

DARBUOTOJO POŽIŪRĮ Į NUOTOLINĮ DARBĄ LEMIANTYS VEIKSNIAI

Justas GRIGĖNAS*, Laima JESEVIČIŪTĖ-UFARTIENĖ

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas,
Vadybos katedra, Saulėtekio al. 11, LT-10223 Vilnius, Lietuva*

**El. paštas justas.grigenas@stud.vilniustech.lt*

Gauta 2022 m. sausio mėn. 16 d.; priimta 2022 m. birželio mėn. 1 d.

Santrauka. Darbdaviai kurdami nuotolines darbo vietas ar modifikuodami esamas nuotolinio darbo vietas, ne visuomet supranta bendrus tokių darbo vietų steigimą lemiančius veiksniai ar savo darbuotojų lūkesčius. Teisingai sustyguota struktūra ir darbuotojo poreikius atliepanti darbo vieta yra geras pagrindas į didėjantį pasitenkinimą darbu ir iš to sekančius gerėjančius darbo rezultatus, bei didėjantį lojalumą darbdaviui. Remiantis šia problematika straipsnio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti svarbiausius nuotolinio darbo organizavimo veiksniai. Šiam tikslui atskleisti yra taikomi šie metodai: mokslinės literatūros analizė, ekspertinis vertinimas, nuomonių suderinamumo vertinimas. Straipsnyje apžvelgiami veiksniai būtini nuotolinio darbo organizavimui, įvardinamos ekspertinio vertinimo galimybės ir trūkumai, taip pat atliekamas ekspertinis vertinimas, išskiriant svarbiausius veiksniai organizuojant nuotolinį darbą. Išanalizavus mokslinę literatūrą yra pasiūlytas darbdavio ir darbuotojo atsakomybių klasifikavimo modelis siekiant užtikrinti sklandų ir sėkmingą nuotolinį darbą. Tyrimo metu apklausus septynis ekspertus iš akademinio ir verslo pasaulio nustatyta, kad respondentams svarbiausi veiksniai yra: kokybiški duomenų mainai, darbo nepriklausomas, fizinis darbovietės persikraustymas ir atliekamos užduoties aiškumas. Šis tyrimas nėra baigtinis ir gali būti vystomas tiriant konkrečią įmonę, pasirinkusią dirbti nuotoliniu būdu, taip pat nesigilinta į kitus veiksniai, tokius kaip fizinėje darbo vietoje dirbančių žmonių požiūrį į per nuotolį dirbančius kolegas ir to įtaką bendram įmonės mikroklimatui. Įdomi tyrimo kryptis būtų hibridinis darbo organizavimas.

Reikšminiai žodžiai: nuotolinis darbas, nuotolinio darbo organizavimas, darbo planavimas, COVID-19 pandemija, lankstus darbas, darbo aplinka.

Įvadas

Tyrimo aktualumas. Pasaulį užklupusi COVID-19 pandemija ir jai valdyti pasirinkti metodai lėmė tai, kad daugelis darbuotojų skirtinguose kontinentuose pradėjo dirbti nuotoliniu būdu. Pasikeitęs darbo organizavimas ir naujai įgyjamos patirtys paskatino diskusiją ar koks yra nuotolinis darbas, naudingas ar žalingas. Vertinant šį reiškinį dalis mano, kad toks darbo organizavimas yra naudingas ir darbdaviui, ir darbuotojui, kiti gi randa argumentų parodančių, kad nuotolinis darbas tikrai nėra panacėja. Skirtingų valstybių vyriausybėms paskelbus karantiną ir socialinių ryšių ribojimą, daug skirtingų organizacijų nuo internetinių technologijų įmonių iki ne pelno siekiančių labdaros organizacijų, išplatino pranešimus apie leidimus ir skatinamą darbuotojams nepertraukiamai dirbti nuotoliniu būdu (Manko & Rosinski, 2021). Darbdaviams toks darbo modelis leidžia mažinti administracinių patalpų ir darbo vietos išlaikymo kaštus (Kessler, 2017), o tuo tarpu dirbantieji vertina tokio darbo modelio lankstumą, galimybę taupyti kelionės į darbą ir iš jo laiką, taip pat galimybę suderinti asmeninio gyvenimo poreikius su darbinio (Kwon & Jeon, 2020). Straipsniuose galima rasti nuomonių, kad galimybė dirbti nuotoliniu būdu padidina darbuotojo lojalumą, suteikia pasitenkinimo jausmą ir skatina entuziazmą darbe (Manko & Rosinski, 2021).

Nepaisant pozityvių nuotolinio darbo aspektų, galima rasti straipsnių apie negatyvią nuotolinio darbo modelio pusę. Dar gerokai iki karantino, 2018 metais buvo atliktas tyrimas su daugiausiai namuose dirbančiais IT srities darbuotojais iš Afrikos ir Pietryčių Azijos ir Afrikos. Tyrimo išvadose išskiriama, kad žmonės skundėsi socialine izoliacija, išsibalansavusiu darbo režimu, pervargimu, miego trūkumu ir išsekimu (Wood et al., 2019). „MIT Sloan Management Review“ straipsnyje nagrinėjamas neigiamas nuotolinio darbo poveikis įmonės kultūrai. Autorius įmonės kultūrą

apibūdina kaip bendrų vertybių, įpročių ir nusistovėjusios tvarkos rinkinį, o dirbant nuotoliniu būdu kyla reali grėsmė suaižėti socialiniams ryšiams ir tradicijoms, palaikančioms įmonės dvasią (Howard-Grenville, 2020).

Karantino metu Australijoje atliktas tyrimas parodo nuotolinio darbo tematikos aktualumą, nes jo rezultatais gali remtis tiek viena, tiek kita pusė. Išvadose rašoma, kad daugeliui dirbančių tėvų problemų kėlė tai, kad namuose vienu metu greta savo tiesioginio darbo jie dar turėjo rūpintis šeima, straipsnyje nurodoma, kad dirbant tiesiogini darbą, jam skiriamas laikas buvo šiek tiek trumpesnis nei įprastai, o tuo tarpu asmeniniai reikalai reikalavo daug daugiau laiko nei iki dirbant nuotoliniu būdu. Viena tyrime apklaustųjų grupė mano, kad nuotolinis darbas yra labiau žalingas, kiti gi teigia, kad nuotolinis darbas pagerino gyvenimo kokybę, nes pavyko suderinti asmeninį gyvenimą ir darbą (Craig & Churchill, 2021).

Vieningos nuomonės dėl nuotolinio darbo veikiausiai nebus, tačiau daugelis supranta, kad noras dirbti iš namų liks patrauklia alternatyva daliai darbuotojų. Pandemijos nulemtas kontorų tuštėjimo metas dažną vadovą užtiko nepasiruošusių šiam iššūkiui, kuomet nebuvo paruoštos tą leidžiančios darbo sutartys, įmonės vidaus tvarka ir net fizinė nuotolinio darbo galimybė – saugus nuotolinis prisijungimas, nešiojamieji kompiuteriai ir sistemos, naudotinos duomenų mainams. Praėjus šiek tiek laiko ir įgavus daugiau patirties yra svarbu suprasti, koks darbas gali būti atliekamas per nuotolį, ką turi padaryti darbdavys, kad būtų užtikrintas sklandus nuotolinis darbas ir kaip turi dirbti dirbantysis, kad būtų pasiekti geri rezultatai.

Tyrimo problema – kurie veiksniai yra svarbiausi darbuotojui, renkantis dirbti nuotoliniu būdu, kai asmuo jau turi nuotolinio darbo patirties.

Tyrimo objektas – veiksnių, reikalingų nuotoliniam darbui, išskyrimas ir rangavimas.

Tyrimo tikslas – pasitelkiant ekspertus nustatyti, kurie veiksniai yra svarbiausi, organizuojant nuotolinį darbą.

Tyrimo uždaviniai:

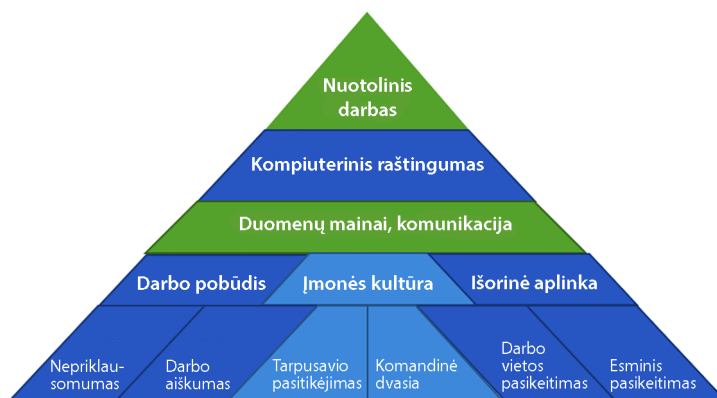
1. Nustatyti veiksnius, reikalingus nuotoliniam darbui.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą įvardinti ekspertinio vertinimo galimybes ir trūkumus.
3. Atlikti ekspertinį vertinimą išskiriant svarbiausius veiksnius organizuojant nuotolinį darbą.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Ekspertų vertinimo metodas.
3. Rezultatų analizė ir apibendrinimas.

1. Nuotolinis darbas ir jo organizavimą lemiantys veiksniai

Mokslinėje literatūroje nuotolinį darbą ir jo organizavimas aprašomas skirtingai, tačiau esminiai principai suvokiami panašiai, kuomet įmonė sėkmingai pereiti prie nuotolinio darbo gali tuomet, kai darbuotojai sugeba prisitaikyti prie virtualios aplinkos ir virtualaus darbo režimo pereinant iš tradicinės aplinkos į nuotolinį darbą (Raghuram et al., 2001, pp. 383–405). Pradėjus dirbti nuotoliniu būdu darbuotojams bene labiausiai reikia prisitaikyti prie pasikeitusios darbo struktūros ir besikeičiančių tarpasmeninių santykių (2001) (Raghuram et al., 2001). Rodikliai, nurodantys sėkmingą darbuotojų prisitaikymą prie virtualiojo darbo (1 pav.) yra: pasitenkinimo jausmas, aiškūs išpareigojimai, produktyvumas ir gebėjimas suderinti darbą su asmeniniais poreikiais. Darbuotojas, sugebėjęs rasti tinkamą šių kriterijų balansą gali būti laikomas sėkmingai prisitaikiusiu prie naujos darbo aplinkos (Van Zoonen et al., 2021). Schemoje pateikti veiksniai, kuriuos užtikrinusi įmonė gali sukurti sėkmingą nuotolinio darbo vietą:



1 paveikslas. Veiksniai, į kuriuos turi atsižvelgti darbdavys organizuojant nuotolinį darbą

Darbo pobūdis pirmiausia apibrėžia darbuotojo pareigybę ir organizacijos darbuotojui keliamus lūkesčius. Darbuotojo pareigybė ir darbo pobūdis nusako galimybes dirbti nuotoliniu būdu. Pagrindiniai aspektai leidžiantys darbą per nuotolį yra darbo nepriklausomumas ir darbo kriterijų aiškumas (Ferreira et al., 2021).

Nepriklausomumas ar savarankiškas darbas reiškia darbuotojų gebėjimą atlikti užduotis be nuolatinio bendravimo su kolegomis (Van Zoonen et al., 2021). Aiškios pareiginės nuostatos ir tinkamai suformuoti lūkesčiai visada padeda objektyviai ir kritiškai įvertinti darbuotojo darbą. Aiškūs ir suprantami kriterijai yra ypač reikalingi nuotoliniu būdu dirbančiam žmogui, tam kad būtų suformuojami jo darbo tikslai ir uždaviniai (Ferreira et al., 2021).

Svarbu paminėti, kad aiškūs vertinimo kriterijai padeda sukurti abipusius lūkesčius ir suvokimą apie procedūrinį teisingumą, bei suformuoti tarpusavio pasitikėjimą tarp darbuotojų, kurie neturi galimybės susitikti gyvai (Nemiro, 2011). Nuotolinis darbas lemia fizinius ir psichologinius atstumus, tuo tarpu veiksniai, sukuriantys stipresnį santykio tarp bendradarbių jausmą, gali užkirsti kelią fiziniam atstumui tapti psichologiniu atstumu. Tikimasi, kad geresni santykiai turės teigiamos įtakos darbuotojų gebėjimui prisitaikyti prie nuotolinio darbo (Fay & Kline, 2011). Pasitikėjimu grįsti darbuotojų santykiai ir darbuotojų pasitikėjimas vadovais skatina organizacinius pokyčius ir padeda darbuotojams prisitaikyti prie nuotolinio darbo uždavinių apibrėžti ir tikslui pasiekti. Pasitikėjimas taip pat sumažina darbuotojų ir jų vadovų poreikį kontroliuoti ar abejoti vienas kito darbu virtualiame kontekste ir yra labai svarbus veiksnys užtikrinantis virtualaus darbo efektyvumą (De Jong et al., 2016).

Komandinė dvasia yra įmonės kultūros dalis susijusi su fiziniu ir psichologiniu atstumu tarp žmonių. Komandinės dvasios nebuvimą galima apibrėžti kaip suvokimą, kad trūksta paramos ir pripažinimo, taip pat kaip praleistą galimybę neoficialiai bendrauti su kolegomis ir nepritapimą grupėje (Ferreira et al., 2021). Komandinės dvasios nebuvimas gali būti aiškinamas kaip proto būsena arba įsitikinimas, kad darbuotojėse asmuo neturi nieko bendro su kitais asmenimis; todėl noras socializuotis, veikti išvien yra neįmanomas ar negalimas (Golden et al., 2008).

2020 metais paskelbta COVID-19 pandemija visus anksčiau aptartus modelius įveda į kitą kontekstą, šis išorinės aplinkos lūžis pakeitė daugelio nuomonę apie nuotolinį darbą. Dabartinis nuotolinio darbo masiškumas ir kiti darbo rutinos ir darbo tvarkos sutrikimai, kuriuos lėmė COVID-19 krizė, tapo nauja realybe kuomet darbuotojams tiesiog reikėjo prisitaikyti prie „naujo normalaus gyvenimo“ (Kramer & Kramer, 2020).

COVID-19 pandemijos metu pasikeitė darbo tvarka, turėjo keistis įpročiai, normos ir procedūros. Neapibrėžtumas yra tiesiogiai proporcingas darbuotojų pastangoms prisitaikyti prie naujų sąlygų. Anksčiau atlikti tyrimai rodo, kad aplinkos neramumai priverčia organizacijas ir jų padalinius susidurti su veiklos trikdžiais, stresu darbe, toksiška darbo aplinka ir kaltų ieškojimu, taip pat nerimu ir baimėmis (Akgün et al., 2006).

Neužtikrintumas yra nerimą sėjantis veiksnys, kuris gali būti valdomas užtikrinus kokybiškus duomenų mainus ir aiškią informacijos sklaidą. Organizacijos komunikacijos kokybė apibrėžiama kaip informacijos apie organizacinius pokyčius informatyvumas, tikslumas ir savalaikiškumas. (Van Zoonen et al., 2021). Kokybiški duomenų mainai yra nemenkas vadovų iššūkis didesnių organizacijų gyvenime, o besikeičiančių rutinų fone gali pasirodyti esąs ypač svarbus veiksnys darbuotojams prisitaikant prie nuotolinio darbo sąlygų. Kompiuterinis raštingumas yra privalomas nuotolinio darbo veiksnys, kuris užtikrina darbuotojų nepriklausomumą ir lankstumą leidžiantį dirbti bet kur ir bet kada (Ter Hoeven et al., 2016).

Analizuojant mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad sėkmingas nuotolinis darbas yra galimas kuomet tiek darbdavys tiek darbuotojas užtikrina savo indėlį į tai. Siekdamas sukurti nuotolinio darbo vietą darbdavys turi atsižvelgti į:

- darbo pobūdį;
- įmonės kultūrą;
- išorinę aplinką;
- turimas informacines sistemas ir gebėjimą jomis naudotis.

2. Veiksniai lemiantys sėkmingą nuotolinį darbą

Pandemijos nulemtas masinis darbas iš namų ne vienam atskleidė, kad tinkamas savo darbo organizavimas dirbant nuotoliniu būdu yra nemenkas iššūkis (Lopez-Leon et al., 2020). Nesikeičiant darbo ir namų aplinkai didėja grėsmė darbo metu spręsti buitinius reikalus, išbalansuoti darbo ir poilsio režimą. Apribotos galimybės neformaliai bendravimui tarp kolegų apsunkina naujienų sklaidą, jautimąsi komandos nariu ir net platesnio konteksto suvokimą bei savo indėlį į bendrus įmonės rezultatus. Žemiau (2 pav.) yra pavaizduoti veiksniai sudarantys prielaidas sėkmingai prisitaikyti prie nuotolinio darbo.

Norint pasiekti darbo gerų rezultatų, reikia susikurti struktūruotą dienos režimą. Labai svarbu, kad kiekvienas šeimos narys, įskaitant vaikus, turėtų savo atsakomybes ir darbų tvarkaraštį. Patariama kiekvieną dieną keltis tuo



2 paveikslas. Veiksniai lemiantys sėkmingą darbuotojo nuotolinį darbą

pačiu laiku ir eiti miegoti tą pačią valandą, nes pailsėjęs žmogus yra lengviau išlikti geros nuotaikos, gerai jaustis ir atpažinti nuovargį (Heyde et al., 2018). Dirbant namuose žmonės mažiau juda, todėl mokslininkai pataria tam tikru konkrečiu metu atlikti fizinius pratimus, tai padeda palaikyti tinkamą fizinę formą, o taip pat fizinė veikla padeda emociškai atitrūkti nuo darbo užduočių ir normuoti darbo laiką. Norint išlikti sveiku, reikia subalansuoti skirtingas gyvenimo sritis (psichinę, fizinę, emocinę ir dvasinę). Rutina padeda dirbti produktyviai, tinkamai paskirstyti laiką darbui ir asmeninėms reikmėms. Tyrimai parodė, kad sveikai maitinantis, kokybiškai miegant ir mankštinantis sumažėja psichikos ar medžiagų apykaitos sutrikimų rizika (Maes et al., 2012). Struktūruotas dienos planavimas padeda organizuoti laiką ir darbus, prioritetizuoti užduotis ir būti produktyviu (Lopez-Leon et al., 2020).

Darbo planavimas yra teisingas kelias į efektyvų laiko planavimą. Darbuotojams patariama sudaryti darytinų darbų sąrašus ir juos nuolat atnaujinti, o atlikus darbus juos išbraukti iš sąrašo. Jei atliekant užduotį prisimenama apie papildomus darbus, arba kažkas prašo atlikti papildomą užduotį, reiktų įtraukti tai į darbo kalendorių, bet nepertraukti atliekamos užduoties (2020). Pasidarius darytinų darbų sąrašą ir sudėliojus prioritetus patariama pirmiau atlikti užduotis kurias reikia atlikti, o ne tas, kurias norima atlikti. Tyrimai parodė, kad atliekant kelias užduotis vienu, žmogus negali viso savo dėmesio skirti vienam dalykui, todėl mažėja dėmesys detalėms (Ralph et al., 2014) ir taip padidėja tikimybė padaryti klaidų. Komandai yra svarbu kritiškai įvertinti užduotis ir tinkamai jas pasidalinti. Organizuojant susitikimus reikia kritiškai atrinkti dalyvius (Forero & Moore, 2016). Norint dirbti našiai patariama aiškiai apibrėžti tikslus sau ir kitiems.

Virtualių susitikimų platformos didžia dalimi prisidėjo prie galimybės dirbti iš namų. Norint išlaikyti tradicijas patariama susitikimus organizuoti naudojantis virtualaus bendravimo platformomis, sekant savo pavaldinių darbą ir taip pat nuolat bendrauti su vadovu pristatant atliktas užduotis ir aptariant naujas. Dirbant per nuotolį reikia išlaikyti komandinę dvasią, jausti ryšį su kolegomis, kad kiekvienas komandos narys jaustųsi susietas su kitais ir taip būtų užtikrintas pasitenkinimo jausmas dirbant iš namų. Kilus neaiškumams, reikia prašyti bendradarbių patarimo, taip pat reikia būti atviram, kai pagalbos reikia kolegomis (Lopez-Leon et al., 2020).

Sėkmingas nuotolinis darbas įmanomas tuomet, kai darbuotojas dirbą tokį darbą, kurį atlikti galima dirbant nebūtinai konkrečioje vietoje, turi pakankamus kompiuterinio raštingumo įgūdžius, yra disciplinuotas ir atsakingas, geba organizuoti savo laiką, bei vyrauja pasitikėjimas tarp darbdavio ir darbuotojo. Tyrime bus tiriami, kurie darbuotojo veiksniai yra svarbiausi:

- turėti pakankamus kompiuterinio raštingumo įgūdžius;
- susikurti rutiną;
- tinkamai planuoti darbą;
- bendrauti su kolegomis;
- subalansuoti darbinį ir asmeninį gyvenimą.

3. Tyrimo metodologija

Tyrimo tikslas – identifikuoti ir įvertinti kurie veiksniai yra svarbiausi darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu. Atsižvelgę į tyrimo rezultatus darbdaviai galėtų įvertinti savo pasirengimą organizuoti nuotolinį darbą ir sukurti patrauklesnę darbo vieną per nuotolį norinčiam dirbti asmeniui.

Tyrimas atliekamas pagal ekspertų vertinimo metodą. Mokslininkas (Tidikis, 2003) teigia, kad šis metodas yra tinkamiausias duomenų patikrinimui arba pagrindimui. Ekspertas – asmuo, kuris dėl savo profesinės arba gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą (Tidikis, 2003).

Siekiant gauti informaciją ekspertiniam vertinimui, apklausos (anketavimo) metodas, tai yra standartizuotas metodas, kuomet anketą sudaro tarpusavyje susiję klausimai, kuriuos tikimasi, kad atsakys ekspertai (Augustinaitis, 2009). Tuo tarpu anketa neturi griežtų sudarymo reikalavimų. Klausimai, jų apimtis, eiliškumas priklauso nuo iškeltų tikslų ir anketos sudarinėtojo.

Mokslininkas (Augustinaitis, 2009) sudarant klausimus siūlo užtikrinti, kad:

- klausimai būtų suprantami ir nedviprasmiški. Norint tai pasiekti reikia pabandyti klausimą suvokti iš skirtingų perspektyvų, o sudarius klausimyną pasikonsultuoti su kolegomis ar atlikti pilotinę apklausą;
- ekspertai gebėtų atsakyti į klausimus aiškiai pareiškę savo požiūrį. Sudarant anketą galima palikti grafą, kur respondentas galėtų plačiau pakomentuoti savo nuomonę;
- klausimyno stilius turi būti formalus ir oficialus.

Kiekvieno tyrimo tikslas – efektyvus ir sėkmingas iškeltos problemos sprendimas. Pasirinkus ekspertinį vertinimo metodą yra labai svarbu surinkti žmones, kurių kompetencijos būtų tinkamos keliamai problemai spręsti. Pačių rezultatų patikimumas priklauso nuo:

- surinktų ekspertų skaičiaus;
- surinktų nuomonės apklausai žmonių specialybių ir jų gausos;
- asmeninių ekspertų vertimų ir savybių.

Kiekvieno tyrimo tikslas – objektyvumas, tad į anketos klausimus turėtų atsakyti kompetentingi respondentai, tad pageidautina, kad ekspertams būtų keliami specifiniai kompetentingai reikalavimai ir pageidautina specifinė nagrinėjamos problemos patirtis. Renkantis ekspertus keliamą sąlyga, kad asmuo turėtų bent magistro mokslo laipsnį.

Šiame tyrime ekspertų paprašyta pateikti šiek tiek informacijos apie save, tai:

- išsilavinimas;
- užsienio kalbų mokėjimas;
- amžius;
- darbo patirtis, šiuo metu einamos pareigos.

Išanalizavus surinktą informaciją, bus galima apibendrinti ir eksperto kompetencijas ir kitas savybes, tokias kaip galėjimą teikti pasiūlymus, tyrinėti reiškinius, parengti išvadas.

Dažnai surinkti didelę grupę aukščiausios kvalifikacijos ekspertų gali būti sunku, o be to ir netikslinga. Norint užtikrinti ekspertinio vertinimo patikimumą, bei tikslumą, patariama, kad ekspertų grupę sudarytų bent 5 žmonės (Augustinaitis, 2009). Mokslininkas taip pat teigia, kad yra galimi tyrimai ir su keliomis dešimtėmis ekspertų, bet svaru žinoti, kad literatūroje aprašoma, kad mažiausias grupės dydis ne mažiau nei 3 ekspertai. Mokslininkai sutinka, kad racionalus grupės dydis yra nuo 8 iki 10 ekspertų. Sudarant ekspertų sąrašą pageidautina, kad į grupę būtų įtraukti ne tik nagrinėjamos, bet ir gretutinių mokslo sričių atstovai (Augustinaitis, 2009).

Atliekant šį tyrimą, ekspertų grupė bus sudaryta iš 7 ekspertų. Bus apklausti įvairių patirčių ir specialybių, bei skirtingos darbo patirties turintys žmonės.

Analizuojant nuotolinį darbą lemiančius veiksnius objektyvus matavimas praktiškai nėra įmanomas, nes rinka gali lemti skirtingus veiklos rezultatus, vertinant įmones gali skirtis jų veiklos sritys ir tuo metu esančios galimybės, taip pat net ir toje pačioje srityje veikiančių įmonių darbuotojai gali būti labai skirtingo požiūrio į nuotolinį darbą. Kuomet objektyvus matavimas neįmanomas ar nėra tikslingas, atliekamas ekspertinis vertinimas, tai taip pat tinka vertinant ar diegiant kokią nors naują. Tokio tyrimo vertinimas yra grindžiamas tuo, kad sprendimas gali būti gautas tik tuomet, kai yra aiškus ekspertų nuomonių suderinamumas, atsiradus išskirtims jos turi būti pašalinamas iš ekspertų grupės (Augustinaitis, 2009). Pasiremiant tokia logika būna atmetami ne kvalifikuoti ekspertai, tačiau reikia pripažinti ir tai, kad gali būti atmesti ir originaliausi ekspertai, giliau nei kiti suvokiantys keliamą problemą.

Kartais ekspertų nuomonės išsiskiria, tada tyrimu nustatoma, kad bendros nuomonės nėra. Tyrimo ribotumas pasižymi tuo, kad tikslas turėti nuomonių suderinamumą tyrėją verčia rinktis panašiai mąstančius ir pasisakančius ekspertus, taip yra ignoruojamos kitaip mąstančiųjų nuomonės.

Ekspertų nuomonių suderinamumas tikrinamas Kendall konkordancijos koeficientu. Bendroji individualaus eksperto suderinamumo kriterijaus sudarymo schema sudaryta iš kelių etapų (Augustinaitis, 2009):

- 1) parenkamas ekspertų nuomonių suderinamumo matas;
- 2) nustatomas prieštarų vertinimų „etaloninis“ modelis;
- 3) apskaičiuojamas pasirinkto modelio mato skirstinys darant tam tikras prielaidas apie modelio parametrus.

Skaiciuojant Kendall konkordancijos koeficientą, ekspertų vertinimai ranguojami. Formulėse naudojama, kad, m ekspertų įvertino k alternatyvų. Pirmiausia, kiekviename stulpelyje esančios reikšmės keičiamos rangais, tikrinama, ar ekspertų vertinimai dera tarpusavyje. Suformuluojamos hipotezės:

H0: ekspertų vertinimai nesuderinti (konkordancijos koeficientas lygus nuliui ($w=0$)),

H1: ekspertų vertinimai suderinti (konkordancijos koeficientas nelygus nuliui ($w\neq 0$)).

Rangų sumų vidurkį a galima apskaičiuoti pagal formulę:

$$a = 0,5m(k + 1),$$

čia m – ekspertų skaičius; k – ekspertizės objektų skaičius.

Nuokrypio nuo rangų vidurkio kvadratų suma S^2 lygi:

$$S^2 = \sum_{j=1}^k \left(\sum_{i=1}^m x_{ij} - a \right)^2. \quad (1)$$

Didžiausia galima nuokrypio nuo rangų vidurkio kvadratų suma, kuri gali būti tik visai sutampant ekspertų nuomonei ir nesant sutampančių rangų, apskaičiuojama pagal formulę:

$$S_{\max}^2 = \frac{m^2(k^3 - k)}{12}. \quad (2)$$

Jeigu nėra sutampančių reikšmių, tai konkordancijos koeficientas W apskaičiuojamas pagal formulę:

$$W = \frac{12S^2}{m^2(k^3 - k)}. \quad (3)$$

Konkordancijos koeficientas W kinta nuo 0 iki 1 ($0 < W < 1$); 0 reiškia visišką nesuderinamumą; 1 – visišką suderinamumą. Jeigu vertinimuose yra sutampančių rangų, tai nuokrypių nuo rangų vidurkio kvadratų suma ir konkordancijos koeficientas apskaičiuojamas pagal kitas formules, kurias galima rasti literatūroje (Augustinaitis, 2009).

4. Tyrimas

Šiame tyrime naudojamas ekspertinio vertinimo metodas, kurį sudaro anketinė ekspertų apklausa (1 priedas), nuomonių suderinamumo vertinimas ir surinktų duomenų įvertinimas. Tyrimo metodologijoje aprašyta, kad norint atlikti ekspertinį vertinimą reikia apklausti bent 3 ekspertus, keliant tikslą aukštesniam ekspertinio vertinimo patikimumui rekomenduojama įtraukti 5 ar daugiau asmenų. Šio tyrimo ekspertų grupę sudarė 7 žmonės: 5 moterys ir 2 vyrai. Visi respondentai turi bent magistro laipsnį, 3 iš jų yra mokslo daktarai, visi turi nuotolinio darbo patirties. Apklaustieji greta lietuvių kalbos dar moka arba geba naudoti bent dvi užsienio kalbas. 5 apklaustieji dirba švietimo sektoriuje, 2 verslo sektoriuje. Privačiame sektoriuje dirbantys žmonės užima vadovo ir teisininko pareigas. 6 iš apklaustųjų priklauso 31–40 metų amžiaus grupei, vienas asmuo yra 41–50 amžiaus grupėje.

Siekiant imties reprezentatyvumo, ekspertai buvo iš skirtingų amžiaus grupių, turintys skirtingą patirtį, dirbantys skirtinguose sektoriuose, taip pat buvo atkreiptas dėmesys į užsienio kalbų žinias. Iš visų tyrime dalyvauti sutikusių respondentų buvo gauti atsakymai, todėl bendras respondentų atsakymų lygis lygus 100 proc. Tyrimo anketa, buvo prašoma sureitinguoti 8 veiksniai, kur 1 reiškia svarbiausią, 8 reiškia mažiausiai svarbų aspektą.

4.1. Tyrimų rezultatai ir suderinamumo analizė

Tam, kad būtų patikrintas tyrimo ekspertinio vertinimo patikimumas, bei įvertintas vidinis anketos nuoseklumas buvo apskaičiuotas Cronbach koeficientas, apskaičiuotos reikšmės pateikiamos 1 lentelėje. Šis koeficientas sudarytam klausimynui siekia 0,721 matavimo vienetus.

1 lentelė. SPSS programa apskaičiuotas Kendall konkordancijos koeficientas ir Chi kvadratas

N	7
Kendall konkordancijos koeficientas (W)	,721
Chi-Kvadratas	35,346
df	7
Paklaida	<,001

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairių Cronbach's koeficiento kritinių reikšmių. Dalyje šaltinių nurodoma, kad gerai sudarius klausimyną, Cronbach's alfa koeficiento reikšmė turi būti ne mažesnė už 0,7 (Davidavičienė et al., 2020; Garro-Abarca et al., 2021). Įvertinus Cronbach's kriterijaus reikšmę galima daryti išvadą, kad tyrimo klausimai sudaryti patikimai bei nuosekliai, kad būtų galima tęsti tyrimą nekeičiant ekspertų sudėties. Suderinamumas vertinamas naudojant chi kvadrato kriterijų lyginant jį su lentelės reikšme, kur imamas 5 % paklaidos dydis, kadangi buvo apklausti 7 ekspertai, iš lentelės imamas 6 laisvės laipsnis ir teorinė χ^2 reikšmė yra 12,59. SPSS programa paskaičiuotas chi kvadratas yra 35,346, tad gautas chi kvadratas yra reikšmingai didesnis už chi kvadrato reikšmę paimtą iš lentelės.

Žemiau pateikiama 2 lentelė su nurodytais ekspertų vertinimais kiekvienam veiksniai.

2 lentelė. Ekspertų vertinimo suvestinė

	Eksp. 1	Eksp. 2	Eksp. 3	Eksp. 4	Eksp. 5	Eksp. 6	Eksp. 7
Darbo nepriklausomumas	3	2	3	2	4	1	2
Darbo užduoties aiškumas	4	3	4	3	3	3	4
Kolegų tarpusavio pasitikėjimas	5	4	5	4	5	4	5
Komandinė dvasia	6	7	6	7	6	8	7
Fizinis darbotvietės persikraustymas	2	1	1	5	2	5	6
Išorės jėgos	8	8	8	8	8	7	8
Duomenų mainų infrastruktūra	1	5	2	1	1	2	3
Kompiuterinis raštingumas	7	7	7	6	7	6	1

Įvertinus chi kvadrato reikšmę, bei paskaičiavus Kendall konkordancijos koeficientą galima teigti, kad klausimai yra suderinti, o ekspertų nuomonės nuoseklios ir iš atlikto tyrimo galima daryti išvadas. SPSS programa išanalizavus ekspertų vertinimus gaunamos kiekvieno vertinto veiksnio vertės pateiktos 3 lentelėje.

3 lentelė. SPSS programa suranguoti ekspertų įvertinti veiksniai

Nepriklausomumas	2,43
Darbo užduoties aiškumas	3,43
Pasitikėjimas kolegomis	4,57
Komandinė dvasia	6,71
Persikraustymas	3,14
Išorės jėgos	7,79
Duomenų mainai	2,14
Kompiuterinis raštingumas	5,79

Vertinant nuo svarbiausio pateikiamas išrūšiuotas nuotolinio darbo veiksmų eiliškumas:

- 1) duomenų mainai,
- 2) nepriklausomumas,
- 3) persikraustymas,
- 4) darbo užduoties aiškumas,
- 5) pasitikėjimas kolegomis,
- 6) kompiuterinis raštingumas,
- 7) komandinė dvasia,
- 8) išorės jėgos.

Pasirinktam tyrimui buvo galima taikyti tik ekspertinį vertinimo metodą, nes vertinant nuotolinio darbo veiksmus negalima rasti statistinės informacijos ir kitaip atlikti tyrimą. Anketa sudaryta iš uždarų klausimų. Dalis klausimų skirta eksperto kompetencijai ir tinkamumui įvertinti, pagrindinis klausimas prašo suranguoti aštuonis veiksmus, lemiančius nuotolinį darbą. Tyrimo buvo apklausti 7 ekspertai, o rezultatai gauti naudojant SPSS statistinę programą. Vertinant rezultatą nestebina, kad svarbiausias veiksnys dirbant nuotoliniu būdu yra galėjimas keisti informacija, taip pat galėjimas atlikti savo darbą savarankiškai. Žvelgiant iš įmonės perspektyvos labai svarbu yra nuoseklumas ir procesų atsekamumas, tad labai logiškai atrodo ekspertų įžvalga, kad persikraustant svarbu neįnešti papildomo chaoso keičiant kolektyvą, tad nuotolinis darbas yra puikus įrankis daryti kuo mažiau pakeitimų vienu metu. Už pirmojo

trejeto likęs darbo užduoties aiškumas yra svarbus veiksnys dirbant tiek nuotoliniu, tiek kontaktiniu būdu, tad tai nėra labai unikalu, tačiau ekspertai tokią aukštą vietą šiam veiksniai galėjo skirti dėl to, kad bendravimas su kolegomis ir viršininkais nuotoliniu būdu gali būti sunkesnis, tad laiku nesupratus užduoties, gali būti prarasta neproporcingai daug laiko. Mažėjant asmeninio kontakto su kolegomis, arba laiku negavus duomenų, gali kilti pasitikėjimo ir jautimosi komandos dalimi iššūkių, bet tokios problemos gali būti sprendžiamos aiškiai apibrėžus darbo sritį, numačius realistiškus darbų atlikimo terminus ir koordinuojant procesą, tad šitie du kriterijai yra labiau vadovo ar lyderio kompetencijų objektas, nei pačių darbuotojų, greičiausiai dėl to šie veiksniai neišskirti kaip prioritetingi, tas pats sakytina apie kompiuterinį raštingumą, tai labiau yra vadovo atsakomybė identifikuoti, kokių žinių trūksta darbuotojams ir pas pagerinti, kad komanda galėtų siekti užsibrėžtų tikslų. Išorinės jėgos galėtų būti analizuojant konkretų atvejį, tačiau ranguojant kriterijus be papildomos informacijos nenuostabu, kad kriterijus liko paskutinis pagal svarbą.

Išvados

Mokslinio darbo tikslas buvo nustatyti kurie kriterijai yra svarbiausi organizuojant nuotolinį darbą. Atlikus literatūros analizę buvo išskirti aštuoni svarbiausi nuotolinį darbą lemiantys veiksniai, kuriuos dar būtų galima sugrupuoti į:

- informacinių technologijų sritį:
 - duomenų mainų infrastruktūra;
 - kompiuterinis raštingumas;
- vadovavimo sritį:
 - darbo užduoties aiškumas;
 - kolegų tarpusavio pasitikėjimas;
 - komandinė dvasia;
- darbo organizavimo sritį:
 - darbo nepriklausomumas;
 - fizinis darbovietės persikraustymas;
- su įmone nesusijusią sritį:
 - išorės jėgos.

Išanalizavus literatūrą paaiškėjo, kad ekspertinis vertinimas dėl statistinės informacijos nebuvimo tyrimo tema yra labiausiai tinkamas metodas, tačiau turi vieną esminį trūkumą, kuomet apklausos tikslas yra turėti nuomonių suderinamumą, tai savo ruožtu veda prie sąmoningo vienpusio ekspertų parinkimo, ignoruojamos visos nuomonės, išskyrus vieną, kurią norima gauti. Pasiremiant tokia logika atmetami nekvalifikuoti ekspertai, tačiau reikia pripažinti ir tai, kad gali būti atmeti ir originaliausi ekspertai, giliau nei kiti suvokiantys keliamą problemą.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad ekspertai kokybiškus duomenų mainus įvardino kaip svarbiausią veiksnį. Antras pagal svarbą veiksnys yra gebėjimas dirbti savarankiškai. Pasak ekspertų darbovietės persikraustymas yra trečias svarbiausias kriterijus planuojant nuotolinį darbą, čia pabrėžtina tai, kad persikrausčius darbuotojui veiksnio prasmė iš esmės nesikeičia. Už simbolinio pirmojo trejeto likę veiksniai yra darbo užduoties aiškumas, pasitikėjimas kolegomis, kompiuterinis raštingumas, komandinė dvasia ir mažiausiai pasak ekspertų svarbus veiksnys – išorės jėgos.

Pasinaudojus tyrimo rezultatais verslo subjektai gali įvertinti savo pasirengimą nuotoliniam darbui, patikrinti ar svarbiausi veiksniai jų įmonėje yra pakankami. Suranguoti pagal svarbą veiksniai gali būti prioritetingu darbų sąrašu nuotoliniu būdu nusprendus dirbti įmonei.

Atsižvelgiant į suranguotus veiksnius vėlesniuose tyrimuose mokslininkai galėtų aiškintis kaip turi būti užtikrinami duomenų mainai, kokie įrankiai naudojami. Dirbant su duomenimis ypatingą svarbą įgauna gebėjimas juos apsaugoti.

Interesų deklaracija

Autoriai pareiškia, kad neturėjo jokių finansinių, profesinių ar asmeninių interesų su kitomis suinteresuotomis organizacijomis ar asmenimis.

Literatūra

- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Byrne, J. C. (2006). Antecedents and consequences of unlearning in new product development teams. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 73–88. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00182.x>
- Augustinaitis, A. (2009). *Lietuvos e. valdžios gairės: ateities išvalgų tyrimas: kolektyvinė monografija*. Mykolo Romerio universitetas.
- Craig, L., & Churchill, B. (2021). Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. *Gender, Work and Organization*, 28(S1), 66–79. <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>

- Davidavičiene, V., Al Majzoub, K., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors affecting knowledge sharing in virtual teams. *Sustainability (Switzerland)*, 12(17), 6917. <https://doi.org/10.3390/SU12176917>
- De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134–1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39(2), 144–163. <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I. S., & da Silva, M. M. (2021). Decision factors for remote work adoption: Advantages, disadvantages, driving forces and challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 70. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070>
- Forero, D. A., & Moore, J. H. (2016). Considerations for higher efficiency and productivity in research activities. *BioData Mining*, 9, 35. <https://doi.org/10.1186/s13040-016-0115-3>
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 624637. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The Impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Heyde, I., Kiehn, J. T., & Oster, H. (2018). Mutual influence of sleep and circadian clocks on physiology and cognition. *Free Radical Biology and Medicine*, 119, 8–16. <https://doi.org/10.1016/j.freeradbiomed.2017.11.003>
- Howard-Grenville, J. (2020). How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 61(4).
- Kessler, S. (2017). *IBM, remote-work pioneer, is calling thousands of employees back to the office*. Quartz. <https://qz.com/924167/ibm-remote-work-pioneer-is-calling-thousands-of-employees-back-to-the-office/>
- Kramer, A., & Kramer, K. Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103442. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103442>
- Kwon, M., & Jeon, S. H. (2020). Do leadership commitment and performance-oriented culture matter for federal teleworker satisfaction with telework programs? *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 36–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X18776049>
- Lopez-Leon, S., Forero, D. A., & Ruiz-Díaz, P. (2020). Recommendations for working from home during the COVID-19 pandemic (and beyond). *Work*, 66(2), 371–375. <https://doi.org/10.3233/WOR-203187>
- Maes, L., Van Cauwenbergh, E., Van Lippevelde, W., Spittaels, H., De Pauw, E., Oppert, J. M., Van Lenthe, F. J., Brug, J., & De Bourdeaudhuij, I. (2012). Effectiveness of workplace interventions in Europe promoting healthy eating: A systematic review. *European Journal of Public Health*, 22(5), 677–683. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckr098>
- Manko, B. A., & Rosinski, J. (2021). A cross-sector international study of remote work and its management in the pandemic. *International Journal of Business and Management*, IX(1), 63–77. <https://doi.org/10.20472/BM.2021.9.1.004>
- Nemiro, J. E. (2011). The glue that binds creative virtual teams. In Y. Malhotra (Ed.), *Knowledge management and virtual organizations* (pp. 101–123). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-930708-65-5.ch006>
- Raghuram, S., Garud, R., Wiesenfeld, B., & Gupta, V. (2001). Factors contributing to virtual work adjustment. *Journal of Management*, 27(3), 383–405. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00097-6)
- Ralph, B. C. W., Thomson, D. R., Cheyne, J. A., & Smilek, D. (2014). Media multitasking and failures of attention in everyday life. *Psychological Research*, 78(5), 661–669. <https://doi.org/10.1007/s00426-013-0523-7>
- Ter Hoeven, C. L., van Zoonen, W., & Fonner, K. L. (2016). The practical paradox of technology: The influence of communication technology use on employee burnout and engagement. *Communication Monographs*, 83(2), 239–263. <https://doi.org/10.1080/03637751.2015.1133920>
- Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
- Van Zoonen, W., Sivunen, A., Blomqvist, K., Olsson, T., Ropponen, A., Henttonen, K., Vartiainen, M., León-Pérez, M., Shoss, M. K., Ferreira, A. I., & Giorgi, G. (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *Public Health*, 18(13), 6966. <https://doi.org/10.3390/ijerph>
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good Gig, Bad Gig: Autonomy and algorithmic control in the Global Gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56–75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>

FACTORS DETERMINING THE EMPLOYEE'S ATTITUDE TO REMOTE WORK

Justas GRIGĖNAS, Laima JESEVIČIŪTĖ-UFARTIENĖ

Abstract. When creating new or modifying existing work places to remote workplaces, employers do not always understand the general factors behind the establishment of such workplaces or employees' expectations. Well-structured routines and fulfilment of employee's needs is a good basis for continuous work satisfaction and improved work results, as well as continuous loyalty to employer. Based on this problem, the purpose of this study is to find out the most important factors when organizing teleworking. To reveal this goal, the following methods are applied: analysis of the scientific literature, expert assessment, assessment of the compatibility of opinions. The article reviews the factors necessary for the organization of remote work, identifies the possibilities and disadvantages of expert assessment, and also conducts an expert assessment, highlighting the most important factors in

organizing remote work. After analysing the scientific literature, a model for classifying the responsibilities of the employer and the employee is proposed to ensure smooth and successful remote work. A survey of seven experts from the academic and business world during the course of the study found that the most important factors for respondents are: high-quality data exchange, independent work, physical relocation of the workplace, and clarity of the task performed. This study is not exhaustive and can be developed by studying a specific company that has chosen to work remotely, and also does not go into other factors, such as the attitude of people working in the physical workplace to colleagues working remotely and the impact of this on the overall microclimate of the company. An interesting direction of research would be hybrid work organizing.

Keywords: remote work, tele-working, managing remote work, organizational behaviour in the pandemic, managing work from home, virtual organization.

1 PRIEDAS. ANKETINĖ APKLAUSA

Gerbiamas Eksperte,

Šia anketa norima nustatyti, į kuriuos veiksnius labiausiai turi atsižvelgti darbdavys, organizuodamas nuotolinį darbą. Iššyk dėkojame už Jūsų pagalbą, visi atsakymai yra anonimiški.

1. Suranguokite prašau veiksnius, kurie yra svarbiausi organizuojant nuotolinį darbą.
(Rangavimas nuo 1 iki 8; 1 – svarbiausia, 8 – mažiausiai svarbu).

Darbo nepriklausomumas	
Darbo užduoties aiškumas	
Kolegų tarpusavio pasitikėjimas	
Komandinė dvasia	
Fizinis darbovietės persikraustymas į kitą vietą	
Išorės jėgos, ne nuo įstaigos priklausantys veiksniai (karantinas)	
Duomenų mainų infrastruktūra	
Kompiuterinis raštingumas	

2. Jūsų lytis:

Vyras Moteris

3. Amžius:

Iki 30 m. 31–40 m. 41–50 m. 51–60 m. 61 m. ir daugiau

4. Išsilavinimas:

Aukštasis (bakalauras)
 Aukštasis (magistro laipsnis)
 Mokslo daktaro laipsnis
 Habilituoto daktaro laipsnis
 Habilitacijos procedūra

5. Nurodykite atstovaujamą sektorių:

Viešasis (valstybinis)
 Privatus (verslo)
 Nevyriausybinis (NVO)

6. Nurodykite atstovaujamą veiklos sritį:

Švietimas
 Socialinė ekonomika/paslaugos
 Virtualiosios technologijos
 Verslas
 Kita (įrašykite):.....

7. Kokios Jūsų pareigos (galite pasirinkti kelis variantus):

- Mokslo darbuotojas
- Vadovas
- Teisininkas
- Vadybininkas
- Darbininkas
- Kita (įrašykite) _____

8. Ar turite nuotolinio darbo patirties:

- Taip Ne

9. Jūsų užsienio kalbų žinios:

	Labai geros	Geros	Vidutiniškos	Pagrindai
Anglų				
Vokiečių				
Švedų				
Rusų				
Kita				

Dėkojame už atsakymus ir bendradarbiavimą.