



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Organizacinis pasitikėjimas viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas

Baigiamasis magistro projektas

Jurga Jarusevičienė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Organizacinis pasitikėjimas viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Jurga Jarusevičienė

Projekto autorė

Prof. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. dr. Asta Savanevičienė

Recenzentė

Kaunas, 2025



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jurga Jarusevičienė

Organizacinis pasitikėjimas viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas

Akademino 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.

Jurga Jarusevičienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Jarusevičienė Jurga. Organizacinis pasitikėjimas viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: Organizacinis pasitikėjimas, viešasis sektorius, darbo organizavimo formas, nuotolinis darbas, hibridinis darbas.

Kaunas, 2025. 103 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Pastaraisiais metais darbo organizavimo formų kaita viešajame sektoriuje tapo itin reikšminga – vis dažniau taikomas nuotolinis ir hibridinis darbas, kuris iš esmės keičia darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykius bei kelia naujus iššūkius organizaciniam pasitikėjimui (Eurofound, 2023; Gartner, 2022). COVID-19 pandemija pagreitino šiuos pokyčius, išryškindama darbo lankstumo, emocinės gerovės ir efektyvios komunikacijos svarbą (Javadinasr et.al., 2022; AIHR, 2024). Ilgą laiką įprastas buvęs tradicinis darbo modelis prarado savo dominuojančią poziciją, tad organizacijos privalo ieškoti būdų, kaip užtikrinti darbuotojų įsitraukimą bei pasitikėjimą net ir esant fiziniam atstumui (Wontorczyk & Rożnowski, 2022; Oben Uru et.al., 2022). Įvairūs moksliniai tyrimai rodo, kad organizacinis pasitikėjimas yra esminė sąlyga efektyviam bendradarbiavimui, darbuotojų lojalumui bei organizacijos veiklos tęstinumui (Dirks & Ferrin, 2002; McCabe & Sambrook, 2014). Vis dėlto, keičiantis darbo sąlygoms, kinta ir pasitikėjimo formavimo mechanizmai – hibridinio ar nuotolinio darbo kontekste vadovų palaikymas, skaidri komunikacija ir socialinių ryšių palaikymas tampa ypač svarbūs (Toscano et.al., 2024; Dietz & Gillespie, 2011). Šie pokyčiai išryškina temą kaip aktualią ne tik teoriniu, bet ir praktiniu lygmeniu, ypač siekiant stiprinti viešojo sektoriaus institucijų patikimumą bei darbuotojų gerovę ilgalaikėje perspektyvoje.

Tyrimo objektas – organizacinis pasitikėjimas viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas.

Tyrimo tikslas – atskleisti organizacinio pasitikėjimo raišką viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti skirtingų darbo organizavimo formų (hibridinį, nuotolinį ir biuro darbą) privalumus bei trūkumus;
2. apibūdinti organizacinio pasitikėjimo formas, akcentuojant ypatumus taikant skirtingas darbo organizavimo formas, bei apibūdinti viešąjį sektorį;
3. parengti organizacinio pasitikėjimo raiškos viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas, tyrimo metodiką;
4. empiriškai ištirti organizacinio pasitikėjimo raišką viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas ir parengti rekomendacijas.

Tyrimo metodai – teorinė informacijos šaltinių, literatūros sisteminė ir palyginamoji problemos analizė. Kokybinis tyrimas taikant interviu metodą.

Tyrimo rezultatai – patvirtino, kad organizacinio pasitikėjimo raiška skirtinguose darbo organizavimo modeliuose iš esmės atitinka mokslinėje literatūroje išskirtus pagrindinius pasitikėjimo komponentus, tokius kaip vadovų kompetencija, aiški ir skaidri komunikacija, vertybių laikymasis bei tarpusavio pasitikėjimas (Dirks & Ferrin, 2002; Mayer et al., 1995). Vis dėlto empiriniai duomenys taip pat atskleidė naujus aspektus, kurie plečia tradicines teorines sampratas. Nuotolinio darbo kontekste šalia formalaus informacijos sklaidos svarbos ypatingai išryškėjo asmeninių tarpusavio ryšių reikšmė pasitikėjimo palaikymui, o tai rodo, kad socialinis ryšys tampa esmine sąlyga efektyviai organizacinei sąveikai virtualioje aplinkoje. Hibridinio darbo modelyje tyrimo dalyviai emocinį pasitikėjimą vadovais įvertino kaip netgi svarbesnį už profesinę kompetenciją, kartu pabrėždami technologinės infrastruktūros patikimumo svarbą, kas leidžia teigti, jog pasitikėjimo struktūra šiame modelyje kinta link labiau integruoto emocinių ir technologinių veiksmų derinio. Tradicinio darbo atveju, nors pasitikėjimo raiška dažniausiai atitiko teorines prielaidas, darbuotojai papildomai akcentavo operatyvaus tiesioginio vadovo prieinamumo reikšmę kaip kasdienį pasitikėjimo šaltinį, o tai šiek tiek koreguoja strateginės lyderystės akcentą teoriniuose modeliuose. Vertinant pasitikėjimą silpninančius veiksniai, tyrimas atskleidė, kad instituciniai aspektai – tendencingas informacijos pateikimas, neapibrėžti pokyčiai ir etikos normų pažeidimai – daro reikšmingą įtaką pasitikėjimo lygmeniui, ypač esant nuotoliniam ir hibridiniam darbo pobūdžiui, kur sustiprėja individualizacijos ir izoliacijos jausmai. Tyrimo dalyvių pateiktos rekomendacijos pabrėžia organizacijų pareigą užtikrinti vertybinį nuoseklumą, skaidrią komunikaciją, prasmingos veiklos galimybes bei palaikančią organizacinę kultūrą, o tai patvirtina pasitikėjimo kaip daugiasluoksnio ir kompleksinio reiškinio svarbą šiuolaikiniame viešojo sektoriaus organizacijų kontekste.

Jarusevičienė Jurga. Organisational Trust in The Public Sector Through Different Forms of Work Organisation. Master's Final Degree Project / supervisor Prof. 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: Organisational trust, public sector, forms of work organisation, remote work, hybrid work.

Kaunas, 2025. Number of pages 103.

Summary

The relevance of the topic. In recent years, the public sector has witnessed a significant shift in the way work is organised, with the increasing use of teleworking and hybrid working, which is fundamentally changing the relationship between employees and managers and posing new challenges to organisational trust (Eurofound, 2023; Gartner, 2022). The COVID-19 pandemic has accelerated these changes, highlighting the importance of work flexibility, emotional well-being and effective communication (Javadinasr et al., 2022; AIHR, 2024). With the long-standing traditional working model losing its dominance, organisations must find ways to ensure employee engagement and trust, even at a physical distance (Wontorczyk and Rożnowski, 2022; Oben Uru et al., 2022). Various research studies have shown that organisational trust is an essential prerequisite for effective collaboration, employee loyalty and organisational continuity (Dirks & Ferrin, 2002; McCabe and Sambrook, 2014). However, as working conditions change, the mechanisms for building trust are also changing: in the context of hybrid or teleworking, managerial support, transparent communication and social networking become particularly important (Toscano et al., 2024; Dietz & Gillespie, 2011). These developments highlight the topic as relevant not only on a theoretical but also on a practical level, especially in order to strengthen the credibility of public sector institutions and the well-being of employees in the long term.

The object of the research – organisational trust in the public sector through different forms of work organisation.

The goal of the project – to reveal the expression of organisational trust in the public sector through different forms of work organisation.

Tasks of the research:

1. analyse the advantages and disadvantages of different forms of work organisation (hybrid, teleworking and office-based work);
2. describe the forms of organisational trust, highlighting the specificities of the different forms of work organisation, and describe the public sector;
3. develop a methodology for studying the expression of organisational trust in the public sector through different forms of work organisation;
4. to empirically investigate the expression of organisational trust in the public sector through different forms of work organisation and to develop recommendations.

Research methods – theoretical analysis of information sources, systematic and comparative analysis of literature. Qualitative research using interview method.

The main results of the research – the results of the study confirmed that the expression of organisational trust in the different models of work organisation is broadly consistent with the key components of trust identified in the literature, such as managerial competence, clear and transparent communication, adherence to values, and mutual trust (Dirks & Ferrin, 2002; Mayer et al., 1995). However, empirical evidence has also revealed new dimensions that extend traditional theoretical conceptions. In the context of teleworking, in addition to the importance of formal information dissemination, the significance of personal interpersonal relationships in maintaining trust has become particularly prominent, suggesting that social connectedness is becoming an essential prerequisite for effective organisational interactions in virtual environments. In the hybrid working model, participants in the study rated emotional trust in managers as even more important than professional competence, while also stressing the importance of the reliability of the technological infrastructure, suggesting that the structure of trust in this model is evolving towards a more integrated combination of emotional and technological factors. In the case of traditional work, although the expression of trust was mostly in line with the theoretical assumptions, employees additionally emphasised the importance of the immediate manager's prompt availability as a daily source of trust, which slightly adjusts the emphasis on strategic leadership in the theoretical models. In terms of factors undermining trust, the study found that institutional aspects - biased information, uncertain changes and ethical breaches - have a significant impact on trust levels, especially in the context of remote and hybrid working, where feelings of individualisation and isolation are reinforced. The recommendations made by the study participants underline the responsibility of organisations to ensure value consistency, transparent communication, opportunities for meaningful activities and a supportive organisational culture, which confirms the importance of trust as a multi-layered and complex phenomenon in the contemporary context of public sector organisations.

Turinys

Lentelių sąrašas	9
Paveikslų sąrašas	10
Santrumpų ir terminų sąrašas	11
Įvadas.....	13
1. Organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas problemos analizė	15
2. Organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas teoriniai sprendimai	21
2.1. Skirtingų darbo organizavimo formų samprata, privalumai bei trūkumai	21
Darbo iš ofiso samprata, privalumai ir trūkumai	22
Hibridinio darbo samprata, privalumai ir trūkumai	24
Nuotolinio darbo samprata, privalumai ir trūkumai	26
2.1. Viešojo sektoriaus ypatumai.....	28
2.2. Organizacinio pasitikėjimo smprata ir dimensijos	30
Pasitikėjimas organizacija	32
Pasitikėjimas kolegomis	33
Pasitikėjimas vadovais.....	34
2.3. Organizacinio pasitikėjimo vertė darbuotojams ir organizacijoms	35
2.4. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai	37
3. Organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo forms tyrimo metodologija	44
4. Organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas tyrimo rezultatai ir diskusija	49
4.1. Organizacinio pasitikėjimo apibūdinimo analizė	49
4.2. Organizacinio pasitikėjimo dirbant nuotoliniu būdu rezultatų analizė.....	50
4.2.1. Pasitikėjimas vadovais dirbant nuotoliniu būdu.....	50
4.2.2. Pasitikėjimas kolegomis dirbant nuotoliniu būdu	54
4.2.3. Pasitikėjimas organizacija dirbant nuotoliniu būdu.....	57
4.3. Organizacinio pasitikėjimo dirbant hibridiniu būdu rezultatų analizė	60
4.3.1. Pasitikėjimas vadovais dirbant hibridiniu būdu	60
4.3.2. Pasitikėjimas kolegomis dirbant hibridiniu būdu	64
4.3.3. Pasitikėjimas organizacija dirbant hibridiniu būdu	66
4.4. Organizacinio pasitikėjimo dirbant tradiciniu būdu rezultatų analizė.....	68
4.4.1. Pasitikėjimas vadovais dirbant tradiciniu būdu	68
4.4.2. Pasitikėjimas kolegomis dirbant tradiciniu būdu	71
4.4.3. Pasitikėjimas organizacija dirbant tradiciniu būdu.....	73
4.5. Pasitikėjimą mažinančių veiksnių dirbant skirtingomis darbo organizavimo formomis rezultatų analizė.....	76
4.6. Rekomendacijų kaip stiprinti organizacinį pasitikėjimą vertinimas	77
4.7. Organizacinio pasitikėjimo svarbos vertinimas.....	78
4.8. Organizacinio pasitikėjimo dirbant skirtingomis darbo organizavimo formomis rezultatų palyginimas.....	83
4.9. Mokslinė diskusija	85

Literatūros sąrašas	92
Priedai.....	104
1 priedas. Tradicinio darbo modelio ypatybės	104
2 priedas. Hibridinio darbo ypatybės.....	105
3 priedas. Nuotolinio darbo ypatybės	106
4 priedas. Interviu klausimynas	107
5 priedas. Organizacinio pasitikėjimo supratimas tarp tyrimo dalyvių.....	112
6 priedas. Pasitikėjimas vadovu dirbant nuotoliniu būdu.....	113
7 priedas. Pasitikėjimas kolegomis dirbant nuotoliniu būdu	116
8 priedas. Pasitikėjimas organizacija dirbant nuotoliniu būdu	121
9 priedas. Pasitikėjimas vadovu dirbant hibridiniu būdu	124
10 priedas. Pasitikėjimas kolegomis dirbant hibridiniu būdu	130
11 priedas. Pasitikėjimas organizacija dirbant hibridiniu būdu.....	133
12 priedas. Pasitikėjimas vadovu dirbant tradiciniu būdu.....	135
13 priedas. Pasitikėjimas kolegomis dirbant tradiciniu būdu	139
14 priedas. Pasitikėjimas organizacija dirbant tradiciniu būdu	142
15 priedas. Organizacinį pasitikėjimą mažinantys veiksniai.....	146
16 priedas. Rekomendacijos dėl darbo organizacijoje	147
17 priedas. Rekomendacijos dėl organizacinio pasitikėjimo stiprinimo	148

Lentelių sąrašas

1 lentelė.	Tradicinio darbo modelio sampratos apibrėžimas.....	22
2 lentelė.	Tradicinio darbo modelio privalumai ir trūkumai	23
3 lentelė.	Hibridinio darbo apibūdinimas.....	24
4 lentelė.	Hibridinio darbo privalumai ir trūkumai	25
5 lentelė.	Nuotolinio darbo apibūdinimas	26
6 lentelė.	Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai	27
7 lentelė.	Viešojo ir privataus sektoriaus palyginimas.....	30
8 lentelė.	Organizacinio pasitikėjimo samprata	31
9 lentelė.	Pasitikėjimą lemiantys veiksniai	37
10 lentelė.	Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant hibridinį darbą	40
11 lentelė.	Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant nuotolinį darbą.....	41
12 lentelė.	Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant tradicinį darbą.....	42
13 lentelė.	Duomenys apie tyrimo dalyvius.....	46
14 lentelė.	Organizacinio pasitikėjimo supratimas tarp tyrimo dalyvių	49
15 lentelė.	Pasitikėjimas vadovu dirbant nuotoliniu būdu	51
16 lentelė.	Pasitikėjimas kolegomis dirbant nuotoliniu būdu	54
17 lentelė.	Pasitikėjimas organizacija dirbant nuotoliniu būdu	57
18 lentelė.	Pasitikėjimas vadovu dirbant hibridiniu būdu	60
19 lentelė.	Pasitikėjimas kolegomis dirbant hibridiniu būdu	64
20 lentelė.	Pasitikėjimas organizacija dirbant hibridiniu būdu	66
21 lentelė.	Pasitikėjimas vadovu dirbant tradiciniu būdu	68
22 lentelė.	Pasitikėjimas kolegomis dirbant tradiciniu būdu	71
23 lentelė.	Pasitikėjimas organizacija dirbant tradiciniu būdu.....	73
24 lentelė.	Pasitikėjimo svarba darbo paieškos kontekste	78
25 lentelė.	Esamos darbovietės rekomendavimas	80
26 lentelė.	Pasitikėjimo raiškos analizė skirtinguose darbo modeliuose	83

Paveikslų sąrašas

1 pav. Organizacinio pasitikėjimo raiškos viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas teorinis modelis	43
--	----

Santrumpų ir terminų sąrašas

Santrumpos:

EBPO – *Organisation for Economic Co-operation and Development*. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO, 2023);

AIHR – *Academy to Innovate HR*. Tarptautinė žmogiškųjų išteklių inovacijų mokymų organizacija (AIHR, 2024);

HBR – *Harvard Business Review*. Mokslinis-verslo žurnalas, skelbiantis naujausius tyrimus vadybos, lyderystės ir organizacinės kultūros temomis (Harvard Business Review, 2021);

VRM – Vidaus reikalų ministerija. Lietuvos Respublikos ministerija, atsakinga už viešojo administravimo, savivaldybių ir viešojo sektoriaus plėtrą (VRM, 2022);

VKC – Valdymo koordinavimo centras. Lietuvos įstaiga, stebinti ir vertinanti valstybės valdomų įmonių veiklą bei efektyvumą (VKC, 2020).

Terminai:

Organizacinis pasitikėjimas – darbuotojų įsitikinimas, kad vadovai, kolegos ir organizacija elgsis patikimai, sąžiningai ir atsakingai. Apima pasitikėjimą vadovais, kolegomis ir pačia organizacija (Dirks & Ferrin, 2002; McCabe & Sambrook, 2014).

Hibridinis darbas – darbo organizavimo forma, kai darbuotojai derina darbą nuotoliniu būdu ir biure, turėdami lankstumo pasirinkti darbo vietą ar laiką (Toscano et.al., 2024).

Nuotolinis darbas – darbo forma, kai darbuotojas savo funkcijas atlieka ne biure, dažniausiai iš namų, naudodamasis skaitmeninėmis technologijomis (Eurofound, 2023).

Tradicinis (biuro) darbas – darbas, vykstantis nustatytoje fizinėje darbo vietoje, paprastai laikantis fiksuoto darbo grafiko, akcentuojant tiesioginį kontaktą su kolegomis ir vadovais (Golden & Fromen, 2011).

Viešasis sektorius – valstybės institucijų ir įstaigų sistema, teikianti viešąsias paslaugas, įgyvendinanti politiką ir atstovaujanti visuomenės interesams (Pate et.al., 2007).

Pasitikėjimas vadovais – darbuotojo teigiami lūkesčiai dėl tiesioginio vadovo kompetencijos, geranoriškumo ir patikimumo. Tai apima vadovo gebėjimą vadovauti, sąžiningą elgesį, paramą darbuotojams ir atvirą komunikaciją, kuri skatina emocinį saugumą ir bendradarbiavimą (McCabe, Sambrook, 2014; Vanhala, Heilmann, Salminen, 2016).

Pasitikėjimas kolegomis – darbuotojo įsitikinimas, kad kiti komandos nariai veiks kompetentingai, sąžiningai ir geranoriškai. Šis pasitikėjimas remiasi kasdiene tarpusavio sąveika, bendromis vertybėmis ir atsakomybe, stiprinančia komandinį darbą ir darbo aplinkos stabilumą (Vanhala, Heilmann, Salminen, 2016).

Pasitikėjimas organizacija – darbuotojo lūkestis, kad organizacija veiks kompetentingai ir teisingai, laikydamosi sąžiningų ir patikimų sprendimų priėmimo, personalo valdymo bei komunikacijos

principų. Šis pasitikėjimas grindžiamas organizacijos struktūrų, procesų ir politikos patikimumu, o ne individualiais asmenimis (Vanhala, Heilmann, Salminen, 2016).

Įvadas

Temos aktualumas. Pastaraisiais metais darbo organizavimo formos viešajame sektoriuje reikšmingai keitėsi – vis dažniau taikomas nuotolinis ir hibridinis darbas (Eurofound, 2023). Šiuos pokyčius skatino technologinė pažanga, pandemijos sukelti iššūkiai bei augantis darbo lankstumo poreikis. Nors šie darbo modeliai turi daug privalumų, jie taip pat kelia iššūkių organizacijoms, ypač dėl darbuotojų įsitraukimo, sklandžios komunikacijos ir organizacinio pasitikėjimo palaikymo. Būtent pasitikėjimas yra laikomas esminiu veiksnio, užtikrinančiu sklandų bendradarbiavimą, darbuotojų motyvaciją ir organizacijos veiklos efektyvumą (Kramer et.al., 1996; Dirks et.al., 2004). Bet pastebima, kad nuotolinis ar hibridinis darbas neretai silpnina socialinius ryšius ir mažina pasitikėjimą vadovybe bei kolegomis (Vanhala et.al., 2016).

Tyrimai rodo, kad pasitikėjimas organizacijoje yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų produktyvumu, lojalumu ir psichologine gerove. Tyrimas (Mattina, 2025) atskleidė, kad 86 proc. vadovų mano, kad jie pasitiki savo darbuotojais, bet tą patį vadovybei jaučia tik 60 proc. darbuotojų. Tai rodo, kad pasitikėjimo lygis organizacijose dažnai nėra abipusis, o pagrindinė problema – neefektyvi komunikacija. Pavyzdžiui, kai vadovai nesidalija svarbia informacija arba priima sprendimus be aiškaus pagrindimo, darbuotojai gali jaustis nevertinami ir nesaugūs, o tai mažina jų įsitraukimą (Vanhala et.al., 2016; McCabe & Sambrook, 2014).. Dėl to viešojo sektoriaus organizacijoms tampa svarbu ieškoti būdų, kaip sustiprinti pasitikėjimą įvairiose darbo organizavimo formose.

Nuotolinis ir hibridinis darbas ypač paveikė organizacinį pasitikėjimą, nes sumažėjo neformalios socialinės sąveikos galimybės. „Gartner“ (2022) ir „McKinsey & Co“ (2021) analizės rodo, kad darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, dažnai jaučiasi mažiau įsitraukę ir mažiau susiję su organizacijos kultūra bei tikslais. Be to, vadovai gali nesąmoningai labiau pasitikėti tais, kurie dažniau fiziškai dalyvauja susitikimuose ir yra labiau matomi organizacijos veikloje. Tokios tendencijos rodo, kad siekiant stiprinti organizacinį pasitikėjimą, būtina užtikrinti aiškią ir skaidrią komunikaciją, reguliarius komandos susitikimus, skaidrų grįžtamąjį ryšį bei efektyvias bendradarbiavimo strategijas.

Šiame magistriniame darbe bus analizuojama organizacinio pasitikėjimo raiška viešajame sektoriuje, atsižvelgiant į skirtingas darbo organizavimo formas. Bus apžvelgiami pagrindiniai pasitikėjimą lemiantys veiksniai, nagrinėjamas skirtingų darbo modelių poveikis darbuotojų ir vadovų santykiams bei aptariamos priemonės, padedančios stiprinti pasitikėjimą organizacijoje. Taip pat bus analizuojamos mokslinės įžvalgos ir tyrimų duomenys, siekiant išsiaiškinti, kaip organizacijos gali efektyviai prisitaikyti prie besikeičiančios darbo aplinkos ir kurti pasitikėjimu grįstą organizacinę kultūrą, užtikrinančią veiklos efektyvumą ir darbuotojų gerovę.

Tyrimo problema – kokia yra organizacinio pasitikėjimo raiška viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas. Mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama organizacinio pasitikėjimo reikšmė organizacijų veiklos efektyvumui, darbuotojų įsitraukimui ir bendradarbiavimui (McCabe & Sambrook, 2014; Vanhala et al., 2016). Pasitikėjimas vertinamas kaip daugialypė konstrukcija, apimanti tiek tarpasmeninius santykius (pasitikėjimą vadovais, kolegomis), tiek sisteminį (impersonalų) pasitikėjimą organizacijos struktūromis ir sprendimų priėmimo procesais. McCabe & Sambrook (2014) akcentuoja, kad sveikas pasitikėjimas formuojasi per atvirą komunikaciją, autentišką lyderystę ir profesinę kompetenciją, o jo stygius siejamas su sumažėjusiu darbuotojų moralu ir įsitraukimu. Tuo tarpu Vanhala et.al. (2016) tyrimai rodo, kad sisteminis

pasitikėjimas, ypač susijęs su organizacijos teisingumu ir gebėjimu priimti sąžiningus sprendimus, turi reikšmingą poveikį darbuotojų lojalumui ir įsipareigojimui. Bet keičiantis darbo organizavimo formoms – vis plačiau taikant nuotolinį ar hibridinį darbą – kyla klausimų, kaip tokie pokyčiai veikia pasitikėjimo mechanizmus organizacijoje. Tyrimai skatina kelti probleminį klausimą: kaip skirtingos darbo organizavimo formos daro įtaką organizaciniam pasitikėjimui viešajame sektoriuje?

Tyrimo objektas – Organizacinis pasitikėjimas viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas.

Tyrimo tikslas – Atskleisti organizacinį pasitikėjimą viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas.

Darbo uždaviniai:

1. išanalizuoti skirtingų darbo organizavimo formų (hibridinį, nuotolinį ir biuro darbą) privalumus bei trūkumus;
2. apibūdinti organizacinio pasitikėjimo formas, akcentuojant ypatumus taikant skirtingas darbo organizavimo formas, bei apibūdinti viešąjį sektorių;
3. parengti organizacinio pasitikėjimo raiškos viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas, tyrimo metodiką;
4. empiriškai ištirti organizacinio pasitikėjimo raišką viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas ir parengti rekomendacijas.

Tyrimo metodai. Teorinė informacijos šaltinių, literatūros sisteminė ir palyginamoji problemos analizė. Kokybinis tyrimas taikant interviu metodą.

Tyrimo struktūra: tyrimo projektą sudaro 103 psl., jame pateikta 26 lentelės, 1 paveikslas ir 17 priedų, panaudoti 168 literatūros šaltiniai. Magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, lentelių ir paveikslų sąrašas, santrauka lietuvių bei anglų kalbomis ir 4 skyriai. *Pirmajame skyriuje* nagrinėjama darbo organizavimo formų įtaka pasitikėjimui viešajame sektoriuje. *Antrajame skyriuje* pateikiama mokslinės literatūros analizė. *Trečiajame skyriuje* pristatoma tyrimo metodologija. *Ketvirtajame skyriuje* aptariami tyrimo rezultatai.

1. Organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas problemos analizė

COVID-19 pandemija iš esmės pakeitė darbo organizavimo praktiką tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Iki pandemijos dauguma organizacijų laikėsi tradicinio – darbo iš biuro – modelio, bet pandemijos metu daugelis buvo priverstos staiga pereiti prie nuotolinio ar hibridinio darbo. Lietuvoje iki 2019 m. nuotoliniu būdu dirbo tik apie 2,4 proc. darbuotojų (Eurostat, 2022), o pandemijos įkarštyje šis skaičius išaugo iki 40–45 proc. (Eurofound, 2023). Panašios tendencijos pastebimos ir visoje Europos Sąjungoje – 2021 m. nuotoliniu būdu dirbo 41,7 mln. žmonių, kai 2019 m. jų buvo 20,85 mln. (Eurofound, 2023). Net ir pasibaigus karantino laikotarpiui, hibridinis bei nuotolinis darbo modeliai išlieka aktualūs: 2023 m. Lietuvoje iki 45 proc. darbuotojų vis dar dirbo nuotoliniu režimu (Statistikos portalas, 2024). Tokie struktūriniai pokyčiai ne tik padidino darbo lankstumą, bet ir sukėlė naujų iššūkių organizacijoms – ypač dėl pasitikėjimo tarp vadovų ir darbuotojų bei komandų narių palaikymo. Keičiantis darbo formoms, keičiasi ir pasitikėjimo kūrimo mechanizmai, todėl tampa būtina iš naujo įvertinti, kaip skirtingi darbo modeliai veikia organizacinį pasitikėjimą, kuris yra svarbus tiek darbuotojų įsitraukimui, tiek organizacijos veiklos efektyvumui.

Organizacinis pasitikėjimas paprastai apibūdinamas kaip darbuotojų įsitikinimas, kad organizacija, jos vadovai ir kolegos, siekdami bendrų tikslų, elgsis patikimai, sąžiningai ir atsakingai. Daugelis mokslininkų šį reiškinį vertina kaip tridimensinį konstruktą, apimančią pasitikėjimą vadovais, kolegomis ir pačia organizacija (Dirks & Ferrin, 2002; McCabe & Sambrook, 2014; Vanhala et.al., 2016). Šios trys pasitikėjimo formos papildo viena kitą ir kartu formuoja darbuotojų požiūrį į darbo aplinką bei santykius organizacijoje. Tyrimai rodo, kad organizacinis pasitikėjimas daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai, emocinei gerovei, įsitraukimui į darbą bei bendram organizacijos veiklos efektyvumui (Harvard Business Review, 2021; AIHR, 2024). Pavyzdžiui, aukšto pasitikėjimo kultūroje dirbantys darbuotojai patiria mažiau streso, jaučiasi labiau įgalinti ir rečiau svarsto galimybę palikti organizaciją. Kadangi tai kuria vertę, labai svarbu yra nagrinėti veiksnius, kurie lemia organizacinį pasitikėjimą, siekiant užtikrinti ilgalaikį organizacijos stabilumą ir darbuotojų lojalumą.

Institute of Leadership & Management (2014) tyrimas parodė, kad vadovai labiausiai pasitiki tiesioginiais pavaldiniais, mažiau – kolegomis, o mažiausiai – savo vadovais. Aukštesnio lygio vadovai yra labiau pasitikintys, o didesnėse organizacijose pasitikėjimo lygis žemesnis nei mažesnėse. Po pandemijos išaugus nuotolinio ir hibridinio darbo metodų taikymo Lietuvos viešajame sektoriuje mastams, atsirado poreikis analizuoti skirtingų darbo modelių poveikį organizaciniam, darbuotojų ir vadovų pasitikėjimui. Valstybės duomenų agentūra (2023) praneša, kad Lietuvos viešajame sektoriuje darbuotojų skaičius sumažėjo nuo 339 380 asmenų 2018 m. (Darbo jėgai priskiriamų asmenų 2018 m. buvo 1 mln. 464,8 tūkst.) iki 329 316 darbuotojų 2022 m. (darbo jėgai priskiriamų asmenų 2022 m. buvo 1 mln. 510,1 tūkst.).

Viešajame sektoriuje pasitikėjimas dažniausiai grindžiamas organizacijos skaidrumu, aiškiomis procedūromis ir darbuotojų autonomija, o vienais svarbiausių jį stiprinančių veiksnių laikomi skaidri komunikacija ir aiškiai apibrėžti organizacijos tikslai, padedantys kurti pasitikėjimą tiek vadovais, tiek pačia organizacija (Dietz & Gillespie, 2011). Keičiantis darbo organizavimui, kyla pagrįstų iššūkių užtikrinant darbuotojų supratimą ir įsipareigojimą organizacijos vertybėms. Remiantis „Gartner“ (2022), iki pandemijos 70 proc. vadovų turėjo vadybinių gebėjimų organizacijos tikslams pasiekti, bet tik 30 proc. realiai juos įgyvendino. Be to, pandemijos metu sustiprėjęs nuotolinis darbas viešajame sektoriuje išryškino tam tikrus trūkumus, kai daugelis organizacijų nebuvo pasiruošusios

efektyviam nuotoliniam bendravimui, tad darbuotojai patyrė neapibrėžtumo jausmą, kuris sumažino jų įsitraukimą (Eurofound, 2023).

Viešasis sektorius atlieka esminį vaidmenį užtikrinant visuomenės gerovę, teikiant viešąsias paslaugas bei įgyvendinant valstybės politiką. Dėl savo specifikos – didelio reguliavimo, biurokratinių struktūrų ir atsakomybės piliečiams – viešasis sektorius kelia aukštus reikalavimus ne tik veiklos skaidrumui, bet ir pasitikėjimui organizacijos viduje. Organizacinis pasitikėjimas čia yra ypač svarbus, nes jis stiprina darbuotojų įsitraukimą, lojalumą ir motyvaciją net esant sudėtingiems valdymo procesams (Dietz & Gillespie, 2011; Pate et al., 2007). Tyrimai rodo, kad pasitikėjimas vadovybe viešajame sektoriuje lemia efektyvesnį bendradarbiavimą, geresnę informacijos sklaidą ir mažesnį nepasitenkinimą biurokratinėje aplinkoje. Pasak Europos Komisijos (2023), vienas iš pagrindinių viešojo sektoriaus valdymo tikslų – skatinti skaidrumą, atsakomybę ir įtraukią komunikaciją, kuri prisideda prie pasitikėjimu grįstos kultūros kūrimo. Todėl organizacinio pasitikėjimo stiprinimas viešajame sektoriuje yra būtina sąlyga ne tik darbuotojų gerovei, bet ir efektyviam visuomenės aptarnavimui bei institucijų stabilumui.

Literatūra leidžia išskirti penkias priežasčių grupes, kodėl reikia nagrinėti Organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas (hibridinis, nuotolinis, tradicinis) temą. Šiandieninėje darbo aplinkoje organizacinį pasitikėjimą lemia tam tikri tarpusavyje susiję veiksniai: *besikeičiančios darbo organizavimo formos, kompetentingų darbuotojų pritraukimas, emocinė ir fizinė gerovė, visuomenės nepasitikėjimas viešuoju sektoriumi, būtinybė didinti darbuotojų efektyvumą, pasitikėjimas skatina įsitraukimą*. Lankstesni darbo modeliai gali stiprinti pasitikėjimą, bet neiškūs lūkesčiai ar vadovų palaikymo stoka gali jį mažinti.

Besikeičiančios darbo organizavimo formos. Pasitikėjimas tradiciškai buvo siejamas su biuro darbu, kur darbuotojų veikla yra nuolat matoma, bet pastaraisiais metais darbo organizavimas reikšmingai pasikeitė. COVID-19 pandemija išplėtė nuotolinio ir hibridinio darbo mastą, o pasitikėjimas tapo esminiu veiksnium organizacijų ir komandų sėkmei. Gartner (2022) teigia, kad aukštą pasitikėjimo lygį turinčiose organizacijose darbuotojų įsitraukimas yra 76 proc. didesnis, todėl vadovai turi aktyviai skatinti abipusį pasitikėjimą. Efektyvūs darbo procesai didina motyvaciją, o per didelis biurokratizmas – mažina. Organizacijos rūpinimasis emocine ir fizine darbuotojų gerove stiprina jų lojalumą ir mažina perdegimą. Galiausiai, kai darbuotojai jaučia, kad jų balsas yra girdimas ir pastangos vertinamos, jie tampa labiau įsitraukę, o pasitikėjimas organizacija auga.

Pandemija paskatino spartų nuotolinio ir hibridinio darbo plitimą bei skaitmeninių sprendimų diegimą, išryškindama darbo lankstumo, darbuotojų gerovės ir produktyvumo svarbą (EURES, 2021; Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra [EU-OSHA], 2023). Šie pokyčiai ypač paveikė viešąjį sektorių – pavyzdžiui, Vilniaus miesto savivaldybėje karantino laikotarpiu iš namų dirbo apie 90 proc. darbuotojų (Made in Vilnius, 2020). EUROFOUND (2023) duomenimis, nuotoliniu būdu 2021 m. ES dirbo 41,7 mln. žmonių – dvigubai daugiau nei 2019 m. (20,85 mln.). Iki pandemijos Lietuvoje tokiu būdu dirbo tik 2,4 proc. darbuotojų (ES vidurkis – 5,4 proc.), tačiau pandemijos metu šis skaičius šoktelėjo iki 40–45 proc. (Eurofound, 2023; Eurostat, 2022; Statistikos portalas, 2023). 2023 m. Lietuvoje iki 45 proc. darbuotojų vis dar dirbo nuotoliniu būdu, bet net 60 proc. jų susidūrė su sunkumais derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, o 40 proc. jautėsi socialiai izoliuoti. Nepaisant to, apie 70 proc. darbuotojų teigiamai vertino lankstumo naudą ir galimybę dirbti iš namų, nors socialinė atskirtis, sveikatos problemos ir perdegimo rizika išliko reikšmingais iššūkiais (Statistics Journal, 2023; Statistikos portalas, 2024).

Prasidėjus pandemijai augelis organizacijų perėjo prie nuotolinio arba hibridinio darbo modelių, bet darbdaviams kilo iššūkių siekiant grąžinti darbuotojus į biurus. Sailer et.al. (2023) atliktas tyrimas parodė, kad 16 iš 21 standartizuotos darbo veiklos, įskaitant susitelkusį darbą ir skambučius, buvo efektyvesnės namuose. Be to, 41 proc. respondentų buvo nepatenkinti kelionės į darbą trukme, todėl kai kurios įmonės sušvelnino grįžimo į biurą reikalavimus. Tuo tarpu Reuters (2024) teigia, kad darbas biure yra svarbus komandinei sąveikai ir produktyvumui. Vis dėlto privalomi grįžimo į biurą reikalavimai, pavyzdžiui, „Amazon“ sprendimas nuo 2025 m. įvesti penkių dienų darbo savaitę biure, sukėlė darbuotojų nepasitenkinimą. O Associated Press (2024) teigia, kad dalis įmonių siekia išlaikyti darbuotojus taikydamos hibridinius modelius, ypač baimindamosi darbuotojų kaitos, kuri labiausiai paveiktų moteris ir lankstumą vertinančius vyresnius vadovus (EU-OSHA, 2023) ir 15min.lt).

Įvairūs tyrimai rodo, kad nemaža dalis darbuotojų nenori grįžti prie tradicinio darbo modelio. 2020 m. „Epson“ tyrimas, kuriame dalyvavo per 4 tūkst. respondentų iš 26 šalių, parodė, kad 30 proc. darbuotojų norėtų, jog darbas iš namų taptų įprasta praktika, o 28 proc. siekė, kad tai būtų pripažinta naująja norma (LRT, 2020). „Microsoft“ apklausa (2023 m.) su daugiau nei 31 tūkst. respondentų iš 31 šalies atskleidė, kad 51 proc. hibridiniu būdu dirbančių darbuotojų svarsto pereiti prie visiškai nuotolinio darbo, o 57 proc. nuotolinių darbuotojų norėtų dirbti hibridiniu režimu (Delfi, 2022). Šie duomenys rodo, kad lankstumas darbo organizavime išlieka esminiu veiksnio darbuotojų pasitenkinimui, įsitraukimui ir produktyvumui užtikrinti, o įmonės, ignoruojančios šiuos pokyčius, gali susidurti su didesne darbuotojų kaita ir mažėjančiu organizaciniu pasitikėjimu.

Kompetentingų darbuotojų pritraukimas viešajame sektoriuje. Lietuvoje viešasis sektorius nėra labai patrauklus darbdavys, ypač kai tenka varžytis su privačiu sektoriumi dėl gabių ir kvalifikuotų specialistų. Kompetentingų darbuotojų pritraukimas išlieka iššūkiu dėl nepakankamo darbo užmokesčio, ribotų motyvavimo priemonių ir nepakankamai konkurencingų darbo sąlygų. Siekiant spręsti šias problemas, Viešojo valdymo plėtos programoje numatyta stiprinti žmoniškųjų išteklių valdymą, gerinant gebėjimų ugdymą ir didinant įtrauktį (VRM, 2022). Taip pat parengta strategija, siekianti užtikrinti teisingesnę viešojo sektoriaus darbo užmokestį, atsižvelgiant į pareigų sudėtingumą ir darbuotojų kvalifikaciją (LRS, 2019). Be finansinių paskatų, svarbios ir nepiniginės priemonės, tokios kaip organizacijos kultūra, vertybės, emocinis klimatas bei lankstus darbo organizavimas. Valstybės valdomos įmonės, siekdamos pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus, vis dažniau akcentuoja organizacinę kultūrą, vertybes bei lankstų darbo organizavimą (VKC, 2020), o jaunų specialistų įtraukimą skatina iniciatyvos, suteikiančios galimybes prisidėti prie reikšmingų viešojo sektoriaus projektų.

Emocinė ir fizinė gerovė. Emocinė ir fizinė gerovė organizacijoje yra glaudžiai susijusi su pasitikėjimu, kuris skatina darbuotojų įsitraukimą ir sumažina stresą. Tyrimai rodo, kad aukšto pasitikėjimo lygio organizacijose darbuotojai patiria mažiau streso, jų energijos lygis darbui padidėja, o produktyvumas išauga (Harvard Business Review, 2021). Be to, pasitikėjimas stiprina darbuotojų emocinę gerovę, nes jie jaučiasi vertinami ir įsitraukę į bendrus tikslus, o tai mažina perdegimo riziką ir padidina gyvenimo pasitenkinimą (AIHR, 2024). Ypač svarbu tai hibridinio ir nuotolinio darbo sąlygomis, kur pasitikėjimo trūkumas gali sukelti socialinę izoliaciją, neapibrėžtumą ir padidinti stresą (McKinsey & Co, 2021). Organizacijose, kuriose pasitikėjimas yra aktyviai stiprinamas, darbuotojai ne tik patiria mažiau psichologinio diskomforto, bet ir geriau susidoroja su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (Gartner, 2022).

Visuomenės nepasitikėjimas viešojo sektoriumi. Aukštas pasitikėjimo lygis leidžia efektyviau įgyvendinti reformas, prisitaikyti prie pokyčių ir siekti visuomenės gerovės (World Bank, 2020), bet dažnai visuomenė nepasitiki valdininkais ir valstybės institucijomis, nes manoma, kad jie nesugeba užtikrinti skaidrumo ir veikti efektyviai (Pate et.al., 2007). Jei viešojo sektoriaus darbuotojai ir vadovai pasitikėtų vieni kitais, tai stiprintų tarpusavio ryšius ir bendradarbiavimą. Toks pasitikėjimas turėtų teigiamą poveikį organizacijos kultūrai, o tai savo ruožtu padėtų sėkmingai įgyvendinti reformas, kurios pagerintų organizacijos veiklą ir reputaciją. Toks pasitikėjimas skatintų atvirumą, skaidrumą ir atsakomybę, kurie yra esminiai siekiant visuomenės pasitikėjimo (Dietz & Gillespie, 2011). Jei viešojo sektoriaus darbuotojai parodytų tikrą įsipareigojimą ir atsakomybę, tai skatintų piliečius labiau pasitikėti šiomis institucijomis. Toks pasitikėjimas būtų naudingas visuomenei, nes prisidėtų prie geresnių ir efektyvesnių valstybės paslaugų visais lygiais (McCabe & Sambrook, 2014).

Pastaraisiais metais mažėjantis pasitikėjimas organizacijomis, ypač viešajame sektoriuje, tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą ir produktyvumą. Eurofound (2023) duomenimis, dažniausiai nepasitikėjimą darbdaviais ar organizacijomis lemia skaidrumo, komunikacijos ir aiškaus vadovavimo trūkumas. 2022 m. „Gallup“ tyrimas parodė, kad tik 35 proc. darbuotojų jautėsi stipriai įsitraukę į darbą (GuavaHR, 2023), o Achievers (2023) teigia, kad vos 20 proc. personalo vadovų tiki visišku darbuotojų pasitikėjimu įmonės vadovais. Be to, 50 proc. darbuotojų visiškai nepasitiki personalo skyriumi. Pasitikėjimas darbdaviais yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų motyvacija.

Būtinybė padidinti darbuotojų efektyvumą. Darbo modelių pokyčiai kelia organizacijoms iššūkių išlaikant pasitikėjimą, kuris yra būtinas darbuotojų įsitraukimui ir produktyvumui nuotolinio bei hibridinio darbo sąlygomis. „Gartner“ (2022) duomenimis, vadovai nerimauja, kad nuotolinis darbas gali silpninti organizacijos vertybes, skatinti susiskaldymą ir mažinti darbuotojų inovatyvumą. Pandemijos metu nuotolinis darbas iš pradžių skatino produktyvumą ir darbuotojų pasitenkinimą (Verma et.al., 2023), bet ilgainiui išryškėjo ir neigiami aspektai. „McKinsey & Co“ (2021) apklausa parodė, kad nors nuotolinis darbas padėjo didinti efektyvumą, jis taip pat sukūrė didesnę mokymų poreikį. Viešasis sektorius susiduria su papildomais iššūkiais, nes čia darbuotojų efektyvumas tiesiogiai susijęs su viešųjų paslaugų kokybe ir valstybės institucijų gebėjimu užtikrinti gerovę piliečiams. Taip pat viešajame sektoriuje didelę reikšmę turi skaidrumas ir atsakomybė, todėl pasitikėjimo stoka gali rimtai pakenkti ne tik darbuotojų motyvacijai, bet ir pačių institucijų veiklos efektyvumui bei reputacijai (Dietz & Gillespie, 2011).

Jungtinės Karalystės viešojo sektoriaus tyrimas parodė, kad pasitikėjimas vadovybe yra būtinas darbuotojų įsitraukimui, bendradarbiavimui ir informacijos sklaidai, o jo stoka, ypač biurokratiškoje aplinkoje, gali mažinti motyvaciją, kelti nepasitenkinimą ir silpninti organizacijos efektyvumą (Pate et.al., 2007). Pagrindiniais pasitikėjimą stiprinančiais veiksniais viešojo sektoriaus įstaigose buvo įvardinti atvirumas, efektyvi komunikacija, gebėjimas priimti sprendimus, sąžiningumas ir kompetencija.

Edelman Trust Barometer (2023) tyrimas parodė, kad pasitikėjimas darbo vietoje daro tiesioginę įtaką darbuotojų įsitraukimui ir organizacijos stabilumui. Darbuotojai tikisi ne tik skaidraus bendravimo, bet ir konkrečių veiksmų, kurie stiprintų jų pasitikėjimą vadovybe. Nepasitikėjimas tarp darbuotojų be nuolatinės darbo vietos gali peraugti į platesnį nepasitikėjimą visoje organizacijoje – jei jie nejaučia vadovybės palaikymo, jie taip pat ima abejoti savo tiesioginiu vadovu, generaliniu direktoriumi ir personalo vadovu (Medium, 2023). Pasitikėjimą stiprina skaidri organizacinė kultūra, sąžiningos darbo sąlygos ir aiški, lanksti valdymo struktūra, skatinanti darbuotojų įsitraukimą, tuo

tarpu neapibrėžtos darbo sąlygos ir komunikacijos stoka silpnina pasitikėjimą ir gali kelti grėsmę organizacijos stabilumui.

Organizacinis pasitikėjimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų motyvacija, pasitenkinimu darbu ir organizacijos veiklos rezultatais. Pasitikėjimas skatina darbuotojų įsitraukimą, inovacijas, mažina darbuotojų kaitą ir prisideda prie organizacijos reputacijos gerinimo (AIHR, 2024). Jis grindžiamas socialiniais mainais, sąžiningumu, darbuotojų palaikymu ir skaidriu bendravimu, todėl yra esminis ilgalaikiai organizacijos sėkmei (Sousa-Lima, 2013). Pasitikėjimo praradimas gali sukelti rimtų pasekmių – didesnę darbuotojų nepasitenkinimą, mažesnę darbo efektyvumą ir prastesnius organizacijos veiklos rezultatus (HBR, 2020). Viešajame sektoriuje tai ypač svarbu, nes pasitikėjimas daro įtaką ne tik darbuotojų veiklos kokybei, bet ir piliečių požiūriui į valdžios institucijas bei jų teikiamas paslaugas.

Lietuvos savivaldybių įmonių 2023 m. tyrimai parodė, kad nuotolinis darbas pandemijos metu buvo vertinamas teigiamai, nes skatino inovacijas ir technologijų plėtrą. Privatus sektorius taip pat prisitaikė prie pokyčių – tokios įmonės kaip „Danske Bank“ ir „Baltic Amadeus“ palaiko nuotolinį ar hibridinį darbą dėl jo lankstumo ir efektyvumo. Pavyzdžiui, „Danske Bank“ skyrė darbuotojams 700 eurų darbo vietai namuose įrengti, o „Baltic Amadeus“ kviečia darbuotojus į biurą tik savaitę per ketvirtį, taip mažindama išlaidas ir didindama produktyvumą (Visuomenės sveikata, 2024).

Pasitikėjimas skatina įsitraukimą. Pasitikėjimas yra esminis veiksnys ne tik darbo efektyvumui, bet ir darbuotojų emocinei gerovei. Tai patvirtina įvairūs tyrimai. Pavyzdžiui, „Harvard Business Review“ (2021) atliktas tyrimas atskleidė, kad įmonėse, kuriose pasitikėjimo lygis yra aukštas, darbuotojai patiria 74 proc. mažiau streso, jų energijos lygis darbui yra 106 proc. didesnis, produktyvumas išauga 50 proc., nedarbingumo atvejų sumažėja 13 proc., o įsitraukimas padidėja net 79 proc. Be to, tokių įmonių darbuotojai jaučiasi 29 proc. labiau patenkinti savo gyvenimu ir 40 proc. rečiau patiria perdegimą. Stephen R. Covey knygoje „7 efektyviai veikiančių žmonių įpročiai“ pabrėžia, kad tikras bendradarbiavimas neįmanomas be pasitikėjimo, nes be jo veiksmų koordinavimas lieka paviršutiniškas. Pasitikintys vadovai skatina iniciatyvą, mažina mikrovadovavimą ir padeda didinti komandos motyvaciją bei produktyvumą (Kafi, 2025).

Achievers (2025) tyrimas parodė, kad nors 86 proc. vadovų teigia pasitikintys darbuotojais, tik 60 proc. darbuotojų jaučia tą patį. Dažna to priežastis – nepakankama arba nenuosekli komunikacija. Pavyzdžiui, kai vadovai nesidalija svarbia informacija arba staiga keičia sprendimus be paaiškinimo, darbuotojai gali jaustis ignoruojami ir nevertinami, o tai mažina jų pasitikėjimą organizacija. O beveik 900 darbuotojų turinti bendrovė „Bitė Lietuva“ pastebi, kad nuotolinio darbo sąlygomis darbuotojai jaučia mažesnę ryšį su organizacija, o komunikacijos iššūkiai neretai kelia neaiškumą ir dėl užduočių vykdymo (Kauno.diena.lt, 2025). Gallup tyrimai rodo, kad tik 32 proc. nuotoliniu būdu dirbančių JAV darbuotojų jaučia įsitraukimą į organizaciją, o 18 proc. yra aktyviai neįsitraukę (The HR Digest, 2023). McKinsey duomenimis, 75 proc. nuotolinių darbuotojų jaučiasi mažiau susiję su organizacija nei dirbantys biure, o 67 proc. jų patiria izoliaciją nuo kolegų ir organizacijos vertybių.

Forbes (2020) akcentuoja, kad kokybiška komunikacija ne tik didina darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu, bet ir mažina konfliktus darbo aplinkoje. Pasak Europos Komisijos (2023), vadovai turi aktyviai skatinti pasitikėjimą ir atsakomybę, įtraukdami darbuotojus į sprendimų priėmimą. Dietz & Gillespie (2011) teigia, kad pasitikėjimas organizacijoje formuojasi per patikimumą, todėl pirmiausia būtina stiprinti vidinius santykius ir skaidrią komunikaciją. O

„Deloitte“ (2013) tyrimas parodė, kad 79 proc. pasitikinčių darbuotojų yra labiau motyvuoti. O „MIT Sloan Management Review“ (2022) duomenimis, pasitikėjimas mažina neatvykimų į darbą atvejus 41 proc. ir 50 proc. darbuotojų norą keisti darbą (BNS, 2024). Pasak Forbes (2023), įmonės su aukštu pasitikėjimu yra 21 proc. pelningesnės ir 17 proc. produktyvesnės, todėl organizacijos turėtų aktyviai stiprinti pasitikėjimą tarp vadovų ir darbuotojų.

Google Project Aristotle (2023) tyrimai įrodo, kad aukšto našumo komandos negali veikti be pasitikėjimo, nes jis sudaro sąlygas atvirai komunikacijai ir kūrybiškumui, todėl pasitikėjimą būtina nuolat puoselėti, o prireikus – atkurti. Kai komandoje trūksta pasitikėjimo, mažėja bendradarbiavimas, kyla konfliktai, nyksta inovacijos, nesidalijama grįžtamojo ryšiu, atsiranda kaltinimai ir nepasitenkinimas. Tai sukuria toksišką aplinką, kurioje darbuotojai bijo rizikuoti, vengia atsakomybės ir praranda motyvaciją. Dėl to krenta komandos efektyvumas, o organizacija gali susidurti su stagnacija ir didesne darbuotojų kaita (The Leadership Effect, 2023). Tuo tarpu vadovo nepasitikėjimas gali kilti tiek iš darbuotojų kompetencijos trūkumo, tiek iš jo paties nesugebėjimo deleguoti užduočių. Nepasitikėjimas turi didelės neigiamos įtakos inovacijoms, kūrybiškumui ir organizacijos augimui.

Pastaraisiais metais keičiantis darbo organizavimo formoms viešajame sektoriuje, organizacinio pasitikėjimo svarba išaugo. Nuotolinis ir hibridinis darbas išryškino pasitikėjimo tarp vadovų ir darbuotojų reikšmę, nes jis tiesiogiai veikia įsitraukimą, motyvaciją ir organizacijos efektyvumą. Viešajame sektoriuje pasitikėjimas taip pat svarbus užtikrinant skaidrumą, darbuotojų lojalumą ir visuomenės pasitikėjimą institucijomis. Toliau kitame skyriuje bus aptariami viešojo sektoriaus ypatumai. Toliau bus analizuojami organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje teoriniai sprendimai, atsižvelgiant į tai, kaip skirtingos darbo organizavimo formos – tradicinis, nuotolinis ir hibridinis darbas – daro įtaką pasitikėjimo kūrimui ir palaikymui organizacijose.

2. Organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje pateikiamas skirtingų darbo organizavimo formų – hibridinio, nuotolinio ir tradicinio darbo – teorinis pagrindimas. Aptariami šių darbo organizavimo formų privalumai ir trūkumai bei nacionalinio viešojo sektoriaus ypatumai. Skyriuje taip pat analizuojama organizacinio pasitikėjimo samprata, atskleidžiant pasitikėjimo vertę. Toliau analizuojamos įvairios pasitikėjimo dimensijos ir veiksniai, kurie padeda stiprinti darbuotojų pasitikėjimą organizacija, kolegomis ir vadovais.

2.1. Skirtingų darbo organizavimo formų samprata, privalumai bei trūkumai

Darbo svarba priklauso nuo kultūrinių, socialinių, ekonominių ir asmeninių veiksnių, o įprastas 40 valandų darbo laikas daugelyje šalių ne tik užtikrina pragyvenimą, bet ir formuoja asmeninę tapatybę bei gyvenimo kokybę (Fana et.al., 2020). Iki COVID-19 pandemijos darbas dažniausiai buvo atskirtas nuo namų, o nuotoliniu būdu dirbo tik 3–5 proc. (EBPO, 2023) darbuotojų, aukštų pajamų šalyse – apie 10 proc., bet kaip pažymi Javadinasr et.al., 2022, pandemija paskatino masinę perėjimą prie nuotolinio ir hibridinio darbo, kurio plitimą lėmė technologinė infrastruktūra, darbo specifika bei kultūriniai skirtumai tarp šalių ir ekonomikos sektorių.

Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojų darbas organizuojamas taikant vieną ar kelias iš trijų darbo organizavimo formų:

- **darbas iš ofiso** – toks darbas paprastai suprantamas kaip tradicinis darbo modelis, kai darbuotojai kasdien atvyksta į fizinę darbo vietą;
- **nuotolinis darbas** – toks darbas leidžia darbuotojams pasitelkus technologijas atlikti savo pareigas iš bet kurios vietos, dažniausiai namų.
- **hibridinis darbas** – šis darbo modelis leidžia derinti darbą biure ir nuotoliniu būdu, suteikiant darbuotojams lankstumo pasirinkti tiek darbo vietą, tiek darbo laiką;

Pažymima (Caragnano, 2023; Toscano et.al. 2024; Wawrzynek, 2023; Fana et.al., 2020), kad pandemija tapo lūžio tašku hibridinio ir nuotolinio darbo įsitvirtinimui, nes organizacijos buvo priverstos skubiai pereiti prie šių darbo formų, siekiant užtikrinti veiklos tęstinumą. Vis dėlto dar iki pandemijos interneto plėtra, dirbtinio intelekto diegimas ir didžiųjų duomenų naudojimas pradėjo keisti darbo organizavimą pramonės ir paslaugų sektoriuose, o pandemija šiuos pokyčius pagreitino. Ji atskleidė, kad nuotoliniu būdu galinčių dirbti žmonių yra kur kas daugiau, nei manyta anksčiau, todėl hibridinis darbas daugeliui darbuotojų tikriausiai taps nauja norma (Toscano et.al., 2024).

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO, 2023) pastebi, kad pandemija paskatino spartesnę skirtingų darbo modelių integraciją, nes organizacijos turėjo greitai prisitaikyti prie naujų sąlygų, o kai kuriose EBPO šalyse anksčiau taikyti lankstūs darbo metodai tapo dar populiariesni. Tad šie pokyčiai nebelaikomi laikiniais, nes jie įsitvirtino kaip naujas darbo organizavimo standartas.

Šiame skyriuje analizuojami skirtingi darbo organizavimo modeliai – tradicinis, nuotolinis ir hibridinis – bei jų įtaka organizaciniam pasitikėjimui viešajame sektoriuje. Aptariami kiekvieno modelio privalumai ir trūkumai, taip pat išskiriami veiksniai, padedantys kurti ir stiprinti pasitikėjimą tarp darbuotojų, vadovų ir organizacijos. Teorinis pagrindimas leidžia suprasti, kaip besikeičianti darbo aplinka formuoja naujas pasitikėjimo kūrimo prielaidas. Toliau detalai aptariama kiekviena iš darbo organizavimo formų.

Darbo iš ofiso samprata, privalumai ir trūkumai

Mokslinėje literatūroje (Wawrzynek, 2023) tradicinis darbas apibrėžiamas kaip organizacinės veiklos būdas, kuriame darbuotojai atlieka savo pareigas nustatytoje fizinėje darbo vietoje, laikydamiesi iš anksto numatyto darbo grafiko. Toks darbo modelis grindžiamas tiesioginiu darbuotojų buvimu darbo vietoje. Manoma, kad aiški fizinė darbo aplinka skatina aktyvų įsitraukimą į organizacijos veiklą, palaiko stiprius socialinius ryšius tarp kolegų ir vadovų bei sudaro sąlygas realiuoju laiku keistis idėjomis. Detalesni tradicinio darbo apibrėžimai pateikiami 2 lentelėje.

1 lentelė. Tradicinio darbo modelio sampratos apibrėžimas

Autorius	Apibrėžimas
Golden, & Fromen, 2011	Tradicinis darbas apibūdinamas kaip vadovo ar darbuotojo darbas fizinėje biuro aplinkoje, kur vadovas ir pavaldiniai yra toje pačioje vietoje, užtikrinant tiesioginį fizinį bendravimą ir kontaktą kasdienėje veikloje.
Wawrzynek 2023	Darbo organizavimo forma, kai darbuotojai atlieka savo pareigas fizinėje darbo vietoje, laikydamiesi nustatyto darbo grafiko, su galimybe tiesiogiai bendrauti ir bendradarbiauti su kolegomis bei vadovais. Šis modelis išsiskiria aiškiai apibrėžta darbo struktūra, tiesiogine vadovų priežiūra ir didesniu pasitikėjimo tinklų tankumu tarp komandos narių, palyginti su nuotoliniu ar hibridiniu darbo modeliais.
Yang et.al., 2023	Tradicinis darbas apibūdinamas kaip darbo modelis, kuriam būdingas fiksuotas darbo laikas, dažniausiai nustatytas pagal standartinį darbo grafiką, bei aiškiai apibrėžtos ribos tarp profesinės veiklos ir asmeninio gyvenimo. Šis darbo organizavimo būdas užtikrina struktūruotą darbo procesų valdymą, skatina discipliną ir padeda išlaikyti darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, aiškiai diferencijuojant profesines pareigas ir asmenines atsakomybes.
Larson, 2024	Struktūruotas darbas tiesioginėje darbo vietoje sudaro sąlygas aiškiau suprasti darbuotojų vaidmenis ir užtikrinti vadovų palaikymą. Šis darbo organizavimo būdas remiasi tradiciniais vadovavimo ir bendravimo principais, kai asmeninis kontaktas tampa reikšminga kasdinių operacijų dalimi.
Wontorczyk, Rożnowski, 2022	Darbas biure užtikrina nuolatinį ryšį su organizacijos aktualijomis per tiesioginį bendravimą su kolegomis ir vadovais, o fizinis buvimas skatina įsitraukimą bei stiprina vadovų palaikymo poveikį.
Golden, 2012	Tradicinis darbas, dar kitaip vadinamas darbas iš ofiso, atliekamas pagrindinėje darbo vietoje – biure, įprastomis darbo valandomis, įprastai nuo 9 iki 17 valandos.

Remiantis 1 lentelėje pateiktais tradicinio darbo modelio apibrėžimais, tradicinis darbas pasižymi keliomis pagrindinėmis ypatybėmis:

- **Darbas fizinėje darbo vietoje (biure)** – darbuotojai dirba tiesiogiai darbo aplinkoje, kurioje vyksta kasdienis fizinis bendravimas tiek su kolegomis, tiek su vadovais. Tai pabrėžiama beveik visų autorių apibrėžimuose kaip būtina sąlyga tradiciniam darbui (Golden & Fromen, 2011; Wawrzyniak, 2023; Wontorczyk, Rożnowski, 2022).
- **Fiksuotas darbo grafikas ir aiškos ribos tarp darbo bei asmeninio gyvenimo** – tradiciniam modeliui būdinga darbo laiko standartizacija ir dienos ritmas, kuris padeda išlaikyti pusiausvyrą tarp profesinės ir asmeninės veiklos (Yang et.al., 2023; Golden, 2012).
- **Vadovų priežiūra ir aiški darbo struktūra** – tradicinis darbas grindžiamas tiesiogine vadovų kontrole, aiškiai apibrėžtomis pareigomis bei atsakomybe, kas skatina discipliną ir efektyvų darbo procesų valdymą (Larson, 2024; Wawrzyniak, 2023; Yang et.al., 2023).

Tradicinis darbo modelis pasižymi aiškia struktūra, kuri sudaro palankias sąlygas tiesioginiam vadovų ir darbuotojų bendravimui, veiksmingai priežiūrai bei grįžtamajam ryšiui. Tokia aplinka

užtikrina aiškų pareigų pasiskirstymą, padeda palaikyti tvarką, drausmę ir stiprina tarpasmeninius ryšius, kurie svarbūs komandiniam darbui bei darbuotojų įsitraukimui (Woźniaczek-Banaszak, 2022; Yang et.al., 2023; Golden & Eseen, 2011). Aiškiai apibrėžtos darbo ribos užtikrina sklandų užduočių paskirstymą ir veiklos organizavimą, taip pat palengvina darbuotojų atsakomybės supratimą (Wontorczyk, Rożnowski, 2022; Larson, 2024). Vadovų palaikymas šioje sistemoje atlieka svarbų vaidmenį, stiprindamas darbuotojų įsitraukimą ir padėdamas jiems spręsti profesinius iššūkius (Wontorczyk, Rożnowski, 2022; Oben Uru et.al., 2022; Larson, 2024). Kasdienis fizinis buvimas biure skatina socialinius kontaktus, leidžia palaikyti asmeninį bendravimą su kolegomis ir vadovais, gerina darbuotojų matomumą organizacijoje bei jų įsitraukimą į įmonės veiklą (Wontorczyk, Rożnowski, 2022; Oben Uru et.al., 2022; Larson, 2024). Be to, tradicinis darbas vyksta aiškiai organizuotoje aplinkoje, kurioje tinkamos darbo erdvės prisideda prie produktyvumo ir geros darbuotojų savijautos (Haapakangas et.al., 2024). Tačiau mažesnis lankstumas gali kelti iššūkių, ypač tam tikrose situacijose, kaip pandemijos laikotarpiu, kai būtinybė fiziškai būti darbo vietoje kėlė infekcijos riziką ir didino darbuotojų stresą (Oben Uru, Gozukara, Tezcan, 2022).

Kaip ir kiekviena darbo forma, tradicinis darbas turi savo privalumų ir trūkumų (2 lentelė).

2 lentelė. Tradicinio darbo modelio privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Aiškios darbo ir asmeninio gyvenimo ribos (Wontorczyk, Rożnowski, 2022; Larson, 2024; Yang et.al., 2023; Oben Uru et.al., 2022)	Mažesnis lankstumas darbo valandoms ir vietai (Wawrzynek, 2023; Sailer et.al., 2023).
Tiesioginis bendravimas su kolegomis ir vadovais (Wontorczyk, Rożnowski, 2022; Oben Uru et.al., 2022; Larson, 2024).	Laiko švaistymas kelionėms į darbą ir atgal (Sailer et.al., 2023).
Vadovų priežiūra ir užduočių valdymas (Wontorczyk, Rożnowski, 2022; Oben Uru et.al., 2022; Larson, 2024).	Didelės patalpų išlaikymo sąnaudos įmonėms (Wawrzynek, 2023).
Geresni komandiniai santykiai ir bendradarbiavimas (Wontorczyk, Rożnowski, 2022; Oben Uru et.al., 2022; Larson, 2024).	Darbo ir asmeninių įsipareigojimų disbalansas (Wawrzynek, 2023).
Aiški darbo struktūra ir rutina (Wontorczyk, Rożnowski, 2022; Larson, 2024; Yang et.al., 2023; Oben Uru et.al., 2022).	
Mažesnis darbo-šeimos rolės persidengimas (Wawrzynek, 2023).	

2 lentelėje pateikiami tradicinio darbo modelio privalumai ir trūkumai atskleidžia dvejopą jo poveikį darbuotojų patirčiai bei organizaciniam efektyvumui. Išryškėja, kad ši darbo forma užtikrina veiklos nuoseklumą, padeda išvengti pareigų dubliavimosi bei sudaro sąlygas veiksmingai darbo kontrolei. Vis dėlto, greta šių pranašumų atsiskleidžia ir tam tikri ribojimai, susiję su darbo lankstumu, kelionių kaštais bei individualių poreikių derinimu, kas kai kuriems darbuotojams gali kelti papildomą įtampą ar mažinti darbo efektyvumą. Nepaisant šių iššūkių, tradicinis darbo modelis išlieka nepakeičiamas tam tikrose srityse, kur būtinas nuolatinis tiesioginis bendradarbiavimas, greitas sprendimų priėmimas ir aiškiai struktūruota darbo aplinka, užtikrinanti veiklos stabilumą.

Apibendrinant galima teigti, kad tradicinis darbo modelis, grindžiamas fiziniu darbuotojų buvimu biure, aiškia struktūra ir tiesioginiu bendravimu, suteikia organizacijai stabilumo, skatina

komandinius ryšius bei padeda išlaikyti pusiausvyrą tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo. Nors šis modelis turi tam tikrų trūkumų – ribotą lankstumą, kelionių sąnaudas ar galimą darbo ir asmeninių įsipareigojimų disbalansą – jis išlieka tinkamas veiklos formatas ten, kur svarbus nuolatinis kontaktas, vadovų kontrolė ir operatyvus sprendimų priėmimas.

Hibridinio darbo samprata, privalumai ir trūkumai

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs hibridinio darbo modelio apibrėžimai (4 lentelė), atspindintys skirtingus jo taikymo būdus. Nors Lietuvos teisės aktuose nėra pateikta hibridinio darbo sąvoka, jo taikymas galimas laikantis darbo teisės reikalavimų ir užtikrinant tinkamas sąlygas darbuotojams.

3 lentelė. Hibridinio darbo apibūdinimas

Šaltinis	Apibūdinimas
Cambridge Dictionary (2024)	Hibridinis darbas yra lankstus darbo modelis, kuomet darbuotojai darbą biure ar kitoje fizinėje vietoje pasitelkę internetą derina su nuotoliniu darbu iš namų ar kitos pasirinktos vietos.
Oxford Learner's dictionaries (2024)	Lankstus darbo organizavimo būdas, kai darbuotojai dirba iš dalies namuose ir iš dalies biure. Toks darbo modelis tapo įprasta praktika daugelyje įmonių nuo pandemijos laikų.
Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūra (EU-OSHA) (2023)	Hibridinis darbas – darbo organizavimo forma, kai darbuotojas dalį laiko dirba nuotoliniu būdu (dažniausiai iš namų), o likusią dalį – darbdavio patalpose. Hibridinis darbas sujungia nuotolinio ir biuro darbo elementus, leidžiant darbuotojams lanksčiai paskirstyti darbo laiką tarp skirtingų vietų.
Hopkins & Bardoel (2023)	Šis modelis siekia derinti geriausias nuotolinio ir biuro darbo savybes, suteikdamas darbuotojams tam tikrą autonomiją ir lankstumą pasirenkant darbo vietą.
Williams, Shaw (2024)	Hibridinis darbas apibūdinamas kaip darbuotojų darbas biuro ir ne biuro vietose, dažnai naudojant skaitmeninius įrenginius. Toks darbo modelis leidžia lanksčiai pasirinkti darbo laiką ir vietą.

Remiantis 3 lentelėje pateiktais apibrėžimais, hibridinis darbas yra lankstus darbo modelis, kai darbuotojai dalį laiko dirba biure ar kitoje fizinėje vietoje, o likusį laiką – nuotoliniu būdu iš namų ar kitos pasirinktos vietos, naudojantis internetu. Jis padeda pasiekti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, organizuoti darbą pagal individualius poreikius, didina pasitenkinimą darbu, skatina produktyvumą ir optimizuoja įmonių išlaidas. Hibridinio darbo ypatybės yra susistemintos ir pateiktos 2 priedo lentelėje.

- **Darbo vietos lankstumas.** Hibridinis darbas leidžia darbuotojui derinti darbą biure ir nuotoliniu būdu (iš namų ar kitos pasirinktos vietos), suteikiant galimybę dirbti skirtingose fizinėse lokacijose (Hybrid working, n. d. a, (EU-OSHA, 2023), Williams & Shaw).
- **Laiko paskirstymo galimybė.** Darbuotojai gali dalį laiko dirbti nuotoliniu būdu, o kitą – darbo vietoje. Tai leidžia lanksčiai planuoti darbo laiką pagal asmeninius ar darbo poreikius (Hybrid working, n. d. b, Hopkins & Bardoel).
- **Technologijų naudojimas.** Efektyvus darbas hibridiniu būdu remiasi skaitmeninių įrankių ir interneto naudojimu, užtikrinant komunikaciją bei darbo tęstinumą nepriklausomai nuo vietos (Williams & Shaw, Hybrid working, n. d. a).

Kaip ir kiekvienoje darbo organizavimo formoje, hibridinis darbas turi savo privalumų ir iššūkių, kurie detaliau pateikiami 4 lentelėje.

4 lentelė. Hibridinio darbo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Lankstumas (Hopkins & Bardoel, 2023; Larson, 2024, Verma et.al., 2023).	Komunikacijos iššūkiai (Wontorczyk & Rożnowski, 2022),
Darbo našumas/ produktyvumas (Schutte, 2023)	Mažesnis socialinis ryšys (Wontorczyk & Rożnowski, 2022; Dowling et.al. (2022)
Mažesnės išlaidos (Verma, Venkatesan, Kumar, Verma, 2023).	Technologijų iššūkiai
Darbo vietos pritaikymas (Larson, 2024).	Darbui netinkama namų aplinka (Andrulli & Gerards, 2023).
Darbuotojų pasitenkinimas (Caragnano, 2023; Schutte, 2023)	Vadovavimo sunkumai (Sailer, Thomas, Pachilova, 2023)
Mažesnis stresas (Wawrzynek, 2023)	Darbuotojų poreikių nepatenkinimas (Oben Uru, Gozukara, Tezcan (2022)
Balansas (Hopkins & Bardoel, 2023)	
Talentų pritraukimas (Caragnano, 2023)	
Kontaktų su kolegomis palaikymas (Veith, Isbaita & Marinescu, 2022)	
Inovatyvumas (Caragnano, 2023)	

Kaip matoma iš 4 lentelės, vienas iš dažniausiai autorių minimų privalumų yra lankstumas, kuris gali būti tiek laiko, tiek vietos atžvilgiu, leidžiantis darbuotojams efektyviau planuoti savo užduotis bei geriau derinti darbo bei asmeninio gyvenimo įsipareigojimus (Hopkins ir Bardoel, 2023; Larson, 2024; Verma et.al., 2023). Be to, lankstumas prisideda ir prie didesnio darbuotojų pasitenkinimo, nes suteikia daugiau autonomijos ir galimybių prisitaikyti prie individualių poreikių (Caranagna, 2023; Schutte, 2023). Ne mažiau svarbus yra ir kontaktų su kolegomis palaikymas, kuris skatina profesinį bendradarbiavimą ir gerą emocinę savijautą, nes leidžia dalytis idėjomis, spręsti problemas ir išlaikyti komandinę dviasią, siekiant geresnių rezultatų. Ir nors hibridinis darbas turi daug privalumų, toks darbo modelis kelia ir tam tikrų iššūkių. Vienas pagrindinių – komunikacija, nes nuotoliniai susitikimai ne visada gali užtikrinti aiškų informacijos perdavimą ir efektyvų bendradarbiavimą (Wontorczyk & Rożnowski, 2022; Dowling et.al., 2022). Taip pat pastebima, kad mažėja socialinis ryšys tarp darbuotojų, nes sumažėja neformalių pokalbių ir bendrų veiklų. Sklandžiam darbui gali trukdyti ir technologiniai nesklandumai, kai darbuotojai susiduria su interneto ryšio problemomis ar programinės įrangos nesklandumais (Verma, Venkatesan, Kumar, Verma, 2023). O darbui netinkama namų aplinka gali mažinti produktyvumą. Vadovams taip pat kyla sunkumų valdant hibridines komandas, nes sudėtingiau stebėti darbuotojų pažangą ir palaikyti motyvaciją. Galiausiai, ne visi darbuotojai jaučiasi vienodai patogiai dirbdami nuotoliniu ir biuro režimu, todėl hibridinis darbas gali neatitikti jų poreikių. Kai kuriems darbuotojams gali trūkti struktūros ir tiesioginio bendravimo biure, o kitiems – lankstumo ir ramios darbo aplinkos namuose (Oben Uru, Gozukara, Tezcan, 2022).

Galima teigti, kad nuotolinio ir fizinio darbo elementus derinantis hibridinis darbo modelis suteikia reikšmingų privalumų tiek darbuotojams, tiek darbdaviams – nuo lankstumo ir didesnio pasitenkinimo darbu iki efektyvesnio darbo organizavimo ir sąnaudų mažinimo. Tačiau šis modelis taip pat kelia iššūkių, susijusių su komunikacija, vadovavimu, technologijų prieinamumu bei socialinio ryšio palaikymu. Todėl norint užtikrinti hibridinio darbo efektyvumą, svarbu subalansuoti organizacijos poreikius su darbuotojų lūkesčiais ir sukurti tinkamai pritaiktą darbo aplinką.

Nuotolinio darbo samprata, privalumai ir trūkumai

Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs nuotolinio darbo apibrėžimai (7 lentelė), atspindintys skirtingus šio darbo organizavimo modelio aspektus. Bendrai nuotolinis darbas suprantamas kaip darbo forma, kuomet informacinėmis ir ryšių technologijomis naudodamasis darbuotojas visas ar dalį savo pareigų atlieka ne darbdavio patalpose, (Larson, 2024). Šis darbo modelis suteikia lankstumo, leidžia darbuotojams pasirinkti patogiausią darbo vietą ir organizuoti užduotis pagal asmeninius poreikius. Akcentuojama (Ozimek, 2020; Savic, Dobrijević, 2022), kad nuotolinis darbas dažnai apima tradicinių susitikimų keitimą vaizdo konferencijomis, o tiesioginius pokalbius – bendravimu per pokalbių platformas. Ir nors technologijų pažanga skatina nuotolinio darbo plėtrą, jo sėkmė neretai priklauso nuo aiškaus bendravimo, tarpusavio pasitikėjimo bei darbuotojų motyvacijos. Detalesni nuotolinio darbo apibūdinimai pateikiami 5 lentelėje.

5 lentelė. Nuotolinio darbo apibūdinimas

Šaltinis	Apibūdinimas
Lietuvos Respublikos darbo kodekso 52 straipsnis (2024)	Nuotolinis darbas yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygtoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu yra darbovietė, vietoje, taip pat naudodamas informacines ir elektroninių ryšių technologijas (teledarbas).
Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas (2024)	Nuotolinis darbas – tai darbo forma, kai darbuotojas užduotis atlieka ne darbdavio patalpose, naudodamas informacines ir ryšių technologijas, o jo pobūdis priklauso nuo darbo vietos lankstumo ir mobilumo.
Europos Parlamentas (2024)	Nuotolinis darbas – tai darbo organizavimo ir atlikimo būdas ne biure, kai tam yra sąlygos, naudojant šiuolaikines informacines ir ryšių technologijas. Jo tikslas – užtikrinti didesnį lankstumą, rezultatų pagrindu grindžiamą valdymą ir darbo santykius, paremtus pasitikėjimu ir asmenine atsakomybe, taip siekiant pagerinti įstaigos personalo įsipareigojimą ir gerovę, skatinti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, kartu atsižvelgiant į tarnybos interesus.
Tursunbayeva et.al., (2021)	Nuotolinis darbas apibūdinamas kaip darbas, atliekamas už įprastos darbo vietos ribų, pasitelkiant informacines ir komunikacijos technologijas, tokias kaip kompiuteriai, planšetės ir išmanieji telefonai. Tai dažnai siejama su darbu iš namų, tačiau gali apimti ir kitokias lokacijas.
Ajibade Adisa, (2023)	Nuotolinis darbas apima galimybę dirbti bet kur, suteikiant lankstumą darbuotojams organizuoti darbą pagal savo poreikius.
Vargas Llave et.al., (2022)	Nuotolinis darbas – tai darbo forma, kai darbuotojai dirba naudodamiesi technologijomis. Ji pagerino darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, sumažino kelionių laiką, padidino savarankiškumą, tačiau sukėlė iššūkių dėl nuotolinio pasiekiamumo ir darbo bei asmeninių poreikių derinimo.

Remiantis 5 lentelėje pateiktais apibrėžimais, hibridinis darbas yra lankstus darbo modelis, kai darbuotojai dalį laiko dirba biure ar kitoje fizinėje vietoje, o likusį laiką – nuotoliniu būdu iš namų ar kitos pasirinktos vietos, naudojantis internetu. Jis padeda pasiekti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, organizuoti darbą pagal individualius poreikius, didina pasitenkinimą darbu, skatina produktyvumą ir optimizuoja įmonių išlaidas. Hibridinio darbo ypatybės yra susistemintos ir pateiktos 2 priedo lentelėje.

- **Darbo vietos nepriklausomumas.** Darbas atliekamas ne tradicinėje darbo vietoje (pvz., biure), o bet kurioje kitoje vietoje, kuri yra suderinta su darbdaviu ar tinkama darbo funkcijai atlikti (Tursunbayeva et.al., LR darbo kodeksas).

- **Lankstumas ir mobilumas.** Darbuotojams suteikiama galimybė pasirinkti darbo vietą ir laiką, taip užtikrinant didesnę lankstumą, savarankiškumą bei galimybę derinti asmeninius ir profesinius poreikius (Europos Parlamentas, Ajibade Adisa, Vargus Llave et.al.).
- **Technologijų naudojimas.** Nuotolinis darbas grindžiamas informacinių ir ryšių technologijų (kompiuterių, išmaniųjų įrenginių, interneto) naudojimu, leidžiančiu atlikti darbą ne darbo vietoje (pvz., Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas, Tursunbayeva et.al.).

COVID-19 pandemija tapo vienu reikšmingiausių lūžių pasaulinėje darbo rinkoje nuo Antrojo pasaulinio karo, nes organizacijos neturėjo laiko tinkamai pasiruošti, todėl buvo priverstos improvizuoti diegdamos nuotolinio darbo sprendimus (Ozimek, 2020; Carroll & Conboy, 2020). Vis dėlto krizė atskleidė ir lankstaus darbo privalumus: daugelis įmonių net po pandemijos išlaikė šias darbo formas, o tai sustiprino „namų biurų“ paklausą. Nuotolinio darbo pranašumai, tokie kaip galimybė derinti profesinius ir asmeninius poreikius, efektyvesnis darbo laiko organizavimas bei sumažėjęs stresas, lėmė didesnę darbuotojų pasitenkinimą ir produktyvumą (Mas & Pallais, 2017; Oborn et.al., 2022; Yang et.al., 2023). Patogesnė darbo aplinka ir aiškos užduotys prisideda prie geresnio darbo krūvio valdymo ir išlaikomo našumo (Zoonen et.al., 2021; Wawrzynek & Roszowski, 2022), ypač moterims, kurios dažniau derina darbą su šeimos įsipareigojimais (Moen et.al., 2016).

Vis dėlto, nuotolinis darbas kelia ir tam tikrų iššūkių – jis gali silpninti socialinius ryšius, skatinti izoliaciją, o neaiškos ribos tarp darbo ir laisvalaikio sukelia papildomą stresą (Bakke & Genua, 2004; Moen et.al., 2017). Technologiniai trikdžiai, neergonomiškos darbo vietos ar netinkama įranga taip pat gali trukdyti darbo kokybei bei paveikti darbuotojų sveikatą ir darbingumą. Tinkamas darbo organizavimas, aiški komunikacija ir pasitikėjimu grįsti santykiai tampa būtini siekiant darbo efektyvumo (Viešojo valdymo agentūra, 2022). Net ir po pandemijos nuotolinis darbas išlieka aktualus, ypač tarpvalstybinio užimtumo kontekste, todėl Europos užimtumo tarnyba EURES (2024) imasi priemonių šiai darbo formai reguliuoti, atsižvelgiant į pandemijos metu išryškėjusius iššūkius.

Kaip ir visos darbo organizavimo formos, nuotolinis darbas turi savo privalumų ir trūkumų, kurie detaliau pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai

Privalumai	Trūkumai
Lankstumas – leidžia dirbti iš bet kurios vietos, derinti darbą su asmeniniu gyvenimu. (Oben Uru et.al. 2022; Mas & Pallais 2017; Yang et.al. 202; Ten Brummelhuis et.al., 2012; Grzegorzcyk 2021; Kam 2023; Hermann et.al. 2016; Zoonen et.al. 2021; Wontorczyk & Rożnowski 2022).	Komunikacijos sunkumai – sunkiau užtikrinti sklandžią komandų sąveiką ir tarpusavio supratimą. (Glass & Noonan 2016; Blair-Loy 2009).
Darbo produktyvumas – mažiau trikdžių dirbant iš namų. (Moen et.al. 2017; Bloom et.al. 2015; Grzegorzcyk 2021; Kam 2023; Hermann et.al. 2016).	Mažesnis socialinis ryšys/ didesnė izoliacija – gali sumažėti socialinis bendravimas ir atsirasti vienišumo jausmas. (Glass & Noonan 2016; Blair-Loy 2009).
Mažesnės išlaidos (laiko ir pinigų) – nereikia keliauti į darbą. (Yang et.al. (2023); Grzegorzcyk 2021; Kam 2023).	Netinkama darbo aplinka – ne visi turi patogią ir ergonomišką vietą darbui namuose. (Glass & Noonan 2016).
Geresnė sveikata – leidžiant laiką su šeima yra galimybė rūpintis sveikata ir poilsiu. (EURES 2024).	Darbo ir asmeninio gyvenimo ribų išnykimas – sunku atsiriboti nuo darbo, kai dirbama namuose. (Blair-Loy 2009; Glass & Noonan 2016; Yang et.al. 2023).

Galimybės darbuotojams su ribotu judumu – suteikia galimybes žmonėms, negalintiems reguliariai keliauti. (EURES 2024).	Technologiniai sunkumai – priklausomybė nuo interneto ir techninės įrangos, problemos dėl trikdžių. (Ajibade Adisa, 2023).
Įmonių kaštų mažinimas – taupomi komunaliniai mokesčiai, kai nereikia tiek daug biuro patalpų. (Kam 2023).	Kontrolės trūkumas – vadovams gali būti sunkiau stebėti darbuotojų darbo eigą ir našumą. (Verma et.al., 2023; Addison, Teixeira, 2020; Morrison-Smith & Ruiz 2020).
Platesnė darbo rinka – galimybė įdarbinti specialistus iš kitų miestų ar šalių. (SOCMIN, 2024; UZT 2023).	Įmonės kultūros silpnėjimas – mažėja darbuotojų įsitraukimas į įmonės veiklą. (Fischer, Walker ir Hyder 2023).
Mažesnis stresas – galimybė dirbti ramesnėje aplinkoje, be kelionių ir biuro triukšmo. (Oben Uru et.al. 2022; Mas & Pallais 2017; Moen et.al. 2017; Bloom et.al. 2015; Grzegorzczak 2021; Kam 2023).	Motyvacijos stoka – kai kuriems darbuotojams sunkiau išlaikyti motyvaciją ir koncentraciją be tiesioginio vadovo ar kolegų palaikymo. (Schutte 2023; Wawrzynek 2023)
Mažiau trikdžių ir bereikalingų susitikimų nei dirbant biure – neblaškant kolegoms – didesnė koncentracija į darbą. (Moen et.al. 2017; Bloom et.al. 2015; Grzegorzczak 2021; Kam 2023; Hermann et.al. 2016).	Trikdžiai namuose – trukdant kitiems šeimos nariams. (Yang et.al., 2023; Blair-Loy, 2009).

Remiantis 6 lentelės duomenimis, nuotolinis darbas atskleidžia reikšmingus pokyčius darbo kultūroje, kuri vis labiau grindžiama skaitmeninėmis technologijomis. Šis modelis suteikia galimybę darbuotojams dirbti iš bet kurios vietos, lanksčiau derinti profesinius ir asmeninius įsipareigojimus, sumažinti kelionių sukeltą stresą, taupyti laiką ir išlaidas, o taip pat gerinti psichologinę bei fizinę savijautą (Kam, 2023; EURES, 2024). Toks darbo būdas ypač naudingas žmonėms su judėjimo ribojimais ar gyvenantiems toliau nuo miestų. Vis dėlto, jis kelia ir iššūkių – dažnas tiesioginio kontakto trūkumas apsunkina bendravimą bei mažina emocinę gerovę, namų aplinka ne visuomet tinkama darbui (Glass & Noonan, 2016; Blau & Joy, 2009), o išsitrinančios ribos tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo gali lemti perdegimą ir mažesnę įsitraukimą (Venera et.al., 2023; Fischer, Walker & Hyde, 2023). Todėl siekiant išnaudoti nuotolinio darbo privalumus ir sumažinti jo trūkumus, būtinas ne tik tinkamas technologinis pasirengimas, bet ir naujas požiūris į vadovavimą bei pasitikėjimu grįsta organizacinė kultūra, gebanti derinti technologinį pažangumą su žmogiškaisiais poreikiais.

Apibendrinant, šiuolaikinėje darbo aplinkoje vyrauja trys pagrindiniai organizavimo modeliai – tradicinis, nuotolinis ir hibridinis. Tradicinis darbas pasižymi aiškia struktūra, tiesioginiu kontaktu ir stipriu komandiniu bendradarbiavimu. Nuotolinis modelis suteikia daugiau lankstumo ir savarankiškumo, bet kelia iššūkių dėl socialinės atskirties ir ribų tarp darbo bei poilsio išnykimo. Tuo tarpu hibridinis darbas jungia abiejų modelių privalumus, leisdamas darbuotojams derinti fizinį ir virtualų buvimą pagal poreikius. Kiekvienas modelis reikalauja skirtingo organizacinio požiūrio ir darbuotojų pasirengimo prisitaikyti prie skirtingų darbo sąlygų. Toliau kitame skyriuje bus aptariami viešojo sektoriaus ypatumai.

2.1. Viešojo sektoriaus ypatumai

Viešasis sektorius – tai valstybės ar savivaldybių finansuojamų institucijų sistema, kurios paskirtis yra tenkinti visuomenės poreikius, teikti viešąsias paslaugas bei įgyvendinti viešąją politiką (Farazmand, 1999; VRM, 2019; Shafritz et.al., 2022). Jo struktūrą ir organizavimą lemia šalies istoriniai, kultūriniai ir demografiniai ypatumai (VRM, 2019). Lietuvos Respublikos Viešojo administravimo įstatymas (1999) pabrėžia pagrindinius veiklos principus – teisėtumą, skaidrumą, atskaitomybę ir efektyvumą – užtikrinant, kad visos valdžios institucijos tarnautų žmonėms (LR Seimas, 1999).

Viešojo sektoriaus ypatumus apibrėžia Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas (2024), kuris nustato, kad viešojo administravimo subjektai vadovautųsi tam tikrais veiklos principais. Tarp jų – atsakomybės už priimtus sprendimus, draudimo keisti sprendimą į blogesnę padėtį, efektyvumo, įstatymo viršenybės, išsamumo, lygiateisiškumo, naujovių ir atvirumo permainingoms, nepiktnaudžiavimo valdžia, objektyvumo, proporcingumo, skaidrumo, subsidiarumo bei vieno langelio principai. Šie principai atspindi pagrindinius viešojo sektoriaus veiklos bruožus ir padeda užtikrinti, kad administraciniai sprendimai būtų priimami teisėtai, atsakingai, skaidriai ir orientuojantis į visuomenės interesus. Pagal 2022 metų duomenis, Lietuvoje viešajame sektoriuje dirbo 361,7 tūkst. darbuotojų, tai sudarė 26,9 proc. visų šalies ūkio darbuotojų. Tuo tarpu privačiajame sektoriuje dirbo 984,6 tūkst. darbuotojų, arba 73,1 proc. visų darbuotojų (Oficialiosios statistikos portalas, 2023).

Pagrindinis viešojo sektoriaus tikslas – tenkinti viešąjį interesą ir užtikrinti bendrąją gerovę, o ne siekti pelno (McKevitt & Lawton, 1994). Viešasis sektorius teikia esmines paslaugas, tokias kaip švietimas, sveikatos apsauga ar nacionalinis saugumas, kurias privatus sektorius dažnai ignoruoja dėl pelno motyvo (Shafritz et.al., 2022). Be to, jis įgyvendina visuomeninius tikslus, tokius kaip žmogaus teisių apsauga ir laisvas prekių, paslaugų, kapitalo bei žmonių judėjimas (McKevitt & Lawton, 1994; Alesina et.al., 2005; ES, 2024).

Po COVID-19 pandemijos viešasis sektorius pritaikė naujus darbo organizavimo modelius, tokius kaip nuotolinis darbas, hibridinės formos ir efektyvesnis turto valdymas, kurių svarba ateityje tik augs (Viešojo valdymo agentūra, 2022; Turto bankas, 2023).

Galima išskirti pagrindinius viešojo sektoriaus bruožus:

- Finansavimas iš valstybės ar savivaldybės biudžeto (VRM, 2019);
- Orientacija į viešąjį interesą ir socialinę gerovę (Farazmand, 1999; McKevitt & Lawton, 1994);
- Skaidrumas, teisėtumas ir atskaitomybė (LR Seimas, 1999);
- Nesiekimas pelno (McKevitt & Lawton, 1994);
- Gebėjimas prisitaikyti prie visuomenės poreikių ir pokyčių (Viešojo valdymo agentūra, 2022; Turto bankas, 2023).

Privataus ir viešojo sektoriaus esminiai skirtumai. Viešasis ir privatusis sektoriai iš esmės skiriasi savo tikslais, struktūra bei atsakomybės sferomis, nors abu atlieka svarbų vaidmenį visuomenės gyvenime. Viešasis sektorius dažnai turi išskirtinę teisę teikti visuomenei būtinas paslaugas (Farazmand, 1999; McKevitt & Lawton, 1994), tokias kaip švietimas, sveikatos apsauga ar nacionalinis saugumas (Alesina et.al., 2005). Tad šio sektoriaus veikla stipriai priklauso nuo politinio konteksto – įstatymų, biurokratinių procedūrų, politinių sprendimų, kurie, pasak tyrėjų (Shafritz et.al., 2022; Dahl, 2018), gali lėtinti sprendimų priėmimą, bet tuo pačiu užtikrina viešojo intereso – bendros socialinės gerovės – siekimą (VRM, 2019; ES, 2024). Viešojo sektoriaus veikla grindžiama pagrindiniais principais – teisėtumu, skaidrumu, atsakomybės prisiėmimu ir veiklos efektyvumu, kurie leidžia kurti pasitikėjimą institucijomis ir siekti aukštos kokybės viešųjų paslaugų teikimo (LR Seimas, 1999).

Priešingai nei viešasis, privatusis sektorius veikia rinkos sąlygomis, kur sprendimus lemia pasiūlos ir paklausos dėsniai, o veiklą skatina pelno siekis ir konkurencija (Adam Smith; Friedman, 1970). Pabrėžiama (Kotler; Drucker), kad privačiame sektoriuje svarbiausias yra vartotojas, nes prekės ir

paslaugos orientuojamos į jo poreikius. Tuo tarpu organizacijos siekia gauti pelno ir yra atsakingos savo savininkams ar akcininkams, kuriems svarbiausia, kad jų investuoti pinigai duotų grąžą (Jensen & Meckling, 1976; Freeman, 1984).

7 lentelė. Viešojo ir privataus sektoriaus palyginimas

Viešasis sektorius	Privatus sektorius
Galios monopolis	Laisva rinka
Politinis kontekstas	Vartotojas (klientas)
Viešasis interesas (viešas gėris)	Privatus interesas (pelnas)
Piliečiai	Savininkas (akcininkas)

Galima teigti, kad viešasis sektorius orientuojasi į visuomenės gerovės užtikrinimą, tuo tarpu privatusis – į pelno generavimą, konkurencingumą ir efektyvumą rinkos sąlygomis, kaip parodyta 7 lentelėje Nors jų tikslai skirtingi, abu sektoriai atlieka svarbų vaidmenį ir dažnai vienas kitą papildo, užtikrindami visuomenės funkcionavimą ir darnų paslaugų teikimą įvairiose srityse.

Po pasaulinės pandemijos viešasis sektorius buvo priverstas keisti darbo organizavimo būdus – greta tradicinio darbo modelio įsitvirtino hibridinis ir nuotolinis darbas. Šie pokyčiai leido efektyviau organizuoti veiklą, geriau atliepti darbuotojų lūkesčius ir užtikrinti visuomenei nenutrūkstamą paslaugų teikimą. Pandemijos metu lankstus darbas tapo „nauja norma“ (Barbieri et.al., 2024), todėl organizacijoms svarbu iš anksto apgalvoti darbo politiką, kad didintų darbuotojų pasitenkinimą ir našumą. LR VRM (2023) įpareigojo skelbimuose nurodyti darbo pobūdį, o augant hibridinio darbo reikšmei, būtina reguliuoti lanksčias darbo formas ir persvarstyti biuro erdvių naudojimą (EBPO, 2023).

Apibendrinant, viešasis sektorius – tai institucijų sistema, veikianti viešojo intereso pagrindu, siekianti užtikrinti visuomenės stabilumą ir paslaugų prieinamumą. Po pandemijos, prisitaikant prie kintančių poreikių, šio sektoriaus darbo organizavimas išsiplėtė apimant ne tik tradicinį, bet ir hibridinį bei nuotolinį modelį. Kitame skyrelyje bus aptariamas organizacinis pasitikėjimas.

2.2. Organizacinio pasitikėjimo smprata ir dimensijos

Bendrai, pasitikėjimas yra esminis socialinių santykių elementas, grindžiamas tikėjimu, kad kita šalis elgsis sąžiningai ir atsakingai, o asmuo, remdamasis šiais lūkesčiais, yra pasirengęs būti pažeidžiamas (Gibson, 2003; Rousseau et.al., 1998). Organizacinis pasitikėjimas skatina bendradarbiavimą, socialinę sanglaudą ir prisideda prie socialinio kapitalo kūrimo (Simpson, 2012; Hardin, 2006). Pasitikėjimas kyla tiek iš pažintinių veiksnių, tokių kaip kompetencija ir patikimumas, tiek iš emocinių aspektų, pavyzdžiui, santykių šilumos ir rūpesčio (Yang, 2010). Be to, jis padeda mažinti kontrolės kaštus, nes užtikrina, kad asmenys ir grupės galėtų efektyviai bendradarbiauti net ir esant neapibrėžtumui (Hardin, 2006).

Organizaciniame kontekste pasitikėjimas yra vienas svarbiausių organizacijos išteklių, nes skatina darbuotojų motyvaciją, mažina konfliktus ir didina įsipareigojimą organizacijos tikslams (Nyhan, 2000; Vanhala, 2016; Ugwu et.al., 2014). Jis stiprina organizacinius santykius, skatina informacijos dalijimąsi ir prisideda prie darbo efektyvumo bei inovacijų (Gibson, 2003; Dirks ir De Jongh, 2022). Organizacinis pasitikėjimas yra būtinas lyderystės efektyvumui užtikrinti, nes leidžia vadovams kurti stipresnius ryšius su darbuotojais ir didina organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių (Pillai

et.al., 1999; Dirks & Skarlicki, 2004; Bachmann et.al., 2015). Toliau lentelėje pateikiamos organizacinio pasitikėjimo sąvokos (8 lentelė).

8 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo samprata

Autorius, metai	Apibrėžimas
Hardin (2006)	Organizacinis pasitikėjimas – tai racionalus pasirinkimas, paremtas kitų veiksmų prognozėmis ir tikimybių įvertinimu, atsižvelgiant į jų interesus ir motyvacijos supratimą.
Vanhala et.al., (2016)	Organizacinis pasitikėjimas – tai darbuotojų įsitikinimas organizacijos struktūrų ir procesų patikimumu.
Gilbert ir Tang (1998)	Organizacinis pasitikėjimas apibrėžiamas kaip darbuotojo tikėjimas darbdaviu ir jo palaikymu, grindžiamas įsitikinimu, kad darbdavys bus sąžiningas, atviras ir laikysis savo įsipareigojimų.
Rousseau et.al. (1998)	Organizacinis pasitikėjimas remiasi pozityviais lūkesčiais dėl kito asmens ketinimų ar elgesio, priima pažeidžiamumo riziką, kuri priklauso nuo tarpusavio priklausomybės.
Addison, Teixeira (2020)	Stiprus pasitikėjimas tarp vadovų ir darbuotojų atstovų prisideda prie aukštesnio darbo efektyvumo ir geresnių ekonominių rezultatų, nes skatina bendradarbiavimą ir padeda išvengti konfliktų

Kaip matome iš 8 lentelės, organizaciniam pasitikėjimui būdingi keli esminiai požymiai:

- Pasitikėjimas organizacijos struktūromis ir procesais – darbuotojai tiki, kad organizacijos veikla yra patikima ir pagrįsta (Vanhala et.al., 2016).
- Pozityvūs lūkesčiai dėl kitų elgesio – darbuotojai tikisi, kad kolegos ir vadovai elgsis sąžiningai ir tinkamai, net jei tai reiškia tam tikros rizikos prisiėmimą (Rousseau et.al., 1998).
- Tikėjimas darbdavio sąžiningumu ir parama – darbuotojai mano, kad darbdavys laikysis pažadų, elgsis atvirai ir teiks reikalingą palaikymą (Gilbert & Tang, 1998).

Mokslininkai organizacinį pasitikėjimą nagrinėja iš skirtingų perspektyvų, pavyzdžiui Vanhala et.al. (2016) organizacinį pasitikėjimą mato kaip dvilypį reiškinį: tarpasmeninį, kylantį iš santykių su kolegomis ir vadovais, bei neasmeninį, grindžiamą organizacijos skaidrumu ir nuspėjamumu. Tuo tarpu Rousseau et.al. (1998) pasitikėjimą apibrėžia kaip psichologinę būseną, priklausančią nuo rizikos ir pozityvių lūkesčių, o Güçer & Şerif (2014) pabrėžia dar ir jo dinamiškumą, nes jis nuolat kinta per darbuotojų bendravimą ir priklauso nuo organizacijos atvirumo bei įsipareigojimų laikymosi.

Organizacinis pasitikėjimas yra esminis organizacijos elementas, prisidedantis prie efektyvios veiklos ir bendradarbiavimo, todėl išskiria tris pagrindinius pasitikėjimo komponentus: kompetenciją, geranoriškumą ir sąžiningumą arba vientisumą (Veith et.al., 2022, Schutte, 2023, Dirks & Jong, 2022, Dietz & Gillespie, 2011 bei Vanhala & Tzafir, 2021). Kompetencija reiškia gebėjimą veiksmingai atlikti užduotis, geranoriškumas apima rūpestį ir veiksmus, nukreiptus kitų naudai, o sąžiningumas – principų, teisingumo ir etikos laikymąsi. Šie elementai apibūdina patikimą organizaciją ar individą kaip profesionalų, rūpestingą ir teisingą.

Rousseau (1998) išskiria tris pasitikėjimo dimensijas: **organizacija**, **bendradarbiais** ir **vadovais**, pabrėždamas, kad pasitikėjimas kyla tik esant rizikai ir tarpusavio priklausomybei:

- **Pasitikėjimas organizacija** – siejamas su tikėjimu jos sąžiningumu, kompetencija ir įsipareigojimais;
- **Pasitikėjimas bendradarbiais** – grindžiamas kolegų gebėjimais ir sąžiningumu;
- **Pasitikėjimas vadovais** – grindžiamas jų sprendimų kompetencija ir gebėjimu atstovauti darbuotojų interesams.

Išsamiau minėtos dimensijos nagrinėjamos tolimesniuose skyriuose.

Apibendrinant galima teigti, jog organizacinis pasitikėjimas yra daugialypis reiškiny, apimantis tarpasmeninius santykius ir darbuotojų bei organizacijos ryšį. Jis grindžiamas darbuotojų pozityviais lūkesčiais dėl kitų veiksmų, pasiryžimu prisiimti riziką bei tikėjimu organizacijos sąžiningumu, kompetencija ir geranoriškumu. Tyrėjai sutaria, kad organizacinis pasitikėjimas yra esminis efektyvios veiklos, bendradarbiavimo ir organizacinės sanglaudos veiksnys, stiprinantis motyvaciją, skatinantis inovacijas bei mažinantis konfliktus.

Pasitikėjimas organizacija

Pasitikėjimas organizacija – tai darbuotojų įsitikinimas, kad organizacijos struktūros, procesai ir vadovybė veikia sąžiningai bei patikimai (Vanhala et.al., 2016; Nyhan, 2000). Jis atlieka svarbų vaidmenį formuojant darbuotojų požiūrį į darbo aplinką, didinant jų įsitraukimą, lojalumą ir motyvaciją. Kai darbuotojai pasitiki organizacija, jie yra labiau linkę laikytis jos vertybių, aktyviau siekti bendrų tikslų ir efektyviau atlikti savo pareigas (Gibson, 2003; Matzler & Renzl, 2006).

Toks pasitikėjimas organizacija yra svarbus, nes jis skatina darbuotojų įsitraukimą, lojalumą bei motyvaciją, o tai lemia didesnį produktyvumą ir geresnius organizacijos veiklos rezultatus. Pasitikėjimas taip pat prisideda prie sklandesnio bendradarbiavimo tarp darbuotojų ir vadovybės, mažina konfliktų tikimybę ir darbuotojų kaitą, taip užtikrindamas ilgalaikį organizacijos stabilumą ir efektyvumą (Gibson, 2003; Matzler & Renzl, 2006).

Pasitikėjimo lygis organizacijoje daro įtaką bendradarbiavimo kultūrai – kai darbuotojai pasitiki organizacija, jie labiau linkę dalytis žiniomis, bendradarbiauti ir įsitraukti į komandinį darbą (Nyhan, 2000; Nyhan & Marlowe, 1997).

Teigiama (Vanhala et.al., 2016; Gilbert & Tang, 1998), kad pasitikėjimas organizacija yra esminis veiksnys, darantis įtaką darbuotojų požiūriui į vadovybę, priimamus sprendimus ir bendrą organizacijos veiklą. Kai organizacija laikoma patikima, darbuotojai jaučiasi labiau įgalinti, motyvuoti ir linkę siekti bendrų tikslų, o tai skatina jų emocinį prisirišimą prie organizacijos ir didina įsitraukimą į darbą (Matzler ir Renzl, 2006; Vanhala et.al., 2016). Pasitikėjimas organizacija ne tik užtikrina darbuotojų lojalumą, bet ir stiprina vidinę komunikaciją, mažina konfliktus tarp kolegų bei vadovų, gerina bendradarbiavimą ir skatina inovacijas (Nyhan, 2000; Nyhan & Marlowe, 1997). Be to, kai organizacija laikosi duotų įsipareigojimų ir veikia skaidriai, darbuotojai jaučiasi saugesni ir labiau linkę aktyviai dalyvauti organizacijos veikloje bei prisidėti prie ilgalaikės sėkmės (Vanhala et.al., 2016). Be to, pasitikėjimas organizacija kuria palankią darbo aplinką, nes stiprina vidinę komunikaciją ir mažina konfliktus tarp darbuotojų bei vadovybės (Nyhan, 2000). Moksliniai tyrimai rodo, kad didesnis pasitikėjimas organizacijoje taip pat siejamas su darbuotojų aktyvesniu įsitraukimu į organizacijos tikslų siekimą ir inovacijų diegimą (Nyhan & Marlowe, 1997; Matzler & Renzl, 2006). Kai organizacija elgiasi skaidriai ir laikosi duotų įsipareigojimų, darbuotojai jaučiasi saugesni ir labiau linkę prisidėti prie ilgalaikės organizacijos sėkmės (Vanhala et.al., 2016).

Nederėtų užmiršti ir pasitikėjimo organizacija trūkumo, kuris gali turėti rimtų pasekmių tiek darbuotojams, tiek pačiai organizacijai. Kai darbuotojai nepasitiki organizacijos sąžiningumu ir stabilumu, jų motyvacija ir įsitraukimas mažėja, o tai gali sukelti nepasitenkinimą darbu ir skatinti didesnę darbuotojų kaitą (Lewicki & Brinsfield, 2017). Nepasitikėjimas organizacija taip pat silpnina bendradarbiavimą, skatina informacijos slėpimą ir mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijos

tikslams, kas neigiamai veikia darbo efektyvumą ir stabdo inovacijų diegimą (Nyhan, 2000; Matzler & Renzl, 2006). Ilgainiui nepasitikėjimas organizacija gali sukelti vidinius konfliktus, destruktivius darbo santykius ir silpninti socialinius ryšius, o tai daro neigiamą poveikį organizacijos rezultatams bei mažina jos konkurencingumą (Nyhan & Marlowe, 1997; Williams, 2001; Vanhala et.al., 2011). Organizacijoje, kurioje nėra pasitikėjimo, darbuotojai linkę vengti papildomos atsakomybės, mažiau įsitraukia į veiklą ir tampa pasyvūs, todėl organizacija gali patirti stagnaciją. Dėl to pasitikėjimo kūrimas ir palaikymas tampa būtina sąlyga norint užtikrinti organizacijos stabilumą, ilgalaikę sėkmę ir konkurencinį pranašumą (Gibson, 2003; Matzler & Renzl, 2006).

Pasitikėjimas organizacija yra esminis veiksnys, darantis įtaką darbuotojų motyvacijai, įsitraukimui ir lojalumui. Jis stiprina bendradarbiavimą, vidinę komunikaciją bei skatina inovacijas, tuo pačiu mažindamas konfliktus ir darbuotojų kaitą. Tuo tarpu pasitikėjimo stoka gali sukelti nepasitenkinimą, sumažinti darbo efektyvumą ir stabdyti organizacijos augimą. Todėl organizacijos, siekiančios ilgalaikės sėkmės ir konkurencinio pranašumo, turi nuolat puoselėti pasitikėjimo kultūrą.

Pasitikėjimas kolegomis

Pasitikėjimas kolegomis – tai darbuotojų įsitikinimas, kad jų bendradarbiai yra patikimi, kompetentingi ir sąžiningi bei siekia bendrų organizacijos tikslų (Mayer et.al., 1995; Dirks & Ferrin, 2001; Vanhala, 2016). Jis remiasi trimis pagrindiniais aspektais: kompetencija, kuri reiškia tikėjimą kolegų gebėjimu atlikti užduotis ir pasiekti norimus rezultatus (Mayer et.al., 1995; Whitener et.al., 1998); geranoriškumu, apimančiu įsitikinimą, kad bendradarbiai yra pasirengę padėti ir veikia nesiekdami asmeninės naudos (Dirks & Ferrin, 2001); bei patikimumu, reiškiančiu įsitikinimą, kad kolegos laikysis įsipareigojimų ir elgsis nuosekliai bei sąžiningai (Williams, 2001; Vanhala, 2016). Pasitikėjimas taip pat gali būti svarbus organizacijos kultūros elementas, lemiantis bendradarbiavimo kokybę ir darbo efektyvumą (Nyhan & Marlowe, 1997).

Pasitikėjimas kolegomis pasireiškia per atvirą komunikaciją, sklandų informacijos dalijimąsi ir norą padėti vienas kitam sprendžiant problemas (Dirks & Ferrin, 2001). Aukštas pasitikėjimo lygis organizacijoje leidžia darbuotojams jaustis saugiai ir palaikomiems, todėl jie labiau įsitraukia į darbo procesus (Matzler & Renzl, 2006).

Pasitikėjimas kolegomis yra ypač svarbus viešajame sektoriuje, kur komandinė veikla yra pagrindinis sėkmingos veiklos veiksnys (Gharib et.al., 2021), bei virtualiose komandose, kuriose tiesioginė sąveika yra ribota, todėl pasitikėjimas tampa būtina efektyvaus darbo sąlyga (Dumitru, 2021). Be to, pasitikėjimą stiprina empatija, bendravimas neformaliose aplinkose bei galimybė komandos nariams geriau pažinti vienas kitą, nes taip kuriami stipresni socialiniai ryšiai ir ugdomas bendras atsakomybės jausmas (Veith et.al., 2021; Dirks & De Jongh, 2022).

Pasitikėjimas kolegomis skatina darbuotojų įsitraukimą, lojalumą ir pasitenkinimą darbu, nes darbuotojai labiau linkę bendradarbiauti, dalytis informacija ir padėti vieni kitiems, o tai gerina darbo rezultatus (Matzler & Renzl, 2006). Be to, stiprus pasitikėjimas sumažina konfliktų skaičių organizacijoje ir gerina emocinį klimatą, nes darbuotojai jaučiasi palaikomi ir saugūs (Vanhala et.al., 2016). Tyrimai taip pat rodo, kad pasitikėjimas didina darbuotojų motyvaciją bei norą ilgiau likti organizacijoje, mažina stresą ir didina produktyvumą (Vinarski-Peretz & Kidron, 2024). Tarpusavio pasitikėjimą skatinančios organizacijos lengviau diegia inovacijas, nes darbuotojai nebijo dalytis idėjomis ir siūlyti naujų sprendimų bei žino, kad jų pastangos bus įvertintos (Taboroši et.al., 2020).

Taigi, pasitikėjimas ne tik gerina tarpusavio santykius, bet ir tampa strateginiu organizacijos sėkmės veiksnium.

Pasitikėjimo kolegomis trūkumas gali turėti reikšmingų pasekmių tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Kai darbuotojai nepasitiki vieni kitais, jie mažiau linkę dalytis informacija ir bendradarbiauti, kas apsunkina darbo procesus ir mažina bendrą komandos efektyvumą (Matzler & Renzl, 2006). Nepasitikėjimas gali skatinti darbuotojų izoliaciją, nesaugumo jausmą ir didinti konfliktų tikimybę, o tai blogina organizacinį klimatą bei mažina motyvaciją (Vanhala et.al., 2016). Tokioje aplinkose dažnai kyla per didelis kontrolės poreikis, kuris riboja darbuotojų autonomiją, didina streso lygį ir gali lemti didesnę darbuotojų kaitą (Nyhan, 2000). Taip pat tyrimai rodo, kad nepasitikėjimas tarp kolegų trukdo inovacijoms, nes darbuotojai vengia dalytis idėjomis ar rizikuoti siūlydami naujus sprendimus dėl baimės būti neįvertintiems ar sukritikuotiems (Lewicki & Brinsfield, 2017). Tad apžvelgiant minėtų autorių mintis, organizacijos turėtų aktyviai stiprinti tarpusavio pasitikėjimą, nes jo stoka ne tik mažina darbuotojų produktyvumą, bet ir gali turėti ilgalaikį neigiamą poveikį organizacijos veiklos rezultatams bei darbuotojų emocinei ir profesinei gerovei.

Apibendrinant, pasitikėjimas kolegomis yra svarbi organizacinės kultūros dalis, lemianti sklandų bendradarbiavimą, informacijos dalijimąsi ir darbuotojų įsitraukimą. Jis padeda kurti saugią, palaikančią darbo aplinką, mažina konfliktus ir skatina inovatyvų mąstymą. Tuo tarpu pasitikėjimo stoka gali sukelti izoliaciją, nepasitenkinimą darbu, didesnę stresą ir mažesnę komandos efektyvumą. Todėl organizacijoms būtina aktyviai ugdyti ir palaikyti tarpusavio pasitikėjimą kaip vieną iš strateginių sėkmės veiksnių.

Pasitikėjimas vadovais

Pasitikėjimas vadovais priklauso tarpasmeninio pasitikėjimo kategorijai ir remiasi ne tik vadovo asmeninėmis savybėmis, bet ir jo sprendimais, lyderystės stiliumi bei darbuotojų atžvilgiu demonstruojamu elgesiu (Rousseau, 1998). Jis apibrėžiamas kaip darbuotojų įsitikinimas, kad jų vadovai yra patikimi, kompetentingi ir sąžiningi bei veikia jų gerovės labui (Matzler & Renzl, 2006; Vanhala et.al., 2016). Pagrindinės pasitikėjimo dimensijos yra *kompetencija*, kuri reiškia tikėjimą vadovų gebėjimu veiksmingai vadovauti (Mayer & Davis, 1999; McKnight et.al., 2002); *geranoriškumas*, kuris apima įsitikinimą, kad vadovai rūpinasi darbuotojų interesais ir elgiasi sąžiningai (Dirks & Ferrin, 2001; Whitener et.al., 1998); bei *patikimumas*, reiškiantis vadovų nuoseklumą priimant sprendimus ir laikantis įsipareigojimų (Williams, 2001; Vanhala et.al., 2011). Be to, pasitikėjimas vadovais apima organizacinio teisingumo suvokimą – darbuotojai pasitiki vadovybe, jei organizacijoje priimami sprendimai yra skaidrūs ir pagrįsti aiškiais principais (Shockley-Zalabak et.al., 2000; Blomqvist, 2002).

Pasitikėjimas vadovais atsiskleidžia per skaidrią ir abipusę komunikaciją organizacijoje – vadovai aiškiai pateikia lūkesčius, priima konstruktyvią kritiką ir suteikia darbuotojams grįžtamąjį ryšį (Shockley-Zalabak et.al., 2000; Blomqvist, 2002). Jis taip pat pasireiškia per vadovų rodomą palaikymą ir darbuotojų įgalinimą savarankiškai priimti sprendimus, kas stiprina jų atsakomybės jausmą ir lojalumą organizacijai (Nyhan, 2000; Rousseau et.al., 1998). Be to, pasitikėjimas vadovais leidžia darbuotojams jaustis saugiau, todėl jie lengviau dalijasi idėjomis ir noriau bendradarbiauja, tikėdamiesi, kad jų pastangos bus įvertintos (Dirks & Ferrin, 2001; Vanhala et.al., 2016). Dar vienas

pasitikėjimo požymis – mažesnis konfliktų lygis organizacijoje, nes darbuotojai labiau linkę siekti bendrų tikslų, o ne asmeninės naudos (Matzler & Renzl, 2006; Williams, 2001).

Pasitikėjimas vadovais skatina darbuotojų įsitraukimą, lojalumą ir pasitenkinimą darbu, nes darbuotojai jaučiasi vertinami ir palaikomi, o tai didina jų motyvaciją bei darbo efektyvumą (Matzler & Renzl, 2006; Vanhala et.al., 2016). Jis taip pat skatina atvirą komunikaciją ir sklandų informacijos dalijimąsi organizacijoje, kas padeda greičiau spręsti problemas ir priimti efektyvesnius sprendimus (Shockley-Zalabak et.al., 2000; Blomqvist, 2002). Aukštas pasitikėjimo lygis mažina kontrolės poreikį ir biurokratinius procesus, didindamas darbo našumą (Nyhan, 2000; Rousseau et.al., 1998). Be to, pasitikėjimas vadovais mažina organizacijos vidinių konfliktų skaičių ir stiprina bendradarbiavimą tarp darbuotojų (Mayer & Davis, 1999; McKnight et.al., 2002). Pasitikėjimo pagrindu grįsta organizacija taip pat išvengia didelės darbuotojų kaitos, nes darbuotojai jaučiasi labiau susieti su organizacija ir jos vertybėmis (Williams, 2001; Vanhala et.al., 2011).

Pasitikėjimo vadovais trūkumas gali sukelti daugybę neigiamų pasekmių organizacijoje. Kai darbuotojai nepasitiki vadovais, jie mažiau linkę bendradarbiauti, dalytis informacija ir įsitraukti į organizacijos veiklą, kas mažina darbo efektyvumą ir stabdo inovacijų kūrimą (Matzler & Renzl, 2006; Vanhala et.al., 2016). Nepasitikėjimas sukuria organizacinį nesaugumą, nes darbuotojai jaučiasi nevertinami ir gali vengti atsakomybės, bijodami, kad jų pastangos nebus tinkamai įvertintos (Dirks & Ferrin, 2001; Whitener et.al., 1998). Tai taip pat gali sukelti konkurencinę atmosferą tarp darbuotojų, kurioje vyrauja konfliktai ir mažėja komandinio darbo efektyvumas (Shockley-Zalabak et.al., 2000; Blomqvist, 2002). Nepasitikėjimas vadovais neretai sukuria didesnį kontrolės poreikį, dėl kurio organizacija tampa biurokratiška ir mažiau lanksti, o tai neigiamai veikia darbo rezultatus (Nyhan, 2000; Rousseau et.al., 1998). Ilgalaikeje perspektyvoje, pasitikėjimo stoka lemia didesnę darbuotojų kaitą, nes jie ieško darbo aplinkos, kurioje jaustųsi labiau vertinami ir turėtų daugiau autonomijos (Mayer & Davis, 1999; McKnight et.al., 2002).

Pasitikėjimas vadovais yra vienas iš kertinių sėkmingos organizacijos veiklos elementų, nes jis lemia darbuotojų motyvaciją, lojalumą ir įsitraukimą. Vadovų kompetencija, sąžiningumas ir geranoriškumas stiprina darbuotojų pasitikėjimą bei skatina atvirą komunikaciją ir bendradarbiavimą. Tuo tarpu pasitikėjimo stoka sukelia nesaugumo jausmą, mažina darbo efektyvumą, didina konfliktų riziką ir darbuotojų kaitą. Todėl pasitikėjimo stiprinimas tarp vadovų ir darbuotojų yra būtina sąlyga organizacijos stabilumui, inovatyvumui ir ilgalaikiai sėkmei užtikrinti.

2.3. Organizacinio pasitikėjimo vertė darbuotojams ir organizacijoms

Organizacinis pasitikėjimas yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių tiek darbuotojų elgseną, tiek visos organizacijos sėkmę (Nyhan, 2000; Dirks & Ferrin, 2001; McAllister, 1995). Tyrimai rodo, kad pasitikėjimas organizacijoje stiprina darbuotojų įsitraukimą, gerina veiklos efektyvumą ir skatina ilgalaikį organizacinį stabilumą (Vanhala et.al., 2016; Verbarg et.al., 2018). Pasitikėjimo reikšmę analizuojantys mokslininkai išskiria dvi pagrindines jo vertės kryptis: poveikį organizacijai ir poveikį darbuotojui (McAllister, 1995; Vanhala et.al., 2016). Pasitikėjimas laikomas strateginiu organizaciniu ištekliumi, kuris padeda stiprinti valdymo lankstumą, mažina kontrolės poreikį, prisideda prie darbuotojų emocinės gerovės, motyvacijos bei lojalumo (Hasche et.al., 2020; Schutte, 2023; Dirks & De Jongh, 2022). Organizacijai ir darbuotojams tenkančios pasitikėjimo vertės yra glaudžiai tarpusavyje susijusios – stiprindamas darbuotojų gerovę ir įsitraukimą, pasitikėjimas tuo pačiu prisideda prie efektyvesnės, stabilesnės ir inovatyvesnės organizacijos kūrimo. Pasitikėjimu

grįstos aplinkos kūrimas padeda organizacijoms efektyviau reaguoti į išorinius pokyčius, valdyti neapibrėžtumą ir užtikrinti tvarią veiklą, tuo pačiu skatinant darbuotojų įsitraukimą ir pasitenkinimą darbu (Addison & Teixeira, 2020; Dumitru, 2021; Sailer et.al., 2023).

Pasitikėjimo vertės organizacijoms. Pabrėžiama (McAllister, 1995; Verburg et.al., 2018; Hasche et.al., 2020; Schutte, 2023), kad organizacinis pasitikėjimas atlieka daugialypį vaidmenį, kuris tiesiogiai veikia organizacijos veiklos rezultatus, struktūrą ir gebėjimą prisitaikyti prie aplinkos pokyčių. Remiantis moksliniais tyrimais, galima išskirti šias pagrindines pasitikėjimo vertes organizacijoms:

- **didina organizacijos veiklos efektyvumą ir produktyvumą** – pasitikėjimas stiprina atsakomybės pasidalijimą, mažina kontrolės poreikį ir skatina iniciatyvumą (Hasche et.al., 2020; Mayer et.al., 1995);
- **skatina inovacijas ir kūrybiškumą** – darbuotojai jaučiasi saugūs reikšti idėjas ir imtis iniciatyvos, o tai skatina inovatyvumo plėtrą (Bowen & Lawler, 1992; Hasche et.al., 2020).
- **stiprina komandinį darbą ir mažina vidinę konkurenciją** – pasitikėjimas skatina bendradarbiavimą, informacijos dalijimąsi ir komandinius sprendimus (Mäkelä & Brewster, 2009; Al-Alawi et.al., 2007);
- **padeda efektyviau valdyti konfliktus** – atvirumas ir pasitikėjimas leidžia konstruktyviau spręsti nesutarimus (Carnevale, 1995; Nyhan, 2000);
- **kuria pozityvią organizacinę kultūrą** – pasitikėjimas lemia skaidrumą, aiškius veiklos standartus ir stabilumą organizacijoje (Nyhan, 2000; Carnevale & Wechsler, 1992; Schutte, 2023);
- **mažina biurokratiją ir spartina sprendimų priėmimą** – ypač reikšminga viešajame sektoriuje bei išoriniuose santykiuose (Hasche et.al., 2020);
- **didina organizacijos prisitaikymą prie pokyčių** – pasitikėjimas padeda organizacijai veikti lanksčiai, ypač hibridinio darbo sąlygomis (Taboroši et.al., 2020; Verma et.al., 2023);
- **strateginis išteklius neapibrėžtumui valdyti** – padeda išlaikyti stabilumą ir ilgalaikį veiksmingumą (Dumitru, 2021; Addison & Teixeira, 2020; Sailer et.al., 2023).

Pasitikėjimo vertės darbuotojams. Ne vienas mokslininkas mano, kad pasitikėjimas organizacijoje turi esminę reikšmę darbuotojų gerovei, motyvacijai ir emociniam ryšiui su organizacija (Yang, 2010; Gilbert & Tang, 1998; Dirks & De Jongh, 2022), o pasitikėjimo kultūra skatina teigiamą darbuotojų elgseną, mažina psichologinį diskomfortą bei padeda atskleisti jų potencialą (Schutte, 2023; Addison & Teixeira, 2020; Hasche et.al., 2020). Žemiau pateikiamos pagrindinės pasitikėjimo vertės darbuotojams:

- **skatina pasitenkinimą darbu ir įsitraukimą** – darbuotojai jaučiasi vertinami, turi balsą sprendimuose ir jaučia emocinį ryšį su organizacija (Nyhan, 2000; Sashkin, 1984; Yang, 2010);
- **didina motyvaciją ir produktyvumą** – pasitikėjimas stiprina vidinę motyvaciją, mažina stresą ir skatina savarankiškumą (Schutte, 2023; Gilbert ir Tang, 1998; Dirks & De Jongh, 2022);
- **skatina savarankiškumą ir atsakomybę** – mažėja mikrovaldymo poreikis, darbuotojai labiau pasitiki savo sprendimais (Hasche et.al., 2020; Wawrzynek, 2023);
- **mažina stresą ir neapibrėžtumą** – pasitikėjimo atmosfera padeda jaustis saugiai, kas ypač svarbu nuotoliniame ar hibridiniame darbe (Addison & Teixeira, 2020; Taboroši et.al., 2020);

- **stiprina emocinę gerovę ir ryšį su organizacija** – pasitikintys darbuotojai patiria mažiau emocinio išsekimo, jaučiasi labiau įsitraukę ir emociškai susiję su organizacijos tikslais (Gilbert & Tang, 1998; Yang, 2010);
- **skatina žinių dalijimąsi ir profesinį augimą** – pasitikėjimas tarp kolegų skatina dalintis žiniomis, ugdyti vieni kitus ir gerina bendrą darbo atmosferą (Matzler & Renzl, 2006; Ouakouak & Ouedraogo, 2019);
- **didina lojalumą organizacijai** – ypač kai organizacija leidžia derinti profesinius ir asmeninius poreikius (Taboroši et.al., 2020; McAllister, 1995).

Apibendrinant galima teigti, kad pasitikėjimas organizacijoje yra svarbus tiek veiklos efektyvumui, tiek darbuotojų gerovei. Jis padeda kurti teigiamą organizacinę aplinką, skatina bendradarbiavimą ir mažina kontrolės poreikį. Dėl savo daugialypės naudos pasitikėjimas turėtų būti sąmoningai puoselėjamas visais organizacijos lygmenimis.

2.4. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai

Organizacinis pasitikėjimas viešajame sektoriuje yra itin reikšmingas, nes šios srities institucijoms keliama aukšti skaidrumo, atskaitomybės bei etikos standartai. Pasitikėjimas padeda stiprinti piliečių pasitikėjimą valstybinėmis institucijomis, skatina darbuotojų motyvaciją ir lojalumą (Nyhan, 2000; Vanhala et.al., 2016). Be to, tai prisideda prie efektyvesnio viešųjų paslaugų teikimo, nes darbuotojai jaučiasi labiau įsitraukę ir atsakingi už rezultatą (Dirks & Ferrin, 2001). Tyrėjai (Veith et.al., 2022; Schutte, 2023; Dirks & De Jongh, 2022; Dietz & Gillespie, 2011) sutaria, kad organizacinį pasitikėjimą lemia trys kartiniai aspektai: kompetencija, geranoriškumas ir sąžiningumas. Kompetencija reiškia gebėjimą veiksmingai atlikti užduotis, geranoriškumas – norą padėti kitiems be asmeninės naudos, o sąžiningumas – veiklą, pagrįstą etikos ir teisingumo principais.

Mokslinėje literatūroje išskiriami ir analizuojami įvairūs organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai, apimantys tiek asmeninio, tiek organizacinio lygmens charakteristikas, formuojančias darbuotojų požiūrį, elgseną ir santykį su organizacija bei jos vadovybe.

Paremti įvairių autorių tyrimais ir teorijomis detalesni organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Pasitikėjimą lemiantys veiksniai

Pasitikėjimo dimensijos	Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą	Autoriai
	Vadovų sąžiningumas ir skaidrumas	Whitener et.al. (1998), Döös & Wilhelmson (2021), Östergård, Högberg & Snis (2025), McAllister (1995), Dirks & Ferrin (2001), Whitener et.al. (1998).
	Efektyvi komunikacija ir grįžtamasis ryšys	Dirks & Ferrin, (2001); Dietz & Gillespie (2011), Schockley-Zalabak et.al. (2000), Blomqvist (2002) Döös & Wilhelmson (2021), Wiatr & Skowron-Mielnik (2022)
	Vadovų lyderystės įgūdžiai	Rousseau (1998), McCabe & Sambrook (2014) , Östergård, Högberg & Snis (2025), Tschannen-Moran, 2014), Venla Karikumpu (2024)
	Vadovo sprendimų kompetencija	(Pillai et.al., 1999), Vanhala et.al. (2016), Matzler ir Renzl (2006) Williams (2001), Vanhala et.al. (2011), Schockley-Zalabak et.al. (2000), Blomqvist (2002), Nyhan (2000), Rousseau et.al. (1998), Döös & Wilhelmson (2021), Larsson & Revland (2023), McCabe

Pasitikėjimas vadovu		& Sambrook (2014), Wiatr & Skowron-Mielnik (2022), Pate et.al., (2007), Sousa-Lima (2013), Hasche et.al. (2020), Mayer & Davis (1999), MsKnight et.al. (2002).
	Efektyvus bendradarbiavimas	Hardin (2006), Veith et.al (2022), Schutte (2023), Dirks & Jong (2022), Dietz & Gillespie (2011), Vanhala & Tzafir & (2021), Nyhan (2000)
	Abipusis pasitikėjimas	Döös & Wilhelmson (2021)
	Vadovų atvirumas ir drąsa diegti netradicines vadovavimo formas	Döös & Wilhelmson (2021)
	Bendrų vertybių laikymasis	Döös & Wilhelmson (2018b), Notman (2020), Wadel (2021)
Pasitikėjimas kolegomis	Kompetencija atsakomybė atliekant užduotis	Mayer et.al. (1995), McCabe & Sambrook (2014), Larsson & Revland (2023)
	Geranoriškumas ir pagalba	Dirks & Ferrin (2001)
	Patikimumas ir įsipareigojimų laikymasis	Williams (2001)
	Sklandi komunikacija ir informacijos dalijimasis	Matzler & Renzl (2006)
	Empatija ir socialiniai ryšiai komandoje	Veith et.al. (2021)
	Sklandus konfliktų sprendimas	Dirks & De Jongh (2022)
	Bendradarbiavimo kultūra	Dumitru (2021), Gharib et.al. (2021), Mayer & Davis (1999), McKnight et.al. (2002), Tschannen-Moran, 2014), Venla Karikumpu (2024)
	Skaidrumas ir objektyvumas	Döös & Wilhelmson (2021), Larsson & Revland (2023)
	Ankstesnė patirtis dirbant kartu	McCabe & Sambrook (2014), Larsson & Revland (2023)
	Pasitikėjimas bendruomenėje	Döös & Wilhelmson (2021), Wiatr & Skowron-Mielnik (2022)
	Rūpestis, dėmesingumas, sąžiningumas, draugiškumas, integralumas	Dietz et.al. (2006), McAllister (1995), Wilson & Cunliffe (2022)
Pasitikėjimas organizacija	Organizacinės struktūros stabilumas	Vanhala et.al. (2016)
	Organizacinis skaidrumas	Rousseau et.al. (1998), Döös & Wilhelmson (2021), Östergård, Högberg & Snis (2025)
	Aiškūs sprendimų priėmimo procesas ir darbuotojų įsitraukimas	Gibson (2003), Whitener (1997), Williams (2001), Vanhala et.al. 2011)
	Vadovybės įsipareigojimų laikymasis	Vanhala et.al. (2016), Nyhan & Marlowe (1997)
	Organizacijos įsipareigojimais darbuotojams	McCabe & Sambrook (2014), Östergård, Högberg & Snis (2025)
	Teisingos ir sąžiningos darbo sąlygos	Rousseau (1998); Macmillan et.al. (2004), Edelman Trust Barometer (2023), McCabe & Sambrook (2014), Larsson & Revland (2023), Döös & Wilhelmson (2021), Wiatr & Skowron-Mielnik (2022)
	Skaidri organizacinė kultūra	Sousa-Lima (2013), Nyhan (2000), Nyhan & Marlowe (1997)

Kaip matoma iš 9 lentelės, **pasitikėjimą vadovu** lemia:

- **Asmeninės vadovo savybės.** Vadovo asmeninės savybės, tokios kaip sąžiningumas, patikimumas ir atvirumas, sudaro pasitikėjimo pamatus, nes jos leidžia darbuotojams jaustis saugiai ir numatyti vadovo elgseną (Whitener et.al., 1998; McAllister, 1995). Be to, Döös & Wilhelmson (2021) pabrėžia, kad drąsa diegti netradicines vadovavimo formas bei gebėjimas būti autentišku stiprina darbuotojų pasitikėjimą ir įtraukumą.

- **Komunikacija.** Komunikacija organizacijoje – tai procesas, kuriuo perduodama informacija, vertinimai ir lūkesčiai tarp darbuotojų bei vadovų. Efektyvi komunikacija apima aiškų grįžtamąjį ryšį, atvirumą nuomonei ir nuolatinį dialogą tarp visų organizacijos narių (Schockley-Zalabak et.al. (2000).
- **Lyderystė.** Lyderystė apibrėžiama kaip gebėjimas motyvuoti, įkvėpti ir vadovauti komandai, siekiant bendrų tikslų. Tschannen-Moran (2014) teigia, kad pasitikėjimu grindžiama lyderystė didina darbuotojų autonomiją, skatina saviraišką bei įsitraukimą.
- **Sprendimų priėmimas.** Sprendimų priėmimas organizacijoje reiškia gebėjimą pagrįstai, laiku ir efektyviai parinkti veiksmų kryptį. Rousseau et.al. (1998) pabrėžia, kad skaidrus sprendimų priėmimo procesas stiprina darbuotojų pasitikėjimą vadovybe.

Pasitikėjimas kolegomis:

- **Asmeninės kolegų savybės.** Pasitikėjimą kolegomis lemia tokios savybės kaip patikimumas, atsakomybė ir pagarba. McAllister (1995) teigia, kad darbuotojai pasitiki tais kolegomis, kurie elgiasi nuosekliai, yra sąžiningi ir noriai padeda kitiems.
- **Komunikacija.** Komunikacija tarp kolegų apima dalijimąsi informacija, atvirą diskusiją ir savalaikį grįžtamąjį ryšį. Matzler & Renzl (2006) pabrėžia, kad sklandi vidinė komunikacija skatina tarpusavio pasitikėjimą bei efektyvų bendradarbiavimą.
- **Konfliktų sprendimas.** Tai yra procesas, kurio metu kolegos konstruktyviai ieško išeities iš nesutarimų. Dirks & De Jongh (2022) pabrėžia, kad efektyvus konfliktų sprendimas didina pasitikėjimą, nes rodo gebėjimą kartu spręsti problemas.

Pasitikėjimas organizacija:

- **Aiški struktūra.** Aiški organizacijos struktūra leidžia darbuotojams suprasti savo vaidmenį ir atsakomybes. Vanhala et.al. (2016) teigia, kad stabilios ir nuspėjamos organizacinės struktūros stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija.
- **Įsipareigojimų laikymasis.** Vadovybės gebėjimas laikytis duotų pažadų – svarbus pasitikėjimo rodiklis. Nyhan & Marlowe (1997) pabrėžia, kad nuoseklus įsipareigojimų vykdymas kuria organizacijos patikimumo pagrindus.
- **Kultūra.** Organizacinė kultūra – tai bendra vertybių, normų ir elgesio modelių sistema, jungianti visus organizacijos narius. Skaidri ir palaikanti kultūra skatina darbuotojų pasitikėjimą bei įsitraukimą į veiklas (Sousa-Lima, 2013).

Prieš tai aprašyti organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai yra bendriniai. Tuo tarpu baigiamojo darbo kontekste svarbu nagrinėti pasitikėjimą lemiančius veiksnius dirbant skirtingomis darbo organizavimo formomis, todėl toliau aptariami mokslinėje literatūroje identifikuoti pasitikėjimą lemiantys veiksniai dirbant nuotoliniu, hibridiniu ir tradiciniu būdu.

Pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant hibridinį darbą. Taikant hibridinį darbo modelį, ypač svarbu kurti pasitikėjimą, nes darbuotojai ne visada gali tiesiogiai stebėti vadovų ar kolegų darbą ir ne visada gauna greitą atgalinį ryšį. Tokiu atveju labai svarbus yra aiškus komunikavimas, nuoseklumas ir skaidrumas (Wawrzynek, 2023; Mahne, 2021; Verma et.al., 2023), nes užtikrina, kad jų indėlis bus teisingai vertinamas, o poreikiai – atpažįstami ir atliepiami. Be to, pasitikėjimą organizacija sustiprina lankstumo užtikrinimas, aiškos taisyklės ir procesai, padedantys mažinti neapibrėžtumą bei kuriantys saugumo jausmą, nepaisant fizinio atstumo. Pasitikėjimas kolegomis hibridiniame darbe ypač priklauso nuo to, kaip komanda geba palaikyti bendrumo jausmą, reguliariai komunikuoti ir aktyviai įsitraukti į bendras veiklas, taip skatindama atvirumą ir bendradarbiavimą. Prieš tai aprašyti organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai yra bendriniai, tuo tarpu baigiamojo

darbo kontekste svarbu nagrinėti pasitikėjimą lemiančius veiksniai, dirbant skirtingomis darbo organizavimo formomis. Todėl toliau aptariami mokslinėje literatūroje identifikuoti pasitikėjimą lemiantys veiksniai, dirbant nuotoliniu, hibridiniu ir tradiciniu būdu.

Detalesni pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant hibridinį darbą pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant hibridinį darbą

Organizacinio pasitikėjimo dimensijos	Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą	Autoriai
Pasitikėjimas vadovu	Aiškūs tikslai ir lūkesčiai	Östergård, Högberg & Snis (2025)
	Lankstus vadovavimo stilius	Schutte (2023)
	Aiški ir efektyvi komunikacija	Wawrzynek (2023), Simpson (2012), Gibson (2003)
	Vadovo gebėjimas motyvuoti	Dirks & De Jongh (2022)
	Vadovų lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie skirtingų darbo formų	Sousa-Lima (2013)
	Reguliarūs susitikimai ir bendravimas	Östergård, Högberg & Snis (2025)
	Skaidrus vadovavimas	Mahne (2021)
Pasitikėjimas kolegomis	Komandinis darbas	Larsson & Revland (2023), Taboroši et.al. (2020)
	Žinių dalijimasis	Larsson & Revland (2023),
	Socializacijos palaikymas, bendradarbiavimas	Vanhala et.al. (2016), Hasche et.al. (2021), Addison & Teixeira (2020)
	Darbo kokybės įvertinimas	Döös & Wilhelmson (2024)
	Efektyvus konfliktų sprendimas tarp skirtingose aplinkose dirbančių kolegų	Dirks & De Jongh (2022), Matzler & Renzl (2006)
Pasitikėjimas organizacija	Organizacijos vertybės atitinka realius veiksmus	Mahne (2021)
	Lankstumas renkantis darbo vietą	Wiatr & Skowron-Mielnik (2022)
	Skaidri ir aiški politika	Nyhan & Marlowe (1997), Whitener (1997), Verma et.al. (2023)
	Darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą	Sousa-Lima (2013)
	Sąžininga atlygio sistema	Gartner (2022)
	Vadovų atvirumas su darbuotojais	Karikumpu et.al. (2024)

Kaip matyti iš 10 lentelės, hibridiniame darbe pasitikėjimą skatina šie veiksniai: aiškiai išskelti darbo tikslai, lankstus vadovų požiūris, sklandi atvira komunikacija, vadovų gebėjimas motyvuoti darbuotojus bei prisitaikyti prie įvairių darbo organizavimo būdų, taip pat reguliarūs komandos susitikimai ir vadovavimo skaidrumas. Tuo tarpu pasitikėjimas kolegomis grindžiamas komandiniu darbu, žinių dalijimusi, socializacijos palaikymu, efektyviu konfliktų sprendimu tarp skirtingose aplinkose dirbančių kolegų, patikimumu vykdant įsipareigojimus ir darbo kokybės įvertinimu.

Darbuotojų pasitikėjimo siekianti organizacija turi užtikrinti, kad jos deklaruojamos vertybės atitiktų realius veiksmus, pasiūlyti galimybę rinktis darbo vietą, įgyvendinti skaidrią politiką, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą bei palaikyti sąžiningą atlygio sistemą ir atvirą vadovų bendravimą.

Pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant nuotolinį darbą. Pasitikėjimas nuotoliniame darbe yra esminis efektyvaus organizacijos funkcionavimo elementas, reikšmingai prisidedantis prie darbuotojų produktyvumo ir įsipareigojimo (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Siekiant sukurti aukštą

pasitikėjimo lygį būtina aiškiai identifikuoti ir taikyti specifinius vadybinius bei komunikacinius metodus, užtikrinti tinkamą technologijų integravimą ir darbuotojų savarankiškumo palaikymą. Tyrėjai pabrėžia, kad norint pasiekti ilgalaikių rezultatų dirbant nuotoliniu būdu, būtina kryptingai suderinti vadovų, kolegų ir visos organizacijos veiksmus.

Detalesni pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant nuotolinį darbą pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant nuotolinį darbą

Organizacinio pasitikėjimo dimensijos	Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą	Autoriai
Pasitikėjimas vadovu	Vadovo gebėjimas palaikyti ryšį per nuotolį	Pate et.al. (2007), Wawrzynek (2023)
	Technologijų pritaikymas komunikacijai ir skaitmeninė komunikacija	Hasche et.al. (2021), Östergård, Högberg & Snis (2025)
	Vadovų pasiekiamumas	Mahne (2021)
	Autonomija ir savarankiškumas	Taboroši et.al. (2020)
	Sklandi virtuali komunikacija	Veith et.al. (2021), Matzler & Renzl (2006), Larsson & Revland (2023)
	Kontrolės balansas	Paker et.al. (2021)
Pasitikėjimas kolegomis	Aiškiai apibrėžtos užduotys	Zoonen et.al. (2021)
	Sklandi virtuali komunikacija	Veith et.al. (2021), Matzler & Renzl (2006), Larsson & Revland (2023)
	Nuolatinis grįžtamasis ryšys	McAllister (1995), Morrison-Smith & Ruiz (2020)
	Skaitmeninių įrankių ir technologijų naudojimas bendradarbiavimui	Dumitru (2021), Matzler & Renzl (2006)
	Aiškios darbo atsakomybės	Döös & Wilhelmson (2024)
Pasitikėjimas organizacija	Aiškus nuotolinio darbo reglamentavimas	Gibson (2003)
	Vadovybės pasitikėjimas darbuotojų autonomija	Rousseau (1998), Wiatr & Skowron-Mielnik (2022)
	Organizacijos palaikymas	Karikumpu et.al. (2024)
	Aiškūs organizacijos tikslai	Mahne (2021)
	Pasitikėjimo kultūra organizacijoje	Gartner (2022), Nyhal (2000), Nyhan & Marlowe (1997)
	Skaidri ir teisinga atlygio sistema	Schutte (2023)
	Nuolatinė informacijos sklaida	Deloitte (2013)
	Užtikrinta darbuotojų gerovė	Matzler & Renzl (2006)
	Organizacijos stabilumo užtikrinimas	Gibson (2003), Cingano & Pinotti (2016)
	Motyvuoja siekti bendrų tikslų	Gilbert & Tang (1998), Vanhala et.al. (2016)

Kaip matyti iš 11 lentelės, taikant nuotolinio darbo sąlygas, išskiriami trys pagrindiniai pasitikėjimo aspektai: pasitikėjimas vadovu, kolegomis ir organizacija. Pasitikėjimą vadovu lemia jo gebėjimas palaikyti ryšį per nuotolį, tinkamas technologijų naudojimas komunikacijai, vadovų pasiekiamumas, darbuotojų autonomija ir savarankiškumas, darbuotojų įsipareigojimas, produktyvumas bei tinkamas kontrolės balansas. Tuo tarpu pasitikėjimą kolegomis skatina aiškiai apibrėžtos užduotys, sklandi virtuali komunikacija, nuolatinis grįžtamasis ryšys, bendradarbiavimas per skaitmenines technologijas, aiškios atsakomybės ir kolektyvinis įsipareigojimas. Įvairūs autoriai pastebi, kad pasitikėjimas organizacija auga, kai yra aiškus nuotolinio darbo reglamentavimas, o vadovybė pasitiki darbuotojų autonomija, suteikiamas organizacijos palaikymas, užtikrinama skaidri atlygio

sistema, nuolatinė informacijos sklaida bei darbuotojų gerovė, stabilumas ir motyvacija siekti bendrų tikslų.

Pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant tradicinį darbą. Mokslinėje literatūroje išskiriami keli pagrindiniai veiksniai, darantys įtaką pasitikėjimui taikant tradicinį darbą. Pirmia, pasitikėjimą vadovu stiprina jo sąžiningumas, atvirumas, prieinamumas bei aiški ir tiesioginė komunikacija. Antra, kolegų tarpusavio pasitikėjimą skatina jų profesinė kompetencija, neformalus bendravimas ir komandinis darbas. Trečia, organizacijos lygmenyje itin svarbi tampa organizacinės kultūros aiškumas, palanki darbo aplinka bei skaidrios procedūros, užtikrinančios aiškų karjeros augimą ir nuoseklų vadovų įsipareigojimų laikymąsi.

Detalesni pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant tradicinį darbą pateikiami 12 lentelėje.

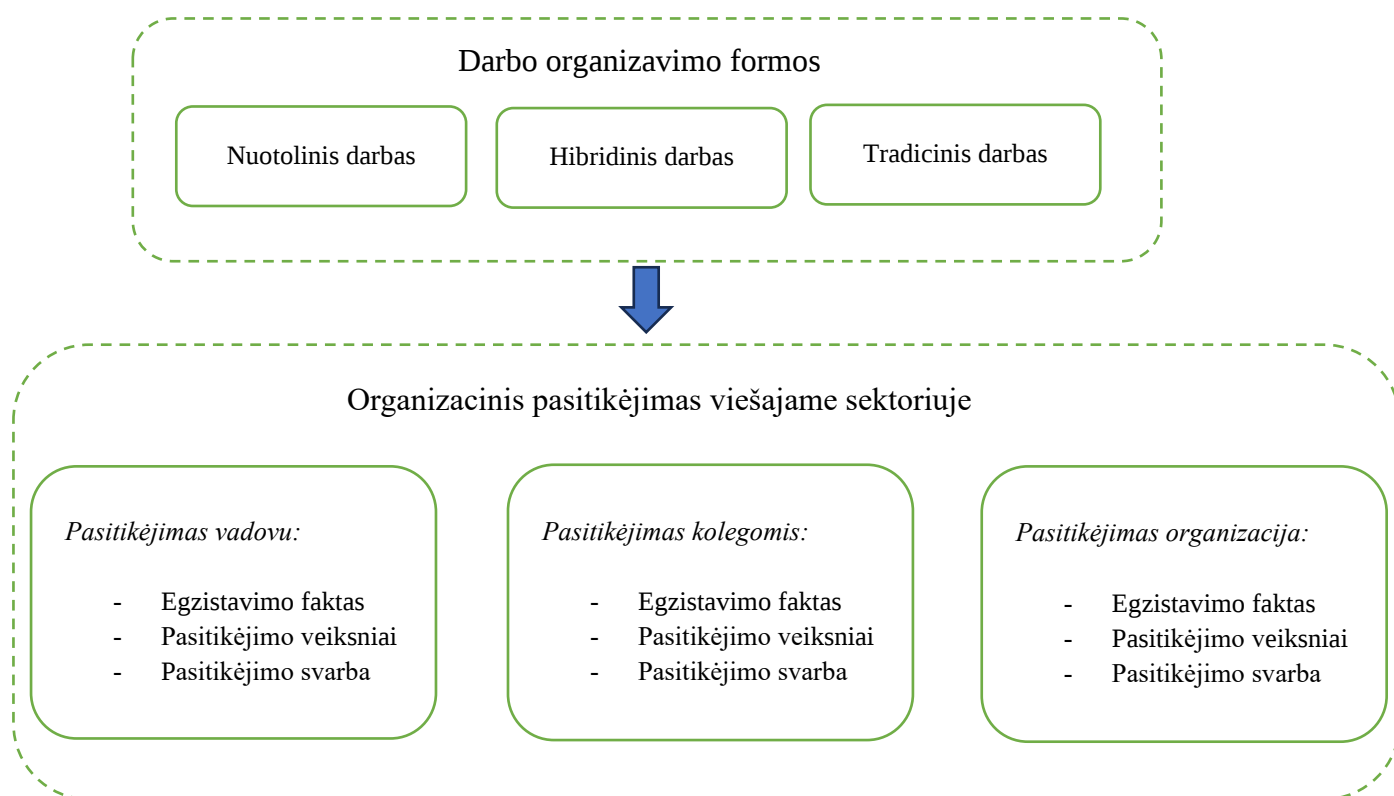
12 lentelė. Organizacinį pasitikėjimą lemiantys veiksniai taikant tradicinį darbą

Organizacinio pasitikėjimo dimensijos	Veiksniai, lemiantys pasitikėjimą	Autoriai
Pasitikėjimas vadovu	Vadovų sąžiningumas ir skaidrumas	Whitener et.al. (1998)
	Tiesioginis kontaktas	Mahne (2021)
	Atviras vadovavimas	Karikumpu et.al. (2024)
	Vadovo prieinamumas	Döös & Wilhelmson (2024), McAllister (1995)
	Vadovų tiesioginė komunikacija ir atvirumas	Dirks & Ferrin (2001)
	Vadovų įsitraukimas į sprendimų priėmimą	Pillai et.al. (1999), Vanhala et.al. (2016)
	Tiesioginis vadovavimo stilius	Tyler & DeGoey (1996)
Pasitikėjimas kolegomis	Kompetencija ir profesionalumas	Mayer et.al. (1995), Karikumpu et.al. (2024)
	Darbuotojų tarpusavio ryšiai ir kasdieninė socializacija	Veith et.al. (2021), Wilhelmson & Döös (2016)
	Tiesioginė komunikacija	Dumitru (2021), Mayer et.al. (1995)
	Komandinis darbas	Bredberg (2023)
	Neformalus bendravimas	Larsson & Revland (2023)
Pasitikėjimas organizacija	Organizacinė kultūra ir aiškos vertybės	Nyhan & Marlowe (1997), Döös & Wilhelmson (2024)
	Darbo aplinka	Mahne (2021)
	Vadovų skaidrumas	Karikumpu et.al. (2024)
	Aiškios procedūros ir aiškus karjeros augimo kelias organizacijoje	Rousseau et.al. (1998), Gibson (2003)
	Vadovų įsipareigojimų laikymasis	Vanhala et.al. (2016)

Kaip matyti iš 12 lentelės, pagrindiniai pasitikėjimą tradicinėje darbo aplinkoje formuojantys veiksniai yra suskirstyti į tris grupes: pasitikėjimą vadovu, kolegomis ir organizacija. Vadovo sąžiningumas ir tiesioginis vadovavimo stilius stiprina darbuotojų pasitikėjimą vadovu, o kompetencija, tarpusavio ryšiai ir komandos dinamika skatina tarpusavio pasitikėjimą tarp kolegų. Organizacijos atžvilgiu pasitikėjimą didina aiškiai deklaruojamos vertybės, palanki darbo aplinka bei procedūrų skaidrumas ir vadovų gebėjimas laikytis pažadų, kas savo ruožtu užtikrina darbuotojų lojalumą bei pasitenkinimą darbu.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinį pasitikėjimą lemia kompleksinis veiksnių visumos poveikis, apimantis vadovų elgseną, kolegų tarpusavio santykius bei organizacijos struktūrinius ir kultūrinius elementus. Nepriklausomai nuo darbo organizavimo formos – ar tai būtų tradicinis, nuotolinis ar hibridinis modelis – pasitikėjimo pagrindą sudaro sąžiningumas, aiški komunikacija, darbuotojų įtraukimas bei organizacijos vertybių ir veiksmų dermė. Sėkmingai pasitikėjimą ugdančios organizacijos stiprina darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją, prisideda prie efektyvesnio veiklos rezultato bei palankesnės organizacinės kultūros kūrimo.

Remiantis mokslinės literatūros analize, formuojamas teorinis modelis (1 paveikslas).



1 pav. Organizacinio pasitikėjimo raiškos viešajame sektoriuje, taikant skirtingas darbo organizavimo formas teorinis modelis

3. Organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo forms tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – ištirti organizacinį pasitikėjimą viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas (nuotolinį, hibridinį ir biuro darbą).

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojų požiūrį į organizacinį pasitikėjimą ir jo svarbą;
2. nustatyti veiksnius, lemiančius pasitikėjimą vadovais;
3. nustatyti veiksnius, lemiančius pasitikėjimą kolegomis;
4. nustatyti veiksnius, lemiančius pasitikėjimą organizacija.

Tyrimo metodas

Atlikus literatūros analizę ir apibrėžus tyrimo tikslą bei uždavinius, tyrimui buvo naudotas kokybinis metodas taikant pusiau struktūruotą interviu. Literatūroje šis metodas apibrėžiamas kaip orientuotas į neskaitinių duomenų rinkimą ir analizę, leidžiantis giliau suprasti žmonių patirtis, požiūrius ir socialinį kontekstą (Bhangu et.al., 2023). Šis metodas pasirinktas siekiant nuosekliai ir lanksčiai surinkti informaciją apie organizacinio pasitikėjimo raišką viešajame sektoriuje, atsižvelgiant į skirtingas darbo organizavimo formas – nuotolinį, hibridinį ir tradicinį darbą. Tyrime siekiama išsiaiškinti, kaip šiose skirtingose darbo aplinkose kinta pasitikėjimas vadovais, kolegomis ir pačia organizacija. Pasirinktas metodas leidžia gauti įvairiapusę ir giluminę informaciją, todėl pagrindinis dėmesys skiriamas ne duomenų kiekiui, o jų kokybei ir analizuojamų reiškinių išsamumui (Bhangu et.al., 2023).

Prieš vykdant kokybinį pusiau struktūruotą interviu parengiami esminiai klausimai, kurie padeda nukreipti pokalbį norima tema. Atsakymams išryškėjus, remiantis gauta informacija pateikiami papildomi klausimai, siekiant pagilinti diskusiją ir išgauti detalesnius atsakymus. Duomenų analizei pasirinktas atvejo tyrimo metodas (*case study*), leidžiantis tirti, kaip skirtingos darbo organizavimo formos – nuotolinis, hibridinis ir tradicinis – veikia pasitikėjimo dinamiką viešojo sektoriaus organizacijose, vertinant pasitikėjimą vadovais, kolegomis ir pačia organizacija.

Toks metodas naudingas tuo, kad orientuojasi į rezultatų gilumą ir kontekstinį supratimą, o ne į statistinį apibendrinimą (Schoch, 2020). Atvejo analizė suteikia galimybę detaliai pažvelgti į konkrečių viešojo sektoriaus organizacijų patirtis, atskleisti pasitikėjimo formavimosi ypatumus skirtingomis darbo sąlygomis bei identifikuoti gerąsias praktikas ir iššūkius. Tai leidžia ne tik įvertinti dabartinę situaciją, bet ir pateikti rekomendacijas, kaip tikslingai stiprinti pasitikėjimą įvairiais organizaciniais lygmenimis.

Tyrimo instrumentas

Tyrimui buvo pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas. Nors iš anksto parengti pagrindiniai ir papildomi klausimai, jie nėra griežtai privalomi – svarbu atsižvelgti į natūralią pokalbio eigą ir temų kryptį. Šis metodas leidžia palaikyti lankstų ir neformalų bendravimą, kuris padeda ne tik geriau suprasti pašnekovo mintis, bet ir giliau analizuoti bei interpretuoti surinktą informaciją (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Interviu klausimai buvo parengti atsižvelgiant į Vanhala, Heilmann & Salminen (2016) atliktą tyrimą, kuriame organizacinis pasitikėjimas analizuojamas kaip daugiamatis reiškinys – tiek tarpasmeninis (pasitikėjimas bendradarbiais ir vadovais), tiek neasmeninis (pasitikėjimas organizacijos gebėjimais ir teisingumu). Klausimai suformuluoti siekiant išsiaiškinti, kaip skirtingos darbo organizavimo formos (pvz., nuotolinis, hibridinis ar lankstus darbas) veikia darbuotojų pasitikėjimą viešojo sektoriaus organizacijomis. Tyrime dalyvavo Lietuvos viešojo sektoriaus įstaigų darbuotojai, dirbantys skirtingomis darbo formomis. Interviu struktūra buvo orientuota į šių pasitikėjimo dimensijų raiškos analizę darbo kontekste, remiantis ne tik Vanhala et.al. (2016) tyrimu, bet ir Gaižauskaitės bei Valavičienės (2016) siūlomais pusiau struktūruoto interviu etapais. Tokiu būdu siekta surinkti empirinę informaciją apie pasitikėjimą ir atskleisti, kaip organizaciniai veiksniai (procesai, komunikacija) veikia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai įvairiomis darbo sąlygomis.

- Prieš pradėdant pokalbį. Šiame etape tyrėjas prisistato, supažindina dalyvį su tyrimo tema, jo tikslais bei paaiškina pagrindinius tyrimo vykdymo ir etikos principus.
- Interviu pradžia. Pirmiausia pateikiami įvadinio pobūdžio, „apšildantys“ klausimai, padedantys sukurti jaukią atmosferą, paskatinti informantą jaustis laisviau ir užmegzti nuoširdų ryšį pokalbio metu.
- Pagrindiniai interviu klausimai. Šiame etape užduodami pagrindiniai, o prireikus – ir papildomi tiesiogiai su tyrimo tema susiję klausimai.
- Interviu pabaiga. Apibendrinamas pokalbis, pašnekovo paprašoma pasidalyti papildomomis įžvalgomis ar komentarais. Taip pat padėkojama už skirtą laiką ir bendradarbiavimą (Gaižauskaitė, Valavičienė, 2016).

Pateiktas klausimynas struktūruotas taip, kad nuosekliai atskleistų organizacinio pasitikėjimo raišką viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas. Klausimai suskirstyti į kelias temines grupes. Pirmiausia pateikiami įvadiniai klausimai, kuriais siekiama sužinoti darbuotojo demografinius duomenis – amžių, bendrą ir viešojo sektoriaus darbo patirtį, einamas pareigas bei įsidarbinimo motyvus. Toliau pereinama prie klausimų, identifikuojančių darbuotojo požiūrį į pasitikėjimą organizacijoje – čia siekiama išsiaiškinti, kaip darbuotojas supranta pasitikėjimo sąvoką, kiek ji jam svarbi bei kaip ją vertina darbinėje realybėje. Kita klausimų grupė skirta gilintis į pasitikėjimą vadovu – čia nagrinėjamas vadovo kompetencijos, vertybių, sąžiningumo, sprendimų priėmimo stiliaus ir lyderystės poveikis darbuotojo pasitikėjimui. Vėliau analizuojamas pasitikėjimas kolegomis, akcentuojant bendradarbiavimą, bendras vertybes, geranoriškumą, informacijos dalijimąsi bei komandiškumo svarbą. Klausimynas taip pat apima pasitikėjimą visa organizacija: vertinama, kaip darbuotojai priima organizacinę kultūrą, vertybes, sprendimų skaidrumą ir informacijos pateikimą. Galiausiai pateikiami klausimai, susiję su hibridinio ar nuotolinio darbo įtaka pasitikėjimui bei apibendrinančios nuostatos apie darbuotojo ateities planus organizacijoje ir rekomendacijas pasitikėjimui stiprinti. Klausimai leido įvertinti praktinius ir emocinius darbo aspektus – saugumo jausmą, įsitraukimą ir priklausymą organizacijai.

Buvo atlikti 27 pusiau struktūruoti interviu su skirtingais darbo modeliais dirbančiais darbuotojais: 9 – hibridiniu būdu, 9 – nuotoliniu ir 9 – tradiciniu režimu. Visi interviu buvo atlikti nuotoliniu būdu, naudojantis vaizdo skambučių funkcija platformoje „Microsoft Teams“. Išsamus interviu klausimynas pateikiamas 4 priede.

Tyrimo ir tiriamųjų apibūdinimas

Tyrimo dalyvavo 27 informantai, kurie pasirinkti remiantis šiais kriterijais:

- 1 *Darbo organizavimo forma.* Tyrimo dalyviai turėjo dirbti pagal vieną iš trijų darbo modelių – nuotolinį, hibridinį arba tradicinį režimą. Kiekvienai grupei atrinkta po 9 dalyvius, kad būtų užtikrintas tyrimo rezultatų palyginamumas.
- 2 *Darbo patirtis viešajame sektoriuje.* Tyrimo dalyviai turėjo būti sukaupę bent minimalią (2 metų) darbo patirtį viešajame sektoriuje, kad remdamiesi asmenine patirtimi galėtų reflektuoti apie organizacinę pasitikėjimą.
- 3 *Einamos pareigos.* Tyrimo dalyvavo įvairias pareigas einantys darbuotojai – tiek turintys pavaldinių (vadovai), tiek jų neturintys, siekiant įvertinti pasitikėjimo dinamiką iš skirtingų organizacijos lygių perspektyvos.
- 4 *Darbo patirtis.* Atrinkti dalyviai turėjo bent kelių metų profesinę patirtį, kad apie ilgalaikį pasitikėjimą organizacijoje galėtų pateikti nuoseklius ir pagrįstus atsakymus.
- 5 *Savanoriškas dalyvavimas.* Visi tyrimo dalyviai dalyvavo savanoriškai, buvo informuoti apie tyrimo tikslą, duomenų konfidencialumą bei anonimiškumą.

Tyrimo dalyvavo 10 viešojo sektoriaus organizacijų, veikiančių švietimo, valstybės valdymo, užsienio reikalų, žemės ūkio, vidaus saugumo bei ikimokyklinio ugdymo srityse.

13 lentelėje pateikti informantų profiliai. Vidutinė interviu trukmė su kiekvienu informantu buvo 43 minutės. Interviu pradėti kovo 16 dieną ir baigti balandžio 6 dieną. Tyrimo dalyvavo 21 moteris ir 6 vyrai.

13 lentelė. Duomenys apie tyrimo dalyvius

Darbo modelis	Lytis	Amžius	Pareigos	Viešajame sektoriuje	Kodavimas
Nuotolinis darbas	Moteris	52 m.	Patarėja	22 m.	ND1
Nuotolinis darbas	Moteris	56 m.	Srities vadovė	33 m.	ND2
Nuotolinis darbas	Moteris	31 m.	Tarptautinių ryšių specialistė	12 m.	ND3
Nuotolinis darbas	Moteris	36 m.	Komunikacijos specialistė	7 m.	ND4
Nuotolinis darbas	Moteris	49 m.	Kalbos redaktorė	30 m.	ND5
Nuotolinis darbas	Moteris	24 m.	Projektų vadovė	3 m.	ND6
Nuotolinis darbas	Moteris	23 m.	Projektų vadovės asistentė	3 m.	ND7
Nuotolinis darbas	Moteris	33 m.	Pardavimų specialistė	5 m.	ND8
Nuotolinis darbas	Vyras	64 m.	Patarėjas	25 m.	ND9
Hibridinis darbas	Moteris	48 m.	Vyr. specialistė	19 m.	HD1
Hibridinis darbas	Moteris	50 m.	Skyriaus patarėja	25 m.	HD2
Hibridinis darbas	Moteris	51 m.	Patarėja	27 m.	HD3
Hibridinis darbas	Vyras	41 m.	Patarėjas	9 m.	HD4
Hibridinis darbas	Vyras	45 m.	Projektų vadovė	13 m.	HD5
Hibridinis darbas	Moteris	30 m.	Vidaus auditorė	7 m.	HD6
Hibridinis darbas	Vyras	42 m.	Vyr. specialistas	10 m.	HD7
Hibridinis darbas	Vyras	27 m.	Organizacijos vystymo specialistas	3 m.	HD8
Hibridinis darbas	Moteris	36 m.	Organizacijos vystymo projektų vadovė	11 m.	HD9
Tradicinis darbas	Vyras	48 m.	Tarnautojas	30 m.	TD1

Tradicionis darbas	Moteris	47 m.	Vadovo pavaduotojas	20 m.	TD2
Tradicionis darbas	Moteris	37 m.	Skyriaus specialistė	10 m.	TD3
Tradicionis darbas	Moteris	43 m.	Dokumentų specialistė	20 m.	TD4
Tradicionis darbas	Moteris	58 m.	Koordinatorė	10 m.	TD5
Tradicionis darbas	Moteris	55 m.	Mokytoja	33 m.	TD6
Tradicionis darbas	Moteris	37 m.	Mokytoja	7 m.	TD7
Tradicionis darbas	Moteris	25 m.	Ikimokyklinio ugdymo mokytoja	6 m.	TD8
Tradicionis darbas	Moteris	34 m.	Socialinė pedagogė	3 m.	TD9

Tyrimo duomenų analizė

Interviu analizė buvo pradėta po kelis kartus skaitant transkribuotą tekstą, siekiant įsigilinti į dalyvių išsakytas patirtis ir nuodugniai suprasti jų perspektyvas. Kaip teigia Järlström et.al. (2018), toks pakartotinis peržiūrėjimas leidžia tyrėjui geriau išvelgti svarbiausias prasmes bei kontekstinius niuansus. Tuomet, remiantis reikšmingomis citatomis, duomenys buvo suskirstyti į temines subkategorijas: pasitikėjimas vadovais, pasitikėjimas kolegomis ir pasitikėjimas organizacija, komunikacijos skaidrumas, socialinė izoliacija, bendradarbiavimo galimybės bei pasitikėjimo stiprinimo priemonės. Šios subkategorijos buvo analizuojamos atskirai, lyginant atsakymus pagal taikomą darbo modelį (nuotolinį, hibridinį ar tradicinį), taip pat pagal kiekvienos organizacijos kontekstą. Teminė analizė leido identifikuoti pagrindines temas, pasikartojančias tendencijas ir sąsajas tarp skirtingų darbo organizavimo formų bei organizacinio pasitikėjimo lygio (Vanhala, 2019; Braun & Clarke, 2006). Išsamesnė analizė atskleidė, kaip įvairios darbo formos veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacijoje ir padėjo nustatyti pagrindinius veiksnius, kurie šį pasitikėjimą stiprina arba silpnina, o tai atliepia organizacinio pasitikėjimo formavimosi modelius (Mayer et al., 1995; Vanhala & Ritala, 2016).

Analizuojant tyrimo dalyvių pateiktus atsakymus, buvo taikyta turinio analizės metodika. Tekstai su atsakymais buvo peržiūrimi daugybę kartų, siekiant kuo geriau suprasti jų turinį. Remiantis atsakymų analize, išskirtos pagrindinės temos, kurios buvo sugrupuotos į subkategorijas, o šios – į platesnes kategorijas.

Atliekant kodavimą, nebuvo remiamasi iš anksto literatūroje nustatytais sąvokomis ir kategorijomis. Tyrimo rezultatų analizės metu kiekviename darbo modelyje buvo identifikuotos atskiros kategorijos ir subkategorijos, kurios formavosi remiantis tyrimo dalyvių pateiktais atsakymais. Naujos išvalgos, išryškėjusios tyrimo metu, leido suformuoti platesnį ir gilesnį organizacinio pasitikėjimo supratimą nei tas, kuris iki šiol buvo aprašytas literatūroje.

Siekiant tikslingai rinkti duomenis, pasirinktas pusiau struktūruoto interviu metodas, kuriame klausimai buvo suskirstyti į kelias temines dalis. Pirmojoje interviu dalyje tyrimo dalyvių buvo prašoma paaiškinti, kaip jie supranta organizacinio pasitikėjimo sąvoką, kiek ši tema jiems yra svarbi, ar jie sutiktų dirbti organizacijoje, kurioje vyrauja nepasitikėjimo atmosfera, bei ar jų pasirinkimą lemia taikomas darbo modelis (nuotolinis, hibridinis, darbas biure). Šie klausimai padėjo atskleisti dalyvių pirminį požiūrį į pasitikėjimo reikšmę organizacinėje aplinkoje. Antrojoje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti tyrimo dalyvių požiūrį į pasitikėjimą vadovais. Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti vadovų kompetenciją, žinias, geranoriškumą, vertybes, vadovavimo stilių, sprendimų priėmimo būdus bei komunikacijos gebėjimus. Taip pat buvo analizuojamas vadovų pasiekiamumo ir lyderystės aspektų ryšys su darbuotojų pasitikėjimu. Trečioje interviu dalyje buvo tiriamas pasitikėjimas kolegomis. Tyrimo dalyvių buvo prašoma apibūdinti kolegų kompetenciją,

geranoriškumą, vertybes, bendradarbiavimo ypatumus bei komandiškumo svarbą formuojant tarpusavio pasitikėjimą, atsižvelgiant į skirtingas darbo organizavimo formas. Ketvirtoje interviu dalyje dėmesys buvo skiriamas pasitikėjimui organizacija. Tyrimo dalyviai buvo kviečiami įvertinti, kaip organizacijos įsipareigojimų laikymasis, procesų skaidrumas, struktūros stabilumas, informacijos prieinamumas, organizacinė kultūra ir etikos principų laikymasis lemia jų pasitikėjimą organizacija. Galiausiai, interviu baigiamojoje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti tyrimo dalyvių požiūrį į pasitikėjimo svarbą renkantis darbovietę ateityje bei jų pateikiamas rekomendacijas pasitikėjimo stiprinimui vadovų, kolegų ir organizacijos lygmenyse.

Tyrimo etika

Tyrimo metu buvo laikomasi visų pagrindinių etinių principų, remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) bei Bitino, Rupšienės ir Žydžiūnaitės (2008) rekomendacijomis. Užtikrintas informantų savanoriškas dalyvavimas, konfidencialumas ir anonimiškumas – tiriamieji tyrime dalyvavo tik laisvai apsisprendę, niekas jų nevertė, o informacija apie juos buvo tvarkoma atsakingai ir nuasmenintai. Kaip pabrėžia Bitinas et.al. (2008), tyrėjas privalo užtikrinti, kad visa iš tiriamojo ar apie jį gauta informacija būtų laikoma konfidencialia, o pats tiriamasis liktų anonimiškas. Prieš pradedant interviu, dalyviai buvo aiškiai informuoti apie tyrimo tikslus, eigą ir duomenų panaudojimo sąlygas, gautas jų informuotas sutikimas. Siekiant užtikrinti dalyvių emocinę gerovę, tyrimo klausimai buvo formuluojami pagarbiai, skatinant atvirą, saugią ir nešališką komunikaciją, o pokalbio eiga buvo valdoma be spaudimo ar vertinimo. Tyrėjas taip pat rūpinosi, kad tyrimo procesas nesukeltų žalos ir tiriamieji nepatektų į rizikingas ar nepalankias situacijas, kurios galėtų paveikti jų psichologinę, fizinę, finansinę ar socialinę gerovę. Etikos principai buvo taikomi ne tik santykiuose su tiriamaisiais, bet ir užtikrinant tyrėjo nešališkumą. Pabrėžiama (Bitino et.al., 2008), kad tyrėjas privalo išlaikyti profesinį sąžiningumą ir negali leisti, kad tyrimo rezultatai būtų iškreipiami dėl užsakovo interesų ar spaudimo. Taigi tyrimo etika šiame tyrime buvo laikoma neatsiejama viso proceso dalimi, grindžiama pagarba, atsakomybe ir sąmoningu siekiu apsaugoti tyrimo dalyvių teises bei orumą.

4. Organizacinio pasitikėjimo viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas tyrimo rezultatai ir diskusija

Šioje darbo dalyje analizuojama organizacinio pasitikėjimo reikšmė ir jo raiška skirtingomis darbo organizavimo formomis. Aptariamas darbuotojų pasitikėjimas vadovais, kolegomis bei pačia organizacija dirbant nuotoliniu, hibridiniu ir tradiciniu būdu. Siekiama išsiaiškinti, kaip darbo aplinkos specifika lemia pasitikėjimo lygį organizacijoje bei kokie aspektai šį pasitikėjimą stiprina arba silpnina. Analizuojami pasitikėjimą mažinantys veiksniai, atsirandantys priklausomai nuo taikomo darbo modelio, ir pateikiamos rekomendacijos organizacijoms, siekiančioms stiprinti pasitikėjimą tarp darbuotojų įvairiomis darbo sąlygomis. Rezultatų analizė padės atskleisti pagrindinius iššūkius bei galimybes kuriant ir palaikant tvirtą pasitikėjimo kultūrą organizacijoje.

4.1. Organizacinio pasitikėjimo apibūdinimo analizė

Tyrimo dalyvių požiūriu, pasitikėjimas organizacijoje yra viena iš kertinių sąlygų, užtikrinančių ne tik darbo kokybę, bet ir darbuotojų psichologinę gerovę, motyvaciją bei efektyvų bendradarbiavimą.

Detalesnis suvokimas, kas yra organizacinis pasitikėjimas, pateikiamas 14 lentelėje.

14 lentelė. Organizacinio pasitikėjimo supratimas tarp tyrimo dalyvių

Dalyvis	Tyrimo dalyvių citatos apie pasitikėjimą
HD1	„Kai yra aiškos užduodamos užduotys, be jokių užslėpimų. Darai, kas priklauso pagal įstatymą, gali drąsiai eiti pas vadovą patarimo, kuomet nereikia kažkur nusiženginėti, kai viskas skaidriai vyksta. Kad gali eiti patarimo nebijant pašaipų.“
HD7	„Tai grįžtamuoju ryšiu ir pagarba grįšti santykiai, kai gali drąsiai išsakyti nuomonę ir žinai, kad ją išgirs, įvertins, į ją atsižvelgs.“
HD9	„Stabilus darbo užmokestis, bendradarbiavimas kolektyve, geri santykiai su vadovu.“
HD3	„Etiška ir skaidri darbuotojų bei vadovų elgsena. Aukšta kvalifikacija ir kompetencija. Patikimi kolegos, kurie laikosi terminų ir pažadų. Kolegos atvirai bendrauja ir nebijo reikšti savo nuomonės ir idėjų. Sprendimai priimami objektyviai ir be favorizmo.“
HD6	„Pasitikėjimą galima sukurti atvirai kalbant apie trūkumus, silpnąsias vietas ar padarytas klaidas, ieškoti sprendimų jiems tobulinti, kompensuoti ir taisyti; padėti kitiems įvairiose situacijose; aiškiai komunikuoti, neslėpti reikšmingos informacijos“
HD2	„Bendrų tikslų siekimas.“
HD5	„[...] jausmas, kad esu girdimas, į mano pastabas reaguojama, ir žinau, jog organizacija laikosi duoto žodžio.“
HD8	„[...] laisva darbo forma, domėjimusi kaip man sekasi ir atvirumu diskusijai neišskiriant svarbesnės ar ne svarbesnės nuomonės pagal užimamas pareigas.“
HD4	„[...] jausmas, kad esi girdimas, vertinamas ir gali atvirai kalbėti apie problemas, nebijodamas pasekmių. Tai atvirumas, skaidrumas, ir nuoseklus veikimas pagal vertybes.“
ND2	„Pasitikėjimas vadovais, kolegomis ir pačia institucija lemia darbo kokybę. Kadangi dirbu svarbioje valstybės institucijoje, pasitikėjimas čia turi būti kartinė vertybė.“
ND4	„[...] kai darbuotojas gali pasikliauti savo organizacija, kai žino, kad ji elgsis taip, kaip deklaruoja. Kai nėra paslėptų veiksmų, nukreiptų prieš darbuotojus.“
ND9	„[...] reiškia įsitikinimą, kad tai, kas man patikėta ar perduota, bus naudojama atsakingai ir sąžiningai – tik gerais tikslais.“
ND8	„[...] yra pagrindinis sėkmingos darbo aplinkos ir komandinės dvasios elementas. Jis apima atvirumą, pagarbą, gebėjimą pasikliauti kolegomis ir vadovais.“
ND6	„[...] vienas svarbiausių veiksnių, užtikrinančių sklandų darbą, motyvaciją ir organizacijos sėkmę. Jis atsispindi atvirame bendravime, atsakomybėje, sąžiningume ir vertybėse.“
ND5	„Pasitikėjimas kolegomis, vadovu ir organizacija, bet tuo pačiu ir pasitikėjimas manimi.“

ND7	„[...] skaidri komunikacija, aiškūs tikslai ir laisvė priimti sprendimus. Tai reiškia, kad vadovai pasitiki darbuotojais, o darbuotojai jaučiasi užtikrinti, kad jų pastangos yra vertinamos ir palaikomos.“
ND3	„[...] reiškia tikėjimą tuo, ką organizacija komunikuoja ir kaip ji veikia. Kai žodžiai atitinka veiksmus.“
ND1	„[...] pojūtis, kad nėra negatyvių, neigiamų, specialiai manipuliatyvių dalykų ar elgesio iš aplinkinių.“
TD2	„[...] būtinos sąlygos ne tik tarpusavio ryšių kūrimui, bet ir verslo sėkmei.“
TD6	„[...] labai svarbus gerai psichologinei savijautai. Gali ramiai dirbti, kai niekas nestovi ir netikrina.“
TD7	„[...] žinojimas, kad net padarius neesminių darbo klaidų, organizacija tave palaikys, supras, apgins. Tai leidimas savarankiškai priimti sudėtingesnius sprendimus ir mažiau kontrolės.“
TD1	„[...] bendrų tikslų siekimas, kolegų palaikymas ir pagalba.“
TD4	„[...] dviejų krypčių kelias, kur svarbūs ne tik verti pasitikėjimo autoritetai, bet ir tarpusavio pasitikėjimas.“
TD9	„[...] priėmimas tokio, koks esi, ir užtikrinimas, kad dirbi kokybiškai.“
TD5	„[...] lygiavertis bendravimas, sklandūs procesai, aiški komunikacija.“
TD3	„Pasitikėjimą reikia nusipelnėti, bet jei rekomendacijos, reitingas yra geri, tai jau kelia pasitikėjimą tokia organizacija.“
TD8	„[...] saugumo, bendradarbiavimo ir atvirumo pagrindas.“

Kaip matyti iš 14 lentelės, pasitikėjimas dažniausiai apibūdinamas kaip skaidri komunikacija, atvirumas, pagarba ir organizacijos veiksmų nuoseklumas su deklaruojamomis vertybėmis. Viena iš esminių pasitikėjimo sąlygų yra aiškiai pateikiamos užduotys ir skaidrus veiklos organizavimas, kai „yra aiškos užduodamos užduotys, be jokių užslėpimų [...], kai viskas skaidriai vyksta“ (HD1).

Pasitikėjimas organizacijoje taip pat grindžiamas tarpusavio santykių kokybe. Jis suvokiamas kaip dvilypis procesas, kuriame svarbūs tiek vadovų, tiek kolegų tarpusavio ryšiai, nes „pasitikėjimas organizacijoje – tai dviejų krypčių kelias, kur svarbūs ne tik verti pasitikėjimo autoritetai, bet ir tarpusavio pasitikėjimas“ (TD4). Tokia atmosfera leidžia užtikrinti ne tik efektyvesnį darbo pasiskirstymą, bet ir kuria pasitikėjimo kultūrą organizacijoje.

Pasitikėjimas turi tiesioginę įtaką psichologinei darbuotojų būklei, nes leidžia jaustis ramiai ir užtikrintai. Tokį ryšį pabrėžia teiginys, jog „pasitikėjimas labai svarbu gerai psichologinei savijautai. Gali ramiai dirbti, kai niekas nestovi ir netikrina“ (TD6). Tuo pačiu pabrėžiama, kad pasitikėjimas nėra savaiminis, jis turi būti pagrįstas nuosekliais veiksmais ir reputacija, nes „pasitikėjimą reikia nusipelnėti, bet jei rekomendacijos ar reitingai yra geri, tai jau kelia pasitikėjimą tokia organizacija“ (TD3).

Apibendrinant, pasitikėjimas tyrimo dalyviams reiškia skaidrią, palaikančią ir abipusio supratimo grįstą darbo aplinką, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, girdimi ir turintys galimybę saugiai realizuoti savo profesinius gebėjimus.

4.2. Organizacinio pasitikėjimo dirbant nuotoliniu būdu rezultatų analizė

Šioje darbo dalyje analizuojama organizacinio pasitikėjimo raiška dirbant nuotoliniu būdu. Nagrinėjamas darbuotojų pasitikėjimas vadovais, kolegomis ir pačia organizacija, esant nuotolinėms darbo sąlygoms. Siekiama išsiaiškinti, kaip nuotolinio darbo aplinka veikia pasitikėjimo dinamiką organizacijoje, bei nustatyti veiksnus, kurie stiprina arba silpnina pasitikėjimą tarp organizacijos narių.

4.2.1. Pasitikėjimas vadovais dirbant nuotoliniu būdu

Analizuojant kokybinio tyrimo interviu duomenis apie pasitikėjimą vadovu dirbant nuotoliniu būdu, buvo išskirtos devynios pagrindinės kategorijos ir devyniolika subkategorijų, atskleidžiančių įvairius

pasitikėjimo aspektus (žr. 15 lentelę). Tyrimo duomenys parodė, kad darbuotojų pasitikėjimą lemia vadovo kompetencija, profesiniai gebėjimai ir geranoriškumas, išreiškiantis pasirengimą padėti ir bendradarbiauti. Svarbų vaidmenį atlieka vertybinis nuoseklumas, atsakomybė bei moralinis vadovavimo pagrindas, grindžiamas sąžiningumu, atvirumu ir įsipareigojimų laikymusi. Patikimumas, aiški komunikacija ir komandinio darbo skatinimas kuria vieningą, skaidrią darbo aplinką, stiprinančią tarpusavio pasitikėjimą. Be to, neformalūs tarpasmeniniai ryšiai, tokie kaip draugystė ir asmeninė bendravimo patirtis, reikšmingai prisideda prie pasitikėjimo stiprinimo net nuotolinio darbo sąlygomis. Ši analizė leidžia visapusiškai suprasti pagrindinius veiksnius, lemiančius pasitikėjimo vadovu kūrimą ir palaikymą nuotolinėje darbo aplinkoje.

15 lentelė. Pasitikėjimas vadovu dirbant nuotoliniu būdu

Kategorija	Subkategorija
Kompetencija ir profesionalumas	Profesiniai gebėjimai
	Išprusimą rodančios žinios
Geranoriškumas ir pagalba	Noras padėti, geranoriškumas
	Bendradarbiavimas
Vertybės ir moralinis pagrindas	Sąžiningumo demonstravimas
	Atsakingas žodžio laikymasis
	Atvirumo laikymasis
	Bendros principinės vertybės
Patikimumas ir atsakomybė	Įsipareigojimų laikymasis
	Žodžio laikymasis
Abipusis pasitikėjimas	Abipusis ryšys
	Susitarimų laikymasis
Komandiškumas ir bendras tikslas	Komandinis darbas
	Kolegų palaikymas
Aiški komunikacija	Išsamus informavimas apie situaciją
	Dalinimasis informacija
Neformalūs ryšiai	Neformalūs susitikimai ir bendravimas
	Asmeniniai ryšiai ir draugystė
Ankstesnė pažintis	Bendravimo patirtis

Kategorija **Kompetencija ir profesionalumas** apima profesinius gebėjimus ir išprusimą rodančias žinias, kurie nuotolinio darbo sąlygomis tampa pagrindu pasitikėjimui. Toliau nagrinėjamos šiai kategorijai priskirtos subkategorijos, atskleidžiančios jos vidinę struktūrą.

Profesiniai gebėjimai nuotolinio darbo sąlygomis tampa pagrindu pasitikėjimui tarp kolegų. Gebėjimas patikėti vieni kitiems užduotis be nuolatinės kontrolės grindžiamas atsakingu veiklos vykdymu: „[...] žinau, kad jas atliks atsakingai, o tai įmanoma tik tada, kai pasitiki jų gebėjimais ir profesionalumu“ (ND6). Tokiu atveju pasitikėjimas kyla ne iš priežiūros, bet iš kolegų demonstruojamo profesionalumo ir kompetencijos. „[...] kai kolega yra savo srities profesionalas, galima ramiai kreiptis ir žinoti, kad sprendimas bus pagrįstas žiniomis ir patirtimi“ (ND7).

Išprusimą rodančios žinios stiprina pasitikėjimą kolegomis, kai pastebima, jog jie geba priimti pagrįstus sprendimus: „[...] kai matau, kad kolegos išmano savo sritį ir geba priimti pagrįstus sprendimus, jaučiu pasitikėjimą“ (ND8). Toks intelektinis pagrįstumas ne tik kuria profesinį pasitikėjimą, bet ir palengvina bendravimą bei sprendimų priėmimą komandoje. „[...] svarbu, kad kolega būtų išprusęs – tik tuomet galime efektyviai komunikuoti ir rasti bendrus sprendimus“ (ND9).

Geranoriškumo ir pagalbos kategorijoje pabrėžiamas noras padėti, geranoriškumas ir bendradarbiavimas.

Noras padėti, geranoriškumas išryškėja kaip savanoriškas kolegų palaikymas: „[...] kolegos reaguoja geranoriškai – žinau, jog kai kreipsiuosi, man padės“ (ND1). Šis palaikymas kuria ne tik praktinę paramą, bet ir emocinį saugumą, kuris stiprina tarpusavio pasitikėjimą komandoje. „[...] tai kuria saugumo jausmą ir didina pasitikėjimą komandoje“ (ND7).

Bendradarbiavimas stiprina pasitikėjimą aktyviu įsitraukimu ir dalyvavimu bendrose iniciatyvose: „[...] pasitikėjimą kuria ne tik kolegų profesionalumas, bet ir tai, kad jie aktyviai įsitraukia“ (ND6). Kai darbuotojai jaučia, kad komandos nariai ne tik dirba profesionaliai, bet ir palaiko vieni kitus, stiprėja pasitikėjimu grindžiami tarpusavio ryšiai. „[...] kolegos palaiko vieni kitus tiek darbe, tiek asmeniškai“ (ND8).

Vertybių ir moralinio pagrindo kategorija apima sąžiningumo demonstravimą, atsakingą žodžio laikymąsi, atvirumo laikymąsi ir bendras principines vertybes.

Sąžiningumo demonstravimas formuoja saugumo jausmą komandoje, kai klaidos neslepiamos, o nuomonės išsakomos atvirai: „[...] kai kolega neslepia klaidų, yra atviras ir nuoširdžiai išsako nuomonę, man tai leidžia jaustis saugiai“ (ND6). Toks elgesys skatina pasitikėjimą ir prisideda prie pozityvios, konstruktyvios darbo aplinkos kūrimo. „[...] sąžiningumas kuria gerą darbo klimatą“ (ND3).

Atsakingas žodžio laikymasis užtikrina ilgalaikį pasitikėjimą, kai kolegos nuosekliai vykdo priimtus įsipareigojimus: „[...] kai kolega laikosi to, ką pažadėjo, galiu pasitikėti juo ilguoju laikotarpiu“ (ND9). Tokia nuoseklumo kultūra ypač svarbi nuotoliniame darbe, kai mažiau galimybių tiesiogiai stebėti veiksmus, tad pasitikėjimas grindžiamas ankstesne patirtimi. Vadovai, kurie ištesė savo pažadus, stiprina darbuotojų saugumo jausmą: „Kai pažadai įgyvendinami, jaučiuosi saugiai. Pavyzdžiui, buvo pažadėta keisti darbo tvarką – tai įvyko laiku ir skaidriai“ (ND3). Toks elgesys ne tik rodo atsakomybę, bet ir padeda darbuotojams jaustis įtrauktiems bei gerbiama: „Jis niekada nežada to, ko negali ištesėti“ (ND8).

Atvirumo laikymasis ir bendros principinės vertybės skatina sklandų bendravimą ir glaudesnį bendradarbiavimą komandoje: „[...] kai komandoje vertinamos tos pačios vertybės, bendradarbiavimas tampa lengvas ir natūralus“ (ND4). Vertybinis suderinamumas ir atviras požiūris į bendravimą padeda kurti pasitikėjimo kupiną aplinką, kurioje lengviau megzti nuoširdžius santykius. „[...] kai kolegos vertina atvirumą, tai tampa pagrindu nuoširdžiam bendravimui“ (ND2).

Patikimumo ir atsakomybės kategorija apima įsipareigojimų laikymąsi ir žodžio laikymąsi.

Įsipareigojimų laikymasis stiprina darbo stabilumą, kai užduotys atliekamos atsakingai ir laiku: „[...] kai užduotys atliekamos laiku ir atsakingai, galiu pasikliauti komanda“ (ND6). Toks nuoseklus atsakomybės demonstravimas kuria pasitikėjimą tarp komandos narių ir užtikrina sklandų darbo procesą. „[...] atsakingas požiūris stiprina pasitikėjimą“ (ND8).

Žodžio laikymasis tampa tiesioginiu patikimumo ženklu, kai kolegos įvykdo pažadus be papildomų priminimų: „[...] kai kolega pažada ir įvykdo užduotį laiku, galima pasitikėti“ (ND1). Net

sudėtingose situacijose išlaikytas įsipareigojimų vykdymas rodo tvirtą atsakomybės jausmą ir stiprina pasitikėjimo pagrindą. „[...] net susidūrus su sunkumais, kolegos laikosi įsipareigojimų“ (ND2).

Abipusis pasitikėjimas formuojasi per dvikryptį santykį, kai tarpusavio pasitikėjimas auga natūraliai: „[...] kai jaučiu, kad manimi pasitikima, natūraliai ir aš pasitikiu kolegomis“ (ND8). Toks pasitikėjimas stiprėja, kai darbuotojai jaučiasi išgirsti ir įtraukti į sprendimų priėmimą: „Vadovas mus girdi, o tai yra labai svarbi vertybė“ (ND1). Būtent abipusis įsiklausymas ir įgalinimas kuria tvirtą pagrindą bendradarbiavimui nuotolinėje darbo aplinkoje.

Susitarimų laikymasis užtikrina darbo sklandumą ir prognozuojamumą: „[...] susitarimų laikymasis – tai tvarkos ir pasitikėjimo pagrindas“ (ND9). Laikomasi susitarimų ir nuotolinėse komandose, kai vadovas laikosi pažadų: „Aš pasitikiu savo vadovu, žinau, kad jeigu sutarėme vienaip, taip ir bus daroma, kad nebus pokyčių“ (ND1). Tai padeda kurti saugią, nuspėjamą aplinką, kuri būtina efektyviam nuotoliniam darbui.

Komandiškumo ir bendro tikslo kategorijoje išskiriamas komandinis darbas ir kolegų palaikymas. **Komandinis darbas** skatina pasitikėjimą siekiant bendrų tikslų: „[...] kai dirbame komandoje ir siekiame bendro tikslo, pasitikėjimas kyla savaime“ (ND6). Tai leidžia kurti bendrą kryptį, kuri įtraukia visus narius į sprendimų priėmimą ir motyvuoja bendram rezultatui: „Su juo viską galima susitarti, susiderinti, ir jis laikosi savo žodžio. (...) veikiame bendro sutarimo link, drauge siekiame bendro tikslo“ (ND2).

Kolegų palaikymas užtikrina emocinę paramą ir stiprina darbo santykius: „[...] kolegos padeda ir dalijasi informacija – tai skatina pasitikėjimą“ (ND7). Tokia palaikymo kultūra kuria pozityvią atmosferą, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami ir svarbūs komandai. „[...] draugiška aplinka padeda jaustis svarbiam“ (ND3). Tai leidžia žmonėms jaustis saugiai net ir atokiau nuo biuro: „Matydama, kad kažkas nutiko, vadovė visuomet pasiklaus ar gali kuo nors pagelbėti, kad visi emociškai saugiai jaustumėmės komandoje“ (ND3).

Aiškios komunikacijos kategorija apima išsamų informavimą apie situaciją ir dalijimąsi informacija.

Išsamus informavimas apie situaciją mažina netikrumą ir stiprina informuotumo jausmą: „[...] aiški ir atvira komunikacija padeda jaustis informuotai“ (ND7). Net jei darbuotojas nėra tiesiogiai įtrauktas į tam tikrus procesus, nuoseklus informacijos teikimas leidžia išlaikyti pasitikėjimą organizacijoje vykstančiais sprendimais. „[...] net jei nesu tiesiogiai įtraukta, informacijos pakanka“ (ND2).

Dalinimasis informacija leidžia veiksmingiau organizuoti darbo procesus: „[...] informacija dalijamasi greitai ir tiksliai“ (ND8). Kai darbuotojai turi prieigą prie aktualios informacijos, jie gali tiksliau planuoti savo veiklą ir prisidėti prie sklandesnio bendro darbo organizavimo. „[...] žinant darbo eigą, lengviau planuoti veiksmus“ (ND6). Tai leidžia išvengti nesusikalbėjimo ir neaiškumų, nes „prieš pradedant užduotį, mes visuomet susideriname su vadovu, kokio rezultato tikimasi, todėl nėra vietos nesusikalbėjimui“ (ND2).

Neformalių ryšių kategorija apima neformalius susitikimus ir bendravimą, asmeninius ryšius ir draugystę bei ankstesnę pažintį.

Neformalūs susitikimai ir bendravimas padeda stiprinti tarpusavio ryšį ir emocinę artumą: „[...] *neformalūs susitikimai padeda kurti tikresnį ryšį*“ (ND5). Tokios neoficialios sąveikos kuria pasitikėjimo atmosferą, kuri vėliau atsispindi ir kasdienėje darbo aplinkoje. „[...] *bendrystės renginiai stiprina santykius*“ (ND9). Toks bendravimas leidžia kurti žmogiškesnį ryšį komandoje, kuriame darbuotojai jaučiasi priimti ir vertinami: „*Vadovas nori kurti jaukią darbui atmosferą, kad visi jaustųsi gerai, būtų atviri*“ (ND1).

Asmeniniai ryšiai ir draugystė bei *ankstesnė pažintis* formuoja stipresnį ir labiau prognozuojamą pasitikėjimo pagrindą: „[...] *per laiką išryškėja, kurie kolegos yra tikri*“ (ND5). Ilgainiui susiformavęs pažinimas ar ankstesnė patirtis su kolega leidžia greičiau ir užtikrinčiau pasitikėti jo elgesio nuoseklumu bei ketinimais. „[...] *kai kolegą pažįsti iš ankščiau, lengviau pasitikėti*“ (ND9). Detalesnė lentelė su tyrimo dalyvių citatomis pateikta 6 priede.

4.2.2. Pasitikėjimas kolegomis dirbant nuotoliniu būdu

Analizuojant interviu duomenis apie pasitikėjimą kolegomis dirbant nuotoliniu būdu, išryškėjo devynios pagrindinės kategorijos (žr. 16 lentelę), atskleidžiančios šio pasitikėjimo formavimosi mechanizmus, ir 19 subkategorijų. Tyrimo rezultatai rodo, kad pasitikėjimą lemia tiek profesiniai gebėjimai ir vertybiniai pagrindai, tiek komandinio darbo patirtys, efektyvi komunikacija bei asmeniniai tarpusavio ryšiai. Šie aspektai padeda suprasti, kaip nuotolinėse komandose kuriami tvirti bendradarbiavimo pagrindai, stiprinantys tarpusavio pasitikėjimą nepaisant fizinio atstumo.

16 lentelė. Pasitikėjimas kolegomis dirbant nuotoliniu būdu

Kategorija	Subkategorija
Kompetencija ir profesionalumas	Profesiniai gebėjimai
	Išprusimą rodančios žinios
Geranoriškumas ir pagalba	Noras padėti, geranoriškumas
	Bendradarbiavimas
Vertybės ir moralinis pagrindas	Sąžiningumo demonstravimas
	Atsakingas žodžio laikymasis
	Atvirumo laikymasis
	Bendros principinės vertybės
Patikimumas ir atsakomybė	Įsipareigojimų laikymasis
	Žodžio laikymasis
Abipusis pasitikėjimas	Abipusis ryšys
	Susitarimų laikymasis
Komandiškumas ir bendras tikslas	Komandinis darbas
	Kolegų palaikymas
Aiški komunikacija	Išsamus informavimas apie situaciją
	Dalinimasis informacija
Neformalūs ryšiai	Neformalūs susitikimai ir bendravimas
	Asmeniniai ryšiai ir draugystė
Ankstesnė pažintis	Bendravimo patirtis

Remiantis 16 lentelėje pateiktais duomenimis, tyrimo dalyviai pabrėžė, kad **kompetencija ir profesionalumas** apima profesinius gebėjimus ir išprusimą rodančias žinias, kurie nuotolinio darbo sąlygomis tampa kertiniu pasitikėjimo pagrindu. Toliau nagrinėjamos šiai kategorijai priskirtos subkategorijos, atskleidžiančios jos vidinę struktūrą.

Profesiniai gebėjimai nuotolinio darbo aplinkoje yra būtini kuriant pasitikėjimą tarp kolegų. Gebėjimas sklandžiai vykdyti užduotis, parodyti žinių ir patirties pagrįstą veikimą stiprina kitų tikėjimą kolegos kompetencija: „[...] *kai matau, kad kolega gerai išmano savo darbą, pasitikiu juo net ir nebūdamas šalia*“ (ND1). Net ir dirbant nuotoliniu būdu, profesionalumas atsiskleidžia per aiškius, pagrįstus veiksmus, kurie sukuria pasitikėjimo atmosferą komandoje. „[...] *profesionalumas atsiskleidžia per sprendimų pagrįstumą ir jų kokybę*“ (ND4).

Išprusimą rodančios žinios padeda kolegoms jaustis užtikrintai, kai reikia remtis kito kompetencija priimančiam sprendimui: „[...] *kolegų išprusimas leidžia greičiau rasti tinkamus sprendimus ir mažina abejonių*“ (ND3). Toks žinių pagrįstumas tampa patikimu pagrindu bendradarbiavimui, kai reikia pasikliauti kitų nuomone ar sprendimais. „[...] *kai žinai, kad kolega turi reikiamų žinių, gali pasitikėti jo patarimais*“ (ND6).

Kategorija **Geranoriškumas ir pagalba** apima norą padėti, geranoriškumą ir bendradarbiavimo aspektus, kurie tampa ypač reikšmingi dirbant nuotoliniu būdu.

Noras padėti, geranoriškumas išreiškiamas kaip savanoriškas įsitraukimas ir parama kolegoms, net ir nesant tiesioginio prašymo: „[...] *kolegos noriai siūlo pagalbą – net kai to tiesiogiai neprašai*“ (ND2). Toks iniciatyvus elgesys rodo nuoširdų rūpestį ir padeda kurti pasitikėjimo grįstus tarpusavio santykius. „[...] *geranoriškumas stiprina tarpusavio ryšį ir skatina pasitikėjimą*“ (ND5).

Bendradarbiavimas stiprina pasitikėjimą dalyvaujant bendrose veiklose ir projektuose, kai įsitraukimas ir atsakomybės pasidalijimas yra akivaizdūs: „[...] *kai projektas reikalauja komandinių pastangų, kolegų noras bendradarbiauti rodo jų patikimumą*“ (ND1). Kai visi komandos nariai aktyviai prisideda prie bendro tikslo, formuojasi ne tik efektyvus darbo procesas, bet ir tvirtesnis pasitikėjimo pagrindas. „[...] *aktyvus dalyvavimas komandiniuose darbuose padeda išlaikyti stiprų tarpusavio ryšį*“ (ND8).

Kategorija **Vertybės ir moralinis pagrindas** apima sąžiningumo demonstravimą, atsakingą žodžio laikymąsi, atvirumo laikymąsi ir bendras principines vertybes.

Sąžiningumo demonstravimas stiprina tarpusavio pasitikėjimą, kai kolegos sąžiningai elgiasi net ir sudėtingose situacijose: „[...] *kai kolega atvirai pripažįsta klaidas, pasitikėjimas juo dar labiau auga*“ (ND7). Tokie atviri ir etiški veiksmai prisideda prie patikimo bendradarbiavimo pagrindo kūrimo, nes skatina tarpusavio atvirumą ir atsakomybę. „[...] *sąžiningas grįžtamasis ryšys kuria patikimą bendradarbiavimo pagrindą*“ (ND4).

Atsakingas žodžio laikymasis parodo kolegos patikimumą ilguoju laikotarpiu: „[...] *jei kolega pažada ir įvykdo tai, ką sako, žinai, kad gali pasitikėti bet kokiaje situacijoje*“ (ND2). Tokia nuosekli elgsena ypač svarbi dirbant nuotoliniu būdu, kai tiesioginė kontrolė ribota, todėl pasitikėjimas grindžiamas veiksmais. „[...] *Sąžiningumas ir atsakomybė man yra darbo pagrindas. Kai kolega laikosi to, ką pažadėjo, galiu pasitikėti juo ne tik konkrečioje užduotyje, bet ir ilguoju laikotarpiu*“ (ND9).

Atvirumo laikymasis ir bendros principinės vertybės leidžia komandos nariams jaustis saugiai dalijantis mintimis bei idėjomis: „[...] *atviras kolegų bendravimas padeda greičiau spręsti iškilusias problemas*“ (ND5). Kai komandoje vyrauja bendras vertybinis pagrindas ir atvirumas, lengviau pasiekiamas abipusis supratimas bei išvengiama nereikalingų konfliktų. „[...] *kai vertybės sutampa, lengviau susikalbėti ir išvengti nesusipratimų*“ (ND8).

Kategorija **Patikimumas ir atsakomybė** apima įsipareigojimų laikymąsi, žodžio laikymąsi, abipusį pasitikėjimą ir susitarimų laikymąsi.

Įsipareigojimų laikymasis sustiprina pasitikėjimą, kai matoma, kad kolegos atsakingai įvykdo prisiimtus darbus: „[...] *įsipareigojimų vykdymas rodo pagarbą komandai*“ (ND3). Tai leidžia kolegoms jaustis užtikrintai ir ramiai, nes galima pasikliauti, kad kiekvienas narys atliks savo dalį.

„Kai kolegos atsakingai žiūri į savo darbą, vykdo pažadus, laikosi terminų – pasitikėjimas tampa savaime suprantamas. Tokia darbinė laikysena kuria saugumo jausmą“ (ND8).

Žodžio laikymasis tampa kasdieniu patikimumo matu: *„[...] net nedideli pažadai yra laikomi – tai rodo atsakingumą“ (ND6).* Reguliarus pažadų vykdymas kuria pastovų ir prognozuojamą bendradarbiavimą, kuriame galima planuoti be papildomo nerimo. *„Vienas svarbiausių pasitikėjimo veiksnių – žinojimas, kad kolega laikysis savo žodžio. Kai pažadai įvykdomi, galiu dirbti užtikrintai“ (ND7).*

Abipusis pasitikėjimas formuojasi per nuoseklius ir patikimus veiksmus: *„[...] kai kolega pasitiki tavimi, natūraliai ir tu pradedi labiau pasitikėti juo“ (ND7).* Tai leidžia kurti glaudesnius profesinius ryšius, kai darbuotojai ne tik vykdo savo pareigas, bet ir vertina vieni kitų kompetenciją bei sąžiningumą. *„[...] kai kolegos patiki man svarbias užduotis ar kreipiasi patarimo, jaučiu, kad mano kompetencija vertinama – tai paskatina ir mane labiau jais pasitikėti“ (ND7).*

Susitarimų laikymasis yra svarbus siekiant prognozuojamos ir stabilios darbo aplinkos: *„[...] susitarimų vykdymas mažina stresą ir leidžia lengviau planuoti darbus“ (ND2).* Tai leidžia darbuotojams dirbti užtikrintai ir pasitikėti, kad net ir dirbant nuotoliniu būdu, kolegos elgsis atsakingai. *„[...] kai kolega pažada ataskaitą iki penktadienio ir pateikia ją laiku be priminimų, žinai, kad gali juo pasikliauti ir kitą kartą“ (ND1).*

Kategorija **Komandiškumas ir bendras tikslas** apima komandinį darbą ir kolegų palaikymą.

Komandinis darbas skatina bendrą atsakomybę ir stiprina bendrą pasitikėjimo jausmą: *„[...] bendras darbas siekiant vieno tikslo sukuria stiprų kolektyvinį pasitikėjimą“ (ND5).* Toks bendradarbiavimas ypač reikšmingas nuotoliniame darbe, kur tarpusavio pagalba tampa esmine sąlyga sklandžiam procesui. *„Kai dirbame komandoje ir siekiame bendro tikslo, žinau, kad galiu pasitikėti savo kolegomis – jie palaiko, padeda, ir kartu ieškome sprendimų“ (ND6).*

Kolegų palaikymas tampa svarbiu emociniu pagrindu: *„[...] kolegų palaikymas padeda jaustis svarbiu komandos dalimi net dirbant iš namų“ (ND1).* Tokia patirtis leidžia išlaikyti artumą net ir nebūnant fizinėje bendroje erdvėje. *„Kai matau, kad kolegos pasiruošę padėti, dalijasi informacija ir kartu ieško sprendimų – jais pasitikiu be jokių abejonių. Mūsų komanda veikia kaip vientisas mechanizmas“ (ND7).*

Kategorija **Aiški komunikacija** apima išsamų informavimą apie situaciją ir dalijimąsi informacija.

Išsamus informavimas apie situaciją sumažina neapibrėžtumą ir stiprina pasitikėjimą informacijos skaidrumu: *„[...] kai visi žinome, kas vyksta, mažiau vietos nesusipratimams“ (ND4).* Tokia komunikacija suteikia darbuotojams saugumo jausmą ir padeda priimti sprendimus remiantis aktualia informacija. *„Net jei ne visada esu tiesiogiai įtraukta, komunikacija tokia, kad nesijaučiu mažiau informuota. Tai man svarbu, nes leidžia jaustis saugiai“ (ND2).*

Dalinimasis informacija leidžia efektyviau organizuoti darbą ir stiprina kolegų pasitikėjimą: *„[...] kai informacija dalinamasi laiku, lengviau planuoti ir pasitikėti komandos nariais“ (ND7).* Atviras informacijos srautas leidžia visiems būti tame pačiame lygmenyje ir kuria pagrindą sklandžiam bendradarbiavimui. *„Mūsų komandoje informacijos slėpti nėra įprasta – dalinamės viskuo, kad visi būtume tame pačiame informaciniame lygyje. Tai palaiko tiek efektyvumą, tiek pasitikėjimą“ (ND1).*

Kategorija **Neformalūs ryšiai** apima neformalius susitikimus ir bendravimą, asmeninius ryšius bei ankstesnę pažintį.

Neformalūs susitikimai ir bendravimas skatina emocinį artumą ir pasitikėjimą: *„[...] neformalūs pokalbiai leidžia geriau pažinti kolegas ir sukurti šiltesnį ryšį“ (ND6).* Tokie santykiai ne tik stiprina bendrystę, bet ir kuria pagrindą nuoširdžesniajam profesiniam bendradarbiavimui. *„Tiek oficialus, tiek*

neformalus bendravimas leidžia mums visiems būti viename informaciniame lauke – tai svarbu darbui ir pasitikėjimui“ (ND1).

Asmeniniai ryšiai ir draugystė bei ankstesnė pažintis padeda greičiau sukurti pasitikėjimo pagrindą: „[...] kai kolegą pažįsti jau anksčiau, natūraliai pasitiki labiau“ (ND5). Artimesni tarpusavio santykiai ne tik kuria pradinį pasitikėjimą, bet ir palengvina bendravimą sprendžiant darbo iššūkius. „[...] draugiški santykiai leidžia atviriau spręsti problemas“ (ND8). Detalesnė lentelė su tyrimo dalyvių citatomis pateikta 7 priede.

4.2.3. Pasitikėjimas organizacija dirbant nuotoliniu būdu

Pasitikėjimas organizacija dirbant nuotoliniu būdu. Analizuojant interviu duomenis apie pasitikėjimą organizacija nuotolinio darbo sąlygomis, išryškėjo septynios pagrindinės kategorijos, kurios atskleidžia darbuotojų vertinimus bei pasitikėjimo šaltinius, ir 14 subkategorijų. Viena svarbiausių kategorijų – etika ir teisingumo principai, aprėpiantys organizacijos skaidrumą, sąžiningumą ir lygybės užtikrinimą. Skaidrumas organizacijos veikloje ir informacijos prieinamumas leidžia darbuotojams jaustis saugiai ir informuotai, o skaidrumas ir sąžiningumas kuria vertybinį pagrindą pasitikėjimui augti. Kita svarbi kryptis – organizacinė kultūra ir vertybės, kur didelį vaidmenį atlieka tiek pozityvi darbo atmosfera, tiek aiškiai deklaruojamos vertybės bei jų laikymasis kasdienėje veikloje.

Svarbus vaidmuo tenka ir vadovų elgesiui, ypač nuotoliniu darbo režimu. Vadovybės komunikacija ir prieinamumas daro tiesioginę įtaką pasitikėjimo stiprumui, o požiūris, kad darbuotojai svarbūs, pasireiškiantis per asmeninio indėlio vertinimą bei nuomonės atsiklausimą, padeda darbuotojams jaustis matomiems. Be to, pasitikėjimą stiprina įsipareigojimų laikymasis, kur subkategorijos – pažadų įgyvendinimas ir patikimumas – rodo, jog darbuotojai vertina nuoseklumą tarp žodžių ir veiksmų. Informacijos sklaida, ypač kai ji vykdoma laiku ir reguliariai, taip pat prisideda prie aiškumo bei užtikrina darbuotojų įsitraukimą. Galiausiai, struktūros stabilumas ir asmeninis santykis su organizacija, įskaitant pasididžiavimą darbu vieta, padeda formuoti ilgalaikį, tvirtą pasitikėjimą net ir esant fiziniam atstumui (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Pasitikėjimas organizacija dirbant nuotoliniu būdu

Kategorija	Subkategorija
Etika ir teisingumo principai	Skaidrumas organizacijos veikloje ir informacijos prieinamumas
	Skaidrumas ir sąžiningumas
Organizacinė kultūra ir vertybės	Darbo atmosfera
	Vertybių laikymasis
Vadovų elgesys	Vadovybės komunikacija ir prieinamumas
Požiūris, kad darbuotojai svarbūs	Asmeninio indėlio vertinimas
	Nuomonės atsiklausimas
	Netoleruojami viršvalandžiai
Įsipareigojimų laikymasis	Pažadų įgyvendinimas
	Patikimumas
	Stabilumas
Informacijos sklaida	Informacija pateikiama laiku
	Kasavaitiniai susirinkimai
Struktūros stabilumas	Pastovumas ir atsakomybių aiškumas

Remiantis 17 lentelėje pateiktais duomenimis, tyrimo dalyviai pabrėžė, kad pasitikėjimą organizacija nuotolinio darbo sąlygomis formuoja skaidrumas, sąžiningumas, aiškiai deklaruotos vertybės, vadovų

elgesys, įsipareigojimų laikymasis, efektyvi informacijos sklaida bei organizacinės struktūros stabilumas. Toliau nagrinėjamos šiai temai priskirtos kategorijos ir subkategorijos, atskleidžiančios pasitikėjimo stiprinimo aspektus.

Kategorija **Etika ir teisingumo principai** apima skaidrumą organizacijos veikloje, informacijos prieinamumą bei sąžiningumo užtikrinimą.

Skaidrumas organizacijos veikloje ir informacijos prieinamumas išryškėja kaip svarbus pasitikėjimo stiprinimo veiksnys. Aiškūs, vieši procesai leidžia darbuotojams jaustis užtikrintai: „*Skaidrūs procesai organizacijoje leidžia jaustis saugiai – žinau, kaip ir kodėl priimami sprendimai*“ (ND4). Skaidrumą papildomai palaiko kokybės vadybos sistemos veikimas: „*Organizacijoje veikia kokybės vadybos sistema ir periodiškai atliekami išorės auditai – tai rodo atvirumą ir atsakomybę*“ (ND1).

Skaidrumas ir sąžiningumas darbuotojų vertinimu stiprina teisingumo jausmą ir pasitikėjimą organizacijos sprendimais: „*Kai organizacija elgiasi teisingai visų darbuotojų atžvilgiu, kiekvienas jaučiasi vertinamas vienodai ir sąžiningai*“ (ND4). Toks teisingumo pojūtis įsitvirtina, kai organizacija nuosekliai laikosi savo etinių principų – tai formuoja stabilų, ilgalaikį pasitikėjimą: „*Etikos ir teisingumo laikymasis yra viena svarbiausių elementų, kurie lemia mano pasitikėjimą organizacija*“ (ND5).

Kategorija **Organizacinė kultūra ir vertybės** apima darbo atmosferą bei vertybių laikymąsi, kurie formuoja vidinį darbuotojų ryšį su organizacija.

Darbo atmosfera yra reikšmingas aspektas kuriant pasitikėjimo jausmą: „*Pasitikėjimą stiprina organizacinė kultūra – ji formuoja bendrą atmosferą, santykius tarp kolegų ir tai, kaip jaučiamės darbe*“ (ND4). Pozityvi aplinka ir pagarba tarp darbuotojų sukuria emocinį saugumą, kuris ypač svarbus nuotolinio darbo sąlygomis. „*Kai kultūra yra pozityvi, o darbuotojai – paslaugūs ir geranoriški, tai natūraliai skatina pasitikėjimą organizacija ir vieni kitais*“ (ND9).

Vertybių laikymasis padeda darbuotojams sieti savo asmenines nuostatas su organizacijos tikslais: „*Tikiu tuo, ką organizacija veikia – jos vertybės ir tikslai man artimi, todėl ir pasitikėjimas natūraliai stiprėja*“ (ND4). Kai organizacijos deklaruojamos vertybės dera su darbuotojų vidinėmis nuostatomis, pasitikėjimas tampa natūraliu santykių pagrindu. „*Organizacijos kultūra pagrįsta vertybėmis – atvirumu, sąžiningumu, skaidrumu. Toks vertybinis pamatas kuria pasitikėjimo kultūrą*“ (ND7).

Kategorija **Vadovų elgesys** apima vadovybės komunikaciją, prieinamumą bei darbuotojų svarbos pripažinimą.

Vadovybės komunikacija ir prieinamumas nuotolinio darbo aplinkoje yra esminiai veiksniai, stiprinantys ryšį su organizacija: „*Dirbant nuotoliniu būdu svarbiausia – skaidri komunikacija ir vadovų elgesys. Kai tai užtikrinama, išlaikyti pasitikėjimą organizacija tampa paprasčiau*“ (ND4). Tai leidžia darbuotojams jaustis matomais ir išgirstais net nebūnant vienoje fizinėje erdvėje. „*Dirbant nuotoliniu būdu mano pasitikėjimas vadove tik sustiprėjo. Tai daro tiesioginę įtaką ir pasitikėjimui visa organizacija*“ (ND5).

Požiūris, kad darbuotojai svarbūs, išreiškiamas per asmeninio indėlio vertinimą ir nuomonės atsiklausimą.

Asmeninio indėlio vertinimas leidžia darbuotojams jaustis reikšmingais organizacijos nariais: „Dirbdama nuotoliniu būdu jaučiu, kad esu matoma ir vertinama. Tai suteikia užtikrintumo“ (ND7). Tokio pripažinimo patirtis stiprina darbuotojų pasitikėjimą organizacija, nes rodo, kad jų pastangos nelieka nepastebėtos ir yra svarbios. „Kai organizacija pastebi ir vertina mano pastangas, tai labai motyvuoja“ (ND8).

Nuomonės atsiklausimas skatina darbuotojų įsitraukimą ir kuria artimesnį ryšį su organizacijos sprendimų priėmimo procesais: „Vadovybė kvietė į susitikimus, klausė darbuotojų nuomonės – tai parodė, kad kiekvienas žmogus yra svarbus“ (ND9). Tai leidžia darbuotojams patirti pagarbos ir lygiavertiškumo jausmą, kuris skatina organizacinį lojalumą ir pasitikėjimą. „[...] dirbdama nuotoliniu būdu jaučiu, kad esu matoma ir vertinama. Tai suteikia užtikrintumo – žinau, kad mano darbas svarbus organizacijai“ (ND7).

Netoleruojami viršvalandžiai atspindi organizacijos rūpestį darbuotojų gerove: „Labai vertinu tai, kad organizacija rūpinasi ne tik rezultatais, bet ir darbuotojų gyvenimo kokybe“ (ND3). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymas leidžia darbuotojams pasitikėti, kad organizacija vertina juos ne tik kaip išteklių, bet ir kaip žmones.

Kategorija **Įsipareigojimų laikymasis** apima pažadų įgyvendinimą ir organizacijos patikimumą.

Pažadų įgyvendinimas darbuotojams tampa pasitikėjimo rodikliu: „Pasitikiu organizacija, nes ji laikosi savo pažadų – jei planuojami pokyčiai ar įsipareigojimai darbuotojams, jie tikrai įvykdomi“ (ND2). Kai darbuotojai mato, kad organizacija tesėdama pažadus elgiasi nuosekliai ir atsakingai, stiprėja jų tikėjimas organizacijos patikimumu. „Pasitikėjimą stiprina tai, kad organizacijos pažadai dėl darbo sąlygų dažniausiai įgyvendinami“ (ND4).

Patikimumas siejamas su organizacijos veiksmais ir jų nuoseklumu: „Pasitikiu organizacija, nes žinau, kad galiu tikėtis – čia nedirbčiau, jei nebūčiau užtikrinta“ (ND9). Ilgalaikė patirtis ir organizacijos pastovumas darbuotojams tampa patikimumo įrodymu. „Faktas, kad šioje organizacijoje dirbu jau 20 metų, kalba pats už save – čia radau stabilumą ir pagrindą pasitikėti“ (ND5).

Kategorija **Informacijos sklaida** apima informacijos pateikimą laiku ir reguliarią komunikaciją su darbuotojais.

Informacija pateikiama laiku leidžia darbuotojams būti gerai informuotiems apie organizacijos procesus: „Pasitikiu organizacija, nes ji laiku pateikia visą reikalingą informaciją, leidžia neatsilikti nuo aktualijų“ (ND2). Reguliari informacijos sklaida mažina neapibrėžtumą ir stiprina darbuotojų įsitraukimą. „Kai informacija pateikiama laiku, galima dirbti be trikdžių – tai rodo, kad organizacija yra patikima ir vertina darbuotojų laiką“ (ND3).

Kassavaitiniai susirinkimai palaiko komunikacijos nuoseklumą ir stiprina ryšį su vadovybe: „Labai vertinu, kad organizacija rengia kas savaitę informacinius susitikimus, kuriuose dalyvauja ir vadovybė“ (ND1). Tokie susitikimai užtikrina, kad darbuotojai būtų nuolat įtraukti į svarbiausių

sprendimų ir procesų aptarimą. „Šiuose susitikimuose dalyvauja aukščiausi vadovai ir visai komandai pristato aktualijas – tai stiprina organizacinį ryšį ir pasitikėjimą“ (ND2).

Kategorija **Struktūros stabilumas** apima pastovumą ir atsakomybių aiškumą.

Pastovumas ir atsakomybių aiškumas užtikrina aiškią darbo eigą ir darbuotojų saugumą: „Struktūros stabilumas padeda išlaikyti darbo tęstinumą – žinai, kas už ką atsakingas, ir gali planuoti darbus be nuolatinės nežinomybės“ (ND9). Kai organizacinė struktūra nusistovėjusi, darbuotojai jaučiasi tvirčiau ir gali susitelkti į savo veiklą. „Nusistovėjusi struktūra suteikia saugumo jausmą – kai pokyčiai per dažni, atsiranda neapibrėžtumas ir mažėja pasitikėjimas“ (ND4).

Detalesnė lentelė su tyrimo dalyvių citatomis pateikta 8 priede.

4.3. Organizacinio pasitikėjimo dirbant hibridiniu būdu rezultatų analizė

Šioje darbo dalyje nagrinėjama organizacinio pasitikėjimo raiška dirbant hibridiniu darbo modeliu. Analizuojamas darbuotojų pasitikėjimas vadovais, kolegomis ir organizacija, atsižvelgiant į mišrių darbo sąlygų ypatumus. Siekiama įvertinti, kaip hibridinio darbo aplinka veikia pasitikėjimo dinamiką organizacijoje bei kokie veiksniai prisideda prie jo stiprinimo ar silpninimo.

4.3.1. Pasitikėjimas vadovais dirbant hibridiniu būdu

Tiriant pasitikėjimą vadovu hibridinio darbo sąlygomis, buvo išskirtos 8 kategorijos ir 21 subkategorija, atspindinčios pagrindinius pasitikėjimą formuojančius veiksnius. Pirmiausia svarbios vadovo asmeninės savybės, tokios kaip nuoširdumas, empatija, žmogiškumas, sąžiningumas ir vertybių laikymasis, lemiančios šiltą ir patikimą santykį. Taip pat reikšminga kompetencija ir profesinė patirtis, atskleidžianti vadovo gebėjimą priimti racionalius sprendimus ir spręsti problemas. Pasitikėjimą stiprina vadovo elgesys kritinėse situacijose, kai jis palaiko, supranta, skatina mokytis ir nebaudžia už klaidas. Esminę reikšmę turi vertybių sutapimas, kai darbuotojai vertina pagarbą, atsakomybę, skaidrumą, teisingumą ir motyvaciją. Pasitikėjimą didina aiški, reguliari komunikacija ir vadovo pasiekiamumas, taip pat bendradarbiavimu grįstas vadovavimo stilius, skatinantis komandinį sprendimų priėmimą. Galiausiai svarbus ir vadovo pasitikėjimas darbuotojais, išreiškiamas jų įgalinimu ir savarankiškumo skatinimu. Šie aspektai atskleidžia svarbiausius darbuotojų pasitikėjimą lemiančius veiksnius dirbant hibridiniu darbo režimu (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Pasitikėjimas vadovu dirbant hibridiniu būdu

Kategorija	Subkategorija
Asmeninės savybės	Nuoširdumas
	Empatija
	Žmogiškumas
	Sąžiningumas, vertybės
	Atvirumas
Kompetencija ir patirtis	Profesinis pasirengimas
	Gebėjimas spręsti problemas
	Patirties svarba
Elgesys kritiniu metu	Palaikymas
	Supratingumas
	Nebaudimas
	Skatina mokytis

Vertybių sutapimas	Pagarba, vertybių sutapimas
	Atsakomybė, atvirumas, empatija
	Skaidrumas
	Teisingumas
	Motyvacija
Komunikacija	Aiški ir reguliari komunikacija
Pasiekiamumas	Nuolatinis vadovo pasiekiamumas
Bendradarbiavimas	Bendradarbiavimas pagal vadovavimo stilių
Pasitikėjimas darbuotoju	Pasitikėjimu grįstas įgalinimas

Remiantis 18 lentelėje pateiktais duomenimis, tyrimo dalyviai pabrėžė, kad dirbant hibridiniu būdu pasitikėjimą vadovais stiprina asmeninės vadovo savybės, profesinė kompetencija, elgesys kritinėse situacijose, vertybių sutapimas, aiški komunikacija, vadovo pasiekiamumas, bendradarbiavimas ir darbuotojų įgalinimas. Toliau nagrinėjamos šiai temai priskirtos kategorijos ir subkategorijos, atskleidžiančios pasitikėjimą stiprinančius aspektus.

Kategorija **Asmeninės savybės** apima nuoširdumą, empatiją, žmogiškumą, sąžiningumą, vertybių laikymąsi ir atvirumą.

Nuoširdumas išryškėja kaip viena svarbiausių vadovo savybių, skatinančių atvirą ir pasitikėjimu grįstą bendravimą: „*Vadovas yra nuoširdus, žmogiškas, pas kurį visada gali ateiti pasitarti bet kokių klausimų, tad tas didina pasitikėjimą*“ (HD1). Nuoširdumas taip pat siejamas su pagalbos prieinamumu: „*Vadovė nuoširdžiai padeda – nėra baimės diskutuoti net sudėtingus klausimus*“ (HD2).

Empatija pasireiškia vadovo gebėjimu suprasti ir palaikyti darbuotojus tiek profesinėse, tiek asmeninėse situacijose: „*Vadovas yra empatiškas, nuoširdus ir visada pasiruošęs padėti – toks elgesys stiprina pasitikėjimą, nes jautiesi priimtas su visais savo klausimais ir situacijomis*“ (HD9). Taip darbuotojas gali jaustis svarbus, net kai jis dirba nuotoliniu ar hibridiniu būdu. „*[...] vadovė pastebi, kada žmogui reikia palaikymo, pasisiūlo pokalbį, padrąsina*“ (HD4). Tokie veiksmai kuria emociškai saugią aplinką, kurioje darbuotojai nebijo būti atviri

Žmogiškumas reiškiasi šiltu, supratingu vadovo požiūriu į darbuotojus: „*Vadovas elgiasi žmogiškai, yra šiltas, supratingas ir niekada neiškelia savęs aukščiau už kitus – tai leidžia jaustis lygiaverte komandos dalimi*“ (HD6). Taip darbuotojas jaučiasi suprastas ir vertinamas ne tik kaip profesionalas, bet ir kaip žmogus. „*Vadovė žino darbuotojų asmenines aplinkybes, pritaiko sprendimus pagal žmogų*“ (HD3). Toks elgesys stiprina ryšį ir įsipareigojimą komandai.

Sąžiningumas ir vertybės sudaro patikimo vadovo pagrindą, skatinantį atvirą bendradarbiavimą: „*Vadovė yra sąžininga – su tokiais žmonėmis galima ne tik pasitikėti, bet ir dirbti atvirai bei sklandžiai, be nereikalingų užuolankų*“ (HD1). Dėl šių priežasčių darbuotojas jaučiasi saugiai „*[...] aiškiai supranta darbo sąlygas, nes sprendimai priimami atsakingai ir pagrįstai, be paslėptų motyvų*“ (HD2). Kai vadovo žodžiai atitinka veiksmus, atsiranda nuoseklus pasitikėjimas.

Atvirumas skatina abipusį pasitikėjimą ir stiprina bendravimo kokybę: „*Vadovės atvirumas, empatija ir gebėjimas įsiklausyti daro ją žmogumi, su kuriuo galima drąsiai kalbėti bet kokiais klausimais – tiek darbo, tiek asmeninius*“ (HD4). Tai leidžia kurti atvirą dialogą ir kartu spręsti problemas. „*Vadovė neslepia nei sėkmių, nei iššūkių, bet ir įtraukia komandą į sprendimų priėmimą*“ (HD6). Toks bendravimo stilius padeda užtikrinti aiškumą ir pasitikėjimą hibridinio darbo kontekste.

Kategorija **Kompetencija ir patirtis** apima profesinį pasirengimą, gebėjimą spręsti problemas ir patirties svarbą.

Profesinis pasirengimas užtikrina kokybiškų sprendimų priėmimą ir darbuotojų pasitikėjimą: „*Vadovės profesinė kompetencija labai svarbi – ji tiesiogiai lemia sprendimų kokybę ir darbuotojų pasitikėjimą*“ (HD7). Tai leidžia darbuotojams pasitikėti vadovu ne tik kaip žmogumi, bet ir kaip ekspertu, gebančiu priimti pagrįstus sprendimus. „*Vadovės žinios, kompetencija ir gebėjimas spręsti sudėtingas situacijas kelia pasitikėjimą – kasdieniame darbe jaučiamas profesionalumas*“ (HD3).

Gebėjimas spręsti problemas padeda vadovui efektyviai reaguoti į iškilusias situacijas: „*Kai kyla skubios situacijos, vadovė reaguoja greitai – paveda aiškias užduotis, o rezultatas visada pastebimas ir įvertinamas*“ (HD7). Toks gebėjimas leidžia komandai jaustis saugiai net nestandartinėse situacijose. „*Vadovė neieško kaltų – ji ieško sprendimų ir padeda suprasti, kaip ateityje to išvengti*“ (HD3).

Patirties svarba leidžia vadovui priimti pasvertus sprendimus ir stiprina darbuotojų pasitikėjimą: „*Vadovui patirtis leidžia greičiau ir tiksliau įvertinti situacijas, todėl sprendimai būna labiau pasverti, o pasitikėjimas – didesnis*“ (HD4). Patirtis leidžia vadovui išspręsti problemas ir numatyti jų atsiradimo rizikas. „*Vadovės patirtis kartu su kompetencija padeda jaustis saugiai – toks žmogus supranta darbines situacijas ir geba priimti tinkamus sprendimus*“ (HD6).

Kategorija **Elgesys kritiniu metu** apima palaikymą, supratingumą, nebaudimą ir skatinimą mokytis.

Palaikymas kritinėse situacijose padeda darbuotojams jaustis saugiai: „*Pasitikiu vadovu, nes jis reaguoja su supratimu – kai padarau klaidą, jis nebara, o padeda išspręsti ir skatina mokytis*“ (HD9). Tokios reakcijos ne tik apsaugo nuo baimės, bet ir skatina atvirumą bei augimą. „*Kai nežinau, kaip elgtis ar spręsti problemą, žinau, kad visada galiu kreiptis – vadovas tikrai palaikys*“ (HD9).

Supratingumas pasireiškia gebėjimu atsižvelgti į darbuotojų individualias aplinkybes: „*Vadovė sureagavo su visišku supratingumu, kai reikėjo neplanuotai pasiimti savaitę atostogų – ji pati organizavo pagalbą, nebuvo jokių priekaištų*“ (HD4). Taip darbuotojai jaučiasi žmogiškai vertinami, o ne tik kaip funkcijas atliekantys asmenys. „*Vadovė rodo nuoširdų supratimą darbuotojų gyvenimui – žino jų asmenines aplinkybes ir tai atsispindi tvarkaraščių sudaryme*“ (HD3).

Nebaudimas stiprina pasitikėjimą leidžiant darbuotojams jaustis saugiai net padarius klaidą: „*Kai padarau klaidą, vadovė neieško kaltų, o ieško sprendimų – jos tikslas ne bausti, bet padėti augti*“ (HD3). Tokia kultūra ugdo pasitikėjimu grįstus santykius. „*Pasitikiu vadovu, nes žinau, kad net jei suklysiu, sulauksiu palaikymo, o ne priekaištų – dėl to nebaisu kalbėti atvirai*“ (HD9).

Skatina mokytis – vadovai, palaikantys darbuotojų tobulėjimą, kuria ilgalaikį pasitikėjimą: „*Vadovas skatina iniciatyvumą, pataria, kaip tobulėti – tai kuria pasitikėjimo santykį ir norą augti*“ (HD8). Toks požiūris padeda augti profesiskai ir rodo ilgalaikį pasitikėjimą darbuotojo potencialu. „*Vadovė pastebi, kai darbuotojui reikia padrąsinimo, ir pasiūlo pokalbį – toks dėmesys skatina nebijoti tobulėti*“ (HD4).

Kategorija **Vertybių sutapimas** apima pagarbą, atsakomybę, skaidrumą, teisingumą ir motyvaciją.

Pagarba ir vertybių sutapimas skatina abipusį pasitikėjimą: „*Vadovo vertybės sutampa su mano vertybėmis – ypač pagarba – tai kuria tvirtą pasitikėjimo pagrindą*“ (HD6). Esant pagarbai ir

vertybėms darbuotojai jaučiasi vertinami. „*Vadovės vertybės – pagarba, atsakomybė, skaidrumas – jos atsispindi kasdieniame bendravime ir kuria pasitikėjimą*“ (HD7).

Atsakomybė, atvirumas, empatija formuoja saugią ir palaikančią darbo aplinką: „*Empatija, atvirumas ir atsakomybė – tai vadovės bruožai, kurie kuria saugų ir palaikantį darbo klimatą*“ (HD4). Tokia atmosfera leidžia darbuotojams nebijoti išsakyti savo sunkumų, dalintis idėjomis ir jaustis komandai svarbiais. „*Vadovė – lyderė, kuri užtikrina ilgalaikių tikslų siekimą ir motyvuoja – tai atsakomybės įrodymas*“ (HD3).

Skaidrumas užtikrina darbuotojų informuotumą ir stiprina jų pasitikėjimą: „*Vadovės vertybės – pagarba, atsakomybė, skaidrumas – jos veiksmai visada pagrįsti, aiškūs ir nuspėjami, todėl pasitikėjimas kyla natūraliai*“ (HD7). Kai sprendimai ir procesai yra atviri, darbuotojai jaučiasi įtraukti ir užtikrinti dėl organizacijos veiklos. „*Vadovės atvirumas pasireiškia tuo, kad visi svarbūs klausimai aptariami su komanda – sprendimai nėra vienpusiai*“ (HD3).

Teisingumas padeda darbuotojams jaustis sąžiningai vertinamiems: „*Vadovas yra sąžiningas ir teisingas – tai labai svarbu pasitikėjimui*“ (HD9). Tokia nuostata formuoja pasitikėjimo kultūrą, kurioje darbuotojai nesijaučia diskriminuojami ar neobjektyviai vertinami. „*Sprendimus priima apsvarstęs, remiasi faktais ir įrodymais – tai rodo teisingumo principų taikymą*“ (HD6).

Motyvacija stiprina darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą: „*Vadovo dėmesys ir pripažinimas – stipriai didina pasitikėjimą ir motyvaciją*“ (HD6). Toks pripažinimas skatina ne tik geresnius rezultatus, bet ir glaudesnę ryšį su vadovu. „*Vadovas palaiko iniciatyvas, pataria, kaip tobulėti – tai stipriai motyvuoja*“ (HD8).

Kategorija **Komunikacija** apima aiškią ir reguliarią komunikaciją.

Aiški ir reguliari komunikacija stiprina darbuotojų pasitikėjimą vadovybe: „*Pasitikėjimą stiprina tai, kad komunikacija yra savalaikė ir aiški – ypač prieš svarbius susitikimus, kai gauname visą reikiamą informaciją*“ (HD7). Kai komunikacija yra nuosekli ir suprantama, darbuotojai jaučiasi gerai informuoti ir įtraukti. „*Pasitikiu vadovu, nes jis komunikuoja greitai ir suprantamai – užduotys paaškinamos iki tol, kol viskas tampa aišku*“ (HD8).

Kategorija **Pasiekiamumas** apima nuolatinį vadovo pasiekiamumą.

Nuolatinis vadovo pasiekiamumas užtikrina greitą sprendimų priėmimą ir stiprina darbuotojų saugumo jausmą: „*Vadovas pasitikėjimą kelia tuo, kad yra lengvai pasiekiamas – net ir po darbo valandų galima kreiptis, ir visada sulauki atsako*“ (HD9). Taip darbuotojai gali jaustis ramiai žinant, kad pagalba ar atsakymas nebus atidėtas. „*Vadovė pasiekiamas net ir būdama komandiruotėje – tai rodo atsakomybę ir įsipareigojimą komandai*“ (HD4).

Kategorija **Bendradarbiavimas** apima bendradarbiavimu grįstą vadovavimo stilių.

Bendradarbiavimas pagal vadovavimo stilių padeda darbuotojams jaustis svarbiais komandos nariais: „*Vadovė dirba bendradarbiaudama – įtraukia į sprendimus, deleguoja atsakingai, o toks stilius padeda jaustis svarbia komandos dalimi*“ (HD1). Toks vadovavimo būdas skatina ne tik pasitikėjimą, bet ir didesnę darbuotojų įsitraukimą. „*Vadovė motyvuoja bendradarbiaudama – jos stilius įkvepia ir kuria pasitikėjimo atmosferą*“ (HD7).

Kategorija **Pasitikėjimas darbuotoju** apima pasitikėjimu grįstą įgalinimą.

Pasitikėjimu grįstas įgalinimas skatina darbuotojų savarankiškumą ir motyvaciją: „*Pasitikėjimas jaučiamas per tai, kad vadovė leidžia veikti savarankiškai – žinau, kad esu vertinamas*“ (HD7). Taip darbuotojai auga profesiskai ir jaučiasi atsakingais už savo veiklos rezultatus. „*Vadovė suteikia laisvės veikti – tai rodo, kad vertina mano sprendimus*“ (HD5). Detalesnė lentelė su tyrimo dalyvių citatomis pateikta 9 priede.

4.3.2. Pasitikėjimas kolegomis dirbant hibridiniu būdu

Analizuojant tyrimo duomenis apie pasitikėjimą kolegomis dirbant hibridiniu būdu, išskirtos šešios pagrindinės kategorijos ir devynios subkategorijos, atspindinčios darbuotojų pasitikėjimą formuojančius veiksniai (žr. 19 lentelę). Pasitikėjimą stiprina sąžiningumas, patikimumas, įsipareigojimų laikymasis bei žmogiškumas, kurie kuria pagarbos ir tarpusavio pagalbos santykius. Svarbų vaidmenį atlieka kolegų profesinė patirtis, kompetencija ir profesionalumas, lemiančios pasitikėjimo pagrindą. Bendrų projektų įgyvendinimas stiprina komandinį darbą ir bendrų tikslų siekimą. Vertybių sutapimas bei ankstesnė pažintis padeda greičiau užmegzti pasitikėjimą, o atvira ir sąžininga komunikacija užtikrina skaidrų ir patikimą bendravimą. Šie aspektai leidžia nuosekliai suprasti, kokios prielaidos yra svarbiausios stipriam tarpusavio pasitikėjimui hibridinio darbo sąlygomis.

19 lentelė. Pasitikėjimas kolegomis dirbant hibridiniu būdu

Kategorija	Subkategorija
Asmeninės savybės	Sąžiningumas
	Patikimumas, įsipareigojimų laikymasis
	Geranoriškumas, žmogiškumas
Profesinė patirtis	Kompetencija ir profesionalumas
Komandinis darbas	Bendri projektai
Sutampančios vertybės ir santykiai	Vadovaujasi tomis pačiomis vertybėmis
Ankstesnė pažintis	Bendravimo patirtis
Atvira ir sąžininga komunikacija	Iniciatyva dalijantis informacija
	Atvirumas dalijantis informacija

Analizuojant 19 lentelėje pateiktus duomenis, matyti, kad hibridinio darbo sąlygomis pasitikėjimas kolegomis formuojamas remiantis tiek asmeninėmis savybėmis, tiek profesine patirtimi, komandinio darbo patirtimi, bendromis vertybėmis, ankstesne pažintimi ir komunikacijos kokybe. Toliau detaliau pristatomos pagrindinės kategorijos ir jas sudarančios subkategorijos, kurios atskleidžia svarbiausius pasitikėjimą stiprinančius aspektus.

Kategorija **Asmeninės savybės** apima sąžiningumą, patikimumą ir įsipareigojimų laikymąsi bei geranoriškumą ir žmogiškumą.

Sąžiningumas išskirtas kaip viena svarbiausių pasitikėjimo prielaidų: „*Sąžiningumas man yra esminis pasitikėjimo pagrindas – be jo net negalėčiau įsivaizduoti bendro darbo*“ (HD1). Darbuotojai pabrėžia, kad sąžiningumas apima tiek skaidrų darbinių veiksmų atlikimą, tiek gebėjimą pripažinti klaidas. „*Sąžiningumą vertinu ypač tada, kai kolegos pripažįsta tiek bendrą indėlį, tiek ir savo klaidas – tai rodo brandą ir kuria pasitikėjimą*“ (HD3).

Patikimumas ir įsipareigojimų laikymasis užtikrina stabilų bendradarbiavimą: „*Pasitikėjimas atsiranda tada, kai žinai – kolega padarys tai, ką pažadėjo. Patikimumas – neatsiejama komandos dalis*“ (HD7). Stabilumas ypač svarbus hibridinio darbo sąlygomis, kai vieni kitų rezultatais tenka pasitikėti nuotoliniu būdu. „*Kai kolegos laikosi įsipareigojimų ir laiku atlieka darbus, visi gali dirbti užtikrintai – tai pagrindas komandinei sėkmei*“ (HD9).

Geranoriškumas ir žmogiškumas kuria palaikančią ir saugią atmosferą: „*Rūpestis, pagalba ir nuoširdus įsitraukimas kuria tokią aplinką, kurioje pasitikėjimas kyla natūraliai*“ (HD5). Tokia kolegų laikysena leidžia jaustis ne tik komandos nariu, bet ir žmogumi, kuriuo rūpinamasi. „*Kolegos ne tik profesionalūs, bet ir žmogiški – padeda ne tik su darbais, bet ir kai prireikia pagalbos asmeniškai*“ (HD7).

Kategorija **Profesinė patirtis** apima kompetenciją ir profesionalumą.

Kompetencija ir profesionalumas stiprina pasitikėjimą kolegomis net neplanuotose situacijose: „*Dėl kolegų profesionalumo esu rami – net jei man tektų išeiti susirgus, žinau, kad darbai bus atlikti kokybiškai ir laiku*“ (HD3). Pasitikėjimas kyla iš įsitikinimo, kad kolegos geba veikti atsakingai ir efektyviai net sudėtingomis ar neplanuotomis aplinkybėmis. „*Kai matau, kad kolega išmano savo sritį – galiu drąsiai pasitikėti ir kreiptis pagalbos. Tai padeda efektyviai spręsti problemas*“ (HD5).

Kategorija **Komandinis darbas** apima bendrų projektų patirtį.

Bendri projektai leidžia stiprinti tarpusavio ryšį siekiant bendrų tikslų: „*Komandiškumas man yra būtinas siekiant bendro tikslo – kai visi juda ta pačia kryptimi, atsiranda ir pasitikėjimas*“ (HD6). Bendra atsakomybė už rezultatą skatina ne tik glaudesnę bendradarbiavimą, bet ir didina pasitikėjimą tarp komandos narių. „*Dirbant prie bendrų projektų be komandiškumo neįmanoma – pasitikėjimas tarp kolegų auga, kai kiekvienas prisideda*“ (HD7).

Kategorija **Sutampančios vertybės ir santykiai** apima vertybių sutapimą ir ankstesnę pažintį.

Vadovaujasi tomis pačiomis vertybėmis – bendros vertybės supaprastina bendravimą ir skatina abipusį pasitikėjimą: „*Kai komandos narius jungia panašios vertybės, lengviau kurti pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą*“ (HD7). Bendras vertybinis pagrindas suteikia komandos nariams aiškumo, kas yra priimtina, o tai stiprina pasitikėjimą ne tik žodžiais, bet ir veiksmais. „*Pasitikiu kolegomis, nes mūsų vertybės sutampa – sąžiningumas, patikimumas, kompetencija ir geranoriškumas matomi ne tik žodžiuose, bet ir veiksmuose*“ (HD3).

Ankstesnė pažintis padeda greičiau sukurti stiprius tarpusavio ryšius: „*Su kai kuriais kolegomis dirbame daugiau nei dešimtmetį – pasitikėjimas augo kartu su bendra patirtimi, todėl jaučiuosi tvirtai komandoje*“ (HD1). Ilgalaikė arba dar iki darbo užmegzta pažintis sukuria tvirtesnę pradinę pagrindą bendradarbiavimui, o tai padeda greičiau užmegzti pasitikėjimu grįstus santykius. „*Kai pažinčių būta dar prieš darbą, susiformuoja tam tikras pasitikėjimo lūkestis – lengviau pradėti bendravimą ir greičiau rasti bendrą kalbą*“ (HD6).

Kategorija **Bendravimo patirtis** apima atvirą ir sąžiningą komunikaciją.

Atvira ir sąžininga komunikacija užtikrina skaidrumą ir padeda mažinti nesusipratimus: „*Pasitikėjimas tarp kolegų prasideda nuo abipusio atvirumo – kai gali kalbėtis laisvai ir žinai, kad niekas nebus nuslėpta*“ (HD1). Tokia aplinka, kurioje skatinamas nuoseklus informacijos srautas ir

aiškūs bendravimo kanalai, leidžia komandos nariams jaustis saugiai ir pasitikėti vieni kitais. „Komandoje jaučiasi atviras bendravimas – informacija dalijamasi nuosekliai ir visada žinau, kur kreiptis. Tai stiprina pasitikėjimą kolegomis“ (HD4).

Iniciatyva dalijantis informacija rodo atsakomybę už bendrą komandos informuotumą: „Nors kartais dėl skirtingų darbo vietų informacija šiek tiek vėluoja, vis tiek vertinu bendrą pastangą komunikuoti dažnai ir aiškiai – tai stiprina pasitikėjimą“ (HD9). Tai atskleidžia, kad nuoseklus informacijos dalijimasis yra svarbus ne tik efektyvumui, bet ir tarpusavio pasitikėjimui komandoje. „Kolegos dažnai dalijasi informacija net nepriminus – tai rodo atsakomybę ir pagarbą kitiems, kas man kelia didelį pasitikėjimą“ (HD5).

Atvirumas dalijantis informacija stiprina pasitikėjimą per nuolatinį skaidrumą: „Komandoje jaučiasi atviras bendravimas – informacija dalijamasi nuosekliai ir visada žinau, kur kreiptis. Tai stiprina pasitikėjimą kolegomis“ (HD4). Atviras informacijos srautas padeda išvengti nesusipratimų ir kuria saugią bendravimo erdvę, kur kiekvienas jaučiasi įtrauktas. „Pasitikėjimas tarp kolegų prasideda nuo abipusio atvirumo – kai gali kalbėtis laisvai ir žinai, kad niekas nebus nuslėpta“ (HD1). Detalesnė lentelė su tyrimo dalyvių citatomis pateikta 10 priede.

4.3.3. Pasitikėjimas organizacija dirbant hibridiniu būdu

Tiriant pasitikėjimo organizacija aspektus hibridinio darbo kontekste, išskirtos penkios pagrindinės kategorijos ir devynios subkategorijos, atspindinčios svarbiausius darbuotojų pasitikėjimą formuojančius veiksnius (žr. 20 lentelę). Pasitikėjimą stiprina aiški komunikacija, informacijos prieinamumas ir atvirumas, leidžiantys darbuotojams jaustis įtrauktiems į organizacinius procesus. Technologinis pasirengimas, užtikrinantis darbo įrankių prieinamumą ir sklandų jų veikimą, yra svarbus efektyviam darbui hibridinėje aplinkoje. Organizacijos patikimumą stiprina pažadų laikymasis ir lankstumo suteikimas darbuotojams. Vertinant darbuotoją kaip asmenybę ir kuriant individualų ryšį, didinamas lojalumas organizacijai, o skaidrūs procesai ir aiškūs sprendimų priėmimas stiprina saugumo ir pasitikėjimo jausmą.

20 lentelė. Pasitikėjimas organizacija dirbant hibridiniu būdu

Kategorija	Subkategorija
Aiški komunikacija ir informacijos skaidrumas	Informacijos prieinamumas ir savalaikis pateikimas
	Atvirumas ir prieinamumas
Technologinis pasirengimas darbo sąlygų užtikrinimui	Technologijos ir darbo įrankiai
Pažadų laikymasis	Išpildomi pažadai
	Pažadai – tai ne tik žodžiai
	Lankstumo galimybė
Darbuotojas yra vertinamas	Žmogaus matymas kaip darbuotojo
	Asmeninis ryšio sukūrimas
Skaidrūs procesai	Skaidrumas ir aiškumas priimant sprendimus

Remiantis 20 lentelėje pateiktais duomenimis, tyrimo dalyviai pabrėžė, kad pasitikėjimą organizacija hibridinio darbo sąlygomis formuoja aiški komunikacija, technologinis pasirengimas, pažadų laikymasis, darbuotojų vertinimas bei skaidrūs procesai. Išskirtos penkios kategorijos ir devynios subkategorijos, kurios atskleidžia pagrindinius pasitikėjimo organizacija stiprinimo aspektus hibridinio darbo aplinkoje.

Kategorija **Aiški komunikacija ir informacijos skaidrumas** apima informacijos prieinamumą ir savalaikį pateikimą bei atvirumą ir prieinamumą, kurie leidžia darbuotojams jaustis saugiai ir įtrauktiems į organizacijos gyvenimą.

Informacijos prieinamumas ir savalaikis pateikimas išryškėja kaip kertinis pasitikėjimo stiprintojas: „*Pasitikėjimą organizacija stiprina tai, kad informacija pasiekia laiku – žinau, kad nebus netikėtumų, bus laikomasi pažadų*“ (HD2). Laiku pateikiama informacija rodo darbuotojų laiką ir pastangas vertinančią organizacijos kultūrą: „*Savalaikė informacija padeda ne tik planuoti darbus, bet ir jaučiu, kad mano laikas vertinamas – tai tiesiogiai kuria pasitikėjimą organizacija*“ (HD4).

Atvirumas ir prieinamumas stiprina darbuotojų saugumo jausmą net sudėtingose situacijose: „*Pasitikėjimą organizacija stiprina jos gebėjimas likti atvirai net ir sudėtingose situacijose – kai komunikuojama aiškiai, išvengiama gandy, o vertybės tampa realiai juntamos*“ (HD5). Vadovų prieinamumas tampa svarbiu ryšio ir įsitraukimo šaltiniu: „*Kai vadovai prieinami, įsiklauso, vertina mūsų indėlį ir įtraukia į sprendimus – jaučiuosi tikrai svarbi komandos dalis*“ (HD4).

Kategorija **Technologinis pasirengimas darbo sąlygų užtikrinimui** apima technologijas ir darbo įrankius, kurie būtini efektyviam darbui hibridinėje aplinkoje.

Technologijos ir darbo įrankiai leidžia išlaikyti efektyvų ryšį su komanda: „*Technologijos leidžia palaikyti nuolatinį ryšį su kolegomis, vadovais ir organizacija – tai svarbu, kad net dirbant iš namų jausčiausi pilnaverte komandos dalimi*“ (HD5). Technologijų patikimumas taip pat yra pasitikėjimo stiprinimo veiksnys: „*Pasitikėjimą kelia tai, kad darbo įrankiai veikia sklandžiai, sistemos prieinamos – tai rodo, kad hibridinis darbas tikrai yra apgalvotas ir palaikomas*“ (HD8).

Kategorija **Pažadų laikymasis** apima išpildomus pažadus, pažadus kaip veiksmus, o ne žodžius bei lankstumo galimybę.

Išpildomi pažadai kuria tvirtą ryšį su organizacija: „*Kai organizacija įgyvendina tai, ką pažadėjo – pavyzdžiui, dėl darbo nuotoliu – jaučiu, kad galima pasitikėti ir planuoti savo darbus drąsiai*“ (HD9). **Pažadai – tai ne tik žodžiai** akcentuoja veiksmų svarbą: „*Pasitikėjimą kuria tai, kad pažadai nelieka tik žodžiais – pavyzdžiui, buvo žadėta daugiau dėmesio sveikatai, ir tai buvo įgyvendinta konkrečiais veiksmais*“ (HD7).

Lankstumo galimybė leidžia darbuotojams efektyviau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą: „*Hibridinio darbo galimybė padeda derinti darbą su asmeniniu gyvenimu – tai aiškus ženklas, kad organizacija mumis pasitiki*“ (HD7). Toks lankstumas ne tik palengvina kasdienybę, bet ir siunčia žinutę, kad darbuotojas vertinamas kaip atsakingas profesionalas. „*Lankstumas darbe leidžia geriau susiplanuoti – šeimos ir darbo derinimas tampa paprastesnis, o pasitikėjimas organizacija dėl to tik didėja*“ (HD9).

Kategorija **Darbuotojas yra vertinamas** apima žmogaus matymą kaip darbuotojo bei asmeninį ryšio sukūrimą.

Žmogaus matymas kaip darbuotojo išryškina individualaus indėlio pripažinimo svarbą: „*Pasitikėjimą organizacija lemia tai, kad jaučiuosi įvertinta – žinau, kad mano darbas pastebimas ir svarbus, net kai nesame vienoje erdvėje*“ (HD6). Asmeninio indėlio matymas padeda darbuotojams jaustis vertingais ir skatina įsitraukimą. „*Kai vadovai vertina mano indėlį ir įtraukia į sprendimų*

priėmimą, net dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiuosi reikšmingas komandos narys – tai stiprina pasitikėjimą“ (HD4).

Asmeninis ryšio sukūrimas sustiprina emocinį ryšį su organizacija: „*Labai vertinu, kad mane mato ne tik kaip darbuotoją, bet ir kaip asmenybę – šis įvertinimas suteikia motyvacijos, net kai dirbu per atstumą“ (HD9).* Toks santykis padeda kurti priklausymo jausmą net nebūnant fiziniame biure. „*Pasitikėjimą didina ne tik tai, kad galiu dirbti lanksčiai, bet ir tai, kad organizacija rodo rūpestį mano tikslams. Jaučiu, kad nesu tik resursas, bet ir partneris“ (HD8).*

Kategorija **Skaidrūs procesai** apima **skaidrumą ir aiškumą priimant sprendimus**, kurie leidžia darbuotojams jaustis saugiai organizacinėje aplinkoje.

Skaidrumas ir aiškumas priimant sprendimus padeda išvengti neaiškumų: „*Kai procesai organizacijoje yra skaidrūs, jaučiuosi saugiai – žinau, kas vyksta, kaip priimami sprendimai, ir nėra nieko slepiama už uždarytų durų“ (HD4).* Aiškus sprendimų pateikimas stiprina darbuotojų pasitikėjimą: „*Pasitikėjimas auga, kai žinai, kad svarbūs sprendimai pateikiami su paaiškinimais, o ne priimami slapta – tai ypač svarbu dirbant hibridiniu būdu“ (HD5).* Detalesnė lentelė su tyrimo dalyvių citatomis pateikta 11 priede.

4.4. Organizacinio pasitikėjimo dirbant tradiciniu būdu rezultatų analizė

Šioje darbo dalyje analizuojama organizacinio pasitikėjimo raiška tradiciniu darbo modeliu. Dėmesys skiriamas darbuotojų pasitikėjimui vadovais, kolegomis bei organizacija, veikiant įprastomis, fizinio darbo vietoje sąlygomis. Siekiama išsiaiškinti, kaip tiesioginis bendravimas ir kasdienė sąveika su vadovybe ir kolegomis daro įtaką pasitikėjimo lygiui organizacijoje bei kokios aplinkybės lemia jo stiprėjimą arba mažėjimą.

4.4.1. Pasitikėjimas vadovais dirbant tradiciniu būdu

Analizuojant pasitikėjimo vadovu tradicinio darbo sąlygomis aspektus, buvo išskirtos aštuonios kategorijos ir dvylika subkategorijų, atspindinčių darbuotojams svarbius pasitikėjimo formavimo veiksnius (žr. 21 lentelę). Tyrimo rezultatai parodė, kad pasitikėjimą stiprina vadovo profesinė kompetencija ir patirtis, leidžiančios darbuotojams jaustis užtikrintai organizacinėje aplinkoje. Vertybinis sutapimas tarp vadovo ir darbuotojų prisideda prie glaudesnių santykių kūrimo ir efektyvesnio bendravimo. Asmeninės vadovo savybės, tokios kaip sąžiningumas, etiškumas ir pagarba, formuoja saugią ir pasitikėjimu grįstą darbo atmosferą. Pasitikėjimą didina ir efektyvus bendradarbiavimas bei darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą. Aiški ir savalaikė komunikacija užtikrina informacijos prieinamumą ir veiklos skaidrumą, o vadovo pasiekiamumas stiprina darbuotojų saugumo jausmą. Be to, pasitikėjimo kultūros palaikymas per abipusę pagarbą ir lyderystės demonstravimą skatina darbuotojų motyvaciją ir organizacinį įsitraukimą.

21 lentelė. Pasitikėjimas vadovu dirbant tradiciniu būdu

Kategorija	Subkategorija
Kompetencija ir patirtis	Profesinė kompetencija
	Patirtis lemia pasitikėjimą
Bendros vertybės	Vertybių sutapimas
Asmeninės savybės	Sąžiningumas, etiškumas, pagarba
Bendradarbiavimas ir komanda	Efektyvus bendradarbiavimas

	Įtraukimas į sprendimų priėmimą
Aiški ir savalaikė komunikacija	Laiku pateikiama informacija
	Pakankamas informacijos kiekis
Vadovo pasiekiamumas	Galimybė bet kada ir bet koku klausimu kreiptis į vadovą
Pasitikėjimo kultūra	Vadovas pasitiki darbuotoju
	Pagarbos demonstravimas
Lyderystė	Lyderystės demonstravimas

Remiantis 21 lentelėje pateiktais duomenimis, tyrimo dalyviai pabrėžė, kad pasitikėjimą vadovu dirbant tradiciniu būdu formuoja profesinė kompetencija, vertybių sutapimas, sąžiningumas, efektyvus bendradarbiavimas, aiški komunikacija, vadovo pasiekiamumas, pasitikėjimo kultūros palaikymas ir lyderystės demonstravimas. Toliau nagrinėjamos šiai temai priskirtos kategorijos ir subkategorijos, atskleidžiančios pasitikėjimo stiprinimo aspektus.

Kompetencija ir patirtis apima profesinę kompetenciją bei patirtį, kurios kartu formuoja vadovo patikimumą.

Profesinė kompetencija pasirodo kaip būtina sąlyga pasitikėjimui: „Vadovui labai svarbios yra kompetencijos ir žinios, nes iškilus klausimui žinau, kad galiu kreiptis pagalbos“ (TD5). Vadovo kompetencija užtikrina sprendimų kokybę ir profesinę lyderystę: „Vadovas yra kompetentingas spręsti profesinius klausimus, ne vieną kartą tai įrodė. Tai intelektualiai, tikslo siekianti asmenybė, daug pasiekusi profesine prasme“ (TD4). Tai leidžia darbuotojams pasitikėti vadovu kaip žinovu, kurio sprendimai grindžiami žiniomis, o ne atsitiktinumu. Toks profesionalumas tampa pagrindu stabilumui ir aiškumui organizacijoje.

Patirtis lemia pasitikėjimą, nes darbuotojai vertina sukaupią patirtį kaip patikimumo garantą: „Vadovo darbinė patirtis man svarbi – nuo jos priklauso rezultatai ir organizacijos sėkmė“ (TD2). Vadovo greitas įsitraukimas į organizaciją papildomai stiprina pasitikėjimą: „Vadovas greitai įsiliejo į organizaciją ir greitai perprato darbo specifiką. Jo greitas įsitraukimas ir gebėjimas veikti užtikrintai nuo pat pradžių kėlė pasitikėjimą“ (TD1). Taip darbuotojai jaučiasi užtikrintai, nes vadovas geba orientuotis kompleksinėse situacijose, remiasi savo žiniomis ir sprendžia problemas konstruktyviai.

Bendros vertybės atskleidžia vertybių sutapimo svarbą formuojant pasitikėjimą.

Vertybių sutapimas padeda sumažinti nesusipratimų riziką ir stiprina tarpusavio supratimą: „Svarbu turėti bendrų vertybių – tuomet mažiau nesusipratimų darbinėje aplinkoje“ (TD5). Tai apima tiek profesines, tiek asmenines nuostatas: „Mūsų vertybės sutampa – problemų sprendimas, pagarba, lankstumas, komunikacija, asmeninis augimas“ (TD2). Tokiu būdu kuriama darni darbo kultūra, kurioje lengviau susitarti, veikti kartu ir palaikyti abipusį pasitikėjimą net sudėtingose situacijose.

Asmeninės savybės akcentuoja sąžiningumo, etiškumo ir pagarbos svarbą.

Sąžiningumas, etiškumas, pagarba yra pagrindas saugiai darbo atmosferai: „Vadovas elgiasi sąžiningai ir etiškai, visiems taiko vienodus standartus“ (TD2). Pagarba ir atvirumas stiprina pasitikėjimą: „Mūsų bendravimas su vadovu grįstas tiesos sakymu, atvirumu ir pagarba nuomonei“ (TD1).

Bendradarbiavimas ir komanda akcentuoja efektyvų darbą komandoje ir darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą.

Efektyvus bendradarbiavimas stiprina darbuotojų jausmą, kad jie yra svarbūs komandos nariai: „*Vadovo bendradarbiavimo stilius yra efektyvus – informacija dalijamasi laiku, sprendimai priimami kartu*“ (TD2). Toks požiūris ne tik skatina pasitikėjimą vadovu, bet ir didina darbuotojų įsitraukimą į kasdienes procesus. „*Vadovo požiūris į bendrą darbą yra empatiškas ir efektyvus – jaučiuosi lyg svarbi dalis. Nuolat palaikomas ryšys leidžia dirbti kaip komandai*“ (TD4). Tai leidžia darbuotojams jaustis ne pavaldiniais, o lygiaverčiais partneriais.

Įtraukimas į sprendimų priėmimą leidžia darbuotojams jaustis įvertintiems ir skatina pasitikėjimą: „*Vadovas į sprendimų priėmimą įtraukia tuomet, kai svarbi platesnė nuomonė*“ (TD1). Toks vadovavimo būdas kuria abipusio pasitikėjimo pagrindą, nes darbuotojai jaučia, kad jų nuomonė turi reikšmės. „*Kai vadovas įtraukia kolektyvą į sprendimų priėmimą, atsiranda pasitikėjimas – tai leidžia jaustis išgirstam ir vertinamam*“ (TD8). Tai leidžia darbuotojams būti ne pasyviais vykdytojais, o aktyviais organizacijos kūrėjais.

Aiški ir savalaikė komunikacija leidžia darbuotojams lengviau atlikti užduotis: „*Vadovo komunikacija yra puiki – informacija pateikiama laiku, aiškiai ir be jokių dviprasmybių*“ (TD2). Kai informacija perduodama skaidriai ir be užuolankų, darbuotojai jaučiasi saugiai ir geba efektyviau planuoti savo darbus. „*Vadovo aiški ir savalaikė komunikacija leidžia viskam vykti sklandžiai – tai vienas svarbiausių pasitikėjimo šaltinių*“ (TD8). Tai leidžia sumažinti neapibrėžtumą ir padeda darbuotojams priimti atsakingus sprendimus.

Laiku pateikiama informacija apima aiškią ir savalaikę komunikaciją bei pakankamą informacijos kiekį.

Pakankamas informacijos kiekis užtikrina, kad darbuotojai jaustųsi gerai informuoti: „*Kai informacija gaunama greitai, aiškiai ir suprantamai, kyla pasitikėjimas*“ (TD5). Atvira komunikacija mažina nereikalingą stresą ir suteikia darbuotojams galimybę veikti užtikrintai. „*Vadovas kartais pasako net daugiau nei būtina – tai kuria skaidrumo jausmą ir stiprina pasitikėjimą*“ (TD5). Tai leidžia suprasti organizacinius sprendimus ir jaustis svarbia informacinės grandies dalimi.

Vadovo pasiekiamumas užtikrina galimybę bet kada kreiptis į vadovą.

Galimybė bet kada ir bet koku klausimu kreiptis į vadovą stiprina saugumo ir atvirumo jausmą: „*Vadovo pasiekiamumas man yra itin svarbus – kai žinau, kad galiu susisiekti bet kada, jaučiuosi saugi ir girdima*“ (TD2). Tokia prieiga leidžia greičiau spręsti iškilusius klausimus ir sumažina neapibrėžtumą kasdienėje veikloje. „*Kai reikia žaibiškai reaguoti, ir galiu pasiekti vadovę, tai turi tiesioginę įtaką darbo kokybei. Tokiais momentais pasitikėjimas vadove dar labiau išauga*“ (TD9). Tai leidžia darbuotojams jaustis ramiai žinant, kad jie nėra palikti vieni su iššūkiais.

Pasitikėjimo kultūra apima abipusį pasitikėjimą ir pagarbos demonstravimą.

Vadovas pasitiki darbuotoju, taip skatindamas savarankiškumą ir atsakomybę: „*Pasitikėjimą vadovu lemia ir tai, kad jis manimi pasitiki*“ (TD2). Abipusis pasitikėjimas sukuria atmosferą, kurioje darbuotojai drąsiai imasi iniciatyvos ir jaučiasi vertinami. „*Dalis mano pasitikėjimo vadove kyla iš to, kad ji manimi pasitiki – tai sukuria pasitikėjimo atmosferą, kurioje norisi stengtis ir augti*“ (TD9).

Tai leidžia darbuotojams priimti atsakomybę už rezultatus ir jaustis savarankiškais sprendimų priėmėjais.

Pagarbos demonstravimas skatina darbuotojų įsitraukimą ir motyvaciją: „*Pasitikėjimą vadovu lemia pagarba, palaikymas ir tai, kad neįaučiu dominavimo*“ (TD5). Pagarba rodo ne tik profesinį, bet ir žmogišką santykį tarp vadovo ir darbuotojo. „*Kai vadovas išklauso, paaiškina sprendimus ir ieško kompromiso, jaučiu, kad mano nuomonė svarbi, o tai rodo tikrą pagarbą*“ (TD3). Tai leidžia darbuotojams jaustis vertinamais komandos nariais ir skatina konstruktyvų dialogą.

Lyderystė išskiriama kaip esminis pasitikėjimo stiprinimo elementas.

Lyderystės demonstravimas įkvepia darbuotojus ir motyvuoja juos siekti tikslų: „*Vadovas yra lyderis – moka motyvuoti, o tai padeda dirbti su pasimėgavimu*“ (TD2). Lyderis ne tik rodo kryptį, bet ir palaiko komandą visame procese. „*Vadovas, kurį laikau lyderiu, ne tik įkvepia, bet ir palaiko, rodo kryptį – tai kuria pasitikėjimą ir norą veikti kartu*“ (TD8). Tai leidžia komandai apsijungti bendram tikslui ir patirti augimą ne tik profesiniame, bet ir asmeniniame lygmenyje. Detalesnė lentelė su tyrimo dalyvių citatomis pateikta 12 priede.

4.4.2. Pasitikėjimas kolegomis dirbant tradiciniu būdu

Analizuojant darbuotojų patirtis apie pasitikėjimą kolegomis tradicinio darbo sąlygomis, išskirtos penkios pagrindinės kategorijos ir vienuolika subkategorijų, atskleidžiančių tarpusavio pasitikėjimo formavimosi pagrindus (žr. 22 lentelę). Tyrimo rezultatai parodė, kad pasitikėjimą stiprina kolegų profesinė kompetencija, atsakomybė ir patikimumas, užtikrinantys darbo kokybę ir stabilumą. Bendradarbiavimas, abipusė pagalba ir įsitraukimas stiprina ryšius ir skatina komandinį veikimą. Vertybių sutapimas ir sąžiningumo principų laikymasis padeda kurti bendrą supratimą ir darnų darbo klimatą. Atvira komunikacija bei dalijimasis informacija, taip pat neformalios veiklos, stiprina emocinį ryšį ir augina tarpusavio pasitikėjimą.

22 lentelė. Pasitikėjimas kolegomis dirbant tradiciniu būdu

Kategorija	Subkategorija
Kompetencija ir patikimumas	Profesinės žinios ir kompetencijos
	Patikimumas ir atsakomybė
	Atsakomybė už bendrą rezultatą
Bendradarbiavimas ir pagalba	Abipusė pagalba ir palaikymas
	Įsitraukimas
Sutampančios vertybės	Veikimas grindžiamas panašiomis vertybėmis
	Vadovaujamas bendromis žmogiškomis vertybėmis
	Laikomasi sąžiningumo principo
Komunikacija ir informacijos dalinimasis	Atvira komunikacija
	Tiesioginis bendravimas
	Neformalios veiklos

Remiantis 22 lentelėje pateiktais duomenimis, tyrimo dalyviai pabrėžė, kad pasitikėjimą kolegomis dirbant tradiciniu būdu formuoja profesinė kompetencija, patikimumas, atsakomybė, bendradarbiavimas, vertybių sutapimas, sąžiningumas, atvira komunikacija bei neformalūs santykiai. Toliau nagrinėjamos šiai temai priskirtos kategorijos ir subkategorijos, atskleidžiančios tarpusavio pasitikėjimo stiprinimo aspektus.

Kompetencija ir patikimumas apima profesines žinias, patikimumą bei atsakomybę už bendrą rezultatą.

Profesinės žinios ir kompetencijos yra pagrindas kolegų patikimumui: „*Pasitikėjimą kolegomis kuria jų gebėjimas užtikrinti, kad užduotys bus atliktos laiku ir kokybiškai – be profesinių žinių ir gebėjimų tai sunkiai įsivaizduojama*“ (TD1). Kai kolegos ne tik turi reikiamų žinių, bet ir geba jas taikyti kūrybiškai bei atsakingai, jų sprendimais galima pasitikėti. „*Kolegų profesionalumas, kūrybiškumas ir atsakingumas kelia mano pasitikėjimą*“ (TD8).

Patikimumas ir atsakomybė pasireiškia kolegų gebėjimu laikytis įsipareigojimų: „*Patikimumas ir įsipareigojimų laikymasis man yra esminiai veiksniai pasitikėjimui kolegomis*“ (TD2). Kai darbuotojai nuosekliai prisiima atsakomybę už savo veiksmus, tai sukuria pasitikėjimu grįstą ir saugią darbo aplinką. „*Patikimumas yra kertinis kolegų pasitikėjimo pagrindas*“ (TD6).

Atsakomybė už bendrą rezultatą stiprina komandą: „*Visi kolegos supranta, kad skyriaus darbas – bendras, o bet kokia klaida paveikia visos komandos reputaciją*“ (TD1). Toks bendras įsipareigojimas bendrai sėkmei padeda kurti pasitikėjimą, nes visi siekia vieno tikslo ir remiasi vieni kitais. „*Kai visi juda ta pačia kryptimi, rezultatai geresni*“ (TD2).

Bendradarbiavimas ir pagalba akcentuoja abipusę pagalbą bei įsitraukimą.

Abipusė pagalba ir palaikymas yra pagrindas stipriems santykiams: „*Pasitikėjimą kolegomis stiprina jų pagalba ir tai, kad jaučiu jų pasitikėjimą manimi*“ (TD2). Kai santykiai grįsti ne tik pagalbos teikimu, bet ir pasitikėjimu iš abiejų pusių, formuojasi tvirtas komandinio darbo pagrindas. „*Abipusis pasitikėjimas su kolegomis sukuria tvirtą pagrindą komandiniam darbui*“ (TD6).

Įsitraukimas reiškiasi aktyviu dalyvavimu ir solidarumu: „*Kolegų bendradarbiavimas, tikslų siekimas ir sąžiningumas stiprina pasitikėjimą*“ (TD2). Įsitraukimas pasireiškia ne tik profesinėje veikloje, bet ir per neformalias iniciatyvas, kurios padeda kurti artimesnius ryšius. „*Kartu vykstame į išvykas ar renginius, todėl palaikome bendrystę*“ (TD6).

Sutampančios vertybės atskleidžia vertybinį pagrindą pasitikėjimui formuoti.

Veikimas grindžiamas panašiomis vertybėmis padeda užtikrinti darną: „*Mano ir kolegų vertybės visiškai sutampa – dažnai galvojame ir veikiamo panašiai, todėl lengviau išvengti nesusipratimų ir dirbti darniai*“ (TD2). Vertybių atitikimas padeda kurti bendrą suvokimą apie tai, kas svarbu komandoje, ir mažina konfliktų tikimybę. „*Vertybinis sutapimas su kolegomis man reiškia atsakomybę, pagarbą, nuoširdumą ir bendradarbiavimą – tai neatsiejama nuo pasitikėjimo*“ (TD8). Tai leidžia kurti pasitikėjimu grįstus santykius, kurie yra stabilūs ir atsparūs išoriniam spaudimui.

Vadovaujamasi bendromis žmogiškomis vertybėmis stiprina emocinius ryšius: „*Pasitikėjimą stiprina tai, kad dauguma kolegų vadovaujasi panašiomis žmogiškomis vertybėmis*“ (TD7). Bendras vertybinis pagrindas, ypač susijęs su atvirumu ir dalijimusi, padeda kurti tvirtus ir pasitikėjimu grįstus santykius komandoje. „*Vertybės, susijusios su atvirumu ir dalijimusi informacija, sukuria tvirtą pagrindą pasitikėjimui*“ (TD6).

Laikomasi sąžiningumo principo, kuris mažina konfliktų riziką: „*Komandoje pasitikime vieni kitais, nes sąžiningumas užtikrina, kad kiekvienas atsakingai ir atvirai vykdo savo užduotis*“ (TD2). Kai sąžiningumas tampa bendra norma, darbuotojai jaučiasi užtikrinti dėl kolegų veiksmų ir sprendimų.

o tai stiprina tarpusavio pasitikėjimą. „*Pasitikime kolegomis, nes sąžiningumas mums yra pagrindinė vertybė*“ (TD9).

Komunikacija ir informacijos dalinimasis apima atvirą bendravimą, tiesioginį kontaktą ir neformalias veiklas.

Atvira komunikacija užtikrina skaidrumą: „*Kolegų atvira komunikacija labai svarbi – viskuo dalinamės, nieko nepaliekame nežinioje*“ (TD2). Kai komandoje vyrauja nuoseklus ir atviras informacijos dalijimasis, sumažėja neaiškumų, o pasitikėjimas tarp kolegų stiprėja. „*Mūsų komandoje komunikacija gera – dalijamės visa reikalinga informacija*“ (TD7).

Tiesioginis bendravimas padeda stiprinti tarpusavio ryšį: „*Tiesioginis bendravimas su kolegomis užtikrina greitesnį informacijos perdavimą ir leidžia kurti glaudesnę ryšį, kuris tampa vienu svarbiausių pasitikėjimo šaltinių*“ (TD1). Gyvas kontaktas suteikia galimybę lengviau išspręsti nesusipratimus ir greičiau reaguoti į situacijas. „*Komunikacija gera – mokytojai dalijasi visa reikalinga informacija, turime savo kanalus bendravimui, todėl išvengiame nesusipratimų*“ (TD7). Tai leidžia užtikrinti bendrą informacinį lauką ir palaikyti abipusį pasitikėjimą.

Neformalios veiklos skatina artimesnius santykius: „*Bendra veikla su kolegomis po darbo leidžia pamatyti juos kitu kampu, o tai stiprina tarpusavio pasitikėjimą*“ (TD2). Tokios veiklos padeda ne tik geriau pažinti kolegas, bet ir kurti bendrumo jausmą, kuris persikelia į darbo aplinką. „*Neformalūs susitikimai padeda geriau pažinti kolegas, suprasti jų požiūrį ir vertybes*“ (TD8). Detalesnė lentelė su tyrimo dalyvių citatomis pateikta 13 priede.

4.4.3. Pasitikėjimas organizacija dirbant tradiciniu būdu

Analizuojant darbuotojų patirtis tradicinio darbo sąlygomis, nustatyti pagrindiniai veiksniai, formuojantys pasitikėjimą organizacija. Išskirtos šešios kategorijos ir dvylika subkategorijų, apimančios organizacijos patikimumą, aiškią struktūrą, savalaikę komunikaciją ir skaidrią informacijos sklaidą (žr. 23 lentelę). Pasitikėjimą stiprina procesų skaidrumas, įsipareigojimų laikymasis, aiškūs tarpusavio santykiai ir bendra vertybinė kultūra. Darbuotojai taip pat vertina organizacijos etiškumą, sąžiningumą bei dėmesį jų tobulėjimo galimybėms, priklausymo jausmui ir sąžiningam traktavimui, kurie didina įsitraukimą ir lojalumą.

23 lentelė. Pasitikėjimas organizacija dirbant tradiciniu būdu

Kategorija	Subkategorija
Organizacinis patikimumas	Įsipareigojimų laikymasis
	Procesų skaidrumas
Struktūra	Struktūros stabilumas
Komunikacija ir informacijos sklaida	Savalaikė informacija
	Aiški komunikacija biure
Organizacinė kultūra ir vertybės	Aiškūs tarpusavio santykiai
	Aiškios vertybinės nuostatos
	Vienodas darbuotojų traktavimas
Etika ir teisingumo principai	Skaidrumas organizacijos veikloje ir informacijos prieinamumas
	Skaidrumas ir sąžiningumas
Organizacijos dėmesys darbuotojui	Vertinimas ir priklausymo jausmas
	Tobulėjimo ir augimo galimybės

Atsižvelgiant į 23 lentelės duomenis, tradicinio darbo sąlygomis darbuotojų pasitikėjimą organizacija formuoja įvairūs veiksniai, tokie kaip organizacijos patikimumas, aiški struktūra, efektyvi komunikacija, vertybinė kultūra ir sąžiningumo principų laikymasis. Buvo išskirtos šešios pagrindinės kategorijos ir dvylika subkategorijų, atspindinčių esminius organizacinės aplinkos aspektus, kurie stiprina darbuotojų pasitikėjimą. Tyrimo dalyvių patirtys rodo, kad skaidrumas, įsipareigojimų vykdymas, tarpusavio santykių aiškumas bei dėmesys darbuotojų vertinimui ir tobulėjimo galimybėms sudaro tvirtą pasitikėjimo pagrindą ir skatina ilgalaikį įsitraukimą bei lojalumą.

Organizacinis patikimumas apima įsipareigojimų laikymąsi ir procesų skaidrumą.

Įsipareigojimų laikymasis stiprina darbuotojų saugumo jausmą: „Organizacija pelno mano pasitikėjimą tuo, kad laikosi duotų pažadų ir įsipareigojimų – tai vienas svarbiausių kriterijų, kuris užtikrina stabilumą“ (TD2). Kai darbuotojai mato, kad pažadai nėra tik formalumas, o realiai vykdomi veiksmai, jie jaučiasi emociškai saugūs ir labiau pasitiki organizacija. „Įsipareigojimų laikymasis yra kertinis pasitikėjimo organizacija veiksnys“ (TD6).

Procesų skaidrumas užtikrina aiškumą organizacijos veikloje: „Kai kilo neaiškumų dėl projekto, organizacijos vadovybė skaidriai paaiškino situaciją ir į sprendimų priėmimą įtraukė darbuotojus“ (TD3). Skaidrumas nėra tik deklaratyvus principas – tai veiksmas, kai taisyklės ne tik egzistuoja, bet ir taikomos praktiškai. „Procesų skaidrumas man reiškia ne tik dokumentuotus principus, bet jų realų laikymąsi“ (TD4).

Struktūra išryškina struktūros stabilumo svarbą.

Struktūros stabilumas kuria saugumo jausmą darbuotojams: „Pasitikėjimą organizacija stiprina tai, kad procesai aiškūs, struktūra stabili, o veikla vyksta sklandžiai“ (TD7). Kai organizacijos veiksmai yra nuspėjami ir nuoseklūs, darbuotojai jaučiasi užtikrinti ir gali drąsiau priimti sprendimus kasdienėje veikloje. Organizacijos nuspėjamumas leidžia lengviau priimti sprendimus: „Organizacijos stabilumas yra vienas pagrindinių mano pasitikėjimo šaltinių“ (TD1).

Komunikacija ir informacijos sklaida apima savalaikės informacijos pateikimą ir aiškią komunikaciją biure.

Savalaikė informacija leidžia darbuotojams efektyviai planuoti darbus: „Visa reikalinga informacija pateikiama laiku, todėl galiu efektyviai planuoti darbus ir jaustis užtikrintai“ (TD2). Laiku gaunama informacija padeda išvengti neapibrėžtumo ir mažina stresą, todėl darbuotojai gali susitelkti į užduotis. „Aiškus ir savalaikis informacijos pateikimas leidžia dirbti be streso ir neapibrėžtumo“ (TD8).

Aiški komunikacija biure skatina darbuotojų užtikrintumą: „Kai vadovybės bendravimas aiškus, žinai, ko tikėtis, o tai padeda dirbti ramiai ir užtikrintai“ (TD8). Aiški komunikacija padeda operatyviai reaguoti į situacijas: „Greitas ir savalaikis informacijos gavimas darbe padeda efektyviai reaguoti į situacijas“ (TD1).

Organizacinė kultūra ir vertybės apima aiškius tarpusavio santykius, aiškias vertybines nuostatas ir vienodą darbuotojų traktavimą.

Aiškūs tarpusavio santykiai stiprina pasitikėjimo atmosferą: „Organizacinė kultūra, kuri apima aiškias vertybes, įsitikinimus ir įprastas praktikas, kuria tvirtą pasitikėjimo pagrindą“ (TD2). Kasdienių principų laikymasis užtikrina pasitikėjimą: „Toku būdu formuojama pagarbos ir pasitikėjimo atmosfera“ (TD4).

Aiškios vertybinės nuostatos padeda prognozuoti organizacijos veiksmus: „Organizacinė kultūra yra pasitikėjimo ašis – kai ji nuosekli, formuojasi aiški darbuotojų tarpusavio ir su vadovybe santykių sistema“ (TD6). Toks nuoseklumas leidžia darbuotojams jaustis saugiai ir sumažina neapibrėžtumą kasdienėje veikloje. „Organizacinė kultūra, kuri apima aiškias vertybes, įsitikinimus ir įprastas praktikas, kuria tvirtą pasitikėjimo pagrindą, nes kiekvienas žino, kokiomis nuostatomis vadovaujamasi“ (TD2). Taip darbuotojai gali ne tik prognozuoti sprendimus, bet ir susitapatinti su organizacijos tikslais.

Vienodas darbuotojų traktavimas užtikrina teisingumą: „Teisingumo principų laikymasis santykiuose yra vienas svarbiausių pasitikėjimo šaltinių“ (TD2). Vienodi standartai padeda išvengti favoritizmo: „Kai visiems organizacijoje taikomi vienodi standartai, kyla pasitikėjimas“ (TD8).

Etika ir teisingumo principai apima skaidrumą organizacijos veikloje ir sąžiningumą.

Skaidrumas organizacijos veikloje ir informacijos prieinamumas formuoja moralinę organizacijos kryptį: „Vidinis etikos kodeksas rodo, kad organizacija sistemiškai rūpinasi moraliniais veiklos principais“ (TD1). Realus etikos normų taikymas stiprina pasitikėjimą: „Kai etikos normos organizacijoje ne tik deklaruojamos, bet ir taikomos, atsiranda tvirtas pagrindas darbuotojų pasitikėjimui“ (TD4).

Skaidrumas ir sąžiningumas užtikrina atsakingą sprendimų priėmimą: „Etikos laikymasis visose organizacijos veiklos srityse yra viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl ja pasitikiu“ (TD2). Kai sprendimai grindžiami vertybėmis ir skaidrumu, darbuotojai jaučiasi užtikrinti dėl organizacijos veiksmų nuoseklumo ir teisingumo. „Etikos laikymasis organizacijoje man yra vienas stipriausių pasitikėjimo veiksmų“ (TD7).

Organizacijos dėmesys darbuotojui apima vertinimą bei priklausymo jausmą ir tobulėjimo bei augimo galimybes.

Vertinimas ir priklausymo jausmas stiprina darbuotojų emocinį ryšį su organizacija: „Kai jaučiuosi vertinama kaip darbuotoja, natūraliai stiprėja ir pasitikėjimas organizacija“ (TD2). Šis emocinis aspektas formuoja ne tik pasitikėjimą, bet ir lojalumą organizacijai. „Labai svarbu jausti, kad esi visateisė organizacijos dalis – tik tada gali visiškai įsitraukti ir pasitikėti organizacija“ (TD6). Tai leidžia darbuotojams suprasti savo svarbą bendrame kontekste ir kuria vidinę motyvaciją.

Tobulėjimo ir augimo galimybės skatina ilgalaikį pasitikėjimą: „Pasitikėjimą organizacija stiprina tai, kad čia nuolat sudaromos galimybės augti ir tobulėti“ (TD5). Investicijos į darbuotojų profesinį augimą rodo organizacijos ilgalaikį požiūrį, o tai padeda kurti tvirtą ir abipusį pasitikėjimą. „Kai organizacija aktyviai investuoja į tavo tobulėjimą, natūraliai kyla pasitikėjimas ja“ (TD8). Detalesnė lentelė su tyrimo dalyvių citatomis pateikta 14 priede.

4.5. Pasitikėjimą mažinančių veiksnių dirbant skirtingomis darbo organizavimo formomis rezultatų analizė

Tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacinį pasitikėjimą skirtingose darbo organizavimo formose (tradicinėje, hibridinėje ir nuotolinėje) silpnina įvairūs neigiami veiksniai. Pasitikėjimo lygį veikia tiek tiesioginės tarpasmeninės sąveikos kokybė, tiek platesnės organizacinės aplinkos ypatumai. Pastebima, kad skirtingi darbo modeliai išryškina jau egzistuojančius pasitikėjimo iššūkius ir sukuria naujas rizikas, susijusias su komunikacijos efektyvumu, informacijos sklaida bei emociniu darbuotojų įsitraukimu.

Pasitikėjimą vadovais mažina jų kompetencijos stoka, nesąžiningumas, sprendimų centralizavimas bei nepakankamas įsitraukimas į darbuotojų veiklas:

- *nekompetencija ir patirties stoka;*
- *nesąžiningumas ir manipuliatyvus elgesys;*
- *vadovo neatvirumas, sprendimų centralizavimas;*
- *vadovo mažas įsitraukimas ir pasiekiamumo stoka;*
- *nepakankamas išklausa ir neaiškus pareigų pasidalijimas.*

Tuo tarpu **pasitikėjimą kolegomis** silpnina Tuo tarpu pasitikėjimą kolegomis silpnina požiūrių nesuderinamumas, ankstesnės neigiamos patirtys, nepakankama komunikacija ir komandinio ryšio stoka:

- *skirtingas požiūris į darbą ir bendravimo principus;*
- *neigiama patirtis iš ankstesnio bendradarbiavimo;*
- *abejonės dėl kolegų patikimumo dirbant nuotoliniu būdu;*
- *komunikacijos stoka ir nepakankamas atvirumas;*
- *silpnas komandinis darbas ir bendradarbiavimo įpročių stoka;*
- *linkimas veikti individualiai, mažai įsitraukiant į kolektyvo veiklas.*

Organizaciniu lygmeniu, pasitikėjimą silpnina selektyvus informacijos dalijimasis, bendravimo nesklandumai tarp padalinių, dažni struktūriniai pokyčiai, neskaidrūs procesai ir etikos principų nesilaikymas.

- *nevienodas ir nepakankamai atviras informacijos dalijimasis ir vėlavimas;*
- *komunikacijos sutrikimai tarp padalinių;*
- *atskirtis tarp skyrių ir netolygus bendravimas;*
- *dažni struktūriniai pokyčiai ir neapibrėžtumas;*
- *organizacinės kultūros silpnėjimas dėl pavienių asmenų elgesio;*
- *procesų neskaidrumas ir vidinė konkurencija;*
- *informacijos trūkumas, skatinantis gandų plitimą;*
- *etikos normų nesilaikymas.*

Išanalizavus neigiamus veiksnius paaiškėjo, kad pasitikėjimą organizacijoje silpnina tiek asmeniniai, tiek sisteminiai aspektai. Rezultatai parodė, kad darbuotojų pasitikėjimui itin svarbūs ne tik tarpusavio santykiai, bet ir organizacijos veikimo būdai, ypač esant skirtingiems darbo režimams. Tyrimo dalyvių atsakymai atskleidė, kad vadovų nekompetencija, sąžiningumo stoka ir neefektyvus bendravimas daro reikšmingą neigiamą poveikį pasitikėjimui organizacijoje: „*Vadovas nesilaiko žodžio, trūksta kompetencijos ir patirties, neatsako į prašymus, sprendžia viską vienas, yra neatviras, negeranoriškas*“ (TD6). Neigiami kolegų elgesio pavyzdžiai, tokie kaip siekis sprendimus priimti

savo asmeninei naudai, dar labiau gilina emocinį atsiribojimą: „*Kai matau, kad kolega elgiasi veidmainiškai ir siekia tik asmeninės naudos, o ne bendro tikslo, man tampa aišku: pasitikėjimas tokiu žmogumi neįmanomas*“ (ND5). Organizaciniu lygmeniu darbuotojai jautriai reaguoja į neskaidrius procesus ir informacijos trūkumą, o tai, jų teigimu, sukelia neapibrėžtumo jausmą ir mažina lojalumą: „*Kai trūksta laiku ir aiškiai pateiktos informacijos, darbuotojai linkę patys susikurti savo versijas – tai kelia abejonių ir mažina pasitikėjimą*“ (TD4). Šie rezultatai leidžia teigti, kad organizacinio pasitikėjimo palaikymas reikalauja nuoseklios komunikacijos, aiškaus bendrų principų suvokimo ir sąmoningo darbo santykių puoselėjimo, nepriklausomai nuo taikomo darbo organizavimo modelio. *Detalesnė informacija pateikiama 15 priede.*

4.6. Rekomendacijų kaip stiprinti organizacinį pasitikėjimą vertinimas

Tyrimo dalyvių pateiktos rekomendacijos atskleidė, kokie aspektai yra svarbiausi organizacinio pasitikėjimo stiprinimui viešajame sektoriuje. Atsakymai parodė, kad pasitikėjimą lemia ne vienas konkretus veiksnys, o visuma tarpusavyje susijusių elementų, apimančių darbo prasmės suvokimą, nuoseklų vertybių laikymąsi, efektyvią komunikaciją, darbuotojų profesinį augimą ir vadovų elgesį. Siekiant tvirto pasitikėjimo organizacijoje, svarbu atsižvelgti į įvairias vidines ir išorines darbuotojų patirtis bei lūkesčius. Toliau pateikiami svarbiausi aspektai, kuriuos tyrimo dalyviai išskyrė kaip kertinius veiksnius, stiprinančius organizacinį pasitikėjimą.

- **Prasminga veikla:** Suteikti darbui prasmingumo, siejant veiklą su valstybės ar visuomenės gerove (ND2).
- **Vertybių laikymasis:** Užtikrinti, kad deklaruojamos vertybės būtų realiai taikomos kasdienėje organizacijos veikloje (ND2, ND7, TD7).
- **Skaidri komunikacija:** Stiprinti aiškią vidinę komunikaciją apie tikslus, pokyčius ir sprendimus (ND8, ND4).
- **Palaikanti darbo atmosfera:** Kurti draugišką bendradarbiavimo aplinką, skatinti grįžtamąjį ryšį ir pagarbų požiūrį į darbuotojus (ND6, ND7, TD5).
- **Profesinis augimas:** Sudaryti sąlygas nuolatiniam profesiniam tobulėjimui, siūlant mokymus, stažuotes ir suteikiant autonomiją darbo procese (ND2, ND6, HD9, TD8).
- **Pasitikėjimas vadovais:** Užtikrinti vadovų sąžiningumą, palaikymą darbuotojams ir rūpinimąsi jų gerove kaip svarbiausią motyvacijos šaltinį (ND5, TD7, TD5).

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinio pasitikėjimo stiprinimas viešajame sektoriuje reikalauja kompleksinio požiūrio, apimančio tiek vertybinių nuostatų laikymąsi, tiek kasdienės veiklos kokybės užtikrinimą. Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai pasitikėjimą sieja su prasmingu darbo turiniu ir vertybinėmis nuostatomis. Kaip pažymi kai kurie tyrimo dalyviai, „*Ypač svarbu jausti, kad darbas prisideda prie didesnio tikslo, ne tik asmeninių rezultatų, bet ir valstybės ar visuomenės gerovės*“ (ND2). Taip pat akcentuojama vertybių svarba: „*Organizacijoje vyrauja pasitikėjimas, laikomasi deklaruojamų vertybių, o tai kuria pozityvią ir patikimą darbo aplinką*“ (ND2). Tyrimo dalyviai pabrėžia ir skaidrios komunikacijos, palaikančios atmosferos bei profesinio augimo galimybių reikšmę darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui. Todėl siekiant ilgalaikio pasitikėjimo palaikymo būtina nuosekliai taikyti rekomendacijas ir kurti atvirą, vertybėmis grįstą darbo aplinką. *Detalesnė informacija pateikiama 16 priede.*

Rekomendacijos dėl organizacinio pasitikėjimo stiprinimo. Tyrimo duomenys atskleidžia (žr. 17 priede), kad pasitikėjimo organizacijoje stiprinimas yra daugiasluoksnis procesas, apimantis vadovų, darbuotojų tarpusavio santykius ir organizacijos lygmenį. Tyrimo dalyvių siūlymai daugiausia

orientuoti į komunikacijos gerinimą, santykių stiprinimą bei organizacinių procesų aiškumo užtikrinimą. Pabrėžiama, kad atvirumas, aiškūs lūkesčiai, pagarbus bendravimas ir vertybių laikymasis yra būtinos prielaidos formuojant tvarią, saugią bei darbuotojų įsitraukimą skatinančią darbo aplinką. Siekiant šių tikslų, tyrimo dalyviai išskyrė šias pagrindines pasitikėjimo stiprinimo kryptis:

- **atvirumas ir skaidri komunikacija** – svarbu užtikrinti aiškią, laiku teikiamą informaciją, atvirą dialogą bei darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą;
- **vadovų palaikymas, žmogiškumas ir grįžtamasis ryšys** – vadovai turėtų būti pasiekiami, empatiški, teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir rodyti dėmesį darbuotojų gerovei;
- **darbuotojų bendradarbiavimas ir atsakomybė** – skatinamas sąžiningas, patikimas bendradarbiavimas bei atsakingas įsipareigojimų vykdymas tarp komandos narių;
- **organizacijos atsakomybė už skaidrumą, vertybes ir gerovę** – organizacija privalo nuosekliai laikytis deklaruojamų vertybių, užtikrinti veiklos skaidrumą ir rūpintis darbuotojų gerove;
- **profesinis augimas ir darbuotojų motyvacija** – būtina sudaryti galimybes mokytis, tobulėti ir augti profesinėje srityje, taip stiprinant darbuotojų įsitraukimą ir lojalumą.

4.7. Organizacinio pasitikėjimo svarbos vertinimas

Remiantis tyrimo dalyvių išvalgomis apie pasitikėjimo svarbą darbo aplinkoje ir organizacijos rekomendavimą kitiems, galima daryti išvadą, kad organizacinis pasitikėjimas laikomas vienu esminių elementų tiek renkantis naują darbą, tiek vertinant esamą darbovietę. Tyrimo dalyviai, svarstydami apie galimą darbo paiešką, dažniausiai išskyrė pasitikėjimą kaip kriterijų, kuris leidžia jaustis saugiai, užtikrina sklandų bendradarbiavimą ir padeda įsitraukti į veiklas. Pasitikėjimas vadovu, kolegomis ir pačia organizacija dažnai siejamas su emociniu stabilumu, darbo prasmingumu ir galimybe laisvai reikšti nuomonę. Taigi, galima teigti, kad pasitikėjimas darbuotojams yra ne tik funkcinė, bet ir vertybinė nuostata, formuojanti darbo pasirinkimo pagrindą.

24 lentelė. Pasitikėjimo svarba darbo paieškos kontekste

ND4	„Pasitikėjimas yra labai svarbus, nes lemia gerą savijautą darbe. Tai prisideda prie tavo paties rezultato. Jeigu matai, kad tavimi pasitiki ir tu pasitiki, tada tie rezultatai yra gerokai geresni negu ieškant užslėptos informacijos“.
ND9	„Man pasitikėjimas vadovu, kolegomis ar organizacija būtų labai svarbus renkantis darbą. Patikima aplinka padeda jaustis saugiai, greičiau įsitraukti ir ramiai dirbti“.
ND5	„Labai svarbu, nes tuomet jausčiausi saugiau, stabiliau. Žinočiau, kad žodžiai atitinka veiksmus, kad galiu pasitikėti vadovu, kolegomis, kad nėra povandeninių dalykų“.
ND1	„Taip, jei ieškočiau naujo darbo, pasitikėjimas vadovu, kolegomis ir organizacija būtų labai svarbus, nes tai padeda jaustis saugiai, leidžia atvirai komunikuoti, geriau bendradarbiauti ir lengviau prisitaikyti prie pokyčių. Jis taip pat svarbus tuo, kad suteikia tikrumo jausmą, nes žinai, ko tikėtis iš vadovybės ir kolegų“.
HD1	„Svarbus pasitikėjimas, nes leidžia sklandžiau dirbti, pasitikėti kolegomis, vadovu bei jų veiksmais, sprendimais“.
HD7	„Man pasitikėjimas vadovu, kolegomis ir organizacija būtų itin svarbus renkantis naują darbą. Be pasitikėjimo būtų labai sunku dirbti, o gal net ir neįmanoma. Tik pasitikėjimu grįstoje aplinkoje galima jaustis saugiai, laisvai reikšti nuomonę, bendradarbiauti ir siekti bendrų tikslų“.
HD9	„Taip, pasitikėjimas vadovu, kolegomis ir organizacija man būtų labai svarbus renkantis naują darbą. Pasitikėjimas sukuria saugią aplinką, kurioje lengviau mokytis, bendradarbiauti ir augti. Tik tada, kai jautiesi vertinamas ir palaikomas, gali pilnai įsitraukti į veiklą ir pasitikėti priimamais sprendimais“.

HD6	„Pasitikėjimas tikrai būtų vienas iš svarbesnių kriterijų, nes jis sukuria gerą darbo atmosferą ir leidžia jaustis saugiai bei motyvuojančiai, leidžia efektyviai dirbti ir bendradarbiauti, tobulėti, būti vertinamam ir gerbiamam“.
HD2	„Taip, man būtų svarbus pasitikėjimas vadovu. Nes nuo vadovo santykio su darbuotojais priklauso ir viso skyriaus ar padalinio sėkmė“.
HD5	„Pasitikėjimas man būtų labai svarbus renkantis naują darbą. Vienas pagrindinių pasitikėjimo pagrindų – aiški komunikacija, pasiekiamumas ir atvirumas. Kai organizacijoje šie dalykai veikia, atsiranda ir pasitikėjimas vadovais bei kolegomis. Tai leidžia efektyviai dirbti, jaustis išgirstam ir spręsti klausimus laiku“.
HD8	„Jeigu ieškočiau naujo darbo, pasitikėjimas vadovu, kolegomis ir organizacija būtų vienas iš mano prioritetų. Be pasitikėjimo negalėčiau jaustis saugiai darbo aplinkoje – tai keltų stresą, trukdytų susikaupti ir mažintų motyvaciją. Pasitikėjimas yra būtinas, kad galėtum dirbti ramiai, konstruktyviai bendrauti ir pasitikėti priimamais sprendimais“.
HD4	„Taip, tai vienas pagrindinių kriterijų. Be pasitikėjimo neįmanoma ilgalaikė motyvacija, bendradarbiavimas ar profesinis augimas“.
TD6	„Taip, man pasitikėjimas būtų labai svarbus renkantis naują darbą. Be jo būtų sunku dirbti ramiai, priimti sprendimus ar jaustis komandos dalimi. Pasitikėjimas – tai pagrindas, ant kurio statomas bendradarbiavimas, atsakomybė ir emocinis saugumas darbo vietoje“.
TD1	„Apskritai, bet kokie darbo santykiai turi būti grįsti sąžiningumu, atvirumu, tiesa ir pasitikėjimu vieni kitais. Į tai atkreipčiau pirmiausia dėmesį dirbinantis į bet kokią organizaciją“.
TD9	„Turint pasitikėjimą nuveikti darbai kokybiški, atlikti dedant daug pastangų. Nes, kai pasitiki visais organizacijos elementais, tikėtina, kad jie pasitiki ir tavimi“.
TD5	„Taip, pasitikėjimas būtų labai svarbus, nes nuo to priklauso darbinė atmosfera ir motyvacija. Norisi, kad vadovas būtų visiems prieinamas, bendraujantis, o ne tik formaliai vadovaujantis. Pasitikėjimas leidžia jaustis saugiai, dalintis idėjomis ir efektyviai dirbti komandoje“.
TD3	„Taip, jei ieškočiau naujo darbo, pasitikėjimas vadovu, kolegomis ir organizacija man būtų labai svarbus. Pasitikėjimas leidžia užtikrinti sklandų bendravimą, atvirumą ir saugumo jausmą darbinėje aplinkoje. Be jo sunku jaustis įsitraukusiam ar priimtam komandoje“.
TD8	„Taip, nes pasitikėjimas vadovu, kolegomis ir organizacija kuria darbo stabilumą ir motyvaciją“.

Analizuojant 24 lentelės duomenis, matyti, kad pasitikėjimas organizacijoje tyrimo dalyviams yra vienas svarbiausių kriterijų, renkantis naują darbovietę. Tyrimo dalyviai pasitikėjimą suvokia ne kaip papildomą privalumą, o kaip būtiną sąlygą sklandžiam darbui, profesiniam įsitraukimui ir psichologinei gerovei užtikrinti. Pabrėžiama, kad tik pasitikėjimo sąlygomis darbuotojas gali jaustis saugus, realizuoti save ir patirti darbo prasmę. Tai atskleidžia atsakymas, kuriame teigiama: *„pasitikėjimas yra vienas svarbiausių motyvacijos šaltinių – jis leidžia jaustis saugiai, įsitraukti į veiklą, realizuoti save ir tikėti tuo, ką darai. Ypač svarbu jausti, kad darbas prisideda prie didesnio tikslo [...]“* (ND2).

Tuo pat metu akcentuojama, kad pasitikėjimo stoka sukuria neapibrėžtumą, stresą ir tiesiogiai kenkia darbo rezultatams bei darbuotojo savijautai: *„jeigu negaliu pasitikėti savo vadovu, kolegomis ar organizacija, darbe susiduriu su nuolatiniiais neaiškumais ir įtampa, kas tiesiogiai kenkia tiek darbo rezultatams, tiek asmeninei gerovei“* (ND7). Tokia patirtis leidžia daryti išvadą, kad pasitikėjimas yra esminis psichologinės gerovės garantas ir darbuotojo motyvaciją palaikantis veiksnys.

Tyrimo dalyviai pasitikėjimą sieja su trimis pagrindiniais lygmenimis – vadovu, kolegomis ir pačia organizacija. Nors visi trys aspektai laikomi svarbūs, kiekvienas jų atlieka skirtingą vaidmenį darbuotojo patirtyje. Vadovas dažnai įvardijamas kaip tas, nuo kurio prasideda organizacinės atmosferos formavimas ir vertybių įtvirtinimas: *„organizacijos politika ir atmosfera pirmiausia prasideda nuo vadovo. Jei vadovu gali pasitikėti, jei jo vertybės yra artimos, tikėtina, kad ir kolektyvas bus suformuotas pagal tas vertybes“* (TD7). Tokia pozicija parodo, kad vadovas

vertinamas ne tik kaip sprendimų priėmėjas, bet ir kaip žmogus, nuo kurio elgsenos priklauso bendras organizacijos pasitikėjimo klimatas.

Ne mažiau reikšmingas yra ir pasitikėjimas kolegomis, kurį tyrimo dalyviai sieja su sklandžia komunikacija, tarpusavio pagalba bei komandinio darbo efektyvumu: „*kai pasitiki vadovu ir kolegomis, atsiranda erdvės atviram bendravimui, abipusiam palaikymui ir sklandžiam darbo procesui. Pasitikėjimas taip pat reiškia, kad tavo nuomonė bus girdima*“ (ND6). Kolegų patikimumas čia įvardijamas kaip praktinė būtinybė, padedanti kurti darbinį stabilumą ir psichologinį komfortą.

Pasitikėjimas organizacija dažniausiai siejamas su vertybiniu nuoseklumu, pažadų laikymusi ir darbuotojo socialine apsauga: „*kai pasitiki vadovu, žinai, kad sprendimai bus sąžiningi, o tavo profesinis augimas – palaikomas. Pasitikėjimas kolegomis leidžia dirbti sklandžiai [...]. O pasitikėjimas organizacija suteikia stabilumo jausmą, nes žinai, kad įmonė laikosi pažadų, veikia etiškai ir rūpinasi darbuotojų gerove*“ (ND8). Ši nuostata atskleidžia, kad organizacinis pasitikėjimas darbuotojui reiškia daugiau nei institucinį patikimumą – jis apima etinius, profesinius ir žmogiškuosius santykius.

Galiausiai kai kurie tyrimo dalyviai atkreipia dėmesį į praktinę pasitikėjimo naudą. Pasitikėjimo nebuvimas ne tik kenkia atmosferai, bet ir didina darbo sąnaudas bei mažina efektyvumą: „*be pasitikėjimo ne tik negali judėti pirmyn, bet ir regresuoti, nes reikia tikrinti arba perdaryti kolegos darbus, o tai reikalauja nemažų laiko sąnaudų*“ (TD4). Tai patvirtina, kad pasitikėjimas nėra tik moralinis ar vertybinis idealas – tai ir praktinė, kasdienėje veikloje juntama būtinybė, kuri daro tiesioginę įtaką darbo kokybei ir organizaciniam efektyvumui.

Apibendrinus tyrimo duomenis, galima daryti išvadą, kad pasitikėjimas yra būtina sąlyga tvirtiems ir efektyviems darbo santykiams viešajame sektoriuje. Jis ne tik užtikrina emocinį saugumą ir organizacijos patikimumą, bet ir stiprina darbuotojų motyvaciją, įsitraukimą bei lojalumą. Kai pasitikėjimo trūksta, mažėja pasitenkinimas darbu, o esant pasitikėjimui – darbuotojai jaučiasi vertinami ir drąsiai veikia organizacijos labui.

Vertinant klausimo apie rekomendaciją atsakymus, matyti, kad tyrimo dalyviai, kurie savo darbovietę linkę rekomenduoti draugams ar pažįstamiems, dažniausiai išskyrė tuos pačius aspektus: saugią, palaikančią aplinką, aiškias vertybes, atvirą komunikaciją ir profesinio augimo galimybes. Rekomendacija dažnai grindžiama ne vien objektyviais kriterijais (kaip atlyginimas ar darbo sąlygos), bet ir subjektyviu jausmu, jog organizacijoje vyrauja pasitikėjimu grįsti santykiai. Tuo tarpu tie, kurie nurodė negalintys rekomenduoti savo darbovietės, dažniausiai mini pasitikėjimo stoką, neapibrėžtus santykius ar vadovybės neveiklumą. Tai rodo, kad pasitikėjimas nėra vien tik darbuotojų poreikis, bet ir stiprus organizacinės reputacijos indikatorius, turintis įtakos tiek darbuotojų lojalumui, tiek organizacijos patrauklumui darbo rinkoje.

25 lentelė. Esamos darbovietės rekomendavimas

ND4	„Rekomenduočiau dėl lankstumo, skaidrumo, profesionalių kolegų, aiškių procesų bei inovatyvių vadovų“.
ND8	„Taip, tikrai rekomenduočiau savo darbovietę draugams ar pažįstamiems. Mano trys pagrindiniai argumentai būtų šie: Palaikanti ir bendradarbiavimu grįsta darbo aplinka; skaidri ir patikima organizacijos veikla; galimybės tobulėti ir augti profesinėje srityje“.
ND5	„Rekomenduočiau, nes čia gera dirbti dėl lankstaus darbo modelio, skaidraus vadovavimo, socialinių garantijų, vyraujančios stiprios organizacinės kultūros, aibės bendrų veiklų“.

ND7	„Galėčiau rekomenduoti savo darbovietę, nes čia yra puiki komanda, vyksta bendradarbiavimas, kadangi dirba draugiškai ir bendradarbiaujantys žmonės, kurie visada pasiruošę padėti, kad būtų pasiekti bendri tikslai. Mes turime itin palaikantį vadovą, kuris rūpinasi ne tik organizacijos tikslais, bet ir darbuotojų gerove. Visada suteikia aiškias gaires ir užtikrina, kad mes turėtume viską, ko reikia gerai atlikti savo darbą. Dar čia laikomasi organizacinės kultūros ir vertybių, nes organizacija remiasi atvirumu, sąžiningumu ir skaidrumu, kas leidžia jaustis vertinamam ir pasitikėti, kad viskas vyksta teisingai“.
ND3	„Kalbant apie rekomendaciją, šiuo metu organizacijos tikriausiai stipriai nerekomenduočiau, nes vykstantys pokyčiai kelia tam tikro neapibrėžtumo. Tačiau, jei situacija stabilizuotųsi, galėčiau išskirti tris aiškius privalumus: Stipri, profesionali komanda, kuri padeda ir palaiko; įdomios ir prasmingos veiklos sritys, kurios skatina įsitraukimą; galimybės tobulėti“.
ND1	„Rekomenduočiau, nes tai yra nepriklausoma institucija, kur naujiems darbuotojams vykdoma įsitraukimo programa, suteikiamos nuotolinio darbo galimybės, pabrėžiant, kad jais pasitikima“.
HD7	„Galėčiau rekomenduoti savo darbovietę, pasitikiu ja, kadangi čia yra tvirta ir palaikanti komanda, kurioje galima pasikliauti vieni kitais, su vadovais vyksta skaidrus ir konstruktyvus bendravimas, jaučiuosi saugus dėl abipusio pasitikėjimo ir aiškių darbo principų“.
HD6	„Rekomenduočiau, nes suteikiamos galimybės tobulėti, jaučiamas finansinis motyvavimas, galimas lankstus darbo būdas ir yra aiškiai apie viską komunikuojama“.
HD2	„Mielai rekomenduočiau. Manau, kad mūsų darbovietė yra viena iš geriausių Lietuvoje. Tik darbuotojams keliama aukšti reikalavimai dėl išsilavinimo ir profesinių žinių, taip pat gebėjimas mokėti bent keletą užsienio kalbų. Manau, kad institucijoje bendravimas ir bendradarbiavimas yra aukštame lygyje. Mūsų institucijoje sudarytos sąlygos profesiniam tobulinimuisi, akiračio plėtimui ir kalbų žinių gilinimui“.
HD5	„Savo organizaciją galėčiau rekomenduoti draugams ar pažįstamiems, jei šie principai būtų aiškiai įgyvendinami. Trys svarbiausi argumentai būtų: Atvira ir konstruktyvi komunikacija, kuri padeda išvengti nesusipratimų; vadovų ir kolegų pasiekiamumas, kuriantis saugumo jausmą bei atvirumo skatinimas ir grįžtamasis ryšys, padedantis palaikyti pasitikėjimo kultūrą“.
HD8	„Rekomenduočiau, nes čia yra saugi ir palaikanti darbo atmosfera, kurioje kasdien jaučiamas pasitikėjimas, vadovų atvirumas ir pagarba darbuotojams bei streso nekelianti aplinka, nes kiekvienas žino savo vaidmenį ir gali pasitikėti tiek procesu, tiek komanda“.
HD4	„Rekomenduočiau dėl aiškos vizijos ir vertybių, pagarbaus požiūrio į darbuotoją, lankstumo ir galimybės augti“.
TD2	„Rekomenduočiau, nes darbe jaučiamas kolegų pasitikėjimas, vyksta komandinis darbas ir nuosekli informacijos sklaida“.
TD6	„Savo organizaciją tikrai galiu rekomenduoti draugams ar pažįstamiems, nes jaučiuosi saugiai ir pasitikiu tiek vadovais, tiek kolegomis. Trys pagrindiniai argumentai būtų: Tvirtas tarpusavio pasitikėjimas komandoje; atviras ir pagarbus bendravimas; stabili ir palaikanti organizacinė kultūra“.
TD7	„Rekomenduočiau tikrai, nes jau pasikviečiau kelias drauges ateiti čia dirbti. Man čia patinka dėl adekvataus vadovo, gerų darbo sąlygų, galimybės tobulėti“.
TD1	„Aš išvardinčiau darbo plusus ir minusus organizacijoje, o žmogus turi pats žinoti, ko nori ir pasirinkti tinkantį jam variantą“.
TD4	„Galėčiau rekomenduoti, nes tai rami ir stabili darbo pozicija su garantuotai laiku mokamu darbo užmokesčiu, su geranoriškai nusiteikusi kolektivu bei kompetentingu vadovu“.
TD9	„Rekomenduočiau savo darbovietę kitiems, nes būtent dirbdama čia ir jaučiu pasitikėjimą manimi, tuo pačiu pati pasitikiu save supančia aplinka“.
TD3	„Savo darbovietę galėčiau rekomenduoti tiems, kuriems svarbūs žmogiškieji poreikiai, bendradarbiavimas ir nuoširdus bendravimas. Trys pagrindiniai argumentai būtų – nuolatinis bendradarbiavimas ir palaikymas komandoje, atviri santykiai su kolegomis ir vadovais, žmogiškas požiūris į darbą ir tarpusavio santykius“.
TD8	„Rekomenduočiau, nes čia gera darbo atmosfera ir palaikanti komanda, organizacija rūpinasi vaikų ugdymo kokybe bei skatina darbuotojų tobulėjimą“.

Remiantis 25 lentelės duomenimis, galima daryti išvadą, kad dauguma tyrimo dalyvių savo darbovietę rekomenduotų draugams ar pažįstamiems, dažniausiai remdamiesi trimis esminiais aspektais: pasitikėjimu organizacijoje, palaikančia darbo atmosfera ir profesinio augimo galimybėmis. Rekomendacijos motyvuojamos tiek subjektyviu darbo patirties vertinimu, tiek

objektyviomis darbo sąlygomis. Tyrimo dalyviai akcentuoja, kad darbovietė tampa verta rekomendacijos tada, kai joje jaučiama pagarba darbuotojui, skaidri komunikacija ir tikros, o ne tik deklaruojamos vertybės: „*Rekomenduočiau, nes tai prasminga veikla, kadangi darbas prisideda prie valstybės tobulėjimo [...]. Čia dominuoja pasitikėjimas ir vertybės, laikomasi deklaruojamų vertybių, o tai kuria pozityvią ir patikimą darbo aplinką*“ (ND2). Tai rodo, kad darbuotojui svarbu ne tik darbo turinys, bet ir moralinis pagrindas, kuriuo grindžiama organizacijos veikla: „*Mielai rekomenduočiau [...], nes čia vyrauja pozityvi ir palaikanti darbo atmosfera – komanda draugiška, visada gali pasikliauti kolegomis [...]. Čia vyrauja pasitikėjimas ir suteikiama autonomija, kai vadovai pasitiki darbuotojais ir leidžia veikti savarankiškai*“ (ND6). Ši nuostata atskleidžia, kad pasitikėjimas ir savarankiškumo laisvė glaudžiai susiję su pasitenkinimu darbu.

Svarbus vaidmuo tenka ir vadovybei. Vadovo žmogiškumas, skaidrumas ir atvirumas įvardijami kaip pagrindas rekomendacijai: „*vadovas yra atviras ir žmogiškas, bendrauja su darbuotojais, pasidalina aktuali informacija. Čia vyrauja draugiška atmosfera [...], darbuotojams suteikiama laisvė ir pasitikėjimas, nėra perteklinės kontrolės*“ (TD5). Tai rodo, kad rekomendacija neatsiejama nuo darbuotojo patiriamos pagarbos, psichologinio saugumo bei galimybės būti savarankišku ir girdimu organizacijos nariu.

Tarp dažniausiai minimų argumentų taip pat iškyla profesinio augimo galimybės. Atsakymuose dažnai pabrėžiama mokymų, stažuotčių ar asmeninio tobulėjimo svarba: „*tikrai rekomenduočiau, nes turiu galimybę tobulinti savo žinias, kadangi siūlomos stažuotės, mokymai, profesiniai renginiai. Mano darbas yra įdomus, prasmingas, leidžiantis realizuoti save*“ (HD9). Tai parodo, kad galimybė augti organizacijoje yra tiesiogiai susijusi su teigiamu organizacijos įvaizdžiu ir darbuotojo noru ją rekomenduoti.

Visgi ne visi dalyviai darbovietę rekomenduotų. Kitiškai atsiliepimai dažniausiai susiję su organizaciniu neapibrėžtumu, vadovybės trūkumais ar sudėtinga darbo specifika. Pavyzdžiui, vienas iš dalyvių nurodo: „*šiuo metu savo organizacijos nerekomenduočiau [...], nes naujai atėjusiam darbuotojui labai sudėtinga susigaudyti [...], o reikalingų žinių kaupimas užtrunka. Norint įgyti pasitikėjimą ir saugią vidinę būseną, tenka įdėti daug pastangų*“ (ND9). Tai rodo, kad rekomendacija susijusi ne tik su objektyvia situacija, bet ir su tuo, kiek lengvai darbuotojas gali integruotis į organizacinę sistemą. Panaši nuostata atsiskleidžia ir kitame atsakyme, kuriame teigiama: „*šiuo metu organizacijos tikriausiai stipriai nerekomenduočiau, nes vykstantys pokyčiai kelia tam tikro neapibrėžtumo*“ (ND3). Nors ši nuomonė išreiškia atsargumą, ji leidžia suprasti, kad neapibrėžta situacija gali mažinti pasitikėjimą organizacijos stabilumu. Kitiškai vertinamas ir aukščiausio lygmens valdymas: „*skyrių rekomenduočiau, bet organizacijos nelabai, nes reikėtų, kad pasikeistų vadovybė, kistų darbo aplinka*“ (HD1). Tokie atsakymai parodo, kad darbuotojai rekomendaciją sieja ne tik su darbo pobūdžiu ar kolegomis, bet ir su platesniu organizacijos valdymo bei vidinės kultūros vertinimu.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo dalyviai savo darbovietę rekomenduoja tada, kai organizacijoje jaučiamas pasitikėjimas, atviras bendravimas ir sudarytos sąlygos profesiniam augimui. Rekomendacijos pagrįstos tiek vertybiniu, tiek praktiniu organizacijos įvaizdžiu, o jų nebuvimas dažniausiai sietinas su valdymo problemomis ar darbuotojų atskirtimi nuo sprendimų priėmimo. Tai dar kartą patvirtina, kad pasitikėjimas organizacijoje ne tik kuria gerą vidinį klimatą, bet ir tampa pagrindu išoriniam jos vertinimui.

4.8. Organizacinio pasitikėjimo dirbant skirtingomis darbo organizavimo formomis rezultatų palyginimas

Analizuojant tyrimo dalyvių duomenis, pastebima, kad pasitikėjimo raiška skirtinguose darbo organizavimo modeliuose pasižymi tam tikrais ypatumais. Atsižvelgiant į darbo pobūdį – nuotolinį, hibridinį ar tradicinį, skiriasi tiek dominuojančios pasitikėjimo kategorijos, tiek specifinės subkategorijos, kurios lemia pasitikėjimo stiprumą vadovais, kolegomis ir organizacija (žr. 24 lentelę). Pastebėta, kad kiekviename darbo modelyje išryškėja skirtingi pasitikėjimo stiprinimo šaltiniai ir akcentai, priklausantys nuo bendravimo intensyvumo, darbo formos lankstumo bei socialinio ryšio palaikymo galimybių. Be to, darbuotojų suvokimas apie organizacijos skaidrumą, komunikacijos efektyvumą bei tarpusavio palaikymą tampa kertiniais veiksniais formuojant pasitikėjimą skirtinguose darbo kontekstuose. Tai rodo, kad organizacinis pasitikėjimas nėra statiškas reiškinys, bet priklauso nuo konteksto, kuriame vyksta profesinė veikla. Skirtingos darbo organizavimo formos sukuria savitas sąlygas pasitikėjimo vystymuisi, atskleidamos tiek darbuotojų, tiek vadovų gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių ir stiprinti tarpusavio ryšius įvairiose aplinkose.

26 lentelė. Pasitikėjimo raiškos analizė skirtinguose darbo modeliuose

Pasitikėjimas	Darbo modelis	Labiausiai išryškėjusios kategorijos	Labiausiai išryškėjusios subkategorijos
Pasitikėjimas vadovais	Nuotolinis	Kompetencija ir profesionalumas	Profesiniai gebėjimai
		Vertybės ir moralinis pagrindas	Geranoriškumas
		Aiški komunikacija	Atsakingas žodžio laikymasis Išsamus informavimas apie situaciją
	Hibridinis	Asmeninės savybės	Nuoširdumas
		Kompetencija ir patirtis	Empatija
		Komunikacija	Profesionalumas
		Pasitikėjimas darbuotoju	Aiški ir reguliari komunikacija Pasitikėjimu grįstas įgalinimas
	Tradicionis darbas	Kompetencija ir patirtis	Profesinė kompetencija
		Asmeninės savybės	Sąžiningumas
		Komunikacija	Tiesioginis bendravimas Lyderystės demonstravimas
Pasitikėjimas kolegomis	Nuotolinis	Kompetencija ir profesionalumas	Profesiniai gebėjimai
		Vertybės ir moralinis pagrindas	Atsakingumas
		Aiški komunikacija	Dalijimasis informacija Asmeniniai ryšiai
	Hibridinis	Asmeninės savybės	Sąžiningumas
		Profesinė patirtis	Bendri projektai
		Komandinis darbas	Vertybių sutapimas Atvira komunikacija
	Tradicionis	Kompetencija ir patikimumas	Profesinės žinios
		Bendradarbiavimas ir pagalba	Atsakomybė
		Vertybių sutapimas	Abipusė pagalba Atvira komunikacija
Pasitikėjimas organizacija	Nuotolinis	Etika ir teisingumo principai	Skaidrumas organizacijos veikloje
		Organizacinė kultūra ir vertybės	Vertybių laikymasis
		Vadovų elgesys	Darbuotojų svarbos akcentavimas
	Hibridinis	Aiški komunikacija ir informacijos skaidrumas	Informacijos prieinamumas
		Technologinis pasirengimas	Technologijų palaikymas
		Pažadų laikymasis	Lankstumo galimybės
		Organizacinis patikimumas	

	Tradicionis	Struktūra	Įsipareigojimų laikymasis
		Organizacinė kultūra ir vertybės.	Struktūros stabilumas Aiškūs santykiai ir vertybinės nuostatos

Remiantis 24 lentelės duomenimis, galima teigti, kad skirtingi darbo modeliai išryškina skirtingus pasitikėjimo aspektus tiek vadovų, tiek kolegų, tiek pačios organizacijos atžvilgiu. Pasitikėjimo raiška kinta priklausomai nuo darbo aplinkos – nuotolinėje, hibridinėje ir tradicinėje formose išsiskiria skirtingi pasitikėjimo stiprikliai, tokie kaip komunikacijos aiškumas, asmeninės savybės, profesinė kompetencija ar organizacinės vertybės.

Nuotolinio darbo sąlygomis pasitikėjimas vadovais daugiausia siejamas su profesiniais gebėjimais, atsakingu žodžio laikymusi bei skaidria, išsamia komunikacija. „*Vadovas aiškiai komunikuoja lūkesčius, suteikia reikalingą informaciją, o iškilus neaiškumams – visada galiu kreiptis*“ (ND2). Vienas iš dalyvių pasakojo apie konkretų atvejį, kai vadovas, užuot nurodinėjęs, leido savarankiškai organizuoti sudėtingą projektą: „*Jis suteikė man visišką laisvę pasirinkti, kaip organizuoti darbą. Nors buvo spaudimas, jis visada buvo šalia ir patarė, tačiau nesijautė, kad būtų per daug įsikišęs*“ (ND8). Šis pasitikėjimo gestas sustiprino darbuotojo motyvaciją ir pasitikėjimą ne tik vadovu, bet ir pačia organizacija. Ypač ryškus kontrastas išryškėjo pandemijos pradžioje: „*Praėjus savaitei nuo karantino pradžios personalo skyriaus vadovas išplatino pranešimą: „Nedrįskite piktnaudžiauti – bausime“. Bet jau kitą dieną mūsų tiesioginė vadovė išsiuntė laišką, kuriame dėkojo už darbą ir pabrėžė, kad, nepaisant aplinkybių, visi dirba atsakingai. Ji ypač įvertino tuos, kurie tuo metu dirbo su mažais vaikais namuose. Tai buvo stiprus pasitikėjimo ženklas*“ (ND3).

Analizuojant pasitikėjimą kolegomis, daugiausia dėmesio skirta profesinei kompetencijai, atsakingumui bei informacijos dalijimuisi, o asmeninių ryšių svarba išryškėja kaip papildomas pasitikėjimo stipriklis: „*Dirbdama iš namų ne kartą skambinau kolegoms ir prašiau pagalbos, pavyzdžiui, kad patvirtintų dokumentą sistemoje. Turime tarpusavio susitarimą, esame net palikusios prisijungimus. Jos visuomet paskambina ir pasiteirauja – tai pasitikėjimas, kuris gimsta iš patirties*“ (HD1). Organizacijos kontekste nuotolinėje aplinkoje ypač reikšmingas tampa skaidrumo, vertybių laikymosi ir darbuotojų svarbos akcentavimas: „*Kai susirgau, žinojau, kad vadovas perduos reikiamą informaciją kolegoms ir nesiels piktybiškai mano atžvilgiu*“ (ND1). „*Kai organizacija pažadėjo pasirūpinti mūsų sveikata ir organizavo akių patikrą – supratau, kad tai ne tik tušti pažadai, bet realūs veiksmai*“ (HD7). Tokie pasakojimai atskleidžia, kad pasitikėjimas kuriamas konkrečiais veiksmais, o ne deklaratyviai.

Hibridiniame darbo modelyje pasitikėjimą vadovais stiprina žmogiškosios savybės, tokios kaip nuoširdumas, empatija ir pasitikėjimu grįstas įgalinimas: „*Mano vadovė yra empatiška, įžvalgi ir atvira – ji ne tik vadovauja, bet ir palaiko. Šalia jos jaučiuosi saugiai, nes žinau, kad ji padės, o ne kritikuos be pagrindo*“ (HD4). „*Kai tik įsidarbinau, vadovė pati pasiūlė trumpus mokymus, kurie man labai pravertė – tai buvo gestas, parodantis jos rūpestį ir tikėjimą mano galimybėmis*“ (HD5). Pastebėta, kad šioje darbo formoje lankstumas, reguliarus ryšys ir aiški komunikacija yra būtini veiksniai pasitikėjimui palaikyti: „*Nors dirbame skirtingose vietose, žinome, kada ir kaip galime vienas kitam padėti, todėl bendradarbiavimas tapo dar sklandesnis*“ (HD5). „*Darbo organizavimas hibridiniu būdu padėjo man labiau pasitikėti organizacija, nes leidžia lengviau suderinti darbo ir asmeninį gyvenimą*“ (HD7). Pasitikėjimas kolegomis formuojasi per sąžiningumą, bendrus projektus ir vertybių sutapimą, o atvira komunikacija laikoma pagrindine stiprių ryšių sąlyga: „*Kelis kartus pasidalinau su kolegomis sudėtinga situacija darbe, žinodamas, kad jie neišplatins informacijos. Taip*

ir buvo – jų diskretiškumas sustiprino mano pasitikėjimą jais“ (HD4). Organizacijos lygmenyje darbuotojai akcentuoja aiškios informacijos prieinamumo, technologinės infrastruktūros patikimumo ir lankstumo svarbą: „Vadovybė buvo pažadėjusi daugiau dėmesio skirti mūsų sveikatai – netrukus organizavo akių patikrą darbo vietoje. Tai parodė, kad jie laikosi savo įsipareigojimų“ (HD7). „Kai dirbome su išorės tiekėju, penkis mėnesius net nebuvome susitikę gyvai, bet kiekvieną savaitę bendravome nuotoliu. Su laiku užsimezgė stiprus pasitikėjimas, paremtas tiksliu susitarimų laikymusi ir atviru bendravimu“ (HD2).

Tradiciniame darbo modelyje pasitikėjimas vadovais, kolegomis ir organizacija pasiekia aukščiausią lygį. Informantai pabrėžė profesinės kompetencijos, sąžiningumo, tiesioginio bendravimo ir lyderystės svarbą vadovų kontekste: „Vadovė yra kompetentinga spręsti profesinius klausimus, ne vieną kartą tai įrodė. Jos empatija ir profesionalumas sudaro tokį tvirtą pagrindą, kad dažnai pagalvoju, kaip svarbu dirbti su pasitikėjimą keliančiu vadovu“ (TD4). „Pamenu, kad kartą nesutarėme dėl užduočių paskirstymo, bet vadovas išklause visų nuomonės, argumentuotai paaiškino savo sprendimą ir rado kompromisą. Tai parodė, kad galiu pasitikėti jo lyderyste net ir gana kebliose situacijose“ (TD3). Kolegos vertinami už profesines žinias, atsakomybę, abipusę pagalbą ir vertybinių nuostatų laikymąsi: „Kai komanda susivienija netikėtose situacijose ir veikia kaip vienas kūnas, tai stipriai kelia pasitikėjimą ir kolegomis, ir visa organizacija“ (TD2). Organizacijoje pagrindinį pasitikėjimą formuoja aiški struktūra, skaidrūs procesai ir darbuotojų vertinimas: „Vadovas laikosi susitarimų – jei ko nors paprašai, žinai, kad tai bus padaryta. Jis neužmiršta prašymų, tai kuria pasitikėjimą“ (TD5). „Kai vyko pokyčiai dėl projektų finansavimo, vadovybė greitai paaiškino situaciją darbuotojams. Tai padėjo išvengti gandų ir nerimo“ (HD5). „Kai kurie kolegos apie šią vietą kalbėjo neigiamai, bet aš bandžiau argumentuotai keisti jų požiūrį ir pateisinti sprendimus, nes pasitikiu mūsų mokykla ir jos principais“ (TD7).

Apibendrinant pateikto skyriaus analizę, galima teigti, kad organizacinis pasitikėjimas skirtinguose darbo modeliuose yra dinamiškas reiškinys, priklausantis nuo darbo formos teikiamų sąlygų ir tarpasmeninio ryšio galimybių. Nors visais atvejais pasitikėjimas grindžiamas profesionalumu, atsakingumu ir vertybių laikymusi, kiekvienas modelis išryškina skirtingus pasitikėjimo šaltinius: nuotoliniame darbe dominuoja skaidrumas ir kompetencija, hibridiniame – žmogiškasis ryšys ir komunikacijos nuoseklumas, o tradiciniame – gyvo bendravimo kuriamas artumas, profesinė lyderystė ir struktūrinis aiškumas. Šios įžvalgos leidžia suprasti, kad pasitikėjimo stiprinimas organizacijoje turi būti kryptingai adaptuojamas prie konkretaus darbo organizavimo konteksto, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius ir komunikacijos kanalų efektyvumą.

4.9. Mokslinė diskusija

Analizuojant atlikto kokybinio tyrimo rezultatus, pastebėta, kad organizacinio pasitikėjimo raiška skirtinguose darbo organizavimo modeliuose atskleidė tiek literatūroje plačiai aptartus, tiek naujai išryškėjusius aspektus. Tyrimo duomenys patvirtino, kad vadovų kompetencija, aiški ir skaidri komunikacija, vertybių laikymasis bei tarpusavio pasitikėjimas yra esminiai organizacinio pasitikėjimo komponentai. Tai dera su prieš tai publikuotais tyrimų rezultatais (Dirks & Ferrin, 2002; Mayer et al., 1995). Šios teorinės nuostatos atsispindėjo visose tirtose darbo formose, bet kiekvieno darbo modelio kontekste buvo išryškėję specifiniai akcentai.

Nuotolinio darbo atveju pasitvirtino literatūroje akcentuojamas profesionalumo ir komunikacijos vaidmuo pasitikėjimo stiprinime. Tyrimo dalyviai pabrėžė, kad nuotolinėje aplinkoje ypač svarbu

užtikrinti aiškų, skaidrų ir savalaikį informacijos pateikimą, o tai atitinka autorių (Breuer et al., 2020) mintis apie komunikacijos kritinę reikšmę virtualiose komandose. Bet naujai paaiškėjo, kad ne tik formali komunikacija, bet ir asmeniniai ryšiai tarp kolegų tampa itin svarbūs pasitikėjimui palaikyti, ko kai kurie teoriniai šaltiniai, fokusuodamiesi į formalią organizacinę struktūrą, plačiau neanalizavo.

Pereinant prie hibridinio darbo modelio analizės, akivaizdu, kad jame dar labiau sustiprėja žmogiškųjų aspektų reikšmė. Šiame modelyje išryškėjo žmogiškųjų vadovų savybių, tokių kaip nuoširdumas, empatija ir lankstus požiūris, svarba. Tai patvirtina literatūroje aptariamą pasitikėjimo emocinį komponentą (McAllister, 1995), bet tyrimo rezultatai parodė, kad hibridiniu darbo režimu dirbantys darbuotojai emocinį pasitikėjimą vadovais vertina netgi aukščiau už profesinius gebėjimus. Šis rezultatas siek tiek praplečia teorinius modelius, kuriuose dažniausiai akcentuojamas profesinis pasitikėjimo pagrindas. Be to, technologinės infrastruktūros patikimumas hibridinio darbo sąlygomis išryškėjo kaip itin svarbus pasitikėjimo veiksnys, kas literatūroje minėta epizodiškai, tačiau nebuvo pakankamai išryškinta.

Tradicionio darbo modelio analizė parodė didelį atitikimą teorinėms prielaidoms ir gali būti laikoma tarsi pasitikėjimo raiškos etalonu. Panašiai kaip teigia Mayer ir kolegos (1995), pasitikėjimą tradicinėje darbo aplinkoje stiprina profesinė kompetencija, tiesioginis bendravimas, skaidri organizacinė struktūra ir aiškūs santykiai. Tyrimo duomenys papildomai patvirtino, kad organizacinė kultūra, grindžiama aiškiomis vertybėmis ir skaidrumu, tradiciniame modelyje natūraliai palaiko aukštą pasitikėjimo lygį. Nauja tai, kad darbuotojai itin akcentavo lyderystės demonstravimą ir tiesioginio vadovo pasiekiamumą kaip kasdienį pasitikėjimo šaltinį, nors teoriniuose modeliuose daugiau dėmesio skiriama strateginiam, o ne operatyviniam vadovų prieinamumui.

Apibendrinant galima teigti, kad tyrimo rezultatai patvirtino daugelį literatūroje minimų organizacinio pasitikėjimo dimensijų: kompetenciją, sąžiningumą, skaidrumą ir vertybių laikymąsi. Vis dėlto tyrimas taip pat atskleidė naujus niuansus, tokius kaip asmeninių ryšių svarba nuotolinio darbo sąlygomis, technologinės infrastruktūros reikšmė hibridiniame modelyje bei operatyvaus vadovo pasiekiamumo svarba tradiciniame darbe. Be to, išryškėjo, kad emociniai aspektai hibridiniame darbo režime tampa netgi svarbesni už profesinius kriterijus, kas rodo besikeičiančius pasitikėjimo prioritetus šiuolaikinėje darbo aplinkoje. Šie rezultatai ne tik patvirtina, bet ir papildo esamas teorijas, siūlydami naujas įžvalgas viešojo sektoriaus organizacinio pasitikėjimo tyrimų lauke.

Vertinant ne tik stiprinančius, bet ir pasitikėjimą silpninančius aspektus, tyrimas pateikia svarbių įžvalgų. Tyrimo metu taip pat išryškėjo konkretūs veiksniai, kurie silpnina organizacinį pasitikėjimą įvairiuose darbo modeliuose. Nemaža dalis šių veiksnių atitinka teorinėje literatūroje aprašytus pasitikėjimo trikdžius, tokius kaip vadovų nekompetencija, komunikacijos stoka ar vertybiniai nesutapimai (Gillespie & Dietz, 2009; Kramer, 1999). Pasitvirtino teorinė prielaida, kad pasitikėjimui būtina ne tik vadovo kompetencija, bet ir sąžiningumas, įsitraukimas bei atviras vadovavimas – šių elementų trūkumas tyrime buvo aiškiai įvardytas kaip demotyvuojantis ir pasitikėjimą ardantis. Taip pat, kaip minėta organizacinio pasitikėjimo literatūroje (Bijlsma & Koopman, 2003), neigiamos ankstesnės patirtys ir vertybiniai konfliktai tarp kolegų reikšmingai mažina tarpusavio pasitikėjimą. Nauja, ką išryškino tyrimas, – nuotolinio ar hibridinio darbo sąlygomis dar labiau sustiprėja individualizacija bei susidaro izoliacijos jausmas, kuris teoriniuose modeliuose nėra išsamiai išnagrinėtas. Be to, tendencingas informacijos pateikimas, neapibrėžti pokyčiai ir etikos normų pažeidimai organizacijoje buvo įvardyti kaip sisteminiai veiksniai, silpninantys pasitikėjimą organizaciniu lygmeniu. Šios išvados pabrėžia, kad pasitikėjimą gali silpninti ne tik tarpasmeniniai

aspektai, bet ir instituciniai veiksniai, kurių poveikis dažnai išryškėja būtent besikeičiančiose darbo formose.

Tęsiant diskusiją, svarbu atkreipti dėmesį ir į tai, kokius sprendimus, darbuotojų nuomone, organizacijos galėtų taikyti siekdamos tvariai stiprinti pasitikėjimą. Tyrimo dalyvių pasiūlytos rekomendacijos leidžia identifikuoti pagrindines organizacinio pasitikėjimo stiprinimo kryptis, kurios iš esmės atitinka mokslinėje literatūroje išskiriamus veiksnius. Literatūroje plačiai pabrėžiama vertybinio nuoseklumo, organizacijos ir vadovų elgesio atitikimo deklaruojamoms vertybėms svarba (Mayer et al., 1995; Palanski & Yammarino, 2009). Tyrimo dalyviai aiškiai įvardijo, kad tikrasis vertybių laikymasis, o ne vien jų deklaravimas, yra būtina sąlyga pasitikėjimo formavimui. Taip pat darbuotojai rekomendavo stiprinti skaidrią, atvirą komunikaciją – tai patvirtina literatūroje dominuojančias nuostatas, jog komunikacijos kokybė yra vienas iš esminių pasitikėjimo rodiklių (Shockley-Zalabak et al., 2000). Tyrimo rezultatai dar kartą parodė, kad nuosekli, savalaikė informacijos sklaida bei galimybė darbuotojams įsitraukti į sprendimų priėmimą reikšmingai stiprina pasitikėjimo lygį tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu.

Be to, empiriniai duomenys išryškino keletą praktinių aspektų, kurie teorinėje literatūroje dažnai lieka antriniame plane. Vienas jų – prasmingos veiklos dimensija. Nors klasikinės teorijos dažniau orientuotos į struktūrinius ir elgesio veiksnius, tyrimo dalyviai aiškiai nurodė, kad pasitikėjimui labai svarbu matyti darbo prasmę ir poveikį platesniame – visuomenės ar valstybės – kontekste. Ši įžvalga ypač svarbi viešajame sektoriuje, kur darbuotojų motyvacija dažnai kyla iš noro prisidėti prie bendrojo gėrio. Kartu rekomendacijose daug dėmesio skirta palaikančios atmosferos kūrimui, vadovų žmogiškumui bei profesinio augimo galimybėms. Tokie aspektai teoriškai dažniau siejami su organizaciniu įsitraukimu, bet tyrimo duomenys rodo, kad jie glaudžiai susiję ir su pasitikėjimo stiprinimu. Tai leidžia daryti išvadą, jog pasitikėjimo raiška viešajame sektoriuje turi būti vertinama kaip kompleksinis reiškinys, apimantis ne tik formalius procesus, bet ir gilesnius žmogiškuosius bei vertybinius organizacijos aspektus.

Tyrimo apribojimai. Atliekant šį tyrimą išryškėjo keli metodologiniai apribojimai, kurie gali turėti įtakos rezultatų interpretacijai ir bendro pobūdžio išvadoms:

1. **Pasirinktų organizacijų pobūdis.** Tyrimas buvo atliktas konkrečiose organizacijose, kurios gali turėti išskirtinių bruožų (pvz., kultūrinių, veiklos sektoriaus, valdymo stiliaus), ribojančių galimybę taikyti gautas įžvalgas kitoms organizacijoms ar platesniam kontekstui.
2. **Moterų dominavimas tyrime.** Didžioji dalis tyrimo dalyvių buvo moterys, todėl tyrimo rezultatai gali atspindėti labiau moterų patirtis, o tai gali riboti lyčių požiūrių įvairovę ir balanso vertinimą.
3. **Nuotolinio darbo tyrimo dalyviai iš vienos organizacijos.** Tyrime apie nuotolinį darbą dalyvavo tik vienos organizacijos darbuotojai, todėl šios temos analizė remiasi ribota patirtimi, kas gali apsunkinti rezultatų pritaikymą kitose organizacijose ar sektoriuose.

Tolimesnės tyrimų kryptys. Atsižvelgiant į tyrimo apribojimus ir gautus rezultatus, siūloma plėtoti tolesnius tyrimus šiomis kryptimis:

1. **Analizuoti lyčių skirtumus organizaciniame pasitikėjime.** Atsižvelgiant į tai, kad dauguma tyrimo dalyvių buvo moterys, siūloma atlikti tyrimus, kuriuose būtų labiau subalansuotas lyčių pasiskirstymas arba būtų tiriamas lyčių poveikis organizacinio pasitikėjimo

formavimuisi. Tai padėtų geriau suprasti galimus skirtumus ar ypatumus tarp vyrų ir moterų patirčių.

2. **Gilinti emocinio pasitikėjimo analizę skirtinguose darbo modeliuose.** Tyrimo rezultatai atskleidė, kad emociniai aspektai, ypač hibridinio darbo kontekste, įgauna didelę reikšmę. Todėl siūloma toliau tyrinėti emocinio pasitikėjimo ir pasitikėjimo kolegų profesinėmis žiniomis bei gebėjimais santykį skirtinguose darbo modeliuose.
3. **Vertinti technologijų vaidmenį pasitikėjimo formavime.** Atsižvelgiant į tyrimo metu identifikuotą technologinės infrastruktūros svarbą, siūloma atlikti atskirus tyrimus, siekiant nustatyti, kaip technologijų patikimumas, prieinamumas ir naudojimo praktikos veikia darbuotojų pasitikėjimą organizacija bei kolegomis.
4. **Analizuoti hibridinių komandų dinamiką ir jos poveikį pasitikėjimui.** Kadangi hibridinis darbo modelis apjungia skirtingas darbo formas (nuotolinę ir tradicinę), siūloma atlikti išsamius tyrimus, kaip komandų sudėties (nuolat dirbantys ofise, nuotoliniu būdu ar mišriai) skirtumai veikia tarpusavio pasitikėjimą, informacijos sklaidą ir bendradarbiavimo kokybę. Tokie tyrimai padėtų geriau suprasti hibridinių komandų valdymo ypatumus ir optimalaus pasitikėjimo palaikymo priemones.

Išvados

1. Analizuojant skirtingų darbo organizavimo formų (hibridinio, nuotolinio ir tradicinio ypatumus, nustatyta, kad kiekviena forma turi savitų privalumų ir trūkumų. Tradicinis darbo modelis, grindžiamas darbu fizinėje biuro aplinkoje, išsiskiria aiškia struktūra, tiesioginiu bendravimu su kolegomis ir vadovais bei griežtai apibrėžtomis darbo ir poilsio ribomis. Tačiau šis modelis pasižymi mažesniu lankstumu, didelėmis kelionių bei patalpų išlaikymo sąnaudomis, o darbuotojams gali kilti sunkumų derinant profesinius ir asmeninius įsipareigojimus. Tuo tarpu nuotolinis darbas leidžia darbuotojams dirbti iš bet kurios vietos, sumažina kelionių kaštus, suteikia daugiau laiko šeimai ir poilsiui, bet kartu kelia iššūkių dėl socialinės izoliacijos, sunkumų palaikant komandinę dviasią bei motyvacijos stokos. Hibridinis darbas, derinantis biuro ir nuotolinio darbo privalumus, suteikia lankstumo bei padeda palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, bet kartu reikalauja gerai apgalvoto organizavimo, nes kyla komunikacijos, technologinių bei vadovavimo iššūkių.
2. Literatūros analizė parodė, kad organizacinis pasitikėjimas yra daugialypis reiškinys, apimantis pasitikėjimą vadovais, kolegomis ir organizacija. Pasitikėjimą stiprina vadovų kompetencija, sąžiningumas, vertybinis nuoseklumas, aiški komunikacija ir tarpusavio pagarba. Viešasis sektorius, kaip tyrimo objektas, pasižymi ypatingu darbuotojų motyvaciniu pagrindu – siekiu kurti visuomeninę vertę, todėl pasitikėjimas čia tampa itin svarbiu organizaciniu stabilumo ir veiklos efektyvumo elementu.
3. Tyrimo metu buvo atlikti 27 pusiau struktūruoti interviu su viešojo sektoriaus darbuotojais, siekiant išanalizuoti organizacinio pasitikėjimo raišką taikant skirtingas darbo organizavimo formas – nuotolinį, hibridinį ir tradicinį darbą. Kiekvienam darbo modeliui buvo skirta po 9 interviu, taip užtikrinant tyrimo rezultatų palyginamumą. Tyrime dalyvavo įvairias pareigas einantys darbuotojai, turintys ne mažiau kaip dvejų metų darbo patirtį viešajame sektoriuje. Iš viso apklausta 21 moteris ir 6 vyrai, o vidutinė interviu trukmė siekė 43 minutes. Visi interviu buvo atliekami nuotoliniu būdu, pasitelkiant „Microsoft Teams“ platformą, kas leido sukurti lankstų ir saugų informantams priimtina pokalbio formatą.
4. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog organizacinis pasitikėjimas viešajame sektoriuje yra daugialypis reiškinys, kurio raiška priklauso nuo taikomos darbo organizavimo formos. Nors pagrindiniai pasitikėjimo elementai – tokie kaip skaidri komunikacija, pagarba, atvirumas, vertybių laikymasis ir vadovų patikimumas – yra reikšmingi visais atvejais, jų svarba ir pasireiškimo būdai skiriasi priklausomai nuo to, ar darbas vyksta nuotoliniu, hibridiniu, ar tradiciniu būdu. Tyrimo duomenys rodo, kad kiekviename darbo modelyje pasitikėjimo stiprinimas susijęs su specifinėmis sąlygomis, komunikacijos formomis bei tarpusavio santykių dinamikos ypatumais:
 - **Organizacinis pasitikėjimas** tyrimo dalyvių suvokiamas kaip skaidrios komunikacijos, pagarbos, atvirumo ir vertybėmis grįsto veikimo visuma. Tai reiškia, kad darbuotojai jaučiasi saugiai, kai žino, jog jų nuomonė yra girdima, į ją atsižvelgiama, o organizacijos veiksmai atitinka deklaruojamus principus ir pažadus.
 - **Dirbant nuotoliniu būdu**, pasitikėjimą lemia vadovų profesionalumas, palaikymas, skaidrumas bei kolegų atsakingumas, bendradarbiavimas ir geranoriškumas. Šiame

kontekste itin svarbus tampa nuolatinis ryšio palaikymas, aiški komunikacija bei pastangos kurti bendrystę ir emocinį saugumą, nepaisant fizinio atstumo.

- **Hibridiniame darbo modelyje** pasitikėjimą stiprina vadovų žmogiškumas, sąžiningumas, empatija, profesinė kompetencija ir darbuotojų įgalinimas. Kadangi darbuotojai dirba tiek iš namų, tiek biure, svarbu, kad vadovai gebėtų palaikyti vienodą dėmesį visiems, skatintų dalyvavimą sprendimuose ir užtikrintų atvirą, įtraukiančią komunikaciją.
- **Tradicinio darbo modelio sąlygomis** pasitikėjimas formuojamas per tiesioginį kontaktą, emocinius ryšius ir kasdienį bendravimą. Gyvas bendravimas padeda greičiau spręsti iškilusias problemas, kurti pasitikėjimu grįstą santykį ir stiprina kolektyvo vieningumą bei lojalumą organizacijai.
- **Lyginant skirtingus darbo modelius**, organizacinio pasitikėjimo reikšmė išlieka vienodai svarbi, tačiau skiriasi jo raiškos būdai. Skirtingos darbo aplinkos lemia, kokie pasitikėjimo veiksniai tampa dominuojantys: tiesioginis ryšys tradiciniame darbe, komunikacijos skaidrumas nuotoliniame ir vertybinis balansas bei lankstumas hibridiniame darbe.

Rekomendacijos

Atsižvelgiant į atlikto tyrimo rezultatus bei išryškėjusias organizacinio pasitikėjimo formavimosi ypatybes, siūlomos šios rekomendacijos viešojo sektoriaus organizacijoms. Šie veiksmai padėtų kryptingai kurti ir palaikyti pasitikėjimo atmosferą skirtingose darbo organizavimo formose, užtikrinti darbuotojų įsitraukimą, stiprinti organizacijos patikimumą ir žmogiškąjį ryšį.

1. **Diegti aiškią ir skaidrią įsipareigojimų vykdymo sistemą.** Siekiant stiprinti pasitikėjimą tarp darbuotojų ir vadovų, būtina sukurti sistemą, kuri užtikrintų, kad visi organizaciniai pažadai ir įsipareigojimai būtų vykdomi laiku, kokybiškai ir atskaitingai. Rekomenduojama įdiegti reguliarių pažadų ir susitarimų vykdymo monitoringą, įtraukiant aiškią atskaitomybę, grįžtamojo ryšio mechanizmus bei korekcinį veiksmų planavimą. Tokia sistema turi būti skaidri, suprantama visiems darbuotojams ir grįsta atsakomybės bei vertybinio nuoseklumo principais.
2. **Užtikrinti vienodas galimybes visiems darbuotojams nepriklausomai nuo darbo formos.** Pasitikėjimą silpnina nelygus darbuotojų traktavimas – ypač kai vieni (pvz., dirbantys nuotoliniu būdu) jaučiasi atskirti nuo sprendimų priėmimo ar karjeros galimybių. Todėl organizacijoms rekomenduojama taikyti vieningas galimybių ir vertinimo sąlygas visų darbo modelių atžvilgiu, kurti įtraukią kultūrą, remiantis skaidrumo, teisingumo ir pagarbos principais.
3. **Skatinti emocinį prieinamumą.** Hibridinio ir nuotolinio darbo kontekste verta organizuoti reguliarius neformalius susitikimus, pavyzdžiui, virtualias kavos pertraukas ar rytinius komandos pokalbius, kurie padeda palaikyti žmogišką ryšį ir mažina socialinę izoliaciją. Pravartu rengti grįžtamojo ryšio sesijas, kuriose darbuotojai galėtų atvirai kalbėti apie emocinę savijautą. Reikėtų bendrauti individualiai, užduoti atvirus klausimus, parodyti dėmesį ir išklausti be vertinimo. Kurti aplinką, kurioje darbuotojai jaustųsi saugūs dalintis patirtimis, o emocinis palaikymas būtų natūrali organizacijos kultūros dalis.

4. **Investuoti į patikimą technologinę infrastruktūrą ir komunikacijos kanalus.** Nuotolinio ir hibridinio darbo aplinkoje komunikacija yra kertinis pasitikėjimo veiksnys. Todėl rekomenduojama užtikrinti ne tik kokybiškas technologijas, bet ir aiškias informacijos dalijimosi taisykles, standartus bei komunikacijos prieinamumą visiems darbuotojams.
5. **Aktyviai komunikuoti organizacijos vertybes ir gyventi pagal jas.** Vien tik žodinis vertybių įvardijimas nėra pakankamas – darbuotojai pasitiki organizacija tik tada, kai jos veiksmai atitinka tai, ką ji skelbia. Todėl vertybės turi būti integruotos į kasdienę veiklą, vadovavimo stilių ir sprendimų priėmimą visais organizacijos lygmenimis. Tam reikėtų aiškiai apibrėžti, kaip vertybės atsispindi kasdieniauose procesuose, elgesio standartuose ir personalo valdymo praktikose. Taip pat svarbu, kad vertybės būtų įtvirtintos ne tik neformaliai, bet ir oficialiuose dokumentuose – teisės aktuose, vidaus politikoje, procedūrose bei veiklos vertinimo kriterijuose. Toks nuoseklus vertybių įgyvendinimas stiprina pasitikėjimą, nes darbuotojai aiškiai mato, kad organizacijos veiksmai ir sprendimai yra grindžiami ne deklaratyviai, o realiai taikomais principais.

Literatūros sąrašas

1. Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *Academy of management perspectives*, 17(4), 64-77. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.11851845>
2. Addison, J. T., & Teixeira, P. (2020). Trust and workplace performance. *British journal of industrial relations*, 58(4), 874-903. <https://doi.org/10.1111/bjir.12517>
3. Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y., & Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of knowledge management*, 11(2), 22-42. <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>
4. Alesina, A., Angeloni, I., & Schuknecht, L. (2005). What does the European Union do? *Public choice*, 123(3), 275-319. <https://doi.org/10.1007/s11127-005-7164-3>
5. Andrulli, R., & Gerards, R. (2023). How new ways of working during COVID-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement. *Computers in human behavior*, 139, 107560. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107560>
6. Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. (2015). Repairing trust in organizations and institutions: toward a conceptual framework. *Organization studies*, 36(9), 1123-1142. <https://doi.org/10.1177/0170840615599334>
7. Bakker, A. B., & Geurts, S. A. E. (2004). Toward a dual-process model of work-home interference. *Work and occupations*, 31(3), 345-366. <https://doi.org/10.1177/0730888404266349>
8. Barbieri, B., Bellini, D., Batzella, F., Mondo, M., Pinna, R., Galletta, M., & De Simone, S. (2024). Flexible work in the public sector: a dual perspective on cognitive benefits and costs in remote work environments. *Public personnel management*, 54(1), 99-129. <https://doi.org/10.1177/00910260241275241>
9. Bitinas, B., Rupšienė, L., & Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija: vadovėlis vadybos ir administravimo studentams.
10. Blair-Loy, M. (2009). Work without end? Scheduling flexibility and work-to-family conflict among stockbrokers. *Work and occupations*, 36(4), 279-317. <https://doi.org/10.1177/0730888409343912>
11. Blomqvist, K. (2002). *Partnering in the dynamic environment: the role of trust in asymmetric technology partnership formation*. Lappeenranta University of Technology. <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/38551/isbn9789522145987.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
12. Bloom, N. (2021). Hybrid is the future of work. Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR): Stanford, CA, USA.
13. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
14. Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (2006). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Managing innovation and change*, 33(3), 155-69.
15. Caragnano, R. (2023). Towards new work paradigms: inclusion, digital, sustainability, hybrid organisations. *Athens journal of law*, 9(4), 549-568. <https://www.athensjournals.gr/law/2023-1-X-Y-Caragnano1.pdf>

16. Carroll, N., & Conboy, K. (2020). Normalising the “new normal”: changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. *International journal of information management*, 55, 102186. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186>
17. Carnevale, D. G., & Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: individual and organizational determinants. *Administration & society*, 23(4), 471-494. <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1177/009539979202300404>
18. Cho, Y. J., & Poister, T. H. (2013). Human resource management practices and trust in public organizations. *Public Management Review*, 15(6), 816-838. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698854>
19. Cingano, F., & Pinotti, P. (2016). Trust, firm organization, and the pattern of comparative advantage. *Journal of International Economics*, 100, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2016.01.006>
- 20.
21. Dahl, R. A. (2018). The science of public administration: three problems. In C. Stivers (Ed.), *Democracy, bureaucracy, and the study of administration* (pp. 60-76). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429501036>
22. Dietz, G., & Gillespie, N. (2011). *Building and restoring organisational trust*. London: Institute of Business Ethics. https://www.researchgate.net/publication/265623168_Building_and_Restoring_Organisational_Trust
23. Dietz, G., Den Hartog, D. N., & Sanders, K. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel review*, 35(5), 557–588. <https://doi.org/10.1108/00483480610682299>
24. Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 9(1), 247-276. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025>
25. Dirks, K. T., & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: existing research and emerging issues. In R. M. Kramer, & K. S. Cook (Eds.). *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 21-40). Russel Sage Foundation. https://books.google.lt/books?id=l-2FAwAAQBAJ&pg=PR9&hl=lt&source=gbs_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false
26. Dowling, B., Goldstein, D., Park, M., & Price, H. (2022). Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy. *The McKinsey Quarterly*, 3, 1-9. <https://research-ebSCO-com.ezproxy.ktu.edu/linkprocessor/plink?id=fa340961-c176-3ca4-a73b-ee270776cfe8>
27. Döös, M., & Wilhelmson, L. (2024). A review of empirical studies of co-principalship: antecedents, constellation-level outcomes and the issue of trust. *International Journal of Leadership in Education*, 1-25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2024.2369998>
28. Döös, M., Wilhelmson, L., Madestam, J., & Örnberg, Å. (2018). The shared principalship: invitation at the top. *International Journal of Leadership in Education*, 21(3), 344–362. <https://doi.org/10.1080/13603124.2017.1321785>
29. Edelman Trust Barometer (2023). *Trust at Work*. [žiūrėta 2024-12-15]. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2023-08/Edelman_Trust%20at%20Work%202023_Top10.pdf

30. Europos Parlamentas (n. d.). *Darbas ES institucijose. Kodėl Europos Parlamentas?* [žiūrėta 2024-11-28]. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/lt/work-with-us/why-the-european-parliament>
31. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra EU-OSHA (2023, lapkričio 8). *Hibridinis darbas: naujos galimybės ir iššūkiai darbuotojų saugai ir sveikatai*. <https://osha.europa.eu/lt/publications/hybrid-work-new-opportunities-and-challenges-occupational-safety-and-health>
32. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija. (2023). Viešasis užimtumas ir valdymas 2023: link lankstesnės viešosios tarnybos. <https://vrm.lrv.lt/lt/teisine-informacija/teises-aktai/valstybes-tarnyba-ir-vidaus-tarnybos-valdymas/>
33. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234: suvestinė redakcija. (2024). <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
34. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra OSHA (2023). *Hibridinis darbas: naujos galimybės ir iššūkiai darbuotojų saugai ir sveikatai*. [žiūrėta 2024-10-04]. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/lt/publications/hybrid-work-new-opportunities-and-challenges-occupational-safety-and-health>
35. Europos socialinio fondo agentūra ESFA (2020). *Nuotolinis darbas – reali būtinybė. Kaip išgyventi be trukdžių ir paversti jį įprasta praktika?* [žiūrėta 2024-11-15]. Prieiga per internetą: <https://www.esf.lt/naujienos/nuotolinis-darbas-reali-butinybe.-kaip-isgyventi-be-trukdziu-ir-paversti-ji-iprasta-praktika/654>
36. Europos užimtumo tarnyba (2024). *Nuotoliniai darbuotojai ir jų teisė atsijungti: nuotolinio darbo reguliavimas*. [žiūrėta 2024-11-12]. Prieiga per internetą: https://eures.europa.eu/remote-workers-and-their-right-disconnect-regulating-telework-eu-2024-05-17_en
37. Fana, M., Milasi, S., Napierala, J., Fernández-Macías, E., & Vázquez, I. G. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis: a qualitative study (No. 2020/11). JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology.
38. Farazmand, A. (1999). Globalization and public administration. *Public administration review*, 509-522. <https://doi.org/10.2307/3110299>
39. Fischer, S., Walker, A., & Hyder, S. (2023). The development and validation of a multidimensional organisational trust measure. *Frontiers in Psychology*, 14, 1189946. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1189946>
40. Gharib, M., Allil, K., Durrah, O., & Alsatouf, M. (2021). Do different types of organizational trust matter to employees' commitment? A case study from Oman. *Human Systems Management*, 40(6), 885-895. <https://doi.org/10.3233/HSM-201065>
41. Gibson, C. B., & Manuel, J. A. (2003). Building trust. *Virtual teams that work*, 59-86. DOI: 10.4236/ojbm.2013.12006
42. Gilbert, J. A., & Tang, T. L. P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public personnel management*, 27(3), 321-338. <https://doi.org/10.1177/009102609802700303>
43. Glass, J. L., & Noonan, M. C. (2016). Telecommuting and earnings trajectories among American women and men 1989–2008. *Social Forces*, 95(1), 217-250. <https://doi.org/10.1093/sf/sow034>
44. Glavin, P., Schieman, S., & Reid, S. (2011). Boundary-spanning work demands and their consequences for guilt and psychological distress. *Journal of Health and Social behavior*, 52(1), 43-57. <https://doi.org/10.1177/0022146510395023>

45. Golden, T. D., & Fromen, A. (2011). Does it matter where your manager works? Comparing managerial work mode (traditional, telework, virtual) across subordinate work experiences and outcomes. *Human relations*, 64(11), 1451-1475.
46. <https://doi.org/10.1177/0018726711418387>
47. Golden, T. D. (2012). Altering the effects of work and family conflict on exhaustion: Telework during traditional and nontraditional work hours. *Journal of Business and Psychology*, 27, 255-269.
48. Grzegorzczak, M., Mariniello, M., Nurski, L., & Schraepen, T. (2021). Blending the physical and virtual: a hybrid model for the future of work (No. 14/2021). *Bruegel Policy Contribution*.
49. GuavaHR (2023). *Darbuotojų įsitraukimo statistika 2022 m. – 50 akis atveriančių faktų*. <https://guavahr.com/lt/darbuotoju-istraukimo-statistika-2022-m-50-akis-atverianciu-faktu/>
50. Güçer, E., & Şerif, A. D. (2014). Organizational trust and job satisfaction: A study on hotels. *Business Management Dynamics*, 4(1), 12.
51. Hardin, R. (2006). *Trust* (Vol. 10). Polity.
52. Harjanto, R., Suhariadi, F., Yulianti, P., Nugroho, M. A., & Damayanti, N. (2023). The Importance of Trust in Cultivating Employee Loyalty and Productivity in a Remote Work Environment. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), e02159-e02159. DOI:10.26668/businessreview/2023.v8i6.2159
53. Hartner-Tiefenthaler, M., Goisauf, M., Gerdenitsch, C., & Koeszegi, S. T. (2021). Remote working in a public bureaucracy: Redeveloping practices of managerial control when out of sight. *Frontiers in Psychology*, 12, 606375. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.606375>
54. Harvard university (2021). *Work and Well-Being Initiative researchers publish op-ed in Harvard Business Review*. [žiūrėta 2024-12-03]. Prieiga per internetą: https://popcenter.harvard.edu/2021/10/12/work-and-well-being-initiative-researchers-publish-op-ed-in-harvard-business-review/?utm_source=chatgpt.com
55. Hasche, N., Höglund, L., & Mårtensson, M. (2021). Intra-organizational trust in public organizations—the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768-1788. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1764081>
56. Hasel, M. C., & Grover, S. L. (2017). An integrative model of trust and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 849–867. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2015-0293>
57. Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016, January). Design principles for industrie 4.0 scenarios. In 2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS) (pp. 3928-3937). IEEE.
58. Hybrid working (n. d. a). In *Cambridge dictionary* [žiūrėta 2024-10-17]. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/hybrid-working>
59. Hybrid working (n. d. b) In *Oxford Learner's Dictionaries* [žiūrėta 2024-11-11]. Prieiga per internetą: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/hybrid-working>
60. Hopkins, J., & Bardoel, A. (2023). The future is hybrid: how organisations are designing and supporting sustainable hybrid work models in post-pandemic Australia. *Sustainability*, 15(4), 3086. <https://doi.org/10.3390/su15043086>

61. Huang, Q., Davison, R. M., & Gu, J. (2011). The impact of trust, guanxi orientation and face on the intention of Chinese employees and managers to engage in peer-to-peer tacit and explicit knowledge sharing. *Information Systems Journal*, 21(6), 557-577. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2010.00361.x>
62. Iddrisu, I., & Mohammed, B. (2024). Investigating the influence of employee voice on public sector performance: The mediating dynamics of organizational trust and culture. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101096. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101096>
63. Institute of Leadership & Management (2014). *The truth about trust: Honesty and integrity at work*. [žiūrėta 2024-12-10]. <https://www.institutelm.com/static/uploaded/2fcb92ca-7b28-4283-baa7ec5866576f84.pdf>
64. Internetinių mokymų platforma AIHR (2024). *Organizational Trust*. [žiūrėta 2024-12-12]. Prieiga per internetą: <https://www.aihr.com/hr-glossary/organizational-trust/>
65. Yang, D., Kelly, E. L., Kubzansky, L. D., & Berkman, L. (2023). Working from home and worker well-being: New evidence from Germany. *ILR Review*, 76 (3), 504–531. <https://doi.org/10.1177/00197939221148716>
66. Javadinasr, M., Maggasy, T., Mohammadi, M., Mohammadain, K., Rahimi, E., Salon, D., ... & Derrible, S. (2022). The Long-Term effects of COVID-19 on travel behavior in the United States: A panel study on work from home, mode choice, online shopping, and air travel. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*, 90, 466-484. <https://doi.org/10.1016/j.trf.2022.09.019>
67. Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of management review*, 25(4), 873-882. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707747>
68. Joo, B. K., Yoon, S. K., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
69. Kafi, Y. (2025). *When executives don't trust their teams—bad things happen*. Amplify. <https://www.amprg.com/when-executives-dont-trust-their-teamsbad-things-happen#:~:text=Without%20Trust%2C%20There%20is%20No,This%20ruins%20the%20effort%20entirely>
70. Kam, A. (2023). Remote work in public institutions: theoretical considerations and exploration of its potential benefits. *Polityka Społeczna*, 19(eng (1)), 13-19. DOI:10.5604/01.3001.0054.1437
71. Karikumpu, V., Häggman-Laitila, A., Romppanen, J., Kangasniemi, M., & Terkamo-Moisio, A. (2024). Trust in the leader and trust in the organization in healthcare: A concept analysis based on a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 2024(1), 8776286. <https://doi.org/10.1155/2024/8776286>
72. Kauno diena, 2025. *Darbas nuotoliu – nebūtinai tik pranašumas*. [žiūrėta 2025-01-19]. Prieiga per internetą: https://kauno.diena.lt/naujienos/verslas/ekonomika/darbas-nuotoliu-nebutinai-tik-pranasumas-1208071?komentarai#google_vignette
73. Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.). (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452243610>
74. Lacey, J., Howden, M., Cvitanovic, C., & Colvin, R. M. (2018). Understanding and managing trust at the climate science–policy interface. *Nature Climate Change*, 8(1), 22-28. DOI:10.1038/s41558-017-0010-z

75. Larson, B. Z. (2024). Remote and Hybrid Work: What Everyone Needs to Know. Oxford University Press.
76. Larsson, J., & Revland, S. (2023). Trust and Knowledge Sharing in Hybrid Project Teams.
77. Lewicki, R. J., & Brinsfield, C. (2017). Trust repair. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4(1), 287-313. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113147>
78. Lietuvos nacionalinio radijo ir televizijos (LRT) portalas (2020). Mantas Nemickas. *Darbuotojai nuotolinį darbą rinkęsi ir po pandemijos, darbdaviai mano kitaip*. [žiūrėta 2024-12-03]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslo-pozicija/692/1294048/mantas-nemickas-darbuotojai-nuotolini-darba-rinktusi-ir-po-pandemijos-darbdaviai-mano-kitaip>
79. Lietuvos nacionalinio visuomenės sveikatos centro (NVSC) interneto portalas (2024). *Nuotolinis darbas ir psichosocialinė rizika: iššūkiai, susiję su virtualia komunikacija ir darbo intensyvėjimu*. [žiūrėta 2024-10-17]. Prieiga per internetą: <https://visuomenessveikata.hi.lt/ojs/index.php/zurnalas/article/view/49>
80. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas | 52 str.
81. LR Seimas. [žiūrėta 2024-11-17]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAP/2c5da63076d411e99ceae2890faa4193>
82. LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija (2024). *Dirbantiems nuotoliniu būdu iš užsienio – aiškesnė socialinio draudimo tvarka*. [žiūrėta 2024-10-09]. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/dirbantiems-nuotoliniu-budu-is-uzsienio-aiskesne-socialinio-draudimo-tvarka/>
83. Lietuvos teisinės informacijos portalas Infollex (2024). *LD darbo kodeksas, 52 straipsnis. Nuotolinis darbas*. [žiūrėta 2024-10-22]. Prieiga per internetą: <https://www.infollex.lt/ta/368200:str52>
84. LR Užsienio reikalų ministerija (2024). *Isidarbinimas Europos Sąjungos institucijose*. [žiūrėta 2024-10-07]. Prieiga per internetą: <https://www.urm.lt/isidarbinimas-europos-sajungos-institucijose/556>
85. LR Valstybinių institucijų kontaktų ir naudingos informacijos portalas (2024). *Darbas valstybės tarnyboje*. [žiūrėta 2024-10-27]. Prieiga per internetą: <https://www.lrvalstybe.lt/darbas-valstybes-tarnyboje>
86. LR Valstybės tarnautojų platforma (2019). *Darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumas. Skaitmeninio galimybių ir rizikos*. [žiūrėta 2024-11-04]. Prieiga per internetą: <https://vtarnautojai.lt/darbo-ir-asmeninio-gyvenimo-suderinamumas-skaitmeninio-galimybes-ir-rizikos/>
87. LR Vidaus reikalų ministerija (2020). *Viešojo sektoriaus ataskaita 2016–2019 m.* [žiūrėta 2024-10-17]. Prieiga per internetą: https://vrm.lrv.lt/uploads/vrm/documents/files/LT_versija/Vaiklos%20ataskaitos/Vie%C5%A1o%20sektoriaus%20ataskaita_galutin%C4%97%20%28002%29.pdf
88. LR Vidaus reikalų ministerija. 2022–2030 metų viešojo valdymo plėtros programa. [žiūrėta 2024-12-07]. <https://vrm.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai-2/pletros-programos/2022-2030-metu-viesojo-valdymo-pletros-programa/>

89. Macmillan, R. B., Meyer, M. J., & Northfield, S. (2004). Trust and its role in principal succession: A preliminary examination of a continuum of trust. *Leadership and Policy in Schools*, 3(4), 275–294. <https://doi.org/10.1080/15700760490901993>
90. McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.5465/256727>
91. McCabe, T. J., & Sambrook, S. (2014). The antecedents, attributes and consequences of trust among nurses and nurse managers: A concept analysis. *International journal of nursing studies*, 51(5), 815-827. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2013.10.003>
92. Mahne, M. (2021). The roles of trust and feedback in organisational leadership: Case study for the Ministry of Finance.
93. Mas, A., & Pallais, A. (2017). Valuing alternative work arrangements. *American Economic Review*, 107(12), 3722-3759. DOI: 10.1257/aer.20161500
94. Matthai, J. M. (1989). Employee perceptions of trust, satisfaction, and commitment as predictors of turnover intentions in a mental health setting. Peabody College for Teachers of Vanderbilt University. <https://doi.org/10.1177/0734371X99019003>
95. Mattina, R. (2025, sausio 20). 9 tips for building trust in the workplace. *Achievers* <https://www.achievers.com/blog/building-trust-workplace/#:~:text=A%20lack%20of%20trust%20in,turnover%20rates%2C%20and%20low%20morale>
96. Matzler, K., & Renzl, B. (2006). The relationship between interpersonal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*, 17(10), 1261-1271. <https://doi.org/10.1080/14783360600753653>
97. Mäkelä, K., & Brewster, C. (2009). Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(4), 591-613. <https://doi.org/10.1002/hrm.20300>
98. McKevitt, D., & Lawton, A. (Eds.). (1994). *Public sector management: theory, critique and practice*. Sage.
99. Medium (2023). *Ten Ways We Destroy Trust at Work*. [žiūrėta 2024-12-20]. <https://ronmci.medium.com/ten-ways-we-destroy-trust-at-work-2dc90cf379b1#:~:text=Poor%20Communication,conflict%20can%20thrive%20without%20it>
100. Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W., Lee, S. R., Almeida, D., Kossek, E. E., & Buxton, O. M. (2016). Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees' well-being? Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 81(1), 134-164. <https://doi.org/10.1177/0003122415622391>
101. Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: A literature review. *SN Applied Sciences*, 2 (6), 1096. DOI:10.1007/s42452-020-2801-5
102. Naujienų agentūra Baltic News Service BNS (2021). *Nuotolinis pokalbis: „Pandemija dirbančiųjų pasaulyje: Iššūkis? Rizika? Galimybės?“* [žiūrėta 2024-10-01]. Prieiga per internetą: <https://sc.bns.lt/view/item/379589>

103. Naujienų portalas Delfi (2022). *Agnė Jonaitytė-Karalienė. Hibridinio darbo era: iššūkiai, su kuriais susiduriame – tik pradžia*. [žiūrėta 2022-10-17]. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/verslo-poziuris/nuomones/agne-jonaityte-karaliene-hibridinio-darbo-era-issukiai-su-kuriais-susiduriame-tik-pradzia-90968523>
104. Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>
105. Notman, R. (2020). An evolution in distributed educational leadership: From sole leader to co-principalship. *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice*, 35(January), 27–40. DOI:10.21307/jelpp-2020-005
106. Oficialiosios statistikos portalas (2023). *Darbo rinka Lietuvoje (2023 m. leidimas)*. [žiūrėta 2024-12-08]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2023/apie-leidini>
107. Oficialiosios statistikos portalas (2023). *Lietuva skaičiais (2023 m. leidimas)*. [žiūrėta 2024-12-08]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/darbas>
108. Ouakouak, M. L., & Ouedraogo, N. (2019). Fostering knowledge sharing and knowledge utilization: The impact of organizational commitment and trust. *Business Process Management Journal*, 25(4), 757-779. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0107>
109. Ozimek, A. (2020). The future of remote work. Available at SSRN 3638597. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3638597>
110. Östergård, N., Högberg, K., & Lundh Snis, U. (2025). Trust and Leadership in the Hybrid Workplace. In 58 th Hawaii International Conference on System Sciences 2025 (HICSS) (pp. 5427-5436). University of Hawai'i at Mānoa. DOI: 10.24251/hicss.2025.652
111. Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
112. Pasaulio ekonomikos forumas (2020). *Lockdown is the world's biggest psychological experiment - and we will pay the price*. [žiūrėta 2024-11-10]. Prieiga per internetą: <https://www.weforum.org/stories/2020/04/this-is-the-psychological-side-of-the-covid-19-pandemic-that-were-ignoring>
113. Pate, J., Beaumont, P., & Stewart, S. (2007). Trust in senior management in the public sector. *Employee Relations*, 29(5), 458-468. <https://doi.org/10.1108/01425450710776281>
114. Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of management*, 25(6), 897-933. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00031-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00031-8)
115. PwC (2024). *Trust Survey. 8 key findings*. [žiūrėta 2024-11-24]. <https://www.pwc.com/us/en/library/trust-in-business-survey.html>
116. Rinkos tyrimų ir duomenų rinkimo kompanija (2024). [žiūrėta 2024-11-29]. Prieiga per internetą: <https://norstat.co/lt/rinkos/lietuva/>
117. Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>

118. Sailer, K., Thomas, M., & Pachilova, R. (2023). The challenges of hybrid work: an architectural sociology perspective. *Buildings and Cities*, 4(1), 650-668. <https://doi.org/10.1016/j.proci.2022.07.220>
119. Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00284.x>
120. Sashkin, M. (1984). Participative management is an ethical imperative. *Organizational dynamics*, 12(4), 5-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90008-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90008-1)
121. Savic, A., & Dobrijević, G. (2022). The impact of covid-19 pandemic on work organization. *The European Journal of Applied Economics*, 19(1). <https://doi.org/10.5937/ejae19-35904>
122. Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
123. Schutte, N., & Schutte, N. (2023). Redefining the Meaning of Trust in the New Hybrid World of Work.
124. Shafritz, J. M., Russell, E. W., Borick, C. P., & Hyde, A. C. (2022). Introducing public administration. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003191322>
125. Simpson, T. W. (2012). What is trust? *Philosophical Quarterly*, 93(4), 550-569. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0114.2012.01438.x>
126. Sousa-Lima, M., Michel, J. W., & Caetano, A. (2013). Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(2), 418-427. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01012.x>
127. Statistikos portalas Statistics Journal (2023). *2023 Metų statistika apie nuotolinio darbo poveikį Lietuvos darbuotojų gerovei*. [žiūrėta 2024-10-17]. Prieiga per internetą: <https://www.statisticsjournal.lt/2023-metu-statistika-apie-nuotolinio-darbo-poveiki-lietuvos-darbuotoju-gerovei/>
128. Strateginės konsultacijos įmonė McKinsey & Company (2021). *The corporate center: Driving the next normal*. [žiūrėta 2024-10-17]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-corporate-center-driving-the-next-normal>
129. Strateginės konsultacijos įmonė McKinsey & Company (2024). *The hidden costs of quiet quitting, quantified*. [žiūrėta 2024-10-17]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/uk/our-insights/the-mckinsey-uk-blog/the-hidden-costs-of-quiet-quitting-quantified>
130. Taboroši, S., Strukan, E., Poštin, J., Konjikušić, M., & Nikolić, M. (2020). Organizational commitment and trust at work by remote employees. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 10(1), 48-60. DOI: 10.5937/jemc2001048T
131. Tarptautinių naujienų agentūra Associated Press (2024). *Working Well: Returning to the office can disrupt life. Here are some tips to navigate the changes*. [žiūrėta 2024-11-12]. Prieiga per internetą: <https://apnews.com/article/remote-work-return-to-office-mandate-commute-7ab9bb7e9b658f430167f2a613b49008>
132. Tarptautinių naujienų agentūra Reuters (2024). *Hey team: Weaker hiring means back to the office*. [žiūrėta 2024-10-17]. Prieiga per internetą: <https://www.reuters.com/breakingviews/hey-team-weaker-hiring-means-back-office-2024-10-09/>

133. Tarptautinis verslo, finansų ir gyvenimo būdo žurnalas Forbes (2023). *How Covid Changed The Workplace: It's A Whole New World Out There*. [žiūrėta 2024-11-06]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/rodgerdeanduncan/2023/07/28/how-covid-changed-the-workplace-its-a-whole-new-world-out-there/>
134. Tarptautinis verslo, finansų ir gyvenimo būdo žurnalas Forbes (2024). *How Loneliness And Remote Work Are Shaping The Employee Experience*. [žiūrėta 2024-10-28]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/10/28/how-loneliness-and-remote-work-are-shaping-the-employee-experience/>
135. Tarptautinis verslo, finansų ir gyvenimo būdo žurnalas Forbes (2025). *Key HR Statistics And Trends In 2025*. [žiūrėta 2025-01-06]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/advisor/business/hr-statistics-trends/>
136. Tarptautinis verslo, finansų ir gyvenimo būdo žurnalas Forbes (2020). *Return-To-Work Culture: Three Guidelines For Seeding Successful Hybrid Teams*. [žiūrėta 2024-11-24]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2020/09/09/return-to-work-culture-three-guidelines-for-seeding-successful-hybrid-teams/>
137. Tarptautinis žurnalas ir internetinis portalas The HR Digest (2023). *Remote Work Impact: The Employee Engagement Decline Is Causing Panic*. [žiūrėta 2024-10-17]. Prieiga per internetą: <https://www.thehrdigest.com/remote-work-impact-the-employee-engagement-decline-is-causing-panic/>
138. Teisės aktų gidas (2024). *Valstybės tarnautojų, biudžetinių įstaigų darbuotojų, valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų ir kitų asmenų pareiginės algos (atlyginimo) bazinis dydis*. [žiūrėta 2024-10-17]. Prieiga per internetą: <https://www.tagidas.lt/savadai/9005/>
139. Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2012). Do new ways of working foster work engagement?. *Psicothema*, 113-120.
140. Tyrimų ir konsultacijų kompanija Gartner (2022). [žiūrėta 2024-11-09]. *How to build a strong organizational culture – and why you must do it now*. Prieiga per internetą: <https://www.gartner.com/en/articles/two-years-into-the-pandemic-organizational-culture-is-more-important-than-ever>
141. The Leadership effect (2023). *8 Signs of Trust Issues within Your Team: An Essential Lesson for Leaders*. <https://leadershipeffect.com.au/impact-of-absence-of-trust-for-leaders/#:~:text=The%20absence%20of%20trust%20saps,disengaged%2C%20undervalued%2C%20and%20demotivated>
142. Thompson, F. J. (1996). *Trustworthy Government: Leadership and Management Strategies for Building Trust and High Performance*. By David G. Carnevale. San Francisco: Jossey-Bass, 1995. 233p. \$27.50. *American Political Science Review*, 90(2), 420-420. <https://doi.org/10.2307/2082914>
143. Toscano, F., González-Romá, V., & Zappalà, S. (2024). The influence of working from home vs. working at the office on job performance in a hybrid work arrangement: a diary study. *Journal of business and psychology*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09970-7>
144. Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. John Wiley & Sons.

145. Turto bankas (2023). *Hibridinis darbas viešajame sektoriuje – ne vien sutaupyti milijonai eurų.* [žiūrėta 2024-11-17]. Prieiga per internetą: <https://turtas.lt/naujienos/hibridinis-darbas-viesajame-sektoriuje-ne-vien-sutaupyti-milijonai-euru/>
146. Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377-400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
147. Uru, F. O., Gozukara, E., & Tezcan, L. (2022). The moderating roles of remote, hybrid, and onsite working on the relationship between work engagement and organizational identification during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(24), 16828. <https://doi.org/10.3390/su142416828>
148. Užimtumo tarnyba (2024). *Ką svarbu žinoti, nutarus dirbti nuotoliniu būdu Lietuvoje ir užsienyje.* [žiūrėta 2024-11-26]. Prieiga per internetą: https://uzt.lt/data/public/uploads/2024/01/gal-i-lietuva-vienlapis_nuotolinis-darbas-lietuvoje-ir-uzsienyje.pdf
149. Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis. NAUJAS
150. Valdymo koordinavimo centras. *VVI ieško būdų, kaip pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos darbuotojus* (2020). [žiūrėta 2024-11-26]. Prieiga per internetą: <https://governance.lt/naujienos/valstybes-valdomos-imones-vvi-iesko-budu-kaip-pritraukti-ir-islaikyti-aukstos-kvalifikacijos-darbuotojus/>
151. Vanhala, M., & Tzafrir, S. S. (2021). Organisational trust and performance in different contexts. *Knowledge and Process Management*, 28(4), 331-344. <https://doi.org/10.1002/kpm.1681>
152. Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., & Vartiainen, M. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(13), 6966. <https://doi.org/10.3390/ijerph18136966>
153. Veith, C., Isbaita, I., & Marinescu, P. (2021). Factors influencing trust in remote teams. In *Proceedings of the 15th International Management Conference “Managing People and Organizations in a Global Crisis (Vol. 4, pp. 859-870). DOI: 10.24818/IMC/2021/05.04*
154. Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N., & Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & organization management*, 43(2), 179-206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
155. Verma, A., Venkatesan, M., Kumar, M., & Verma, J. (2023). The future of work post Covid-19: key perceived HR implications of hybrid workplaces in India. *Journal of Management Development*, 42(1), 13-28. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2021-0304>
156. Vilniaus miesto naujienų ir informacijos portalas Made in Vilnius (2020). *Karantino metu 90 proc. savivaldybės darbuotojų dirba iš namų.* [žiūrėta 2024-10-17]. Prieiga per internetą: <https://madeinvilnius.lt/naujienos/miestas/karantino-metu-90-proc-savivaldybes-darbuotoju-dirba-is-namu/>
157. Vinarski-Peretz, H., & Kidron, A. (2024). Comparing organizational trust and public service motivation influence on job and organization engagement between public and private sector organizations employees. *Review of Public Personnel Administration*, 44(4), 655-683. <https://doi.org/10.1177/0734371X231175342>

158. Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and family*, 66(2), 398-412. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x>
159. Wadel, C. C. (2021). Samlederskap i barnehagen. Erfaringer med delt lederskap mellom likestilte pedagogiske ledere. *Søkelys på arbeidslivet*, 38(1), 59–73. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-7989-2021-01-04>
160. Wawrzynek, Ł. (2023). Network of trust relationships in the remote work model. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, (169). DOI 10.29119/1641-3466.2023.169.41
161. Wiatr, A., & Skowron-Mielnik, B. (2023). Hybrid team management: The long and winding road. *Organizational Dynamics*, 52(1), 100936. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100936>
162. Wilhelmson, L., & Döös, M. (2016). Joint principalship: A potential support for democratic practice in schools. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/10.3402/nstep.v2.31681>
163. Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of management review*, 26(3), 377-396. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845794>
164. Williams, S. P., & Schubert, P. (2018). Designs for the digital workplace. *Procedia computer science*, 138, 478-485. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.066>
165. Williamson, S., Colley, L., & Hanna-Osborne, S. (2020). Will working from home become the ‘new normal’ in the public sector?. *Australian Journal of Public Administration*, 79(4), 601-607. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12444>
166. Wilson, J. A., & Cunliffe, A. L. (2022). The development and disruption of relationships between leaders and organizational members and the importance of trust. *Leadership*, 18(3), 359–382. <https://doi.org/10.1177/17427150211056738>
167. Wontorczyk, A., & Rożnowski, B. (2022). Remote, hybrid, and on-site work during the SARS-CoV-2 pandemic and the consequences for stress and work engagement. *International journal of environmental research and public health*, 19(4), 2400. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042400>
168. World Bank (2020). *Trust between public and private sectors: The path to better regulatory compliance?* [žiūrėta 2024-12-11]. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/251541607315661291/pdf/A-review-of-the-State-of-Trust-its-Importance-in-Public-and-Private-Sector-Relationships-and-Policy-Implications-from-Behavioral-Insights-in-Trust-Building-Reforms.pdf>

Priedai

1 priedas. Tradicinio darbo modelio ypatybės

Ypatybė \ Autorius	Yang et.al., 2023	Larson, 2024	Oben Uru et.al., 2022	Wontorczyk, Rożnowski, 2022	Haapakangas et.al., 2024
Fiksuotas darbo laikas	+		+	+	
Aiškios ribos	+	+	+	+	
Psichologinė gerovė	+			+	
Vadovų palaikymas		+	+	+	
Socialiniai kontaktai		+	+	+	
Įsitraukimas				+	
Tinkamos darbo erdvės					+
Mažai lankstumo			+		

2 priedas. Hibridinio darbo ypatybės

Ypatybė \ Autorius	Grzegorzcy et.al. (2005)	Dowling et.al. (2022)	Wontorczyk et.al. (2022)	Williams et.al. (2024)
Fizinis lankstumas	+	+	+	+
Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas	+	+	+	+
Darbuotojų produktyvumo didėjimas	+	+	+	+
Mažesnis stresas	+	+	+	+
Nutulę darbo santykiai			+	+
Laiko ir pinigų taupymas			+	+
Pasitenkinimo darbu didėjimas		+	+	
Organizacinės tapatybės stiprėjimas		+	+	
Periodinė socializacija su kolegomis		+	+	

3 priedas. Nuotolinio darbo ypatybės

Ypatybė Autorius	Didesnis darbo lankstumas	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Pasitenkinimas darbu / įsitraukimas	Mažesnis stresas dėl patogios darbo aplinkos	Didesnė socialinė izoliacija	Didesnis krūvis	Mažiau kelionių	Produktyvumo didėjimas	Užduočių aiškumas
Oben Uru et.al. (2022)	+	+	+	+					
Mas ir Pallais (2017)	+		+	+					
Yang et.al. (2023)	+		+	+		+			
Bakker ir Geurts (2004)		+							
Yang et.al. (2023)		+					+		
Voydanoff (2004)		+							
Moen et.al. (2017; Bloom et.al. (2015)			+	+				+	
Glass ir Noonan (2016)					+	+			
Ten Brummelhuis et.al., (2012)	+	+	+						
Grzegorzczak (2021)	+	+	+	+			+	+	
Kam (2023)	+	+	+	+			+		
Hermann et.al. (2016)	+		+					+	
Zoonen et.al. (2021)	+								+
Wontorczyk ir Rożnowski (2022)	+								+
Blair-Loy (2009)					+	+			

4 priedas. Interviu klausimynas

Labą dieną,

esu Kauno technologijos universiteto magistro studijų programos „Žmonių išteklių vadyba“ studentė ir šiuo metu rengiu baigiamąjį magistrinio darbą. Šio tyrimo tema – „Organizacinis pasitikėjimas viešajame sektoriuje taikant skirtingas darbo organizavimo formas“, tad analizuojau pasitikėjimą organizacijose, atsižvelgdama į skirtingus darbo organizavimo modelius, tokius kaip nuotolinis, hibridinis ar tradicinis darbo būdas.

Šiuo tyrimu siekiu išsiaiškinti, kaip darbo organizavimo forma veikia organizacinį pasitikėjimą viešajame sektoriuje, kokie veiksniai jį stiprina ar silpnina.

Dėkoju, kad sutikote dalyvauti šiame tyrime, kuris padės geriau suprasti organizacinio pasitikėjimo dinamiką ir galimas jo stiprinimo priemones.

Noriu paprašyti Jūsų leidimo pokalbį įrašyti. Atsižvelgiant į duomenų apsaugos (BDAR) reikalavimus, tyrimo metu gauti duomenys bus nuasmeninti išlaikant konfidencialumą ir apsaugant Jūsų privatumą. Baigus tyrimą šis pokalbis bus ištrintas ir nebus saugomas jokiuose archyvuose.

Tad dar kartą labai dėkoju už skirtą laiką ir kviečiu pereiti prie klausimų dalies.

Įvadiniai klausimai („apšilimas“)		
Klausimų sritis	Pagrindiniai klausimai	Papildomi klausimai
Demografiniai klausimai	Koks Jūsų amžius?	
	Kokia Jūsų bendra darbinė patirtis (metais)?	
	Kiek metų dirbate viešajame sektoriuje	
	Kokios Jūsų užimamos pareigos įmonėje?	
	Ar turite pavaldinių? Kiek jų turite?	
	Kas lėmė Jūsų sprendimą įsidarbinti viešajame sektoriuje?	
	Koks yra Jūsų darbo modelis (<i>hibridinis, nuotolinis, darbas biure</i>) ir kiek laiko dirbate tokiu būdu?	
Klausimai identifikuojantys požiūrį į pasitikėjimą		
	Kas Jums yra pasitikėjimas organizacijoje? Kaip Jūs jį apibūdintumėte?	
	Ar pasitikėjimas organizacijoje Jums yra svarbus ir kodėl?	
	Ar dirbtumėte tokį darbą, jeigu nebūtų tokio darbo modelio, kuriuo dabar dirbate?	
	Ar ir kodėl dirbtumėte organizacijoje jeigu ten vyrauja nepasitikėjimo atmosfera?	
Klausimai identifikuojantys pasitikėjimą vadovais		
BENDRAS IŠSIAIŠKINIMAS	Kaip paprastai apibūdinat savo vadovą? Pvz. ką ir kaip apie vadovą pasakojate draugams, šeimos nariams ir pan.	
	Kaip apibūdintumėte savo pasitikėjimą vadovu? (kiek Jūs juo pasitikite) Ar Jūs juo pasitikite ir kodėl?	Jeigu „NE – kitas kelias: pasidalinkite situacija kuri lėmė, kad ėmėte nepasitikėti savo vadovu.

	<i>Gal galite pasidalinti situacijomis ar pateikti pavyzdžių, atskleidžiančių Jūsų pasitikėjimą vadovu, kurie rodo, kad Jūs pasitikėjote savo vadovu?</i>	
PASITIKĖJIMO DIMENSIJOS	Kaip stipriai Jūsų pasitikėjimas vadovu priklauso nuo jo kompetencijos, žinių ir gebėjimų? Kaip vertinate savo vadovo kompetencijas ir žinias? Ar ir kaip vadovo kompetencija, žinios, gebėjimai prisideda prie to, kad Jūs juo pasitikite? Ar Jums svarbi yra Jūsų vadovo darbinė patirtis?	
	Kaip manote, kiek Jūsų vadovas yra geranoriškas? Ar ir kaip vadovo geranoriškumas prisideda prie to, kad Jūs juo pasitikite? <i>Gal galite papasakoti pavyzdį?</i>	
	Kokias išskirtumėte savo vadovo vertybes? Kiek Jūsų vertybės sutampa su Jūsų vadovo vertybėmis? Gal galite pasidalinti pavyzdžiais? Ar ir kaip vadovo vertybės veikia Jūsų pasitikėjimą juo? <i>Gal galite papasakoti pavyzdį?</i>	
VEIKSNIAI	Kiek Jūsų pasitikėjimą vadovu lemia:	
	a) Vadovų atvirumas darbe (bendraujant su pavaldiniais, kitais vadovais) <i>gal galite pateikti pavyzdžių?</i>	
	b) kaip apibūdintumėte savo vadovo vadovavimo stilių? Koks jis yra? Kiek Jūsų pasitikėjimą vadovu lemia jo vadovavimo stilius ? <i>gal galite pateikti pavyzdžių?</i>	
	c) Kiek jūsų pasitikėjimą vadovu lemia tai, kad vadovas Jumis pasitiki?	
	d) Kiek Jūsų vadovas yra sąžiningas ir teisingas? Kiek jūsų pasitikėjimą vadovu lemia vadovo sąžiningumas ir teisingumas?	
	e) Ar ir kiek Jūsų pasitikėjimas vadovu priklauso nuo to, kaip jis priiminėja sprendimus (greitai, įtraukiant kitus ir pan.)?	
	Ar Jūsų vadovas Jums yra lyderis? <i>Pakomentuokite.</i> Kiek tai, kad Jūsų vadovas yra/nėra lyderis lemia Jūsų pasitikėjimą juo?	
	Kaip vertinate savo vadovo komunikacinius gebėjimus – ar laiku gaunate informaciją, ar ji suprantama, nedozuojama? Kiek tai lemia Jūsų pasitikėjimą vadovu? <i>Papasakokite pavyzdžių.</i>	
	Kiek Jūsų pasitikėjimą vadovu lemia tai, kad jis yra pasiekiamas? <i>Papasakokite pavyzdžių.</i>	
	Ar pažinojote savo vadovą dar prieš pradėdant dirbti organizacijoje? Jeigu taip, kaip tai veikia jūsų pasitikėjimą vadovu?	

Hibridinis /nuotolinis darbas	Kaip hibridinis/nuotolinis darbo būdas veikia Jūsų pasitikėjimą vadovu? Ar jis didėja, mažėja, o gal išlieka nepakitęs? Kodėl?	
	Gal galėtumėte išvardinti 2-3 veiksnus, kurie labiausiai lemia Jūsų pasitikėjimą vadovu dirbant hibridiniu/nuotoliniu būdu?	
	Kiek Jūsų pasitikėjimas yra susijęs su technologijomis ir jų naudojimu dirbant hibridiniu/nuotoliniu būdu?	
	Kiek Jūsų pasitikėjimą vadovu lemia vadovo rodomas dėmesys ir tai, kad Jus laiko organizacijos dalimi?	
Darbas iš biuro	Gal galėtumėte išvardinti 2-3 veiksnus, kurie labiausiai lemia Jūsų pasitikėjimą vadovu dirbant biure?	
	Kiek Jūsų pasitikėjimą vadovu lemia vadovo rodomas dėmesys ir tai, kad Jus laiko organizacijos dalimi?	
Klausimai identifikuojantys pasitikėjimą kolegomis		
BENDRAS IŠSIAIŠKINIMAS	Kaip paprastai apibūdinatė savo kolegas? Pvz. ką ir kaip apie kolegas pasakojate draugams, šeimos nariams ir pan. (Komanda ar labiau pavieniai)	
	Kaip apibūdintumėte savo pasitikėjimą bendradarbiais, kolegomis? Ar Jūs jais pasitikite ir kodėl?	Jeigu „NE“ – Gal galite pasidalinti situacija kuri lėmė, kad nepasitikite?
	<i>Gal galite pasidalinti situacijomis, pateikti pavyzdžių, atskleidžiančių Jūsų pasitikėjimą kolegomis, kurie rodo, kad Jūs jais pasitikėjote?</i>	
PASITIKĖJIMO DIMENSIJOS	Kaip vertinate savo kolegų kompetenciją ir žinias? Ar ir kaip kolegų kompetencijos, žinios, gebėjimai prisideda prie to, kad Jūs jais pasitikite?	Kaip stipriai Jūsų pasitikėjimą kolegomis lemia jų kompetencija, žinios ir gebėjimai?
	Kaip manote, ar ir kiek Jūsų kolegos yra geranoriški? Ar ir kaip kolegų geranoriškumas (pagalba) prisideda prie to, kad Jūs jais pasitikite? <i>Gal galite papasakoti pavyzdį?</i>	
	Kokias kolegų vertybes išskirtumėte? Kiek kolegų ir Jūsų vertybės sutampa? <i>Gal galite pasidalinti pavyzdžiais?</i> Ar ir kaip kolegų vertybės prisideda prie to, kad Jūs jais pasitikite? <i>Gal galite papasakoti pavyzdį?</i>	Kokios kolegų vertybės jums yra svarbiausios?
	Kiek Jūsų pasitikėjimą kolegomis lemia:	
VEIKSNIAI	a) Patikimumas ir įsipareigojimų laikymasis. <i>Gal galite pateikti pavyzdžių?</i>	
	c) kiek Jūsų pasitikėjimą kolegomis lemia tai, kad kolegos jums pasitiki?	
	kiek Jūsų pasitikėjimą kolegomis lemia jų sąžiningumas?	
	Kiek komandiškumas lemia Jūsų pasitikėjimą bendradarbiais?	

	Kaip vertinate savo kolegų komunikacinius gebėjimus – ar bendradarbiai dalinasi informacija? Kiek tai lemia Jūsų pasitikėjimą jais? <i>Papasakokite pavyzdžių.</i>	
	Kiek Jūsų pasitikėjimą kolegomis lemia bendra veikla po darbo (neformalus susitikimai)? <i>Papasakokite pavyzdžių.</i>	
	Kaip jūsų pasitikėjimą kolegomis veikia tai, kad pažinojote juos dar prieš pradėdami kartu dirbti?	
Hibridinis / nuotolinis	Ar tai, kad Jūs dirbate hibridiniu/ nuotoliniu būdu daro įtaką Jūsų pasitikėjimui kolegomis ir kokią įtaką (ar ji didėja, ar mažėja)? Kodėl?	
	Gal galėtumėte išvardinti 2-3 veiksnus, kurie labiausiai lemia Jūsų pasitikėjimą kolegomis dirbant hibridiniu/ nuotoliniu būdu?	
	Kiek Jūsų pasitikėjimas yra susijęs su technologijomis ir jų naudojimu dirbant hibridiniu/ nuotoliniu būdu?	
	Kiek Jūsų pasitikėjimą kolegomis lemia rodamos dėmesys ir tai, kad Jus laiko organizacijos dalimi?	
Darbas iš biuro	Gal galėtumėte išvardinti 2-3 veiksnus, kurie labiausiai lemia Jūsų pasitikėjimą kolegomis dirbant biure?	
	Kiek Jūsų pasitikėjimą kolegomis lemia vadovo rodomas dėmesys ir tai, kad Jus laiko organizacijos dalimi?	
Klausimai identifikuojantys pasitikėjimą organizacija		
BENDRAS IŠSIAIŠKINIMAS	Įsivaizduokite kalbate su draugais ir kalba pasisuka apie Jūsų organizaciją, ką tada apie organizaciją ir jos paslaugas pasakojate? Kaip atsiliepiate apie organizaciją ?	
	Ar rekomenduojate ir kodėl savo organizacijos paslaugas kitiems?	
	Kaip apibūdintumėte savo pasitikėjimą organizacija, kurioje dirbate? Ar Jūs pasitikite savo organizacija ir kodėl?	Jeigu „NE“ – Gal galite pasidalinti situacija kuri lėmė tai, kad nepasitikite?
	<i>Gal galite pasidalinti situacijomis, pateikti pavyzdžių, atskleidžiančių Jūsų pasitikėjimą organizacija?</i>	
VEIKSNIAI	Kiek Jūsų pasitikėjimą organizacija lemia:	
	a) tai, kad organizacija laikosi įsipareigojimų, pažadų (<i>gal galite pateikti pavyzdžių?</i>)	
	b) procesų skaidrumas	
	c) struktūros stabilumas	
	d) tai, kad organizacija laiku pateikia visą reikalingą informaciją?	
	e) organizacinė kultūra?	
	f) teisingumo principų laikymasis santykiuose su darbuotojais, klientais, vartotojais	
	G) etikos laikymasis visose srityse	

Hibridinis / nuotolinis	Ar tai, kad dirbate hibridiniu / nuotoliniu būdu daro įtaką Jūsų pasitikėjimui organizacija? Ar ta įtaka didėja, mažėja? Kodėl?	
	Gal galėtumėte išvardinti 2-3 veiksniai, kurie labiausiai lemia Jūsų pasitikėjimą organizacija dirbant hibridiniu / nuotoliniu būdu?	
	Kiek Jūsų pasitikėjimas yra susijęs su technologijomis ir jų naudojimu dirbant hibridiniu / nuotoliniu būdu? (susirinkimai online visiems ir pan.)	
	Kiek Jūsų pasitikėjimą organizacija lemia rodamos dėmesys ir tai, kad Jus laiko organizacijos dalimi?	
Darbas iš biuro	Gal galėtumėte išvardinti 2-3 veiksniai, kurie labiausiai lemia Jūsų pasitikėjimą organizacija dirbant biure?	
	Kiek Jūsų pasitikėjimą organizacija lemia organizacijos rodomas dėmesys ir tai, kad Jus laiko organizacijos dalimi?	
Baigiamieji klausimai		
Ateities planai	Jeigu ieškotumėtės darbo, ar ir kodėl Jums būtų svarbu pasitikėjimas (vadovu, kolegomis, organizacija)? Ar galėtumėte rekomenduoti savo darbovietę draugams, pažįstamiems? <i>Pateikite tris argumentus.</i>	
Nuomonė	Kokias rekomendacijas pateiktumėte pasitikėjimui stiprinti: vadovais, darbuotojais, organizacija? Ar turite kažką papildomo pakomentuoti, pasidalinti?	

5 priedas. Organizacinio pasitikėjimo supratimas tarp tyrimo dalyvių

Dalyvis	Tyrimo dalyvių citatos apie pasitikėjimą
HD1	„Kai yra aiškios užduodamos užduotys, be jokių užslėpimų. Darai, kas priklauso pagal įstatymą, gali drąsiai eiti pas vadovą patarimo, kuomet nereikia kažkur nusizenginėti, kai viskas skaidriai vyksta. Kad gali eiti patarimo nebijant pašaipų.“
HD7	„Tai grįžtamuoju ryšiu ir pagarba grįšti santykiai, kai gali drąsiai išsakyti nuomonę ir žinai, kad ją išgirs, įvertins, į ją atsižvelgs.“
HD9	„Stabilus darbo užmokestis, bendradarbiavimas kolektyve, geri santykiai su vadovu.“
HD3	„Etiška ir skaidri darbuotojų bei vadovų elgsena. Aukšta kvalifikacija ir kompetencija. Patikimi kolegos, kurie laikosi terminų ir pažadų. Kolegos atvirai bendrauja ir nebijo reikšti savo nuomonės ir idėjų. Sprendimai priimami objektyviai ir be favorizmo.“
HD6	„Pasitikėjimą galima sukurti atvirai kalbantis apie trūkumus, silpnąsias vietas ar padarytas klaidas, ieškoti sprendimų jiems tobulinti, kompensuoti ir taisyti; padėti kitiems įvairiose situacijose; aiškiai komunikuoti, neslėpti reikšmingos informacijos“
HD2	„Bendrų tikslų siekimas.“
HD5	„[...] jausmas, kad esu girdimas, į mano pastabas reaguojama, ir žinau, jog organizacija laikosi duoto žodžio.“
HD8	„[...] laisva darbo forma, domėjimusi kaip man sekasi ir atvirumu diskusijai neišskiriant svarbesnės ar ne svarbesnės nuomonės pagal užimamas pareigas.“
HD4	„[...] jausmas, kad esi girdimas, vertinamas ir gali atvirai kalbėti apie problemas, nebijodamas pasekmių. Tai atvirumas, skaidrumas, ir nuoseklus veikimas pagal vertybes.“
ND2	„Pasitikėjimas vadovais, kolegomis ir pačia institucija lemia darbo kokybę. Kadangi dirbu svarbioje valstybės institucijoje, pasitikėjimas čia turi būti kartinė vertybė.“
ND4	„[...] kai darbuotojas gali pasikliauti savo organizacija, kai žino, kad ji elgsis taip, kaip deklaruoja. Kai nėra paslėptų veiksmų, nukreiptų prieš darbuotojus.“
ND9	„[...] reiškia įsitikinimą, kad tai, kas man patikėta ar perduota, bus naudojama atsakingai ir sąžiningai – tik gerais tikslais.“
ND8	„[...] yra pagrindinis sėkmingos darbo aplinkos ir komandinės dvasios elementas. Jis apima atvirumą, pagarbą, gebėjimą pasikliauti kolegomis ir vadovais.“
ND6	„[...] vienas svarbiausių veiksmų, užtikrinančių sklandų darbą, motyvaciją ir organizacijos sėkmę. Jis atsispindi atvirame bendravime, atsakomybėje, sąžiningume ir vertybėse.“
ND5	„Pasitikėjimas kolegomis, vadovu ir organizacija, bet tuo pačiu ir pasitikėjimas manimi.“
ND7	„[...] skaidri komunikacija, aiškūs tikslai ir laisvė priimti sprendimus. Tai reiškia, kad vadovai pasitiki darbuotojais, o darbuotojai jaučiasi užtikrinti, kad jų pastangos yra vertinamos ir palaikomos.“
ND3	„[...] reiškia tikėjimą tuo, ką organizacija komunikuoja ir kaip ji veikia. Kai žodžiai atitinka veiksmus.“
ND1	„[...] pojūtis, kad nėra neigiamų, neigiamų, specialiai manipuliatyvių dalykų ar elgesio iš aplinkinių.“
TD2	„[...] būtinos sąlygos ne tik tarpusavio ryšių kūrimui, bet ir verslo sėkmei.“
TD6	„[...] labai svarbus gerai psichologinei savijautai. Gali ramiai dirbti, kai niekas nestovi ir netikrina.“
TD7	„[...] žinojimas, kad net padarius neesminių darbo klaidų, organizacija tave palaikys, supras, apgins. Tai leidimas savarankiškai priimti sudėtingesnius sprendimus ir mažiau kontrolės.“
TD1	„[...] bendrų tikslų siekimas, kolegų palaikymas ir pagalba.“
TD4	„[...] dviejų kryptių kelias, kur svarbūs ne tik verti pasitikėjimo autoritetai, bet ir tarpusavio pasitikėjimas.“
TD9	„[...] priėmimas tokio, koks esi, ir užtikrinimas, kad dirbi kokybiškai.“
TD5	„[...] lygiavertis bendravimas, sklandūs procesai, aiški komunikacija.“
TD3	„Pasitikėjimą reikia nusipelnyti, bet jei rekomendacijos, reitingas yra geri, tai jau kelia pasitikėjimą tokia organizacija.“
TD8	„[...] saugumo, bendradarbiavimo ir atvirumo pagrindas.“

6 priedas. Pasitikėjimas vadovu dirbant nuotoliniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Kompetencija ir profesinis pajėgumas	Žinios	ND2: „[...] vadovas gali ir neturi turėti itin gilių žinių, bet darbą reikėtų išmanyti.“ ND9: „Vien tik akademinį žinių nepakanka, nes reikia mokėti jas taikyti praktikoje.“ ND8: „Mano pasitikėjimas vadovu labai priklauso nuo jo kompetencijos, žinių ir gebėjimų.“
	Sprendimų pagrįstumas	ND4: „Kai matau, kad vadovas išmano savo darbą, priima pagrįstus sprendimus ir geba tinkamai vadovauti komandai, tai stiprina mano pasitikėjimą juo.“ ND7: „Jei vadovas būtų nekompetentingas arba nesuprastų mūsų veiklos specifikos, pasitikėti juo būtų sunku. Kai vadovas yra stiprus profesionalas, jo sprendimais galima pasitikėti.“ ND1: „Svarbu, nes vadovas turi būti kompetentingas, kad galėtų priimti tinkamus sprendimus vienais ar kitais klausimais. Jis turi mokėti pagrįsti savo sprendimą. [...] atsiranda saugumo jausmas.“ ND6: „Tai yra pagrindiniai veiksniai... sprendimai bus priimami remiantis tvirtomis žiniomis ir supratimu, todėl man yra lengviau juo pasitikėti. Tai taip pat suteikia man pasitikėjimo, kad net ir susidūrus su iššūkiais, jis žinos, kaip tinkamai juos spręsti.“ ND9: „Taip. Jis yra darbštus, kompetentingas, turintis nuomonę ir gebantis ją pagrįsti.“
	Profesinis autoritetas	ND3: „[...] atėjęs pas vadovą dažnai tikiesi pagalbos, patarimo, išaiškinimo, kaip elgtis vienu ir kitu darbinio klausimu, o stokojant kompetencijų nepavyktų taip sklandžiai dirbti.“ „Man vadovė labai kompetentinga, empatiška, darbine prasme turiu itin didelį pasitikėjimą ja.“ ND7: „Aš pasitikiu tokiu vadovu, nes matau, kad jis ne tik turi reikiamas žinias, bet ir geba jas taikyti praktiškai, o tai rodo jo tikrumą ir profesionalumą.“
Atviras veikimas	Žodžio laikymasis	ND1: „Aš pasitikiu savo vadovu, žinau, kad jeigu sutarėme vienaip, taip ir bus daroma, kad nebus pokyčių.“ ND3: „Svarbu. Kai pažadai įgyvendinami, jaučiuosi saugiai. Pavyzdžiui, buvo pažadėta keisti darbo tvarką – tai įvyko laiku ir sklandžiai.“ ND4: „Pažadai dėl darbo sąlygų ar galimybių dažniausiai būna įgyvendinami.“ ND7: „Kai vadovai ir kolegos laikosi duotų pažadų, jaučiu, kad galiu pasikliauti įmone tiek kaip darbuotoja, tiek kaip komandos narė. Pavyzdžiui, kai buvau tik pradėjusi dirbti, vadovas pažadėjo, kad gausiu visą reikalingą pagalbą, jei prireiktų.“ ND8: „Jis niekada nežada to, ko negali ištesėti.“
	Aiški, konkreti komunikacija	ND2: „Vadovas aiškiai komunikuoja lūkesčius, suteikia reikalingą informaciją, o iškilus neaiškumams – visada galiu kreiptis. Taip pat žinau, kad mano vadovas nepakiš „kiaulės“ – neapkalbės, neprisiims nepelnytų nuopelnų ar nepermes atsakomybės.“ „[...] prieš pradėdant užduotį, mes visuomet susideriname su vadovu, kokio rezultato tikimasi, todėl nėra vietos nesusikalbėjimui.“ ND4: „Komandose vyrauja atvirumas, kai informacija pateikiama aiškiai, konkrečiai, tikslingai ir suprantamai žmogui.“ ND7: „Jis aiškiai suformuluoja lūkesčius, nesikiša į smulkmenas, leidžia pačiai spręsti, kaip geriausia pasiekti tikslą. Tai sukuria saugumo jausmą – žinau, kad galiu į jį kreiptis tiek su idėjomis, tiek su problemomis.“

	Vertybių nuoseklumas	ND6: „[...] Mano vertybės su vadovo vertybėmis sutampa, ypač dėl atvirumo ir atsakomybės. (...) jis elgiasi pagal savo principus ir visuomet siekia teisingumo.“ ND8: „Mano vadovo vertybės yra sąžiningumas, atsakomybė ir pagarba. (...) Pagarba yra pagrindinė vertybė, kuri leidžia mums bendrauti atvirai ir jaustis svarbiais.“ ND7: „Sąžiningumas, pagarba, atsakomybė ir atvirumas. (...) Kai vadovas laikosi savo vertybių ir yra nuoseklus, pasitikėti juo lengva.“ ND4: „Išskirčiau atvirumą, kruopštumą, grįžtamojo ryšio teikimą ir stiprų palaikymą komandoje. (...) Mūsų vertybės sutampa.“ ND5: „Ji vertina pagarbą, bendradarbiavimą ir skaidrumą. (...) Vertinu jos atvirumą, pagarbų bendravimą ir sąžiningumą.“ „Ji man „nesėdi ant uodegos“ ir nekontroliuoja per daug. Bet ankstesne vadove negalėjau pasitikėti, nes buvo per daug sukta.“ ND9: „Tos asmeninės, vadovo ar institucinės vertybės sutampa. Šių vertybių suderinimas ir yra pagrindas.“ ND9: „Pasitikėjimas organizacijoje man reiškia įsitikinimą, kad tai, kas man patikėta ar perduota, bus naudojama atsakingai ir sąžiningai.“ ND1: „Vadovas mus girdi, o tai yra labai svarbi vertybė. [...] žodžio laikymasis, gyvenimo ir darbo balanso palaikymas.“
Asmeninės savybės	Žmogiškas ryšys	ND1: „Vadovas yra drąsus, energingas, imlus naujovėms [...], empatiškas, pasižymi lyderio savybėmis, nori kurti jaukią darbui atmosferą, kad visi jaustųsi gerai, būtų atviri.“ ND5: „Ji yra geranoriška ir visada stengiasi suprasti situacijas iš darbuotojų perspektyvos, domisi jų nuomone, rodo rūpestį tiek profesiniais, tiek asmeniniais klausimais. [...] sustiprino mano pasitikėjimą vadove.“ ND7: „Pasitikėjimas atsiranda dėl to, kad jis nuolat rodo aiškumą ir skaidrumą sprendimuose, o taip pat suteikia man galimybę augti ir tobulėti. [...] Jis yra labai atviras ir nuoširdus, kas man labai svarbu – niekada nejaučiu, kad turiu slėpti savo nuomonę arba kad mano indėlis nėra vertinamas.“ ND2: „Taip, vadovas tikrai yra geranoriškas. Su juo viską galima susitarti, susiderinti, ir jis laikosi savo žodžio. (...) veikiame bendro sutarimo link, drauge siekiame bendro tikslo.“ ND9: „Manau, kad geranoriškas. Mokėjimas kurti darbinis santykius, laikantis pozityvaus požiūrio, neakcentuojant tavo ydų ar menkesnių savybių, o stengiantis užsikabinti už tavo gerųjų savybių ir jas puoselėti.“
	Pagalba, geranoriškumas	ND4: „[...] geranoriška, ji stengiasi suprasti kolegas, padėti jiems įveikti tam tikrus iššūkius, tikrai ištikus bėdai nepalieka vienumoje.“ ND6: „[...] labai geranoriškas, ir tai yra viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš juo pasitikiu. (...) Jo geranoriškumas ir pasiryžimas kovoti už komandos interesus padėjo išspręsti situaciją.“ ND7: „Mano vadovas visada pasiruošęs padėti ir duoti naudingų patarimų, bet tuo pačiu leidžia jaustis atsakingai už savo darbą.“ ND8: „Labai geranoriškas. Jis visada pasiruošęs padėti, nepriekaištauja, jei kas nors nepavyksta, bet padedą ieškoti sprendimo.“ ND3: „Geranoriškas, galiu ateiti pavyzdžio, nesmerks, nekritikuos. [...] Matydama, kad kažkas nutiko, vadovė visuomet pasiklaus ar gali kuo nors pagelbėti.“
	Emocinis prieinamumas	ND3: „Matydama, kad kažkas nutiko, vadovė visuomet pasiklaus ar gali kuo nors pagelbėti, kad visi emociškai saugiai jaustumėmės komandoje.“ ND8: „Galiu į jį kreiptis tiek su idėjomis, tiek su problemomis.“ ND5: „Ji yra geranoriška ir visada stengiasi suprasti situacijas iš darbuotojų perspektyvos, domisi jų nuomone.“

	Orientacija į žmogų	ND1: „[...] jis yra geranoriškas. Ši savybė tiesiogiai koreliuoja su pasitikėjimu. Jeigu žinau, kad vadovas yra geranoriškas, empatiškas, įsiklausantis, girdintis, tuomet galima būti su juo derinami dalykai ir aš juo pasitikėsiu.“ ND5: „Ji yra geranoriška ir visada stengiasi suprasti situacijas iš darbuotojų perspektyvos, domisi jų nuomone, rodo rūpestį tiek profesiniais, tiek asmeniniais klausimais. [...] Toks jos požiūris ne tik mane nuramino, bet ir sustiprino pasitikėjimą vadove.“ ND4: „[...] Ji nuoširdžiai rūpinasi komandos psichologine atmosfera – stengiasi, kad aplinka būtų teisinga, palaikanti ir draugiška.“ ND3: „Geranoriškas, paslaugus, atviras. Mano vadovė yra labai motyvuojanti, skatinanti nebijoti.“
--	-----------------------------------	--

7 priedas. Pasitikėjimas kolegomis dirbant nuotoliniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Kompetencija ir profesionalumas	Profesiniai gebėjimai	ND6: „Pasitikiu savo kolegomis, nes jiems patikiu svarbias užduotis be nuolatinės kontrolės. Žinau, kad jas atliks atsakingai, o tai įmanoma tik tada, kai pasitiki jų gebėjimais ir profesionalumu.“ (pvz., „Pasitikiu savo kolegomis, nes nuolat deleguoju jiems svarbias užduotis [...]. Mano pasitikėjimas kolegomis priklauso nuo jų kompetencijų ir gebėjimų“) ND7: „Kai kolega yra savo srities profesionalas, galima ramiai kreiptis ir žinoti, kad sprendimas bus pagrįstas žiniomis ir patirtimi – tai stiprina pasitikėjimą.“ (pvz., „Kai žinai, kad kolega yra savo srities profesionalas, gali ramiai deleguoti užduotis [...], žinoti, kad gausiu kompetentingą atsakymą“) ND4: „Pasitikėjimą kuria tai, kad kiekvienas komandos narys išmano savo sritį – galime keistis užduotimis, prašyti pagalbos ir remtis vieni kitais žinodami, jog tai bus kokybiška.“
	Išprusimą rodančios žinios	ND8: „Kai matau, kad kolegos išmano savo sritį ir geba priimti pagrįstus sprendimus, jaučiu pasitikėjimą – tai leidžia dirbti užtikrintai ir efektyviai.“ (pvz., „Kolegų kompetencija ir jų žinios labai prisideda prie mano pasitikėjimo jais. Kai matau, kad jie yra profesionalūs [...]“) ND9: „Svarbu, kad kolega būtų išprusęs – tik tuomet galime efektyviai komunikuoti ir rasti bendrus sprendimus, nes suprantame vienas kitą iš esmės.“ (pvz., „Svarbu, kad kolega būtų išprusęs, kad suprastų, apie ką eina kalba, kad galėtume lengviau tarpusavyje susiderinti“) ND2: „Kiekvienas mūsų turi žinių bagažą, ir kai matau, kad kolegos išmano savo darbą, atsiranda pasitikėjimas – žinau, jog galiu jais pasikliauti.“ (Kolegos turi išmanyti savo darbą. Visi turime sukaupę tam tikrą žinių bagažą [...] kolegos yra kompetentingi“)
Geranoriškumas ir pagalba	Noras padėti, geranoriškumas	ND1: „Pasitikėjimą kuria tai, kad kolegos reagoja geranoriškai – žinau, jog kai kreipsiuosi, man padės. Tai veikia abipusiai: jie padeda man, o aš – jiems.“ (pvz., „Pvz. IT žinių turintis kolega pagelbės sukurti aplikaciją ar pan., kitas padės su kita užklausa. [...] Kitu kartu aš jų nepavesiu ir pagelbėsiu“) ND7: „Kolegos visada pasiruošę padėti – net jei kyla iššūkių, niekas nelieta vienas. Tai kuria saugumo jausmą ir didina pasitikėjimą komandoje.“ (pvz., „Įvairios situacijos parodė, kad galime pasitikėti vieni kitais“) ND5: „Kolegų paslaugumas ir kompetencija matosi būtent per pagalbą – jie ne tik pataria, bet ir išklauso, prisideda. Tokioje aplinkoje net nesinori ieškoti kitų darbo galimybių.“ ND4: „Pasitikėjimą kelia tai, kad kolegos linkę padėti ir išklausti net tada, kai klausimai nesusiję su tiesioginiu darbu – tai rodo žmogiškumą.“ ND2: „Kolegos ne tik padeda, kai reikia – jie draugiški, supratingi, pasirengę reaguoti ir į „ekstrines“ situacijas. Tai stiprina pasitikėjimą.“ ND9: „Tie, su kuriais tenka dirbti tiesiogiai – tikrai geranoriški. Jais galima pasitikėti, nes visada atsiras kas padės.“ ND1: „Kolegų geranoriškumas labai svarbus – kai kas turi IT žinių, jis padės su aplikacija, kitas – su kita specifine užklausa. Tai rodo abipusį pasitikėjimą ir komandinę dvasią.“ (pvz., „Pvz. IT žinių turintis kolega pagelbės sukurti aplikaciją ar pan., kitas padės su kita užklausa“) ND3: „Nors pagalbos prašyti galima iš visų, ne visi ją gali ar nori suteikti vienodai – tai daro įtaką pasitikėjimui.“
		ND6: „Pasitikėjimą kuria ne tik kolegų profesionalumas, bet ir tai, kad jie aktyviai įsitraukia, pasidalija idėjomis, padeda įgyvendinti naujas iniciatyvas. Bendradarbiavimas čia tikras, ne formalus.“

	Bendradarbiavimas	(pvz., „Labai dažnai organizuojant mokymus [...] pasitariame su kolegomis. Kolegos pasiūlo naudingas idėjas ir pagalbą“) ND8: „Mūsų komandoje bendradarbiavimas – savaime suprantamas dalykas. Kolegos ne tik padeda, bet ir palaiko vieni kitus tiek darbe, tiek asmeniškai. Tai tiesiogiai stiprina pasitikėjimą.“
Vertybės ir moralinis pagrindas	Sąžiningumo demonstravimas	ND6: „Kai kolega neslepia klaidų, yra atviras ir nuoširdžiai išsako nuomonę, man tai leidžia jaustis saugiai – pasitikėjimas remiasi būtent tokiu elgesiu.“ ND7: „Pasitikėjimą kuria tai, kad kolegos sąžiningi – atvirai kalba apie iškilusias problemas, priiima atsakomybę, nepermeta kaltės kitiems. Tokia kultūra padeda dirbti atvirai.“ ND8: „Kai matau, kad kolegos elgiasi sąžiningai – nemeluoja, dalijasi svarbia informacija ir nieko neslepia – žinau, kad galime spręsti net sudėtingiausius klausimus be streso.“ (pvz., „Sąžiningumas man yra viena svarbiausių vertybių [...] <i>Kai žinau, kad kolegos yra atviri, nemeluoja ir neslepia svarbios informacijos</i>“) ND3: „Sąžiningumas ne tik stiprina pasitikėjimą, bet ir kuria gerą darbo klimatą. Kai atmosfera yra skaidri, visi tampa produktyvesni ir labiau įsitraukę.“ ND2: „Stengiuosi elgtis sąžiningai ir atvirai, ir matau, kad kolegos taip pat tai vertina – tokie santykiai stiprina tarpusavio pasitikėjimą.“
	Atsakingas žodžio laikymasis	ND7: „Man labai svarbu, kad kolegos laikytųsi savo žodžio, veiktų atsakingai ir neieškotų asmeninės naudos kitų sąskaita. Tokie žmonės kuria pasitikėjimą, nes visi siekiame ne tik asmeninio, bet ir bendro rezultato.“ (pvz., „Sąžiningumas, atsakomybė ir bendradarbiavimas. Man svarbu, kad žmonės laikytųsi savo žodžio [...] <i>Tai rodo, kad visi vadovaujamės tomis pačiomis vertybėmis</i>“) ND9: „Sąžiningumas ir atsakomybė man yra darbo pagrindas. Kai kolega laikosi to, ką pažadėjo, galiu pasitikėti juo ne tik konkrečioje užduotyje, bet ir ilguoju laikotarpiu.“ ND6: „Kai kolegos veikia remdamiesi atsakomybės jausmu, pagarba ir laikosi žodžio – dirbame darniai. Tai padeda sukurti komandą, kurioje galiu pasitikėti kiekvienu nariu.“
	Atvirumo laikymasis	ND8: „Kai komandoje gyvuoja atvirumas ir kiekvienas narys vadovaujasi tomis pačiomis vertybėmis – atsakomybe, pagalba, bendradarbiavimu – pasitikėjimas tarp kolegų formuojasi natūraliai ir tvirtai.“ ND1: „Atvirumas man svarbus ne tik darbinuose reikaluose – kai susitinkame neformaliai, dar labiau matosi, kas yra kas. Tikri vertybiniai panašumai, kaip atvirumas ir sąžiningumas, sustiprina ryšį ir pasitikėjimą.“ (pvz., „Geranoriškumas, atvirumas, sąžiningumas. [...] Su kolegomis esame nusprendę kartais susitikti neformaliai [...] tada ir vertybės kolegų pasimato“) ND2: „Kai kolegos vertina atvirumą ir patys elgiasi taip pat – tai tampa pagrindu nuoširdžiam bendravimui. Dėl to pasitikėjimas atsiranda be spaudimo, natūraliai.“ (pvz., „Atvirumas, bendravimas, sąžiningumas. Smagu, kai turimos vertybės sutampa su kolegomis, tuomet kur kas lengviau bendraujasi“)
	Bendros principinės vertybės	ND4: „Kai komandoje vertinamos tos pačios vertybės, tokios kaip draugiškumas, komunikabilumas, pasiekiamumas – bendradarbiavimas tampa lengvas ir natūralus. Pasitikėjimas kyla iš vertybinio sutapimo.“ (pvz., „Vertybių sutapimas yra labai svarbus, nes tuomet galima sklandžiai bendradarbiauti“) ND9: „Dirbti su žmonėmis, kurie vertina panašius dalykus – daug lengviau. Kai vertybės sutampa, pasitikėjimas kyla natūraliai, o darbų pasiskirstymas vyksta be įtampos.“
		ND6: „Pasitikėjimas kolegomis tiesiogiai susijęs su tuo, kaip jie laikosi įsipareigojimų. Kai matau, kad užduotys atliekamos laiku ir atsakingai, galiu ramiai pasikliauti komanda.“ ND8: „Kai kolegos atsakingai žiūri į savo darbą, vykdo pažadus, laikosi terminų – pasitikėjimas tampa savaime suprantamas. Tokia darbinė laikysena kuria saugumo jausmą.“

Patikimumas ir atsakomybė	Įsipareigojimų laikymasis	ND9: „Bendruose projektuose labai svarbu, kad kiekvienas laikytųsi susitarimų – tai rodo ne tik profesionalumą, bet ir bendrą atsakomybę vienas už kitą.“ (pvz., „Organizuojant komandinius projektus, kolegos laikosi susitarimų ir terminų“) ND4: „Mūsų darbe atsakomybė yra būtina – vertinu, kai kolegos laikosi įsipareigojimų ir laiku atlieka užduotis. Tada žinau, kad galima planuoti be streso.“ ND3: „Patikimi kolegos – tai tie, kurie niekada nenuvilia. Kai reikia dirbti kartu, žinau, kad jų atsakomybė leidžia planuoti darbus tiksliai ir ramiai.“ (pvz., „Kai kolega laiku ir atsakingai atlieka savo darbą, lengviau planuoti bendras užduotis“) ND2: „Kai kolegos laikosi įsipareigojimų, ne tik jaučiuosi saugiai – žinau, kad net susidūrus su sunkumais, jie nedelsdami kreipsis pagalbos, o ne ignoruos situaciją.“ (pvz., „Tikrai žinau, kad kolegos manęs nenuvils, laikysis terminų, iškilus problemų drąsiai kreipsis patarimo ar pagalbos“)
	Žodžio laikymasis	ND7: „Vienas svarbiausių pasitikėjimo veiksnių – žinojimas, kad kolega laikysis savo žodžio. Kai pažadai įvykdomi, galiu dirbti užtikrintai.“ (pvz., „Kai žinai, kad kolega laikosi savo pažadų, gali ramiai su juo dirbti“) ND1: „Kai kolega pažada atlikti užduotį iki penktadienio ir tai padaro be priminimų – tai ženklas, kad galima pasitikėti. Toks nuoseklumas svarbus komandiniame darbe.“ ND8: (taip pat aktualu čia): „Kai matau, kad kolega vykdo pažadus ir atsakingai žiūri į darbą, žinau – galiu būti rami. Tai vienas iš svarbiausių pasitikėjimo ženklų.“
Abipusis pasitikėjimas	Abipusis ryšys	ND8: „Pasitikėjimas komandoje veikia dviem kryptimis – jei jaučiu, kad manimi pasitikima, tai natūraliai ir aš labiau pasitikiu kolegomis. Tokia tarpusavio dinamika labai stiprina bendradarbiavimą.“ (pvz., „Labai paprasta, pasitikėjimas veikia abipusiai – jei jaučiu, kad kolegos manimi pasitiki, tai ir aš labiau pasitikiu jais“) ND3: „Kai jaučiu, kad kolegos manimi pasitiki, atsiranda natūralus noras pasitikėti jais – tai nėra prievarta, o tarpusavio ryšys, kuris vystosi per laiką.“ (pvz., „Kai jaučiu, kad kolegos pasitiki manimi, atsiranda abipusis ryšys ir stipresnis bendradarbiavimas“) ND7: „Kai kolegos patiki man svarbias užduotis ar kreipiasi patarimo, jaučiu, kad mano kompetencija vertinama – tai paskatina ir mane labiau jais pasitikėti.“ ND1: „Organizacijos sprendimas apdovanoti darbuotojus už lojalumą stiprina priklausymo jausmą ir pasitikėjimą, ypač kai dirbame nuotoliniu būdu.“
	Susitarimų laikymasis	ND6: „Pasitikėjimas stiprėja, kai kolegos laikosi bendrų principų ir susitarimų. Tai kuria sklandų darbą ir rodo pagarbą vieni kitiems.“ (pvz., „Vertinu kolegas, kurie laikosi šių principų, nes tai užtikrina, kad mūsų bendradarbiavimas bus sklandus ir vyrautų abipusis pasitikėjimas“) ND1: „Pasitikėjimą kuria nuoseklumas – kai kolega pažada ataskaitą iki penktadienio ir pateikia ją laiku be priminimų, žinau, kad gali juo pasikliauti ir kitą kartą.“ ND9: „Susitarimų laikymasis – tai ne tik tvarka, bet ir pasitikėjimo pagrindas. (pvz., „Kai kolega pažada pateikti informaciją iki tam tikros datos, jis tai visada padaro – tai kuria pasitikėjimą ir užtikrina sklandų darbą“)
	Komandinis darbas	ND6: „Kai dirbame komandoje ir siekiame bendro tikslo, žinau, kad galiu pasitikėti savo kolegomis – jie palaiko, padeda, ir kartu ieškome sprendimų.“ ND8: „Kai jaučiu, kad dirbame kaip komanda, o ne kaip pavieniai darbuotojai – pasitikėjimas kolegomis kyla savaime. Ypač kai matau, kaip vienas kolega padeda kitam, net jei pats turi darbų.“ (pvz., „Kai vienam kolegai kilo techninių problemų, kiti nedvejodami skyrė laiko jam padėti“) ND9: „Komandiškumas svarbus, bet svarbu ir tai, kad kiekvienas atsakingai laikosi savo dalies. Kai tai veikia kartu – pasitikėjimas tampa stabilus.“

Komandišku mas ir bendras tikslas		ND4: „Kolegos, su kuriais dirbu, yra draugiški, patikimi, moka dirbti komandoje . Tai padeda jaustis užtikrintai bet kurioje situacijoje.“ (pvz., „Kolegos yra draugiški, kolegiški, patikimi, mokantys dirbti komandoje“) ND2: „Man patinka, kad galime lengvai pasitarti, kai reikia – net jei didžiąją dalį laiko dirbame savarankiškai, komandinis darbas tikrai veikia.“
	Kolegų palaikymas	ND7: „ Kai matau, kad kolegos pasiruošę padėti, dalijasi informacija ir kartu ieško sprendimų – jais pasitikiu be jokių abejonių. Mūsų komanda veikia kaip vientisas mechanizmas.“ ND5: „Neformalus susitikimai padeda stiprinti pasitikėjimą tik tuomet, kai tarp žmonių jau yra ryšys . Jei jo nėra – net ir bendra veikla nepadės.“ ND1: „Džiaugiuosi, kad mūsų komandoje yra bendrystė – kai dirbame kartu, jaučiu, kad vieni kitais pasitikime . Tai sukuria tvirtą pagrindą visiems procesams.“ ND3: „Kolegos yra draugiški ir vieni kitus palaikantys – tai ne tik padeda dirbti efektyviau, bet ir leidžia kiekvienam jaustis svarbiam . Bendras pasitikėjimas tikrai jaučiamas.“
Aiški komunikacija	Išsamus informavimas apie situaciją	ND7: „Aiški ir atvira komunikacija padeda jaustis informuotai – žinau, kas vyksta, su kuo susidurta, kokie sprendimai priimti . Tai mažina nesusipratimų tikimybę ir kuria pasitikėjimą.“ (pvz., „Komunikacija komandoje yra aiški ir atvira. Kiekvieną savaitę turime susitikimus, kur aptariame aktualius klausimus, iššūkius ir sprendimus“) ND3: „Net jei dirbame su kolegomis rečiau, bendravimas vis tiek išlieka nuoseklus . Aiški komunikacija padeda išlaikyti pasitikėjimą ir bendrą ritmą.“ ND2: „Net jei ne visada esu tiesiogiai įtraukta, komunikacija tokia, kad nesijaučiu mažiau informuota . Tai man svarbu, nes leidžia jaustis saugiai.“
	Dalinimasis informacija	ND6: „Kai visi komandoje žinome, kas jau padaryta ir kas dar laukia – galime tiksliai planuoti veiksmus. Reguliarus informacijos atnaujinimas padeda laiku reaguoti į pokyčius ir išvengti klaidų .“ (pvz., „Mes komandoje turime įprotį reguliariai siųsti atnaujinimus apie projekto eigą [...]“) „Tai padeda laiku reaguoti ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą.“ ND8: „Mūsų komandoje informacija dalijamasi greitai ir tiksliai . Tai leidžia pasitikėti vieni kitais, nes žinome, kad niekas neliks nežinioje . Kai kyla klausimų, visada diskutuojame atvirai .“ ND5: „ Su laiku išmoksti atskirti, kurie kolegos yra atviri ir dalijasi informacija, o kurie linkę ją slėpti . Tai labai aiškiai veikia pasitikėjimą.“ (pvz., „Aš žinau, kurie kolegos man yra atviri, kurie viskuo pasidalins, pasisakys, o kurie bandys ką nors nuslėpti“) ND1: „Mūsų komandoje informacijos slėpti nėra įprasta – dalinamės viskuo, kad visi būtume tame pačiame informaciniame lygyje . Tai palaiko tiek efektyvumą, tiek pasitikėjimą.“
Neformalus ryšiai	Neformalus susitikimai ir bendravimas	ND5: „Neformalus susitikimai padeda kurti tikresnį ryšį tarp kolegų – pasitikėjimas tuomet įgyja gilesnį pagrindą . Tačiau jei nėra vidinio ryšio, vien bendri renginiai nepadės – tikras pasitikėjimas turi kilti iš atvirumo.“ (pvz., „Neformalus susitikimai skatina pasitikėjimą komanda, labiau jį įprasmina. [...] bet su tais kolegomis, kuriais nėra ryšio, gali eiti į kiek nori neformalių susitikimų, vis tiek tai nepadės“) ND5: „Bendri kultūriniai renginiai – spektakliai, ekskursijos – padeda geriau pažinti kolegas, sukurti žmogišką ryšį . Tai stiprina ir pasitikėjimą.“ (pvz., „Su kolektyvu bendraujame ir po darbo, einame kartu į operas ar spektaklius, dalyvaujame miesto ekskursijose“) ND1: „Tiek oficialus, tiek neformalus bendravimas leidžia mums visiems būti viename informaciniame lauke – tai svarbu darbui ir pasitikėjimui.“ (pvz., „Mes komunikuojame sklandžiai, neslepiame informacijos, nes mums svarbu visiems būti panašiam informaciniame lygyje“) ND2: „Penktadienio pokalbiai su kolegomis apie darbus ir kasdienybę, bendri ketvirčio susitikimai – tai ne tik palaiko ryšį, bet ir leidžia kurti pasitikėjimą už

		darbo ribų.“ (pvz., „Kiekvieną penktadienį susiskambiname su kolegomis ir pasikalbame ne vien darbiniais klausimais [...]“) ND9: „Institucijoje organizuojami įvairūs bendrystę stiprinantys renginiai – nuo žaidimų iki simbolinių užduočių, kaip tiltų statymas. Tai ne tik linksma, bet ir efektyvu pasitikėjimo kūrimui.“
	Asmeniniai ryšiai ir draugystė	ND5: „Per laiką išryškėja, kurie kolegos yra tikri – su kuriais gali pasidalinti viskuo, ir kurie linkę slėpti informaciją. Tarpusavio atvirumas tampa pagrindu, pagal kurį sprendi, ar gali pasitikėti žmogumi.“ (pvz., „Aš žinau, kurie kolegos man yra atviri, kurie viskuo pasidalins, pasisakys, o kurie bandys ką nors nuslėpti“) ND3: „Kai komandoje jaučiamės vienodai svarbūs, pasitikime vieni kitais ne tik kaip profesionalais, bet ir kaip žmonėmis. Draugiškumas ir tarpusavio palaikymas sukuria bendrą atmosferą, kurioje gera dirbti.“ (pvz., „Kolegos yra draugiški, veikiame kaip komanda, esame visi vienodai svarbūs“)
Ankstesnė pažintis	Bendravimo patirtis	ND1: „Kai kolegą pažįsti iš anksčiau, natūraliai lengviau juo pasitikėti – žinai, kaip jis elgiasi įvairiose situacijose, ar laikosi žodžio. Su nauju žmogumi to aiškumo dar nėra, todėl pasitikėjimas formuojasi lėčiau.“ (pvz., „Ankstesnė pažintis tikrai leidžia labiau pasitikėti žmogumi. Žinoma pažinties istorija leidžia labiau pasitikėti kolega“) ND5: „Pasitikėjimas nėra automatinis – jį formuoja laikas ir patirtys. Bendravimo kokybė išryškina, kas tikrai patikimas.“ (pvz., „Su laiku išryškėjo ir tu supranti, kokie kolegos tave supa [...] Jeigu nuo kolegos jau du kartus „nudegei“, greičiausiai trečio karto ir pats nebenorėsi“) ND2: „Pažintis su kolega dar nieko nereiškia, jei nebuvo realaus bendravimo. Artimesnis ryšys ir pasitikėjimas atsiranda tada, kai išties buvo dalijamasi patirtimis ir komunikacija buvo tikra.“ (pvz., „Tai leidžia turėti su kolega artimesnį ryšį, jeigu išties buvo bendrauta su tuo kolega. Nes pažintis pažinčiai nelygi“) ND9: „Kai kolegą pažįsti iš ankstesnės patirties, jau žinai, ko iš jo galima tikėtis. Tai suteikia aiškumo apie jo vertybes ir elgesio modelį – pasitikėti tokiu žmogumi daug lengviau.“

8 priedas. Pasitikėjimas organizacija dirbant nuotoliniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Etika ir teisingumo principai	Skaidrumas organizacijos veikloje ir informacijos prieinamumas	ND2: „Pasitikiu savo organizacija, nes įdiegta ISO sistema rodo, kad čia laikomasi kokybės standartų ir procesai yra skaidrūs. ISO patikrinimai taip pat parodė, kad organizacijoje vyrauja aukšta organizacinė kultūra.“ ND1: „Pasitikėjimą didina tai, kad organizacijoje veikia kokybės vadybos sistema ir periodiškai atliekami išorės auditai – tai rodo atvirumą ir atsakomybę.“ ND9: „Kai organizacijoje informacija pateikiama aiškiai ir laiku, o procesai yra skaidrūs – galiu jaustis saugiai ir užtikrintai.“ ND4: „Skaidrūs procesai organizacijoje leidžia jaustis saugiai – žinau, kaip ir kodėl priimami sprendimai.“ ND8: „Pasitikėjimą organizacija labiausiai stiprina skaidrumas, sąžiningumas ir atviras bendravimas – tai rodo, kad čia vertinami visi darbuotojai.“ (pvz., ND6: „Dirbant nuotoliniu būdu, labai svarbu, kad organizacija būtų skaidri ir komunikuočių atvirai – tai padeda išlaikyti pasitikėjimą net nebūnant šalia.“ (pvz., „Organizacijos skaidrumas, sąžiningumas ir atvira komunikacija ypač svarbūs dirbant nuotoliniu būdu“) ND5: „Pasitikėjimą organizacija didina tai, kad čia užtikrinamas aiškumas, skaidrumas, sąžiningumas ir atvirumas. Tai man rodo stabilumą ir patikimumą.“
	Skaidrumas ir sąžiningumas	ND2: „Pasitikiu organizacija, nes matau, kad čia laikomasi etikos ir teisingumo principų – tai svarbu tiek sprendimų priėmimo, tiek tarpusavio santykiuose.“ ND4: „Kai organizacija elgiasi teisingai su visais darbuotojais, tai kuria pasitikėjimą – kiekvienas jaučiasi vertinamas vienodai ir sąžiningai.“ (pvz., „Teisingumo principų laikymasis yra labai svarbus – kai elgiamasi teisingai su visais, stiprėja pasitikėjimas“) ND9: „Etikos ir teisingumo laikymasis yra vieni svarbiausių elementų, kurie lemia mano pasitikėjimą organizacija – tai rodo vertybinį nuoseklumą.“ (pvz., „Etikos ir teisingumo principų laikymasis yra labai svarbūs mano pasitikėjimui“) ND3: „Kai organizacija laikosi teisingumo ir etikos principų, man kyla ne tik pasitikėjimas, bet ir lojalumo jausmas – jaučiu norą prisidėti prie tokios aplinkos.“ ND1: „Kultūra, etika ir teisingumas man – pagrindinės vertybės. Kai jos tikrai gyvos organizacijoje, pasitikėjimas tampa natūraliu santykių pagrindu.“ (pvz., „Kultūra, teisingumas ir etika – svarbios vertybės, kurios stiprina pasitikėjimą“) ND7: „[...] svarbu ne tik teisingumas, bet ir atvirumas, nuolatinis grįžtamasis ryšys, skaidrumas bei kolegų tarpusavio pagalba.“
Organizacinė kultūra ir vertybės	darbo atmosfera	ND4: „Pasitikėjimą stiprina organizacinė kultūra – ji formuoja bendrą atmosferą, santykius tarp kolegų ir tai, kaip jaučiamės darbe.“ ND9: „Kai kultūra yra pozityvi, o darbuotojai – paslaugūs ir geranoriški, tai natūraliai skatina pasitikėjimą organizacija ir vieni kitais.“ ND6: „Pasitikėjimas yra esminė organizacinės kultūros dalis – jis atsispindi per atvirą bendravimą, atsakomybę, pagarbą ir sąžiningumą.“ ND3: „Organizacinė kultūra kuria ne tik atmosferą, bet ir motyvuoja – kai aplinka teigiama, norisi prisidėti ir pasitikėti tuo, ką darai.“ ND6: „Pasitikėjimas organizacijoje lemia ne tik mikroklimatą, bet ir bendrą sėkmę – kai pasitikime vieni kitais, darbas vyksta sklandžiau.“ (pvz., „Pasitikėjimas organizacijoje – vienas svarbiausių veiksnių, užtikrinančių sklandų darbą, motyvaciją ir organizacijos sėkmę“)

		ND8: „Kai organizacijoje jaučiamas pasitikėjimas, tai veikia tiek emocinę savijautą, tiek darbo rezultatus – žmonės dirba užtikrinčiau. “
	Vertybių laikymasis	ND4: „Tikiu tuo, ką organizacija veikia – jos vertybės ir tikslai man artimi, todėl ir pasitikėjimas natūraliai stiprėja. “ (pvz., „Tikiu organizacijos veikla, vertybėmis ir siekiais“) ND7: „Organizacijos kultūra pagrįsta vertybėmis – atvirumu, sąžiningumu, skaidrumu. Toks vertybinis pamatas kuria pasitikėjimo kultūrą. “ ND6: „Kai darbuotojai mato, kad vadovų sprendimai pagrįsti vertybėmis, o kolegos – kompetentingi ir sąžiningi, pasitikėjimas tampa natūralus.“ (pvz., „Darbuotojai tiki vadovų sprendimais, kolegų kompetencija, organizacijos skaidrumu ir sąžiningumu“)
Vadovų elgesys	Vadovybės komunikacija ir prieinamumas	ND9: „Kai vadovai pasitiki darbuotojais ir orientuojasi į rezultatus, o ne kontrolę , jaučiu, kad pasitikėjimas yra abipusis.“ ND4: „Dirbant nuotoliniu būdu svarbiausia – skaidri komunikacija ir vadovų elgesys . Kai tai užtikrinama, išlaikyti pasitikėjimą organizacija tampa paprasčiau.“ ND5: „Dirbant nuotoliniu būdu mano pasitikėjimas vadove tik sustiprėjo. Tai daro tiesioginę įtaką ir pasitikėjimui visa organizacija. “
Požiūris, kad darbuotojai svarbūs	Asmeninio indėlio vertinimas	ND7: „[...] dirbdama nuotoliniu būdu jaučiu, kad esu matoma ir vertinama . Tai suteikia užtikrintumo – žinau, kad mano darbas svarbus organizacijai , net jei nesame fiziškai vienoje vietoje.“ ND8: „Man pasitikėjimas reiškia, kad galiu dirbti saugiai ir jaustis svarbi – kai organizacija pastebi ir vertina mano pastangas, tai labai motyvuoja. “ (pvz., „[...] galiu jaustis saugi, žinodama, jog mano nuomonė ir indėlis yra vertinami“)
	Nuomonės atsiklausimas	ND9: „Prieš keletą metų organizacijoje vyko restruktūrizacija, kuri sukėlė daug nerimo, tačiau vadovybė pasirūpino atvira komunikacija – aiškiai paaiškino pokyčių priežastis, kvietė į susitikimus, klausė darbuotojų nuomonės. Tai parodė, kad kiekvienas žmogus yra svarbus.“
	Netoleruojami viršvalandžiai	ND3: „Labai vertinu tai, kad organizacija rūpinasi ne tik rezultatais, bet ir darbuotojų gyvenimo kokybe . Kai neskatinami viršvalandžiai ir paisoma asmeninio laiko , pasitikėjimas stiprėja.“
Įsipareigojimų laikymasis	Pažadų įgyvendinimas	ND2: „Pasitikiu organizacija, nes ji laikosi savo pažadų – jei planuojami pokyčiai ar įsipareigojimai darbuotojams, jie tikrai įvykdomi . Tai kuria ilgalaikį pasitikėjimą.“ ND4: „Pasitikėjimą stiprina tai, kad organizacijos pažadai dėl darbo sąlygų dažniausiai įgyvendinami . Kai žinai, kad žodžiai virsta veiksmiais , dirbti tampa saugiau ir užtikrinčiau.“ ND3: „Labai vertinu, kad organizacija laikosi savo įsipareigojimų . Net mažos detalės tampa svarbios, kai kalba eina apie pasitikėjimą ir darbuotojų lojalumą.“
	Patikimumas	ND9: „Pasitikiu organizacija, nes jei būtų kitaip – čia nedirbčiau. Ilgametė darbo patirtis tik įrodo, kad šioje aplinkoje jaučiuosi patikimai ir užtikrintai. “ (pvz., „Pasitikiu savo organizacija, nes jeigu nepasitikėčiau, ieškočiau kitos vietos. Čia dirbu jau daug metų“) ND6: „Mano pasitikėjimas organizacija kyla iš to, kad savo darbe matau prasmę – net pasikeitus darbo modeliui, likčiau, nes jaučiu atsakomybę ir vertę.“ ND1: „Taip, pasitikiu organizacija – tai nėra klausimas. Mano santykis su ja grindžiamas stabilumu ir aiškumu. “
	Stabilumas	ND5: „Faktas, kad šioje organizacijoje dirbu jau 20 metų, kalba pats už save – čia radau stabilumą ir pagrindą pasitikėti. “
		ND2: „Pasitikiu organizacija, nes ji laiku pateikia visą reikalingą informaciją, leidžia neatsilikti nuo aktualijų ir jaustis įtrauktai. “ (pvz., „Kiekvieną ketvirtadienį vyksta nuotoliniai susitikimai, kur pranešamos organizacijos aktualijos“)

Informacijos sklaida	Informacija pateikiama laiku	ND3: „Kai informacija pateikiama laiku, galima dirbti be trikdžių – tai rodo, kad organizacija yra patikima ir vertina darbuotojų laiką.“ ND4: „Kai informacija pasiekia laiku ir be papildomo prašymo – tai ženklas, kad organizacija gerbia darbuotojus ir jų darbą.“
	Kassavaitiniai susirinkimai	ND1: „Labai vertinu, kad organizacija rengia kas savaitę informacinius susitikimus, kuriuose dalyvauja ir vadovybė. Toks įsitraukimas stiprina pasitikėjimą visos komandos mastu.“ (pvz., „Šiuose susitikimuose dalyvauja aukščiausieji vadovai ir visai komandai pristato aktualijas“)
Struktūros stabilumas	Pastovumas ir atsakomybių aiškumas	ND2: „Jaučiu, kad organizacijoje vyrauja struktūrinis pastovumas – mažiau pokyčių, daugiau aiškumo, o tai leidžia pasitikėti veiklos kryptimi.“ ND4: „Nusistovėjusi struktūra suteikia saugumo jausmą – kai pokyčiai per dažni, atsiranda neapibrėžtumas ir mažėja pasitikėjimas.“ (pvz., „Nusistovėjusi struktūra svarbi, nes dažni pokyčiai gali kelti neapibrėžtumo jausmą“) ND9: „Struktūros stabilumas padeda išlaikyti darbo tęstinumą – žinai, kas už ką atsakingas, ir gali planuoti darbus be nuolatinės nežinomybės.“ ND3: „Kai organizacijoje per dažnai keičiasi struktūra, sunku jaustis saugiai. Pastovumas šiuo atveju – teigiamas veiksnys, kuris stiprina pasitikėjimą.“

9 priedas. Pasitikėjimas vadovu dirbant hibridiniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Asmeninės savybės	Nuoširdumas	HD1: „Vadovas yra nuoširdus, žmogiškas, pas kurį visada gali ateiti pasitarti bet kokių klausimų, tad tas didina pasitikėjimą.“ (HD9) „Vadovas yra empatiškas, nuoširdus, visada padedantis ir supratingas.“ (HD2) „Vadovė nuoširdžiai padeda – nėra baimės diskutuoti net sudėtingus klausimus.“
	Empatija	HD9: „Vadovas yra empatiškas, nuoširdus ir visada pasiruošęs padėti – toks elgesys stiprina pasitikėjimą, nes jautiesi priimtas su visais savo klausimais ir situacijomis.“ HD4: „Vadovė pasižymi empatija ir atvirumu – palaikymas jaučiamas tiek profesinėse, tiek asmeninėse situacijose.“ (pvz., „Vadovė empatiška, išvalgi, atvira, palaikanti – padeda tiek darbinuose, tiek asmeniniuose klausimuose.“) HD9: „Pasitikiu vadovu todėl, kad jis palaiko ir supranta – net padarius klaidą nereikia bijoti apie tai pasakyti.“ HD7: „Vadovė nuoširdžiai domisi ne tik darbu, bet ir darbuotojų emocine savijauta – tai leidžia jaustis svarbiam ir suprastam.“ HD4: „Vadovė moka pastebėti, kada žmogui reikia palaikymo – pasisiūlo pokalbiui, padrašina, tai stiprina pasitikėjimą ja kaip žmogumi.“ HD3: „Vadovė yra labai geranoriška – žino ne tik darbuotojų darbo grafiką, bet ir jų asmenines situacijas, todėl sprendimus priima žmogiškai.“ (pvz., „Vadovė labai geranoriška – žino asmeninę darbuotojų situaciją, antros pusės, vaikų vardus).“ HD5: „Kai vadovė pasidomi, ar viskas aišku, ar nereikia pagalbos, jaučiasi nuoširdus rūpestis – tai kuria saugią atmosferą ir didina pasitikėjimą.“
	Žmogiškumas	HD6: „Vadovas elgiasi žmogiškai, yra šiltas, supratingas ir niekada neiškelia savęs aukščiau už kitus – tai leidžia jaustis lygiaverte komandos dalimi.“ HD1: „Vadovas savo nuoširdumu ir žmogiškumu suteikia saugumo jausmą – visada žinai, kad gali pasitarti ir būti suprastas.“ HD2: „Vadovė geba išklausti ir nuoširdžiai patarti – jos geranoriškumas leidžia drąsiai spręsti problemas.“ (pvz., „Vadovė – geranoriška, įsigilina, pataria, geba išklausti.“; „Vadovė padeda spręsti sudėtingus klausimus, telkia komandą bendram rezultatui.“) HD3: „Vadovė savo žmogišku požiūriu kuria ypatingą pasitikėjimą – prisimena asmenines darbuotojų situacijas, pritaiko sprendimus pagal žmogų.“ HD6: „Vadovas ne tik profesionalus, bet ir labai žmogiškas – kviečia į susitikimus, domisi darbuotojų gyvenimu, dalijasi patirtimi.“ (pvz., „Vadovas padeda dirbti, spręsti situacijas kartu.“) HD8: „Vadovas ne tik išklauso, bet ir rodo tikrą rūpestį – palaiko, išreiškia pasitikėjimą mano sprendimais, o tai augina atsakomybę ir pasitikėjimą.“ HD5: „Vadovė geba būti konkreti ir konstruktyvi, tačiau tuo pat metu išlaiko šiltą, žmogišką ryšį – tai labai sustiprina pasitikėjimą.“
		HD1: „Vadovė yra sąžininga – su tokiais žmonėmis galima ne tik pasitikėti, bet ir dirbti atvirai bei sklandžiai, be nereikalingų užuolankų.“ HD8: „Vadovo sąžiningumas pasireiškia tuo, kad jis nesiekia asmeninės naudos – toks požiūris kelia pagarbą ir pasitikėjimą.“ HD9: „Vadovo sąžiningumas ir teisingumas man labai svarbūs – būtent šios savybės leidžia jaustis saugiai komandoje.“ HD2: „Vadovė sąžininga ir ryžtinga – sprendimus priima atsakingai ir niekada nepalieka dvejonių dėl motyvų.“

	Sąžiningumas, vertybės	(pvz., „Vadovė yra profesionali, sąžininga, mandagi, gebanti bendrauti asmeniškai.“) HD4: „Vadovės vertybės, tokios kaip empatija, atvirumas, atsakomybė ir sąžiningumas, sudaro tvirtą pagrindą pasitikėjimui.“ HD3: „Vadovė nevynioja žodžių į vatą – jos sąžiningumas leidžia greitai suprasti situaciją. Žinau, kad ji niekada nemeluos – o tai yra labai svarbu.“ HD6: „Vadovo vertybės – nuoširdumas, atvirumas, drąsa, atsakomybė ir objektyvumas – rodo sąžiningą požiūrį į kiekvieną žmogų ir situaciją.“
	Atvirumas	HD6: „Vadovas pasižymi atvirumu – dalijasi ne tik profesionaliais sprendimais, bet ir asmeninėmis patirtimis, o tai kuria žmogišką ryšį ir stiprina pasitikėjimą.“ (pvz., „Vadovas labai geranoriškas – ieško mokymų, kviečia į susitikimus, dalijasi ir gyvenimiškomis istorijomis.“) HD4: „Vadovės atvirumas, empatija ir gebėjimas įsiklausyti daro ją žmogumi, su kuriuo galima drąsiai kalbėti bet kokiais klausimais – tiek darbo, tiek asmeninius.“ HD1: „Kai vadovas yra atviras ir leidžia kalbėti tiesiai, atsiranda daugiau abipusio pasitikėjimo – tai labai svarbu darbo santykiuose.“ HD6: „Atviras vadovo bendravimas padeda suprasti tikrąją situaciją – jis neslepia nei sėkmių, nei iššūkių, visada duoda visą reikiamą informaciją.“ (pvz., „Vadovas išsako ir plusus, ir minusus.“) HD3: „Vadovės atvirumas pasireiškia tuo, kad visi svarbūs klausimai aptariami su komanda – sprendimai nėra vienpusiai.“ (pvz., „Vadovė visus svarbius klausimus aptaria susirinkimuose, įsiklauso į nuomonę.“) HD8: „Vadovas visada bendrauja atvirai – pasako tiek gerus, tiek kritinius dalykus be užuolankų, o tai kuria sąžiningumo jausmą.“ HD9: „Pasitikėjimą vadovu stiprina jo prieinamumas, aiški komunikacija ir atvirumas – kai žinai, kad niekas nėra slepiama, atsiranda saugumo pojūtis.“ HD4: „Vadovė priima sprendimus pagrįstai ir atvirai, kartu įtraukdama komandą – tai stiprina pasitikėjimą ir skatina įsitraukimą.“
Kompetencija ir patirtis	Profesinis pasirengimas	HD7: „Vadovės profesinė kompetencija labai svarbi – ji tiesiogiai lemia sprendimų kokybę ir darbuotojų pasitikėjimą.“ HD3: „Vadovės žinios, kompetencija ir gebėjimas spręsti sudėtingas situacijas kelia pasitikėjimą – profesionalumas jaučiamas kasdieniame darbe.“ HD8: „Pasitikėjimą vadovu stipriai lemia tai, kad jis išmano savo sritį ir supranta darbo specifiką – tai užtikrina racionalius sprendimus.“ HD4: „Vadovės profesionalumas įkvepia pasitikėjimą – kompetencija jaučiama ne tik sprendimuose, bet ir komunikacijoje bei darbuotojų palaikyme.“ (pvz., „Vadovės profesionalumas įkvepia pasitikėjimą.“) HD3: „Vadovė – tikra lyderė: ne tik motyvuoja ir palaiko komandą, bet ir užtikrina kryptingą ilgalaikių tikslų siekimą.“ (pvz., „Vadovė palaiko pozityvią atmosferą.“) HD2: „Vadovės gebėjimas išlaikyti komandą susitelkusią, motyvuotą ir orientuotą į rezultatą – tai aiškus jos kompetencijos įrodymas.“ HD5: „Pasitikėjimas vadovu stiprėja dėl jos profesionalumo – žinios, gebėjimai ir gebėjimas priimti tinkamus sprendimus formuoja saugumo jausmą.“ HD3: „Vadovė ne tik kompetentinga, bet ir atvira – ji gali pripažinti klaidą, pasitarti su komanda ir siekia rezultato, o ne kontrolės.“ HD3: „Kai kyla neaiškumų dėl darbo krūvio ar pasiskirstymo, vadovė organizuoja susirinkimus ir įtraukia komandą – tai rodo jos kompetenciją ir atvirą stilių.“ (pvz., „Vadovė visada organizuoja susirinkimą, kai kyla klausimų dėl darbo krūvio – atsiklausia nuomonės ir perduoda ją aukščiau.“)

		HD7: „Vadovė visada pasiekama, ir jei iškart neturi atsakymo, vis tiek grįžta su sprendimu – tai rodo atsakomybę ir pasirengimą.“
	Gebėjimas spręsti problemas	HD1: „Vadovė geba įvertinti situaciją realiai – jei ruošiesi atostogauti, ji pasirūpina, kad paskutinės dienos nebūtų varginančios ar perkrautos darbais.“ HD3: „PaHD7 klaidą, vadovė neieško kaltų – ji ieško sprendimų ir padeda suprasti, kaip ateityje to išvengti. Tai skatina pasitikėti ir mokytis.“ HD7: „Kai kyla skubios situacijos, vadovė reaguoja greitai – paveda aiškias užduotis, o rezultatas visada pastebimas ir įvertinamas.“ HD5: „Vadovė rodo rūpestį ne tik užduotimis, bet ir jų aiškumu – pasidomi, ar viskas suprantama, ar nereikia pagalbos, o tai užtikrina darbo sklandumą.“ HD4: „Sprendimų priėmimas vadovei nėra vienpusis – ji įtraukia komandą, argumentuoja sprendimus ir taip stiprina pasitikėjimą bei bendrą atsakomybę.“ (pvz., „Vadovė sprendimus priima įtraukdama komandą, pagrįstai.“)
	Patirties svarba	HD3: „Vadovės patirtis labai svarbi – jei jos trūksta, net geriausi sprendimai gali būti nukreipti klaidinga kryptimi.“ (pvz., „Vadovės patirtis svarbi, be patirties gali pasukti vežimą į priešingą pusę, kaip kad tai JAV daro Trumpas...“). HD6: „Vadovo patirtis kartu su kompetencija padeda jaustis saugiai – toks žmogus supranta darbinės situacijas ir geba priimti tinkamus sprendimus.“ HD4: „Vadovui patirtis leidžia greičiau ir tiksliau įvertinti situacijas, todėl sprendimai būna labiau pasverti, o pasitikėjimas – didesnis.“ HD1: „Pasitikėjimas vadovu priklauso ir nuo to, kiek jis orientuojasi situacijoje – kai trūksta patirties ar gebėjimų, tai kelia abejonių.“ (pvz., „Pasitikiu tiesiogine vadove, tačiau netiesioginiu vadovu – n, nes jis nesiorientuoja situacijoje ir jam trūksta kompetencijos.“) HD5: „Kai tik pradėjau dirbti, vadovės patirtis pasireiškė labai konkrečiai – ji pasiūlė trumpus, bet vertingus mokymus, kurie man padėjo greičiau įsilieti į darbo aplinką.“
Elgesys kritiniu metu	Palaikymas	HD9: „Pasitikiu vadovu, nes jis reaguoja su supratimu – kai padarau klaidą, jis nebara, o padeda išspręsti ir skatina mokytis.“ (pvz., „Pasitikiu vadovu, nes jis palaiko, padeda, kai padarai klaidą – nebijau pasakyti apie tai.“) „Kai nežinau, kaip elgtis ar spręsti problemą, žinau, kad visada galiu kreiptis – vadovas tikrai palaikys.“ HD4: „Vadovė stebi ne tik darbo eigą, bet ir žmones – kai reikia padrąsinimo ar palaikymo, ji nelieta nuošaly.“ (pvz., „Vadovė pastebi, kai reikia padrąsinimo, pasiūlo pokalbį.“) „Vadovė – tikra lyderė, kuri rūpinasi darbuotojais, o ne tik rezultatais – tai kuria tvirtą pasitikėjimą.“ HD8: „Vadovas palaiko mano iniciatyvas ir pataria, kaip tobulėti – tai stiprina mano pasitikėjimą savimi ir juo. [...] išreiškia pasitikėjimą ne žodžiais, o veiksmais – tai suteikia drąsos.“ HD6: „Vadovas nepalieka darbuotojų vienu su problema – jis ieško sprendimų kartu, tai kuria stiprią komandinę dvasiją.“ HD3: „Vadovė demonstruoja pasitikėjimą ir palaikymą realiais veiksmais – siunčia darbuotoją atstovauti į svarbius renginius vietoje savęs.“ (pvz., „Vadovė pasitiki pavaldiniais – siunčia į komandiruotes lydėti aukščiausius vadovu, (nors pati galėtų vykti)“)
		HD4: „Vadovė sureagavo su visišku supratingumu, kai reikėjo neplanuotai pasiimti savaitę atostogų – ji pati organizavo pagalbą, nebuvo jokių priekaištų.“

	Supratingumas	HD1: „Vadovė geba matyti darbuotojo situaciją ir prieš atostogas jo neapkrauna papildomais darbais.“ HD3: „Vadovė rodo nuoširdų supratimą darbuotojų gyvenimui – žino jų asmenines aplinkybes ir tai atsispindi tvarkaraščių sudaryme.“ HD5: „Vadovas pasirūpina, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi saugiai – nuolat pasidomi, ar viskas aišku, ar nereikia pagalbos. Tokia nuostata stiprina pasitikėjimą.“
	Nebaudimas	HD3: „Kai padarau klaidą, vadovė neieško kaltų, o ieško sprendimų – jos tikslas ne bausti, bet padėti augti.“ HD9: „Pasitikiu vadovu, nes žinau, kad net jei suklysiu, sulauksiu palaikymo, o ne priekaištų – dėl to nebaisu kalbėti atvirai.“ HD3: „Vadovė ne tik reaguoja be kaltinimų, bet ir pati geba pripažinti klaidas – tai rodo brandų, orientuotą į augimą vadovavimą.“ HD3: „Kai organizacijoje pasklido grasinančio tono žinutė iš aukštesnio vadovo, tiesioginė vadovė parodė pasitikėjimą darbuotojais – ne barė, o padėjo.“
	Skatina mokytis	HD8: „Vadovas skatina iniciatyvumą, pataria, kaip tobulėti – tai kuria pasitikėjimo santykį ir norą augti.“ HD4: „Vadovė pastebi, kai darbuotojui reikia padrąsinimo, ir pasiūlo pokalbį – toks dėmesys skatina nebijoti tobulėti.“ HD3: „Vadovė ne tik skatina mokytis, bet ir saugo nuo perdegimo – kai reikia, pati perima užduotis.“ (pvz., „Saugo nuo perdegimo – perima užduotis, kai mato, kad darbuotojas pervargęs.“) HD5: „Darbo pradžioje vadovė pati pasiūlė mokymus – tai padėjo greičiau įsilieti ir parodė jos norą padėti man tobulėti.“ (pvz., „Įsidarbinus vadovė pati pasiūlė trumpus mokymus, kurie man labai praverė.“) HD9: „Vadovas nepalieka vieno su problema – skatina spręsti kartu, o tai ugdo ne tik pasitikėjimą, bet ir profesinį augimą.“ HD3: „Vadovė – tikra lyderė: siekia ilgalaikių tikslų, motyvuoja komandą ir palaiko pozityvią, augimui palankią atmosferą.“
	Pagarba, vertybių sutapimas	HD6: „Vadovo vertybės sutampa su mano vertybėmis – ypač pagarba – tai kuria tvirtą pasitikėjimo pagrindą.“ HD7: „Vadovės vertybės – pagarba, atsakomybė, skaidrumas – jos atsispindi kasdieniame bendravime ir kuria pasitikėjimą.“ HD2: „Vadovo profesionalumas, mandagumas ir gebėjimas bendrauti asmeniškai rodo pagarbą, kurią labai vertinu.“ HD2: „Vadovė įsigilina į situaciją, pataria, išklauso – tai rodo pagarbą darbuotojui.“ HD4: „Pasitikėjimą stiprina pagarbus elgesys, pažadų laikymasis ir nuolatinis domėjimasis darbuotojais – tai jaučiasi kasdien.“ HD5: „Išskirtinės vadovės vertybės – atsakomybė, pagarba darbuotojui, skaidrumas – jos veiksmai atitinka žodžius.“
	Atsakomybė, atvirumas, empatija	HD7: „Vadovės vertybės – atsakomybė ir skaidrumas – įpareigoja ir pačią vadovę laikytis principų, o tai kelia pasitikėjimą.“ HD6: „Vadovas atsakingas, drąsus, nuoširdus ir objektyvus – tai rodo rimtą požiūrį į pareigas ir stiprina mano pasitikėjimą juo.“ HD4: „Empatija, atvirumas ir atsakomybė – tai vadovės bruožai, kurie kuria saugų ir palaikantį darbo klimatą.“ HD3: „Vadovė – lyderė, kuri užtikrina ilgalaikių tikslų siekimą ir motyvuoja – tai atsakomybės įrodymas.“ HD2: „Vienas pagrindinių pasitikėjimo veiksnių – vadovės gebėjimas priimti atsakomybę už komandą, įsigilinti į situacijas.“

Vertybių sutapimas		HD8: „Vadovas atsakingas, įsitraukęs, domisi veikla – tai įrodo, kad jam rūpi rezultatai ir žmonės .
	Skaidrumas	HD7: „Vadovės vertybės – pagarba, atsakomybė, skaidrumas – jos veiksmams visada pagrįsti, aiškūs ir nuspėjami , todėl pasitikėjimas kyla natūraliai.“ HD3: „Vadovės atvirumas pasireiškia tuo, kad visi svarbūs klausimai aptariami susirinkimuose, išklausoma nuomonė – tai rodo skaidrumą komunikacijoje.“ „Komunikacija organizacijoje yra skaidri – vyksta kas savaitiniai susirinkimai, kuriuose gauname aktualią informaciją tiesiai iš vadovybės .“ „Vadovė sąžininga, tiesmuka – nevynioja žodžių į vatą , ir pati nesuprastų, kaip galima vadovauti neskaidriai ar meluojant – tai kuria pasitikėjimą.“
	Teisingumas	HD4: „Vadovės vertybės: empatija, atvirumas, atsakomybė, sąžiningumas – visa tai leidžia tikėti, kad sprendimai yra teisingi ir nešališki .“ HD6: „Vadovo vertybės: nuoširdumas, atvirumas, drąsa, atsakomybė, optimizmas, objektyvumas – tai formuoja pasitikėjimą, nes žinai, kad jis nešališkas .“ [...] „sprendimus priima apsvarstęs, remiasi faktais ir įrodymais – tai rodo teisingumo principų taikymą.“ HD2: „Vadovo vertybės: profesionalumas, sąžiningumas, mandagumas, gebėjimas bendrauti asmeniškai – tai skatina pasitikėjimą teisingais jo sprendimais.“ HD5: „Vadovo ir darbuotojo vertybių sutapimas stiprina pasitikėjimą – jauti, kad sprendimai priimami sąžiningai .“ HD9: „Vadovas yra sąžiningas ir teisingas – tai labai svarbu pasitikėjimui.“ HD8: „Vadovas sąžiningas – nesiekia asmeninės naudos, vadovaujasi bendrais interesais , tai kuria teisingumo pojūtį.“ HD3: „Sprendimų priėmimas – adaptuotas situacijai, ne visada demokratiškas, bet visada pagrįstas ir teisingas .“
	Motyvacija	HD6: „Vadovo vertybės: nuoširdumas, atvirumas, drąsa, atsakomybė, optimizmas, objektyvumas – šie bruožai skatina dirbti su įkvėpimu .“ „Vadovo dėmesys ir pripažinimas – stipriai didina pasitikėjimą ir motyvaciją.“ [...] „Vadovo vertybės sutampa su darbuotojos vertybėmis – tai ne tik stiprina pasitikėjimą, bet ir motyvuoja.“ HD5: „Vadovo ir darbuotojo vertybių sutapimas stiprina pasitikėjimą ir skatina įsitraukimą į veiklas.“ HD3: „Vadovė – lyderė: užtikrina ilgalaikių tikslų siekimą, motyvuoja, palaiko pozityvią atmosferą – tai labai stipru.“ HD8: „Vadovas palaiko iniciatyvas, pataria, kaip tobulėti – tai stipriai motyvuoja.“ HD2: „Vadovė pasitikėjo, o rezultatas buvo be pastabų – tai buvo labai stiprus motyvacinis paskatinimas.“
Komunikacija	Aiški ir reguliari komunikacija	HD7: „Pasitikėjimą stiprina tai, kad komunikacija yra savalaikė ir aiški – ypač prieš svarbius susitikimus, kai gauname visą reikiamą informaciją.“ HD8: „Pasitikiu vadovu, nes jis komunikuoja greitai ir suprantamai – užduotys paaiškinamos iki tol, kol viskas tampa aišku.“ HD3: „Pasitikėjimą didina tai, kad informacija iš vadovybės pasiekia mus reguliariai – savaitiniai susirinkimai padeda išlaikyti aiškumą ir kryptį. Be to, kai kyla klausimų, vadovė inicijuoja susirinkimus, įtraukia į dialogą, o mūsų nuomonė perduodama aukščiau .“ (pvz., „Vadovė visada organizuoja susirinkimą, kai kyla klausimų dėl darbo krūvio – atsiklausia nuomonės ir perduoda ją aukščiau“) HD2: „Vadovė pasitikiu dėl to, kad komunikacija ne tik informatyvi, bet ir įtraukianti – jaučiuosi svarbi priimant sprendimus. Ji įtraukia visus .“ (pvz., „Organizavo mokymus kartu su darbuotojais“)

Pasiekiamumas	Nuolatinis vadovo pasiekiamumas	HD9: „Vadovas pasitikėjimą kelia tuo, kad yra lengvai pasiekiamas – net ir po darbo valandų galima kreiptis, ir visada sulauki atsako.“ HD7: „Pasitikiu vadove, nes ji visada randa būdą grįžti su atsakymu – net jei negali atsakyti iškart, žinau, kad mano klausimas neliks pamirštas.“ HD4: „Pasitikėjimą stiprina tai, kad vadovė pasiekiamas net ir būdama komandiruotėje – tai rodo atsakomybę ir išipareigojimą komandai.“ HD8: „Svarbu, kad vadovė iš anksto informuoja, jei kurį laiką bus nepasiekiamas – toks atvirumas kuria pasitikėjimo pagrindą.“
Bendradarbiavimas	Bendradarbiavimas pagal vadovavimo stilių	HD1: „Vadovė dirba bendradarbiaujančiai – įtraukia į sprendimus, deleguoja atsakingai, o toks stilius padeda jaustis svarbia komandos dalimi.“ (pvz., „Vadovė mane įtraukia į sprendimus, tolygiai deleguoja užduotis, nevengia apsitarti“) HD7: „Vadovė motyvuoja bendradarbiaudama – jos stilius įkvepia ir kuria pasitikėjimo atmosferą.“ HD9: „Vadovė skatina kartu ieškoti sprendimų – tai ne tik efektyvu, bet ir kuria abipusį pasitikėjimą.“ [...] „Vadovas paskirsto užduotis atsižvelgdamas į darbuotojų stipriąsias puses.“ HD3: „Vadovavimo stilius pritaikytas situacijai – naujokams daugiau pagalbos, patyrusiems – daugiau laisvės. Tai rodo pasitikėjimą ir supratimą apie darbuotojų skirtingus poreikius.“ (pvz., „Vadovavimo stilius: situacinis – su naujokais dirba glaudžiau, patyrusiems leidžia daugiau savarankiškumo“) HD4: „Vadovė – tikra lyderė, kuri rūpinasi ne tik rezultatais, bet ir žmonėmis. Tai stiprina pasitikėjimą ir norą dirbti kartu.“ HD6: „Pasitikėjimą kelia tai, kad sprendimai priimami ne skubotai, o remiantis faktais ir bendru vertinimu.“
Pasitikėjimas darbuotoju	Pasitikėjimu grįstas įgalinimas	HD1: „Vadovė manimi pasitiki – tai labai stiprina mūsų bendradarbiavimą ir suteikia motyvacijos.“ (pvz., „Man svarbu, kad vadovas manimi pasitiki – tai labai stiprina abipusį pasitikėjimą“). HD7: „Pasitikėjimas jaučiamas per tai, kad vadovė leidžia veikti savarankiškai – žinau, kad esu vertinamas.“ HD3: „Net dirbant nuotoliniu būdu, jaučiu pasitikėjimą – vadovė nepersekioja, bet aiškiai parodo, kad tiki mano atsakomybe.“ (pvz., „Vadovė nesikiša į užduočių eigą, nešnipinėja – pasitiki, kad darbas bus atliktas iki termino“). HD5: „Pasitikiu savo vadove, nes ji suteikia laisvės veikti – tai rodo, kad vertina mano sprendimus. (pvz., „Kartą rengiau partnerystės pasiūlymą išorinei institucijai ir vadovė patikėjo man visą procesą“). HD9: „Pasitikėjimą jaučiu ir metinių pokalbių metu – vadovė aiškiai parodo, kad vertina mano sprendimus ir atsakomybę.“ HD2: „Kai vadovė pasitiki – tai jaučiasi net iš rezultato vertinimo. (pvz., „Kartą padariau užduotį savarankiškai, ir ji liko be pastabų – tai suteikė dar daugiau pasitikėjimo.“).

10 priedas. Pasitikėjimas kolegomis dirbant hibridiniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Asmeninės savybės	Sąžiningumas	HD1: „Sąžiningumas man yra esminis pasitikėjimo pagrindas – be jo net negalėčiau įsivaizduoti bendro darbo.“ (pvz., „Negalėčiau pasitikėti nesąžiningu kolega“) HD3: „Sąžiningumą vertinu ypač tada, kai kolegos pripažįsta tiek bendrą indėlį, tiek ir savo klaidas – tai rodo brandą ir kuria pasitikėjimą.“ HD5: „Sąžiningumas – kartinė pasitikėjimo vertybė. Be jos neįmanoma jaustis saugiai komandoje.“ HD9: „Sąžiningumas būtinas – kitaip komandoje tiesiog nebūtų įmanoma pasitikėti vieni kitais.“ HD7: „Pasitikėjimą griauna net menkiausias nesąžiningumas – todėl sąžiningumas komandoje turi būti be kompromisų.“ HD4: „Negalėčiau dirbti su žmogumi, kuriuo negaliu pasitikėti. Sąžiningumas man – būtinybė.“
	Patikimumas, įsipareigojimų laikymasis	HD9: „Kai kolegos laikosi įsipareigojimų ir laiku atlieka darbus, visi gali dirbti užtikrintai – tai pagrindas komandinei sėkmei.“ HD7: „Pasitikėjimas atsiranda tada, kai žinai – kolega padarys tai, ką pažadėjo. Patikimumas – neatsiejama komandos dalis.“ (pvz., „Jei sutariame dėl darbo pasiskirstymo – kolegos laikosi žodžio, viską padaro laiku“) HD6: „Kolegos patikimumas ypač svarbus, kai nuo jų priklauso mano darbo eiga – jei laiku pateikia savo dalį, spėju atlikti savąją.“ HD3: „Laiku laikytis susitarimų – būtina. Jei kolega žada pateikti iki konkrečios dienos – žinau, kad taip ir bus.“ [...] „Kolegos laikosi termino“ HD1: „Komandiškumas atsiskleidžia ne tik darbuose, bet ir pagalboje – kolegos pagelbsti, kai reikia pavaduoti.“ HD4: „Žinau, kad net esant ekstremaliai situacijai – darbai nesustos. Tuo ir pasitikiu kolegomis.“ HD2: „Patikimumas svarbus ir dėl išorinių pasekmių – jei duomenys nepateikti laiku, gali nukentėti įstaigos ar net šalies įvaizdis.“
	Geranoriškumas, žmogiškumas	HD5: „Pasitikiu kolegomis, nes matau jų rūpestį ne tik savo, bet ir bendru rezultatu – tai rodo nuoširdų įsitraukimą.“ (pvz., „Kartą, kai dirbau iš namų ir susidūriau su techninėmis problemomis, kolega pats pasiūlė pagalbą – tai mažas gestas, bet labai sustiprinantis pasitikėjimą.“) HD9: „Geranoriškumas ypač pasireiškė, kai reikėjo didelio įsitraukimo – kolegos noriai padėjo, o tai stiprino pasitikėjimą komanda.“ (pvz., „Kolegų geranoriškumas labai svarbus – planavimo sistemos perkėlimas reikalavo daug darbo – kolegos mielai padėjo“) HD1: „Geranoriški ir draugiški kolegos – tai žmonės, į kuriuos drąsiai galiu kreiptis. Tokia aplinka kuria stiprų pasitikėjimą.“ [...] „Jų žmogiškumas kuria saugią aplinką, kurioje pasitikėjimas gimsta natūraliai.“ HD7: „Kolegos ne tik profesionalūs, bet ir žmogiški – padeda ne tik su darbais, bet ir kai prireikia pagalbos asmeniškai.“ HD6: „Geranoriški kolegos padeda, dalijasi informacija ir net įtraukia į neformalias veiklas – tai kuria atvirumo ir pasitikėjimo jausmą.“
		HD3: „Dėl kolegų profesionalumo esu rami – net jei man tektų išeiti susirgus, žinau, kad darbai bus atlikti kokybiškai ir laiku.“ HD5: „Kai matau, kad kolega išmano savo sritį – galiu drąsiai pasitikėti ir kreiptis pagalbos. Tai padeda efektyviai spręsti problemas.“ HD1: „Kolegų žinios ir gebėjimai svarbūs kasdienėje veikloje – kai iškyla klausimų, žinau, kad galiu pasitarti su profesionalu.“ (pvz., „Kartais tenka pasitarti ar spręsti aktualų klausimą“)

Profesinė patirtis	Kompetencija ir profesionalumas	HD7: „Kolegų žiniomis ir išmintimi pasikliauju – tai padeda ne tik dirbti efektyviau, bet ir mokytis iš jų.“ HD9: „Nors profesinė kompetencija man nėra svarbiausias kriterijus, vis tiek vertinu, kai kolega išmano savo sritį.“ (pvz., „Kolegų kompetenciją vertinu vidutiniškai, nes man svarbesni asmeniniai bruožai“) HD6: „Kolegų profesionalumas sukuria saugumo jausmą – jų kompetencija motyvuoja ir mane augti.“ (pvz., „Kolegų kompetencija – padeda jaustis saugiai, o jų profesionalumas motyvuoja augti“) HD8: „Kai pats susiduriu su iššūkiais, žinau, į ką kreiptis – kompetentingi kolegos visada padeda.“ (pvz., „Galiu kreiptis, kai pats susiduriu su iššūkiais“)
Komandinis darbas	Bendri projektai	HD6: „Komandiškumas man yra būtinas siekiant bendro tikslo – kai visi juda ta pačia kryptimi, atsiranda ir pasitikėjimas.“ (pvz., „Komandiškumas – esminis bendram tikslui pasiekti“) HD7: „Dirbant prie bendrų projektų be komandiškumo neįmanoma – pasitikėjimas tarp kolegų auga, kai kiekvienas prisideda.“ HD8: „Komandiškumo svarba priklauso nuo situacijos, bet kai jo reikia – jis tampa pagrindu pasitikėjimui.“ HD1: „Komandiškumas – tai pasitikėjimo pagrindas. Kai žinai, kad kolegos šalia, lengviau susitelkti į tikslą.“ HD4: „Dirbdamas komandoje geriau pažįstu kolegas – tai padeda kurti pasitikėjimą, nes matau jų elgesį įvairiose situacijose.“ HD9: „Komandiškumas man reiškia ne tik pasitikėjimą, bet ir motyvaciją – kai padedame vieni kitiems, rezultatai būna geresni.“ HD2: „Komandiškumas padeda spręsti klausimus konstruktyviai – man svarbu išgirsti kolegų nuomonę.“
Sutampančios vertybės ir santykiai	Vadovaujasi tomis pačiomis vertybėmis	HD7: „Kai komandos narius jungia panašios vertybės, lengviau kurti pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą.“ (pvz., „Vertybių sutapimas padeda kurti pasitikėjimu grįstą atmosferą“) HD6: „Vertybės man labai svarbios – atsakingumas, bendradarbiavimas, nuoširdumas ir sąžiningumas dažnai sutampa su kolegų požiūriu, o tai stiprina tarpusavio pasitikėjimą.“ HD2: „Man svarbios vertybės, tokios kaip kompetencija, mandagumas, humoro jausmas – kai jos atitinka ir kitų kolegų elgesį, pasitikėti tampa natūralu.“ HD3: „Pasitikiu kolegomis, nes mūsų vertybės sutampa – sąžiningumas, patikimumas, kompetencija ir geranoriškumas matomi ne tik žodžiuose, bet ir veiksmuose.“ HD1: „Kai žinau, kad kolega vadovaujasi tomis pačiomis vertybėmis – lengviau juo pasitikėti.“ HD4: „Vertybių, tokių kaip sąžiningumas, pagarba, bendradarbiavimas, sutapimas man – labai svarbus. Tai pagrindas sklandžiam darbui.“ HD5: „Kai jauti, kad kolegų vertybės artimos – darbe mažiau įtampas, daugiau pasitikėjimo.“
Ankstesnė pažintis	Bendravimo patirtis	HD1: „Su kai kuriais kolegomis dirbame daugiau nei dešimtmetį – pasitikėjimas augo kartu su bendra patirtimi, todėl jaučiuosi tvirtai komandoje.“ (pvz., „Per bendrą darbą spėjome susigyventi, todėl pasitikime“) HD2: „Kai kuriuos kolegas pažįstu jau 20 metų – tokie ryšiai leidžia natūraliai pasitikėti, nes žinai, ko iš jų tikėtis.“ [...] „Ilgalaikė pažintis – stiprina pasitikėjimą.“ HD7: „Man pradėjus dirbti, keli kolegos jau buvo pažįstami – tai padėjo greitai įsilieti ir sukurti pasitikėjimo pagrindą nuo pat pradžių.“

		HD6: „Kai pažinčių būta dar prieš darbą, susiformuoja tam tikras pasitikėjimo lūkestis – lengviau pradėti bendravimą ir greičiau rasti bendrą kalbą. “
Atvira ir sąžininga komunikacija	Iniciatyva dalijantis informacija	HD9: „Nors kartais dėl skirtingų darbo vietų informacija šiek tiek vėluoja, vis tiek vertinu bendrą pastangą komunikuoti dažnai ir aiškiai – tai stiprina pasitikėjimą.“ HD3: „Pasitikėjimą kuria ir palaiko tai, kad kolegos patys imasi iniciatyvos – kuria DUK, dalijasi pasitarimų santraukomis, palaiko informacijos skaidrumą.“ HD5: „Kolegos dažnai dalijasi informacija net nepriminus – tai rodo atsakomybę ir pagarba kitiems, kas man kelia didelį pasitikėjimą.“
	Atvirumas dalijantis informacija	HD1: „Pasitikėjimas tarp kolegų prasideda nuo abipusio atvirumo – kai gali kalbėtis laisvai ir žinai, kad niekas nebus nuslėpta.“ HD4: „Komandoje jaučiasi atviras bendravimas – informacija dalijamasi nuosekliai ir visada žinau, kur kreiptis. Tai stiprina pasitikėjimą kolegomis.“

11 priedas. Pasitikėjimas organizacija dirbant hibridiniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Aiški komunikacija ir informacijos skaidrumas	Informacijos prieinamumas ir savalaikis pateikimas	HD2: „Pasitikėjimą organizacija stiprina tai, kad informacija pasiekia laiku – žinau, kad nebus netikėtumų, bus laikomasi pažadų.“ HD3: „Kai informacija apie pokyčius pateikiama laiku, jaučiu pagarbą sau kaip darbuotojai. Tai kuria stipresnį ryšį su organizacija ir pasitikėjimą vadovybe.“ HD4: „Savalaikė informacija padeda ne tik planuoti darbus, bet ir jaučiu, kad mano laikas vertinamas – tai tiesiogiai kuria pasitikėjimą organizacija.“ [...] „Tai rodo, kad organizacija gerbia mano laiką ir atsakomybę.“ HD6: „Ketvirtadieniniai nuotoliniai susitikimai padeda išlaikyti ryšį su organizacija – net dirbant hibridiniu būdu iš namų jaučiuosi informuota ir įtraukta.“ HD5: „Manau, kad laiku pateikta informacija yra raktas į darbuotojų įsitraukimą ir pasitikėjimą – ypač svarbu tai hibridiniame darbe, kur nėra natūralaus ryšio su aplinka.“
	Atvirumas ir prieinamumas	HD5: „Pasitikėjimą organizacija stiprina jos gebėjimas likti atvirai net ir sudėtingose situacijose – kai komunikuojama aiškiai, išvengiama gandų, o vertybės tampa realiai juntamos.“ (pvz., „Organizacija laikosi savo vertybių ir net krizinių situacijų metu atvirai komunikuoja – tai leidžia išvengti gandų ir sustiprina pasitikėjimą“; „Lankstumas, reagavimas į iškilusius klausimus ir reguliarius kontaktas irgi stiprina pasitikėjimą dirbant hibridiniu būdu“). HD4: „Kai vadovai prieinami, įsiklauso, vertina mūsų indėlį ir įtraukia į sprendimus – jaučiuosi tikrai svarbi komandos dalis. Net dirbant hibridiniu būdu, pasitikėjimas nemažėja.“ (pvz., „Kai vadovai įsiklauso, vertina indėlį ir įtraukia į sprendimus – jaučiuosi vertingas narys“; „Dirbant hibridiniu būdu svarbi tampa komunikacijos kokybė ir vadovų prieinamumas“) HD8: „Pasitikėjimą labai sustiprina tai, kad organizacija aiškiai formuluoja savo poziciją viešoje erdvėje – jaučiu, kad dirbu skaidrioje ir vertybes atstovaujančioje aplinkoje.“
Technologinis pasirengimas darbo sąlygų užtikrinimui	Technologijos ir darbo įrankiai	HD5: „Technologijos leidžia palaikyti nuolatinį ryšį su kolegomis, vadovais ir organizacija – tai svarbu, kad net dirbant iš namų jausčiausi pilnaverte komandos dalimi.“ HD7: „Kai technologijos veikia sklandžiai, taisyklės aiškos, o kultūra paremta pasitikėjimu – hibridinis darbas tampa ne tik įmanomas, bet ir efektyvus.“ (pvz., „Technologinis pasirengimas, aiškos taisyklės ir pasitikėjimu grįsta kultūra padeda hibridinį darbą paversti sėkmingu“) HD8: „Pasitikėjimą kelia tai, kad darbo įrankiai veikia sklandžiai, sistemos prieinamos – tai rodo, kad hibridinis darbas tikrai yra apgalvotas ir palaikomas.“ (pvz., „Pasitikėjimui tai įtakos turi tiek, kad jaučiasi, jog hibridinis darbas iš tiesų yra galimas variantas ir prisitaikoma prie jo, o ne tik galimybė, bet nepritaikyta darbo pobūdžiui“) HD4: „Technologijos – būtinos nuotoliniam darbui. Kai jos veikia gerai, nereikia rūpintis dėl trikdžių – tai leidžia sutelkti dėmesį į darbą ir pasitikėti procesu.“ (pvz., „Technologijos leidžia pilnavertiškai dirbti ir palaikyti ryšį – tai būtina, kai dirbama nuotoliniu būdu“) HD6: „Pasitikėjimas susijęs su tuo, kiek užtikrinta sistema: programos turi veikti, duomenys – būti apsaugoti, pagalba – pasiekiamas. Kai tai užtikrinama, jaučiu, kad organizacija rimtai žiūri į hibridinį darbą.“ HD9: „Technologinis palaikymas palengvina visus darbinio procesus – net kai dirbu hibridiniu būdu, nesijaučiu atitrūkusi.“
		HD9: „Kai organizacija įgyvendina tai, ką pažadėjo – pavyzdžiui, dėl darbo nuotoliu – jaučiu, kad galima pasitikėti ir planuoti savo darbus drąsiai.“

Pažadų laikymasis	Išpildomi pažadai	(pvz., „Organizacija laikosi duotų pažadų – buvo žadėta suteikti galimybę dirbti nuotoliniu būdu tam tikromis dienomis, ir tai įgyvendinta sklandžiai ir laiku“) HD3: „Kai pažadai dėl geresnių darbo sąlygų įgyvendinami – o kartu atsiranda ir hibridinio darbo galimybės – pasitikėjimas organizacija natūraliai auga.“ (pvz., „Organizacija pažadėjo geresnes darbo sąlygas – tai buvo ištesėta, įskaitant hibridinio darbo galimybę“) HD4: „Kai pažadai dėl mokymų ar karjeros galimybių yra ištesėti – tai rodo patikimą organizaciją. Jautiesi maHD4, įvertintas, o tai stiprina pasitikėjimą.“ (pvz., „Jei buvo žadėta mokymų programa ar karjeros galimybės – jos buvo suteiktos, tai rodo patikimumą ir tęsia pasitikėjimą“) HD5: „Kai pažadai ištesimi – net dirbant hibridiniu būdu, jaučiuosi įtrauktas ir vertingas. Tai motyvuoja prisidėti dar labiau, nes pasitikėjimas tampa abipusis.“ (pvz., „Kai organizacija ištesė pažadus, tuomet ir pačiam norisi daugiau prie jos prisidėti – tai labai svarbu hibridinėje aplinkoje, kur nebūni nuolat“)
	Pažadai – tai ne tik žodžiai	HD7: „Pasitikėjimą kuria tai, kad pažadai nelieta tik žodžiais – pavyzdžiui, buvo žadėta daugiau dėmesio sveikatai, ir tai buvo įgyvendinta konkrečiais veiksmais.“ (pvz., „Jei pažadai virsta veiksmais, auga pasitikėjimas – pvz., pažadėta daugiau dėmesio skirti darbuotojų sveikatai, buvo organizuota akių patikra darbo vietoje“)
	Lankstumo galimybė	HD7: „Hibridinio darbo galimybė padeda derinti darbą su asmeniniu gyvenimu – tai aiškus ženklas, kad organizacija mumis pasitiki.“ HD9: „Lankstumas darbe leidžia geriau susiplanuoti – šeimos ir darbo derinimas tampa paprastesnis, o pasitikėjimas organizacija dėl to tik didėja.“ HD8: „Svarbiausia – ne tik suteikti galimybę dirbti lanksčiai, bet ir ją pritaikyti realioms situacijoms. Kai matau, kad hibridinis darbas veikia, pasitikėjimas stiprėja.“ (pvz., „Jaučiasi, kad hibridinis darbas yra ne tik galimybė, bet ir realiai pritaikytas prie darbo pobūdžio – tai didina pasitikėjimą“)
Darbuotojas yra vertinamas	Žmogaus matymas kaip darbuotojo	HD6: „Pasitikėjimą organizacija lemia tai, kad jaučiuosi įvertinta – žinau, kad mano darbas pastebimas ir svarbus, net kai nesame vienoje erdvėje.“ HD4: „Kai vadovai vertina mano indėlį ir įtraukia į sprendimų priėmimą, net dirbdamas nuotoliniu būdu jaučiuosi reikšmingas komandos narys – tai stiprina pasitikėjimą.“
	Asmeninis ryšio sukūrimas	HD9: „Labai vertinu, kad mane mato ne tik kaip darbuotoją, bet ir kaip asmenybę – šis įvertinimas suteikia motyvacijos, net kai dirbu per atstumą.“ HD8: „Pasitikėjimą didina ne tik tai, kad galiu dirbti lanksčiai, bet ir tai, kad organizacija rodo rūpestį mano tikslams. Jaučiu, kad nesu tik resursas, bet ir partneris.“
Skaidrūs procesai	Skaidrumas ir aiškumas priimant sprendimus	HD4: „Kai procesai organizacijoje yra skaidrūs, jaučiuosi saugiai – žinau, kas vyksta, kaip priimami sprendimai, ir nėra nieko slepiama.“ HD7: „Skaidrūs procesai padeda suprasti visą organizacijos veikimo logiką. (pvz., „Skaidrūs procesai motyvuoja, nes padeda suprasti, kas ir kodėl vyksta organizacijoje – tai svarbu, kai nedirbi fiziškai šalia“) HD5: „Pasitikėjimas auga žinant, kad svarbūs sprendimai pateikiami su paaiškinimais, o ne priimami slapta – tai ypač svarbu dirbant hibridiniu būdu.“ HD3: „Labai vertinu tai, kad organizacijoje visi žinome, kaip ir kodėl priimami sprendimai – tai sukuria skaidrumo jausmą ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą.“ HD9: „Kai organizacija laikosi pažadų ir veikia skaidriai“. (pvz., „Pavyzdžiui, kai buvo žadėta suteikti galimybę dirbti hibridiniu būdu tam tikromis dienomis – pažadas įgyvendintas sklandžiai ir laiku“)

12 priedas. Pasitikėjimas vadovu dirbant tradiciniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Kompetencija ir patirtis	Profesinė kompetencija	TD5: Vadovui labai svarbios yra kompetencijos ir žinios, nes iškilus klausimui žinau, kad galiu kreiptis pagalbos. TD4: „Vadovas yra kompetentingas spręsti profesinius klausimus, ne vieną kartą tai įrodė. Tai intelektualiai, tikslo siekianti asmenybė, daug pasiekusi profesine prasme“. „Tai lyderė, turinti geriausias žmogiškąsias ir profesines savybes“. (pvz. Kiekvienų metų sausio ir rugsėjo 1 dieną tvirtinama personalo tarifikaacija – sudėtingus sprendimus priima vadovė, remdamasi įvairia informacija.) TD2: Mano pasitikėjimas vadovu stipriai priklauso nuo jo kompetencijos, žinių ir gebėjimų. TD8: Pasitikėjimas labai stipriai priklauso nuo vadovo gebėjimų ir patirties. TD3: [...] „nes vadovas turi ne tik vadovavimo, bet ir profesinės patirties“. TD9: „Pasitikiu, nes ji aiškiai rodo savo profesionalumą ir sukaupę patirtį“.
	Patirtis lemia pasitikėjimą	TD2: „Vadovo darbinė patirtis man svarbi – nuo jos priklauso rezultatai ir organizacijos sėkmė“. TD4: „Vadovė turi sukaupusi žinių ir patirties ir tai neįvyko per vieną dieną, todėl ne veltui ji ir užima tokią poziciją“. TD1: „Vadovas greitai įsiliejo į organizaciją, nes gebėjo pasinaudoti turima patirtimi ir greitai perprato darbo specifiką. Jo greitas įsitraukimas ir gebėjimas veikti užtikrintai nuo pat pradžių kėlė pasitikėjimą.“
Bendros vertybės	Vertybių sutapimas	TD5: „Svarbu turėti bendrų vertybių – tuomet mažiau nesusipratimų darbinėje aplinkoje“. TD2: „Mūsų vertybės sutampa – problemų sprendimas, pagarba, lankstumas, komunikacija, asmeninis augimas“. TD9: „Vertybių sutapimas lemia bendravimo sėkmę“. TD8: „Vertybės sutampa – tai leidžia dirbti darniai“. TD7: „Mūsų vertybės sutampa – noras dirbti, įgyvendinti naujas idėjas“. TD9: „Vadovė turi žemiškas vertybes, šeimynines“. TD3: „Nors mūsų požiūriai ir ne visuomet sutampa, vadovė netrukdo įsitraukti į diskusijas apie įstaigos vertybes.“
Asmeninės savybės	Sąžiningumas, etiškumas, pagarba	TD2: „Vadovas elgiasi sąžiningai ir etiškai, visiems taiko vienodus standartus, todėl pasitikėti juo lengva.“ TD1: „Vadovas pats laikosi aukštų sąžiningumo ir teisingumo principų ir tokių pačių lūkesčių turi savo komandai – tai sukuria pasitikėjimo pagrindą.“ [...] „mūsų bendravimas su vadovu grįstas tiesos sakymu, atvirumu ir pagarba nuomonei – tai leidžia jaustis saugiai ir vertinamai.“ TD8: „Pasitikėjimą vadovu labiausiai lemia jo teisingumas ir sąžiningas požiūris į darbuotojus.“ [...] „jis yra sąžiningas, dalijasi svarbia informacija ir sprendimus priima vadovaudamasis darbuotojų gerove.“ TD9: „Vadovė remiasi žemiškomis, artimomis vertybėmis – tai kuria abipusę pagarbą ir pasitikėjimą.“ TD4: „Vadovė elgiasi sąžiningai su visais kolegomis be jokių išimčių – tai skatina darbuotojus vadovautis tuo pačiu principu.“

		TD5: „Vadovo vertybės, tokios kaip pagarba, nuoširdumas, draugiškumas ir sąžiningumas, daro jį žmogumi, kuriuo galima pasitikėti.“ [...] „kai vadovas domisi ne tik darbu, bet ir tavo savijauta ar asmeniniais klausimais, jaučiasi tikra pagarba ir žmogiškas ryšys – tai stiprina pasitikėjimą.“
Bendradarbiavimas ir komanda	Efektyvus bendradarbiavimas	TD2: „Vadovo bendradarbiavimo stilius yra efektyvus – informacija dalijamasi laiku, sprendimai priimami kartu, o komandiniai procesai sklandūs. Tai stiprina mano pasitikėjimą juo.“ (pvz., „<i>efektyvus informacijos keitimasis, darbas komandoje</i>“) TD7: „Vadovas dirba bendradarbiaujančiai – paskirsto užduotis pagal gebėjimus ir pasitiki komandos narių kompetencija. Toks požiūris skatina pasitikėjimą.“ (pvz., Organizuojant renginius, užduotys deleguojamos pagal gebėjimus“) TD4: „Vadovo požiūris į bendrą darbą yra empatiškas ir efektyvus – jaučiuosi lyg svarbi dalis. Nuolat palaikomas ryšys leidžia dirbti kaip komandai.“ (pvz., „<i>Mūsų susitarimas yra „vienas už visus, visi už vieną iki kokybiško rezultato“.</i> „<i>Kasmetinės mokytojų dienos išvykos į edukacijas – kolektyvui nieko nekainuoja</i>“) TD1: „Vadovas vertina praktinį požiūrį ir išlaiko profesionalų toną komandinėse situacijose, todėl galiu pasitikėti jo sprendimais.“ (pvz., „<i>Pats esu labiau praktikas nei teoretikas, todėl tokį pat principą taikau visiems, vadovui ypač.</i>“) TD9: „Vadovo bendradarbiavimo stilius yra įtraukiantis – kartu tariamės dėl veiklų, o jo pasitikėjimas manimi stiprina ir mano pasitikėjimą juo.“ TD8: „Vadovas palaiko bendradarbiavimu grįstą darbo atmosferą – tai skatina atvirą bendravimą, komandinį sprendimų priėmimą ir abipusį pasitikėjimą.“ TD5: „Man svarbu, kad su vadovu galime tartis dėl veiksmų, kartu spręsti situacijas. Jis įtraukia į darbo procesus, o tai didina mano pasitikėjimą juo.“ [...] „faktas, kad vadovas manimi pasitiki ir vertina kaip patikimą darbuotoją, tas stiprina mūsų abipusį ryšį.“ (pvz., „<i>Smagu apsitarti su vadovu dėl tolimesnių veiksmų, dirbti drauge dėl bendro tikslo</i>“, „<i>Smagu žinoti, kad esu patikima darbuotoja – tai didina ir mano pasitikėjimą vadovu</i>“)
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	TD1: „Vadovas į sprendimų priėmimą įtraukia tuomet, kai svarbi platesnė nuomonė – tai rodo jo gebėjimą atsižvelgti į komandą ir kelia mano pasitikėjimą.“ (pvz., „<i>kai vyksta diskusija tam tikru klausimu</i>“) TD8: „Kai vadovas įtraukia kolektyvą į sprendimų priėmimą, atsiranda pasitikėjimas – tai leidžia jaustis išgirstam ir vertinamam.“ TD4: „Vadovė vadovauja be autoritarizmo – ji įtraukia komandą į sprendimų priėmimą, o tai kuria skaidrumą ir pasitikėjimą ja.“ (pvz., „<i>Vadovė įtraukia į sprendimų priėmimą, nėra jokio autoritarizmo</i>“) TD5: „Vadovas, kuris įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, rodo, kad jais pasitiki – tai didina mano pasitikėjimą juo ir stiprina komandinę dvasią.“
	Laiku pateikiama informacija	TD2: „Vadovo komunikacija yra puiki – informacija pateikiama laiku, aiškiai ir be jokių dviprasmybių, todėl dirbti lengva ir užtikrintai.“ TD9: „Iš vadovo visada gaunu reikiamą informaciją laiku – tai neatsiejama pasitikėjimo dalis.“ „Vadovai pas mus atviri – žinau, kur tobulėti, ką daryti, nes komunikacija orientuota į augimą.“ TD8: „Vadovo aiški ir savalaikė komunikacija leidžia viskam vykti sklandžiai – tai vienas svarbiausių pasitikėjimo šaltinių.“

Aiški ir savalaikė komunikacija	Pakankamas informacijos kiekis	TD5: „Kai informacija gaunama greitai, aiškiai ir suprantamai, kyla pasitikėjimas, nes nėra abejonių dėl veiksmų.“ [...] „vadovas kartais pasako net daugiau nei būtina – tai kuria skaidrumo jausmą ir stiprina pasitikėjimą.“ (pvz., „Vadovas kartais pasako net daugiau nei būtina – kuria skaidrumo jausmą“) TD4: „Nuolatinis komunikavimas dėl darbo proceso ir rezultato, net nebylus buvimo šalia jausmas – tai stiprina mano pasitikėjimą.“ (pvz., „Mūsų susitarimas yra „vienas už visus, visi už vieną iki kokybiško rezultato.“) TD7: „Vadovas pateikia reikiamą informaciją tinkamu metu, todėl komunikacija pakankama, o tai stiprina mano pasitikėjimą.“ [...] „informacija pateikiama dozuotai, bet pakankamai artimam laikotarpiui, o atvirumas naudojamas tiek, kiek reikia darbui atlikti – tai leidžia jausti, kad komunikacija nėra kontrolė, bet pagalba.“ (pvz., „Stebimų pamokų metu padeda tobulėti.“) TD3: „Vadovo komunikacija yra operatyvi – informaciją gauname greitai ir tinkamais kanalais, o tai stiprina tarpusavio pasitikėjimą.“ (pvz., „Susiburiama ryte prieš veiklą – tai stiprina pasitikėjimą.“) TD1: „Tiesioginis bendravimas ir greitas klausimų sprendimas padeda išvengti neaiškumų ir kelia pasitikėjimą.“ „Atvirumas leidžia nepervertinti lūkesčių – kai rezultatas aiškus iš anksto, nėra nusivylimo.“ (pvz., „Tiesioginis bendravimas, problemų ar staiga kilusių klausimų greitas sprendimas.“)
Vadovo pasiekiamumas	Galimybė bet kada ir bet koku klausimu kreiptis į vadovą	TD2: „Vadovo pasiekiamumas man yra itin svarbus – kai žinau, kad galiu susisiekti net per susitikimą, jaučiuosi saugi ir girdima.“ (pvz., „net svarbių susitikimų metu stengiasi atsilipti arba paprašo parašyti SMS“) TD1: „Pasitikėjimą stiprina tai, kad bet kada, bet koku klausimu galiu kreiptis į vadovą – tai kuria stabilumo ir atvirumo atmosferą.“ TD7: „Vadovas visada pasiekiamas tiek darbo metu, tiek telefonu, nors asmeniškai man tai nėra esminis veiksnys, tačiau tai rodo atsakomybę ir rūpestį.“ TD3: „Vadovas yra pasiekiamas net komandiruotėje, ir tai stiprina pasitikėjimą – žinau, kad jis reaguos į svarbius klausimus.“ (pvz., „net komandiruotėje atrašo SMS“) TD4: „Man labai svarbu, kad vadovas būtų pasiekiamas – jo buvimo šalia jausmas pašalina nesaugumo ir nepasitikėjimo riziką.“ (pvz., „Mūsų susitarimas yra „vienas už visus, visi už vieną iki kokybiško rezultato“) TD9: „Kai reikia žaibiškai reaguoti, ir galiu pasiekti vadovą, tai turi tiesioginę įtaką darbo kokybei. Tokiais momentais pasitikėjimas vadove dar labiau išauga.“ [...] „greitas pasiekiamumas ir žodinis bendravimas darbo vietoje – tai labai svarbūs veiksniai, lemiantys efektyvų darbą.“
	Vadovas pasitiki darbuotoju	TD2: „Pasitikėjimą vadovu lemia ir tai, kad jis manimi pasitiki – toks abipusis santykis yra labai svarbus ne tik tarpusavio bendravimui, bet ir visos organizacijos sėkmei.“ TD7: „Labai svarbu, kad vadovas manimi pasitiki, nes tuomet atsiranda natūralus pasitikėjimas juo. Abipusis pasitikėjimas stiprina santykį ir leidžia dirbti ramiai.“ TD9: „Dalis mano pasitikėjimo vadove kyla iš to, kad ji manimi pasitiki – tai sukuria pasitikėjimo atmosferą, kurioje norisi stengtis ir augti.“ TD8: „Vadovo pasitikėjimas darbuotoju didina motyvaciją – kai jautiesi vertinamas, norisi pateisinti tą pasitikėjimą.“ TD4: „Labai paprasta dirbti, turint besąlygišką vadovo pasitikėjimą, nors tuo pačiu tai reiškia ir didelę atsakomybę, nes daug sprendimų paliekama man pačiai.“

Pasitikėjimo kultūra		(pvz., „<i>Labai paprasta dirbti, turint besąlygišką vadovo pasitikėjimą. Kita vertus, tai ir sudėtinga, nes labai daug sprendimų paliekama man.</i>“) TD3: „Kai vadovas pirmiausia man patiki atsakingus uždavinius, jaučiu, kad esu svarbi organizacijos dalis – tai tiesiogiai stiprina mano pasitikėjimą juo.“ (pvz., „<i>Pirmai suteikiami naujovių įgyvendinimo uždaviniai – stiprina jausmą, kad esu svarbi.</i>“)
	Pagarbos demonstravimas	TD5: „Pasitikėjimą vadovu lemia pagarba, palaikymas ir tai, kad nejaučiu dominavimo – mes veikiame kaip lygūs partneriai, ir tai skatina atvirumą bei saugumą.“ TD2: „Vadovo rodomas dėmesys leidžia jausti pasitikėjimą – kai esi girdimas ir pastebimas, norisi prisidėti prie organizacijos tikslų.“ (pvz., „<i>Vadovo rodomas dėmesys parodo pasitikėjimą darbuotoju ir padeda siekti organizacijos tikslų.</i>“) TD8: „Vadovo pagarba ir dėmesys darbuotojui – labai svarbūs. Jie padeda jaustis vertinama ir motyvuota kasdieninėje veikloje.“ (pvz., „<i>Vadovo rodomas dėmesys – labai svarbus, padeda jaustis vertinama.</i>“) TD3: „Kai vadovas išklauso, paaiškina sprendimus ir ieško kompromiso, jaučiu, kad mano nuomonė svarbi, o tai rodo tikrą pagarbą.“ (pvz., „<i>Vadovas išklausė, paaiškino sprendimą, rado kompromisą.</i>“) TD4: „Kai vadovas manimi pasitiki, aš pradėdau labiau pasitikėti savimi – tai ne tik pasitikėjimo išraiška, bet ir pagarba mano kompetencijai bei atsakomybei.“ (pvz., „<i>Vadovo pasitikėjimas manimi kelia mano pasitikėjimą savimi.</i>“) TD9: „Mano pasitikėjimas vadovu išaugo būtent dėl to, kad ji visada rodė pagarbą, palaikymą ir tikėjimą manimi – tai yra visiškai kitokia patirtis nei su ankstesniais vadovais.“ (pvz., „<i>Savo vadovu aš pasitikiu, kaip niekada nesu pasitikėjęs ankstesniais vadovais.</i>“)
Lyderystė	Lyderystės demonstravimas	TD2: „Vadovas yra lyderis – moka motyvuoti, o tai padeda dirbti su pasimėgavimu. Lyderystė kuria ne tik pasitikėjimą, bet ir įkvėpimą veikti.“ TD7: „Laikau vadovą lyderiu, nes matomi konkretūs pokyčiai organizacijoje, o tai rodo jo gebėjimą vesti komandą pirmyn.“ (pvz., „<i>Didėjantis mokinių skaičius, pokyčiai komandoje.</i>“) TD8: „Vadovas, kurį laikau lyderiu, ne tik įkvepia, bet ir palaiko, rodo kryptį – tai kuria pasitikėjimą ir norą veikti kartu.“ (pvz., „<i>Vadovas sukuria viziją, įtraukia komandą į įgyvendinti.</i>“) TD9: „Mano vadovė yra lyderė – jaučiu tvirtą užnugarį kelyje į savęs auginimą, ir tai skatina tiek profesinį, tiek asmeninį tobulėjimą.“ (pvz., „<i>Jaučiu tvirtą užnugarį kelyje į savęs auginimą.</i>“) TD4: „Taip, ji yra lyderė – be tokių savybių vadovas nesugebėtų pelnyti pasitikėjimo. Lyderystė pasireiškia per palaikymą, aiškia kryptį ir gebėjimą įtraukti.“ (pvz., „<i>Pagal savo darbo pobūdį esu tas žmogus, kuris gauna, sistemina ir perduoda informaciją.</i>“) TD1: „Vadovas nesileidžia į beprasmes diskusijas, jo sprendimai pagrįsti ir argumentuoti – tai rodo lyderio poziciją. Jei nepasitikėčiau jo lyderyste, nedirbčiau kartu.“ (pvz., „<i>Tai yra lyderio pozicija.</i>“) TD3: „Direktorių laikau lyderiu, nes jo sprendimai kuria judėjimą į priekį, o bendravimas su juo kelia pasitikėjimą.“

13 priedas. Pasitikėjimas kolegomis dirbant tradiciniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Kompetencija ir patikimumas	Profesinės žinios ir kompetencijos	TD1: „Pasitikėjimą kolegomis kuria jų gebėjimas užtikrinti, kad užduotys bus atliktos laiku ir kokybiškai – be profesinių žinių ir gebėjimų tai sunkiai įsivaizduojama.“ TD8: „Kolegų profesionalumas, kūrybiškumas ir atsakingumas kelia mano pasitikėjimą, nes žinau, kad jų sprendimai yra gerai apgalvoti ir pagrįsti.“ (pvz., „Kolegos profesionalūs, kūrybingi, atsakingi – tai kelia pasitikėjimą.“) TD6: „Pasitikėjimą kelia tai, kad kolegos yra kompetentingi ir kvalifikuoti, nes tik tuomet galiu būti tikra dėl sprendimų kokybės.“ (pvz., „Visi kolegos labai aukštos kvalifikacijos.“) TD7: „Specifinės kolegų žinios, gebėjimas taikyti metodus ir naudoti efektyvias priemones didina mano pasitikėjimą – jaučiu, kad jie žino, ką daro.“ (pvz., „Specifinės žinios, metodų taikymas, efektyvios priemonės – visa tai didina pasitikėjimą.“) TD9: „Kolegų kompetencijos ir profesinis pasirengimas leidžia užtikrinti sklandų bendradarbiavimą, o tai tiesiogiai prisideda prie pasitikėjimo.“ (pvz., „Kolegų kompetencijos prisideda prie efektyvaus bendradarbiavimo.“) TD5: „Man labai svarbu, kad kolegos turi reikiamas žinias, kompetenciją ir patirtį, nes tik taip galiu jais pasitikėti profesiniais klausimais.“ (pvz., „Kolegų kompetencija, žinios ir gebėjimai yra labai svarbūs mano pasitikėjimui jais.“) TD4: „Kolegų profesionalumas – būtinas sąlytis su pasitikėjimu, nes mūsų darbas susijęs. Jei nematyčiau nuolatinio tobulėjimo, sunkiai pasitikėčiau.“ (pvz., „Svarbu, kad kolega keltų savo kvalifikaciją, gilintys į klausimus“; „Negalėčiau pasitikėti nekompetentingu kolega, ypač kai mūsų darbai susiję.“)
	Patikimumas ir atsakomybė	TD2: „Patikimumas ir įsipareigojimų laikymasis man yra esminiai veiksniai pasitikėjimui kolegomis. Kai žinau, kad kolega ištesės pažadą, galiu ramiai dirbti ir pasikliauti jo indėliu į bendrą darbą.“ TD6: „Patikimumas yra kertinis kolegų pasitikėjimo pagrindas – kai žinai, kad jie atsakingai laikosi susitarimų, dirbti tampa saugu ir efektyvu.“ atsakingai laikosi įsipareigojimų, žinai, kad bendra užduotis bus atlikta kokybiškai ir laiku – tai stiprina pasitikėjimą ir komandinį ryšį.“ TD4: „Labai svarbu, kad kolega laikytųsi duoto žodžio ir į darbą žiūrėtų atsakingai, maksimaliai panaudodamas savo gebėjimus.“ (pvz., „Svarbu, kad kolega laikytųsi duoto žodžio, naudotų visą kompetenciją darbui.“) TD8: „Pasitikėjimą kolegomis stiprina jų nuoseklumas ir gebėjimas laikytis žodžio – tai paprTD2, bet labai svarbu.“ (pvz., „Labai svarbu, kad kolega laikytųsi savo žodžio.“) TD7: „Darbuose labai svarbi atsakomybė, nes kitų kolegų veiksmai dažnai priklauso nuo tavo tikslumo ir punktualumo.“ (pvz., „Darbus reikia atlikti laiku, nes kito darbo dalis priklauso nuo tavo.“) TD3: „Jei yra susitarimas – jis turi būti įvykdytas. Patikimumas kolektyve kyla iš bendros atsakomybės ir žodžio laikymosi.“ (pvz., „Jei yra susitarimas – jis privalomas.“)
	Atsakomybė už bendrą rezultatą	TD1: „Visi kolegos supranta, kad skyriaus darbas – bendras, o bet kokia klaida paveikia visos komandos reputaciją. Toks požiūris rodo atsakomybę ir skatina pasitikėjimą vienas kitu.“ (pvz., „Visi supranta, kad skyriaus darbas yra bendras ir bet kokia klaida kerta per viso skyriaus reputaciją.“) TD2: „Komandiškumas ir atsakomybė už bendrą rezultatą tiesiogiai siejasi su darbuotojų pasitenkinimu ir tarpusavio pasitikėjimu – kai visi juda ta pačia kryptimi, rezultatai geresni.“

		(pvz., „Komandiškumas tiesiogiai susijęs su komandos rezultatais ir darbuotojų pasitenkinimu.“) TD5: „Kai kolegos prisiima atsakomybę ne tik už savo, bet ir už bendrą darbą, jaučiuosi komandos dalimi, o tai didina pasitikėjimą. Komandiškumas – kertinis elementas šioje lygybėje.“ (pvz., „Komandiškumas labai lemia pasitikėjimą – tada nėra jausmo, kad nepriklausau bendram ‘ratui’.“)
Bendradarbiavimas ir pagalba	Abipusė pagalba ir palaikymas	TD2: „Pasitikėjimą kolegomis stiprina jų pagalba ir tai, kad jaučiu jų pasitikėjimą manimi. Kai tokie santykiai yra abipusiai, galima pasiekti gerų rezultatų.“ TD6: „Abipusis pasitikėjimas su kolegomis labai svarbus, nes jis sukuria tvirtą pagrindą komandiniam darbui. Jaučiu, kad kolegos manimi pasitiki – tai motyvuoja.“ TD5: „Man labai svarbus abipusis pasitikėjimas – kai matau, kad kolegos vertina mane ir tiki manimi, atsiranda stipresnis ryšys bei noras dar labiau stengtis.“ TD4: „Kolegų pasitikėjimas manimi yra aiškus mano darbo kokybės įvertinimas, o tai sukuria abipusį palaikymą ir skatina veikti atsakingai.“ (pvz., „Kolegų pasitikėjimas manimi – tai mano darbo kokybės pripažinimas.“) TD7: „Man svarbus bendras pasitikėjimo jausmas, net jei negaliu tiksliai įvertinti, kiek kolegos manimi pasitiki – bet kai tai jaučiu, tai malonu ir stiprina santykį.“ (pvz., „Negaliu tiksliai atsakyti, kiek lemia kolegų pasitikėjimas manimi – bet man malonu, kai manimi pasitiki.“)
	Įsitraukimas	TD2: „Kolegų bendradarbiavimas, tikslų siekimas ir sąžiningumas yra tai, kas stipriai prisideda prie mano pasitikėjimo jais. Kai visi juda ta pačia kryptimi, atsiranda komandinė dvasia.“ TD6: „Visada dalinamės gerąja patirtimi, sprendžiame problemas kartu, o tai stiprina tarpusavio ryšį. Kartu vykstame į išvykas ar renginius, todėl ir neformaliai palaikome bendrystę.“ (pvz., „Visada atvirai dalinamės gerąja patirtimi, aptariame ir kartu sprendžiame problemas“; „Kartu vykstame į išvykas, lankome teatrus, šventes.“) TD5: „Kolegos ne tik bendradarbiauja, bet ir yra atsakingi bei patikimi, o tai kelia pasitikėjimą. Jaučiu iš jų ir pagarbą, ir įsitraukimą į bendras veiklas.“ TD1: „Mūsų organizacijoje vyrauja komandinis darbas, kuriame kiekvienas prisideda savo kompetencijomis – toks modelis didina pasitikėjimą vieni kitais.“ (pvz., „Mūsų organizacijoje vyrauja komandinis darbas, bet kiekvienas įneša savo dalį patirties, turimų kompetencijų.“) TD4: „Pasitikėjimą kolegomis kelia tai, kad niekas nesmerkia už nežinojimą, kiekvienas daro tai, ką moka geriausiai, net jei tai viršija jo pareigybės ribas.“ [...] „Didesnių, skubių darbų metu dirbame kartu – niekas neskirsto, kas kieno pareiga. Toks įsitraukimas kuria tikrą komandą.“ (pvz., „Pasitikėjimas – kai nesmerkama dėl nežinojimo, kai kiekvienas daro tai, ką geriausiai moka, net už savo pareigybės ribų.“; „Kai turim didesnę skubių darbų, jį dirbame kartu, nesvarbu kas „tavo“ ar „mano“.“)
	Veikimas grindžiamas panašiomis vertybėmis	TD2: „Mano ir kolegų vertybės visiškai sutampa – dažnai galvojame ir veikiamės panašiai, todėl lengviau išvengti nesusipratimų ir dirbti darniai.“ (pvz., „Mano ir kolegų vertybės sutampa 100 proc., dažnai panašiai galvojame ir elgiamės – tai mažina nesusipratimų.“) TD9: „Daugumos kolegų vertybės atitinka manąsias, o tai padeda kurti tvirtus, pasitikėjimu grįstus santykius. Man ypač svarbios tokios vertybės kaip geranoriškumas, empatija, supratimas.“ (pvz., „Daugumos kolegų vertybės sutampa – tai leidžia kurti pasitikėjimu grįstus santykius“; „Svarbiausios vertybės: geranoriškumas, empatija, supratimas.“) TD8: „Vertybinis sutapimas su kolegomis man reiškia atsakomybę, pagarbą, nuoširdumą ir bendradarbiavimą – tai neatsiejama nuo pasitikėjimo.“

Sutampančios vertybės	Vadovaujamasi bendromis žmogiškomis vertybėmis	TD7: „Pasitikėjimą stiprina tai, kad dauguma kolegų vadovaujasi panašiomis žmogiškomis vertybėmis, tokiomis kaip meilė žmogui, supratimas ir palaikymas.“ (pvz., „Svarbiausios vertybės: meilė žmogui, vaikui, supratimas, palaikymas.“) TD6: „Mane labiausiai jungia su kolegomis vertybės, susijusios su atvirumu ir dalijimusi informacija – tai sukuria tvirtą pagrindą pasitikėjimui.“ (pvz., „Vertybės – komunikacija, informacijos dalijimasis.“)
	Laikomasi sąžiningumo principo	TD2: „Komandoje pasitikime vieni kitais, nes sąžiningumas užtikrina, kad kiekvienas atsakingai ir atvirai vykdo savo užduotis.“ TD9: „Pasitikime kolegomis, nes sąžiningumas mums yra pagrindinė vertybė, kuri leidžia kurti tikrą tarpusavio pasitikėjimą ir stiprų bendradarbiavimą.“ TD5: „Komandoje vieni kitais pasitikime, nes sąžiningumas padeda kurti tvirtą pasitikėjimo pagrindą, stiprina ryšius ir mažina konfliktus.“ TD1: „Kolegomis pasitikime todėl, kad visi laikosi sąžiningumo ir teisingumo principų – niekas nesiekia asmeninės naudos kitų sąskaita.“
Komunikacija ir informacijos dalinimasis	Atvira komunikacija	TD2: „Kolegų atvira komunikacija man labai svarbi – viskuo dalinamės, nieko nepaliekame nežinioje, todėl pasitikėjimas kyla natūraliai, nes nėra slaptumo ar neaiškumo.“ TD7: „Mūsų komandoje komunikacija gera – mokytojai dalijasi visa reikalinga informacija, turime savo kanalus bendravimui, todėl išvengiame nesusipratimų.“ (pvz., „Komunikacija gera, mokytojai dalijasi reikalinga informacija, turime savo pokalbių svetainę.“) TD5: „Skyriuje informacijos mainai yra būtini, nes atvirumas tiesiogiai stiprina pasitikėjimą tarp kolegų. Kai matau, kad kolegos gerai išmano savo darbą ir atsakingai priima sprendimus, tai dar labiau sustiprina mano pasitikėjimą jų veiksmais.“
	Tiesioginis bendravimas	TD1: „Tiesioginis bendravimas su kolegomis užtikrina greitesnę informacijos perdavimą ir leidžia kurti glaudesnę ryšį, kuris tampa vienu svarbiausių pasitikėjimo šaltinių.“ (pvz., „Tiesioginis bendravimas, greitesnis informacijos perdavimas, glaudesnis ryšys su kolegomis – tai svarbiausi pasitikėjimo veiksniai.“)
	Neformalios veiklos	TD2: „Bendra veikla su kolegomis po darbo leidžia pamatyti juos kitu kampu, o tai kuria ne tik žmogišką ryšį, bet ir stiprina tarpusavio pasitikėjimą.“ (pvz., „Bendra veikla po darbo (kavinė, teatras) leidžia pamatyti kolegas kitame formate.“) TD5: „Neformalūs susitikimai padeda geriau pažinti kolegas kaip žmones, o tai stiprina emocinį ryšį. Net paprasti pokalbiai pietų metu padeda kurti pasitikėjimu grįstus santykius.“ (pvz., „Neformalūs susitikimai padeda pamatyti kolegas kaip žmones.“; „Kartais einame drauge pietų – pasibendraujame ne vien apie darbą, tai stiprina ryšį.“) TD8: „Neformalūs susitikimai padeda geriau pažinti kolegas, suprasti jų požiūrį ir vertybes – tai kuria bendrumą, kuris perauga į pasitikėjimą.“ (pvz., „Neformalūs susitikimai padeda geriau pažinti kolegas, skatinti supratimą.“) TD7: „Kai pažįsti kolegą skirtinguose kontekstuose – darbinėse ir neformaliuose aplinkose, pasitikėjimas auga natūraliai, nes jauti, kas jis iš tikrųjų yra.“ TD3: „Neformalūs susitikimai padeda atsipalaiduoti ir sustiprinti tarpusavio santykius, nes tai laikas be oficialių vaidmenų – tokie momentai prisideda prie augimo.“ (pvz., „Neformalių susitikimų metu apie darbą nekalbame – tai padeda atsipalaiduoti.“)

14 priedas. Pasitikėjimas organizacija dirbant tradiciniu būdu

Kategorija	Subkategorija	Tyrimo dalyvių citatos
Organizacinis patikimumas	Įsipareigojimų laikymasis	TD2: „Organizacija pelno mano pasitikėjimą tuo, kad laikosi duotų pažadų ir įsipareigojimų – tai vienas svarbiausių kriterijų, kuris užtikrina stabilumą.“ TD6: „Įsipareigojimų laikymasis yra kertinis pasitikėjimo organizacija veiksnys – kai pažadai ištesimi, darbuotojas jaučiasi vertinamas ir saugus.“ (pvz., „Organizacija laikosi įsipareigojimų, pažadų – labai svarbu, tai kertinis dalykas darbuotojams.“) TD1: „Kai organizacija išpildo tai, ką žadėjo, darbuotojas gali ramiai planuoti darbus, jaustis tvirtai savo vietoje.“ TD4: „Pažadų laikymasis tampa ne tik pasitikėjimo pagrindu, bet ir patvirtinimu, kad organizacijoje žodis turi vertę.“ (pvz., „Organizacija laikosi įsipareigojimų, pažadų (pvz.: žodis, kurio laikomasi, iš pradžių tampa pasitikėjimo pagrindu, vėliau – žinojimu, kad pažadas bus įvykdytas).“) TD7: „Pasitikėjimą organizacija stiprina tai, kad ji laikosi įsipareigojimų, o tai yra labai svarbu darbuotojo saugumui. Jei nebūčiau tuo įsitikinusi, tikriausiai jau būčiau pasirinkusi kitą darbovietę.“ TD9: „Mano pasitikėjimas įstaiga pagrįstas tuo, kad ji visada ištesi pažadus – kitokioje vietoje savęs net neįsivaizduočiau.“ TD5: „Pasitikėjimas kyla tada, kai pažadai virsta veiksmais – atlyginimų pakėlimai, papildomos poilsio dienos ar premijos įvykdomos, kaip buvo pažadėta.“ TD8: „Organizacija išlaiko pasitikėjimą, nes įgyvendina tai, ką pažadėjo – nuo lanksčių grafikų iki mokymų finansavimo, kai nusprendžiau tobulėti profesiskai.“ (pvz., „Nusprendžiau kelti kvalifikaciją – organizacija finansavo mokymus ir suteikė lankstų darbo grafiką.“) TD3: „Projektų ir kitų veiklų įgyvendinimas laiku, kaip buvo sutarta, rodo organizacijos patikimumą ir laikymąsi žodžio – tai stiprina pasitikėjimą net kritinėse situacijose.“ (pvz., „Veiksniai, stiprinantys pasitikėjimą: įsipareigojimų laikymasis (pvz.: projektai įgyvendinami per nustatytą laiką, kaip ir buvo žadėta).“)
	Procesų skaidrumas	TD2: „Pasitikėjimą organizacija kelia tai, kad ji greitai reaguoja, vertina darbuotojų iniciatyvumą ir leidžia veikti laisvai – tai rodo, kad sprendimai priimami skaidriai ir suprantamai.“ (pvz., „Manau, kad mūsų organizacija greitai reaguoja, vertina iniciatyvumą ir leidžia jaustis laisvai.“) TD7: „Jeigu galiu argumentuotai ginti organizacijos sprendimus net kalbėdama su nepatenkintais asmenimis, tai reiškia, kad man jie atrodo skaidrūs ir pagrįsti.“ (pvz., „Kalbant su žmonėmis apie organizaciją, kurie turėjo neigiamą patirtį, bandau argumentuotai pakeisti jų požiūrį, pateisinti vienus ar kitus organizacijos sprendimus.“) TD3: „Kai kilo neaiškumų dėl projekto, organizacijos vadovybė skaidriai paaiškino situaciją ir į sprendimų priėmimą įtraukė darbuotojus, o tai labai sustiprino pasitikėjimą.“ TD4: „Procesų skaidrumas man reiškia ne tik dokumentuotus principus, bet jų realų laikymąsi – organizacijoje tai yra norma, todėl jaučiuosi saugiai ir pasitikiu sistema.“ (pvz., „Organizacinė kultūra – tai ne tik dokumentai, bet ir realus jų laikymasis.“) TD3: „Kai organizacijoje sprendimai dažnai priklauso nuo aplinkinių veiksmų, skaidrumas tampa ypač svarbus, nes tik tada žinai, ko laukti.“ (pvz., „Veiklos dažnai priklauso nuo aplinkinių sprendimų.“)
		TD7: „Pasitikėjimą organizacija stiprina tai, kad procesai mokykloje aiškūs, struktūra stabili, o veikla vyksta sklandžiai – tai sukuria saugumo jausmą

Struktūra	Struktūros stabilumas	darbuotojui.“ (pvz., „<i>Taip, nes mokykloje yra „tvarkingai“ sudėlioti procesai. Yra struktūra, aiškumas. Dirba geri mokytojai.</i>“) TD1: „Organizacijos stabilumas yra vienas pagrindinių mano pasitikėjimo šaltinių – kai aplinka nuspėjama ir pagrįsta vertybėmis, lengviau priimti sprendimus.“ (pvz., „<i>Pasitikėjimą lemia stabilumas, vertinimas, vertybės.</i>“) TD6: „Organizacijos struktūros pastovumas, garantijos ir prognozuojamumas yra tai, kas man sukuria pasitikėjimo jausmą – jaučiuosi saugi ir vertinama.“ (pvz., „<i>Labai gerai pasakoju apie organizaciją, nes man patinka mano darbas, aplinka, gaunamos garantijos, stabilumas, prognozuojamumas.</i>“) TD4: „Tai įstaiga, turinti tvirtą pagrindą ir tradicijas, kurios neleidžia veiklai svyruoti chaotiškai – toks organizacijos pastovumas kuria ilgalaikį pasitikėjimą.“ (pvz., „<i>Tai tvirtą pagrindą ir tradicijas turinti įstaiga, kurios tikslas – kokybiškas ugdymas, o ne finansinė nauda.</i>“) TD9: „Rinkčiausi šią organizaciją vėl, nes ji siūlo kokybiškas, stabiliomis vertybėmis paremtas paslaugas, kurias palaiko aiški struktūra.“ (pvz., „<i>Rekomenduoju, nes įstaiga teikia kokybiškas, abipusiu pasitikėjimu grįstas paslaugas.</i>“)
Komunikacija ir informacijos sklaida	Savalaikė informacija	TD2: „Pasitikėjimą organizacija stiprina tai, kad visa reikalinga informacija pateikiama laiku, todėl galiu efektyviai planuoti darbus ir jaustis užtikrintai.“ TD6: „Galimybė greitai gauti informaciją ir pagalbą iš organizacijos yra vienas svarbiausių darbo sklandumo ir pasitikėjimo šaltinių.“ TD7: „Organizacija pateikia tiek informacijos, kiek reikia užduotims atlikti, todėl darbiniai procesai aiškūs ir nesukelia papildomo streso.“ TD1: „Kai informacija pateikiama laiku ir tiksliai, išvengiama bereikalingų interpretacijų, o tai kuria aiškumą ir pasitikėjimą organizacijos veikla.“ TD4: „Informacija turi būti sisteminga ir pritaikyta darbuotojams – tik tada ji tampa naudinga, o ne trukdanti. Tokia informacijos sklaida padeda pasitikėti organizacijos ketinimais ir tikslais.“ (pvz., „<i>Informacija turi būti sisteminama ir pritaikoma pagal darbuotojų grupes – tai stiprina pasitikėjimą.</i>“) TD9: „Nelaiku pateikta informacija kenkia darbo kokybei, todėl savalaikis informacijos perdavimas yra esminė pasitikėjimo sąlyga.“ (pvz., TD5: „Kai informacija iš organizacijos pasiekia laiku ir yra aktuali, dirbti tampa lengviau, nes žinai, kad niekas neslepia.“ TD8: „Aiškūs ir savalaikis informacijos pateikimas leidžia dirbti be streso ir neapibrėžtumo, todėl pasitikėjimas organizacija tik stiprėja.“ TD3: „Vykdant administracinius darbus labai svarbu, kad informacija būtų pateikta laiku – tai leidžia greitai reaguoti ir išvengti klaidų.“ (pvz., „<i>Laiku pateikiama informacija – labai svarbu, ypač vykdant administracinius darbus.</i>“)
	Aiški komunikacija biure	TD2: „Aiški komunikacija ir skaidrumas organizacijoje leidžia ne tik suprasti, kas vyksta, bet ir jaustis pasitikinčiai, nes nėra nežinomybės ar dviprasmiškų žinučių.“ TD1: „Greitas ir savalaikis informacijos gavimas darbe padeda efektyviai reaguoti į situacijas ir kuria aiškų bendravimo pagrindą, kuris tiesiogiai susijęs su pasitikėjimu organizacija.“ TD8: „Kai vadovybės bendravimas aiškus, žinai, ko tikėtis, o tai padeda dirbti ramiai ir užtikrintai. Tokia komunikacija mažina stresą ir kelia pasitikėjimą.“ TD3: „Tiesioginė komunikacija su vadovais leidžia spręsti klausimus be tarpininkų ir išlaikyti aiškumą, o tai yra esminė sąlyga pasitikėti organizacija.“ TD5: „Aiški komunikacija organizacijoje lemia tai, kad jaučiuosi informuota ir vertinama, nes visada žinau, kas vyksta ir kaip galiu prisidėti.“
		TD2: „Organizacinė kultūra, kuri apima aiškas vertybes, įsitikinimus ir įprTD2s praktikas, kuria tvirtą pasitikėjimo pagrindą, nes kiekvienas žino,

Organizacinė kultūra ir vertybės	Aiškūs tarpusavio santykiai	kokiomis nuostatomis vadovaujamosi.“ (pvz., „Organizacinė kultūra – apima vertybes, įsitikinimus ir papročius.“) TD6: „Organizacinė kultūra yra pasitikėjimo ašis – kai ji nuosekli, formuojasi aiški darbuotojų tarpusavio ir su vadovybe santykių sistema.“ TD1: „Pasitikėjimą organizacija sustiprina stabiliai veikianti organizacinė kultūra, kurioje viskas paremta pagarba ir aiškiais principais.“ TD4: „Organizacinė kultūra man reiškia ne tik parašytus dokumentus, bet tai, ar jų laikomasi kasdienėje praktikoje. Tokia laikysena formuoja pagarbos ir pasitikėjimo atmosferą.“ (pvz., „Tai reiškia, kad jaučiam pagarbą ir pasitikėjimą kolegoms, todėl visus darbinius ginčus ir dilemas paliekame įstaigoje.“) TD7: „Organizacinė kultūra svarbi, bet ji labai priklauso nuo to, kokie žmonės ją palaiko – keli neigiamai nusiteikę asmenys gali ją silpninti ir sumažinti bendrą pasitikėjimą.“ TD9: „Didelėse organizacijose organizacinė kultūra padedą nuspėti kolegų elgesį ir kuria pasitikėjimą – kai žinai bendrą vertybių lauką, mažiau netikėtumų.“ TD5: „Organizacinė kultūra – tai kasdienė atmosfera, kuri motyvuoja ir leidžia jaustis svarbia dalimi. Kai tai veikia, pasitikėjimas organizacija tik stiprėja.“ TD8: „Mūsų organizacinė kultūra grindžiama rūpesčiu tiek vaikais, tiek darbuotojais, o tai stipriai prisideda prie pasitikėjimo organizacija.“
	Aiškios vertybinės nuostatos	TD2: „Organizacinė kultūra, kuri apima aiškias vertybes, įsitikinimus ir įprTD2s praktikas, kuria tvirtą pasitikėjimo pagrindą, nes kiekvienas žino, kokiomis nuostatomis vadovaujamosi.“ (pvz., „Organizacinė kultūra – apima vertybes, įsitikinimus ir papročius.“) TD6: „Organizacinė kultūra yra pasitikėjimo ašis – kai ji nuosekli, formuojasi aiški darbuotojų tarpusavio ir su vadovybe santykių sistema.“
	Vienodas darbuotojų traktavimas	TD2: „Teisingumo principų laikymasis santykiuose su darbuotojais, klientais ir vartotojais yra vienas svarbiausių pasitikėjimo šaltinių – kai visiems taikomos vienodos taisyklės, pasitikėjimas stiprėja.“ TD6: „Kai organizacijoje paisoma teisingumo, darbuotojai jaučiasi lygiateisiai, o tai kuria pasitikėjimo atmosferą.“ TD1: „Pasitikėjimą organizacija palaiko jos gebėjimas priimti sprendimus remiantis teisingumu, o ne asmeniškumais ar išimtimis.“ TD7: „Man labai svarbu, kad organizacija vadovaujasi teisingumo principais, nes tik tokiu būdu gali išlikti sveikas mikroklimatas.“ TD4: „Organizacijoje laikomasi teisingumo principų, kurie užtikrina stabilumą ir išlaiko pagarbą grįstus santykius – tai labai stiprina pasitikėjimą.“ TD9: „Teisingumo laikymasis organizacijoje padedą sumažinti konfliktų riziką, nes sprendimai priimami objektyviai ir visiems suprantamai.“ TD5: „Teisingumo principai yra svarbūs ne tik darbuotojams, bet ir santykiuose su klientais – tai rodo organizacijos brandą ir patikimumą.“ TD8: „Kai visiems organizacijoje taikomi vienodi standartai, kyla pasitikėjimas, nes nėra vietos favoritizmui ar nelygiavertiškumui.“
	Skaidrumas organizacijos veikloje ir informacijos prieinamumas	TD1: „Vidinis etikos kodeksas rodo, kad organizacija sistemiškai rūpinasi moraliniais veiklos principais, o tai didina pasitikėjimą tiek darbuotojų, tiek klientų akyse.“ TD4: „Kai etikos normos organizacijoje ne tik deklaruojamos, bet ir taikomos, atsiranda tvirtas pagrindas darbuotojų pasitikėjimui.“ TD5: „Etikos principai svarbūs kiekviename lygmenyje – tik tada galima kurti ilgalaikį pasitikėjimą organizacijoje.“ TD6: „Organizacijoje laikomasi etikos, ir tai kuria pasitikėjimo pagrindą, nes nėra dvigubų standartų ar neskaidrių sprendimų.“

Etika ir teisingumo principai		TD8: „Etikos laikymasis man reiškia skaidrumą ir atsakomybę – tai vertybės, be kurių neįmanoma pasitikėti nei kolegoms, nei pačia organizacija.“ TD3: „Organizacijos etika lemia visą atmosferą – jei jos nebūtų, pasitikėjimas tiesiog neįmanomas. Tik finansinis atlygis nebūtų pakankama motyvacija likti.“ (pvz., „Net dirbčiau organizacijoje, kurioje vyrautų nepasitikėjimo atmosfera – tik atlygis galėtų motyvuoti.“)
	Skaidrumas ir sąžiningumas	TD2: „Etikos laikymasis visose organizacijos veiklos srityse yra viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl ja pasitikiu – kai žinai, kad vadovaujamasi sąžiningumu, jautiesi saugiai.“ TD7: „Etikos laikymasis organizacijoje man yra vienas stipriausių pasitikėjimo veiksnių, nes tai reiškia, kad sprendimai priimami atsakingai ir sąžiningai.“ TD9: „Etika man reiškia pagarba, sąžiningumą ir atsakomybę – kai organizacija tuo remiasi, norisi likti jos dalimi.“
Organizacijos dėmesys darbuotojui	Vertinimas ir priklausymo jausmas	TD2: „Kai jaučiuosi vertinama kaip darbuotoja, natūraliai stiprėja ir pasitikėjimas organizacija, nes žinau, kad mano indėlis yra svarbus.“ (pvz., „Kai jaučiuosi vertinama, lengviau pasitikiu organizacija.“) TD6: „Labai svarbu jausti, kad esi visateisė organizacijos dalis – tik tada gali visiškai ištraukti ir pasitikėti organizacija.“ (pvz., „Labai lemia, man svarbu jaustis organizacijos dalimi, veikti išvien.“) TD7: „Pasitikėjimą organizacija stiprina tai, kad esi ne tik darbuotojas, bet ir jos bendruomenės narys.“ TD1: „Kai jautiesi organizacijos svarbia dalimi, supranti, kad nuo tavęs priklauso bendras rezultatas, o tai kelia pasitikėjimą.“ (pvz., „Jautiesi organizacijos svarbia dalimi, be kurios būtų sunkiau organizacijai atlikti užduotis.“) TD5: „Kai organizacija tave mato, vertina, rūpinasi tavo geroje, natūraliai kyla pasitikėjimas ja.“ (pvz., „Organizacija skiria dėmesio savo darbuotojams, kad jie jaustųsi patogiai, net oriai.“; „Man svarbu, kad organizacija suteikia visas socialines garantijas, o prireikus lanksčiai reaguoja.“; „Būna atvejų, kuomet sunegalavęs gali dirbti iš namų – naudinga tiek organizacijai, tiek darbuotojui.“; „Kartą savaitėje į mūsų padalinį ateina trenerė – tai taupo laiką ir leidžia rūpintis savijauta.“) TD8: „Pasitikėjimą organizacija didina tai, kad jaučiuosi jos dalimi, o mano darbas yra vertinamas – tai motyvuoja.“
	Tobulėjimo ir augimo galimybės	TD5: „Pasitikėjimą organizacija stiprina tai, kad čia nuolat sudaromos galimybės augti ir tobulėti, ypač jauniems darbuotojams – vyksta renginiai, mokymai, skatinamas profesinis tobulėjimas.“ TD8: „Kai organizacija ne tik kalba apie profesinį augimą, bet ir aktyviai investuoja į tavo tobulėjimą, natūraliai kyla pasitikėjimas ja.“

15 priedas. Organizacinį pasitikėjimą mažinantys veiksniai

Veiksniai	Tyrimo dalyvių citatos
Mažinantys pasitikėjimą vadovais	Nekompetencija ir patirties stoka („Jei vadovas būtų nekompetentingas arba nesuprastų mūsų veiklos specifikos, pasitikėti juo būtų sunku“ (ND8)).
	Nesąžiningumas ir manipuliatyvus elgesys („Ankstesne vadove negalėjau pasitikėti, nes buvo per daug sukta“ (ND5)).
	Vadovo neatvirumas, sprendimų centralizavimas („Vadovas nesilaiko žodžio, trūksta kompetencijos ir patirties, neatsako į prašymus, sprendžia viską vienas, neatviras, negeranoriškas, nekomunikuoja laiku“ (TD6)).
	Vadovo mažas įsitraukimas ir pasiekiamumo stoka („Mažas vadovo įsitraukimas į darbuotojo veiklas, jaučiamas vadovavimo trūkumas, ne visada pasiekiamas, nėra laikomas lyderiu“ (TD5)).
	Nepakankamas išklausymas ir neaiškus pareigų pasidalijimas („Ne visada jaučiasi, kad vadovas išklauso, kartais keičia nuomonę, neviseškai aiškus pasidalijimas pareigomis tarp direktoriaus ir pavaduotojo“ (TD3)).
Mažinantys pasitikėjimą kolegomis	Vertybiniai skirtumai ir moralinis nepatikimumas („Kai matau, kad kolega elgiasi veidmainiškai ir siekia tik asmeninės naudos – o ne bendro tikslo – man tampa aišku: pasitikėjimas tokiu žmogumi neįmanomas“ (ND5)).
	Neigiama ankstesnė patirtis („Patirtys formuoja pasitikėjimą – jei kolega du kartus nuvylė, tikėtis trečio karto tiesiog nebesinori“ (ND5)).
	Skepticizmas dėl kolegų nuotolinio darbo sąlygomis („Tie, kuriais pasitikėjau anksčiau – pasiteisino, o dėl kurių buvau skeptiška, tik dar labiau patvirtino mano įspūdį“ (ND5)).
	Komunikacijos stoka ir sąžiningumo trūkumas („Ne visais kolegomis galiu pasitikėti – kai kurie sprendimus priima sau naudinga linkme, nekomunikuoja pakankamai ar yra sąžiningi“ (TD3)).
	Komandiškumo ir natūralaus bendradarbiavimo stoka („Pasitikėjimas ne visada jaučiamas – kai kurioms komandoms trūksta komandiškumo, bendradarbiavimas ne visuomet natūralus“ (TD7)).
	Individualistinis kolektyvas, pavienių asmenų pasirinkimas („Dalimi pasitikiu, dalimi ne, tad tenka rinktis, su kuo bendradarbiauti“ (TD9)).
Mažinantys pasitikėjimą organizaciniu lygmeniu	Selektyvus informacijos dalijimasis ir vėlavimas („Kai informacija pateikiama pavėluotai ar dalijamasi ja selektyviai, pasitikėjimas natūraliai silpnėja – ypač hibridiniame režime“ (HD2)).
	Komunikacijos sutrikimai tarp padalinių („Pasitikėjimą mažina tai, kad dažnai tenka priminti kitų padalinių kolegoms apie užklausas – kai bendravimas vyksta nuotoliniu būdu, tai tampa dar labiau jaučiama“ (HD1)).
	Atskirtis tarp skyrių ir netolygus bendravimas („Kartais jaučiu, kad organizacijoje susidaro tam tikra atskirtis tarp skyrių ar žmonių – hibridinis darbas tą tik dar labiau išryškina“ (HD8)).
	Dažni struktūriniai pokyčiai ir neapibrėžtumas („Nuolat kintanti struktūra apsunkina darbą ir ryšį su organizacija – pasitikėjimas silpnėja, kai nėra aiškumo dėl veikimo principų“ (HD9)).
	Organizacinės kultūros silpnėjimas dėl pavienių asmenų elgesio („Organizacinę kultūrą gali stipriai paveikti vos keli neigiamai nusiteikę asmenys – jų elgesys silpnina bendrą pasitikėjimą“ (TD7)).
	Procesų neskaidrumas ir vidinė konkurencija („Kai organizacijos procesai tampa neskaidrūs, kyla konkurencija ir įtampa tarp darbuotojų – tai griauja pasitikėjimą“ (TD4)).
	Informacijos trūkumas ir gandų formavimasis („Kai trūksta laiku ir aiškiai pateiktos informacijos, darbuotojai linkę patys susikurti savo versijas – tai kelia abejonių ir mažina pasitikėjimą“ (TD4)).
	Etikos normų nesilaikymas („Ne visose srityse laikomasi etikos – tai silpnina darbuotojų pasitikėjimą organizacija kaip vertybiniu vienetu“ (TD3)).

16 priedas. Rekomendacijos dėl darbo organizacijoje

Rekomendacijos	Tyrimo dalyvių citatos
Prasminga veikla	„Ypač svarbu jausti, kad darbas prisideda prie didesnio tikslo, ne tik asmeninių rezultatų, bet ir valstybės ar visuomenės gerovės.“ (ND2)
Vertybių laikymasis	„Organizacijoje vyrauja pasitikėjimas, laikomasi deklaruojamų vertybių, o tai kuria pozityvią ir patikimą darbo aplinką.“ (ND2)
	„Organizacijos kultūra ir vertybės – organizacija remiasi atvirumu, sąžiningumu ir skaidrumu, kas leidžia jaustis vertinamam ir pasitikėti, kad viskas vyksta teisingai.“ (ND7)
	„Jei vadovu gali pasitikėti, jei jo vertybės yra artimos, tai tikėtina, kad ir kolektyvas bus suformuotas pagal tas vertybes.“ (TD7)
Skaidri komunikacija	„Taip pat reikėtų nuosekliai vertinti darbą, geriausiai būtų grįžtamuoju ryšiu, kad darbuotojas matytų, jog jo pastangos yra vertinamos teisingai.“ (ND8)
	„Lankstumas, skaidrumas, profesionalių kolegų, dėl aiškių procesų, dėl inovatyvių vadovų.“ (ND4)
Palaikanti darbo atmosfera	„Komanda yra draugiška ir palaikanti, todėl visada yra gera dirbti kartu.“ (ND6)
	„Puiki komanda ir bendradarbiavimas – pas mus dirba draugiški ir bendradarbiaujantys žmonės, kurie visada pasiruošę padėti.“ (ND7)
	„Čia vyrauja draugiška atmosfera, be įtampų tarp kolegų.“ (TD5)
Profesinis augimas	„Čia sudarytos galimybės tobulėti, realizuoti save ir dirbti su įdomiais, reikšmingais projektais.“ (ND2)
	„Mano organizacija suteikia galimybes tobulėti ir augti profesinėje srityje, nuolat investuojama į mokymus ir naujų įgūdžių įgijimą.“ (ND6)
	„Dėl galimybės tobulinti savo žinias, suteikiama tiek stažuotės, tiek įvairūs mokymai ir renginiai.“ (HD9)
	„Organizacija rūpinasi vaikų ugdymo kokybe, yra skatinamas darbuotojų tobulėjimas.“ (TD8)
Pasitikėjimas vadovais	„Žinočiau, kad žodžiai atitinka veiksmus, kad galiu pasitikėti vadovu, kolegomis, kad nėra povandeninių dalykų.“ (ND5)
	„Mūsų vadovas rūpinasi ne tik organizacijos tikslais, bet ir darbuotojų gerove.“ (ND7)
	„Vadovas yra atviras ir žmogiškas – bendrauja su darbuotojais, pasidalina aktualia informacija.“ (TD5)

17 priedas. Rekomendacijos dėl organizacinio pasitikėjimo stiprinimo

Rekomendacijos	Tyrimo dalyvių citatos
Atvirumas ir skaidri komunikacija	„Vadovams svarbu būti pasiekiamiems, mokėti išklausti bei atvirai kalbėtis apie sprendimus ir problemas.“ (ND2); „Daugiau atvirumo ir komunikacijos, reguliarius grįžtamasis ryšys.“ (ND7); „Reikia atvirumo ir geros komunikacijos.“ (HD9); „Vadovai turėtų skatinti atvirą dialogą, būti prieinami ir rodyti dėmesį darbuotojams ne tik formaliai.“ (TD5); „Vadovams: daugiau įsiklausyti į darbuotojus, skatinti atvirą komunikaciją.“ (TD8); „Visais atvejais, svarbiausia komunikacija, noras gerinti veiklas, geranoriškumas.“ (TD3)
Vadovų palaikymas, žmogiškumas ir grįžtamasis ryšys	„Vadovai turėtų rūpintis darbuotojų gerove, teikti konstruktyvų grįžtamąjį ryšį ir skatinti profesinį augimą.“ (ND8); „Vadovais – būti atviriems, empatiškiems ir palaikyti darbuotojus, teikti jiems grįžtamąjį ryšį.“ (HD6); „Vadovams patarčiau dažniau bendrauti su komanda, aiškiai išdėstyti lūkesčius, parodyti žmogiškumą sprendžiant problemas.“ (HD4); „Patarčiau vadovui daugiau bendrauti su žmonėmis.“ (TD6).
Darbuotojų bendradarbiavimas ir atsakomybė	„Darbuotojams reikėtų vykdyti įsipareigojimus ir atsakingai žiūrėti į pavestas užduotis.“ (ND2); „Darbuotojais – būti atviriems, atsakingiems, pagarbiems ir komunikuoti su kitais.“ (HD6); „Darbuotojams: aktyviai bendradarbiauti, būti palaikančiais ir dalintis patirtimi.“ (TD8); „Darbuotojams derėtų puoselėti atsakomybę ir bendradarbiavimą, laikytis susitarimų ir būti patikimiems.“ (TD5).
Organizacijos atsakomybė už skaidrumą, vertybes ir gerovę	„Organizacija turėtų užtikrinti aiškų vidinės komunikacijos procesą.“ (ND2); „Organizacija turėtų užtikrinti skaidrumą, laikytis savo užsibrėžtų vertybių.“ (HD4); „Organizacijai reikėtų užtikrinti skaidrią komunikaciją, įtraukti darbuotojus į sprendimų priėmimą.“ (TD5); „Organizacijai: užtikrinti skaidrumą, sąžiningą atlygio sistemą ir sudaryti geras sąlygas darbui.“ (TD8).
Profesinis augimas ir darbuotojų motyvacija	„Reikia investuoti į darbuotojų gerovę, skatinti pozityvią ir įtraukią darbo aplinką.“ (ND6); „Skatinti bendradarbiavimą ir pagalbą tarp kolegų, aiškus atsakomybių pasidalijimas, investicijos į darbuotojų gerovę ir tobulėjimą.“ (ND7); „Svarbu ugdyti strategines vadovo kompetencijas, užtikrinančias sėkmingą integraciją organizacijos ilgalaikėje perspektyvoje.“ (TD2).