



Darbas nuotoliu: ką rodo tyrimai?



Praktinės rekomendacijos parengtos
įgyvendinant Lietuvos mokslo tarybos
finansuojamą projektą (sut. nr. S-MIP-20-1)

KUO NUOTOLINIS DARBAS SKIRIASI NUO DARBO BIURE?

Darbas nuotoliu nuo darbo biure skiriasi keletu aspektų. Pirma, biure dėl bendros fizinės erdvės yra lengviau pasiekti kolegas ir vadovą. Priklausomai nuo biuro dizaino ir darbo pobūdžio, galime reguliariai susitikti ir bendrauti su kolegomis, o tai padeda organizuoti veiklą ir struktūruoti darbo dieną. Iš esmės vien vadovo ar kolegų buvimas šalia gali priminti mums mūsų darbo tikslus ir prioritetus. Vadovai gali stebėti darbo procesą ir progresą ne tik formalių, bet ir neformalių pokalbių metu. Antra, prireikus pagalbos ar patarimo, galime jų ieškoti artimiausioje aplinkoje. Trečia, bendraudami su kolegomis užmezgame ar stipriname tarpusavio santykius, kurie yra naudingi veiklai. Žinoma, galimybė laisvai bendrauti gali tapti trukdžiu veiklai, tačiau tai labai priklauso nuo bendravimo kultūros organizacijoje. Paprastai organizacijose laikomasi socialinių normų, kurios riboja spontanišką bendravimą ir dėl jo kylančius trukdžius. Ketvirta, biuro fizinė aplinka paprastai yra orientuota į darbą, todėl veikia kaip užuominos, skatinančios susitelkti darbui. Dėl to organizacijose stebima labai įdomi tendencija, kai visų darbuotojų darbo tempas suvienodėja. Taigi, dirbdami bure mes geriau žinome ir suprantame, kokios užduotys ir kaip turi būti atliekamos. Penkta, darbo aplinka namuose yra gerokai mažiau struktūruota. Pavyzdžiui, darbo pradžios arba pabaigos laikas, užduočių atlikimo terminai ir darbo dienos struktūra yra mažiau, jei išvis apibrėžti. Namuose spaudimas nedelsiant reaguoti į biuro užuominas yra mažesnis, nes el. laiškus, žinutes ar skambučius yra lengviau atidėti arba ignoruoti nei kolegų kreipimąsi ar prašymą biure. Kitais žodžiais tariant, formalios ar neformalios procedūros, dienotvarkės ir įvairūs veiklos reguliavimo mechanizmai turės gerokai mažesnę poveikį mums dirbant iš namų nei dirbant biure.



KIEK DIENŲ PER SAVAITĘ DIRBTI NUOTOLIU YRA GERIAUSIA?

Biure, nuotoliu ar hibridu – kuris būdas yra geriausias? Pasak tyrimų, geriausias būdas slypi per vidurį. Nuo dviejų iki trijų darbo dienų dirbant nuotoliu, yra optimaliausias kelias tiems, kurie nori išlaikyti produktyvumą, darbo ir gyvenimo balansą bei išvengti perdegimo simptomų. Deja, dirbant daugiau nei tris dienas per savaitę nuotoliu, pasak tyrimų, galime patirti visas darbo nuotoliu pasekmes. Taip gali nutikti dėl kelių priežasčių. Pirma, dažniau dirbant iš namų, išsitrina darbo ir asmeninio gyvenimo ribos, todėl tikėtina, kad darbo metu mūsų dėmesio pareikalaus asmeninio gyvenimo reikalai. Pasak tyrimų, dažnas nuotoliu dirbantis darbuotojas darbo metu tvarko asmeninio gyvenimo reikalus ir dėl to dažnai dirba vakarais ar savaitgalį. Maža to, dėl informacinių komunikacijos technologijų, be kurių neįsivaizduojame darbo nuotoliu, darbo reikalai mus gali pasiekti visuomet ir visur. Dėl to mums gali būti sunku atsiriboti nuo darbo rūpesčių ir tinkamai pailsėti. Būtent kokybiško poilsio ir laisvalaikio trūkumas dirbant nuotoliu gali tapti perdegimo priežastimi.

2-3 DIENAS DIRBTI NUOTOLIU YRA OPTIMALIAUSIA



AR NUOTOLINIS DARBAS IŠ NAMŲ IŠTRINA DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO RIBAS?

Tiksliu būtų teigti, kad darbas nuotoliu keičia darbo ir asmeninio gyvenimo ribų ypatumus. Lyginant su darbu biure, dirbant iš namų neišvengiamai pakinta keletas svarbių darbo organizavimo aspektų. Pirmiausia, darbo ir namų veiklos vyksta toje pačioje fizinėje erdvėje, todėl jos nėra taip gerai atskirtos viena nuo kitos, kaip dirbant biure. Antra, dirbdami iš namų galime lanksčiau planuoti darbo grafiką, neapsiribodami standartinėmis ofiso valandomis. Nors tai turi nemažai privalumų, manoma, kad dėl šių priežasčių ištis gali padidėti profesinio ir asmeninio gyvenimo ribų suliejimo tikimybė. Dirbant biure, darbo ir asmeninio gyvenimo atskyrimas yra gana gerai išoriškai reguliuojamas, tad reikalauja mažiau pačių mūsų pastangų. Be to, egzistuoja keletas fizinių ir simbolinių priemonių, kurioms mums padeda įeiti į „darbo“ arba „namų“ būseną ir iš jos išeiti. Pavyzdžiui, fizinės aplinkos pakeitimas ir/ar kelionė iš namų į biurą ir atgal padeda palapsniui psichologiškai atsiriboti nuo vienos veiklos ir pereiti prie kitos. Dirbant iš namų, tokie būdai nebetinka. Perėjimai tarp darbo ir ne darbo veiklų tampa paprastesni, greitesni ir, daugeliu atvejų, dažnesni. Palyginkime: kelionė iš biuro namo gali trukti visą valandą, tuo tarpu dirbant iš namų prireiks viso labo minutės išjungti kompiuteriui ir pakilti nuo kėdės. Taip padidėja įvairių trukdžių tikimybė. Tyrimai rodo, kad būtent trukdžiai ir/arba mūsų negebėjimas su jais tinkamai tvarkytis mažina darbo iš namų efektyvumą, kelia įtampą ir darbo-namų konflikto tikimybę. Kita vertus, svarbu pastebėti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo ribų susilieimo laipsnis dirbant nuotoliu nėra vienodas visiems žmonėms. Jis visuomet priklauso nuo darbuotojo ir organizacijos, kurioje dirbama. Moksliniai tyrimai (taip pat ir mūsų pandemijos metu atliktas tyrimas) siūlo, kad svarbu išmokti dirbti nuotoliniu būdu ir tinkamai išnaudoti lankstumo galimybę, kurią jis teikia. Pavyzdžiui, svarbu mokėti planuoti savo laiką ir realistiškai jį paskirstyti darbu ir namams, sudaryti darbo dienos ar savaitės planą, valdyti trukdžius, nustatant taisykles, kada priimtina pertraukti atliekamą darbo ar namų veiklą, o kada – ne, įvesti darbo pradžios ir pabaigos ritualus. Tai padeda patiems įtvirtinti tegu ir simbolines ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, net kai jie vyksta toje pačioje erdvėje. Kitas svarbus aspektas – darbdavio taikomos darbo iš namų taisyklės. Organizacijos skiriasi tuo, kiek darbuotojams suteikia lankstumo dirbant nuotoliu ir kokius lūkesčius puoselėja jų pasiekiamumo atžvilgiu. Reikalavimas greitai reaguoti į su darbu susijusius skambučius, žinutes ar užklausas automatiškai reguliuoja darbo grafiką - taigi, kartu neleidžia visiškai sulieti darbo ir asmeninio gyvenimo. Tačiau pernelyg didelis spaudimas būti pasiekiamam – ypač jei tai vyksta po nustatytų darbo valandų – turi neigiamą efektą darbuotojų savijautai ir efektyvumui. Tad apibendrinus, nuotolinis darbas ištis priartina profesines ir asmeninio gyvenimo veiklas vienas prie kitų, tačiau ribų suliejimas nevyksta savaime – jį apsprendžia tiek paties darbuotojo, tiek organizacijos veiksmai.

KAS LABIAUSIAI NORI DIRBTI NUOTOLIU?

Darbo biure ir nuotoliu nereikėtų laikyti nesuderinamomis priešingybėmis. Mūsų skirtingose organizacijose atlikti tyrimai rodo, kad tik nuo 9 iki 17 proc. darbuotojų pageidautų dirbti išimtinai nuotoliniu būdu. Iš esmės panašus skaičius pageidautų dirbti ir išimtinai biure. Tai reiškia, kad daugiau nei 2/3 darbuotojų norėtų derinti abi darbo organizavimo formas, t. y. dirbti hibridiniu būdu, tiesa, didesnę savaitės dalį praleisdami ne darbovietėje. Europos darbuotojų apklausos rodo iš esmės tą patį: 65 proc. europiečių pageidautų dirbti hibridiniu būdu, o kasdien dirbti nuotoliu norėtų tik 13 proc. darbuotojų. Noras dirbti nuotoliu yra susijęs su keliais dalykais.

Pirmas, nepilnamečių vaikų turėjimas. Mūsų duomenys rodo, kad dirbti nuotoliniu būdu mieliau rinktųsi vaikų neturintys darbuotojai, o tie darbuotojai, kuriems darbo metu bent kartais tenka rūpintis nepilnamečiais vaikais, dažniau pageidauja dirbti biure. Tikėtina, kad dirbant nuotoliu iš namų dažnai tenka prisiimti ir didesnę atsakomybę už buitį dalį.

Antras, pozicija organizacijoje. Vadovai rečiau nori dirbti išimtinai nuotoliniu būdu, tačiau jiems panašiai priimtina hibridinė darbo organizavimo forma.

Trečias, nuotolinio darbo patirtis. Beveik pusė darbuotojų, kurie pandemijos metu dirbo biure, ir toliau norėjo dirbti išimtinai biure.

Ketvirtas, darbo aplinkos ypatumai. Mūsų tyrimų rezultatai rodo, kad išimtinai biure norintys dirbti darbuotojai nurodė turį mažesnę darbo krūvį, o vien nuotoliu pageidautų dirbti darbuotojai, kurie patiria didesnę darbo-namų konfliktą, yra mažiau įsipareigoję organizacijai ir/arba ketina ieškoti naujo darbo. Taigi, nuotolinio darbo pasirinkimas gali signalizuoti ne vien norą pasinaudoti tokio darbo teikiamais privalumais, bet ir siekį kuo mažiau rodytis sunkumų keliančioje darbovietėje.



KAS MOTYVUOJA DIRBTI NUOTOLIU?

Į klausimą apie nuotolinio darbo pasirinkimo motyvus galima atsakinėti dvejopai: teoriškai ir empiriškai. Kalbant iš teorinės perspektyvos, nuotolinis darbas yra patraukli alternatyva vadinamiesiems „integratoriams“, t. y. darbuotojams, kurie pageidauja mažiau atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą ir gali gyventi bei dirbti tuo pačiu metu. Nuotolinis darbas šiems žmonėms leidžia lanksčiau paskirstyti laiką ir pastangas tarp profesinio ir asmeninio gyvenimo, pavyzdžiui, iškilus poreikiui sutvarkyti netikėtai iškilusius asmeninius reikalus, jiems yra paprasčiau tą padaryti įprastomis darbo valandomis, o vėliau už tai atsigriebti pasibaigus darbo laikui. Tai taip pat yra žmonės, kurie lengviau toleruoja įvairius su darbu susijusius trukdžius laisvalaikiu ir net vertina tai kaip sėkmingai suderinto darbo ir asmeninio gyvenimo rezultatą.

Kalbant empiriškai, savo tirtų darbuotojų teiravomės apie pagrindinius motyvus, kurie juos skatina rinktis skirtingas darbo organizavimo formas. Nors didžioji dalis duomenų buvo renkami tebesitęsiant pandemijai, darbuotojų motyvai neatrodo specifiniai būtent šiam laikmečiui. Karantino metu atlikti tyrimai parodė, kad labiausiai iš nuotolio į biurą grįžti motyvavo neformalaus bendravimo poreikis, noras geriau pajauti komandos nuotaikas ir rūpesčius. Tiesa, šie motyvai buvo aktualūs tik maždaug 1/5 darbuotojų. Kuo ilgiau dirbti nuotoliu labiausiai skatino poreikis sėkmingiau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą (aktualu 31 proc. darbuotojų), bei pastebėjimas, kad namuose pavyksta dirbti produktyviau (aktualu 29 proc.). Net ir pandemijos metu, su sveikata susiję argumentai (t. y. sumažinti kontaktus ir užsikrėtimo riziką) nebuvo esminiai renkantis nuotolinį darbą. Mūsų duomenimis, tokio pobūdžio motyvai buvo aktualūs tik maždaug 18 proc. darbuotojų.

Pasibaigus karantinui atlikti tyrimai atskleidė panašias tendencijas. Poreikis išvengti trukdžių, sutaupyti pinigų vykstant į ir iš darbo bei noras turėti daugiau laisvės planuojant savo dienos darbus buvo pagrindiniai motyvai renkantis nuotolinį darbą, o siekis apsaugoti sveikatą tapo nebeaktualus.



AR ESAMA VIENO GERIAUSIO BŪDO DERINTI DARBĄ IR GYVENIMĄ DIRBANT NUOTOLIU?

Ne, kadangi tiek profesinės, tiek asmeninės situacijos gali būti labai skirtingos. Mūsų atliktas tyrimas parodė, kad tarp Lietuvos darbuotojų galima skirti keturis pagrindinius darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo būdus. Beje, labai panašūs rezultatai gaunami ir kitose Europos šalyse. Pirmieji du būdai atspindi žmonių teikiamą prioritetą vienai kuriai nors sričiai. „Namų ribų saugotojai“ ypač stengiasi nuo išorinių trukdžių apsaugoti savo šeimą ir asmeninį gyvenimą, bet yra linkę į kompromisus darbo srityje ir darbo metu gali tvarkyti asmeninio gyvenimo reikalus. Tuo tarpu „darbo ribų saugotojams“ svarbiau, kad jų darbo veiklų nepertrauktų asmeniniai reikalai, tačiau jie labiau linkę dėl darbo aukoti laisvalaikiui ir namų veikloms skirtą laiką. „Segmentatoriai“ neteikia prioriteto nė vienai sričiai, tačiau laikosi nuostatos, kad darbas ir asmeninis gyvenimas turėtų būti maksimaliai atskirti ir netrukdyti vienas kitam. Galiausiai, „integratoriai“ paraleliai derina darbo ir asmeninio gyvenimo veiklas, nenubrėždami griežtų ribų tarp šių dviejų gyvenimo sferų. Kai kurie mokslinės literatūros šaltiniai teigia, kad pastaroji strategija yra šiuolaikinio darbo pasaulio siekiamybė, ypač dirbant nuotoliniu būdu. Tai – iš dalies tiesa, tačiau visos strategijos turi savų privalumų ir trūkumų. Pernelyg didelis susitelkimas ties viena sritimi kelia darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto riziką. Segmentacijos strategija padeda efektyviau paskirstyti resursus, tačiau, panašu, kad ji labiau pritaikoma dirbant biure, nes visiškai atskirti „darbą“ ir „namus“, kai jie egzistuoja vienoje erdvėje, nėra paprasta. Na, o populiariusis darbo ir asmeninio gyvenimo integracijos būdas, kai darbuotojai vienu metu derina profesinį ir asmeninį gyvenimą, išties būdingas labiau įsitraukusiems į darbą. Visgi mūsų tyrimo rezultatai rodo, kad ilgainiui šis pozityvus efektas gali sumažėti, nes nuolatinis dėmesio tarp darbo ir namų veiklų paskirstymas taip pat reikalauja nemažai energijos. Tad kurią gi strategiją pasirinkti? Tai didžia dalimi apsprendžia žmogaus asmeniniai prioritetai ir aplinkos teikiamos galimybės (pavyzdžiui, šeiminė ir profesinė padėtis). Nenuostabu, kad integracijos strategija visiškai netiks tiems, kurie turi stipriai išreikštą segmentacijos nuostatą, ir atvirkščiai. Lygiai taip pat namų ribų saugojimo strategija bus sunkiai įgyvendinama, jei darbo pobūdis reikalauja būti pasiekiamam ir po darbo valandų. Tad geriausia darbo ir asmeninio gyvenimo strategija yra ta, kuri leidžia maksimaliai suderinti aplinkos reikalavimus ir savo asmenines vertybes bei prioritetus.

KAIP IŠVENGTI DARBO IR NAMŲ KONFLIKTO DIRBANT NUOTOLIU?

Darbas ir su darbu nesusijęs asmeninis gyvenimas (arba tiesiog namai) yra pagrindinės daugelio žmonių gyvenimo sritys, todėl svarbu tarp jų rasti bent šiokią tokią pusiausvyrą. Abi šios sritys reikalauja mūsų laiko ir pastangų, kurių galime skirti tik ribotą kiekį. Paprastai konfliktas tarp darbo ir namų kyla tuomet, kai atsakomybės darbe ir namuose yra nesuderinami laiko arba pastangų požūriais, t. y. pasibaigus darbui nebelieka arba laiko, arba jėgų asmeninio gyvenimo veiklms.

Visiškai išvengti darbo-namų konflikto nėra įmanoma, tačiau įvairios išorinės aplinkybės ir mūsų pačių pasirinkimai gali jį padidinti arba sumažinti. Dirbant nuotoliu dažnai atsiranda galimybių sutaupyti laiko bei pastangų, kurių nebereikia skirti keliavimui bei gyviems susitikimams. Visgi, gali kilti naujų iššūkių. Lanksčiai organizuojamas darbas skatina dažniau „persijunginėti“ tarp darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenų, o tai dienos eigoje reikalauja papildomų pastangų. Nuotoliniam darbui skirtos informacijos ir komunikacijos priemonės gali tiek palengvinti, tiek ir apsunkinti darbų atlikimą. Galiausiai, nuotolinis darbas neretai yra priimamas kaip privilegija, kuri skatina dirbti ilgesnes valandas ir išlikti pasiekiamam po darbo valandų.

Vienas iš esminių įgūdžių, leidžiančių sumažinti darbo ir namų konfliktą yra psichologinis atsiribojimas nuo darbo – gebėjimas palikti darbą darbe ir pamiršti jį laisvalaikiu. Psichologinis atsiribojimas leidžia geriau pailsėti nuo darbo, mažina lėtinio išsekimo riziką ir didina motyvaciją dirbti, produktyvumą, pasitenkinimą darbu ir asmeniniu gyvenimu bei gerina bendrą psichikos sveikatą. Mūsų tyrimai taip pat rodo, kad dirbant nuotoliu gebėjimo pamiršti apie darbą jam pasibaigus svarba dar labiau išauga.

Keli veiksmingi žingsniai gali padėti mums sėkmingiau atsiriboti nuo darbo laisvalaikiu. Pirma, svarbu aiškiai įvardinti sau, kada baigiasi darbas ir prasideda ne darbui skirtas laikas. Įvairūs darbo pabaigos ritualai, pavyzdžiui, persirengimas laisvalaikiui skirtais drabužiais ar ramiai išgertas puodelis arbatos gali palengvinti šį perėjimą. Antra, verta aptarti bendravimo po darbo valandų lūkesčius su vadovu ir bendradarbiais. Tai padeda nubrėžti abipusiškai priimtinas ribas, kokiais atvejais ir kokiomis priemonėmis (telefonu, el. paštu ar pan.) yra priimtina trukdyti laisvalaikiu. Galiausiai, verta atrasti laisvalaikio veiklas, kurios padeda nebegalvoti apie darbinis rūpesčius. Šiuo požūriu žmonės stipriai skiriasi, todėl neverta vadovautis aplinkinių patirtimi, bet užsiimti veiklomis, kurios leidžia būtent mums pamiršti apie darbą. Lietuvoje atliktų tyrimų rezultatai taip pat rodo, kad psichologinis atsiribojimas priklauso ir nuo organizacijos kultūros. Organizacijos, kuriose gerbiamas darbuotojų laisvalaikis, neskatinamas atsidavimas darbui asmeninio gyvenimo sąskaita, o trukdymas po darbo valandų laikomas nepriimtiniu, darbuotojai sėkmingiau geba atsiriboti ir pailsėti. Įdomu ir tai, kad tokios normos padeda pailsėti net ir tiems darbuotojams, kuriems priimtina neatskirti darbo nuo asmeninio gyvenimo.

KOKIE ĮGŪDŽIAI SVARBIAUSI DIRBANT NUOTOLIU?

Darbas biure skiriasi nuo darbo nuotoliu. Namuose ar bet kurioje kitoje vietoje, kurioje dirbame nuotoliu, aplinka yra gerokai mažiau struktūruota. Darbo pradžios arba pabaigos laikas, užduočių atlikimo terminai ir darbo dienos struktūra yra mažiau, jei išvis apibrėžti. Dirbdami iš namų patiriame mažiau trukdžių, tampa lengviau atidėti ar ignoruoti el. laiškus, žinutes ar skambučius nei kolegų kreipimąsi ar prašymą biure. Taigi, atrodytų, galime lengviau ar bent jau laisviau planuoti savo dieną. Tačiau dirbant nuotoliu, o ypač iš namų, didėja kitokių trukdžių grėsmė – tokių, kurie kyla aplinkoje arba kuriuos sukuriame sau patys. Be to, tampa sunkiau sulaukti vadovo ir kolegų pagalbos, palaikymo ar grįžtamojo ryšio dėl fizinio atstumo. Tai, kas biure vyksta spontaniškai, dirbant nuotoliu turi būti tikslingai organizuojama. Todėl svarbūs tampa keli įgūdžiai.



Pirmas – savilyderystė. Dirbant nuotoliu svarbu gebėti kelti sau tikslus, nuolatos stebėti, kaip sekasi jų siekti, prireikus, visuomet naudoti priminimus apie tai, ką esate susiplanavę, o sėkmingai atlikus užduotį – apdovanoti save. Antras, mokėjimas pasirinkti konkrečiai darbo užduočiai darbu tinkamą vietą ir laiką, pakeisti pasirinktą vietą, laiką ar atliekamą užduotį, kai jie nedera tarpusavyje ir rinktis atlikti tuos darbus, kurie dera su esama darbo vieta ar laiku. Šis įgūdis ypač svarbus tiems, kurie teikia pirmenybę griežtam profesinio ir asmeninio gyvenimo atskyrimui ir kurie darbo metu norėtų patirti kuo mažiau asmeninio gyvenimo trukdžių. Trečias – tai pasitikėjimas savaisiais gebėjimais dirbti nuotoliu. Jei jums sekasi savarankiškai planuoti darbo užduotis, nustatyti savo veiklos prioritetus, optimaliai paskirstyti laiką užduotims atlikti, įgyvendinti dienos darbo planą, koordinuoti darbą su kolegomis ir gauti iš jų gauti reikiamą informaciją bei ignoruoti namų aplinkoje kylančius trukdžius darbui, labai tikėtina, kad puikiai jaučiatės dirbdami nuotoliu.

Rekomendacijos parengė:
dr. Jurgita Lazauskaitė-Zabielskė
dr. Arūnas Žiedelis
dr. Ieva Urbanavičiūtė

© 2022

Dėl išsamesnių nuotolinio darbo
tyrimų rezultatų kviečiame kreiptis į
Organizacinės psichologijos tyrimų
centrą el.p.

organizaciju.psichologija@fsf.vu.lt