikyti hibridinį modelį (El Hajal, 2022).

Buvo daug prognozių, kad perėjimas prie nuotolinio darbo išliks, tačiau ne visi yra dėl to tikri. Kaip minėta anksčiau, daugelis, įskaitant žinomus generalinius direktorius, jaučia, kad kažko organizacija netenka, kai žmonės dirba kitur, o ne biure. Buvęs „Google“ žmoniškųjų išteklių vadovas Laszlo Bockas prognozavo, kad padėtis normalizuosis per 3–5 metus. Tačiau, nėra aišku, ką turima omenyje, kalbant apie normalizavimo sąvoką. Vis dėlto, autorių teigimu, normalaus darbo apibrėžimas keisis, nes daugiau organizacijų siūlys nuotolinio ir hibridinio darbo modelius nei prieš COVID-19 pandemiją. Niujorko federalinis rezervų bankas teigia, kad paslaugų įmonės savo

regione tikisi, kad nuotoliniu būdu dirbs vidutiniškai tris su puse dienos per savaitę apie ketvirtadalį jų darbuotojų. Todėl vidutinė paslaugų įmonė tikisi, kad apie 16 % viso organizacijos darbo bus atlikta nuotoliniu būdu – maždaug dvigubai daugiau nei prieš pandemiją. Kitas įdomus pokytis, yra tai, kad prieš ir per pandemiją, darbuotojai apklausose išreiškė du pasirinkimus arba visą savaitę dirbti nuotoliniu būdu arba dirbti iš biuro. O po pandemijos pasirinkdavo dalį savaitės dirbti biure. Ši apklausa rodo, jog hibridinis darbas bus ateities pasirinkimas (Corrado, 2023).

Pasak, Mark ir kt. (2022), taip pat aišku, kad esama ir ankstesnė nuotolinio darbo patirtis skiriasi. Dabar tikėtina, kad nuotolinio darbo pobūdis vystysis toliau. Toliau vykdomi tyrimai ir apžvalgos gali padėti susidaryti tikslesnį vaizdą apie tai, kaip judama link darbo ateities, kuri vis dar iš esmės nežinoma.

Lankstus darbo poreikis buvo prieš COVID-19 ir tebėra paklausus. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje Nacionalinės statistikos biuro atliktas tyrimas parodė, jog nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų skaičiaus padidėjimą nuo 12,4 % 2019 m. iki 25,9 % 2020 m.. Žinoma, kad padidėjimas gali būti siejamas su karantino metu įvestomis priemonėmis, kurių buvo imtasi dėl pandemijos. Vertinant iš darbuotojo perspektyvos, pastebima, kad daugelis dalyvių, patyrusių teigiamą ir neigiamą efektą dirbant biure ir nuotoliniu būdu, prieš pandemiją arba jos metu, išreiškė didesnį norą dirbti nuotoliniu būdu pasibaigus pandemijai. Dalyviai išreiškė dvi kategorijas: darbas visą darbo dieną nuotoliniu būdu ir hibridinis darbas (Adekoya ir kt., 2022).

Viena 2021 m. balandžio mėn. JAV atlikta apklausa parodė, kad tik 10 % darbuotojų nori grįžti į biurą pilnai darbo dienai, visą savaitę, o net 80 % generalinių direktorių nori, kad darbuotojai grįžtų atgal į biurus. 2021 m. pradžioje McKinsey atliktas pasaulinis tyrimas parodė, kad 20–25 % išsivysčiusių šalių darbuotojų galėtų dirbti nuotoliniu būdu po pandemijos (McKinsey Global Institute, 2021). Kita apklausa parodė, jog 35% dalyvių pasisako už darbą nuotoliniu būdu visą darbo dieną, o 65% mano, kad hibridinis darbas yra labiau tinkamas efektyvumui didinti. Taigi dauguma dalyvių pirmenybę teikia hibridiniam darbui (Adekoya, ir kt. 2022). 2020 m. atlikta apklausa parodė, kad platus perėjimas prie nuotolinio arba hibridinio darbo, kurio priežastis buvo COVID-19, greičiausiai tęsis ir po pandemijos. Pakankamai sviri priežastis paremti šį pokytį yra būtinybė sumažinti su kelionėmis susijusį anglies dioksido pėdsaką, norint pasiekti tikslą ir sušvelninti klimato kaitą (McVeigh-Schultz ir Isbister, 2022).

Nors nuotolinis darbas suteikia daug privalumų, tokių kaip kelionės laikas, išlaidos kelionei, pietums ir panašiai, didesnė darbo-gyvenimo pusiausvyra. Nuotolinis darbas taip pat sukėlė naujų iššūkių darbo vietoje (Gopalan, 2022).

### **1.3 Iššūkiai išskiriami dirbant iš namų**

Arunprasad, Dey, Jebli, Manimuthu ir El Hathat (2022) straipsnyje analizuojami nuotolinio darbo iššūkiai. Pasak autorių, nuotolinis darbas darbuotojui sujaukia darbo-gyvenimo balansą, ir darbuotojai nebegali atskirti, kiek laiko ir kada skirti darbui. Nebekontroliuojamas darbo laikas skatina darbuotojų perdegimą. Taip pat kai kurios organizacijos pastebėjo, jog dirbant nuotoliu, mažėjo darbuotojų produktyvumas ir organizacijos net nustojo siūlyti tokią galimybę, kaip darbą iš namų (Yao, Li, Zhang, 2019).

Pasak Azizi ir kt. (2022), darbuotojai dirbantys nuotoliniu darbu yra labiau įsitraukę ir jų produktyvumas yra didesnis. Autoriai teigia, jog gyvenimo-darbo konfliktas mažėja, nes darbuotojas turi lankstumą, pasirenkant kokia forma tą dieną dirbti. Galimybė dirbti iš namų padidina darbuotojo pasitenkinimą darbu.

Pillai ir Prasad (2022), atliktame tyrime pabrėžiama, jog dirbantys iš namų darbuotojai patiria mažiau streso. Bet tuo pačiu, komandos susiduria su komunikacijos problemomis. Komandų nariai tampa atitolę, tai gali padidinti sveikatos rizikas, bei padidinti kaitą komandoje. Tyrime pastebima, jog padidėjęs produktyvumas ir technologijų įtaka darbuotojų pasiekiamumui turi neigiamų pasekmių. Viena iš jų pablogėjęs gyvenimo-darbo balansas, darbuotojų pasiekiamumas neleidžia užbaigti darbo ir prie jo negrįžti iki kitos dienos. Tai veda link perdegimo ir darbuotojų kaitos organizacijoje.

Waight ir kt. (2022) išskiria kelias problemas, kurios atsiranda darbuotojams dirbant iš namų. Dažnai darbuotojams dirbant nuotoliu prarandama arba sumažėja neformali komunikacija. Darbuotojai negali susitikti prie stalo, prie virtuvės ar kitose bendrose erdvėse ir pasikalbėti neformaliai. Tokią komunikaciją pakeičia oficialesnė. Kaip pavyzdys autorių pateikiamas atvejis, kai darbuotojai vietoje to, jog greitai, ekspromtu aptartų problemą, dirbant iš namų turi planuoti skambutį ir esamos problemos aptarimas tampa oficialus. Problemos sprendimas išsitiesia, darbuotojai nėra tikri kada organizuoti nuotolinį susitikimą, o kada problemą turi spręsti patys. Tai

lemia, jog darbuotojai nėra užtikrinti ir kartais pradeda dirbti ne savo pozicijai priklausančius darbus. Kita išskiriama problema, jog dirbant iš namų pranyksta neverbalinė komunikacija, darbuotojai nesilaiko akių kontakto, veido mimikos ir kūno kalba nematoma, jei skambučių/susitikimų metu išjungta kamera. Tai daro įtaką, jog gali būti prarandamas aptariamoms temoms kontekstas. Šie autoriai išskiria ir dar keletą problemų, kurios atsiranda darbuotojui dirbant iš namų, labai sumažėja patirties dalijimasis, kadangi tai dažniausiai daroma neformaliai. Organizacijos užtikrina, kad darbuotojai turėtų panašias darbo sąlygas, bet tai labai sunku padaryti, kai darbuotojai dirba iš namų. Pastebima, jog darbuotojai retai turi darbui pritaikytą darbo vietą, o tai skatina nelygybės atsiradimą tarp darbuotojų.

Darbo – gyvenimo konflikto didėjimą ir vis mažiau pastebimą ribą tarp darbo ir namų pažymi ir kiti autoriai, Yeo ir Li (2022). Neaiškios ribos gali padidinti stresą, bei paveikti, žmogaus būklę. Jis gali jaustis nepailsėjęs, visuomet pavargęs, o tai gali daryti įtaką ir padidėjusiai trinčiai tarp šeimos narių (Schnitzer, Schöttl, Kopp ir Barth., 2020). Yeo ir Li (2022), savo darbe teigia, jog socialinė izoliacija, darbo-šeimos konfliktas ryškiai neigiamai veikia produktyvumą ir įsitraukimą į darbą, taip pat padidina su darbu susijusį stresą. Todėl jei darbuotojai daugiau ir dažniau komunikotų su savo kolegomis, o organizacija į tai kreiptų daugiau dėmesio ir tai skatintų, tai galėtų jiems leisti jiems sumažinti socialinę izoliaciją ir blaškančią aplinką.

Pritaikyta prie darbuotojų poreikių komunikacija, bei tinkamos darbo priemonės gali padėti darbuotojams sumažinti nerimą ir tarpusavio bendravimo trūkumą (Yeo ir Li, 2022). Vadovai gali suteikti saugią erdvę mokytis ir dalintis patarimais, kurie padėtų darbuotojams atsiverti ir padėti vieni kitiems. Taip pat labai daug reiškia pastovaus dialogo palaikymas, bei nuolatinis atgalinio ryšio davimas, asmuo gali jaustis, jog jis yra svarbus organizacijai.

Taip pat aptariamas socializacijos su kolegomis trūkumas. Fizinio judėjimo praradimas, kai dirbant biure žmonėms tekdavo eiti iš kabineto į kabinetą, priklausomai nuo susitikimo temos ir dalyvių, namuose judėti nereikia, persijungimas į kitą susitikimą vyksta per keletą sekundžių. Darbuotojai praleidžia daugiau laiko žiūrėdami į kompiuterio ekraną (Yeo ir Li, 2022). Tikėtina, kad pirmiausia vietoje dirbantys ir mišriai dirbantys darbuotojai turi tam tikrą prieigą prie santykių karjeros plėtros galimybių, kurias palengvina asmeninė sąveika. Tačiau visiškai nutolusiems darbuotojams, kurie retai, jei kada nors susitinka su bendradarbiais ar viršininkais asmeniškai, užmegzti tokius ryšius yra gerokai sudėtingiau (McDonald ir kt., 2022).

Tyrimas parodė, jog darbuotojai, kurie dirba namuose ir ten neturi specialiai darbui išskirtos vietos, o dirba bendroje erdvėje, kaip pavyzdžiui virtuvėje ar svetainėje, dažnai dirba arba mokosi mažiau, nei tie, kurie turi atskiras darbo vietas – kambarius. Asmenys, kurie turi vaikų yra dažniau linkę pasirinkti hibridinį darbo modelį (Martins ir Sobral, 2021). Atliktas tyrimas rodo, jog gerai savo darbą atliekantys darbuotojai yra įsitraukę į hibridinį darbo tipą, bet jie dažnai buvo mažiau efektyvūs nei darbuotojai, kurie turėjo rūpintis savo vaikais namuose (Toscano ir Zappala, 2021).

Van Zoonen ir Sivunen (2022) psichologinis nuovargis apibūdinamas kaip neigiamas efektas, kuris sustiprina nelaimingumo jausmą, bei prisideda prie bendro streso patyrio. Prie šio patyrio labai dažnai prisideda izoliacija, kurią sukėlė karantinas, bei kiti veiksniai kilę iš Covid-19 pandemijos. Vienas iš pasiūlymų kaip mažinti izoliacijos jausmą yra dažna komunikacija. Autoriai savo darbe teigia, jog nuotolinio darbo dažnumas padidina darbuotojo izoliacijos, atsiskyrimo nuo organizacijos suvokimą. Tyrimo rezultatai nepatvirtina nuomonės, jog nuotolinio darbo dažnumas ir komunikacijos dažnumas sąveikauja numatant izoliacijos suvokimą. Taip pat rastas tvirtas palaikymas, kad nuovargis taip pat turi didelį poveikį izoliacijos suvokimui, o tai gali būti laikoma vienu iš darbo streso faktorių. Apie izoliaciją ir atsiskyrimą kalba ir kiti autoriai, Perry, Rubino ir Hunter (2018), darbas iš namų sukelia sunkumų užmegzti stiprių socialinių ryšių su savo bendradarbiais, bei atskaitomybę vienas prieš kitą, tai taip pat sukuria socialinę izoliaciją darbo aplinkoje. Net jei komanda buvo suformuota dirbant biure prieš pradėdant dirbti nuotoliu, kilo problema, geros nuotaikos palaikymas komandoje, ji praktiškai pranyksta, o tai skatina komandos ryšių sutrūkinėjimą (Waight ir kt., 2022). Arunprasad ir kt. (2022) mini, jog darbuotojai atitraukti nuo organizacijos ir kitų darbuotojų fiziškai, turėtų būti aktyviai įtraukiami į organizacijos veiklas. Norint pasiekti, jog darbuotojai išliktų įsitraukę į darbą, organizacijos turi būti pasiruošusios prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

Autonomija darbuotojams dar prieš COVID-19 pandemiją jau buvo svarbus aspektas į kurį darbuotojai atkreipdavo dėmesį dirbdami. Nuo to labai priklausė, ar asmuo galės atlikti savo darbą nuotoliu. Vien pats faktas, jog darbuotojas gali dirbti nuotoliniu būdu jau pasako apie jam suteikiamą autonomiją organizacijoje. Visgi, nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus daugiau kontroliuodavo darbdaviai ir vadovai, nei tuos darbuotojus, kurie dirbdavo biure. Atliktame tyrime buvo pastebėta, jog darbuotojai, kurie praneša apie žemus autonomijos ir emocinio stabilumo rodiklius, gali būti jautresni ir labiau veikiami įtampos, nekreipiant dėmesio į tai, kiek laiko jie dirba nuotoliniu būdu (Perry ir kt., 2018).

Vadovo ir pavaldinio santykiai pradeda transformuotis dėl nuotolinio darbo keliamų bendravimo iššūkių, (Varma, Jaiswal, Pereira ir Kumar, 2022). Vadovams tenka ieškoti naujų būdų kaip valdyti savo komandas, ypač kai dalis komandos dirba nuotoliniu ar hibridiniu būdu, o dalis biure.

Darbuotojai dirbantys nuotoliu praranda gyvo bendravimo elementą, vadovai fiziškai jų nemato dirbančių darbo vietoje. Todėl darbuotojai yra linkę ilgiau laiko praleisti prie kompiuterio dirbant nuotoliu, jog bent taip įrodytų savo vadovams, jog jie dirba ir yra pasiekiami. Tai natūraliai prailgina darbuotojo darbo laiką (Afota ir kt., 2022).

Mokslininkai nustatė, jog nuotolinis darbas prisidėjo prie didesnio darbuotojų pasitenkinimo. Darbuotojai gali ramiau atlikti savo darbus, savo pasirinktu metu, tai lėmė mažesnius streso lygius, bei didesnę įsitraukimą į darbą (Delanoëje ir Verbruggen, 2020). Susitelkiama į įsitraukimą į darbą nuotolinio darbo metu, o tai reiškia teigiamą motyvacinę ir emocinę būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsisavinimas, (Mäkikangas, Juutinen, Mäkiniemi, Sjöblom ir Oksanen, 2022).

### 1 lentelė

*Atlikti tyrimai, iššūkiai su kuriais susiduria darbuotojai dirbantys iš namų*

Autorius, metai	Atradimas, iššūkiai su kuriais susiduria
Arunprasad ir kt., 2022 Yeo ir Li, 2022 Schnitzer ir kt., 2020).	Darbo gyvenimo balanso nebuvimas, dingsta ribos tarp darbo ir buities.
Yao, Li ir Zhang, 2019	Mažėjantis produktyvumas.
Azizi ir kt., 2022	Darbo gyvenimo konfliktas mažėja, nes atsiranda lankstumas darbo laike.
Pillai ir Prasad, 2022	Darbo gyvenimo balanso nebuvimas, veda prie visada pasiekiamas darbuotojas.



Lentelės tęsinys.

Waight ir kt., 2022	Komunikacijos trūkumas, kuria kompleksiskumą bendravime, problemų sprendime.
Kimberly ir kt., 2022	Karjeros plėtros galimybės didėja dirbant biure.
Martins ir Sobral, 2021	Darbo priemonės ir darbo vieta, gali lemti produktyvumą.
Toscano ir Zappala, 2021 Yeo ir Li, 2022	Dirbant namuose ir rūpinimasis vaikais mažina produktyvumą.
Zoonen ir Sivunen, 2022	Dirbant namuose, didėja izoliacija, o tai sukelia stresą darbuotojui.
Perry ir kt., 2018	Socialinių ryšių praradimas ir veda link atsiskyrimo.
Varma ir kt., 2022	Vadovo ir pavaldinio santykiai turi transformuotis dirbant nuotoliniu būdu.
Afota ir kt., 2022	Darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu, nori įrodyti, jog dirba, todėl dirba ilgiau, bando būti visada pasiekiami.
Delanoeije ir Verbruggen, 2020	Didesnis pasitenkinimas dirbant nuotoliu, todėl mažėja stresas.

*Šaltinis: Sudaryta autoriaus, remiantis autoriais nurodytais lentelėje.*

Apibendrinant galima matyti, jog autorių išskiriamos problemos yra nevienareikšmės. Darbo – gyvenimo balansas minimas kaip minusas, jog dingsta ribos tarp darbo ir buities, bet tuo pačiu kiti autoriai išskiria, jog atsiradęs lankstumas leidžia darbuotojams sumažina darbo – gyvenimo konfliktą. Darbuotojai dirbantys iš namų patiria didesnę pasitenkinimą darbu, todėl mažėja patiriamas stresas. Kita vertus darbuotojai nori būti visuomet pasiekiami, nes nori įrodyti, jog jie dirba. Tai lemia ir darbuotojo ir jo vadovo santykių kitimą, nors pastebėta, jog karjeros galimybės didėja dirbant biure, o ne nuotoliu. Visgi dirbdami nuotoliniu būdu darbuotojai dažniau patiria izoliaciją, socialinių tinklų sutrūkinėjimą, o tai gali būti vienas iš streso šaltinių.

## 1.4 Talentingų darbuotojų iššūkiai dirbant nuotoliniu būdu

Dirbant nuotoliniu būdu, randama nemažai iššūkių, su kuriais susiduria darbuotojai ir organizacijos. Talentais yra įvardinami darbuotojai, kurie yra produktyvesni, labiau įsitraukę į savo atliekamą darbą, bei turintys potencialą greitai tobulėti.

Produktyvumas dažnu atveju organizacijose yra aiškus ir išmatuojamas kriterijus. Talentai vykdo savo tiesiogines atsakomybes priskirtas jų pozicijai, taip pat dalyvauja įvairiuose projektuose, kuria pridėtinę vertę. Kyla klausimas ar dirbant nuotoliniu ar hibridiniu būdu talentai išlaiko tą patį produktyvumo skirtumą, lyginant su įprastais darbuotojais. Taip pat literatūroje paminėta, jog darbuotojai dažnai yra mažiau produktyvesni, kai turi vaikų, kuriais reikia pasirūpinti darbo metu, ar tai galima pritaikyti ir talentams? Galbūt jie išvengia šios kylančios problemos, nes talentais dažniau priskiriami jaunesni darbuotojai.

Kitas svarbus aspektas yra tobulėjimas, žinoma, jog įvardijus talentus organizacijoje, reikia leisti jiems tobulinti savo kompetencijas. Dirbant nuotoliniu būdu, organizacijoms turėtų būti sunku išlaikyti mokymų kokybę, ir tai gali turėti įtakos talentų tobulėjimui ir vystymuisi.

Organizacijos, kurios valdo savo talentus, turi talentų identifikavimo ir jų darbo vertinimo formas. Bet taip pat žinoma, jog kai kurie kriterijai ir jų vertinimas priklauso nuo vadovų interpretacijos. Todėl kyla abejonė, ar darbo būdo tipas neturi įtakos identifikuojant talentus. Vadovo ir pavaldinio santykis kinta dirbant iš namų, vadovas turi labiau pasitikėti savo pavaldiniais, kad jie nesijaustų nuolatos kontroliuojami. Talentai taip pat turi didelį poreikį savarankiškumui, nes tada jie gali savarankiškai vykdyti užduotis, bei laisvai pasirinkti kokiam projekte jiems dalyvauti. Tik tuomet galima tikėtis visiško jų įsitraukimo. Dirbant nuotoliniu būdu pastebima, jog darbuotojai yra linkę būti ilgiau pasiekiami, tam kad įrodytų savo vadovams, jog jie dirba. Vertinant iš talentų perspektyvos tai galėtų būti dar vienas iššūkis, visiškas vadovo pasitikėjimas talentu.

Reikia nepamiršti, jog talentai yra socialios būtybės, ir nustatyta, jog dirbant nuotoliniu būdu darbuotojai jaučia izoliaciją ir tai dažnu atveju nutinka dėl komunikacijos stokos. Talentai turėtų taip pat susidurti su tokia problema, nes bendravimo su kolegomis trūkumas ir neoficialus bendravimas beveik pradingsta dirbant nuotoliu.

Kita įvardinta problema, darbo vieta dirbant nuotoliniu būdu. Jei darbuotojas neturi namuose darbui skirtos vietos, dirbama bendroje erdvėje, jo produktyvumas mažėja. Talentai pasižymi didesniu produktyvumu, bet neturėjimas darbui skirtos vietos gali lemti tai, jog jie negali išnaudoti savo potencialo dirbdami nepatogioje darbo vietoje.

Autonomija ir noras parodyti vadovams, jog darbuotojas dirba ir dirbdamas nuotoliniu būdu, gali sukurti perdegimo efektą. Talentai yra labiau įsitraukę į atliekamą darbą, labiau save tapatina su verslo vienetu nei įprastas darbuotojas. Todėl perdegimas atrodo, dar pavojingesnis ir labiau tikėtinas talentui. Taip pat gyvenimo-darbo konfliktas, talentui gali būti sunku atsitraukti nuo darbo ir jį pabaigti, kai baigiasi darbo valandos. Tai gali turėti įtakos talentų asmeniniam gyvenimui. Vertinant iš kitos pusės, galbūt talentai gali labiau derinti savo asmeninį gyvenimą su darbu, dirbant nuotoliu. Taip pat planuoti laiką taip, jog darbus galėtų atlikti nebūtinai nustatytomis darbo valandomis.

Prieš COVID-19 pandemiją, organizacijos nebuvo linkusios siūlyti dirbti nuotoliniu ar hibridiniu modeliu, kai kurios organizacijos, net stengėsi tokių darbo būdų nesiūlyti savo darbuotojams. Po pandemijos organizacijos ir vadovai yra labiau linkę siūlyti nuotolinį darbą. Visgi nėra aišku, ar darbuotojo įvardijimas talentu nulemia laisvesnį darbo modelio pasirinkimą, kai talentas gali spręsti pats kokių darbo modeliu jis nori dirbti: biure, nuotoliniu ar hibridiniu.

Organizacijos stengiasi sukurti galimybes, kurios padėtų talentingiems darbuotojams atsiskleisti. Tuomet organizacijos turi galimybę vystyti identifikuotų darbuotojų įgūdžius, o tai leidžia siekti didesnio talentingo darbuotojo potencialo. Visgi kyla abejonė ar to paties rezultato galima pasiekti, kai darbuotojas dirba nuotoliniu būdu. Ar organizacijos turi išvysčiusios procesus, ar vadovai turi kompetencijas, kurios leistų pasiekti ir vystyti talentingo darbuotojo kompetencijas, jam dirbant nuotoliniu būdu.

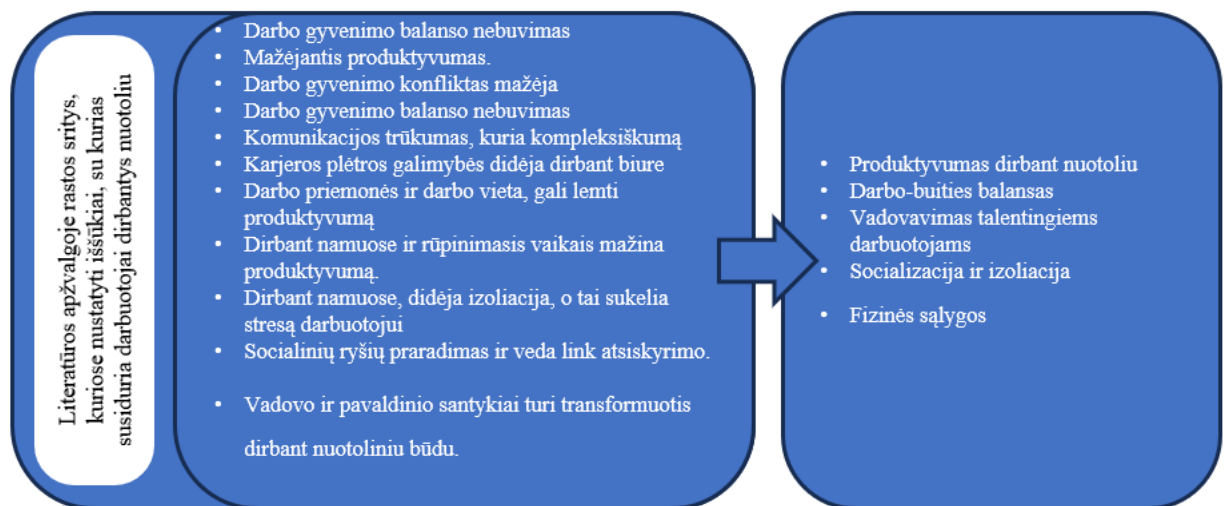
## 2. Talentingų darbuotojų iššūkių, su kuriais susiduria dirbant nuotoliu, tyrimo metodologija

### 2.1. Kokybinio tyrimo metodologijos pasirinkimo pagrindimas

Nagrinėjant mokslinę literatūrą susijusią su žmogiškųjų išteklių valdymu, talentų valdymu, atskleista talento samprata, identifikavimas, talentų valdymo filosofijos. Taip pat iššūkiai, kurie kyla dirbant nuotoliu, tačiau moksliniuose šaltiniuose trūksta informacijos apie iššūkius, su kuriais susiduria talentingi darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu, bei vadovai, kurie savo komandose turi talentingų darbuotojų dirbančių nuotoliniu būdu. Išanalizavus mokslinius šaltinius, buvo išskirti tam tikri ypatumai, kurie sutinkami dirbant nuotoliniu būdu(5 pav.):

5 paveikslas

*Tyrimui pasirinktos talentų valdymo sritys, kuriose kyla iššūkiai dirbant nuotoliniu būdu*



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

- Pakitęs produktyvumas.

Literatūroje įvardijama, jog dirbant namuose, darbuotojų produktyvumas veikiamas skirtingai. Vieni darbuotojai tampa produktyvesni, gali labiau susikaupti į darbą. Kiti mažiau skiria dėmesio darbui arba atsiranda blaškančių dėmesį aspektų. Norima išsiaiškinti ar talentingi darbuotojai susiduria su tokiomis pat problemomis, gal jų

problematika yra visai kitokia, dėl to, jog jie yra organizacijoje pripažinti talentingais.

- Pradingusios ribos tarp darbo ir namų.

Literatūroje įvardinama, kad dažnai darbuotojai praranda ribas tarp darbo ir namų, kai dirba namuose. Vieni pasineria į darbą ir bando būti visada pasiekiami, kiti tuo tarpu pradeda rūpintis buitimi ir negali skirti laiko darbui. Talentingi darbuotojai turėtų būti labiau susitelkę į gaunamas užduotis, todėl norima sužinoti, kaip jie mato šią situaciją, ar jie susiduria su tokiomis pat problemomis.

- Vadovavimas nuotoliu dirbantiems darbuotojams.

Pasak mokslinės literatūros vadovavimas biure ir dirbant nuotoliu kinta, nes darbuotojų valdymui reikia pasitelkti kitokias priemones ir metodus. Talentingi darbuotojai turi kitokį požiūrį į savo darbą, tai gali lemti ir kitokį bendravimą su savo vadovu. Vadovai gali labiau pasitikėti tokiu darbuotoju, norėti jam padėti toliau tobulėti. Bandoma išsiaiškinti kaip talentingų komandos narių valdymas pasikeičia dirbant nuotoliniu būdu.

- Socializacijos ir izoliacijos aspektas.

Dirbant nuotoliniu būdu, dažnai prarandami ryšiai su kolegomis, nes beveik nebelieka neformalių pokalbių, bendravimo. Dėl to gali išaugti izoliacijos pojūtis darbuotojui. Nėra žinoma, kaip tai paveikia talentingus darbuotojus, ar jie sugeba apeiti šią problemą pasitelkdami savo įgūdžius. Kokias priemones pasitelkia tai darydami.

- Fizinės sąlygos dirbant nuotoliniu būdu.

Dirbant biure fizinės darbo priemonės būna parūpintos darbdavio. Dirbant namuose darbuotojas dažnai turi susikurti arba prisitaikyti savo namus, kad galėtų efektyviai dirbti. Nėra žinoma, kaip talentus veikia šis faktorius. Gal talentas sugeba dirbti neturint pastovios darbo vietos, o gal namuose turi pritaikytą vietą tik darbui.

Šie ypatumai pritaikomi visiems darbuotojams, bet talentingi darbuotojai, pasak mokslinės literatūros išsiskiria savo savybėmis ir gebėjimais. Šie aspektai nėra išskirti mokslinėje literatūroje, todėl šias sritis buvo nuspręsta tirti iš talento ir vadovo, kuris turi talentų savo komandoje

perspektyvos. Praktikoje vis dažniau susiduriama su talento apibrėžimu, šio tyrimo rezultatai turėtų leisti labiau suprasti kaip talentas susidoroja su problematika, su kuria susiduria didžioji dalis darbuotojų dirbančių iš namų.

**Tyrimo tikslas** - nustatyti su kokias iššūkiais susiduria talentingi darbuotojai, dirbdami nuotoliniu būdu.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti kaip talentingo darbuotojo produktyvumas kinta dirbant nuotoliu ir namuose. Kiek įtakos turi darbo vieta talentingam darbuotojui.
2. Ištirti kaip buities balansas paveikia talentingų darbuotojų pasiekiamumą, darbo laiką, kaip kinta ribos tarp darbo ir namų.
3. Ištirti kaip vadovavimas talentams nuotoliniu būdu skiriasi, nuo vadovavimo biure. Kaip keičiasi vadovo vaidmuo.
4. Ištirti kaip darbas iš namų veikia talentingus darbuotojus, socializacijos ir izoliacijos aspektu, kaip išlaikomi/prarandami ryšiai su kolegomis.
5. Ištirti kaip talentingus darbuotojus dirbančius nuotoliniu būdu veikia fizinės sąlygos, kai jie dirba namuose lyginant su darbu biure.

**Tyrimo objektas** – talentų valdymas dirbant nuotoliu.

**Tyrimo metodai.** Siekiant atskleisti ypatumus, su kuriais susiduria talentingi darbuotojai kurie dirba nuotoliu buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Vykdamas kokybinius tyrimus, bandoma atskleisti problematiką, kontekstą. Pasirinkta tema susijusi su pačių individų ir jų vadovų patyrimus, o ne į matavimus, todėl pasirinkto tyrimo tikslo ir uždavinių pasiekti kiekybiniu būdu nepavyktų (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Duomenų rinkimo metodas – giluminis interviu, apklausiant organizacijoje pripažintus talentingus darbuotojus ir vadovus, kurie savo komandose turi talentingų darbuotojų. Manoma, jog jie gali atskleisti iškeltus uždavinius per savo patirtį. Giluminio interviu tikslas – gauti duomenis iš respondentų asmeniškai, žvelgiant į detales (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Metodų pasirinkimo priežastys:

Temos naujumas ir specifiskumas. Giluminius interviu naudojama, kai tyrimo tema yra nauja ir menkai ištirta (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2006). Šiuo metodu galima surinkti pirminę

informaciją iš respondentų. Atskleidžiamos svarbios detalės ir galima atrasti naujus objekto ar proceso elementus.

Respondentai. Siekiant tyrimo tikslo, reikalinga pirminė ir išsami informacija, kurią gauti būtų sudėtinga, naudojant kitus kokybinio tyrimo metodus. Giluminio interviu metu, galima sukurti aplinką respondentams, kurioje jie galėtų atsiverti ir atsakyti į jiems užduotus klausimus.

## 2.2. Tyrimo imtis ir respondentų pasirinkimo kriterijai

Respondentai buvo pasirinkti netikimybinio tiriamųjų grupių parinkimo būdu (Kardelis, 2016). Buvo formuojama tikslinė grupė, kuri yra tipiška tiriamo požymio atžvilgiu, toks būdas taikomas nedidelės apimties tyrimuose (Kardelis, 2016). Kadangi tyrimo specifiškumas lėmė, jog reikalingi respondentai turi dirbti įmonėje kurioje yra talentų valdymo sistema, būti pripažinti talentas arba turėti savo komandoje asmenį kuris yra pripažintas talentu organizacijoje.

Apklausti 8 respondentai, kol buvo pasiektas duomenų prisotinimas. Kai tyrimo duomenų metodas yra interviu, siūlomas imties dydis 5 – 30 respondentų (Bitinas ir kt, 2008). Kokybinio tyrimo išvados siejasi ne su imties dydžiu, bet su surinktų duomenų informatyvumu. Tyrime didžiausias dėmesys buvo atkreiptas į tikslinės grupės formavimą ir interviu scenarijaus paruošimui. Gaunama informacija atlikus keletą interviu pradeda kartotis ir pasiekiami riba, kai nebeatrandama nauji aspektai (Žydžiūnaitė ir kt., 2017), Lentelėje 2 pateiktos respondentų charakteristikos.

### 2 lentelė

*Kokybinio tyrimo respondentų charakteristikos*

Respondento identifikacija	Įmonės veiklos sritis	Darbuotojų skaičius įmonėje	Respondento pozicija	Talentų valdymo kategorija
V1	Telekomunikacij a	20000	IT infrastruktūros komandos vadovas	Komandos vadovas, talentų valdymas
V2	Telekomunikacij a	20000	Grupės pirkimų komandos vadovas	Komandos vadovas, talentų valdymas
V3	Telekomunikacij a	20000	Operacijų vadovas	Komandos vadovas, talentų valdymas

Lentelės tęsinys.

V4	Telekomunikacij a	20000	Tiekimo grandinės vadovė	Komandos vadovas, talentų valdymas
D1	Telekomunikacij a	20000	Pirkimų specialistas	Talentingas darbuotojas
D2	Telekomunikacij a	20000	Verslo partneris	Talentingas darbuotojas
D3	Telekomunikacij a	20000	Pirkimų vadovas	Talentingas darbuotojas
D4	Telekomunikacij a	20000	Projektų specialistas	Talentingas darbuotojas

### 2.3. Tyrimo instrumentas

Kokybinio tyrimo instrumentui sudaryti, buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas klausimynas. Šis instrumentas leidžia atskleisti ir numatyti temas bei problemas, kurios gali būti aptariamoms su respondentais interviu metu (Žydžiūnaitė, 2011). Toks interviu tipas leidžia nesilaikyti griežtos struktūros, leidžia užduoti papildomus klausimus ir bandyti atskleisti problemą žiūrint į jos „gylį“.

Instrumento struktūra buvo sudaryta pagal iškeltus tyrimo uždavinius. Klausimai buvo rengiami norint suprasti ir išsiaiškinti ar talentingi darbuotojai susiduria su kitokiais ypatumais dirbdami nuotoliu, giliau pažvelgti į problematiką ir respondentų patirtis. Interviu nebuvo rengiami labai formalizuotame formate, bet buvo laikomasi sudaryto klausimyno struktūros. Sukurta struktūra padėjo geriau suprasti su kokiais iššūkiais susiduria talentingi darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu.

Pusiau struktūrizuotą klausimyną sudarė penkti klausimų blokai. Detali tyrimo instrumento informacija pateikta 1 – amame priede.

Pirmuoju klausimų bloku buvo siekta išsiaiškinti kaip kinta talentingo darbuotojo produktyvumas dirbant nuotoliniu būdu, kokie yra ypatumai.

Antruoju bloku buvo siekta suprasti kaip darbas nuotoliu paveikia talentingo asmens darbo – gyvenimo balansą.



Trečiasis klausimų blokas buvo skirtas atskleisti vadovavimo ypatumus. Kaip keičiasi vadovavimas talentingiems darbuotojams, kai jie dirba biure ir nuotoliu.

Ketvirtu klausimų bloku buvo siekta suprasti kaip talentingą darbuotoją veikia izoliacijos ir socializacijos aspektai, dirbant nuotoliniu būdu. Kaip išlaikomi ar prarandami ryšiai su kolegomis.

Penktuoju klausimų bloku aiškintasi kokią įtaką turi fizinės sąlygos dirbant nuotoliniu būdu. Kaip darbuotojai prisitaiko savo namus nuotoliniam darbui, kaip tai veikia jų efektyvumą.

#### **2.4. Tyrimo eiga**

Planuojant kokybinį tyrimą buvo iškelta tyrimo problema ir nustatyti tyrimo uždaviniai. Tuomet sudaryti klausimai pusiau struktūrizuotam interviu. Interviu klausimai buvo iš anksto nustatyti, bet pasirinkta interviu forma leido užduoti papildomus klausimus, adaptuoti juos atsižvelgiant į interviu eigą. Tame pačiame etape buvo atrinkti respondentai. Jie buvo atrinkti pagal veiklos tipą, buvo ieškoma talentingais darbuotojais pripažintų darbuotojų ir vadovų, kurie savo komandose turi talentingų darbuotojų. Buvo kreipiamasi į asmenis elektroniniu laišku, siūloma dalyvauti tyrime. Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai pateikti 1-ame priede. Respondentams sutikus dalyvauti tyrime, buvo organizuojami susitikimai gyvai arba nuotolinio vaizdo skambučiais. Kiekvienas interviu truko 0,75 – 1,1 valandos. Pradėjus kiekvieną interviu, respondentai buvo supažindinti su magistro darbo tema, jiems buvo paaiškintas tyrimo tikslas, taip pat paaiškinta, jog interviu konfidencialus ir tyrimo rezultatai bus pateikiami tik apibendrinus ir nebus galimybės identifikuoti respondento. Respondentams sutikus, interviu pokalbiai buvo įrašomi diktofonu. Visa tyrimo interviu medžiaga pateikiama 2-ame priede. Pabaigus interviu respondentams buvo padėkota už dalyvavimą tyrime. Interviu duomenys pateikiami aprašomąja forma, susisteminant turimą medžiagą ir suformuluojant išvadas, pateikiant apibendrinimus.

#### **2.5. Tyrimo etika**

Atliekant tyrimą ir siekiant pasirūpintu dalyvių gerove, buvo laikomasi etikos reikalavimų (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Pagal pirmąjį pagarbos asmens privatumui principą – prieš atliekant tyrimą respondentai buvo informuoti apie interviu tikslą, buvo leidžiama savanoriškai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime. Sudarant interviu klausimus, buvo atsižvelgiama ar klausimai aiškiai ir vienodai suprantami. Ar

atspindi uždavinius ir problematiką, taip pat buvo atkreiptas dėmesys ar jie nėra įžeidžiantys ir tiesmukiški. Respondentai buvo informuoti, jog galės susipažinti su tyrimo medžiaga.

Išlaikant respondentų konfidencialumą tyrimo medžiagoje nebus minima vardai ir pavardės. Respondentai pateikiami kaip (D1, D2,...), bus atskleistos tik pareigos, bei organizacijos sritis, kurioje dirba. Interviu buvo įrašomi bei neatskleidžiami trečiosioms šalims, apie tai respondentai taip pat buvo informuoti.

Trečiasis principas – geranoriškumas ir nusiteikimas nekenkti tiriamam asmeniui. Rizika, jog respondentas gali patirti fizinį ar emocinį diskomfortą buvo valdomos atsižvelgiant į respondentų reakciją uždavus klausimą. Bandoma nevystyti temos, kuri gali sukelti nepagarbos ar diskomforto jausmą.

Teisingumo principas buvo užtikrinamas, per respondentų įsitraukimą į tyrimą, bei užtikrinimą, kad respondentai jaustųsi lygiaverčiai interviu metu.

Šis kokybinis tyrimas leido atsakyti į išsikeltus uždavinius, remiantis empirinio tyrimo metodika.

### **3. Nuotolinio darbo iššūkių talentų valdymui tyrimo rezultatai**

#### **3.1. Tyrimo rezultatai**

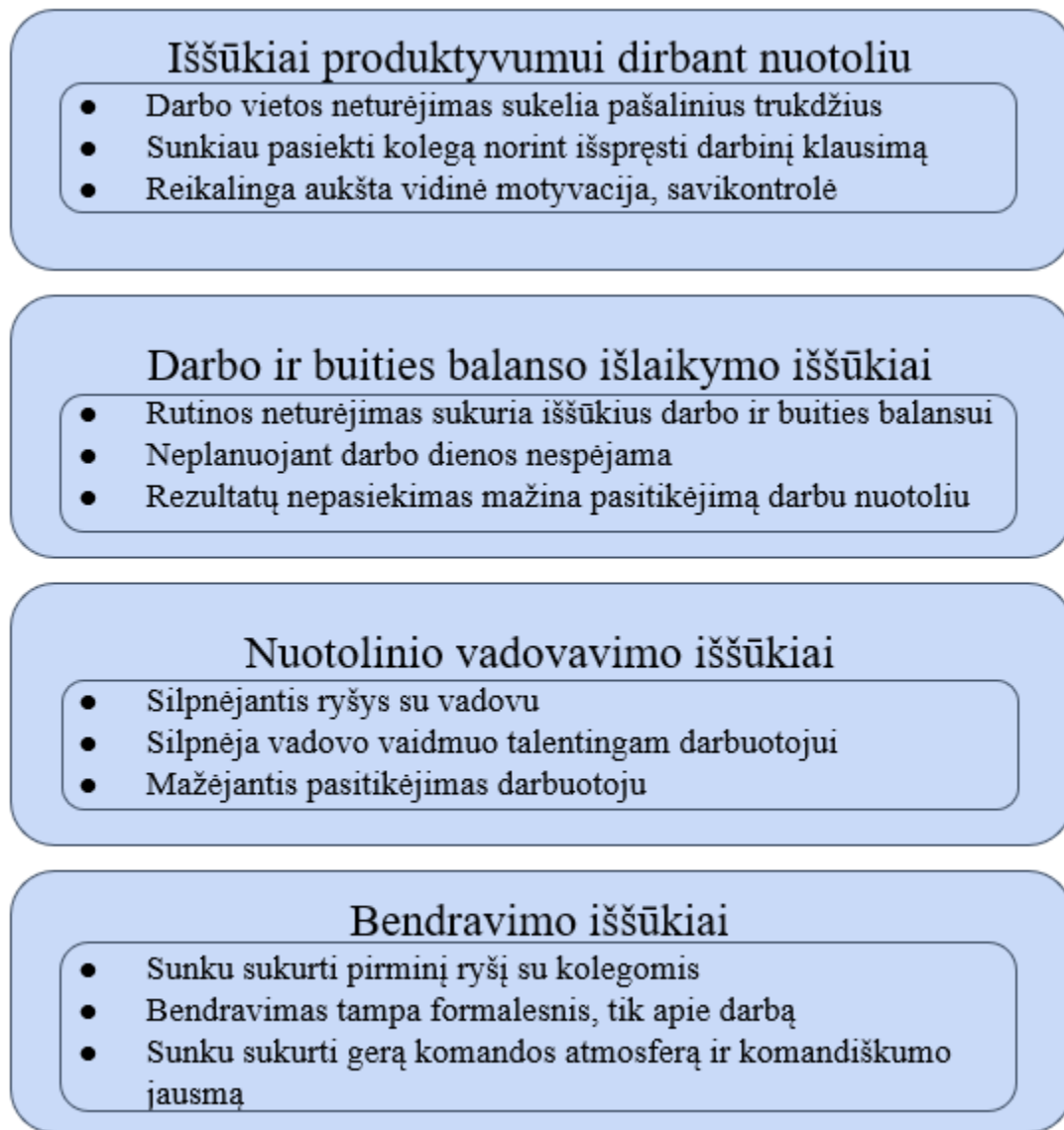
Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2023 metų spalio 5 – gruodžio 4 dienomis. Remiantis duomenų prisotinimo principu, tyrime buvo apklausti 8 respondentai. Visi respondentai buvo sukoduoti V1-V4 – jei tai vadovas, ir D1-D4 – jei tai identifikuotas talentingas darbuotojas. Atrenkant respondentus buvo kreiptas dėmesys į tai ar darbuotojas buvo identifikuotas kaip talentas organizacijoje, o komandų vadovai – ar turi savo komandose identifikuotų talentingų darbuotojų. Interviu transkripcijos pateikiamos antrame priede. Interviu respondentų kalba yra netaisyta ir neredaguota, pateikiamos realios citatos. Turinys buvo analizuojamas prieš tai konceptuolizuotas teminės analizės pagalba. Respondentų atsakymai buvo koduojami pagal kategorijas. Kategorijos suskirstytos į subkategorijas. Buvo naudojama „Nvivo“ programinė įranga, kuri skirta kokybinei duomenų analizei. Toliau pateikiami ir nagrinėjami respondentų atsakymai.

Analizuojant respondentų atsakymus į jiems pateiktus klausimus buvo išskirtos 4 pagrindinės kategorijos, apie kuriuos užsiminė respondentai interviu metu(6 pav.):

1. iššūkiai produktyvumui dirbant nuotoliu
2. Darbo ir buities balanso išlaikymo iššūkiai
3. Nuotolinio vadovavimo iššūkiai
4. Bendravimo iššūkiai

## 6 paveikslas

Tyrime išskirtos kategorijos ir subkategorijos



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Vertinant ir nagrinėjant duomenis iš pirmosios kategorijos **iššūkiai produktyvumui**, su kuriais susiduria talentingi darbuotojai dirbami nuotoliu, buvo išskirtos 3 subkategorijos. Šeši (D1, D2, D3, D4, V4, V1) iš aštuonių respondentų įvardijo, jog darbo vietos turėjimas dirbant nuotoliu gali lemti produktyvumą. Respondentų pasiskirstymas pavaizduotas 3 lentelėje. Kadangi dažnu atveju kalbinti respondentai dirbdami nuotoliu susikuria aplinką, darbo vietą, kurioje neturi papildomų trukdžių, tokių kaip kitų šeimos narių ar bendradarbių: „<...>man lengviau galbūt

*susikaupti namuose ta prasme ar namuose arba nuotoliu jeigu yra rami aplinka*“(D1). Respondentas (V1), taip pat kalba apie vietos turėjimą: „<...>jie yra atradę nišą, kurioje jiems yra smagu, tai jiems pernelyg didelių aspektų turbūt tas darbas iš namų per nuotolį negeneruoja“. Respondentas (D3) kalba apie tai, jog produktyvumui svarbu darbo vieta, o taip pat pamini: „Iš biuro problemos sprendžiasi greičiau, bet nematau esminio skirtumo.“, tai parodo, jog darbo vieta labai svarbu ne tik dirbant nuotoliu, bet ir biure. Respondentas (D2) kalba apie tai, kad susikaupti lengviau yra dirba nuotoliu, namuose: „<...>ofise norisi bendrauti su kolegoms, <...>namie aš visiškai susifokusuoju darbą“, tą patį mini ir (D4): „atėjus į ofisą darbų aš nepasidarau ir būna taip kad kai aš matau kad prisikaupė darbo ir kolega klausia ar ateisiu į ofisą, aš atsakau ne, nes aš turiu padirbti“. Tai rodo, jog respondentai kaip pagrindinį produktyvumo aspektą, išskirtia gebėjimą susikaupti darbo vietoje. Dirbdami nuotoliu darbuotojai susikuria patogią darbo vietą, be trukdžių, kuriuos jie patiria atėję į biurą. Vadovai pamini(V4): „išvengiama tam tikrų trikdžių kurių yra ofise“, tai rodo, kad nuotolinė darbo vieta suteikia daugiau galimybių darbuotojui susikaupti.

### 3 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl darbo vietos neturėjimo iššūkių*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Iššūčiai produktyvumui dirbant nuotoliu	Darbo vietos neturėjimas sukelia pašalinius trukdžius	D1	<...>man lengviau galbūt susikaupti namuose ta prasme ar namuose arba nuotoliu jeigu yra rami aplinka
		D2	<...>ofise norisi bendrauti su kolegoms, <...>namie aš visiškai susifokusuoju darbą
		D4	atėjus į ofisą darbų aš nepasidarau ir būna taip kad kai aš matau kad prisikaupė darbo ir kolega klausia ar ateisiu į ofisą, aš atsakau ne, nes aš turiu padirbti
		D3	Iš biuro problemos sprendžiasi greičiau, bet nematau esminio skirtumo.
		V4	išvengiama tam tikrų trikdžių kurių yra ofise
		D3	Darbo vieta, rutina.
		V1	<...>jie yra atradę nišą, kurioje jiems yra smagu, tai jiems pernelyg didelių aspektų turbūt tas darbas iš namų per nuotolį negeneruoja

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Keturi tyrimo dalyviai (D1, D4, V3, V4), paminėjo, jog produktyvumas priklauso nuo to, ar Darbuotojo motyvacija ir savikontrolė yra aukšta. Pasiskirstymas pavaizduotas 4 lentelėje. Respondentas (D1): „*Darbo krūvis, darbo vieta, ar turi ar neturi, paties motyvacija.*“, įvardija motyvaciją kaip vieną iš aspektų, kuri lemia produktyvumą dirbant nuotoliu. „*<...>jeigu tai yra visiškai darbas kur niekas jo už mane nepadarys, tai man vis tiek geriau yra iš namų*“(D4), mini, kad darbas, kuris priklauso tik nuo jo, geriau būtų atliktas dirbant nuotoliu. „*<...>vidinės motyvacijos ir tiek kiek jis gali būti apkrautas, perkrautas galbūt kasdieniniais darbais<...>*“(V4). Vadovas užsimena, kad reikia atidžiau sekti ar darbuotojas ne per daug apkrautas darbais, kad išliktų aukšta vidinė motyvacija netik nuo per didelio krūvio, bet ir dėl per mažo.

#### 4 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl motyvacijos ir savikontrolės*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Iššūkiai produktyvumui dirbant nuotoliu	Reikalinga aukšta vidinė motyvacija ir savikontrolė	D1	Darbo krūvis, darbo vieta, ar turi ar neturi, paties motyvacija.
		D4	<...>jeigu tai yra visiškai darbas kur niekas jo už mane nepadarys, tai man vis tiek geriau yra iš namų.
		V4	<...>vidinės motyvacijos ir tiek kiek jis gali būti apkrautas, perkrautas galbūt kasdieniniais darbais<...>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Analizuojant buvo pastebėta ir trečia subkategorija, kuri susijusi su iššūkiais produktyvumui dirbant nuotoliu - darbuotojų pasiekiamumas, norint išspręsti darbinį klausimą/problemą. Respondentų (D1, V1, V4) pasiskirstymas pateiktas 5 lentelėje. Respondentas (D1): “<...>vėlgi, nu tai produktyvumas gali būti atliktų darbų, tai yra kitas niuansas, susitikimai ten kur reikalingas susitikimai ir kartais yra daug lengviau būnant ofise, nes tu lengviau gali sukontaktuoti su tam tikrais žmonėmis.” teigia, kad kolegas lengviau sutikti, dalyvauti susitikimuose – gyvai, tai reiškia, jog nuotoliu dalyvaudamas susitikimuose, kuriuose kiti darbuotojai dalyvauja gyvai darbuotojas sunkiau pasiekia kontaktą. „Manau, kad yra kažkiek sunkiau, nes jis turi imtis papildomų veiksmų, organizuoti skambutį, organizuoti susitikimą <...>“(V1), norint išspręsti klausimą darbuotojas turi imtis papildomų veiksmų, kurių nereiktų dirbant biure, tai didina atskirtį, ilgina sprendimo laiką. Respondentas (V4): „<...>mokytis yra lengviau būnant vietoje, su kitais kolegom,<...>jeigu tai būtų nauja medžiaga visiškai nauja informacija ir būtų žmogus vietoje kur jis galėtų parodyti

*pakonsultuoti, tada vietoje yra lengviau.*“ Atkreipia dėmesį į mokymąsi, darbuotojams lengviau priimti mokymų medžiagą gyvai, nei nuotoliu, nes „mokytojas“ labiau pasiekiamas gyvai, nei dalyvaujant nuotoliu.

## 5 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl sudėtingesnio kolegų pasiekiamumo*

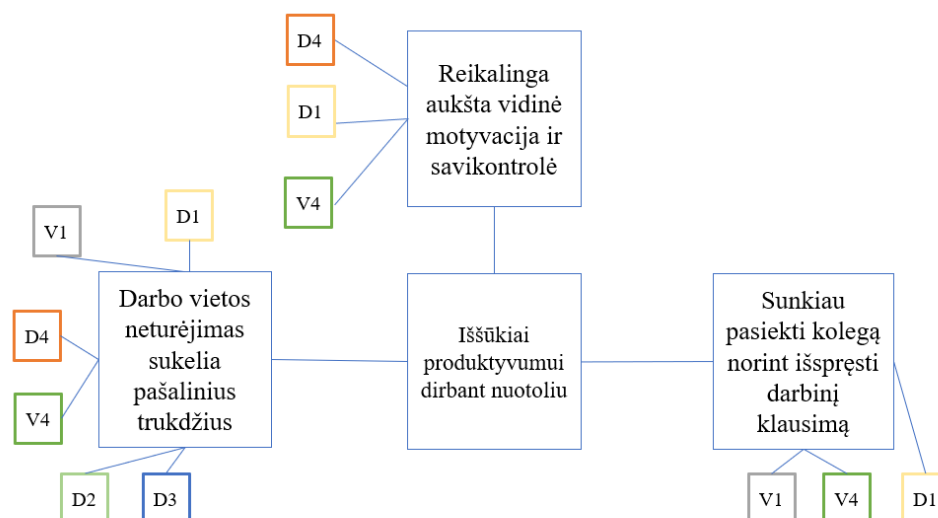
Iššūkiai produktyvumui dirbant nuotoliu	Sunkiau pasiekti kolegą norint išspręsti darbinį klausimą	D1	<...>vėlgi, nu tai produktyvumas gali būti atliktų darbų, tai yra kitas niuansas, susitikimai ten kur reikalingas susitikimai ir kartais yra daug lengviau būnant ofise, nes tu lengviau gali sukontaktuoti su tam tikrais žmonėms.
		V1	Manau, kad yra kažkiek sunkiau, nes jis turi imtis papildomų veiksmų, organizuoti skambutį, organizuoti susitikimą <...>
		V4	<...>mokyti yra lengviau būnant vietoje, su kitais kolegom,<...>jeigu tai būtų nauja medžiaga visiškai nauja informacija ir būtų žmogus vietoje kur jis galėtų parodyti pakonsultuoti, tada vietoje yra lengviau.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Talentingų darbuotojų iššūkiai produktyvumui, dirbant nuotoliu, respondentų pasiskirstymas pavaizduotas 7 paveiksle.

## 7 paveikslas

*Iššūkių produktyvumui dirbant nuotoliu pasiskirstymas*



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Taigi, apibendrinant nagrinėtus duomenis, matyti, kad talentingi darbuotojai, kurie dirba nuotoliu susiduria su įvairiais iššūkiais, kurie lemia produktyvumą dirbant nuotoliu. Darbo vietos susikūrimas, kuri padeda atsiriboti nuo pašalinių trikdžių yra dažnai minimas aspektas. Tokios vietos turėjimas leidžia darbuotojui susikaupti ir įsigilinti į darbą. Talentingi darbuotojai ir vadovai įvardija, kad tai sukuria galimybę produktyviau atlikti darbus. Grįžę į biurą, darbuotojai jaučiasi nebegalintys taip lengvai susikaupti ir efektyvumas gali sumažėti. Tiek darbuotojai, tiek ir vadovai mini, jog labai svarbu yra suvaldyti darbo krūvį, kai darbuotojas dirba nuotoliu. Nesuvaldžius motyvacijos ir savikontrolės darbuotojai gali patirti neigiamas pasėkmes – būti nepakankamai apkrauti darbu arba perkrauti ir tai gali pastūmėti darbuotoją į perdegimą. Taip pat minima, jog dirbant nuotoliu yra sudėtingesnis kolegų pasiekiamumas, norint išspręsti iškilusį klausimą. Respondentai įvardina, jog biure yra daug paprasčiau pasiekti kolegą, dalyvauti susitikimuose, mokytis – visi šie aspektai yra sudėtingesni, kai darbuotojas dirba nuotoliu, nes sudėtingiau pasiekti reikiama kolegą. Tai reikalauja papildomo veiksmo – skambučio, elektroninio laiško. Darbuotojas nebegali prieiti ir paklausti kolegą sėdinčio šalia.

Tyrimo dalyvių buvo klausama apie darbo ir buities balanso iššūkius. Klausimų bloku buvo siekiama išsiaiškinti su kokiais iššūkiais susiduria talentingi darbuotojai ir vadovai, kurie turi talentingų darbuotojų savo komandoje, vertinant darbo ir buities balanso išlaikymo aspektus. Kaip vieną iššūkį galima išskirti planavimą ir prioretizavimą, jį paminėjo penki (D1, D3, D4, V1, V3) iš aštuonių respondentų. Pasiskirstymas pavaizduotas 6 lentelėje. Respondentas (D1) teigia, kad nusibrėžus aiškią ribą, pasiskirsčius prioritetus galima suderinti darbą ir buitį: *„Jeigu turi tai turi, prioritetus susidėlioji, man nėra tos sąžinės graužaties, kad aš darbo metu kažką turiu padaryti kito.“*. Apie tą patį kalba ir respondentas (D3): *„<...>planuoju ateinančią darbo dieną, aš žinau kad tą dieną reiks skirti kažkiek laiko gydytojui ar kažkokiam buities darbui, tai tiesiog susiplanuoju atitinkamai darbus ir kitus darbinis susitikimus.“*. Respondentas (D4) mini, jog jam nesudaro problemų su darbų atlikimu, skaidant savo darbą ir namų ruošos užduotis į smulkias užduotis, visa tai planuojant rasti balansą: *„<...>planuoju ateinančią darbo dieną, aš žinau kad tą dieną reiks skirti kažkiek laiko gydytojui ar kažkokiam buities darbui, tai tiesiog susiplanuoju atitinkamai darbus ir kitus darbinis susitikimus.“*. Respondentas (V1) paklaustas kaip vertina, kai darbuotojai tvarko asmeninius reikalus darbo metu atsako: *„Toleruoju tai, ir randame kompromisą tame,<...>“*, o respondentas (V2) mano, jog toks kelių darbo ir buities užduočių darymas rodo, jog darbuotojas gerbia savo laiką ir nemato tame problemos jei darbuotojas dalį darbo laiko skiria buičiai: *„Sakyčiau*



visai gerai, dirbant nuotolio visi labiau gerbia savo laiką tai tas „multitaskinimas“ jis gali atsirast, bet tai nėra kažkokia problema.“.

## 6 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl planavimo ir prioretizavimo*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Darbo ir buitės balanso išlaikymo iššūkiai	Planavimo ir prioretizavimo iššūkiai	D1	Jeigu turi tai turi, prioritetus susidėlioji, man nėra tos sąžinės graužaties, kad aš darbo metu kažką turiu pasdaryti kito.
		D3	<...>planuoju ateinančią darbo dieną, aš žinau kad tą dieną reiks skirti kažkiek laiko gydytojui ar kažkokiam buitės darbui, tai tiesiog susiplanuoju atitinkamai darbus ir kitus darbinius susitikimus.
		D4	<...>bendroj sumoj užtrukti per visą dieną gal net gi 2 val., Bet tai turi išsiskaidyti ilgesniam laiko tarpe. <...> nėra taip kad aš dabar nuo 8 iki 5 sėdėsiu tiktai prie kompo namie, ir ten nedarysiu nieko kito
		V1	Toleruoju tai, ir randame kompromisą tame,<...>
		V3	Sakyčiau visai gerai, dirbant nuotolio visi labiau gerbia savo laiką tai tas „multitaskinimas“ jis gali atsirast, bet tai nėra kažkokia problema.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Penki(D1, V1, V2, V3, V4, V5) tyrimo dalyviai taip pat kalbėjo apie rezultatų pasiekimą kaip vieną iš rodiklių, galimų iššūkių, kalbant apie darbo ir buitės balanso išlaikymą, pasitikėjimą darbu nuotoliu. Respondentų pasiskirstymas pavaizduotas 7 lentelėje. Respondentas (D1): „<...> jeigu aš turiu didelį darbą, tai man sakau, manęs nela-bai blaško tas, bet jeigu krūvio nėra, <...> nei dirbi, nei namuose tvarkai.“, kalba apie tai, jog neturint aiškaus uždavinio, galima pasimesti tarp darbo ir buitės. „<...> vadovo atsakomybė dėti didesnę fokusą į jų darbo rezultatus ir žiūrėti, ar tas darbas nuotoliu nėra jiems žalingas ilginiui ir ar darbo rezultatai nenukenčia.“(V1), „Yra labiau leidžiama. Ir tas lankstus toks principas irgi tol kol padaryti darbai, rezultatai pasiekiami. Čia yra tik plusas, ką mes galime daryti šiom dienom“(V2), abu vadovai pabrėžia, kad nuotolinis darbasir buitės užduotys yra toliaruojamos kol tai neturi įtakos darbo iškeltiems tikslams ir rezultatai tai įrodo.

## 7 lentelė

### Respondentų pasiskirstymas dėl rezultatų nepasiekimo

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Darbo ir buities balanso išlaikymo iššūkiai	Rezultatų nepasiekimas mažina pasitikėjimą darbu nuotoliu	D1	<...> jeigu aš turiu didelį darbą, tai man sakau, manęs nelabai blaško tas, bet jeigu krūvio nėra, <...> nei dirbdami, nei namuose tvarkai.
		V1	<...> vadovo atsakomybė dėti didesnį fokusą į jų darbo rezultatus ir žiūrėti, ar tas darbas nuotoliu nėra jiems žalingas ilgainiui ir ar darbo rezultatai nenukenčia.
		V2	Yra labiau leidžiama. Ir tas lankstus toks principas irgi tol kol padaryti darbai, rezultatai pasiekiami. Čia yra tik plusas, ką mes galime daryti šiom dienom

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Dar vieną darbo ir buities balanso išlaikymo iššūkį įvardija keturi (D2, D3, V2, V4) iš aštuonių respondentų, rutinos neturėjimas sukuria iššūkius darbo ir buities balansui. Pasiskirstymas pavaizduotas 8 lentelėje. Respondentas (D2) įvardija, kad jaučiasi neužtikrinta, kai turi skirti laiko buičiai, kai dirba iš namų: *„Blogai jaučiuosi, jaučiuosi lyg blaškausi. Ne nepatinka man taip. Aš noriu, nenoriu kelti jokių su buitimi susijusių lūkesčių, jei dirbu tą dieną, nei iš partnerio nei iš savęs pačios.“*. Respondentas (D3) pasakoja, kad sunkumai kildavo tik pradėjus dirbti nuotoliu, vėliau įsivedus tam tikrą rutiną, atskirti darbą ir buitį tapo lengviau: *„Sunkiai iš pradžių, iš pradžių labai labai sunkiai. Neturėjau aiškios rutinos, tai gali ilgiau pamiegoti, atsikelsiu vėliau, tada tu matai kad tiek su darbais tiek su buities reikalais nebespė-ji.<...> Paskui kai įsivedė rutiną.. ..Tada žymiai lengviau būdavo atskirti.“*. Vadovas (V2), mato, jog kiekvienas darbuotojas turėtų susikurti sau rutiną, kuri turėtų padėti išlaikyti dėmesį į darbą: *„Dažnai pats žmogus turėtų sau susikurti kažkokį motyvacinę sistemą, kad neprarastų dėmesio, tarkim, kas liečia darbo valandas versus buitį. Bet sakyčiau, tiesiog struktūros išlaikymas ir rutinos išlaikymas visiems yra svarbu.“*, o (V4) išskiria talentingus darbuotojus, kaip labiau gebančius planuoti savo laiką, tai leidžia geriau valdyti buities ir darbo atskyrimą: *„Tai talentingi darbuotojai yra geriau sugeba valdyti savo laiką. Tai šiuo atžvilgiu jam buitis nepasakyčiau, jog labai trukdytų karts nuo karto, aišku, kaip ir atsitinka kažko tokio panašaus, bet įprastai jiems netrukdo.“*

## 8 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl rutinos neturėjimo keliamų iššūkių*

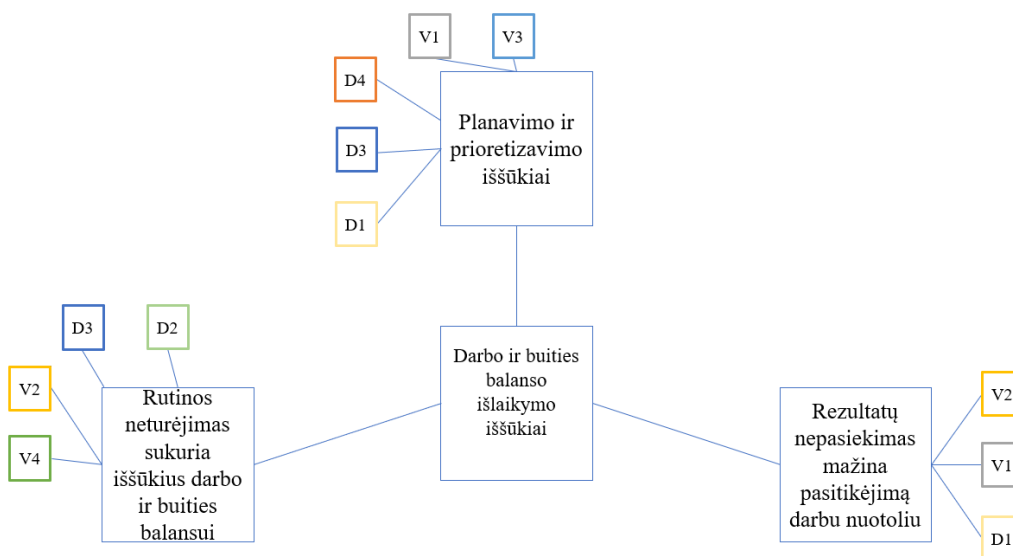
Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Darbo ir buities balanso išlaikymo iššūkiai	Rutinos neturėjimas sukuria iššūkius darbo ir buities balansui	D2	Blogai jaučiuosi, jaučiuosi lyg blaškausi. Ne nepatinka man taip. Aš noriu, nenoriu kelti jokių su buitimi susijusių lūkesčių, jei dirbu tą dieną, nei iš partnerio nei iš savęs pačios.
		D3	Sunkiai iš pradžių, iš pradžių labai labai sunkiai. Neturėjau aiškios rutinos, tai gali ilgiau pamiegoti, atsikelsiu vėliau, tada tu matai kad tiek su darbais tiek su buities reikalais nebespėji.<...> Paskui kai įsivedė rutiną...Tada žymiai lengviau būdavo atskirti.
		V2	Dažnai pats žmogus turėtų sau susikurti kažkokį motyvacinę sistemą, kad neprarastų dėmesio, tarkim, kas liečia darbo valandas versus buitį. Bet sakyčiau, tiesiog struktūros išlaikymas ir rutinos išlaikymas visiems yra svarbu.
		V4	Tai talentingi darbuotojai yra geriau sugeba valdyti savo laiką. Tai šiuo atžvilgiu jam buitis nepasakyčiau, jog labai trukdytų kartas nuo karto, aišku, kaip ir atsitinka kažko tokio panašaus, bet įprastai jiems netrukdo.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Talentingų darbuotojų iššūkiai darbo ir buities balanso išlaikymui, dirbant nuotoliu, respondentų pasiskirstymas pavaizduotas 8 paveiksle.

## 8 paveikslas

*Iššūkių darbo ir buities balansui dirbant nuotoliu pasiskirstymas*



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Apibendrinant pateiktą informaciją galima teigti, jog talentingų darbuotojų, dirbančių nuotoliu, darbo ir buities balanso atskyrimui kyla iššūkiai. Nepavykus susiplanuoti kitos dienos darbų ir buities reikalų gali kilti iššūkiai, kurie gali lemti nepabaigtus darbus arba darbą po darbo valandų. Norint to išvengti darbuotojai turi prioretizuoti darbą prieš buities reikalus, vertinant talentingus darbuotojus pastebima, jog jie tai sugeba padaryti, bet tam reikia išsiugdyti įgudžius. Vadovai yra linkę matuoti sėkmingą darbą nuotoliu per rezultatų pasiekimą, pagal tai vertindami ir pasitikėdami darbuotojais. Visgi tai rodo, kad sumažėję darbo rezultatai gali rodyti, jog darbuotojai nesugeba suderinti nuotolinio darbo ir buities balanso. Kitas svarbus aspektas yra rutina. Rutinos neturėjimas gali daryti įtaką buities ir darbo balanso išlaikymui. Respondentai įvardija, jog tik rutina padeda laiku sustoti dirbti, o taip pat skirti laiko dienos eigoje - buities reikalams, tai suderinant su darbu.

Respondentų buvo klausiama apie vadovavimo reiškinių, kai darbuotojas dirba nuotoliu. Buvo bandoma išsiaiškinti su kokiais iššūkiais susiduria vadovai, kurie komandoje turi talentingų darbuotojų ir talentingi darbuotojai, vadovavime. Šioje kategorijoje buvo išskirtos trys subkategorijos, kurias paminėjo respondentai. Pirmoji – silpnėjantis ryšys su vadovu. Apie tai kalbėjo trys (V2, V3, V4) iš aštuonių tyrimo dalyvių. Respondentų pasiskirstymas 9 lentelėje. Respondentas (V2) kalba apie tai, jog sudėtingesnis vadovavimas tampa dėl to, jog nebeišlaikomas kontaktas su darbuotoju, jis gali pasislėpti: *„Tai tas. „face to face“ kontaktas būna sudėtingesnis <...>“*. Taip pat respondentas (V3) mini, jog jam kaip vadovui sunku kurti komandiškumo jausmą dirbant nuotoliu, tai rodo vadovo, kaip komandos lyderio įtakos silpnėjimą: *„Didžiausias iššūkis dėl vadovavimo nuotolių tai yra turbūt paties komandos kaip komandos maketo palaikymas ir klimato kūrimas“*. Respondentas (V4) kalba apie tuos pačios įtakos silpnėjimą, bei pamini ryšio silpnėjimą: *„Yra sunku pajauti komandos pulsą, kaip jie jaučiasi, kai jie dirba nuotoliu yra sunku pajauti ar jie turi balansą tarp darbo ir poilsio <...> ryšys pradingsta dirbant šiek tiek nuotoliu daugiau <...>“*.

## 9 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl susilpėjusio ryšio su vadovu*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Nuotolinio vadovavimo iššūkiai	Silpnėjantis ryšys su vadovu	V2	Tai tas. „face to face“ kontaktas būna sudėtingesnis <...>

		V3	Didžiausias iššūkis dėl vadovavimo nuotolių tai yra turbūt paties komandos kaip komandos maketo palaikymas ir klimato kūrimas
		V4	Yra sunku pajauti komandos pulsą, kaip jie jaučiasi, kai jie dirba nuotoliu yra sunku pajauti ar jie turi balansą tarp darbo ir poilsio <...> ryšys pradingsta dirbant šiek tiek nuotoliu daugiau <...>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kita subkategorija, kurią išskiria respondetai – kintantis pasitikėjimas darbuotoju. Šį aspektą paminėjo keturi (D1, D2, V1, V4) iš aštuonių tyrimo dalyvių. Dalyvių pasiskirstymas pateiktas 10 lentelėje. Darbuotojai (D1): „<...>turbūt pasitikėjimu turi būti grįstas tas vadovavimas<...>“ ir (D2): „<...>mokėti paleisti ir pasitikėti žmonėms<...>“, pamini pasitikėjimą darbuotoju kaip vieną iš esminių reikalavimų vadovui, kuris vadovauja darbuotojams nuotoliu. Respondentai (V1): „<...>jie savarankiškesni, žinai ir pas juos labai greitai pasimato, kad jie iš pusės žodžio tave suprato, ko iš jų tikimasi ir su jais lengviau. Galbūt didesnis pasitikėjimas yra talentingais darbuotojais.“ ir (V4): „Talentingų darbuotoju yra daugiau pasitikėjimo, <...>“, taip pat kalba apie pasitikėjimą, bet iš vadovo pusės, ir pabrėžia, jog talentingais darbuotojais jie yra linkę labiau pasitikėti lyginant su visa komanda. Talentingi darbuotojai yra savarankiškesni, o tai leidžia vadovams suteikti daugiau pasitikėjimo.

## 10 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl kintančio pasitikėjimo darbuotoju*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Nuotolinio vadovavimo iššūkiai	Mažėjantis pasitikėjimas darbuotoju	D1	<...>turbūt pasitikėjimu turi būti grįstas tas vadovavimas<...>
		D2	<...>mokėti paleisti ir pasitikėti žmonėms<...>
		V1	<...>jie savarankiškesni, žinai ir pas juos labai greitai pasimato, kad jie iš pusės žodžio tave suprato, ko iš jų tikimasi ir su jais lengviau. Galbūt didesnis pasitikėjimas yra talentingais darbuotojais.
		V4	Talentingų darbuotoju yra daugiau pasitikėjimo, <...>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečia subkategorija nagrinėjant nuotoliniu vadovavimo iššūkius buvo išskirta – vadovo vaidmuo talentingam darbuotojui. Apie tai kalbėjo trys (V1, D4, V3) iš aštuonių respondentų.

Respondentų pasiskirstymas pavaizduotas 11 lentelėje. Respondentas (D4): „*Tai aš nejaučiu jokie skirtumo, nes aš jaučiuosi savo darbe jauči-uosi tokia savarankiška, kad man vadovo galėtų ir nebūti.*“ Kalba, jog nuotoliniu būdu dirbant, ir išmanant savo darbo specifiką, vadovo gali ir nebūti, nes nemato jo pridėtinės vertės. Vadovo vaidmens kitima užsimena respondentas (V1), kai kalba apie iššūkius, kurie buvo tik pradėjus dirbti nuotoliu, vėliau vadovai randa savo būdus dirbti su komandomis: „*Žinai tie iššūkiai galbūt buvo pačioj pradžioj, ieškant priėjimų prie komandos, ieškant to darbo braižo paties dirbti nuotoliu<...>Šiai dienai manau, didžioji dauguma vadovų, kurie vis dar vadovauja ir jie yra išdirbę savo sistemas randa būdus, kaip palaikyti pulsą komandoje<...>*“. Respondentas (V3): „*<...>linkę į tą nuoširdumą atvirumą ir žodžių į vatą nevynioja ima pasakymą taip kaip yra<...>*“ kalba apie talentingų darbuotojų požiūrį ir atvirumą, jiems nėra problemos atvirai kalbėti su savo vadovu. Tai gali paskatinti darbas nuotoliu, kadangi darbuotojas nėra toje pačioje erdvėje su savo vadovu.

## 11 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl vadovo vaidmens talentingam darbuotojui*

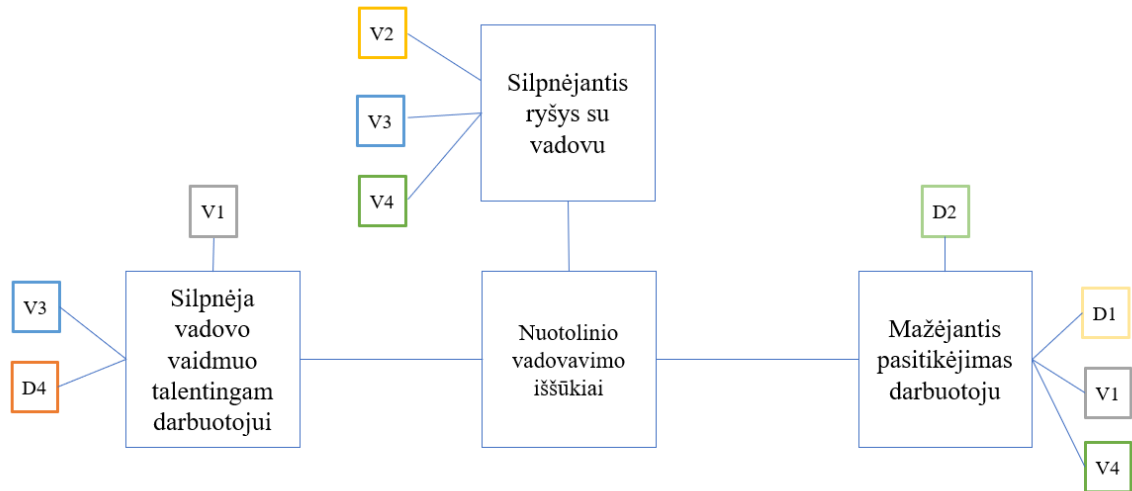
Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Nuotolinio vadovavimo iššūkiai	Silpnėja vadovo vaidmuo talentingam darbuotojui	D4	Tai aš nejaučiu jokie skirtumo, nes aš jaučiuosi savo darbe jaučiuosi tokia savarankiška, kad man vadovo galėtų ir nebūti.
		V1	Žinai tie iššūkiai galbūt buvo pačioj pradžioj, ieškant priėjimų prie komandos, ieškant to darbo braižo paties dirbti nuotoliu<...>Šiai dienai manau, didžioji dauguma vadovų, kurie vis dar vadovauja ir jie yra išdirbę savo sistemas randa būdus, kaip palaikyti pulsą komandoje<...>
		V3	<...>linkę į tą nuoširdumą atvirumą ir žodžių į vatą nevynioja ima pasakymą taip kaip yra<...>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Talentingų darbuotojų iššūkiai nuotoliniam vadovavimui, respondentų pasiskirstymas pavaizduotas 9 paveiksle

## 9 paveikslas

### Nuotolinio vadovavimo iššūkių pasiskirstymas



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Apibendrinant matoma, jog nuotoliniu vadovavimo iššūkiai, darbuotojams, kurie dirba nuotoliu ir vadovams, kurie turi savo komandoje talentingų darbuotojų dirbančių nuotoliu turi keletą aspektų. Dirbant nuotoliu silpnėja ryšys su vadovu, vadovams sunkiau pajauti komandos pulsą, sukurti komandiškumo jausmą. Norint sėkmingai vadovauti nuotoliu yra išskiriamas pasitikėjimas darbuotoju. Vadovai turi labiau pasitikėti savo talentingais darbuotojais, kurie dirba nuotoliu. Pats vadovo vaidmuo susilpnėja, darbuotojas nebemato vadovo kaip vieno lyderio, kartais įvardijama, jog vadovo galėtų ir nebūti. Patys vadovai įvardija, jog talentingi darbuotojai yra atviresni kalbėti apie su darbo susijusias problemas ir iššūkius. Daugiausia vadovavimo iššūkių kyla tik pradėjus vadovauti nuotoliu, nes vadovai turi atrasti, tai kas veikia jų komandoms, kaip pasiekti savo darbuotojus.

Analizuojant respondentų atsakymus iš bendravimo kategorijos bloko klausimų, buvo išskirta subkategorija – pirminio ryšio su kolegomis sukūrimas. Apie tai užsimena 4 respondentai (D1, D2, D3, D4) iš aštuonių. Respondentų pasiskirstymas pavaizduotas 12 lentelėje. Respondentas (D1), paklaustas apie santykius su kolegomis teigia, jog sunkiau palaikyti santykius dirbant nuotoliu: „Sudėtingiau palaikyti santykių<...>“. „, Aš manau kad iš tos asmeninės pusės ir pažinimo pusės, daug yra lengviau kai tu bendrauji gyvai, ir man jau yra toks dalykas kad nors jei bent kartą

esu gyvai mačius tą žmogų, ir užmezgus truputį į asmeniškumus linkusį ryšį, tai tada viskas tvarkoj ir galiu tęsti bendravimą skambučiais<...>“ (D2), kalba apie ryšį prieš pradėdant dirbti nuotoliu, jei užmezgtas gyvas kontaktas, tuomet nebelieka tiek daug atstumo. Apie tą patį kalba ir respondentas (D3): „Čia labai irgi priklauso, kiek tu turėjai tą ryšį su kolegom, jeigu tu turėjai glaudų ryšį su jais tai ir nuotoliu turi.“, minimas pirminis ryšys su kolegomis, jei pavyksta jį užmezgti gyvai, tuomet nuotoliu dirbant jis išlieka. Respondentas (D4) pasakoja, jog ryšys yra su tais kolegomis, kuriais bendrauja ilgai: „, Sekasi pakankamai, bet labiausiai su tais, su kuriais jau bendrauju, jau ilgai bendrauju. Su tais kolegomis, mes susiskambiname jeigu turime aptarti kažkokias naujienas, arba kažkokias paskalas, arba pasiskųsti arba pasigirti arba šiaip apie darbą<...>“. Visa tai rodo, kad jei nėra galimybės užmezgti ryšio gyvai pradžioje, tuomet nuotoliu dirbant tai gali užtrukti labai ilgai arba visai nepavykti.

## 12 lentelė

*Respondentų pasiskirstymas dėl pirminio ryšio sukūrimo su kolegomis*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Bendravimo iššūkiai	Sunku sukurti pirminį ryšį su kolegomis	D1	Sudėtingiau palaikyti santykį<...>
		D2	Aš manau kad iš tos asmeninės pusės ir pažinimo pusės, daug yra lengviau kai tu bendrauji gyvai, ir man jau yra toks dalykas kad nors jei bent kartą esu gyvai mačius tą žmogų, ir užmezgus truputį į asmeniškumus linkusį ryšį, tai tada viskas tvarkoj ir galiu tęsti bendravimą skambučiais<...>
		D3	Čia labai irgi priklauso, kiek tu turėjai tą ryšį su kolegom, jeigu tu turėjai glaudų ryšį su jais tai ir nuotoliu turi.
		D4	Sekasi pakankamai, bet labiausiai su tais, su kuriais jau bendrauju, jau ilgai bendrauju. Su tais kolegomis, mes susiskambiname jeigu turime aptarti kažkokias naujienas, arba kažkokias paskalas, arba pasiskųsti arba pasigirti arba šiaip apie darbą<...>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kita subkategorija – bendravimas tampa formalesnis. Apie šią problematiką kalba keturi respondentai (D1, D2, V1, V4) iš aštuonių. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pavaizduotas 13 lentelėje. Respondentas (D1): „<...>komanda kuri iki prieš darbo nuotolio galėjo bendrauti gyvai tada galima pereiti į online vis kažkaip kurie pakeisti plus minus tą tą ryšį ta. Komanda kuri niekada nebuvo nėra bendravusi gyvai tai tai tos temos biški tokios atsargesnės<...>“, pažymi, jog



temos tarp žmonių, kurie nebendravę gyvai, dažnai yra atsargesnės – žmonės neatsiskleidžia. Respondentas (D2): „<...>ryšys yra kitoks, formalesnis, jis nelinksta per daug į asmeniškumus<...>“, kalba apie formalumą bendravime, asmeniškumo nebuvimą. Respondentas (V1): „Jiems yra daug to santykio, aš manau, nes pas talentingus dažniausiai kolegos ir remiasi, pagalbos prašo ir panašiai.“, vadovo perspektyva rodo į tai, jog talentingi darbuotojai sulaukia daugiau pačio bendravimo iš kolegų, nepaisant, kad jis gali būti formalesnis. Respondentas (V4): „Šiek tiek prarandamas ryšys, nes daug kolegų su kuriais tenka bendrauti tai yra talentingam darbuotojui yra ir iš užsienio, todėl su lokalia komanda, šiek tiek darbuotojas atitolsta<...>“, pasakoja, kad talentingi darbuotojai turi platesnę bendradabių komandą, todėl gali atitolti nuo lokalių komandų, net jei su ja jau buvo sukūrę ryšį prieš tai. Visa tai rodo, jog šis iššūkis yra labai aktualus kasdienybėje, nuotoliu ryšį su kolegomis užmegzti ir išlaikyti yra sunkiau nei gyvai, o pats bendravimas tampa formalesniu.

### 13 lentelė

#### Respondentų pasiskirstymas dėl formalaus bendravimo

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Bendravimo iššūkiai	Bendravimas tampa formalesnis	D1	<...>komanda kuri iki prieš darbo nuotolio galėjo bendrauti gyvai tada galima pereiti į online vis kažkaip kurie pakeisti plus minus tą tą ryšį ta. Komanda kuri niekada nebuvo nėra bendravusi gyvai tai tai tos temos biški tokios atsargesnės<...>
		D2	<...>ryšys yra kitoks, formalesnis, jis nelinksta per daug į asmeniškumus<...>
		V1	Jiems yra daug to santykio, aš manau, nes pas talentingus dažniausiai kolegos ir remiasi, pagalbos prašo ir panašiai.
		V4	Šiek tiek prarandamas ryšys, nes daug kolegų su kuriais tenka bendrauti tai yra talentingam darbuotojui yra ir iš užsienio, todėl su lokalia komanda, šiek tiek darbuotojas atitolsta<...>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Trečioji bendravimo iššūkiuose išskirta subkategorija – sunkumai kuriant komandos atmosferą ir komandiškumo jausmą. Respondentų pasiskirstymas pateiktas 14 lentelėje. Respondentas (D1): „<...>bendravimo ganėtinai daug ir nebutinai su kolegom, o ryšio labiau to artimesnio ryšio, kolegiškumo to tokio<...>“, pasakoja, kad mato sunkumus ne tiek pačiame bendravime, bet artimesnio ryšio, komandiškumo sukūrimo. Apie komandiškumo pradingimą,

pradėjus dirbti nuotoliu kalba ir respondentas (D3): „<...>labiausiai trūko, ypač pačioj pradžioj, tai gal to laiko su kolegom kartu ir nuėjimo kavos tos pačios, bet tada irgi pas mus buvo įvesta tokia taisyklė, kad mes skiriam nuo 11 iki pusės 12 susiskambinom ir būna kavos pagėrimas<...>“, tam sprendimas buvo neformalus skambutis tarp kolegų. Respondentas (V3): „<...>mes turėjom tų sėkmės istorijų, tai ganėtinai gerai. Komandos dažniausiai visada yra susiskaidžiusios į tokias mažesnes grupes į komandinius segmentus. Na ar tai būtų dėl atskiro, atskiro darbo pobūdžio nuo likusios komandos dalies ar kažko panašaus, bet talentingi darbuotojai dažniausiai dalyvauja keliose grupelėse ir labiau mezga kontaktus<...>“, kalbėdamas apie talentingus darbuotojus psakoja, kad jie gali padėti palaikyti komandiškumo jausmą, nes dalyvauja keletyje socialinių grupelių, supranta jų tam tikrus ypatumus ir tuomet gali padėti vadovui labiau suburti komandą.

#### 14 lentelė

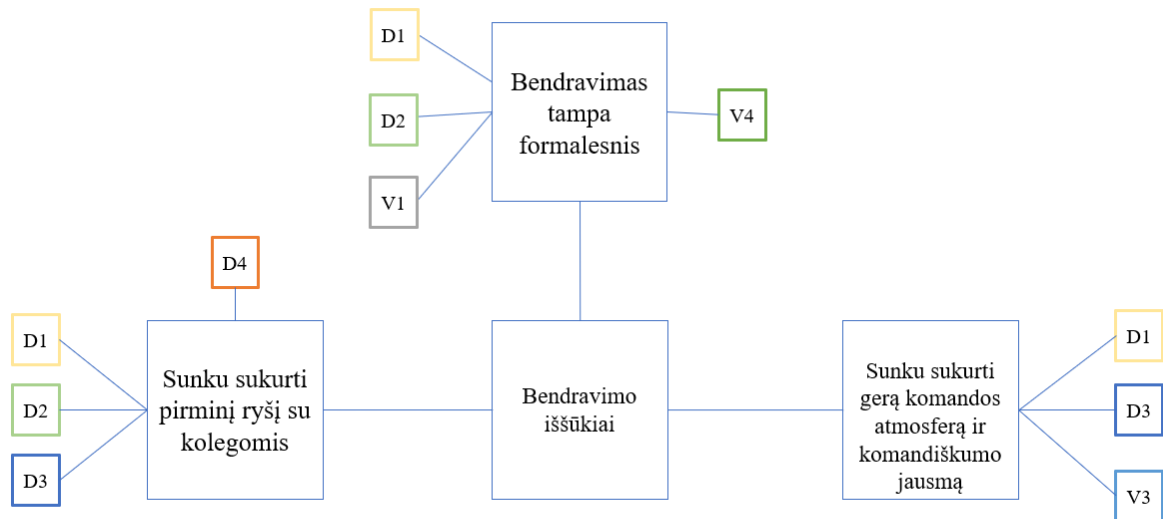
*Respondentų pasiskirstymas dėl geros atmosferos ir komandiškumo jausmo sukūrimo*

Kategorija	Subkategorija	Respondentas	Prasminis vienetas
Bendravimo iššūkiai	Sunku sukurti gerą komandos atmosferą ir komandiškumo jausmą	D1	<...>bendravimo ganėtinai daug ir nebūtinai su kolegom, o ryšio labiau to artimesnio ryšio, kolegiškumo to tokio<...>
		D3	<...>labiausiai trūko, ypač pačioj pradžioj, tai gal to laiko su kolegom kartu ir nuėjimo kavos tos pačios, bet tada irgi pas mus buvo įvesta tokia taisyklė, kad mes skiriam nuo 11 iki pusės 12 susiskambinom ir būna kavos pagėrimas<...>
		V3	<...>mes turėjom tų sėkmės istorijų, tai ganėtinai gerai. Komandos dažniausiai visada yra susiskaidžiusios į tokias mažesnes grupes į komandinius segmentus. Na ar tai būtų dėl atskiro, atskiro darbo pobūdžio nuo likusios komandos dalies ar kažko panašaus, bet talentingi darbuotojai dažniausiai dalyvauja keliose grupelėse ir labiau mezga kontaktus<...>

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

## 10 paveikslas

### *Bendravimo nuotoliniu būdu iššūkių pasiskirstymas*



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojams sunkiau sukurti pirminį ryšį su kolegomis, jei ryšys sukurtas dar prieš pradėdant dirbti nuotoliu – jį sunku palaikyti, bet jei nesukurtas, tuomet jį sukurti yra labai sunku. Tarp kolegų bendravimas tampa formalesnis, nelieka formos ir laiko kaip ir kada neformaliems pokalbiams. Darbuotojai dirbdami nuotoliu atitolsta nuo komandos, bendravimas tarp komandos gali nutrūkti arba likti tik formalumas. Pastebėta, kad talentingi darbuotojai yra labiau linkę sukurti ryšius su daugiau vidinių grupelių, nei įprasti darbuotojas. Tai gali pasitarnauti vadovui bandant sukurti komandiškumo jausmą, bet nesiimant papildomų veiksmų – greičiausiai ryšiai susilpnėtų arba išnyktų.

### 3.2. Tyrimo apibendrinimas

Atliktas tyrimas leido identifikuoti esminius iššūkius, kurie pasireiškia vertinant talentų valdymą dirbant nuotoliu, tiek iš talentingų darbuotojų, tiek ir vadovų, kurie savo komandose turi talentingų darbuotojų.

Analizuojant tyrimą buvo pastebėta, jog talentingų darbuotojų produktyvumui turi įtakos gebėjimas susikurti darbo vietą. Darbo vietos susikūrimas, kuri padeda atsiriboti nuo pašalinių trikdžių yra dažnai minimas aspektas. Tokios vietos turėjimas leidžia darbuotojui susikaupti ir

įsigilinti į darbą. Talentingi darbuotojai ir vadovai įvardija, jog tai sukuria galimybę produktyviau atlikti darbus. Ilgiau dirbantys nuotoliu darbuotojai grįžę į biurą, jaučiasi nebegalintys taip lengvai susikaupti ir efektyvumas gali sumažėti. Tiek talentingi darbuotojai, tiek ir vadovai mini, jog svarbu yra motyvacija ir savikontrolė, darbuotojui dirbant nuotoliu. Nesuvaldžius darbo krūvio darbuotojai gali patirti neigiamas pasėkmes – būti nepakankamai apkrauti darbu arba perkrauti ir tai gali pastūmėti darbuotoją į perdegimą, arba sumažinti įsitraukimą, dingti motyvacija. Taip pat minima, jog dirbant nuotoliu yra sudėtingesnis kolegų pasiekiamumas, norint išspręsti iškilusį darbinį klausimą. Respondentai įvardina, jog biure yra daug paprasčiau pasiekti kolegą, dalyvauti susitikimuose, mokytis – visi šie aspektai tampa sudėtingesni, kai darbuotojas dirba nuotoliu, nes sudėtingiau pasiekti reikiama kolegą. Tai reikalauja papildomo veiksmo – skambučio, elektroninio laiško. Darbuotojas nebegali prieiti ir paklausti kolegą sėdinčio šalia.

Talentingų darbuotojų, dirbančių nuotoliu, darbo ir buitės balanso atskyrimui taip pat kyla iššūkiai. Nepavykus susiplanuoti kitos dienos darbų ir buitės reikalų gali kilti iššūkiai, kurie gali lemti nepabaigtus darbus arba darbą po darbo valandų. Norint to išvengti darbuotojai turi prioretizuoti darbą prieš buitės reikalus, vertinant talentingus darbuotojus pastebima, jog jie tai sugeba padaryti, bet tam reikia išsiugdyti planavimo įgūdžius. Vadovai yra linkę matuoti sėkmingą darbą nuotoliu per rezultatų pasiekimą. Remiantis rezultatų pasiekiamumu vadovai pasitiki savo darbuotojais. Visgi tai rodo, kad sumažėję arba nepasiekti darbo rezultatai gali rodyti, jog darbuotojai nesugeba suderinti nuotolinio darbo ir buitės balanso. Kitas svarbus įvardijamas aspektas yra rutina. Rutinos neturėjimas gali daryti įtaką buitės ir darbo balanso išlaikymui. Respondentai įvardija, jog tik rutina padeda laiku sustoti dirbti, daryti pertraukas darbo metu, o taip pat skirti laiko, dienos eigoje - buitės reikalams, kai tai suderinama su darbo krūviu.

Atkreipiamas dėmesys į nuotolinio vadovavimo iššūkius, darbuotojams, kurie dirba nuotoliu ir vadovams, kurie turi savo komandoje talentingų darbuotojų dirbančių nuotoliu. Jie įvardija keletą aspektų, kurie susiję su vadovavimu ir vadovo funkcija talentų valdyje. Dirbant nuotoliu silpnėja ryšys su vadovu, todėl vadovams sunkiau pajauti komandos pulsą, sukurti komandiškumo jausmą. Darbuotojai bendrauti renkasi tuomet, kai turi suplanuotus savo susitikimus su vadovais, o ne iškart kai kyla klausimas. Norint sėkmingai vadovauti nuotoliu yra išskiriamas pasitikėjimas darbuotoju. Vadovai turi pasitikėti savo talentingais darbuotojais, kurie dirba nuotoliu. Vadovai įvardija, jog pasitikėjimas talentingais darbuotojais yra didesnis. Pats vadovo vaidmuo susilpnėja, darbuotojas nebemato vadovo kaip vieno lyderio, kartais įvardijama, jog vadovo galėtų ir nebūti. Vadovo vaidmuo tampa labiau administracinis. Patys vadovai įvardija, jog talentingi darbuotojai yra

atviresni kalbėti apie su darbo susijusias problemas ir iššūkius. Daugiausia vadovavimo iššūkių kyla tik pradėjus vadovauti nuotoliu, nes vadovai turi atrasti, tai kas veikia jų komandoms, kaip pasiekti savo darbuotojus.

Talentingiems darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu, pastebima, jog sunkiau sukurti pirminį ryšį su kolegomis. Net jei ryšys buvo sukurtas dar prieš pradėdant dirbti nuotoliu – kyla sunkumų jį palaikyti. Atvejais, kai ryšys nesukurtas, tuomet jį sukurti yra labai sudėtinga. Pats bendravimas retai būna atviras, bendraujant skambučiu ar vaizdo skambučiu tarp nepažįstamų kolegų. Tarp kolegų bendravimas tampa formalesnis, nelieka formos ir laiko neformaliems pokalbiams. Darbuotojai dirbdami nuotoliu atitolsta nuo komandos, bendravimas tarp komandos gali nutrūkti arba likti tik formalumas. Visgi pastebėta, kad talentingi darbuotojai yra labiau linkę sukurti ryšius su daugiau vidinių grupelių, nei įprastas darbuotojas. Tai gali pasitarnauti vadovui bandant sukurti komandiškumo jausmą, bet nesiimant papildomų veiksmų – greičiausia ryšiai susilpnėtų arba išnyktų.

### **Tolimesnių tyrimų kryptys**

Remiantis atliktu kokybiniu tyrimu, buvo galima identifikuoti pagrindinius iššūkius darbo nuotoliu talentų valdymui, remiantis darbuotojų ir vadovų patirtimi. Atliekant tyrimą buvo identifikuotos galimos kitų tyrimų kryptys:

1. Ateityje būtų naudinga atlikti kiekybinį tyrimą, kuris padėtų nustatyti kiek talentingam darbuotojui reikia laiko priprasti dirbti nuotoliu. Rezultatai galėtų padėti organizacijoms įvertinti darbuotojo laiko ir įmonės pinigų kaštus, kol darbuotojas pradeda dirbti pilnu pajėgumu.
2. Kiekybinis tyrimas vertinant įmones kurios dirba nuotoliu su tomis, kurių talentingi darbuotojai pilnai grįžo dirbti į biurą. Ar darbuotojų produktyvumas skiriasi vertinant iš kur jie dirba – biure ar nuotoliu. Tai suteiktų galimybę įvertinti ar produktyvumas skiriasi kai darbuotojai dirba skirtingose darbo vietose.
3. Atlikti kiekybinį tyrimą, norint išsiaiškinti kaip talentingi darbuotojai vertina savo vadovą. Ar vadovo vaidmuo mažėja tik dirbantiems nuotoliu. Palyginti dirbančių nuotoliu ir dirbančių biure rezultatus. Tai leistų pateikti rekomendacijas organizacijoms, kaip valdyti komandas, žmonių skaičių komandose, priklausomai nuo darbo vietos – biure ir nuotoliu.
4. Atlikti kiekybinį tyrimą nustatyti kokią reikšmę talentingų darbuotojų darbo ir buities balansui dirbant nuotoliu daro vidinė motyvacija ir savikontrolė.

## Išvados ir pasiūlymai

Atlikus mokslinės literatūros šaltinių analizę ir remiantis atlikto kokybinio tyrimo metu pastebėtais aspektais padarytos šios išvados:

1. Nuotolinis darbas moksliniuose tyrimuose apie talentų valdymą nėra labai plačiai apžvelgiamas. Moksliniuose tyrimuose atskleidžiami iššūkiai su kuriais susiduria visi darbuotojai dirbdami nuotoliu, bet neišskiriama ar talentingi darbuotojai susiduria su tais pačiais iššūkiais. Vertinant talentingus darbuotojus ir jų valdymą, pastebėta, jog šie darbuotojai dažnai išsiskiria didesne motyvacija, greitesniu orientavimusi situacijoje, noru matyti platesnį vaizdą nei tik savo užimamos pozicijos rėmuose. Apžvelgiant kitų mokslininkų tyrimus, trūksta informacijos apie iššūkius, su kuriais susiduria talentingi darbuotojai dirbantys nuotoliu.
2. Remiantis moksliniais šaltiniais išskirtos sritys kuriose darbuotojai susiduria su iššūkiais dirbdami nuotoliu: darbo gyvenimo balanso nebuvimas, mažėjantis produktyvumas, darbo gyvenimo konfliktas mažėja, darbo gyvenimo balanso nebuvimas, komunikacijos trūkumas, kuria kompleksiskumą, karjeros plėtros galimybės didėja dirbant biure, darbo priemonės ir darbo vieta, gali lemti produktyvumą, dirbant namuose ir rūpinimasis vaikais mažina produktyvumą, dirbant namuose, didėja izoliacija, o tai sukelia stresą darbuotojui, socialinių ryšių praradimas ir veda link atsiskyrimo, vadovo ir pavaldinio santykiai turi transformuotis dirbant nuotoliniu būdu.
3. Atliktas giluminis interviu su identifikuotais talentingais darbuotojais ir vadovais, kurie savo komandose turi talentingų darbuotojų atskleidė, kad kaip ir mokslinėje literatūroje įvardinti aspektai produktyvumui yra aukštos motyvacijos, savikontrolės turėjimas. Labai didelę įtaką daro darbo vietos turėjimas, talentingi darbuotojai linkę turėti atskirą darbo vietą dirbdami nuotoliu. Darbinių klausimų sprendimas vyksta lėčiau nei biure.
4. Labai svarbus aspektas, kuris susieja su teorinėje dalyje minimu iššūkiu dirbant nuotoliu - gebėjimas atskirti ir rasti darbo ir buities balansą. Įvardijama, jog tam kyla iššūkiai, jei nėra išpildomi darbo vietos, prioriteto darbo užduotims – darbuotojams ir rezultatų pasiekimas – vadovams.

5. Pastebėta, jog vadovo rolė identifikuojama, kaip besikeičianti. Kai kuriais atvejais talentingi darbuotojai kalba, jog galėtų dirbti ir be vadovo, nebemato vadovo atliekamų funkcijų kaip prasmingų. Taip pat keičiasi požiūris į darbuotoją. Darbuotojams reikia daugiau pasitikėjimo.
6. Bendravimas, socializacija susieja su mokslinėje literatūroje išskiriamais aspektais. Ryšio praradimas su bendradarbiais. Dirbant nuotoliu sudėtinga sukurti artimesnį ryšį su kolega. Identifikuota, jog ryšį lengviau sukurti nors kartą susitikus su kolega gyvai. Pats bendravimas tampa formalesnis, skambučiai ir vaizdo susitikimai skiriami aptarti tik su darbu susijusius klausimus, todėl nelieka pokalbių prie vandens aparatų.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir atlikto kokybinio tyrimo analizės rezultatais, pateikiami pasiūlymai:

- Matoma, norint sukurti ryšį tarp darbuotojų dirbančių nuotoliu, reikalingi jų susitikimai gyvai. Todėl organizacijos turėtų suteikti galimybes susitikti gyvai darbuotojams dirbantiems su tais pačiais projektais arba tose pat komandose. Tuomet darbuotojai galėtų užmegzti neformalų ryšį, kurį galėtų išlaikyti dirbant nuotoliu toje pat komandoje arba projekte.
- Talentingiems darbuotojams, kurie dirba nuotoliu aukšta vidinė motyvacija leidžia išlaikyti balansą tarp buities ir darbo. Siūloma vadovams atkreipti dėmesį bendraujant su talentingais darbuotojais į jų motyvaciją. Pastebėjus, jog ji krenta – identifikuoti kodėl, pasiūlyti sprendimus – pavyzdžiui prisijungti prie naujo projekto.
- Vadovai dažnai yra linkę labiau pasitikėti talentingais darbuotojais, visgi tai priklauso nuo vadovo vadovavimo stiliaus. Siūloma organizacijoms rengti mokymus vadovams, pristatyti įvairius vadovavimo nuotoliu būdus, strategijas, kurias vadovai galėtų pritaikyti talentų valdyme savo komandoje.

## Literatūros sąrašas

- Adekoya O.D., Adisa, T.A. ir Aiyenitaju, O. (2022), "Going forward: remote working in the post-COVID-19 era", *Employee Relations*, Vol. 44 No. 6, pp. 1410-1427. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-04-2021-0161>
- Afota M., Savard Y. P., Ollier-Malaterre A. ir Léon E. (2022) Work-from-home adjustment in the US and Europe: the role of psychological climate for face time and perceived availability expectations, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2022.2090269
- Arunprasad P., Dey C., Jebli F., Manimuthu A. ir El Hatham Z. (2022), "Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 29 No. 10, pp. 3333-3355. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2021-0421>
- Azizi Z. M., Cochrane J., Thurairajah N. ir Azizi N.S. M. (2022), "Remote working in construction: assessing the affordance of digitisation", *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/BEPAM-12-2021-0148>
- Beno M. (2021), "On-site and hybrid workplace culture of positivity and effectiveness: case study from Austria", *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol. 10 No. 5, p. 331. DOI: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0142>
- Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams*. Vilnius: Socialinių mokslų kolegija.
- Boudreau J. W., ir Ramstad, P. M. (2005). Where's your pivotal talent? *Harvard Business Review*, 83(4), 23–24, žiūrėta 2022-12-27. Prieiga internetu: <https://hbr.org/2005/04/wheres-your-pivotal-talent>
- Collings D. G., Mellahi K. ir Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of Management*, 45(2), 540–566. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206318757018>



- Corrado E. M.(2023) The Role of Remote Work and Telework in Libraries Moving Forward, Technical Services Quarterly, 40:1, 1-9, DOI: 10.1080/07317131.2022.2148930
- d'Armagnac S., Ariss A. A. ir N'Cho J. (2022) Talent management in turbulent times: Selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries, The International Journal of Human Resource Management, 33:13, 2767-2799, DOI: 10.1080/09585192.2021.1879205
- Delanoeije J., ir Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. European Journal of Work and Organizational Psychology, 29(6), 795–808. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1774557>
- El Hajal G. (2022) Teleworking and the jobs of tomorrow, Research in Hospitality Management, 12:1, 21-27, DOI: 10.1080/22243534.2022.2080953
- Gaižauskaitė, I., Valavičienė, N. (2006). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. Vilnius: VĮ Registrų centras.
- Gifford J. (2022) Remote working: unprecedented increase and a developing research agenda, Human Resource Development International, 25:2, 105-113, DOI: 10.1080/13678868.2022.2049108
- Gopalan S. (2022), "The importance of first impressions in a hybrid working era", Strategic HR Review, Vol. 21 No. 5, pp. 149-152. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2022-0028>
- Harsch K., Festing, M.(2020), Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration. Hum Resour Manage. 2020; 59: 43– 61. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Yeo R. K. ir Li J. (2022) Breaking the silence of psychological impact while working from home during COVID: implications for workplace learning, Human Resource Development International, 25:2, 114-144, DOI: 10.1080/13678868.2022.2047149
- Järvi K. ir Khoreva, V. (2020), "The role of talent management in strategic renewal", Employee Relations, Vol. 42 No. 1, pp. 75-89. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2018-0064>

- Jooss S., Burbach R. ir Ruël H. (2021) Examining talent pools as a core talent management practice in multinational corporations, *The International Journal of Human Resource Management*, 32:11, 2321-2352, DOI: 10.1080/09585192.2019.1579748
- Jooss S., McDonnell A. ir Burbach R. (2021) Talent designation in practice: an equation of high potential, performance and mobility, *The International Journal of Human Resource Management*, 32:21, 4551-4577, DOI: 10.1080/09585192.2019.1686651
- Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas.
- Mäkikangas A., Juutinen S., Mäkinen J. P., Sjöblom K. ir Oksanen A. (2022) Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered view, *Work and Stress*, 36:4, 392-416, DOI: 10.1080/02678373.2022.2080777
- Malik A.R. ir Singh, P. (2020), "The role of employee attributions in burnout of "talented" employees", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 1, pp. 19-42. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0064>
- Mark G., Kun A. L., Rintel S. ir Sellen A. (2022) Introduction to this special issue: the future of remote work: responses to the pandemic, *Human-Computer Interaction*, 37:5, 397-403, DOI: 10.1080/07370024.2022.2038170
- Martins A. D., ir Sobral S. R. 2021. "Working and Learning during the COVID-19 Confinement: An Exploratory Analysis with a Small Sample from Portugal." *Informatics* 8 (3): 44. DOI: <https://doi.org/10.3390/informatics8030044>
- McDonald K.S., Hite L.M. ir O'Connor K. W. (2022) Developing sustainable careers for remote workers, *Human Resource Development International*, 25:2, 182-198, DOI: 10.1080/13678868.2022.2047148
- McDonnell A., Skuza A., Jooss S. ir Scullion H. (2021): Tensions in talent identification: a multi-stakeholder perspective, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: 10.1080/09585192.2021.1976245
- McKinsey Global Institute (2021), "The future of work after COVID-19", 18 February, žiūrėta 2022-12-20. Prieiga internetu: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>

- McVeigh-Schultz J. ir Isbister K. (2022) A “beyond being there” for VR meetings: envisioning the future of remote work, *Human–Computer Interaction*, 37:5, 433-453, DOI: 10.1080/07370024.2021.1994860
- Meyers M. C., Woerkom M. (2014), The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda, *Journal of World Business*, Volume 49, Issue 2, 192-203, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>
- Meyers M. C., Woerkom M, Paauwe J. ir Dries N. (2020) HR managers’ talent philosophies: prevalence and relationships with perceived talent management practices, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:4, 562-588, DOI: 10.1080/09585192.2019.1579747
- Ott D.L., Tolentino, J.L. and Michailova, S. (2018), "Effective talent retention approaches", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 26 No. 7, pp. 16-19. DOI: <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>
- Perry S. J., Rubino C. ir Hunter E. M. (2018) Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27:5, 577-593, DOI: 10.1080/1359432X.2018.1487402
- Pillai S.V. ir Prasad J. (2022), "Investigating the key success metrics for WFH/remote work models", *Industrial and Commercial Training*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2021-0053>
- Sampat B., Raj S., Behl A. ir Schöbel S. (2022), "An empirical analysis of facilitators and barriers to the hybrid work model: a cross-cultural and multi-theoretical approach", *Personnel Review*, Vol. 51 No. 8, pp. 1990-2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-02-2022-0176>
- Schnitzer M., Schöttl S. E. Kopp M. ir Barth M. 2020. “COVID-19 Stay-at-home Order in Tyrol, Austria: Sports and Exercise Behaviour in Change?.” *Public Health* 185: 218–220. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.puhe.2020.06.042>
- Schreuder R. and Noorman S. (2019), "Strategic talent development – making the best people in crucial positions better", *Strategic HR Review*, Vol. 18 No. 6, pp. 263-267. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-04-2019-0034>

- Shet S. V. (2020) Strategic talent management – contemporary issues in international context, *Human Resource Development International*, 23:1, 98-102, DOI: 10.1080/13678868.2019.1650324
- Siswanto J., Cahyono E., Monang J., Aisha A.N. ir Mulyadi D. (2021), "Identifying talent: public organisation with skewed performance scores", *Journal of Management Development*, Vol. 40 No. 4, pp. 293-312. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2020-0137>
- Summerfield R. (2022), "Hybrid working can help recruit and retain talent, upskill leaders and boost team working, suggests a case study from an international professional services firm", *Strategic HR Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 34-40. DOI: <https://doi.org/10.1108/SHR-11-2021-0060>
- Swales S. ir Blackburn, M. (2016), "Employee reactions to talent pool membership", *Employee Relations*, Vol. 38 No. 1, pp. 112-128. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-02-2015-0030>
- Tansley C. (2011), "What do we mean by the term “talent” in talent management?", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 43 No. 5, pp. 266-274. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Tobon S. ir Luna-Nemecio J. (2021) Proposal for a new talent concept based on socioformation, *Educational Philosophy and Theory*, 53:1, 21-33, DOI: 10.1080/00131857.2020.1725885
- Toscano F., ir S. Zappala. 2021. “Overall Job Performance, Remote Work Engagement, Living with Children, and Remote Work Productivity during the COVID-19 Pandemic.” *European Journal of Psychology Open* 80 (3): 133–142. DOI: <https://doi.org/10.1024/2673-8627/a000015>
- Varma A., Jaiswal A., Pereira V. ir Kumar Y.N.L (2022) Leader-member exchange in the age of remote work, *Human Resource Development International*, 25:2, 219-230, DOI: 10.1080/13678868.2022.2047873
- Zoonen W. V. ir Sivunen A. E. (2022) The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31:4, 610-621, DOI: 10.1080/1359432X.2021.2002299

Waight C. L., Kjerfve T. N., Kite A. ir Smith B.(2022) Connecting and relating in Brazil: implications of remote work, *Human Resource Development International*, 25:2, 231-253, DOI: 10.1080/13678868.2022.2048435

Wiblen S. ir McDonnell A. (2020) Connecting ‘talent’ meanings and multi-level context: a discursive approach, *The International Journal of Human Resource Management*, 31:4, 474-510, DOI: 10.1080/09585192.2019.1629988

Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. Mokomoji knyga. Klaipėdos valstybinė kolegija. ISBN 978-609-454-033-2

Žydžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai. Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vilnius: Vaga.

# **Remote work challenges of talent management**

**LAURYNAS RENEVIS**

Master thesis

Human resource Management study program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – dr. Žygimantas Grakauskas

Vilnius, 2024

## **Summary**

110 pages, 10 pictures, 14 tables.

The aim of this work is to identify challenges that talented employees face while working remotely.

This thesis consists of: literature analysis, qualitative study and its results, conclusions and proposal for further research.

Literature analysis reveals talent identification, management, and concept of talented employees. Remote work characteristics and challenges that employees face while working remotely.

Based on analysis of scientific sources and literature author has carried out qualitative study. Aim of study was to identify main challenges for talent management during remote work. A deep interview method was chosen. Interviewed eight persons, four talented employees and four managers, who have talented employees in their teams. Partially structured interview questionnaire has been formed as study instrument.

The study revealed that talented employees do face issues in remote working environments. One of the groups was challenges for productivity. Productivity could depend on physical work environment, employee has to have high motivation, self-control to focus, work related questions are hard to solve at home, because it requires more actions from employee. Another challenging area was related to work life balance. Study reveals that in order to be successful in remote work employee has to have routine in order to not overwork but also to make breaks and complete all tasks. Plan another day if he has to complete anything related to personal life. In addition, managers

are used to validate if remote work is successful by employee results rate. Managers role is getting lower for talented employees. Connection with manager is getting weaker. There has been identified communication challenges. It is easier for employees to handle close connections with each other if they have been met live in office. There is challenge to achieve teamwork feeling while working remotely.

The author believes that study has identified remote work challenges of talent management and is good basis for further research.

## Priedai

### 1 priedas. Kokybinis instrumentas

Temos pavadinimas	Klausimai respondentams (talentingi darbuotojai)	Klausimai respondentams (vadovai)
Talentingo darbuotojo identifikacija	-	Kaip jūs identifikuojate talentingus darbuotojus? Kaip jie išsiskiria iš kitų? Kokias išskirtumėte talentingo darbuotojo savybes?
Produktyvumas dirbant nuotoliu	Kaip manote kokie aspektai gali lemti produktyvumą dirbant nuotoliu? Nuo ko priklauso jūsų produktyvumas? Dirbant nuotoliu jums lengviau/sunkiau įsigilinti į kylančius iššūkius darbe?	Kaip manote kokie aspektai gali lemti produktyvumą dirbant nuotoliu? Kokie aspektai svarbūs talentingam darbuotojui? Nuo ko gali priklausyti talentingo darbuotojo produktyvumas? Darbuotojui dirbant nuotoliu, jam sunkiau ar lengviau suprasti užduotis, įsigilinti į iššūkius? Kokius esminius aspektus įvardintumėt vertinant talentingus darbuotojus ir kitus kitus komandos narius?
Darbo-buities balansas	Kaip sekasi atskirti darbą ir buitį dirbant nuotoliu? Kaip vertinate darbą po darbo valandų? Kaip svarbu būti pasiekiamu visą darbo laiką? Kodėl tai svarbu/nesvarbu?	Kai talentingas darbuotojas dirba nuotoliu, kaip jam sekasi atskirti buitį nuo darbo? Kiek svarbu, kad darbuotojas būtų pasiekiamas visą darbo laiką? Kodėl svarbu/nesvarbu? Kaip



	Kaip jaučiatės jei darbo metu turite sutvarkyti su buitimi susijusius reikalus?	reaguojate, jei darbo metu darbuotojui reikia sutvarkyti su buitimi susijusias užduotis? Kaip visa tai skiriasi vertinant talentingą darbuotoją ir kitus komandos narius?
Vadovavimas talentingiems darbuotojams	Su kokiais iššūkiais susiduriat, vertinant bendravimą su vadovu nuotoliu? Kaip dažnai bendraujate su vadovu? Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu? Kaip keičiasi vadovavimo principai, kai darbuotojas dirba nuotoliu? Kaip juos vertinate su turima kitokia patirtimi?	Su kokiais iššūkiais susiduriat, vertinant vadovavimą nuotoliu? Kaip dažnai bendraujate su talentingu darbuotoju? Kokį skirtumą galite įžvelgti bendraujant su talentingu darbuotoju, lyginant tu kitais komandos nariais? Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu su komanda? Kaip keičiasi vadovavimo principai, kai darbuotojas dirba nuotoliu? Kaip tai veikia su talentingu darbuotoju? Kaip juos vertinate su turima kitokia patirtimi?
Socializacija ir izoliacija	Kaip sekasi palaikyti santykį su kolegomis? Kaip pasikeitė santykis su kolegomis dirbant nuotoliu? Kaip dažnai susiduriate su socializacijos trūkumu darbe? Gal radote tam pakaitalą? Kaip vystote	Kaip jūsų manymu, talentingam darbuotojui sekasi palaikyti santykius su kolegomis dirbant nuotoliu? Kaip dažnai išgirstate iš darbuotojų, jog jiems trūksta bendravimo su jumis, kitais kolegomis, socializacijos? Gal

	neformalų bendravimą su kolegomis?	radote tam pakaitalą? Kaip vystote komandos ar talentingų darbuotojų tarpusavio bendravimą? Kokį bendravimo skirtumą pastebėjote vertinant talentingą darbuotoją ir kitą darbuotoją savo komandoje?
Fizinės sąlygos	Kaip esate pritaikę darbo vietą dirbant nuotoliu? Kokie esminiai faktoriai lemia patogų nuotolinį darbą? Kaip jums sekasi susikaupti dirbant nuotoliu? Kiek laiko prireikė susikurti patogią vietą darbui nuotoliu? Kiek tai kainavo?	Kaip jūsų įvardinti talentingi darbuotojai prisitaikę savo darbo vietas dirbant nuotoliu? Kokie esminiai faktoriai gali lemti patogumą dirbant nuotoliu? Kiek investuojate į talentingo darbuotojo patogumą dirbant nuotoliu? Kaip vertinate ar darbuotojas gali patogiai atlikti užduotis dirbdamas nuotoliu? Kiek fizinės sąlygos talentingam darbuotojui yra svarbios vertinant darbo kokybę?

2 priedas. Tyrime dalyvavusių respondentų transkripcijos

Tyrimo dalyvis: Respondentas V1

Interviu atlikimo data: 2023-11-16

Interviu trukmė: 1 val. 07min.

### **Kaip jūs identifikujete talentingus darbuotojus?**

Turbūt dirbant su jais tai atsiskleidžia pakankamai greitai, nes pasijunta tiek iš jų įsitraukimo į komandos gyvenimą, tiek į komandos projektus, tiek ir bendras kažkokias veiklas gali labai lengvai identifikuoti, kurie žmonės turi potencialo ir talento, o kurie labiau linkę yra tiesiog būti.

### **Kokias išskirtumėte talentingo darbuotojo savybes?**

Mano manymu, jie yra tie, kurie visada nebijo, prisiimti papildomų užduočių, jie yra linkę į diskusiją, ieškoti klausimų, atsakymų. Kelia idėjas, generuoja jas. Žiūri, ne kaip pasilengvinti darbą, bet kaip jį padaryti efektyvesnį. Tai turbūt tokie esminiai.

### **Kaip manote kokie aspektai gali lemti produktyvumą dirbant nuotoliu?**

Okey, tai turbūt ir asmeniniai išgyvenimai turi įtakos tam, aš manau, taip pat ryšys su kolegomis, nes dirbant nuotoliu daug kam tai pasireiškia, jog atsiranda atstumas tarp kolegų ir kiekvienas tampa šiek tiek individualistu ir daugiau žiūri tai, ką daro pats. Nemato kolegų, negali su jais pasitarti. Taip pat turbūt tos kolaboracijos trūkumas. Iš to išauga. Dar kaip aspektą galbūt matyčiau ir atvirumo klausimai, nes užsislendžia nuotolyje daugiau mažiau būna, kad tokio ir kūno kalbos nuskaitymo, ką gali matyti dirbant komandoje vienas erdvė, kam kažkas surezonavo, patiko nepatiko. Tuo tarpu dirbant iš namų ne visada gali tai ištransliuoti, galbūt kitiems arba pagauti, kai tau transliuoja.

### **Kokie aspektai svarbūs talentingam darbuotojui?**

Drįstu manyti, kad tam talentingui žmogui, darbas per nuotolį ar biure nėra kertinis momentas. Prisiimant darbus prisiimant atsakomybes ir panašiai, jeigu jis yra talentingas ir jis yra motyvuotas, tai jam jokio skirtumo, kur tai padaryti, ar dirbant iš namų, ar dirbant komandoje.

### **Nuo ko gali priklausyti talentingo darbuotojo produktyvumas?**

Mhm tai vis tiek, manau, dirbant biure kartu geras pavyzdys užkrečia ir kai pamatai, kad kolega na eina pirmyn, generuoja mintis ir tave kažkiek priverčia pasitempti. Tuo tarpu dirbant iš namų tu nematai. Kaip sekasi kolegai ir tu gali užsistagnuoti būsenoj, kad nieko nenori, tau faina atsikelt pasiimti kavos puodelį, įsijungt kompą ir imituoti darbą, galbūt. Tai manau, tas buvimas kartu vis tiek yra reikalingas daugiau tiems žmonėms, kurie nėra įsitraukę į komandos veiklą ir kuriuos galbūt reikia dažniau motyvuoti, kad jie būtų talentai, nes potencialo jie turi. O tie, kurie tikrai yra talentai patys iš savęs ir jie yra atradę nišą, kurioje jiems yra smagu, tai jiems pernelyg didelių aspektų turbūt tas darbas iš namų per nuotolį negeneruoja.

### **Darbuotojui dirbant nuotoliu, jam sunkiau ar lengviau suprasti užduotis, įsigilinti į iššūkius?**

Manau ir labai individualu ir lygiai taip pat. Turi įtakos ir koks yra komandos santykis ir koks yra santykis su vadovu. Ir ką turi minty sakydama individualu? Tai žinai, aš galbūt tu, jeigu neaišku, nesvarbu, ar tu dirbti iš namų, ar iš ofiso, tu pasiskambinsiu eiti į kontaktą su kolega su vadovu, pasitikslinti užduotį pritariu yra priskirta, arba ką tau reikia padaryti, kad tu ją įvykdytum pakankamai gerai? O tie kiti kur kuriems galbūt asmenybiškai yra sunku eiti kontaktą, jie to žingsnio nežengs. Tai, manau, kad tai labai yra asmeniška ir žinai daugiau ekstravertai nebus sustabdyti nuo to, kad jie dirba nuotoliu. Jie vis tiek darys papildomus žingsnius, tuo tarpu intravertai jie daugiau savyje užsisklęs tai. Man atrodo, neatsakiau į tavo klausimus. Tai pakartok dar ma jį, aš nuplaukiau kažkur.

### **Darbuotojui dirbant nuotoliu, jam sunkiau ar lengviau suprasti užduotis, įsigilinti į iššūkius?**

Manau, kad yra kažkiek sunkiau, nes jis turi imtis papildomų veiksmų, organizuoti skambutį, organizuoti susitikimą. Ką dirbant gyvai būtų galima išspręsti tiesiog atsisukusi kolegą ir paklausius, pasitikslinus.

### **Kokius esminius aspektus įvardintumėt vertinant talentingus darbuotojus ir kitus kitus komandos narius?**

Na turbūt ta pati motyvacija.

Nu tai iš tikrųjų turbūt ir pats paminėjai žinai su kuo aš ir sutinku kad dirbant nuotoliu nesvarbu, ar tu esi va tas talentingas jis darbuotojas, ar tu esi šis eilinis, ar ne dirbant nuotolių atsiranda galimybė pasislėpti nuo atsakomybės, kai to nenori ir šiek tiek atsitraukti nuo performinimo, kai tai tau nėra ta diena, tuo tarpu dirbant biure vis tiek tu esi priverstas pasitempti kažką, veikti, kažką daryti ir negali eiti gerti kavos 6 val. Turbūt turi įtakos tas, žinai, ir ir produktyvume, galbūt, bet čia tik spėjimas,

galbūt dirbant ofise tas produktyvumas tiek kiekvieno individualus, tiek kaip komandos būtų kur kas našesnis, našesnis ir nešų daugiau rezultatų, nei turim šiai dienai po pandemijos palikimą, kad mes galim patys dėliotis savo dieną, dėlioti savo užimtumą ir pasirinkti darbo vietą. Bet lygiai taip pat, aš manau, kad tai padeda mums atsijoti būtent tuos - talentingus performerius ir tuos, kurie galbūt linkę imituoti savo veiklą, nes ilginiui tai yra metiniai vertinimai, kai yra reguliarūs susitikimai, labai greitai pasimato, kas iš tikrųjų žinai ėmėsi papildomų veiklų, o kas šiek tiek buvo užmigę ant laurų.

### **Kai talentingas darbuotojas dirba nuotoliu, kaip jam sekasi atskirti buitį nuo darbo?**

Labai priklauso. Čia turbūt labai priklauso kuriam pandemijos ir šiaip šių laikų etape žmogus prisijungia prie korporacijos ir kiek jisai prieš tai turėjo korporacinės patirties ir kaip jisai gebėjo save išugdyti, atlikti atsakomybes ir atlikti jas tinkamai ir suderinti tai su asmeniniu darbu. Tai aš manau, kad tikrai didžioji dauguma tų performerių bent jau kalbu apie savo komandą. Jie geba suderinti tai taip, kad tai netrukdytų komandos darbo ir nekištų pagalių į ratus darbų rezultatams. Šiai dienai tas bent jau mano komandoje yra pakankamai gerai ir stabiliai suderinta.

### **Kiek svarbu, kad darbuotojas būtų pasiekiamas visą darbo laiką?**

Mhm tai manau, kad tai yra svarbu, tiesiog konstatuoju, kad tai yra svarbu, kad jis būtų pasiekiamas, bet tame daug labai priežasčių, jeigu jisai dirbant iš namų, jisai, mano supratimu, gali būti do not disturb, būti raudonas, ten skambutyje arba užsidėjęs sau fokusavimą time. Ir lygiai taip pat jis gali būti away, kai jam yra pertraukėlės, pietų pertrauka ir visa kita. Jeigu būtų tokia situacija, kad jis ten pusę dienos būtų away, aš nežinočiau kodėl tai keltų klausimų. Tačiau kai mes dirbome ofise, man tas away visiškai nekelia klausimų, nes aš žinau, kad jis galbūt sėdi susitikime, kur yra kompas užlenktas žinai ir jisai yra susitikimų kambaryje, gyvam susitikime. Tai to kažkaip net nekvestionuočiau dirbant ofise. Dirbant iš namų, taip atkreipčiau dėmesį ir pakelčiau klausimą, jei kiltų įtarimų.

### **Kodėl svarbu/nesvarbu?**

Kad jisai būtų pasiekiamas mūsų stakeholderiams, galbūt kai to reikėtų ir galėtų padėti komandai. Nes na, ne paslaptis bent jau mano komandai dažniausiai tie talentai, performeriai vadinkim jie yra šiek tiek aukštesnio greido darbuotojai, kurie yra senjorei arba eksperto lygyje. Tai jų, kaip ir pagrindinė vienas iš atsakomybių, pagrindinių yra suteikti, nerandu suporto lietuviško - suteikti pagalbą kolegoms ir ir ir visoms kitoms komandoms, kurioms reikia mums įsitraukimo. Bet lygiai tą

pačią pagalbą gali suteikti ir po laiko. Jeigu žinai, nuėjo iki parduotuvės nusipirkti kavos ir užtruko ten 10 minučių po pietų, tame problemos nematau.

### **Kaip reaguojate, jei darbo metu darbuotojui reikia sutvarkyti su buitimi susijusias užduotis?**

Toleruoju tai, ir randame kompromisą tame, kad ir darbai nenukentėtų, ir tie dalykai būtų suderinti, nes kalbant iš medicininės pusės, tai normalu, kad tų vizitų pas gydytojus būna ir darbo valandomis, ir tame problemos nematau. Tiesiog esame susitarę komandoje, kad jie informuoja apie tai, ir jeigu reikia atitinkamas valandas, jie atidirba vėliau jiems patogiu metu kad darbai nenukentėtų.

### **Kaip visa tai skiriasi vertinant talentingą darbuotoją ir kitus komandos narius?**

Yra, bet ne apie appointment šitos turiu minty, nes jiems lygiai tos pačios galimybės yra suteikta, kad jeigu jie turi lankytis kažkur žinai, jie gali tai padaryti, bet čia galbūt yra. Iš mano, kaip vadovo atsakomybė dėti didesnę fokusą į jų darbo rezultatus ir žiūrėti, ar tas darbas nuotoliu nėra jiems žalingas ilginiui ir ar darbo rezultatai nenukenčia.

### **Su kokiais iššūkiais susiduriat, vertinant vadovavimą nuotoliu?**

Aš manau, kad šiai dienai nelabai galiu įvardinti kažkokių konkrečių, nes ilgai jau dirbu toj studijoje po pandemijos. Žinai tie iššūkiai galbūt buvo pačioj pradžioj, ieškant priėjimų prie komandos, ieškant to darbo braižo paties dirbti nuotoliu, nes niekam tai nebuvo pažįstama, įprasta ir priimtina. Šiai dienai manau, didžioji dauguma vadovų, kurie vis dar vadovauja ir jie yra išdirbę savo sistemas randa būdus, kaip palaikyti pulsą komandoje, bet turbūt dabar gimė mintis, kad vis tik efektyvumą tai liečia apskritai ir vadovo, ir komandos, nes daugiau laiko reikia paskirti kažkokiems skambučiams. Daugiau reikėjo pasidėlioti laiko kalendoriuje, kada su kuo gali susėsti pasišnekėti, kai dirbi per nuotolį, kai tuo tarpu dirbant gyvai, būtų galima žinai prieiti prie kolegos ir per porą sakinių išspręsti problemą.

### **Kaip dažnai bendraujate su talentingu darbuotoju?**

Mhm tai jeigu taip, dedant rėmus tai, kasdiena bendraujam darbiniais klausimais per komandos susitikimus. Kas 2 savaitę turiu reguliarius, check-in'us, kuomet yra visas dėmesys konkrečiam darbuotojui skiriamas ir visada komunikuoju, kad esu pasiekiamas, kada tiktai yra poreikis tiems patiems darbuotojams ateiti ir kalbėtis opiais klausimais.

### **Kokį skirtumą galite įžvelgti bendraujant su talentingu darbuotoju, lyginant tu kitais komandos nariais?**

Nu skirtumo nėra. Galimybės visiems tos pačios tik galbūt, dėmesys kitiems darbuotojams yra dėl tada, jeigu matau, kad darbo rezultatai neatliepia susitarimų ir tada jau reikėtų galbūt daugiau fokuso dėti, išsiaiškinant priežastis dėl ko taip yra ir paieškoti bendrų sprendimo būdų. Ir, mano manymu, šitoj vietoj tiek talentingi darbuotojai yra kur kas savarankiškesni, jie gali patys priimti atitinkamai veiksmų planus ir tuo tarpu kitiems darbuotojams reikia daugiau pagalbos šitoj vietoj.

### **Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu su komanda?**

Gal kūno kalbos, nes vis tiek ir rankų pozicija, ir viską, ką gali nuskaityti būdamas gyvai susitikus tuo tarpu per nuotolį galima daugiau užsisklęsti savyje ir to galbūt trūksta.

### **Kaip keičiasi vadovavimo principai, kai darbuotojas dirba nuotoliu?**

Yra turbūt. Daugiau darbo vadovams dėl tų pačių priežasčių, žiniai reikia, ne tik iškomunikuoti, bet ir suprasti, ar tave suprato ir išgirdo.

### **Kaip tai veikia su talentingu darbuotoju?**

Vėl remiasi tai, kad jie savarankiškesni, žinai ir pas juos labai greitai pasimato, kad jie iš pusės žodžio tave suprato, ko iš jų tikimasi ir su jais lengviau. Galbūt didesnis pasitikėjimas yra talentingais darbuotojais.

### **Kaip jūsų manymu, talentingam darbuotojui sekasi palaikyti santykius su kolegomis dirbant nuotoliu?**

Jiems yra daug to santykio, aš manau, nes pas talentingus dažniausiai kolegos ir remiasi, pagalbos prašo ir panašiai. Tai manau, kad juos vargina, nes jie nuolatos yra ant laido. Jie turi komandai padėti, tai ilgainiui juos gali tai išsunkti tiesiog, kai tuo tarpu, gyvai dirbant komanda galėtų nebūtinai eiti pas vieną taikinį, o pamatyti, kad tas žmogus yra su kitu kolega, nueitų pas kitą ir tuos klausimus truputėlį atsijoti nuo jų

### **Ar visi bendrauja vienodai tarpusavyje, ryšio palaikymas?**

Atitolę jie yra ne tik talentingi apskritai žmonės, aš manau, yra atitolę vienas nuo kitų. Ir labai tokie žiniai pasidarė tik aplink save viską matantys ir pernelyg daug neinantys į tokį komandiškumą kolaboraciją, patį ten team building'ą organizuoti yra pakankamai iššūkis nes jie labai jau yra užsisklędę.

## **Kaip dažnai išgirstate iš darbuotojų, jog jiems trūksta bendravimo su jumis, kitais kolegomis, socializacijos?**

Apie bendravimą su manim negirdžiu, kad truktų, nes labai daug bendrauju su komandos nariais. Apie komandos narių tarpusavio bendravimą girdžiu, bet tai yra komandiškumo spraga komandoje pas mus konkrečiai, apie ką kalbu, yra labai nutolę šiek tiek santykiai, nėra tokio komandiškumo jausmo ir vienišystės tokios. Bet jeigu galiu dar papildyti tai, kas mane šiek tiek ir stebina, nes žmonės transliuoja tai, kad jiems trūksta to bendravimo, bet kai ieškome sprendimo būdų, kaip tai gerinti, jie vėl grįžta į tą, gal geriau nereikia. Žinai, sakom reikia building'o pasidarom building'ą, tada niekas nebenori buildint'is.

## **Kaip vystote komandos ar talentingų darbuotojų tarpusavio bendravimą?**

Aš visada esu per atvirą pokalbį ir komunikaciją, ir žinai, jeigu reikia kartais su komanda eiti ne tik į tuos tokius sėslus, pokalbius iš serijos taip sekasi gerai važiuoja, h važiuoja projektas juda, jo juda, viskas gerai, nu tai gerai nutarėte žinai. Bet aš mėgstu eiti į gilesnius pokalbius, kur galbūt nėra labai jauku kalbėti, kur galim šnekėti apie spragas, kas nevažiuoja. Ką galim daryti geriau, ka galim daryti kitaip, tai tai iššaukia kelias reakcijas, žinai, kažkas gali priešintis tam kažkam gali nepatikti, bet ilgainiui tikiuosi, kad tai duoda kažkokios naudos, nes mes galim išsigryninti spragas, kur mums reikia daugiau pasifokusuoti kaip komandai. Ir ir man, kaip vadovui praktiškai reiktų daugiau dėmesio skirti.

## **Kokį bendravimo skirtumą pastebėjote vertinant talentingą darbuotoją ir kitą darbuotoją savo komandoje?**

Tai pasikartosiu turbūt, kad tie talentingi darbuotojai jie vis tik yra atviresni, jie linkę labiau komunikuoti ir išreikšti savo mintis, vizijas, idėjas, kaip į tarpu kitus darbuotojus dažniau galbūt reikia pastūmėti, paskatinti imtis tam tikrų žingsnių ir vienas ir kiti deleguotas užduotis priima priešingai nei sakykim, jeigu deleguoja užduotį talentingam darbuotojui priima, kaip gerą dalyką, kad gali iš to kažką pasiimti išmokti. Tuo tarpu kitas darbuotojas sureaguos, kad čia jam užkrovė ir ko nereikia, ir žodžiu, už atsakomybių, ribų ir panašiai.

## **Kaip jūs įvardinti talentingi darbuotojai prisitaikę savo darbo vietas dirbant nuotoliu?**

Nuoširdžiai nežinau. Iš to, ką girdžiu, kad nėra nusiskundimų tam tikram nugaros skausmais ar dar kažkuo viliuosi, kad jie yra prisitaikę. Žinau, kad yra ir tokių kolegų, kurie kartais prisijungia ir iš lovos, ir nuo sofos, ir nuo stalo, ir man tai visiškai netrukdo, jeigu jiems tuo metu taip norisi ir tai



yra patogiu. Manau, kad tas ilgas laikas, kuri jau dirbant per nuotolį privertė visus šiek tiek įsikurti tą savo kampelį. Tai vienokia ar kitokia jie jį turi.

### **Kokie esminiai faktoriai gali lemti patogumą dirbant nuotoliu?**

Tai turbūt ta ergonomiška darbo vieta žinai, kaip būtų patogiu atsisėsti, kad nebūtų blaškomas namiškiai, jeigu dirbi ne vienas iš namų, kad turėtum interneto ryšį būtų pasiekiamas ir galėtum pasiekti kolegas. Turbūt tiek, ir manau, tas vis tiek darbas per nuotolį kartais įneša ir todėl komfortiškumo būnant savo komforto zonoj galbūt net kažkuriuos ir skambučius tuos pačius atlaikyti žmonėms yra patogiau lengviau.

### **Kiek investuojate į talentingo darbuotojo patogumą dirbant nuotoliu?**

Atrodo, kad stengiuosi investuoti, bet tikrai nedarau nieko, kad sąmoningai, galvočiau, ką reiktų padaryti ne kažkaip labai natūraliai. Jeigu matau, kad kažkam reikia daugiau pagalbos, tai ją ir skiriu, bet nėra mano to-do list'e kiekvienam kažkiek padėti.

### **Kaip vertinate ar darbuotojas gali patogiai atlikti užduotis dirbdamas nuotoliu?**

Turbūt vėlgi, jeigu matyčiau, kad darbai yra neatlikti, pradėčiau gilintis dėl kokių priežasčių ir jeigu paaiškėja tokia, kai žinai, siejosi su darbo vieta, iš namų, raginčiau dažniau lankytis ofise. Turime pritaikyti darbo vietas, bet šiai dienai darbo kokybė nekenčia nesieju to, kad trukdo ta darbo vietą ir jiniai yra ne patogi.

### **Kiek fizinės sąlygos talentingam darbuotojui yra svarbios vertinant darbo kokybę**

M tai manau, kad tikrai tai svarbu, nes tai atlieka ir darbo produktyvumą žinau pati pagal save, kai tu prie darbo stalo turi kelis monitorius ir gali efektyviau tą patį atlikti, nei dirbdamas nuo sofos su laptopo monitoriu. Tai manau, kad tai yra svarbu, ir talentingiems ir kitiems.

Tyrimo dalyvis: Respondentas V2

Interviu atlikimo data: 2023-12-04

Interviu trukmė: 1 val. 07 min.

### **Kaip jūs identifikuojate talentingus darbuotojus?**

Taip tai. Sakyčiau, yra skirtingas sistemos, pagrindinis tai būtų darbuotojų vertinimo sistema, kurią turi įdiegus įmonė, kuri dažniausiai turėtų padėti identifikuoti. Ir apskritai tiesiog labiau sekti performansą darbuotojų. Aš asmeniškai stengiuosi tai daryti per individualius susitikimus, kalbant apie darbo rezultatus, kaip juos pasiekti, taip pat kartais, jeigu tai yra pradinis darbuotojas tik pradėjo, nes jis nesenai įsidarbino įmonėje. Sudėlioji tikslus kartu su jais, jų lūkesčius, savo lūkesčius, kaip turėtų tas atrodyti ir, žinoma, stengiuosi padėti. Tada, priklausomai nuo kiek jie turi skills ar kompetencija reikalinga rolei, nuo to priklauso ir vadovavimo stilius darbuotojai ir. Nu turbūt tiek nežinau, ką čia dar paminėti, tačiau labiau tas darbo rezultatų su darbuotoju aptarimas, kaip jis pasiekia toks tikslus būtent įvertinant jo kompetencijas, kaip jis atlieka, kaip jis daro ir matosi kiek jam tai, kiek jis įdeda įgūdžių ir kiek jisai tada pastangų pasiekti tuos rezultatus.

### **Kaip jie išsiskiria iš kitų?**

Taip, tai pagrindinis. Mano manymu, sakyčiau, toks yra, kad matai, kad darbuotojui rūpi tai, ką jis daro, ir jis nuolatos stengiasi, tobulėti ir ne tai, kas būtent apibrėžta jo rolėje kaip atsakomybės pati stengiasi padaryti daugiau ir žengti tą ekstra mylią. Taip pat sekdamas keldamas klausimus, kaip ir kodėl reikalingas tam tikras procesas. Vadinasi, jeigu jis mato tą didesnę tokį paveikslą, tai jis labiau suinteresuotas atlikti kažkokius ir pakeitimus. Ar apskritai tiesiog skiria daugiau dėmesio pačiam darbuotojui ir netgi kas yra už atsakomybių ribų.

### **Kaip manote kokie aspektai gali lemti produktyvumą dirbant nuotoliu?**

Čia kalbant iš vadovo perspektyvos. Tai, sakyčiau, kad, aišku, priklauso nuo pačio darbuotojo, kaip jis mėgsta dirbti, bet struktūros išlaikymas. Sakyčiau, susitikimų planas irgi, kaip jis planuoja kalendorių, taip pat jeigu tu daraisi kaip vadovas, vienas su vienu su darbuotojais irgi turėjimas kažkoks kalendoriaus arba kaip sakant, dienotvarkės palaikymas tas yra pakankamai svarbu, nes tuo pačiu galima ir tiesiog. Žinoma, tai yra lankstumo įveda, kas yra gerai, bet tuo pačiu. Ir gali būti. Viršvalandžių darbo ir panašiai. Tai geriau, aš sakyčiau palaikyti tą tokią struktūrą. Taip pat darbų planavimas labai svarbu, ypač jeigu, kas yra darbai, ne. Ne tokie, kuriuos reikia padaryti čia ir dabar, o galėtų numatyti ir kažkokį plano to kūrimas irgi labai naudinga, nes tada gali palaikyti tą produktyvumą nuolatos derinant dienotvarkę ir planų ateityje. Sakyčiau, dar svarbu ir komandos įsitraukimas, nesvarbu, ar tai yra komandinis darbas ar individualus, palaikyti tą tokią ir, sakyčiau, tikslų irgi skatinimas, ir kūrimas kažkoks, kaip turėtų atrodyt, ką turėtų pasiekti, kokie rezultatai tai galėtų būti. Čia trumpai taip.

### **Kokie aspektai svarbūs talentingam darbuotojui?**

Taip, tai aš sakyčiau, jiems svarbu yra tas, kaip ir minėjau, didesnio poveikio matymas ir kad galėtų jį tą matyti. Tu turi kaip vadovus turėti galimybes atsakyti jam klausimus, kurie klausia, kodėl taip yra, kodėl mes taip darom sukurti irgi galimybes jiems inicijuoti kažkokius pokyčius, nes jie suinteresuoti, tai būtų daryti ir atneštų. Tą kodėl? Klausimą prie to. Ir taip pat jiems labai svarbu, kas liečia roles, kaip ir minėjau. Apibrėžimą, jiems svarbu daryti kažką daugiau. Tai turi būti irgi sudarytos galimybes jam dalyvauti ir kažkokiuose kituose projektuose. Ar tiesiog aš tokia įmonės įsitraukime ir panašiai, ir kas liečia mokymus, taip pat manyčiau, kad jiems irgi labai svarbu yra tobulėti, pastoviai tai reikia sudaryti irgi galimybes mokymams.

### **Darbuotojui dirbant nuotoliu, jam sunkiau ar lengviau suprasti užduotis, įsigilinti į iššūkius?**

Sakyčiau, priklausau, kiek jis kompetencijų turi tai rolei ar to, ką jis atlieka, jeigu jis turi nemažai patirties iš seniau, tai jam galbūt tai nesudarys kažkokių problemų darbus, nuotoliu, būtent. Jeigu jis neturi tam tikrų kompetencijų, tai gali būti sudėtingiau tiesiog, kad ofise darbas dirbant su kitais žmonėms galėtų būti gal šiek tiek efektyvesnis, tai nereiškia, kad tai būtų geriau, bet gal tiesiog greičiau kažką išgauti tam tikras informacijas. Bet dar tokiu būdu aš nemanau, kad tai yra problema, tol kol, jis yra nusistatęs su vadovu, kad susitaręs, kuris yra koks, yra tikslas toks rezultatas ir jeigu jis turi visus įrankius, kaip tą pasiekti, tai neturėtų kilti problemų. Ar tai yra nuotolių, ar ne.

### **Kokius esminius aspektus įvardintumėt vertinant talentingus darbuotojus ir kitus kitus komandos narius?**

Sakyčiau, kad vis tiek. Vertinami turėtų būti, taip pat, bet, aišku, atsižvelgiant į tą eksta mylią, nes iš pagrindo tai tikslai neturėtų būti daug skirtis. Ar tai yra talentingas darbuotojas, ar mažiau talentingas tarkim, bet, aišku, turėtų vis tiek atsispindėti, jeigu jis daro tą ekstra mylią, turėtų būti kažkoks iš kompensacijos pusės arba kažkoks tiesiog turėtų būti apdovanojimas už tai, bet. Čia reikia žiūrėti. Nežinau biškį gali būti tokia jau jautresnė situacija, reikia žiūrėti, kas yra vidinė būtent žmogiškųjų išteklių politika, tuo klausimu ir. O taip pat paliečiant vertinimo kriterijus. Kaip jie tai apibrėžia.

### **Kai talentingas darbuotojas dirba nuotoliu, kaip jam sekasi atskirti buitį nuo darbo?**

Sakyčiau, kad. Bet kokių atveju tai gali būti sudėtinga, bet su. Paskutinių kelių metų su patirtimi tampa vis lengviau. Sakyčiau, kad bet kokių atveju ar tai talentingas ar mažiau talentingas darbuotojas, svarbu turėti dienotvarkę, turėtų darbo vietą. Turėti planą tam tikrą.

### **Talentingam darbuotojui tie patys aspektai?**

Sunkus toks sudėtingas, nors aš manau, kad jo tik aš čia išvardinau, čia yra tokia visiškai. Paprasti dalykai bet. Čia labiau priklausė nuo to, kaip žmogus dirba ir nuo jo. Kas jį motyvuoja, kokią jis turi pasidareš, bet. Aišku, čia priklauso ir nuo rolės, ir kokią kompetencijos lygį yra žmogus. Bet aš sakyčiau, kad. Dažnai pats žmogus turėtų sau susikurti kažkokį motyvacinę sistemą, kad neprarastų dėmesio, tarkim, kas liečia darbo valandas versus buitį. Bet sakyčiau, tiesiog struktūros išlaikymas ir rutinos išlaikymas visiems yra svarbu.

### **Kiek svarbu, kad darbuotojas būtų pasiekiamas visą darbo laiką?**

Priklauso aišku nuo darbo specifikos, žinoma, man asmeniškai, tai, beveik sakyčiau, kad nėra svarbu tol kol. Bendrų susitikimų nėra praleidžiama ir kad jeigu užduodi kažkokį klausimą, gauni kažkokį atsakymą per kažkokį tam tikrą laiką, kas yra normalu. Tarkim, kelių valandų bėgyje, bet ar dėl būtų visą laiką online – žalias ar visada – raudonas, nekeičia to fakto man asmeniškai. Bet turbūt skirtingos organizacijos skirtingai žiūri.

### **Kodėl svarbu/nesvarbu, kad būtų prisijungęs?**

Gal tai, kad aš sakiau pridutu nuo darbo specifikos ją. Bet aš manau. Kad skirtingi žmonės skirtingai dirba ir kol, darbas yra padarytas. Tik pasiekiami, yra atsakymai. Produktyvumo tas ar programoje yra žalias ar raudonas, nesukuria ir kažkokie efektyvumo. Jis neparodo. Realiai nėra tai asocijuojama jokių, nežinau, performanso rodikliai.

### **Kaip reaguojate, jei darbo metu darbuotojui reikia sutvarkyti su buitimi susijusias užduotis?**

Tai labai gerai gauja ta prasme, tai, žinoma, tai yra vienas iš didžiausių plusų turi žmones dabar dirbdimi pagal tam tikras kompanijų tvarkas, kad tai. Yra labiau leidžiama. Ir tas lankstus toks principas irgi tol kol padaryti darbai, rezultatai pasiekiami. Čia yra tik plusas, ką mes galime daryti šiom dienom.

### **Kaip visa tai skiriasi vertinant talentingą darbuotoją ir kitus komandos narius?**

Realiai turi nesiskirti ir nes visiems sąlygos turėtų būti sudarytas. Vienas to sakyčiau. Na nebent ten būtų kokie nepasiekę rezultatų, bet tada mes nešnekame.

### **Su kokiais iššūkiais susiduriat, vertinant vadovavimą nuotoliu?**

Tai tas. „face to face“ kontaktas būna sudėtingesnis dėl to, kad. Nematai žmogaus kūno kalbos, nematai tam tikro reagavimo į tam tikras situacijas. Tai tam tikri pasisakymai ir panašiai nu sudėtingiau, nes. Sunkiau pamatyti tuos tokius žmogiškus faktorius. Emocija sakyčiau susijusios su tam tikrai svarbi. Taip pat. Sakyčiau to komandiškumo sunku kurti tą komandiškumą, nesvarbu vėlgi, ar tai individualus ir komandinis darbas tai komandinis tai. Gali būti irgi. Pliusų minusų, bet tai sudėtinga, turi kažkaip kompensuoti tą tą, nes nebėra to. Sąsajų ofise, kiek gali žmonės labiau įsitraukti ir ir tada ta bendru sakyčiau, tikslų tokiu sudėtingiau juos palaikyti. Kaip. Kažkokį bendrą komandos rezultatą, siekimą, bet sujungti tai, kas liečia tą komandiškumą ir tada tą patį su organizacija, kad daug darbuotojų tampa jau nebe svarbu, kad kokiai organizacijai dirbti ar vienas kompiuteris, ar kitas kompiuteris bus, tam pačiam namų ofise tiesiog tai kiek anksčiau. Taip svarbu vo tas ir kompanijos, ir treningas, ir man tas, ir tas. Ir panašiai, kad jau dar tik sudėtingiau dabar tampa jį. Kurti ir kažkiek, kad rūpėtų darbuotojai. Kad jis būtent reprezentuoja kažkokią įmonę, komandą, kažkokius tikslus, viziją.

### **Kaip dažnai bendraujate su talentingu darbuotoju?**

Tai, aš sakyčiau, čia taip pat vienodai, kaip su bet kuo kitu komandoje, nebent pats žmogus nori kažko dažniau, bet aš aš tai linkus tiesiog. Suderinti tai iš abiejų pusių. Koks būtų noras iš žmogaus, kiek koks iš vadovo ir tiesiog, kaip tai turėtų būti tiesiog, kad turėtų taip būti reguliariai, kas kažkiek laiko ir kaip jau išmokus nori. Tačiau aš tai stengiuos tokį kartą į 2 savaites. Manau, yra toks neblogas indikacija.

### **Kokių skirtumą galite įžvelgti bendraujant su talentingu darbuotoju, lyginant tu kitais komandos nariais?**

Tai, kaip ir minėjau prieš tai, kad. Jie nori. Turėti to didesnio paveikslo ir jiems dažnai kyla tokių klausimų, kas gal netiesiogiai susiję su jų rolė ir kartais tai gali būti sudėtinga tiesiog rasti visus atsakymus. Tada, kad jų dažnai būna lūkesčiai irgi šiek tiek didesni. Kas liečia, ką jie kelia patys sau būtent tobulėjimo prasme, tai turi sudaryti tiesiog tada galimybes, jiems gauti kažkokius ar papildomus mokymus ar panašiai. Aišku, taip pat, kaip ir kaip ir kitiems tiesiog, kad talentingų darbuotojų, sakyčiau, būna lūkesčiai, didesni patys sau, tai jam reikia daugiau sudaryti galimybių ir daugiau atsakymų turėtų.

### **Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu su komanda?**

Aišku, čia labai priklauso irgi nuo žmogaus asmenybės, nes aš tai sakyčiau net to socialinio aspekto ir komandiškumo irgi. Kad dažniau tai būna. Paprasčiau daug daryti. Negu nuotoliu nes tu turi daugiau tada. Dėti pastangų nuotolį negu tai darytum tiesiog „face to face“. Kaip tai panašiai pasigendu žmonių bendravimo su žmonėmis. Nes tada viskas tampa daugiau apie darbą versus ne.

### **Kaip keičiasi vadovavimo principai, kai darbuotojas dirba nuotoliu?**

Taip, tai, kaip minėjau, sudėtinga išlaikyti tą komandiškumą ir. Nes visi susitikimai, viskas virsta grynai tik apie darbą, tai nebelieka to tokio žmogiškojo faktoriaus, tiesiog tenka daugiau investuoti laiko ir pastangų ar kažko kito kompensuoti išlaikant tą komandiškumą. Ar tai būtų kokie kitokie susitikimai, kaip kavos to gėrimas, ar tai būtų kažkokie „teambuilding“, kas kažkiek laiko „face to face“ susitikimai. Bet esmė, kad tu turi tą kažkaip kitaip kompensuoti ir tai reikalauja daugiau pastangų ir dažniausiai investicijų, vietoj kad tai vyktų kiekvieną dieną ar kas kažkiek laiko per savaitę.

### **Kaip tai veikia su talentingu darbuotoju?**

Sakyčiau taip pat visiems žmonėms. Turbūt tas pats veikia tas tas faktorius. Tie patys faktoriai veikia taip pat.

### **Kaip jūsų manymu, talentingam darbuotojui sekasi palaikyti santykius su kolegomis dirbant nuotoliu?**

Tai, sakyčiau, kad tai labiau priklauso ne ar talentingas darbuotojas ar mažiau talentingas, bet nuo pačios asmenybės žmogaus. Tai, bet kokiu atveju reikia pagal tą turbūt jau apspręsti ir sudaryti tam tikras aplinkybes, kad būtų lengviau palaikyti tą santykį. Tai čia sakyčiau, labiau priklauso, ar tai intravertiška, labiau ir labiau ekstravertiška asmenybė.

### **Kaip dažnai išgirstate iš darbuotojų, jog jiems trūksta bendravimo su jumis, kitais kolegomis, socializacijos?**

Tai, sakyčiau, kad irgi tai priklauso, bet. Manau, kad reikia. Pastoviai skatinti tą tokį, atvirą diskusiją, atvirą dialogą ir klausti klausimo, ko trūksta darbuotojams, kokie yra jų lūkesčiai, kokie yra vadovo lūkesčiai ir surasti tą bendrą tikią, ar tai būtų papildomi kažkokie susitikimai ar papildomi. „teambuilding“, kad vyktų tas toksai atviras dialogas ir būtų sudaryta terpė klausti klausimų ir pasisakyti karts nuo karto ne tai, kad vyktų tik kartą metus.

### **Kaip vystote komandos ar talentingų darbuotojų tarpusavio bendravimą?**

Tai tuo pačiu stengiuos dar. Ką aš turiu asmeniškai? Tai stengiuos irgi sudaryti tam tikrus galimybes darbuotis skirtinguose projektuose keliems žmonėms arba daugiau kaip komanda, irgi kartu turėti tą, atvirą diskusiją, dialogą dėl bendrų komandos tikslų. „Teambuilding“, aišku, bendri susitikimai mitai. Kažkoks įsitraukimas į kompanijos, korporacijos renginius ar kažkokius projektus. Kas liečia, tarkim, mentorystės programą irgi ką turėjom, tai sutarimas tarp skirtingų darbuotojų. Tai tiek sakyčiau.

### **Kokį bendravimo skirtumą pastebėjote vertinant talentingą darbuotoją ir kitą darbuotoją savo komandoje?**

Nu sakyčiau vėlgi, kad tai labai priklauso nuo skirtingų asmenybių tipo. Aš ne nepasakyčiau, neišskirčiau, kad talentingai darbuotojai būna tik intravertai ir ekstravertai ir tik vienodai su jais kažkaip turi bendrauti, kad tai labiau priklauso nuo asmenybės tipo.

### **Kaip jūs įvardinti talentingi darbuotojai prisitaikę savo darbo vietas dirbant nuotoliu?**

Tai, sakyčiau irgi tai priklauso nuo kiekvieno žmogaus, kaip jis įpratęs dirbti. Aš kažkaip net neišskirčiau kažkaip skirtingai.

### **Kokie esminiai faktoriai gali lemti patogumą dirbant nuotoliu?**

Tai, aš sakyčiau. Kad čia yra paprastos darbo vietos turėjimas ir iš vertinimo darbo perspektyvos, kad turi turėti, sudarytos pačios paprasčiausios sąlygos, kad galėtum patogiai dirbti ištisinės pusės, turiu omenyje ir sėdėjimą, ir stalas, bet tai čia priklauso irgi manyčiau, kad įmonė turėtų irgi turėtų galimybę sudaryti visiems darbuotojams, nesvarbu, ar tai talentingi ir mažiau talentingi, kad. Ir, bet aš irgi neišskirčiau čia irgi priklauso nuo žmonių, bet sakyčiau, kad. Patys labiausiai pagrindiniai, tai turėtų būti darbo vieta, stalas, monitorius. Kaip viskas sudėliota kėdė gera ir.

### **Kiek investuojate į talentingo darbuotojo patogumą dirbant nuotoliu?**

Tai tas, kaip vadovas, turbūt nieko neturėtų investuoti. Čia daugiau įmonė, bet įmonė, manau, kad turėtų sudaryti vienodas sąlygas visiems darbuotojams.

### **Kaip vertinate ar darbuotojas gali patogiai atlikti užduotis dirbdamas nuotoliu?**

Tai, kaip ir sakiau, visi žmonės skirtingai dirba skirtingai įpratę dirbti ir jeigu padaryti rezultatai, atspindi kad turiu omeny, jeigu yra rezultatas pasiektas, tai aš sakyčiau, kad tai yra sėkmingai atliekamas darbas.

## **Kiek fizinės sąlygos talentingam darbuotojui yra svarbios vertinant darbo kokybę**

O taip, tai manau, kad yra jo visiems svarbios, visiem darbuotojam vienodai svarbios. Aišku, tam tikri niuansai gali jau, ateiti taip, kaip žmogus, vertinant, kas kaip jis įpratęs dirbti, kaip jis norėtų dirbti, bet. Vėlgi, manau, kad įmonė turėtų sudaryti vienodas sąlygas visiems darbuotojams ir suteikti kažkokius įrankius darbui.

Tyrimo dalyvis: Respondentas V3

Interviu atlikimo data: 2023-10-05

Interviu trukmė: 1 val. 1 min.

## **Kaip jūs identifikuojate talentingus darbuotojus?**

Pagal tai kaip jie, nusibrėžia savo pačių motyvaciją ir kaip su ja patys dirba ir kur reikalauja mano pagalbos.

## **Kaip jie išsiskiria iš kitų?**

Dažniausiai entuziazmu ir tuo, kad pačioj rolėj ilgai neužsibūna ir nuo daug maž ketvirto, penkto mėnesio rolėje jau pradeda galvoti apie savo augimą, nori save matyti po metų perspektyvos ir bando tą patį siekti reikalaudami daugiau „support“ ir pagalbos užsitikrinant sau kažkokius skils papildomus.

## **Kokias išskirtumėte talentingo darbuotojo savybes?**

Komunikabilumas, atvirumas ir savo tikslų aiškumas gal irgi kaip tas ir 3 pagrindiniai.

## **Kaip manote kokie aspektai gali lemti produktyvumą dirbant nuotoliu?**

Pasitikėjimas yra vienas iš pagrindinių tiek vadovas tiek darbuotojas pasitiki vienas kitu kad nėra prižiūrėjimo arba mikro managment'o, kitas dalykas tai atsakomybės jausmas už komandos darbus ir komandos klimatą kad išlaikytų kad visi turėtų nori išlaikyti tą lygiavertiškumą darbo pasiskirstymą lygiavertiškumą ir darbo pasiskirstymą

## **Kokie aspektai svarbūs talentingam darbuotojui?**



šiek tiek daugiau reiklesni bendravimui ir „supporto“ gavimui iš vadovo, tai reikalauja turbūt daugiau laiko, bet ta prasme to laiko ne gaila duot. Jie labiau yra orientuoti išreikšti savo nuomonę ir ją diskutuoti, susirinkti kažkokią informaciją tavo skirtingą požiūrio kampą. Tai tiesiog gal didesnis laiko reikalavimas.

### **Nuo ko gali priklausyti talentingo darbuotojo produktyvumas?**

Pagrindas sakyčiau nuo girdimumo, turi jaustis užtikrinti, kad jų nuomone yra gerbiama, kad jie yra palaikomi ir kad jeigu yra kažkokios problemos, kad jie nėra palikti vienas su jomis tvarkytis, bet turi „support“ tiek iš komandos tai iš vadovų.

### **Darbuotojui dirbant nuotoliu, jam sunkiau ar lengviau suprasti užduotis, įsigilinti į iššūkius?**

Iš darbo pusės sakyčiau kad tai neturi didelės įtakos. Labiau atstumas turi įtakos komandos klimatui ir bendram, bendriems socialiniams aspektams kokius turim komandoje departamente. Bet dėl pačių darbų tas tiek daug įtakos neturi, nes turim „setup“ kuris kaip ir sudaro tas terpes kiekvienam komunikuoti tiek su komanda tiek individualiai kažkokiose komandos grupelės lygiai taip pat kituose departamentuose. Tai tos komunikacijos atrodo užtenka, tai tiesiog priklauso nuo paties žmogaus imlumo jie tą priima ir tuo naudojasi.

### **Kokius esminius aspektus įvardintumėt vertinant talentingus darbuotojus ir kitus komandos narius?**

Jeigu paviršutiniškai žiūrint į tuos talentingus darbuotojus kurie greitai auga ir išaugo savo rolę, tai jie yra labiau linkę orientotis ne tik į savo gabumus, bet ir komandos problemų sprendimus. Labiau valdo savo laiką, tai savo užduotis pasidaryti kiek įmanoma greitai ir daugiau laiko skirti pagalbai kitiems žmonėms aplinkui perteikiant savo žinias, į kitus komandos narius, kuriems to trūksta. Taip pat įgauna ir tą papildomą pastebimumą, kad kai žinai daugiau - matai kam kokios informacijos trūksta ir dažniausiai tie talentingi darbuotojai skiria daugiau laiko plėtot visą žinojimą(knowledge) per komandos arba departamento lygį.

### **Kai talentingas darbuotojas dirba nuotoliu, kaip jam sekasi atskirti buitį nuo darbo?**

Sakyčiau visai gerai, dirbant nuotolio visi labiau gerbia savo laiką tai tas „multitaskinimas“ jis gali atsirast, bet tai nėra kažkokia problema. Kas liečia tuos talentingus darbuotojus kiek teko pastebėti tai iš esmės visi yra labiau linkę koncentruotis į savo darbo dieną etapais, kaip pavyzdys tarkim, jeigu visą dieną dirba nuotoliu tai susikoncentruoja darbui kelioms valandoms padaro didesnę pauzę

ir tada vėl grįžta po darbų vėl kelioms valandoms na taip iki dienos galo. Tai realiai segreguoja savo darbus kad tik po biškutuką visą laiką bet ta prasme susėsti koncentruotai ir tada dar laiko kurią kurio darbui naudoti nėra labai dar ta arba naudinga koncentruotis į save ir pasidaryt pauzę nuo darbų..

### **Kiek svarbu, kad darbuotojas būtų pasiekiamas visą darbo laiką? Kodėl svarbu/nesvarbu?**

Manau kad tai nėra labai svarbus dalykas, nes visi žino kokius darbus turi atlikt jeigu tų darbų neatliksi lieka kitai dienai tai atsakomybės jausmo turi ugdytis irgi patys o iš vadovo perspektyvos labiau yra to tiesiog palaikymas užtikrintumas ir panašiai. Pasiekiamumas jisai turi būt, bet kokį atveju iš iš vadovo pusės tai labiau, kur mano žmonės yra ką, bet ne tiek ką jie veikia. Dėl tų papildomų rizikų kas liečia na visų ofiso gyvenimą ir panašiai. O kas kas liečia atrašinėjimą žinutę meilus ir panašiai tai manau, kad na valandos bėgyje yra lūkestis iš mano pusės bet dažniausiai tai būna greičiau.

### **Kaip reaguojate, jei darbo metu darbuotojui reikia sutvarkyti su buitimi susijusias užduotis?**

Manau yra tam tikri prioritetai, aš esu orientuotas į tai kad į mentaliteto puoselėjimą ir plėtojimą kad komandai visi į save žiūrėtų kaip į prioritetą kas liečia asmeninę sveikatą, šeimos problemas ar kažką panašaus, kad tai eina aukščiau darbo. Ir visiškai neturiu nieko prieš tą, kas kas liečia smulkmenas kaip kaip tarkim indų plovimą ir kažką panašaus tai yra kiti dalykai kurie nukrenta prioritetus sąrašė, bet orientavimas į savo sveikatą ir tarkim dantistų, gydytojų vizitai ar kažkas tokio yra prioritetas ir tai nelabai kertasi su darbu.

### **Kaip visa tai skiriasi vertinant talentingą darbuotoją ir kitus komandos narius?**

Manau kad talentingi darbuotojai yra labiau orientuoti į tai kad jie nedingsta valandai gydytojo vizitui ir tada susitrumpina darbo dieną, o kaip tik yra labiau linkę be jokių prašymų ar užsiėmimų net apie tai tiesiog pasideda valandą ilgiau kad kompensuoja visą tą laiką jeigu jis to nespėja.,

### **Su kokiais iššūkiais susiduriat, vertinant vadovavimą nuotoliu?**

Geras klausimas. Didžiausias iššūkis dėl vadovavimo nuotolių tai yra turbūt paties komandos kaip komandos maketo palaikymas ir klimato kūrimas, kai visi nėra suvaryti į vienas vietą jiems yra sunkiau išlaikyti kažkokią komandos viziją bendrą. Arba išlaikyt tą komunikaciją ir visą tą bendruomenę kaip komandos lygmenį daugiau ir susiskaidymo į grupes kas nėra labai didelė problema jinai visur ta egzistuoja ir nenuotoliu dirbant, bet čia turbūt yra vienas tų didžiausių

iššūkių. Darbų sekamumas gal kartais yra kai tas antrinis dalykas kaip, kaip iššūkis, bet tai nėra kažkokia didelė problema.

### **Kaip dažnai bendraujate su talentingu darbuotoju?**

Visoj komandoj yra maketas, kad tarkim susitikimus „Check-in“ mes turim kartą kas 2 savaites bet visiem yra kaip ir suteikta tarpe kad jeigu jam yra reikalingas suportas ar kažkas tokio mes bet kada galim susirašyt bet kada galim susiskambinti kas liečia talentingus darbuotojus kaip ir sakiau prieš tai tai jie yra reiklesni dėl tos komunikacijos ir bendravimo „supporto“ ir šiaip jų to gerbūvio palaikymo tai realistiškai žiūrint į tai ką turėjau per pastaruosius kelis metus tai dažniausiai su talentingais darbuotojais mes bendraujam turbūt, bent jau kartą per savaitę, o ne kartą per 2 kaip su likusia komandos dalimi. Vienas dalykas turbūt yra dėl to kad jie apsiima spręsti didesnes problemas negu kad įžvelgia likusi komandos dalis ir jie nori išgirs kito žmogaus nuomonę kuriuo pasitiki gaut tam užtikrintumo, kitas dalykas tai dažniausiai talentingi darbuotojai į problemą žiūri šiek tiek skirtingai jie jau ateina su sprendimo pasiūlymu ir tiesiog nori gauti patarimą, kaip ar tas sprendimas yra geras ir gal jį galima dar kažkiek kitaip na pagerinti tą teigiamą pusę. Jų darbo maketas kas liečia, talentingų darbuotojų darbą maketas kas liečia problemų sprendimą, jisai irgi yra labiau produktyvus ir greitesnis tai ir orientuoti kiek į tai kiek įmanoma greitai sutvarkyti ir išspręstos problemos kokios iškyla, tai jie tiesiog turi tą reiklumą dėl komunikacijos nes jie nori viską sutvarkyti greičiau.

### **O jie nori gauti nuomonės iš patikimo žmogaus ar jie tarpusavyje bando dar irgi komunikuoti labiau ar tai yra dažniausia grįžtama pas vadovą?**

Priklausomai nuo problemų visos problemos manau dažniausiai yra aptariamoms komandos lygmeny be vadovo įsikišimo vadovais yra gal labiau kaip kaip tas na ne tai kad hierarchijoje aukščiau esantis, bet talentingi darbuotojai dažniausiai galvoja apie tai kaip man irgi ne apkrauti papildomai vadovų o kur aš galiu susitvarkyti pats dažniau gal į tai žiūri kaip labiau į informavimą negu kad į užtikrintumo gavimo. Likusi komandos dalis, kurie irgi yra augantys, bet augantys nuo savo tempu ne visada ateina su sprendimo pasiūlymu, jie labiau yra linkę tiesiog išsikalbėti laukti kažkio pasiūlymu tiek iš vadovų tiek iš komandos, bet neparodo tokio proaktyvaus požiūrio į problemų sprendimus. Talentingi darbuotojai taip pat su labiau užsiima ir to proaktyvumo plėtojimo pačioj komandoj tai jie yra kaip ir vadovo tos dešinėsios rankos kurios perteikia, tiek vadovų mentalitetą koks yra komandoj, lygiai taip pat ir bando gerų pačios komandos ne tik klimatą kultūrą, bet lygiai

taip pat ir tą produktyvumą ir pasiekiamumą susitvarkyti su problemomis kurios iškyla ir lygiai taip pat ieško problemų kurių dar nerado.

### **Kokį skirtumą galite įžvelgti bendraujant su talentingu darbuotoju, lyginant tu kitais komandos nariais?**

Tai ir tas yra pastebima ne tik iš vadovų pusės, bet lygiai taip pat ir iš pačios komandos, kad komandos keletą kartų yra tekę klausk komandos, ką tu matai kaip autoritetą? ir dažniausiai tie talentingi darbuotojai yra kiekvieno iš komandos ir įvardijami. Patys tie talentingi darbuotojai dažniausiai orientuojasi ne į save, bet į kitus talentingus, o likusi komandos dalis orientuojasi būtent į tuos kurie na kaip ir jaučiasi kad skiria laiko komandos plėtojimui.

### **Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu su komanda?**

Kūno kalba turbūt yra vienas iš tų pagrindinių aspektų kaip yra sunkiau suprasti kaip žmogus iš tikrųjų jaučiasi, ar jaučia diskomfortą kalbant apie kažkokius dalykus. Per paskutinius kelis metus nebuvo taip labai sunku konvertuotis į tą video maketą, kad bendrauji nuotoliu, bet su kamerom. Bet tai nėra kažkas ką aš verčiu daryt, tai dalis komandos vis dar iki šiol nemėgsta įsijungti kamerų net ir „Check-in“ metu kas šiek tiek gal apsunkina tą nuoširdumo ir atvirumą, pokalbio metu čia yra turbūt tie pagrindiniai aspektai tai yra žmogaus matymas ir lygiai taip pat kūno kalbos identifikavimas ir ji jaučiasi komfortiškai ar jaučia diskomfortą

### **Talentingų darbuotojų?**

Linkę turėt pokalbius gyvai labiau yra linkę į tą nuoširdumą atvirumą ir žodžių į vatą nevynioja ima pasakymą taip kaip yra, nes dažniausiai su talentingais darbuotojais, kadangi jiems skiriama yra daugiau laiko iš vadovo, pusės jie jaučia tą atviresnį kontaktą ir žino, kad vadovas galės interpretuot pasisakymus teisingai ir jiems nereikia filtruoti žodžių ar galvot kaip tą informaciją pateikia tai gali pateikt savo žodžiais be kažkokių apsunkinimu. Bet iš esmės tai pagrindiniai dalykai turbūt ir yra kad labiau prioritetizuoja gyvą bendravimą ir gyvą kontaktą, tai talentingi darbuotojai labiau pasimato pas juos labiau pasimato tos noras ateiti į ofisą, gyvai bendrauti ir šiek tiek skatinti gal ir komandą susirinkti aktyviau.

### **Kaip keičiasi vadovavimo principai, kai darbuotojas dirba nuotoliu?**

Manau kad nežymiai. Bet vienas iš dalykų kurio atsiranda daugiau kai komanda dirba tik nuotoliu jeigu imam pavyzdį kaip tarkim 3 savaites visi dirba tik nuotolio tada atsiranda daugiau sekamumo iš vadovo pusės kaip darbai dėliojasi, darbai yra paskirstomi lygiai ir kartais to reikia dažniau akcentuoti. Su tuo dažniausiai dirba ir patys tie talentingi darbuotojai, pačioj komandoj irgi kaip ir jaučia to pokyčius akcentuoja tą šiek tiek labiau draugišku formatu turbūt, kitiems komandos nariam. Tai to vadovo įsikišimo turbūt per dažniausiai ne ne nereikia. O kas liečia iššūkius ties šita vieta tai turbūt tas pats gyvas bendravimas jisai padeda geriau suprast kaip kompaktiškai pati komanda ir individualūs jos nariai jaučiasi, bet nepasakyčiau kad kažkas labai smarkiai skirtųsi tarp darbo nuotolių ilgalaikį perspektyvoj, na darbą tam gyvam kontaktui.

### **Kaip jūsų manymu, talentingam darbuotojui sekasi palaikyti santykius su kolegomis dirbant nuotoliu?**

Kiek teko matyti, kiek mes turėjom tų sėkmės istorijų, tai ganėtinai gerai. Komandos dažniausiai visada yra susiskaidžiusios į tokias mažesnes grupeles į komandinius segmentus. Na ar tai būtų dėl atskiro, atskiro darbo pobūdžio nuo likusios komandos dalies ar kažko panašaus, bet talentingi darbuotojai dažniausiai dalyvauja keliose grupelėse ir labiau mezga kontaktus su platesne komandos dalimi, negu likusi komandos dalis. Dėl socializavimo tai ai čia talentingi darbuotojai yra labiau linkę užmegst kontaktą ir nelaukt kol pas juos ateis su kažkokiais klausimais. O likusi komandos dalis yra vat kaip tik atvirkščiai, kad jie nekliudys kitų žmonių iki kol jų nepakliudys dėl kažkokio klausimo, pagalbos reikmės ar kažko panašaus.

### **Kaip dažnai išgirstate iš darbuotojų, jog jiems trūksta bendravimo su jumis, kitais kolegomis, socializacijos?**

Niekada. Šitas yra dalykas kurio niekada neteko išgirsti iš komandos.

### **Kaip vystote komandos ir talentingų darbuotojų tarpusavio bendravimą?**

Šitas ateina iš 2 aspektų, vienas dalykas tai man kaip vadovui aš žinau, kad aš visos komandos kartu neišlaikysiu pats vienas. Nors ir nėra didelė komanda, tai stengiuosi deleguoti kultūrinę dalį kiek įmanoma daugiau tiems talentingiems darbuotojams, kuriuos esu identifikavęs. Pagrinde dabar „setup“e“ kurį turiu tai yra „senior“, jie labiau turėtų akcentuoti komandos ugdymą iš darbų perspektyvos, nes jie su tais darbais dirba kiekvieną dieną. Tam yra patikėti pagalbiniai susitikimai kiekvieną dieną. Tie susitikimai dažniausiai ir vyksta nuotoliu, bet tai yra atskiri susitikimai skirtingi, skirtingiems komandos segmentams, išdiskutuoti ir išspręsti einamąsias problemas

kiekvienos dienos metu. Tuos susitikimus veda būtent tie talentingi darbuotojai, tiek kad gautų jie patys daugiau matomumo iš komandos tiek kad įgautų ne tik kad pasitikėjimą iš komandos pusės, kad visada gali pas juos eiti ir perkreiptas, bet lygiai taip pat, kad sukurtų tokį autoriteto portretą likusį komandos daliai. Tie talentingi darbuotojai yra kaip siekiamybė ir, kad jie ne veltui tose aukštesnėse rolėse pavyzdžiui yra.

### **Kokį bendravimo skirtumą pastebėjote vertinant talentingą darbuotoją ir kitą darbuotoją savo komandoje?**

Tai manau, kad pagrindinis dalykas yra, kalbėjimas savais žodžiais ne bandymas filtruoti kažko, ne bandymas perteikti tai man suprantamu maketu. Žinojimas, kad aš interpretuosiu teisingai nebijojimas klausti kažkokių sudėtingesnių klausimų, nebijojimas parodyti kad kažko nežino nesupranta, taip pat dažniausiai šiek tiek labiau yra linkę talentingi darbuotojai išsiplėst pokalbių metu. Sudaro tokį įspūdį kad nėra uždari, ir kad rodo tą pasitikėjimą. Kas liečia, bendravimas su labiau talentingais darbuotojais mes dažniausiai išlipam iš susitikimų laiko apribojimų. Kaip pavyzdys, jeigu mes turim tuos „check-in“ kartą per 2 savaites ir mes turim tam valandą dažnu atveju tai nusibaigė iki pusantros valandos pokalbio kur pakalbam ne tik apie pačius darbus, bet taip ir taip pat ir toliau mes gamta asmeninį kontaktą su kiekvienu. Talentingi darbuotojai yra taip pat labiau linkę į asmeninio kontakto plėtojimą. Tiek su vadovu tiek ir su likusia komandos dalimi.

### **Kaip jūsų įvardinti talentingi darbuotojai prisitaikę savo darbo vietas dirbant nuotoliu?**

Čia turima omeny fizinis. Dabar kai pagalvoju skirtumas turbūt ir yra, didžioji dalis tų talentingų na jeigu mes kalbam apie talentingus darbuotojus lyginant su likusia komandos dalim. Didžioji dalis turi atskiras arba kiek įmanoma labiau nuo gyvenamosios erdvės koreguotas vietas skirtas tik darbui. Kaip būtų, buto namo niša ar atskiras kambarys bet tai dažniausiai yra patogi darbo vieta kuri leidžia jiems koncentruotis būtent į tai. Jeigu kalbam apie kitus fizinius aspektus tai be abejo papildomas monitorius 2 pas pats dalį iš darbuotojų bet tai nėra kažkas kas atskira talentinga darbuotoja nuo likusios komandos dalies. Labiau tai pasirodo iš tos pusės kad geba kontroliuoti kas yra darbas kas nėra darbas kas yra turiu omeny kas yra darbas kas yra asmeninis gyvenimas ir palaikyti to ne tik balansą bet ir atskirtį kartu.

### **Kokie esminiai faktoriai gali lemti patogumą dirbant nuotoliu?**

Jeigu pirma ne ne nuo fizinių informacijos prieinamumas ir pasiekiamumas kas liečia tokius dalykus kaip internetas, platformos kurios turim ir jų greitis ir funkcionalumas. Kas liečia būtent specifiskai

fizinius, tai manau, kad pagrindas, bet kokiu atveju yra patogi darbo erdvė, kas liečia kėdę, stalą ir panašiai, kai papildomi pliusai be abejo yra ir papildomi monitoriai. Ir gal nežinau yra dalykas apie kurį daug kas nepagalvojo, bet tarkim, pelyte mes daug kas yra labai orientuoti tiesiog naudoti tai ką duoda darbas ir pelytę labiau naudoji tik ofisą, o iš namų dirba su tiek nešiojamu kompiuteriu. Jeigu prie to yra pripratę viskas yra tvarkoj kas liečia labiau talentingus darbuotojus, jie yra linkę susikurta pilna kiek įmanoma komplektuota niša pas save namuose, kad galėtų irgi lygiai taip pat ne tik produktyviai, bet ir paprastai dirbti namuose.

### **Kiek investuojate į talentingo darbuotojo patogumą dirbant nuotoliu?**

Tas klausimas niekada nebuvo iškilęs, dėl kažkokių papildomų trūkumų, vienintelis klausimas kuris dėl darbo namuose patogumo buvo iškilęs, tai buvo papildomi monitoriai. Ką tam tikru laikotarpiu tam tikru laikotarpiu mes tam turėjom sąlygas, bet šiuo metu ne, tai nėra kažkokia skausminga tema patiems darbuotojams. Nepajaučiau, kad tai sudarytų kažkokį na sukurti jam kažkokį nusivylimo jausmą ar kažką panašaus. Didelio trūkumo tame irgi nežvelgia, bet tai būtų papildomas pliusas. Dėl finansinių kažkokių investicijų to tikrai nebuvo bet niekada nebuvo ir atrodo reikmės ar noro tam. Tai sakyčiau nelabi to yra.

### **Kaip vertinate ar darbuotojas gali patogiai atlikti užduotis dirbdamas nuotoliu?**

Iš savo pusės, tai manau, kad aš apie tai nesu pagalvojęs apie daug to nesu vertinęs. Dažniausiai kas liečia pačios komandos darbą, didžioji dalis žmonių kurie supranta, kad darbas nuotoliu jiems nėra patogus jie tiesiog renkasi dirbti iš ofiso. Bet toks klausimas niekada irgi iš pačios komandos nebuvo iškilęs.

### **Kiek fizinės sąlygos talentingam darbuotojui yra svarbios vertinant darbo kokybę?**

Žinoma sąlygos tikrai yra be galo svarbios. Talentingi darbuotojai kadangi yra labiau orientuoti į kažkokių problemų sprendimą komandoje ir ne tik savo pačių darbo problemų sprendimą, jie taip pat skiria didesnę laiko dalį dalyvauti susitikimuose su „staholderiais“ arba kitais departamentais. Tai reiškia, kad jie irgi save ir komandą reprezentuoja ir nori atrodyti irgi prezidentabiliai. Tai tas pats fizinis aspektas kaip tu atrodai per susitikimus per nuotolį irgi žaidžia tai manau, kad tai yra irgi be galo svarbu. Kitas dalykas kuris irgi yra svarbus, bet ties kuriuo manau įmonė yra įdėjus į tinai nemažą indėlį tai tas dar darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymas. Vienintelis dalykas dėl to, ką daro vadovas, tai tiesiog bando kiek įmanoma užtikrinti, kad talentingi darbuotojai dėl savo

motyvacijos pertekliaus, dažniausiai neperdegtų, kad neinvestuotų per daug laiko į darbą jau už darbo valandų ribų. Daugiau nežinau.

Tyrimo dalyvis: Respondentas V4

Interviu atlikimo data: 2023-10-12

Interviu trukmė: 55 min.

### **Kaip jūs identifikuojate talentingus darbuotojus?**

Tai pats sau metinis pasirodymas, kiek darbuotojas skiria laiko savo energijos viskam, kokį rezultatą, rezultatas labiausiai parodo darbuotojui sekėsi ir kaip greitai randami sudėtingų problemų sprendimas.

### **Kaip jie išsiskiria iš kitų?**

Iniciatyvumas, proaktyvumas, laiko valdymas. Geri bendravimo ir lyderystės įgūdžiai.

### **Kokias išskirtumėte talentingo darbuotojo savybes?**

Aš galėčiau pridėti, kad tiek pokyčiams, tiek apskritai įvairiems scenarijams, tiek situacijų, tiek kitų idėjoms, žingeidus, smalsūs ir nori gilintis į dalykus, nori plėsti savo žinias.

### **Kaip manote kokie aspektai gali lemti produktyvumą dirbant nuotoliu?**

Manau, kad išvengiama tam tikrų trikdžių kurių yra ofise kadangi dirbam „open space“ tai jeigu žmogus turi namuose tinkamas galimybes, ramesnę aplinką tai jam būtų lengviau susikaupti, peržiūrėti tam tikrą informaciją, kur reikėtų tokio atidumo daug jo, nes ofise turim tuos dalykus kaip nori noras socializuotis nuo bendrauti turime aplinką kuri galbūt neatsižvelgia į žmogaus poreikį tuo metu pabūti ramiai aišku yra „meeting room“ ai“ kur gali praleisti žmogus laiko bet vis tiek tada įprastai bent jau mano komandos žmogus daugiau skirs laiko būtent bendravimui su kitais.

### **Kokie aspektai svarbūs talentingam darbuotojui?**

Manau, kad tie patys manau, kad būtų tie patys aspektai ir talentingam darbuotojui, yra galimybė susikaupti galimybė turėti galbūt pertraukos pagal savo būseną vidinę ne pagal tai kaip darosi pertraukos kolegos ir visos atidėlioti tą laiką paskirstyti dienos eigoje taip kaip jam yra patogiau.



### **Nuo ko gali priklausyti talentingo darbuotojo produktyvumas?**

Manau kad nuo vidinės motyvacijos ir tiek kiek jis gali būti apkrautas, perkrautas galbūt kasdieniniais darbais ar savo asmeninio gyvenimo situacija tuo metu, aha, sakyčiau labai daug veiksnių kurie gali įtakoti.

### **Darbuotojui dirbant nuotoliu, jam sunkiau ar lengviau suprasti užduotis, įsigilinti į iššūkius?**

Apie įprastą, tiek ir apie talentingą, galiu pasakyti, kad manau kad jiems iš tiesų mokytis yra lengviau būnant vietoje, su kitais kolegom, yra daug paprasčiau užduoti klausimus yra daug paprasčiau pasitikslinti. Priėti pas kolegą kad pirštu parodytų galbūt kažkas kažką. Toksai šiltesnis bendravimas nereikia tam specialiai skirti laiko pasiruošti susitikimui. Galima viską susitvarkyti vietoje

### **Vertinant nuotoliu, ar yra skirtumas?**

Manau labai priklauso nuo užduoties jeigu tai būtų nauja medžiaga visiškai nauja informacija ir būtų žmogus vietoje kur jis galėtų parodyti pakonsultuoti, tada vietoje yra lengviau jeigu tai yra medžiaga kuri yra pateikta pdf formatu su kažkokiom tikrai instrukcijom ir visi turi pagrinde tas pačias žinias tada galbūt būtų lengviau ir nuotoliu įsigilinti į skirti tam laiko perskaityti pasikartoti, bet jeigu mokant ir su žmogaus tuomet gyvai geriau.

### **Kokius esminius aspektus įvardintumėt vertinant talentingus darbuotojus ir kitus komandos narius?**

Ne, vertinant produktyvumą, vienodai galbūt aišku talentingiems žmonėms yra didesnis lūkestis jog jie daugiau nuveiks daugiau laiko skirs bus pavyzdžiu kitiems komandos nariam bet finale vertinant.

### **Ar matosi skirtumas produktyvumui?**

O tai labiau matosi produktyvumas pas talentingus darbuotojus tie kurie nes jie moka geriau paskirti tą savo laiką jie yra linkę greičiau padaryti kasdienes rutinines užduotis nes jie vis tiek dirba ir ties tuo tam kad galėtų savo likusį laiką išnaudoti sprendžiant kažkokiems sudėtingesniems dalykams, nes jam tai yra įdomiau tai jie greičiau padarys tai kas yra rutiniška, neįdomu, jog vėliau galėtų koncentruotis gilintis bendrauti aiškintis kas gilesnės problemos užduotis.

### **Kai talentingas darbuotojas dirba nuotoliu, kaip jam sekasi atskirti buitį nuo darbo?**

Taip pat kaip ir ne talentingam darbuotojui. Jeigu kyla kažkokių sunkumų, o kolegos pasikonsultuoja, praneša apie tai tada peržiūrim kaip atrodo jų diena, pasikalbam ką galima būtų padaryti privalom vienas kitam. kad turėtų būti pertraukos nu tai tas balansas yra tai šansų iš tikrųjų mačo vietoj kažkaip kitaip atsakyti. Nes balansas jaučiasi kad žmonės sugeba su susidėlioti.

### **Ar buitį netrukdo talentingiems darbuotojams? Kaip suvaldomas laikas?**

Tai talentingi darbuotojai yra geriau sugeba valdyti savo laiką. Tai šiuo atžvilgiu jam buitį nepasakyčiau, jog labai trukdytų karts nuo karto, aišku, kaip ir atsitinka kažko tokio panašaus, bet įprastai jiems netrukdo. Kitu atveju ne talentingi tie darbuotojai dažnai, negu talentingi, bet kuriems šiek tiek prasčiau sekasi, karts nuo karto kuriam yra saugiau, o jos buitį blaško ir jie dažnai prioritetizuoja buitį ir sudėtinga suderinti su darbu dėl to yra žmonės skatinami dažniau ateiti į ofisą ,tie kurie blogiau sekasi. Nes kurie yra talentingesni jie persidėlioja savo dieną, savo darbus kad galbūt jie ir prioretizuoja buitį, bet jie nebus taip, kad dirbdami nuotolių visada ir skirs daugiau dėmesio buities reikalams.

### **Kiek svarbu, kad darbuotojas būtų pasiekiamas visą darbo laiką? Kodėl svarbu/nesvarbu?**

Pas mane komandoje yra, aš žiūriu labai laisvai į jų darbo laiką, nuo aš noriu žinoti kur yra mano žmonės ir jie darbo metu tikrai gali susitvarkyti ir savo asmeninius dalykus, nes kai kurių dalykų kitaip ir būtų neįmanoma atlikta tai jog jie visada būtų žali „online“ tikrai to nereikia, bet aš norėčiau žinoti ir visada raginu juos pasisakyti jeigu jiems reikėtų išeiti, nes turiu komandoje ir tokių žmonių ir pačiai kartais taip nutinka, kad dienos metu labai sunku susikaupti yra kažkoks atmetimas galbūt pervargimas, bet vakare paima impulsas ir norisi pasidaryti, nes jauti atsakomybę už savo darbą ir turiu daugiau energijos. Turiu tokių žmonių kurie dienos metu galbūt pasyviau dirba, bet jie prisijungia po darbo valandų ir vis tiek tas užduotis atlieka.

### **Kodėl?**

Nes vis tiek susitvarkys, pasitikiu komanda, jog jie vis tiek susitvarkys su savo darbu pagal susitartus terminus pasitikiu jog jie informuos kodėl jie negali būti žali darbo metu ir kitas svarbus dalykas aš pati galvoju, jog yra labai svarbu pasidaryti sveikas pertraukas darbo metu ir geriau efektyviau produktyviau išnaudoti tą laiką kurį dirbi nesiblaškant nes jau turėjai laiko pailsėti.

### **Kaip visa tai skiriasi vertinant talentingą darbuotoją ir kitus komandos narius?**

Pasitikėjimas vis tiek yra didesnis talentingo darbuotojo, kad jisai atitinkamai atsižvelgs į buities ir darbo klausimus dėl to, kad tie žmonės kurie galbūt nepatektų į tą talentingų darbuotojų apibrėžimą yra linkę piktnaudžiauti, vis dėlto nuslėpti tą informaciją, kad jam reikia arba jie tvarkosi savo asmeninius reikalus darbo metu. Tai dėl to kyla tas toksai ir nepasitikėjimas nes žmonės apie tai nekalba atvirai kaip pasakytų talentingas darbuotojas.

### **Su kokiais iššūkiais susiduriat, vertinant vadovavimą nuotoliu?**

Yra sunku pajauti komandos pulsą, kaip jie jaučiasi, kai jie dirba nuotoliu yra sunku pajauti ar jie turi balansą tarp darbo ir poilsio, yra sunku pajauti ir tai, kiek jie yra apkrauti nes mes neturim komandoje matavimu šiai dienai, kiek mes ko turim atlikti. Tai yra toksai darbas labiau grįstas pasitikėjimo, šiek tiek pasitikrinimo, bet yra sunkiau dėl to ir esu labiau linkusi paskatinti žmones bent kiek susitikti socializuotis nes tiems žmonėms kurie labiau dirba nuotoliu vėliau sunku ir bendrauti su kitais komandos nariais kurie praleidžia daugiau laiko kartu, gyvai.

### **Kaip dažnai bendraujate su talentingu darbuotoju?**

Bendrauju šiaip šiek tiek galbūt daugiau, bet dėl to jog jaučiu poreikį iš jų. Talentingi darbuotojai inicijuoja susitikimus patys ir pasako kada jiems reikia pagalbos, girdint kad darbuotojui reikia pagalbos yra lengviau identifikuoti, kuo vadovas jam gali padėti ir nukreipti atitinkamais kanalais ar padėti surasti atsakymą. Tai bendrauju daugiau, bet galėčiau pasakyti, kad daugiau darbuotojų iniciatyva.

### **Koki skirtumą galite įžvelgti bendraujant su talentingu darbuotoju, lyginant tu kitais komandos nariais?**

Daugiau tokių skirtumų, be to, kad talentingas darbuotojas parodo daugiau iniciatyvos galbūt nematau, yra aišku komandoje ir tų netalentingų darbuotojų, kurie prašo daugiau taip pat reikalauja dėmesio, bet tai nepasakyčiau jog yra susiję su specifinėm užduotim ar su kažkuo kuo galėčiau padėti kaip vadovas.

### **Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu su komanda?**

Manau, kad ryšys pradingsta dirbant šiek tiek nuotoliu daugiau ir pasigendu galbūt tokio konkretesnio atvirumo, nuotolio žmonės daugiau arba susirašinėja arba jeigu skambina būna labai konkretūs, bet ne nepa.. nesigilina, neišsiplečia ko galbūt iš tikrųjų reikėtų.

### **Kaip keičiasi vadovavimo principai, kai darbuotojas dirba nuotoliu?**

Komandoje turiu vieną žmogų kuris labiau dirbo nuotoliu, negu kiti kolegos palyginus tai tuo konkrečiu atveju ir teko su kitais kurie pradėjo daugiau dirbti nuotolių labiau pradėti „mikro managint“, nes yra sunku pamatyti kuo žmogus gyvena, sunku pajauti, kiek jis yra apkrautas dėl to kyla daug daugiau klausiau, kaip sekasi, kiek turi darbų ar ne per daug ar ne per mažai, ką pavyko nuveikti, o būnant kartu ofise tai yra labiau matoma ir tokių veiksmų nereikia.

### **Talentingų darbuotojų?**

Talentingų darbuotojų yra daugiau pasitikėjimo, nes iš jo yra daugiau stipresnis atsakomybės jausmas bent jau mano atžvilgiu žinau, kad būna ir kitaip. Mano atžvilgiu talentingi darbuotojai turi stipresnę atsakomybės jausmą, dėl to jie nesulaukia tiek daug klausimų kaip jau atrodo diena, ką jie veikia, mes daugiau kalbame apie rezultatus ir ką kuo galime vienas kitiems padėti, kad būtų progresas su užduotimi aš su kitu pro projektais ir visų kitų.

### **Kaip jūsų manymu, talentingam darbuotojui sekasi palaikyti santykius su kolegomis dirbant nuotoliu?**

Šiek tiek prarandamas ryšys, nes daug kolegų su kuriais tenka bendrauti tai yra talentingam darbuotojui yra ir iš užsienio, todėl su lokalia komanda, šiek tiek darbuotojas atitolsta, bet kai yra ofise ir bendrauja gyvai tuomet vėl tas ryšys atsistato nes yra stiprus vadovavimo taip pat savybės, lyderio savybės.

### **Kaip dažnai išgirstate iš darbuotojų, jog jiems trūksta bendravimo su jumis, kitais kolegomis, socializacijos?**

Tai teko išgirsti vieną kartą ir to pasakoje pa si pa si dėliojimas, susiorganizavome pasikartojančius susitikimus, kur galėtume aptarti būtent tuos klausimus kurie yra aktualūs tam talentingam darbuotojui. Iš komandos kitų narių neteko girdėti, jog reikėtų papildomų susitikimų, nes mes turim susidėlioję labai rutininius pasikartojančius susitikimus, kur galim pasikalbėti tikrai dviese atskirus susitikimus pasikalbėti apie tikslus ir turim komandos susitikimus kartą per savaitę, tai neteko, kad būtų ar per daug ar per mažai išgirst, bet persižiūrima kartą į pusę metų ar nereikėtų daugiau ar mažiau ir komandos nariai informuoti jog gali visada kreiptis jeigu kas.

### **Kaip vystote komandos ir talentingų darbuotojų tarpusavio bendravimą?**

Nėra kitų, nei jau įvardinta.

**Koki bendravimo skirtumą pastebėjote vertinant talentingą darbuotoją ir kitą darbuotoją savo komandoje?**

Iš tiesų tai ne.

**Kaip jūsų įvardinti talentingi darbuotojai prisitaikę savo darbo vietas dirbant nuotoliu?**

Darbuotojom bent jau iš mano komandos yra suteikti įmonės monitoriai, visi yra aprūpinti ausinėm, pelytėm, kamerom. Kameras, aišku daugiau naudojom ofise, bet jie turi galimybę jas nors nešti ir namo. Kiek žinau visi turi atitinkamai stalus, kėdes pasiruošę ir kažkokių nepatogumų dirbant iš namų kiek teko tikslintis nei vienas neturi. Neteko girdėti jog dirbtų iš virtuvės ar iš lovos.

**Kokie esminiai faktoriai gali lemti patogumą dirbant nuotoliu?**

Manau, kad privatesnė erdvi ir saugesnė atmosfera visumoj, vis tiek kiekvienas namuose jaučiamės saugiau galbūt, negu viešumoj – „open space“. Nereikia iškoti susirinkimų kambario kur galėtum įsigilinti į visas detales.

**Kiek investuojate į talentingo darbuotojo patogumą dirbant nuotoliu?**

Neinvestuoju papildomai.

**Kaip vertinate ar darbuotojas gali patogiai atlikti užduotis dirbdamas nuotoliu?**

Yra pasitikslinama su mūsų komanda, pasiteirauta buvo pradžioje visų ar jie visas turi reikalingas priemones ar jiems yra patogų ar viskas yra gerai ir kadangi nebuvo nusiskundimų papildomai daugiau negrįžome prie to klausimo.

**Kiek fizinės sąlygos talentingam darbuotojui yra svarbios vertinant darbo kokybę?**

Manau, kad tiek pat kiek ir ne talentingam darbuotojui. Tai yra, ne tiek ir svarbu, neteko girdėti jokių atsiliepimų grįžtamojo ryšio apie tai.

Tyrimo dalyvis: Respondentas D1

Interviu atlikimo data: 2023-11-30

Interviu trukmė: 49 min.

### **Kaip manote kokie aspektai gali lemti produktyvumą dirbant nuotoliu?**

Darbo krūvis, darbo vieta, ar turi ar neturi, paties motyvacija

### **Dirbant nuotoliu jums lengviau/sunkiau įsigilinti į kylančius iššūkius darbe?**

Nėra daroma nuotolių nei lengviau man lengviau galbūt susikaupti namuose ta prasme ar namuose arba nuotolių jeigu yra ramia aplinka tai tas produktyvumas priklauso turbūt labiausiai nuo sąlygų kokias tu turi darbą nuotolio vėlgi jeigu tu ofisą turi savo atskirą kabinetą kur tau reik susikaupti ir nieks netrukdo neatsiranda šalia nekalba nu tai vėlgi tas produktyvumas tai aš manau kad jokio skirtumo bet tai priklauso nuo aplinkos pareto ese kiek tave pertraukia nu jeigu būtent apie susikaupimą ar ne kažkokį sutraukiamą produktyvumas vėlgi nu tai produktyvumas gali būti atliktų darbų tai yra kitas niuansas susitikimai ten kur reikalingas susitikimai ir kartais yra daug lengviau būnant ofise nes tu lengviau gali sukontaktuoti su tam tikrais žmonėmis to nereikia planuoti kokio skambučio ar panašiai, tai tokiu atveju išspręsti ad-hoc klausimus kurie yra susiję su kitų žmonių įtaka arba indėliu yra turbūt lengviau ofise negu dirbant nuotoliu, nes tai trunka trumpiau laike. Bet jeigu su kitais nesusiję tai jokio skirtumo sakyčiau.

### **Kaip sekasi atskirti darbą ir buitį dirbant nuotoliu?**

Man tiesiogiai priklauso nuo darbo krūvio, jeigu aš turiu didelį darbą, tai man sakau, manęs nelabai blaško tas, bet jeigu krūvio nėra, tai pradedi tada blaškytis biški padirbėt, skalbimus padėlioju, pavalgai, vėl padidėti, tada toks, nei dirbdami, nei namuose tvarkai. Dabar aš esu pasidaręs kitaip jeigu aš matau kad aš neturiu tą dieną darbo krūvio, tai aš tiesiog trumpinuosi darbo dieną nu va domiuosi ar ne pasisakau kad nu aišku man šiandien reik padaryt tą tą ir tą aš pasidariau viskas aš dariau ko iš principo dėl to ir kitas buities tai dabar juos kad lengviau bet pačiai pradžiai tai buvo visiškai toks chaosėlis.

### **Kaip vertinate darbą po darbo valandų?**

Nedirbu po darbo valandų

### **Kaip svarbu būti pasiekiamu visą darbo laiką?**

Mano pareigybei tai nėra labai didelis, didelė įtaka, nes nėra dažniausiai nėra kažkokių super svarbių paklausimu ar ten už valandos ar vėliau ar už dviejų, nedaro įtakos čia turbūt nuo pareigybės priklauso. Mano atveju nėra svarbu būt pasiekiami visą laiką dažniausiai.

### **Kaip jaučiatės jei darbo metu turite sutvarkyti su buitimi susijusius reikalus?**

Kaip jaučiatės, aš tai gerai jaučiuosi, nesuku galvos. Jeigu turi tai turi, prioritetus susidėlioji, man nėra tos sąžinės graužaties, kad aš darbo metu kažką turiu pastatyti kito. Sutapus gydytojas pradėta mano sveikata man yra prioritetas jeigu tai yra skalbiniai nu tai tada bus darbas prie jeigu yra kažkokia šeimos nariui bet vėlgi žinai ligoninę dar kažkas tai tikrai ne darbas bus prioritetas ir čia jau nebe įtakoja ar tai yra nuotolis ar ne nuotolis ar aš dirbs ofisą ar aš dirbsiu ne ofise mano sveikata ir mano šeimos narių sveikata staiga bus pirmoje vietoje.

### **Su kokiais iššūkiais susiduriat, vertinant bendravimą su vadovu nuotoliu?**

Tau galbūt betarpiška kontaktą turėti, bet čia kaip ir su kiekvienu kolega taip, bet su vadovu irgi tas pats nėra tų tokių tiesiog neformalių pasikalbėjimų. Bendravimas nuotoliu vis tiek yra suplanuotas tam tikrai temai, tam tikram klausimo aptarimui tie check-in dažniausiai taip būna čia kinai ar ne tai nu gal tu tai kelias tas kaip sekasi kaip sekas bet vis tiek paskui yra reikalai o vienas nuotoliu bendraujant daugiau į asmeninę ir mažiau betarpišką bendravimą šansų yra tam kad artimesni ryšiai,

### **Kaip dažnai bendraujate su vadovu? Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu?**

Kas dvi savaites. Visi kas 2 savaites nu ta prasme check-in yra, jeigu yra poreikis galima dažniau, bet bet manau, kad retai kada būna dažniau, viens ant vienas turiu omny.

Neformalumo tiesiog neformalių na formalių pabendravimu prie kavos prie pietų ar panašiai .

### **Kaip keičiasi vadovavimo principai, kai darbuotojas dirba nuotoliu?**

Oho aš to nežinau žinau nesakys a principai o iš princų pagaunu mano nuomone reikia tada tiesiog daugiau dėmesio skirti ir yra daug sudėtingiau tą ryšį sukurti su kiekvienu žmogum o dar labiau vadovas turi tikrai mokėti paleisti ir pasitikėti žmonėms nes nu nėra to tokio visų matymo ar jis dirba ar nedirba ar jisai kažkur nu turi būt pilnas pasitikėjimas tai vat turi išvystytą aš manau ganėtinai ir ir aš papildau sugebėti tam darbuotojui skiepyti atsakomybę nes nu tikrai ne kiekvienas sugeba sakant būti motyvuotas ir duoti rezultatus.,

### **Kaip sekasi palaikyti santykį su kolegomis?**

Sudėtingiau palaikyti santykį. Kaip sekėsi, priklausomai nuo to ar tarkim to santykio dabartinėje struktūroje ar ne kai yra visiškai skirtingose šalyse ir vadovas kažkur nu to santykio nėra sakyčiau yra darbiniai klausimai buvom prieš tai yra vieta nes vadovės net ne komanda ir darbas nuotoliu bet karts nuo karto susitikimai tai manau veikia puikiai ir to kalnai pakako palaikyt gerus santykius.

### **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis dirbant nuotoliu?**

#### **Kaip dažnai susiduriate su socializacijos trūkumu darbe?**

Aš išvis šveco pone turbūt nors to bendravimo ganėtinau daug nebutinau su kolegom, o ryšio labiau to artimesnio ryšio, kolegiškumo to tokio žinai komandos jausmo jo bet ne nuo pačios kaipo socializacijos, iš esmės tai nes darbas toks kur tu pastoviai bendrauji gal jeigu tu tiesiog dirbtum prie kompiuterio vien su kažkokia sistema būtų kitaip. Esant tarp žmonių, tokius klausimus sprendžiat nu to bendravimo kaip ir užtenka.

#### **Kaip vystote neformalų bendravimą su kolegomis?**

Dabar nevystau . Paprastai neformalūs pašnekėsiai esant klausimui ar nesant su tam tikrais žmonėm kuriems irgi tas reikalinga ir kuriam nori se bendros tos kava gėrio vietos dar nėra ar dabar dabartiniu mato bet kažkaip nežinau gal priklauso tie kavalieriai labai priklauso nuo to iki kokio lygio komandai kito laiko kitų prasidedant to laimiu bendravimui nes ta tai ir tos temos ir tas tas bendravimas yra labai skirtingas komanda kuri iki prieš darbo nuotolio galėjo bendrauti gyvai tada galima pereiti į online vis kažkaip kurie pakeisti plus minus tą tą ryšį ta. Komanda kuri niekada nebuvo nėra bendravusi gyvai tai tai tos temos biški tokios atsargesnės, paviršutiniškesnis nenuėinama į tą artimesnį bendravimą ir atviresnį. Aš bent jau tuos skirtumus pastebėjau. Sunkiau užmegzti ryšį, jei tai nėra hibridinis. Jei vien tik nuotolinis, tai yra gerokai sunkiau.

#### **Kaip esate pritaikę darbo vietą dirbant nuotoliu?**

Nesakyčiau kad jinai tokia kokia turėtų būti, ir jei reiktų visą laiką dirbti nuotoliu, tai yra tam tikras nepatogumas su kitais šeimos nariais, jinai bendroje erdvėje. Ir galėtų būti įrengti geriau .

#### **Kokie esminiai faktoriai lemia patogų nuotolinį darbą?**

O vietos, erdvės turėjimas tai darbo vietai isirengti ir įranga : stalas, kėdė, kompiuterio ekranas.



### **Kaip jums sekasi susikaupti dirbant nuotoliu?**

Nedaro įtakos susikaupimui.

### **Kiek laiko prireikė susikurti patogią vietą darbui nuotoliu? Kiek tai kainavo?**

Neužtruko, bet reikėjo investicijų, stalo, kėdės.

Tyrimo dalyvis: Respondentas D2

Interviu atlikimo data: 2023-11-20

Interviu trukmė: 55 min.

### **Kaip manote kokie aspektai gali lemti produktyvumą dirbant nuotoliu?**

Turbūt kad pats žmogaus gebėjimų susifokusuoti aplinka, tiesiog man irgi prisimena aš kai pradėjom dirbti iš namų per karantiną tai geras to pavyzdys buvo kai aš bandžiau dirbti iš svetainės mano vyras tuo metu nedirbo ir ateidavo į tą svetainę vis ką nors pasiimti tai man labai netiko. Mane labai blaškė paskui persikėliau į miegamąjį kur galėjau duris uždaryti ir dirbti netrukdomai tai man atrodo produktyvumas gerokai pakilo.

### **Nuo ko priklauso jūsų produktyvumas?**

Patogiau nei ofise dirbti. Man gerokai produktyviau dirbti iš namų negu iš ofiso ofise norisi bendrauti su kolegomis, žmonėms kurie yra gyvai o namie aš visiškai susifokusuoju darbą į užduotis kurias turiu padaryti susitikimus kuriuos turiu bandyti ir tiesiog pasiruošus sutikimu susitikimų dar pafollowupint bet visiškai tos dienos užduotis pasidarau.

### **Dirbant nuotoliu jums lengviau/sunkiau įsigilinti į kylančius iššūkius darbe?**

Irgi gal net nu man atrodo aš tokia esu, aš toks žmogus kuriam yra apskritai patogiau dirbti nuotoliu ir ne tik kad patogiau bet aš produktyviau gerokai dirbu. Aš tada galiu lengviau atsiriboti nuo emocijų kylančių tarkim gyvo bendravimo metu ir įvertint viską labiau šaltu protu, tai man tos pačios problemos sprendžiamos ar gyvai ar nuotoliu, manyčiau kad efektyviau vis dėl to sprendžiamos nuotoliu.

### **Kaip sekasi atskirti darbą ir buitį dirbant nuotoliu?**

Sunkiai sekasi atskirti darbą ir buitį nuotoliu dėl to, kad, nu vat tai yra privalumas važiavimo į ofisą, kad tu pakeiti fiziškai aplinkas, jeigu aš fiziškai aplinkų nepakeičiu tai aš ir lieku darbe iki tol kol mano šeima pareina per duris, tai tas man trukdo asmeniniame gyvenime. labai daug pasineriu į tą darbą.

### **Kaip vertinate darbą po darbo valandų?**

Taigi tai vagystė išmano šeimos laiko aš nepadarau valgyt nes būnu dirbu iki paskutinės minutės aš nesusitvarkau namų. Ir tą darau, kaip mano šeima yra jau grįžus tai negerai.

Dedu skalbti ir į džiovyklę sudedu darbo dienos metu pradėjau neseniai daryti nes tikrai susitaupo laiko. Bet labai minimaliai aš tai darau tokius dalykus buitinius darau darbo dienos metu mane labai sąžinė griaužia ir man tarsi kyla įtarimas jeigu žmogus dirba nuotoliu, kad jis nepilnai dirba. Ir man norisi tai kompensuoti todėl aš varau nu stop dirbu.

### **Kaip svarbu būti pasiekiamu visą darbo laiką?**

Labai svarbu.

### **Kodėl tai svarbu/nesvarbu?**

Manau kad noriu paneigti tą meta kad žmonės iš namų dirba mažiau ir aš stengiuosi dar labiau kompensuoti tai todėl kartais aš net pamirštu nuo kompiuterio atsistoti dirbdama iš namų.

### **Kaip jaučiatės jei darbo metu turite sutvarkyti su buitimi susijusius reikalus?**

Blogai jaučiuosi, jaučiuosi lyg blaškausi. Ne nepatinka man taip. Aš noriu, nenoriu kelti jokių su buitimi susijusių lūkesčių, jei dirbu tą dieną, nei iš partnerio nei iš savęs pačios. Man darbo laikas yra darbo laikas, bet kaip su statyba ir su kitais reikalais yra buvę kad tenka įleisti darbininkus arba ateina klausinėjo kažkur. Tai ok, kai retai kai retai.

### **Jei reikia išvažiuoti iš namų?**

Ne, aš to nedarau.

Dabar kai save girdžiu, atrodo nesinaudoju naudom, darbo iš namų.

### **Su kokiais iššūkiais susiduriat, vertinant bendravimą su vadovu nuotoliu?**

Jokiais. Man labai tinka tas. Aš tiesą pasakius nesu iš tų žmonių kurie prioritetas būtų gyvas bendravimas. Aš gerai jaučiuosi ir skambučiu bendraudama lyg šalia su žmogum o nėra diskomforto jokio.

### **Kaip dažnai bendraujate su vadovu?**

Kartą į savaitę. Komandos susitikimą kartą į savaitę irgi.

### **Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu?**

Ko pasigendu ko pasigendu tai prieinamumo jeigu tu esi biure, o tavo vadovas irgi yra biure, ir tau kyla mintis kuria norėtum pasitarti tai tai greičiausiai jei matytum jog tavo vadovas ten su kavos puodeliu stovi tai prieitum ir gyvai pasitartų. Kai esi nuotolių tavo santykis su vadovu vis tiek galvoji ai reikės parašyti dar kažką įsivertini kitaip atrodo. Ar tau tikrai reikia pasitarti ar nereikia.

### **Kaip keičiasi vadovavimo principai, kai darbuotojas dirba nuotoliu?**

Mhm, turbūt pasitikėjimu turi būti grįstas tas vadovavimas, tuo metu. Tai turėtų būti labai sunku tiems vadovams kurie linkę micro managint. Nes nelabai įmanoma to daryt man atrodo. Tai iš tos pusės tai manau tiesiog daugiau grįsta vadovavimu pasitikėjimo ir fokusuotis ne į darbo laiką o į konkrečias užduotis ir tikslus.

### **Kaip sekasi palaikyti santykį su kolegomis?**

, Puikiai, puikiai man tai atrodo kad kad mes turbūt kai karantinas prasidėjo tai turėjom savo tuos su kolegom rytinius susitikimus, kurių metu mes šnekėdavom dalindavomės kiek darbinis situacijom tiek ir savo gyvenimo įspūdžiais tai aš tiesa pasakius jokios socializacijos trūkumo nejutau.

### **O dabar dirbant nuotolio niekas nepasikeitė? Vis dar toks pat jausmas?**

Taip, aš visiškai nejaučiu diskomforto kalbėt žmogum ar per skambučių ar gyvai man nėra kažkokio tai didelio skirtumo. Žinau kad daug kam yra su kolegom kai šneku daug kam svarbus yra gyvas bendravimas pajautimas o man ne. Aš labai prisitaikiau prie bendravimo nuotolio, kalbėjimą su kamera. Aš nejaučiu diskomforto įsijungdama kamerą ir man tai yra labai natūralu.

### **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis dirbant nuotoliu?**

Aš manau kad iš tos asmeninės pusės ir pažinimo pusės, daug yra lengviau kai tu bendrauji gyvai, ir man jau yra toks dalykas kad nors jei bent kartą esu gyvai mačius tą žmogų, ir užmezgus truputį į asmeniškumus linkusį ryšį, tai tada viskas tvarkoj ir galiu tęsti bendravimą skambučiais. Bet jeigu

nesu sutikusi gyvai tai ryšys yra kitoks, formalesnis, jis nelinksta per daug į asmeniškumus po to kai jau susitinki tą žmogų gyvai jis pasikeičia.

### **Kas dažniau kreipiasi, ar tu į kolegas, ar kolegos tave darbiniais klausimais?**

Sakyčiau į mane.

### **Kaip esate pritaikę darbo vietą dirbant nuotoliu?**

Gerai esu prisitaikius darbo vietą. Turiu atskirą kambarį kuriam galiu užsidaryti duris, turiu darbui skirtą stalą, kėdę, visa įranga kuri yra reikalinga patogiai dirbti ir kad nebūtų didelio skirtumo nuo biuro, namų. Ko trūksta, tai aš neturiu didelių ekranų, todėl patogiau dirbti biure per didelius ekranus.

### **Kokie esminiai faktoriai lemia patogų nuotolinį darbą?**

Kaip ir pirmam klausime sakiau, tai man atrodo labai yra didelis, didelė būtinybė turėti atskirti nuo naminės buities, užsidaryti kažkaip kitur, nuo namiškiu jie jeigu jų yra namuose, nuo neplautų indų jeigu jie blaško ir taip toliau. Turi turėti atskirą erdvę darbui skirtą, atskirą erdvę kurią naudoji tuo metu darbui. Tai man atrodo yra vienas pagrindinių dalykų. Ir taip turi patogiai ergonomiškai sėdėt nes mūsų darbas sėdimas tai yra svarbu.

### **Kaip jums sekasi susikaupti dirbant nuotoliu?**

### **Kiek laiko prireikė susikurti patogią vietą darbui nuotoliu? Kiek tai kainavo?**

Dienos, aš turėjau darbinį stalą namie. Tuomet per karantiną kaip buvo per dieną persi statem stalą, dabar turiu geresnes sąlygas nei prieš tai buvusiuose namuose nes turiu atskirą kambarį ko ne miegamajam pastatytas stalą, bet neužtruko tai daug. kėdę pirkau.

Tyrimo dalyvis: Respondentas D3

Interviu atlikimo data: 2023-10-18

Interviu trukmė: 52 min.

## **Kaip manote kokie aspektai gali lemti produktyvumą dirbant nuotoliu?**

Darbo vieta rutina, turbūt pagrindiniai būtų šitie.

### **Nuo ko priklauso jūsų produktyvumas?**

Okey, lyginant su pradžia karantino, tai mano prasideda nuo rutinos, kad atsikeli ir visa diena ir visas rytas yra toks lyg tu ruožtumeisi važiuoti į biurą. Kad ta prasme viskas identiška tas pats laikas, susiruoši, tada pasidaryt atskirą darbo vietą, tai čia turbūt pagrindiniai. Aišku labai gerai kai kas nors iš išorės primena, kad dabar pietų pertrauka arba jau 5 ir reikia baigti darbą. Buvo sunku su laiku, kai atrodo kad dar nesibaigė darbo diena o jau tau sako tai jau 5.

### **Pasiruošus darbo vietą namie ar produktyviau dirbti nuotoliu?**

Man turbūt nėra skirtumo, priklauso nuo darbo kurį turi tą dieną padaryti. Jei darbas labiau techninis ir turi daugiau laiko skirti analizei, tai net geriau yra dirbti iš namų kur nėra aplinkos jokio triukšmo, kolegų kurie ateina ir įsiterpia. Bet jeigu darbas toks kur mažiau techninis tai tai geriau iš biuro kur turi šalia žmonės su kuriais gali pasitart. Negaliu išskirti iš kur produktyviau, priklauso kaip nusiteiki,

### **Dirbant nuotoliu jums lengviau/sunkiau įsigilinti į kylančius iššūkius darbe?**

Lengviau rasti sprendimą būnant biure, mes tada tu turi pagalbą šalia. Dirbant iš namų kur yra vienintelis trukdis, kad turi atskirai komunikuoti, tartis dėl laiko kada kolega galėtų padėti ar dar kas nors, bet čia toks mini trukdis. Iš biuro problemos sprendžiasi greičiau, bet nematau esminio skirtumo.

### **Kaip sekasi atskirti darbą ir buitį dirbant nuotoliu?**

Sunkiai iš pradžių, iš pradžių labai labai sunkiai. Neturėjau aiškios rutinos, tai gali ilgiau pamiegoti, atsikelsiu vėliau, tada tu matai kad tiek su darbais tiek su buities reikalais nebespėji. Paskui kai įsivedė rutiną ir kai jau aišku aš net nusi statydavau žadintuvą kad jau pietūs yra, 5 val. kad darbo pabaiga. Tada žymiai lengviau būdavo atskirti. Ir kokią dar taisyklę įsivedžiau kad būtų lengviau atsiskirti visada po darbo valandų išeiti pasivaikščioti, visiškai pakeisti aplinką.

### **Kaip vertinate darbą po darbo valandų?**

Šiuo metu neigiamai, nes kodėl neigiamai? Nes tada būna psichologiškai dar sunkiau atsiriboti nuo darbo. Jei dirbi po darbo valandų, tuomet atsiranda tokia savijauta kad tu dirbi miegi dirbi miegi, tai labai svarbu darbą baigti laiku dirbant iš namų nes tu esi toje pačioje aplinkoje visa laiką.

### **Kaip svarbu būti pasiekiamu visą darbo laiką?**

Turbūt kad neseniai pastebėjau, ir įsigilinau į tą tokią savijautą anksčiau net nepastebėdavau, kad reikia pastoviai būti prisijungus. Tai buvo nesąmoningai daroma, kad jeigu geriu kavą tai geriu prie kompiuterio, į jei reikia dešimčiai minučių išeiti tai vis tiek pastoviai ar telefone įsijungi programą, kad tik būti pasiekiamas. Biure visiškai to nėra, Dar po truputį pradėdau įsivažiuoti į tą ritmą kad jeigu biure gali būti nepasiekiamas 10 minučių, tai ir namie gali kažkam laiko skirti, kad ir tai pačiai kavai nueiti išgerti.

### **Kaip jaučiatės jei darbo metu turite sutvarkyti su buitimi susijusius reikalus?**

Dažniausiai apie tokius buities dalykus ir asmeninius dalykus žinai iš anksto, tai aš tai pasi planuoju ateinančią darbo dieną, aš žinau kad tą dieną reiks skirti kažkiek laiko gydytojui ar kažkokiam buities darbui, tai tiesiog susiplanuoju atitinkamai darbus ir kitus darbinius susitikimus.

### **Su kokiais iššūkiais susiduriat, vertinant bendravimą su vadovu nuotoliu?**

Jei atvirai labai sunkus klausimas nes nežinau. Šiuo metu nejaučiu jog būtų koks nors iššūkis bendrauti nuotoliu, nes vadovas, kad ir per nuotolį yra pasiekiamas ir visą laiką gauni atsakymą kurį reikia Ar ten kažkokios pagalbos. Tai nežinau aš visiškai nejaučiu iššūkių šiuo klausimu.

### **Kaip dažnai bendraujate su vadovu?**

Priklausomai nuo dienų, vidutiniškai per mėnesį tai pora kartų per savaitę, 8 kartai per mėnesį.

### **Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu?**

Jeigu kalbėt apie darbą iš namų tai ko labiausiai trūko, ypač pačioj pradžioj, tai gal to laiko su kolegom kartu ir nuėjimo kavos tos pačios, bet tada irgi pas mus buvo įvesta tokia taisyklė, kad mes skiriam nuo 11 iki pusės 12 susiskambinom ir būna kavos pagėrimas.

### **Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu su vadovu?**

Yra vienas bendravimas susirašinėjant kitas bendravimas yra su susiskambinant, bet jeigu tu matai kad susirašinėjant kyla tam tikrų sunkumų ir nesuprantam vienas kito, tai tu gali susiskambinti. Gyvai nereikia nieko rašyt gali prieit ir paklausti jeigu vadovas yra biure. Nematau aš čia iššūkio,

gal būtų iššūkis jeigu vadovas būtų tiesiogiai įtrauktas į tavo kasdienį darbą. Tai labai sunku įvardinti kažką.

### **Kaip sekasi palaikyti santykį su kolegomis?**

Čia labai irgi priklauso, kiek tu turėjai tą ryšį su kolegom, jeigu tu turėjai glaudų ryšį su jais tai ir nuotolių turi. Bet su tais kolegom su kuriais rečiau bendraudavau biure ir matydavaisi, tas ryšys gali visiškai nutrūkti ir labai išimtinais atvejais su jais kontaktuoti. Bet šiaip su tais kuriais bendrauju glaudžiau ir kurie susiję su kasdieniu darbu, mano požiūriu puikiai sekasi bendradarbiauti.

### **Kaip pasikeitė santykis su kolegomis dirbant nuotoliu?**

Jeigu lyginant su tuo kas buvo prieš karantiną ir iš karto prasidėjus karantinui, gal net labiau su artėja ji su kolegom, nes buvo labai daug nežinomųjų. Tu nebe vaikštai į ofisą to bendravimo atsirado dar daugiau nes tu vos ne kas valandą turi skambučius ir bendrauji, ko biure tikrai ne turėdavai, kartą per dieną kažkaip pasikalbėti. Bet taip buvo pradžioj, o dabar aš manau išsilygino bendravimas kiek nuotoliu tiek gyvai, šiuo metu aš nejaučiu skirtumo ar tu esi biure ir bendrauji su kolegom ar tu dirbi iš namų.

### **Kaip dažnai susiduriate su socializacijos trūkumu darbe?**

Nesusiduriu, nes jei trūksta bendravimo tiesiog parašai kolegai gal susiskambinam? Tai aš nesusiduriu čia su problema.

### **Kaip vystote neformalų bendravimą su kolegomis?**

Čia tiesiog įsivedė kažkokią sau rutina, kad va dabar, kiekvieną dieną susiskambinam iš išgert kavos. Susiskambinam kad nukreipt mintis nuo darbo ir pakalbėti su žmonėmis. Čia turbūt būtų tik toksai papildymas.

### **Kaip esate pritaikę darbo vietą dirbant nuotoliu?**

Tik prasidėjus darbo nuotoliu visiškai neturėjo darbo vietos ir jokio prisitaikymo tam. Iš pradžių dirbom iš kur papildavo namuose, paskui nusprendėm turėti visiškai atskirą erdvę ar kampan kambaryje, kur galėtum pereiti į kitą erdvę ir šiek tiek atsiriboti nuo darbo. Šiuo metu yra pritaikyta vieta darbui iš namų, stalas kėdė ir visiškai atskira erdvė, kad visiškai atsiribotų nuo kitų namų erdvių ir zonų.

### **Kokie esminiai faktoriai lemia patogų nuotolinį darbą?**

Darbo vieta, kad tau būtų patogų joje. Kad būtų atskirai nuo kitų namo erdvių.

### **Kaip jums sekasi susikaupti dirbant nuotoliu?**

Puikiai, man atrodo pačioj pradžioj minėjau, priklauso nuo darbo specifikos. Jei analitinis ar techninis darbas turbūt lengviau dirbti iš namų nes neturi papildomų trikdžių, kas biure yra sudėtingiau arba turi informuoti kolegas kad tiek ir tiek laiko manęs netrukdyk. Arba išeiti į susitikimų kambarį, tai namuose turbūt kas liečia analitinį darbą tai yra lengviau susikaupti.

### **Kiek laiko prireikė susikurti patogią vietą darbui nuotoliu? Kiek tai kainavo?**

Porą savaitių, nes kadangi dirbome dviese iš namų, tai pastebėjome, kad ypač yra labai sunku dalyvauti susitikimuose, kai ir vienas ir kitas dar toj pačioj erdvėj, tai po poros savaitių įsivertino m kad viskas jau reikia kažką daryt ir keist.

Tyrimo dalyvis: Respondentas D4

Interviu atlikimo data: 2023-10-20

Interviu trukmė: 50min.

### **Kaip manote kokie aspektai gali lemti produktyvumą dirbant nuotoliu?**

Aš asmeniškai labiau jaučiuosi produktyviau dirbanti iš namų, todėl kad nėra pašalinių trukdžių, tokių kaip pavyzdžiui kai esi ofise labai įdomu pamatyti ką daro kolega arba ateina kolega ir kviečia kavos. Tokių žinai nukrypimų, nuo darbo. Tu turi daugiau galimybių su kažkuo pabendrauti ir tu net nori su kažkuo pabendrauti ofise. Namuose tokios galimybės nėra ir netgi tada kai tu turi kažkokį klausimą kurį reikia išspręsti dabar ir čia, tu net ne visada turi galimybę, tarkim iš kolegos jį gauti, nes tu parašai per programą ir jisai gali būti iš ėjęs gali būti užsiėmęs nemato. Tai net ir tuo atveju būna taip kad negali laukti atsakymo ir turi išsiaiškinti pats, tai kiek kartų man yra buvę kaip parašai klausimą kolegai, nes nežinai kaip išspręst ir tau reikia čia ir dabar žinai, ir paskui kažkaip galvoje nu ne, bandysiu pati, ir randi tą atsakymą žinai. Tai dar ir per tą prizmę, ir aš asmeniškai daugiau prasme pasidarau darbų iš namų, nes kaip ir minėjau nėra pašalinių trukdžių kas tave išvestų iš kelio. Atsisėdi ramiai ir dirbi, niekas tavęs neblaško, iš namų aš dirbu visiškai vienas, nėra jokių



vaikų ar gyvūnų, absoliučiai jokio blaškymosi. Aš net esu pastebėjusi, kad atėjus į ofisą darbų aš ne pasidarau ir būna taip kad kai aš matau kad prisikaupė darbo ir kolega klausia ar ateisiu į ofisą, aš atsakau ne, nes aš turiu padirbti, man reikia pabūti namie.

### **Nuo ko priklauso jūsų produktyvumas?**

Man asmeniškai yra tas kad neblaško. Tiesiog tu gali žinai labiau susikaupti, nes aš esu tas žmogus kur man vis tiek, tarkim tuo kažką ir susirašinėjo su bendradarbiu darbiniais reikalais, bet staiga išgirsti kad kolegos diskutuoja kažkokia įdomia tema ir žinai, tau įsijungia automatiškai, kad jo ir aš taip galvoju. Arba žinai ten kažkokį klausimą sprendžia, kur ir man aktualu ir gaunasi toks žinai tave jau nutraukė, automatiškai kol tu vėl įsijungi rašydamas tą laišką, tu turi grįžti perskaityti ką aš čia rašiau, ai jo gerai grįžtam prie temos. Mane tai blaško, žinai, yra žmonių kurie labai moka susikoncentruoti, aš ne, man labai įdomu ar ten koks kolega praėjo pro šalį, ar priėjo kažko paklausti, tai man šitas yra, kad nu aš toks kad žinai man patinka bendrauti su žmonėm. Tai aš jo vis ateina tik dėl to kad aš pasiilgstu bendravimo, dirbti tarpui man absoliučiai užtenka dirbti iš namų ir man tai yra lengviau ir geriau. Man vienintelis turbūt šitas aspektas aš nematau kitų.

### **Dirbant nuotoliu jums lengviau/sunkiau įsigilinti į kylančius iššūkius darbe?**

Man lengviau įsigilinti, žiūrint apie kokius ie šūkius kalbant, jeigu tai susiję tik su mano užduotim, ką aš turiu daryti asmeniškai. Jeigu tai yra kažkas kas liečia daugiau komandos narių, kažkoks projektas man labiau tada reikia, kur labiau bendras darbas, nes tu žinai tada gyvai gali pabendrauti, išspręsti kažkokią problemą čia ir dabar. Bet jeigu tai yra visiškai darbas kur niekas jo už mane nepadarys, tai man vis tiek geriau yra iš namų. Nes čia vėl tiesiog grįšiu prie to jog nieks neblaško. Tai čia priklauso turbūt, kokia užduotis.

### **Kaip sekasi atskirti darbą ir buitį dirbant nuotoliu?**

Man netrukdo, bet nemeluosiu, kad aš to nesuderinu - aš suderinu aš suderinu. Ta prasme nėra taip kad aš dabar nuo 8 iki 5 sėdėsiu tiktai prie kompo namie, ir ten nedarysiu nieko kito, tai taip nėra. Ne taip kaip ofise kur tu neturi galimybes to padaryt. Tai iš namų aš tą padarau, bet man nesakyčiau kad tai labai trukdo, nes žinai, jeigu aš ofise su kolega nueinu išgerti kavos, aš galiu užtrukti ir pusvalandį, o nueiti uždėti skalbinius užtrunka 10 minučių. Tai neturi gi ten eit skalbt rankomis žinai, tai kur užtrukti valandą, to nedaryčiau turbūt, bet jeigu yra kažkokie darbai kur nežinau, labai greit gali kažką pasidaryt, tai taip, aš tą pasidarau, tai man tai netrukdo. Gal tiek buitį dar derinant ir su tuo maisto gaminimu, kur tau reikia pavalgyti per pietus tai šitas man truputį, nelabai, ne nes

jeigu dirbu iš namų aš pastebėjau, jog valgau mažiau, nes aš tiesiog tingiu gamintis. Nes jeigu nori kažkokių patiekalo tai ofise ateini dienos pietūs kur ten jau išsirenki kur pagaminta viskas. Greitai pavalgai. Namie kaip pagalvoji, okey dabar norėčiau kepsnio, bulvių košės ir sriubos, man užtruktų tai apie 2 val. ta pasidaryti žinai. Tai ne šito aš nedarau tai man tiesiog gaunasi toks kad jeigu aš dirbu iš namų, tai mano pietūs būna tokie žinai, sumuštinis greitas arba kažkas tokio greito, nes, ne tiek dėl to kad o dieve dabar čia ne padirbsiu, nes gaminsiu, bet ne apsikrauni tuo dalyku. Na atrodo na tiek to. Bet butis jeigu tai užtrunka trumpai, tai aš pasidarau, bet jeigu ten man dabar reikėtų eit valyti viso buto langus, tai turbūt to nedaryčiau darbo metu, nes žinai iš esmės nėra labai suderinama. Tai jeigu tas dalykas užtrunka iki pusvalandžio per dieną arba maksimum valandą, tai aš galiu skirti darbo metu. Bet visa tai kas užtruktų 2, 3 val. Tai jau nebedaryčiau.

### **Kaip vertinate darbą po darbo valandų?**

Normaliai, absoliučiai nematau nieko tame blogo, todėl kad kai kam tai yra minusas kai tu dirbi iš namų tu nematai tos atskirties kur darbas prasideda ir kur baigiasi. Kitiems tai yra minusas, man tai nėra minusas. Todėl kad aš galiu lygiai taip pat pietauti ne valandą o pusantros, arba jeigu aš matau, kad nėra dabar labai staigių didelių darbų, tai ofise tu vis tiek neturi ką labai veikt, sėdi prie kompo ir marinuoja laiką. Žinai, nu kažką tenais telefonu žaidi, nu tarkim tikrai būna tokių dienų, kai nėra nuo šia akimirka aš neturiu kažkokio tokio darbo kur reikia čia ir dabar pasidaryti. Tai tuo metu būdama namie aš sau galiu leisti, įsijungti ir serialą, bet jeigu man į krenta laiškai po darbo valandų, na nežinau net kas, aš net neskaičiuoju ar čia darbo balanda ar ne. Jeigu tai yra kokio 8 vakaro gal aš ir neatidarinėčiau, nors yra buvę ir taip. Kur tiesiog žinai, to pagalvoji, ar aš atrašysiu rytoj ar aš atrašysiu šiandien, nuo to niekas nepasikeis nes už mane niekas kitas to nepadarys. Vis tiek tai turėsiu padaryti aš. Tai man tiesiog rytoj mažiau reikės daryt, tai kodėl nepadaryt to dabar. Taip pas mane dabar šito, ta prasme aš visiškai normaliai tai vertinu. Aš nemanau kad čia, jėzus aš dabar dirbau po darbo, man čia mokėkit daugiau ar kažkas tokio. Ne, man taip nėra.

### **Kaip svarbu būti pasiekiamu visą darbo laiką?**

Tai, galiu tą irgi pasakyti, kad kai dirbu nuotoliu aš dažniau pasiekiamas nei dirbant ofise. Nes ofise, kažkaip įsijungia tas toksai kad aš jau ofise tai tarsi automatiškai dirbu žinai, kaip ir minėjau anksčiau žinai, gali sau leisti užrakinti kompiuterį ir išeiti valandai gerti kavos su kolegom ir galvot mes šnekam apie darbą. Tarsi kaip ir neimituoji darbo, bet tu jautiesi darbe nes esi biure. Tai namie man būna taip, kad netgi pietų metu, žinai toks atrodo, aš jau pusvalandį ne prie kompo einu

pažiūrėsiu gal kas nors parašė, žinai, tai iš namų man kaip tik įsijungia labiau tas kur aš dažniau turiu būti prisijungęs.

### **Kodėl tai svarbu/nesvarbu?**

Čia turbūt yra psichologinis momentas, nes kaip ir minėjau kai tu esi ofise, tu tarsi jautiesi darbinėje aplinkoje iš esmės. Visas valandas kiek esi biure, o kai esi namie vis tiek jautiesi komforto zonoje ir tu savo namų aplinkoj, ir tada toks tarsi kaltas kartais jautiesi, kad galbūt čia nežinau dabar, pietauju gal per ilgai arba ne tuo metu. Nu nežinau, čia visiškai psichologija suveikė.

### **Kaip jaučiatės jei darbo metu turite sutvarkyti su buitimi susijusius reikalus?**

Jeigu trumpai tai, ta prasme, tai gali bendroj sumoj užtrukti per visą dieną gal net gi 2 val., Bet tai turi išsiskaidyti ilgesniam laiko tarpe. Ta prasme, jeigu aš dabar prisėsiu, nežinau, pusvalandžiui tarkim uždėt skalbimui, arba staiga su maštyčiau, Kad man čia gal norisi prasi siurbt ir per visą dieną kai tu sudedi po 15 po 20 minučių, ir gaunasi bendroj sumoj kad ir tos 2 val., Jos jos gal nesijaučia tiek kad tu padarei 10 minučių darbą, bet tu grįžti prie kompo irgi padarai, ir tu matai, okey dabar visai apsidirbau, atsilaisvinau, Tai ar aš tiesiog sėdėsiu prie kompo ar aš galiu padaryt kažką naudingo savo namams, tai jo.

### **Jeigu reikia išvažiuoti ilgesniam laikui pavyzdžiui 2 trim valandom?**

Tada kelia diskomfortą, čia vėl tada grįžtų prie tos psichologijos, tai aš netgi iš tikrųjų savo asmeniniam telefone pasidariau darbinę programą nors daug kas sakė to nedaryti, dėl to kad aš jausdavausi kalta tais momentais kai galvoju, kad reikia išvažiuoti pas gydytoją ir kompo nesiveši. Nors ir vadovą perspėjai, tuo supranti, kad niekas, ta prasme ir mano darbas toks, niekas nežinau nemirs tuo metu, jeigu aš pusantros valandos nebūsiu prie kompo, bet man įsijungia psichologija, kad kažkaip aš čia jau darbo metu leidau išvažiuoti darbo metu pusantros valandos, tai sėdėdama pas gydytoją laukiamajame, įsijungiu darbinę programą ir jei kas nors rašo – susirašinėju, tipo dirbu žinai. Nebent atsiunčia kokią nuorodą kur negaliu paspausti į vidinę sistemą, tada sakau greitai būsiu prie kompo atrašysiu, bet maždaug vis tiek toks darbo režime.

### **Su kokiais iššūkiais susiduriat, vertinant bendravimą su vadovu nuotoliu?**

Man nėra, nes aš jau pripratau, nes nepaisant to, kad jeigu ir aš ateinu į ofisą tai mano vadovo gali nebūti. Tai susiderinti, kad kartu būti ir aš ir mano vadovė tai labai sudėtingas momentas, bet ar aš dėl to jaučiuosi blogai tai tikrai ne. Kartais net gal net gi atrodo smagiau ir nuotoliu, nežinau kodėl

čia gal man tik tai, gal irgi priklauso nuo vadovo. Bet būna taip, kad mano vadovė manęs klausia, kaip geriau turėti mūsų susitikimus, ar nori kad gyvai susiderintume atvažiuoti į ofisą, ar nuotoliu. Tai aš visą laiką sakau kad man visiškai jokio skirtumo. Tai kartais būna, kad vadovė nori gyvai ir sako atvažiuokite į ofisą ir va bandykime gyvai, okey, bet ar man iš to yra kažkokios naudos – ne, man jokio skirtumo. Gal net ir sakau kartais geriau turėti negyvai, bet šiaip nėra labai didžiulės atskirties ar taip ar taip. Realiai jei vadovė sakytų tik gyvai arba tik nuotoliu aš sakyčiau man tinka.

### **Kaip dažnai bendraujate su vadovu?**

Su prieš tai buvusiu vadovu dažniau bendrauju, nei su dabartine vadove. Tai kaip dažnai, prieš tai neturėjom dažnai vienas su vienu susitikimų, nes tai buvo, kad aš jausdavausi, kad ji yra per daug užsiėmusi man, man taip atrodydavo, tai net neorganizavau susitikimų. Tuo metu gavau grįžtamąjį ryšį iš vadovės, jog reikia turėti. Kartais jausdavausi kad mes turime kas 2 savaites, bet kartais atidedame nes kartais jaučiasi, kad aš tiesiog neturiu ką pasakyti, jie irgi nelabai ką, tuomet praleidžiame. Vasaros metu aš turėjau vieną susitikimą su vadove, dabar mes turim kas 2 savaites, bet dabar labiau turim apie ką šnekėt.

### **Ko labiausiai pasigendate bendraujant nuotoliu?**

Ar aš kažko pasigendu? Turbūt kad ne. Nu gal tiesiog kartais jaučiasi kad, kai tu bendrauji nuotoliu, kad atsiranda kažkokie pašaliniai darbai. Na tarkim, yra buvę momentų, kai aš kalbu ir aš nesuprantu ar manęs klauso, nes matau kad žvilgsnis kažkur kitur ir kažką daro. Tai yra buvę tokių momentų, aišku ten jie atsiprašė, ten buvo tokių kaip techninių nesklandumų namie. Tai taip, jeigu sėdėtų vienoje patalpoje, tai kitas jausmas. Bet ar man trūksta, man asmeniškai netrūksta, gal jo, kitoks bendravimas kaip bendrauji gyvai, bet ar man trūksta to bendraujant nuotoliu? Tai ne.

### **Kaip keičiasi vadovavimo principai, kai darbuotojas dirba nuotoliu?**

Nežinau, mano atveju nėra jokio skirtumo ar gyvai ar nuotolio, todėl jog aš savo vadovę gyvai ofise matau labai retai. Kaip ir minėjau jeigu ir aš ateinu į ofisą vadovo vis tiek nėra. Tai aš nejaučiu jokio skirtumo, nes aš jaučiuosi savo darbe jaučiuosi tokia savarankiška, kad man vadovo galėtų ir nebūti. Tai man, nežinau, jokio skirtumo.

### **Kaip sekasi palaikyti santykį su kolegomis?**

Sekasi pakankamai, bet labiausiai su tais, su kuriais jau bendrauju, jau ilgai bendrauju. Su tais kolegomis, mes susiskambiname jeigu turime aptarti kažkokias naujienas, arba kažkokias paskolas

paskalas, arba pasiskųsti arba pasigirti arba šiaip apie darbą, sulaukti kažkokios pagalbos, tai visą laiką būna, kad ar galiu paskambinti? Ir mes galime prieš šnekėti ir 2 val.. Tai tos labai atskirties labai nesijaučia ar būčiau iš namų ar ne, aišku, su tais kolegomis kuriuos matai retai, arba neturi gero santykio tai faktas, kad atėjimas į ofisą keičia dalykus. Nes gali nebendrauti su žmogumi, bet tu jį matai ir automatiškai susikuri artumo jausmą, gali sėdėti vienas patalpoje žmonės su kuriais tu ne bendrauji, bet tu kažkaip matai kad kad jie ten yra, ir atrodo kad net nereikia to bendravimo bet tu žinai tokį jausmą kad kažkas yra, jie žino, kad tu esi jeigu ką, tavęs gali paklausti. Dirbant iš namų žinoma to nėra ir to nesusikursi. Tai čia aš atskirčiau kolegas, su tais, kuriais bendrauju labai gerai man jokio skirtumo iš kur, o su tais, kuriais visai nebendrauju, ar rečiau tai jo, geriau sekasi kai aš esu ofise gyvai ir jie yra.

### **Kaip dažnai susiduriate su socializacijos trūkumu darbe?**

Anksčiau būdavo kad dažniau susidurdavau. Dabar ne, net nežinau kas pasikeitė, bet anksčiau būdavo toks, kad jeigu iškyla kažkokie, kažkoks mini konfliktas su kolega, tai nuotolių jį išspręsti sunkiau, nes gali ne taip suprasti žmogų. Tai man yra taip buvę, bet kai ateini jo visą kitą dieną, pasikalbi ir tada pasijuokė ir viskas gerai. Tai namie, faktas kad tos socializacijos nėra, todėl ir ateinu į ofisą, kad patenkinti tą poreikį.

### **Kaip vystote neformalų bendravimą su kolegomis?**

Skambučiai.

### **Ar įmanoma sukurti ryšį dirbant nuotoliu?**

Manau kad ne, bet žiūrint kokių klausimų, jei darbinis klausimas ir tau reikia konkretaus žmogaus, tai taip, tada jokio skirtumo ar tu darbe ar nuotoliu.

### **Neformalų?**

Tada ne, nes jeigu sulaukčiau iš tolimesnio kolegos, su kuriuo mažiau bendrauju arba tik apie darbą ir jeigu man pasakytų, ar galiu tau paskambinti, tai visą laiką sakyčiau taip, bet pagalvočiau, kad apie darbą išsiaiškinti. Jei pradėtų pasakoti kaip jo diena einasi ir klaustų kaip tavo, tai turbūt būtų toks akward, maždaug kodėl? Nes toks žinai atrodytų, ir dabar staiga tu nori man paskambinti ir pasipasakoti kaip šiaip sekasi. Tai būtų labai akward. Tai aišku kad sunku, nebent gyvai, nes gyvai gaunasi natūralus užkalbinimas, gali būti virtuvėj darytis kavą, ateis kitas kolega ir sakys, nu kaip su šiandien žinai, automatiškai tas pokalbis vystosi.

### **Kaip esate pritaikę darbo vietą dirbant nuotoliu?**

Aš neturiu darbinio kambario arba darbinio stalo, mano atveju, kaip man sako, aš okupavau valgomąjį stalą jis yra gražioj vietoj, priešais langą ir man ten toks gražus vaizdas tai tiesiog, ant virtuvinės kėdės prie valgomojo stalo pasidėjau kompa ir tiek, man taip patogų, kompas nešiojamas tai gali dirbti iš bet kur.

### **Kaip ekranai klaviatūros?**

Man nieko nereikia, aš anksčiau galvodavau kad man reikės dar papildomo ekrano, kurį aš turiu. Vienas kartą įsijungus aš tiesiog supratau, kad aš tiesiog užgriozdinu papildomai dar stalą ir pasidarau jau tokį kaip darbo mini vietą, tai man to nereikia. Man užtenka nešiojamo kompiuterio ir pelės, įsijungi ausines, bet šiaip stengiuosi net po darbo papildomus daiktus nuimti, kompas tik lieka ant stalo. kažkas atėjęs nesuprastų kad čia yra darbo vieta.

### **Kokie esminiai faktoriai lemia patogų nuotolinį darbą?**

Man esminis dalykas, kad tarkim kai tau visiškai nereikia socializacijos ir tu visiškai nori būti vienas, supranti kad jeigu nueisi į ofisą, su visais susipyksi, nes tiesiog tave visi erzina, tai labai gerai turėti galimybę dirbti iš namų tokiais atvejais. Tokiai tokios dienos man dažnai būna pirmadienis, kaip po savaitgalio dar toks jautiesi, kad reikia įsivažiuoti į darbą ir atrodo kad, net fiziškai į darbą eiti labai sunku. Kitas dalykas laiko prasme tu labai sutaupai, nes tau nereikia nei važiuot nei po darbo grįžinėti. Tu gali tiesiog atsikelti isijungti kompą ir dirbi. Nors tuo metu dar gali eiti praustis, kavą darytis, ir toks tu jau perskaitei pirmuosius laiškus, gal į juos jau atsakei. Visiškai toks patogumas, komfortas tai nuotaikos prasme ir laiko sutaupymas.

### **Kaip jums sekasi susikaupti dirbant nuotoliu?**

Geriau nei ofise.

### **Kiek laiko prireikė susikurti patogią vietą darbui nuotoliu? Kiek tai kainavo?**

Laiko neužtrunka tikrai daug, nes kompas ant stalo, tiesiog atsiverti kompą ir dirbi.