

MYKOLO RIOMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

ELENA ŠUKELIENĖ

NUOTOLINIO DARBO POVEIKIS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ  
VALDYMUI IR VEIKLOS EFEKTYVUMUI VIEŠAJAME SEKTORIUJE:  
AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ TYRIMAS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS

2021

# TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. NUOTOLINIO DARBO RAIŠKA PASAULIO IR LIETUVOS KONTEKSTE.....	8
2. NUOTOLINIO DARBO POVEIKIS DARBUOTOJUI IR ORGANIZACIJAI.....	12
2.1. Nuotolinio darbo ir asmeninio gyvenimo balansas .....	12
2.2. Nuotolinio darbo poveikis darbo organizavimui ir žmogiškųjų išteklių valdymui .....	16
2.3. Organizacijos veiklos pokyčiai COVID-19 kontekste .....	22
2.4. Nuotolinio darbo poveikio įžvalgos publicistikoje.....	26
3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA .....	33
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI .....	38
4.1. Nuotolinio darbo įgyvendinimas Lietuvos aukštajame moksle.....	38
4.2. Nuotolinio darbo iššūkiai COVID-19 pandemijos laikotarpiu.....	45
4.3. Aukšųjų mokyklų veiksmai įgyvendinant nuotolinį mokslą COVID-19 pandemijos laikotarpiu.....	54
4.4. Tyrimo rezultatus apibendrinančios išvados .....	57
IŠVADOS.....	58
REKOMENDACIJOS.....	60
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS .....	61
SANTRAUKA .....	66
SUMMARY .....	67
PRIEDAI.....	68

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

*1 lentelė.* Tyrimo klausimų kategorijos

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. Nuotolinio ir namudinio darbo požymiai
2. Nuotolinio darbo augimas
3. Emocinio išsekimo minimizavimas
4. Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalanso padariniai
5. Vadovo vaidmuo organizacijos tarpkultūrinėje komunikacijoje
6. Efektyvaus nuotolinio darbo kriterijai
7. Organizacijų galimi decentralizacijos sprendimai
8. Nuotolinio darbo naudojimas aukštosiose mokyklose prieš COVID-19 pandemiją
9. Administracijos suteikta nuotolinio darbo galimybė prieš COVID-19 pandemiją
10. Dėstytojai dirbę tik iš organizacijos nustatytos darbo vietos prieš COVID-19 pandemiją\_(A)
11. Dėstytojai dirbę dalinai nuotoliu prieš COVID-19 pandemiją\_(B)
12. Dėstytojai atsitiktinai dirbę nuotoliu prieš COVID-19 pandemiją\_(C)
13. Nuotolinio darbo galimybė Lietuvos kolegijose
14. Nuotolinio darbo galimybė Lietuvos universitetuose
15. Dėstytojų prisitaikymas prie nuotolinio darbo
16. Dėstytojai, kurie neįtamp prisitaikant prie nuotolinio darbo per COVID-19 pandemiją
17. Dėstytojų prisitaikymas prie nuotolinio darbo (5 m. darbo stažas)
18. Dėstytojų prisitaikymas prie nuotolinio darbo (20 m. ir daugiau darbo stažas)
19. Dėstytojų pasirinkimas ir toliau dirbti nuotoliniu būdu atsižvelgiant į jų amžių
20. Nuotolinio darbo įgyvendinimas COVID-19 pandemijos metu
21. Veiksniai padedantys išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo
22. Jaučiamas darbo ir asmeninio gyvenimo balanso stygius dėstytojų tarpe
23. Namų ruošos darbų pasiskirstymas
24. Namų ruošos darbai moterų tarpe
25. Darbo ir asmeninio gyvenimo jaučiamo disbalanso palyginimas tarp vyrų ir moterų
26. Tiesiogiai faktoriai keliantys įtampą nuotolinių paskaitų metu
27. Įtampa dėl IT sutrikimų dėstytojų tarpe pagal pačių įsivertintas IT žinias
28. Veiksniai keliantys įtampą dirbant nuotoliu
29. Vaizdo kameros naudojimo reikšmė nuotolinių paskaitų kokybei
30. Motyvacijos faktoriai, dirbant nuotoliniu būdu
31. Dėstytojų tarpe jaučiamas motyvacijos stygius dirbant nuotoliniu būdu
32. Dėstytojai (iki 50 m.), kurie nejaučia motyvacijos dirbti nuotoliu

33. Dėstytojai (daugiau nei 50 m.), kurie nejaučia motyvacijos dirbti nuotoliu
34. Aukštosios mokyklos prisidėjimas prie nuotolinio darbo įgyvendinimo
35. Aukštoji mokykla suteikė nuotolinio mokymo platformas
36. Pasitenkinimo darbu faktoriai dėstytojų tarpe

## IVADAS

Dėl nūdienos COVID-19 pandemijos neišvengiamų aplinkybių keičiasi darbo santykių organizavimas pasauliniu mastu. Informacinių technologijų sklaida suteikia galimybę keisti darbo organizavimo specifiką perkeliant į nuotolinį būdą. 2010 m. atliktas tyrimas parodė, kad pasaulyje 20–30 mln. darbuotojų bent kartą per savaitę rinkosi nuotolinį darbą, o 44 mln. žmonių bent kartą per metus darbinis klausimus spręsdavo nuotoliniu būdu (Nakrošienė, Butkevičienė 2016, 364). Tuometinio tyrimo metu darbuotojai turėjo galimybę pasirinkti tokią išeitį. O kokią įtaką darbo kokybei, psichologinei būsenai bei darbo našumui turi priverstinis nūdienos darbas nuotoliu? Koks dabar požiūris į nuotolinio darbo organizavimo specifiką? Į visus šiuos klausimus rasime atsakymus išnagrinėję naujausius mokslinius šaltinius bei atlikus viešojo sektoriaus tyrimą Lietuvos aukštosiose mokyklose. Yra įvairių mokslinių straipsnių apie darbo organizavimą, tačiau pirmasis mokslinis tyrimas apie nuotolinį darbą buvo atliktas 1972 m. Jackas Nillelsas terminologijoje panaudojo tokią sąvoką kaip „teledarbas“ (angl. *telework*). Tai tapo atspirties tašku kitiems moksliniams straipsniams bei tyrimams (Nilles 1997, 7–14). Sąvoka „nuotolinis darbas“ yra naudojama gana plačiai, bet iš esmės jis nusako darbą už įprastos darbo vietos ribų, kai komunikacija vyksta informacinių technologijų pagalba (Choi 2020, 472). Pandemijos kontekste persipina kelios sąvokos: darbas iš namų bei nuotolinis darbas. Karantino laikotarpiu darbuotojai netenka galimybės pasirinkti nuotolinio darbo lokacijos, nes organizacijų vadovai, kiek įmanoma nukreipia darbuotojus dirbti iš namų. Būtent tai iššaukia įvairias problemas, apie kurias nebuvo plačiai kalbama. Pasaulis susidūrė su darbo ir asmeninio gyvenimo balanso trūkumu, emociniu išsekimu, psichologine darbuotojų būsenos pablogėjimu, todėl daugeliu atveju organizacijose pradėtas naudoti mišrus (hibridinis) darbo modelis (Lippe, Lippényi 2020, 384–388). Lietuvoje nuotolinis darbas teisiškai įformintas daugiau nei po 30 m., lyginant su pasaulio kontekstu. Lankstus darbo grafikas – nuotolinis darbas, pradėtas taikyti nuo 2010 m., po Darbo kodekso pakeitimo (LR Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas 2016/Nr. XII-2603). J. Norkūnienė (2018, 86) suformulavo, kad „parengus darbo planą galima sėkmingai valdyti komandą nuotoliu. Planas turėtų susidėti iš – komunikacijos plano, sprendimų priėmimo, konfliktų sprendimo, pritaikytų tikslų / vaidmens atsakomybių ir sąžiningo darbo paskirstymo plano“.

**Tyrimo objektas:** nuotolinis darbas.

**Tyrimo problema:** nuotolinio darbo forma Lietuvoje įteisinta nuo 2010 m. Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2001–2006 m. nuotoliniu būdu Lietuvoje vidutiniškai dirbo 1,8 % šalies gyventojų. Tačiau nuo 2020 m. nuotolinis darbas pradėtas plačiai taikyti dėl pasaulinės COVID-19 pandemijos. Pasikeitęs darbo organizavimo pobūdis reikalauja teorinės analizės ir ypač praktinio

vertinimo viešajame sektoriuje išsiaiškinant nuotolinio darbo vertinimą Lietuvos aukštojo mokslo atstovų (dėstytojų) tarpe. Kaip nuotolinis darbas veikia jų darbingumą bei kokios ypatybės yra aukštųjų mokyklų administracijų komandos formavime ir darbo organizavime.

**Magistro baigiamojo darbo tikslas:** išsiaiškinti nuotolinio darbo organizavimo specifiką, ypatumus ir vaidmenį Lietuvos viešajame sektoriuje (aukštosiose mokyklose).

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti nuotolinio darbo raišką ir ypatumus Lietuvos ir pasaulio kontekste;
2. Išnagrinėti nuotolinio darbo įtaką darbuotojų išlaikymui ir darbo organizavimui;
3. Įvertinti Lietuvos aukštajame moksle darbo organizavimo iššūkius ir ypatybes;
4. Identifikuoti nuotolinio darbo trūkumus Lietuvos dėstytojų tarpe.

# 1. NUOTOLINIO DARBO RAIŠKA PASAULIO IR LIETUVOS KONTEKSTE

Nuotolinis darbas atskleidžia ne tik informacinių technologijų vystymosi pokyčius, bet ir visuomenės suvokimo transformaciją apie teisinius darbo santykius. Kuomet darbuotojas nutolęs nuo darbo vietos – namuose ar kitoje neįprastoje vietoje atlieka priskirtas funkcijas, tuomet traktuojame, kad jis „nutolęs“ ar „keliaujantis“ darbuotojas. Tačiau dėl besivystančių informacinių technologijų integracijos, darbo funkcijų atlikimui nebėra aišku, kada darbo vieta yra faktinė ar įprasta, todėl atsiranda poreikis išskirti „elektroninės darbo vietos“ taip pat, kaip „nutolusios darbo vietos“ elementus. Nors darbo teisės literatūroje nėra aiškaus darbo vietos apibrėžimo, todėl didelę reikšmę daro kontekstas, nes definicijų yra įvairių – elektroninė, kompiuterizuota, nuotolinė. Mokslininkai, tyrinėjantys nuotolinį darbą, turi skirtingas nuomones dėl apibrėžimo sampratos. Vieni jų nuotolinį darbą apibrėžia dviem faktoriais: laiko ir erdvės (kai darbo vieta geografiškai nutolusi nuo įprastos). Tuo tarpu kiti mokslininkai išskiria tris elementus – erdvės, laiko bei informacinių technologijų naudojimo būtinybę. Tačiau nuotoliniam darbui priskirti vieną ar kitą darbo formą sudarė pagrindą informacinių ir komunikacinių technologijų naudojimo neišvengiamumas. Todėl 1996 m. tarptautinė darbo organizacija įtvirtino namudinio darbo apibrėžimą ir išskyrė jo pagrindinius elementus:

- Darbas, kurį darbuotojas atlieka namuose;
- Už šį darbą mokamas atlyginimas;
- Darbo rezultatas – produktas ar paslauga yra numatomi darbdavio, nepaisant to, kas rūpinasi priemonėmis.

Išskiriant nuotolinio darbo specifiką ir elementus – teledarbas (angl. *telework*) yra darbo organizavimo ir vykdymo forma, kai darbą galima atlikti oficialioje darbdavio vietoje, tačiau yra vykdomas kitur, naudojant informacines technologijas. Teisiniu aspektu Europos Sąjungoje yra skirtingos nuotolinio darbo traktuotės. Teledarbas Lietuvoje po 2010 m. darbo kodekso pakeitimo – įteisinta darbo organizavimo forma arba atlikimo būdas; Jungtinėje Karalystėje – darbo metodas. 2002 m. Europos Sąjungos socialinių partnerių susitarime įtvirtinti nuotolinio darbo elementai:

- Nuotolinis darbas išskiriamas, kaip darbo organizavimo forma ar būdas;
- Darbas atliekamas naudojantis informacinėmis technologijomis;
- Yra įteisinti darbo santykiai darbo sutartimi (savarankiško darbo atveju netinka);
- Reguliarus funkcijų atlikimas nuotoliniu būdu (vienkartiniu atveju netinka);
- Nuotolinis darbas gali būti atliekamas įprastose darbdavio patalpose, tačiau pasirinktinai darbas atliekamas kitoje vietoje.



Pagrindinių elementų išskyrimas pagal požymius (1 pav.) atskiria namudinį darbą nuo nuotolinio darbo (Tamašauskaitė 2013, 191–192).

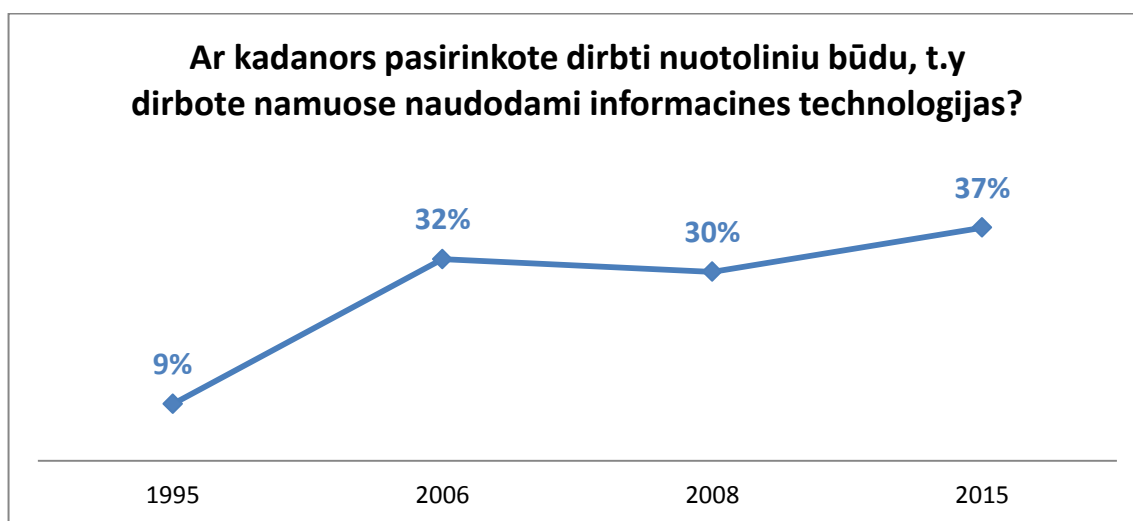
Namudinis darbas	Nuotolinis darbas
➔ Darbo vieta tik namuose	➔ Darbo vieta laisvai pasirenkama šalių susitarimu
➔ Darbo priemonių darbdavys neprivalo užtikrinti	➔ Darbdavys atsako už darbo priemonių užtikrinimą
	➔ Darbui atlikti naudojamos informacinės technologijos

*1 pav.* Nuotolinio ir namudinio darbo požymiai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Tamašauskaitę 2013, 191–192

Analizuojant nuotolinio darbo ypatumus, išryškėja skirtingas šios darbo organizavimo ir vykdymo naudojimas praktikoje. Priklausomai nuo laiko dirbant biure ir dirbant nuotoliu (namuose) santykio, skirtingai apibrėžiamas nuotolinis darbas – į nuolatos dirbančius nuotoliu ir dalinai dirbančius nuotoliu. Kituose moksliniuose šaltiniuose dalinai nuotoliniu darbu besinaudojančių darbuotojų darbo rūšis įvardijama kaip lanksti darbo forma. Pavyzdžiui JAV dažniausiai naudojama darbo organizavimo rūšis – atsitiktinis (angl. *ad hoc*) darbas namuose. Ši darbo forma ypač pasiteisina netikėtai susirgus pačiam darbuotojui ar šeimos nariui. Įvairus nuotolinio darbo formų naudojimas, lemia ir skirtingą suvokimą bei vertinimus. Lietuvoje nėra vieningos ir konkrečios sąvokos, apibrėžiančios nuotolinį darbą, paprastai išskiriami tik bruožai. Užsienyje įvardijamos įvairios sąvokos, kurios apibrėžia darbo santykius paremtus darbu nuotoliu telekomunikacijų pagalba: tai darbas namuose, nuotolinis darbas, virtualus darbas, e.darbas. Tačiau labiausiai paplitusi yra teledarbo (angl. *telework*) sąvoka. Lietuvoje taip pat susiduriama su įvairia terminologija ir remiantis iš užsienio atėjusia patirtimi lanksčios darbo formos apibūdinimui: „*teleworking*“, „*distance working*“, „*telecommuting*“ dažniausiai naudojama sąvoka vertimui – nuotolinis darbas (Nakrošienė, Butkevičienė 2016, 364–366). Tačiau darbo teisės mokslininkų nuomone terminai kalbos požiūriu reiškia tą patį, tačiau norint įsitikinti prasmę (terminas vartojamas specialiąja ar bendrine prasme), būtina atsižvelgti ir į kontekstą. Nuotolinis darbas pradėjo formuotis XX a. JAV, kuomet aštuntame dešimtmetyje Jackas Nillelsas tyrimuose pirmą kartą panaudojo sąvoką „teledarbas“ (angl. *telework*). Profesorius tyrimo objektą „teledarbą“ panaudojo kaip išeitį darbuotojų sugaištamam laikui spūstyse, kelionėse į darbą ir iš jo. Tyrimas atskleidė nuotolinio darbo, kaip darbo santykių rūšies naudą

socialinėje ir ekonominėje plotmėje, kai ilguoju periodu pasirodė darbuotojų darbo našumo padidėjimas (Nilles 1997, 7–14). Nors šis JAV profesorius ir tituluojamas nuotolinio darbo koncepcijos pradininku, fiziškai Europoje nuotolinis darbas įsigalėjo nuo 1990 m., kuomet informacinės technologijos pradėjo sparčiai vystytis (Vaičiulis 2014, 183). Vis labiau populiarėjant darbui nuotoliu, stigo teisinės bazės ir reglamentuojančių darbo santykių įstatymų. Todėl to pradžia – 2002 m. ES pasirašytas bendrasis nutarimas, dėl nuotolinio darbo (susitarime naudota sąvoka „telework“), kad tai yra darbo organizavimo forma, bet ne savarankiškos darbo sutarties rūšis. Lietuvoje gerokai vėliau – po 2010 m. Darbo kodekso pakeitime nuotolinis darbas visgi apibrėžiamas kaip darbo sutarties rūšis (Tamašauskaitė 2013, 192). Plačiąja prasme nuotolinis darbas susideda iš 3 pagrindinių elementų: kiek laiko per darbo dieną darbuotojas dirba nuotoliu, kiek dažnai dirba ne oficialiose darbdavio patalpose (kitoje darbuotojo pasirinktoje vietoje) bei kaip dažnai per savaitę dirba tokiu principu (Grincevičienė 2020). Nuotolinio darbo kaip lanksčios darbo formos pasirinkimas didėja pasauliniu mastu. 1995 m. JAV visuomenėje tik 9 % darbuotojų rinkosi nuotolinį darbą, o praėjus 20 m. (2 pav.) nuotolinio darbo galimybę jau rinkosi 37 % darbuotojų („Telecommuting for Work Climbs to 37%“ 2015).



2 pav. Nuotolinio darbo augimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal „Telecommuting for Work Climbs to 37%“ 2015

2020 m. atlikto pasaulinio tyrimo metu (imtyje dalyvavo 50 pasaulio šalių) paaiškėjo, kad 89 % iš 1 620 respondentų dirba nuotolinėje komandoje. Tai reiškia, kad kolegos bendrauja informacinių technologijų pagalba, esant nutolusiems vieniems nuo kitų. Bendravimas paremtas vaizdo skambučiais, elektroniniais laiškais (Rohwer ir kt. 2020, 2). JAV mokslininkai nagrinėjantys COVID-19 pasaulinės pandemijos laikotarpį (nuo 2020 m.) įvardijo sąvoką – „nauja realybė“ apie nuotolinį darbą. Ši situacija pakeitė nuotolinio darbo suvokimą iš asmens prestižo rinktis tokią darbo

formą į būtinybę asmeniui dirbti nuotoliu. Tad išlieka tikimybė, kad nuotolinis darbas liks plačiai pasirenkamas darbo metodas ir po pandemijos suvaldymo (Breen ir Stanley 2020, 7).

## 2. NUOTOLINIO DARBO POVEIKIS DARBUOTOJUI IR ORGANIZACIJAI

### 2.1. Nuotolinio darbo ir asmeninio gyvenimo balansas

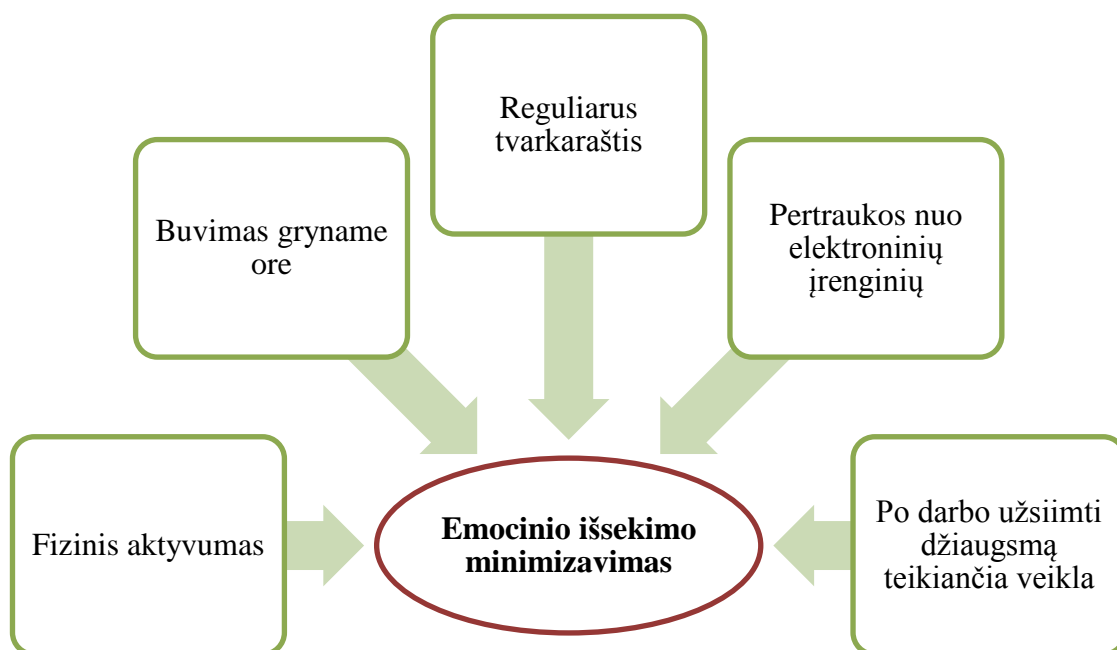
Apibrėžimas „gyvenimo kokybė darbe“ (angl. *Quality of Life at Work*) atsirado Ardeno tarptautiniame kongrese. Terminą pirmasis pavartojo Louisas Davisas, kuris kongrese parengė pristatymą ir apibrėžė gyvenimo kokybės darbe rodiklius. Analizuojant rodiklius ir jų svarbą, suformuluota 15 svarbiausių rodiklių, pagal kuriuos vertinama gyvenimo kokybė darbe. Tai galimybė kontroliuoti / priimti savarankiškus sprendimus, sąlygos asmeniniam tobulėjimui, įgūdžių realizavimas, profesiniai iššūkiai, bendravimas su kolegomis, asmeninio gyvenimo ir darbo balansas bei kiti rodikliai (Davis LE ir kt. 1984). Šiomis dienomis labiausiai nerimą kelia ir mokslinių tyrimų stokoja pastarasis – asmeninio gyvenimo ir darbo balansas. Šis balansas yra susijęs ne tik su gera sveikata, bet ir su gera psichologine būseną, kai žmogus jaučiasi vertingas ir save realizuoja kasdieniniame gyvenime (Nedelcu 2020, 2–9).

Prieš pandemiją laikotarpį darbuotojai turėjo aiškius lūkesčius ir ribas tarp jų darbinio ir asmeninio gyvenimo – darbdavių skirtos darbo vietos, patikimų vaikus prižiūrinčių vietų, bei darbo valandų. Dėl susiklosčiusios COVID-19 pandemijos ir „naujos realybės“, komandų vadovai turi atsižvelgti į besikeičiančias darbo sąlygas. Komandų nariai turi būti dar labiau lankstūs, kad atliktų jiems pavestas užduotis dirbant nuotoliu iš namų (Burrell 2020, 242). Nuotolinio darbo mastai (kaip dažnai asmuo renkasi dirbti namuose) vaidina svarbų vaidmenį norint nustatyti jo poveikį. Asmenys, kurie retai renkasi dirbti nuotoliu, turi dramatiškai skirtingą patirtį nei tie, kurie dažnai dirba ne organizacijos patalpose. 2013 m. atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad nuotolinį darbą besirenkantys asmenys vidutiniškai keturiomis valandomis per savaitę perdirba daugiau nei tie, kurie dirba iš darbdavio nustatytos darbo vietos (Golden, Gajendran 2019, 57).

Daugybė komandų, kurios mėgavosi papildomomis naudomis dirbant biure bei buvimu fiziškai vienoje vietoje su kolegomis, „per naktį“ tapo virtualiomis komandomis. Būtent žmogiškųjų išteklių vadyboje papildomos naudos darbuotojui yra vienas iš motyvavimo aspektų geresnių darbo rezultatų pasiekimui. Kroatijoje atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojų skatinimas per socialinę veiklą, sveikatos draudimą yra labai darbuotojų vertinami, tačiau nuotolinis darbas tam užkerta sąlygas. Statistiškai santykis su patiriamomis naudomis darbe yra tiesiogiai susijęs su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu (Galetić ir Klindžić 2020, 117). Viena iš žmogiškųjų išteklių vadybos teorijų teigia, kad darbuotojui suteikus teisę pačiam pasirinkti darbo pobūdį (tokią kaip galimybę dirbti iš namų), suteikia jam pasirinkimo laisvę derinti darbinio ir asmeninio gyvenimo veiklas. Tačiau kai nuotolinis

darbas yra ne pasirinkimas, o prievolė, tai gali sukelti konfliktą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo. Paprastai nuotolinio darbo neigiama pusė – tai komfortabilių sąlygų ir susikoncentravimo į darbą stygius namuose. Jei šie faktoriai pradeda reikštis, svarbų vaidmenį vaidina darbuotojų palaikymas iš organizacijos pusės, kuomet būtina ne tik suteikti oficialias priemones darbo klausimais, bet ir asmeninio gyvenimo lūkesčių patenkinimas. Atlikti moksliniai tyrimai rodo, kad palankus organizacijos kontekstas yra svarbus, norint išvengti asmeninio gyvenimo bei darbo (angl. *worklife*) konfliktų. Tačiau nemažai mokslininkų pasisako, kad nėra pakankamai išanalizuota, kiek įtakos turi organizacijos kultūrinis bei norminis kontekstas palankiai šeimos politikai, tuo pačiu ir darbuotojų rezultatams. JAV farmacijos kolegijos bendruomenėje atliktas tyrimas parodė, kad COVID-19 kontekste nuotolinio darbo pasekmė: dažniau dirbami viršvalandžiai, nebejaučiamos ribos tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo (ypač tai pasireiškia moterų tarpe). Visuomenėje gaji deklaracija – lyčių lygybė. Tačiau socialiai susiformavusi nuomonė, kad vyrams daugiau dėmesio derėtų skirti darbo sričiai (darbiniam reikalams), tuo tarpu moterims daugiau laiko reiktų skirti šeimai. Toks požiūris į lytį ir į ją susiję veiksmai daro didžiulę įtaką, kaip vyrai ir moterys susitvarko asmeninio gyvenimo bei darbo vaidmenyse dirbant iš namų (nuotoliu). COVID-19 kontekste darbas namuose sumažina ribą tarp darbo ir namų, todėl vyrai ir moterys skirtingai su tuo susitvarko. Paprastai moterys geriau susitvarko su namų vaidmeniu (atlikti šeimos pareigas), kai dirbama iš namų, tačiau tai daroma šeimos konflikto sąskaita (angl. *work-life conflict*). Vyrai dirbantys nuotoliu neleidžia, kad šeimos įsipareigojimai trukdytų jų darbo užduotims ir jų atlikimui. Vyrai gali atskirti šias dvi veiklas, nes paprastai jie nėra pagrindiniai asmenys, kurie atsakingi už namų ruošos darbus. Tikėtina tai yra viena iš priežasčių, kodėl moterims sunku išlaikyti asmeninio laiko ir darbo balansą (angl. *work-life*). Todėl emocinis išsekimas moterų tarpe dažnesnis. Ne tik darbuotojai, bet ir vadovai pastebi, kad tokiomis sąlygomis (dirbant iš namų) gyvenimo ir darbo konfliktai dažnesni moterų tarpe. Jei organizacija rūpinasi kokybiško asmeninio laiko bei darbo balansu (yra šeimą palaikanti organizacija), tikėtina, kad moterims naudingiau dirbti iš namų. Nes jos yra jautresnės ir labiau vertina tokią organizaciją, nei vyrai. (Lippe, Lippényi 2020, 384–388).

Nepakankamas poilsio laikas, nesveikas gyvenimo būdas, patiriamas stresas, apribotas bendravimas su artimaisiais bei draugais, bendruomenės tarpe buvo paminėtos, kaip pagrindinės priežastys, kurios sukelia pervargimą, nerimą ar net depresiją. Todėl pradėta abejoti, kas yra svarbiau: ar efektyviau veikti darbinėje veikloje, ar kaip išnaudoti asmeninį laiką (3 pav.) emocinio išsekimo minimizavimui (Gayle, Frenzel, ir Prescott 2020, 690).



3 pav. Emocinio išsekimo minimizavimas

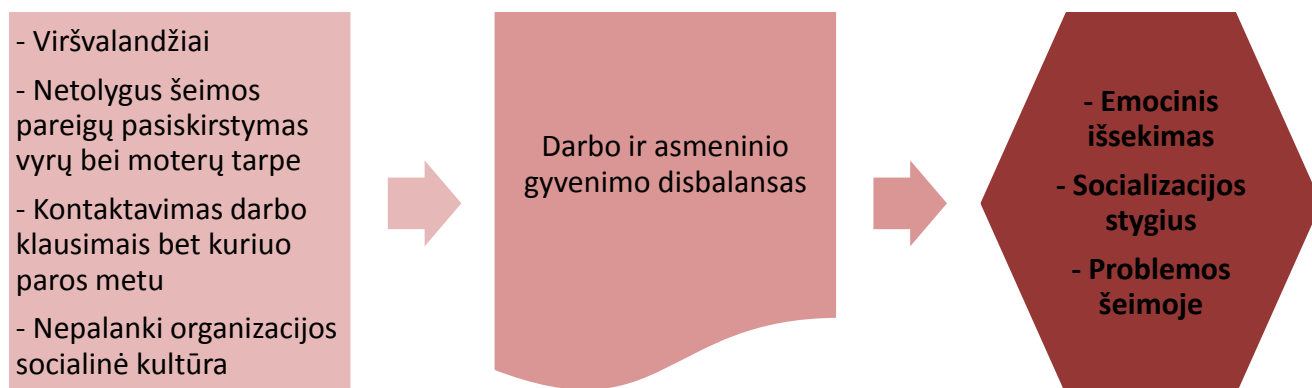
Sudaryta darbo autoriaus pagal Gayle, Frenzel, ir Prescott 2020, 690

Mokslininkų teigimu, prastai emocinei būklei taip pat didelį poveikį turi neigiama informacija. COVID-19 kontekste tapo įprasta kalbėti apie socialinę atskirtį, karantiną, pandemiją beveik kiekvieno pokalbio metu. Ne tik liga ir jos simptomai, nuotolinis darbas ar įtemptas krūvis sukelia emocinį pervargimą, bet ir nuolat neigiamos informacijos sekimas socialinių medijų kanalais (Ruby ir kt. 2020, 143).

Kova su pandemija pakeitė daugumos organizacijų ekosistemą. Neišvengiamas padarinys – darbas iš namų, kuris kainuoja papildomus iššūkius ne tik darbuotojams, tačiau ir organizacijų vadovams, kuriems gali trūkti vadybinių kompetencijų ir patirties darbu tokiais aplinkybėmis, kuomet nuotoliu tenka organizuoti efektyvų komandos darbą. Lietuvoje tai reiškiasi ypač viešojo sektoriaus organizacijose, kur skaitmenizacija nėra pažengusi. Tuo tarpu privačiame versle ekosistemos pokyčiai padidino konkurencinį pranašumą išnaudojant iki tol naudotas informacines technologijas bei žmogiškuosius išteklius tiek informacijos apsaugai, tiek vadybiniais tikslais. Informacinių technologijų sklaida bei nuotolinis darbas suteikia galimybę apjungti kvalifikuotus darbuotojus bendrai veiklai nepaisant geografinės padėties ar laiko aplinkybių. Darbuotojai ne tik sutaupo laiko atsisakydami kelionių, bet ir darbdaviams sumažėja kaštai kelionių išlaidoms padengti. Tokiu atveju virtualios komandos darbas yra papildomas privalumas darbų atlikimui bet kuriuo metu, 24 valandas per parą. Kol organizacijoms tai yra privalumas, darbuotojams tai gali virsti išbandymu. Turėjimas galimybę spręsti darbinis klausimus bei būti pasiekiamu bet kuriuo paros metu daro žalingą poveikį (angl. *work-life balance*) darbo bei asmeninio gyvenimo balansui (Burrell 2020,

232–234). Vos prieš kelis dešimtmečius darbuotojai palikdavę biuro patalpas tuo pačiu atsiribodavo ir nuo su darbu susijusių klausimų. Tai buvo aiški takoskyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Šiuo metu daugeliui darbuotojų darbas neapsiriboja biuru, kai kompiuteris ar darbo telefonas yra kartu. Todėl atsiranda galimybė dirbti ir po darbo valandų, nepaisant paros meto. Šiam pokyčiui įtakos taip pat turėjo ir organizacijų noras prisitaikyti ir palengvinti sąlygas darbuotojams: suteikti galimybes dirbti lanksčiu grafiku ar turėti teisę į nuotolinį darbą. Nors informacinės technologijos suteikia didesnę lankstumą, tačiau vadovams suteikia galimybę bet kada pasiekti darbuotoją. Mokslininko Challengerio atlikto tyrimo metu iš 160 vadovų 82,9 % nurodė, kad, reikalui esant, susisiektų su darbuotojais po darbo valandų. Taip pat paklausus darbuotojų atsakymo, iš apklaustųjų 28,6 % vadovų tikėtusi sulaukti atsakymo mažiau nei per kelias valandas. Nors tyrimas atliktas privačiose įmonėse „nuolat prisijungusi“ kultūra priklauso tiek nuo darbuotojų, tiek nuo vadovų ir yra aktuali tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje. Darbuotojams, norintiems padaryti įspūdį, kilti karjeros laiptais, naudinga būti nuolat aktyviems nepaisant darbo valandų. Tokiu atveju, vadovams sukuriama lūkesčiai, kad visi darbuotojai gali būti pasiekiami ištisą parą. Šie sprendimai gali sukelti neigiamą įtaką bei įtampą darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Darbuotojai, kurie nepraktikuoja „nuolat prisijungusio“ darbiniais klausimais gyvenimo būdo, gali patirti įtampą, neatsakius į užklausas ir nesant nuolat pasirengusiems atsakyti į elektroninius laiškus.

Yra organizacijų, kurios kuria palankią socialinę kultūrą siekdamos išlaikyti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, kurdamos praktika, orientuotą į besikeičiančius darbuotojų poreikius. Žmogiškųjų išteklių valdymas ir organizacijos socialinės kultūros kūrimas skirstomas: į tvarką, paslaugas ir naudas. Formalių ir neformalių metodų kūrimas: atostogoms, lanksčiam darbo grafikui, nuotoliniam darbui, darbo pasidalijimui, vaiko priežiūros atostogoms, psichologinei pagalbai, darbuotojų sveikatos draudimui. Pavyzdžiui Vokietijoje, organizacijos siekia suvaldyti darbuotojų viršvalandžius, rekomenduojant nesinaudoti darbo kompiuteriu bei telefonu po darbo valandų. Organizacijose elektroniniai laiškai po darbo valandų yra sulaikomi (angl. *on hold*) ir nepasiekia gavėjų iki darbo valandų pradžios. Vokietijoje teisiškai įtvirtinta, kad atsotogaujančių darbuotojų elektroniniai laiškai nepasiekia, o yra persiunčiami laikinai kitam darbuotojui. Žmonių pasitenkinimui, asmeninio gyvenimo bei darbo balansui išlaikyti kenkia įvairūs faktoriai (4 pav.), susiformavę ir veikiami COVID-19 pandemijos. Tuomet nuotolinis darbas ir darbas namuose tapo neišvengiama išėjimo siekiant suvaldyti pandemijos plitimą. Toks darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas kelia susirūpinimą sveikata. Tyrimai rodo, kad darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas iššaukia pervargimą, emocinį išsekimą, veikia darbuotojų produktyvumą, nelaimingus atsitikimus taip pat koreliuoja su problemomis šeimoje – skyrybomis ar mažai skiriamo laiko vaikų auklėjimui (Von Bergen ir kt. 2019, 3–6).



4 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalanso padariniai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Von Bergen ir kt. 2019, 3–6

## 2.2. Nuotolinio darbo poveikis darbo organizavimui ir žmogiškųjų išteklių valdymui

Histerežė – tai universali koncepcija, kuri atskleidžia permainingus laikus ir jų pasekmes. Sąvoka kilo iš mokslinio mąstymo apie žemės drebėjimus, metalų reakcijas į magnetinį lauką. Pirmą kartą ši sąvoka panaudota psichologo ir inžinieriaus Jamso Alfredo Ewingo (1855–1935). Histerezė reiškia būseną ar padarinį, kuris apibūdina išorės sąlygas taip pat pasekmes individui, nuo jas sukėlusios priežasties, kuri įvyko anksčiau, tačiau padariniai atsikleidžia vėliau ir gali būti ilgalaikiai (Lietuvių kalbos žodynas). Įvairios disciplinos (biologija, fizika, ekonomika, švietimo sistema, psichologija) pritaikė šį konceptą, kad galėtų paaiškinti neatitikimą bei lankstumo trūkumą, taip pat ilgalaikius pokyčių bei krizių padarinius. Sociologinis histerezės naudojimas atskleidžia individo dislokaciją bei sutrikimą (paprastai krizių ir pokyčių metu), ypač besikeičiančiomis aplinkybėmis, kai savaime suprantami dalykai nebetenka prasmės, kai keičiasi taisyklės. Atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos aplinkybes bei padarinius, histerezė pateikia daugiapakopę dinamiką. Tai priklauso nuo darbo, darbuotojų bei gyvenimo būdo poveikimo. Pandemija sukėlė staigius pokyčius visuomenėje. Todėl tradicinį darbo suvokimą pakeitė nuotolinis darbas bei darbas iš namų. Visuomenei, masiškai įgyvendinant staigius ir neplanuotus pokyčius, nuotolinis darbas sukelia reikšmingus socialinius iššūkius. Įtampa tarp kartų skirtumų gali dar labiau pasireikšti dirbant virtualiai, dėl to atsiranda grėsmė kokybiškai komunikacijai, žmogiškųjų išteklių ir pokyčių valdymui bei žinių perdavimui. Klasikinė kartų teorija apibrėžia, kad kartos vienybė nėra susijusi su socialiniu ryšiu, o su tam tikrais vienijančiais kolektyviniais faktais, savybėmis. Tačiau ir socialinės aplinkybės gali būti pagrindu formuojantis kartai. Kartą vienijantys bruožai atsispindi amžiumi, istoriniu kontekstu bei visuomenei panašumu (Mannheim 1970, 378–404). Virtualios komandos produktyvumui įtakos turi skirtingas

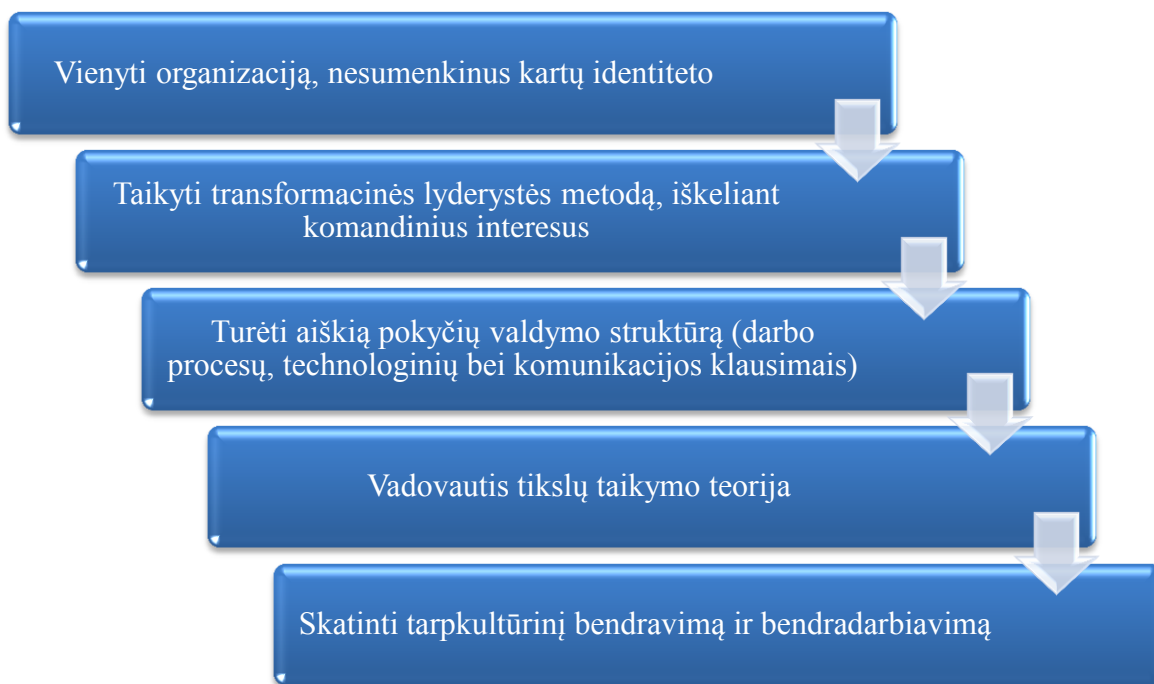


kartų / amžiaus grupių požiūris į pokyčius. Pasireiškia neigiamas požiūris į skaitmenizaciją, kitu atveju per didelis pasitikėjimas kartų stereotipais darbu su informacinėmis technologijomis. Organizacijos skiria dėmesį, kad palengvintų kartų sąveiką nuotolinėje darbo aplinkoje. Organizacijų vadovų pagrindiniai uždaviniai: naujų darbuotojų įvedimas, techninių nesklaidumų šalinimas, nuotolinio darbo žalos minimizavimas asmeniniam darbuotojo gyvenimui bei darbuotojų darbo kokybės stebėjimas. Nepaisant virtualios komandos formavimo iššūkių, kiekvienas darbuotojas turi skirtingas aplinkybes nuotoliniam darbu – vaikų priežiūra namuose, namų ruošos darbai ar galimybė komfortabiliu dirbti iš namų. Ne tik šie skirtumai lemia skirtingų kartų sąveikos įtampą darbe, bet ir atitinkamos savybės, kurias turi tam tikra amžiaus grupė:

- Amžiaus kartos tapatybė / identitetas. Kai viena karta akivaizdžiai turi tik jai būdingas savybes (pvz. paprastai audringiau reaguoja į problemą). Tokiu atveju gali jaustis įtampa ir kilti nesusipratimai.
- Technologiniai gebėjimai. Kai viena karta save laiko labiau kvalifikuota ir labiau gebanti naudotis informacinėmis technologijomis, tai kita amžiaus grupė gali būti nesuinteresuota ir šališka.
- Reakcija į pokyčius. Kai viena amžiaus grupė geba geriau susitvarkyti su kritinėmis situacijomis ar jaučiasi labiau pasirengusi pokyčiams, tai gali kilti rizika stereotipų atsiradimui.
- Darbas nuotoliniu būdu. Kai šališkumas ir stereotipai trukdo pažinti asmenybių unikalumą bei daro neigiamą įtaką bendradarbiavimui su kita amžiaus grupe.
- Patirties perdavimas / komunikacija. Kai nėra motyvacijos ir noro bendradarbiauti su kita amžiaus grupe, kyla rizika nesusipratimams bei diskomunikacijai.

Tiriant kartų teoriją bei savybes ryškėja, kad ne tik amžius yra pagrindinė savybė išskirianti kartą, bet ir brandos lygis, šeimyninė padėtis bei laiko tarpas išdirbtas organizacijoje. Individas tam tikrą amžiaus grupę gali suvokti ir traktuoti, kaip asmeninę tapatybę, jei identifikuoja sau artimus bruožus, vertybes, elgesį, tuomet priskiria save tai grupei. Amžiaus grupės identiteto formavimuisi taip pat įtakos turi ir įvairūs įvykiai ar aplinkybės, tokios kaip COVID-19 pasaulinė pandemija. Įvykiai formuoja žmonių tarpusavio darbo įpročius, turi įtakos lūkesčių formavimuisi bei darbo metodų kūrimui. Ypač, kai tai liečia skirtingo amžiaus grupes. Atsižvelgiant į nusistovėjusią organizacijos kultūrą, gali pasireikšti amžiaus grupės stigmatizavimas. Tokiais atvejais atsiskleidžia nenoras kartu dirbti skirtingų amžiaus grupėms. Stigmatizuota grupė neturės motyvacijos bendradarbiauti esant diskriminacijai ar pagarbos stygiui. Dažnai tai pasireiškia esant kartų identiteto, tendencijų skirtumams informacinių technologijų ar pokyčių valdymo klausimuose. Ypač nuotolinio darbo kontekste, dirbant virtualiose komandose, atsiranda bendradarbiavimo vengimas tarpusavyje. Nebendradarbiaujant tarpusavyje prastėja ir komunikacija organizacijoje. Taip sutrinka žinių perdavimas, kuris itin svarbus

organizacijos narių mokymuisi vieniems iš kitų, ypač krizių laikotarpyje. Būtina išlaikyti kolektyvines žinias, nes tai padeda suvaldyti krizę ar sklandžiai įgyvendinti pokytį organizacijoje. Tarpkultūrinės komunikacijos skatinimas organizacijoje priklauso ir nuo vadovų, kurie taikydami tam tikrus metodus (5 pav.) gali mažinti amžiaus grupių komunikacijos stygių ar bendradarbiavimo stoką (Urlick 2020, 379–398).



5 pav. Vadovo vaidmuo organizacijos tarpkultūrinėje komunikacijoje

Sudaryta darbo autoriaus pagal Urlick 2020, 379–398

Pasitelkiant šiuos metodus, organizacijos darbuotojai jausis labiau pasitikintys savimi su įvairaus amžiaus kolegomis.

Skirtingai taikomas perėjimas organizacijose iš tradicinės komandos į virtualią. Vienose jų vyksta hibridinis darbas, kuomet dalį laiko darbuotojas dirba organizacijos patalpose, dalį – nuotoliniu būdu. Virtualių komandų pavyzdžiai gana įvairūs: darbuotojai dirbantys skirtinguose departamentuose ar padaliniuose, tolimuose miestuose ar net šalyse, iki tarpkultūrinių ir visame pasaulyje išsklaidytų komandų, kurių nariai yra vienos organizacijos. Tačiau plinta ir kita tendencija, kuri liečia pirmiausiai darbuotojus, organizacijas taip pat ekonomiką ir šalių bendruomenes, kai nuo 2008 m. įmonių darbuotojų psichiniai susirgimai augo 64,2 % bei raumenų ir kaulų veiklos sutrikimai tapo viena iš pagrindinių priežasčių darbuotojų nedarbingumui. Ankstesni moksliniai tyrimai apie nuotolinį darbą buvo orientuoti į patiriamus iššūkius ir darbo poreikių analizę, darant prielaidą, kad virtualus darbas kelia didesnę įtampą, nei darbas įprastoje komandoje. Nepaisant didėjančio mokslininkų bei žiniasklaidos dėmesio, atliekama mažai tyrimų, orientuotų į psichologinę darbuotojų, dirbančių

virtualioje komandoje, būseną. Vokietijoje 2020 m. buvo atliktas tyrimas, kuris akcentavo virtualios komandos darbuotojų psichinę būseną ir kaip ji keitėsi veikiant nuotolinio darbo aplinkybėms. Darbuotojų patiriamas stresas ir miego kokybė buvo vertinami, kaip pagrindiniai sveikatos rezultatų kintamieji. Nors nuotolinis darbas suteikia galimybę nepaisyti geografinės padėties ar laiko, tačiau suteikia lūkestį bet kada darbdaviui pasiekti darbuotoją. Tai įrodymas, kad beribis darbuotojų pasiekiamumas yra viena iš patiriamo streso priežasčių. Mokslinėje literatūroje pradėtas vartoti terminas „skaitmeninis stresas“, susijęs su darbuotojų psichine sveikata, miego kokybe, dirbant nuotoliniu būdu iš namų. Darbuotojų stresas susijęs ne tik su miego problemomis, bet ir virtualaus lankstumo „24 valandų per parą visuomenės“ pokyčiais. Galimybė dirbti „bet kur ir bet kada“, psichologinis atsiribojimas nuo darbo tapo kaip niekada svarbus darbuotojų emocinei būsenai. Būtina ne tik fiziškai bet ir psichologiškai atsiriboti nuo darbo, ypač kai dirbama iš namų. Tai yra pagrindinis būdas streso mažinimui bei miego kokybės gerinimui (Rohwe ir kt. 2020, 2).

Abstraktūs tyrimai, nagrinėjantys skirtumus tarp nuotolinį darbą besirenkančių asmenų su dirbančiais iš biuro, neatspindi visų veiksnių. Naujausi tyrimai aktualiau pažvelgia į lankstaus darbo formą, išskiriant detalesnius skirtumus: kaip nuotolinis darbas veikia darbo rezultatų kokybę bei kurios sritys darbuotojų produktyvumui padeda nuotolinis darbas, o kuriose srityse darbuotojams kenkia. Darbinių užduočių sudėtingumas priklauso nuo to, kiek jos daugialypės ir kiek reikalauja kognityvinių įgūdžių. Būtent kompleksinės, susikoncentravimo reikalaujančios užduotys atliekamos ilgiau ir reikalauja nepertraukiamo laiko. Šiuo atveju dirbant nuotoliniu būdu yra galimybė išvengti ar minimizuoti sutrukdytus bei sutelkti dėmesį. Taip pasiekiami aukštesni rezultatai. Darbinių užduočių sudėtingumas optimizuoja nuotolinio darbo bei darbo rezultatų santykį. Kuo užduotys kompleksiškesnės, tuo labiau jaučiama nuotolinio darbo nauda rezultatų kokybei bei atlikimo greičiui. Tačiau tiems, kurių darbo specifika reikalauja glaudesnio komandinio darbo, nuotolis apsunkina visapusiškai suprasti, įvertinti ir priimti optimalius sprendimus. Tokio pobūdžio darbo našumas tikėtina sulėtėja (Golden, Gajendran 2019, 58). Tiriant nuotolinio darbo poveikį, darbuotojui svarbus dėmesio sutelkimo, susikoncentravimo (angl. *mindfulness*) skirtumas dirbant iš biuro ar nuotoliu iš namų. Moksliniuose šaltiniuose dėmesingumas apibūdinamas iš 2 skirtingų perspektyvų: kaip dėmesys dabartiniam momentui bei nekvestionuojamas mąstysenos suvokimas. Tačiau suvokimui didelę reikšmę turi, kur dėmesingumas reiškiasi. Dėmesingumas darbe siejasi su pareigų vykdymu (dokumentų, ataskaitų rengimas, bendravimas su klientais bei partneriais), tuo tarpu koncentracija namų aplinkoje krypta į dėmesį namų ruošai, šeimai, pomėgiams (Haun ir kt. 2020, 316–317).

Tradicinės organizacijų komandos įprastai dirba darbdavio patalpose ir turi galimybę dirbti, spręsti klausimus bei dalyvauti susitikimuose akis į akį. Tuo tarpu dirbant nuotoliu neišvengiamai tenka naudotis informacinėmis technologijoms, kurios panaikina fizinių susitikimų būtinybę. Kaip

anksčiau išsiaiškinta, virtualaus darbo dėka atsirado galimybė apjungti intelektinį kapitalą, dalykines žinias bei srities profesionalus nepaisant geografinių ir laiko aplinkybių. Tačiau dirbant nuotoliu kyla ir įvairūs iššūkiai, tokie kaip – savirealizacija, darbo organizavimas, kaip darbas atliekamas, koks bendradarbiavimo efektyvumas. Todėl esant nuotoliniam darbui būtina keisti požiūrį į susitikimus (susirinkimus), komunikaciją, darbinių santykių bei pasitikėjimo kūrimą. Tam, kad komanda dirbtų produktyviai būtina atkreipti dėmesį į 3 aspektus:

1. Komandinio darbo įvertinimus;
2. Individualius pasiekimus;
3. Vadybinius principus.

Italijoje atliktas tyrimas, kurio metu tirti trijų organizacijų darbuotojai, kurie dirba nuotoliniu būdu. Rezultatai parodė, kad vadovo bei kolegų palaikymas yra svarbūs veiksniai skatinantys darbuotojus pasiekti kokybiškus rezultatus. Respondentai įvardijo, kad aiškus darbo procesas susideda iš vadovo lyderystės bei savarankiškumo priimanant sprendimus (kaip ir kada darbas bus atliktas). Vadovo lyderystė darbuotojams svarbus veiksnys, kaip bendradarbiavimo koordinavimas ir svarbios informacijos perdavimas. „Tamsioji“ nuotolinio darbo pusė, išryškėja užsitęsusiam nuotoliniam darbui, kai nėra glaudaus bendravimo naudojant informacines technologijas. Didėja nusiasmeninimo jausmas, nebelieka neformalaus bendravimo, nuotoliniu būdu bendraujant daugiau formaliai. Esant tokioms aplinkybėms, vadovams svarbu kurti socialinį ryšį tarp darbuotojų (Miglioretti ir kt. 2021, 12–19).

Bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimas komandos nariams suteikia galimybę dalintis savo požiūriu, patirtimi bei generuoti naujas idėjas. Nesivadovaujant šiais principais ir nepuoselėjant tarpusavio pasitikėjimo, kuris ypač svarbus darbuotojų įsitraukimui bei dalijimuisi profesinėmis žiniomis, tikėtina, kad virtualios komandos rezultatai nebus patenkinami, o darbuotojai demotyvuoti. Savo ruožtu, organizacijų vadovai turi užtikrinti nuolatinę organizacijos struktūros ir procesų modernizavimą, kuris atlieptų spartiems pokyčiams susiklosčiusiems dėl COVID-19 pandemijos aplinkybių. Kad virtualios komandos darbas būtų darnus ir efektyvus, vadovai turi nukreipti dėmesį į kritinį pasitikėjimo elementą. Tai kuria komandos kultūrą, užtikrina psichologinį saugumą reikšti mintis, prieštaravimus (Burrell 2020, 235).

Atstumas tarp darbuotojų, juos supančių kolegų bei vadovų turi svarbių faktorių darbinei patirčiai. Fizinis atstumas gali silpninti ryšį su organizacija. Mokslininkai Bolliger, Inan, Broadbent tyrinėjantys nuotolinį mokymąsi studentų bei mokinių patirtyje identifikavo panašius rezultatus. Tai galima pagrįsti komunikacijos tyrinėtojų jau žinoma teorija – ką verbalioje kalboje galime pasitelkti: intonacija, neverbaliniai gestai, veido išraiškos neįmanoma perteikti per el. laiškus. Todėl kuo daugiau

bendraujame elektroniniais laiškais, tuo daugiau galimybių nesusipratimams. Todėl šiuo atveju būtina atkreipti dėmesį į elektroninės erdvės įrankius ir kokius asmeninius komunikavimo įgūdžius turime. Suvokimas, kaip naudotis informacinėmis technologijomis ir kokias platformas naudoti komunikacijai vadovui komunikacijos sėkmės negarantuoja (Campion, Campion 2020, 182–183).

Tuo pačiu virtualios komandos koordinavimas turi ir privalumų. Srities profesionalai turi galimybę dirbti nepaisant geografinių lokacijos skirtumų, darbo procesai skaitmenizuojami ir greitinami, sumažėjusios kelionių iš ir į darbą išlaidos. Virtualus bendradarbiavimas suteikia galimybę greitai reaguoti į verslo aplinkos pokyčius, taip pat pagreitinti projektų užbaigimo terminus esant 24 valandų per parą darbo galimybei (Rayner 2020, 14–16). Nepaisant atrodo aiškiai matomų nuotolinio darbo privalumų ir inovacijų organizacijoje, neapsieinama ir be papildomų iššūkių organizacijos žmogiškųjų išteklių valdymui. Nors nuotolinis darbas kai kuriais aspektais yra naudingas, tačiau toks darbo metodas gali paveikti organizacijos tobulėjimą keldamas grėsmę klaidingam informacijos perdavimui iš darbuotojų, kurie dirba nuotoliniu būdu dirbantiems organizacijos biure ir atvirkščiai. Taip pat organizacijoms gali kilti sunkumų nuotoliniu būdu derinti svarbius sandorius, dideli nuotolinio darbo įrankio – programinės įrangos įdiegimo kaštai, apsunkintas programinių įrangų valdymas ir monitoringas už biuro ribų ir kiti organizacijose kylantys iššūkiai įgyvendinant nuotolinį darbą. Norint efektyviai ir produktyviai dirbti nuotoliniu būdu (6 pav.) būtina vadovautis pagrindiniais kriterijais (Agba ir kt. 2020, 193–197):



6 pav. Efektyvaus nuotolinio darbo kriterijai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Agba ir kt. 2020, 193–197

1. **Stiprus vadovų palaikymas ir darbuotojų koordinavimas.** Tyrimai rodo, kad jei vadovai nepalankiai žiūri į nuotolinio darbo pokyčius organizacijoje, pavaldiniai dar labiau priešinasi. Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas reikalauja aiškaus rezultatais pagrįsto valdymo ir požiūrio. Tai reiškia – aiškiai darbuotojams iškomunikuoti paskirtas užduotis, po to stebėti procesą ir vertinti rezultatą. Aptarti progresą be papildomai rengiamų ataskaitų.
2. **Darbuotojų aprūpinimas reikiamomis priemonėmis bei kompetencijų kėlimas.** Suteikti darbuotojams reikiama įrangą: kompiuterį, programinę įrangą, tinkamą techninę pagalbą. Itin svarbu nuotolinio darbo metu organizuoti mokymus, kurie būtų orientuoti būtent į nuotolinio darbo procesų optimizavimą. Vadovams svarbu, dėl socialinės izoliacijos rizikos užtikrinti ryšį tarp darbuotojų, techninės pagalbos ir visos organizacijos darbuotojų.
3. **Aiškus lūkesčių apibrėžimas ir efektyvi komunikacija.** Aiškus lūkesčių apibrėžimas yra būtinas norint pasiekti rezultatų, kurie atitiktų lūkesčius. Suinteresuotoms šalims turi būti aiškios darbo valandos, įdarbinimo sąlygos, kaip vykdomas procesų monitoringas ir duodamas atgalinis ryšys.
4. **Pagarba lanksčioms darbo sąlygoms.** Nuotolinis darbas suteikia galimybę lanksčiai derinti atliekamas vadovo paskirtas užduotis su asmeniniais (su darbu nesusijusiais) reikalais.
5. **Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.** Darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu iš namų turi išlaikyti balansą tarp apmokamo darbo ir asmeninio gyvenimo, norint tai pasiekti darbuotojas turi turėti darbo vietą ir pasibaigus darbo valandoms atsijungti. Tuo tarpu vadovas privalo gerbti darbuotojo asmeninį laiką ir nesikreipti su darbu susijusiais klausimais.
6. **Pasitikėjimas ir psichologinis saugumas.** Tai esminis dalykas, kad darbas būtų efektyvus ir produktyvus.

### 2.3. Organizacijos veiklos pokyčiai COVID-19 kontekste

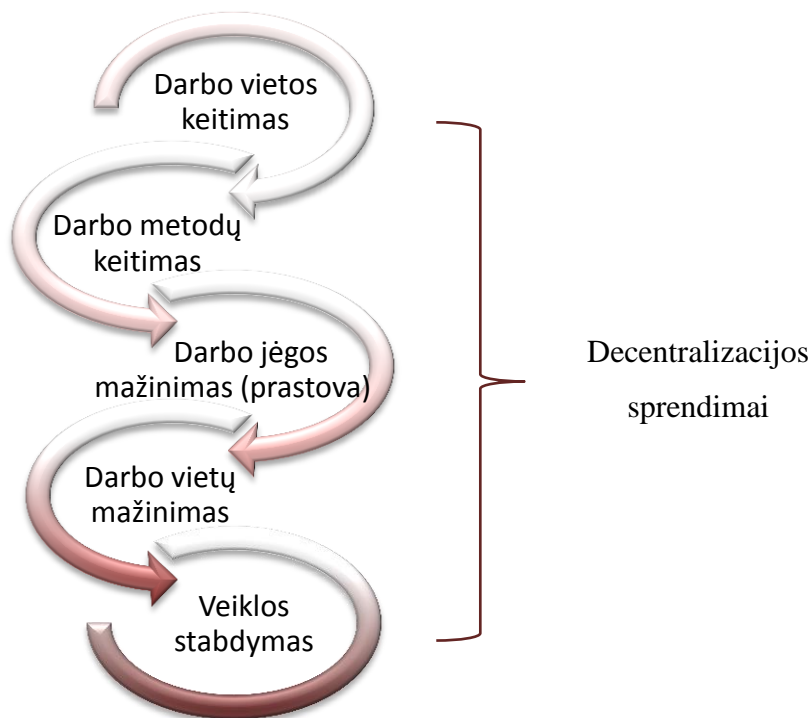
Nuotolinis darbas iš namų COVID-19 kontekste bei karantino situacijoje tai neišvengiamas pasirinkimas, tačiau tai vienas iš būdų apsaugoti darbuotojus, jų šeimas, visuomenę, šalies ekonomiką. Kad būtų užtikrintas valstybės viešojo bei privataus sektoriaus organizacijų veiklos funkcionavimas vyksta nuolatiniai prisitaikymo ir decentralizavimo darbai. Kad būtų aišku kuo svarbus COVID-19 kontekstas būtina iššifruoti ir patį junginį, kuris susideda iš kelių reikšmingų žodžių – „CO“ reiškia *corona* (virusinė liga); „VI“ *virus* (infekcija); „D“ *disease* (liga). COVID-19 pandemija apibūdinama, kaip pasaulinė sveikatos krizė, kuri palietė daugiau kaip 200 valstybių pasaulyje, todėl šalys ir

organizacijos siekdamas kovoti su pandemija priėmė gyvybiškai svarbius sprendimus: kelionių apribojimai, socialinis atstumas (angl. *social distancing*), organizacijų veiklos nutraukimas, rankų higienos ir dezinfekcijos praktika, visų lygmenų švietimo įstaigų uždarymas. Katastrofiška situacija organizacijoms ir visuomenei pareikalavo daugybės pokyčių bei būtinybę greitai prisitaikyti prie esamų sąlygų. Darbo vietos pokyčiai atlikti taip pat ne be priežasties. Siekiant pagerinti organizacijos darbuotojų darbo rezultatus, padidinti darbuotojų produktyvumą bei jų atsidavimą organizacijai, kelti darbuotojų kompetencijas ir gebėjimus, didinti prieinamumą tarp paslaugos, prekės gavėjo ir teikėjo. Organizacijos decentralizavimas plačiaja prasme suvokiamas kaip valdžios padalijimas, išskaidant centrinę valdžią į žemesnius sluoksnius, viską apjungiant. Paprastai tai vyksta, norint supaprastinti veiklos procesus, kad jie taptų dar labiau efektyvesni ir prieinami žmonėms. Tačiau naujoje realybėje (angl. *new reality*) šis terminas labiau suvokiamas kaip darbo proceso perkėlimas į nuotolinę veiklą darbui namuose. Kad organizacijų darbuotojai galėtų atlikti ir vykdyti jiems paskirtas užduotis namuose, o su centrine valdžia komunikuoti informacinių technologijų pagalba, vadovai greitai decentralizavo organizacijas (7 pav.) ir įvykdė svarbius pokyčius:

- **Igalino darbuotojus dirbti nuotoliniu būdu, iš namų.** Iki tol privataus sektoriaus įmonės ir verslai praktikavo galimybę dirbti nuotoliniu būdu, tačiau persiorientuoti teko ir viešojo sektoriaus organizacijoms: savivaldybėms, ministerijoms, švietimo įstaigoms ir kitoms valstybinėms institucijoms. Pasikeisti ir adaptuotis teko ir tokioms organizacijoms, kurios neturėjo įrankių ir galimybių dirbti nuotoliniu būdu. 2019 m. Nacionalinės kompensacijų apžvalgos tyrimas Jungtinėse Amerikos Valstijose parodė, kad iš 140 mln. šalies darbo jėgos tik 9,8 mln. darbuotojų iš viešojo ir privataus sektoriaus turėjo galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Svarbu pažymėti, kad ne visos organizacijos gali dirbti nuotoliniu būdu dėl darbo specifikos. Tačiau žvelgiant į ateitį, spartėjant informacinių technologijų pažangai, organizacijos, kurių darbo galimybės lanksčios ir nuotolinis darbas yra prieinama galimybė, tikėtina bus pranašesnės talentingiems darbuotojams.
- **Socialinio atstumo ir pamainų darbe strategija** įgyvendinama kaip prevencija darbuotojų bei klientų saugumu. Lankstus darbas apibūdina pokyčius organizacijose: darbo laiko (dirbant mažiau ar apskritai darbo valandų keitimas), vietos (nuotolinis darbas, darbas namuose) bei modelio keitimas (darbas pamainomis ar darbo pasidalijimas).
- **Organizacijose mažinamos darbo vietos.** Įmonės ir verslai, kuriuos pandemija labiausiai sukrėtė, įgyvendino pokyčius, kurių pasėkoje mažėjo darbo vietų. Tai

valstybėse didino nedarbo lygį. Organizacijos, kurios mažino darbo jėgą, o ne darbo vietas, darbuotojams nurodė išeiti neapmokamų atostogų ar Lietuvos atveju – į prastovas.

- **Organizacijų veiklos stabdymas.** Negalint prisitaikyti prie aplinkybių ir adaptuoti veiklos, kai kurios organizacijos privalėjo sustabdyti veiklą ar net bankrutuoti.



7 pav. Organizacijų galimi decentralizacijos sprendimai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Agba ir kt. 2020, 186–190

Visi šie veiksmai struktūriškai keitė organizacijų veiklą bei pareikalavo dar daugiau darbo siekiant koordinuoti organizacijos veiklą bei darbuotojus (Agba ir kt. 2020, 186–190).

Vienas iš išvardytų esminių efektyvaus nuotolinio darbo faktorių, kuris tiesiogiai priklauso nuo vadovo, tai pasitikėjimas ir psichologinis saugumas. Supratimas, kaip ugdyti, išlaikyti pasitikėjimą bei psichologinį saugumą tarp kolegų yra itin sudėtingas, bet svarbu, kad būtų užtikrintas virtualios komandos efektyvus darbas. Pasitikėjimas yra prilyginamas komandos „klijams“, o psichologinis saugumas užtikrina galimybę komandos nariams laisvai mąstyti, reikšti savo mintis bei pasitikėti savimi. Pasitikėjimas virtualioje komandoje yra tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu darbu ir geresnių darbo santykių kūrimu. Pasitikėjimas tarp kolegų yra itin svarbus, tačiau informacinės technologijos ir darbas per nuotolį nepadeda kurti glaudesnių ryšių. Pagrindiniai įrankiai, kuriais vadovas gali skatinti pasitikėjimą komandoje:



- Organizuoti vaizdo konferencijas. Tai padeda geriau pažinti kolegas, pamatyti neverbalinius ženklus bei kurti glaudesnę ryšį.
- Iškelti tikslus ir apibrėžti lūkesčius. Tuomet bus aiški darbo struktūra bei laiko terminai užduotims atlikti.
- Nuolatinis grįžtamojo ryšio teikimas. Atsiliepimai didina pasitenkinimą darbu, mažina įtampą, taip pat prailgina psichologinį bei fizinį atsidavimą organizacijai.
- Pasidalijimas su darbuotojais pasiektais rezultatais: tiek individualiais, tiek komandiniais. Tai svarbu, kad darbuotojai suvoktų esamąją situaciją.
- Skatinti komandinę kultūrą. Pvz: patarimų, pagalbos ar kritikos prašymas. Kiekvienas darbuotojas savaip supranta ir turi tam tikrus įpročius. Šiuo atveju vadovas turėtų pastebėti skirtumus ir kurti bendrą komandos kultūrą.

Jei pasitikėjimas apibūdinamas kaip komandos „klijai“, tuomet psichologinis saugumas yra reiškinys, leidžiantis komandos nariams laisvai reikšti mintis bei rizikuoti. Tai mokymosi veiksniai, kuomet yra pagarba tobulėjimui. Psichologinis saugumas taip pat yra atsakas į organizacinius pokyčius, jei pokyčių metu darbuotojas yra psichologiškai saugus, tikėtina, kad jis aktyviai prisidės prie komandinių ir organizacijos tikslų, vietoje to, kad koncentruotųsi į savisaugą. Komandos nariai labiau linkę kalbėti, jei vadovas yra palaikantis, priimantis iššūkius bei klausimus. Psichologinis saugumas palengvina mokymąsi, eksperimentavimą bei naujų idėjų generavimą. Todėl žmogiškųjų išteklių vadyboje, kuriant pasitikėjimą bei psichologinį saugumą virtualioje komandoje, vadovui rekomenduojama atsižvelgti į šiuos aspektus,:

- Komandos ryšys priklauso nuo jos bendravimo. Jei komanda didelė, reikia stengtis ne mažinti ją į kelias grupes, o vienyti nedalomą.
- Komandos narius būtina supažindinti su komunikavimo platforma. Jei naudojama sistema, ji turi būti kiek įmanoma paprasta ir visiems suvokiama, kad nepareikalautų iš darbuotojų papildomų pastangų.
- Virtualiuose susitikimuose turi būti užtikrintos vienodos galimybės visų dalyvaujančių pasisakymams, o dalyviai skatinami aktyviai klausytis ir dalyvauti.
- Pasirinktas vadovavimo toks metodas, kuris didintų psichologinį saugumą pasisakant bei dalinantis idėjomis.

Virtualios komandos narių psichologinis saugumas bei pasitikėjimas stipriai priklauso nuo vadovo vaidmens, sukuriant aplinką, kai laisvai iškeliami įvairūs klausimai, dalinamasi informacija, o komunikacija vyksta ne tik formaliai. Lygiai taip pat svarbu, kad komunikacija virtualioje komandoje vyktų įvairiomis formomis: ne tik elektroniniais laiškais, bet ir vaizdo konferencijomis. Tai užtikrins

lengvesnį bendravimą, galimybę pažinti kolegas ir sklandų ir efektyvų darbą (Sumathipala 2020, 53–55).

Pasaulinė sveikatos ir ekonomikos krizė pastebimai pakeitė tiek organizacijų, tiek darbuotojų ne tik požiūrį į darbą, bet ir iššaukė pokyčius darbo procesuose. Dėl akivaizdžių nuotolinio darbo privalumų naujoje realybėje (angl. *new reality*) viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos bei vyriausybė turi būti pasirengę investuoti į nuotolinio darbo sistemas bei skirti didelį dėmesį žmogiškųjų išteklių valdymui tokiomis sąlygomis. Komanda, kuri yra įvairi ir tuo pačiu išsisklaidžiusi, tačiau tinkamai vadovaujama ir koordinuojama gali būti ypač produktyvi sprendžiant sudėtingas problemas, kuriant santykius su partneriais, vykdant projektus bei generuojant idėjas. Naujoje realybėje tam svarbiausi įrankiai: tinkama komunikacija, bendradarbiavimas ir motyvuota nuotolinio darbo jėga (Agba ir kt. 2020, 193–197).

Ryškejant nuotolinio darbo sklaidai, organizacijose darbuotojams tai sukūrė galimybę dirbant turėti lankstų profesinį gyvenimą ir informacinių technologijų pagalba dalį darbų ir visas pavestas užduotis atlikti nuotoliniu būdu, iš namų. 2018 m. atliktas tyrimas parodė, kad 70 % darbuotojų pasaulyje turi galimybę kartą per savaitę dirbti nuotoliniu būdu. 2019 m. „LinkedIn“ įmonės užsakytas tyrimas parodė, kad 82 % iš apklaustų darbuotojų pageidautų lanksčios darbo aplinkos, kad vieną darbo dieną per savaitę galėtų dirbti iš namų. Iš jų 57 procentai respondentų norėtų dirbti bent 3 dienas per savaitę iš namų (Gilbert 2020). Šiame COVID-19 kontekste nuotolinis darbas lyg ir įgavo privalumo prasmę, nes iki tol darbuotojai norėjo, kad darbdavys suteiktų galimybę dirbti iš namų. Tačiau vis daugiau mokslininkų nuomonės išsiskiria pastebėjus, kad daugelis viešojo sektoriaus organizacijų, kurios taiko nuotolinį darbą tikisi, kad darbas iš namų pagerins valstybės tarnautojų darbo sąlygas. Tačiau mokslininkų atliktas empirinis tyrimas parodė priešingus rezultatus. Nuotolinis darbas valstybės tarnautojams sukelia neigiamą poveikį, sukuria profesinę izoliaciją ir mažina atsidavimą organizacijai. Nepaisant šių išvadų daugelis pasisako už nuotolinį darbą, ypač šiuo pasaulinės pandemijos laikotarpiu. Valstybinės institucijos maksimaliai skatina taikyti organizacijose nuotolinį darbą, taip optimizuojant darbo procesus bei suteikiant lanksčias sąlygas darbuotojams (Agba ir kt. 2020, 190–191).

#### 2.4. Nuotolinio darbo poveikio įžvalgos publicistikoje

Atsiradus poreikiui skubiai prisitaikyti prie nenumatytų sąlygų, darbdaviai bei darbuotojai turėjo ieškoti išeičių bei sprendimų savo jėgomis. Moksliniai tyrimai apie nuotolinio darbo įtaką visuomenei nespėjo žengti koją kojon kartu su pokyčiais, todėl tyrimų rezultatai paaiškės tik po kurio laiko. Norint išgryninti Lietuvos rinkoje realią situaciją, pasirinktas publicistikos šaltinis, kuriame pateikiama

Lietuvos viešojo ir privataus verslo atstovų įžvalgos apie nūdienos COVID-19 pandeminio laikotarpio aktualijas verslo valdyme bei komandos formavime.

Nuotolinis darbas ne visiems priimtina darbo forma, pagal tai, kaip įgyvendinami darbo rezultatai. Viena darbuotojų grupė negeba dirbti individualiai, todėl jiems rekomenduojama dirbti oficialiose įmonės patalpose. Kita darbuotojų grupė akivaizdžiai susitvarko su iškeltais tikslais, todėl nėra svarių argumentų, kodėl drausti rinktis darbą nuotoliu – iš namų. Ir yra trečia darbuotojų grupė, kurie patys atsisako dirbti nuotoliu, dėl nekomfortabilių sąlygų namuose ar nenoro darbo erdvę maišyti su asmenine namų erdve. Todėl svarbu identifikuoti darbuotojo galimybes ir norą dirbti nuotoliu, tuomet aiškiai įvardyti taisykles ir darbo normas, kurių turi laikytis komanda dirbanti hibridiniu metodu. Nuotolinis darbas motyvuoja, tačiau jei nėra aiškiai apibrėžtų nuotolinio darbo standartų, metodų organizacija gali patirti nuostolių, o darbuotojai prarasti pasitenkinimą bei ryšį su organizacija. Svarbu aiškiai įvardyti, kiek darbdavys prisideda prie darbo vietos paruošimo namuose. Pagal Lietuvoje galiojančią darbo kodeksą darbdavys turi užtikrinti darbuotojų darbo priemones, tačiau tai paliekama darbdavio ir darbuotojo susitarimui. Paprastai darbuotojai namuose naudoja nešiojamą kompiuterį, kai tuo tarpu dirbant biuro patalpose turimos geresnės sąlygos: specialūs ekranai, klaviatūra, ergonominė biuro kėdė ir pan. Tad šioje vietoje vieni darbuotojai aiškiai išreiškia poreikį tam tikroms darbui skirtoms priemonėms naudojimui namuose, tačiau kuklesni tenkinasi savais resursais. Kitas svarbus aspektas – komandos bendravimas nuotoliu. Darbuotojams dirbant biure mažiau galimybių klaidingam interpretavimui. Pavyzdžiui, išsiuntus elektroninį laišką kolegai ir nesulaukus atsakymo, būdavo galimybė gyvai užėiti į kabinetą. Jei kolega dalyvauja susirinkime ar turi partnerių susitikimą, tampa aišku, kodėl negauname atsakymo. Jei kolega dirba nuotoliu, gali kilti papildomų interpretacijų, kodėl nesulaukiamas atsakymas į elektroninį laišką. Todėl patartina apsibrėžti taisykles per kiek laiko būtina atsakyti į elektroninius laiškus. Būtina įvardyti ir platformą, kurioje bendraujame darbo klausimais. Šiuo skaitmenizacijos laikotarpiu bendravimo įrankių turime įvairių, tačiau įvardijus vieną skirtą bendrauti organizacijos viduje informacijos sklaida bus greitesnė bei efektyvesnė (Sabaliauskaitė, Dževeckytė 2021, 16).

Sėkmingas pokyčių valdymas organizacijoje tiesiogiai priklauso nuo vadovo. Pasaulinė pandemija dar labiau išryškino, kad neapibrėžtumas, neišvengiama kaita bei neužtikrintumas atspindi naująją realybę. Būtent dėl to šių dienų vadovai susiduria su papildomais iššūkiais, kaip formuoti ir išlaikyti komandą, kai ateitį yra sunku prognozuoti. Svarbu atkreipti dėmesį į pagrindinius žingsnius, kaip tinkamai išlaikyti komandos stabilumą pokyčių laikotarpyje:

- 1. Dažnai ir sistemingai informuoti komandą apie esamus ir būsimus pokyčius.**

Vadovų grandyje planuojant pokytį paprastai klausimų nekyla, nes prie naujų procesų

diegimo yra praleidžiama daug laiko, konsultuojamasi su srities specialistais, nors darbuotojui yra pateikiama tik pagrindinė informacija. Todėl daroma klaidinga prielaida, kad darbuotojui nekils klausimų. Šioje vietoje svarbu diegiant esminius ar netikėtus pokyčius dalintis informacija su darbuotojais. Net jei turima mažai informacijos, komunikuoti iš anksto apie būsimą pokytį. Pabrėžtina, kad nevertėtų nukrypti į kraštutinumą, kai pateikiama net smulkiausia informacija, kurios neaktualios ar nėra svarbios darbuotojui. Taigi vadovo atsakomybėje, įsivertinti kiek ir kokia informacija yra naudinga, kalbėti faktų kalba bei nespekuliuoti informacija ar įvykiais.

- 2. Dėmesys darbuotojui bei įtraukimas į pokyčių procesą.** Bet kuris pokytis sukelia atgarsių organizacijoje, nes paprastai tai sujaukia nusistovėjusią rutiną. Todėl įgyvendinant pokytį vadovui būtina komunikuoti apie pokyčio prasmę bei naudą organizacijai. Darbuotojai pagal charakterio savybes gali įvairiai reaguoti į pokyčius. Vieni juos priima kaip savaime suprantamus procesus, kitiems tai kelia stresą. Todėl vadovas turi jausti komandos atmosferą ir skirti laiko individualiai su darbuotoju aptarti įgyvendinamus pokyčius, ypač jei jaučiamas komandos pasipriešinimas. Vadovas turi būti pasirengęs atsakyti į visus klausimus ir inicijuoti diskusiją, ypač šiuo laikotarpiu, kai dalis komandos yra priversti dirbti nuotoliu. Norint įgyvendinti sėkmingą pokytį, nepakanka tik informuoti darbuotojus, naudingiau juos įtraukti į pokyčio procesą. Jei pokyčių kūryje darbuotojas turi galimybę išreikšti savo nuomonę, teikti siūlymus ar prisidėti prie įgyvendinimo, tuomet bus mažiau pasipriešinimo iš komandos pusės, nes pokytis nėra sugalvotas tik vadovų grandyje, o darbuotojai jaučiasi svarbūs pokyčių diegime.

Įtemptame pokyčių laikotarpyje tiek vadovų, tiek darbuotojų lygmuo patiria daug streso. Dažnai žmogui esant stresinėje situacijoje imamas greičiau veikti, skiriant mažiau laiko apmąstymui. Todėl įgyvendinant svarbius pokyčius vertėtų padaryti pertrauką, nuraminti mintis ir apgalvoti esamą situaciją. Vadovams svarbu kalbinti darbuotojus psichologinės sveikatos temomis, stengtis užmegzti emocinį ryšį nuotoliu (Tarcijonaitė 2021, 30).

Ankstesnis darbuotojų noras dirbti iš namų ar turėti galimybę dirbti nuotoliu iš svajonės tapo priverstine realybe. Darbuotojams svajojant apie laiko sutaupymą nestovint rytinėse spūstyse ar asmeninių lėšų taupymą, pietaujant namuose, COVID-19 pandemijos laikotarpis išpildė svajones, tačiau sukūrė naująją realybę, kuomet nebeliko barjero tarp darbo ir namų, nes namai tapo darbu. Tai rizikinga darbuotojams, kurie linkę dirbti viršvalandžius, kai net dirbdavę biure užsibūdavo ilgiau nei priklausytų. Viršvalandžių situacija buvo žinoma ir anksčiau, tačiau pandemijos laikotarpis šią problemą pavertė globalia, nes išaugo darbo krūvis dėl objektyvių priežasčių, tiek dėl paties

darbuotojo. Apribojus judėjimo ir atostogavimo galimybes, darbas liko viena pagrindinių laiko praleidimo formų. Veiklos trūkumą bandoma kompensuoti dirbant. Trūkstant koncentracijos ir susikaupimo namuose, prailgėjo darbo laikas. Darbuotojas nebeišlaiko tradicinių darbo valandų nuo 8 val. iki 17 val. kasdien. Tai lemia laiko ir erdvės sunykimą, nes namuose turime 24 valandas per parą dirbantį biurą – be kolegų, be darbingos atmosferos. Tai lemia viršvalandžius ir produktyvumo mažėjimą. Objektivos priežastys: fizinės erdvės bei galimybių trūkumas ir technologinis ribotumas. Psichologinė sveikata dabar vienas iš pagrindinių rodiklių norint įvertinti darbuotojų gerovę organizacijoje. Tad nuotolinio darbo poveikio suvaldymui būtina atkreipti dėmesį į darbuotojų emocinę sveikatą, riboti darbuotojų darbo stebėseną, bet vertinti darbo progresą, taip neliečiant privatumo ar nepažeidžiant gerovės. Svarbu identifikuoti darbuotojų silpnąsias bei stipriąsias savybes dirbant nuotoliu, kad vadovai galėtų gerinti tiek profesinį tiek organizacijos kultūros augimą (Dževeckytė 2021, 40).

„Zoom nuovargis“ tai dar viena dirbant nuotoliu išryškėjusi sąvoka, kuri ypač aktuali moterų tarpe. Dienraščio „Forbes“ atliktame tyrime buvo apklausta 10 000 respondentų ir rezultatai atskleidė, kad 1 iš 7 moterų jaučiasi „pavargusi“ arba „labai pavargusi“ po video konferencijų, kai tuo tarpu vyrų tarpe 1 iš 20 jautėsi panašiai. Lyčių išsekimo skirtumus lemia skirtinga reakcija į savo atvaizdą. Moterys kreipia dėmesį į tai, kaip jos atrodo ekrane. Mokslininkai tai įvardija kaip „dėmesį į save“, panašiai kaip žiūrint į veidrodį. „Zoom nuovargis“ yra susijęs ne tik su lyčių skirtumu, bet ir su asmenybių tipu. Intravertai patiria didesnę stresą nei ekstravertai, taip pat jaunesni žmonės labiau išvargsta už vyresnius. Įtampą kelia ir papildomi nesklandumai, su kuriais bendraujant gyvai nesusiduriame: technologiniai ar interneto trukdžiai, užsimiršimas įjungti mikrofoną, kelių žmonių kalbėjimas vienu metu. Vaizdo konferencijose svarbu atkreipti dėmesį į neverbalinę komunikaciją, balso toną, intonaciją, taip pat sekti kitų išraiškas, nedaryti ilgesnių pauzių, kas gyvame pokalbyje būtų įprasta. Vaizdo pokalbiuose atiduodame daugiau energijos ir dėl to, kad protas ir kūnas skirtingai suvokia vaizdo konferenciją. Protas aprėpia, kad vyksta bendravimas, tačiau kūnas to nejaučia, todėl sunkiau atsipalaiduoti. Organizacijos skirtingomis priemonėmis stengiasi mažinti „Zoom nuovargį“ – pagrindinė rekomendacija išjungti savęs matymą, palikti tik susitikimo dalyviams galimybę jus matyti. Yra įmonių, kurios penktadieniais atsisakė organizuoti virtualius vaizdo susitikimus, taip mažindamos įtampos lygį organizacijoje (Mills-Vareikaitė 2021, 39).

Pandeminiu laikotarpiu darbas nuotoliu – iš namų, paveikė darbuotojų emocinę būseną, kuomet nebėra apibrėžtumo dėl ateities, sveikatos bei perdegimo problemų. Prieš karantiną organizacijos turėjo įvairius įrankius, kaip pakelti emocinę būseną ar gerinti komandos mikroklimatą – kolektyvo išvykos, renginiai, organizuojant veiklas, kur darbuotojai gali betarpiškai bendrauti. Tačiau neišvengiamam darbui nuotoliu tenka ieškoti kitų būdų, kaip padėti darbuotojams. Personalo

specialistai prieš karantiną, kaip papildomą priemonę motyvacijai kelti, gerino darbuotojų psichologinę būklę. Dabar būtina skirti didelį dėmesį darbuotojų psichologinei ir emocinei sveikatai, rengiant mokymus šia tema. Kita priemonė – rengti fizinio aktyvumo konkursus, taip skatinant darbuotojų judėjimą. Prieš karantiną darbuotojai turėjo galimybę savo sveikatos draudimo lėšas panaudoti sveikatinimo paslaugoms, tačiau dabar Lietuvoje padaugėjo įmonių, kurios sudaro sutartis su psichologais, taip rūpindamiesi darbuotojų prevencija gerai psichologinei būsenai. Taip pat atsirado valstybės sukurta specialios programėlės („Pagalba sau“ ir kt.) skirtos psichikos sveikatos gerinimui, nerimui valdyti bei atsipalaidavimui. Viena iš organizacijų – „Šiaulių bankas“ startavo mokymų ciklą, orientuotą tiek į vadovus, tiek į darbuotojus kaip dirbti mišrioje komandoje (kai kolektyve yra dirbančių biure bei iš namų), kaip motyvuoti darbuotojus, organizavo nuotolines kavos pertraukėles, penktadienio protmūšius ir pan. (Markevičienė 2021, 17).

Perdegimo sindromas – tai dar viena problema, kurią išryškino COVID-19 pandemija. Darbuotojams, nesuprantant savo emocijų ar priežasčių toms emocijoms, pradeda kristi produktyvumas bei ryšys su organizacija. Pandemijos aplinkybės bei darbas iš namų vadovus privertė susimąstyti apie prioritetus ir ieškoti naujų motyvavimo priemonių, nes vis ilgiau gyvenant neapibrėžtumo laikotarpyje darbuotojai susiduria su perdegimo atvejais, kurie pasireiškia 3 etapais:

1. Darbuotojui prireikia daugiau laiko dirbant prie projektų, vis dažniau dirba viršvalandžius, jaučia nuovargį. Bet jei darbuotojas skiria laiko poilsiui, greitai sugrįžta į gerą savijautą.
2. Antrasis etapas yra ilgiau trunkantis ir kompleksinis. Darbuotojas apatiškas ir ciniškas tiek savo, tiek organizacijos atžvilgiu. Paprastai atsiriboja nuo kolegų, yra pasyvus darbo atžvilgiu, sunkiai keliasi ir nenoriai eina į darbą, kuris kažkada buvo itin mėgiamas. Ši stadija gali pereiti ir į depresiją.
3. Trečiojoje stadijoje neigiamos emocijos dar labiau sustiprėja, atsiranda nepasitikėjimo jausmas, kuris pereina į depresiją.

Kad vadovai galėtų suvaldyti darbuotojų perdegimą vertėtų peržiūrėti darbo krūvį, pasidomėti kaip jaučiasi, o darbuotojai privalo aiškiai komunikuoti apie savo emocinę būklę, pasiūlyti sprendimo būdus. Jei vadovas jaučia perdegimo signalus, būtina atkreipti dėmesį į šiuos aspektus kalbant su darbuotoju: ar sutampa darbuotojo bei darbdavio lūkesčiai, ar nėra darbuotojo vertybinių priešpriešų su organizacija, koks yra darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, ar nepainiojamas didelis darbo tempas su perdegimu bei kokia darbuotojo miego kokybė (Mills-Vareikaitė 2021, 30).

Pasibaigus pandemijai vadovų laukia dar vienas iššūkis, kaip išlaikyti komandos produktyvumą įsigalėjus trečiam darbo organizavimo modeliui – darbui mišrioje komandoje. Kai vieni

darbuotojai dirba nuotoliu, o kiti iš biuro patalpose. Ilgai trunkanti epidemija stipriai koreguoja nusistovėjusius darbo įpročius. „Microsoft“ užsakytoje apklausoje 30 000 žmonių pasisakė apie darbo įpročius, iš jų 70 % jų nori ir toliau dirbti nuotoliu. Tai neišvengiamai pakeis ir organizacijų patalpų skaičius, kai nebebus poreikio visiems darbuotojams turėti privačią erdvę biure. Jau „Loyds Banking Group“ ir HSBC organizacijos pasisakė apie biuro erdvių mažinimą atitinkamai 20 % ir 40 %. Tačiau mišraus darbo forma kelia riziką komandos formavimui, kaip vienodai įtraukti į darbo procesus ir tuos, kurie dirbs biuro patalpose ir tuos, kurie dirbs nuotoliu, kad visi darbuotojai vienodai įsitrauktų į sprendimų priėmimą. Galima išskirti 4 pagrindines darbuotojų grupes, pagal tai kiek laiko dirbs nuotoliu ir kiek dirbs biure:

1. Pirištas (0–20 % nuotolinio darbo). Tai labiau laboratorijoje dirbantys asmenys, ar tiesiogiai darbą atliekantys darbuotojai, kurių profesijos darbas neįmanomas nuotoliu pvz.: valytojai, masažuotojai ir t.t.
2. Kūrybingas (20–50 % nuotolinio darbo). Darbines funkcijas gebantis atlikti tiek namuose, tiek biuro patalpose, taip pat vadovaujamą darbą atliekantis asmuo.
3. Susitelkęs (50–80 % nuotolinio darbo) – individualaus darbo reikalaujančios sritys, pvz.: finansų specialistas, buhalteris ir t.t.
4. Pagal išskirtinį modelį dirbantis darbuotojas (80–100 % nuotolinio darbo) – galėtų būti skambučių centro darbuotojas, kuris turi aiškia funkciją ir nėra įsitraukęs į kitus organizacijos procesus.

Vadovai bus atsakingi ne tik už vienodą darbuotojų įsitraukimą, tačiau ir už aiškiai formuojamus komandos ir asmeninius darbuotojų tikslus, kad mišrus darbo modelis vyktų sklandžiai. Jau yra žinomi pokyčiai, kuriuos sukėlė COVID-19 pandemija, tačiau pokyčių rezultatai bus aiškūs tik po kurio laiko (Jacobs 2021, 30).

Mokslas tiria nuotolinio darbo įtaką darbuotojui bei organizacijai. Tačiau, kad nuodugnai šis aspektas būtų išnagrinėtas reikia laiko ir tikėtina, kad rezultatai skirsis keičiantis laikui, nes vis daugiau skirtingų reiškinų darbo erdvėje. Tai analizei buvo pasitelkta ir tiesioginė organizacijų vadovų patirtis atskleista naujausiuose publicistiniuose leidiniuose apie COVID-19 pandemijos laikotarpį bei priverstinį darbą iš namų. Susisteminti pagrindiniai ir svarbiausi naujai atrasti aspektai, į kuriuos organizacijų vadovai nūdienoje turi atkreipti dėmesį, kad vyktų sklandus darbas nuotolinio darbo specifikoje:

1. Identifikuoti darbuotojo gebėjimus dirbti individualiai – nuotoliu;
2. Apibrėžti aiškius darbo principus (komunikacijos kanalai, atsakymų greitis į elektroninius laiškus);

3. Reglamentuoti darbui nuotoliu skirtas priemones;
4. Dažnai ir sistemingai informuoti darbuotojus apie vykstančius pokyčius organizacijoje;
5. Individualus dėmesys darbuotojui bei darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą;
6. Dėmesys darbuotojų emocinei sveikatai bei aktyvus jos gerinimas;
7. „Zoom nuovargio“ minimizavimas;
8. Perdegimo sindromo identifikavimas bei prevencija;
9. Mišraus darbo metodo įgyvendinimas.



### 3. EMPIRINIO TYRIMO METODOLOGIJA

Praeituose skyriuose buvo nagrinėjami faktoriai, kurie daro įtaką darbuotojų savirealizacijai bei kokybiškam funkcijų atlikimui dirbant nuotoliniu būdu. Tačiau pasaulį ištikus COVID-19 pandemijai, anksčiau taikyti metodai tapo ne tiek veiksmingi, kiek buvo įpratę organizacijų vadovai bei patys darbuotojai. Darbuotojų motyvacijos didinimui bei rezultatų gerinimui, o tuo pačiu, geros darbo aplinkos palaikymui organizacijų vadovai greitai turėjo adaptuoti naujus darbo įrankius, kad įgyvendintų norimus tikslus besikeičiančioje visuomenėje. Teorijoje analizuotas tradicinio darbo metodo (dirbant organizacijos oficialioje darbo vietoje) pakeitimas į nuotolinį darbą atskleidė veiksnius, kurie sukelia darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansą, nepasitenkinimą darbu, darbuotojų lojalumo organizacijai silpnėjimą, diskomunikaciją bei tostančius tarpasmeninius ryšius su kolegomis. Paaikškėjo būtinas organizacijos įsitraukimas bei grįžtamasis ryšys darbuotojams, kad vyktų sklandus bendradarbiavimas bei geros psichologinės ir emocinės būsenos užtikrinimas. Tačiau teorijoje nagrinėti šaltiniai buvo daugiausiai orientuoti į privatų sektorių.

Norint parengti tyrimą, kuriuo siekiama ištirti kaip darbuotojai, šiuo atveju, aukštųjų mokyklų dėstytojai reaguoja į darbo organizavimo pokytį bei kokios yra pasekmės psichologinei būklei ir darbingumui. Taikant nuotolinio darbo metodą, remiausi pagrindiniais pirmosios darbo dalies moksliniais šaltiniais, kurie apibrėžė nuotolinį darbą (Jack Nilles) bei reglamentavo jo vykdymą (LR Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas 2016/Nr. XII-2603) ir įvardijo pagrindinius faktorius kaip užtikrinti gyvenimo kokybę darbe (Louis E. Davis). Atsižvelgiant ir į kitų mokslininkų teorijas sukonstruosiu tyrimą, orientuotą į aukštojo mokslo darbuotojus – dėstytojus.

**Tyrimo objektas** – Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojai. Pasirinkau šios srities darbuotojus, nes pasigedau mokslinių tyrimų orientuotų į švietimo sektorių. Darbo teorinėje dalyje pristatyti komandos formavimo, darbuotojų ugdymo bei motyvacijos palaikymo įrankiai gana aiškiai nurodo kaip reikia juos taikyti. Besikeičiant darbo įpročiams bei aplinkybėms darosi sunku juos realizuoti. Ypač dėstytojams, kurių metodinė programa yra patvirtinama iš anksto, turi transformuoti mokymo metodus. Dėstytojų darbo principas ypač specifinis, nes mokymo metodai turi nuolat tobulėti atsižvelgiant į nūdienos realijas, kurios pareikalavo kardinalių pertvarkų perkeltas tik į virtualią erdvę, ne tik mokymosi medžiagą adaptuojant virtualioms paskaitoms, bet ir naujų mokymo metodų kūrimą.

**Šio tyrimo tikslas** – išsiaiškinti dėstytojų darbo organizavimo pokytį bei iššūkius esant nuotoliniam darbui COVID-19 pandemijos metu.

### Šio tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbo organizavimo faktorius darančius įtaką dėstytojų sklandžiam prisitaikymui prie nuotolinio darbo;
2. Ištirti dėstytojų darbo iššūkius dirbant nuotoliniu būdu;
3. Išsiaiškinti aukštųjų mokyklų administracijų indėlį, prisitaikant prie nuotolinio darbo COVID-19 pandemijos laikotarpiu.

**Tyrimo metodas** – siekiant kuo tiksliau ištirti nuotolinio darbo įtaką aukštųjų mokyklų darbuotojų tarpe, pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Šis metodas padės pasiekti didesnę imtį per trumpesnį tyrimo laikotarpį, taip pat padės išsiaiškinti tendencingumą bei proporcijas dėstytojų tarpe, atsižvelgiant į respondentų lytį, aukštosios mokyklos tipą (kolegija ar universitetas), amžiaus kartų teoriją bei asmeninius faktorius, kurie daro įtaką nuotoliniam darbui realizuoti. Duomenų analizei naudojami įvairūs būdai – tiek aprašomoji statistika, tiek procentinių dažnių skaičiavimas.

**Tyrimo instrumentas** – anketinė apklausa. Remiantis teorine analize bei teorinėje dalyje nagrinėtų mokslininkų išvadomis, yra sukurtos klausimų kategorijos (žr.1 lentelė), kurios padės struktūrizuoti anketos klausimus bei surinkti reikiamą informaciją. Tai padės pasiekti tyrimo tikslą bei įgyvendinti tyrimo uždavinius.

*1 lentelė. Tyrimo klausimų kategorijos*

<b>Klausimų kategorijos</b>	<b>Klausimai</b>
Nuotolinio darbo galimybės prieš ir per COVID-19 pandemiją	1, 2, 3
Nuotolinio darbo realizavimas per COVID-19 pandemiją bei patiriami iššūkiai	4,8, 11
Organizacijos įsitraukimas ir pagalba	4, 5, 6, 14
Darbuotojų prisitaikymo iššūkiai prie naujo darbo metodo	5, 6, 9
Asmeniniai respondentų faktoriai, darantys įtaką nuotolinio darbo realizavimui	7, 10, 15, 16, 17
Demografiniai klausimai	12, 13

Sudaryta darbo autoriaus

Pirmoji klausimų kategorija – nuotolinio darbo galimybės prieš ir per COVID-19 pasaulinę pandemiją. Šie klausimai padės išsiaiškinti, ar dėstytojai turėjo galimybę dėstyti paskaitas taikant nuotolinio darbo metodą prieš COVID-19 pandemiją, taip pat jei turėjo tokią galimybę ar ja naudojosi. Kur dėstytojai atliko savo darbo funkcijas per rekomenduojamą nuotolinį darbą COVID-19 pandemijos metu. Antroji klausimų kategorija – nuotolinio darbo realizavimas bei patiriami darbo iššūkiai per COVID-19 pandemiją. Šios kategorijos klausimai atskleis dėstytojų iššūkius nuotolinio darbo metu. Kiek prisidėjo ir ar apskritai prisidėjo aukštoji mokykla prie sklandesnės adaptacijos prie nuotolinio darbo, ar dėstytojai nori toliau tęsti tokį darbo metodą. Trečioji klausimų grupė – administracijos įsitraukimas ir pagalba dėstytojams nuotolinio darbo metu. Šie klausimai atspindės ar dėstytojai jaučia poreikį administracijos įsitraukimui bei grįžtamojo ryšio suteikimui. Per tyrimo rezultatų informacinę pjūvį matysime kolegijų ir universitetų administracijų vykdytos praktikos bendrumus ir skirtumus COVID-19 pandemijos kontekste. Ketvirtos anketinės apklausos klausimų kategorija atskleis dėstytojų įtampą keliančių faktorių intensyvumą nuotolinio darbo metu. Atsakymai į klausimus parodys veiksnius, padedančius ar trukdančius geros emocinės būsenos išlaikymui ir balansui tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Išsiaiškinsime dėstytojų reakciją į paskaitos dėstymą įsijungus vaizdo kamerą: ar ji padeda paskaitų kokybei, ar tai svarbus įrankis nuotolinėse paskaitose. Pagal gyvenimo kokybės darbe (angl. *Quality of Life at Work*) aspektus yra sudaryta penktoji klausimų kategorija - asmeniniai respondentų faktoriai, darantys įtaką nuotolinio darbo realizavimui. Šie klausimai padės įvertinti ar COVID-19 pandemijos metu dėstytojai jaučia pasitenkinimą darbu ir kas dėstytojų tarpe tam turi daug įtakos. Klausimai padės atskleisti faktorius, prisidedančius prie dėstytojų motyvacijos skatinimo. Per anketinės apklausos rezultatų informacinius pjūvius: kiek laiko dėstytojas dirba pagal šią profesiją, ar tai turi įtakos sklandžiam prisitaikymui prie nuotolinio darbo pandemijos metu. Išsiaiškinsime dėstytojų reakciją į nuotolinį paskaitų dėstymą. Svarbus aspektas, atskleidžiantis skirtingų kartų pasikeitusių darbo metodų įgyvendinimą pagal IT įgūdžių lygį, dėstytojų patirtį aukštojoje mokykloje (pvz.: kaip prie šio darbo metodo prisitaiko dėstytojai dirbantys iki 2 m. ir daugiau nei 20 m.). Dėl šios priežasties vienas iš apklausos aspektų – dėstytojų IT įgūdžių įsivertinimas. Darbo teorinėje dalyje analizuotas lyčių skirtumas, tai vienas iš faktorių turinčių įtaką gyvenimo ir darbo disbalansui dėl socialiai susiformavusių atsakomybių (namų ruošos darbai, rūpinimasis vaikų priežiūra, jų gerbūviu ir t.t.). Šių aspektų išsiaiškinimui sudaryta šeštoji klausimų kategorija – demografiniai klausimai, kurie atspindės, kaip dėstytojai prisitaikė prie nuotolinio darbo vertinant jų lytį bei amžių.

## **Tyrimo eiga:**

1. Anketinės apklausos struktūrizavimas;
2. Anketinės apklausos bandomojo varianto vykdymas;
3. Galutinės (elektroninės) anketinės apklausos išsiuntimas respondentams;
4. Gautų duomenų susisteminimas, matematinė bei statistinė analizė ir interpretacija;
5. Empirinio tyrimo išvadų parengimas.

Empirinis tyrimas atliekamas dviem etapais. Pirmiausiai pagal klausimų kategorijas sukonstruojama anketinė apklausa ir paskleidžiamas jos bandomasis variantas, siekiant išsiaiškinti ar visi klausimai yra suprantami ir nedviprasmiški. Vėliau sulaukus grįžtamojo ryšio ir atsižvelgus į išsakytus dėstytojų pastebėjimus, parengiama galutinė anketinė apklausa (pateikiamas 1 priede), kurios elektroninis variantas išsiunčiamas į daugumą Lietuvos aukštųjų mokyklų – tiek universitetus, tiek kolegijas. Pasirinktas tyrimas atliekamas ir universitetų ir kolegijų dėstytojų tarpe, siekiant kuo daugiau surinkti respondentų. Turint atsakymus į anksčiau iškeltus klausimus bus galima palyginti universitetų bei kolegijų dėstytojų patiriamus iššūkius nuotolinio darbo metu. Iš anksto parengtas tyrimo įrankis – anketinė apklausa padės susisteminti respondentų atsakymus.

**Duomenų rinkimas.** Naudojantis *Apklausa.lt* internetine svetaine, galutinis tyrimo klausimynas paskelbtas 2021 m. lapkričio 15 d., ir nebuvo viešai visiems prieinamas. Tyrimas truko daugiau nei dvi savaites – iki 2021 m. gruodžio 3 d. Tyrime dalyvaujantys Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojai susipažino su tyrimo idėja bei tikslu (pateiktais klausimyno preambulėje) bei anonimiškai atsakė į klausimus. Anketinė apklausa buvo pasiekiamas dėstytojams asmeniškai gavus nuorodą. Į anketą atsakyti buvo galima tik vieną kartą iš vieno IP adreso, tam kad būtų užtikrinamas respondentų autentiškumas. Duomenys analizei atlikti renkami ir saugomi iki darbo gynimo dienos, o vėliau jie sunaikinami. Anketinės apklausos gauti rezultatai apdoroti su Microsoft Excel 2010 programa.

**Empirinio tyrimo imtis ir populiacija** – Kiekybinio tyrimo imties sudarymo būdas – tikimybinė imtis. Visi Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojai, neskirstant į jokių papildomus kriterijus su tikslu siekiant surinkti kuo didesnę respondentų imtį. Tokiu būdu kiekvienas visumos dalyvis turi tikimybę būti pasirinktu. Remiantis „Oficialios statistikos portalu“, kurį administruoja Lietuvos Statistika, Lietuvoje yra ~ 4 803 dėstytojai. Pagal imties apskaičiavimo formulę, esant galimai paklaidai 5 %, tiriamųjų imtis ~350 respondentų. Tyrimui naudota mažesnė respondentų imtis, nes Lietuvoje yra dėstytojų, dirbančių tuo pačiu metu ir universitetuose, ir kolegijose.

Galutinė anketinis klausimynas buvo išsiųstas magistro baigiamojo darbo vadovei, aukštojo mokslo darbuotojų profesinėms sąjungoms bei Lietuvos aukštųjų mokyklų administracijoms. Dėstytojams

skirto klausimyno sklaidos užtikrinimui anketos nuoroda buvo išsiųsta daugumai Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojams asmeniškai pagal oficialiai skelbiamų aukštųjų mokyklų internetiniuose puslapiuose pateiktus elektroninio pašto adresus. Tyrimo metu išsiųsta daugiau nei 800 elektroninių laiškų. Laiške buvo nurodyta: kas atlieka mokslinį tyrimą, kodėl pasirinktas toks tyrimas bei koks jo tikslas. Iš viso surinkti 196 respondentų atsakymai iš Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojų tarpo.

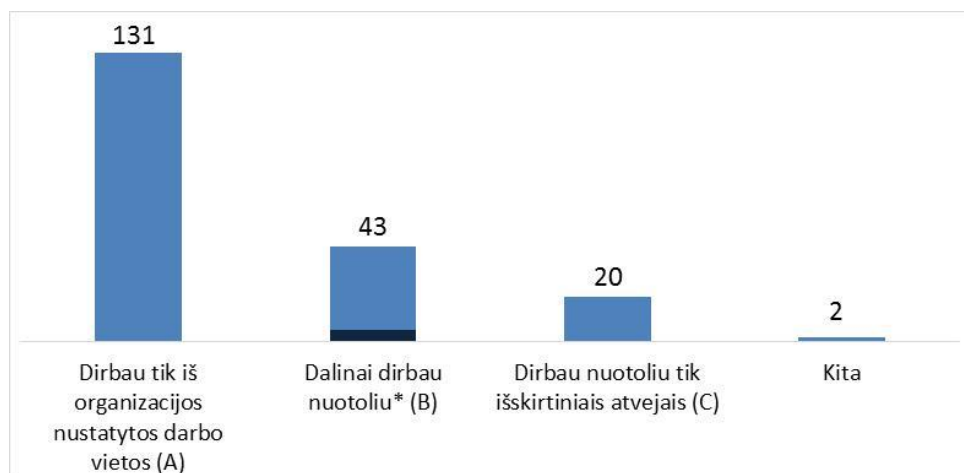
**Empirinio tyrimo etika ir validumas** – Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojai tyrime dalyvavo laisvanoriškai bei užtikrinant jų anonimiškumą. Anketinės apklausos klausimai formuluoti atsižvelgiant į etikos normas, išsaugant respondentų privatumą bei orumą. Visiems tyrimo respondentams pristatomas tyrimo motyvas bei tyrimo tikslas. Visi empiriniame tyrime dalyvaujantys respondentai galėjo išreikšti norą susipažinti su apibendrintais tyrimo rezultatais.

## 4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATAI

Empirinio tyrimo respondentai yra Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojai. Į anketinės apklausos klausimus atsakė 196 dėstytojai iš jų 121 moteris bei 75 vyrai. Respondentų dauguma yra iš Vilniaus, Kauno bei Klaipėdos. Bendras miestų skaičius, iš kurių dėstytojai dalyvavo apklausoje – 23 (Alytus, Druskininkai, Kretinga, Šiauliai ir kt.). 190 respondentų anketinę apklausą atliko iš Lietuvos, 6 respondentai iš užsienio šalių. Užtikrinant respondentų anonimiškumą nebuvo klausiama, kurioje aukštojoje mokykloje dėstytojas dirba, tačiau anketinė apklausa buvo išsiųsta daugumai Lietuvos universitetų dėstytojams: Mykolo Riomerio universiteto, Vilniaus universiteto, Kauno technologijos universiteto, Kazimiero Simonavičiaus universiteto, Klaipėdos universiteto, Lietuvos muzikos ir teatro akademijos, Lietuvos sporto universiteto, Lietuvos sveikatos mokslų universiteto, Vilniaus Gedimino technikos universiteto, Vytauto Didžiojo universiteto ir kt. Siekiant palyginti respondentų atsakymus iš universitetų bei kolegijų, anketinė apklausa buvo išsiųsta ir Lietuvos kolegijų dėstytojams: Vilniaus technologijų ir dizaino kolegijos, Vilniaus kolegijos, Alytaus kolegijos, Kauno kolegijos, Klaipėdos valstybinės kolegijos, Šiaulių valstybinės kolegijos, Kauno technikos kolegijos, Utenos kolegijos, Marijampolės kolegijos ir kt. Iš 196 respondentų 130 respondentų dėsto universitete, 30 kolegijoje bei 15 abiejuose (ir kolegijoje, ir universitete). Anketinės apklausos statistinė analizė bei lentelių ir grafikų sudarymui naudota Microsoft Excel programa.

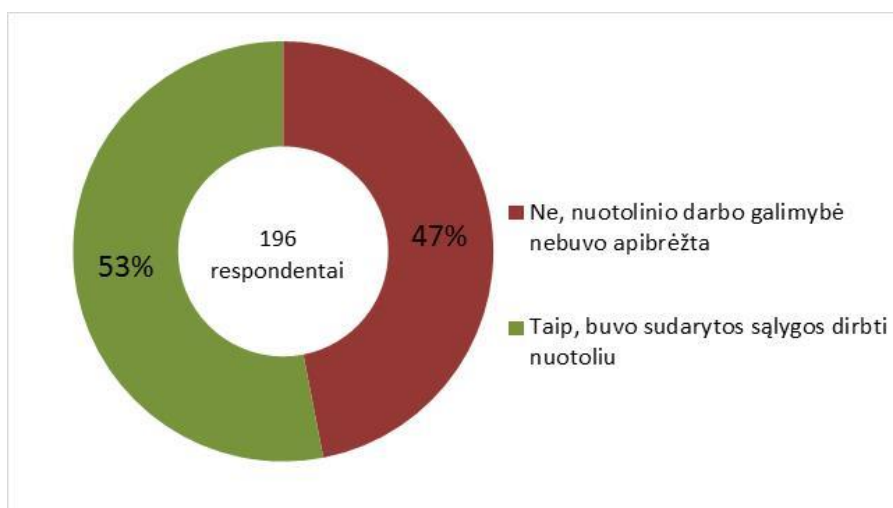
### 4.1. Nuotolinio darbo įgyvendinimas Lietuvos aukštajame moksle

Iš tyrime dalyvavusių 196 respondentų atsakymų pavyko išsiaiškinti, kokį darbo metodą (8 pav.) paprastai rinkdavosi Lietuvos dėstytojai dirbantys tiek universitetuose, tiek kolegijose prieš COVID-19 pandemiją ir ar nuotolinio darbo metodas buvo žinomas jų aukštojoje mokykloje.



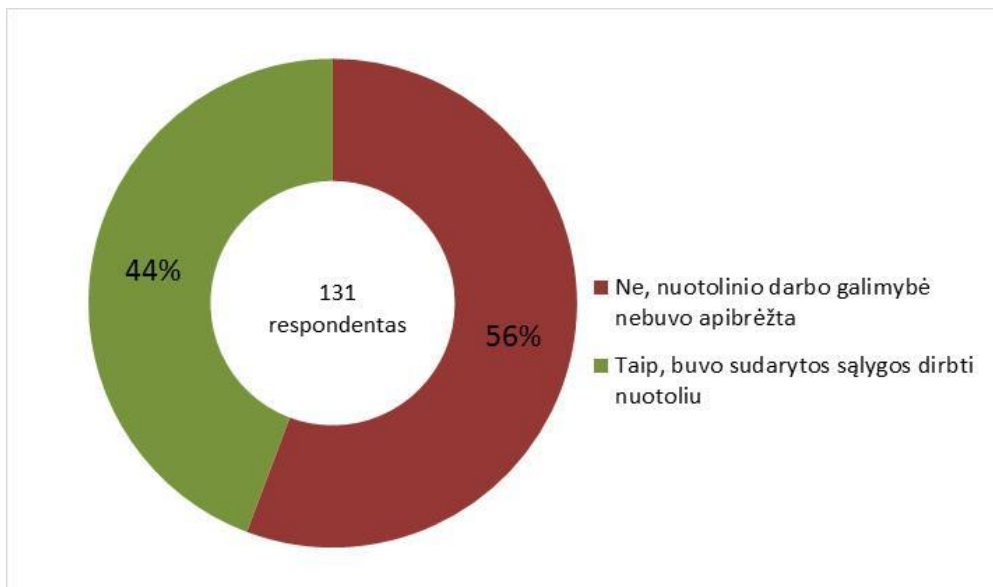
8 pav. Nuotolinio darbo naudojimas aukštosiose mokyklose prieš COVID-19 pandemiją

Apklausoje respondentai galėjo rinktis vieną iš trijų jau nurodytų galimų variantų, tačiau 7 respondentai neradę teisingo pasirinkimo įvardijo savo atsakymus; vienas jų dar apskritai nedirbo dėstytoju, o štai kitas respondentas dirbo tik nuotoliniu būdu paminėjęs „iš namų“. Penki iš respondentų įvardijo, kad dirbo hibridiniu darbo metodu (dalį darbo iš namų, dalį darbo atlikdavo iš organizacijos darbo vietos). Nors antrasis variantas būtent tai ir nurodo. Tai mums leidžia daryti išvadą, kad daliai respondentų viena iš naujųjų COVID-19 pandemijos metu plačiau pradėtų naudoti sąvokų „hibridinis darbas“ yra kur kas priimtinesnė. Todėl šių 5 respondentų atsakymai yra pridėti prie 38 respondentų, kurie iš karto įvardijo, kad dalinai dirbo nuotoliu. Tad, jei būtų nurodytas vienas iš atsakymų variantų „Dirbau hibridiniu darbo metodu“ 43 respondentai būtų pasirinkę šį variantą. 66,3 % dirbo visiems įprastu darbo metodu – iš organizacijos nustatytos darbo vietos. Bet visgi kyla klausimas – ar respondentai dirbdami aukštojoje mokykloje vienokiu ar kitokiu darbo metodu turėjo aiškiai apibrėžtas nuotolinio darbo galimybes. Su vienu iš pateiktų klausimų (9 pav.) būtent tai ir siekiau išsiaiškinti.



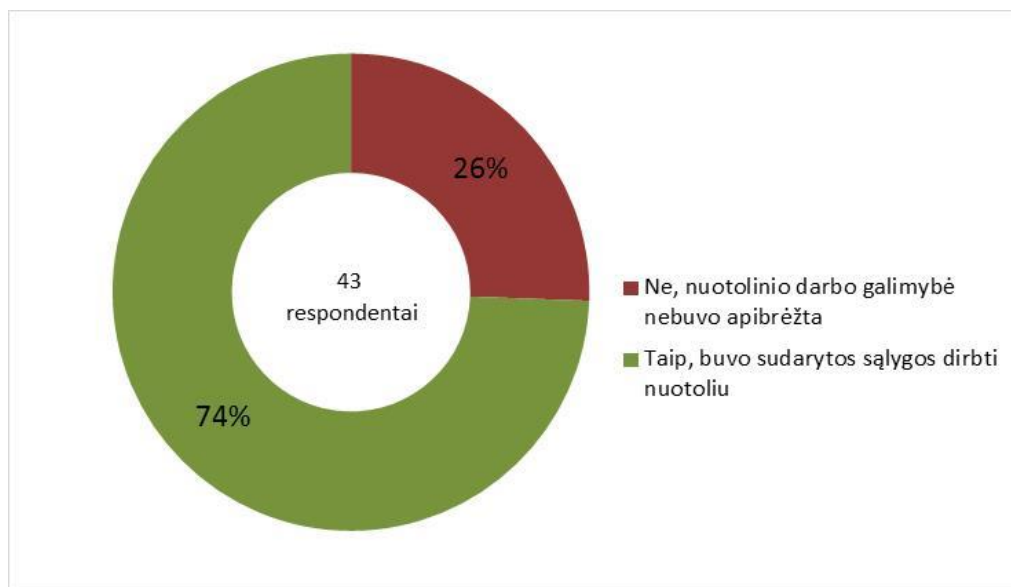
9 pav. Administracijos suteikta nuotolinio darbo galimybė prieš COVID-19 pandemiją

Respondentai gana tolygiai pasiskirstė atsakydami į šį klausimą, nors pirmajame klausime išryškėjo, jog dauguma dėstytojų visgi dirbo iš organizacijos nustatytos darbo vietos. Tad aiškėja, kad dalyje aukštųjų mokyklų buvo sudarytos galimybės dirbti nuotoliu, bet jie tuo nesinaudojo. O kitoje Lietuvos aukštųjų mokyklų dalyje sąlygų dirbti nuotoliniu būdu neturėjo. Tik dar svarbiau išsiaiškinti, jei aukštoji mokykla deklaravo, kad prieš COVID-19 pandemiją buvo sudarytos sąlygos, ar dėstytojai apie tai žinojo ir kaip tuo naudojosi. Tai padėjo išsiaiškinti anketos respondentų rezultatų informaciniai pjūviai. Analizuojant tuos, kurie prieš COVID-19 pandemiją pasirinko dirbti tik iš organizacijos nustatytos darbo vietos matyti, kad 56 % rinkosi dirbti iš tradicinės darbo vietos (organizacijos darbo vietos), nes nebuvo apibrėžta galimybė dirbti nuotoliu šiose aukštosiose mokyklose (10 pav.).



10 pav. Dėstytojai dirbę tik iš organizacijos nustatytos darbo vietos prieš COVID-19 pandemiją\_(A)

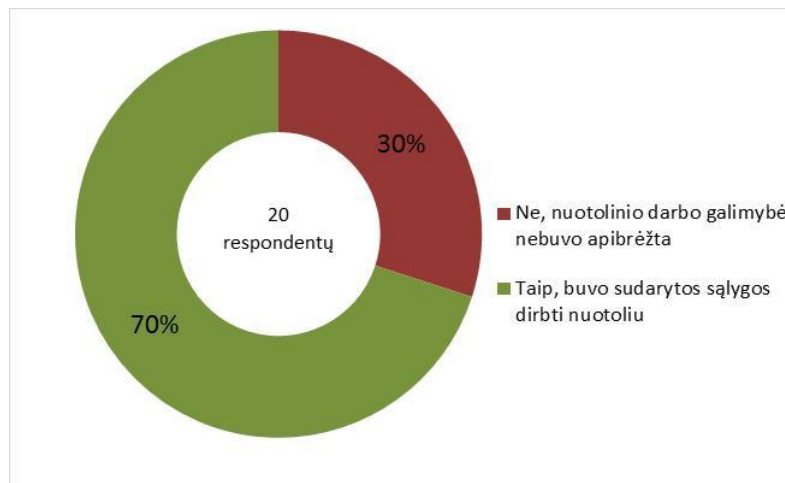
Tuo tarpu 44 % darbuotojų nesinaudojo nuotolinio darbo galimybe, nors turėjo apibrėžtas sąlygas dirbti nuotoliu. Analizuojant dėstytojus, kurie rinkosi dalinai dirbti nuotoliu būdu prieš COVID-19 pandemiją (11 pav.) atsakymai taip pat išsiskyrė.



11 pav. Dėstytojai dirbę dalinai nuotoliu prieš COVID-19 pandemiją\_(B)

26 % dėstytojų dalinai taikė nuotolinio darbo galimybę, nors aukštojoje mokykloje nuotolinio darbo sąlygos nebuvo apibrėžtos, o 74 % dėstytojų turėjo aiškiai apibrėžtas sąlygas dirbti nuotoliu, todėl taikė šį darbo metodą. Respondentų, kurie rinkosi dirbti nuotoliniu būdu tik išskirtiniais atvejais (pvz.: liga), buvo 20 (12 pav.). Tačiau atkreiptinas dėmesys, kad aukštųjų mokyklų dėstytojai skirtingai interpretavo darbą nuotoliu.

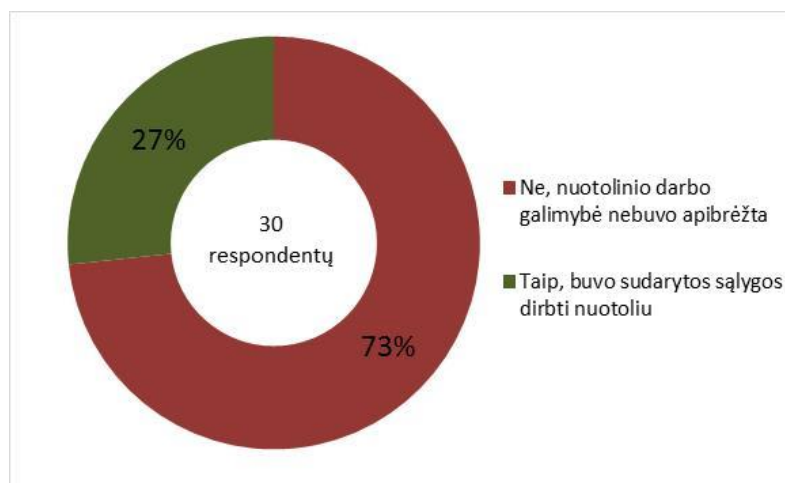




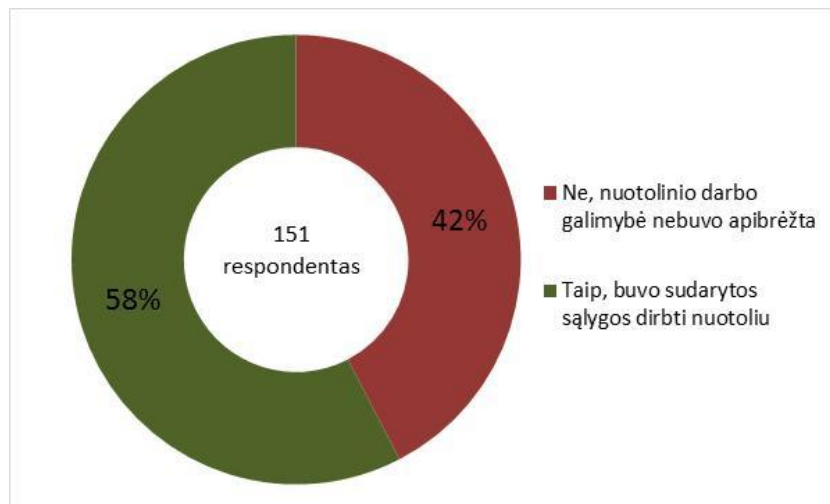
12 pav. Dėstytojai atsitiktinai dirbę nuotoliu prieš COVID-19 pandemiją\_(C)

30 % dėstytojų dirbo nuotoliniu būdu, nors aukštoji mokykla nebuvo aiškiai apibrėžusi tokios galimybės. 70 % dėstytojų rinkosi nuotolinio darbo metodą, pagal sudarytas tam sąlygas. Vienas respondentas, kuris įvardijo, kad dirbo tik nuotoliniu darbo metodu – iš namų, taip pat nurodė, kad aukštojoje mokykloje nuotolinio darbo galimybė nebuvo apibrėžta. Tad norisi daryti išvadą, kad dažnas dėstytojas prieš COVID-19 pandemiją rinkosi dirbti nuotoliniu būdu, nors aukštoji mokykla nebuvo apibrėžusi nuotolinio darbo sąlygų. Tačiau žvelgiant iš kitos pusės, galėjo būti ir komunikacijos stoka iš aukštosios mokyklos administracijos pusės, kuomet buvo leidimas dirbti nuotoliu, tačiau dėstytojams nebuvo išaiškintos sąlygos bei galimybės renkantis tokį darbo metodą. Dėl šios priežasties kai kurie dėstytojai nesirinko nuotolinio darbo galimybės.

Analizuojant nuotolines darbo galimybes prieš COVID-19 pandemiją, tarp universitetų ir kolegijų ryškėja didelis skirtumas. Palyginti mažas procentas visų respondentų, kurie dirba tik kolegijoje nurodė (13 pav.), kad aukštoji mokykla buvo sudariusi galimybes dirbti nuotoliu. Tuo tarpu nagrinėjant respondentus nurodžiusius, kad dirba tik universitete rezultatai (14 pav.) ženkliai kitokie.



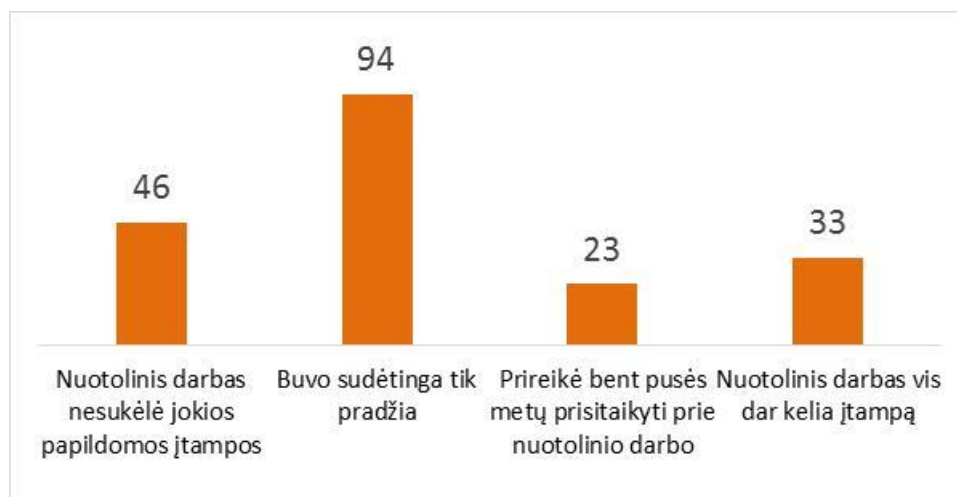
13 pav. Nuotolinio darbo galimybė Lietuvos kolegijose



14 pav. Nuotolinio darbo galimybė Lietuvos universitetuose

Lyginant Lietuvos universitetus su kolegijomis galima matyti, kad itin retam kolegijos dėstytojui buvo sudaryta galimybė dirbti nuotoliu. Tuo tarpu Lietuvos universitetuose dažniau buvo sudarytos galimybės dirbti taikant nuotolinio darbo metodą. Likę respondentai pažymėjo, kad dirba ir kolegijoje ir universitete, tad pagal šį kriterijų nebuvo vertinami. Galima daryti išvadą, kad jau prieš COVID-19 pandemiją universitetai buvo labiau pasirengę nuotoliniam darbui nei Lietuvos kolegijos.

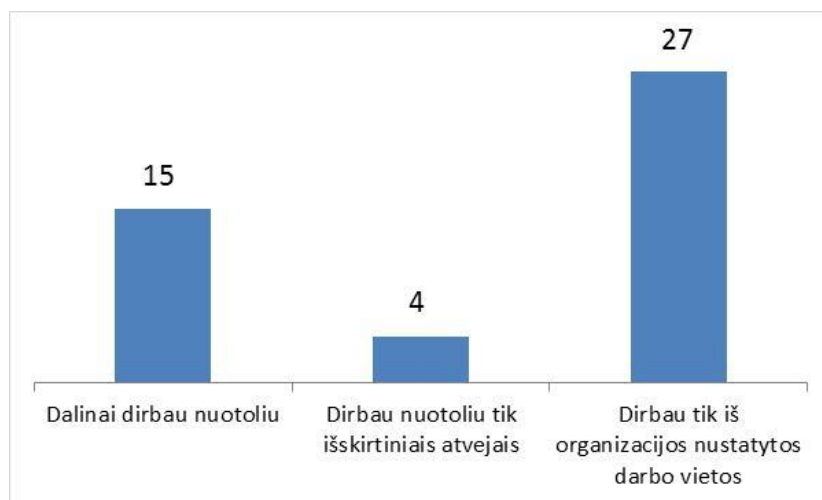
Tačiau nepriklausomai nuo aukštųjų mokyklų pasirengimo, kiekvienas skirtingai priimame pokyčius ir prie jų prisitaikome. Lietuvos dėstytojų tarpe prisitaikymas prie nuotolinio darbo COVID-19 pandemijos laikotarpiu pateiktas 15 paveiksle.



15 pav. Dėstytojų prisitaikymas prie nuotolinio darbo

Tik 23 % visų respondentų pažymėjo, kad prisitaikymas prie nuotolinio darbo nesukėlė jokios papildomos įtampos. Likusiems respondentams vienaip ar kitaip tradicinių darbo metodų perkėlimas į nuotolį sukėlė tam tikrų problemų, dėl kurių dėstytojai jautė įtampą. Analizuojant tuos 23 % dėstytojų grupę, kuriai prisitaikymas prie nuotolinio darbo per COVID-19 pandemiją nesukėlė jokios

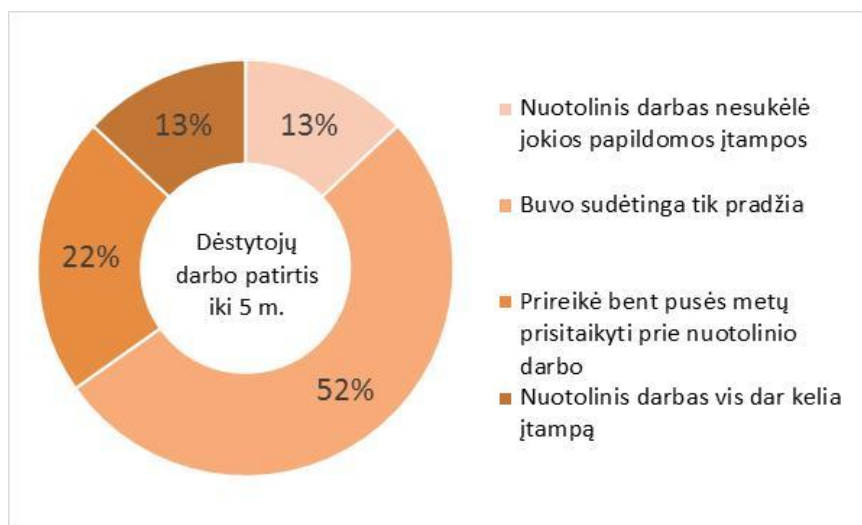
papildomos įtampos, paaiškėjo (16 pav.), kad didelė dalis jų, tokiu darbo modeliu jau dirbo prieš LR vyriausybės rekomenduojamą nuotolinį darbą (iki COVID-19 pandemijos).



16 pav. Dėstytojai, kurie neįvertino įtampos prisitaikant prie nuotolinio darbo per COVID-19 pandemiją

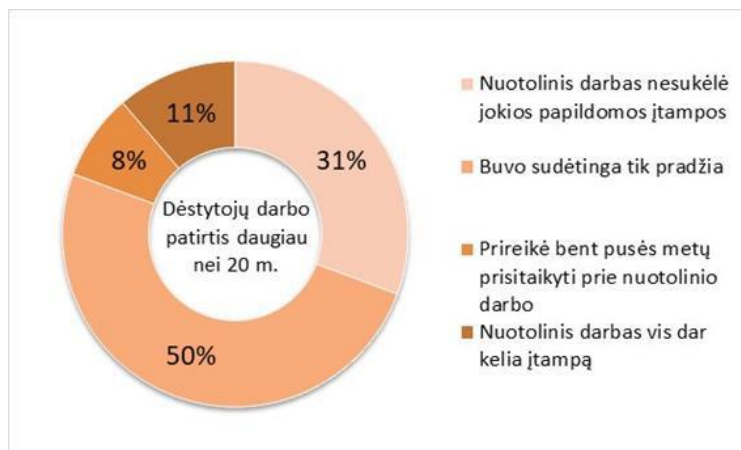
41 % dėstytojų jau yra dirbę nuotoliniu būdu, todėl pažymėjo, kad neįvertino jokios įtampos prisitaikant prie nuotolinio darbo per COVID-19 pandemijos laikotarpį. Tuo tarpu dėstytojai, kurie pabrėžė, kad nuotolinis darbas jiems vis dar kelia įtampą – 70 % jų. Prieš COVID-19 pandemiją jie dirbo tik iš aukštosios mokyklos nustatytos darbo vietos. Todėl galime daryti išvadą, kad sklandžiam prisitaikymui prie nuotolinio darbo metodo COVID-19 pandemijos metu, didelę įtaką turėjo, ar šis darbo metodas dėstytojams jau naudotas praktikoje.

Pagal tyrimo rezultatus prisitaikymui prie nuotolinio darbo reikšmingą įtaką daro ir patirtis dėstytojo pozicijoje. Dėstytojai, kurie aukštojoje mokykloje dirba iki 5 m. (17 pav.) tik 13 % jų nepatyrė įtampos prisitaikant prie nuotolinio darbo.



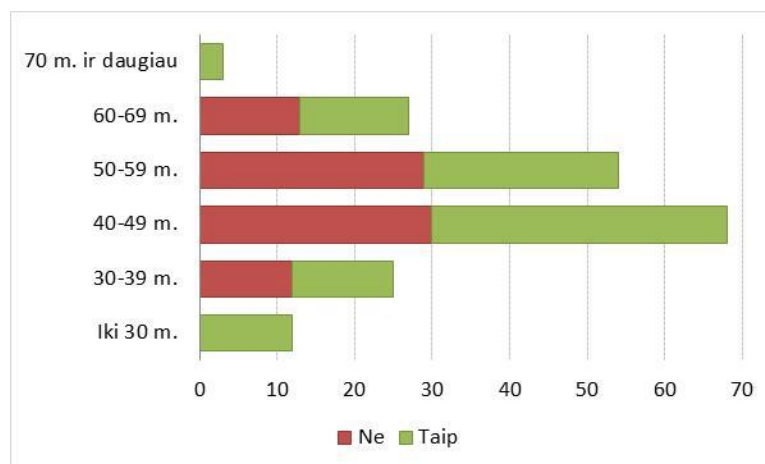
17 pav. Dėstytojų prisitaikymas prie nuotolinio darbo (5 m. darbo stažas)

Tuo tarpu dėstytojai, kurie aukštojoje mokykloje dirba daugiau nei 20 m. prisitaikymas prie nuotolinio darbo buvo kur kas lengvesnis (18 pav.). Tai leidžia daryti išvadą, kad patirtis darbo vietoje padeda adaptuoti darbo principus į kitą darbo modelį – taikant nuotolinio darbo metodą COVID-19 pandemijos metu.



18 pav. Dėstytojų prisitaikymas prie nuotolinio darbo (20 m. ir daugiau darbo stažas)

Tyrimo rezultatai rodo, kad sklandesniam prisitaikymui prie nuotolinio darbo COVID-19 pandemijos laikotarpiu pranašumą turi respondentai, kurie yra didesnės brandos bei turintys didesnę darbo stažą dirbant dėstytoju. Tačiau analizuojant, kas iš tyrime dalyvavusių respondentų norėtų tęsti darbą nuotoliniu būdu, paaiškėjo kita statistika (19 pav.). Iki 50 m. dėstytojai užtikrinčiau rinkosi atsakymą, kad norėtų arba labai norėtų toliau dirbti nuotoliniu būdu. Tačiau, kuo vyresni dėstytojai, tuo mažesnė riba tarp tų, kurie norėtų dirbti nuotoliniu būdu ir tarp tų, kurie norėtų tęsti darbą kontaktiniu metodu. 4 % visų respondentų neturėjo nuomonės apie tai, ar nuotolinis dirbas jiems būtų patrauklus po COVID-19 pandemijos. Tad, nors didesnę darbo stažą turintys dėstytojai lengviau prisitaikė prie nuotolinio darbo metodo, tačiau jaunesnės kartos dėstytojai pamatė daugiau nuotolinio darbo privalumų nei vyresni.

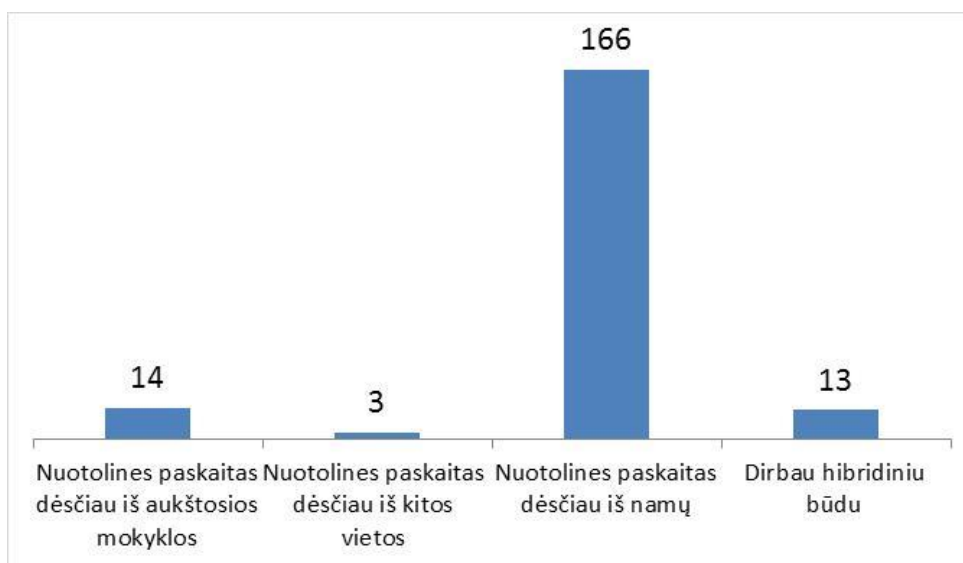


19 pav. Dėstytojų pasirinkimas ir toliau dirbti nuotoliniu būdu atsižvelgiant į jų amžių

Nagrinėjant apklausos rezultatus, pagal tai, kaip dėstytojai mato nuotolinio darbo įgyvendinimą Lietuvos aukštajame moksle, paaiškėjo įvairūs faktoriai, kurie turėjo įtakos kaip greitai tradiciniai darbo metodai buvo perkelti į nuotolį bei kas tiesiogiai tam turėjo įtakos. Vieni iš išorinių pagrindinių veiksnių, darantys įtaką sklandžiam prisitaikymui prie nuotolinio darbo – ar nuotolinis darbas buvo naudojamas dėstytojų tarpe iki COVID-19 pandemijos bei kokia apimtimi. Kaip sekėsi prisitaikyti prie nuotolinio darbo tiems, kurie naudojo nuotolinio darbo metodą prieš COVID-19 pandemiją bei kaip prie nuotolinio darbo prisitaikė tie dėstytojai, kuriems iki pandemijos neteko dirbti nuotoliu. Taip pat svarbus aspektas, ar Lietuvos aukštosios mokyklos buvo sudariusios sąlygas taikyti nuotolinį darbą mokymo procese iki pandemijos. Išsiaiškintas ir asmeninis svarbus faktorius, kuris turėjo įtakos sklandžiam bei greitam nuotolinio darbo įgyvendinimui – tai dėstytojų darbo stažas.

#### 4.2. Nuotolinio darbo iššūkiai COVID-19 pandemijos laikotarpiu

Lietuvoje COVID-19 pandemijos metu įprasti darbo metodai priverstinai perkelti į nuotolį. Lietuvos Respublikos vyriausybei rekomenduojant darbus tęsti iš namų, dalis dėstytojų taip ir padarė, tačiau dalis dėstytojų (13 respondentų) derino darbą ir iš aukštosios mokyklos, ir iš namų (20 pav.).

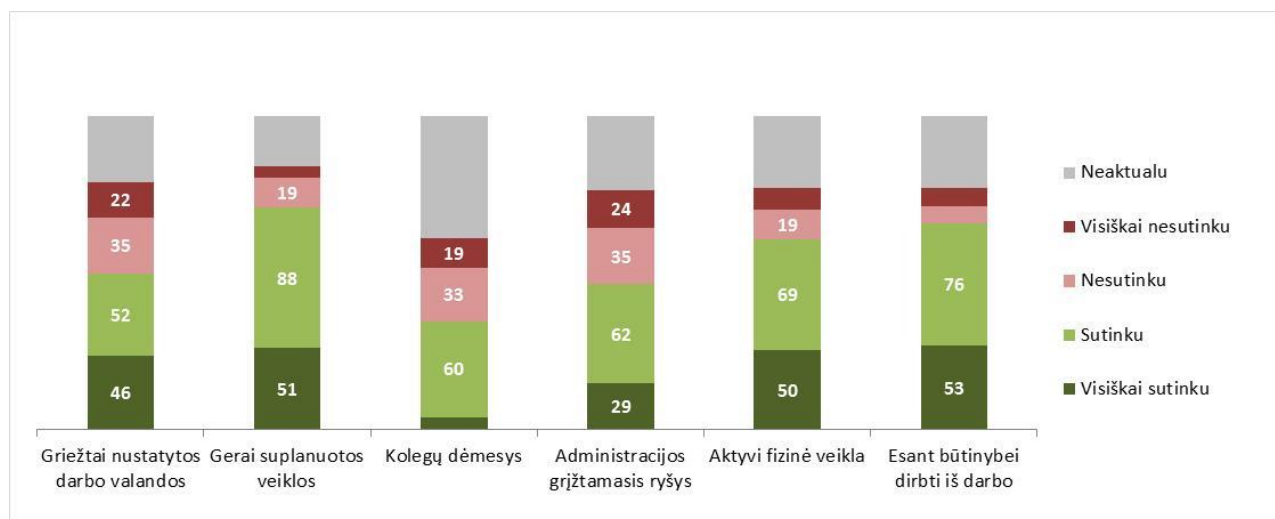


20 pav. Nuotolinio darbo įgyvendinimas COVID-19 pandemijos metu

Anketinėje apklausoje buvo galima rinktis iš 3 pateiktų atsakymų arba įrašyti savo variantą. 13 respondentų pasirinko kitą atsakymą, kuriame nurodė net paaiškinimus, pvz.: „Derinau pagal situaciją visus variantus: kartais iš namų, kartais iš darbo vietos, kartais iš kitur.“; „Dėstymas ir darbas buvo hibridinis - dalis darbo atliekama darbo vietoje, dalis - iš namų ar kitos vietos, kurioje buvo galima atsiriboti nuo kitų šeimos narių.“. Šie atsakymai parodo, kad norint užtikrinti paskaitų dėstymo kokybę, reikia ramios darbo aplinkos. Tą dėstytojams buvo itin sunku turėti dirbant nuotoliniu būdu iš namų, ypač kai gyvena daugiau žmonių. Todėl galima suprasti, kodėl 14 respondentų pasirinko nuotolines paskaitas dėstyti iš aukštosios mokyklos bei 3 respondentai, galimai norėdami atsiriboti nuo

namuose esančių trikdžių, pasirinko nuotolines paskaitas dėstyti iš kitos vietos nei namų aplinka ar aukštoji mokykla.

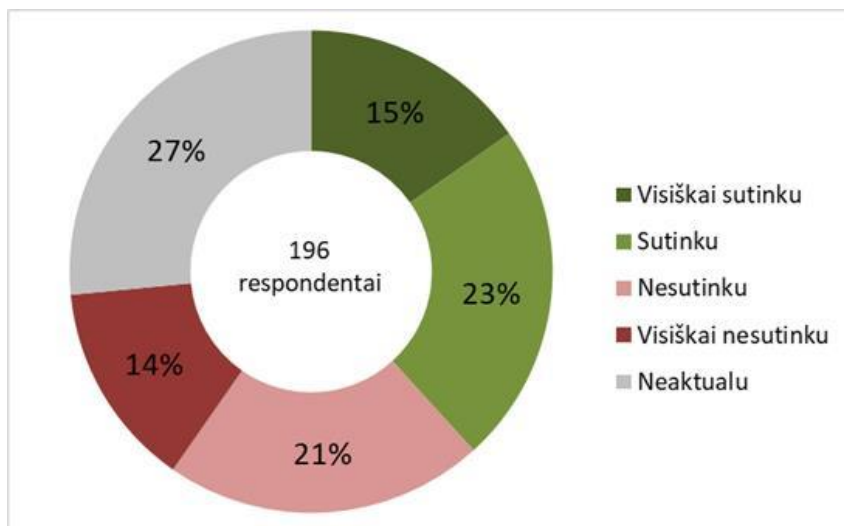
Perkeliant įprastą darbo modelį į nuotolinį darbą, atsiranda iššūkių darbo ir asmeninio gyvenimo balanso išlaikyme. Teorinėje dalyje šis aspektas buvo daug nagrinėtas atskleidžiant, kiek balanso buvimas ar išnykimas turi įtakos darbingumui bei darbuotojų psichologinei būsenai. Dėl šios priežasties į tyrimo anketą įtrauktas klausimas (21 pav.) – kas dėstytojams labiausiai bei mažiausiai padeda išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.



21 pav. Veiksniai padedantys išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo

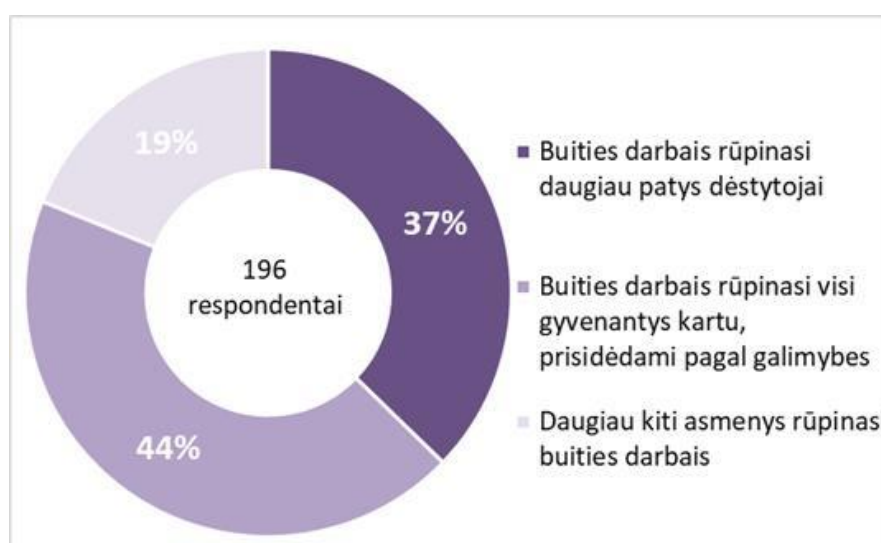
Iš 196 respondentų atsakymų rezultatų matyti, kad dėstytojai pasirinko svarbiausią kriterijų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso išlaikymui – esant būtinybei dirbti aukštojoje mokykloje. Štai čia koreliuoja anksčiau nagrinėto klausimo rezultatai, kad kokybiškam darbo atlikimui kartais reikia atsiriboti nuo namų aplinkos trikdžių ir tęsti darbus ramioje, tam pritaikytoje erdvėje. Antras pagal svarbumą daugumos kriterijus – gerai suplanuotos veiklos. Teorinėje dalyje nagrinėta literatūra dažnu atveju įvardijo griežtai nustatytas darbo valandas, kaip pagrindinį kriterijų, kad būtų išlaikytas balansas tarp asmeninio gyvenimo ir darbo. Tačiau pagal tyrimo rezultatus matome, kad aukštajame moksle kur kas svarbiau gerai suplanuoti veiklas, nes dėstytojų tarpe sunku dirbti pagal griežtai nustatytas darbo valandas, kai paskaitos gali išsidėstyti skirtingais intervalais. Trečiasis pagal svarbumą kriterijus dėstytojų tarpe yra aktyvi fizinė veikla. Svarbu pastebėti, kad respondentai administracijos grįžtamąjį ryšį įvardijo kaip svarbų veiksnių darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymui. Nors pirmu pasirinkimu, kaip „Visiškai sutinku“ šio veiksnio respondentai nesirinko, tačiau nurodė, kad tai tikrai svarbus aspektas pasirinkę „Sutinku“. Tai parodo, kad administracijos grįžtamasis ryšys dėstytojams būtinas. Nors respondentai įvardijo svarbius veiksnius, kaip išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą dirbant nuotoliniu būdu, tačiau (22 pav.) vienas iš klausimų buvo, kaip šiuo metu sekasi palaikyti balansą. Net 38 % respondentų įvardijo, kad labai nesiseka arba nesiseka išlaikyti balanso

tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Būtent dėl tokių rezultatų aukštųjų mokyklų administracijos dar įdėmiau turėtų suteikti grįžtamąjį ryšį dėstytojams, kad išsiaiškintų jų poreikius. Svarbu atkreipti dėmesį ne tik į kokybiškai atliktą darbą, bet ir į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą dirbant nuotoliniu darbo metodu.



22 pav. Jaučiamas darbo ir asmeninio gyvenimo balanso stygius dėstytojų tarpe

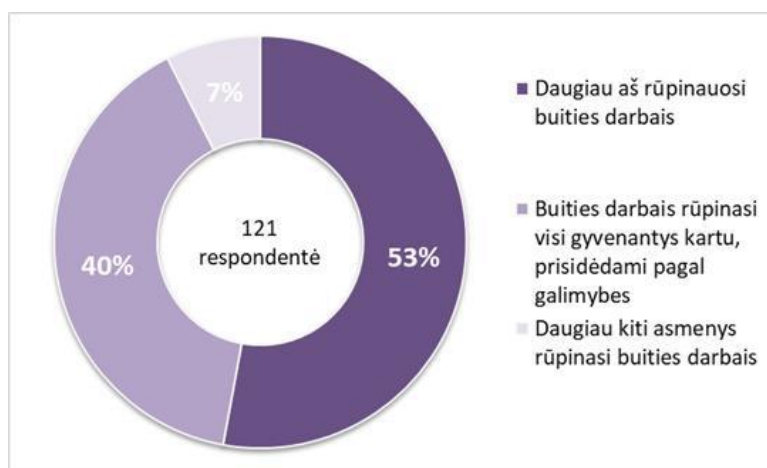
Įgyvendinant nuotolinį darbą iš namų, būtina atkreipti dėmesį ir į kitą faktorių – namų ruošos darbus. Teorinėje dalyje buvo nagrinėjama teorija, kad dirbant iš namų sunku atsiriboti nuo namų ruošos darbų, todėl darbas persipina su asmeniniu gyvenimu, o kartais dirbame viršvalandžius, nes namų ruošos darbus atliekame darbo metu. Siekiant išsiaiškinti ar gyvenimo ir darbo disbalansui dirbant iš namų turi įtakos namų ruošos darbai, (23 pav.) dėstytojai atsakė į klausimą, kas kasdienybėje paprastai rūpinasi namų ruošos darbais.



23 pav. Namų ruošos darbų pasiskirstymas

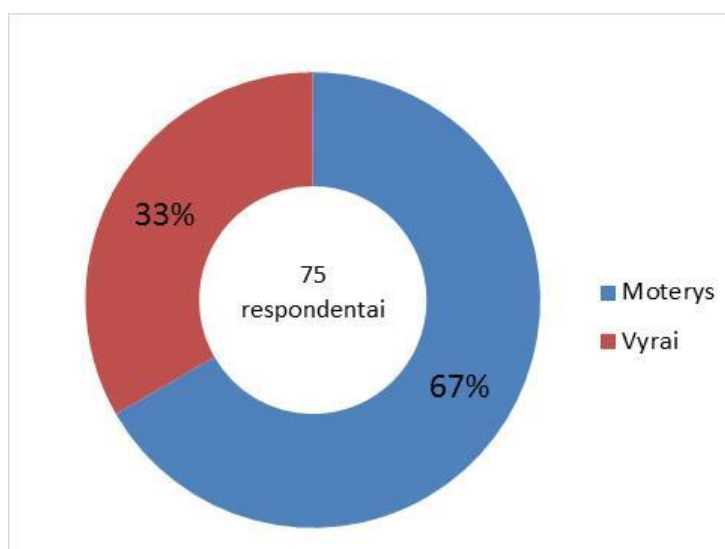


Analizuojant rezultatus, 37 % visų respondentų nurodė, kad paprastai namų ruošos darbais rūpinasi vienas asmuo. Norint išsiaiškinti lyties skirtumus šiuo aspektu, iš tyrimo rezultatų (24 pav.) nagrinėjau namų ruošos darbų pasiskirstymą lyties atžvilgiu.



24 pav. Namų ruošos darbai moterų tarpe

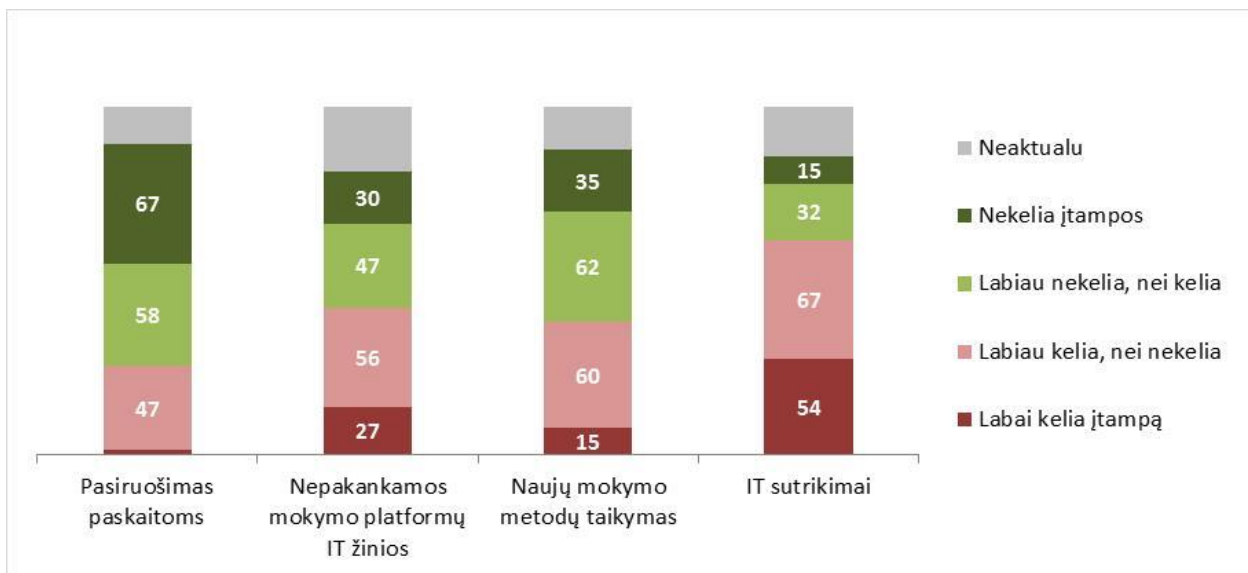
Pagal rezultatus matome, kad 53 % visų moterų respondenčių rūpinasi namų ruošos darbais. Tiriant ar tai turi įtakos moterų jaučiamam disbalansui tarp darbo ir asmeninio gyvenimo dirbant nuotoliniu būdu, būtina tyrimo rezultatų informaciniais pjūviais išsiaiškinti, kas statistiškai dažniau COVID-19 pandemijos metu jaučia disbalansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Iš tyrime pateikto klausimo – ar jaučiamas disbalansas COVID-19 kontekste, buvo galimi atsakymo variantai: visiškai sutinku, sutinku, neaktulau, nesutinku ir visiškai nesutinku. 67 % visų moterų sutiko (25 pav.), kad nuotolinio darbo metu jaučia disbalansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tai leidžia daryti išvadą, kad yra daug faktorių, kurie turi įtakos disbalanso atsiradimui moterų tarpe nuotolinio darbo metu, vienas iš jų – namų ruošos darbais dažniausiai rūpinasi moterys.



25 pav. Darbo ir asmeninio gyvenimo jaučiamo disbalanso palyginimas tarp vyrų ir moterų



Analizuojant vidinės įtapos šaltinius dirbant nuotoliu Lietuvos dėstytojų tarpe, empirinio tyrimo klausimyne buvo užduotas klausimas apie tai, kokie faktoriai labiausiai kelia įtampą ir atvirkščiai neturi įtakos įtampos didėjimui dirbant nuotoliniu būdu. Iš techninių faktorių, kurie tiesiogiai susiję su nuotolinių paskaitų dėstymu (26 pav.) dėstytojai nurodė IT sutrikimus ir nepakankamas mokymo platformų IT žinias. Trečioje vietoje pagal labiausiai keliančius įtampą faktorius, kurie tiesiogiai susiję su paskaitų dėstymu yra naujų mokymo metodų taikymas.



26 pav. Tiesiogiai faktoriai keliantys įtampą nuotolinių paskaitų metu

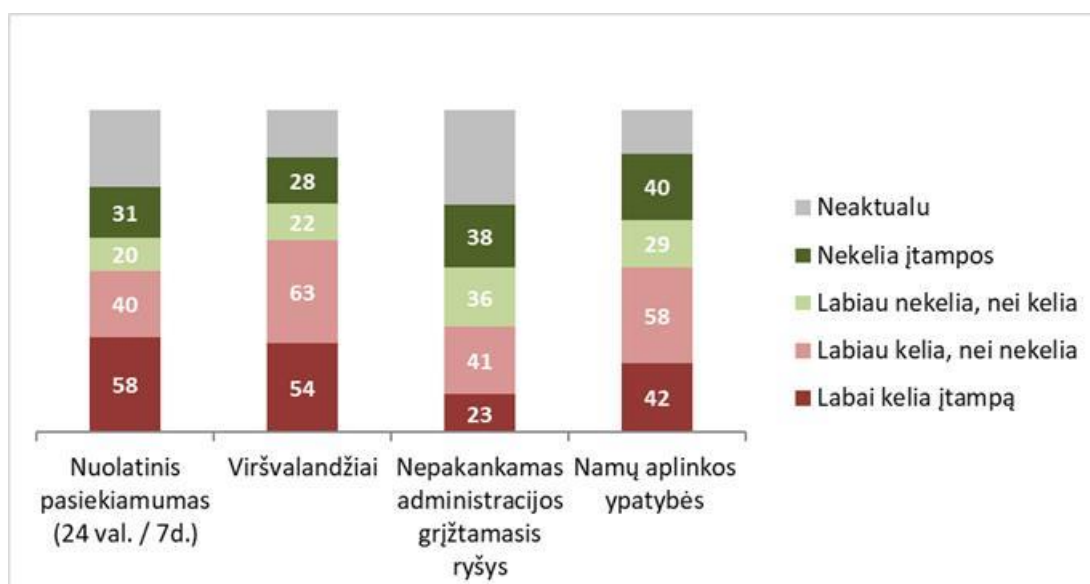
Dėstytojai klasifikuodami faktorius, kurie kelia įtampą, o kurie ne tiek kelia įtampą dirbant nuotoliniu būdu, labiausiai išskiria informacinių technologijų niuansus. Tam reikšmingą įtaką turi asmeninės dėstytojų IT kompetencijos. Todėl vertinant dėstytojų patiriamą įtampą IT sutrikimų metu anketoje buvo pateiktas klausimas IT kompetencijų įsivertinimui. Siekiant išsiaiškinti ar tai turi įtakos įtampos didėjimui (27 pav.), atlikta rezultatų analizė informaciniais pjūviais.



27 pav. Įtampa dėl IT sutrikimų dėstytojų tarpe pagal pačių įsivertintas IT žinias

Klausimyne įsivertinant IT žinias respondentai galėjo rinktis iš 5 variantų – puikiai, gerai, vidutiniškai, silpnai ir nepakankamai. Šiuos pasirinkimus sugrupavus 27 paveiksle matome atsakymus pagal tai, kaip dėstytojai jaučia įtampą atsižvelgiant į dėstytojų IT žinių kiekį. Nors IT žinios yra geros, tačiau dėstytojai patyrė įtampą nuotolinių paskaitų metu, atsiradus IT sutrikimams.

Dėl to galime daryti išvadą, nors IT žinios yra geros arba labai geros, tai nepadeda sklandžiam nuotolinio darbo vykdymui. Tai gali būti susiję su prastos kokybės mokymo platformomis, kurių tiesiogiai dėstytojas negali sutvarkyti, (nors turi geras IT žinias), tačiau susiduria su jų trikdžiais. Dėstytojų naudojamos informacinės technologijos ir jų kokybiškumas (pvz. įrenginio naujumas ar greitumas) – kai techninių trikdžių jie tiesiogiai negali sutvarkyti ir turi naudotis tokiais įrenginiais, kuriuos turi. Ne tik techniniai faktoriai turi reikšmingos įtakos patiriamai įtampai dirbant nuotoliniu būdu, bet ir netiesioginiai (28 pav.) veiksniai, tačiau darantys įtaką dėstytojų darbingumui bei gerai emocinei būsenai.

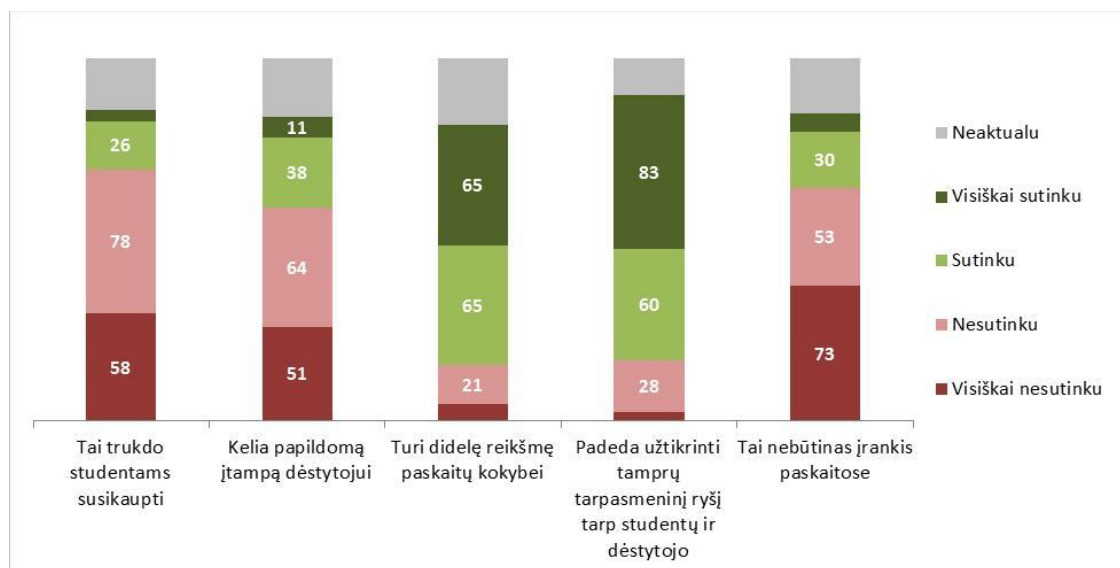


28 pav. Veiksniai keliantys įtampą dirbant nuotoliu

Analizuojant faktorius, kurie netiesiogiai susiję su paskaitų dėstymu nuotoliniu būdu, tačiau keliantys įtampą dirbant nuotoliu, paaiškėjo, kad dėstytojai, kaip labiausiai keliantį įtampą faktorių nurodo nuolatinį pasiekiamumą. Kai ne tik administracija, bet ir studentai gali bet kada susisiekti ar išsiųsti dėstytojui laišką. Dar daugiau įtakos gali turėti darbinio telefono įrenginio ar kompiuterio neturėjimas, kai darbinis elektroninis paštas yra susietas su asmeniniu telefono ar kompiuterio įrenginiu. Tuomet visi darbo reikalai yra pasiekiami po darbo valandų, o su darbu susiję elektroniniai laiškai matomi ir laisvalaikio metu. Todėl siejasi ir antrasis faktorius, reikšmingai keliantis įtampą dirbant nuotoliniu būdu, – viršvalandžiai. Trečiasis faktorius, kurį respondentai įvardijo kaip labai keliantį įtampą, tai namų aplinkos ypatybės. Būtent dėl šios priežasties anksčiau nagrinėtuose klausimuose dėstytojai

rinkosi dirbti hibridiniu būdu, dalį darbo atliekant iš namų, dalį iš aukštosios mokyklos, kur būtų galima atsiriboti nuo papildomų dirgiklių: papildomo triukšmo ar nepatogios darbo aplinkos. Kad būtų užtikrintos sąlygos, kuriose darbuotojai galėtų kokybiškai ir nejaučiant įtampos dirbti, būtinas administracijos įsikišimas bei grįžtamojo ryšio suteikimas. Tačiau net 33 % visų respondentų nurodė, kad nepakankamas Lietuvos aukštųjų mokyklų administracijos grįžtamasis ryšys papildomai kelia įtampą dirbant nuotoliniu būdu. Tai tik leidžia daryti išvadą, kad daugiau nei kas trečias dėstytojas nesulaukia, arba norėtų sulaukti daugiau administracijos įsitraukimo į mokymo procesą bei jausti daugiau dėmesio, ypač darbus vykdant nuotoliniu būdu.

Vienas iš svarbių įrankių dėstant nuotolines paskaitas yra vaizdo kameros naudojimas. Teorinėje analizėje buvo pateikta įvairių nuomonių apie vaizdo kameros naudojimą dirbant nuotoliniu būdu. Buvo nuomonių, kurios pabrėžė, kad savęs filmavimas kelia papildomą įtampą bendraujant nuotoliniu būdu, nes šnekantysis nuolat atkreipia dėmesį į tai kaip atrodo. Taip pat įtampa gali didėti dėl to, kad kūnas ir protas skirtingai suvokia vaizdinę konferenciją. Tačiau mokslininkai tuo pačiu metu teigia, kad naudojimas vaizdo kameros nuotolinio pokalbio metu padeda geriau pažinti pašnekovus bei išžvelgti, pamatyti neverbalinius signalus ir kurti glaudesnę tarpusavio ryšį. Norint išsiaiškinti, kokią reikšmę vaizdo kameros turi nuotolinių paskaitų metu (29 pav.), dėstytojai turėjo pažymėti, kokią įtaką kameros turi paskaitų kokybei.

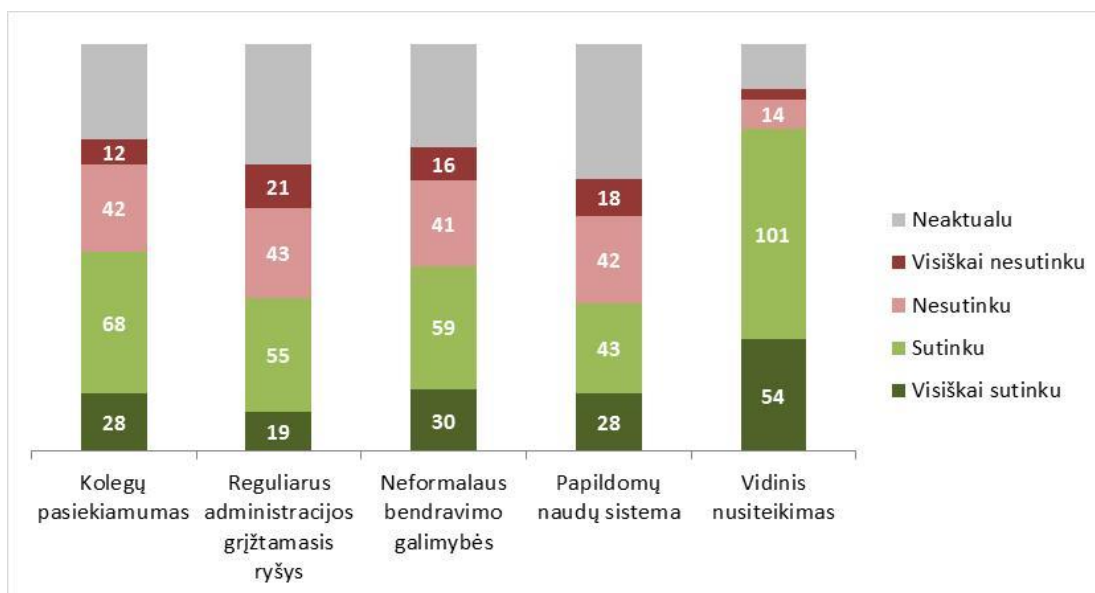


29 pav. Vaizdo kameros naudojimo reikšmė nuotolinių paskaitų kokybei

Apklausoje respondentų dauguma visiškai sutiko, kad vaizdo kameros naudojimas padeda užtikrinti tamprų tarpasmeninį ryšį tarp studentų ir dėstytojų. O antras pagal svarbumą vaizdo kameros nuotolinių paskaitų metu naudojimo rezultatas pastebėtas – paskaitų kokybės gerėjimas. Dėstytojai rinkosi atsakymą, kad vaizdo kamera turi didelę reikšmę paskaitų kokybei. Tuo pačiu metu

analizuojant apklausos rezultatus, dauguma dėstytojų paneigė teoriją, kad vaizdo kamera trukdo susikaupti ar kelia papildomą įtampą.

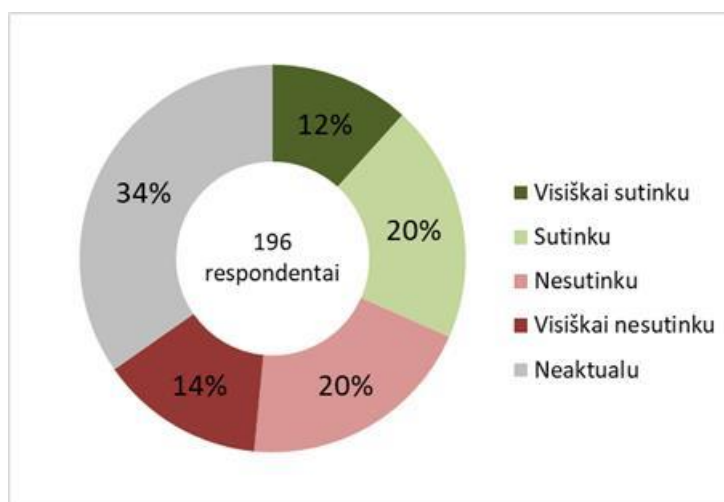
Tiriant dėstytojų psichologinę būseną dirbant nuotoliniu būdu, būtina atkreipti dėmesį į motyvacijos faktorius (30 pav.). Iki COVID-19 pandemijos plačiai naudojamas buvo tradicinis darbo metodas – darbas aukštojoje mokykloje. Dėl šios priežasties veikia kiti motyvavimo būdai.



30 pav. Motyvacijos faktoriai, dirbant nuotoliniu būdu

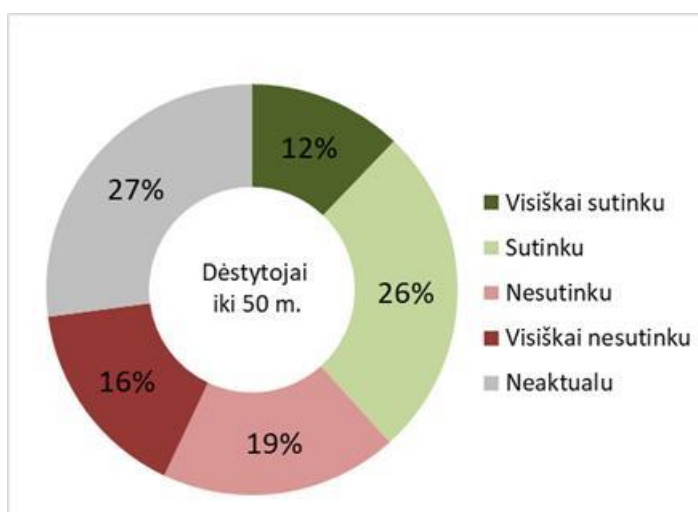
Visgi pagal respondentų rezultatus didžiausią įtaką motyvacijai dirbant nuotoliniu būdu turi vidinis nusiteikimas. Iki COVID-19 pandemijos organizacijų vadovai svarstė motyvavimo priemones, tačiau susidariusi nauja realybė šiek tiek pakoregavo darbuotojų motyvacijos faktorių darbe suvokimą. Analizuojant rezultatus dėstytojų tarpe – vidinis nusiteikimas yra pirmoje vietoje. Antroje vietoje yra neformalus bendravimas, kuris skatina motyvaciją dirbant nuotoliu. Dėstytojai visiškai sutiko, kad kolegų pasiekiamumas lygiai taip pat daro reikšmingą įtaką motyvacijai dirbant nuotoliu. Jei skaičiuotume teigiamą reikšmę su kuo dėstytojai visiškai sutiko arba sutiko, tai vidinis nusiteikimas išliktų pirmoje vietoje, kaip svarbus veiksnys. O antroje vietoje jau atsiranda kolegų pasiekiamumas. Tai reiškia, kad dirbant nuotoliu tampa gana sudėtinga bendravimo funkcija, nes nematome kolegų gyvai. Tačiau, kai kolegos yra pasiekiami, tai reikšmingai kelia motyvaciją dirbant nuotoliu. Čia svarbų vaidmenį turi aukštųjų mokyklų administracijos grįžtamasis ryšys, kuris dėstytojų tarpe įvertintas, kaip labiau reikšmingas faktorius nei papildomų naudų sistema. Taigi dirbant nuotoliu dėstytojų tarpe keičiasi motyvacijos faktoriai, ypač noras jausti administracijos įsitraukimą į darbo procesą.

Analizuojant motyvacijos faktorius, tampa pakankamai aišku, kas dėstytojams svarbu, kad jie jaustų motyvaciją dirbti nuotoliu. Tačiau iš visų 196 respondentų (31 pav.) 32 % dėstytojų šiuo metu niekas nemotyvuoja.



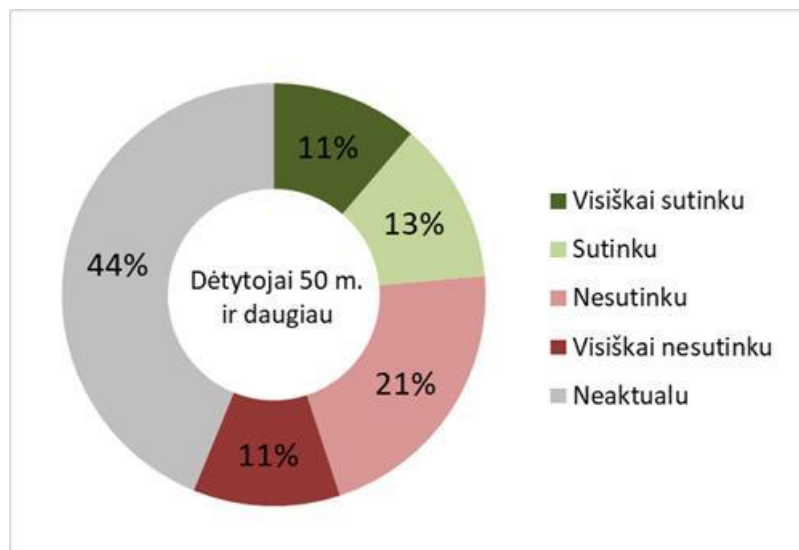
31 pav. Dėstytojų tarpe jaučiamas motyvacijos stygius dirbant nuotoliniu būdu

Čia vėlgi svarbus aukštosios mokyklos administracijos įsitraukimas, kad būtų užtikrinamos geros sąlygos dirbti nuotoliniu būdu. Išsiaiškinus darbuotojų motyvacijos skatinimo būdus ir priemones, automatiškai gerėja ne tik darbo rezultatai, bet ir gerėja emocinė būsena bei pasitenkinimas darbu. Darbuotojai jausdami vadovų indėlį į jų gerą emocinę būseną, stiprėja jų lojalumo ryšys su organizacija ir tuo pačiu vadovais. Tokie motyvacijos stygio rezultatai taip pat parodo, kad 32 % dėstytojų nesijaučia gerai dirbant nuotoliniu būdu, nes trūksta motyvacijos skatinimo iš aukštosios mokyklos administracijos. Analizuojant dėstytojus, kurie nejaučia motyvacijos dirbti nuotoliu (32 pav.) reikšmingas aspektas yra ir amžius.



32 pav. Dėstytojai (iki 50 m.), kurie nejaučia motyvacijos dirbti nuotoliu

Tiriant respondentų atsakymus matosi, kad iš tų dėstytojų, kurie nejaučia motyvacijos dirbant nuotoliu 38 % yra iki 50 m., kai tuo tarpu (33 pav.) dėstytojams, kuriems yra daugiau nei 50 m. nesijaučia motyvuoti dirbti nuotoliu – 24 %. Tai parodo, kad kuo jaunesnio amžiaus darbuotojas, tuo jam svarbiau jausti administracijos išitraukimą į darbo procesą, taip pat vadovų indėlį į motyvacijos kėlimą. Jaunesniame amžiuje formuojasi ryšys su organizacija ir lojalumas jai. Todėl labai svarbu vadovams aktyviai įsitraukti į darbo procesą siekiant, kad darbuotojų lojalumo.

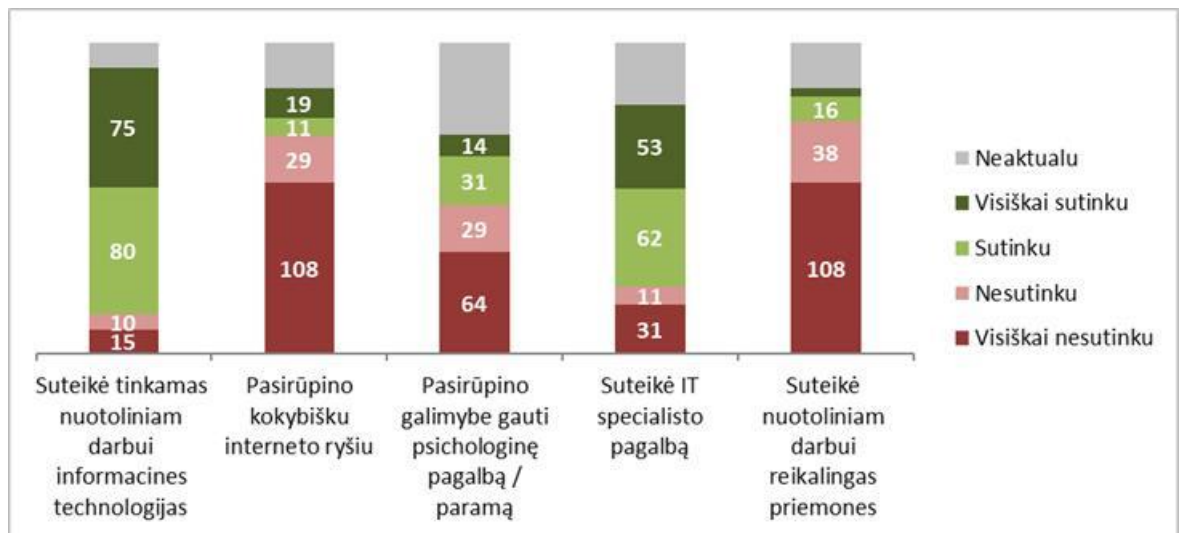


33 pav. Dėstytojai (daugiau nei 50 m.), kurie nejaučia motyvacijos dirbti nuotoliu

Analizuojant Lietuvos aukštojo mokslo dėstytojų darbo iššūkius taikant nuotolinio darbo metodą paaiškėjo darbo ir asmeninio disbalanso priežastys. Viršvalandžiai, namų aplinkos ypatybės, nuolatinis pasiekiamumas tik dar labiau sustiprina disbalansą. Tačiau norint minimizuoti nuotolinio darbo žalą, dėstytojai įvardijo, kad svarbu vidinis nusiteikimas, reguliarius administracijos grįžtamasis ryšys bei kolegų pasiekiamumas. Didelę reikšmę patiriamai įtampai, dirbant nuotoliniu būdu, turi techniniai niuansai tiesiogiai susiję su paskaitų dėstymu: IT sutrikimai, nepakankamos mokymo platformų IT žinios. Pagal tyrimo rezultatus tapo aišku, kad patiriama įtampa dėl šių faktorių nebūtinai yra tiesiogiai susijusi su silpnomis IT žiniomis. Paaiškėjo taip pat svarbus aukštųjų mokyklų administracijos grįžtamasis ryšys, kad visi šie su nuotoliniu darbu susiję iššūkiai būtų kuo labiau minimizuojami.

#### 4.3. Aukštųjų mokyklų veiksmai įgyvendinant nuotolinį mokslą COVID-19 pandemijos laikotarpiu

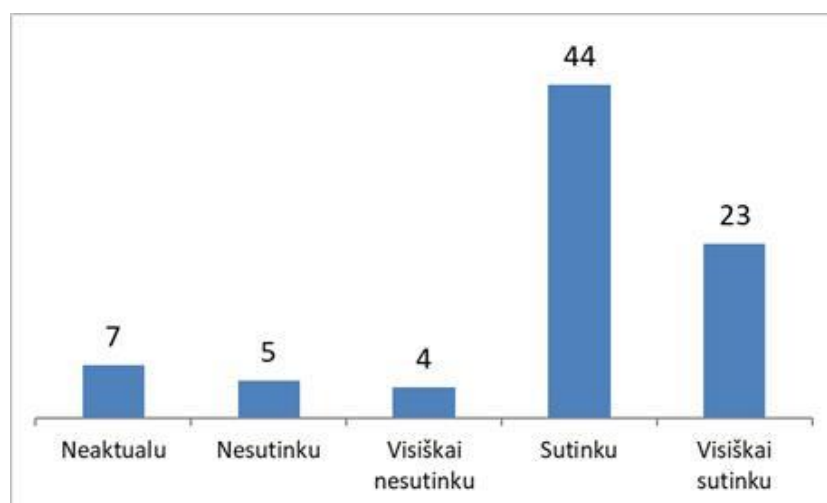
Tiriant dėstytojų darbo organizavimo pokyčius bei iššūkius taikant nuotolinio darbo metodą svarbu išsiaiškinti ir Lietuvos aukštųjų mokyklų indėlį į dėstytojų sklandžią adaptaciją prie nuotolinio darbo metodo. Tyrimo anketoje tuo tikslu buvo užduotas klausimas (34 pav.) kaip aukštoji mokykla prisidėjo prie nuotolinio darbo įgyvendinimo ir ar apskritai prisidėjo.



34 pav. Aukštosios mokyklos prisidėjimas prie nuotolinio darbo įgyvendinimo

Pagal tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad dėstytojai mažiausiai jautė pagalbą iš aukštosios mokyklos administracijos užtikrinant kokybišką interneto ryšį. Čia taip pat koreliuoja dėstytojų tarpe patiriama įtampa dėl IT sutrikimų, viena to priežasčių gali būti paaiškėjęs prastas asmeninis interneto ryšys. Blogo interneto ryšio dėstytojas negali sutvarkyti, tačiau jaučia to padarinius nuotolinių paskaitų dėstyme. Identiškai tiek pat (108 respondentai) pabrėžė, kad aukštoji mokykla nesuteikė ar bent iš dalies nekompensavo ergonominės kėdės, stalo ar kitų tiesiogiai su darbu susijusių priemonių.

Respondentų dauguma įvertino, kad dažnu atveju aukštoji mokykla suteikė darbui reikalingas informacines technologijas, tokias kaip – nuotolinio mokymo platformas. Tačiau analizuojant gaunamas naudas iš aukštosios mokyklos, pagal tai kaip dėstytojai jas įvertina, paaiškėjo (35 pav.), kad nuotolinio mokymo platformas daugeliu atveju aukštoji mokykla užtikrina, tačiau dėstytojų žinios apie nuotolinio mokymo platformas buvo nepakankamos sklandžiam darbui.

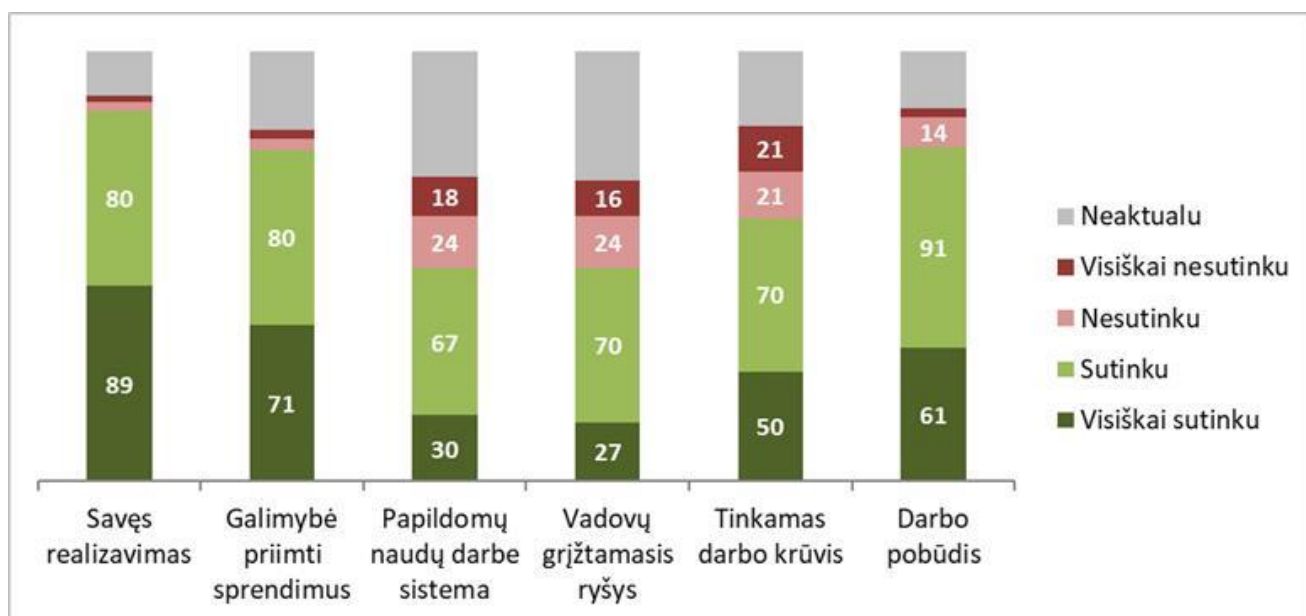


35 pav. Aukštoji mokykla suteikė nuotolinio mokymo platformas



Grafike pavaizduoti duomenys tų respondentų, kurie pažymėjo, kad nuotolinio darbo metu patiria įtampą, dėl nepakankamų nuotolinio mokymo platformų IT žinių. Tai leidžia daryti išvadą, kad mokymo procese daugeliu atveju dėstytojams buvo užtikrintos nuotolinio mokymo platformos, tačiau buvo stoka mokymų apie šias platformas. Todėl nuotolinių paskaitų metu dėstytojai patyrė įtampą, kai teko jomis naudotis.

Analizuojant aukštųjų mokyklų indėlį įgyvendinti nuotolinį mokymo procesą paaiškėjo, kad dauguma dėstytojų pasigedo pagalbos užtikrinant tinkamą interneto ryšį bei suteiktų darbui reikalingų priemonių trūkumo. Palyginti mažas aukštųjų mokyklų įsitraukimas užtikrinant psichologinę pagalbą ar paramą nuotolinio darbo metu gali turėti įtakos darbuotojų disbalansui tarp darbo ir asmeninio gyvenimo gali turėti dirbami virvalandžiai. Todėl norint atliepti darbuotojų poreikiams (36 pav.) svarbu išsiaiškinti, kas juos motyvuoja.



36 pav. Pasitenkinimo darbu faktoriai dėstytojų tarpe

Analizuojant atsakymo rezultatus daugumai dėstytojų aktualu savęs realizavimas bei darbo pobūdis, kas priklauso nuo jų pačių, kokį darbą pasirenka. Tačiau išoriniai faktoriai, tokie kaip galimybė priimti sprendimus ir tinkamas darbo krūvis priklauso nuo aukštųjų mokyklų administracijos. Tikėtina, kad ypač COVID-19 pandemijos kontekste galimybė priimti sprendimus yra aktulu norint spręsti, kokius darbus atlikti aukštosios mokyklos darbo vietoje, o kokius darbus perkelti į nuotolinį darbą. Apie tai dėstytojai užsiminė anksčiau nagrinėtuose klausimuose. Dėstytojai vėlgi nurodė, kad vadovų grįžtamasis ryšys turi reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu.



#### 4.4. Tyrimo rezultatus apibendrinančios išvados

1. Nagrinėjant tyrimo rezultatus, stebint dėstytojų prisitaikymą įgyvendinant nuotolinį darbą, paaiškėjo, kad sklandžiam nuotolinio darbo įgyvendinimui turėjo įtakos tai, ar nuotolinis darbas buvo naudojamas ir kokia apimtimi, dėstytojų tarpe iki COVID-19 pandemijos. Taip pat ar aukštoji mokykla buvo suteikusi sąlygas dirbti nuotoliniu būdu. Tie dėstytojai, kurie praktikavo nuotolinį darbą iki pandemijos, jų prisitaikymas dirbti pilnai nuotoliniu būdu buvo sklandesnis ir nesukėlė tiek įtampos, kiek neturėjusiems tokios praktikos. Išsiaiškintas ir asmeninis svarbus faktorius, kuris turėjo įtakos sklandžiam bei greitam nuotolinio darbo įgyvendinimui – tai dėstytojo patirtis bei darbo stažas.
2. Analizuojant Lietuvos aukštojo mokslo – dėstytojų darbo iššūkius, taikant nuotolinio darbo metodą, paaiškėjo darbo ir asmeninio disbalanso priežastys – viršvalandžiai, namų aplinkos ypatybės, nuolatinis pasiekiamumas. Didelę reikšmę patiriamai įtampai dirbant nuotoliniu būdu turi techniniai niuansai, tiesiogiai susiję su paskaitų dėstymu – IT sutrikimai, nepakankamos mokymo platformų IT žinios. Pagal tyrimo rezultatus tapo aišku, kad patiriama įtampa dėl šių faktorių nebūtinai yra tiesiogiai susijusi su silpnomis IT žiniomis. Tačiau norint minimizuoti nuotolinio darbo silpnybes, dėstytojai įvardijo, kad svarbu vidinis nusiteikimas, reguliarus administracijos grįžtamasis ryšys bei kolegų pasiekiamumas.
3. Pagal tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad dėstytojai iš aukštųjų mokyklų administracijų daugiausiai jautė pagalbą suteikiant nuotolinio mokymo platformas. Tačiau pasigedo mokymų ar žinių praplėtimo, kaip šiomis platformomis efektyviai naudotis. Dažnas dėstytojas įvardijo, kad sulaukė iš aukštosios mokyklos ir IT specialistų pagalbos. Nagrinėjant tyrimo rezultatus dėstytojai labiausiai pasigedo pagalbos, užtikrinant kokybišką interneto ryšį bei gauti (kompensuoti pilnai ar iš dalies patirtas išlaidas) nuotoliniam darbui reikalingas priemonės – pvz.: kompiuterį, ergonominę kėdę, stalą.

## IŠVADOS

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad nuotolinis darbas yra darbo organizavimo bei vykdymo forma, kuomet darbą galima atlikti oficialioje darbdavio vietoje, tačiau yra vykdomas kitur, naudojant informacines technologijas. Priklausomai nuo laiko dirbant iš biuro ir dirbant nuotoliu (namuose) santykio, skirtingai apibrėžiamas nuotolinis darbas – į nuolatos dirbančius nuotoliu ir dalinai dirbančius nuotoliu. Plačiaja prasme nuotolinis darbas susideda iš 3 pagrindinių elementų – kiek laiko per darbo dieną darbuotojas dirba nuotoliu, kaip dažnai dirba ne oficialiose darbdavio patalpose (kitoje darbuotojo pasirinktoje vietoje), bei kaip dažnai per savaitę dirba tokiu principu. Apie nuotolinį darbą imta kalbėti nuo XX a. JAV, kuomet 8 dešimtmetyje Jackas Nillelsas tyrimuose pirmą kartą panaudojo sąvoką „teledarbas“ (angl. *telework*). Nuo to laiko nuotolinis darbas sparčiai plečiasi visame pasaulyje ir ilguoju periodu parodė darbuotojų darbo našumo padidėjimą. Lietuvoje tik po 2010 m. darbo kodekso pakeitimo buvo įteisintas nuotolinis darbas (teledarbas), kaip organizavimo forma arba atlikimo būdas. Mokslininkai nagrinėjantys COVID-19 pasaulinės pandemijos laikotarpį (nuo 2020 m.) įvardijo sąvoką – „nauja realybė“ apie nuotolinį darbą. Taip, kaip ši situacija pakeitė nuotolinio darbo suvokimą, išlieka tikimybė, kad nuotolinis darbas liks plačiai pasirenkama darbo forma ir po pandemijos suvaldymo.
2. COVID-19 kontekste nuotolinis darbas namuose sumažina ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Daugeliui darbuotojų darbas neapsiriboja ofisu, kai kompiuteris ar darbo telefonas yra kartu. Todėl atsiranda galimybė dirbti ir po darbo valandų. Kol organizacijoms tai yra privalumas, darbuotojams tai gali virsti išbandymu. Galimybė būti pasiekiamu bet kuriuo paros metu daro žalingą poveikį darbo bei asmeninio gyvenimo balansui. Tai kelia susirūpinimą ne tik sveikata. Tyrimai rodo, kad darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas iššaukia pervargimą, emocinį išsekimą, veikia darbuotojų produktyvumą. Virtualaus darbo dėka atsirado galimybė apjungti intelektinį kapitalą, dalykines žinias bei srities profesionalus nepaisant geografinių ir laiko aplinkybių. Tačiau dirbant nuotoliu kyla ir įvairūs iššūkiai, tokie kaip – savirealizacija, darbo organizavimas, darbo našumas, bendradarbiavimo efektyvumas. Pagrindiniai uždaviniai organizacijų vadovams, darbuotojų išlaikymui: stiprus vadovų palaikymas ir darbuotojų koordinavimas, darbuotojų aprūpinimas reikiamomis priemonėmis bei kompetencijų kėlimas, aiškus lūkesčių apibrėžimas ir efektyvi komunikacija, pagarba lanksčioms darbo sąlygoms, pagalba užtikrinant darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei pasitikėjimo ir psichologinio saugumo kūrimas.
3. Lietuvos aukštojo mokslo prisitaikymas prie nuotolinio darbo COVID-19 pandemijos kontekste, yra tiesiogiai susijęs su tuo, ar aukštojoje mokykloje iki pandemijos buvo praktikuojamas nuotolinio mokymo metodas. Tie dėstytojai, kurie jau yra taikę nuotolinį darbo

metodą, jautė mažiau įtampos pereinant į nuolatinį darbą. Paaiškėjo, kad Lietuvos aukštajame moksle universitetų dėstytojai dažniau nei kolegijų dėstytojai praktikavo nuotolinį darbą iki pandemijos. Pagrindiniai iššūkiai, su kuriais dažniausiai susidūrė dėstytojai, įgyvendinat nuotolinį darbą COVID-19 pandemijos metu – IT sutrikimai, naujų mokymo metodų taikymas, nepakankamos IT mokymo platformų žinios, nuolatinis pasiekiamumas bei viršvalandžiai.

4. Išanalizavus tyrimo rezultatus, paaiškėjo nuotolinio darbo trūkumai, kuriuos padėjo išgryninti aukštojo mokslo dėstytojų atsakymai į anketinę apklausą. Staigiai (dėl COVID-19 pandemijos) perkėlus tradicinius darbo metodus į nuotolinį mokymo procesą, aukštosios mokyklos nepavyko tinkamai tam pasiruošti, todėl dėstytojai patyrė įtampą, motyvacijos kritimą bei pasitenkinimo darbu mažėjimą. Pagrindiniai nuotolinio darbo trūkumai, kuriuos pažymėjo dėstytojai – tai kolegų nepasiekiamumas, nepakankamas aukštosios mokyklos administracijos grįžtamasis ryšys bei neformalaus bendravimo trūkumas. Pagal tyrimo rezultatus, nors nuotolinis darbas ir turi trūkumų, tačiau jauno amžiaus dėstytojai (iki 30 m.) ir dėstytojai sukaupę didelę patirtį (70 m. ir daugiau) yra labiau linkę tęsti mokymo procesą taikant nuotolinį darbą, nei likę tyrime dalyvavę dėstytojai (31–69 m.). Dauguma respondentų pabrėžė, kad jiems svarbus motyvacijos faktorius yragalimybė pačiam priimti sprendimą, kada taikyti nuotolinį darbą, o kuriuos darbus atlikti iš aukštosios mokyklos. Nors nuotolinis darbas turi trūkumų, hibridinis darbo metodas Lietuvos dėstytojų tarpe yra priimamas labai palankiai.

## REKOMENDACIJOS

1. Šį tyrimą tęsiančiajam – tyrimo metodikoje papildomai atlikti kokybinį tyrimą – nestruktūruotą interviu su aukštųjų mokyklų administracija ar programų vadovais bei studentais. Rekomenduojama išsiaiškinti bendradarbiavimo (tarp dėstytojų, administracijos ir studentų) iššūkius, kaip administracija prisideda prie sklandesnio nuotolinio darbo įgyvendinimo, ar tai jaučia dėstytojai bei kaip studentai priima nuotolinio mokymo procesą.
2. Būsiamiems tyrėjams – instrumentų įgyvendinimui skirti daugiau laiko ir tyrimą vykdyti ir tiesioginio kontakto būdu. Dėstytojai, tikėtina, dėl didelio krūvio nereaguoja į elektroninius laiškus su kvietimu dalyvauti tyrime.
3. Būsiamiems tyrėjams – anketinę apklausą siųsti tiesiogiai potencialiems respondentams. Šio tyrimo silpnybė buvo ta, kad pradžioje daug laiko buvo sugaišta viliantis, jog aukštųjų mokyklų administracijos pasidalins klausimynu su dėstytojais, tačiau taip neįvyko. Sugaišus daug laiko ir nesulaukiant pakankamo kiekio respondentų ėmiausi asmeniškai siųsti anketinę apklausą dėstytojams. Tik šis būdas pasiteisino.
4. Būsiamiems tyrėjams – suformuoti bandomąjį anketinės apklausos variantą ir juo pasidalinti su dėstytojais. Pati jį taikiau ir šis sprendimas pasiteisino, nes gavau objektyvių įžvalgų iš dėstytojų, kaip galėčiau pakoreguoti ir papildyti klausimus, kad jie būtų aiškiai suprantami ir nedviprasmiški.

## BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai:

1. Agba, Michael Sunday, A. M. Ogaboh Agba, ir Daniel Chi Chukwurah Jr. 2020. „COVID-19 Pandemic and Workplace Adjustments/Decentralization: A Focus on Teleworking in the New Normal.” *BRAIN: Broad Research in Artificial Intelligence & Neuroscience* 11 (4): 185–200  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=2376cf62-9b9b-4e39-91cd-16d3b4fe3cdf%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=148771495&db=a9h>
2. Burrell, Darrell Norman. 2020. „Understanding the talent management intricacies of remote cybersecurity teams in covid-19 induced telework organizational ecosystem.“ *Revista Academiei Fortelor Terestre* 25 (3): 232–244.  
<https://web.a.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=15826384&AN=145690434&h=BBGFPfKiJXTYVZHxCDOIBGE9Tr6itWO062b%2bqJxss7IGsDiWE7xXTwo%2fFXoF11eYPj08fko0SrDUwa0BXVAsgQ%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLocal=ErrCrlNotAuth&crlhashurl=login.aspx%3fdirect%3dtrue%26profile%3dehost%26scope%3dsite%26authtype%3dcrawler%26jrnl%3d15826384%26AN%3d145690434>
3. Brazeau, Gayle A., Jeanne E. Frenzel, ir William A. Prescott Jr. 2020. „Facilitating Wellbeing in a Turbulent Time.” *American Journal of Pharmaceutical Education* 84 (6): 688–691.  
<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=84e6244d-ad5a-4fa3-9e5c-90dc9cf9fc42%40pdc-v-sessmgr03>
4. Choi, Sungjoo. 2020. „Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces.” *Public Personnel Management* 49 (3): 470–495.  
<https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
5. Champion, Linda L., ir Emily D. Champion. 2020. „Leading Matters: Take It from the Professionals—a High-Level Overview of Virtual Leadership According to Educational Technology Scholars (and a Few Others).” *TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning* 64 (1): 182–84.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=cace6bd9-0d95-488c-870c-eb8ca6bd2a95%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=141319272&db=a9h>

6. Dhar, Ruby, Babban Jee, Karthikeyan Pethusamy, Ashikh Seethy, Arun Kumar, ir Subhradip Karmakar. 2020. „The Scars of COVID19: Preparing for the Collateral Damages.” *Asian Journal of Medical Sciences* 11 (6): 142–147.  
<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=f845e78d-0d59-47fd-946e-bfd40b9c7678%40sessionmgr103>
7. Galetić Lovorka, Maja Klindžić. 2020. „The Role of Benefits in Sustaining Hrm Outcomes – an Empirical Research Study.” *Management: Journal of Contemporary Management Issues* 25 (1): 117–132.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=40&sid=7a493d27-02d4-43d0-9391-f313702dfccd%40sdc-v-sessmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=144368273&db=bth>
8. Golden, Timothy D., ir Ravi S. Gajendran. 2019. „Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support.” *Journal of Business & Psychology* 34 (1): 55–69.  
<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=17&sid=43a5cea2-33e0-43c8-a50f-5e4ebc190a23%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>
9. Grincevičienė, Neringa. 2020. „Nuotolinio darbo naudojimo intensyvumo poveikis darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui“. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*: 21  
<https://www.zurnalai.vu.lt/BATP/article/view/16768/15871>
10. Haun, Verena C., Annika Nübold, ir Anna G. Bauer. 2018. „Being Mindful at Work and at Home: Buffering Effects in the Stressor–detachment Model.” *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 91 (2): 385–410  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=ed55924a-3f47-494e-b8c1-ef17731f891c%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=129427258&db=a9h>
11. Levine MF, Taylor JC, Davis LE. 1984. „Defining Quality of Working Life.“ *Human Relations*. 37(1): 81–104.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872678403700105>
12. Mannheim, Karl. 1970. „The problem of generations.“ *Psychoanalytic review* 57(3): 378–404  
<https://www.pep-web.org/document.php?id=psar.057.0378a>

13. Miglioretti, Massimo, Andrea Gragnano, Simona Margheritti ir Eleonora Picco. 2021. „Not All Telework Is Valuable.” *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones* 37 (1): 11–19.  
<http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=6&sid=cace6bd9-0d95-488c-870c-eb8ca6bd2a95%40sessionmgr4006&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=149069456&db=a9h>
14. Nakrošienė Audronė, Butkevičienė Eglė. 2016 „Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams“. *Filosofija. Sociologija* 27 (4): 364–372.  
<http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/filosofijasociologija/2016/4/7333>
15. Nedelcu, Elena. 2020. „The Perspective of Young People on the Effects of Telework on the Quality of Life at Work.” *Romanian Review of Social Sciences* 10 (19): 3–12.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=148270145&site=ehost-live>.
16. Nilles, Jack. 1997. „Teleworking Enabling Distributed Organization”, *Information Management System* 14(4): 8–15.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10580539708907069>
17. Norkūnienė, Jurgita. 2018 „*Personalo valdymo procesas nuotolinėje komandoje*“. Klaipėda: Lietuvos verslo kolegija
18. Rayner, Helen. 2020. „Personality and Different Types of Teams.” *Assessment & Development Matters* 12 (3): 14–17.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=145282454&site=ehost-live>.
19. Rohwer, E., Kordsmeyer, A.-C., Harth, V., ir Mache, S. 2020. „Boundarylessness and sleep quality among virtual team members – a pilot study from Germany.“ *Journal of Occupational Medicine & Toxicology*, 15(1): 1–13.  
<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=6955ba0c-7777-4be0-9391-d5805b579862%40pdc-v-sessmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=146320020&db=a9h>
20. Schiller, Breen M., ir Daniel L. Stanley. 2020. „Nexus News: State Tax Nexus Related to Work-at-Home and Teleworking Employees.” *Journal of State Taxation* 38 (4): 7–47.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=145396401&site=ehost-live>

21. Sumathipala, Sanjeewa. 2020. „Trust and Psychological Safety in a Virtual Healthcare Team.” *Middle East Journal of Family Medicine* 18 (9): 53–57.  
<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=f4db5bb4-add3-402e-bfd2-bab22d2e7867%40pdc-v-sessionmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=145635157&db=a9h>
22. Tamašauskaitė, Gintarė. 2013. „Nuotolinio darbo teisinis reguliavimas“ *Teisė* 189–204.  
<https://www.zurnalai.vu.lt/teise/article/view/1910>
23. Urick, Michael. 2020. „Generational Differences and COVID-19: Positive Interactions in Virtual Workplaces.” *Journal of Intergenerational Relationships* 18 (4): 379–398.  
<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=4&sid=b8d0c745-71fa-49b3-91c4-63b2aee332a8%40sdc-v-sessionmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=147383336&db=a9h>
24. Vaičiulis, Dalius. 2014. „Nuotolinio darbo sutarties kaip lankstaus darbo organizavimo formos aspektai“. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje* 5 (1): 183–188.  
[https://www.slk.lt/sites/default/files/studies\\_in\\_contemporary\\_society\\_2014.pdf#page=183](https://www.slk.lt/sites/default/files/studies_in_contemporary_society_2014.pdf#page=183)
25. Van der Lippe, Tanja, ir Zoltán Lippényi. 2020. „Beyond Formal Access: Organizational Context, Working From Home, and Work–Family Conflict of Men and Women in European Workplaces.” *Social Indicators Research* 151 (2): 383–402.  
<http://web.a.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=0&sid=40ecaea5-8a56-44af-824b-40b2e2ca03f8%40sessionmgr4007&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=eue&AN=145997932>
26. Von Bergen, C. W., Martin S. Bressler, ir Trevor L. Proctor. 2019. „On the Grid 24/7/365 and the Right to Disconnect.” *Employee Relations Law Journal* 45 (2): 3–20.  
<http://web.b.ebscohost.com/skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=5&sid=1b5d05c9-6153-4dff-8dfd-6dfaa846f317%40pdc-v-sessionmgr01&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=138002576>

Teisės aktai:

27. „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603“ TAR. Žiūrėta 2021 m. kovo 23 d.  
<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89>



Kiti šaltiniai:

28. Dževeckytė, Rasa. 2021. „Karantinas labiausiai per galvą trenkė darboholikams“. *Verslo žinios*, 2021 m. kovo 10 d., 40.
29. Jacobs, Emma. 2021. „Pasibaigus pandemijai, laukia naujas išbandymas – trečias darbo organizavimo modelis“. *Verslo žinios*, 2021 gegužės 13 d., 30.
30. Jones, Jeffrey M. 2015. „In U.S., Telecommuting for Work Climbs to 37%.“ *Gallup Poll Briefing*. Žiūrėta 2020 m. kovo 20 d.  
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=115848005&site=ehost-live>.
31. Gilbert, N. 2020. „12 essential work from home trends and predictions for 2020/2021 you should know.“ *Financesonline*. Žiūrėta 2020 m. kovo 20 d.  
<https://financesonline.com/work-from-home-trends/>
32. Markevičienė, Eglė. 2021. „Karantino gelbėjimo planas darbuotojams: edukacija apie savijautą ir pozityvios patirtys“. *Verslo žinios*, 2021 balandžio 1 d., 17.
33. Mills-Vareikaitė, Agnė. 2021. „Perdegimo sindromas: kaip atpažinti ir kaip padėti, kai atostogos nepadedą“. *Verslo žinios*, 2021 m. balandžio 15 d., 30.
34. Mills-Vareikaitė, Agnė. 2021. „Zoom nuovargis“ didesnę neigiamą įtaką daro moterims“. *Verslo žinios*, 2021 m. balandžio 29 d., 39.
35. Sabaliauskaitė Gabija, Dževeckytė Rasa. 2021. „Norėjo laisvės dirbti iš namų, dabar veržiasi į biurą“. *Verslo žinios*, 2021 m. kovo 4 d., 16.
36. Tarcijonaitė, Milda. 2021. „Pokyčių valdymas: vadovai per mažai galvoja ir per daug daro“. *Verslo žinios*, 2021 m. kovo 4 d., 16.

## SANTRAUKA

Šukelienė, Elena. 2021. „Nuotolinio darbo poveikis žmogiškųjų išteklių valdymui ir veiklos efektyvumui viešajame sektoriuje: aukštųjų mokyklų tyrimas“

Šis darbas aktualiai atspindi nūdienos realijas, kai tradicinius darbo metodus keičia priversitinis darbas iš namų. Darbo problema – nuotolinio darbo forma Lietuvoje įteisinta nuo 2010 m. Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2001–2006 m. nuotoliniu būdu vidutiniškai Lietuvoje dirbo 1,8 % šalies gyventojų. Tačiau nuo 2020 m. nuotolinis darbas pradėtas plačiai taikyti dėl pasaulinės COVID-19 pandemijos. Ši darbo organizavimo forma reikalauja teorinės analizės, ypač praktinio vertinimo viešajame sektoriuje: kaip nuotolinį darbą vertina Lietuvos aukštojo mokslo atstovai; kaip nuotolinis darbas veikia darbingumą; kokios ypatybės būdingos komandos formavimui ir darbo organizavimui. Šio magistro darbo tikslas – išsiaiškinti nuotolinio darbo organizavimo specifiką, ypatumus bei vaidmenį Lietuvos viešajame sektoriuje pagal išsikeltus darbo uždavinius:

1. Išanalizuoti nuotolinio darbo raišką ir ypatumus Lietuvos ir pasaulio kontekste;
2. Išnagrinėti nuotolinio darbo įtaką darbuotojų išlaikymui ir darbo organizavimui;
3. Įvertinti Lietuvos aukštajame moksle darbo organizavimo iššūkius ir ypatybes;
4. Identifikuoti nuotolinio darbo trūkumus Lietuvos dėstytojų tarpe.

Darbo teorinėje dalyje nuosekliai aptartos nuotolinio darbo atsiradimo priežastys bei pasekmės, ypač atkreipiant dėmesį į nuotolinio darbo pokytį Lietuvos ir pasaulio kontekste, kuomet pagal galimybes laisvai pasirenkama darbo forma COVID-19 pandemijos metu tapo privaloma. Naudojant šį darbo metodą atsirado galimybė apjungti intelektualinį kapitalą, dalykines žinias bei srities profesionalus nepaisant geografinių ir laiko aplinkybių. COVID-19 pandemijos metu darbas iš namų turi didelę įtaką susidariusiems viršvalandžiams, emociniam išsekimui, kontaktavimui darbo klausimais bet kuriuo paros metu, ko pasekoje atsiranda darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas. Šiais laikais atsiradusios sąvokos „skaitmeninis stresas“, „nauja realybė“, „hibridinis darbas“ verčia organizacijų vadovus pergalvoti komandos formavimo bei darbuotojų skatinimo įrankius. Nustatyti svarbiausi aspektai: stiprus vadovų palaikymas ir darbuotojų koordinavimas, darbuotojų aprūpinimas reikiamomis priemonėmis bei kompetencijų kėlimas, aiškus lūkesčių apibrėžimas ir efektyvi komunikacija, pagarba lanksčioms darbo sąlygoms, pagalba užtikrinant darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei psitikėjimo ir psichologinio saugumo kūrimas.

Darbo antrojoje dalyje tiriamas dėstytojų darbo organizavimo pokytis bei iššūkiai esant nuotoliniam darbui COVID-19 pandemijos metu. Kiekybinis tyrimas atliktas Lietuvos aukštųjų mokyklų dėstytojų tarpe atskleidė, kaip viešojo sektoriaus darbuotojams sekėsi įgyvendinti nuotolinį darbą mokymo procese. Anketinės apklausos metu išsiaiškinta, jog dėstytojai įpatingai jautė įtampą IT sutrikimų metu bei keičiant mokymo metodus. Trūko aukštųjų mokyklų pagalbos bei kokybiškų darbo priemonių užtikrinimo. Paaiškėjo dėstytojų darbo ir asmeninio gyvenimo disbalanso priežastys bei juos skatinančios priemonės nuotolinio darbo metu. Dėstytojai atskleidė būtinybę jausti administracijos grįžtamąjį ryšį darbo procese. Nors nuotolinis darbas kelia iššūkius jį įgyvendinant viešajame sektoriuje, tačiau dėstytojų tarpe hibridinis darbas, kuomet nuotolinį darbą galima derinti su darbu iš organizacijos darbo vietos, yra vertinamas labai palankiai.

Darbo struktūra – teorinė mokslinių šaltinių analizė, tyrimo metodologija, kiekybinis tyrimas bei pateikiamos darbo išvados.

Raktiniai žodžiai: nuotolinis darbas, nuotolinio darbo įgyvendinimo ypatumai, žmogiškieji ištekliai.

## SUMMARY

Šukelienė, Elena. 2021. „The Impact of Teleworking on Human Resource Management and Performance in the Public Sector: A Study of Higher Education Institutions“

This thesis reflects the realities of today, when traditional work methods are replaced by mandatory work from home. The problem of the thesis - teleworking as a form of work has been legalized in Lithuania since 2010. According to the data of the Lithuanian Department of Statistics, in 2001-2006, 1.8% of the country's population, on average, worked remotely in Lithuania. However, from 2020 teleworking has become widespread due to the global COVID-19 pandemic. This form of work organization requires a theoretical analysis and especially a practical assessment in the public sector; how remote work is perceived by the representatives of the Lithuanian higher education; how does teleworking affect a work capacity, what are the characteristics of building a team as well as work organization. The aim of this master's thesis is to find out the specifics, peculiarities and a role of telework in the Lithuanian public sector, according to the following tasks set:

1. To analyze the expression and peculiarities of telework in Lithuania and worldwide;
2. To examine the impact of telework on employee retention and work organization;
3. To evaluate the challenges and features of work organization in the Lithuanian higher education;
4. To identify the shortcomings of telework among the Lithuanian academic community.

The theoretical part of the thesis consistently discusses the causes and consequences of teleworking also by paying a special attention to a change in remote work in the Lithuanian context as well as worldwide, when a free choice to telework became mandatory during the COVID-19 pandemic. Using this method of work has made it possible to combine intellectual capital, expertise and professionals in the field, regardless of the geographical and time circumstances. However, working from home during the COVID-19 pandemic has a significant impact on overtime, emotional exhaustion, contact at work at any time of the day, resulting in an imbalance between work and private life. The emergence of the concepts of "digital stress", "new reality" and "hybrid work", these days, is forcing organizational leaders to rethink team-building and employee-driven tools. The key elements identified include a strong managerial support and a staff coordination, a staffing and competence development, a clear definition of expectations and an effective communication, a respect for flexible working arrangements, an assistance in ensuring work-life balance as well as building trust and psychological security.

The second part examines the change in the organization of academics' work and the challenges of teleworking during the COVID-19 pandemic. Quantitative research among representatives of the Lithuanian higher education revealed how public sector employees succeeded in implementing telework in the teaching process. The questionnaire survey revealed that teachers were particularly stressful during the IT failures and when changing teaching methods. There was a lack of support from higher education institutions and the provision of quality work tools. The reasons for the imbalance between academics' work and personal life as well as the measures encouraging them during telework have become clear. The academics revealed a need for feedback from the administration in the work process. Although teleworking poses challenges in its implementation in the public sector, hybrid work, where teleworking can be combined with work from an organization's workplace, is highly valued among the academics.

Structure of the thesis - theoretical analysis of scientific sources, research methodology, quantitative research and conclusions.

Keywords: telework, peculiarities of teleworking implementation, human resources.

## **PRIEDAI**

## Kiekybinio tyrimo klausimynas

Sveiki,

Esu Elena Šukelienė, universiteto magistrantė, ir tiri nuotolinio darbo poveikį žmogiškųjų išteklių valdymui ir efektyvumui **aukštajame moksle**. Man labai svarbi Jūsų patirtis dirbant nuotoliu, ypač šiuo COVID-19 pandemijos metu, todėl prašau atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jums tai užtruks **ne ilgiau 10 min.**

**Iš ankto dėkoju už skirtą laiką!**

*Duomenys bus tvarkomi teisėtu, sąžiningu ir skaidriu būdu archyvavimo tikslais viešojo intereso labui, mokslinių ar istorinių tyrimų tikslais arba statistiniais tikslais.*

1. Koku darbo metodu dirbote prieš COVID'19 pandemiją?
  - Dirbau tik iš organizacijos nustatytos darbo vietos
  - Dalinai dirbau nuotoliu
  - Dirbau nuotoliu tik išskirtiniais atvejais (pvz.: liga)
  - Kitas variantas (įrašyti)
  
2. Koku darbo metodu dirbote per LR vyriausybės rekomenduojamą nuotolinį darbą COVID'19 pandemijos metu?
  - Nuotolines paskaitas dėsčiau iš namų
  - Nuotolines paskaitas dėsčiau iš aukštosios mokyklos
  - Nuotolines paskaitas dėsčiau iš kitos vietos
  - Kitas variantas (įrašyti)
  
3. Ar aukštojoje mokykloje prieš COVID'19 pandemiją buvo galimybė dirbti nuotoliniu būdu?
  - Taip, buvo sudarytos sąlygos dirbti nuotoliu
  - Ne, nuotolinio darbo galimybė nebuvo apibrėžta

4. Kaip aukštoji mokykla prisidėjo prie nuotolinio darbo įgyvendinimo COVID'19 pandemijos metu?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neutralu	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Suteikė tinkamas nuotoliniam darbui informacines technologijas (mokymo platformas ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasirūpino kokybišku interneto ryšiu (pvz.: suteikė kompensaciją už spartesnį ryšį, papildomą WIFI maršrutizatorių ir kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pasirūpino galimybe gauti psichologinę pagalbą / paramą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikė IT specialisto pagalbą (IT help desk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suteikė nuotoliniam darbui reikalingas priemones ar kompensavo patirtas išlaidas (pilnai ar iš dalies kompiuterio, ergonominės kėdės, stalo ar kitų priemonių įsigijimui)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aukštoji mokykla neprisidėjo prie nuotolinio darbo įgyvendinimo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kas Jums kelia įtampą dirbant nuotoliu?

	Nekelia įtamos	Labiau nekelia, nei kelia	Neaktualu	Labiau kelia, nei nekelia	Labai kelia įtampą
Pasiruošimas paskaitoms	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viršvalandžiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuolatinis pasiekiamumas (24 val. / 7d.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepakankamas administracijos grįžtamasis ryšys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naujų mokymo metodų taikymas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT sutrikimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nepakankamos mokymo platformų IT žinios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Namų aplinkos ypatybės (papildomas triukšmas, neergonomiška darbo vieta ar kt.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išskirtinių iššūkių lyginant darbą iš namų ir iš darbovietės netenka patirti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kas Jums padeda išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo COVID'19 pandemijos metu?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neaktualu	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Griežtai nustatytos darbo valandos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai suplanuotos veiklos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atskiros darbo erdvės įsirengimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegų dėmesys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administracijos grįžtamasis ryšys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyvi fizinė veikla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esant būtinybei dirbti iš darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šiuo metu nepavyksta išlaikyti balanso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Kas Jums labiausiai suteikia pasitenkinimą darbu?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neutralu	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Savęs realizavimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė priimti sprendimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Papildomų naudų darbe sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovų grįžtamasis ryšys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinkamas darbo krūvis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo pobūdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šiuo metu nejaučiau pasitenkinimo darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Ar pavyko prisitaikyti prie nuotolinio darbo COVID'19 pandemijos metu?

- Nuotolinis darbas nesukėlė jokios papildomos įtampos
- Buvo sudėtinga tik pradžia
- Prireikė bent pusės metų prisitaikyti prie nuotolinio darbo
- Nuotolinis darbas vis dar kelia įtampą

9. Ką manote apie vaizdo kameros naudojimą nuotolinėse paskaitose?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neaktualu	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Tai trukdo studentams susikaupti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelia papildomą įtampą dėstytojui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turi didelę reikšmę paskaitų kokybei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Padeda užtikrinti tamprų tarpasmeninį ryšį tarp studentų ir dėstytojo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tai nebūtinai įrankis paskaitose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Kas Jus motyvuoja dirbant nuotoliu?

	Visiškai sutinku	Sutinku	Neaktualu	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Kolegų pasiekiamumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reguliarus administracijos grįžtamasis ryšys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformalaus bendravimo galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Papildomų naudų sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vidinis nusiteikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šiuo metu niekas nemotyvuoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Ar norėtumėte ir toliau dirbti nuotoliniu būdu?

- Taip
- Labiau taip, nei ne
- Neturiu nuomonės

- Labiau ne, nei taip
- Ne

12. Jūsų lytis?

- Moteris
- Vyras

13. Jūsų amžius?

- Iki 30 m.
- 30-39 m.
- 40-49 m.
- 50-59 m.
- 60-69 m.
- 70 m. ir daugiau

14. Jūs šiuo metu dirbate:

- Universitete
- Kolegijoje
- Universitete ir kolegijoje

15. Kiek laiko dirbate dėstytoju?

- Iki 2 m.
- 2-5 m.
- 6-9 m.
- 10-20 m.
- Daugiau nei 20 m.

16. Kaip Jūs vertinate savo IT žinias?

- Puikiai
- Gerai
- Vidutiniškai
- Silpnai
- Nepakankamai

17. Kaip organizuojate laiką buities darbams esant nuotoliniam darbui?

- Buities darbai rūpinuosi tik aš
- Dažniau aš
- Dažniau kitas asmuo, gyvenantis kartu
- Tik kitas asmuo, gyvenantis kartu
- Rūpinasi visi gyvenantys kartu prisidedami pagal galimybes
- Buities darbams pasitelkiu pagalbą iš išorės



**Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą (forma)**

Forma patvirtinta Mykolo Romerio universiteto  
Senato 2012 m. lapkričio 20 d. nutarimu Nr.1SN- 10

**PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ**

2021 - 12 -  
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

\_\_\_\_\_  
(*fakulteto / instituto, programos pavadinimas*)  
Studentas (-ė) \_\_\_\_\_,  
(*vardas, pavardė*)

patvirtinu, kad šis rašto darbas / bakalauro / magistro baigiamasis darbas

„\_\_\_\_\_“  
\_\_\_\_\_“.

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

\_\_\_\_\_  
(*parašas*)

\_\_\_\_\_  
(*vardas, pavardė*)