

NUOTOLINIS DARBAS IR PSICHOSOCIALINĖ RIZIKA: IŠŠŪKIAI, SUSIJĘ SU VIRTUALIA KOMUNIKACIJA IR DARBO INTENSIVYVĖJIMU

Vida Juškelienė, Jūratė Tamašauskaitė, Erikas Mačiūnas, Toma Jasiukevičiūtė-Zelenko

Higienos institutas

SANTRAUKA

Tyrimo tikslas – atskleisti COVID-19 pandemijos metu nuotoliniu būdu dirbusių Lietuvos savivaldybių įmonių darbuotojų psichosocialinės rizikos ypatumus, susijusius su virtualia komunikacija ir darbo intensyvėjimu, aprašyti nuotolinio darbo (ND) reikšmę darbuotojų sveikatai ir profesinei gerovei, pateikti užsienio tyrimų išvadas šiais klausimais.

Tyrimo metodika. Kokybiniame tyrime dalyvavo 29 specialistai (4 vyrai ir 25 moterys) iš 17 skirtingų Lietuvos savivaldybių įmonių, kurių dydis svyravo nuo 10 iki 1 104 darbuotojų. Duomenys buvo renkami pasitelkiant fokusuotų grupių diskusijų metodologiją. Organizuotos dviejų grupių diskusijos: 1 grupė (n = 11) – vadovai ir jiems atstovaujantys asmenys, 2 grupė (n = 18) – kiti darbuotojai. Tyrimo gairės parengtos vadovaujantis Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros (EU-OSHA) 2021 m. atliktu tyrimu. Duomenų analizė atlikta remiantis teminės analizės principais.

Rezultatai ir išvados. Lietuvos savivaldybių įmonių darbuotojų psichosocialinė rizika ND metu padidėjo, tai turėjo reikšmės jų sveikatai ir gerovei. Tyrimo dalyviai skundėsi tiek psichikos sveikatos simptomais (stresu, įtampa, nerimu, suirzimu, baime ir netikrumu dėl ateities), tiek somatiniais kaulų ir raumenų, virškinimo sistemų, regos simptomais, kuriuos siejo su pervargimo nulemta psichoemociene įtampa. Padidėjusios psichosocialinės rizikos priežastis jie siejo su darbo suintensyvėjimu ND metu, virtualia komunikacija, informacijos pertekliumi, naujų technologijų naudojimu, taip pat pandemijos kontekstu. Vienas svarbiausių virtualaus bendravimo iššūkių – sutrikusi komunikacija ir nepakankamas emocinis kontaktas su kitais darbuotojais, socialinė izoliacija. ND metu įmonių bendruomenės sukūrė naujus darbo procesus ir virtualaus bendravimo praktikas, stengėsi sumažinti darbuotojų psichologinę įtampą, taikė sveikatos stiprinimo priemones. Pasaulio mokslinėje literatūroje neigiamas ND poveikis profesinei sveikatai siejamas su technostresu ir kognityvinė perkrova, kurią lemia virtualus bendravimas bei darbo intensyvėjimas. Psichosocialinių ir organizacinių veiksnių poveikis sveikatai daugiausia priklauso nuo darbo organizavimo praktikos ir kontekstinių veiksnių.

Reikšminiai žodžiai: nuotolinis darbas, virtuali komunikacija, darbo intensyvėjimas, psichosocialinė rizika.

ĮVADAS

Nuotolinis darbas (ND) COVID-19 pandemijos metu smarkiai paplito, jį lydėjo techniniai ir vadybiniai pokyčiai [1, 2, 3]. Po pandemijos daugelis įmonių ir toliau taiko ND, tik, nesant epidemiologinių visuotinio uždarymo indikacijų, vieni jį vadina ND, kiti mišriu darbu (MD) ar hibridiniu darbu, pabrėžiant, kad nuotoliu dirbama ne visą darbo laiką. Skiriasi darbdavių ir darbuotojų susitarimai dėl ND intensyvumo (darbo laiko, praleisto dirbant nuotoliniu būdu),

modelio (reguliariai ar prireikus) ir vietos (daugiausia namuose atliekamas nuotolinis darbas arba mobilus nuotolinis darbas, atliekamas iš kelių vietų). ND tvarka priklauso

Adresas susirašinėti: Vida Juškelienė
Higienos institutas
Studentų g. 45A, 08107, Vilnius
El. p. vida.juskeliene@hi.lt

nuo šalyje taikomų reglamentų, o įmonės lygiu ND gali būti reguliuojamas įvairiais būdais (per kolektyvines sutartis, žmogiškųjų išteklių valdymo politiką, darbo sutartis), gali būti ir neoficialiai susitarta su darbdaviu [1]. Šiame straipsnyje ND ir MD terminai vartojami taip, kaip jie buvo vartojami analizuojamuose straipsniuose.

ND apima daugybę skirtingų darbo sąlygų, tačiau svarbiausi pokyčiai susiję su fiziniu atsiskyrimu nuo įmonės patalpų ir intensyviu informacinių komunikacinių technologijų naudojimu. Tai lemia fizinės darbo aplinkos ir darbo organizavimo bei valdymo pokyčius [1]. MD formų įvairovė po pandemijos yra didžiulė. Darbuotojai gali iš dalies dirbti nuotoliniu būdu, o iš dalies biure, ir nebūtinai visą darbo dieną (kaip buvo pandemijos metu). Kai kurie darbuotojai nuotoliu gali dirbti retkarčiais, kaip buvo prieš pandemiją. Kai kurie dirba tik virtualioje aplinkoje (tik namuose, tiek darbo vietoje), kiti tik fizinėje darbo vietoje. Priklausomai nuo darbo pobūdžio skiriasi ir komandinis darbas: kai kuriuose darbo kolektyvuose darbuotojai didžiąją darbo laiko dalį dirba atskirai nuo kitų kolegų ir būdami fizinėje darbo vietoje, kiti dirba grupėse akis į akį, bet tik virtualiai [5].

MD organizavimas, priešingai nei įprasto darbo biure, yra žymiai sudėtingesnis, atsižvelgiant tiek į jo organizavimą erdvėje (biuras / namai / bendradarbiystės erdvės), tiek laike. Dažnai nebeįmanoma fiziškai užtikrinti darbuotojui asmeninės darbo vietos (pvz., nuosavo stalo), erdvės naudojamos komandos darbui [5]. Šios transformacijos gali pabloginti darbo sąlygas ir trukdyti darbuotojui ar darbuotojų grupei vykdyti įprastą veiklą dėl triukšmo, tinkamų patalpų trūkumo, netgi priversti dirbti nuotoliu. Tai gali lemti darbuotojų izoliacijos jausmą net ir fizinėje darbo vietoje, mažinti pasitikėjimą organizacija, riboti komandinio darbo galimybes.

Tyrėjai vieningai sutaria, kad ND techniniai ir organizaciniai pokyčiai veikia socialinius santykius darbe, padidina arba sumažina psichosocialinius stresorius, keičia darbuotojų gerovę ir psichikos sveikatą. Naujausiose sisteminėse apžvalgose, susijusiose su ND per COVID-19 pandemiją, pateikiama įvairių ir kartais vienas kitam prieštaraujančių duomenų apie su darbu susijusių psichosocialinių veiksnių poveikį streso lygiui [1, 6, 7, 8, 9]. MD įtaka pasitenkinimui darbu, psichikos sveikatai ir gerovei bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai yra tiek teigiama, tiek neigiama, priklausomai nuo darbo pobūdžio ir kitų veiksnių, tokių kaip skaitmeninio raštingumo lygis, amžius, sveikata, lytis, šeimos statusas,

išlaikomų vaikų skaičius ir kt. [10]. Kai kurie empiriniai tyrimai, atlikti iki pandemijos, rodo dėl ND padidėjusią psichosocialinę riziką (didesnį su darbu susijusį stresą ir pervargimą), tačiau dauguma įrodymų patvirtina, kad ND poveikis gerovei ir sveikatai labai skiriasi ir priklauso nuo individualių ypatybių ir socialinių santykių [4, 11, 12]. Darbo pobūdis ir ND organizavimas bei valdymas yra svarbiausi aspektai. Asmenybės bruožai, pomėgiai ir sąlygos darbui namuose taip pat vaidina svarbų vaidmenį. Darbo procesų valdymui, kai vis daugiau darbuotojų dirba mišriai, reikia daugiau laiko, palyginti su kontaktiniu darbu [5], todėl darbuotojų valdymui vis plačiau kuriami skaitmeniniai įrankiai, algoritmai, diegiamos stebėjimo sistemos. Be teigiamo efekto šių priemonių naudojimas darbuotojų gerovei turi ir neigiamą reikšmę: didėja streso ir nerimo lygis, darbuotojai jaučiasi priversti dirbti intensyviau, auga nepasitikėjimas tarp darbuotojų ir vadovų, mažėja darbuotojų savarankiškumas [13].

Mokslininkai konstatuoja, kad trūksta ilgalaikės perspektyva pagrįstų įrodymų įvertinti ND poveikį sveikatai. Teigiama [1, 4, 14], kad ND ir savijautos darbe sąveikai įrodyti trūksta visapusio požiūrio į sveikatą, apimančio emocinę, pažintinę, socialinę, profesinę ir psichosomatinę dimensijas. Be to, nepakankamai išnagrinėti tokie svarbūs gerovės aspektai, kaip grėsmė profesiniam tobulėjimui, rizika, kylanti dėl technologijų naudojimo (informacijos perteklius, sunkumai susikaupti ir atsiriboti nuo darbo). Beveik nėra tyrimų apie galimus ryšius tarp ND ir darbuotojų psichosomatinių būklių (ypač kaulų ir raumenų sistemos sutrikimų). Kadangi psichosocialinių ir organizacinių veiksnių poveikis priklauso nuo ND būdo, darbo organizavimo ir valdymo praktikos, labai svarbūs yra ir kontekstiniai veiksniai [1, 5].

Mokslininkai išskiria tris pagrindines ND ir MD profesinės rizikos veiksnių grupes, kurios turi didžiausią reikšmę darbuotojų sveikatai [11, 12]. Pirmoji yra susijusi su darbo intensyvėjimu (informacijos perteklius, nuolatinis darbuotojo pasiekiamumas, ilgos ir nereguliarios darbo valandos ir pan.). Antroji grupė susijusi su santykių aspektais, apimančiais virtualaus bendravimo iššūkius, vadovų norą neprarasti darbuotojų kontrolės bei darbuotojų izoliaciją. Trečioji veiksnių grupė susijusi su padidėjusia darbo ir šeimos konflikto rizika, atsirandančia dėl neaiškių ribų tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Šiame straipsnyje pateikiami kokybinio tyrimo duomenys, susiję su virtualaus bendravimo iššūkiais ND metu, pateikiamos darbuotojų ir

vadovų patirtys sprendžiant darbo intensyvėjimo problemas, aprašomos didžiausią stresą kėlusios situacijos bei jų reikšmė savijautai ir profesinei sveikatai.

Tyrimo tikslas – atskleisti nuotoliniu būdu COVID-19 pandemijos metu dirbusių Lietuvos savivaldybių įmonių darbuotojų psichosocialinės rizikos ypatumus, susijusius su virtualia komunikacija ir darbo intensyvėjimu, aprašyti ND reikšmę darbuotojų sveikatai ir profesinei gerovei, pateikti užsienio tyrimų išvadas šiais klausimais.

TYRIMO MEDŽIAGA IR METODAI

Kokybinis tyrimas atliktas 2022 metų birželio mėnesį. Lietuvos savivaldybių įmonėms buvo nusiųstas oficialus raštas su kvietimu dalyvauti tyrime ir prašymu deleguoti asmenį, sutinkantį dalyvauti diskusijoje. Taikyta tikslinė dalyvių atranka pagal numatytus kriterijus: asmuo dirba Lietuvos savivaldybės įstaigoje ar įmonėje, turi nuotolinio darbo patirties COVID-19 pandemijos metu, sutinka dalyvauti tyrime. Pakviesti darbuotojai iš įmonių, besiskiriančių dydžiu, veiklos pobūdžiu, iš skirtingų geografinių vietovių. Tyrime dalyvavo 29 specialistai iš 17 skirtingų Lietuvos savivaldybių (Šiaulių m., Kauno m., Vilniaus m., Panevėžio m., Klaipėdos m., Alytaus m., Akmenės, Anykščių, Marijampolės, Kupiškio, Jurbarko, Šilutės, Šilalės, Telšių, Neringos, Vilkaviškio, Kėdainių rajonų). Įmonių dydis svyravo nuo 10 iki 1 104 darbuotojų.

Duomenys buvo renkami pasitelkiant fokusuotų grupių diskusijų metodą [15]. Organizuotos dvi diskusijų grupės: 1 grupė (n = 11), kurioje dalyvavo direktoriai, direktorių pavaduotojai ir kiti vadovams atstovaujantys specialistai – darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai, savivaldybės gydytojai ir kt.; 2 grupė (n = 18), kurioje dalyvavo kiti darbuotojai: visuomenės sveikatos specialistai, savivaldybės gydytojai, civilinės saugos, personalo, bendrojo ir ūkio skyrių, vidaus audito, nevyriausybinių organizacijų, jaunimo reikalų, švietimo specialistai. Tyrime dalyvavo 25 moterys ir 4 vyrai. Diskusijos vyko nuotoliniu būdu *MS Teams* programos platformoje ir buvo įrašytos garso įrašymo priemone. Tyrimo gairės parengtos vadovaujantis Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros (EU-OSHA) 2021 m. atliktu tyrimu [4]. Tyrimo autoriai diskusijų gaires tikslino atsižvelgdami į Lietuvos kontekstą ir tinkamumą pasirinktai tikslinei grupei. Kokybinio tyrimo struktūra ir temos, išryškėjusios diskusijose su Lietuvos savivaldybių įmonių darbdavio atstovais saugai ir sveikatai ir pačiais darbuotojais, pateiktos ankstesnėje publikacijoje [16].

Duomenys buvo įrašomi naudojantis *MS Word* programa, analizuojami naudojant <https://otranscribe.com/> ir *Microsoft 365 Office* programas. Duomenų analizė atlikta remiantis teminės analizės principais. Pirmiausia iš teksto sugeneruoti kodai, iš kodų – potėmės, o potėmės sujungtos į stambesnius vienetus – temas. Transkribuojant duomenis dalyviams suteikti kodai (1 grupė – SV + skaičius; 2 grupė – SD + skaičius).

Buvo laikomasi etikos principų ir reikalavimų: pabrėžiamas dalyvavimo savanoriškumas, laisvė ir galimybė nutraukti dalyvavimą bet kuriuo metu. Tyrimo metu buvo užtikrinamas pagarbus ir lygiavertis santykis su dalyviais. Visi dalyviai buvo supažindinti su tyrimo tikslu, eiga, surinktų duomenų panaudojimu ir pasirašė informuoto asmens sutikimo formą. Siekiant užtikrinti dalyvių anonimiškumą bei konfidencialumą ir išvengti konkretaus asmens ar įstaigos identifikavimo, tyrimo dalyvių vardai, pavardės ir kitos detalės neskelbiamos.

Mokslo publikacijų paieška buvo vykdoma duomenų bazėse *PubMed*, *ResearchGate*, įtrauktos ir Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros (angl. *European Agency for Safety and Health at Work*) svetainėje mokslo duomenimis pagrįstų tyrimo duomenų analitinės apžvalgos. Paieškai atlikti naudoti reikšminiai žodžiai *nuotolinis darbas* (angl. *teleworking*), *mišrus, hibridinis darbas* (angl. *hybrid work*), *sveikatos rizikos veiksniai* (angl. *health risks*), *gerovė darbe* (angl. *well-being at work*). Įtrauktos pandemijos ir popandeminio laikotarpio 2021–2023 m. publikacijos, taip pat nuotolinio darbo tyrimų aktualia tema ikipandeminiu laikotarpiu (2007, 2010, 2018–2020 m.).

REZULTATAI

Vertinant vadovų, saugos ir sveikatos specialistų bei kitų darbuotojų patirtis paaiškėjo, kad nuotolinis darbas COVID-19 pandemijos metu, virtuali komunikacija bei kitos pasikeitusios darbo sąlygos tapo iššūkiu, didino psichosocialinę riziką, turėjo reikšmės darbuotojų sveikatai ir gerovei. Siekdamas sumažinti su virtualiu bendravimu ir darbo intensyvėjimu ND metu susijusią profesinę riziką, psichoemocinių bei somatinių negalavimų paplitimą, įmonės sukūrė ir išbandė pozityvių ND organizavimo, informacijos sklaidos bei sveikatos stiprinimo patirčių.

Toliau aprašysime teminės analizės metu tyrime atskleistas tyrimo dalyvių reflektuojamas sritis (1 lentelėje šios sritys pateiktos susiejant jas su tyrimo temomis ir potėmėmis).

1 lentelė. Tyrime išskirtos temos, potėmės ir straipsnyje aptariamose reflektuojamos sritys

Temos	Potėmės	Reflektuotos sritys
ND iššūkiai ir perspektyvos	- Pokyčių valdymas - ND iki pandemijos	Virtualus bendravimas ND metu
Profesinės rizikos veiksnių raiška ND metu	- Darbo turinys, laikas, krūvis - Darbo reikalavimai ir kontrolė - Komunikacija, informavimas - Darbo organizavimas ir vadyba	Darbuotojų sveikata ir gerovė
Profesinės rizikos valdymas ND metu	- Profesinės rizikos vertinimas - Profesinės rizikos valdymas	Būdai ir priemonės sveikatai stiprinti

Virtualus bendravimas ND metu. Tyrimo dalyviai pasibrėžė pasikeitusią komunikaciją, kilusias problemas ir jų sprendimą ND metu. Bendravimas vyko daugiausia virtualiai, darbuotojai papasakojo, kaip sekėsi prisitaikyti prie naujos realybės: „Aišku, pokyčiai yra, nes daug kas atliekama elektroniniu būdu, elektroniniu paštu siunčiama, taip pat telefonu labai daug darbų padaroma“ (SV13); „Pasitarimai vyko nuotoliniu būdu“ (SV13); „ND metu visi dokumentai turėjo būti rengiami elektroniniu būdu. Gyvu parašu dokumentai nebuvo pasirašinėjami“ (SV6). „Posėdžiai ir seminarai vyko nuotoliniu būdu“ (SV9); „Kas dėl pokyčių, tai pačioj pradžioj buvo gan sudėtinga dirbti, nes nebuvo galimybės prisijungti prie visų dokumentų, reikėjo eiti į darbo vietą, bet vėliau buvo įdiegta sistema, ir galėjai su kompiuteriu prisijungti iš namų, tad problemų kaip ir nebuvo“ (SV8).

Pagrindinės naudos, kurias akcentavo darbuotojai ir vadovai, – sukurti nauji darbo organizavimo procesai, išstbulinti darbuotojų gebėjimai valdyti informacines technologijas [16]. Visgi nuotoliniai susitikimai, pokalbiai, dokumentų valdymo sistemų naudojimas, duomenų apsauga, naujų technologijų prieinamumas ir mokymasis jomis naudotis tapo nemenku iššūkiu. Akivaizdu, kad kai kuriems darbuotojams sunkiai sekėsi prisitaikyti prie virtualios komunikacijos tiek dėl darbo pobūdžio, tiek dėl asmeninių ypatumų: „Man sunku persiorientuoti. Kaip su visais popieriais, kaip spausdintuvas, pasirašyt? Tiesiog pati nesugebėjau persiorientuoti. Kadangi įstaigoje beveik visi išėjo į nuotolį, žmonių nebuvo, tai aš važiuodavau į darbą, darydavau, ką reikėdavo“ (S4A). Svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų, ypač vyresnio amžiaus, kvalifikacijos tobulinimą: „Kvalifikacijos kėlimas nebūtinai darbiniais klausimais, bet, pavyzdžiui, kaip dirbti su

technologijom“ (SD4); „Kompiuterinio raštingumo kursai nepakenktų vyresnio amžiaus darbuotojams, jaunesniems tai tikrai nekyla problemų“ (SD7).

Virtualus bendravimas buvo ypač sudėtingas švietimo sektoriuje: „Darbas pasikeitė iš esmės, kadangi reikėjo pergaltoti visas darbo formas ir metodus, kad galėtum užtikrinti mokymo procesą. Pasitelkėme *zoom*, filmavimą, kūrėme ir pritaikėme kūrybines užduotis“ (SV5). Pedagogams teko užtikrinti virtualų bendravimą su mokiniais, įtraukiant jų tėvus, kūrybiškai pateikti informacinės komunikacinės technologijos pritaikytas užduotis. Kai kuriems vyresnio amžiaus pedagogams nepavyko pasiekti reikiamo kompiuterinio raštingumo lygio, o jų funkcijas teko atlikti kitiems darbuotojams: „Staiga persiorientuoti ir išeiti į nuotolį priešmokykliniame ugdyme! Su kuo susidūriau? Mokytoja virš 60 metų negebėjo prisidėti niekuo. Teko viską pačiai, burti tėvelius, nes priešmokyklinukai be tėvų neprisijungia. Tik mažuma turėjo kompiuterius. Sudėtinga žiūrėti į planšetę ar į telefoną ir atlikti užduotėles. Kaip prisijungti, ką paspausti? Svarbu, kad tik jungtųsi ir dalyvautų“ (SD11). „Pagal mūsų darbo pobūdį nuotolinis darbas aiškiai nėra geresnė darbo forma. Dabar matom blogus rezultatus“ (SV10).

Tyrimo dalyviai pažymėjo informacijos sklaidos problemas dirbant nuotoliu. Jie pasakojo, kad susidūrė su informacijos, kuri ateidavo iš daugybės šaltinių, pertekliumi, nuolat besikeičiančios, kartais prieštaringos informacijos srautais, tai ypač apsunkino vadovų darbą ir didino jų darbo krūvį: „Iš tiesų padaugėjo dokumentacijos, tvarkų, kur turėjo pasirašyti darbuotojai. Tai buvo atskiros formos dėl sveikatos sutrikimų, pasirašinėjo ir šablonines formas. Taip pat turėjo informuoti vadovą, jeigu kažkas atsitiko, buvo paruoštos informavimo tvar-

kos, specialistai buvo supažindinti su jomis. Kai gyvai pasirašydavo, tai procesas buvo greitesnis. Elektroniniu būdu užtrukdavo. O kalbant apie dokumentaciją, tai tikrai dokumentų srautas buvo gerokai išaugęs" (SV10). Diskutuojant apie sėkmingos virtualios komunikacijos bei informacijos sklaidos prielaidas ND metu, tyrimo dalyviai papasakojo savo sėkmingas patirtis ir akcentavo visų darbuotojų geranoriškumą ir sutelktas pastangas, gebėjimą nustatyti bendrus prioritetus, atsakomybę bei aktyvumą, savalaikę administracijos ir specialistų pagalbą: „Patys darbuotojai kartais padėdavo vieni kitiems, kai reikėdavo pagalbos. Jie sako, mes patys susijungdavom ir pasitardavom, kaip ten geriau reikia daryti" (SV4A); „Savo sritis pasiskirstę, už ką esame atsakingi, tai jas ir vykdom, bet būna, kad reikia kolegoms padėti. Tai metam darbus ir žiūrim į tuos prioritetus" (SD10); „Mes visada draugiškai kolektyve elgiamės, jeigu reikia pagalbos, vienas kitiems padėdam. Jeigu kažkokia programa neveikia, visada mūsų IT specialistai, mūsų savivaldybės, pasiskambini ir sakai, kad negali pasiekti ten tokios duomenų bazės ir tokios, jie per 15 minučių prisijungia, pažiūri. Nebuvo problemų" (SD3); „Kiek teko patirti, visi geranoriškai stengėsi, jeigu reikėdavo kažkokį klausimą spręsti kolegialiai susiskambinus, jeigu kas neatsakydavo, tuoj perskambindavo" (SD13). „Pagalbą ir paramą tikrai gaudavom. Ar kokie klausimai kyla. Ir iš administracijos, ir iš tarpusavy specialistų" (SD1).

Sėkmingą komunikaciją padėjo užtikrinti tiek formalieji reikalavimai, numatantys darbuotojo ir darbdavio įsipareigojimus, tiek žodiniai susitarimai: „Darbuotojai ND prašyme nurodė darbo ir poilsio laiką, koku adresu dirbs, kontaktinį telefono numerį, elektroninį paštą" (SV11). „Buvo numatyta, per kiek laiko, reikalui esant, darbuotojas turėtų prisistatyti į darbą" (SV7). „Pas mus administracijos direktoriaus įsakymu numatytoje tvarkoje buvo aptarta, per kiek laiko atsiliepti, kaip greitai atsakyti į elektroninį laišką, kaip registruoti gaunamus elektroninius laiškus" (SD16); „Užduotys formuluojamos ir nustatomas laikas, per kiek tas užduotis atlikti" (SD7); „ND tvarkoje reglamentuojama, kad per valandą turiu atskambinti, jeigu kažkur praleidau skambutį ir pan." (SD13). Kai kurie reikalavimai buvo aptarti neformaliai: „Mes taip pat turėjom pasirenge tvarkas. Bet mes neformaliai aptarėm tokius dalykus, kaip kad jeigu praleidom skambutį, taip pat turim per valandą atskambinti" (SD10).

Įmonių atstovai pasidalijo patirtimis apie išbandytas darbo organizavimo priemones, padėjusias užtikrinti užduočių įgyvendinimą kolektyvui bendraujant virtualiai (susirinkimų organizavimą, planų, ataskaitų pateikimo ypatumus ND metu): „Pas mus skyriuje kiekvieną savaitę posėdžiai vykdavo per *zoom*" (SD1); „Mes turėdavom susirinkimus kiekvienos savaitės antradienį. Per *zoom* aptardavom, kas yra aktualu, kokie iššūkiai, kokie yra sprendžiami dalykai" (SD10). „Iš pradžių kiekvienam reikėdavo pateikti planus savaitei, paskui to buvo atsisakyta, nes vis tiek tą darbą reikėjo padaryti" (VS4); „Kas 2 savaites rašydavom tokias anketas, dėl kurių buvome susitarę, nes mums reikėdavo duoti atskaitą aukštesnei institucijai, kaip sekasi, kiek įsijungia darbuotojų, kokie pokyčiai" (SV5).

Darbuotojų sveikata ir gerovė. ND, virtualus bendravimas, kitos pasikeitusios darbo sąlygos bei su tuo susijęs darbo intensyvėjimas turėjo reikšmės darbuotojų psichoemocinei savijautai ir bendrai sveikatos būklei.

Jei kalbėtume apie darbuotojų psichoemocinę savijautą ND metu, dažniausiai tyrimo dalyviai pasakojo apie padidėjusį stresą, įtampą bei nerimą ir tai siejo su padidėjusiu informacijos srautu, būtinybe per tą patį laiką atlikti ir naujas užduotis, ir rutininius darbus. Jie pabrėžė, kad buvo nebeįmanoma užduočių atlikti darbo laiku. Darbo intensyvėjimą lėmė besikeičiantys teisės aktai ir jų gausa, prieštaringa informacija ir pan.: „Tai gal dėl informacijos pertekliaus, dėl nuolat besikeičiančios informacijos. Kitos įstaigos atsiunčia, vienas raštą ten žiūrėk, po pusdienio visiškai viskas pasikeitė ir turiu viską perdaryti iš naujo, pasirūpinti, kad visuomenę tai pasiektų. Ir padažnėjusių darbų, kuriuos reikėdavo atlikti čia ir dabar, staigiai. Man asmeniškai padidėjęs nerimas buvo" (SD12); „Galiu pasakyti, kad streso užteko. Kadangi pandemijos metu pasikeisdavo teisės aktai, kurie reglamentuoja tavo veiklą, ir žiūrėk, iš ryto buvo vieni reikalavimai, po pietų – kiti. Ir darbus reikėjo padaryti. Ir aišku, kartais tekdavo dirbti per parą keturiolika valandų, kaip čia buvo kalbama, ne visada išeidavo sutilpti į tas aštuonias valandas" (SD13). Šias priežastis dalyviai siejo su sveikatos ir savijautos problemomis: „Sveikatos problemų buvo, širdis kentėjo ir visa tokia būklė buvo" (SD13); „Taip, tikrai buvome išsekę, sveikata pradėjo šlubuoti" (SD1Z).

Dažniausiai pasitaikantys somatiniai sveikatos sutrikimai, apie kuriuos pasakojo darbuotojai, buvo kaulų ir

raumenų bei virškinimo sistemų simptomai, akių nuovargis. Negalavimus darbuotojai siejo su psichoemoci-
ne įtampa ir netinkama darbo vieta namuose: „Manau,
kad visiems ar didžiai daliai buvo įtampa, nerimas, su-
irzimas, sunku atsipalaiduoti, nugarą skaudėjo dažniau-
siai, manau, tai liečia didžiąją dalį darbuotojų“ (SV13);
„Iš tikrųjų, labai daug kas skundėsi, tai stuburas, pečių
skausmas, kaklo raumenų“ (SV4). „Akys pasilpnėjo, pe-
čių juostoj skausmas atsirado dėl netaisyklingo sėdėji-
mo. Neturėjau darbo stalo, prie kavos stalelio sėdėjau.
Kojų sąnarių skausmas atsirado, skrandžio sutrikimų
buvo, bet, galvoju, kad nuo įtamos“ (SD1); „Apšvie-
timas irgi namie netinkamas darbui, aišku, ir akims tai
nebuvo gerai“ (SD15).

Darbuotojai ir vadovai pabrėžė ND nulemtą darbuoto-
jų socialinės izoliacijos problemą – gyvo bendravimo
poreikį: „Aišku, nenorėčiau visą laiką dirbti ND. Reikia
pakeisti aplinką, nes pastoviai toje pačioje aplinkoje, ne-
bendrauju su kolegomis. Šiek tiek psichologiškai vei-
kia“ (SD6). „Liūdesys, bendravimo stoka, tam tikriems
darbuotojams tai pasireiškė“ (SV4)]; „Visi nori kolektyvo,
nori bendravimo, nori bendrų kavų“ (SD16).

Darbuotojų gerovei ir sveikatai turėjo reikšmės ir ben-
dras COVID-19 pandemijos kontekstas, „uždarymas“
namuose: „Psichinei sveikatai atsiliepė, nes apskritai
situacija kovidinė veikė, dar žmogų uždaryti namuose.
Bet ir vėlgi kitiems galbūt buvo patogiu tuose namuose
būt. Tai jie ir nepatyrė to streso, bet man sėdėti namuo-
se užsidarius tragedija už trijų dienų“ (SV7). ND kai kam
didino nesaugumo jausmą dėl darbo: „Dėl šitų visų bai-
mių, kad praras darbą, kas čia bus su ta pandemija, kas
bus toliau. Daug kam paveikė sveikatą“ (SD4).

Būdai ir priemonės sveikatai stiprinti. Siekdami pa-
gerinti darbuotojų psichoemocinę savijautą, vadovai,
darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai teigė pir-
miausia stengęsi nedidinti psichologinės įtamos ND
metu, mažinti kontrolės bei reikalavimų kartelę, didinti
pasitikėjimą ir gerinti psichologinę aplinką: „Kadangi
tvyrojo labai didelė įtampa, baimė, nežinomybė, sten-
gėmės nedaryti spaudimo darbuotojams. Kalbėjome
apie tai, kaip sumažinti įtampą, o ne kontroliuoti juos“
(SV11); „Esant tai situacijai, kokia ji buvo, tai tikrai nedi-
dinom kontrolės, o stengiamės išlaikyti ramybę darbe“
(SV12); „Buvo kassavaitiniai nuotoliniai susirinkimai. Jei-
gu darbuotojas neturi kameros, tai ir nebuvo prievolės
ją įsigyti. Jei įmonė labai galėjo suteikti tą priemonę

ar jeigu ir kažko nesimatė ar nesigirdėjo, viskas tiko“
(SV8); „Iš tikrųjų, remiuosi pasitikėjimo principu ir ypač
COVID situacijoje, kuomet buvome visi labai ne tik psi-
chologiškai palūžę, turėjome daugybę baimių, tai tikrai
nesinorėjo tų kontrolių. Tik paramos vieni kitiems, psi-
chologinės atmosferos sukūrimo“ (SV4A).

Buvo imtasi ir specialių psichologinės gerovės priemo-
nių. Dauguma kalbėjusiųjų pasakojo, kad susidoroti su
stresu padėjo profesionalūs psichologai, įmonės or-
ganizavo mokymus: „Psichologinė būseną tuo metu
buvo nelabai, baimės ir visko buvo. Aš organizavau
nuotolinius mokymus psichologine tema. Darbuotojai
norintys visi galėjo per *zoomą* prisijungti, psichologas
tiesiog mokino, kaip išvengti streso, kaip elgtis iškilus
stresinei situacijai. Iš tikrųjų, žmonės sakė, kad labai
daug padėjo šitas dalykas“ (SV4). „Mes turim psicho-
logę, kuri relaksacijas vedavo, prisijungę ir klausom
apie streso valdymą, meditacijas“ (SD10). Tačiau buvo
ir skeptiškai atsiliepusiųjų apie tokią pagalbą: „Psicho-
logas didelių kažkokių analizių nedaro, bet tiesiog pa-
sikalba. Tokia galimybė buvo. Bet nemanau, kad ten
kažkas labai naudojosi, aš asmeniškai irgi ne“ (SD12).

Daliai darbuotojų buvo naudingos priemonės, skati-
nančios tarpusavio bendravimą, žmogaus vidinių, psi-
chikos procesų suvokimą ir profesinį tobulėjimą, pvz.,
intervizijos, pokalbiai grupėse. Šias priemones teigia-
mai vertino visi jas paminėję tyrimo dalyviai: „Mums
organizavo tokias intervizijas, kurių metu mes tikrai
galėdavom mažuose būreliuose pasisakyti, kas mums
blogai, kažkokias savianalizes atlikti, patarimais pasi-
dalinti“ (SD8); „Per *zoomą* organizuodavom diskusijas,
kaip sekasi“ (SV5). „Visada yra gerai, kad kartais kolegos
eina pasikalbėti pas kolegas“ (SD12).

Tyrimo dalyviai pozityviai vertino fizinio aktyvumo
skatinimą, kompleksines streso valdymo priemones,
įtraukiančias fizinį aktyvumą, darbo bei poilsio reži-
mo suderinimą, pabrėžė priemonių tęstinumo svarbą:
„Pratimus, mankštas mes darėm nuotoliu, dabar da-
rom čia. Į darbą sugrįžę pasijutom užsisėdėję, per pietų
pertrauką darydavom mankštas. Bandydavom prasiju-
dinti“ (SV4A); „Noriu pasidalinti čia jau gerą patirtį,
pirkom lektorius, dalyvavom per *zoomus* mokymuose
apie streso valdymą. Visuomenės sveikatos specia-
listas mokė mankštos, kvėpavimo pratimų“ (SD16); „Esu
darbų saugos ir sveikatos specialistas. Dirbant su kom-
piuteriais numatytos pertraukos, mankštos. Įdėjom tokį

trumpą filmuką apie mankštelę, supažindinom naujokus. Buvo paruoštos taisyklės apie nuotolinį darbą iš namų" (SD18).

Dalis darbuotojų tvirtino, kad jokių specialių priemonių sveikatai stiprinti ar darbuotojams mokytį ND metu jų įmonėse nebuvo, pabrėžė suvokiantys asmeninę atsakomybę už savo sveikatą: „Bent man tai nebuvo pateikta jokių instrukcijų, kaip kažko vengti dirbant nuotoliniu būdu. Pati vaikštau į sporto klubą bent porą kartų per savaitę. Tai sunku padaryti dirbant" (SD7). „Jokių gairių, kaip išvengti pavojų sveikatai, mums nebuvo pateikta" (SD10).

REZULTATŲ APITARIMAS

Apibūdindami ND patirtį COVID-19 pandemijos metu šio tyrimo dalyviai Lietuvos savivaldybių įmonių vadovai, darbuotojų saugos ir sveikatos specialistai bei darbuotojai akcentavo psichosocialinę riziką, kaip labiausiai paplitusią riziką sveikatai. Virtualų bendravimą ND metu jie apibūdino kaip naują realybę, atnešusią nemažai problemų ir tam tikrų privalumų. Patobulintus gebėjimus valdyti informacines technologijas ir sukurtus modernius darbo procesus, kurie užtikrino ir efektyvesnę komunikaciją tiek įmonės viduje, tiek su klientais, tyrimo dalyviai akcentavo kaip svarbiausias priverstinio ND pandemijos metu gautas naudas [16]. Tačiau tyrimas atskleidė, kad daliai darbuotojų ir vadovų sunkiai sekėsi prisitaikyti prie virtualios komunikacijos dėl naujo darbo pobūdžio ir technologijų naudojimo, kompetencijų stygiaus, nepakankamo techninio aprūpinimo bei kitų priežasčių. Nuotolinės komunikacijos organizavimas ir praktinis įgyvendinimas, dokumentų valdymo sistemų naudojimas, duomenų apsauga, naujų technologijų prieinamumas ir mokymasis jomis naudotis tapo nemenku iššūkiu. Darbuotojai susidūrė su informacijos, kuri ateidavo iš daugybės šaltinių, pertekliumi, nuolat besikeičiančios ir kartais prieštaringos informacijos srautais (tai ypač pabrėžė vadovai). Visa tai lėmė didesnį, nei įprasta, stresą ir nuovargį. Įmonių atstovai pasidalijo patirtimis apie išbandytas darbo organizavimo priemones, padėjusias užtikrinti užduočių įgyvendinimą kolektyvui bendraujant virtualiai (susirinkimų organizavimą, planų, ataskaitų pateikimo ypatumus ND metu).

ND ir MD mokslinėje literatūroje dažnai siejami su technostresu, atsirandančiu dėl aktyvesnės darbinės veiklos, kurią lemia intensyvus skaitmeninių technologijų naudojimas. Dažnai darbo užduotys atliekamos vienu

metu naudojant įvairius komunikacijos būdus (el. laiškus, pokalbius, vaizdo skambučius ir kt.), vyrauja nuotolinis spaudimas per trumpą terminą atlikti užduotis. Nuotoliu dirbantys darbuotojai ne visada gali susitvarkyti su sudėtingomis skaitmeninėmis technologijomis ir išspręsti technines problemas, ne visada sulaukia ir techninės pagalbos. Intensyvi virtuali sąveika prisideda prie kognityvinės perkrovos, skaitmeninio nuovargio, psichinio išsekimo ir technostreso [4, 17]. Technostresas atsiranda ir dėl aukštų veiklos tikslų, konkurencijos [18]. Tyrėjų duomenimis, beveik pusė nuotoliniu ar mišriu būdu dirbančių asmenų papildomai dirba laisvalaikio, o tai sukelia pervargimą, turi įtakos miego sutrikimams [13]. Technostresas priklauso nuo darbo nuotoliu trukmės. Dirbdami nuotoliniu būdu ilgiau nei tris dienas per savaitę darbuotojai dažniau skundžiasi padidėjusiu darbo intensyvumu ir „spaudimu“ dėl laiko [4]. Mišrus darbas ir individualiai derinami „akis į akį“ darbo vietose periodai gali padėti sumažinti technostresą [19]. Darbuotojų mokymas, techninė pagalba ir kitos organizacinės priemonės (pakankamo savarankiškumo suteikimas, į inovacijas orientuotos organizacijos kultūros plėtra, socialinė parama) gali padėti sumažinti technostresą [19, 20].

Šio tyrimo duomenys rodo, kad ND COVID-19 pandemijos metu turėjo reikšmės darbuotojų sveikatai ir gerovei. Dažniausiai tyrimo dalyviai minėjo dėl darbo suintensyvėjimo pablogėjusią psichoemocinę savijautą. Jie pabrėžė ND metu padidėjusį stresą, įtampą, nerimą, suirizimą ir tai siejo su padidėjusiu informacijos srautu, prieštaringa informacija, būtinybe per tą patį laiką atlikti daugiau darbų, nei įprasta, atlikti užduotis „čia ir dabar“, teigė, kad buvo nebeįmanoma užduočių atlikti darbo laiku. Tiek darbuotojai, tiek kiti įmonių atstovai pasakojo apie įtampą, nerimą, baimę, netikrumą dėl ateities. Šių simptomų atsiradimą jie siejo tiek su pandemija, tiek su būtinybe mokytis naujų darbo formų, technologijų trikdžiais, sutrikusia komunikacija ir nepakankamu emociniu kontaktu su kitais darbuotojais. Somatinius kaulų ir raumenų, virškinimo sistemų, regos simptomus tyrimo dalyviai siejo ne tik su ergonomiškai netinkama darbo vieta namuose, bet ir su darbo suintensyvėjimu ir pervargimo nulemta psichoemociine įtampa. Šie duomenys patvirtina kitų autorių tyrimų išvadas [1] apie profesinę riziką, kylančią dėl intensyvaus technologijų naudojimo (informacijos

perteklius, sunkumai atsiriboti nuo darbo) ir iš dalies užpildo duomenų spragą apie galimus ryšius tarp ND ir darbuotojų psichosomatinio būklės (ypač kaulų ir raumenų sistemos sutrikimų).

Mokslinių tyrimų, atliktų iki pandemijos, duomenys teigia, kad MD gali turėti didesnę teigiamą poveikį darbuotojo gyvenimo kokybei nei darbas visą darbo dieną nuotoliniu būdu [21]. Vėlesni COVID-19 pandemijos krizės laikotarpio tyrimai sustiprina žinojimą apie neigiamą ND poveikį psichikos sveikatai dėl padidėjusio darbuotojų nerimo, streso, depresijos, perdegimo, agresijos ir smurto lygio. Tačiau dažnai nebuvo įmanoma atskirti ND poveikio nuo pandemijos konteksto [22, 23]. Tyrimas, nagrinėjęs mediciniškai diagnozuotus psichikos sveikatos sutrikimus, rodo, kad ND poveikis psichikos sveikatai nėra labai didelis [24], bet trūksta įrodymų, kad MD poveikis psichikos sveikatai yra mažesnis nei ND ir kad šiuo atveju technostresas, izoliacija, organizacijos parama turi mažiau įtakos, nei dirbant nuotoliniu būdu visą darbo dieną [25].

Šio tyrimo dalyviai darbuotojai ir vadovai pabrėžė socialinės izoliacijos problemą, gyvo bendravimo poreikį, kuriam prielaidas sudarė tiek ND forma, tiek „uždarymas“ namuose ir bendras pandemijos kontekstas. ND nulemtą ilgalaikio tiesioginio bendravimo su kolegomis ir vadovais trūkumą rodo ir kiti tyrimai, tai laikoma vienu iš svarbių psichosocialinės rizikos veiksnių [26]. Kai darbo kolektyvo bendravimas akis į akį sumažinamas iki minimumo, tai kelia įtampą darbuotojams ne tik dėl socialinės izoliacijos, bet ir dėl susidarančios neverbalinės perkrovos, kuri reikalauja papildomų žmogaus pastangų. Teigiama, kad komandose, kurių narių tarpusavio bendradarbiavimas darbo procese yra ypač glaudus, o veiklos rezultatai susiję, virtualus bendravimas dažniausiai lėtina darbo tempą, užima daugiau laiko, nei įprasta, ir neigiamai veikia darbo kokybę [27, 28]. Bendraujant virtualiai prarandami neverbaliniai ženklai, svarbūs siekiant kontekstualizuoti informaciją ir išvengti nesusipratimų. Dėl to susidariusi neverbalinė perkrova skatina izoliacijos jausmą, nuovargį ir netikrumą bei abejones dėl to, ar esate tinkamai suprastas. Tai būdinga ne tik naujiems, bet ir patyrusiems darbuotojams. Mokslininkų nuomone, veiksmingiausias būdas išvengti izoliacijos yra apriboti ND intensyvumą iki 50 proc. per savaitę. Valdant psichosocialinę riziką, būtina susitarti dėl atitinkamo virtualių susitikimų dažnu-

mo ir trukmės, numatant pertraukas tarp susitikimų. Būtina skirti laiko ir neoficialiems pokalbiams.

Nuotolinis darbas mažina socialinę sąveiką darbe, ypač neformalų bendravimą su kolegomis ar vadovais [29]. Net ir dirbant darbdavio patalpose, kai darbuotojai dirba skirtingomis dienomis, jų bendravimas mažėja. Tai didina darbuotojų izoliacijos jausmą. Kuo daugiau darbuotojų dirba nuotoliniu būdu, tuo didesnė tikimybė, kad jie jausis izoliuoti. Tyrėjų duomenimis, neigiamas poveikis santykiams su kolegomis pasireiškia dirbant nuotoliu ilgiau nei 2,5 darbo dienos per savaitę [1, 30].

Žvelgiant iš darbuotojo perspektyvos, tyrimai atskleidžia įvairias nuomones apie ND. Vieni darbuotojai mano, kad ND juos apsaugo nuo didelio streso įmonėje, kiti labiau pasikliauja gyvu bendravimu bei kolegų parama fizinėje darbo vietoje ir teigia, kad tai mažina jų stresą, susijusį su darbu [20]. Kaip ND privalumas akcentuojama didesnė darbuotojų autonomiškumo galimybė, dėl to padidėja pasitenkinimas darbu [5, 19]. Tačiau ND ir MD reikalauja didesnio darbuotojų savarankiškumo, lankstumo, gebėjimo prisitaikyti, taip pat labai gerų organizacinių ir bendravimo įgūdžių [4]. Darbuotojo autonomiškumas ir atsakomybė, pakankamos profesinės kompetencijos bei galimybė laisvai pasirinkti darbo formą yra esminės prielaidos ND organizuoti [16].

Komandinio darbo požiūriu techniniai, socialiniai ir organizaciniai pokyčiai dėl ND ir MD daro didelę įtaką darbo santykiams [1, 4, 31]. Ilgesnis darbo kompiuteriu laikas ir asmeninio bendravimo trūkumas vis labiau lemia tai, kad organizacijoje pereinama prie elektroninio bendravimo kaip standartinio bendravimo būdo [5]. Mišrus darbas skatina formalesnius „instrumentinius“ ryšius darbo kolektyve, dėl to sumažėja komandos gyvybingumas [1, 32]. Komandinis darbas yra svarbus išteklius siekiant tiek darbo kiekybės, tiek kokybės, taip pat ir darbuotojų gyvenimo kokybės ir sveikatos. Darbas biure, palyginti su nuotoliniu bendravimu, suteikia daugiau galimybių, nes fizinis buvimas kartu laiduoja bendradarbiavimą, kūrybinius procesus, dalijimąsi žiniomis ir naujovėmis. Pavyzdžiui, kolektyvinis gerai atlikto darbo kriterijų aptarimas gali būti svarbus grupės sanglaudai, darbo prasmės suvokimui ir apskritai gyvenimo kokybei darbe. MD formų plėtra, kitaip darbo hibridizacija, silpnina darbo bendruomenių po-

tencialą, mažina komandinio darbo pajėgumą, gali pakentėti psitiekėjimui tarp kolegų ir vadovų [33]. Mišriai dirbantiems asmenims reikėtų sudaryti pakankamai galimybių bendrauti akis į akį, kolegialiems mainams ir socialinei paramai, kad darbo komandos išliktų efektyvios [34].

Kaip parodė šio tyrimo rezultatai, virtualios komunikacijos valdymo mechanizmų sukūrimas ir praktika yra labai svarbūs, siekiant sumažinti darbuotojų stresą. Sėkmingą komunikaciją, anot šio tyrimo dalyvių, padėjo užtikrinti tiek formalieji reikalavimai, numatantys šalių įsipareigojimus, tiek žodiniai susitarimai. Viso kolektyvo pastangomis sukurti nauji bendravimo modeliai – virtualių susirinkimų organizavimas naudojant technologijas, darbuotojų veiklos kontrolės mechanizmų nustatymas – padėjo sėkmingai įgyvendinti darbo užduotis ND metu. Pristatydami sėkmingas virtualaus bendravimo bei informacijos sklaidos patirtis tyrimo dalyviai akcentavo visų darbuotojų geranoriškumą ir sutelktas pastangas, gebėjimą nustatyti bendrus prioritetus, atsakomybę bei aktyvumą, savalaikę administracijos ir kitų specialistų pagalbą. Tyrimo dalyviai pabrėžė įmonių administracijos pastangas mažinti su pandemija ir ND susijusią psichologinę įtampą. Vadovai pasakojo, kad jie stengėsi nedidinti kontrolės, „nedaryti spaudimo darbuotojams“, išgirsti darbuotojų skundus ir konsultuoti dėl įtampos mažinimo, kurti savitarpio pagalbos aplinką darbe, organizavo psichologų konsultacijas, intervizijas, darbo ir poilsio režimo bei fizinio aktyvumo skatinimo priemones. ND iššūkis sutelkė ir suvienijo daugelį kolektyvų ir, anot tyrime dalyvavusių atstovų, padėjo kolektyve sukurti tam tikrą profesinę kultūrą, užtikrinančią savitarpio psitiekėjimą ir ND tęstinumą.

Europos darbuotojų saugos ir sveikatos agentūros šaltiniai (*EU-OSHA. COVID-19 pandemijos kontekste: įrodymai iš šios srities ir politikos pasekmės*) plačiai nagrinėja nuotolinio darbo pavojus, kylančius darbuotojų sveikatai, bet pripažįsta, kad tarptautinėje erdvėje nepakanka duomenų, pagrindžiančių psichosocialinės rizikos, dirbant nuotoliniu būdu, valdymą [4]. Šaltiniuose pabrėžiama, kad problemos, susijusios su darbdavių ir darbuotojų lūkesčiais, toli gražu nėra išspręstos. Iki pandemijos tik pavienės didelės įmonės plačiai taikė ND formą, o po pandemijos vykdo jos plėtrą ir jau yra parengusios psichosocialinės rizikos prevencijos pla-

nus. Jie apima tokias priemones kaip darbuotojų technologijų naudojimo ir jų galimybių ribų pagal atliekamas funkcijas apibrėžimas, sistemingas duomenų apie darbuotojų gerovę rinkimas, padalinių vadovų mokymas darbo organizavimo ir vadybos srityje, jų psichosocialinės rizikos supratimo gilinimas. Tyrėjai taip pat nurodo, kad socialinis dialogas ir kolektyvinės derybos įmonėse gali atlikti svarbų vaidmenį reguliuojant ND. Derybomis siekiama sudaryti geresnes darbo sąlygas darbuotojams ir skaidresnį darbo reguliavimo procesą (darbų, kuriuos galima dirbti nuotoliniu būdu, sąrašas, ND intensyvumas, darbo namuose ir darbo vietoje rotacijos taisyklės, finansinės paramos teikimas ir kt.).

Svarbiausias vaidmuo valdant darbo procesus tenka tiesioginiams vadovams, todėl jie turėtų sulaukti didesnės paramos įgyvendinant mišraus darbo modelius [1, 29]. Būtent jie tiesiogiai užtikrina laisvą darbuotojų darbo formos pasirinkimą, teisingą užduočių paskirstymą bei pastangų ir atlygio balansą, sudaro mišraus darbo padalinyje grafikus, nustato komunikacijos būdus, susiduria su konkrečių darbo vietų ypatybėmis ir dinamiškai keičia darbo organizavimą.

Mišrus ar nuotolinis darbas, nepriklausomai nuo darbuotojo amžiaus, lyties ir kvalifikacijos, turėtų būti savanoriškas, paliekant galimybę grįžti į įprastinę darbo formą [29]. Nustatyta, kad tarp kitų ND organizavimo ypatybių (modalumo, periodiškumo, intensyvumo, atliekamų užduočių ypatybių) savanoriškas pasirinkimas turi teigiamą įtaką psichosocialinių rizikos veiksnių suvokimui ir psichikos sveikatai [35].

APIBENDRINIMAS

Apibendrinant tyrimo duomenis galima teigti, kad Lietuvos savivaldybių įmonių darbuotojų psichosocialinė rizika ND metu padidėjo, o tai turėjo reikšmės jų sveikatai ir gerovei. Tyrimo dalyviai skundėsi tiek psichikos sveikatos simptomais (stresu, įtampa, nerimu, suirzimu, baime ir netikrumu dėl ateities), tiek somatiniais kaulų ir raumenų, virškinimo sistemų, regos simptomais, kuriuos siejo su pervargimo nulemta psichoemocine įtampa. Padidėjusios psichosocialinės rizikos priežastis jie siejo su darbo suintensyvėjimu ND metu, virtualia komunikacija, informacijos per teklėmis, naujų technologijų naudojimu, taip pat pandemijos kontekstu. Vienas svarbiausių virtualaus bendravimo iššūkių – sutrikusi komunikacija ir nepa-

kankamas emocinis kontaktas su kitais darbuotojais, socialinė izoliacija. ND metu įmonių bendruomenės sukūrė naujus darbo procesus ir virtualaus bendravimo modelius, stengėsi sumažinti psichologinę įtampą, taikė sveikatos stiprinimo priemones.

Pasaulio mokslinėje literatūroje ND neigiamas poveikis profesinei sveikatai taip pat dažnai siejamas su technostresu ir kognityvine perkrova, kurią lemia virtualus bendravimas bei darbo intensyvėjimas. Psichosocialinių ir organizacinių veiksnių poveikis sveikatai priklauso nuo nuotolinio darbo formos, darbo organizavimo praktikos, kontekstinių veiksnių. ND įtaka pasitenkinimui darbu ir sveikatai gali būti tiek teigiama, tiek neigiama, priklausomai nuo darbo pobūdžio, skaitmeninio raštingumo, amžiaus, lyties, sveikatos būklės,

šeimos statuso ir kt. Poveikis labai skiriasi ir priklauso nuo asmeninių ypatybių ir socialinių santykių (asmenybės bruožų, autonomiškumo, pomėgių ir pan.). Sąlygos darbui namuose taip pat vaidina svarbų vaidmenį. ND formų įvairovė po pandemijos yra didžiulė, jo organizavimas yra žymiai sudėtingesnis, o darbo procesų valdymui, kai vis daugiau darbuotojų dirba mišriai, reikia daugiau laiko, palyginti su kontaktiniu darbu. Siekiant sumažinti profesinę riziką svarbu atsižvelgti į technologijų sukeltą streso priežastis. Svarbiausias vaidmuo valdant darbo procesus tenka tiesioginiams vadovams, todėl jie turėtų sulaukti didesnės paramos įgyvendinant ND modelius.

Straipsnis gautas 2024-09-08, priimtas 2024-10-25

Literatūra

- Hybrid work: new opportunities and challenges for occupational safety and health. European Agency for Safety and Health at Work, 2023. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/en/publications/hybrid-work-new-opportunities-and-challenges-occupational-safety-and-health>.
- Aroles J, Vaujany FX de, Dale K, éditeurs. Experiencing the New World of Work [Internet]. Cambridge: Cambridge University Press; 2021. Prieiga per internetą: <https://www.cambridge.org/core/books/experiencing-the-new-world-of-work/DACE58B5B8A-21C1A601FD4C883097AAB>. DOI: 10.1017/9781108865814.
- Sonnenschein K, Hagen Ø, Rostad IS, Wiik R. „Make it possible for more people to work at home!” representations of employee motivation and job satisfaction in Danish and Norwegian newspapers during the COVID-19 pandemic. *Front Psychol*. 2022;13:972562. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.972562.
- Telework and health risks in the context of the COVID-19 pandemic: evidence from the field and policy implications. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/en/publications/telework-and-health-risks-context-covid-19-pandemic-evidence-field-and-policy-implications>. DOI: 10.2802/84372.
- Bloom N, Han R, Liang J. How hybrid working from home works out [Internet]. National Bureau of Economic Research; 2023. Report No.: Working Paper 30292. Prieiga per internetą: <https://www.nber.org/papers/w30292>.
- Oakman J, Kinsman N, Stuckey R, Graham M, Weale V. A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? *BMC Public Health*. 2020 Nov 30;20(1):1825. DOI: 10.1186/s12889-020-09875-z.
- Lunde LK, Fløvik L, Christensen JO, Johannessen HA, Finne LB, Jørgensen IL, et al. The relationship between telework from home and employee health: a systematic review. *BMC Public Health*. 2022 Jan 7;22(1):47. DOI: 10.1186/s12889-021-12347-1.
- Shiri R, Turunen J, Kausto J, Leino-Arjas P, Varje P, Väänänen A, et al. The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthc Basel Switz*. 2022 May 10;10(5):883. DOI: 10.3390/healthcare10050883.
- Antunes ED, Bridi LRT, Santos M, Fischer FM. Part-time or full-time teleworking? A systematic review of the psychosocial risk factors of telework from home. *Front Psychol*. 2023;14:1065593. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1065593.
- Furuya Y, Nakazawa S, Fukai K, Tatemichi M. Health impacts with telework on workers: A scoping review before the COVID-19 pandemic. *Front Public Health*. 2022 Oct 31;10:981270. DOI: 10.3389/fpubh.2022.981270.
- Pöyriä P. Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*. 2011;34(4):386–399. DOI: 10.1108/01409171111117843.
- Beauregard TA, Basile KA, Canónico E. Telework: Outcomes and facilitators for employees. In: Landers RN (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behaviour*, Cambridge University Press, Cambridge; 2019. DOI: 10.1017/9781108649636.020.
- Artificial intelligence for worker management: risks and opportunities. EU-OSHA Report, 2022. Prieiga per internetą: https://osha.europa.eu/sites/default/files/artificial-intelligence-worker-management_en.pdf. DOI: 10.2802/76354.
- Charalampous M, Grant C, Tramontano C, Michailidis E. Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019;28(1),51–73. DOI: 10.1080/1359432X.2018.1541886.
- O Nyumba T, Wilson K, Derrick CJ, Mukherjee N. The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and Evolution*. 2018;9(1):20–32. DOI: 10.1111/2041-210X.12860.
- Juškelienė V, Tamašauskaitė J, Mačiūnas E, Bagdonaitė N. Nuotolinis darbas Lietuvos savivaldybių įmonėse COVID-19 pandemijos metu, jo perspektyvos: darbo sąlygų pokyčiai, jų valdymas, vadovų ir darbuotojų patirtys. *Visuomenės sveikata*. 2023;3(102):

- 37–49. Prieiga per internetą: [https://visuomenessveikata.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2023_3\(102\)/VS_2023_3\(102\)_visas.pdf](https://visuomenessveikata.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/2023_3(102)/VS_2023_3(102)_visas.pdf).
17. Camacho S, Barrios A. Teleworking and technostress: early consequences of a COVID-19 lockdown. *Cogn Technol Work*. 2022;1:17. DOI: 10.1007/s10111-022-00693-4.
18. Babule K, Chappert F. The new professional risks associated with teleworking. *Disabil Gend Work*. 2022;2(48):153–6.
19. Niebuhr F, Borle P, Börner-Zobel F, Voelter-Mahlknecht S. Healthy and Happy Working from Home? Effects of Working from Home on Employee Health and Job Satisfaction. *Int J Environ Res Public Health*. 2022;19(3):11–22. DOI: 10.3390/ijerph19031122.
20. Reznik J, Hungerford C, Kornhaber R, Cleary M. Home-Based Work and Ergonomics: Physical and Psychosocial Considerations. *Issues Ment Health Nurs*. 2022;43(10):975–9. DOI: 10.1080/01612840.2022.2046344.
21. Juchnowicz M, Kinowska H. Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*. 2021;12(8):293. DOI: 10.3390/info12080293.
22. Chirico F, Zaffina S, Di Prinzio RR, Giorgi G, Ferrari I, Capitanelli I, et al. Working from home in the context of COVID-19: A systematic review of physical and mental health effects on teleworkers. *J Health Soc Sci*. 2021;319–32. DOI: 10.19204/2021/wrkn8.
23. Gualano MR, Santoro PE, Borrelli I, Rossi MF, Amantea C, Daniele A, et al. Telework-related stress (TERRA), psychological and physical strain of working from home during the COVID-19 pandemic: A systematic review. *Workplace Health Staff*. 2023;71(2):58–67. DOI: 10.1177/21650799221119155.
24. Shiri R, Turunen J, Kausto J, Leino-Arjas P, Varje P, Väänänen A, et al. The Effect of Employee-Oriented Flexible Work on Mental Health: A Systematic Review. *Healthc Basel Switz*. 2022 May 10;10(5):883. DOI: 10.3390/healthcare10050883.
25. Vitória B de A, Ribeiro MT, Carvalho VS. The work-family interface and the COVID-19 pandemic: A systematic review. *Front Psychol*. 2022;13:914474. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.914474>.
26. Bailenson JN. Nonverbal overload: a theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2; 2021. DOI: 10.1037/tmb0000030.

REMOTE WORK AND PSYCHOSOCIAL RISK: CHALLENGES RELATED TO VIRTUAL COMMUNICATION AND WORK INTENSIFICATION

Vida Juškelienė, Jūratė Tamašauskaitė, Erikas Mačiūnas, Toma Jasiukevičiūtė-Zelenko
Institute of Hygiene

ABSTRACT

The purpose of the study was to reveal peculiarities of the psychosocial risk of employees at Lithuanian municipal companies who worked remotely during the Covid-19 pandemic, related to virtual communication and work intensification, to describe the importance of remote work for the health and professional well-being of employees, to present the conclusions of foreign research on these issues.

Methodology. 29 specialists (4 men and 25 women) from 17 different Lithuanian municipal companies, whose size varied from 10 to 1104 employees, participated in the qualitative study. Data was collected using the focus group discussion methodology. Two group discussions were organized: 1st group (n=11), directors and their representatives; 2nd group (n=18) other employees. The test guidelines are prepared in accordance with the research conducted by European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA) in 2021. Data analysis was performed based on the principles of thematic analysis.

Results and conclusions. The psychosocial risk of employees at Lithuanian municipal companies increased during the remote work, and this had implications for their health and well-being. The study participants complained of both mental health symptoms (stress, tension, anxiety, irritation, fear and uncertainty about the future) and somatic symptoms of bones and muscles, digestive systems, sight, which

they associated with psycho-emotional tension caused by overwork. They attributed the increased psychosocial risk to work intensification during ND, virtual communication, information overload, use of new technologies, as well as the pandemic context. One of the most important challenges of virtual communication is impaired communication and insufficient emotional contact with other employees, i.e. social isolation. During remote work communities created new work methods and virtual communication practices, tried to reduce employees' psychological stress, and applied health promotion measures.

In the world scientific literature, the negative impact of remote work on occupational health is associated with technostress and cognitive overload caused by virtual communication and work intensification. The impact of psychosocial and organizational factors on health depends largely on work organization practices and contextual factors.

Key words: teleworking, virtual communication, work intensification, psychosocial risk.

Correspondence to Vida Juškelienė

Institute of Hygiene

Studentų str. 45A, 08107, Vilnius, Lithuania

E-mail: vida.juskeliene@hi.lt

Received 8 September 2024, accepted 25 October 2024