



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklų valdymo profesionalų perspektyvos

Baigiamasis magistro projektas

Mantė Urbanavičienė

Projekto autorė

Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklų valdymo profesionalų perspektyvos

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Mantė Urbanavičienė

Projekto autorė

Prof. Dr.

Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. Dr.

Vilmantė Kumpikaitė - Valiūnienė

Recenzentė

Kaunas, 2024



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Mantė Urbanavičienė

Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklų valdymo profesionalų perspektyvos

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Mantė Urbanavičienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Urbanavičienė Mantė. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypties grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: romantiniai santykiai darbe, pasekmės, santykių politika.

Kaunas, 2024. 85 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Romantiniai santykiai darbe tampa vis svarbesne mokslinių tyrimų tema, atsižvelgiant į nuolatinį darbo aplinkos pokytį. Romantinius santykius darbe charakterizuoja daugialypės dimensijos, įskaitant darbuotojų emocinę gerovę ir organizacinės veiklos aspektus. Romantiniai santykiai (tarp bendradarbių, vadovų, pavaldinių ar komandos narių) yra dažnėjantys, net apie 16 % visų romantinių santykių prasideda darbe. Net pandemijos metu, kai dauguma žmonių dirbo nuotoliniu būdu, romantinių santykių darbe procentas išaugo. Iki šiol atlikti tyrimai, išskiria skirtingas galimas romantinių santykių darbe pasekmes. Pavyzdžiui, kad romantiniai santykiai darbe gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų produktyvumui ir veiklos pasiekimams. Be to, analizuojant lyties autentiškumą ir skirtingus romantinių santykių darbe tipus, nustatyta, kad jie lemia darbuotojų įsitraukimą ir pastangas darbe. Nepaisant esamų tyrimų, šių santykių pasekmės darbe vis dar nepakankamai ištirtos, reikalingi tolesni giluminiai tyrimai, siekiant suprasti jų pasekmes darbuotojams ir organizacijai.

Tyrimo problema. Nepakankamas supratimas apie romantinių santykių darbe pasekmes iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvų, dėl ko trūksta aiškių gairių, kurios padėtų efektyviai valdyti tokius santykius organizacijos viduje.

Tyrimo objektas – Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos.

Tyrimo tikslas - atskleisti romantinių santykių darbe pasekmes įvertinant jas iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvų.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti romantinių santykių darbe sampratą ir požymius;
2. Išanalizuoti romantinių santykių darbe pasekmes organizacijai ir darbuotojams;
3. Parengti romantinių santykių darbe pasekmių, įvertinant darbuotojų ir ŽIV profesionalų perspektyvas, empirinio tyrimo metodiką.
4. Ištyrus romantinių santykių darbe pasekmes, parengti rekomendaciją žmonių išteklių valdymo profesionalams.

Tyrimo rezultatai. Apibendrinus mokslinės literatūros analizę ir empirinio kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad romantiniai santykiai darbe dar yra per mažai tyrinėjama sritis. Dėl tyrimų trūkumų ir rekomendacijų, žmonių išteklių valdymo profesionalai susiduria su sunkumais

sprendžiant romantinius santykius ir jų pasekmes. Santykių politika nepadedą užkirsti kelio romantiniams santykiams darbe, bet yra puiki priemonė valdyti santykiams ir sumažinti neigiamas pasekmes organizacijoms.

Urbanavičienė, Mantė. Implications of Romantic Relationships at Work from the Perspective of Employees and Human Resource Management Professionals. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. Dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: romantic relationships at work, consequences, relationship politics.

Kaunas, 2024. 85 p.

Summary

Relevance of the Topic. Romantic relationships at work are becoming an increasingly important topic of research, given the constant change in the work environment. Romantic relationships at work are characterized by multiple dimensions, including employees' emotional well-being and aspects of organizational performance. Romantic relationships (between co-workers, supervisors, subordinates or team members) are on the rise, with as many as 16% of all romantic relationships starting at work. Even during the pandemic, when most people worked remotely, the percentage of romantic relationships at work increased. The research carried out so far identifies different possible consequences of romantic relationships at work. For example, that romantic relationships at work can have a direct impact on employee productivity and performance. In addition, analyses of gender authenticity and different types of romantic relationships at work have shown that they determine employee engagement and effort at work. Despite the existing research, the implications of these relationships at work are still under-researched and further in-depth research is needed to understand their consequences for employees and the organization.

Research Problem. Lack of understanding of the implications of romantic relationships at work from the perspectives of employees and human resource management professionals, resulting in a lack of clear guidelines to effectively manage such relationships within the organization.

The object of the research – The implications of romantic relationships at work from the perspective of employees and human resource management professionals.

Goal of research - to highlight the consequences of romantic relationships at work from the perspectives of employees and human resource management professionals.

Research Tasks:

1. Describe the concept and characteristics of romantic relationships at work;
2. Analyze the consequences of romantic relationships at work for the organization and employees;
3. Develop a methodology for an empirical study assessing the consequences of romantic relationships at work, taking into account the perspectives of employees and HR professionals;

4. To develop a recommendation for human resource management professionals after examining the consequences of romantic relationships at work.

The main results of the research. Taken together, the analysis of the literature and the results of the empirical qualitative research suggest that romantic relationships at work are still an under-researched area. Due to the lack of research and guidance, human resource management professionals face difficulties in dealing with romantic relationships and their consequences. Relationship policies do not prevent romantic relationships at work, but they are an excellent tool to manage relationships and reduce the negative consequences for organizations.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas	11
Įvadas.....	12
1. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos problemos analizė	13
2. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos teoriniai aspektai.....	18
2.1. Romantinių santykių darbe samprata ir požymiai	18
2.2. Romantinių santykių darbe formavimosi etapai	20
2.3. Romantinių santykių darbe tipai.....	22
2.4. Romantinių santykių poveikis asmenybei ir jo elgsenai	24
2.5. Bendradarbių požiūris į romantinius santykius darbe	25
2.6. Romantinių santykių darbe pasekmės	27
2.6.1. Romantinių santykių darbe teigiamos pasekmės.....	28
2.6.2. Romantinių santykių darbe neigiamos pasekmės.....	33
2.7. Romantinių santykių darbe pasekmių valdymas	38
2.8. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos loginė struktūra.....	39
3. Romantinių santykių darbe pasekmių iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos tyrimo metodologija.....	41
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	41
3.2. Tyrimo imtis ir tyrimo dalyvių parinkimas	42
3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai	43
3.4. Tyrimo etika	43
4. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos empirinio tyrimo rezultatai.....	45
4.1. Romantinių santykių darbe priežastys ir vystymosi eiga iš darbuotojų perspektyvos	45
4.2. Romantinių santykių darbe pasekmių analizė iš darbuotojų perspektyvos tyrimo analizė	47
4.3. Romantinių santykių darbe patirtis iš darbuotojų perspektyvos.....	57
4.4. Romantinių santykių darbe pasekmės iš žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos tyrimo analizė	58
4.5. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos	68
4.6. Mokslinė diskusija.....	73
Išvados	76
Literatūros sąrašas	78
1 Priedas	86
2 Priedas	87

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Romantinių santykių darbe samprata	18
2 lentelė. Romantinių santykių darbe požymiai	19
3 lentelė. Sveikų romantinių santykių bruožai	23
4 lentelė. Bendradarbių požiūris į romantinius santykius darbe	26
5 lentelė. Romantinių santykių darbe pasekmės	27
6 lentelė. Romantinių santykių darbe teigiamos pasekmės	28
7 lentelė. Veiklos pasiekimų ir romantinių santykių sąsajos	29
8 lentelė. Romantinių santykių nauda darbuotojams ir darbdaviui	30
9 lentelė. Pasitenkinimo darbu samprata	31
10 lentelė. Neigiamos romantinių santykių darbe pasekmės	33
11 lentelė. Tyrimo dalyvių, darbuotojų, charakteristikos	42
12 lentelė. Tyrimo dalyvių, žmonių išteklių valdymo profesionalų, charakteristikos	43
13 lentelė. Neformalus darbas už darbo ribų	45
14 lentelė. Mentorstės programa	45
15 lentelė. Naujokas darbe	46
16 lentelė. Socialinė integracija	47
17 lentelė. Karjeros siekiai	47
18 lentelė. Veiklos pasiekimų analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos	48
19 lentelė. Motyvacijos analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos	49
20 lentelė. Teisinio reguliavimo analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos	49
21 lentelė. Psichologinės būklės analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos	49
22 lentelė. Veiklos pasiekimų analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos	50
23 lentelė. Laiko valdymo analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos	52
24 lentelė. Motyvacijos analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos	52
25 lentelė. Organizacijos kultūros analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos	53
26 lentelė. Teisinio reguliavimo analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos	54
27 lentelė. Psichologinės būklės analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos	55
28 lentelė. Asmeninė romantinių santykių darbe patirtis	57
29 lentelė. Darbdavio įvaizdžio analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos	58
30 lentelė. Teisinio reguliavimo analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos	59
31 lentelė. Organizacinio efektyvumo analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos	60
32 lentelė. Laiko valdymo analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos	61
33 lentelė. Motyvacijos analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos	62
34 lentelė. Darbo aplinkos analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos	62
35 lentelė. Darbdavio įvaizdžio analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos	65
36 lentelė. Teisinio reguliavimo analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos	65
37 lentelė. Psichologinės gerovės analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos	66
38 lentelė. ŽIV profesionalų patirtis su romantiniais santykiais darbe	67
39 lentelė. Blogėjantys veiklos pasiekimai	68
40 lentelė. Laiko valdymas	68
41 lentelė. Darbo aplinka	69
42 lentelė. Stresas ir įtampa	70
43 lentelė. Įtaka profesiniai karjerai	70

44 lentelė. Hierarchiniai santykiai ir favoritizmas	70
45 lentelė. Teisinis reguliavimas.....	71
46 lentelė. Atleidimas iš darbo.....	71

Paveikslų sąrašas

1 pav. Supaprastintas romantinių santykių darbe modelis	21
2 pav. Romantinių santykių pradžia.....	22
3 pav. C.U.P.I.D modelis, skirta valdyti romantinius santykius darbe	38
4 pav. Loginė struktūra	40
5 pav. Empirika grįstas romantinių santykių darbe pasekmių modelis.....	72
6 pav. Papildytas C.U.P.I.D. modelis.....	73

Santrumpų ir terminų sąrašas

Darbo aplinka – darbo aplinka apima visus fizinius ir psichologinius aspektus, susijusius su darbo vieta. Tai apima darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos kultūrą, kurie gali daryti įtaką darbuotojų produktyvumui ir gerovei (Jain ir Sullivan, 2019; Arnonsson ir kt., 2017).

Etika darbe – apima sąžiningumą, atsakomybę, teisingumą ir pagarbą kolegoms bei klientams (Nonis ir Swift, 2001).

Laiko valdymas – yra gebėjimas efektyviai planuoti ir kontroliuoti, kaip asmuo paskirsto laiką tarp įvairių veiklų, siekiant padidinti efektyvumą ir produktyvumą (Aeon ir Aguinis, 2017).

Moralė – moralė apibrėžia asmens ar grupės etines nuostatas ir vertybes, kurios lemia jų sprendimus ir elgesį. Ji susijusi su sąžiningumu, teisingumu, gera valia ir kitomis dorovinėmis savybėmis (Kesebir ir Kesebir, 2012).

Motyvacija – motyvacija yra paskata ar priežastis, skatinanti asmenį veikti ar siekti tikslų. Motyvacija gali būti vidinė arba išorinė (Ryan ir Deci, 2000).

Organizacijos kultūra – tai bendrų vertybių, normų ir elgesio standartų visuma, kuri apibrėžia organizacijos veikimą ir skiria ją nuo kitų, formuodama darbuotojų elgesį ir sprendimus (Quinn ir Rohrbaugh, 1983; Cameron ir Quinn, 2011)

Pasekmės – tai rezultatai ar padariniai, kurie atsiranda po tam tikrų veiksmų ar sprendimų, ir gali būti tiek teigiami, tiek neigiami, priklausomai nuo situacijos konteksto ir taikytų veiksmų (Feldman ir Albarracín, 2017; Bonell ir kt., 2021; Markkula Center for Applied Ethics, 2014)

Psichologinė būklė – psichologinė būklė yra asmenybės emocinė ir psichologinė būseną tam tikru metu. Tai apima jausmus, nuotaikas ir emocinę stabilumą, kurie gali daryti įtaką jų veiklai ir santykiams (Domenech, Tur-Porcar ir Mestre-Escriva, 2024)

Romantiniai santykiai darbe – yra romantiniai santykiai tarp bendradarbių, kurie peržengia profesines ribas (Pierce ir Aguinis, 1996; Cole, 2009)

Veiklos pasiekimai – veiklos pasiekimai yra konkrečių tikslų ar užduočių įvykdymas, kuris dažnai matuojamas naudojant objektyvius kriterijus (Sverke ir kt., 2019; Vuong ir Nguyen, 2022)

Ivadas

Temos aktualumas. Romantiniai santykiai darbe tampa vis aktualesniu klausimu, atsižvelgiant į nuolatinį darbo aplinkos pokytį. Mokslinėje literatūroje, tokių autorių kaip Chan-Serafin ir kt. (2017), Chory (2009) bei Horan ir kt. (2021), atskleista, jog romantiniai santykiai darbe turi daugialypių dimensijų, nuo darbuotojų emocinės gerovės iki organizacinių veiklos aspektų. Jung ir Yoon (2020) konkrečiai ištyrė šį reiškinį viešbučių versle, pabrėždami, kaip tokie santykiai gali paveikti darbuotojų veiklą. Khan ir kt. (2022) patvirtina romantinių santykių darbe poveikį įsitraukimui į darbą ir darbo pastangų sąveiką, atskleidžia lyties autentiškumą ir meilės tipų vaidmenis. Tokie tyrimai kaip „Forbes Advisor“ (2024) ir SHRM (2024), pateikia statistiką ir tendencijas, kuriuose atsispindi didėjantis romantinių santykių darbe paplitimas ir besikeičiantis požiūris į romantinius santykius darbe, o tai sustiprina poreikį giliau suprasti jų poveikį šių santykių pasekmes.

Tyrimo problema. Romantiniai santykiai darbe yra sudėtingi dėl jų galimybės daryti įtaką tiek asmeninei darbuotojų gerovei tiek bendrai organizacijai. Žmonių išteklių profesionalai susiduria su iššūkiais užtikrinant teisingą ir objektyvų elgesį, taikant politikas ir išlaikant profesionalumą organizacijos viduje dėl romantinių santykių darbe. Nors galimos pasekmės tiek darbuotojams, tiek organizacijai dėl romantinių santykių darbe yra nutuokiamos, bet atliktų mokslinių tyrimų nepakankamai. Šio tyrimo tikslas yra išanalizuoti romantinių santykių darbe pasekmes, įvertinant tiek darbuotojų, tiek žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvas, siekiant suformuluoti gaires, kurios padėtų geriau valdyti šiuos santykius ir jų keliamus iššūkius organizacijos viduje.

Tyrimo objektas – Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos.

Tyrimo tikslas - atskleisti romantinių santykių darbe pasekmes įvertinant jas iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvų.

Tyrimo uždaviniai:

1. Apibūdinti romantinių santykių darbe sampratą ir požymius;
2. Išanalizuoti ir nustatyti romantinių santykių darbe pasekmes organizacijai ir darbuotojams;
3. Parengti romantinių santykių darbe pasekmių, įvertinant darbuotojų ir ŽIV profesionalų perspektyvas, empirinio tyrimo metodiką.
4. Ištyrus romantinių santykių darbe pasekmes, parengti rekomendaciją žmonių išteklių valdymo profesionalams.

Tyrimo metodai. Šiame tyrime buvo atlikta mokslinė literatūros analizė, siekiant nustatyti, kokias pasekmes gali įtakoti romantiniai santykiai darbe. Nors ši tema gali pasirodyti netradicinė, jau yra atlikta tyrimų, kurie sieja romantinius santykius darbe su darbuotojų elgesiu ir pasekmėmis organizacijai. Empiriniam tyrimui buvo pasirinktas kokybinis metodas, skirtas išsiaiškinti kokios pasekmės kyla dėl romantinių santykių darbe. Tyrimo metu buvo vertinami ir analizuojami darbuotojai esantys ar buvę romantiniuose santykiuose darbe ir žmonių išteklių profesionalai, kuriems teko susidurti su romantiniais santykiais darbe, siekiant nustatyti galimus ryšius tarp žmonių išteklių profesionalų ir darbuotojų turinčių romantinius santykius darbe pasekmių.

Darbą sudaro: 85 psl. Pirmoje dalyje 5 psl.; antroje 22 psl., 10 lentelių, 4 pav; trečioje 4 psl., 2 lentelės; ketvirtoje 30 psl. 34 lentelės, 2 pav.

1. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos problemos analizė

Romantiniai santykiai darbe yra unikali asmeninio gyvenimo ir profesinės aplinkos sankirta. Šių santykių sudėtingumas gali turėti skirtingą poveikį darbuotojui ir organizacijai. Romantiniai santykiai darbe yra reiškinys, kuris sulaukia vis didesnio dėmesio organizacinės elgsenos arba žmogiškųjų išteklių tyrimuose (Sidhu, Bhalla ir Nazneen, 2020). Romantiniai santykiai darbe pradėti tyrinėti daugiau kaip prieš 50 metų (Sidhu ir kt., 2019; Chory ir Hoke, 2019). Romantinis elgesys tarp bendradarbių pradėjo ryškėti, kai darbe pradėjo dirbti įvairių lyčių atstovai. (Vozza, 2017; Karl ir Sutton, 2000). Straipsnyje *“Workplace Romance Statistics: Survey Shows Employees Regularly Engage In Office Relationships”* teigiama, kad mažiau nei 1 iš 5 žmonių yra susitikinęs su kolega ir beveik 60 % yra girdėję paskalų apie romantinius santykius jų organizacijoje. Šiai dienai romantinių santykių darbe yra padaugėję 27 procentais, lyginant prieš pandemiją (Milligan, 2022). SHRM (*Society for Human Resource Management*) 2024 m. ataskaita pateikia empirinius įrodymus apie didėjančią romantinių santykių darbe tendenciją, pabrėžiant būtinybę suprasti jų pasekmes organizacijai. Ilgos darbo valandos, per kurias kolegos yra kartu, suteikia puikią progą: praleisti kartu, bendradarbiai turi galimybę geriau pažinti vienas kito asmenybes, gebėjimus, interesus ir jausmus, o tai skatina tarpusavio trauką, meilę ir ryšį (Anand ir kt., 2023). Tyrimai apie romantinius santykius darbe rodo, kad jie (tarp bendradarbių, vadovų, pavaldinių ar komandos narių) yra dažnėjantys, apie 16 % visų romantinių santykių prasideda darbe (Anand ir kt., 2023). Milligan (2022) teigia, kad pandemijos metu, nepaisant to, kad daugiau žmonių dirbo nuotoliniu būdu, romantinių santykių darbe procentas netgi išaugo. Mokslininkai iš įvairių sričių, įskaitant teisę, sociologiją, psichologiją, istoriją ir ekonomiką (Boyd, 2010), susidomėjo šia tema, nes organizacijos tampa terpe, kurioje gali vystytis romantiniai santykiai (Morgan ir Davidson, 2008; Mainiero, 2020). Išskiriamos šios priežastys, rodančios poreikį romantinių santykių darbe pasekmių tyrimui:

1. **Dažnėjantys romantiniai santykiai darbe:** Romantinių santykių darbe augimas yra vis labiau pastebimas reiškinys, kuris sulaukia vis didesnio dėmesio mokslininkų iš įvairių disciplinų. Pastarųjų metų tyrimai rodo, kad šie santykiai darbe tampa vis dažnesni, remiantis SHRM (*Society for Human Resource Management*) 2024 metų ataskaitoje pateikiami empiriniai įrodymai apie šių santykių tendencijų augimą. Ataskaitoje akcentuojama būtinybę suprasti romantinių santykių darbe pasekmes organizacijoms ir darbuotojams (SHRM, 2024). Romantinių santykių darbe augimas dar labiau sustiprėjo pandemijos metu, nors daugelis darbuotojų dirbo nuotoliniu būdu, romantinių santykių darbe skaičius netgi padidėjo (Milligan, 2022). Tyrimai, tokie kaip Anand ir kt. (2023), taip pat parodė, kad ilgos darbo valandos ir didesnis bendradarbiavimas su kolegomis skatina asmeninį ryšį, kuris gali evoliucionuoti į romantinius santykius. Šie duomenys patvirtina, kad romantiniai santykiai darbe yra svarbus ir augantis reiškinys, kurį būtina tirti siekiant suprasti šio reiškinio pasekmes ir galimybes pasekmėms valdyti.
2. **Neaiškios pasekmės darbuotojams ir organizacijoms:** Romantiniai santykiai darbe gali turėti įvairiopą poveikį, kuris ne visada aiškiai nuspėjamas ir vienareikšmis. Tyrimai rodo, kad šie santykiai gali ne tik skatinti darbuotojų įsitraukimą ir produktyvumą, bet ir sukelti etinius konfliktus, sumažinti produktyvumą ar netgi pakenkti organizacijos reputacijai (Anand ir kt., 2023; Khan ir kt., 2017). Pavyzdžiui, #MeToo judėjimas atskleidė, kaip romantiniai ar seksualiniai santykiai darbe gali sukelti rimtų teisinių problemų, ypač kai jie susiję su nepageidaujamu elgesiu

ar galios piktnaudžiavimu. Tyrimai taip pat rodo, kad romantiniai santykiai tarp vadovų ir pavaldinių ar tarp komandos narių gali sukelti pavydo jausmus, mažinti bendrystės jausmą ir skatinti įtarinėjimus (Cavico ir Mujtaba, 2021; Chory, Mainiero ir Horan, 2022). Toks neapibrėžtumas kelia didelį iššūkį organizacijoms, kurios stengiasi valdyti asmeninius santykius darbe, siekdamos išvengti neigiamų pasekmių, kartu skatinant teigiamą darbo aplinką.

3. **Lyties ir darbo aplinkos dinamika:** Romantiniai santykiai darbe ne tik keičia darbo aplinkos dinamiką, bet ir atspindi lyčių skirtumus, kurie gali daryti įvairią įtaką tiek asmeniniam, tiek profesiniam darbuotojų elgesiui. Tyrimai rodo, kad vykstantys santykiai tarp vadovų ir pavaldinių ar tarp be pavaldumo bendradarbių gali sukelti skirtingas pasekmes, kurios yra tiesiogiai susijusios su santykių struktūra ir pramonės šakos ypatumais. Chory, Mainiero ir Horan (2022) nustatė, kad karjeros reputacijos poveikis skiriasi tarp pramonės šakų, nes kiekviena šaka turi skirtingas normas ir lūkesčius, susijusius su asmeniniais santykiais darbe. Šiame kontekste romantiniai santykiai gali būti vertinami kaip neprofesionalūs vienose šakose, o kitose - kaip įprasta ar net teigiama praktika. Lyčių skirtumai taip pat ženkliai veikia, kaip romantiniai santykiai darbe yra patiriami ir suvokiami. Khan ir kt. (2022) atliko tyrimą, kuriame išskyrė, kad moterys dažnai patiria stipresnę emocinį poveikį dėl romantinių santykių darbe, o tai gali turėti įtakos jų darbo našumui ir emocinei gerovei. Tuo tarpu vyrų karjeros trajektorijas šie santykiai paveikia mažiau, kas rodo lyčių nelygybę, susijusią su profesinėmis galimybėmis ir darbo vietos stabilumu (Khan ir kt., 2022).
4. **Hierarchiniai santykiai:** Hierarchiniai romantiniai santykiai darbe sukelia įvairias problemas, susijusias su etikos normomis, teise ir profesiniu elgesiu. Tyrimai, tokie kaip Chory, Mainiero ir Horan (2022) bei Horan ir Chory (2009), išsamiai nagrinėja, kaip hierarchiniai santykiai gali paveikti organizacinę atmosferą, mažindami komandos moralę ir skatindami nepasitikėjimą vadovais. Šie tyrimai parodo, kad kolegos, kurie nėra įtraukti į romantinius santykius, gali jausti, kad į romantinius santykius įsitraukę asmenys gauna privalumų, tokių kaip norimi projektai ar švelnesnė kritika (Chory ir kt., 2022; Horan ir Chory, 2009). Balaban (2019) ir Dechamplain (2021) pabrėžia, kad hierarchiniai santykiai gali kelti teises problemas, įskaitant seksualinio priekabiavimo bylas, kurios gali turėti ilgalaikį neigiamą poveikį organizacijos reputacijai. Jie rodo, kad vadovai, užmezgę santykius su pavaldiniais, dažnai patenka į situacijas, kuriose jų sprendimai gali būti vertinami kaip šališki. Dar viena svarbi hierarchinių santykių problema yra susijusi su organizacijos politikomis. Cavico ir Mujtaba (2021) akcentuoja, kad organizacijos, kurios neturi aiškių gairių ir politikų dėl romantinių santykių, yra labiau pažeidžiamos teisiškai. Cavico ir Mujtaba (2021) tyrimas rodo, kad gerai apibrėžtos politikos ir aiškus jų įgyvendinimas gali padėti išvengti etinių ir teisinių problemų.
5. **Nepakankamas kultūrinis ir geografinis kontekstas romantinių santykių darbe tyrimuose:** Daugiausia romantinių santykių darbe tyrimų yra atlikta Vakarų kultūroje, ypač JAV, o tai sukuria kultūrinių ir geografinių perspektyvų trūkumą. Anand ir kt. (2023) pabrėžia, kad esami tyrimai nepakankamai atspindi skirtingas kultūrinės nuostatas ir praktikas, kurios gali žymiai skirtis tarp įvairių šalių ir regionų. Pavyzdžiui, Vakarų šalyse romantiniai santykiai darbe gali būti laikomi priimtinais socialinėmis sąveikomis, tuo tarpu konservatyvesnėse ar religiška orientuotose visuomenėse, tokie santykiai gali būti griežtai reguliuojami ar net draudžiami. Wilson (2015) ir Anand ir kt. (2023) siūlo, kad būsimi tyrimai turėtų įtraukti įvairesnes geografines ir kultūrinės perspektyvas, siekiant giliau suprasti, kaip įvairūs kultūriniai kontekstai veikia romantinių santykių suvokimą, pasekmes ir valdymą darbo aplinkoje. Šis platesnis požiūris leistų sukurti

universalesnes ir kultūriškai jautrias santykių politikas, kurios atsižvelgtų į skirtingas socialines normas ir vertybes. Be to, Jung ir Yoon (2020) atliko tyrimą viešbučių sektoriuje Pietų Korėjoje, parodant, kad kultūrinis kontekstas gali turėti lemiamą įtaką, kaip romantiniai santykiai darbe veikia darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Jų rezultatai rodo, kad darbuotojai, kurie turi romantinius santykius darbe, gali būti labiau motyvuoti ir produktyvūs (Jung ir Yoon, 2020). Tačiau šių išvadų negalima tiesiogiai taikyti kitose kultūrinėse aplinkose, kur asmeniniai santykiai darbe gali būti vertinami kitaip.

6. **Žmonių išteklių profesionalams trūksta kompetencijos:** Nors organizacijos stengiasi kurti sveiką darbo aplinką ir užtikrinti etikos standartus, žmonių išteklių profesionalams dažnai trūksta kompetencijos ir aiškių gairių, kaip tvarkytis su romantiniais santykiais darbe. SHRM (*Society for Human Resource Management*) ataskaitoje (2024) pabrėžiama, kad vis dažnesni romantiniai santykiai darbe kelia vis daugiau iššūkių žmonių išteklių profesionalams. Cavico ir Mujtaba (2021) savo tyrime išsamiai analizuoja, kaip netinkamos arba nepakankamos romantinių santykių politikos gali sukelti rimtų problemų organizacijoms, įskaitant reputacijos žalą, teises komplikacijas ir darbuotojų pasitenkinimo sumažėjimą. Šių trūkumų priežastis gali būti žinių ir tyrimų stoka. Wilson (2015) teigia, kad dėl romantinių santykių darbe sudėtingumo, žmonių išteklių profesionalams sudėtinga kurti ir įgyvendinti tinkamas politikas. Anand ir kt. (2023) pabrėžia, kad žmonių išteklių profesionalai turėtų nuolat atnaujinti savo žinias ir politiką, atsižvelgdami į besikeičiančius socialinius ir kultūrinius veiksnius. Tai gali būti sudėtinga, nes kiekviena organizacija ir pramonės šaka turi savo specifinius poreikius ir riziką. Žmonių išteklių valdymo profesionalams būtina plėtoti kompetenciją ir gebėjimus šioje srityje, kad galėtų kurti teisingas ir etiškas politikos gaires, kurios užtikrintų teigiamą darbo aplinką visiems darbuotojams.
7. **Trūkumas supratimo apie pasekmės darbuotojams:** Romantiniai santykiai darbe gali turėti tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį darbuotojams, ir šių pasekmių suvokimas yra esminis žmonių išteklių valdymui. Anand ir kt. (2023) tyrimas, rodo, kad romantiniai santykiai darbe gali padidinti darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, kartu gerinant jų produktyvumą ir darbo pasitenkinimą. Šie teigiami aspektai susiję su laimingų darbuotojų hipoteze, kurią aprašė Oswald (1997), teigianti, kad asmeninis pasitenkinimas gali teigiamai veikti profesinį pasitenkinimą. Tačiau, kaip rodo Chory, Mainiero ir Horan (2022) tyrimas, yra ir daug neigiamų tokių santykių pasekmių. Romantiniai santykiai darbe, ypač jei jie baigiasi ar yra nelygūs (pvz., tarp vadovo ir pavaldinio), gali sukelti darbo aplinkos įtampą, pavydą ir konfliktus tarp darbuotojų (Chory ir kt., 2022). Chory ir kt. (2022) teigia, kad gali mažinti komandos moralę ir bendradarbiavimą, o taip pat gali atsirasti įtarimų dėl šališkumo ir nepasitikėjimo vadovais. Cavico ir Mujtaba (2021) akcentuoja, kad romantinių santykių darbe netinkamas valdymas gali sukelti teisinių problemų, įskaitant seksualinio priekabiavimo kaltinimus, kurie ne tik pablogina darbuotojų psichinę sveikatą, bet ir gali turėti ilgalaikį neigiamą poveikį jų karjerai ir profesiniam augimui.
8. **Trūkumas supratimo apie pasekmės organizacijai:** Romantiniai santykiai darbe gali turėti labai skirtingas pasekmes organizacijoms, nuo darbuotojų produktyvumo didėjimo iki rimtų teisinių problemų ir reputacijos žalos. Kaip Anand ir kt. (2023) tyrimas rodo, asmeniniai santykiai gali padidinti įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, skatindami pozityvią darbo aplinką. Tačiau Fisher ir kt. (2016) bei Chory ir Hoke (2019) teigia, kad romantiniai santykiai taip pat gali sukelti nesąžiningumo jausmą tarp bendradarbių ir įtakoti palankesnę sprendimų priėmimą romantinio partnerio atžvilgiu, kenkiant darbo aplinkai ir bendradarbiavimui. Cavico ir Mujtaba (2021) teigia,

kad tokie santykiai tarp vadovų ir pavaldinių kelia rimtą riziką organizacijos reputacijai ir gali sukelti interesų konfliktą, kadangi pavaldiniai gali gauti neteisėtų privalumų ar būti netinkamai vertinami. Cavico ir Mujtaba (2021) atliktas tyrimas atskleidė, kad neprofesionaliai valdomi romantiniai santykiai gali turėti teisiųjų pasekmių dėl seksualinio priekabiavimo, darydami žalą ne tik nukentėjusiam asmeniui, bet ir visai organizacijai, įskaitant jos reputaciją ir finansinę padėtį.

9. **Įtaką organizacijos reputacijai ir įvaizdžiui:** Romantiniai santykiai darbe gali turėti reikšmingą poveikį organizacijos reputacijai ir įvaizdžiui, ypač kai santykiai baigiasi konfliktais ar skandalais. Cavico ir Mujtaba (2021) pabrėžia, kad organizacijų patiriami teisiniai iššūkiai ir etiniai pažeidimai, susiję su neprofesionalių romantinių santykių darbe valdymu, gali smarkiai pakenkti jų reputacijai ir įvaizdžiui. Pavyzdžiui, #MeToo judėjimas atskleidė daug atvejų, kai romantiniai santykiai ar netinkamas elgesys darbe sukėlė viešus skandalus, kurie ne tik pablogino atitinkamų organizacijų reputaciją, bet ir sukėlė finansinių nuostolių. Balaban (2019) ir Dechamplain (2021) atskleidė, kad hierarchiniai romantiniai santykiai gali skatinti kitų darbuotojų pavydą ir nepasitenkinimą, kas veda prie mažesnio organizacinio efektyvumo. O Chory, Mainiero ir Horan (2022) tyrimas parodė, kad vieši romantinių santykių darbe atvejai gali sukelti neigiamą visuomenės reakciją, ypač kai organizacijos nesugeba veiksmingai spręsti susidariusių konfliktų. Tokios situacijos gali turėti ilgalaikį poveikį organizacijos sugebėjimui pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus, taip pat gali neigiamai veikti klientų ir partnerių pasitikėjimą.

10. **Metodologijos ir teorijos trūkumai apie romantinius santykius darbe:** Romantinių santykių darbe tyrimai dažnai susiduria su metodologijos ir teorinio pagrindo trūkumais. Dauguma romantinių santykių darbe tyrimų remiasi kiekybiniais metodais, kurie gali nepakankamai atspindėti darbuotojų patirtis ir jausmus, susijusius su romantiniais santykiais darbe. Pierce ir Aguinis (2001) savo darbe apibrėžia romantinius santykius kaip "abipusiai pageidaujamus santykius", bet metodologija, dažniausiai naudojama jų tyrimuose, dažnai neatskleidžia, kaip šie santykiai iš tikrųjų veikia dalyvių emocinę būklę ir profesinę veiklą. Be to, esami teoriniai modeliai, pavyzdžiui, Sidhu ir kt. (2020), dažnai yra pernelyg fragmentiški ir neintegruoja visų svarbių aspektų, tokių kaip kultūriniai, socialiniai ir psichologiniai veiksniai, kurie gali turėti įtakos romantinių santykių dinamikai ir pasekmėms darbe. Sidhu ir kt. (2020) akcentuoja būtinybę plėtoti platesnius ir įvairesnius teorinius modelius, kurie galėtų giliau ir išsamiau analizuoti romantinius santykius darbe. Kokybinių tyrimų trūkumas taip pat yra svarbi problema. Anand ir kt. (2023) tyrimas, parodo, kad yra būtina naudoti kokybinius metodus, tokie kaip atvejo analizė ar giluminiai interviu, siekiant gauti gilesnį supratimą apie asmeninius santykius darbe ir jų poveikį asmenims ir organizacijoms. Šie metodai leistų atskleisti sudėtingas santykių darbe sąveikas ir jų pasekmes, kurios dažnai lieka nepastebėtos naudojant tik kiekybinius metodologinius požiūrius.

Romantiniai santykiai darbe sulaukia vis didesnio dėmesio organizacinių elgsenos ir žmonių išteklių tyrimuose (Sidhu ir kt., 2020). Šių santykių sudėtingumas ir dažnumas pagal SHRM (2024), rodo būtinybę giliau suprasti šių santykių poveikį tiek darbuotojams, tiek organizacijoms. Anand ir kt. (2023) tyrimas rodo, kad ilgos darbo valandos ir glaudus bendradarbiavimas skatina asmeninį ryšį, kuris gali evoliucionuoti į romantinius santykius. Nors šie santykiai gali skatinti darbuotojų įsitraukimą ir gerinti produktyvumą, jie taip pat kelia grėsmę etikai, gali sukelti konfliktus ir mažinti našumą, ypač kai santykiai yra tarp vadovų ir pavaldinių (Chory ir kt., 2022). Romantiniai santykiai darbe gali paveikti organizacijos reputaciją, ypač atsižvelgiant į #MeToo judėjimo atskleistas problemas, susijusias su seksualiniu priekabiavimu (Cavico ir Mujtaba, 2021). Tyrimai taip pat

atskleidžia, kad vyrai ir moterys patiria šiuos santykius skirtingai, o tai veikia jų profesinę veiklą ir emocinę būklę (Khan ir kt., 2022).

Apibendrinant galima teigti, jog mūsų kultūroje ir geografinėje padėtyje nėra žinoma, kokios yra romantinių santykių darbe pasekmės. Taip pat remiantis iki šiol atliktais tyrimais patvirtinama, kad trūksta gilesnio supratimo apie romantinius santykius darbe ir jų pasekmes asmenims ir organizacijoms, kurios iki šiol nėra pastebėtos naudojant kiekybinius tyrimus. Informacijos trūkumas skatina būtinybę atlikti išsamų kokybinį tyrimą, kuris atskleistų romantinių santykių darbe pasekmes iš skirtingų perspektyvų. Taip pat būtina atkreipti dėmesį į lyčių skirtumus, kadangi vyrai ir moterys gali patirti skirtingus iššūkius ir pasekmes, susijusias su romantiniais santykiais darbe. Žmonių išteklių specialistams trūksta žinių ir rekomendacijų, kad galėtų tinkamai valdyti ir spręsti romantinių santykių darbe situacijas, skatinant atvirą bei etišką komunikaciją tarp visų organizacijos narių.

2. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos teoriniai aspektai

Siekiant išanalizuoti romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos, pirmiausia nagrinėjami romantiniai santykiai ir jų samprata. Analizė pradedama nuo romantinių santykių darbe sąvokos apibrėžimo. Toliau analizuojami romantiniai santykiai darbe – kaip formuojasi, kokiais reiškiniais pasižymi bei kokios pasekmės juos lydi.

2.1. Romantinių santykių darbe samprata ir požymiai

Romantiniai santykiai darbe gali būti suprantami skirtingai, todėl svarbu teisingai suprasti romantinių santykių darbe sampratą. Žemiau pateikiama lentelė, kurioje autoriai skirtingai apaiškina romantinius santykius darbe.

1 lentelė. Romantinių santykių darbe samprata (sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais)

Autorius, metai	Apibrėžimas
Chorry, R. M. (2012)	Abipusiai pageidaujami santykiai, apimantys seksualinį potraukį tarp dviejų tos pačios organizacijos darbuotojų;
Chan-Serafin et al. (2017)	Abipusiai sutarti ir skirtingų hierarchinių lygių darbuotojų santykiai, kurie apima seksualinį intymumą ir gali turėti įtakos žemesnio statuso romano dalyvių karjeros sprendimams;
Jung ir Yoon (2020)	Romantiniai santykiai darbe yra savanoriški, intymūs ir abipusiai pripažinti santykiai tarp dviejų darbuotojų, dirbančių toje pačioje organizacijoje;
Wrench ir kt. (2020)	Kai du darbuotojai pripažįsta abipusį potraukį vienas kitam, ir savo jausmus išreiškia fiziškai, pavyzdžiui pasimatymu ar kita intymia forma.
Khan ir kt. (2022)	Romantiniai santykiai darbe yra abipusiai sutarti, dviejų toje pačioje organizacijoje dirbančių darbuotojų santykiai, apimantys stiprų romantinio partnerio ilgesį, aistringą artumo jausmą ir sekso troškimą.

Romantinių santykių darbe samprata apima du toje pačioje organizacijoje dirbančius asmenis, kurie abipusiai pripažįsta jausmus ir yra lydimi intymaus ryšio, kuris peržengia profesionalias ribas. Šis ryšys paprastai pasižymi abipuse simpatija, seksualiniu potraukiu, emociniu ryšiu ir, daugeliu atvejų, ketinimų siekti pasimatymų ar intymaus santykio. Tokių santykių esminis bruožas yra jų savanoriškumas, kaip pabrėžia Jung ir Yoon (2020), kurie akcentuoja abiejų pusių sutikimo ir pripažinimo svarbą. Šis savanoriškumas reiškia, kad abu asmenys autonomiškai pasirinko įsitraukti į santykius be jokio priverstinio spaudimo. Khan ir kt. (2022) išplečia šią apibrėžtį, pabrėždami santykių emocinį gilumą, nuroydamai "intensyvų ilgesį romantiniam partneriui, aistringus artumo jausmus ir seksualinį troškimą". Ši samprata leidžia suprasti, kad romantiniai santykiai darbe apima ne tik fizinę dimensiją, bet ir gilų emocinį bei psichologinį ryšį.

Remiantis Chory (2023) romantiniai santykiai darbe – tai santykiai tarp organizacijos narių, apimantys tiek „darbo“, tiek „gyvenimo“ sritis ir pasižymintys bendravimu, peržengiančiu darbo ir asmeninio gyvenimo ribą. Šie santykiai apima ir užduočių (pvz., prižiūrėtojai, ruošiantys naujus sandomus darbuotojus), ir santykinį (pvz., bendradarbiai, aptariantys tėvystės iššūkius) bendravimą. Formaliai romantiniai santykiai darbe apibrėžiami kaip „savanoriški, neformalūs, abipusiai ir konsensualūs santykiai tarp dviejų tos pačios organizacijos narių, kuriems būdingas stiprus emocinis komponentas ir partnerių pažinimas ir bendravimas vienas su kitu kaip visuma. Romantiniai santykiai gali būti įvairių formų, įskaitant draugystę ar romanus, kurie užsimezgė darbe arba egzistavo

prieš įsidarbinant bendroje organizacijoje; susituokusios poros pagal įstatymus ir šeimos draugai šeimos versle; atsitiktiniai seksualiniai santykiai tarp bendradarbių; nesantuokiniai ryšiai; ir „darbo sutuoktiniai“.

2 lentelė. Romantinių santykių darbe požymiai (sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais)

Autorius, metai	Požymiai
White ir kt. (2023)	Intensyvi emocinė ir fizinė sąveika.
Lopez (2019)	Abipusis noras, intencija, jausmas, meilė, susižavėjimas, potraukis ir intymumas.
Fisher ir kt. (2016)	Stiprus potraukis vienas kito atžvilgiu, kai tas potraukis apima tiek psichologinį, tiek fizinį lygmenį.
Cai ir kt. (2018)	Abipusė pagarba, tvirtas pasitikėjimas vienas kitu, nuolatinis emocinis ir praktinis palaikymas, visapusiškas priėmimas bei nuoširdus asmeninio gyvenimo dalijimasis.

Romantiniai santykiai darbe pagrįdė pasižymi emocine ir fizine sąveika ir abipusiu potraukiu. Wrench ir kt. (2020) teigia, kad romantiniai santykiai prasideda, kai abu asmenys pripažįsta savo abipusį potraukį ir yra veikiami jo. Fizinis jausmų išreiškimas pasireiškia veiksmais, kurie gali svyruoti nuo pasimatymų iki kitų intymių formų. Fizinis jausmų išreiškimas romantiniuose santykiuose yra svarbus, nes pažymi perėjimą nuo galimo susidomėjimo ar platoniško bendravimo prie gilesnio ir asmeniškesnio ryšio.

Intymumo svarbą romantiniuose santykiuose pabrėžia visi autoriai. Nors Chory (2012) ir Chan-Serafin ir kt. (2017) sutelkia dėmesį į seksualinio potraukio aspektą, taip pat yra neoficialus supratimas, kad tokiose santykiuose intymumas apima asmeninių minčių, jausmų ir patirčių, kurios paprastai nėra atskleidžiamos darbe, dalijimąsi. Jung ir Yoon (2020) paminėtas tarpusavio pripažinimo poreikis užtikrina, kad santykiai yra laikomi teisėtais ir rimtais. Šis pripažinimas yra žingsnis toliau nei vien simpatijos pripažinimas - tai yra santykio buvimo ir jo galimo poveikio asmenims bei jų aplinkai supratimas ir priėmimas. Khan ir kt. (2022) aprašyti emociniai komponentai pabrėžia, kad romantiniai santykiai darbe nėra tik trumpalaikiai traukos momentai, bet gali apimti gilų, reikšmingą ryšį, tenkinantį tiek fizinį, tiek emocinį poreikį. Šis gilus ryšys gali sukurti stipresnį tarpusavio santykį, galbūt virstantį ilgalaikiais santykiais.

Romantinių santykių samprata mokslinėje literatūroje analizuojama ir psichoanalitiniu lygmeniu, akcentuojant su santykiais susijusius pokyčius, apimančius veiklos pasiekimus, produktyvumą, efektyvumą veikiant. Šios tematikos nagrinėjimas yra aktualus aiškinantis žmogaus elgsenos kaitą, priklausomai nuo santykių su kitais vystymo, remiantis žmogaus elgsenos teoriniais modeliais. Iš psichologinės pusės romantiniai santykiai, pagal White ir kt. (2023), yra įvardijami kaip abipusė, savanoriška, dviejų partnerių sąveika vienas su kitu, kai tarpusavyje partneriai dalijasi meile, bei intymumu. Kitame šaltinyje, Lopez (2019) išskiria panašius romantinių santykių požymius, akcentuodami, kad pastariesiems būdinga: abipusis noras, intencija, jausmas, meilė, susižavėjimas, potraukis ir intymumas.

Romantiniams santykiams taip pat būdingas gilus seksualinis ryšys, kuris įprastai nėra būdingas kitoms santykių rūšims. White ir kt. (2023) pažymi, kad seksualinis ryšys, nebūtinai yra romantinių santykių požymis: “daugelis žmonių turi romantinių santykių, kurie taip pat yra seksualiniai, yra ir romantinių santykių, kuriuose nėra seksualinio elemento, ir seksualinių santykių, kurie nėra romantiniai” (White ir kt. 2023). Fisher ir kt. (2016) akcentuoja, kad romantiniams santykiams būdingas stiprus potraukis vienas kito atžvilgiu, kai tas potraukis apima tiek psichologinį, tiek fizinį lygmenį. Romantinių ir seksualinių santykių sritis yra daugialypė, ji yra įtakojama begalės veiksnių,

kurie formuoja asmenų tarpusavio ryšių pobūdį ir intensyvumą. Daugeliui romantiniai santykiai gali natūraliai apimti seksualinę aspektą, nes emocinis intymumas gilėja į fizinį potraukį. Romantinių ir seksualinių elementų susiliejimas gali dažnai sukurti gilų ir visavertį ryšį. Tačiau kai kurie žmonės jaučia didžiulį pasitenkinimą romantinėje partnerystėje, kai yra tik emocinis ryšys, be nevaržomo fizinio intymumo sudėtingumo. Ir atvirkščiai, yra tų, kurie užsiima seksualiniais santykiais be romantinių įsipareigojimų, emocinio artumo. Polinkis romantinių santykių dažnai yra saugumo ir stabilumo siekis, kuris sukuria pagrindą asmeniniam augimui. Šios skirtingos santykių priežastys gali būti susijusios su asmeniniais poreikiais, praeities patirtimi, kultūrine įtaka. Dar daugiau romantinių santykių bruožų išskiria Cai ir kt. (2018), pabrėždami, kad romantiniams santykiams būdinga pagarba, pasitikėjimas, palaikymas, priėmimas, asmeninio gyvenimo dalijimasis.

Apibendrinant galima teigti, jog romantiniai santykiai darbe yra ne tik fiziniai, bet ir glaudžiai susiję su emociniais bei psichologiniais ryšiais tarp žmonių. Šie santykiai pasižymi abipuse trauka, intymumu ir emociniu ryšiu, kuris remiasi savanorišku abiejų šalių dalyvavimu be jokių išorinių įtakų. Šie santykiai dažnai yra emociškai artimi, todėl sukuria unikalią sąveiką tarp darbuotojų. Be to, romantiniai santykiai gali turėti įtakos ne tik asmeniniam, bet ir profesiniam darbuotojų gyvenimui, kartais sukeldami sudėtingas situacijas darbe.

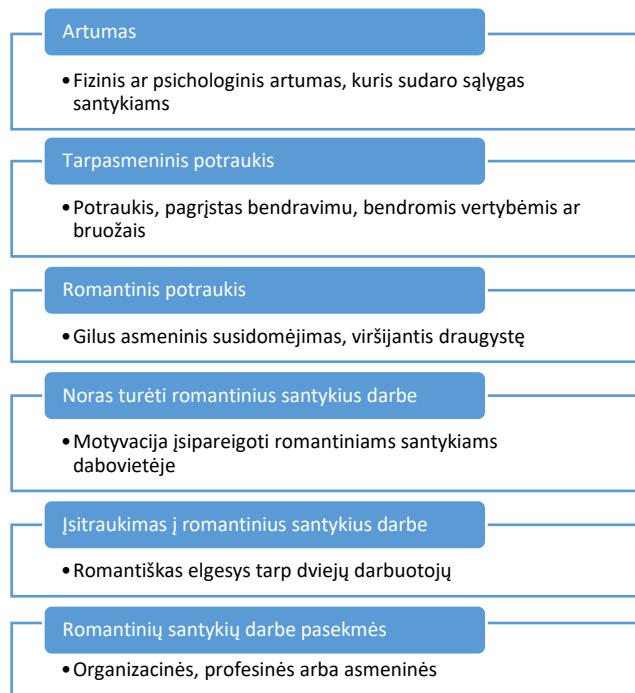
2.2. Romantinių santykių darbe formavimosi etapai

Romantinių santykių darbe vystymasis turi tam tikrus etapus. Šioje pastraipoje aptariama, kaip romantiniai santykiai formuojasi darbe, remiantis moksliniais tyrimais ir teorijomis.

Romantiniai santykiai darbe prasideda nuo atsitiktinio bendravimo ir smalsumo vienas kito atžvilgiu, kuris yra įprastas darbo kasdienybės elementas. Toks bendravimas, kaip teigia Wrench ir kt. (2020), suteikia galimybę asmenims patirti trauką, tačiau tai dar nereiškia automatinio romantinių santykių užsimezgimo. Tai yra tik pradžios taškas, kuriame fizinis ar psichologinis artumas gali skatinti traukos tikimybę, kaip minėjo Ellis (2019). Ši pradinė trauka, grindžiama bendrais interesais ir vertybėmis, gali vystytis į gilesnius asmeninius ryšius.

Vėlesniame etape, kai abipusė trauka ir bendravimas tampa nuolatinis, formuojasi intymumas. Šiame etape, remiantis Smith ir kt. (2021), darbo aplinka vaidina svarbų vaidmenį, nes nuolatinis artumas ir bendros patirtys darbe stiprina romantinius jausmus. Mainiero ir Anderson (2015) teigimu, šiame etape darbuotojai pradeda dalintis asmeniniais jausmais ir patirtimis, kurie stiprina emocinį saitą.

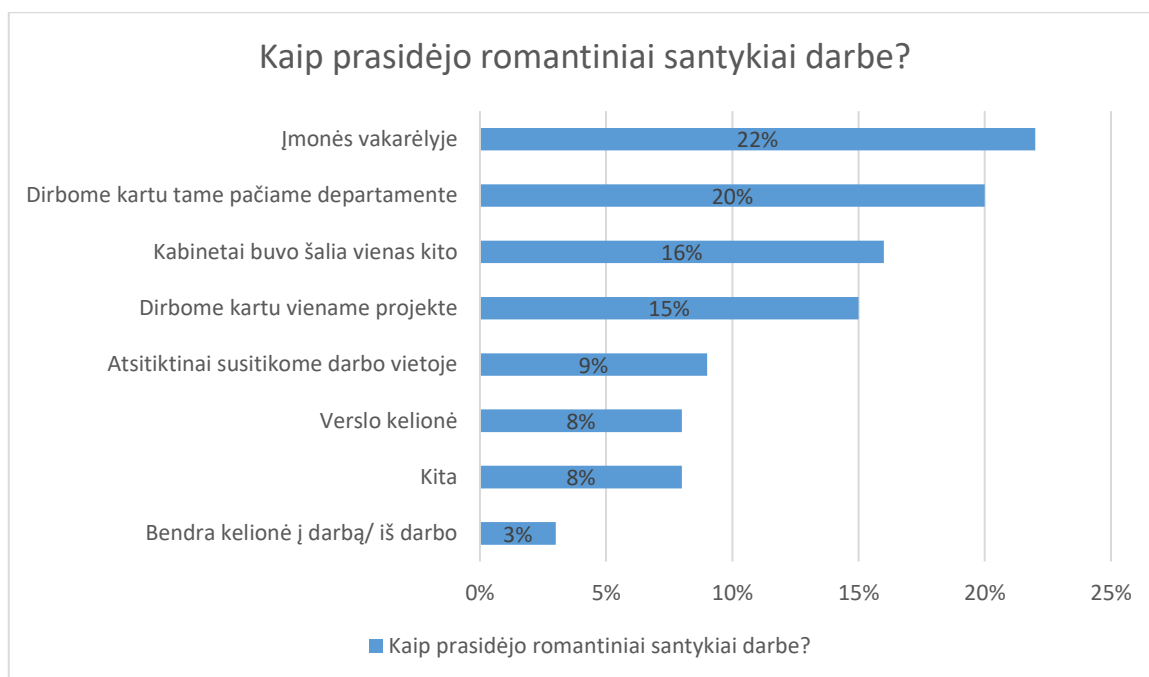
Paskutiniame etape įvyksta įsipareigojimas. Šiame etape, kaip nurodo Marks ir Vansteenkiste (2018), abu partneriai aiškiai ir savanoriškai įsipareigoja vienas kitam, o tai gali paveikti jų profesinę veiklą ir santykius su kolegomis. Jones ir Johnson (2022) akcentuoja, kad svarbu gebėti suderinti romantines ir profesines ribas, siekiant išvengti galimų konfliktų. Williams ir Anderson (2023) teigia, kad santykių darbe pasekmės yra neišvengiamos ir gali apimti tiek padidėjusį darbo pasitenkinimą ir produktyvumą, tiek galimus etinius iššūkius ir konfliktus. Remiantis Wrench ir kt. (2020) pateikiamas romantinių santykių darbe supaprastintas modelis sudarytas pagal Pierce, Byrne, ir Aguinis, kuris paaiškina romantinių santykių darbe formavimosi etapus.



1 pav. Supaprastintas romantinių santykių darbe modelis parengtas autorės pagal Wrench ir kt. (2020)

Pirmiausiam modelyje pavaizduota, kad romantiniai santykiai darbe prasideda nuo atsitiktinio bendravimo ir smalsumo vienas kito atžvilgiu, kas įprastai pasitaiko mūsų darbo kasdienybėje. Vien todėl, kad kažkas mums atrodo patrauklus, dar nereiškia, kad mes su juo užmegsime romantinius santykius (Wrench ir kt., 2020). Pirmasis etapas – artumas, kuris pasireiškia fiziniu arba psichologiniu artumu, gali skatinti traukos tikimybę (Ellis, 2019). Ši trauka gali būti grindžiama bendrais interesais ir bendromis vertybėmis, kurios gali vystyti į romantinę trauką, jei atsiranda gilesni asmeniniai interesai. Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl romantiniai santykiai užsimezga darbe, yra tai, kad kiekvieną dieną darbe būname šalia žmonių (Wrench ir kt., 2020). Nuo potraukio pereinama prie noro turėti santykius darbe, atspindi motyvaciją gilinti ryšį profesinėje aplinkoje. Smith ir kt. (2021) teigia, kad darbo aplinka labai svarbi formuojant ir stiprinant romantinius jausmus dėl nuolatinio artumo ir bendrų patirčių darbe. Įsitraukimas į romantinius santykius darbe reikalauja gebėjimo suderinti romantines ir profesines ribas (Jones ir Johnson, 2022). Paskutinis romantinių santykių darbe etapas, pateiktas modelyje, yra romantinių santykių darbe pasekmės, kurias apima organizacinės, profesinės ir asmeninės. Williams ir Anderson (2023) teigia, kad romantinių santykių darbe pasekmės gali svyruoti nuo padidėjusio darbo pasitenkinimo ir produktyvumo iki galimų etinių dilemų ir konfliktų. Taigi, šis romantinių santykių darbe modelis pateikia paskutinį etapą, kuris parodo, kad pasekmės vienokiu ar kitokiu būdu yra neišvengiamos.

„Vault 2018“ atliko tyrimą, kuriame darbuotojai buvo apklausti, kaip prasidėjo jų romantiniai santykiai.



2 pav. Romantinių santykių pradžia, sudarytas autorės remiantis „*The 2018 Vault Office Romance Survey Results*“

„Vault 2018“ tyrimo pateikti rezultatai rodo, kad daugiausiai romantinių santykių darbo aplinkoje prasideda vakarėlių metu. Tyrimo dalyvių patvirtinančių dažnumą ir romantinių santykių pradžia vakarėlio metu teiginiai pagal Vault (2018) buvo tokie:

- "Jis priėjo prie manęs ir pabučiavo"
- „Mano romantiniai santykiai prasidėjo darbe kaip draugystė su mergina, dirbančia tame pačiame skyriuje“
- "Mūsų bendravimas virto rimtu ketverių metų romanu. Per tuos metus mes ir toliau dirbome kartu. Tiesiogine prasme kartu keliavome po pasaulį (darbo reikalais). Taip pat greitai tobulėjome organizacijoje, nes niekada nesiskundėme kelionėmis ir jų metu galėjome būti atviri vienas kitam“.

Apibendrinant galima teigti, jog romantinių santykių darbe formavimosi etapai prasideda nuo atsitiktinio bendravimo ir smalsumo, kas yra būdinga darbo aplinkai. Šie santykiai perėjus pirmuosius etapus: artumą ir trauką, vėliau gali išaugti į gilesnį intymumą ir galiausiai įsipareigojimą, kaip detalai aprašyta mokslinėse literatūroje. „Vault 2018“ tyrimas parodo, kad daug romantinių santykių prasideda ne tik kasdieniškoje darbo aplinkoje, bet ir organizuojamuose vakarėliuose, kur neformalus bendravimas skatina asmeninį artumą.

2.3. Romantinių santykių darbe tipai

Romantiniai santykiai darbe gali būti sveiki ir nesveiki, priklausomai nuo jų formų ir įgyvendinimo būdų. Šis skyrius skirtas išnagrinėti įvairius romantinių santykių darbe tipus, aptariant jų charakteristikas, atsiradimo priežastis ir galimas pasekmes darbo aplinkai. Ir suprasti, kaip skirtingi santykių tipai veikia tiek asmeninį darbuotojų gerovės lygį, tiek bendrą organizacinę atmosferą.

Cai ir kt. (2018) pabrėžia, kad sveiki romantiniai santykiai asmeniniame gyvenime yra naudingi abipusiškai, kadangi tai teigiamai veikia abu partnerius. Būtent sveikų santykių konceptas suprantamas, kaip santykių pozityvioji raiška, kai abu partneriai nėra toksiški vienas kito atžvilgiu. Jeigu bent vienas iš partnerių pasižymi vadinamąją toksine elgsena, tokie romantiniai santykiai negali būti traktuojami kaip sveiki. Žemiau lentelėje pateikiami sveikų romantinių santykių bruožai (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Sveikų romantinių santykių bruožai (sudaryta autorės remiantis Cai ir kt. ,2018)

Požymis	Reikšmė santykiuose
Pasitikėjimas	Partneriai pasitiki, kad vienas kito atžvilgiu nedarys nieko, kas gali įskaudinti kitą;
Sąžiningumas	Užtikrina, kad partneriai yra nuoširdūs vienas kito atveju;
Lygybė	Santykiai yra subalansuoti ir abu partneriai deda vienodas pastangas į santykių palaikymą;
Nepriklausomybė	Svarbu, kad partneriai turėtų laiko sau už santykių. Asmuo turi turėti laiko, erdvės tik sau;
Pagarba	Partneriai vertina vienas kito nuomonę, vertybes, įsitikinimus ir tai gerbia, palaiko, atsižvelgia;
Smagumas	Partneriams emociškai malonu, linksma leisti laiką vienas su kitu;

Sveiki romantiniai santykiai turi užtikrinti partnerių lygybę, pasitikėjimą vienas kitu, kad partneris elgiasi taip, kad neskaudinti kito. White ir kt. (2023) išsamiau nagrinėja kas atskiria sveikus romantinius santykius, nuo nesveikų romantinių santykių. Nesveiki romantiniai santykiai, neturi sveikiems santykiams būdingų elementų, kaip pagarba, pasitikėjimas, palaikymas. Tokiems, nesveikiems romantiniams santykiams, būdingas nuolatinis, pasikartojantis, kito partnerio atžvilgiu, destruktivus elgesys, kuri gali apimti psichologinį, emocinį, fizinį smurtą. Nesveiki romantiniai santykiai yra ne kuriantys, o žalojantys. Ilgalaikiu periodu, nesveiki romantiniai santykiai sukelia žalą, sukuria trauminį ryšį, priklausomybę, tuo pačiu demoralizuojanti, psichologiškai žalojant kitą asmenį. White ir kt. (2023) nurodo, kad nesveikiems romantiniams santykiams būdinga:

- Prasta komunikacija;
- Nepagarba;
- Žeminimas;
- Įžeidinėjimas;
- Pavydas;
- Pyktis;
- Agresija;
- Lygybės nebuvimas;
- Nepriklausomybės nesuteikimas.

Apibendrinant galima teigti, jog romantiniai santykiai darbe turi gilų poveikį tiek individualiai darbuotojų gerovei, tiek visai organizacinei kultūrai. Sveiki santykiai remiasi pasitikėjimu, sąžiningumu, lygybe ir smagumu, skatindami emocinę gerovę ir produktyvumą. Tuo tarpu nesveiki

santykiai, pasižymintys žeminimu, nepagarba ir netgi agresija, sukelia ne tik emocinį sutrikimą, bet ir kenkia darbo aplinkai. Todėl yra būtina atpažinti ir tinkamai valdyti šiuos santykių tipus darbovietėje, siekiant išlaikyti sveiką, saugią ir produktyvią darbo aplinką. Sveikų ir nesveikų romantinių santykių išskyrimas, atsižvelgiant į romantinių santykių darbe pasekmes, svarbus todėl, kad asmuo, esantis laiminguose, sveikuose romantiniuose santykiuose patirdamas tik teigiamas, pakilias emocijas, gali skirtingai elgtis nuo asmens, kuris yra emociškai žalojamas ir naikinimas, smurtaujančio partnerio. Forth ir kt. (2022) akcentuoja, kad romantiniai santykiai gali būti vertingi, naudingi ir žalingi, priklausomai nuo to, kokiuose santykiuose asmuo yra.

2.4. Romantinių santykių poveikis asmenybei ir jo elgsenai

Romantiniai santykiai gali keisti individo elgseną ir jo asmenybę. Vis daugiau mokslinių įrodymų rodo, kad žmonių savivoka iš tikrųjų keičiasi, kai jie užmezga santykius. Kaip teigia Smith ir kt. (2020), romantiniai santykiai veikia asmenybę, per šiuos su individu susijusius aspektus:

- Asmuo greičiau ir lengviau keičiasi, priimdamas naująjį save, kuris adaptuotas prie naujojo partnerio lūkesčių;
- Asmuo auga ir tobulėja;
- Asmuo sumažina neigiamos elgsenos apraiškas.

Vienas iš būdų optimizuoti savęs augimą romantiniuose santykiuose, kaip teigia Fisher ir kt. (2016), yra dalytis unikaliais partnerio pomėgiais ir įgūdžiais. Romantiniai santykiai darbe pasižymi sankirta tarp asmeninės emocinės dinamikos ir profesinio elgesio, o tyrimai rodo, kad jie gali turėti ryškių poveikių asmenybės raiškai ir elgesiui darbe. Wilson ir kt. (2015) atlikti tyrimai atskleidžia, kad romantiniai santykiai darbe gali padidinti asmeninę gerovę ir pasitenkinimą darbu, potencialiai skatindami teigiamas ir kitas savybes, kaip padidėjęs sąžiningumas ir tarpusavio sutarimas. Pareigybės atsakomybių lygis ir įsitraukimas į romantinius santykius gali paveikti darbuotojo elgesį per sprendimų priėmimą, lyderystę ir kitus santykius su kolegomis, kaip tyrinėja Miner ir kt. (2005). Romantinius santykius darbe komplikuoja vidinė organizacijos kultūra ir vidinė santykių politika, kuri gali moduluoti šiuos poveikius, arba mažindama, arba didindama poveikį asmenybės bruožams ir elgesiui, kaip aptaria Horan ir Chory (2019). Romantiniai santykiai darbe gali skatinti asmeninį augimą ir teigiamus socialinius elgesius, jie taip pat reikalauja atsargaus elgesio, siekiant suderinti su profesiniais standartais ir organizaciniais lūkesčiais.

Darbuotojų motyvavimo veiksniai varijuoja nuo vidinių, iki išorinių, lygiai taip pat kaip ir darbuotojų jaučiama motyvacija. Zaim ir kt. (2018) nurodo, kad darbuotojų motyvacija yra kategorizuojama į vidinę ir išorinę motyvacijas, kurių pagrindinis skirtumas yra tas, kad vidinė kyla iš asmeninių motyvų, o ne iš aplinkos, o tuo tarpu išorinė yra veikiama aplinkos veiksnių, kaip pavyzdžiui žinojimas, kad atliktas kokybiškas darbas garantuos pripažinimą ar priedus. Autorių Zaim ir kt. (2018) teigimu, vidinė darbuotojų motyvacija yra netgi vertingesnė už išorinę, tačiau sudėtingiau valdoma, todėl žmogiškųjų išteklių vadyba daugiau investuoja į išorinių motyvacinių veiksnių valdymą organizacijoje. Vidinė darbuotojų motyvacija yra siejama su emociniais potyriais, jausmais, emocijomis, o tam įtakos turi darbuotojo pasitenkinimas savimi, bei santykiais su kitais bendradarbiais, taigi, reikėtų atkreipti dėmesį į kylančią vidinę motyvaciją turint romantinių santykių darbe. Obedgiu ir kt. (2017) teigia, kad vidinė motyvacija, siejama su darbuotojų emociniais potyriais, esant romantiniuose santykiuose yra galingesnė ir gali padėti užtikrinti dar aukštesnius darbo

rezultatus, negu išorinė motyvacija. Tuo atveju, jeigu darbuotojai nesijaučia motyvuoti išorinių veiksmų, organizacijai visada išlieka alternatyva tai padaryti, pasitelkiant vidinę darbuotojų motyvaciją, nors kaip pripažįsta autoriai, pastaroji valdoma dar sunkiau. Vidinė motyvacija, kylanti dėl romantinių santykių darbe, vyksta nepriklausomai nuo aplinkos dalyvavimo. Cetin ir Askun (2018), aiškindami vidinės motyvacijos reikšmę, nurodo, kad pastaroji skatina žmogų veikti todėl, kad jis pats jaučia malonumą, norą, o ne todėl, kad yra manipuliuojamas. Autorių teigimu, išorinė motyvacija yra labiau manipuliuojančio pobūdžio, nes iššaukiamas darbuotojų veikimas yra sukeltas išorinės naudos, tačiau jeigu tokios naudos nebūtų, darbuotojas savo noru tam tikrų veiksmų nenorėtų atlikti. Darbuotojų vidinės motyvacijos temos aktualumas, kalbant apie romantinių santykių vaidmenį darbuotojo asmenybei ir jos sąlygotiems veiklos pasiekimams, ypač svarbus darbo aplinkos kontekstiniai struktūrai, santykiams, darbuotojų galimybių ir poreikių įvertinimui, ieškant alternatyvų, kaip sukurti vidinę darbuotojų motyvaciją. Vidinė darbuotojų motyvacija, kylanti iš romantinių santykių teikiamų potyrių, gali tapti raktas darbo produktyvumui skatinti, pasitelkiant kūrybiškumą. Darbuotojų vidinė motyvacija, kuri glaudžiai susijusi su vidine, emocine darbuotojų būseną, gali padidinti kūrybiškumą, o pastarojo didėjimas gali tapti organizacijos konkurencingumo faktoriumi (Sun ir kt., 2021).

Ne tik darbuotojų darbo atlikimas bei kokybė gerėja, kai darbuotojai jaučiasi motyvuoti, tačiau lygiai taip pat ir lojalumas darbui. Huang ir kt. (2015) nurodo, kad lojalumas darbui proporcingai didėja su pasitenkinimu darbu, kuris koreliuoja su motyvacijos jausmu.

Apibendrinant galima teigti, jog romantiniai santykiai gali keisti individo elgseną ir jo asmenybę bei turėti įvairių poveikių tiek asmeniniame, tiek profesiniame gyvenime. Tyrimai rodo, kad romantiniai santykiai darbe gali turėti įvairių padarinių, įskaitant teigiamą įtaką asmeniniam augimui, gerovei ir pasitenkinimui darbu, taip pat ir įtaką darbuotojų motyvacijai.

2.5. Bendradarbių požiūris į romantinius santykius darbe

Romantiniai santykiai darbe turi poveikį ne tik santykiuose esantiems žmonėms, bet ir visam darbo kolektyvui. Bendradarbių požiūris į romantinius santykius darbe yra ne vienareikšmis, tam įtakos turi tokie veiksniai kaip santykių pobūdis, įtaka darbo dinamikai ir kultūrinis kontekstas. Eger ir kt. (2022) akcentuoja, kad profesoriaus Seano Horan ir profesorės Rebecca Chory atlikti tyrimai atskleidė romantinių santykių darbe poveikį santykiams ir produktyvumui. Jų tyrimai, kad darbuotojai dažniau meluoja, nepasitiki ir mano, kad bendradarbiai, kurie susitikinėja su savo vadovais, yra mažiau rūpestingi, palyginti su bendradarbiais, kurie susitikinėja su to pačio lygio bendradarbiais. Ši dinamika buvo pastebėta tiek heteroseksualių, tiek tos pačios lyties asmenų santykiuose darbe. Chory ir Hoke (2023) tyrimas akcentuoja neigiamus romantinių santykių poveikius darbo aplinkai. Jame pažymimi romantinių santykių darbe galimybė provokuoti elgesį, kuris neigiamai veikia darbuotojų produktyvumą ir sveikatą, lemia nedarbingumą, darbovietės pokyčius, finansinius nuostolius ir teismo bylas. Tyrime taip pat pastebimas lyčių dinamikos vaidmuo, pažymint, kad moterys, dalyvaujančios romantiniuose santykiuose su kolegomis, istoriškai buvo dažniau atleidžiamos nei vyrai (Chory ir Hoke, 2023). Rebecca M. Chory atlikti tyrimai rodo, kad romantiniai santykiai darbe gali sukurti nesąžiningo pranašumo ir palankumo jausmą, o tai gali sukelti nepasitikėjimą ir sumažinti bendradarbių artumą. Poveikis ypač ryškus pavaldinių ir vadovų santykiuose, kur atsiranda galios dinamika.

Socialinių mainų teorija iš romantinių santykių darbe prizmės teigia, kad bendradarbiai tokius santykius vertina pagal santykių poveikį savo ir kitų darbo rezultatams, pasitenkinimui darbu ir organizaciniu įsipareigojimu (Chernyak-Hai ir Rabenu, 2018). Teorija teigia, kad darbuotojai atlieka santykių kaštų ir naudos analizę, pasverdami galimą naudą (pvz., emocinę paramą, socialinę padėtį ir prieigą prie išteklių) su galimomis rizikomis (tokiomis kaip interesų konfliktai, favoritizmas ir seksualinis priekabiavimas) (Reader, 2017). Wrench ir kt. (2020) savo tyrime „13.4: Romantic Relationships at Work“ pateikia tokius bendradarbių požiūrius į vykstančius romantinius santykius darbe (žr. 4 lentelę)

4 lentelė. Bendradarbių požiūris į romantinius santykius darbe (Wrench ir kt., 2020)

„Darbuotojai mažiau pasitiki bendradarbiais, kai jie įsitraukę į romantinius santykius darbe su vadovu, nei su kitu organizacijos nariu“ (Hutchinson ir kt., 2010)
„Darbuotojai pranešė apie mažiau sąžiningą bendravimą ir atvirą dalijimąsi su bendradarbiais, kai jie buvo romantiniuose santykiuose darbe su vadovu, nei su kitu organizacijos nariu“ (Guerrero, 1994)
„Darbuotojai laikė bendradarbį, kuris susitikinėjo su aukštesnes pareigas užimančių darbuotoju, labiau motyvuotu darbo tikslais ir mažiau meilės tikslais, nei kolegą, kuris susitikinėjo su to pačio lygio darbuotojais“ (Norton, 1978)
„Darbuotojai pranešė, kad jautėsi, jog jų bendradarbiai yra labiau linkę gauti nesąžiningą pranašumą, kai susitikinėjo su savo vadovu, o ne su kitu to pačio lygmens darbuotoju“ (Jordan-Jackson ir kt., 2008)
„Bendradarbiai, kurie susitikinėjo su pavaldiniais, gavo nesąžiningą pranašumą, lyginant su kolegomis, kurie susitikinėjo už organizacijos ribų“ (Burgoon ir Buller, 1994)
„Netradicinės orientacijos bendradarbiai, kurie susitikinėjo vadovu, pasitikėjimas jais buvo mažesnis, jie buvo dažniau apgauti ir laikomi mažiau patikimais nei kolegos, kurie susitikinėjo su to pačio lygio bendradarbiais“ (O’Hair ir Cody, 1994)
„Bendradarbiai rečiau nepasitiki gėjais ir lesbietėmis, turinčiais romantinių santykių darbe, ir suvokia bendradarbius gėjus ir lesbietes kaip rūpestingesnius ir aukštesnio charakterio nei heteroseksualūs bendradarbiai, kurie turi romantinius santykius darbe. (Guthrie ir Kunkel, 2013)
„Moterims, kurioms teko susidurti (matyti) su seksualiniu elgesio darbe, darbo pasitenkinimo lygis buvo žemesnis, bet nebuvo ryšio tarp seksualinio elgesio stebėjimo darbe ir darbo pasitenkinimo vyrams“ (Burgoon et al., 1996)
„Atmetus žmogaus darbo pasitenkinimo lygį, žmonės, kurie matė didesnį seksualinio elgesio lygį darbe, buvo labiau linkę ieškoti kito darbo“ (Guthrie ir Kunkel, 2013)

Kai kurie bendradarbiai teigiamai vertina romantinius santykius darbe, siedami ją su to darbuotojo padidėjusia morale ir produktyvumu. Jie teigia, kad romantiniai santykiai gali lemti laimesnius darbuotojus, o tai savo ruožtu gali padidinti bendrą darbo entuziazmą ir efektyvumą. Chory ir Hoke (2023) atliktas tyrimas parodė, kad tam tikruose kontekstuose bendradarbiai šiuos santykius suvokia kaip teigiamos energijos ir kūrybiškumo šaltinį.

Dauguma bendradarbių turi neigiamą požiūrį ir dažniausiai, nori atsiriboti nuo tokių santykių darbe. Pirminis nuogąstavimas sukasi apie palankumo ir galimų interesų konfliktų problemas, ypač santykiuose su galios dinamika (pvz., vadovo ir pavaldinio santykiai). Chory ir Hoke (2023) pabrėžia moralės sumažėjimą ir mažesnę pasitikėjimą tarp bendradarbių, kurie gali suvokti, kad santykiai daro netinkamą įtaką sprendimų priėmimui ir išteklių paskirstymui.

Romantiniai santykius darbe bendradarbių atžvilgiu yra suvokiami skirtingai. Tam turi įtakos skirtingi veiksniai, tokie kaip:

- Lytis;
- Amžius;
- Kultūrinė aplinka.

Karandashev (2017) nustatė, kad kultūros normos daro didelę įtaką tokių santykių suvokimui ir priėmimui. Taip pat santykių pobūdis (pvz., ar jis atskleistas, ar slaptas, hierarchinis ar tarp pavaldinių) turi įtakos bendradarbių požiūriui ir priėmimui. Esant hierarchiniams romantiniams santykiams darbe, gali padidėti bendradarbių nerimas ir komandos moralė mažėja, jei bendradarbiai mano, kad vadovas priima sprendimus, palankius savo romantiniam partneriui (Balaban, 2019; Dechamplain, 2021). Bendradarbiai dažniau nepasitiki kitais bendradarbiais, turinčiais romantinių santykių darbe ir yra mažiau reiklūs bendradarbiams, turintiems hierarchinių santykių (priešingai jei santykiai lygiaverčiai) (Chory ir Horan, 2009). Darbo komandose romantiniai santykiai gali pakeisti bendravimo modelius, sprendimų priėmimo procesus ir komandos ryšį. Romantiniai santykiai komandos viduje gali paskatinti susiskaldymą ir sukelti priešišumą.

Apibendrinant, galima teigti, jog romantiniai santykiai darbe turi gana sudėtingą ir dažnai dviprasmišką poveikį bendradarbiams. Nors tam tikrais atvejais jie gali sustiprinti darbuotojų moralę ir produktyvumą, dažniau pastebimi neigiami romantinių santykių padariniai. Eger ir kt. (2022), Chory ir Hoke (2023) mokslininkų atlikti tyrimai atskleidžia, kad tokių santykių egzistavimas darbe gali sukelti pasitikėjimo trūkumą, nesąžiningumą ir netgi įtakoti darbuotojų kaitą, ypač kai santykiai yra tarp vadovų ir pavaldinių. Ši galios dinamika gali provokuoti interesų konfliktus ir netgi teismo bylas. Nepaisant kultūrinių skirtumų, kurie taip pat daro įtaką romantinių santykių darbe suvokimui, dauguma darbo kolektyvų linkę atsiriboti nuo darbovietėje formuojamų romantinių ryšių dėl baimės sukelti palankumo ir favoritizmo problemas.

2.6. Romantinių santykių darbe pasekmės

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kas yra romantiniai santykiai darbe ir kokius skirtingus poveikius formuoja. Atsižvelgiant į tai, bus nagrinėjamos įvairios pasekmės, susijusios su darbuotojais ir organizacija, atkreipiant dėmesį į tai, kaip romantiniai santykiai gali paveikti darbo aplinką. Žemiau pateikiama susisteminta lentelė, kokias romantinių santykių darbe pasekmes išskiria skirtingi autoriai.

5 lentelė. Romantinių santykių darbe pasekmės (sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais)

Autorius, metai	Pasekmės
Reuters (2022)	Suvokiamas kitų darbuotojų favoritizmas; Sumažėjęs vadovo patikimumas jo komandos akyse; Sumažėjusi darbuotojų moralė; Galimi interesų konfliktai; Organizacijos politikos pažeidimai; Iššūkiai nuosekliai įgyvendinti organizacijos politiką; Kitų darbuotojų pareiškimai dėl seksualinio priekabiavimo ar diskriminacijos; Vieno iš partnerių pareiškimai dėl seksualinio priekabiavimo ar diskriminacijos, jei santykiai baigiasi blogai; Vidinės paskalos ir gandai, galintys turėti įtakos bendrai darbo aplinkai ir ilgalaikei asmenų, dalyvaujančių romane, karjerai; Privatumo problemos, susijusios su darbdavio klausimais apie romantinius santykius.
Freeman ir kt. (2023)	Galimi skundai dėl priekabiavimo darbe; Yra interesų konflikto galimybė; Yra toksiškos darbo aplinkos potencialas.

Anand ir kt. (2023)	Pasitenkinimas darbu; Pagerėjęs punktualumas; Pagerėjęs produktyvumas; Organizacijos efektyvumas; Mažas ketinimas keisti darbą; Pagerėjusi koncentracija; Saugumo jausmas; Pagerėjęs kūrybiškumas; Padidėjęs entuziazmas; Suvokiamas priekabiavimas; Teisinės komplikacijos; Žemas produktyvumas; Žemesnė psichologinė gerovė;; Įtampa; Padidėjęs streso lygis; Didelis ketinimas keisti darbą; Konfliktai dėl favoritizmo; Pavydas; Pasibaigusių santykių pasekmės; Sumažėjęs pasitenkinimas darbu tarp bendradarbių; Sumažėjęs žinių dalijimasis.
---------------------	---

Anand ir kt. (2023) išskyrė daugiausiai galimų romantinių santykių darbe pasekmių ir jas suskirstė į teigiamas ir neigiamas. Todėl toliau remiamasi šiuo autoriumi (Anand ir kt., 2023) pasekmės bus nagrinėjamos dviem dalimis: iš teigiamų ir neigiamų perspektyvų.

2.6.1. Romantinių santykių darbe teigiamos pasekmės

Kai romantiniai santykiai darbe klostosi gerai, organizacijos turi darbuotojus, kurie yra labiau patenkinti, motyvuoti ir įsipareigoję. Anand ir kt. (2023) išskyrė 9 teigiamas romantinių santykių darbe pasekmes.

6 lentelė. Romantinių santykių darbe teigiamos pasekmės

Autorius ir metai	Išskirtos pasekmės
Anand ir kt. (2023)	Pasitenkinimas darbu;
	Pagerėjęs punktualumas;
	Pagerėjęs produktyvumas;
	Organizacijos efektyvumas;
	Mažas ketinimas keisti darbą;
	Pagerėjusi koncentracija;
	Saugumo jausmas;
	Pagerėjęs kūrybiškumas;
	Padidėjęs entuziazmas.

Žemiau išsamiai analizuojama kiekviena teigiama pasekmė atskirai. Aptariama, kaip šie santykiai gali skatinti darbuotojų įsitraukimą, padidinti bendrą produktyvumą ir kt.

Darbuotojai, įsitraukę į romantinius santykius darbe, dirba viršvalandžius, kad galėtų būti su savo romantiniu partneriu (Wrench ir kt., 2023). Mehrzi ir Singh (2016) teigia, kad darbuotojų romantiniai santykiai teigiamai veikia darbo rezultatus. Sveikuose romantiniuose santykiuose esantys darbuotojai aktyviau įsitraukia į darbinę veiklą bei gerina darbo rezultatus, tai yra gerėja:

- Kokybė;
- Našumas;
- Produktyvumas;
- Bendras efektyvumas.

Kitame šaltinyje, Chory ir Hoke (2019) pažymi, kad darbo rezultatai nebūtinai gerėja esant romantiniuose santykiuose. Tai yra, jeigu gerėja pasitenkinimas darbu, bet efektyvumas gali būti kintantis.

7 lentelė. Veiklos pasiekimų ir romantinių santykių sąsajos (remiantis Chory ir Hoke, 2023 ; Fisher ir kt., 2016; Cetin ir Askun, 2018; Mardanov, 2020)

Rodiklis	Reikšmė	Romantinių santykių vaidmuo
Užduočių vykdymas	Parodo kaip darbuotojas atlieka savo užduotis pagal pareiginius nuostatus	Gerėja
Organizacijos pilietiškumo elgesys	Parodo kiek įsitraukia į organizacijos veiklą savanoriškai, ne pagal pareiginius nuostatus. Prisideda prie teigiamos organizacijos kultūros	Priklauso nuo lyties ir pramonės rūšies
Prisitaikymo efektyvumas	Parodo kaip darbuotojas geba prisitaikyti ir priimti vykstančius pokyčius organizacijos viduje	Kintantis
Neproduktyvus elgesys	Parodo kaip darbuotojai elgiasi piktybiškai organizacijoje, nesilaikydamos vidaus taisyklių ar politikų	Priklauso nuo lyties ir pramonės rūšies

Remiantis aukščiau esančia lentele, galima teigti, kad romantinių santykių aplinkybė yra viena iš jo atlikimo kokybės, našumo ir produktyvumo kaitos priežasčių. Taip yra todėl, kad darbuotojų įsitraukimas į darbinę veiklą ir tuo tarpu pasiekti rezultatai, priklauso nuo darbuotojų emocinės savijautos, gerovės, o tai sąlygoja ir jų asmeninio gyvenimo santykiai.

Romantiniai santykiai gerina darbo rezultatus tarp darbuotojų, kurie santykiai klostosi teigiamai. Nustatytas ryšys tarp santykių darbe ir veiklos pasiekimų. Tai yra darbuotojai esantys laiminguose santykiuose, dirba produktyviau, negu tie, kurie išgyvena santykių iššūkius. „Forbes Advisor“ (2023) teigia, kad romantiniai santykiai veikia veiklos pasiekimus, nes tai, kaip jaučiasi darbuotojas, veikia visą jo darbo atlikimo eigą:

- Darbuotojų įsitraukimas į darbinę veiklą yra susijęs su romantiniais santykiais;
- Darbuotojo gebėjimas atlikti paskirtas užduotis laiku yra susijęs su romantiniais santykiais;
- Darbuotojo gebėjimas atlikti užduotis kokybiškai yra susijęs su romantiniais santykiais;
- Darbuotojo gebėjimas suderinti darbinės veiklos našumą ir produktyvumą yra susijęs su romantiniais santykiais.

Darbuotojų romantiniai santykiai veikia darbo rezultatus, nes darbo rezultatai psichologiniu požiūriu yra gerinami arba išlaikomi stabilūs, kai darbuotojas patenkina kertinius A. Maslow poreikius. Nepatenkinant bazinių poreikių, arba neišlaikant pozityvaus santykio su svarbiais asmenimis, kyla stresas, nerimas, didėja klaidų rizika, darbuotojas nenoriai įsitraukia į darbinę veiklą. Tuo tarpu pozityvios patirtys romantiniuose santykiuose, teikia visapusišką naudą ir patiems darbdaviams, didinant darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą.

8 lentelė. Romantinių santykių nauda darbuotojams ir darbdaviui (Seppälä ir McNichols, 2022)

Nauda darbuotojui	Nauda darbdaviui
Geresnė darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyrą; Didesnis darbingumas; Mažesnis stresas	Didėjantis darbuotojų produktyvumas Didesnis įsipareigojimas Aukštesnė darbuotojų motyvacija

Kitame šaltinyje, Reizer ir kt. (2019) akcentuoja, kaip romantiniai santykiai prisideda prie teigiamų veiklos pasiekimų, kai darbuotojas jaučiasi ramiai, pasitikinčiai ir saugiai tuose santykiuose, kuriuose esa:

- Didėja priimamų sprendimų kokybė ir efektyvumas;
- Gerėja sprendimų gyvybingumas;
- Spartėja užduoties atlikimo greitis.

Darbuotojai, kurie jaučiasi saugūs romantiniuose santykiuose, nepatiria streso, gauna grįžtamąjį ryšį iš vadovo bei turi lanksčias darbo sąlygas, demonstruoja geresnius darbinės veiklos pasiekimus negu tie, darbuotojai, kurie neturi tokių sąlygų.

Bregman (2019) nagrinėjo kaip romantiniai santykiai yra susiję su darbo rezultatais ir aptarnaujančio personalo darbo rezultatais. Bregman (2019) teigia, kad romantiniai santykiai, kuriuos palaiko darbuotojai, teigiamai veikia motyvaciją ir produktyvumą, o per visas šias dedamąsias ir yra gerinamas, pavyzdžiui, klientų aptarnavimo rezultatas. Esant žemam moraliniam pasitenkinimui, darbo atitinkami rezultatai prastėja. Moralinis pasitenkinimas pasiekiamas kai darbuotojas jaučia balansą tarp asmeninių santykių ir darbo:

- Darbuotojas atlieka daugiau užduočių;
- Darbuotojas padaro mažiau klaidų;
- Darbuotojas padeda kitiems.

Remiantis **Hackmano** ir Oldhamo (1976) darbo charakteristikų modeliu, pasitenkinimui darbu turi įtakos tokie veiksniai, kurie stiprina darbuotojų vidinę motyvaciją:

- Užduočių reikšmingumas;
- Savarankiškumas;
- grįžtamasis ryšys.

Toliau bus atskirai aptariama kiekviena pasekmė, įvertinant jos įtaką darbuotojams ir organizacijai. Išsamus šių pasekmių nagrinėjimas padės geriau suprasti, kaip romantiniai santykiai darbe formuoja organizacijos dinamiką.

9 lentelė. Pasitenkinimo darbu samprata (sudaryta autorės remiantis nurodytais šaltiniais)

Autorius ir metai	Pasitenkinimo darbu samprata
Aziri, 2011	Suvokiamas kaip psichologinių, fiziologinių ir aplinkos veiksnių derinys, kuris tenkina darbo poreikius.
Neff, 2017	Lūkesčio atitikimas realiai gaunamam atlygiui, įtakoiantis darbuotojo elgesį darbe.
Kartika ir Purba, 2018	Asmeninių darbuotojo vertybių, darbo suvokimo ir aplinkos veiksnių rezultatas.
Ghazi ir kt., 2018	Pasitenkinimas darbu tyrinėjamas per Herzberg dviejų veiksnių teoriją, akcentuojant higieninius (pvz. darbo sąlygos) ir motyvacinius (pvz., saviraiška) veiksnius ir jų pusiausvyros svarbą.
Lu ir kt., 2019	Tokie veiksniai, kaip darbo aplinka, darbo krūvis ir profesinė parama, darantys poveikį veiklos rezultatams.
Judge ir kt., 2020	Pasitenkinimą darbu lemia aplinkybių, asmenybės ir jų tarpusavio sąveika.

Teisingumo teorija (Adams, 1965) toliau aiškina **pasitenkinimą darbu** sąžiningumo ir teisingumo požiūriu, teigdama, kad darbuotojai ieško pusiausvyros tarp savo indėlio ir gaunamo rezultato. Harter ir kt. (2002) ir Saks (2006) teigia, kad didesnis įsitraukimo lygis yra susijęs su didesniu pasitenkinimu darbu, įsipareigojimu organizacijai ir produktyvumu. Įsitraukimas į darbą koreliuoja tarpusavyje su pasitenkinimu darbu. Pasitenkinimo darbu taip pat svarbi dedamoji yra gyvenimo ir darbo balansas. Greenhaus ir kt. (2003) patvirtina, kad balansas tarp asmeninio gyvenimo ir darbo prisideda prie pasitenkinimo darbu. Kita pasitenkinimo darbu dedamoji yra įgalinimas. Įgalinimas, suteikiantis darbuotojams savarankiškumo ir suteikiantis sprendimų priėmimo laisvės, įtakoja pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai (Seibert ir kt., 2011).

Darbo aplinka ir organizacinė kultūra daro įtaką pasitenkinimui darbu. Pagal Robbins ir Judge (2019) teigiama darbo aplinka, skatinanti pagarbą, pasitikėjimą ir sąžiningumą, gali pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pagrindinis, bet ne vienintelis, pasitenkinimo darbu rodiklis yra konkurencingas atlygis už darbą, kuris yra svarbus siekiant patenkinti ir išlaikyti darbuotoją (Milkovich ir kt., 2016). Prie darbuotojų gaunamo atlygio galima pridėti ir kitas gaunamas naudas, kaip sveikatos draudimas, pensijos kaupimas ir kt, kas didina darbuotojo pasitenkinimą darbu.

Pasitenkinimas darbu daro poveikį organizacijos rezultatams, tokiems kaip produktyvumas, apyvarta ir darbuotojų moralė (Robbins ir Judge, 2019). Pasitenkinimas darbu yra labai svarbus tiek darbuotojų gerovei, tiek organizacijos efektyvumui, nes jis yra pagrindinis darbovietės dinamikos ir darbuotojų išlaikymo rodiklis. Pasitenkinimas darbu daro poveikį įvairiems darbuotojų gyvenimo aspektams, įskaitant jų romantinius santykius darbe. Tyrimai parodė, kad romantiniai santykiai darbe turi įtakos pasitenkinimui darbu. Pavyzdžiui, Pierce ir Aguinis (2003) tyrimai rodo, kad darbuotojai, turintys romantinių santykių darbe, yra labiau pasitenkinę savo darbu. Facio ir Resett (2014) nustatė, kad pasitenkinimas kylantis dėl romantinių santykių darbe, didina ir pasitenkinimą darbu.

Punktualumas ir efektyvus laiko valdymas yra esminiai produktyvumo darbe komponentai. 2018 m. Müller ir Niessen atliktas tyrimas pabrėžia, kaip laiko valdymas mažina stresą darbe ir pagerina savijautą, ir tai lemia didesnę pasitenkinimą darbu bei geresnius veiklos rezultatus (Müller ir Niessen, 2018). Organizacijos, investuojančios į laiko valdymo mokymus ir technologijas, gali pagerinti darbuotojų veiklą ir mažinti vėlavimo rodiklį, kas tiesiogiai paveiks bendrą darbuotojų produktyvumą (Sonntag, 2017). Romantiniai santykiai darbe gali turėti teigiamą poveikį atskaitomybės ir bendros atsakomybės jausmui, ypač kai abu partneriai nori išlaikyti aukštą profesionalumo lygį. Dėl to romantiniai partneriai darbe gali būti linkę geriau valdyti savo laiką ir griežčiau laikytis nustatytų darbo grafikų (Rusbult ir Van Lange, 2003). Tokiu atveju, jie gali lengviau suderinti darbo pertraukas ar išvykas, kad galėtų praleisti daugiau laiko kartu. Romantinio partnerio darbe buvimas gali sustiprinti bendrą asmens įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu. Remiantis darbo paklausos-išteklių modelių (Bakker ir Demerouti, 2007), darbo ištekliai, tokie kaip emocinis ir profesinis palaikymas iš partnerio, gali padidinti darbinį įsitraukimą. Tai skatina geresnius darbo rezultatus, pavyzdžiui kaip punktualumas ir efektyvus laiko planavimas.

Standartinis **produktyvumo** matas organizacijose yra produkcijos kiekis per vieną darbo valandą, kuris matuoja darbo efektyvumą gaminant prekes ar paslaugas (Boushey ir Glynn, 2012). Kitas produktyvumo svarbus rodiklis yra pajamos vienam darbuotojui, pagal kurią įvertinama, kaip efektyviai organizacija generuoja pajamas, palyginti su darbuotojų skaičiumi, kuris aktualus į paslaugas orientuotose organizacijose (Seifert, Kavadias ir Rungtusanatham, 2018). Remiantis Demir (2008) tyrimu, asmenys, kurie savo santykius suvokia kaip puoselėjančius ir palaikančius, pasižymi aukštesniais asmeniniais pasiekimais ir produktyvumu. Jung ir Yoon (2020) atliktas tyrimas svetingumo sektoriuje parodė, kad emocinis prisirišimas ir savitarpio palaikymas tarp romantinių santykių darbe turinčių darbuotojų gali pagerinti jų produktyvumą. Khan ir kt. (2017) teigia, kad romantiniai santykiai darbe gali turėti teigiamas pasekmes darbuotojo veiklai, įskaitant susikaupimą ties darbu, pasitenkinimą darbu, pastangas, punktualumą, produktyvumą, ir įsitraukimą į darbą. (Chory ir Hoke, 2019).

Cameron (1986) **organizacijos efektyvumą** yra susijęs ne tik su finansiniais rezultatais, bet ir su organizacijos tikslų suderinimu su strategija ir procesais, kurie padeda juos pasiekti. Organizacijos efektyvuma apima pelningumą, klientų pasitenkinimą ir veiklos efektyvumą, kurie parodo, kaip organizacija atitinka įvairių suinteresuotųjų šalių poreikius (Richard ir kt., 2009). Daft (2010) organizacinę efektyvumą papildoma norimų rezultatų pasiekimu, prisitaikant ir nuolat tobulėjant. Organizacijos efektyvumą galima išmatuoti naudojant konkrečius rodiklius, jis iš esmės priklauso nuo dinamiško tikslų, procesų ir išorinės aplinkos derinimo. Romantiniai santykiai darbe gali ne tiesiogiai prisidėti prie organizacijos efektyvumo. Tinkamai valdomi romantiniai santykiai darbe pagal Pierce ir Aguinio (2009) tyrimą, gali paskatinti darbuotojų bendradarbiavimą ir morale, šie skatina didesnę pasitikėjimą, geresnę bendravimą ir darnesnę komandą. Chory ir Horan (2021) teigia, kad romantiniai santykiai darbe gali prisidėti prie darbo ir gyvenimo balanso, kuris pagerina darbuotojų romantiniuose santykiuose bendravimą ir supratimą. Jung ir Yoon (2020) tyrimas rodo, kad romantiniai santykiai darbe gali teigiamai paveikti organizacijos veiklą (efektyvumą), nes skatina teigiamą aplinką, didinančią darbuotojų pasitenkinimą ir produktyvumą. Darnūs romantiniai santykiai darbe gali kurti teigiamą darbo aplinką, kuri gerintų viso organizacijos efektyvumą.

Žmonių išteklių valdyme **lojalumas** pasižymi darbuotojo atsidavimu ir įsipareigojimu organizacijos tikslams ir vertybėms. Organizacinės elgsenos tyrimai parodė, kad lojalumui didelę įtaką daro tokie

veiksniai kaip pasitenkinimas darbu, suvokiama organizacijos parama ir sąžiningas vadovybės elgesys (Rhoades ir kt., 2001). Darbuotojui esant romantiniuose santykiuose darbe ir turint organizacijos paramą, jo lojalumas auga.

Tyrimai rodo, kad romantiniai santykiai darbe gali padidinti darbuotojų **koncentraciją ir produktyvumą**. Pavyzdžiui, Pierce ir Aguinis (2012) atliktas tyrimas parodė, kad asmenys, turintys romantinių santykių darbe, pasižymi didesniu susikaupimu ir įsitraukimu į savo darbinę užduotį, lyginant su bendradarbiais. Padidėjusi koncentracija yra siejama su romantinio partnerio teikiama emocine parama ir motyvacija, kuri skatina įsipareigojimo jausmą tiek santykiams, tiek darbui (Pierce ir Aguinis, 2012). Romantinio partnerio darbe buvimas gali skatinti išlaikyti aukštą veiklos lygį, siekiant profesinės reputacijos ir santykių harmonijos (Pierce ir Aguinis, 2012).

Edmondson ir Lei (2014) **saugumo jausmo** koncepciją darbe įvardijo kaip sąsają su psichologinio saugumo samprata, kuri reiškia bendrą įsitikinimą, kad už idėjų ir rūpesčių reiškimą, klaidų darymą ir savo autentiškumą darbe nebus baudžiama, atstumia ar paniekinama (PsychCentral, 2024).

Romantiniai santykiai darbe gali turėti teigiamos įtakos **kūrybiškumui** ir entuziazmui darbe (Anand ir kt., 2023). Meilės jausmas gali paskatinti kūrybiškumą (Sternberg, 2020), o tai rodo, kad romantiniai santykiai darbe gali sustiprinti kūrybišką mąstymą. Asmenys gerai dirbantys komandose ir užmezgę glaudžius santykius, pasižymi geresniu kūrybišku mąstymu (Reiter-Palmon ir Paulus, 2020).

Apibendrinant galima teigti, jog romantiniai santykiai darbe gali teigiamai paveikti darbo aplinką ir darbuotojus. Tokių santykių egzistavimas gali stiprinti darbuotojų įsitraukimą, didinti produktyvumą ir skatinti kūrybiškumą. Be to, jie dažnai gerina bendradarbiavimą komandose ir skatina asmeninį bei profesinį pasitenkinimą darbu. Svarbu paminėti, kad tinkamai valdomi romantiniai santykiai darbe gali sustiprinti darbuotojų lojalumą ir moralę, taip pat teigiamai veikti bendrą organizacijos efektyvumą.

2.6.2. Romantinių santykių darbe neigiamos pasekmės

Nors romantiniai santykiai darbe gali atnešti tam tikrų teigiamų aspektų, svarbu neignoruoti ir galimų neigiamų pasekmių, kurios gali turėti ilgalaikį poveikį tiek darbuotojams, tiek visai organizacijai. Šiame skyriuje bus išnagrinėtos pagrindinės neigiamos pasekmės, susijusios su romantiniais santykiais darbe. Anand ir kt. (2023) išskyrė daugiau neigiamų pasekmių, nei teigiamų, kurios pateiktos lentelėje.

10 lentelė. Neigiamos romantinių santykių darbe pasekmės pagal Anand ir kt. (2023)

Autorius ir metai	Išskirtos pasekmės
Anand ir kt. (2023)	Suvokiamas priekabiavimas;
	Teisinės komplikacijos;
	Žemas produktyvumas;
	Žemesnė psichologinė gerovė;;
	Įtampa;
	Padidėjęs streso lygis;

	Didelis ketinimas keisti darbą;
	Konfliktai dėl favoritizmo;
	Pavydas;
	Pasibaigusių santykių pasekmės;
	Sumažėjęs pasitenkinimas darbu tarp bendradarbių;
	Sumažėjęs žinių dalijimasis.

Priekabiavimas darbe yra sutinkama problema, kuri gali turėti pasekmių tiek darbuotojams, tiek organizacijoms. Nepageidaujami komentarai, šaipymasis, grasinimai, fizinis kontaktas ir kiti veiksmai, kurie sukelia darbuotojui diskomfortą ar baimę, yra laikomi priekabiavimu darbe (Fevre ir kt., 2012). Priekabiavimas darbe gali pasireikšti įvairiomis formomis, įskaitant žodinę prievartą, įžeidžiančius juokelius, bauginimą ar net fizinę agresiją (Einarsen ir kt., 2011). Vveinhardt ir Sroka (2020) bei N. Skurdenienės ir D. Prakapienės (2021) tyrimais ištirtas mobingas darbe Lietuvoje pasižymi pasikartojančia agresija ir galių disbalansu. Šių tyrimų išvados rodo, kad organizacijų socialinė atsakomybė gali sumažinti mobingą darbe, ypač privačiame sektoriuje. Priekabiavimo darbe pagrindinės priežastys yra prastas darbo organizavimas ir netinkamas žmonių išteklių valdymas.

Lietuvoje yra galiojantis 30 Darbo Kodekso straipsnis, kuris draudžia priekabiavimą darbe ir gina darbuotojų garbę ir orumą. Šis darbo kodekso straipsnis įpareigoja darbdavį saugoti ir ginti darbuotoją nuo priekabiavimo darbe ir saugoti jo garbę bei orumą (LR DK, 2022, 30 straipsnis). Organizacijoje turint virš penkiasdešimt darbuotojų, yra privaloma patvirtinti smurto ir priekabiavimo politiką. Užfiksavus šio Darbo kodekso straipsnio pažeidimą, darbdaviui gali būti taikoma administracinė bauda. Pierce ir Aguinis (2000) pabrėžia, kad romantiniai santykiai darbe yra, kai tokie santykiai abipusiai yra pageidaujami ir dėl jų sutariama. Kitu atveju, gali būti traktuojamas kaip priekabiavimas darbe ir organizacija gali sulaukti neigiamų pasekmių.

Kita galima neigiama romantinių santykių darbe pasekmė yra **teisinės komplikacijos**. Kaip aukščiau rašyta, kad Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas draudžia priekabiavimą darbe ir gina darbuotojų garbę bei orumą. Darbo Kodekso 30 straipsnis įpareigoja darbdavį atnaujinti smurto ir priekabiavimo prevencijos politiką, atsižvelgiant į gautus pranešimus apie smurtą ir priekabiavimą, nustatytus smurto ir priekabiavimo atvejus, pasikeitus galimiems jų pavojams ar atsiradus naujų arba pareikalavus Lietuvos Respublikos valstybinės darbo inspekcijos darbo inspektoriui. Teisinis reguliavimas yra darbdavio atsakomybėje, užtikrinti, kad romantinių santykių darbe atveju būtų išvengta baudų, inspekcijų, reputacijos žalos ir kt.

Santykių politika darbe gali būti taikoma kaip teisinė priemonė, valdant romantinius santykius organizacijoje (Anand ir kt., 2023). Santykių politika ar skyrius priekabiavimo politikoje apie organizacijos požiūrį į romantinius santykius darbe, gali sušvelninti teisinės pasekmes ir žmonių išteklių specialistams valdyti tokias situacijas (Anand ir kt., 2023).

Produktyvumas, turint romantinių santykių darbe aukščiau aprašytas kaip augantis, bet gali ir mažėti. Intensyvus įsitraukimas į romantinius santykius gali sukelti išsiblaškymą ir sumažinti darbuotojo produktyvumą (Chory ir Hoke, 2019). Anand ir kt. (2023) taip pat nustatė, kad romantiniai santykiai darbe gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų produktyvumui.

Neproduktyvus elgesys, apimantis veiklos pasiekimus, rodo kaip darbuotojai elgiasi piktybiškai organizacijoje, nesilaikydami vidaus taisyklių ar politikų (Cetin ir Askun, 2018). Sumažėjusį produktyvumą galima lyginti ir su neproduktyviu elgesiu, kai darbuotojas patiria romantinių santykių nutraukimą, yra tikimybė, kad pradės elgtis piktybiškai, vedinas savo jausmų ir emocijų.

Psichologinė gerovė darbe apima darbuotojų emocinę būklę, darbo sąlygas ir įvairius su darbu susijusius veiksnius. Psichologinę gerovę darbe galima suvokti kaip glaudžiai susijusį reiškinių visumą, kurioje darbuotoją veikia tiek keliami reikalavimai darbe, tiek turimi su darbu susiję ir asmeniniai ištekliai. Reikalavimai darbe yra suprantami kaip užduotys ir atsakomybės, kurie gali būti psichologiškai ir fiziškai varginantys. Tai apima ne tik darbo krūvį ir tempą, bet ir galimus stresorius darbe, pavyzdžiui, vėluojantys terminai. Blasco-Belled ir Alsinet (2022) teigia, kad psichologinė gerovė susideda iš keturių dimensijų:

- autonomijos;
- asmeninio augimo;
- teigiamo santykio su aplinkiniais;
- savęs priėmimas, gyvenimo tikslas ir aplinkos kontrolė.

Gerovės sampratą atskleidžia du vyraujantys požiūriai į gerovę: hedonistinis ir eudaimoninis (Šarakauskienė ir Bagdonas, 2011). Hedonistiniu požiūriu, gerovė – suprantama kaip malonumo siekimas, tenkinimas potraukių, atsižvelgimas į individualius interesus, o eudaimoninį požiūrį į gerovę atspindi prasmingumo jausmas, savirealizacija, vertingų darbų darymas, kas padeda augti (Ryan ir Deci, 2001).

Emocinė įtampa, tai psichinė būsena, sukelta ekstremalių veiklos sąlygų, kuriai būdingas vidinio diskomforto jausmas, nerimas ir baimė. (Psichologijos žodynas, 1993) Emocinę įtampą darbe pasireiškia nervingumu, per dideliu susirūpinimu kasdiene veikla, varginimo jausmu, o darbo dienos pabaigoje jaučia visišką fizinį ir emocinį išsekimą. Tokia nervinė įtampa gali pasireikšti darbuotojams dėl neleistinų romantinių santykių darbe, elgesio prieštaraujančio savo vertybėms ar nutrūkus santykiams su romantiniu partneriu darbe, bet liekant kartu dirbti. Emocinė įtampa yra neatsiejama nuo padidėjusio streso lygio. Didėjant stresui, auga emocinė įtampa, ir atvirkščiai. Cole (2009) teigia, kad romantiniai santykiai darbe gali būti papildomas naujas streso veiksnys darbe. Dėl padidėjusio streso ir emocinės įtampos darbe, gali pablogėti darbuotojo moralė.

Prie teigiamų pasekmių yra įvardijamas lojalumas organizacijai, o prie neigiamų priešingai – **didelis ketinimas keisti darbą**. Anand ir kt. (2023) įvardiją ketinimą keisti darbą, kaip neigiamą pasekmę kylančią iš romantinių santykių. Noras keisti darbą yra lydymas įtampos, atsiribojimo, prastėjančių veiklos pasiekimų. Šie faktoriai gali būti įtakoti nelaimingų romantinių santykių.

Favoritizmas labiausiai pasireiškia darbe, kai yra **hierarchiniai romantiniai santykiai darbe**. Hierarchiniai romantiniai santykiai lemia palankumą ir manipuliavimą darbuotoju, kuris yra žemesnio lygio pareigybėje. Vadovo favoritizmas savo romantiniam partneriui, yra suvokiamas kaip palankumas, kuris demotyvuoja kitus bendradarbius (Sithu ir kt. , 2019). Dėl tokio palankumo gali kilti konfliktas su darbuotojais, kurie nėra įsitraukę į romantinius santykius, bet jaučia neteisybės jausmą, romantinio partnerio atžvilgiu. Romantiniai santykiai darbe gali sukelti nesąžiningumo jausmą ir didinti interesų konfliktą komandoje (Voza, 2017).

Favoritizmas, kaip darbe pasireiškiantis fenomenas, gali būti labiausiai akivaizdus, kai kalbame apie hierarchinius romantinius santykius. Hierarchiniai romantiniai santykiai dažnai lemia palankumą vienam iš partnerių, ypač jei vienas iš jų yra vadovas arba turi aukštesnę pareigybę organizacijoje. Toks palankumas gali pasireikšti ne tik per tiesioginį padėjimą, bet ir per manipuliacijas ar net teisingumo pažeidimus darbo aplinkoje (Sithu ir kt., 2019). Favoritizmas savo romantiniam partneriui darbe, iš kitų darbuotojų gali pasireikšti neapykanta ir neteisybės jausmu (ypač esantiems žemesnėje hierarchijos padėtyje), nukreiptu į darbuotoją, patiriantį favoritizmą. Neteisėtas palankumas romantinio partnerio atžvilgiu, gali būti demotyvuojantis faktorius kitiems bendradarbiams, kurie jaučia, kad tokio pačio palankumo ar favoritizmo negali gauti (Sithu et al., 2019). Romantiniai santykiai darbe gali sukelti nesąžiningumo jausmą tarp tų darbuotojų, kurie nėra įsitraukę į romantinius santykius ir paskatinti konfliktą. Vozza (2017) pabrėžia, kad tokie santykiai gali skatinti interesų konfliktą komandoje, nes kiti darbuotojai gali jausti, kad romantiniai partneriai nepakankamai objektyviai vertina situacijas arba priima sprendimus. Favoritizmas romantinio partnerio atžvilgiu gali būti vertinamas teigiamai, bet bendrai organizacijai, tai yra neigiama pasekmė, į kurią gali būti įtraukti daugiau nei du darbuotojai.

Pavydas, tai emocija, kuri kyla iš mąstymo, kad kitas asmuo ar grupė gauna daugiau dėmesio, pranašumų ar išteklių, kuriuos jis pats norėtų gauti. Pavydas dažnai siejamas su baime prarasti kažką vertingo, pavyzdžiui, santykius, meilę ar socialinę padėtį. Pavydas mokslinėje literatūroje analizuojamas iš trijų perspektyvų: psichologijos, sociologijos ir evoliucinės biologijos. Harris (2003) teigia, kad pavydas žmones skatina stengtis išlaikyti santykius ir vertinti savo partnerį, bet kartu gali sukelti konfliktą ir emocinę įtampą. Psichologijoje pavydas tyrinėjamas tiek neigiamu, tiek teigiamu aspektu asmeniui ir jo santykių kokybei. Sociologijoje pavydas analizuojamas kaip socialinis reiškinys, susijęs su galios santykiais, socialine nelygybe ir kultūrinėmis normomis, kurios lemia, kaip asmenys vertina savo statusą ir materialinę gerovę lyginant su kitais (Schoeck, 1969). Evoliucinėje biologijoje pavydas yra vertinamas kaip adaptacinė strategija, padedanti užtikrinti genetinį palikimą. Pagal Buss (2000) vyrams gali kilti pavydas, kad apsaugotų savo reprodukcinę investiciją, o moterims – siekiant užtikrinti partnerio paramą ir išteklius.

Pasibaigę romantiniai santykiai tarp bendradarbių, organizacijos viduje gali sukelti daug turbulencijos, įskaitant visą kolektyvą. Verhoef ir Terblanche (2015) atliko išsamų tyrimą, kuris atskleidė, kad romantinių santykių darbo santykių nutraukimas veikia ne tik darbuotojų psichosocialinę sveikatą, bet ir stipriai paveikia jų veiklos rezultatus. Jie nustatė, kad tokie pokyčiai susiję su romantinių santykių nutraukimu darbe, sukelia neigiamas išraiškas. Tokias kaip koncentracijos sutrikimus, didelis nerimas, baimė, sumažėjusi motyvacija. Kai kuriais atvejais gali pasireikšti priklausomybė nuo psichotropinių medžiagų ar elgesio modelių. Verhoef ir Terblanche (2015) patvirtina, kad darbuotojai nutraukę romantinius santykius su savo bendradarbiu, yra linkę į neigiamą tarpasmeninį elgesį, pavyzdžiui, apkalbas, kas trukdo efektyviam darbui. Willson (2015), teigia, kad romantiniai santykiai darbe gali sukelti emocinį išsekimą, o tai savo ruožtu neigiamai veikia darbo atlikimą ir gali sukelti darbuotojų perkėlimą ar net atleidimą. Romantiniai santykiai darbe gali turėti rimtų neigiamų pasekmių, ypač kai tokie santykiai nutrūksta (Willson, 2015). Tai rodo, kad romantiniai santykiai ne tik daro įtaką asmenims, bet ir gali turėti ilgalaikių neigiamų pasekmių organizacinei kultūrai ir veiklos rezultatams (Willson, 2015). Pagal Willson (2015) tokie santykiai gali sukelti emocinį išsekimą, kas neigiamai veikia darbo atlikimą, o tai gali paskatinti

darbuotojo perkėlimą į kitą poziciją ar atleidimą. Nutrukę romantiniai santykiai darbe yra stipriausiai paveiki situacija organizacijai ir jos darbuotojams.

Prie teigiamų pasekmių išsamiai aprašytas pasitenkinimas darbu, taip pat gali būti ir neigiama romantinių santykių darbe pasekmė, kai pasitenkinimas darbu sumažėja. Mažėjantis pasitenkinimas romantiniais santykiais darbe arba jiems visiškai nutrūkus, daro įtaką **mažėjančiam pasitenkinimui darbu** (Facio ir Resett, 2014). Anand ir kt. (2023) teigia, kad santykių politika galėtų padėti sumažinti padarinius organizacijoje, pavyzdžiui, kaip nepasitenkinimą darbu.

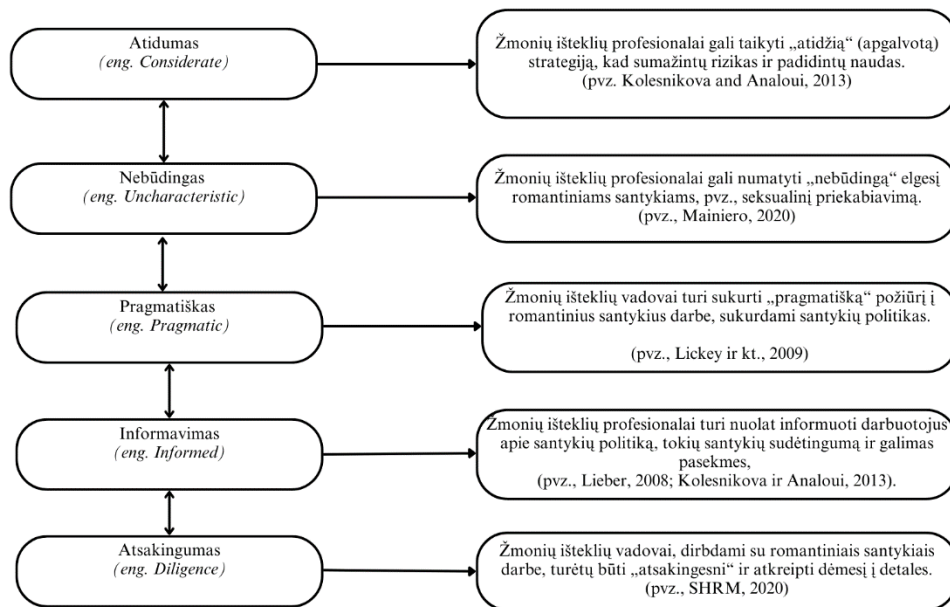
Sumažėjęs žinių dalijimasis yra kitų neigiamų pasekmių pasekmė. Augant įtampai, atsiradus favoritizmui, kylant neteisybės jausmui tarp darbuotojų, atsiranda vakuumas tarp darbuotojų esančių romantiniuose santykiuose, ir nesančių juose. Romantiniai santykiai darbe gali pakeisti bendravimo tarp bendradarbių ir bendradarbiavimo dinamiką, kas lemia sumažėjusį žinių dalinimąsi organizacijos viduje.

Romantiniai santykiai darbe turi neigiamų pasekmių, kurie atsveria galimas teigiamas tokių santykių pasekmes. Anand ir kt. (2023) tyrimas įvardijo dvylika neigiamų romantinių santykių darbe pasekmių, kurios apima suvokiamą priekabiavimą, teisingas komplikacijas ir žemą produktyvumą. Neigiamos pasekmės apima ir žemesnę darbuotojų psichologinę gerovę, padidėjusį streso lygį ir didesnę ketinimą keisti darbą. Konfliktai, kylantys dėl favoritizmo, pavydo ir pasibaigusių santykių, ne tik trukdo tarpasmeniniams santykiams darbe, bet ir mažina bendradarbiavimą ir žinių dalijimąsi tarp bendradarbių. Šios pasekmės, nurodo poreikį stiprinti žmonių išteklių valdymo strategiją, siekiant mažinti neigiamas romantinių santykių darbe pasekmes.

Apibendrinant galima teigti, jog neigiamos romantinių santykių darbe pasekmės gali sukelti nemažai iššūkių organizacijai ir jos darbuotojams. Tokių santykių egzistavimas gali sukelti profesinės etikos dilemas, konfliktus tarp darbuotojų, taip pat gali mažinti produktyvumą ir trikdyti bendrą organizacijos kultūrą. Būtina, kad organizacijos imtųsi veiksmų šių rizikų mažinimui.

2.7. Romantinių santykių darbe pasekmių valdymas

Romantiniai santykiai darbe yra žmonių išteklių valdymo specialistų atsakomybėje. Pagal analizuotą mokslinę literatūrą, daugelis autorių sutaria, kad romantinius santykius darbe galima valdyti santykių politika. Anand ir kt. (2023) pateikia C.U.P.I.D. modelį, žmonių išteklių valdymo profesionalams, kaip įrankį, kad galėtų geriau spręsti romantinius santykius darbe ir išvengti neigiamų pasekmių.



3 pav. C.U.P.I.D modelis, skirta valdyti romantinius santykius darbe
Sudarytas Anand ir kt. (2023)

Atidumas (eng. *Considerate*): Atidų požiūrį į romantinius santykius, Anand ir kt. (2023) pateikia kaip strateginį metodą, kurį reikėtų įtraukti į organizacijos verslo strategiją. Tai reiškia, kad organizacija verslo strategijoje atsižvelgia į esamus (galimus) romantinius santykius organizacijos viduje ir valdo juos kaip svarbų strateginio planavimo ir įgyvendinimo dalį. Nors pagal Pierce ir Aguinis (2009) teigia, kad vadovai, kurie kišasi į romantinius santykius darbe, gali būti darbuotojų nesuprasti ir apkaltinti netinkamu elgesiu. Bet Anand ir kt. (2023) patvirtina, kad konsultuoti ir užkirsti kelią netinkamam elgesiui (pvz., priekabiavimas ar viešas meilės reiškinys biure) yra būtini veiksmai tiek iš vadovų, tiek iš žmonių išteklių specialistų.

Nebūdingas (eng. *Uncharacteristic*): romantiniai santykiai (arba veiksmai), kurie nėra toleruojami organizacijų. Tokie kaip seksualinis priekabiavimas, interesų konfliktas ar sąmoningas naudos siekimas. Mainiero (2020) kaip „nebūdingus“ veiksmus išskiria du: seksualinis išdidumas ir seksualinis išnaudojimas. Seksualinis išdidumas yra tada, kai aukštesnes pareigas einantys darbuotojai naudojami savo pareigomis, kad gautų seksualinės naudos (Anand ir kt., 2023). O seksualinis išnaudojimas (pasinaudojimas), kai žemesnio lygio darbuotojas siekia gauti naudos seksualiniu būdu iš aukštesnes pareigas užimančio darbuotojo. Tokiu atveju santykių politika, įpareigojanti informuoti apie romantinius santykius darbe, ypač hierarchinio tipo, yra galimybė suvaldyti „nebūdingas“ situacijas.

Pragmatiškas (eng. *Pragmatic*): Žmonių išteklių specialistai turi imtis iniciatyvos ir apibrėžti organizacijos požiūrį į romantinius santykius darbe (Anand ir kt., 2023). Vidinė santykių politika, gali padėti valdyti santykius tarp bendradarbių, subalansuoti darbuotojų asmenines teises su organizacijos veiklos poreikiais (Biggs, Matthewman ir Fultz, 2012). Santykių politika turėtų būti aiškiai suprantama kiekvienam darbuotojui, įpareigojanti apie santykius informuoti žmonių išteklių skyrių ir nurodanti, koks elgesys yra toleruojamas ir kokios pasekmės laukia pažeidus tokią politiką.

Informavimas (eng. *Informed*): Anand ir kt. (2023) pabrėžia, kad žmonių išteklių specialistai turi periodiškai informuoti darbuotojus apie jų organizacijos taikomą santykių politiką bei galimas pasekmes. Nepakanka tokią politiką sukurti ir pasitvirtinti organizacijos viduje, nes jei darbuotojai apie ją nebus informuojami, ji gali tinkamai neveikti.

Asakingumas (eng. *Diligence*): Romantinių santykių ir seksualinio priekabiavimo darbe riba yra labai siaura, todėl gali būti sunku atskirti santykius nuo seksualinio išnaudojimo (Wilson, 2015). Todėl Anand ir kt. (2023) siūlo žmonių išteklių specialistams atsakingai žiūrėti į romantinius santykius darbe ir suprasti, kuo skiriasi romantiniai santykiai nuo seksualinio priekabiavimo, ir apie šiuos skirtumus komunikuoti.

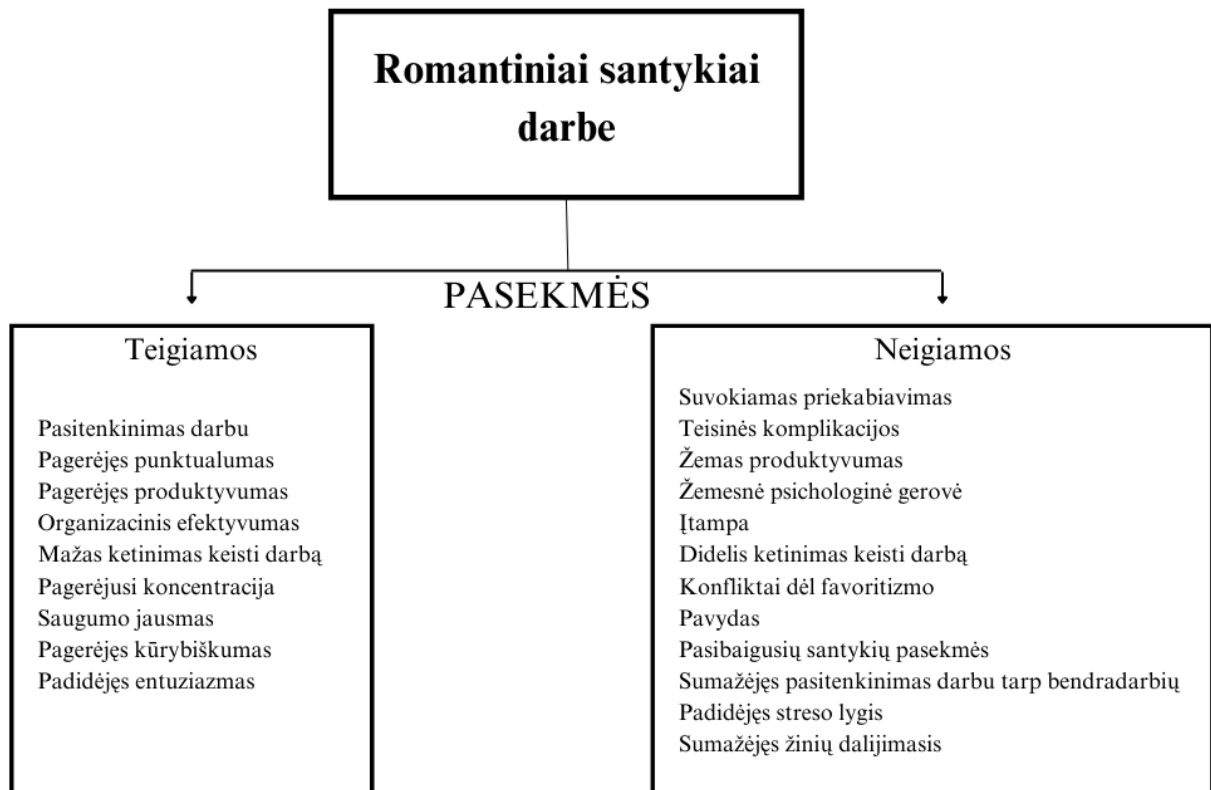
Anand ir kt. (2023) CUPID modelį sukūrė ateities tyrimams apie romantinius santykius darbe ir žmonių išteklių specialistams, kad jie įvertintų santykių politikos poreikį organizacijos viduje. Remiantis šio modelio principais žmonių išteklių specialistams gali būti lengviau sudaryti santykių politiką, kuri būtų veiksminga. Santykių politika gali sumažinti neigiamas pasekmes dėl romantinių santykių darbe. Šiai dienai dar trūksta informacijos ir tyrimų apie romantinių santykių valdymą darbe, santykių politiką.

Apibendrinant galima teigti, jog Anand ir kt. (2023) sukūrė C.U.P.I.D. modelį, kuris pagrįstas penkiais pagrindiniais principais. Šie principai padeda žmonių išteklių valdymo profesionalams integruoti romantinių santykių valdymą į organizacijos verslo strategijas, kartu siekiant sumažinti su santykiais susijusias neigiamas pasekmes. Modelis ragina į organizacijos strategiją įtraukti atidų požiūrį į romantinius santykius, užtikrinti, kad elgesys, kuris laikomas nebūdingu ar netinkamu, būtų aiškiai apibrėžtas ir kontroliuojamas. Be to, svarbus yra pragmatiškas požiūris, kuris įpareigoja organizacijoms apibrėžti, o informavimas - aiškiai komunikuoti santykių politiką darbuotojams. Galiausiai, modelis pabrėžia atsakingumą, skatindamas atsargų ir atidų požiūrį į romantinius santykius darbe, ypač atskiriant juos nuo seksualinio priekabiavimo. C.U.P.I.D. modelis padeda organizacijoms sukurti veiksmingą santykių politiką, kuri gali pagerinti darbo aplinką ir sumažinti romantinių santykių keliamas rizikas.

2.8. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos loginė struktūra

Šiame magistro baigiamajame projekte sudaryta loginė struktūra, pagrįsta aiškiai suformuluota problema, tyrimo objektu, iškelto tikslu ir uždaviniais. Projekte analizuojamos romantinių santykių darbe pasekmės, vertinant iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos. Pirmojoje dalyje detalai nagrinėjami teoriniai romantinių santykių darbe aspektai, siekiant suteikti tvirtą teorinį pagrindą tolimesnei analizei. Antroje dalyje, remiantis teorinėmis išvalgomis ir

empiriniais duomenimis, išanalizuotos konkrečios romantinių santykių darbe pasekmės, kurios klasifikuojamos kaip teigiamos ir neigiamos.



4 pav. Loginė struktūra
Sudaryta autorės

3. Romantinių santykių darbe pasekmių iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos tyrimo metodologija

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Tyrimo tikslas - atskleisti romantinių santykių darbe pasekmes iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos.

Tyrimo klausimas: Kaip darbuotojai ir žmonių išteklių valdymo profesionalai apibūdina romantinių santykių darbe pasekmes?

Kokybinis tyrimas. Tyrimu siekiama išsiaiškinti romantinių santykių darbe pasekmes iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo perspektyvos. Pasekmėms tirti pasirinkta taikyti kokybinį interviu pagal naratyvinę metodologiją, kurios tikslas pagal I. Gaižauskienė ir N. Valavičienė (2016), „atkurti nuoseklią tyrimo dalyvio istoriją ar tam tikrų įvykių seką per jo pasakojimą, analizuojant šio struktūrinius elementus ir tai, kaip tas pasakojimas yra pateikiamas, kokius aspektus pabrėžia pats tyrimo dalyvis, o kurių aiškiai nesuvokia.“ Kokybinis tyrimas apibūdinamas kaip giluminis vienos nedidelis socialinės realybės pjūvis, kai išsamiai, nestruktūruotai, sistemingai renkamos žinios apie reiškinį ar individą (Girdzijauskienė, 2006).

Kokybinio tyrimo duomenų rinkimui pasirinktas iš dalies struktūruotas interviu metodas, kuris apibrėžiamas kaip pokalbis pagal iš anksto paruoštus klausimus, bet su galimybe nesilaikyti struktūros ir gilintis į individualią situaciją. Interviu metodas leidžia susidaryti visuminį vaizdą apie konkrečią patirtį (Kardelis, 2007). Kokybinio tyrimo metu pasirinkta apklausti darbuotojus, kurie turėjo arba šiuo metu turi romantinių santykių darbe ir žmonių išteklių valdymo profesionalus, kuriems yra tekę savo karjere spręsti romantinius santykius darbe.

Šioms tyrimo grupėms paruošti du atskiri klausimynai, remiantis Anand ir kt. (2023) rekomenduotinais klausimais bei susistemintu modeliu apie romantinių santykių darbe pasekmes. Darbuotojams, turėjusiems romantinių santykių darbe sudaryti vienuolika klausimų (žr. 1 priedą), o žmonių išteklių valdymo profesionalams sudaryta dešimt klausimų (žr. 2 priedą). Klausimai tiek darbuotojams, tiek žmonių išteklių profesionalams apėmė romantinių santykių atsiradimo ir vystymosi temas bei romantinių santykių susistemintas pasekmes pagal Anand ir kt (2023).

Tyrimo metu buvo siekiama išsamiai išsiaiškinti, kaip darbuotojų patirtys romantinių santykių kontekste veikia jų pasitenkinimą darbu, laiko valdymą, produktyvumą, organizacinę efektyvumą, lojalumą, dėmesio koncentraciją, saugumo jausmą, kūrybiškumą bei bendradarbiavimą su kolegomis. Tyrimo klausimai buvo suformuluoti remiantis moksliniais šaltiniais, siekiant atskleisti, kaip šie santykiai prasideda ir vystosi, ir kokius teigiamus bei neigiamus pokyčius jie sukelia darbo aplinkoje. Kadangi tai buvo pusiau struktūruotas interviu, nesilaikoma šių klausimų griežtos tvarkos, ir jei tyrimo dalyvis pradeda pasakoti, kas nenumatyta klausimyne, siekiama išsiaiškinti iki galo ir suprasti tyrimo dalyvį. Neanalizuojate juos šios informacijos. Romantiniai santykiai darbe yra organizacinės kultūros ir veiklos dalis, už kurią atsakingi yra žmonių išteklių valdymo specialistai. Klausimai žmonių išteklių profesionalams buvo panašūs kaip ir darbuotojams, prašantys atskleisti tas pačias galimas romantinių santykių darbe pasekmes.

3.2. Tyrimo imtis ir tyrimo dalyvių parinkimas

Tyrimo imtis nustatyta pagal specifinius kriterijus, vadovaujantis tikslingumo principu ir taikant netikimybinio pobūdžio atrankos metodą. Iš viso tyrime dalyvavo 12 darbuotojų, turėjusių romantinius santykius darbe ir 4 žmonių išteklių profesionalai, sprendę romantinius santykius darbe.

Tyrimo dalyvių atranka buvo iššūkis dėl stigmų apie „tarnybinius romanus“. Siekiant išsaugoti konfidencialumą, vienas iš interviu buvo atliktas visiškai anonimiškai telefono skambučiu. Tai suteikė galimybę tyrimo dalyviui laisviau dalintis savo patirtimi ir tyrimui užtikrinti reikiamą informacijos kiekį. Atitinkamas tyrimo dalyvių parinkimas leido užtikrinti, kad tyrimas atspindėtų tiek darbuotojų, tiek žmonių išteklių valdymo profesionalų požiūrius. Remiantis ankstesniais tyrimais, buvo numatyta, kad skirtingi požiūriai į romantinius santykius gali turėti įtakos tiek darbuotojų karjerai, tiek organizacijos kultūrai (Mainiero ir Jones, 2013; Pierce ir Aguinis, 2003). Tyrimo dalyvių atrankai pasitelkti socialiniai tinklai ir personalo profesionalų valdymo asociacija.

Kriterijai tyrimo dalyviams nustatyti. Darbuotojams, turėjusiems romantinių santykių darbe kriterijai yra: dirba samdomą darbą, neapribojamas jo amžiaus, lytis, pareigybės lygia ar darbo stažas organizacijoje. Esminis kriterijus yra tai, kad tyrimo dalyvis būtų romantiniuose santykiuose šiuo metu arba buvo anksčiau ir santykiai gali būti nutrūkę. Šie kriterijai leidžia atrinkti skirtingų profilių darbuotojus, kurie gali suteikti įvairių perspektyvų ir supratimo apie romantinių santykių darbe pasekmes. Žmonių išteklių valdymo profesionalams keliami kriterijai buvo, ne mažiau kaip 3 metų darbo patirtis žmonių išteklių valdymo srityje ir sandūra su romantiniais santykiais darbe. Tyrimo dalyvių lytis, amžius, rasė, tautybė, išsilavinimas, religija nėra diskriminuojami. Tyrimas atliktas Lietuvos teritorijoje. Užtikrinamas visiškasis tyrimo dalyvių anonimiškumas.

11 lentelė. Tyrimo dalyvių, darbuotojų, charakteristikos

Tyrimo dalyvis	Lytis	Santykių statusas iki romantinių santykių darbe	Santykių tipas darbe	Santykių trukmė	Dabartinė santykių situacija	Šiuo metu dirba kartu/ atskirai
1	Moteris	Vieniša	Hierarchiniai	-	Nutrūkę	Atskirai
2	Moteris	Vieniša	Neturi pavaldumo	17 metų	Susituokę	Kartu
3	Vyras	Vienišas	Neturi pavaldumo	2 metus	Gyvena kartu	Kartu
4	Moteris	Vieniša	Neturi pavaldumo	1,5 metų	-	Atskirai
5	Moteris	Vieniša	Neturi pavaldumo	2 metus	Augina vaiką	VPA
6	Moteris	Vieniša	Hierarchiniai santykiai	7 mėnesiai	Nutrūkę	Kartu
7	Moteris	Vieniša	Neturi pavaldumo	1, 5 metų	Pora	Atskirai
8	Moteris	Vieniša	Neturi pavaldumo	6 mėnesiai	Nutrūkę	Atskirai
9	Moteris	Vieniša	-	8 metai	Susituokę	Kartu
10	Vyras	Vienišas	-	2 metai	Augina vaiką	Atskirai
11	Moteris	Įsipareigojusi	Hierarchiniai	1 metai	Nutrūkę	Atskirai
12	Moteris	Vieniša	Hierarchiniai	1 metus	Pora	Atskirai

Visi tyrimo dalyviai (darbuotojai) buvo jauno amžiaus (20 – 40 m.), lietuviai, aukštojo išsilavinimo, dirbantys kvalifikuotą darbą.

12 lentelė. Tyrimo dalyvių, žmonių išteklių valdymo profesionalų, charakteristikos

ŽIVP tyrimo dalyvis	Lytis	Amžiaus grupė	Pareigybė	Patirtis žmonių išteklių valdyje metais
1	Moteris	Jauno amžiaus	Žmonių išteklių valdymo vadovė	8
2	Vyras	Vidutinio amžiaus	Žmonių išteklių valdymo vadovas	20
3	Moteris	Jauno amžiaus	Žmonių išteklių valdymo specialistė	12
4	Moteris	Jauno amžiaus	Žmonių išteklių valdymo specialistė	6

3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimas atliktas taikant pusiau struktūrizuoto interviu metodą. Interviu atliktas remiantis iš anksto paruoštu klausimynus, kuris parengtas atsižvelgiant į tyrimo tikslą ir uždavinius. Klausimynas suskirstytas į dvi grupes: darbuotojams, turėjusiems romantinių santykių darbe ir žmonių išteklių valdymo profesionalams, sprendusiems romantinius santykius darbe, siekiant išsiaiškinti visapusiškai galimas pasekmes organizacijai ir darbuotojams. Pokalbio metu reaguojama į tyrimo dalyvių pateikiamus atsakymus, prireikus užduodami papildomi klausimai. Individualūs interviu vykdomi kontaktiniu būdu ir nuotolines priemones, kaip „Messenger“ ir „Teams“ platformos. Interviu atlikti š. m. balandžio-gegužės mėnesiais. Kiekvieno interviu trukmė svyruoja nuo 30 iki 50 minučių. Visi interviu įrašyti naudojantis mobiliojo telefono aplikacija, vėliau transkribuoti ir analizuoti taikant tematinę analizę.

3.4. Tyrimo etika

Mokslinėje literatūroje yra nurodomi etikos principai, kurių privalo griežtai laikytis tyrėjas, siekiant išvengti tyrimo dalyvių interesų pažeidimo. Baigiamojo projekto kokybinio tyrimo metu vadovautasi Bitino, Rupšienės ir Žydžiūnaitės (2008) išskirtais kokybinio tyrimo etikos principais. Tyrimo etika užtikrinama žemiau nurodytais principais.

Tiriamasis tyrime dalyvauja laisvanoriškai. Tai reiškia, kad tyrimo dalyvis gali dalyvauti tyrime tik laisva valia, be jokios išorinės prievartos. Tyrimo dalyvių buvo ieškoma viešai ir laisvanoriškai, pasitelkiant socialinius tinklus, personalo valdymo asociaciją ir asmeninius kontaktus. Pirmuoju kontakto metu tyrimo dalyviui pabrėžiama, kad dalyvavimas tyrime yra laisvanoriškas ir grindžiamas savanoriškumu.

Tyrėjas privalo paaiškinti tyrimo tikslus, informuoti apie galimas rizikas, etikos principus ir gauti tiriamojo sutikimą. Tyrėjas privalo paaiškinti tyrimo dalyviui, koku tikslu ir dėl kokių priežasčių atliekamas šis tyrimas, bei kur bus panaudota tyrimo metu gauta informacija. Interviu pradžioje su tyrimo dalyviais buvo pristatomas tyrimo tikslas bei tyrimo nauda romantinių santykių valdymui ateityje. Taip pat pažadėta pasidalinti tyrimo rezultatais. Supažindinus tyrimo dalyvį su šia informacija perklausoma ar sutinka dalyvauti tyrime.

Tyrėjas visuose tyrimo etapuose privalo stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos. Tai reiškia, kad tyrėjas turi užtikrinti, kad tyrimo dalyviui, tyrimo eigoje, nekiltų jokia materialinė, fizinė, psichologinė ar socialinė žala. Romantinių santykių darbe tyrimo metu, kuris buvo atliekamas interviu metodu, itin atidžiai dėmesys kreipiamas į tyrimo dalyvių psichologinę ir socialinę gerovę. Kiekvienas tyrimo dalyvis asmeniškai kontakto su tyrėju, siekiant išvengti bet kokios socialinės žalos. Dėl tyrimo anonimiškumo, fizinė ir materialinė žala nebuvo įmanoma.

Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą. Tai reiškia, kad tyrėjas siekiant užtikrinti konfidencialumą, neatskleidžia jokios informacijos apie tyrimo dalyvį, kuri galėtų būti identifikuota ar atpažinta kitiems. Tyrimo metu, tyrėjas nesistengia su asmeniu susipažinti asmeniškai ar identifikuoti jo asmenybės ar darbovietės. Prieiga prie garso įrašų turi tik tyrėjas, o transkribavus interviu, garso įrašai pašalinami iš asmeninio įrenginio, apsaugant tiriamąjį. Viešai skelbiami tyrimo rezultatai pateikiami bendrine forma, neatskleidžiant jokios konfidencialios informacijos.

Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą. Interviu pradžioje tyrimo dalyviams pabrėžiama, kad tyrėjui nėra svarbi jų tapatybė ar organizacija, kurioje dirba, užtikrinant, kad tyrimo dalyviai galėtų jaustis saugūs ir laisvai dalintis savo asmenine patirtimi, nesijaudindami, kad gali būti atskleista jų tapatybė. Tyrimo dalyviai prieš interviu patys pasitikslindavo dėl konfidencialumo užtikrinimo ir vienas interviu buvo atliktas telefono skambučiu, kad tyrimo dalyvio nebūtų įmanoma identifikuoti ir tyrėjui.

4. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos empirinio tyrimo rezultatai

4.1. Romantinių santykių darbe priežastys ir vystymosi eiga iš darbuotojų perspektyvos

Šioje dalyje svarbu suprasti, kokios priežastys lemia romantinių santykių atsiradimą darbe ir kaip šie santykiai vystosi iš darbuotojų perspektyvos. Tyrimo dalyviai - įvairių organizacijų darbuotojai, kurie patys yra buvę arba yra romantiniuose santykiuose su kolegomis. Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus, buvo nustatyta keletas pagrindinių romantinių santykių atsiradimo darbe priežasčių. Šios priežastys buvo sugrupuotos į tris pagrindines temas:

- Neformalus darbas: aplinkybės, kai darbo pobūdis reikalauja mažiau formalumo arba kai darbuotojų sąveika vyksta neformalioje aplinkoje, skatina artimesnius tarpusavio ryšius.
- Mentorstės programa: santykiai tarp mentorių ir jų naujokų, kurie dėl glaudesnio bendradarbiavimo gali peraugti į asmeniškesnius ryšius.
- Naujokas darbe: Kai įmonėje atsiranda nauji darbuotojai, jie dažnai ieško būdų, kaip įsilieti į kolektyvą. Jei įmonė skatina draugiškus santykius ir aktyvų bendravimą tarp skirtingų skyrių, naujokai gali lengviau susirasti draugų ar net romantinių partnerių.

Žemiau pateikiamos lentelės, kuriose suskirstytos tyrimo dalyvių citatos pagal aukščiau įvardintas kategorijas. Šios tyrimo dalyvių citatos pagrindžia įvardintas temas.

13 lentelė. Neformalus darbas už darbo ribų

Priežastis	Tyrimo dalyvių citatos
Neformalus darbas už darbo ribų	<i>„<...>Komandiruotės metu sms vakarais pasirašinėdavom apie dienos darbus, apie rytojaus planus ir per sms išsivystė pokalbis daugiau nei darbo reikalais<...>“ (1);</i> <i>„Santykiai prasidėjo darbo kelionėje. Pirmą kartą susitikome, kai abu dalyvavome komandiniame renginyje <...>“ (7);</i> <i>„Per bendra kalėdinį vakarėlį, kuriame dalyvavo apie 1000 žmonių, šokome pažįstamu žmonių rate <...> Įsiminėm vienas kito vardus, susirašėme po šventės <...> likau be mašinos <...> užklausiau vyro, į kurią pusę jis važiuoja <...> supratau, kad nuveš kur tik man reikės <...> 1,5 valandos lėto važiavimo <...> pakvietė mane į kiną <...>“ (9)</i> <i>Išvykos metu sužinojau, kad tas žmogus yra anksčiau turėjęs santykius darbe su kita kolege. O man tas žmogus visada patiko ir traukė. <...> Kol vieną dieną jis užėjo į mano kabinetą (užeidavo ir anksčiau) ir prisipažino, kad labai jam patinku, jaučia stiprų potraukį <...>“ (11)</i>

Romantinių santykių darbe atsiradimas dažnai siejamas su neformaliu bendravimu ir bendromis veiklomis, kurios vyksta už darbo vietos ribų. Tokiose situacijose, kaip darbo kelionės ar komandiniai renginiai, sukuria palankias sąlygas artimesniam tarpasmeniniam bendravimui. Šios citatos atskleidžia, kad dažnai romantiniai santykiai prasideda neformalioje aplinkoje už darbo ribų.

14 lentelė. Mentorstės programa

Priežastis	Tyrimo dalyvių citatos
Mentorstės programa	<i>„Darbuotojas atėjo į mūsų komandą, o aš buvau jo mentorė. Iš pradžių tiesiog bendravome kaip kolegos, vėliau pradėjome daugiau laiko leisti kartu po darbo<...> (4);</i> <i>„<...> aš jau kurį laiką dirbau toje organizacijoje, o tas žmogus atėjo. O aš jam buvau priskirta kaip mentorė<...>“ (8)</i>

Pradinis kolegialus bendravimas laikui bėgant virsta glaudesniu asmeniniu ryšiu, kas rodo, kad mentorystės programa, gali prisidėti prie romantinių santykių darbe užuomazgos.

15 lentelė. Naujokas darbe

Priežastis	Tyrimo dalyvių citatos
Naujokas darbe (patapęs romantiniu partneriu)	<p>„<...> Supažindino mus bendra draugė, kuri pakvietė ją į įmonę“ (3);</p> <p>„<...> Aš dirbau pirmiau, mano partneris prisijungė vėliau prie mūsų komandos. Viskas prasidėjo nuo flirtavimo ir bendravimo neformaliai<...>“ (5);</p> <p>„<...>jis mane atrinko į savo komandą<...>“ (6);</p> <p>„Aš atėjau į darbą, mano mergina dabartinė jau dirbo. Mūsų pozicijos buvo tokios pačios. Bendravom po truputį, buvom panašaus amžiaus, panašaus mąstymo, jauniausi kolektyve ir neturėjome poros. <...>“ (10);</p> <p>„<...>turėjome daug bendrų klausimų, bendrų darbų, jis buvo neseniai prisijungęs į mūsų kolektyvą, mes kartu rinkome jam darbuotojų komandą<...>“ (12)</p>

Naujas bendradarbis atėjęs į organizaciją, sulaukia daugiau dėmesio ir pagalbos nei kiti darbuotojai. Taip atsiranda galimybė megzti artimesnius santykius ir juos užauginti į romantinį ryšį.

Analizuojant galima išskirti kelis svarbius aspektus, kurie leidžia suprasti, kaip ir kodėl romantiniai santykiai atsiranda darbe. Yra išskiriamos trys pagrindinės romantinių santykių atsiradimo priežastys: neformalus darbas, mentorystės programa ir naujokas darbe. Mentorystės programa ir naujokas darbe yra labai artimos, nes mentorystės programa ir yra taikoma naujokams, tik ne visos organizacijos ją turi. Neformalus darbas už darbo ribų atspindi, kad mažiau formalus darbo pobūdis arba darbuotojų sąveika neformalioje aplinkoje gali skatinti artimesnius ryšius. Neformalios situacijos, tokios kaip komandos formavimo renginiai, verslo kelionės ar bendri vakarėliai, sukuria aplinką, kurioje darbuotojai gali bendrauti laisviau ir artimiau. Tai gali paskatinti bendravimą ne tik darbo reikalais, bet ir asmeniniais klausimais, dėl ko gali užsimegzti romantiniai santykiai.

Mentorystės programa sukuria sąlygas mentoriui ir naujokui dažnai bendrauti, aptarti darbo užduotis ir problemas. Šis nuolatinis bendravimas gali lemti gilesnį tarpusavio supratimą ir pasitikėjimą. Kai santykiai tampa labiau asmeniškai, jie gali peraugti ir į romantinius santykius, ypač jei abi pusės jaučia abipusę simpatiją.

Naujokų integracija į kolektyvą dažnai yra lydima intensyvaus bendravimo su kitais darbuotojais, siekiant juos įtraukti į komandą ir padėti jiems prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos. Jei įmonė skatina kolegialumą ir bendravimą tarp skirtingų padalinių, naujokai gali greičiau rasti bendraminčių ir galbūt net romantinius partnerius. Tai ypač aktualu jauniems žmonėms, kurie ieško socialinės bei emocinės paramos darbe.

Pagal kokybinių interviu duomenis detalčiai išnagrinėta, kaip vystosi romantiniai santykiai tarp darbuotojų, vykstant perėjimui nuo pradinių etapų į gilesnius santykių lygius. Analizė buvo sugrupuota į dvi pagrindines kategorijas, kurios padės geriau suprasti, kaip santykiai tampa sudėtingesni ir įgauna gilesnes formas.

Socialinė integracija: kaip poros įsitraukia į organizacijos socialinį gyvenimą ir kaip tai veikia jų ryšius su kitais kolegomis.

16 lentelė. Socialinė integracija

Kategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Socialinė integracija	<p>„Apie pusę metų bendravome tik darbe, gėrėme kavą kartu, aptardavome ne darbo temas. Po pusmečio pradėjome po darbo pasilikti terasoje ofise ir ilgiau bendraudavome kol santykiai persikėlė ir už darbo ribų.“ (4)</p> <p>„Dirbame toje pačioje organizacijoje, bet skirtingose komandose. Pradžioje, kaip ir įprasta, susipažinome nedrąsiai, vėliau pradėjome leisti laiką kartu, susitikinėti<...>“ (3)</p> <p>„<...>daug kalbėdavomės darbo metu, per pertraukas, pietus ir telefonu važiuojant iš darbo. Mezgėm labiau lyg draugystę, nebuvom linkę iškart į poros santykius. <...> santykiai truko nepilnus metus, ir per juos būdavo stiprių suartėjimo momentų ir atitraukimų<...>“ (11)</p> <p>“<...>Dirbau toje vietoje apie metus su puse. Nuo pat pradžią, kai atėjau, su savo vadovu gerai sutardavome <...> dažnai važiuodavome kartu į darbą ir iš darbo, o vėliau pradėjome leisti laisvalaikį kartu. Laikui bėgant draugystė peraugo į romantinius santykius<...>“ (6)</p> <p>„<...> pradėjome daugiau kalbėtis, atradome bendrų interesų. Grįžę į darbą, pradėjome leisti daugiau laiko kartu ir netrukus tapome pora <...>“ (7)</p> <p>„<...>Santykiai vystėsi palaipsniui, nuo susipažinimo iki romantinio konteksto praėjo 4 mėn., bet artimai bendravome darbo metu, turėjome daug sąlyčio taškų „ (12)</p>

Individualus santykių vystymasis: kaip asmeninis ryšys tarp partnerių auga ir keičia jų profesinę veiklą bei asmeninę gerovę.

17 lentelė. Karjeros siekiai

Kategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Karjeros siekiai	<p>„<...>nors jau kaip ir buvau išaugus poziciją, kurioje dirbau, ir buvo sudėtinga dirbti su žmogumi, su kuriuo kartu ir gyveni. Tai manau, kad nesąmoningai norėjosi pakeisti komandą ir kažkiek atskirti mūsų darbus. <...>“ (5)</p> <p>„<...>jaučiau spaudimą iš aplinkinių <...> sulaukėme daug apkalbų ir neigiamos reakcijos. <...> nenorėjau, kad mano karjera priklausytų nuo asmeninių santykių<...> Nusprendžiau nutraukti tik romantinius santykius ir toliau dirbti <...>“ (6)</p>

Apibendrinant galima teigti, jog romantinių santykių darbe atsiradimo priežastis būtų galima išskirti, kad dažniausiai santykiai užsimezga tarp naujojo kolegos ir esamo darbuotojo (ypač jei yra mentorystės programa) ir kita dalis, per renginius ir išvykas už darbo ribų. Naujas darbuotojas organizacijoje susilaukia daugiau dėmesio, jam reikalinga pagalba, taip patiria artimesni ryšį su kitais bendradarbiais ir atsiranda galimybė išsivystyti romantiniams santykiams, jei abu darbuotojai yra tam pasiryžę. Tyrimas rodo, kad socialinė integracija, kai poros aktyviai dalyvauja organizacijos renginiuose ir kitose bendrose veiklose, gali skatinti romantinius santykius darbe. Tuo pačiu metu, šie santykiai gali kelti iššūkius karjeros siekiams, ypač kai romantiniai santykiai susipina su darbu. Šie du aspektai – socialinė integracija ir karjeros siekiai – atskleidžia sudėtingą romantinių santykių darbe poveikį.

4.2. Romantinių santykių darbe pasekmių analizė iš darbuotojų perspektyvos tyrimo analizė

Analizės metu išskirtos kategorijos ir subkategorijos, kurios nurodo romantinių santykių darbe pasekmes. Taip pat pasekmės sugrupuotos į teigiamas ir neigiamas. Pirmiausia analizuojamos teigiamos, o po to neigiamos romantinių santykių darbe pasekmės.

18 lentelė. Veiklos pasiekimų analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Teigiamos pasekmės
Veiklos pasiekimai	Pagalba tarp partnerių	<p>„<...>Pavyzdžiui, kai nepavykdavo atlikti kokio nors darbo, galėdavome kreiptis pagalbos vienas į kitą. <...>taip greičiau atlikdavau savo užduotis“ (4)</p> <p>„yra susiejusi su mano buvusiomis pareigomis, tai aš turiu tam tikrą supratimą, ir galiu jam padėti. <...> jis būna manęs prašo pagalbos, užduoda klausimus, ir iškart gauna atsakymą <...>“ (2)</p> <p>„<...>jos pagalba, kurios sulaukdavau, didino mano produktyvumą <...> visada galėjau su ja pasitarti, nes ji turėjo daugiau patirties“ (10)</p>
	Bendradarbiavimas	<p>„<...>Santykiai padėjo geriau suprasti vienas kitą, kas padidino atliekamų užduočių tikslumą ir produktyvumą <...>“ (1)</p> <p>„<...>Labiau pasitikėjau savimi, tai ir rezultatai buvo pastebimai geresni. Įvykdėme planą 200 % daugiau jei ne dar daugiau. <...>“ (1)</p> <p>„<...>abu kartu dalyvaudavome ir prisidėdavom prie vidinių įmonės renginių organizavimo<...>“ (5)</p> <p>„<...>buvome visokių renginių ir iniciatyvų organizatoriai<...> kartu stengiamės dėl įmonės. Darydavom ir teambuildingą, atnaujinome sistemą drauge <...>“ (10)</p> <p><...> mes galime vienas kitam atliepti apie savo kolegas iš teigiamos pusės ir pateisinti juos. Sakyčiau, kad atsiranda papildomas požiūrio taškas į mūsų bendradarbius<...>“ (3)</p>
	Žinių dalijimasis	<p>„<...> Pavyzdžiui, kai anksčiau naujienlaiškį rašydavau porą dienų, dabar tam užtekdavu poros valandų<...> ir pokalbiai su partneriu padėjo suprasti darbo specifiką“ (7)</p> <p>„<...>pokalbiai su juo man padėjo labiau suprasti tam tikras specifikas ir generuoti turinį<...>“ (7)</p>
	Mokymasis	<p>„<...>kai daugiau turėdavau galimybės mokytis <...> galėdavau jas pritaikyti darbe ir apmokyti kitus<...>“ (6)</p>
	Pokyčiai	<p>„<...>užduotys lengvai galvodavosi, ir generuoti idėjas man sekėsi daug lengviau nei prieš tai<...>“ (7)</p>

Tyrimo dalyviai nurodo, kad turint romantinių santykių darbe, galėdavo vienas kitam padėti ir taip gerinti savo veiklos pasiekimus. Net jei pareigybės ir skirtingos, gali būti bendras tam tikrų dalykų suvokimas, kuris papildo kito asmens žinias. Darbuotojai turintys romantinių santykių darbe, buvo linkę bendradarbiauti. Bendradarbiavimas yra tiesiogiai susijęs su veiklos pasiekimais. Bendradarbiavimas susijęs su organizaciniais momentais, prisideda prie bendros organizacinės kultūros ir organizacijos efektyvumo. Skirtingų specialybių darbuotojai, užmezgę romantinius santykius darbe, tarpusavy dalinasi savo specialybės specifiką ir žiniomis, kurios gali teigiamai veikti kitą darbuotoją ir turėti įtakos jo darbui. Vienas tyrimo dalyvis teigia, kad suprantant kito darbuotojo darbo specifiką, jam dirbti pasidarė paprasčiau, nes prasiplėtė žinių laukas. Tyrimo dalyvis dėl savo romantinių santykių, turėjo daugiau galimybės mokytis, kas gerino jo žinias ir veiklos pasiekimus.

Kitas tyrimo dalyvis teigia, kad užmezgus romantinius santykius darbe, jam sekėsi lengviau dirbti ir jautė padidėjusį savo produktyvumą.

19 lentelė. Motyvacijos analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Teigiamos pasekmės
Motyvacija	Pasitenkinimas darbu	„<...>darbas tapo malonesnis, padidėjo ir noras eiti į darbą, anksčiau keltis, ilgiau likti darbe. <...>“ (1) „<...>bendrai sakyčiau, kad pasitenkinimas darbu išaugo<...>“ (4) „<...>Pasitenkinimas darbu mūsų santykių pradžioje tikrai buvo išaugęs stipriai, o dabar normalizavosi<...>“ (3) „<...>asmeninis pasitenkinimas darbu padidėjo<...>“ (6) „<...>mano pasitenkinimas darbu padidėjo, nes buvau laiminga asmeniniame gyvenime<...>“ (7) „<...>motyvacija atsirado eiti į darbą, norisi būti daugiau laiko su tuo žmogumi. Tai iš tos motyvacijos, padidėjo ir pasitenkinimas darbu<...>“ (10)
	Įsitraukimas	„<...>Buvau įsitraukęs ir lojalus įmonei <...>“ (10)
	(Ne) noras dirbti drauge	„Lojalumas padidėjo, nes aš noriu dirbti kartu su savo romantine partnere<...> manau, kad jei mano draugė pakeistų darbą, mano lojalumas sumažėtų ir būčiau linkęs keisti darbą <...>“ (3) „<...> santykiai mane paskatino likti dirbti kartu ir nekeisti darbo dar metus laiko <...>“ (7) „<...>Buvau įsitraukęs ir lojalus įmonei, nes patiko dirbti kartu<...>“ (10)

Šeši tyrimo dalyviai teigia, kad turint romantinių santykių darbe, jų pasitenkinimas darbu išaugo. Pasitenkinimas darbu koreliuoja su noru būti arčiau savo romantinio partnerio, kas motyvuoja eiti į darbą ir jame praleisti daugiau laiko nei įprastai. Tik vienas tyrimo dalyvis įvardijo, kad romantinių santykių turėjimas paskatino jo įsitraukimą į darbą ir lojalumą įmonei. Kiti trys tyrimo dalyviai patvirtino, kad jų lojalumas tiesiogiai susijęs su siekiu dirbti kartu su jų romantiniais partneriais.

20 lentelė. Teisinio reguliavimo analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Teigiamos pasekmės
Teisinis reguliavimas	Santykių politika	“<...>taip turime, ir joje aprašoma, kad darbe negali būti pora turintys vienas kitam pavaldumą darbuotojai. <...> esant tokiai situacijai, būna perskirstomos pozicijos“ (4) “<...>politika padėtų išvengti nesusipratimų ir diskomforto tarp darbuotojų. „ (5) „Taip, turi <...> Statute aiškiai nurodyta, kad tokie santykiai yra nepriimtini <...> vadovas turi pakeisti pareigas arba santykiai turi būti nutraukti.“ (6) „Taip, yra <...> Pagal politiką, kuo aukštesnė pareigybė, tuo mažesnė galimybė dirbti tame pačiame departamente turint romantinių santykių <...>“ (8)

Keturi tyrimo dalyviai, kai turėjo romantinių santykių darbe, jų organizacija buvo pasitvirtinusi santykių politiką, apie kurią jie žinojo. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad jų santykių politiką yra draudžianti turėti hierarchinius santykius. O tokios santykių politikos turėjimas padėtų išvengti nesusipratimų tarp darbuotojų.

21 lentelė. Psichologinės būklės analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Teigiamos pasekmės
Psichologinė būseną	Saugumo jausmas	„<...>Jausmas, kad kitas asmuo tiki ir vertina kompetenciją, padidino saugumo jausmą <...>“ (1) „<...>jaučiuosi dabar darbe geriau ir užtikrinčiau, gąsdina tik tai, kad jei sukritikuoja mano romantinę partnerę, tai aš jaudinuosi dėl jos<...>“ (3)

		„<...>kai oficialiai prisipažinome apie savo santykius, tai saugumo jausmas grįžo<...>“ (5)
		„<...>jaučiau didesnę saugumo jausmą, <...> labiau savimi pasitikėjau<...>“ (10)

Tyrimo dalyvių buvo klausta apie jų saugumo jausmą turint romantinių santykių darbe. Keturi tyrimo dalyviai patvirtino, kad jų saugumo jausmas darbe yra jaučiamas tada, kai santykiai yra legalūs ir nėra slepiami.

Iš viso išskirta 11 teigiamų pasekmių iš darbuotojų perspektyvos, kurios apima veiklos pasiekimus, motyvaciją, teisinį reguliavimą ir psichologinę būseną. Toliau bus nagrinėjamos neigiamos romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų perspektyvos.

22 lentelė. Veiklos pasiekimų analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Veiklos pasiekimai	Pagalba tarp partnerių	„<...>pradėjome dirbti kartu ir namie <...> jei tai tik vieno užduotis, įsitraukdavo ir kitas“ (5)
	Bendradarbiavimas	„<...>suprastėjo. Žinoma, aš greitai ir lengvai gaudavau informaciją, kuri man būdavo reikalinga, bet bendrai paėmus produktyvumas mažėjo<...> romantinis partneris atliko užduotį už mane, arba padėjo man jas atlikti, kurios neturėjo jokios sąsajos su jo veikla ar darbu. Ir šiaip galėdavau darbiniais klausimais pasikonsultuoti, kaip geriau elgtis ir spręsti kylančias problemas.“ (11) „<...>Ir mano darbas turėjo įtakos jo gaunamiems bonusams, tai vieną savaitgalį jis prašė manęs padėti jam su tam tikra užduotimi. Nors tai nebuvo nieko nelegalaus, supratau, kad jis bando pasinaudoti savo pareigomis<...>“ (2) “<...>aš atsitraukiau iš tokių veiklų, tai tada ir mano partneris irgi atsitraukė<...>“ (5)
	Žinių dalijimasis	„<...> gali traukti informaciją iš manęs, kuri jam naudinga ir gerinti savo produktyvumą<...>“ (2)
	Netoleruotinas elgesys	„<...>kai turi daugiau informacijos apie tai kas vyksta aukščiausio lygio vadovų komandoje, kitoje komandoje padeda veikti <...>“ (12) „<...>yra informacijos, kurios aš negaliu žinoti ir išsiduoti kitiems, tai turiu išsisukinėti. <...>“ (3) „<...> Kaip nedirbti kartu ir neturėti bendrų užduočių, skatino kūrybiškumą. Siūlydavau alternatyvas, kas galėtų padėti partneriui, kad tai nebūčiau aš <...>“ (8) „<...>mes labai palengvinom darbą kolegoms iš personalo ir buhalterijos visais skubiais klausimais, nes galėjome greit atsakyti už partnerį<...>“ (9) „<...> jei galiu nusiplauti nuo tam tikrų užduočių, tai taip ir padarydavau <...>“ (7) „<...>Man partneris pasakoja kartais slapta informacija, kurios aš neturėčiau žinoti<...>“ (5)
	Pokyčiai	„<...> pradžioje produktyvumas krito, o vėliau padidėjo<...>“ (5) „Sumažino produktyvumą<...> anksčiau dirbdavau viršvalandžius, ir buvau pilnai atsidavęs darbui, o dabar darau mažiau“ (3)
	Koncentracija ties darbu	„<...>pradžioje romantiniai santykiai blaškė<...>“ (12) „<...>Kartais santykiai trukdė koncentracijai, tačiau vis tiek buvo galimybė susikaupti, kai reikėjo atlikti rimtus darbus. <...>“ (1) „6 iš 10. Nebuvo didelio noro dirbti darbus, labiau norėjosi pabendrauti su savo romantiniu partneriu <...>mažiau norėjau dirbti, nes norėjau daugiau laiko skirti bendravimui ne apie darbą, pajuokauti, aptarti kasdienius dalykus.“

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Veiklos pasiekimai		<p><...> sumažėjo mano darbo efektyvumas, nes galėjau mažiau dėmesio skirti darbui“ (4)</p> <p>„Prastai. Buvau išsiblaškiusi. Galvodavau apie savo romantinį partnerį<...>“ (11)</p> <p>„<...>kartais šie santykiai trukdo susikaupimui, todėl stengiamės darbe atsiriboti vienas nuo kito <...>“ (3)</p> <p>„<...>neigiamai paveikė toks įsitraukimas į santykius ir blaškė<...>„(5)</p> <p>„<...>labai prastai, nes reikėdavo dirbti, o mes tiesiog susirašinėdavome <...> vienu ypu susikaupusi atlikdavau maksimaliai užduočių <...>santykiai darbe blaško ir geriau dirbti atskirai“ (7)</p> <p>„<...> Jis susilaukdavo daug dėmesio ir tai mane blaškėdavo. Manau, kad dėl to tikrai kartais kentėjo mano darbo kokybė ir susikaupimas. Dirbau lėčiau nei įprastai, ar išsimušdavau iš vėžių.“ (8)</p> <p>„<...>laisvu nuo darbo metu skyrėme laiką naujiems romantiniams santykiams (dažniau susitikti, ieškojau progų bendrauti ir pan.), bet čia tik kol romantiniai santykiai yra užuomazgos stadijoje<...>“ (12)</p> <p>„<...>romantiniams santykiams ir jiems vystantys, bet nesisekiant darbe, gal per didelio išsiblašymo ar netinkamos pozicijos<...>“ (11)</p>

Vienas darbuotojas atskleidė, kad darbas persikeldavo į namus, kai abu romantinių santykių dalyviai, esantys tos pačios specialybės atstovai, įsitraukdavo į vienas kito užduotis. Ši praktika lemia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso praradimą, nes užduotys buvo atliekamos ne individualiai, o remiantis partnerio pagalba, kas kartais viršija įprastą profesinį įsitraukimą.

Analizuojant pateiktus teiginius, matyti, kad romantiniai santykiai darbe kelia tam tikrus iššūkius bendradarbiavimo aspektu. Nors partneriai tarpusavyje bendradarbiauja, bet tai neigiamai atsiliepia darbo produktyvumui ir etikai.

Romantinių santykių egzistavimas darbe sudaro palankias sąlygas žinių dalijimuisi, tačiau tai taip pat sukuria riziką, kad vienas asmuo gali tapti pernelyg priklausomas nuo kito, naudodamasis šia prievole netinkamai. Tai peržengia profesionalumo ribas, nes žinių dalijimasis tampa nelygiaverčiu.

Tyrimo dalyvių cituoti teiginiai atskleidžia aspektus, susijusius su netoleruotinu elgesiu darbe, kuris ypač susijęs su konfidencialios informacijos sklaidimu tarp romantinių partnerių. Šie pavyzdžiai leidžia plačiau pažvelgti į tai, kaip asmeniniai santykiai gali paveikti etines normas ir darbo procesų skaidrumą. Atsižvelgiant į aukščiau pateiktą susistemintą lentelę, akivaizdu, kad romantiniai santykiai darbe reikalauja griežtesnio reguliavimo, ypač kalbant apie konfidencialios informacijos valdymą.

Užfiksuoti du pokyčiai susiję su veiklos pasiekimais, kurie patvirtina, kad darbuotojai įsitraukę į romantinius santykius darbe yra mažiau suinteresuoti darbu.

Tyrimas parodė, kad romantiniai santykiai darbe dažnai sukelia koncentracijos sutrikimus ir efektyvumo mažėjimą. Darbuotojai patyrė išsiblašymą, susijusį su asmeniniais jausmais ir santykių dinamika, kas neigiamai veikė jų veiklos pasiekimus. Citatos atskleidžia, kad nors kai kurie darbuotojai sugebėjo susikaupti svarbioms užduotims, dažniausiai romantiniai santykiai sumažino norą dirbti ir skatino blaškymąsi, ypač kai santykiai buvo nauji ar intensyvūs. Tokia situacija leidžia

pastebėti, kad efektyvus darbas dažniausiai būna atliekamas tada, kai romantiniai santykiai yra atskiriami nuo darbo.

23 lentelė. Laiko valdymo analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Laiko valdymas	Viršvalandžiai	„<...>romantiniai santykiai skatino anksčiau atvykti į darbą ir likti ilgiau, tačiau tai nekėlė nepasitenkinimo. Noras praleisti daugiau laiko su kolega skatino ilgiau dirbti. „(1) „<...>vakare padirbu ilgiau, kad galėtume važiuoti namo kartu<...>“ (2) „Nebuvo niekada, kad vėluočiau ar kitaip nevaldyčiau laiko <...> mano romantinė partnerė praleisdavo daugiau laiko darbe nei priklausau“ (10) „<...> prasidėjo viršvalandžiai, kol laukdavome vienas kito.“ (5) „<...> po darbo dar papildomai padirbdavau, kol laukdavau savo partnerio <...>“ (8) „<...> atvažiuodavau anksčiau ir išvažiuodavau daug vėliau <...>“ (9)
	Darbo ir poilsio pažeidimai	„<...>rytais kartais vėluodavau <...> Prioritetą skirdavau labiau pabendravimui, o ne darbui. <...>“ (4) „<...>Pietūs prasitęsavo iki porą valandų, susitikimus planuodavau aplink pietus <...> pradėdavau darbą vėliau ir baigdavau anksčiau. „ (7)
	Netinkamas laiko valdymas	„Labai suprastėjo. Ieškodavom kiekvienoms laisvos minutės, kad pabūti kartu, pakalbėti. Susigalvodavome papildomų veiklų, kuriose galėtume kartu būti. <...>Vėlavimo į darbą iš mano pusės nebuvo, bet skiriamo laiko darbui mažėjo.“ (11) „<...>stengiamės atsiriboti vienas nuo kito, kad netrukdyti <...> kartais skiriame daugiau laiko bendravimui darbe, o ne tiesiogiai darbui.“ (3) „Kai tik pradėjome bendrauti, daug laiko praleisdavau darbe nedirbdama<...> laiko nuo darbo tikrai nuimdavome<...> prasidėjo viršvalandžiai, kol laukdavome vienas kito.“ (5)

Citos rodo, kad darbuotojai, turėdami romantinius santykius darbe, yra linkę praleisti darbe daugiau laiko nei įprasta, tačiau šis laikas ne visada yra efektyviai išnaudojamas darbui. Pavyzdžiui, darbuotojai pradeda dirbti viršvalandžius, laukdami savo partnerių, o tai reiškia, kad darbo laikas išplečiamas ne dėl darbo poreikių, o asmeninių preferencijų. Toks elgesys gali sukelti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sutrikimą, padidinti stresą ir sumažinti darbuotojų bendrą produktyvumą.

Šie du teiginiai rodo, kad esant romantiniams santykiams darbe yra pažeidžiamas darbo ir poilsio režimas. Įprastai pietų pertrauka organizacijose trunka iki 1 valandos, o romantiniai partneriai ją prailgindavo dvigubai, taip mažinant skiriamą laiką darbui.

Tyrimo dalyvių citatose pateikti pavyzdžiai atskleidžia, kad darbuotojai, turėdami asmeninius santykius su bendradarbiais, gali patirti veiklos efektyvumo mažėjimą dėl to, kad pernelyg daug dėmesio skiria asmeniniam bendravimui, o ne tiesioginiams darbo uždaviniams.

24 lentelė. Motyvacijos analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Motyvacija	Pasitenkinimas darbu	„Pasitenkinimas darbu priklausė nuo mūsų santykių kokybės<...> jei apsiptykdavome, labai jausdavosi nepasitenkinimu darbu“ (5) „<...>kai mano partneris pradėjo griauti mūsų santykius, krito ir mano pasitenkinimas darbu<...> Kai jis išėjo iš darbo, mano pasitenkinimas darbu normalizavosi <...>“ (8)

		„<...> po romantinių santykių užmezgimo pasitenkinimas įmone bendrai mažėjo (sužinojau daugiau informacijos iš savo romantinio partnerio, kurios nebūčiau sužinojusi kitu būdu<...>“ (12)
	(Ne) noras dirbti drauge	<...>mano partneriui buvo noras atskirti darbą ir mūsų santykius. <...>Tai jis išėjo iš darbo pats.“ (4) „<...>po pusės metų grįžau atgal į kitą poziciją, kurioje turėjau patirties <...> mane atgal pasikvietė mano romantinis partneris“ (11) „<...>Kai sužinojau, kad projektui vadovaus kitas asmuo, tai nebesinorėjo dirbti ties juo ir eiti į kviečiamą projektą, nors užsirekomendavau labai gerai <...>“ (1) „<...>kai buvome apsipykę ir abu pradėjome ieškoti kito darbo<...>“ (5)

24 lentelėje atskleidžiama, kad romantiniai santykiai darbe gali turėti tiesioginį poveikį darbuotojų motyvacijai ir pasitenkinimui darbu, kuris priklauso nuo santykių būklės ir dinamikos. Citatos parodo, kaip asmeniniai santykiai ir jų svyravimai gali įtakoti darbo aplinką ir darbuotojų požiūrį į savo profesines pareigas.

Ši kategorija rodo romantinių santykių įtaką darbuotojų motyvacijai dirbti drauge arba atskirai, o taip pat ir jų sprendimams dėl karjeros darbe. Romantiniai santykiai darbe gali turėti kompleksinę įtaką darbuotojų karjeros sprendimams, jų motyvacijai ir bendram norui dirbti konkrečioje organizacijoje ar projekte. Dėl šių priežasčių gali kilti konfliktų, kurie verčia darbuotojus ieškoti naujų darbo vietų ar netgi visiškai keisti karjeros kryptį.

25 lentelė. Organizacijos kultūros analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Organizacijos kultūra	Bendradarbių elgesys	„<...>ženkliai pasikeitė bendradarbiavimas su romantinio partnerio padalinio kolegomis – greitai gaudavau informaciją, padidėjo įsitraukimas <...> kito greitis, lengviau galima buvo prieiti prie vieno ar kito klausimo aptarimo – „atviresnės durys“ (12) „ aišku buvo ir krevių žvilgsnių <...>“ (1) „<...>viena kolegė buvo labai priešiška prieš mane nusiteikusi, iš jos sulaukdavau mažiau pagalbos. Bet ir pati buvau labiau atsiribojusi, nes negalėjau būti iki galo atvira. <...>Taip pat buvo kolegių, su kuriomis turėjome gerą ryšį, o po to atsiribojo, kai sužinojo, kad turiu romantinių santykių su tuo žmogumi,“ (11) „<...> labiausiai susieję su apkalbomis, bet aš nekreipiau dėmesio į jas <...>“ (7) „<...> Kolegos mane apkalbinėjo, kas mane žeidė <...>“ (8) „<...>Girdėjau pasisakymus, kad ne pati sugalvojau ar padarau savo protu ir mintimis vienus ar kitus dalykus, bet dėl antros pusės<...>“ (12) „<...>Labiausiai tai jautėsi iš mano tiesioginės vadovės, santykiai smarkiai pasikeitė – buvau atitraukta nuo tam tikrų darbų ir pan <...>“ (12) „<...>buvo organizacijoje apkalbų, kas mane gąsdino, kad į mane nebežiūrės kaip į kompetentingą specialistę<...>“ (7) „<...>kentėdavau apkalbas, nes mano partneris buvo uždraudęs atskleisti mūsų santykius<...>“ (8)
	Favoritizmas	„<...> jaučiau tam tikrą palankumą<...> gaudavau daugiau galimybės mokytis ir kitų papildomų lengvatų darbe“ (6) „<...>kai daugiau turėdavau galimybės mokytis <...> galėdavau jas pritaikyti darbe ir apmokyti kitus<...>“ (6) „ Klausimai prasisprendavo greičiau (ypatingai padalinyje, kuriame dirbo romantinis partneris) <...>“ (12)
	Hierarchiniai santykiai	„<...> tai buvo mano tiesioginis vadovas, situacija darėsi sudėtinga. Organizacijoje, kurioje dirbau, tai nebuvo leistina<...>“ (6) „<...>informacijos apie tai kas vyksta aukščiausio lygio vadovų komandoje, kitoje komandoje padeda veikti geriau, žinai kokiomis nuotaikomis žmonės gyvena, sprendimai greičiau priimami<...>“ (12)

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
		„<...>Tiesioginio pavaldumo vienas kitam neturėjome, bet mano romantinis partneris buvo aukščiausio lygio vadovo pozicijoje <...>“ (11) „<...> žinodavau daugiau informacijos nei reikėdavo<...> “ (10)
	Slapti santykiai	„<...>reikėjo slėpti santykius, ir kažkaip kūrybiškai išsisukti<...>“ (5) „<...> reikėdavo slėpti santykius ir kažkaip išsisukinėti darbe<...> “ (6) „Nemanau, kad paveikė bendradarbius, nes mums kaip ir pavyko nusišėpti savo santykius<...>“ (6) „Mūsų santykius teko slėpti ir darbe, ir namuose. <...>“ (11) „<...> sakyčiau, niekaip nepaveikė kitų kolegų. Mes nepasakėm, kad esam pora ir darbe nesibičiuliavom kaip pora <...> “ (4) „<...>mes santykių neviešinome, tai niekas tarp bendradarbių nepasikeitė į mūsų pusę<...>“ (5) „Nemanau, kad paveikė bendradarbius, nes mums kaip ir pavyko nusišėpti savo santykius<...>“ (6)

Romantiniai santykiai darbe gali turėti reikšmingą įtaką bendradarbių elgesiui ir darbo aplinkai, kaip atskleidžia citatos. Darbuotojai, kurių romantiniai santykiai yra žinomi, neretai susiduria su kolegų priešišku ir apkalbomis, kurios gali turėti ilgalaikį poveikį jų savivertei ir profesinei reputacijai. Yra atvejų, kai darbuotojai patiria tiesioginius vadovų nepasitikėjimą ir netgi praranda galimybes dalyvauti svarbiuose projektuose. Romantiniai santykiai darbe gali lemti bendradarbių priešišku ir apkalbas, o tai gali neigiamai paveikti bendrą organizacijos kultūrą.

Kaip rodo citatos, darbuotojai, turintys romantišų santykių su vadovais, gali patirti tam tikrą palankumą, įgaudami prieigą prie papildomų mokymosi galimybių ir lengvatų. Toks favoritizmas gali sukelti įtampą ir nepasitenkinimą tarp kitų darbuotojų, kurie gali jausti, kad sprendimai ir galimybės yra nelygiai paskirstomos. Favoritizmas gali turėti ilgalaikį poveikį organizacijos kultūrai, mažinant darbuotojų motyvaciją ir pasitikėjimą vadovybe, ypač kai sprendimai yra greičiau priimami padaliniuose, kuriuose dirba romantiniai partneriai.

Ši lentelė rodo, kad romantiniai santykiai tarp skirtingų hierarchijos lygių asmenų gali turėti reikšmingą poveikį organizacinei kultūrai, etikai ir sprendimų priėmimo procesams, keldami rimtus iššūkius, susijusius su konfidencialumu, objektyvumu ir teisingumu.

Slapti romantiniai santykiai darbe, kaip rodo citatos, reikalauja tam tikro kūrybiškumo ir išsisukinėjimo. Nors darbuotojai mano, kad jų santykiai neturėjo akivaizdaus poveikio kolegoms, nes sekėsi juos nusišėpti, tokia situacija vis tiek sukuria papildomą psichologinį spaudimą. Santykių slaptumas gali daryti įtaką darbuotojų emocinei būsenai ir jų gebėjimui laisvai ir atvirai bendrauti darbo aplinkoje.

26 lentelė. Teisinio reguliavimo analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Teisinis reguliavimas	Santykių politika	„<...>ne, nebuvo jokios politikos<...>“ (11) „Pas mus organizacijoje yra daug porų, susituokusių asmenų, ir organizacija neturi santykių politikos ir nėra niekaip santykiai reglamentuoti viduje<...>“ (2) „ne, nėra. Ir nesu girdėjęs apie tokią<...>“ (3) „neturi. Galbūt yra neoficialių taisyklių, taikomų vadovams ir pavaldiniams, bet man apie jas nieko nežinoma<...>“ (5) „Taip, bet niekas jos nesilaiko <...> nėra formuojamo pavyzdžio,“ (7) „Ne, nieko nėra. „ (10) „Santykių politikos įmonė neturėjo“ (12)

	Neteisėti veiksmai	“<...>Įmonė savo iniciatyva atsisveikino su mumis: su manimi po 2 mėn., su partneriu po 4 mėn. Atleidimas buvo šalių susitarimu <...>“ (12) <...> tada jau buvau atleista iš darbo su išeitine išmoka <...>“ (11)
--	--------------------	--

Citatos atskleidžia, kad daugelyje organizacijų trūksta aiškiai suformuluotos santykių politikos, o tai sukelia iššūkių valdant šiuos santykius darbe. Organizacijose, kuriose nėra patvirtintos politikos, darbuotojai gali susidurti su neapibrėžtumu ir nevienodumu sprendžiant susidariusias situacijas. Trūkstant aiškių gairių, romantiniai santykiai gali neigiamai paveikti darbo aplinką, o dėl to gali kilti konfliktų, neprofesionalumo ir neteisingo elgesio romantinių darbuotojų atžvilgiu.

Abi citatos atspindi, kad trūksta aiškios politikos arba griežtų teisinių reguliavimų, reglamentuojančių asmeninius santykius darbe. Tai gali sukelti ne tik darbuotojų atleidimus, bet ir gali kelti finansinę naštą organizacijai dėl galimų teisinių išlaidų ar išeitinių išmokų.

27 lentelė. Psichologinės būklės analizė iš neigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Psichologinė būklė	Saugumo jausmas	„<...>nesijaučiau saugiai. Mūsų santykius teko slėpti ir darbe, ir namuose. <...>“ (11) „<...>jei iškyla pavojus mano draugei, tai mažina mano saugumo jausmą. <...>“ (3) „Jaučiausi labiau pažeidžiama, bijojau, kad pradės kolegės apkalbinėti<...> jaučiausi nesaugiai ir daranti kažką nelegalaus<...>“ (5) „<...>Nesijaučiau saugi. Jaučiausi pažeidžiama dėl kiekvieno bendradarbio, jei sužinotų, kad turime santykius<...>“ (6) „<...>buvo organizacijoje apkalbų, kas mane gąsdino, kad į mane nebežiūrės kaip į kompetentingą specialistę<...>“ (7) „Nesijaučiau saugiai, sunkiausia buvo, kai nutrūko mūsų santykiai <...> jaučiau, kad šie santykiai gali paveikti mano karjerą ar galimybes darbe. “ (8) „<...> Mažiau saugiai jaučiausi, nes visada buvo rizika, kad kažkas sužinos, kad kalbės jog karjera padaryta per „lovą“ <...> „ (12) „<...> aš labiau užsisklendžiau savyje, labiau viena leisdavau laiką dirbdama prie kompiuterio <...> “ (8)
	Įtampa	„<...>glaudesnis bendradarbiavimas su mylimu asmeniu kėlė įtampą tarp kitų kolegų, kurie galbūt nepritarė santykiams<...>“ (1) „<...> Emocinė įtampa šiuo laikotarpiu buvo sudėtinga<...> “ (6) „<...> niekada nekartočiau tokios situacijos, nes per daug kelia įtampos ir streso darbe<...> “ (7) „<...> jo atviras bendravimas su kita kolege, man kėlė pyktį ir pavydo jausmą, dėl ko blogai jaučiausi ir darbe <...>“ (8) „<...>kentėdavau apkalbas, nes mano partneris buvo uždraudęs atskleisti mūsų santykius<...>“ (8)

Analizuojant pateiktas citatas, matyti, kad slapti santykiai ir jų potencialus atskleidimas sukelia stresą ir nerimą darbuotojams. Daugelis jaučiasi pažeidžiami ir nesaugūs dėl baimės, kad kolegės pradės juos apkalbinėti ar neteisingai vertinti jų profesionalumą. Šis jausmas ypač sustiprėja, kai santykiai gali turėti tiesioginį poveikį jų karjerai ar darbo galimybėms, kaip minima kai kuriose citatose, kur darbuotojai bijojo, kad jų karjera gali būti siejama ne su jų kompetencijomis, o su asmeniniais ryšiais. Be to, santykių nutraukimas dar labiau gilina nesaugumo jausmą, sukelia psichologinę įtampą ir daro įtaką darbo efektyvumui, nes darbuotojai gali užsidaryti savyje ar praleisti daugiau laiko vieni, kad išvengtų socialinių sąveikų, kurios gali sukelti papildomą stresą. Apskritai, nesaugumas, susijęs su

romantiniais santykiais darbe, yra rimtas klausimas, kuris gali paveikti ne tik individualią darbuotojų gerovę, bet ir bendrą organizacijos klimatą.

Romantiniai santykiai darbe sukelia psichologinę įtampą ir emocinį stresą darbuotojams, įsitraukusiems į romantinius santykius. Emocinė įtampa, susijusi su pavydu, nepasitikėjimu arba slaptumo išlaikymu, gali smarkiai paveikti darbuotojų emocinę būklę ir mažinti jų produktyvumą. Taip pat, kai santykiai yra slepiami, tai sukelia papildomą stresą dėl baimės būti atskleistam, kas gali sukelti nesaugumo jausmą ir paveikti darbuotojo psichologinę būklę.

Iš viso pasekmės suskirstytos į šešias kategorijas ir dvidešimt vieną subkategoriją. Iš jų trisdešimt dvi yra teigiamos, o neigiamos aštuoniasdešimt viena. Pagal atliktą analizę galima teigti, kad du darbuotojai užmezgę romantinius santykius vienas kitam labiau padeda, tarpusavyje bendradarbiauja, dalijasi žiniomis ir yra labiau pasitenkinę darbu. Bet bendradarbiaujant dviese, užfiksuotos ir neigiamos pasekmės, kai atliekamos kitam darbuotojui skirtos užduotys arba bandoma pasinaudoti kito žmogaus žiniomis ir darbine pozicija. Taip pat labai kenksmingas, ir analizėje įvardintas kaip netoleruotinas elgesys yra konfidencialios informacijos dalijimasis, kuris kelia didžiulę riziką ir visai organizacijai. Didžioji dalis tyrimo dalyvių pripažįsta išsiblaškę ir kritusią koncentraciją ties darbu, turint romantinių santykių darbe. Taip pat labai aiškiai analizėje išsiskiria netinkamas laiko valdymas. Tyrimo dalyvių pripažįstama, kad nesilaikoma darbo ir poilsio režimo, kiek įmanoma daugiau laiko norima skirti savo romantiniam partneriui darbo metu. Nors kai kurie tyrimo dalyviai teigė dirbę viršvalandžius, kol laukdavo savo romantinio partnerio darbe, bet tai turi neigiamą pasekmę to darbuotojo efektyvumui bei gyvenimo ir darbo balansui. Darbuotojai, turintys romantiškus santykius darbe, yra labiau pasitenkinę darbu ir kaip tyrimo dalyvis teigia, *laukia pirmadienių*. Pasitenkinimas darbu kyla iš pasitenkinimo santykiais, nes pastebėta, kad santykių dinamika susijusi su pasitenkinimu bei motyvacija darbu.

Svarbu išskirti favoritizmą ir hierarchinius santykius darbe, kaip ypač neigiamą pasekmę. Favoritizmas pasižymėjo gaunama dažnesne nauda (mokymais) nei kiti darbuotojai ir greitesniu sprendimų priėmimu romantinio partnerio atžvilgiu. Favoritizmas yra persipynęs su hierarchiniais santykiais, nes to paties lygmens darbuotojai neturi galios suteikti privilegijų ar išskirtinių sąlygų, kaip aukštesnio lygio vadovai.

Teisinis romantinių santykių reguliavimas organizacijos viduje, kaip santykių politika ar aprašytos taisyklės, darbuotojams formuoja atsakingesnę požiūrį į romantinius santykius darbe. Darbuotojai, kurių organizacijos turėjo santykių politiką, buvo labiau linkę savo santykius atskleisti vadovams arba atskirti darbą nuo romantinių santykių, suprantant galimą grėsmę. Taip pat darbuotojai, kurie turėjo romantinių santykių darbe, bet jų organizacija neturėjo santykių politikos, patirdavo daugiau nežinomybės jausmo ir buvo linkę stipriau pažeidinėti kitas darbo taisykles. Nors santykių politika nepadedą užkirsti kelio romantiniams santykiams darbe, bet darbuotojus skatina imtis veiksmų, kad išvengtų politikos taikymo jų atžvilgiu.

Darbuotojų, turėjusių romantinius santykius darbe, emocinė būseną dažnai yra įtempta. Dėl to, kad jų santykiai nėra oficialiai pripažįstami arba laikomi nelegaliais organizacijos viduje, yra susiduriama su nuolatinio nesaugumo jausmu darbe. Nesaugumo jausmas juos paskatina dar labiau atsiriboti nuo kolegų ir vengti pokalbių apie asmeninį gyvenimą. Taip pat kyla įtampa, dėl vadovų ar bendradarbių galimų neigiamų reakcijų, apkalbų ar pavydo savo romantinio partnerio.

Apibendrinant galima teigti, jog romantiniai santykiai darbe turi tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių. Nors kai kurie darbuotojai patiria didesnę pasitenkinimą darbu ir padidėjusią motyvaciją, dėl glaudesnio bendravimo su romantiniu partneriu, tačiau tai yra lydima įtampos, streso ir neteisėto elgesio, kurie kelia riziką visai organizacijai. Ypač kritiškas yra favoritizmo ir hierarchinių santykių poveikis, kuris kelia nesažiningumo ir neteisybės jausmą kitiems darbuotojams organizacijoje. Teisinis santykių reguliavimas gali padėti formuoti atsakingesnę požiūrį į romantinius santykius darbe, skatindamas darbuotojus veikti etiškai ir atsakingai.

4.3. Romantinių santykių darbe patirtis iš darbuotojų perspektyvos

Interviu metu, buvo tyrimo dalyvių paprašyti įvertinti asmeninę romantinių santykių darbe patirtį, kurią galima suskirstyti į dvi kategorijas:

28 lentelė. Asmeninė romantinių santykių darbe patirtis

Teigiama patirtis	Neigiama patirtis
<p>„<...> Mano partneris buvo geresnis specialybės prasme, ir iš jo galėjau mokytis ir sulaukti pagalbos. Vienas iš blogesnių, kad ne taip norėjosi dirbti darbus. <...>.Bet vertinant bendrai, teigiama patirtis“ (4);</p> <p>„<...>Nors iškyla tam tikri sunkumai dėl darbo kartu, bet bendrai paėmus, man patinka dirbti kartu ir man mūsų santykiai darbe yra pliusas<...>“ (3);</p> <p>„<...>aš labai džiaugiuosi, kad susiklostė ši situacija <...>“ (10).</p>	<p>„<...>Išmokau, kad niekada nereikia maišyti darbo ir asmeninio gyvenimo. Nenorėčiau dar kartą užmegzti santykių darbe, nes patirtis yra labai skaudinanti, varginanti ir kertasi su požiūriu į žmogų, kaip į specialistą ar asmenybę <...>“ (11);</p> <p>„<...>iš kitos pusės vargina. Kai nėra nubrėžtos ribos santykių darbe, tai sunku ir susiorientuoti<...>“ (5);</p> <p>„<...>tokie santykiai yra labiau komplikuoti, nei įprasti santykiai. Nors ir sulaukdavau naudos iš šių santykių, bet jaučiasi didelė dinamika, kuri vargina<...>“ (5);</p> <p>„Aš nenorėčiau niekada daugiau turėti romantinių santykių darbe. Ši situacija buvo pavyzdys, kaip romantiniai santykiai darbe trukdo darbui <...> aš džiaugiuosi laiku nutraukusi santykius ir nebevystyti toliau<...>“ (6);</p> <p>„Nerekomenduoju kitiems turėti romantinių santykių darbe, nes tai vargina, kelia stresą ir apsunkina darbą. Aš nenorėčiau pakartoti tokios patirties“ (8).</p>

Romantinių santykių darbe pasekmės priklauso nuo žmonių išteklių valdymo profesionalų. Jiems svarbu užtikrinti tinkamą komunikaciją ir aiškią politiką. Analizuojant kokybinius duomenis pastebima, kad darbuotojai dažnai patiria skirtingas vadovų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų reakcijas. Pavyzdžiui, vieni darbuotojai nurodė, jog jų santykiams buvo pritarta, kai tik jie informavo vadovybę („<...>mes pasakėme savo vadovams, kurie pasitarė su personalo specialistais, ir kadangi buvome paprasti darbuotojai, pritarė mūsų santykiams“ (4)), tačiau kiti patyrė komunikacijos stoką ir neapibrėžtumą, kaip organizacija priima tokius santykius. Pavyzdžiui:

- „Po pusmečio mano draugas pasakė vadovui, kad mes bendraujame kaip pora<...> neturėjome jokio pokalbio su personalu šia tema“ (5)
- „<...>būčiau norėjusi, kad organizacijoje būtų buvusios tam tikros taisyklės, arba kad personalo darbuotojas būtų apie tai pasikalbėjęs su mumis, manau, kad būtų situacija visoje organizacijoje buvusi daug geresnė“ (11)
- „<...>man trūko komunikacijos iš vidaus ir iš personalo pusės<...>“ (5)

- „<...> ji duodavo pastabas, kad geriau per šventės nebukite kartu, nes daug kalbų atsiras ir t.t., per metinį vertinimą gavau mažesnę vertinimą <...> Pranešėme apie romantinius santykius abiem tiesioginiams vadovams<...> mano vadovė turėjo atvirkštinę reakciją – pasakė tai ką reikėjo, bet jautiesi akivaizdžiai kitaip.“ (12)
- “<...> Įmonė savo iniciatyva atsisveikino su mumis: su manimi po 2 mėn., su partneriu po 4 mėn. Atleidimas buvo šalių susitarimu. <...>“ (12)

Darbuotojai, kurie apie romantinius santykius informavo savo vadovą, susidūrė su diskriminacija ir net metinės veiklos neteisingu vertinimu (12), o tai rodo, kad žmonių išteklių valdymo profesionalas rėmėsi savo asmenine nuomone ir suvokimu kaip elgtis tokioje situacijoje, o ne bendrai taikoma politika ar taisyklėmis organizacijoje. Taip pat akcentuojamas poreikis aiškiau reglamentuoti romantinių santykių tvarkymą, ypač kai yra pavaldumo santykiai, siekiant išvengti interesų konfliktų ir užtikrinti teisingumą visiems darbuotojams (8). Vienam tyrimo dalyviui nutraukus romantinius santykius darbe, žmonių išteklių valdymo skyrius išleido viešą komunikacinę žinutę su priminimu apie galiojančią santykių politiką, kuri padėjo darbuotojui stabilizuotis darbe („<...> *personalo sk. išsiuntė priminimą apie mūsų santykių politiką, kurioje viskas aiškiai apibrėžta <...>*“ (8)). Tyrimo analizė atskleidžia, kad organizacijose, kuriose žmonių išteklių valdymo profesionalai buvo patvirtinę santykių politiką (dažniausiai galioja tik hierarchiniams santykiams) atskleidžia, kad darbuotojai į tarpusavyje užsimezgsusį romantinį ryšį žiūrėjo atsakingiau.

Apibendrinant galima teigti, jog romantinių santykių darbe patirtys parodė, kad tokie santykiai gali suteikti asmeninio pasitenkinimo ir geresnio bendradarbiavimo, taip pat kelia daug neigiamų pasekmių. Dauguma tyrimo dalyvių romantinių santykių darbe patirtį vertina neigiamai ir nenorėtų pakartoti tokių santykių ateityje. Svarbu atkreipti dėmesį, kad toks vertinimas yra susijęs ir su organizacijos požiūriu bei neturima aiškia politika.

4.4. Romantinių santykių darbe pasekmės iš žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos tyrimo analizė

Tyrimo dalyvių, žmonių išteklių valdymo profesionalų, analizės metu atskleistos romantinių santykių darbe pasekmės suskirstytos į kategorijas ir subkategorijas. Remiantis kokybiniais duomenimis pateikiama susisteminta pasekmių analizė. Iš pradžių pateikiamos teigiamai vertinamos pasekmės iš žmonių išteklių valdymo profesionalų, o po to neigiamos.

29 lentelė. Darbdavio įvaizdžio analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Teigiamos pasekmės
Darbdavio įvaizdis	Reputacija	„Mes labiausiai saugome savo įmonės reputaciją, šiaip esame nieko prieš, kad darbuotojai draugautų ir susidraugautų, bet jei tai liečia pačią įmonės reputaciją, tai turime apsisaugoti patys. „ (ŽIVP 1)
	Karjeros planavimas	„<...> organizacija turi sudaryti sąlygas <...> tą situaciją išspręsti, tai panašiai kaip karjeros orientavimo atveju, gali būti ieškomos kitos horizontalios pozicijos, gali būti padedame persikelti į kitą padalinį, kad nebūtų tiesioginių ryšių sąsajų<...>“ (ŽIVP 2)

Šioje citatoje atsiskleidžia tyrimo dalyvio pozicija, kuri parodo, jog jis nelaiko romantinių santykių darbe kaip neigiamo reiškinių, kol jie nekeltų grėsmės organizacijos reputacijai. Tyrimo dalyvio

susirūpinimas organizacijos įvaizdžiu atskleidžia giluminį suvokimą, kad romantiniai santykiai tarp darbuotojų, gali turėti tiesioginių pasekmių visai organizacijai.

Šioje citatoje iš tyrimo dalyvio yra atkreipiamas dėmesys į darbdavio atsakomybę spręsti iššūkius, susijusius su darbuotojų romantiniais santykiais darbe. Panašiai kaip karjeros orientavimo procese, kai organizacija siekia padėti darbuotojui rasti tinkamiausias pozicijas, taip pat ir romantinių santykių atveju, siekiama išvengti galimų interesų konfliktų ir darbo etikos problemų. Citata atspindi profesionalo požiūrį, kad esant būtinybei, darbuotojai gali būti perkelti į kitas, horizontaliai lygiavertes pozicijas arba į kitus padalinius, kur jie neturės tiesioginių ryšių su asmenimis, su kuriais juos sieja romantiniai santykiai.

30 lentelė. Teisinio reguliavimo analizė iš teigiamos darbuotojų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Teigiamos pasekmės
Teisinis reguliavimas	Santykių politika	<p>„<...> esame įmonių grupė, tai turime santykių politiką, kuri numato asmens elgesį, normas ir visus kitus aktus, kurie yra susiję su asmeniniais santykiais. Pakankamai teisiškai ir konkrečiai, su įvardintomis situacijomis, ką gali daryti ir ko negali.“ (ŽIVP 1)</p> <p>„<...>yra viena tvarka, bet joje iš principo yra apibrėžiamos visos galimos situacijos, kurios susijusios su asmeniniais santykiais darbe<...>“ (ŽIVP 1)</p> <p>„<...>pirmuoju atveju, kuris sąlygojo ir pačios tvarkos atsiradimą<...>“ (ŽIVP 1)</p> <p>„<...>paskui ir pačią politiką sukūrėm ir patvirtinom, kad apibrėžti, ką galima daryti, ko negalima ir pan.“ (ŽIVP 1)</p> <p>„<...> bendrom nuostatom yra numatyta, kad negali būti pora vienas kitam tiesiogiai atskaitingi darbuotojai. Pavyzdžiui aš esu vadovė, tai negalėčiau turėti romantinių santykių su savo komandos specialistu ir viešinti jų darbe<...>“ (ŽIVP 1)</p> <p>„<...>kaip organizacija būtų linkusi reaguoti į romantinius santykius, kaip yra pasiruošusi spręsti ir padėti tą situaciją išspręsti. Manau, kad tai padėtų užbėgti už akių tam tikroms situacijoms ir įgyti pranašumą tokioms organizacijoms.“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...> daugiausiai yra apie tai, kad siekiama apsaugoti pačios įmonės reputaciją.“ (ŽIVP 1)</p> <p>„Mes labiausiai saugome savo įmonės reputaciją, šiaip esame nieko prieš, kad darbuotojai draugautų ir susidraugautų, bet jei tai liečia pačią įmonės reputaciją, tai turime apsisaugoti patys. „ (ŽIVP 1)</p>

Šiose citatose iš tyrimo pasisakymų atsiskleidžiama, kaip organizacijos formuoja ir taiko santykių politiką, siekdamas reguliuoti romantinius santykius darbe. Pabrėžiama, kad teisinis reguliavimas yra būtinas, norint apibrėžti leistinus ir draudžiamus elgesio modelius, taip užtikrinant aiškumą ir teisingumą visiems darbuotojams. Politika yra detalizuota, apibrėžianti įvairias situacijas, su kuriomis gali susidurti darbuotojai, įskaitant draudimą būti porai, kuri viena kitai yra tiesiogiai atskaitinga. Taip pat pabrėžiama, kad vienas iš pagrindinių šios politikos tikslų yra apsaugoti įmonės reputaciją. Tyrimo dalyviai atkreipia dėmesį, kad nors romantiniai santykiai tarp darbuotojų nėra draudžiami, jie turi būti valdomi taip, kad nekenktų įmonės įvaizdžiui. Politika gali ne tik apsaugoti organizaciją nuo galimų konfliktų, bet ir suteikti priemones organizacijai efektyviai reaguoti ir spręsti problemas, susijusias su romantiniais santykiais, suteikiant galimybę užbėgti už akių galimiems iššūkiams ir stiprinti organizacijos pranašumą.

Iš viso išskirtos keturios teigiamų pasekmių kategorijos iš žmonių išteklių valdymo profesionalų. Toliau nagrinėsime neigiamas pasekmes, kurios išryškėjo analizuojant kokybinius duomenis iš žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos.

31 lentelė. Organizacinio efektyvumo analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Organizacinis efektyvumas	Komunikacija	„<...>Kiek atsimenu tuos du darbuotojus, jie buvo labai spontaniški (<i>bendravimo prasme</i>), o kai užmezgė romantinius santykius darbe, tas spontaniškumas sumažėjo, tai buvo akivaizdus pokytis<...>“ (ŽIVP 2)
	Produktyvumas	„<...>tokiais atvejais prasideda labai dideli pletkai, nuolatinis kamerų tikrinimas, tai galima sieti ir su neigiamu darbo efektyvumu<...>“ (ŽIVP 1) „siekiamų rodiklių sumažėjimas, bendras darbingumo lygio mažėjimas, uždaresni patapo net paprasčiausiais darbo klausimais<...>“ (ŽIVP 3) „<...>pas juos matai, kad yra sumažėjęs produktyvumas<...>“ (ŽIVP 3) „Neateina sprendimai, ir kokios problemos beiškiltų, visos užduotys yra vilkinamos., (ŽIVP 3) „Sumažėjęs tikrai ir produktyvumas ir darbingumas.“ (ŽIVP 3) „<...>rodikliai suprastėjo, o kai našumas suprastėja, atrodo kad darbo krūvis padidėja, nors tikrai nepadidėjo, o tu tiesiog nespėji atlikti užduočių.“ (ŽIVP 3) „<...>klientas buvo nepasitenkinęs, rodikliai suprastėję – tai ta darbuotoja išėjo iš darbo savo noru.“ (ŽIVP 3) „<...>šie žmonės, kai užmezgė romantinius santykius darbe , rodikliai labai krito ir tai atsiliepia bendriems įmonės rodikliams<...>“ (ŽIVP 3) „<...>kolegos, vyrai, kurie buvo įtraukti į šitą romaną/ avantiūrą, tai jie tarpusavyje kurį laiką nebendravo, buvo įtampa, nebuvo vidinės komunikacijos<...>., (ŽIVP 4) „<...>po išdavystės viduje, buvo kritęs pačių žmonių efektyvumas, kuris turi įtakos bendram efektyvumui.“ (ŽIVP 4) „<...>nors darbai būdavo padaryti, bet jie buvo daromi atmestinais.“ (ŽIVP 4) „<...>reikėjo grubiai kokio pusmečio, kad vėl grįžtų ir įsivažiautų į darbinį ritmą.“ (ŽIVP 4) „<...>produktyvumas gali būti traktuojamas kaip suprastėjęs, nes darbai ne visada būdavo atliekami, nesilaikoma terminų, kai kuriose situacijose pajausdavome tų darbuotojų išsiblaškimą, tai galima susisieti su produktyvumu, kuris buvo suprastėjęs.“ (ŽIVP 1)
	Netoleruotinas elgesys	„<...>produktyvumas gali būti traktuojamas kaip suprastėjęs, nes darbai ne visada būdavo atliekami, nesilaikoma terminų, kai kuriose situacijose pajausdavome tų darbuotojų išsiblaškimą, tai galima susisieti su produktyvumu, kuris buvo suprastėjęs.“ (ŽIVP 1) „<...>Visi darydavo prielaidą, kad aš dėl to, kad yra romantiniai santykiai, dėl to niekas ir neįvyko.“ (ŽIVP 2) „<...>tam tikra problemų ar nesklandumų identifikacija irgi buvo suverčiama būtent santykiams. Nors ar tai buvo iš tikrųjų dėl santykių ar ne, bet būdavo labai patogu rasti priežastį kodėl kažkas neįvyko ar įvyko, ne taip kaip turėjo įvykti<...>“ (ŽIVP 2) „<...>Arba susitikimai prie objektų, nes abiejų darbuotojų darbas yra mobilus, jie turi važinėti į objektus. Tai susitikimai prie objektų, kai kažkuriam tas objektas nepriklauso<...>“ (ŽIVP 3) „Finansiškai neįvardinsiu nuostolio, bet jų tikrai buvo, nes buvo padaryta defektų tam tikrų, kurie atsirado dėl jų tarpusavio nebendravimo.“ (ŽIVP 4) „<...>vadovai, darydavo už ją darbus, šitą tikrai žinome. Nes kai baigėsi romantiniai santykiai, pasimatydavo daug klaidų.“ (ŽIVP 4)

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
		„<...>produktyvesnis darbas tos merginos, nes jai padėdavo romantiniai partneriai<...>“ (ŽIVP 4) „niekas nespėdė ir organizacija niekaip nereaguodavo, apsimesdavo, kad niekas, nieko nežino <...>“ (ŽIVP 2)
	Koncentracija ties darbu	„<...>kad susikaupimo buvo mažiau<...>“ (ŽIVP 1) „neigiamai, todėl kad į įprastą režimą, kuris yra kažkoks asmeninis gyvenimas ir darbo reikalai, įsiveržia dar viena tema, kuri tikėtina, yra emociškai labai dirgli ir ji natūraliai užima daug vietos<...>“ (ŽIVP 2) „<...>įsitraukimas buvo labai labai prastas ir koncentracija labiau vyko ties jų santykiais.“ (ŽIVP 3) „<...>moterys labiau įsitraukia į romantinius santykius ir pamiršta darbą<...>“ (ŽIVP 3) „Darbuotojai turintys romantių santykių darbe yra labiau išsiblaškę, gali būti nesukoncentravę.“ (ŽIVP 3)

Šioje citatoje tyrimo dalyvis atskleidžia, kaip romantiniai santykiai darbe gali paveikti darbuotojų elgesį. Pabrėžiama kaip du darbuotojai anksčiau buvo žinomi dėl savo spontaniškumo komunikacijoje, įsitraukus į romantinius santykius, šis bruožas sumažėjo. Šis pokytis buvo matomas ir galėjo turėti įtakos ne tik jų asmeniniam, bet ir profesiniam bendravimui, darydamas poveikį visos komandos dinamikai ir galbūt netgi mažindamas bendrą organizacinį efektyvumą.

Iš citatų, kuriose tyrimo dalyviai aptaria romantių santykių darbe įtaką produktyvumui, aiškiai matyti, kad romantiniai santykiai tarp darbuotojų gali turėti neigiamą poveikį organizaciniam efektyvumui. Ši problema gali pasireikšti įvairiais būdais, įskaitant sumažėjusius siekiamus rodiklius, uždari bendravimo būdai net dėl paprasčiausių darbo klausimų, vilkinamos užduotys, neefektyvus problemų sprendimas ir bendras našumo mažėjimas.

Šios citatos iš tyrimo dalyvių atskleidžia darbuotojų elgesį, kuris priskiriamas prie netoleruotino elgesio, nes pažeidžia darbo tvarkas ar pareigines nuostatas. Romantiniai santykiai darbe tampa patogia prielaida kaltinti situacijas, kas kartais trukdo objektyviai nustatyti tikrąsias problemas ir jas išspręsti. Problemos pasireiškia ir praktiniame lygmenyje: darbuotojai, turintys romantių santykių darbe, kartais netinkamai naudoja įmonės resursus arba nesilaiko nustatytų taisyklių. Taip pat pastebima, kad vadovai, įsitraukę į romantius santykius su pavaldiniais, kartais bando kompensuoti jų klaidas, kas ilgainiui atsiskleidžia kaip produktyvumo ir kokybės trūkumai.

Šios tyrimo dalyvių citatos patvirtina, kad romantiniai santykiai darbe gali turėti reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų koncentracijai. Žmonių išteklių valdymo profesionalai pabrėžia, kad įsitraukimas į romantius santykius darbe dažnai sumažina dėmesį, reikalingą profesiniams uždaviniams atlikti, nes darbuotojai linkę susikoncentruoti į asmenines problemas ir emocinius išgyvenimus, kurie „užima daug vietos“ jų mintyse.

32 lentelė. Laiko valdymo analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Laiko valdymas	Darbo ir poilsio pažeidimai	„<...>išvažiuodavo pietų dviem valandom, vėluodavo į darbą, planuodavo kartu atostogų laiką (derinant vadovams sudėtingiau vienu metu išleisti du darbuotojus.“ (ŽIVP 2) „<...>labai anksti prasidėdavo ir labai vėlavai baigdavosi pietūs<...>“ (ŽIVP 4)

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
	Netinkamas laiko valdymas	„<...>nesilaikoma terminų<...>“ (ŽIVP 1) „į mažesnę pusę, turėdavo daugiau pastabų <...> Tai aš kiek pamenu, daugėdavo pastabų, kad kažkas neatlikta arba vėluoja atlikti.“ (ŽIVP 2) „<...>buvo vėlavimas į darbą<...>“ (ŽIVP 3) „Neateina sprendimai, ir kokios problemos beiškiltų, visos užduotys yra vilkinamos.,, (ŽIVP 3)

Romantiniai santykiai darbe gali sukelti darbo ir poilsio laiko pažeidimus, kurie apsunkena įmonės kasdienę veiklą ir darbo organizavimą. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kai darbuotojai, įsitraukę į romantinius santykius darbe, ne tik vėluodavo į darbą, bet ir prasiilgindavo savavališkai pietų pertraukas. Be to, suderinti atostogų laiką poroms, dirbančioms toje pačioje organizacijoje, tampa sudėtinga užduotimi vadovams, nes tai gali sutrikdyti darbo procesus, ypač kai reikia vienu metu išleisti du darbuotojus.

Iš pateiktų citatų matyti, kad romantiniai santykiai darbe gali sukelti problemų susijusių su netinkamu laiko valdymu. Tyrimo dalyviai pabrėžia kelias pagrindines problemas: nesilaikoma terminų, padidėjusį pastabų dėl neatliktų arba vėluojančių užduočių skaičių, darbuotojų vėlavimus į darbą ir vilkinamą sprendimų priėmimą bei užduočių atlikimą. Netinkamas laiko valdymas turi įtakos visos komandos efektyvumui ir bendriems organizacijos rodikliams.

33 lentelė. Motyvacijos analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Motyvacija	Įsitraukimas	„<...>įsitraukimas buvo labai labai prastas ir koncentracija labiau vyko ties jų santykiais.“ (ŽIVP 3) „<...>moterys labiau įsitraukia į romantinius santykius ir pamiršta darbą<...>“ (ŽIVP 3) „Motyvacija labai banguojanti, ir jeigu viskas jų santykyje gerai, tai lyg ir motyvuotai dirba.“ (ŽIVP 3)

Aukščiau pateiktos tyrimo dalyvių citatos rodo, kad romantiniai santykiai darbe gali daryti ženklią įtaką darbuotojų įsitraukimui ir motyvacijai atlikti savo darbo funkcijas. Žmonių išteklių valdymo profesionali atkreipia dėmesį į tai, kad įsitraukimas ir koncentracija darbe būna žymiai sumažėjusi, kai darbuotojai įsitraukia į romantinius santykius darbe. Be to, pastebima, kad moterys yra labiau linkusios įsitraukti į romantinius santykius darbe. Taip pat pastebima, kad darbuotojų motyvacija labai priklauso nuo jų romantinių santykių būklės: jei santykiai yra geri, jie gali būti labiau motyvuoti dirbti arba atvirkščiai.

34 lentelė. Darbo aplinkos analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Darbo aplinka	Bendradarbių elgesys	„<...>tokiais atvejais prasideda labai dideli pletkai, nuolatinis kamerų tikrinimas, tai galima sieti ir su neigiamu darbo efektyvumu<...>“ (ŽIVP 1) „<...>Prasidėjo kažkiek apkalbų, atsirado negatyvi atmosfera<...>“ (ŽIVP 3) „<...>atsiranda apkalbos, atsiranda klausimai, tada galbūt kažkas vengia, tada kiti vyrai pradeda į ją žiūrėti kaip į laisvo elgesio merginą“ (ŽIVP 4) „<...>pradėjo kilti lengva įtampa, kilo klausimos kolegoms kas čia vyksta, kilo apkalbos.“ (ŽIVP 4)

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Darbo aplinka		<p>„Mergina, jei reikėdavo pagalbos iš kitų bendradarbių, nesulaukdavo pagalbos (neskaitant romantiinių partnerių), nors sunku pripažinti, kad ji, lyginant su kitais, buvo labiau atstumta“ (ŽIVP 4)</p> <p>„<...>tam tikra problemų ar nesklandumų identifikacija irgi buvo suverčiama būtent santykiams. Nors ar tai buvo iš tikrųjų dėl santykių ar ne, bet būdavo labai patogu rasti priežastį kodėl kažkas neįvyko ar įvyko, ne taip kaip turėjo įvykti<...>“ (ŽIVP 2)</p>
	Favoritizmas	<p>„<...>kodėl tas padalinys gaudavo dėmesio dvigubai nei kitas? turiu omeny dėmesį, net ir darbinio požiūriu, kaip ataskaitų sekimas, ir nuolatiniai vizitai. Jeigu suponuoju, kad ten nėra santykių, bet kodėl tada tas vadovas važiuoja du kart dažniau į tą padalinį nei į kitus? <...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>ar ten reikalinga tokia intensyvi kontrolė negu kitiem padaliniam, nors rezultatai tarpusavyje labai panašūs tarp padalinių. Tada natūraliai galime daryti išvadą, kad kiti padaliniai buvo labiau nuskriausti vadovo dėmesiu<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...> kai jau du metus iš eilės sutapdavo atostogų grafikai abiejų vadovų, jau tada būdavo aišku, kodėl tas vadovas pasirenka nakvynę į Klaipėdą, o ne į kitą miestą. Tokie santykiai darė neigiamą įtaką organizaciniam efektyvumui., (ŽIVP 2)</p>
	Hierarchiniai santykiai	<p>„<...>žmogus X yra įmonės vadovas, moteris Y yra specialistė viename departamente, atėjusi naujokė <...> pas juos užsimezgė romantiniai santykiai, nors žmogus X turėjo žmoną, kuri buvo besilaukianti 8-9 mėn. ir tie romantiniai santykiai užsimezgė darbe su specialiste Y. Šie romantiniai santykiai išryškėjo įmonės vakarėlio metu ir tuomet tai buvo pastebėta kitų darbuotojų (įmonės grupės narių)“ (ŽIVP 1)</p> <p>„<...>tiesiogiai pasekmių nebūdavo, bet natūraliai pradėjo atsiriboti užduotys ar informacija, kurios gali būti susijusios<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>Tikėtina, kad hierarchiniuose santykiuose, vadovas palankiau vertinas savo partnerį, geriau tikslus užskaitys, užduotis palankias dalins ir pan. <...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>vadovai, darydavo už ją darbus, šitą tikrai žinome. Nes kai baigėsi romantiniai santykiai, pasimatydavo daug klaidų.“ (ŽIVP 4)</p> <p>„<...> kai jau du metus iš eilės sutapdavo atostogų grafikai abiejų vadovų, jau tada būdavo aišku, kodėl tas vadovas pasirenka nakvynę į Klaipėdą, o ne į kitą miestą. Tokie santykiai darė neigiamą įtaką organizaciniam efektyvumui., (ŽIVP 2)</p>
	Slapti santykiai	<p>„<...>Dažniausiai nenori niekas prisiduoti“ (ŽIVP 1)</p>
	Mikroklimatas	<p>„<...>jie abu pradėjo dalintis savo problemom, kurios yra, ir prasidėjo bendrinis negatyvas<...>“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>Ateini į darbą ir jauti slogų orą darbe, kai tie du žmonės yra kabinetuose.“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>darbuotojai dirbo skirtingose komandose, bet jų negatyvas sklido visame ofise, nes mūsų kolektyvas nėra didelis.“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>tam tikras atsiribojimas nuo organizacijos įvyko.“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>patys gal pavargdavo nuo to slėpimo, dėl to bendra atmosfera pasikeitė<...>“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>vienas kitam daro įtaką dėl bendravimo su kitais kolegomis, jei įvyksta nepatogi situacija kas liečia tik vieną asmenį poroje, kitą dieną, kitas reaguoja į tai, pavyzdžiui nesisveikindamas, kas yra neįprasta.“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>dalinis atsitraukimas poros nuo kitų bendradarbių<...>“ (ŽIVP 3)</p>

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
		<p>„<...>jaučiasi poros nuotaikos, jeigu jie susipyko tarpusavyje, jaučiasi ir ofise<...>“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>jaučiasi bendradarbiams vidinė jų atmosfera, kuri įtakoja jų tarpusavio santykio, ir tada ji būna dviguba<...>“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>visi tie romantiniai santykiai sąlygojo ir to žmogaus išėjimą iš darbo ir apskritai nepasitenkinimą darbu ir aplinka, ir mikroklimatu<...>“ (ŽIVP 1)</p> <p>„<...>Anksčiau ar vėliau įmonei vienaip ar kitaip tekdavo nukentėti, kaip pvz. šiuo atveju, galima sakyti nukentėjom, nes darbuotojas nebeturi pasitenkinimo savo darbu ir mikroklimatu pačioj įmonėj. <...>“ (ŽIVP 1)</p>
Darbo aplinka	Komandos dinamika	<p>„<...>Jai teko išeiti iš darbo, bet ar vien dėl romantiųjų santykių – turbūt ne<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>nebuvo atleista, kad turėjo romantiųjų santykių darbe <...> turėjo įtakos, ne visai tiesioginės, bet turėjo įtakos jos atleidimui<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>pradėjo patys natūraliai ieškoti kitų darbų ir organizacijai atsirado dvi vakansijos<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>klientas buvo nepasitenkinęs, rodikliai suprastėję – tai ta darbuotoja išėjo iš darbo savo noru.“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>išeina iš darbo, šalių susitarimu<...>“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>turime nusiskundimų iš klientų ir yra svarstytinas dalykas, ar toliau tęsime darbą su ja.“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>mergina, buvo labai supykusi ant viso mūsų kolektyvo, sakė, kad skūsis dėl emocinio ir psichologinio smurto <...> ji išėjo iš darbo, (ŽIVP 4)</p> <p>„<...>bet vertinant iš darbo perspektyvos, vis tiek kažkas išeina iš įmonės, nes yra nebepatenkintas darbu, o tai yra nuostolis įmonei, ypač kai išeina vadovas. <...>“ (ŽIVP 1)</p> <p>„<...>Anksčiau ar vėliau, kažkuri pusė išeina iš darbo.“ (ŽIVP 1)</p> <p>„<...>ta pusė, kuri uždirba mažiau, ir išeidavo iš darbo pirma.“ (ŽIVP 4)</p>

Romantiniai santykiai darbe daro įtaką ne tik į santykius įsitrakusiems asmenims, bet ir jų bendradarbiams. Aukščiau išskirtos citatos parodo, kad romantiniai santykiai gali sukelti apkalbas, įtampą tarp kolegų ir netgi diskriminaciją ar socialinę atskirtį darbe.

Analizuojant pateiktas citatas, matyti, kad favoritizmas darbe, kurį dažniausiai lemia romantiniai santykiai tarp vadovų, gali turėti neigiamą poveikį darbo aplinkai. Tyrimo dalyvis atskleidė, kad esant romantiniams santykiams darbe, vieni padaliniai gali gauti daugiau vadovo dėmesio, tiek darbinio, tiek asmeninio požiūriu. Toks nevienodas dėmesys gali sukelti diskriminacijos jausmą ir kitų bendradarbių pasipiktinimą, o tuo pačiu mažinti bendrą organizacinę efektyvumą, nes kyla klausimų dėl vadovavimo teisingumo ir etiškumo.

Romantiniai santykiai tarp vadovo ir pavaldinių, kaip rodo citatos iš kokybinio tyrimo, atskleidžia potencialią problematiką organizacinėje struktūroje, kur romantiniai santykiai turi įtakos darbuotojų vertinimui, užduočių paskirstymui ir bendrai darbo atmosferai. Tokie santykiai sukelia nepasitenkinimą tarp darbuotojų, kelia vadovo kompetencijos ir objektyvumo klausimą, taip pat mažina bendrą organizacinę efektyvumą. Taip pat hierarchiniuose santykiuose, kiti bendradarbiai gali

pradėti sąmoningai apriboti tam tikrą informaciją nuo darbuotojo, įsitraukusio į romantinius santykius.

Tyrimo dalyvis teigia, kad dažniausiai slaptų romantinių santykių niekas nenori atskleisti. Jei tai yra legalūs santykiai (neištikimybės atvejais), darbuotojai bijo pasekmių, kurios nėra aiškiai apibrėžtos organizacijos viduje arba nekomunikuojamos.

Šiose citatose nagrinėjamas mikroklimatas organizacijoje, kuris yra tiesiogiai paveiktas darbuotojų romantinių santykių. Citatos atskleidžia, kaip darbuotojų nepasitenkinimas arba vidinė įtampa plinta visoje komandoje. Romantinių santykių darbe atveju, jei du bendradarbiai turi negatyvo savyje ar yra tarpusavyje susipykę, darbe tai pasireiškia dvigubai stipriau, nei vieno darbuotojo nepasitenkinimas.

Šios citatos suteikia įžvalgų apie komandos dinamiką ir darbuotojų pasitraukimą iš darbo, kai susiduria su iššūkiais, susijusiais su romantiniais santykiais darbe. Vienu atveju, patys darbuotojai pradeda ieškoti kito darbu, bet vis dar pasitaiko sąmoningo atsisveikinimo su darbuotojais, kurie turi romantinių santykių darbe. Žmonių išteklių valdymo profesionalai pripažįsta, kad romantiniai santykiai darbe, daro įtaką atleidimui šalių susitarimu, nes kitos formos nėra įmanomos.

35 lentelė. Darbdavio įvaizdžio analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Darbdavio įvaizdis	Reputacija	„<...>bet kiek mes esam turėję atvejų, pavyzdžiui, patį pirmą, netgi stipriai ir pakenkė įmonės reputacijai.“ (ŽIVP 1) „<...>žmona nepasikuklino išleisti komunikaciją soc. Medijoje apie tai, kad įmonė yra prikišusi nagus <...> daryti neigiamą įtaką asmeniniam gyvenimui. Aišku, vėliau ta komunikacija buvo pašalinta, bet įvyko, kas įvyko, ir tai galima traktuoti, kad buvo pakenkta įmonės reputacijai tikrai<...>“ (ŽIVP 1) „<...> kai jau du metus iš eilės sutapdavo atostogų grafikai abiejų vadovų, jau tada būdavo aišku, kodėl tas vadovas pasirenka nakvynę į Klaipėdą, o ne į kitą miestą. Tokie santykiai darė neigiamą įtaką organizaciniam efektyvumui., (ŽIVP 2)

Pirmoje citatoje akcentuojamas stipri žala organizacijos reputacijai. Nors neigiamos komunikacinės žinutės būna pašalintos, tačiau reputacijos žala jau būna padaryta. Taip pat reputacija žalai gali būti daroma, kai organizacija nesprendžia romantinių santykių darbe ir leidžia jiems plisti. Iš pradžių tai yra vidinių darbuotojų lygyje, jei tai neliečia aukščiausio lygio vadovų, kurie domintų žiniasklaidą.

36 lentelė. Teisinio reguliavimo analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Teisinis reguliavimas	Santykių politika	„niekaip neapsibrėžusi ir nėra jokių oficialių politikų <...> Nors organizacijoje yra buvusių romantinių santykių“ (ŽIVP 2) „<...>pas mus nėra tokio apibrėžimo, kad tarkim poros negalėtų dirbti ar jei kažkas įvyko. Neturim tokio, ir iš tiesų, nebuvau girdėjusi., (ŽIVP 3) „<...>nebuvo atėjusi mintis apie santykių politikos egzistavimą“ (ŽIVP 3) „<...>anksčiau nebuvo pagalgvota, ir kad romantiniai santykiai darbe yra spręstina situacija<...>“ (ŽIVP 2)
	Darbuotojo atleidimas	„<...>Dažniausiai, romantinių santykių situacijos ir būdavo sprendžiamos, kai pradėdavo maišyti, kelti kažkokių sunkumų. Tada priimami vienokie ar kitokie sprendimai, bet jie neviešinami, ir priežastys irgi neviešinamos. <...>“ (ŽIVP 2)

Šios citatos atspindi, kad dar tam tikra dalis organizacijų nėra pasitvirtinusios santykių politikos, susijusios su romantiniais santykiais darbe. Pabrėžiama, kad organizacijoje nėra oficialių politikų, reglamentuojančių porų darbą kartu arba kaip elgtis, kai darbe užmezgami romantiniai santykiai. Tyrimo dalyviai teigia, kad anksčiau nėra pagalvoję, kad romantinius santykius būtų galima spręsti organizacijos lygmeniu. Tai rodo, jog organizacija galbūt nepakankamai vertina, kokie iššūkiai ir pasekmės gali kilti dėl romantinių santykių darbe.

Ši citata pabrėžia, kad organizacijoje romantiniai santykiai tampa dėmesio objektu tik tada, kai jie pradeda sukelti įvairias problemas ar sunkumus. Su tokiais atvejais susiję atleidimo procesai bei sprendimai yra laikomi konfidencialiais ir nepublikuojami, įskaitant ir priežastis, dėl kurių tokie sprendimai priimami. Tai atspindi organizacijos siekį išvengti viešo dėmesio ir galimos reputacijos žalos. Tačiau tuo pačiu metu tai gali signalizuoti apie trūkumus skaidrumo srityje ir apie nebuvimą aiškių gairių, kaip elgtis su romantinių santykiais darbe.

37 lentelė. Psichologinės gerovės analizė iš neigiamos ŽIV profesionalų perspektyvos

Kategorija	Subkategorija	Neigiamos pasekmės
Psichologinė gerovė	Įtampa	<p>„<...>matyti žliumbiančią vadovę kabinete, kai užėina grupės vadovai paklausti kas nutiko, o ji nesugeba paaiškinti, kas nutiko<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>gali būti ir kitos gyvenimo situacijos, kurios yra stipriai emociškai paveikios kaip skyrybos, artimojo mirtis, bet romantinius santykius darbe prilyginčiau tokio pačio intensyvumo situacijom<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>Taip, žliumbdavo ir kitos vadovės, kituose padaliniuose, bet žymiai rečiau.“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>mergina, buvo labai supykusi ant viso mūsų kolektyvo, sakė, kad skūsis dėl emocinio ir psichologinio smurto <...> ji išėjo iš darbo, (ŽIVP 4)</p> <p>„<...>kolegos, vyrai, kurie buvo įtraukti į šitą romaną/ avantiūrą, tai jie tarpusavyje kurį laiką nebendravo, buvo įtampa, nebuvo vidinės komunikacijos<...>, (ŽIVP 4)</p> <p>„<...>pradėjo kilti lengva įtampa, kilo klausimos kolegoms kas čia vyksta, kilo apkalbos.“ (ŽIVP 4)</p>

Šios citatos atskleidžia įtampą darbe, kurią sukelia romantinių santykių darbe situacijos. Pirmosios trys citatos koncentruojasi į emocinį nestabilumą, kuris sulyginamas su emociniu krūviu asmeninems krizėms, pavyzdžiui, skyryboms ar artimojo netekčiais. Tokie įvykiai, kaip romantiniai santykiai darbe, gali turėti stiprų emocinį poveikį, lyginamą su kitomis gyvenimo situacijomis. Dar viena citata pateikia pavyzdį, kai darbuotoja jaučiasi emocinio ir psichologinio smurto auka, dėl ko nutraukia darbo santykius. Bendrai tyrimo dalyviai teigia, kad patiriama įtampa ir atsistatymas po romantinių santykių darbe užtrunka apie pusę metų.

Analizės metu pasekmės suskirstytos į 7 kategorijas ir 18 subkategorijų. Žmonių išteklių valdymo profesionalų vertinimu dauguma pasekmių yra neigiamos. Teigiamai užfiksuota santykių politika kaip galimybė valdyti sudėtingas romantinių santykių pasekmes organizacijoje, sklandesnę komunikaciją tarp romantinių partnerių ir nepastebėti laiko pokyčiai. Visi žmonių išteklių valdymo profesionalai pakartojo naudą, kai organizacija įsivardina romantinių santykių sampratą viduje ir turi gaires jiems spręsti. Net ir tie tyrimo dalyviai, kurie neturi šiuo metu santykių politikos (dalis nežinojo apie tokios egzistavimą), susimąstė apie galimybę ją pasitvirtinti organizacijos viduje. Dėl kitų dviejų užfiksuotų teigiamų pastebėjimų dėl sklandesnės komunikacijos ir nepastebėtų laiko pokyčių, reikėtų išsamesnių tyrimų, nes ši patirtis yra vienos organizacijos grupės, ir vieno žmonių išteklių valdymo

profesionalo, todėl negalima šių teiginių vertinti kaip esminių. Bendrai žmonių išteklių valdymo profesionalai sutarė dėl neigiamos patirties organizacijai romantinių santykių darbe atveju. Jų teiginiai pateikiami 38 lentelėje.

38 lentelė. ŽIV profesionalų patirtis su romantiniais santykiais darbe

„<...>Iš mūsų įmonės perspektyvos, kiek yra buvę romantinių santykių viduje, niekada jie neatnešė jokios naudos įmonei ar pačiam darbuotojui<...>“ (ŽIVP 1)
„<...>vėlesni visi atvejai užsimezgę darbe, nepasibaigdavo kažkokiais labai teigiamais aspektais <...>“ (ŽIVP 1)
„<...>bendrai negalėčiau pasakyti, kad atnešė teigiamų dalykų<...>“ (ŽIVP 1)
„<...>Neigiamą patirtį turime su tais žmonėmis, kurie užmezga romantinius santykius darbe,“ (ŽIVP 1)
„<...>galėčiau daryti išvadą, kad kai jų nėra, yra mažiau rizikų <...> aš nematau teigiamo momento nei vieno, jei taip jau atvirai. <...> Negaliu pasakyti ne vieno teigiamo dalyko.“ (ŽIVP 2)
„<...>šie žmonės, kai užmezgė romantinius santykius darbe, rodikliai labai krito ir tai atsiliepia bendriems įmonės rodikliams<...>“ (ŽIVP 3)
„Finansiškai neįvardinsiu nuostolio, bet jų tikrai buvo, nes buvo padaryta defektų tam tikrų, kurie atsirado dėl jų tarpusavio nebendravimo.“ (ŽIVP 4)

Į romantinius santykius darbe tarp darbuotojų, neturinčių pavaldumo ir sąsajų darbe, yra žvelgiama paprasčiau („<...>jei žmonės tarpusavyje neturi nei pavaldumo, nei kažkokių bendrų darbinių dalykų, tai tie darbiniai romantiniai santykiai, nematau, kodėl turėtų maišyti<...>“ (ŽIVP 2)). Tyrimo dalyviai, kurių organizacijose yra patvirtinta santykių politika, ji pagrįdė orientuota į darbuotojus, kurie turi sankirtos taškų arba pavaldumą. Darbuotojai, kurie yra sutuoktiniai ir dirba kartu, irgi organizacijoms kelia mažiau iššūkių („Jei ateina jau būdami pora į darbą <...> tokius atvejus mes jau žinome iš anksto (prieš įdarbinant), ir tokie atvejai mums niekada nesukėlė neigiamų patirčių<...>“ (ŽIVP 1)).

Iš žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos, darbe užsimezgę romantiniai santykiai turi neigiamas pasekmes, kurios pasižymi ne tik mažėjančiu darbuotojų produktyvumu, koncentracijos stoka ir darbo laiko pažeidimais, bet ir darbo tvarkos pažeidimais. Tyrimo dalyviai susiduria su romantinių santykių darbe valdymo spraga ir tokius santykius palieka saviškai, kurie laikui einant, tampa dar pavojingesni organizacijai. Pavojus organizacijai atsiranda iš finansinių nuostolių, darbuotojų praradimo ir reputacijos žalos. Tyrimas atskleidė, kad žmonių išteklių valdymo profesionalai neturi aiškios strategijos, kaip valdyti romantinius santykius darbe. Efektyvia strategija gali būti aiškios taisyklės ir politikos, kurios yra iškomunikuojamos tarp darbuotojų, ir skirtos žmonių išteklių valdymo profesionalams valdyti romantinius santykius darbe.

Apibendrinant galima teigti, jog romantiniai santykiai darbe iš žmonių valdymo perspektyvos yra vertinami neigiamai. Tačiau sutinkama, kad tinkamai valdomi, jie gali turėti teigiamų aspektų arba bent jau nedaryti žalos organizacijai. Teigiami aspektai dažniausiai susiję su sklandesne komunikacija tarp romantinių partnerių, bet tai priklauso nuo individualių organizacijų patirties, todėl reikalauja papildomų tyrimų. Žmonių išteklių valdymo profesionalai sutarė, kad aiškios politikos egzistavimas padeda efektyviau valdyti romantinius santykius ir sumažinti jų keliamą riziką organizacijai.

4.5. Romantinių santykių darbe pasekmės iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos

Šiame skyriuje analizuojame romantinių santykių darbe pasekmes, nagrinėjant juos iš dviejų skirtingų perspektyvų: darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų. Ankstesniuose skyriuose jau buvo atskleistos abiejų grupių patiriamos pasekmės atskirai, šiame skyriuje siekiama integruoti ir giliau išanalizuoti šių dviejų požiūrių sąveikas ir pasekmes organizacijai ir darbuotojams.

Šio skyriaus tikslas yra atskleisti romantinių santykių darbe pasekmes iš abiejų tyrimo pusių perspektyvų. Aukščiau analizuojant kokybinius duomenis yra pateiktos paryškintos citatos, kurios rodo sąsajas tarp pasekmių iš skirtingų perspektyvų. O žemiau pateikiamos susistemintos kokybinių duomenų lentelės, kurios atskleidžia romantinių santykių darbe pasekmes iš darbuotojų ir žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos.

39 lentelė. Blogėjantys veiklos pasiekimai

Pasekmė	Citatos iš tyrimo dalyvių
Blogėjantys veiklos pasiekimai	<p>„6 iš 10. Nebuvo didelio noro dirbti darbus, labiau norėjosi pabendrauti su savo romantiniu partneriu <...>mažiau norėjau dirbti, nes norėjau daugiau laiko skirti bendravimui ne apie darbą, pajuokauti, aptarti kasdienes dalykus. <...> sumažėjo mano darbo efektyvumas, nes galėjau mažiau dėmesio skirti darbui“ (4)</p> <p>„Prastai. Buvau išsiblaškiusi. Galvodavau apie savo romantinį partnerį<...>“ (11)</p> <p>„<...>neigiamai paveikė toks įsitraukimas į santykius ir blaškė<...>“ (5)</p> <p>„Kai tik pradėjome bendrauti, daug laiko praleisdavau darbe nedirbdama<...> laiko nuo darbo tikrai nuimdavome<...> prasidėjo viršvalandžiai, kol laukdavome vienas kito.“ (5)</p> <p>„<...>įsitraukimas buvo labai labai prastas ir koncentracija labiau vyko ties jų santykiais.“ (ŽIVP 3)</p> <p>„Pasitenkinimas darbu priklausė nuo mūsų santykių kokybės<...> jei apsipykdavome, labai jausdavosi nepasitenkinimu darbu“ (5)</p> <p>„siekiamų rodiklių sumažėjimas, bendras darbingumo lygio mažėjimas, uždaresni patapo net paprasčiausiais darbo klausimais<...>“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>Kalbant apie <i>performancą</i> patį, tai galbūt šiek tiek taip<...>“ (ŽIVP 1)</p>

Tyrimo dalyviai abipusiai patvirtino, kad įsitraukimas į romantinius santykius darbe neigiamai veikia jų koncentraciją ties darbu ir efektyvumą. Tiek darbuotojai, tiek žmonių išteklių specialistai patvirtina, kad visa dėmesio koncentracija yra nukreipiama į naujuosius santykius, ko pasekoje mažėja noras dirbti ir yra mažiau skiriamas laiko darbo užduotims atlikti, o tai turi tiesioginį poveikį jų veiklos pasiekimams, o organizacijai bendram organizaciniam efektyvumui. Taip pat pastebima, kad darbo pasitenkinimas yra tiesioginiai susiję su romantinių santykių darbe kokybe ir dinamika.

40 lentelė. Laiko valdymas

Pasekmė	Citatos iš tyrimo dalyvių
Laiko valdymas	<p>„<...>Pietūs prasitęsavo iki porą valandų, susitikimus planuodavau aplink pietus <...> pradėdavau darbą vėliau ir baigdavau anksčiau. „ (7)</p> <p>„Kai tik pradėjome bendrauti, daug laiko praleisdavau darbe nedirbdama<...> laiko nuo darbo tikrai nuimdavome<...> prasidėjo viršvalandžiai, kol laukdavome vienas kito.“ (5)</p> <p>„<...>išvažiuodavo pietų dviem valandom, vėluodavo į darbą, planuodavo kartu atostogų laiką (derinant vadovams sudėtingiau vienu metu išleisti du darbuotojus.“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>labai anksti prasidėdavo ir labai vėlavai baigdavosi pietūs<...>“ (ŽIVP 4)</p> <p>„<...>nesilaikoma terminų<...>“ (ŽIVP 1)</p>

Laiko valdymas romantinių santykių darbe atveju apsiriboja bendrais pietumis su partneriu, kurie tampa ilgesni, nei numatyta bendros tvarkos taisyklėse. Abipusiai pripažinta, kad darbo diena tampa

netradicinės struktūros ir yra piktnaudžiauja darbo laiku. Toks neefektyvus laiko valdymas turi neigiamą poveikį bendram darbo produktyvumui ir darbo tvarkos pažeidimams.

41 lentelė. Darbo aplinka

Pasekmė	Citatos iš tyrimo dalyvių
Darbo aplinka	<p>„aišku buvo ir kreivų žvilgsnių <...>“ (1)</p> <p>„<...> labiausiai susieję su apkalbomis, bet aš nekreipiau dėmesio į jas <...>, (7)</p> <p>„<...> Kolegos mane apkalbinėjo, kas mane žeidė <...>“ (8)</p> <p>„<...>reikėdavo slėpti santykius ir kažkaip išsisukinėti darbe<...>“ (6)</p> <p>„Nemanau, kad paveikė bendradarbius, nes mums kaip ir pavyko nuslėpti savo santykius<...>“ (6)</p> <p>„Mūsų santykius teko slėpti ir darbe, ir namuose. <...>“ (11)</p> <p>„<...>sakyčiau, niekaip nepaveikė kitų kolegų. Mes nepasakėm, kad esam pora ir darbe nesibičiuliavom kaip pora <...>“ (4)</p> <p>„Nemanau, kad paveikė bendradarbius, nes mums kaip ir pavyko nuslėpti savo santykius<...>“ (6)</p> <p>„<...>aš labiau užsisklendžiau savyje, labiau viena leisdavau laiką dirbdama prie kompiuterio <...>“ (8)</p> <p>„<...>Kiek atsimenu tuos du darbuotojus, jie buvo labai spontaniški (<i>bendravimo prasme</i>), o kai užmezgė romantinius santykius darbe, tas spontaniškumas sumažėjo, tai buvo akivaizdus pokytis<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>Visi darydavo prielaidą, kad aj dėl to, kad yra romantiniai santykiai, dėl to niekas ir neįvyko.“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>tam tikra problemų ar nesklandumų identifikacija irgi buvo suverčiama būtent santykiams. Nors ar tai buvo iš tikrųjų dėl santykių ar ne, bet būdavo labai patogiu rasti priežastį kodėl kažkas neįvyko ar įvyko, ne taip kaip turėjo įvykti<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„niekas nesprenė ir organizacija niekaip nereaguodavo, apsimesdavo, kad niekas, nieko nežino <...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>įsitraukimas buvo labai labai prastas ir koncentracija labiau vyko ties jų santykiais.“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>Prasidėjo kažkiek apkalbų, atsirado negatyvi atmosfera<...>“ (ŽIVP 3)</p> <p>„<...>atsiranda apkalbos, atsiranda klausimai, tada galbūt kažkas vengia, tada kiti vyrai pradeda į ją žiūrėti kaip į laisvo elgesio merginą“ (ŽIVP 4)</p> <p>„<...>pradėjo kilti lengva įtampa, kilo klausimos kolegoms kas čia vyksta, kilo apkalbos.“ (ŽIVP 4)</p> <p>„<...>Anksčiau ar vėliau įmonei vienaip ar kitaip tekdavo nukentėti, kaip pvz. šiuo atveju, galima sakyti nukentėjom, nes darbuotojas nebeturi pasitenkinimo savo darbu ir mikroklimatu pačioj įmonėj. <...>“ (ŽIVP 1)</p> <p>„Pasitenkinimas darbu priklausė nuo mūsų santykių kokybės<...> jei apsipykdavome, labai jausdavosi nepasitenkinimu darbu“ (5)</p>

Analizuojant tyrimo rezultatus, pastebimas didelis poveikis organizacijos kultūrai, mikroklimatui, darbo aplinkai ir sąveikai su bendradarbiais. Romantiniai santykiai darbe sukelia įtampą ir porai, ir bendradarbiams. Santykių slėpimas darbe darbuotojus paveikia neigiamai iš tos pusės, kad jie būna linkę atsitraukti ir vengti pokalbių su bendradarbiais, kas įtakoja dar didesnes apkalbas darbo aplinkoje. Nors darbuotojai kartais teigia, kad jiems pavyko nuslėpti santykius, žmonių išteklių valdymo profesionalai tvirtina, kad tai būna vieša paslaptis. Darbuotojai, turintys romantinius santykius darbe pripažįsta, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo jų santykių stabilumo. O santykių slaptumas ir žmonių išteklių valdymo profesionalų problemos ignoravimas, kelia dar didesnę įtampą ir nežinomą, kas įtakoja neigiamą atmosferą darbe ir bendrą organizacijos klimatą. Darbuotojai nebeįsitaisina darbu, jaučiantys įtampą ir matantys savo prastėjančius rezultatus, būna linkę išeiti iš darbo, kas turi papildomą neigiamą pasekmę romantinių santykių darbe aspektu.

42 lentelė. Stresas ir įtampa

Pasekmė	Citatos iš tyrimo dalyvių
Stresas ir įtampa	<p>„<...> Kolegos mane apkalbinėjo, kas mane žeidė <...>“ (8)</p> <p>„<...>Emocinė įtampa šiuo laikotarpiu buvo sudėtinga<...>“ (6)</p> <p>„<...> niekada nekartočiau tokios situacijos, nes per daug kelia įtampos ir streso darbe<...>“ (7)</p> <p>„neigiamai, todėl kad į įprastą režimą, kuris yra kažkoks asmeninis gyvenimas ir darbo reikalai, įsiveržia dar viena tema, kuri tikėtina, yra emociškai labai dirgli ir ji natūraliai užima daug vietos<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>pradėjo kilti lengva įtampa, kilo klausimos kolegoms kas čia vyksta, kilo apkalbos.“ (ŽIVP 4)</p> <p>„<...>gali būti ir kitos gyvenimo situacijos, kurios yra stipriai emociškai paveikios kaip skyrybos, artimojo mirtis, bet romantinius santykius darbe prilyginčiau tokio pačio intensyvumo situacijom<...>“ (ŽIVP 2)</p>

Tyrimas atskleidė, kad darbuotojai, turintys romantinių santykių darbe patiria didelę įtampą, nesaugumo jausmą ir stresą. Bendradarbių apkalbos ir santykių „nelegalumas“ prisideda prie emocinės žalos darbuotojams. Tyrimo dalyviai teigė, kad patiriama emocinė įtampa trukdė jų asmeniniai veiklai ir nenorėtų, tokios įtampos patirti dar kartą gyvenime. Žmonių išteklių valdymo profesionalas, tokią darbuotojų, išitraukusių į romantinius santykius, įtampą palygino su kitomis gyvenimo krizėmis, pavyzdžiui, skyrybomis ar artimojo mirtimi. Taip pat yra žinoma, kad vienas iš darbuotojų, išitraukęs į romantinius santykius darbe, pradėjo vartoti raminamuosius vaistus. Pagal žmonių išteklių valdymo profesionalų įžvalgas, atsigausti po tokio streso ir psichologinio nuosmukio, prireikia vidutiniškai šešių mėnesių.

43 lentelė. Įtaka profesiniai karjerai

Pasekmė	Citatos iš tyrimo dalyvių
Įtaka profesinei karjerai	<p><...> jaučiau, kad šie santykiai gali paveikti mano karjerą ar galimybes darbe.“ (8)</p> <p>„<...>tiesiogiai pasekmių nebūdavo, bet natūraliai pradėjo atsiriboti užduotys ar informacija, kurios gali būti susijusios<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>nebuvo atleista, kad turėjo romantinių santykių darbe <...> turėjo įtakos, ne visai tiesioginės, bet turėjo įtakos jos atleidimui<...>“ (ŽIVP 2)</p>

Tyrimo dalyviai pripažino, kad jų santykiai darbe, turėjo įtakos jų profesiniai karjerai. Būdavo tam tikros informacijos stoka iš tiesioginio vadovo, trūkdavo informacijos iš kitų bendradarbių. O žmonių išteklių valdymo profesionalas pripažino, kad romantiniai santykiai paskatino paieškoti priežasčių darbuotojo atleidimui.

44 lentelė. Hierarchiniai santykiai ir favoritizmas

Pasekmė	Citatos iš tyrimo dalyvių
Hierarchiniai santykiai ir favoritizmas	<p>„<...>jaučiau tam tikrą palankumą<...> gaudavau daugiau galimybės mokytis ir kitų papildomų lengvatų darbe“ (6)</p> <p>„Klausimai prasisprendavo greičiau (ypatingai padalinyje, kuriame dirbo romantinis partneris) <...>“ (12)</p> <p>„<...>žinodavau daugiau informacijos nei reikėdavo<...>“ (10)</p> <p>„<...>kodėl tas padalinys gaudavo dėmesio dvigubai nei kitas? turiu omeny dėmesį, net ir darbinio požiūriu, kaip ataskaitų sekimas, ir nuolatiniai vizitai. Jeigu suponuojame, kad ten nėra santykių, bet kodėl tada tas vadovas važiuoja du kart dažniau į tą padalinį nei į kitus? <...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>ar ten reikalinga tokia intensyvi kontrolė negu kitiem padaliniam, nors rezultatai tarpusavyje labai panašūs tarp padalinių. Tada natūraliai galime daryti išvadą, kad kiti padaliniai buvo labiau nuskriausti vadovo dėmesiu<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>Tikėtina, kad hierarchiniuose santykiuose, vadovas palankiau vertinas savo partnerį, geriau tikslus užskaitys, užduotis palankias dalins ir pan. <...>“ (ŽIVP 2)</p>

Hierarchiniai santykiai ir iš jų kylantis favoritizmas darbe yra vieni blogiausių pasekmių visai organizacijai. Palankumas tam tikro darbuotojo atžvilgiu yra jaučiamas ir jo paties ir jo bendradarbių. Vienas tyrimo dalyvis pripažino, kad gaudavo daugiau mokymų nei kiti jo bendradarbiai, kas yra ne tik favoritizmas vieno darbuotojo, bet ir diskriminacija kitų darbuotojų atžvilgiu. Patys darbuotojai turintys hierarchinius santykius visai tuo yra patenkinti ir labiau laiko kaip privalumą, nes turėdavo tiesioginis įtakos aukštesnio lygio partneriui. Tuo naudodamasis siekdavo naudoti sau. Tyrimo dalyvių atskleisti pavyzdžiai įrodo, kaip neteisingai gali būti skirstomi įmonės resursai ir pažeidžiama darbo etika dėl slaptos informacijos.

45 lentelė. Teisinis reguliavimas

Pasekmė	Citatos iš tyrimo dalyvių
Teisinis reguliavimas	<p>“<...>politika padėtų išvengti nesusipratimų ir diskomforto tarp darbuotojų. „ (5)</p> <p>“<...>taip turime, ir joje aprašoma, kad darbe negali būti pora turintys vienas kitam pavaldumą darbuotojai. <...> esant tokiai situacijai, būna perskirstomos pozicijos“ (4)</p> <p>„<...>anksčiau nebuvo pagalgvota, ir kad romantiniai santykiai darbe yra spręstina situacija<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>kaip organizacija būtų linkusi reaguoti į romantinius santykius, kaip yra pasiruošusi spręsti ir padėti tą situaciją išspręsti. Manau, kad tai padėtų užbėgti už akių tam tikroms situacijoms ir įgyti pranašumą tokioms organizacijoms.“ (ŽIVP 2)</p>

Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad aiškiai suprantama santykių politika gali padėti išvengti nesusipratimų ir mažinti neigiamų pasekmių reikšmę. Esminis santykių politikos bruožas yra, valdyti romantinius santykius tarp darbuotojų, kurie turi pavaldumą (juos atskirti) ir sąsajų tarp darbo užduočių ir procesų. Darbdavys turėtų būti pasirėngęs padėti spręsti iškilusią situaciją. Tokios politikos pasitvirtinimas leidžia proaktyviai spręsti iškilusias problemas ir užbėgti už akių neigiamoms pasekmėms, suteikiant tokiai įmonei strateginį pranašumą ir užtikrinti geresnę darbo aplinką.

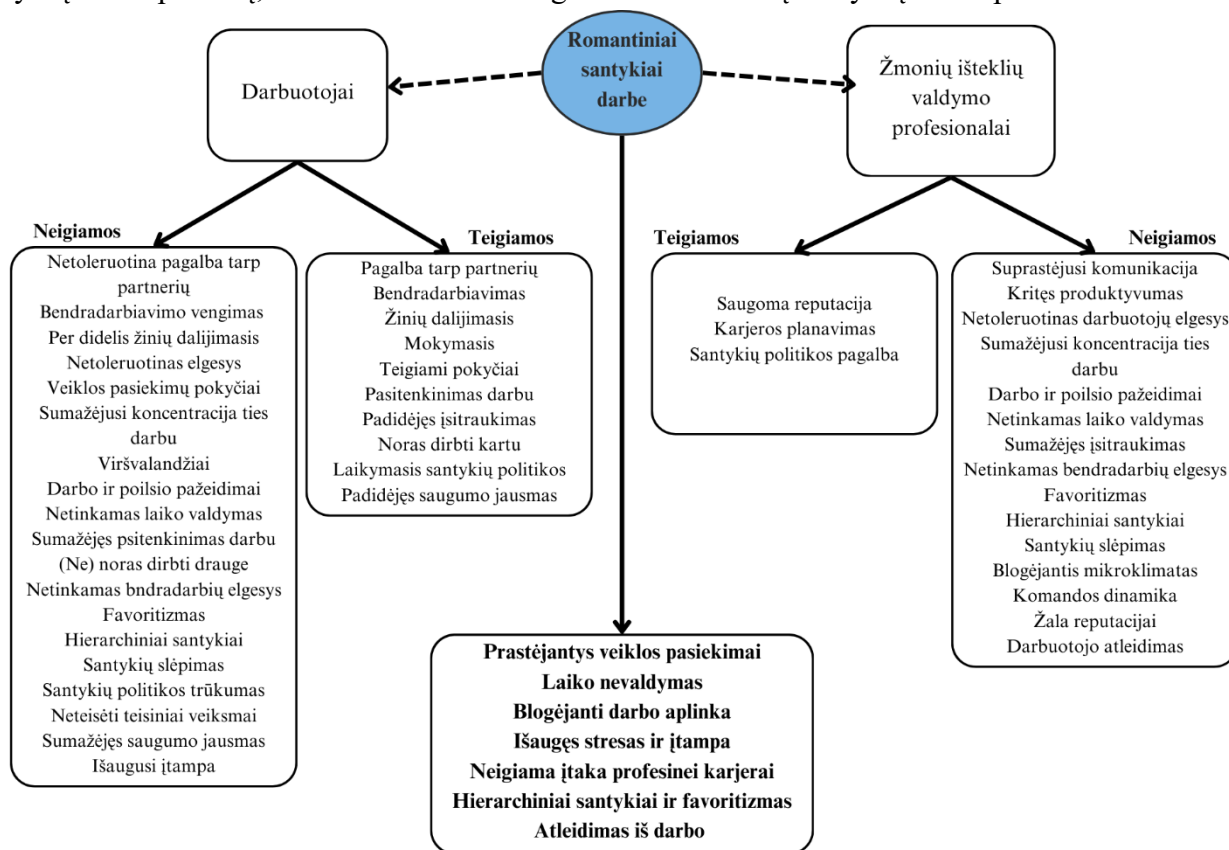
46 lentelė. Atleidimas iš darbo

Pasekmė	Citatos iš tyrimo dalyvių
Atleidimai iš darbo	<p>“<...>Įmonė savo iniciatyva atsisveikino su mumis: su manimi po 2 mėn., su partneriu po 4 mėn. Atleidimas buvo šalių susitarimu <...>“ (12)</p> <p>„<...> tada jau buvau atleista iš darbo su išeitine išmoka <...>“ (11)</p> <p>„<...>nebuvo atleista, kad turėjo romantinių santykių darbe <...> turėjo įtakos, ne visai tiesioginės, bet turėjo įtakos jos atleidimui<...>“ (ŽIVP 2)</p> <p>„<...>išeina iš darbo, šalių susitarimu<...>“ (ŽIVP 3)</p> <p>„Tada priimami vienokie ar kitokie sprendimai, bet jie neviešinami, ir priežastys irgi neviešinamos. <...>“ (ŽIVP 2)</p>

Nors tiesioginio atleidimo dėl romantinių santykių nebuvo aiškiai nurodyta, bet įtaką atleidimo procesui pastebima abipusiai. Pagrindo atleisti dėl romantinių santykių darbdavys negali nurodyti, todėl sprendimo įgyvendinimui pasitelkia DK reglamentuota šalių susitarimo formą. Organizacijos atleidimo priežasčių neatskleidžia ir neviešina, bet pripažįsta įtakos veiksnius. Tyrimo rezultatai rodo, kad vis dar pasitaiko atleidimo iš darbo dėl romantinių santykių, kurie iš esmės pažeidžia DK ir bendrą įmonės tvarką.

Išsamiai atlikta kokybinių duomenų analizė iš skirtingų perspektyvų rodo, kad romantiniai santykiai darbe kelia neigiamas pasekmes, kurios pasireiškia blogėjančiais veiklos pasiekimais, netinkamu laiko valdymu, neigiama darbo aplinka, kylantiu stresu ir įtampa, neigiama įtaka profesinei karjerai, favoritizmu, teisiniu reguliavimu ir atleidimais iš darbo. Tyrimo duomenys rodo, kad romantiniai santykiai darbe turi kompleksinį poveikį darbuotojui ir organizacijai. Darbuotojų ir žmonių išteklių

valdymo profesionalų patirtys patvirtina, kad romantiniai santykiai darbe mažina dėmesio koncentraciją ir darbo efektyvumą, dėl ko kyla problemų su laiko valdymu ir bendru produktyvumu. Svarbu paminėti, kad darbuotojai romantinius santykius vertina švelniau ir ne taip neigiamai, kaip žmonių išteklių valdymo profesionalai. Taip pat pažymėtina, kad tokie santykiai daro stiprią įtaką organizacijos kultūrai, sukuriant įtampą tarp darbuotojų ir skatina įvairias socialines problemas, tokias kaip nepasitikėjimas ir apkalbos tarp bendradarbių. Taip pat išaugęs emocinis stresas dėl įsitraukimo į romantinius santykius, prilyginamas gyvenimo krizėms, kas gali turėti ilgalaikes neigiamas pasekmes asmenims. Atsižvelgiant į tai, tyrimas pabrėžia būtinybę aiškiai apibrėžti santykių darbe politiką, siekiant sumažinti neigiamas romantinių santykių darbe pasekmes.



5 pav. Empirika grįstas romantinių santykių darbe pasekmių modelis (sudarytas autorės)

Atlikus empirinį tyrimą ir rezultatų analizę, galima teigti, kad romantiniai santykiai darbe turi neigiamas pasekmes tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Teigiamų pasekmių buvo užfiksuota iš skirtingų perspektyvų, bet sąlyčio taškų tarp jų nerasta, nes žmonių išteklių valdymo profesionalai tvirtina, nematantys teigiamų tokių santykių pasekmių. Neigiamos romantinių santykių pasekmės apima laiko ne valdymą, blogėjančią darbo aplinką, išaugusį stresą ir įtampą, neigiamą įtaką profesinei karjerai, hierarchinius santykių favoritizmą ir atleidimus iš darbo.

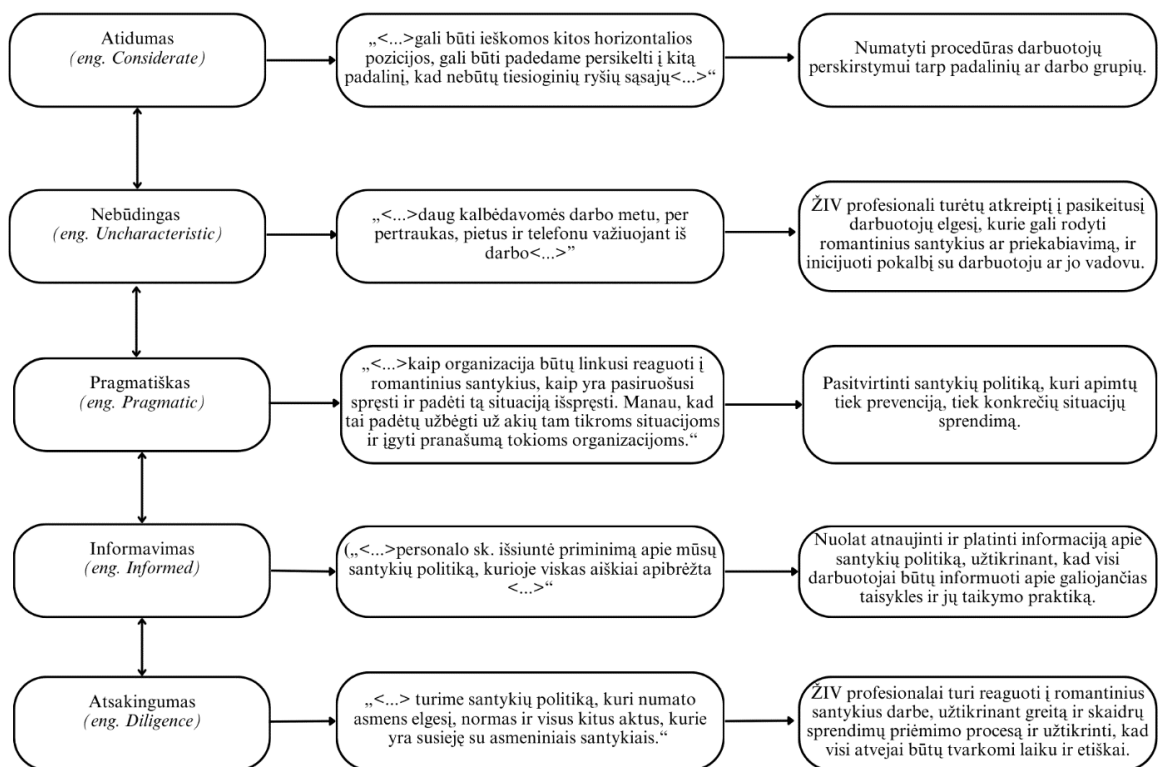
Darbuotojai, įsitraukę į romantinius santykius darbe, dažnai susiduria su sunkumais atskiriant asmeninį ir profesinį gyvenimą, kas ne tik mažina jų veiklos pasiekimus, bet ir trukdo efektyviam laiko valdymui. Dėl romantinių santykių darbe, kyla bendradarbių apkalbos, nepasitenkinimas ar tam tikro darbuotojo nuvertinimas, kuris yra įsitraukęs į romantinius santykius darbe.

Romantiniai santykiai darbe dažnai sukelia stresą ir įtampą, kurie gali turėti ilgalaikį poveikį darbuotojų psichologinei būklei ir bendrai darbo atmosferai. Tyrimo duomenys rodo, kad išaugęs emocinis krūvis ne tik mažina darbuotojų produktyvumą, bet blogina bendrą mikroklimatą. Vis dar dėl romantinių santykių darbe yra atleidžiami darbuotojai, todėl tai turi neigiamą įtaką profesinei karjerai ir netgi gali sukelti profesinius nuosmukius. Dėl darbuotojų atleidimo iš darbo organizacija patiria papildomas išlaidas, susijusias su išeitine išmoka, naujo darbuotojo paieška ir įdarbinimu.

Labai svarbu pabrėžti ir hierarchinių santykių bei favoritizmo problemą, kai vieni darbuotojai gauna privilegijas ar yra vertinami palankiau dėl romantinių santykių su vadovais. Tokia praktika ne tik mažina organizacijos teisingumo ir skaidrumo jausmą, bet ir demotyvuoja kitus darbuotojus. Šis tyrimas parodo, kad, nepaisant tam tikrų teigiamų aspektų iš darbuotojų perspektyvos, romantiniai santykiai darbe kuria neigiamas pasekmes tiek darbuotojams, tiek organizacijai.

4.6. Mokslinė diskusija

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir atlikus empirinį tyrimą, paaiškėjo, kad žmonių išteklių vadovai bei darbuotojai identifikuoja skirtingas romantinių santykių darbe pasekmes. Šie tyrimo rezultatai papildė esamus tyrimus apie romantinių santykių darbe pasekmes darbo ir iškelia jų neigiamus aspektus.



6 pav. Papildytas C.U.P.I.D. modelis

Sudarytas autorės

Remiantis anksčiau pateiktą C.U.P.I.D. modeliu (Anand ir kt., 2023), kuris padeda žmonių išteklių valdymo profesionalams integruoti romantinių santykių valdymą į organizacijos verslo strategijas, kartu siekiant sumažinti su santykiais susijusias neigiamas pasekmes. Originalus C.U.P.I.D. modelis sudarytas remiantis Kolesnikova ir Analoui (2013), Mainiero (2020), Lickey ir kt. (2009), Lieber (2008) bei *Society for Human Resource Management* (SHRM, 2020) tyrimais. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais C.U.P.I.D. modelis papildytas, suteikiant gaires žmonių išteklių valdymo profesionalams.

Kolesnikova ir Analoui (2013) akcentuoja, kad kruopščiai apgalvotos strategijos, įtraukiančios aktyvų darbo santykių valdymą, yra būtinos norint išvengti neigiamų pasekmių ar konfliktų. Šis metodas remiasi strategine perspektyva ir apgalvotų politikų įgyvendinimu, siekiant išspręsti galimas problemas prieš joms išskylant. Todėl svarbu iš anksto numatyti procedūras organizacijos viduje, kurios padėtų atskirti darbuotojus dar santykių pradžioje.

Mainiero (2020) teigia, jog svarbu mokyti personalą atpažinti nebūdingo elgesio požymius, ypač seksualinį priekabiavimą. Ankstyvas romantinių santykių ar seksualinio priekabiavimo pastebėjimas yra esminis siekiant apsaugoti darbuotojus ir išvengti incidentų. Todėl svarbu, kad žmonių išteklių valdymo profesionalai būtų pastabūs ir žinotų, kaip elgtis pastebėjus netinkamą bendradarbių elgesį darbe.

Lickey ir kt. (2009) pabrėžia, kad aiškios ir vykdomos santykių politikos kūrimas padeda nustatyti priimtinus elgesius bei procedūras. Toks požiūris suteikia pagrindą, kuris atliepia organizacijos tikslus ir darbuotojų gerovę. Empirinio tyrimo rezultatai papildė šį Lickey ir kt. (2009) teiginį, dėl santykių politikos, kuri žmonių išteklių valdymo profesionalams padeda naviguoti sudėtinguose romantinių santykių darbe aspektuose.

Lieber (2008) ir Kolesnikova ir Analoui (2013) toliau akcentuoja nuolatinio informavimo svarbą apie santykių politiką ir galimas pasekmes nesilaikant jų. Reguliarūs mokymai ir atnaujinimai sustiprina politiką ir užtikrina, kad visi darbuotojai žinotų pasekmes ir galimybes. Natūralu, kad organizacijos išgyvena dinamika, todėl nereikėtų pamiršti periodiškai atnaujinti santykių politiką. Ir tuo pačiu svarbus komunikavimas su darbuotojais apie joje numatytas sąlygas bei priminimas apie tokios politikos egzistavimą.

SHRM (2020) pažymi, kad žmonių išteklių valdymo profesionalai turėtų būti atsakingi ir skirti daug dėmesio romantinių santykių valdymui darbe, stebint darbo aplinką ir užtikrinant, kad santykiai neturėtų įtakos profesionalumui. Šis atsakingumas, remiantis tyrimo rezultatais, praplečiamas iki skaidrių sprendimų priėmimo ir užtikrinimo, kad visi atvejai būtų tvarkomi laiku ir etiškai. Tai labai svarbus aspektas sprendžiant hierarchinius santykius darbe. Empirinio tyrimo rezultatai rodo, kad žmonių išteklių valdymo profesionalai gali efektyviai valdyti romantinius santykius darbe, taikant santykių politiką.

Romantiniai santykiai darbe yra sudėtingas procesas, kuris daro poveikį darbo aplinkai ir joje dirbantiems žmonėms. Todėl svarbu atlikti daugiau tyrimų nagrinėjant šią temą ir mažinant stigmas darbuotojų ir darbdavių tarpe (Anand ir kt., 2023). Nors tyrimas atskleidė romantinių santykių darbe neigiamas pasekmes, tiek iš darbuotojų, tiek iš žmonių išteklių valdymo profesionalų, turi ir apribojimų. Tyrime, darbuotojai, turėję arba turintys romantinių santykių darbe yra skirtingame laikotarpyje turėję šių santykių arba juos nutraukę. Vienas tyrimo dalyvis jau 13 metų dirba kartu su

savo partneriu, o kitas 8 metus. Kitų tyrimo dalyvių, iš darbuotojų pusės, santykiai yra prasidėję 1-3 metų laikotarpyje. Asmenų pateiktos informacijos tikslumas ir patikimumas gali mažėti su laiku. Po ilgesnio laikotarpio asmeninė patirtis ir įvykių prisiminimai gali būti netiksliai pateikiami arba iškraipyti. Tai pat žmonių išteklių valdymo profesionalų patirtis priklauso nuo jų patirties sukaupimo metais ir prisidedant prie romantinių santykių sprendimo tiesiogiai. Šių tyrimo dalyvių patirtis svarbi ir organizacijos mastu. Nors žmonių išteklių valdymo profesionalų patirtis sutapo, ateities tyrimams reikėtų labiau gilintis į romantinius santykius darbe žmonių išteklių valdymo kontekste. Rekomenduojama ateities tyrimams pasirinkti vieną didelę organizaciją ar įmonių grupę, kurioje atlikti romantinių santykių darbe tyrimą, apimant darbuotojus, bendradarbius ir žmonių išteklių valdymo profesionalus.

Išvados

1. Apibendrinant romantinių santykių darbe sampratą ir požymius, galima teigti, kad šie santykiai darbe yra dviejų tos pačios organizacijos darbuotojų savanoriškas ir abipusiai pripažįstamas emocinis bei seksualinis artumas. Šie santykiai išsiskiria intensyviu emociniu ir fiziniu potraukiu, abipuse pagarba ir pasitikėjimu, palyginti su kitais darbuotojų tarpusavio ryšiais. Pagrindiniai romantinių santykių darbe požymiai yra emocinis ir fizinis intymumas, bendrų asmeninių patirčių dalijimasis, ir abipusė trauka. Tokių santykių savanoriškumas yra esminis požymis. Romantinių santykių darbe samprata apima ne tik asmeninį ir emocinį ryšį, bet ir jo poveikį profesinei aplinkai, kur santykiai formuojasi ir vystosi.
2. Apžvelgus romantinių santykių darbe pasekmes, galima teigti, jog jos skirstomos į teigiamas ir neigiamas. Teigiamos pasireiškia pasitenkinimu darbu, pagerėjusiu punktualumu, pagerėjusiu produktyvumu, organizacijos efektyvumu, mažu ketinimu keisti darbą, pagerėjusia koncentracija, saugumo jausmu, pagerėjusiu kūrybiškumu ir padidėjusiu entuziazmu darbui. O tokių santykių neigiamos pasekmės yra suvokiamas priekabiavimas, teisinės komplikacijos, žemas produktyvumas, žemesnė psichologinė gerovė, įtampa, padidėjęs streso lygis, didelis ketinimas keisti darbą, konfliktai dėl favoritizmo, pavydas, pasibaigusių santykių pasekmės, sumažėjęs pasitenkinimas darbu tarp bendradarbių, sumažėjęs žinių dalijimasis. Remiantis išsamia romantinių santykių darbe pasekmių analize, sudaryta loginė struktūra, kuri apima teigiamas ir neigiamas pasekmes darbuotojams ir organizacijai.
3. Siekiant ištirti romantinių santykių darbe pasekmes, pasirinkta kokybių tyrimų prieiga, vykdytas pusiau struktūruotas interviu. Tikslas - išsiaiškinti, kaip darbuotojai ir žmonių išteklių valdymo profesionalai apibūdina romantinių santykių darbe pasekmes. Tyrime dalyvavo 12 darbuotojų turėjusių romantinius santykius darbe ir 4 žmonių išteklių valdymo profesionalai, matę tokių santykių eigą organizacijos viduje.
4. Atlikus empirinį tyrimą, galima teigti:
 - 4.1. Romantinių santykių darbe vertinimas iš žmonių išteklių valdymo profesionalų perspektyvos rodo didelį skirtumą tarp jų ir pačių darbuotojų, kurie yra įsitraukę į tokio tipo santykius. Profesionalai dažnai akcentuoja potencialias rizikas ir problemas, tokius kaip produktyvumo sumažėjimas, interesų konfliktai, ir įvairios etinės dilemos. Tuo tarpu darbuotojai, kurie yra turėję romantinius santykius darbe, išskiria ir teigiamų pasekmių, nors šie teigiami aspektai gali būti subjektyviai pervertinti dėl asmeninių jausmų poveikio objektyviam vertinimui.
 - 4.2. Teorinės spragos žmonių išteklių valdymo srityje dėl romantinių santykių darbe atspindi poreikį sukurti gilesnę metodologinę bazę, skirtą efektyviai valdyti tokias situacijas. Įprastai sprendami tik padarinius, o ne paties santykio dinamiką, žmonių išteklių profesionalai gali praleisti galimybes įdiegti prevencines priemones. Svarbu integraciniu požiūriu nagrinėti ir valdyti tokius santykius, atsižvelgiant į abipusę naudą organizacijai ir darbuotojams, o ne vien rizikas.
 - 4.3. Romantinių santykių politikos įgyvendinimas organizacijoje padeda tiek darbuotojams, tiek žmonių išteklių valdymo profesionalams aiškiau suvokti lūkesčius ir atsakomybes susijusias

su romantiniais santykiais darbe. Tokia politika ne tik sumažina galimas neigiamas pasekmes, bet ir padeda išvengti diskriminacijos bei skaidriai tvarkyti konfliktus. Aiškios gairės ir procedūros padeda kiekvienam darbuotojui įvertinti savo veiksmų pasekmes ir prisitaikyti prie organizacijos kultūros, taip pat užtikrina, kad žmonių išteklių profesionalai galėtų pagrįstai reaguoti į iškilusias problemas.

4.4. Nepaisant santykių politikos svarbos, Lietuvoje šios praktikos įdiegimas dar nėra plačiai paplitęs. Žmonių išteklių profesionalai turėtų įsivertinti šios politikos poreikį, siekiant išvengti galimų konfliktų ir neskaidrumo darbe. CUPID modelis, kuris yra papildytas specifiniais patarimais ir metodais, gali padėti organizacijoms kurti praktišką ir etišką santykių valdymo strategiją, kuri atitinka tiek darbuotojų, tiek organizacijos interesus.

Rekomendacijos

Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad romantiniai santykiai darbe kuria neigiamas pasekmes, o žmonių išteklių valdymo profesionalams trūksta patirties tokių santykių valdyme ir sprendime. Žemiau pateikiamos rekomendacijos romantinių santykių darbe pasekmių valdymui:

- Svarbu sukurti ir nuosekliai atnaujinti organizacijos viduje santykių politiką, skirtą valdyti romantinius santykius tarp darbuotojų. Ši politika turėtų remtis atnaujintu C.U.P.I.D. modeliu, kuris leidžia aiškiai ir nuosekliai nustatyti, kas laikoma priimtiniu elgesiu ir kaip turėtų būti sprendžiamos situacijos.
- Organizuoti reguliarius mokymus ir seminarus žmonių išteklių valdymo profesionalams ir darbuotojams siekiant didinti supratimą apie romantinių santykių pasekmes darbe.
- Žmonių išteklių valdymo profesionalai turėtų vadovautis santykių politikos gairėmis, kad būtų efektyviai valdomi ir sprendžiami romantiniai santykiai tarp pavaldinių ir vadovų, ar vienos grandies darbuotojų.
- Visi romantinių santykių atvejai turi būti sprendžiami atsižvelgiant į etikos standartus ir teisingumą, remiantis santykių politika. Svarbu, kad sprendimai būtų priimami skaidriai visų šalių atžvilgiu.

Atsižvelgiant į romantinių santykių darbe tematikos sudėtingumą ir daugialypes pasekmes, siūloma ateities tyrimus vykdyti vienoje didelėje organizacijoje, naudojant kokybinį metodą. Giluminė analizė turėtų būti atliekama su darbuotojais turinčiais romantinių santykių darbe, jų bendradarbiais ir žmonių išteklių valdymo profesionalais. Ši rekomendacija skatina ateities tyrėjus giliai analizuoti romantinių santykių darbe pasekmes, siekiant suprasti, kaip šie santykiai veikia ne tik juos užmezgusius darbuotojus, bet ir visą organizacinę struktūrą. Tyrimo rezultatai galėtų padėti suformuoti geresnes žmonių išteklių valdymo strategijas ir politikas.

Literatūros sąrašas

1. Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
2. Aeon, B., ir Aguinis, H. (2017). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
3. Al Mehrzi, N., & Singh, S. (2016). Competing through employee engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
4. Alfayad, Z., & Arif, L. (2017). Motivation and hygiene factors: Impact on job satisfaction.
5. Anand, A., Doll, J. L., Centobelli, P., Singh, S. K., & Cerchione, R. (2023). Struck by a cupid's arrow: The conjuring bliss and sinister shades of employee workplace romance. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113304>
6. Aronsson, G., Theorell, T., Grape, T., Hammarström, A., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., ... ir Hallsten, L. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLOS ONE*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
7. Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
8. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
9. Balaban, R. (2019). Romance at work and the negative impact it has on the workplace environment. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 15, 127–134.
10. Bonell, C., McKee, M., Fletcher, A., Wilkinson, P., ir Haines, A. (2021). Understanding the unintended consequences of public health policies: The views of policymakers and evaluators. *BMC Public Health*, 21(1), 123-135. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10623-0>
11. Boushey, H., & Glynn, S. J. (2012). There are significant business costs to replacing employees. Center for American Progress, 1-9.
12. Bregman, P. (2019). What to say when your employee makes a mistake. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/09/what-to-say-when-your-employee-makes-a-mistake>
13. Burgoon, J. K., & Buller, D. B. (1994). Interpersonal deception: III. Effects of deceit on perceived communication and nonverbal behavior dynamics. *Journal of Nonverbal Behavior*, 18, 155–184.
14. Burgoon, J. K., Buller, D. B., Guerrero, L. K., Afifi, W., & Feldman, C. (1996). Interpersonal deception: XII. Information management dimensions underlying deceptive and truthful messages. *Communication Monographs*, 63(1), 50–69. <https://doi.org/10.1080/03637759609376374>
15. Buss, D. M. (2000). The dangerous passion: Why jealousy is as necessary as love and sex.
16. Cai, J., Zheng, Y., Li, P., Ye, B., Liu, H., & Ge, L. (2018). The effect of romantic relationships on the evaluation of the attractiveness of one's own face. *Iperception*, 9(2), 2041669518765542. <https://doi.org/10.1177/2041669518765542>
17. Cameron, K. (1986). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management Science*, 32(1), 87-112.

18. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
19. Çetin, F., & Aşkun, D. (2018). The effect of occupational self-efficacy on work performance through intrinsic work motivation. *Management Research Review*, 41(2), 186-201. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0062>
20. Chan-Serafin, S., Teo, L., Minbashian, A., Cheng, D., & Wang, L. (2017). The perils of dating your boss: The role of hierarchical workplace romance and sex on evaluators' career advancement decisions for lower status romance participants. *Journal Title*, 34(3). <https://doi.org/10.1177/026540751663528>
21. Chory, R. M., & Horan, S. M. (2023). Personal workplace relationships: Unifying an understudied area of organizational and personal life. *Behav Sci (Basel)*, 13(9), 760. <https://doi.org/10.3390/bs13090760>
22. Chory, R. M., Mainiero, L., Horan, S. M. (2022). Workplace romance and career reputation effects across industries. *International Journal of Business Communication*. DOI:10.1177/23294884221100800
23. Chorry, R. M. (2009). When work and love mix: Perceptions of peers in workplace romances.
24. Cole, N. (2009). Workplace romance: A justice analysis. *Journal of Business and Psychology*, 24(4), 363
25. David Biggs, Lisa Matthewman, & Claire Fultz, (2012). Romantic relationships in organisational settings. *Gender in Management: An International Journal*, 27(4), 271-285. <http://dx.doi.org/10.1108/17542411211244803>
26. Dechamplain, S. (2021). Workplace romances: Should individuals engage in them or should individuals try to avoid them? *Canadian Journal of Family and Youth/Le Journal Canadien de Famille et de la Jeunesse*, 13(3), 1–10
27. Demir, M. (2008). Sweetheart, you really make me happy: Romantic relationship quality and personality as predictors of happiness among emerging adults. *Journal of Happiness Studies*, 9(2), 257-277. doi:10.1007/s10902-007-9051-8
28. Demirkan, I., & Karcioğlu, O. (2018). Romantic relationships at work: A systemic view. *International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1713-1730. DOI: 10.1080/09585192.2018.1474936
29. Doménech, P., Tur-Porcar, A. M., & Mestre-Escrivá, V. (2024). Emotion regulation and self-efficacy: The mediating role of emotional stability and extraversion in adolescence. *Behavioral Sciences*, 14(3), 206. <https://doi.org/10.3390/bs14030206>
30. Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
31. Eger, E. K., Pollard, E., Jones, H. E., & Van Meter, R. (2022). Creating and sustaining service industry relationships and families: Theorizing how personal workplace relationships both build community and perpetuate organizational violence. *Behavioral Sciences*, 12(6), 184. <https://doi.org/10.3390/bs12060184>
32. Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). The concept of bullying at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. L. Cooper (Eds.), *Bullying and*

- harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice (2nd ed., pp. 3-39). CRC Press.
33. Ellis, A. (2019). Understanding the emotional dynamics of workplace relationships. *Journal of Interpersonal Dynamics*, 4(2), 150-165.
 34. Facio, A., & Resett, S. (2014). Work, romantic relationships, and life satisfaction in Argentinean emerging adults. *Emerging Adulthood*. <https://doi.org/10.1177/2167696813515>
 35. Feldman, Y., ir Albarracín, D. (2017). Action-effect studies in social psychology. *Collabra: Psychology*, 3(1), 45-58. <https://doi.org/10.1525/collabra.78>
 36. Fevre, R., Lewis, D., Robinson, A., & Jones, T. (2012). *Trouble at work*. Bloomsbury Academic.
 37. Fisher, H. E., Xu, X., Aron, A., & Brown, L. L. (2016). Intense, passionate, romantic love: A natural addiction? How the fields that investigate romance and substance abuse can inform each other. *Front Psychol*, 7, 687. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00687>
 38. Forbes Advisor. (2024). Workplace romance statistics. Retrieved from <https://www.forbes.com/advisor/business/workplace-romance-statistics/>
 39. Forth, A., Sezlik, S., Lee, S., Ritchie, M., Logan, J., & Ellingwood, H. (2022). Toxic relationships: The experiences and effects of psychopathy in romantic relationships. *Int J Offender Ther Comp Criminol*, 66(15), 1627-1658. <https://doi.org/10.1177/0306624X211049187>
 40. Freeman, H., Simons, J., & Benson, N. F. (2023). Romantic duration, relationship quality, and attachment insecurity among dating couples. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 856. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010856>
 41. Girdzijauskienė, S. (2006). *Kokybinis interviu. Metodiniai nurodymai*. Vilnius: Vilniaus universiteto Specialiosios psichologijos laboratorija.
 42. Gomez-Lopez, M., Viejo, C., & Ortega-Ruiz, R. (2019). Well-being and romantic relationships: A systematic review in adolescence and emerging adulthood. *Int J Environ Res Public Health*, 16(13), 2415. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132415>
 43. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
 44. Guerrero, L. K. (1994). “I’m so mad I could scream:” The effects of anger expression on relational satisfaction and communication competence. *Southern Communication Journal*, 59(2), 125-141. doi.org/10.1080/10417949409372931
 45. Guthrie, J., & Kunkel, A. (2013). Tell me sweet (and not-so-sweet) little lies: Deception in romantic relationships. *Communication Quarterly*, 44(2), 141-157. <https://doi.org/10.1080/10510974.2012.755637>
 46. Guthrie, J., & Kunkel, A. (2013). Tell me sweet (and not-so-sweet) little lies: Deception in romantic relationships. *Communication Quarterly*, 44(2), 141-157. <https://doi.org/10.1080/10510974.2012.755637>
 47. Harris, C. R. (2003). A review of sex differences in sexual jealousy, including self-report data, psychophysiological responses, interpersonal violence, and morbid jealousy. *Personality and Social Psychology Review*, 7(2), 102-128. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0702_102-128

48. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
49. Horan, S. M., Chory, R. M., Craw, E. S., & Jones, H. E. (2021). Blended work/life relationships: Organizational communication involving workplace peers, friends, and lovers.
50. Huang, J.L., Bowling, N.A., Liu, M., et al. (2015). Detecting insufficient effort responding with an infrequency scale: Evaluating validity and participant reactions. *J Bus Psychol*, 30, 299–311. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9357-6>
51. Hutchinson, M., Vickers, M. H., Wilkes, L., & Jackson, D. (2010). A typology of bullying behaviours: The experiences of Australian nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 19(15-16), 2319–2328. doi.org/10.1111/j.1365-2702.2009.03160.x <https://socialsci.libretexts.org/@go/page/66632>
52. Jain, A. K., & Sullivan, S. E. (2019). Employee psychological well-being and job performance: Exploring mediating and moderating mechanisms. *Emerald Insight*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-12-2018-0104/full/html>
53. Jones, S. M., & Johnson, K. L. (2022). Balancing personal and professional: A study on workplace relationships. *Business and Psychology Review*, 38(4), 422-440.
54. Jordan-Jackson, F. F., Lin, Y., Rancer, A. S., & Infante, D. A. (2008). Perceptions of males and females' use of aggressive affirming and nonaffirming messages in an interpersonal dispute: You've come a long way baby? *Western Journal of Communication*, 72(3), 239–258. <https://doi.org/10.1080/10570310802210122>
55. Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job Satisfaction. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
56. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2020). How does workplace romance influence employee performance in the hospitality industry? *Sustainability*, 12(13), 5478. <https://doi.org/10.3390/su12135478>
57. Karandashev, V. (2017). Cultural and interdisciplinary approaches to romantic love. In: *Romantic Love in Cultural Contexts*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42683-9_2
58. Kardelis, K. (2007). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. *Liucilijus*.
59. Kartika, L., & Purba, J. (2018). The influence of values and work perception on job satisfaction.
60. Kesebir, P., & Kesebir, S. (2012). The cultural salience of moral character and virtue declined in twentieth century America. *PLOS ONE*, 7(3), e0032970. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0032970>
61. Khan, M. A. S., Du, J., Anwar, F., Qalati, S. A., Waqas, M., & Iqbal, S. (2022). Relationship between workplace romance, job involvement, and work effort: Moderating roles of gender and workplace romance types. *Journal of Business and Psychology*, 32(2), 175-189. DOI:10.1007/s12144-021-02665-9
62. Kolesnikova, J., & Analoui, F. (2013). Managing human resource romance at work: Towards a “considerate” approach. *Journal of Management Development*, 32(1), 36–56.
63. Leiber (2008). Workplace romance can end badly for employers and employees. *Employment Relations Today*, 35(1), 111–116

64. Lickey, N. C., Berry, G. R., & Whelan-Berry, K. S. (2009). Responding to workplace romance: A proactive and pragmatic approach. *Journal of Business Inquiry*, 8(1), 100–119
65. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. (2022). 30 straipsnis. URL: <https://www.infolex.lt/ta/368200:str30#>
66. Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 94, 21-31. Doi: 10.1016/j.ijnurstu.2019.01.011
67. Mainiero, L. A., & Anderson, K. S. (2015). The complexities of workplace romances. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 325-333. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2229-3>
68. Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-based HRM*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
69. Marks, J., & Vansteenkiste, M. (2018). Exploring the interactions of personal and relationship narratives. *Journal of Social and Personal Relationships*, 35(10), 1379-1402. <https://doi.org/10.1177/0265407517743076>
70. Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation*. McGraw-Hill Education
71. Milligan, S. (2022). Workplace romance is on the rise. *SHRM*. Retrieved July 18, 2022, from <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/summer2022/pages/workplaceromance-is-on-the-rise.aspx>
72. Miner, A. G., Glomb, T. M., & Hulin, C. L. (2005). Experience sampling mood and its correlates at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 125-144. <https://doi.org/10.1348/096317905X40105>
73. Müller, T., & Niessen, C. (2018). Self-leadership and self-control strength in the work context. *Journal of Managerial Psychology*, 33(3). <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2017-0173>
74. Neff, S. (2017). Information on job satisfaction related to employee expectations and compensation.
75. Nonis, S., ir Swift, C. O. (2001). An examination of the relationship between academic dishonesty and workplace dishonesty: A multicampus investigation. *Journal of Education for Business*, 77(2), 69-77. <https://doi.org/10.1080/08832320109599052>
76. Norton, R. W. (1978). Foundation of a communicator style construct. *Human Communication Research*, 4(2), 99–112. doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00600.x
77. O’Hair, H. D., & Cody, M. J. (1994). Deception. In W. R. Cupach & B. H. Spitzberg (Eds.), *The dark side of interpersonal communication* (pp. 181–214). Erlbaum.
78. Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0267>
79. Oswald, A. J. (1997). A happy-worker hypothesis. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4), 684-691.
80. Pierce, C. A., & Aguinis, H. (2003). Romantic relationships in organizations: A test of a model of formation and impact factors. *Iberoamerican Academy of Management*. <https://doi.org/10.1108/15365430380000524>

81. Pierce, C. A., Aguinis, H., & Adams, S. K. (2000). Effects of a dissolved workplace romance and rater characteristics on responses to a sexual harassment accusation. *Academy of Management Journal*, 43(5), 869–880.
82. Pierce, C. A., Broberg, B. J., McClure, J. R., & Aguinis, H. (2004). Responding to sexual harassment complaints: Effects of a dissolved workplace romance on decision-making standards. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(1), 66–82.
83. Pierce, C. A., ir Aguinis, H. (1996). Attraction in organizations: A model of workplace romance. *Journal of Management*, 22(3), 345-369. <https://doi.org/10.1177/014920639602200302>
84. Pierce, C. A., Karl, K. A., & Brey, E. T. (2012). Role of workplace romance policies and procedures
85. Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2). <https://doi.org/10.1177/0149206311410060>
86. PsychCentral. (2024). Psychological safety at work: Signs, benefits, and what to avoid. Retrieved from <https://psychcentral.com/health/psychological-safety-at-work>
87. Quinn, R. E., ir Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
88. Reiter-Palmon, R., & Paulus, P. B. (2020). Creativity as a means to well-being in times of COVID-19. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.601389>
89. Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
90. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 141–66. Paimta iš <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
91. Ryan, R. M., ir Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
92. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
93. Rusbult, C. E., & Van Lange, P. A. (2003). Interdependence, interaction, and relationships. *Annual Review of Psychology*, 54, 351-375.
94. Schoeck, H. (1969). *Envy: A theory of social behaviour*. Harcourt, Brace & World.
95. Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003.
96. Seppälä, E., & McNichols, N. K. (2022). The power of healthy relationships at work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/06/the-power-of-healthy-relationships-at-work>
97. SHRM. (2024). Workplace romance is on the rise. Retrieved from <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/workplace-romance-rise>
98. Sidhu, A., Bhalla, P., & Nazneen, A. (2020). Impact of workplace romance on organizational settings and policies: Review research. *Prabandhan: Indian Journal of Management*. Doi: 10.17010/pijom/2020/v13i5-7/153081

99. Skurdenienė, N., & Prakapienė, D. (2021). Mobbing in the public sector: The case of the Ministry of National Defence of Lithuania and its institutions. *Public Policy and Administration*. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=951606>
100. Smith, A., Taylor, B., & Rogers, J. (2021). The role of workplace environment in romantic relationship development. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 161, 103-114.
101. Smith, M., South, S. (2020). Romantic attachment style and borderline personality pathology: A meta-analysis. *Clinical Psychology Review*, 75, Article 101781. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2019.101781>
102. Sorokowski, P., Sorokowska, A., Karwowski, M., Groyecka, A., Aavik, T., Akello, G., et al. (2020). Universality of the triangular theory of love: Adaptation and psychometric properties of the triangular love scale in 25 countries. *Journal of Sex Research*, 57(1), 106-115. <https://doi.org/10.1080/00224499.2020.1787318>
103. Sun, Y., Hong, J.-C., & Ye, J.-H. (2021). The effects of employees' perceived intrinsic motivation on knowledge sharing and creative self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 762994. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.762994>
104. Sverke, M., Låstad, L., Hellgren, J., Richter, A., ir Näswall, K. (2019). A meta-analysis of job insecurity and employee performance: Testing temporal aspects, rating source, welfare regime, and union density as moderators. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2536. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142536>
105. Šarakauskienė, Ž. ir Bagdonas, A. (2011). Vyresnių klasių mokinių psichologinės gerovės prognostiniai kintamieji. *Psichologija*, 44, 7–21. Paimta iš <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LTLDB-0001:J.04~2011~1367178608770/J.04~2011~1367178608770.pdf>
106. Vault Careers. (2018). The 2018 Vault office romance survey results. Retrieved from <http://www.vault.com/blog/workplace-issues/2018-vault-office-romance-survey-results/>
107. Verhoef, H., & Terblanche, L. (2015). The effect of dissolved workplace romances on the psychosocial functioning and productivity of the employees involved. *Social Work*, 51(2), 287–310.
108. Vozza, S. (2017). Does office romance make you more productive? Retrieved March 05, 2020, from <https://www.fastcompany.com/3068064/does-office-romance-make-youmore-productive>.
109. Vuong, T. D. N., ir Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
110. White, R., Haddock, G., Haarmans, M., & Varese, F. (2023). Being more satisfied with romantic relationship status is associated with increased mental wellbeing in people with experience of psychosis. *Front Psychiatry*, 14, 1232973. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1232973>
111. Williams, A., & Anderson, P. (2023). The dual impact of workplace romances: A study on employee satisfaction and ethical dilemmas. *Workplace Behavior Journal*, 45(1), 88-104.
112. Williams, C. L., Giuffre, P. A., & Dellinger, K. (2016). Sexuality in the workplace: Organizational control, sexual harassment, and the pursuit of pleasure. *Annual Review of Sociology*, 42(1), 141-160. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-071312-145650>

113. Wilson, F. (2015). Romantic relationships at work: Why love can hurt. *International Journal of Management Reviews*, 17(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12034>
114. Wrench, J. S., Thomas-Maddox, C., Richmond, V. P., & McCroskey, J. C. (2020). Communication, affect, and your workplace. In J. S. Wrench (Ed.), *Workplace Communication for the 21st Century: Tools and Strategies that Impact the Bottom Line* (Vol. 2, pp. 35-50). Praeger.
115. Zaim, H., Keceli, Y., Jaradat, A., & Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 9(3), 310-328. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-001>
116. ŽODYNAS, P. (1993). Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla (p. 368). ISBN 5-89950-016-6.

Klausimai darbuotojams, turėjusiems romantinių santykių:

1. Papasakokite, kaip prasidėjo ir vystėsi jūsų romantiniai santykiai darbe?
2. Kaip romantiniai santykiai darbe paveikė jūsų pasitenkinimą darbu?
3. Kokius pokyčius pastebėjote punktualumo ir laiko valdymo atžvilgiu, kai turėjote romantinių santykių darbe?
4. Pasidalinkite pavyzdžiais, kaip romantiniai santykiai padidino jūsų produktyvumą?
5. Kaip jūsų romantiniai santykiai prisidėjo prie organizacinio efektyvumo? Pateikite pavyzdžių.
6. Papasakokite kaip kito jūsų lojalumas organizacijai turint romantinių santykių darbe? (Ar norėjote išeiti iš darbo, bet jus sulaikė? Ar norėjote dirbti toliau, bet jus atleido?)
7. Kaip vertintumėte susikaupimą ties darbu ir koncentraciją, kai buvote romantiniuose santykiuose darbe?
8. Kokį poveikį romantiniai santykiai darbe darė jūsų saugumo jausmui?
9. Pateikite pavyzdžių, kai romantiniai santykiai darbe skatino kūrybišką mąstymą.
10. Kaip romantiniai santykiai darbe paveikė bendradarbiavimą tarp kolegų?
11. Kaip vertinate savo patirtį ir ko išmoko iš šios situacijos? Ar vėl užmegztumėte romantinius santykius darbe?

Klausimai žmonių išteklių valdymo profesionalams, stebėjusiems romantinių santykių darbe eigą:

1. Kaip organizacija yra apsibrėžusi romantinius santykius darbe ir kokias tvarkas ar politikas taiko jų atžvilgiu?
2. Kokius pokyčius pastebėjote punktualumo ir laiko valdymo atžvilgiu, kai darbuotojas buvo romantiniuose santykiuose?
3. Kaip darbuotojų romantiniai santykiai darbe paveikė jų pasitenkinimą darbu?
4. Kokius pokyčius pastebėjote produktyvumo aspektu su darbuotojais, kurie turėjo romantinių santykių darbe?
5. Kokiais būdais romantiniai santykiai prisidėjo prie organizacinio efektyvumo? Pateikite pavyzdžių.
6. Kaip vertintumėte darbuotojų susikaupimą ties darbu ir koncentraciją, kai jie buvo romantiniuose santykiuose darbe?
7. Kaip pasireiškė darbuotojų turinčių romantinių santykių darbe kūrybiškumas darbo atžvilgiu?
8. Kaip romantiniai santykiai darbe paveikė bendradarbiavimą tarp kolegų?
9. Kaip pasireiškė darbuotojų, turinčių romantinius santykius, motyvacijos didėjimas?
10. Ką dar pastebėjote apie romantinius santykius darbe ir darbuotojus turinčius tokių santykių?