



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Darbuotojų darbo krūvio pokyčiai
COVID-19 pandemijos metu**

Baigiamasis magistro projektas

Greta Krūkonytė

Projekto autorė

Prof. Dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Darbuotojų darbo krūvio pokyčiai COVID-19 pandemijos metu

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

Greta Krūkonytė

Projekto autorė

Prof. Dr.

Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Doc. dr.

Ramunė Čiarnienė

Recenzentė

Kaunas, 2022



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Greta Krūkonytė

Darbuotojų darbo krūvio pokyčiai COVID-19 pandemijos metu

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Greta Krūkonytė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Krūkonytė, Greta. Darbuotojų darbo krūvio pokyčiai COVID-19 pandemijos metu. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: darbo krūvis, darbuotojas, COVID-19 pandemija, nuotolinis darbas, švietimas.

Kaunas, 2022. 64 p.

Santrauka

Temos aktualumas. COVID-19 pandemija paveikė beveik visas gyvenimo sritis, įskaitant ir darbuotojų darbo krūvius. Pandemijos laikotarpiu daugelio darbuotojų darbo krūviai išaugo dėl pasikeitusios darbo formos, darbo perskirstymo, pasikeitusios tvarkos, kuri reikalavo operatyvaus prisitaikymo. Apstu tyrimų susijusių su darbuotojų patiriamais darbo krūviais pandemijos periodu, tačiau trūksta žinių apie dabartinius darbo krūvius nurimus pandemijai, todėl iškilo poreikis empiriniam tyrimui. Darbo krūvius svarbu tirti, nes kaip parodė teorinė analizė, per dideli darbuotojų darbo krūviai daro neigiamą įtaką tiek darbuotojų visapusei gerovei, tiek ir organizacijai, dėl to, kad darbuotojai patiriantys per didelius darbo krūvius dirba neefektyviai.

Tyrimo problema – kaip keitėsi darbuotojo darbo krūviai per COVID-19 pandemiją ir atslūgus pandemijai, lyginant su priešpandeminiu lygiu?

Tyrimo objektas – darbuotojo patiriamas darbo krūvis.

Tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojo patiriamo darbo krūvio pokyčius COVID-19 pandemijos metu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų patiriamo darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu problematiką.
2. Atskleisti darbuotojų patiriamo darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu teorinius sprendimus.
3. Pateikti darbuotojų patiriamo darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo metodiką.
4. Atlikti darbuotojų patiriamo darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu empirinį tyrimą.

Tyrimo metodai – duomenų bei informacijos interpretacija, palyginimas, sisteminimas, analizė, apibendrinimas.

Pagrindiniai projekto rezultatai ir išvados. Atlikus empirinį tyrimą buvo nustatyta, kad švietimo darbuotai COVID-19 pandemijos metu patyrė gerokai padidėjusius darbo krūvius, kurių pagrindinė priežastis buvo darbas nuotoliniu būdu. Popandeminiu laikotarpiu dalies darbuotojų darbo krūviai išlieka padidėję dėl pandemijos metu atrastų technologijų naudojimo ir besitęsiančių veiklų, į kurias įsitraukė pandemijos metu. Nustatyta, kad padidėję darbo krūviai lemia neigiamas pasekmes, tokias kaip darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas, sveikatos problemos. Sumažėjus darbo krūviams, darbuotojai yra geresnės nuotaikos, jie turi daugiau laisvo laiko, jų motyvacija didesnė.

Krūkonytė, Greta. Changes in the Workload of Employees During the COVID-19 Pandemic. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Business and Public Management.

Keywords: workload, employee, COVID-19 pandemic, remote work, education.

Kaunas, 2022. 64 pages.

Summary

Relevance of the topic. The COVID-19 pandemic has affected almost all areas of life, including employee workloads. During the pandemic, the workload of many employees increased due to the changed form of work, redistribution of work, changed order, which required prompt adaptation. There is an abundance of research related to the workloads experienced by employees during the pandemic, but there is a lack of knowledge about current workloads after the pandemic subsides, so there is a need for an empirical study. Workloads are important to study because, as the theoretical analysis showed, excessive workloads of employees have a negative impact on both the overall well-being of employees and the organization, due to the fact that employees experiencing excessive workloads work inefficiently.

The problem of the study - how did employee workloads change during the COVID-19 pandemic and after the pandemic subsided, compared to pre-pandemic levels?

The object of the study is the workload experienced by the employee.

The purpose of the study is to determine the changes in the workload experienced by the employee during the COVID-19 pandemic.

The objectives of the study:

1. To disclose the problem of changes in the workload experienced by employees during the COVID-19 pandemic.
2. To reveal theoretical solutions to changes in the workload experienced by employees during the COVID-19 pandemic.
3. To present the research methodology of changes in the workload experienced by employees during the COVID-19 pandemic.
4. Conduct an empirical study of changes in the workload experienced by employees during the COVID-19 pandemic.

The methods of the study - data and information interpretation, comparison, systematization, analysis, summarization.

Key findings and conclusions of the study. An empirical study found that educational workers experienced significantly increased workloads during the COVID-19 pandemic, the main reason for which was remote work. In the post-pandemic period, the workloads of some employees remain increased due to the use of technologies discovered during the pandemic and the continuing activities they engaged in during the pandemic. It has been established that increased workloads lead to negative consequences, such as work-life imbalance and health problems. When workloads are reduced, employees are in a better mood, they have more free time, and their motivation is higher.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	7
Terminų sąrašas.....	8
Įvadas.....	9
1. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu problemos analizė.....	11
2. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu teoriniai sprendimai	15
2.1. Darbuotojo patiriamo darbo krūvio teorinė analizė.....	15
2.1.1. Darbo krūvio samprata	15
2.1.2. Protinio darbo krūvio matavimo metodai.....	16
2.1.3. Darbuotojo patiriamo darbo krūvio įtaka jo gerovei	19
2.1.4. Darbuotojo patiriamo darbo krūvio įtaka veiklos rezultatams	21
2.2. COVID-19 pandemijos padarinių teorinė analizė	25
2.2.1. COVID-19 pandemijos įtaka organizacijoms ir darbuotojams	25
2.2.2. Darbo nuotoliniu būdu per COVID-19 pandemiją iššūkiai ir pasekmės.....	30
2.3. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis	33
3. Darbuotojo patiriamo darbo krūvio pokyčių per COVID-19 tyrimo metodologija	35
4. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai ir diskusija.....	38
4.1. Bendra tyrimo ir informantų apžvalga	38
4.2. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai	39
4.2.1. Darbuotojų darbo krūvio pandemijos laikotarpiu, tyrimo rezultatai	39
4.2.2. Darbuotojų darbo krūvio popandeminiu laikotarpiu, tyrimo rezultatai.....	46
4.2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas	51
4.3. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo diskusija, apribojimai, tolesnės tyrimų kryptys.....	53
Išvados ir rekomendacijos	56
Literatūros sąrašas	58
Informacijos šaltinių sąrašas	64
Priedai.....	65
1 priedas. Struktūrizuoto interviu klausimai	65

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbuotojų darbo laiko pokyčiai prieš COVID-19 pandemiją ir pandemijos metu.....	12
2 lentelė. NASA-TLX protinio darbo krūvio metodo vertinimo skalės apibrėžimai ir galutiniai įvertinimai.....	17
3 lentelė. Tyrimo informančių charakteristikos	38
4 lentelė. Užkoduotų darbo krūvio ir pasekmių veiksmių segmentai	53

Paveikslų sąrašas

1 pav. JAV darbuotojų darbo krūvio pokyčiai COVID-19 pandemijos metu.....	14
2 pav. Darbuotojo patiriamo darbo įtaka jo gerovei pagal Goh, Ilies'o, Wilson atliktą tyrimą.....	21
3 pav. Darbo krūvio ir darbo našumo ryšys (atvirkštinio U santykis)	24
4 pav. COVID-19 pandemijos padariniai.....	26
5 pav. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis	33
6 pav. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo kodų sistema (kategorijos ir pirmojo lygio subkategorijos)	39
7 pav. Kategorijos „Veiksniai didinantys darbo krūvį pandemijos metu“ vizualizacija.....	40
8 pav. Kategorijos „Padidėjusio darbo krūvio pasekmės pandemijos metu“ vizualizacija	45
9 pav. Kategorijos „Veiksniai darantys įtaką darbo krūviui popandeminiu metu“ vizualizacija	47
10 pav. Kategorijos „Darbo krūvio pasekmės popandeminiu metu“ vizualizacija.....	50

Terminų sąrašas

COVID-19 – infekcinė liga, kurią sukelia SARS-CoV-2 virusas, dažniausiai pasireiškianti karščiavimu, kosuliu, patiriamu nuovargiu, skonio ar kvapo praradimu (World Health Organization, n. d.).

COVID-19 pandemija – dėl COVID-19 ligos kilusi pasaulinė pandemija, kurią 2020 m. kovo 12 d. paskelbė Pasaulio sveikatos organizacija (Ciotti et. al., 2020).

Darbo našumas, darbo produktyvumas – ekonominis rodiklis, nusakantis darbo išteklių naudojimo efektyvumą (Visuotinė Lietuvių enciklopedija, n. d.).

Darbo ir šeimos konfliktas – konfliktas kylantis dėl darbo (arba šeimos) srities poreikių nesuderinimo su šeimos (arba darbo) poreikiais (Česnauskas, and Lazauskaitė-Zabielskė, 2014).

Efektyvumas – tam tikros veiklos rezultatyvumas, veiksmingumas, kuris yra išreikštas ta veikla gauto rezultato ir sąnaudų rezultatui pasiekti santykiu (Visuotinė Lietuvių enciklopedija, n. d.).

Informantas (respondentas) – asmuo dalyvaujantis kokybiniame tyrime ir tyrėjui suteikiantis reikalingus duomenis. Metodologinėje literatūroje vartojama ir respondentų sąvoka, tačiau kokybiniuose tyrimuose tyrimo dalyvius priimtinau vadinti informantais (Rupšienė, 2018).

Įvadas

Šiuo metu gyvename pasaulyje, kuris po truputį atsigauja po 2019 metų pabaigoje atsiradusio viruso vėliau tapusiu pasauline pandemija. COVID-19 paskutinius 3 metus buvo bene labiausiai mokslininkus visame pasaulyje dominanti tema, kuri buvo analizuojama ne vien mediciniu, tačiau ir ekonominiu, socialiniu ir kitokiais požiūriais. Neabejotina, kad COVID-19 padarė didžiulę įtaką ir pakeitė pasaulį negrįžtamai. Ne visi padariniai yra vien neigiami: gamta atsigavo, sumažėjo tarša (Khan, Shah, and Shah, 2021), technologijos patobulėjo (Clipper, 2020), sumažėjo nusikalstamumas (Nelson, 2020), žmonės galėjo daugiau laiko praleisti su savo šeima (Cornell et. al., 2021), neretai netgi išmoko vertinti gyvenimo prasmę, nes COVID-19 privertė pasižiūrėti mirčiai į akis (Trzebiński, Cabański, and Czarnecka, 2020). Dalis žmonių pandemijos metu prarado darbą, bet kai kuriems tai buvo naudinga, nes atrado save naujoje, mylimoje, veikloje. Informacijos ir tyrimų apie COVID-19 netrūksta, tačiau dabar, kai pandemija jau suvaldyta (sergančių žmonių daug mažiau, sukurtos ir naudojamos vakcinos nuo COVID-19 viruso, pati liga jau iširta ir nebekelia baimės), įžengiame į naują etapą – popandeminį laikotarpį. Šis etapas dar visai naujas, todėl ir su juo susijusių tyrimų mažai, tačiau tyrimus vykdyti būtina, nes taip galime identifikuoti šio laikotarpio problemas. Daugelis gyvenimo sričių šiuo laikotarpiu turėtų sugrįžti į savo vėžes t. y. būti taip pat ar panašiai kaip prieš pandemiją. Džiugina tai, kad kai kuriais aspektais mūsų gyvenimas po pandemijos pagerėjo, tačiau tuo pat metu yra ir kas kelia nerimą. Deja, bet ne viskas grįžta į priešpandeminę būseną. Viena iš tokių problemų, tai darbo krūviai, kurie kito pandemijos metu. Dauguma darbuotojų pandemijos metu dirbo žymiai daugiau nei įprastai. Jungtinėse Amerikos Valstijose darbuotojų darbo laikas pandemijos laikotarpiu pailgėjo net 3 valandomis per dieną, Kanadoje ir Jungtinėje Karalystėje 2 valandomis (Osborne, 2021), 1 iš 5 Japonijos darbuotojų patyrė sveikatos pablogėjimą dėl padidėjusių darbo krūvių (Suka, Yamauchi, and Yanagisawa, 2021), 30 proc. Lietuvos darbuotojų mano, jog COVID-19 laikotarpiu organizacijai, kurioje jie dirba, nepavyko užtikrinti pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Verslo žinios, 2022). Neretai padidėjusį darbo krūvį lėmė nuotolinis darbas (Europos Parlamentas, 2022; Osborne, 2021; Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, 2021). Šiuo metu yra tas laikotarpis, per kurį darbuotojų darbo krūviai turėtų normalizuotis ir pasiekti priešpandeminį lygį. Kokia iš tiesų yra realybė galima tik spėlioti, nes tyrimų apie darbuotojų darbo krūvius šiuo laikotarpiu, nurimus COVID-19 pandemijai, beveik nėra. Tyrimų nebuvimas reiškia galimai ignoruojamą opią problemą. Tam kad identifikuoti darbuotojų darbo krūvių problemą, reikia vykdyti tyrimus. Taigi, šiuo darbu siekiama atlikti vieną pirmųjų darbuotojų darbo krūvio popandeminio laikotarpio tyrimą, įvertinti esamą situaciją ir duoti pradžią tolimesniems tokio tipo tyrimams.

Tyrimo problema – kaip keitėsi darbuotojo darbo krūviai per COVID-19 pandemiją ir atslūgus pandemijai, lyginant su priešpandeminiu lygiu?

Tyrimo objektas – darbuotojo patiriamas darbo krūvis.

Tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojo patiriamo darbo krūvio pokyčius COVID-19 pandemijos metu.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų patiriamo darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu problematiką.
2. Atskleisti darbuotojų patiriamo darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu teorinius sprendimus.

3. Pateikti darbuotojų patiriamo darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo metodiką.
4. Atlikti darbuotojų patiriamo darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu empirinį tyrimą.

Tyrimo metodai – pirmojoje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros apžvalga, naudojant duomenų bei informacijos interpretacijos, palyginimo, sisteminimo, analizės ir apibendrinimo metodus. Antroje darbo dalyje atliktas empirinis tyrimas naudojant kokybinį metodą – struktūrizuotą interviu. Tyrimo rezultatai apdoroti naudojant MAXQDA programą, rezultatai pateikti naudojant interpretacijos, susisteminimo, apibendrinimo metodus.

1. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu problemos analizė

Per didelis darbuotojų darbo krūvis tiriamas jau kelis dešimtmečius (Wickens, 1977; Curry, et. at., 1979; Derrick, 1988; Gaillard, 1993). Galima pastebėti tendenciją, kad darbuotojų darbo krūvis didėja kartu su tobulėjančiomis technologijoms. Nors atrodytų, kad modernių technologijų tikslas yra palengvinti žmonių darbinį ir asmeninį gyvenimą, tačiau paradoksalu – gyvenimo tempas tik spartėja, o darbo krūviai didėja. Docherty'io, Forslin'o, Shani'io ir kt. (2002) teigimu, pagal ekonominę logiką, kuo daugiau įmonių vykdo veiklą, kuo organizacijos efektyvesnės, tuo mūsų visuomenė tampa sveikesnė ir laimingesnė. Tačiau, deja, tyrimų rezultatai rodo ką kita – streso, darbuotojų kaitos, pravaikštų, traumų, širdies ligų, „perdegimo“ sindromų atvejų tik daugėja. Darbo krūvis, išreikštas darbo valandomis, vis didėja ir daugeliui žmonių vienu pagrindinių rūpesčių tapo klausimas, kaip rasti pusiausvyrą tarp darbo bei asmeninio gyvenimo (Docherty et. al., 2002).

Šią problemą itin išryškino COVID-19 pandemija. Pandemija privertė žmones bei organizacijas imtis skubių veiksmų, modernių sprendimų, daugiausia tam, kad būtų apriboti fiziniai kontaktai, nesustotų darbai net ir su žymiai menkesniais žmogiškaisiais ištekliais (didelė dalis žmonių tuo metu sirgo COVID-19 liga). Pandemija dažnu atveju privertė darbuotojus pereiti į nuotolinį darbą, dirbti žymiai didesniais darbo krūviais. Pavyzdžiui, medicinos įstaigų darbuotojų darbo krūvis žymiai padidėjo, nes pacientų buvo kelis ar net keliolika kartų daugiau nei įprastai, kitų organizacijų darbuotojų darbo krūviai neretai buvo didesni, nes reikėjo atlikti ne tik savo pareigas, tačiau vaduoti ir savo sergančius bendradarbius. Lietuvos organizacijose darbo krūvio persikirstymo (bendradarbių pavadavimo atveju) 2020 m. buvo itin daug. Tą įrodo „Sodros“ duomenys – „2020 m. iš viso buvo 997.000 ligos išmokos atvejų, o ligos išmokoms skirta suma pasiekė beveik 460 mln. Eur. Palyginti su 2019 m., ligos išmokų atvejų padaugėjo 8,5%“ (Verslo žinios, 2021). Taigi COVID-19 parodė, kad darbuotojas pajėgia atlikti daugiau darbų nei jam priklauso, yra lengvai pasiekiamas dėl galimybės organizuoti susitikimus nuotoliniu būdu. Šiuo metu, pandemijai nurimstant ir pasauliui grįžtant į priešpandeminę būseną, kyla klausimas, ar tikrai darbo krūviai normalizuojasi ir tampa tokie, kokie buvo prieš pandemiją.

Ši problema paliečiama „OVC Consulting“ (Verslo žinios, 2022) atliktame darbuotojų įsitraukimo tyrime, kurio rezultatai išryškino darbuotojų gerovės užtikrinimo, darbo prasmės, darbuotojų įsitraukimo svarbą neapibrėžtumo sąlygomis. Pasak „OVC Consulting“ įsitraukimo sprendimų vadovės ir partnerės Jakštaitės-Vinkuvienės (Verslo žinios, 2022), prasidėjus karantinui ir daugeliui darbuotojų pradėjus dirbti nuotoliniu būdu, išaugo darbuotojų įsitraukimas į jų tiesioginį darbą. Tai siejama su tuo, kad COVID-19 pandemijos laikotarpiu darbinė veikla tapo viena stabiliausių gyvenimo sričių. Vis tik buvo pastebėta ne vien teigiamų, bet ir neigiamų nuotolinio darbo aspektų. Dirbant nuotoliniu būdu, iššūkiu tapo asmeninio gyvenimo ir darbo balansas. „OVC Consulting“ tyrimo (Verslo žinios, 2022) rezultatai parodė, kad net 30 proc. darbuotojų mano, jog organizacijai, kurioje jie dirba, nepavyksta užtikrinti pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Taip pat teigiama, kad dabartiniu laikotarpiu įmonėse įsitvirtinant mišriam darbo modeliui (kontaktinį darbą derinant su nuotoliniu darbu), pastebimos pasekmės, kurioms įtakos turėjo dėl pandemijos staiga pasikeitęs darbo modelis: „daliai darbuotojų sunkumų sukelia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros <...> klausimai“ (Verslo žinios, 2022). „OVC Consulting“ tyrimas parodo padidėjusio darbo krūvio problemą ne tik pandemijos periodu, tačiau ir suvaldžius ją. Problema daugiausia siejama su nuotolinio darbo ypatumais – dirbant tokiu būdu sudėtinga išlaikyti balansą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo (Verslo žinios, 2022).

Padidėjęs darbo krūvis Europoje COVID-19 pandemijos metu apžvelgiamas ir Europos Parlamento internetinėje svetainėje (2022). Čia didesnis darbo krūvis taip pat susietas su darbu nuotoliniu būdu. Remiantis *Eurostat* duomenimis, pateikiamos šalys, kurios turėjo didžiausią procentinį nuotoliniu būdu dirbančių žmonių kiekį: „Suomija (25,1 proc.), Liuksemburgas (23,1 proc.), Airija (21,5 proc.), Austrija (18,1 proc.), Nyderlandai (17,8 proc.)“ (Europos Parlamentas, 2022). Puslapyje teigiama, kad nuotolinis darbas susijęs su didesniu savarankiškumu ir lankstumu, tačiau dažnai tai lemia ir neigiamus padarinius, tokius kaip didesnis darbo intensyvumas, pailgėjusios darbo valandos. Nors pandemija palietė visus, tačiau atskleidžiamas skirtumas tarp vyrų ir moterų. Pasirodo, moterims pandemija sukėlė daugiau neigiamų padarinių nei vyrams – „2021 m. vasario ir kovo mėnesiais surinkti duomenys rodo, kad 7,4 proc. moterų ir 5,7 proc. vyrų sunkiai susikaupė darbui dėl šeimyninių įsipareigojimų. Dar sunkiau darbui susikaupia žmonės, kurie dirba nuotoliniu būdu visą darbo dieną, su mažais vaikais namuose (27 proc. moterų, 19 proc. vyrų)“ (Europos Parlamentas, 2022). Matyti, kad darbo krūvis pandemijos metu padidėjo ne vien dėl darboviečių kaltės, bet ir dėl šeimyninių įsipareigojimų. Dirbant nuotoliniu būdu, vaikai būdavo namuose, todėl be darbinio įsipareigojimų, darbuotojams (iš jų daugiausia moterims) tuo pat metu reikėjo prižiūrėti vaikus, o tai lėmė dar didesnį krūvį.

Osborne (2021) dviem atliktais tyrimais pagrindžia problemą, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai dirba ilgiau ir patiria didesnę darbo krūvį nei prieš užklumpant COVID-19 pandemijai. Pirmajame tyrime remiamasi kompanijos „NordVPN Teams“ duomenimis, kurie buvo gauti analizuojant nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų prisijungimo prie privačių verslo tinklų dažnį (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Darbuotojų darbo laiko pokyčiai prieš COVID-19 pandemiją ir pandemijos metu (Šaltinis: sudaryta autorės remiantis *The Guardian* (2021) duomenimis)

Šalis	Darbuotojų vidutinės darbo valandos per dieną (val.)		
	Prieš pandemiją	2021 m. sausį	Pokytis
Belgija	9	8	-1
Danija	9	9	0
Prancūzija	8	9	1
Italija	8	9	1
Ispanija	8	9	1
Austrija	9	10	1
Nyderlandai	9	10	1
Kanada	9	11	2
Jungtinė Karalystė	9	11	2
JAV	8	11	3

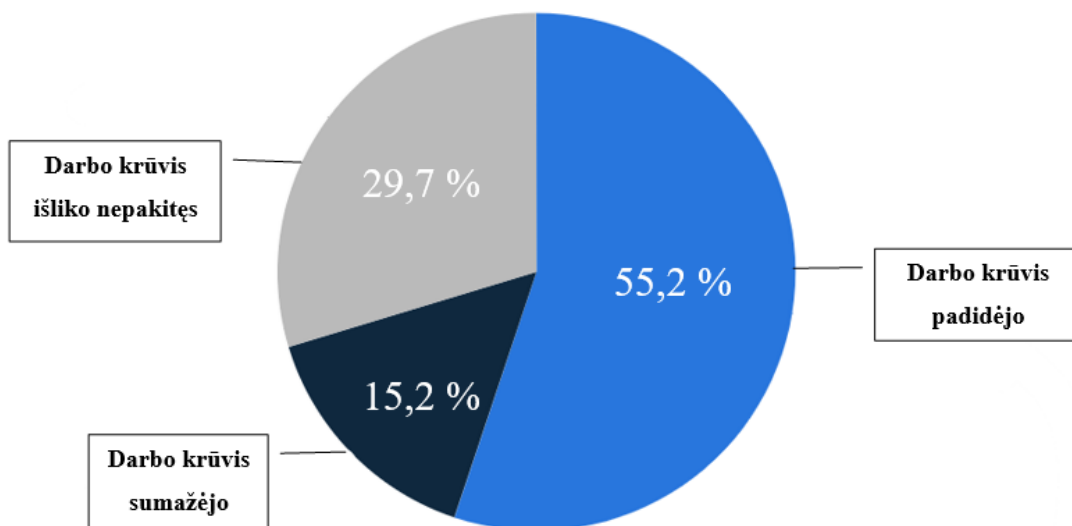
1 lentelėje matyti, kad didžiausia padidėjusio darbo problema buvo nustatyta JAV. Čia darbuotojų darbo laikas pailgėjo net 3 valandomis per dieną, lyginant su vidutinėmis darbo valandomis prieš COVID-19 pandemiją. 2 valandomis ilgesnis darbas buvo nustatytas Jungtinėje Karalystėje ir Kanadoje. Vis tik tyrimo rezultatai parodė, kad kai kuriose šalyse darbo laikas sumažėjo iki priešpandeminio lygio. Pavyzdžiui Danijoje, darbuotojai prieš pandemiją vidutiniškai dirbdavo po 9 val. per dieną, o 2021 m. sausio mėnesį vidutinis darbo laikas nustatytas toks pats. Belgijos darbuotojai gali pasidžiaugti, kad pandemijos metu dirbo net 1 valanda trumpiau nei įprastai.

Osborne (2021) pateikia dar vieną tyrimą, kurio rezultatais pasidalijo nuotolinio darbo komandos formavimo įmonė „Wildgoose“. Tyrimo, kuris buvo atliktas 2021 m. rezultatai parodė, kad net 44 proc. Jungtinės Karalystės darbuotojų teigė, kad per pastaruosius metus iš jų buvo tikimasi, kad jie dirbs daugiau nei įprastai. Apklausa parodė, kad namuose nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai daro trumpesnes pietų pertraukas, dirba net ir sirgdami bei vis dažniau dirba visą dieną, kadangi skirtumas tarp darbo ir poilsio laiko tapo visiškai neryškus (Osborne, 2021). Galima daryti prielaidą, kad darbo ir poilsio laikas dažnam darbuotojui supanašėja dėl darbo aplinkos. Dirbant nenuotoliniu būdu, darbuotojai darbinės veiklas atlieka kitoje vietoje (dažniausiai tam tikros įmonės patalpose, biure ir pan.), todėl vieta, kurioje dirbama asocijuojasi su darbu, o namai, į kuriuos grįžtama po darbo, tapatinami su poilsiu. Kai pereinama į nuotolinį darbą, namai tampa ne tik poilsio, bet ir darbo vieta, dėl to nebelieka kasdieninio įpročio vienoje aplinkoje dirbti, kitoje ilsėtis, nes visą laiką darbuotojas yra toje aplinkoje, kurioje dirba.

Morkevičiūtė ir Endriulaitienė (2021) taip pat COVID-19 pandemijos metu padidėjusį darbo krūvį sieja su nuotoliniu darbu. Autorės net pastebi sąsajas tarp nuotolinio darbo ir darboholizmo ir kelia tokią prielaidą: „teigiamas ryšys tarp darbo krūvio ir darboholizmo yra stipresnis nuotoliniu būdu dirbančiųjų grupėje, negu dirbančiųjų organizacijos biure grupėje“ (p. 132). Tai galima paaiškinti taip: COVID-19 pandemijos metu išaugo darbuotojo darbo krūvis, tuo pat metu pasikeitė ir darbo būdas. Pasikeitus darbo būdai ir darbuotojams pradėjus dirbti nuotoliniu būdu, asmeninis gyvenimas ir darbas susipina, ribos tarp darbo ir nedarbo laiko tampa daug lankstesnės, darbuotojas dirbantis nuotoliniu būdu turi galimybę pats planuoti savo poilsio ir darbo laiką. Kaip nurodo Morkevičiūtė ir Endriulaitienė (2021), „atsiranda palankios galimybės dirbti neribojant savęs <...> darbuotojai dažnai patys pasirenka darbą viršvalandžiais ir gali visiškai į jį pasinerti“ (p. 132). Autorės padidėjusiam darbo krūviui priskiria ir tai, kad pandeminis laikotarpis privertė ne tik darbuotojus dirbti nuotoliniu būdu, bet tai palietė ir ugdymo procesus, dėl to darbuotojai galėjo jausti ir buitinių problemų bei kitokių šeimyninių rūpesčių našta. Verta paminėti, kad Morkevičiūtės ir Endriulaitienės (2021) prielaida teigianti, jog nuotolinis darbas padidina darboholizmo tikimybę, pasitvirtino. Darboholizmo tikimybė dar labiau padidėja išaugus darbo krūviui.

DiStaso, Horan, LeNoble ir kt. (2022) taip pat kalba apie darbo krūvių padidėjimą COVID-19 pandemijos metu. Autorių teigimu, net jei nepadidėja darbuotojų tiesioginių darbų skaičius, vis tiek dėl naujų, neaiškių aplinkybių atsiranda papildomi poreikiai, kuriuos reikia patenkinti tuo pačiu darbo metu. Pateikiamas pavyzdys, kuris jau buvo aptartas ir ankstesniuose šaltiniuose, – darbuotojai perėję į nuotolinį darbą staiga netenka ribų, skyrusių darbo laiką nuo nedarbo laiko. Kitas atvejis, kai poros ar kambario draugai kartu pradeda dirbti nuotoliniu būdu tuose pačiuose namuose ir vieni kitiems pradeda trukdyti, nes skirtingi darbai vyksta toje pačioje erdvėje. Nuotoliniu būdu dirbantiems tėvams neretai tenka ne tik darbuotojo, bet ir mokytojo vaidmuo, nes vaikas / vaikai taip pat mokosi iš namų. DiStaso, Horan, LeNoble ir kt. (2022) teigia, kad yra įrodymų, jog darbo krūviai padidėjo būtent dėl darbo ir šeimos poreikių derinimo, nes darbuotojai tuo pačiu metu turi atlikti tiek visas darbinės veiklas, tiek patenkinti šeimos poreikius, dėl to jaučia didelį spaudimą, jiems pritrūksta laiko.

Tyrimų departamentas *Statista* (2020) 2020 m. birželio mėnesį vykdė tyrimą, kurio metu apklausė daugiau kaip 2000 Jungtinių Amerikos Valstijų darbuotojų ir siekė išsiaiškinti, kaip pasikeitė jų darbuotojų darbo krūvis per COVID-19 pandemiją, dirbant nuotoliniu būdu. Gauti rezultatai pateikti 1 pav.



1 pav. JAV darbuotojų darbo krūvio pokyčiai COVID-19 pandemijos metu.
(Sudaryta autorės remiantis Statista duomenimis)

Kaip matyti 1 pav., dauguma respondentų (55,2 proc.) teigė, kad COVID-19 pandemijos metu darbo krūvis buvo didesnis nei įprastai, beveik trečdalis (29,7 proc.) nurodė, jog darbo krūvis nepakito, o mažiausia dalis (15,2 proc.) apklaustųjų teigė, kad darbo krūvis netgi sumažėjo.

Problema dar kartą patvirtina 2020 m. lapkričio mėnesį Japonijoje atlikta apklausa. Išsiaiškinta, kad net 1 iš 5 Japonijos darbuotojų (19,4 proc. moterų ir 17,0 proc. vyrų) COVID-19 laikotarpiu patyrė sveikatos pablogėjimą. Pablogėjusią sveikatos būklę nulėmė būtent padidėję darbo krūviai bei gyvenimo būdo pokyčiai. Pasak autorių (Suka, Yamauchi, and Yanagisawa, 2021), žmonių gyvenimas tapo sėslesnis, sumažėjo fizinis aktyvumas, padidėjo laikas, kurį žmonės praleidžia prie ekranų.

Taigi, darbuotojų darbo krūvio pokyčių dėl COVID-19 problemos analizė parodė, kad COVID-19 pandemijos metu daugumos darbuotojų visame pasaulyje darbo krūvis buvo reikšmingai padidėjęs. Itin išryškėjo darbo atlikimo būdo svarba, nes kaip parodė įvairūs tyrimai, būtent pats darbo organizavimas nuotoliniu būdu turėjo didelės neigiamos įtakos ir dėl to darbuotojai dirbo daugiau nei įprastai. Nuotolinis darbas akcentuojamas beveik visuose tyrimuose. Paaiškėjo, kad nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams sunkiau suderinti darbą su poilsiu, kadangi namuose vyksta darbas ir ten pat darbuotojai ilsisi. Darbo krūvį dar pasunkino ir tai, kad ikimokyklinio amžiaus vaikai buvo namuose ir darbuotojams reikėjo jais rūpintis. Mokyklinio amžiaus vaikai dažnai taip pat mokėsi nuotoliniu būdu, tad darbuotojui teko ir mokytojo vaidmuo. Tyrimai parodė, kad didesnis darbo krūvis slėgė moteris, nes joms, dažniau nei vyrams, prisidėjo buitės bei šeimyninių rūpesčių našta. Nors tyrimai atskleidė problemą, kuri buvo pandemijos metu, tačiau trūksta tyrimų apie tai, kaip pasikeitė (ar nepasikeitė) darbuotojų darbo krūviai šiuo metu, t. y. sugrįžus į popandeminę realybę. Būtent tokių tyrimų trūkumas ir iškelia poreikį toliau ieškoti teorinių sprendimų ir atlikti empirinį tyrimą, siekiant išsiaiškinti, ar vis dar egzistuoja darbuotojų darbo krūvių problema. Jeigu taip – rasti ir pasiūlyti sprendimų šiai problemai spręsti.

2. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu teoriniai sprendimai

2.1. Darbuotojo patiriamo darbo krūvio teorinė analizė

2.1.1. Darbo krūvio samprata

Bowling'as ir Kirkendall'as (2012) nurodo, kad nėra vieno, visuotinai priimto „darbo krūvio“ apibrėžimo. Dėl šios priežasties darbo krūviu laikoma bet kokia veikla, susijusi su darbo kiekiu ar sudėtingumu. Autorių teigimu, įvairūs mokslininkai yra nustatę ne vieną darbo krūvio dimensiją ir skirtingai šį terminą racionalizavę. Wickens'as ir Tsang (2015) pateikia tokį „darbo krūvio“ apibrėžimą — tai santykis tarp išteklių, kurie yra reikalingi užduočiai atlikti ir išteklių, kuriuos iš tikrųjų turi darbuotojas. Jeigu darbuotojas užduočiai atlikti turi ribotą laiką ir jį neįstengia atlikti užduoties, tokiu atveju, išteklius galima traktuoti kaip laiką bei padaryti išvadą, jog reikalavimas buvo didesnis nei realios galimybės – darbo krūvis buvo per didelis (Wickens, and Tsang, 2015).

Anot Miller'io (2001), kai „darbo krūvio“ sąvoka buvo sugalvota pirmą kartą, ji daugiausia siejosi su fiziniu darbo krūviu. Šiomis dienomis viskas pasikeitė. Fizinis darbo krūvis dabar jau yra reta problema, kadangi dažniausiai fizinių krūvių atlieka ne žmonės, o įvairios mašinos. Naudojant technologijas yra atliekami sunkiausi perkėlimai, perkrovimai ir pan. Šiuolaikinės darbo krūvio studijos daugiausia analizuoja protinį darbą (Miller, 2001). Dwyer'io ir Ganster'io (1991) nuomone, fizinio darbo atskyrimas nuo protinio vis tiek svarbus tiek teoriškai, tiek praktiškai. Pavyzdžiui, kalbant apie tokių darbų tipų pasekmes, per didelis fizinis krūvis gali sukelti fizines ligas, o per didelis protinio darbo krūvis gali būti psichologinių ligų, tokių kaip depresija, nerimas, priežastis (Dwyer, and Ganster, 1991). Cain'as (2007) patvirtina, kad nors darbo krūvio tema nagrinėjama jau daugybę metų, tačiau vis dar nėra aiškiai apibrėžto ir visuotinai priimto „darbo krūvio“ apibrėžimo. Autorius pateikia tris plačias kategorijas, į kurias galima skirstyti darbo krūvio aspektus:

- darbo kiekis ir atliekamų darbų skaičius;
- darbo laikas;
- subjektyvi psichologinė darbuotojo patirtis.

Galima teigti, kad Cain'o (2007) išskirtos kategorijos atspindi tris skirtingus požiūrius į darbą. Pirmoji kategorija darbo krūvių apibrėžia per konkretų darbų skaičių, pavyzdžiui: „šiandien turiu pagaminti 20 gaminių“. Antroji kategorija nusako darbo krūvių per tai, kiek laiko dirbama, pavyzdžiui: „šiandien dirbsiu net 12 valandų“. Trečioji kategorija skiriasi nuo pirmųjų dviejų tuo, kad tiek darbo kiekis, tiek darbo laikas visiems darbuotojams gali būti vienodas, tačiau subjektyvi psichologinė patirtis gali būti tik panaši, tačiau negali būti vienoda. Taigi, trečioji Cain'o (2007) išskirta kategorija, „subjektyvi psichologinė patirtis“, priklauso nuo kiekvieno asmens ypatybių, t. y. kaip kiekvienas darbuotojas jaučiasi atlikdamas darbą per savo subjektyvią nuomonę ir individualų suvokimą. Panašią darbo krūvio struktūrą dar 1972 m. pasiūlė ir French'as su Caplan'u. Autoriai „darbo krūvių“ išskyrė į objektyvų ir subjektyvų. French'o ir Caplan'o (1972) teigimu, objektyvus darbo krūvis yra darbo kiekis, kuris turi būti atliktas per tam tikrą nustatytą laiką, o subjektyvus darbo krūvis, tai jausmas, kurį jaučia darbuotojas, kad darbas jam per sunkus arba, kad darbo užduočių per daug. Taigi, nors visiems darbuotojams darbo gali būti tiek pat, tačiau kiekvienas gali jausti skirtingą darbo krūvio sudėtingumą.

Morkevičiūtė ir Endriulaitienė (2021) nurodo, kad darbo krūvių galima laikyti gana kompleksiniu reiškiniu, nes jis gali būti tiek kiekybinio, tiek kokybinio pobūdžio. LaRocco'as, House'as ir French'as (1980) paaiškina, kuo skiriasi kiekybinis darbo krūvio pobūdis nuo kokybinio. Kiekybinis

darbo krūvis yra matuojamas atlikto darbo apimtimi / kiekiu, o kokybinis matuojamas atliekamo darbo sudėtingumu (French, 1980). Galima teigti, kad šių autorių išskirtas „kiekybinis darbo krūvis“ atitinka Cain'o (2007) išskirtą kategoriją „darbo kiekis ir atliekamų darbų skaičius“, nes jų reikšmė ta pati.

Lietuvoje darbo krūvio reikalavimai nustatyti Lietuvos Respublikos darbo kodekse. Nurodoma, kad vidutinis darbo laikas įskaitant ir viršvalandžius yra 48 val. per savaitę, tačiau darbo laikas negali viršyti 60 val. per savaitę ir negali būti ilgesnis nei 12 val. per dieną (Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, 2022). Kokybinį darbo pobūdį ir jo maksimalius limitus apibrėžti yra sunku, kadangi tikslus darbo sudėtingumas yra nepamatuojamas, nes priklauso nuo kiekvieno asmens subjektyvios percepcijos. Visgi, į kokybinį darbo aspektą Lietuvos Respublikos Vyriausybė taip pat atsižvelgia. Numatoma, kad darbuotojai, kurie dirba sunkų fizinį / protinį darbą arba darbą sukeltą emocinę įtampą, turi teisę į sutrumpintas darbo laiko normas, specialias pertraukas, kurios privalo būti netrumpesnės kaip 10 min. Tokios pertraukos ir darbo normos taikomos atsižvelgiant į profesinės rizikos vertinimo rezultatus, kuriuose yra įvardinti konkretūs darbai, profesijos ir pareigybės (Lietuvos Respublikos Vyriausybė, 2003). Tai reiškia, kad kokybinis darbas nėra visiškai nepamatuojamas ar neįvertinamas – jį galima skirstyti pagal darbo sritis. Profesinės rizikos vertinimo rezultatai parodė, kad tam tikrose darbo srityse darbas (protiškai, fiziškai ar emociškai) yra sudėtingesnis nei kiti darbai. Žinoma, galimi ir išskirtiniai atvejai. Pavyzdžiui, organizacijos vykdoma veikla gali būti nepriskiriama prie rizikingos, tačiau dėl tam tikrų nesureguliuotų darbo procesų ar nepakankamai užtikrintų darbo įrankių / sąlygų, darbas gali būti sudėtingesnis nei kitų tos pačios profesijos atstovų.

Taigi, apžvelgus įvairių autorių „darbo krūvio“ apibrėžimus, galima teigti, kad nors ši sąvoka tyrinėjama ir aiškinama jau ne vieną dešimtmetį, tačiau iki šiol nėra visuotinai priimto apibrėžimo. „Darbo krūvis“ skirtingi mokslininkai vis kitaip racionalizuoja ir skirsto, tačiau akivaizdu, kad darbo krūvis yra veikla, kuri darbuotojui gali būti sudėtinga, dėl tam tikrų veiksnių. Veiksniais, lemiančiais darbo sudėtingumą darbuotojui gali būti: laiko stoka, didelis darbų kiekis, užduotis reikalaujanti intensyvių protinių arba fizinių pastangų ir kt. Šiame darbe bus vartojama „darbo krūvio“ sąvoka remiantis autorių Bowling'o ir Kirkendall'o (2012) idėja, jog darbo krūvis yra bet kokia veikla, dėl kurios darbo kiekis yra didesnis arba pats darbas sudėtingesnis. Taip pat darbe koncentruojamasi į protinį, o ne fizinį darbą, atsižvelgiant į Miller'io (2001) teiginį, jog fizinis darbo krūvis (kitai nei protinis), šiai dienai yra reta problema.

2.1.2. Protinio darbo krūvio matavimo metodai

Tam, kad protinį darbo krūvį būtų galima mažinti, didinti ar kitaip valdyti, pirmiausia reikia žinoti esamos situacijos lygį. Apie fizinio darbo krūvio matavimą dažniausiai nekyla klausimų, kadangi jis beveik visada yra kiekybinis, todėl norėdami jį pamatuoti, tiesiog apskaičiuojame (pavyzdžiui, kiek gaminių pagaminta per 1 val.). Protinis darbo krūvis neretai susijęs su kokybiniu aspektu, dėl to jį suskaiciuoti ar pamatuoti yra itin sudėtinga, situacijos nelengvina ir tai, kad dar reikia įvertinti ir subjektyvų darbuotojo suvokimą. Protiniam darbo krūviui pamatuoti yra atrasti tam tikri metodai.

Protinio darbo krūvio matavimo metodus galima skirstyti į 3 grupes (Eraslan, 2013; Seker 2014). Seker'as (2014) teigia, kad pirmajai grupei priskiriamas subjektyvus vertinimas, kuriame naudojamos matavimo skalės ir klausimynai. Šie metodai geriausiai veikia juos taikant užduočių atlikimo metu arba po atlikimo. Kita metodų grupė – darbo našumo vertinimas. Naudojant šiuos metodus, yra

įvertinami sinchronizuoti duomenys, kurie surenkami darbuotojams atliekant pirmines ir antrines užduotis sukurtose sąlygose. Trečioji metodų grupė, tai fiziologinis vertinimas. Šie metodai gali būti naudojami kaip netiesioginė matavimo priemonė. Atliekant fiziologinį vertinimą yra stebimi darbuotojo fiziologiniai pokyčiai jam atliekant užduotį, pavyzdžiui, mirksėjimo dažnis, kūno temperatūra, širdies plakimo dažnis ir pan. (Seker, 2014).

Pasak Seker'o (2014), dažniausiai naudojami subjektyvūs protinio darbo krūvio vertinimo metodai, nes jie turi tokius privalumus: yra galimybė plačiau išmatuoti protinį krūvį, reikalauja mažiau lėšų ir pastangų nei kiti metodai. DiDomenico ir Nussbaum'as (2008) nurodo, kad subjektyvaus darbo krūvio vertinimo metodai yra patrauklūs tuo, kad jais lengva naudotis ir jie labai minimaliai trukdo darbuotojų atliekamai užduočiai. Šie subjektyvaus vertinimo metodai sudaromi taip, kad kiekvienas darbuotojas turėtų galimybę pranešti, kokių pastangų reikalavo užduotis (DiDomenico, and Nussbaum, 2008). Iš protinio darbo krūvio matavimo metodų, kurie pagrįsti darbuotojo savarankišku klausimynų ar ataskaitų pildymu (subjektyvūs metodai), dažniausiai naudojamas metodas yra NASA-TLX (Seker, 2014). Pilnas šio metodo pavadinimas yra *NASA-Task Load Index* (liet. NASA užduočių apkrovos indeksas). Anot Hart (2006), NASA-TLX yra daugiamatė skalė, kuri skirta gauti iš vieno ar kelių darbuotojų darbo krūvio įvertinimus atliekant užduotį arba po to. Šio metodo kūrimas užtruko ilgus metus, tačiau rezultatas pasiteisino – buvo sukurtas įrankis, kurį patogų ir paprasta naudoti bei gaunami patikimi rezultatai. Pirminis šio metodo taikymas buvo aviacijos sektoriuje, o metodo kalba buvo tik anglų, tačiau su laiku peržengė šias ribas ir šiuo metu yra plačiai naudojamas įvairiose srityse (Hart, 2006). Cao, Chintamani'is, Pandya'as ir Ellis'as (2009) pritaria, kad NASA-TLX yra labai populiarus protinio darbo krūvio matavimo metodas, kuriame naudojamas daugiamatis konstruktas, siekiant gauti bendrą darbo krūvio balą, pagrįstą šešių subskalių įvertinimų svertiniu vidurkiu. Rubio, Díaz, Martín'as, Puente'as (2003) pateikia šešių subskalių apibrėžimus ir galutinius įvertinimo taškus iš NASA-TLX metodo (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. NASA-TLX protinio darbo krūvio metodo vertinimo skalės apibrėžimai ir galutiniai įvertinimai (Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Rubio, Díaz, Martín'o, Puente'o (2003) straipsniu)

Pavadinimas	Galutinis įvertinimas	Apibrėžimai
Protinis poreikis	Žemas / aukštas	Kiek protinės veiklos reikalavo užduotis (pvz., mąstymas, sprendimų priėmimas, skaičiavimas, dalykų prisiminimas, ieškojimas ir t. t.)? Ar užduotis buvo paprasta ar sudėtinga, reikalaujanti pastangų ar ne?
Fizinis poreikis	Žemas / aukštas	Kiek fizinės veiklos reikalavo užduotis (pvz., stumti, traukti, sukti ir t. t.)? Užduotis buvo lengva ar reikalaujanti pastangų, lėtai ar greitai įvykdoma, laisvai atliekama ar su įtampa, rami ar varginanti?
Imlumas laikui	Žemas / aukštas	Kiek spaudimo jautėte dėl užduoties ar jos dalių atlikimo greičio / tempo? Ar tempas buvo lėtas, ramus ar greitas?
Našumas	Geras / prastas	Kaip manote, kaip jums sekėsi pasiekti iškeltus tikslus? Ar buvote patenkintas savo darbu siekiant užbrėžtų tikslų?
Pastangos	Žemas / aukštas	Kaip sunkiai turėjote dirbti (protiškai ir fiziškai), kad pasiektumėte savo našumo lygį?
Nusivylimo lygis	Žemas / aukštas	Ar atliekant užduotį jautėtės nesaugūs, nusivylę, susierzinę, įsitempę? Ar jautėte stresą? Ar jautėtės saugiai, užtikrintai, atsipalaidavę?

Cao, Chintamani'is, Pandya'as ir Ellis'as (2009) nurodo, kad NASA-TLX kompiuterinė programa surenka duomenis apie darbuotojus, juos apdoroja ir saugo. Galutinis programos naudotojas gauna jau apskaičiuotą darbo krūvio balą.

Dar vienas populiarus ir literatūroje dažnai minimas protinio darbo matavimo metodas yra SWAT, kurio pilnas pavadinimas yra *The Subjective Workload Assessment Technique* (liet. Subjektyvaus darbo krūvio vertinimo technika). Yan'as, Wei ir Tran (2019) teigia, kad SWAT yra subjektyvaus protinio darbo krūvio matavimo metodas, kurį naudojant, darbuotojai vertina užduoties krūvį šiomis trejomis dimensijomis: laikas, pastangos, stresas. Tarptautinės Europos organizacijos *Eurocontrol* (2012) internetinėje svetainėje paaiškinta, kad SWAT metodo atlikimo procedūra susideda iš dviejų etapų. Pirmasis etapas vadinamas „skalės kūrimu“. Pirmiausia dalyvis gauna 27 korteles ant kurių yra surašyta trijų dimensijų visos galimos kombinacijos (pavyzdžiui, „1, 1, 1“ reiškia mažiausią darbo krūvį laiko, pastangų ir streso atžvilgiu, o „3, 3, 3“ reikštų didžiausią darbo krūvį visomis prasmėmis). Tuomet dalyvis turi surūšiuoti korteles taip, kaip jis suvokia didėjančią darbo krūvį. Surūšiuojus korteles, rezultatai perduodami kompiuterinei analizei ir tada programa sugeneruoja skaičių nuo 0 iki 100 (kiekvienas skaičius turi tam tikrą reikšmę intervalo skalėje). Antrojo etapo metu dalyvis atlieka darbinę veiklą ir yra prašomas įvertinti kiekvieną užduotį tokiu pačiu principu kaip ir pirmajame etape. Dalyvio kiekvienos atliktos užduoties darbo krūviui nustatyti naudojamas antrojo etapo įvertinimas ir jis susiejamas su darbo krūvio verte, išreikšta skaičiumi nuo 0 iki 100. Tokiu būdu gaunamas darbo krūvio įvertinimas naudojant skalę, kurią darbuotojas pats nustatė (*Eurocontrol*, 2012).

Huggins ir Claudio (2018) atliko tyrimą sveikatos priežiūros įstaigoje ir dviem skirtingais subjektyvaus darbo krūvio matavimo metodais, NASA-TLX ir SWAT, vertino slaugytojų patiriamą darbo krūvį. Tyrimo tikslas buvo palyginti šiuos du metodus ir nustatyti, kuris iš jų tinkamesnis vertinti darbuotojų darbo krūvį tokioje aplinkoje. Rezultatai parodė, kad pranašesnis metodas yra NASA-TLX. Pasak Huggins ir Claudio (2018), atlikus darbo krūvio vertinimą NASA-TLX metodu, iš anksto galima nuspėti, kokie bus SWAT metodo rezultatai, tačiau iš rezultatų gautų SWAT metodu neįmanoma pasakyti, kokie bus NASA-TLX metodo rezultatai. SWAT metodo trūkumai tokie, kad jis neįvertina darbo našumo ir darbuotojų nusivylimo faktorių (Huggins, and Claudio, 2018). Luximon'as ir Goonetilleke'as (2001) taip pat įžvelgia SWAT metodo trūkumų. Autoriai teigia, kad nors šis metodas yra plačiai naudojamas, tačiau jis turi dvi pagrindines problemas – metodas nėra jautrus nedideliame protiniame krūviui ir daug laiko reikalauja išankstinės procedūros (surūšiuoti korteles). Dey'is ir Mann'as (2010) pritaria, kad kortelių rūšiavimas užtrunka nemažai laiko ir tai yra šio metodo minusas, tačiau autoriai pateikia alternatyvas (trijų skalių sumą arba sudėtį iš daugiamačių statistikos), kurios nereikalauja kortelių rūšiavimo. Dey'is ir Mann'as (2010) patikrino šių alternatyvų veiksmingumą atlikdami tyrimą su dvejomis grupėmis. Tyrimo metu viena grupė surūšiuojo korteles prieš atliekant užduotį ir po to, o kita grupė korteles surūšiuojo tik atliekant užduotį. Rezultatai parodė, kad kortelių rūšiavimo tvarka visiškai neturėjo įtakos užduočių įvertinimams ir santykiniam trijų darbo krūvio komponentų jautrumui, dėl to galima daryti išvadą, kad SWAT metodas gali būti naudojamas tiksliai išmatuoti darbo krūvį be papildomo laiko skirto kortelių rūšiavimui (Dey, and Mann, 2010).

Taigi, protinio darbo krūvio matavimo metodai skirstomi į 3 grupes. Dažniausiai yra naudojami subjektyvaus darbo krūvio matavimo metodai. Jų yra įvairių, tačiau buvo apžvelgti vieni iš populiariausių metodų – NASA-TLX ir SWAT. NASA-TLX laikomas pačiu geriausiu ir populiariausiu metodu, kadangi leidžia nustatyti tikslius rezultatus nedideliais laiko ir pinigų kaštais. SWAT metodas taip pat dažnai naudojamas, tačiau pastebima jo trūkumų. SWAT metodą lyginant su NASA-TLX, pastarasis metodas yra pranašesnis.

2.1.3. Darbuotojo patiriamo darbo krūvio įtaka jo gerovei

Toliau nagrinėjant darbo krūvį svarbu išsiaiškinti, kokią įtaką darbo krūvis daro darbuotojo gerovei. Taip pat dar svarbu nustatyti darbuotojų patiriamo darbo krūvio įtaką organizacijai, žinant, kad organizacijos efektyvumas (bent dalinai) priklauso nuo tos organizacijos darbuotojų darbo efektyvumo. Išnagrinėjus darbo krūvį abejomis perspektyvomis bus galima pateikti tam tikrus teorinius sprendimus. Pavyzdžiui, jeigu darbuotojui per didelis darbo krūvis daro neigiamą įtaką, tačiau našumas vis tiek didėja, tokiu atveju, kyla interesų konfliktas, nes organizacija suinteresuota didinti darbo krūvį, o darbuotojas mažinti. Arba, pavyzdžiui, jeigu per didelis darbo krūvis kenkia darbuotojo gerovei taip pat ir mažina jo darbo našumą, šiuo atveju, tiek organizacijai, tiek darbuotojams per didelis darbo krūvis yra nenaudingas ir verčia ieškoti sprendimo būdų, kaip persikirstyti ar sumažinti darbo krūvius. Šiame skyrelyje bus apžvelgiama mokslinė literatūra tyrinėjanti darbo krūvio įtaką darbuotojų gerovei, o kitame (2.1.4.), darbo krūvio įtaką darbo efektyvumui.

Anot Hassell, Seston, Schafheutle ir kt. (2011), nustatyta, jog darbo kontrolės stoka, menka vadovų pagalba ir didelis darbo krūvis gali turėti neigiamos įtakos darbuotojų gerovei. Darbuotojų gerovė glaudžiai siejasi su organizacijos efektyvumu, taigi, sumažėjus darbuotojų gerovei, gali sumažėti ir visos organizacijos efektyvumas (Hassell et. al., 2011). Pasak Endacott (2012), įrodyta, jog per didelis darbuotojų darbo krūvis neretai lemia jų patiriamą stresą. Darbo krūvio ir streso sąsajas daugiausia patvirtina tyrimai, kuriuose darbo krūvis matuojamas fiziologiniu būdu. Identifikavus per didelį darbuotojo širdies plakimo dažnį, išsiplėtusius vyzdžius, patankėjusį kvėpavimą, daroma išvada, kad darbuotojas patiria stresą (Endacott, 2012). Stetz, Castro'as ir Bliese'is (2007) teigia, kad per didelis darbo krūvis ne tik neigiamai veikia darbuotojo rezultatus ir jo moralę, tačiau gali turėti neigiamą poveikį ir sveikatai. Autoriai taip pat pabrėžia, kad darbo krūvis gali lemti nepasitenkinimą darbu (Stetz, Castro, and Blies, 2007).

Holland'as, Tham, Sheehan ir kt. (2019) atliko tyrimą siekdami nustatyti Australijos slaugytojų patiriamą darbo krūvį ir jo pasekmes darbuotojų gerovei. Rezultatai parodė, kad slaugytojai patiria per didelį darbo krūvį, tai susiję su padidėjusiais darbo poreikiais, kurie išsekvoja visą darbuotojų energiją ir kenkia jų sveikatai. Taip pat didelis darbo krūvis atima iš darbuotojų dalį asmeninio laiko ir tokiu būdu daro neigiamą įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Dėl šių priežasčių slaugytojai aktyviai svarsto išėjimą iš darbo. Tokie rezultatai kelia nerimą, kadangi jau dabar, dėl senėjančios visuomenės prognozuojama, jog per kelis ateinančius dešimtmečius pradės trūkti šios profesijos darbo jėgos (Holland et. al., 2019). Sugden (2010) atskleidžia labai panašią problemą ir pasekmes, tik su kitos profesijos atstovais. Anot Sugden (2010), įvairūs tyrimai rodo, kad Kanados mokytojų darbo krūviai vis intensyvėja ir tuo pačiu vis dažniau mokytojai renkasi palikti šią profesiją. Mokytojų darbo krūviai didėja dėl to, kad jų pareigos tampa vis platesnės ir apima tokius darbus, kuriems jie yra nepasiruošę. Prie mokytojų pareigų prisideda inkliuzinis ugdymas, didėjanti atskaitomybė, naujų technologijų integravimas į darbą, mokymas pagrįstas rezultatais. Atlikti tyrimai parodė, kad būtent dėl per didelių darbo krūvių mokytojai ir nusprendžia palieka šią profesiją. Sugden (2010) siūlo kuo greičiau spręsti mokytojų darbo krūvių problemas maksimaliai didinant jų gerovę ir darbo našumą. Tokie veiksmai inicijuotų švietimo pokyčius, normalizuotų mokytojų darbo krūvį ir skatintų šiuos kvalifikuotus specialistus likti savo profesijoje (Sugden, 2010).

Edikpa, Chigbu, Onu ir kt. (2022) tyrė Nigerijos universiteto administracijos darbuotojų dėl COVID-19 padidėjusius darbo krūvius ir siekė nustatyti darbo krūvių įtaką darbuotojų bendrajai sveikatai.

Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad didelis darbo krūvis daro reikšmingai neigiamą įtaką darbuotojų sveikatai ir jų psichologinei gerovei. Tyrime paaiškėjo, kad svarbų vaidmenį atlieka ir darbuotojų amžius, nes vyresnio amžiaus darbuotojams dėl per didelio darbo krūvio kyla didesnė perdegimo, nerimo, streso ir bendro sveikatos sutrikimo rizika. Jaunesniems administracijos darbuotojams ši rizika yra mažesnė. Tyrime dar išryškėjo darbo krūvio įtaka darbuotojoms moterims. Pasirodo, moterims labiau gresia perdegimas, stresas, nerimas, protinis išsekimas, o visa tai daro neigiamą įtaką jų sveikatai ir darbo efektyvumui (Edikpa, et. al., 2022).

Fan ir Smith'as (2017) aptaria du atliktus tyrimus, susijusius su darbuotojų darbo krūviu, patiriamu nuovargiu bei šių veiksnių įtaka jų darbo našumui. Pirmajame tyrime Fan ir Smith'as (2017) tyrė geležinkelių pramonės darbuotojų darbo krūvį. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbo krūvis yra viena iš darbuotojų patiriamo nuovargio priežasčių. Antrasis tyrimas tik patvirtino pirmąjį, kadangi rezultatai atskleidė tą patį reiškinį – darbo krūvis yra veiksnys, kuris padidina darbuotojų nuovargį, tačiau šią seką dar pratęsia darbuotojų darbo našumo sumažėjimas, kurį ir lemia patiriamas nuovargis (Fan, and Smith, 2017). Hernandez'as, Pyatak, Vigen ir kt. (2021) nustatė ryšį tarp darbuotojų didelio darbo krūvio – poilsio dažnio, ir jų gerovės. Buvo pastebėta, kad darbuotojai dažnai patirdami didelį darbo krūvį, jautė neigiamą poveikį, buvo prastesnės savijautos, jautė padidėjusį stresą. Ir atvirkščiai, kai darbuotojai turėjo galimybę daugiau pailsėti, jautė didesnę teigiamą poveikį, buvo geresnės savijautos, patyrė daug mažiau streso. Labiausiai neigiamas poveikis tarp darbuotojų pasireiškė tomis darbo dienomis, kai darbuotojai patyrė didžiausią darbo krūvį, o teigiamas poveikis pasireiškė savaitgaliais ir kitomis laisvesnėmis dienomis (Hernandez et. al., 2021).

Be neigiamų darbo krūvio padarinių psichologinei darbuotojo gerovei ir sveikatai, svarbu nepamiršti ir fizinės darbuotojo sveikatos. Daugelis įvairių profesijų atstovų dirba kompiuteriu ir praleidžia daug laiko prie ekrano. Didelis darbo krūvis gali lemti laiko trūkumą pailsėti, padaryti pertraukas nuo kompiuterio, atlikti tam tikras akių mankštas. Jaiswal, Asper, Long ir kt. (2019) teigia, kad su telefonu, stacionarių ir planšetinių kompiuterių naudojimu susijusios žmonių patiriamos regos problemos ir diskomfortas. Žmonės skundžiasi akių skausmu, nuovargiu, sausumu, galvos skausmu (Jaiswal et. al., 2019). Nors šie patiriami simptomai dažniausiai yra laikini, tačiau, kai akys nuolat patiria nuovargį dėl pernelyg dažno kompiuterio naudojimo, gali atsirasti negrįžtamų fizinių regos sutrikimų (Lee et. al., 2019). Anot Čiapaitės, Skaraitės ir Miniauskienės (2018) visame pasaulyje apie 60 milijonų žmonių kenčia nuo kompiuterinio regos sutrikimo sindromo. Dėl šio sindromo žmonės, kurie ilgai naudojami kompiuteriu, patiria akių skausmą, perštėjimą, sausumą, paraudimą. Gali skaudėti galvą, pasireikšti jautrumas šviesai, neryškus matymas. Kuo ilgiau dirbama kompiuteriu, tuo labiau simptomai aštrėja ir žmogus gali jausti didesnę diskomfortą (Čiapaitė, Skaraitė ir Miniauskienė, 2018). Padidėjęs darbo krūvis dirbantiems kompiuteriu yra neatsiejamas nuo kasdieninio ilgo sėdėjimo vienoje vietoje. Kaip teigia Mahdavi'is, Riahi, Vahdatpour'as ir kt. (2021) sėslumas yra neatsiejamas nuo įvairių lėtinių ligų rizikos. Sėdimas darbas dažnai sukelia juosmens skausmus, raumenų ir kaulų sistemos sutrikimus (Mahdavi et. al, 2021). Park, Moon, Kim'as ir kt. (2020) patvirtina, kad sėdimas gyvenimo būdas padidina raumenų, kaulų ligų, vėžio, širdies ir kraujagyslių ligų tikimybę, o tai gali lemti net padidėjusio mirtingumo riziką. Ši rizika didėja, kartu ilgėjant kasdieniniam laikui praleidžiant sėdint, todėl labai svarbu stengtis mažinti sėdėjimo laiką (Park et. al., 2020).

Ilies'as, Dimotakis'as ir Pater (2010) aptaria atliktą tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti psichologines ir fiziologines darbuotojų reakcijas į patiriamą darbo krūvį. Rezultatai atskleidė, kad darbuotojai patiriantys padidėjusį darbo krūvį susidūrė su emociniu distresu, padidėjusiu kraujospūdžiu bei

sumažėjusia gera savijauta. Taip pat rezultatai parodė, kad šiems veiksniams įtaką daro organizacinė parama bei darbo kontrolė. Tie darbuotojai, kurie nurodė, jog patys labiau kontroliuoja savo darbą ir tie, kurie gauna paramos iš savo organizacijos, patyrė mažesnę emocinę distresą ir jų kraujospūdis buvo geresnis (Ilies, Dimotakis, and Pater, 2010).

Goh, Ilies'as, Wilson (2015) nagrinėja darbuotojų patiriamo darbo krūvio įtaką jų gerovei per darbo – šeimos konfliktų dažnį. Darbo – šeimos konfliktas kyla tokiu atveju, kai darbuotojas nebegali atlikti darbo ir šeimos vaidmenų, nes reikalavimai iš abiejų pusių yra kartu nesuderinami. Tai lemia disbalansą tarp darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo. Autoriai nustatė, kad kasdien patiriamas darbo krūvis daro netiesioginį poveikį darbuotojų pasitenkinimui gyvenimu per kasdien patiriamus darbo – šeimos konfliktus. Šis ryšys pavaizduotas 2 pav.



2 pav. Darbuotojo patiriamo darbo įtaka jo gerovei pagal Goh, Ilies'o, Wilson atliktą tyrimą (Sudaryta autorės remiantis Goh, Ilies'o, Wilson (2015) tyrimo rezultatais)

Goh, Ilies'as ir Wilson (2015) dar nustatė, kad per didelio darbo krūvio pasekmės sumažina vadovo parama darbuotojui. Tie darbuotojai, kurie iš savo vadovų sulaukė darbo – šeimos paramos, jiems kasdien patiriamas didelis darbo krūvis darė mažesnę neigiamą įtaką šeimos santykiams, nei kitiems darbuotojams, negaunantiems tinkamos paramos. Vis tik Goh, Ilies'o ir Wilson (2015) tyrimo rezultatai parodė, kad nors vadovo parama daro teigiamą įtaką darbuotojo darbo – šeimos santykiams, tačiau vadovo parama šeimai nedaro jokios įtakos darbuotojų pasitenkinimui gyvenimu. Taigi, esant per dideliu darbo krūviui, darbuotojai vis tiek jaučia nepasitenkinimą gyvenimu, nepriklausomai nuo jų vadovų neformalaus papildomo darbo dėl jų gerovės (Goh, Ilies, and Wilson, 2015).

Apibendrinant darbuotojo patiriamo darbo krūvio įtakos jo gerovei analizę, galima teigti, kad per didelis darbo krūvis daro vien tik neigiamą įtaką darbuotojui. Nei vienas autorius nenustatė jokios teigiamos įtakos darbuotojams patiriantiems per didelį darbo krūvį. Buvo nustatyta, kad darbuotojams, patiriantiems didelį darbo krūvį pasireiškia šie neigiami reiškiniai: stresas, nuovargis, prasta savijauta, nepasitenkinimas darbu / gyvenimu, emocinis distresas, fizinės bei psichologinės sveikatos problemos. Dažnai patiriantys didelį darbo krūvį darbuotojai praranda darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

2.1.4. Darbuotojo patiriamo darbo krūvio įtaka veiklos rezultatams

Praeitame (2.1.4.) skyrelyje kai kurie autoriai nustatė, kad darbuotojo patiriamas darbo krūvis daro neigiamą įtaką jo veiklos rezultatams. Vis dėlto, svarbu apžvelgti daugiau mokslinės literatūros, siekiant praplėsti supratimą apie sąsajas tarp darbuotojo patiriamo darbo krūvio ir jo darbo našumo.

Ali'is (2022) teigia, kad nuo darbo krūvio labai priklauso darbuotojų darbo efektyvumas. Autoriaus teigimu, ne per dideli darbo krūviai gali padidinti darbuotojo darbo ir visos įmonės našumą. Didelio

darbo krūvio ir darbo efektyvumo priklausomybė tokia, kad didėjant darbo krūviui, mažėja darbo efektyvumas. Ali'is (2022) pažymi, kad itin svarbu kiekvieno darbuotojo darbo krūvį nustatyti tinkamai tam, kad darbuotojai nepatirtų pervargimo ir taip pat jų užimtumas nebūtų per mažas. Darbuotojas, kuris sugeba daugiau nei iš jo reikalaujama, atliekant darbą jaus nuobodulį. Ir atvirkščiai, darbuotojo gebėjimų neatitinkantis darbo krūvis jam bus per didelis ir tikėtina, kad darbuotojas nespės laiku atlikti jam paskirtų užduočių. Galy, Cariou ir Mélan (2012) pritaria teigdamas, kad padidėjęs darbo intensyvumas sukelia psichinę perkrovą ir mažina darbo efektyvumą. Autorių teigimu, psichinę perkrovą gali lemti įvairios atliekamos užduoties savybės, tokios kaip sunkumas ar laiko trūkumas.

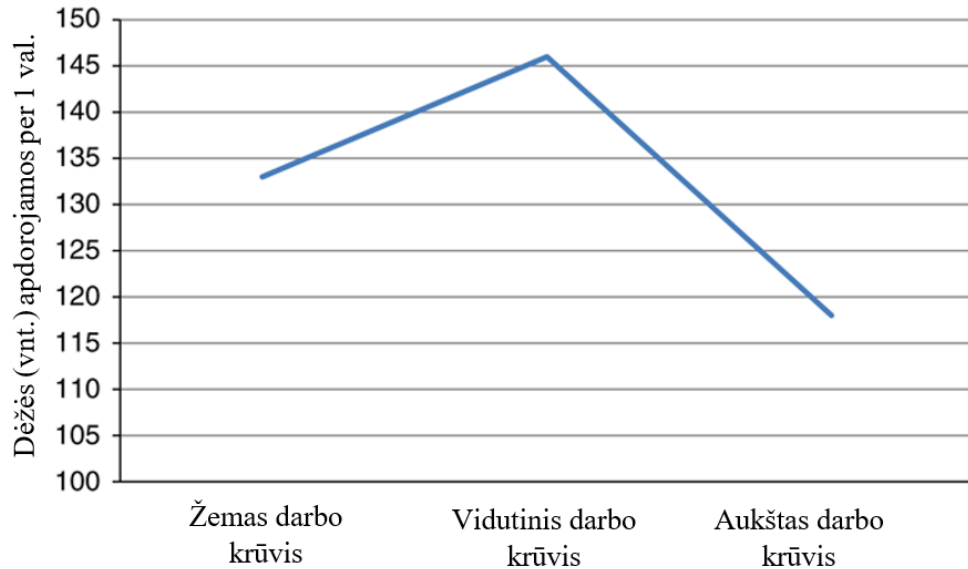
Bruggen'as (2015) apžvelgia svarbiausius atliktus tyrimus, susijusius su darbo krūviu ir jo ryšiu su darbuotojo darbo našumu. Autoriaus teigimu, daugelyje tyrimų didelis darbo krūvis siejamas per dideliu užduočių kiekiu (kiekybinis darbo krūvis) ar jų sudėtingumu (kokybinis darbo krūvis) ir lemia darbuotojo patiriamą stresą. Šis per didelio darbo krūvio sukeltas stresas ir jo įtaka darbuotojo darbo našumui buvo nagrinėjamas daugelyje tyrimų, tačiau jų rezultatai buvo skirtingi. Bruggen'as (2015) nurodo, kad nors ir nedaug, bet yra tyrimų rodančių teigiamą darbo krūvio ir darbo našumo ryšį, t. y. kad darbuotojams didinant jų darbo krūvį, didėja ir našumas. Darbuotojo našumas žemas, esant nedideliame darbo krūviui, našumas vidutinis, esant vidutiniam darbo krūviui, o didžiausią našumą darbuotojas pasiekia tada, kai jo darbo krūvis labai didelis. Vis tik toks teigiamas ryšys, anot Bruggen'o (2015), yra pasitvirtinęs tik 13 proc. empirinių tyrimų. Didžioji dalis tyrimų rodo neigiamą ryšį tarp darbo krūvio ir darbuotojo darbo našumo – didėjant darbo krūviui, darbuotojai patiria stresą ir išsiblaškymą, dėl kurio darbo užduotys negali būti atliktos tinkamai, darbo našumas mažėja. Autorius pastebi, kad darbuotojai patiriantys stresą, jaučia mąstymo susiaurėjimą, nelankstumą atliekamos veiklos atžvilgiu bei sumažėjusį gebėjimą spręsti sudėtingas situacijas.

Arrung'as ir Rahardjo (2022) taip pat dalijasi tyrimais, susijusiais su darbuotojų darbo krūvio ir darbo efektyvumo ryšiu. Rindorindo ir kt. 2019 m. atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti Indonezijos viešbučio *Gran Puri* darbuotojų pasitenkinimą darbu, darbo krūvį, įtampą bei patikrinti, kaip šie veiksniai lemia darbuotojų darbo rezultatus. Buvo nustatyta, kad darbo krūvio ir darbo streso ryšys su darbuotojo veiklos rezultatais buvo išreikštas net 72,3 proc. Tai reiškia, kad jei darbuotojas patiria didelį krūvį ir stresą darbe, jo veiklos rezultatai kinta į neigiamą pusę. Dėl šios priežasties Rindorindo skatina vadovus atkreipti dėmesį ir ieškoti darbo krūvio ir streso atsiradimo priežasčių (Rindorindo et. al., 2019, cituojama Arrung and Rahardjo, 2022) Kitas tyrimas buvo atliktas viešųjų darbų tarnyboje. Tyrimą 2018 m. atliko Wahdaniah ir Gunardi ir išsiaiškino, kad darbo krūvis ir stresas, pasireiškiantis tuo pačiu metu, itin neigiamai veikia darbo rezultatus. Tyrėjos išsiaiškino, kad darbuotojų darbo krūvis padidėjo dėl to, kad jiems buvo paskirta per daug užduočių, naktinio darbo valandų, o poilsio trūko. Dėl šio padidėjusio darbo krūvio, išaugo ir darbuotojų stresas. Darbuotojai nerimavo, kad negali pasiekti vadovybės užbrėžtų tikslų, tačiau, akivaizdu, kad vadovybė netinkamai paskirstė užduotis, neįvertino darbuotojų gebėjimų ir galimybių ribų. Galiausiai darbuotojai liko nusivylę, nes negalėjo atlikti darbų taip, kaip iš jų buvo tikimasi (Wahdaniah and Gunardi, 2018, cituojama Arrung and Rahardjo, 2022). Vis tik nors Arrung'as ir Rahardjo (2022) apžvelgę literatūrą padarė išvadą, kad darbo krūvis ir stresas neigiamai veikia darbuotojo darbo rezultatus, tačiau autoriai patys atliko tyrimą vienoje Indonezijos mokykloje siekdami išsiaiškinti, kokią įtaką šie veiksniai daro mokyklos mokytojams ir gavo rezultatus, kurie paneigė jų iškeltą hipotezę. Tyrimo rezultatai parodė, kad padidėjus darbo krūviui ir darbo įtampai, darbo našumas taip pat padidėja. Vis dėlto, tokia darbo našumo priklausomybė nuo darbo streso ir krūvio veikia tik tuo atveju, kai pamatavus stresą ir įtampą,

jie patenka į vidutinę kategoriją ir yra optimalaus lygio. Esant neaukštam streso lygiui, darbuotojas gali entuziastingai spręsti darbo problemas ir tai jam sukelia pasitenkinimo savo darbo našumu jausmą (Arrung, and Rahardjo, 2022). Bruggen'as (2015) patvirtina, kad dalyje literatūros yra išskiriamas toks darbo krūvio ir darbo rezultatų ryšys. Tai vadinamas atvirkštinis U santykis (taip įvardijama todėl, kad pagal gautus rezultatus nubraižius kreivę, gaunama į apverstą U raidę panaši forma). Šis atvirkštinis U santykis dar vadinamas sužadavimo teorija ir paaiškinama taip, jog asmens smegenys turi būti suaktyvintos ir pakankamai motyvuotos, kad būtų pasiekti tikslai ir darbas taptų efektyvus. Be šio suaktyvinimo, darbo gali nepavykti atlikti. Bruggen'as (2015) atkreipia dėmesį, kad šis sužadavimas turi tam tikrą ribą, ją peržengus, darbuotojas pavargsta ir pradeda jausti stresą dėl sumažėjusio našumo. Taigi, pats geriausias rezultatas pasiekiamas esant vidutiniam stresui ir darbo krūviui, tokiu atveju, darbuotojas yra labiausiai motyvuotas efektyviai atlikti paskirtas užduotis. Kai streso lygis žemas, sužadavimas gali būti per mažas, kad galėtų padidinti darbo našumą ir atvirkščiai, esant per aukštam streso lygiui, sužadavimas per didelis ir jis gali nukreipti dėmesį nuo užduoties bei trukdyti efektyviai ją atlikti (Bruggen, 2015).

Idayanti, Ayu, Piartrini (2020) taip pat kalba apie tinkamo darbo krūvio naudą darbuotojo darbo rezultatams. Autorių teigimu, darbo krūvis atsispindi per atliekamos užduoties sudėtingumą, skirtą laiką jai atlikti, pačio darbuotojo pastangas taip pat per darbo sistemos, funkcijų ir pagalbinių priemonių derinį. Kai darbo krūvis yra gerai išmatuotas – visi šie komponentai dera ir atitinka darbuotojo turimus gebėjimus, kompetencijas, pajėgumus – veiklos rezultatai gerėja. Tokiu atveju, darbuotojai dirba kokybiškai, jie planuoja, organizuoja savo darbą, geba susidėlioti veiklas prioriteto tvarka, patys imasi iniciatyvų, geba bendradarbiauti, keistis idėjomis tarpusavyje, veiklos efektyvumas didėja. Idayanti, Ayu, Piartrini (2020) pabrėžia, kad darbo krūvis yra vienas iš veiksnių, galinčių turėti įtakos pusiausvyrai tarp darbuotojo darbinio ir asmeninio gyvenimo. Kai viršijamas darbuotojo pajėgumas (darbo krūvis per didelis), atsiranda disbalansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tai yra dar viena priežastis, kodėl taip svarbu normalizuoti darbuotojų darbo krūvį iki optimalaus lygio, taip galima pagerinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Idayanti, Ayu, and Piartrini, 2020).

Bruggen'as (2015) atliko tyrimą siekdamas išsiaiškinti darbo krūvio bei darbo rezultatų ryšį konkrečioje įmonėje ir gavo jau aptarto atvirkštinio U santykio rezultatus. Darbuotojai patį didžiausią našumą pasiekia esant vidutiniam darbo krūviui, o esant mažesniam arba didesniam darbo krūviui, našumas mažėja (žr. 2 pav.).



3 pav. Darbo krūvio ir darbo našumo ryšys (atvirkštinio U santykis)
(Sudaryta autorės remiantis Bruggen'o (2015) tyrimo rezultatais)

Marinescu'as, Sharples, Ritchie'is ir kt. (2018) nurodo, kad šiuo metu yra sutariama, kad tiek per mažas, tiek per didelis darbo krūvis neigiamai veikia darbuotojo darbo našumą. Bruggen'as (2015) savo tyrime nustatė ne tik bendrą darbo našumo priklausomybę nuo krūvio, tačiau išskyrė ir kokybinio bei kiekybinio darbo savybes. Pasirodo, kokybinis darbas yra tiesiogiai susijęs su kiekybiniu. Padidinus kiekybinį darbuotojo našumą, kartu padidėja ir kokybinis, taigi, esant vidutiniam darbo krūviui, produkcijos kokybė yra aukščiausia, o kiekybinė produkcija didžiausia. Kai darbo krūvis didesnis arba mažesnis už vidutinį, tiek darbo kokybė, tiek kiekybė nukenčia. Bruggen'as (2015) remdamasis šiais gautais rezultatais pateikia tokias rekomendacijas vadovams, kurios padėtų subalansuoti darbuotojų darbo krūvius ir padidintų kiekybinius darbo rezultatus, išlaikant žemą kokybinių problemų skaičių:

- kruopščiai planuoti darbo eigą (sudaryti darbo planus darbuotojams);
- diegti naujas technologijas, kurios leistų palengvinti darbuotojų darbą;
- išgryninti žmoniškųjų išteklių valdymo sistemą.

Taigi, apžvelgus mokslinę literatūrą apie darbuotojo darbo krūvio sąsajas su jo veiklos rezultatais, nustatyta, kad egzistuoja 3 skirtingi ryšiai:

- 1) Darbo našumas turi teigiamą ryšį su darbo krūviu ir jis didėja, jeigu yra didinamas darbo krūvis (mažiausia dalis literatūros pagrindžia tokį požiūrį);
- 2) Darbo našumas turi neigiamą ryšį su darbo krūviu ir jis mažėja, jeigu yra didinamas darbo krūvis (didžiausia dalis literatūros pagrindžia šį požiūrį);
- 3) Darbo našumas turi atvirkštinį U santykį su darbo krūviu. Didžiausias darbuotojo našumas pasiekiamas, esant vidutiniam darbo krūviui. Našumas krenta, tiek sumažinus, tiek padidinus darbo krūvį. (Didelė dalis literatūros pagrindžia atvirkštinį U santykį).

Galima teigti, kad praktiškai siekiant padidinti darbuotojų darbo našumą, reikėtų atlikti tyrimus ar eksperimentus konkrečioje organizacijoje, nes skirtingose organizacijose, gali skirtis darbo našumo didinimo būdai. Vis dėlto, atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizės rezultatus, akivaizdu, kad

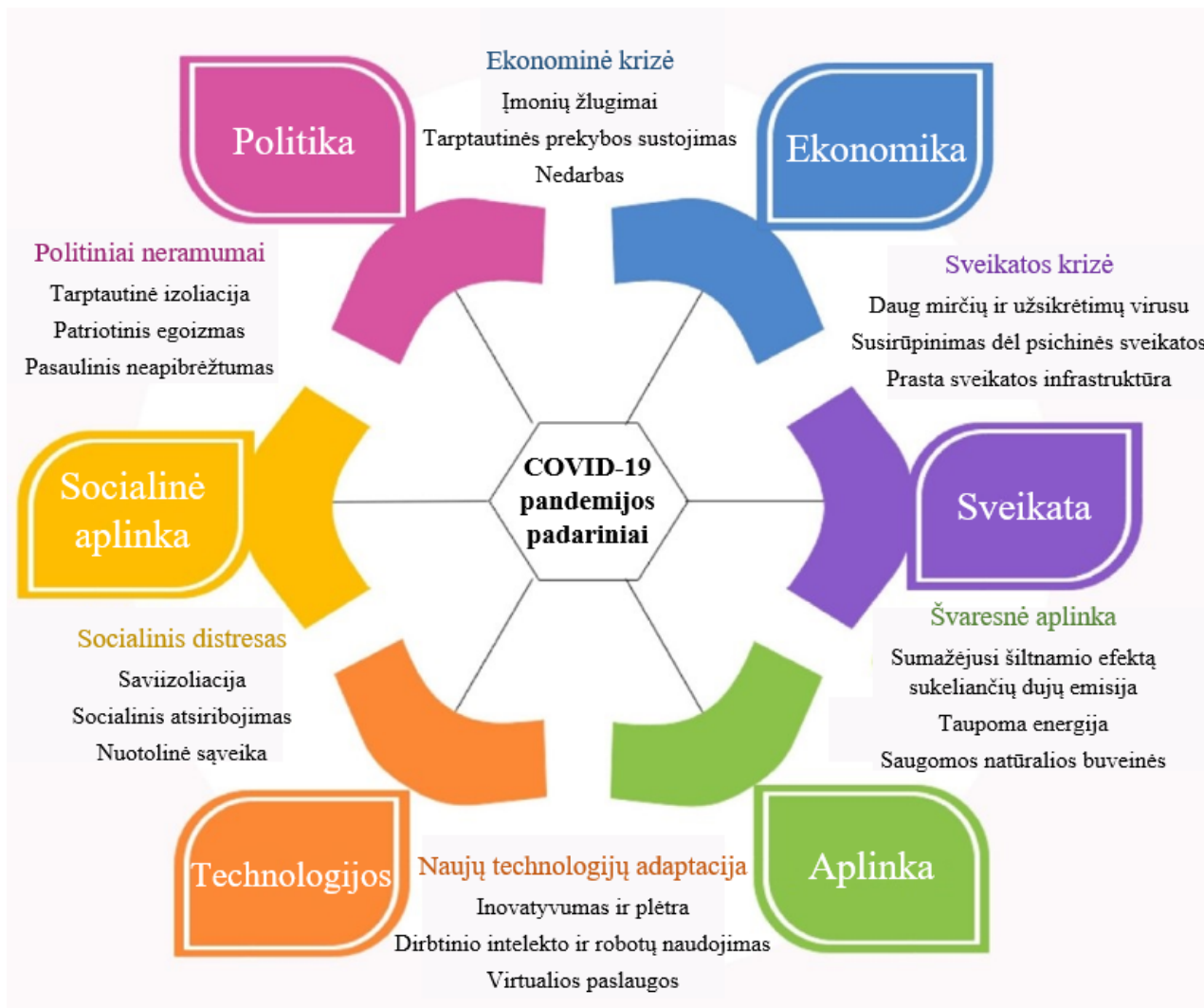
efektyvaus darbo negalima tikėtis iš darbuotojų, esant dideliam darbo krūviui. Panagrinėjus didelio darbo krūvio įtaką darbuotojų gerovei bei darbo krūvio įtaką darbuotojo veiklos rezultatams, galima teigti, kad iš šių abiejų perspektyvų matyti, jog per didelis darbo krūvis daro vien tik neigiamą įtaką. Tai reiškia, kad tiek organizacijos, tiek patys darbuotojai turėtų būti suinteresuoti sumažinti per didelius darbo krūvius, siekiant įvairiapusės naudos.

2.2. COVID-19 pandemijos padarinių teorinė analizė

2.2.1. COVID-19 pandemijos įtaka organizacijoms ir darbuotojams

2019 metų gruodžio mėnesį buvo pranešta apie neaiškios kilmės plaučių uždegimo epidemiją kilusią Kinijoje, Hubėjaus provincijoje, Uthane. Virusas labai greitai išplito visoje Kinijoje, o po to ir už jos ribų. Virusui nusinešus tūkstančius gyvybių ir paplitus užsikrėtimams visame pasaulyje, Pasaulio sveikatos organizacija 2020 m. kovo 12 d. nusprendė COVID-19 paskelbti pandemija (Ciotti et. al., 2020). Galima paaiškinti, kodėl Pasaulio sveikatos organizacija šį virusą pavadino COVID-19. Pirmųjų raidžių CO reikšmė yra *corona* (lot. *corona* – „karūna“), jeigu žiūrėtumėm į koronavirusą per mikroskopą, pamatytumėm spyglius panašius į karūnos nusmailėjimus, dėl to šio viruso pavadinimas kildinamas iš žodžio „karūna“. Toliau raidžių junginys VI turi „viruso“ reikšmę (angl. *virus*), o D reiškia „ligą“ (angl. *disease*). Paskutinis simbolis pavadinime – skaičius 19, reiškiantis 2019 metus, kuriais atsirado koronavirusas (Kilic et. al., 2020).

COVID-19 pandemijos įtaka yra neabejotina. Ne veltui laikotarpis nuo COVID-19 pandemijos pradžios vadinamas „naująja realybe“ lyg pandemija nubrėžtą liniją ir negrįžtamai atskirtą pasaulį prieš pandemiją nuo visiškai kitokio pasaulio užklupus pandemijai. Pandemija sukėlė sveikatos krizę ir palietė ekonominę, technologinę, socialinę, politinę aplinką visame pasaulyje, taip pat padarė teigiamą įtaką mūsų aplinkai (žr. 4 pav.), (Abu-Rayash, and Dincer, 2020a). Pandemijos padaryta įtaka jaučiama nuo pačių didžiausių struktūrų iki mažiausių, tokių kaip žmogus, turėjęs įprasti prie naujų taisyklių, įpročių, apribojimų ir pan. Ceesay’is (2021) pažymi, kiek daug skirtingų sričių palietė pandemija. Anot autoriaus, dėl aktyvios Kinijos prekybos ir verslo su visu pasauliu, virusas išplito po visur. Šis spartus išplitimas sukėlė nemenkų neigiamų pasekmių sveikatai, ekonomikai, darbuotojų užimtumui, švietimui, aplinkai, maisto saugumui, energetikai, rinkai, kelionėms. Pandemijos pasekmės taip pat palietė tiek smulkius, tiek vidutinius, tiek didelius verslus visame pasaulyje (Ceesay, 2021).



4 pav. COVID-19 pandemijos padariniai
(Adaptuota autorės pagal Abu-Rayash ir Dincer (2020a))

Nagrinėjant darbuotojų darbo krūvio pokyčius COVID-19 pandemijos metu svarbiausia išsiaiškinti, kokią įtaką pandemija padarė darbuotojams bei kokią organizacijoms, nes organizacijos ir yra darbuotojų galimai padidėjusių darbo krūvių tarpė, neretai ir priežastis.

Kaip teigia Amis'as ir Greenwood'as (2020), COVID-19 pandemija organizacijoms iškėlė egzistencinę grėsmę. Organizacijos buvo priverstos nedelsiant vykdyti drastišką pertvarką ir iš esmės pergalvoti, kaip turi būti organizuojamas darbas. Dėl nenumatytų pokyčių sutriko tiekimo grandinės, daug žmonių neteko darbo (Amis, and Greenwood, 2020). Bailey ir Breslin'as (2021) teigia, kad viena pagrindinių problemų, kuri iškilo organizacijoms COVID-19 krizės metu, tai darbuotojų sveikatos ir saugos užtikrinimas. Pandemijos metu organizacijos turi taikyti naujas procedūras, imtis naujų priemonių, kad būtų kuo labiau sumažinta rizika ir užtikrinta saugi darbo aplinka darbuotojams. Bailey ir Breslin'as (2021) pažymi, kad daugumai organizacijų ši situacija yra visiškai nauja ir reikalaujanti operatyvaus prisitaikymo prie jos bei didelių pokyčių diegimo. Organizacijos pandemijos metu imasi veiksmų, kurie apima: lankstesnių darbo sąlygų sudarymą darbuotojams (pavyzdžiui, darbas nuotoliniu būdu), kelionių apribojimus, reikalingų apsaugos priemonių, mokymų užtikrinimą. Atsiranda poreikis sistemai, kuri leistų stebėti aplinką ir esant COVID-19 protrūkiui

greitai sureaguoti. Organizacijų atsakomybė pandemijos metu yra pasirūpinti ne tik savo darbuotojais, bet ir kitomis suinteresuotomis šalimis, pavyzdžiui, savanoriais, klientais, lankytojais (Bailey, and Breslin, 2021). Pandemijos įtaką organizacijoms ir darbuotojams galima skirstyti pagal sektorius, organizacijos veiklos kryptis. Skirtingi sektoriai, skirtingai buvo paveikti pandemijos. Kai kuriems buvo padaryta didesnė ar mažesnė žala, o kai kurie netgi galėjo padidinti savo konkurencingumą panaudodami pandemijos sukeltas sąlygas savo labui.

COVID-19 yra sveikatos krizė, todėl akivaizdu, kad sveikatos priežiūros sektorius jautė kone didžiausią pandemijos įtaką. Kaip teigia Freudenberg, Paez, Giammarile ir kt. (2020), COVID-19 sukėlė didelių iššūkių sveikatos priežiūros sistemoms visame pasaulyje. COVID-19 suvaldymui reikėjo ne tik naudoti įvairias infekcijos prevencijos priemones, bet ir sumažinti kitas teikiamas stacionarines bei ambulatorines paslaugas (Freudenberg et. al., 2020). Konda, Dankert, Merkow ir kt. (2020) nagrinėja Jamaikos ligoninės atvejį, kuomet labai padidėjo COVID-19 sergančių pacientų, kuriems reikalinga stacionarinė priežiūra. Jamaikos ligoninėje net ir chirurgijos skyriui teko priimti ir prižiūrėti COVID-19 sunkiai sergančius pacientus, nors tai skyriaus darbuotojams buvo visiškai neįprasta, jie dirbo už savo veiklos ribų (Konda et. al., 2020). Padros, Andrews, Dowrick ir kt. (2020) teigia, kad COVID-19 pandemijos metu netikėtai išaugo sveikatos priežiūros darbuotojų poreikis. Šios autorės atliko tyrimą Jungtinėje Karalystėje siekdamos išsiaiškinti, kaip sveikatos priežiūros darbuotojams sekėsi teikti paslaugas per pandemiją, kas kėlė susirūpinimą ir ar netrūko reikalingų išteklių dirbti su COVID-19 sergančiais pacientais. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai jautė stresą ir nerimą dėl to, kad pandemijos pradžioje trūko apsaugos priemonių ir testų. Vėliau, kai darbuotojai apsaugos priemonėmis buvo aprūpinti, darbą sunkino netinkami priemonių dydžiai ir perkaitimas apsauginiuose kostiumuose. Dar viena įvardinta problema buvo darbuotojų apmokymų trūkumas tuo metu, kai jie buvo perkelti dirbti iš vieno skyriaus į kitą. Darbuotojams trūko žinių, įgūdžių dirbti naujoje srityje. Vis dėlto, darbuotojai išvelgė ir teigiamų darbo pandemijos metu aspektų, tai jaučiama vienybė tarp kolegų ir jausmas, kad visuomenėje sveikatos priežiūros darbuotojai yra vertinami ir svarbūs (Padros et. al., 2020). Akande-Sholabi ir Adebisi (2020) atskleidė neįprastą problemą, su kuria susidūrė Afrikos sveikatos priežiūros sistema. COVID-19 pandemijai įsisiūbavus, Afrikoje pradėjo trūkti vaistų. Nors afrikiečiai daugumą vaistų ne importuoja, o gamina patys, tačiau daugiau kaip 70 proc. vaistų ingredientų yra atvežami iš Kinijos bei Indijos. Valstybėms pradėjus riboti tarptautinį judėjimą, užsidarius šalių sienoms ir nutrūkus tiekimo grandinėms, sutriko ir vaistų gamyba Afrikoje ir iškilo didžiulė grėsmė milijonams žmonių (Akande-Sholabi, and Adebisi, 2020).

Sveikatos priežiūros darbuotojai nekalbant apie patirtą darbo krūvį, stresą, apsunkintas darbo sąlygas ir kt., visų pirma, patyrė tiesioginę neigiamą įtaką sveikatai. Dirbant su COVID-19 sergančiais pacientais, buvo didelė rizika nuo jų užsikrėsti. Dzinamarira'as, Nkambule, Hlongwa'as ir kt. (2022) teigia, kad sveikatos priežiūros darbuotojai turi daugiau nei dešimt kartų didesnę tikimybę užsikrėsti COVID-19 nei kiti. Bandyopadhyay'is, Baticulon'as, Kadhum'as ir kt. (2020) pateikia sisteminę apžvalgą, kurioje buvo nagrinėjamas COVID-19 viruso paplitimas tarp sveikatos priežiūros darbuotojų 195 šalyse. Autoriai nurodo, kad 2020 m. gegužės 8 d. buvo pranešta, jog 152 888 sveikatos priežiūros darbuotojai yra užsikrėtę COVID-19. Jie sudarė net 3,9 proc. visų pasaulyje užsikrėtusių žmonių. Apžvelgiant sveikatos priežiūros darbuotojų mirčių statistiką, tuo pat metu (2020 m. gegužės 8 d.), jų buvo 1413. Lyginant mirčių statistiką su užsikrėtimų statistika, galima teigti, kad iš 1 iš 100 sveikatos priežiūros darbuotojų, užsikrėtusių COVID-19, mirė. Svarbu paminėti, kad net 78,2 proc. visų COVID-19 užsikrėtimų tarp sveikatos priežiūros darbuotojų, buvo Europoje

(Bandyopadhyay et. al., 2020). Natūralu, jog sveikatos priežiūros darbuotojų darbą dar galėjo apsunkinti baimė užsikrėsti ir mirti.

Kitas sektorius, kurį neabejotinai paveikė COVID-19 pandemija, tai aviacijos ir kito masinio transporto. Kaip teigia Abu-Rayash'as ir Dincer'is (2020b), transporto sektorių apribojo įvairūs vyriausybės draudimai bei žmonių baimė užsikrėsti virusu. Buvo paveiktos įvairios transporto sektoriaus rūšys: geležinkelių, oro, vandens, kelių. Sudėtingos pasiūlos ir paklausos tendencijos taip pat paveikė keleivių bei krovinių pervežimus. Lyginant pasaulinį kelių transporto aktyvumą, tai 2020 m. kovo mėnesio pabaigoje kelių transporto aktyvumas buvo beveik 50 proc. mažesnis, lyginant su 2019 m. vidurkiu. Kalbant apie komercinių skrydžių aktyvumą, tai jie sumažėjo net 75 proc. lyginant 2019 m. su 2020 m. (imant 2020 m. rezultatus iki balandžio vidurio). Visame pasaulyje sustojo aviacijos veikla, dėl to kilo judumo problemų (Abu-Rayash, and Dincer, 2020b). Sun, Wandelt'as, Zheng'as ir kt. (2021) sutinka, kad iš visų pramonės šakų, ko gero vienas labiausiai nukentėjusių sektorių yra aviacijos. Pasak autorių, skrydžius riboja valstybių vyriausybės, tačiau kartu sumažėjo ir pačių keleivių paklausa, todėl dauguma oro linijų sustabdė savo veiklą. Sun, Wandelt'o, Zheng'o ir kt. (2021) straipsnyje pateikiama išvalga – dažnai neįvertinama tai, kad aviacijos sektorius yra ne tik pandemijos auka, bet ir priežastis. Būtent šis sektorius ir vaidina pagrindinį vaidmenį padėdamas ligoms iš vietinės epidemijos tapti pasaulinėmis pandemijomis (Sun et. al., 2021). Galima įvardinti ne tik pandemijos poveikį organizacijoms, tačiau pažvelgti ir iš kitos pusės bei įvertinti organizacijų (sektorių) poveikį pandemijai. Pavyzdžiui, prieš tai apžvelgtas sveikatos priežiūros sektorius daro teigiamą įtaką pandemijos suvaldymui, kadangi sukurtos vakcinės sumažina tikimybę užsikrėsti virusu (arba padeda užsikrėtus sirgti lengviau), o sunkiai virusu sergantys žmonės yra gydomi sveikatos priežiūros įstaigose, neretai išgelbėjamos jų gyvybės. Atvirkščiai yra su transportu ir aviacija. Kaip jau buvo minėta, transporto sektorius daro neigiamą įtaką pandemijos suvaldymui, nes dėl žmonių susibūrimų oro uostuose ir migracijos, virusas dar labiau plinta, yra pernešamas į skirtingas valstybes ir net į skirtingus žemynus.

Su transportu ir aviacija yra glaudžiai susijęs kitas sektorius, tai turizmo. Karsokienė ir Dromantienė (2021) teigia, kad būtent turizmo sektorius yra labiausiai paveiktas COVID-19 pandemijos. Autorės pateikia statistinius duomenis, kokio dydžio nuostolius dėl turizmo apribojimų patyrė valstybės iš viso pasaulio. Sunku suvokti, tačiau vien per 2019 m. valstybės iš viso neteko net 1,3 trilijono JAV dolerių pajamų. Lyginant su 2009-ųjų m. ekonomine krize tai yra net 11 kartų didesni nuostoliai. Šiuos nuostolius turizmui lėmė:

- keliavimo apribojimai;
- vartotojų baimė užsikrėsti virusu;
- kiti draudimai, ribojimai visame pasaulyje, kurių tikslas buvo kiek įmanoma labiau suvaldyti COVID-19 plitimą (Karsokienė, ir Dromantienė, 2021).

Sigala (2020) nurodo, kad turizmas yra vienas didžiausių ir svarbiausių „darbdavių“ pasaulyje, kadangi statistiškai net 1 iš 10 darbo vietų yra tiesiogiai susijusi su turizmu. Kai kuriose valstybėse turizmas sudaro didžiąją dalį BVP, todėl sustoti tokiai milžiniškai industrijai reiškia didelius nuostolius, pradedant valstybiniu mastu (krentant BVP), baigiant darbuotoju, kuris netenka darbo. Vis dėlto, autorė išvelgia ir plusų. Anot Sigala'os (2020), tokios krizės kaip ši, paspartina technologijų naujoves ir pokyčius. Sigala (2020) mano, kad tiek mokslas, tiek pati turizmo pramonė sukaupe pakankamai žinių ir dabar gali sėkmingai kurti sektoriaus atsigavimo strategijas bei jas įgyvendinti; mokyti atsparumo būsimoms krizėms suvaldyti.

Kitas sektorius, kurio darbuotojus smarkiai paveikė COVID-19, tai švietimo sektorius. Sahu'as (2020) atskleidžia, kaip pandemijos pradžioje švietimo įstaigas palietė visuotinės pastangos sumažinti viruso plitimą. 2020 m. kovo 25 d. net 150 pasaulio šalių jau buvo uždarę mokyklas, kolegijas, universitetus ir kitas švietimo įstaigas visoje šalyje, o tai paveikė daugiau kaip 80 proc. mokinių bei studentų visame pasaulyje. Universitetai reaguodami į situaciją atidėjo arba visai atšaukė įvairius renginius, tokius kaip konferencijos, seminarai, varžybos ir perėjo iš kontaktinio į nuotolinį mokymą (Sahu, 2020). Tarptautinė universitetų asociacija nuo 2020 m. kovo 25 d. iki 2020 m. balandžio 17 d. vykdė tyrimą ir gavo 576 atsakymus iš 424 skirtingų universitetų iš 109 šalių. Tyrimo tikslas buvo nustatyti, kokią įtaką COVID-19 pandemija padarė aukštajam mokslui. Tyrimo rezultatai parodė, kad beveik visos aukštojo mokslo institucijos vienaip ar kitaip buvo paveiktos pandemijos. Net 77 proc. Afrikos ir 59 proc. respondentų iš kitų regionų teigė, kad visa universiteto veikla sustojo, o institucija buvo visai uždaryta. Mokymą ir mokymąsi pandemija paveikė beveik visose aukštosiose mokyklose. Du trečdaliai institucijų atstovų nurodė, kad kontaktinį mokymą(-si) pakeitė nuotolinis mokymas(-is). Perėjimas nuo kontaktinio mokymo į nuotolinį neapsiėjo be iššūkių. Pagrindiniu iššūkiu tapo techninės infrastruktūros prieinamumas. Rezultatai taip pat parodė, kad COVID-19 paveikė tarptautinį studentų mobilumą net 89 proc. aukštųjų mokyklų (poveikis skiriasi įvairiose aukštosiose mokyklose, tačiau, deja, jis visur neigiamas). Kalbant apie mokslinius tyrimus, COVID-19 pandemija juos paveikė daugumoje aukštųjų mokyklų (80 proc.). 83 proc. aukštųjų mokyklų didžiausią įtaką padarė kelionių apribojimai, 81 proc. mokslinių konferencijų atšaukimas ar atidėjimas vėlesniam laikui. Šiek tiek daugiau nei pusė (52 proc.) aukštųjų mokyklų mano, kad gresia pavojus mokslinių tyrimų projektams būti neužbaigtiems. Vis dėlto, tyrimo rezultatai atskleidė ir keletą teigiamų COVID-19 pandemijos padarinių universitetams. Pavyzdžiui, perėjimas prie nuotolinio mokymo(-si) atskleidė naujas galimybes:

- derinti sinchroninį mokymąsi su asinchroniniu mokymusi;
- išbandyti mišrųjį, hibridinį mokymąsi;
- pasiūlyti lankstesnes mokymosi galimybes.

Taip pat dėl pandemijos, anot 60 proc. aukštųjų mokyklų, studentams kaip fizinio mobilumo alternatyva, atsirado galimybė mokytis internetu naudojant virtualų mobilumą (International Association of Universities, 2020).

Kaip nurodo Knight, Carlisle, O'Connor ir kt. (2021), švietimo darbuotojai susidūrė su staigiais pokyčiais, kurių metu pasikeitė darbo būdas į nuotolinį darbą, darbuotojams teko adaptuoti savo mokymo medžiagą ir užtikrinti, kad mokymas vyktų saugiai, visa tai – per itin trumpą laiką. Dėl pandemijos metu nuolat besikeičiančių poreikių ir apribojimų padidėjo švietimo darbuotojų darbo krūvis (Knight et. al., 2021). Sahu'as (2020) pateikia pagrindinius iššūkius, su kuriais susidūrė universitetai visame pasaulyje dėl COVID-19 pandemijos:

- Perėjimas iš kontaktinio mokymosi į nuotolinį. Dėstytojams teko nedelsiant mokytis naudoti įvairiomis nuotolinio mokymosi platformomis. Kai kuriems iš jų kilo nemenkų iššūkių, kadangi, toli gražu, ne visi gerai nusimano technologijose. Dar viena iškilusi problema pereinant į nuotolinį darbą / mokymąsi, tai išteklių trūkumas. Karantino metu nuotoliniu būdu mokosi / dirba dažniausiai ne vienas asmuo, o visa šeima, taigi namuose tiesiog pritrūksta kompiuterių bei kitokios IT įrangos. Apskritai, kyla klausimai dėl praktinių, laboratorinių užsiėmimų, muzikos, dailės mokymosi nuotoliniu būdu. Ar tikrai visko galima mokytis internetu? Ar nenukenčia švietimo kokybė?

- Vertinimas. Perėjimas nuo kontaktinio mokymosi prie nuotolinio darbo įtaką ir studentų savarankiškų darbų, egzaminų užduočių įvertinimui. Dėstytojai turi pakeisti visą vertinimo metodiką, atsižvelgiant į tai, kad studentams daug paprasčiau sukčiauti atsiskaitant nuotoliniu būdu. Kyla neaiškumų dėl laboratorinių tyrimų, įvairių praktinių veiklų, nes jų neįmanoma vertinti per internetą.
- Tarptautiniai studentai. Studentams atvykusiems iš užsienio pandemijos metu kilo problemų grįžti namo. Kai kurie universitetai nusprendė uždaryti bendrabučius, tokiu atveju, tarptautiniai studentai liko be apgyvendinimo, kilo iššūkių pasirūpinti jais. Neretai universitetuose dėl karantino egzaminai buvo atidėliojami, dėl to užsitęsė ir tarptautinių studentų buvimo laikas. Pratęsus studentų iš užsienio buvimą, jiems galėjo kilti finansinių problemų.
- Kelionių ribojimai. Kaip jau buvo minėta, dėl COVID-19 protrūkio buvo sustabdyta oro linijų veikla, uždarytos valstybių sienos. Dėl šios priežasties, universitetų personalui reikėjo atidėti numatytas išvykas į renginius užsienyje. Kilo sumaištis, nes daugelis darbuotojų jau buvo sumokėję konferencijų registracijos mokesčius, įsigiję lėktuvų bilietus.
- Psichologinė sveikata. Kaip ir dauguma kitų sričių atstovų, taip ir universitetų studentai bei personalas patyrė nerimą ir stresą dėl neapibrėžtumo jausmo, nežinomybės, kas bus toliau. Šis stresas galėjo turėti neigiamos įtakos ir studentų mokymosi rezultatams. Tarptautiniai studentai galėjo jausti dar didesnę nerimą, nes negalėjo grįžti namo, buvo susirūpinę ne tik savo sveikata, saugumu, išsilavinimu, bet ir savo šeimos, esančios toli, gerove (Sahu, 2020).

Taigi, apžvelgus COVID-19 įtaką organizacijoms ir darbuotojams, galima daryti išvadą, kad nors visi susidūrė su ta pačia krize, tačiau poveikis buvo kitoks, organizacijos ir jų darbuotojai susidūrė su skirtingais iššūkiais ir problemomis. Sveikatos priežiūros sektorius staiga susidūrė su labai dideliais darbo krūviais, darbo priemonių trūkumu. Sveikatos priežiūros darbuotojai turėjo dirbti už savo veiklos ribų, juos kaustė baimė užsikrėsti COVID-19 virusu, nes neišvengiamai turėjo tiesioginių kontaktų su pacientais. Transporto sektorius susidūrė su įvairiais vyriausybės apribojimais ir sumažėjusia keleivių paklausa, tai dažnai lėmė veiklos sustabdymus. Turizmo sektoriui įtaką padarė sustojęs transporto sektorius. Šio sektoriaus veiklą, panašiai kaip ir transporto, stabdė tiek vyriausybės apribojimai, tiek klientų baimė lėmusi nukritusią paklausą. Kalbant apie švietimą, vienas pagrindinių iššūkių, su kuriuo susidūrė švietimo sektorius, tai staigus perėjimas iš kontaktinio mokymo(-si) į nuotolinį, kuris lėmė kitas problemas, tokias kaip techninės įrangos prieinamumas, mokymo medžiagos adaptavimas, renginių atšaukimas.

2.2.2. Darbo nuotoliniu būdu per COVID-19 pandemiją iššūkiai ir pasekmės

Tiek darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu problemos analizė, tiek COVID-19 pandemijos įtakos organizacijoms ir darbuotojams apžvalga parodė, kad didelė dalis neįprastų iššūkių, kurie kilo COVID-19 pandemijos metu, atsirado dėl staiga pasikeitusio darbo būdo. Nuotolinis darbas pasiekė praktiškai visus sektorius. Net gydytojai, kurių darbas ilgą laiką buvo laikomas tik kontaktiniu, ėmėsi teikti konsultacijas nuotoliniu būdu. Nuotolinis darbas privertė darbuotojus susidurti ne tik su iššūkiais persiorientuojant į darbą iš namų, tačiau turėjo ir tam tikrų pasekmių, dėl to verta plačiau apžvelgti nuotolinio darbo problematiką. Wang'as, Liu'as, Qian ir kt. (2021) nurodo, kad nuotolinio darbo tyrimų yra atlikta išties daug, tačiau COVID-19 pandemijos atvejui tirti naudoti senesnius tyrimus yra netikslinga. Prieš COVID-19 pandemiją atliktuose nuotolinio darbo tyrimuose neįvertinamos visos rizikos ir iššūkiai. Taip yra todėl, kad tokie tyrimai

buvo atliekami tuo laikotarpiu, kai dauguma darbuotojų dirbo kontaktiniu būdu ir tik labai maža dalis darbuotojų dirbo per nuotolį. Svarbu paminėti ir tai, kad kitaip nei COVID-19 pandemijos atveju, nuotolinį darbą darbuotojai pasirinkdavo patys (Wang et. al., 2021). Franken, Bentley'is, Shafaei ir kt. (2021) teigimu, dėl COVID-19 nuotolinis darbas pasikeitė nuo lanksčios darbo tvarkos savo pasirinkimu iki privalomo reikalavimo. Šis „priverstinis lankstumas“ įpareigojo organizacijas nedelsiant prisitaikyti prie naujų reikalavimų ir naujos darbo tvarkos. Darbas namuose visame pasaulyje tapo įprastas dalykas (Franken et. al., 2021).

Yang, Murad'as, Mirza'as ir kt. (2022) nustatė, kad darbuotojų perėjimas iš kontaktinio darbo į nuotolinį COVID-19 pandemijos metu lėmė tokias pasekmes:

- sumažėjo darbuotojų įsitraukimas į darbą;
- sutriko kai kurių darbuotojų psichinė sveikata (darbuotojai patyrė stresą ar net depresiją);
- darbuotojai patyrė vienatvės jausmą;
- darbuotojai susidūrė su neefektyvia komunikacija (tai lėmė suprastėjusią darbo kokybę ir mažesnę įsitraukimą į darbą);
- darbuotojai buvo linkę atidėlioti darbus (tai prisidėjo prie psichinės sveikatos sutrikimų, nes juos slėgė mintys, jog jie atsilieka nuo savo kolegų, tai kėlė stresą);
- namų aplinkoje darbuotojai susidūrė su trukdžiais, kurie neleido efektyviai dirbti (Yang et. al., 2022).

Kai prasidėjo COVID-19 pandemija, Wang'as, Liu'as, Qian ir kt. (2021) atliko tyrimą ir apklausė Kinijos darbuotojus apie nuotolinį darbą, patirtus iššūkius ir veiksnius, kurie turėjo įtakos patirtiems iššūkiams. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojams dirbant nuotoliniu būdu, kilo problemų suderinti darbo ir šeimos vaidmenis. Situaciją apsunkino tai, kad COVID-19 pandemijos metu buvo uždaryti darželiai ir mokyklos, vaikai buvo namuose ir darbuotojams reikėjo tuo pat metu ir dirbti, ir prižiūrėti vaikus. Tai lėmė darbuotojų išsekimą ir sumažėjusį darbo našumą. Pasak Wang'o, Liu'o, Qian ir kt. (2021) darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu skundėsi neefektyviu bendravimu. Pandemijos metu technologijos tapo beveik vienintele galimybe bendrauti. Darbuotojų teigimu, komunikacija internetu buvo ne tokia efektyvi kaip akis į akį darbo vietoje. Dėl prastos komunikacijos jų darbo našumas buvo žemas. Kitas iššūkis, su kuriuo susidūrė darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu, tai darbų atidėliojimas. Darbuotojams dirbant namie buvo sunku save kontroliuoti ir užduotis atlikti laiku. Darbo laiku darbuotojai naršė socialiuose tinkluose arba darė ilgesnes nei priklauso pertraukas, visa tai irgi buvo mažesnę darbo našumą lemiantys veiksniai. Dar viena problema, su kuria susidūrė darbuotojai, tai vienišumo jausmas. Pandemijos metu darbuotojai dėl socialinių apribojimų nesimatė ne tik su savo kolegomis ir vadovais, bet ir su savo draugais, dėl to jautėsi vieniši. Darbuotojų teigimu, nors ir buvo galimybė bendrauti su kolegomis naudojant informacines technologijas, tačiau tokie pokalbiai buvo labiau orientuoti į darbines užduotis ir nepatenkino jų psichologinių poreikių (Wang et. al., 2021). Buomprisco'as, Ricci'is, Perri'is ir kt. (2021) išvelgia ir teigiamų nuotolinio darbo pandemijos metu aspektų. Anot autorių, darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu gali pagerinti savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, nes turi galimybę daugiau laiko skirti savo laisvalaikiui, jie yra savarankiškesni bei lankstesni. Darbdaviai turi galimybę sumažinti įmonės kaštus ir padidinti darbuotojų darbo efektyvumą. Buomprisco'as, Ricci'is, Perri'is ir kt. (2021) dar pažymi, kad toks darbo organizavimo būdas gali būti tinkamas įvairiems žmonėms, pavyzdžiui, turintiems judėjimo negalią.

Anot Vayre (2021), COVID-19 pandemijos metu darbuotojai gauna ir tam tikros naudos iš darbo nuotoliniu būdu, bet taip pat patiria ir iššūkių bei trukdžių. Autorės teigimu, darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu turi galimybę lanksčiau organizuoti savo darbą, daugiau laiko praleisti su šeima, sutaupyti laiko mažiau važinėjami į darbą ir atgal. Neigiami nuotolinio darbo aspektai tokie, kad darbuotojai mažiau bendrauja su savo vadovais ir kolegomis, jaučiasi atskirti, vieniši, gauna mažesnę atlyginimą. Vayre (2021) dar pažymi, kad darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu susiduria su darbui reikalingų įrenginių, programinės įrangos trūkumu, o ribos tarp asmeninio gyvenimo ir darbo tampa neryškios.

Pasak De Vincenzi, Pansini, Ferrara ir kt. (2022), dalis tyrimų atskleidžia, jog nuotolinio darbo patirtį per COVID-19 formuoja pačių darbuotojų savybės bei organizaciniai veiksniai. Pavyzdžiui, darbuotojų gerovę ir jų darbo efektyvumą dirbant nuotoliniu būdu gali lemti asmeninės gyvenimo sąlygos (pavyzdžiui, namų erdvės, kuriose dirbama), turimi asmeniniai ištekliai, darbuotojo gebėjimai naudotis informacinėmis technologijomis. Nuotoliniam darbui įtaką daro ir organizaciniai veiksniai, tokie kaip vadovavimo stilius, darbo savarankiškumas, palaikymas iš bendradarbių. Taigi, nuotolinis darbas anot De Vincenzi, Pansini, Ferrara ir kt. (2022), iš esmės nėra nei geras, nei blogas darbo organizavimo būdas, viskas priklauso nuo asmeninių ir organizacinių veiksnių. Vieniems jis atveria naujas galimybes ir pagerina gyvenimo kokybę, kitiems apsunkina darbą ir sukelia neigiamas pasekmes (De Vincenzi et. al., 2022).

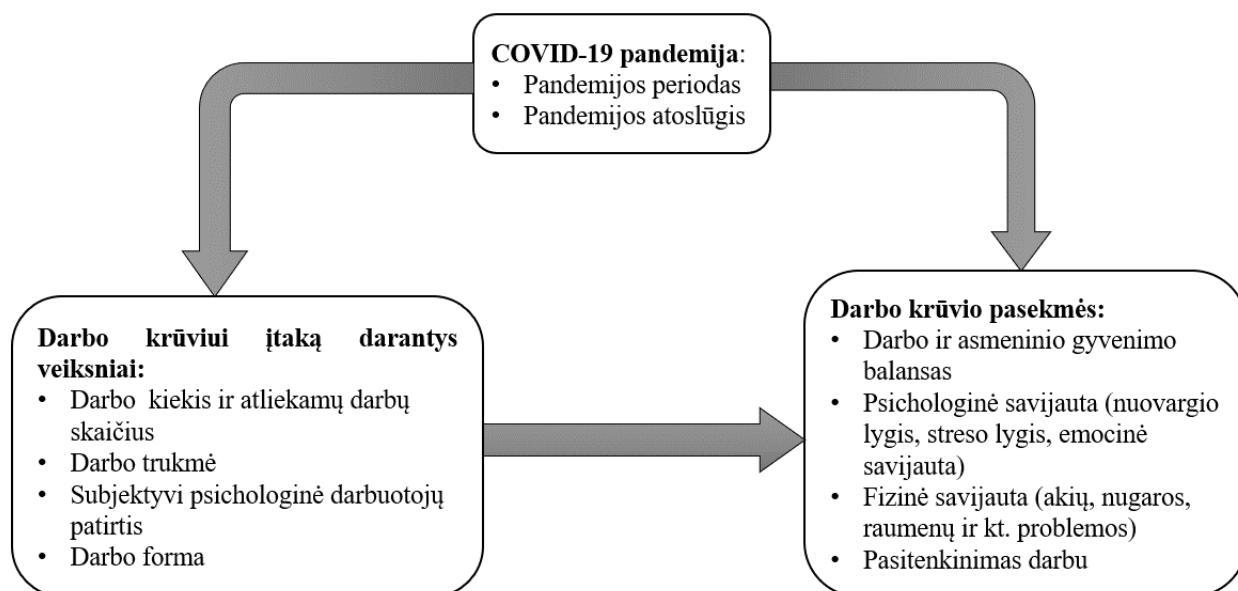
Raišienė, Lučinskaitė-Sadovskienė ir Gardziulevičienė (2021) atliko tyrimą, kurio metu siekė atsakyti į klausimus: kaip Lietuvos pedagogai vertina savo patirtį informacinėms technologijoms tapus pagrinde darbo priemone? Kokią įtaką pedagogams turėjo nuotolinis darbas? Kaip sekėsi vyresnio amžiaus žmonėms pereiti prie skaitmeninių mokymo priemonių? Autorės išsiaiškino, kad dirbti su informacinėmis technologijoms pedagogams buvo nemenkas iššūkis. Jiems trūko reikalingų kompetencijų, įgūdžių, žinių, buvo sunku planuoti ir organizuoti savo darbą, trūko vadovų paramos. Raišienė, Lučinskaitė-Sadovskienė ir Gardziulevičienė (2021) nurodo, kad vyresnio amžiaus pedagogai dažniau pripažįsta savo kompetencijų trūkumą, bet taip pat pastebėta jų asmeninė iniciatyva mokytis. Net 8 iš 10 vyresni nei 50 metų pedagogai įdėjo nemažai pastangų ir patys stengėsi įgyti reikalingų gebėjimų ir žinių apie informacinių technologijų taikymą darbe. Raišienės, Lučinskaitės-Sadovskienės ir Gardziulevičienės (2021) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad net 50 proc. apklaustųjų pedagogų buvo neigiamai paveikti nuotolinio darbo. Darbas iš namų neigiamai paveikė pedagogų fizinę ir psichinę sveikatą, o ypač darbo našumą. Kalbant apie nuotolinį darbą pagal švietimo įstaigos tipą, autorės pastebėjo, jog nors universitetai ir atsižvelgia į sklandų nuotolinio darbo organizavimą, tačiau lyginant su kitomis švietimo įstaigomis, universitetuose suteikiama mažiausiai paramos darbuotojams. Daugiausia dėmesio darbuotojams skiriama bendrojo lavinimo mokyklose, ten pedagogai įtraukiami į komunikacijos, socialinių santykių tarp vadovybės ir pavaldinių palaikymo informacinę ir metodinę pagalbą (Raišienė, Lučinskaitė-Sadovskienė, ir Gardziulevičienė, 2021). Duraku ir Hoxha (2020) tyrė Kosovo mokytojų, mokinių ir tėvų patirtus iššūkius pereinant į nuotolinį mokymą ir išsiaiškino, kad mokytojams trūko patirties, žinių ir įgūdžių, susijusių su technologijomis. Mokytojai jautė aiškių nurodymų, kaip nuotolinį mokymą taikyti praktiškai, stygių. Buvo įrodyta, kad šie veiksniai sukėlė nerimą, nesaugumo jausmą, pervargimą, padidino stresą, priešišumą pokyčiams, be to sumažėjo mokytojų pasitenkinimas darbu (Duraku, and Hoxha, 2020).

Apibendrinant nuotolinio darbo pasekmes ir iššūkius, su kuriais susidūrė darbuotojai prasidėjus COVID-19 pandemijai, galima teigti, kad darbuotojams kilo sunkumų suderinti darbo ir šeimos

vaidmenis, išlaikyti pusiausvyrą tarp asmeninio gyvenimo ir darbo. Darbuotojai dirbdami iš namų susidūrė su (daugiausia psichinės) sveikatos problemomis, patyrė vienatvės jausmą, darbo efektyvumo sumažėjimą, žinių / įgūdžių dirbti informacinėmis technologijomis trūkumą, komunikacijos pablogėjimą, darbuotojams buvo sunku darbus atlikti laiku. Dalis autorių teigia, kad darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu yra naudinga, nes jie tampa lankstesni, savarankiškesni, gali daugiau dėmesio skirti savo laisvalaikiui ir šeimai. Tyrimuose nėra vienareikšmiško atsakymo, ar nuotolinis darbas labiau daro teigiamą ar neigiamą įtaką darbuotojams. Tai reiškia, jog daug kas priklauso ir nuo pačių darbuotojų įgūdžių dirbti informacinėmis technologijomis, gebėjimų organizuoti savo darbą, pasinaudoti darbo iš namų galimybėmis.

2.3. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis

Atlikus mokslinės literatūros teorinę analizę, išryškėjo trys pagrindiniai darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu komponentai. Iš jų sudarytas teorinis modelis, kuriame įvardintas kiekvienas komponentas ir jo dedamosios bei vizualiai rodyklėmis pavaizduotas komponentų tarpusavio ryšys (žr. 5 pav.). Remiantis šiuo modeliu bus organizuojamas ir atliekamas kokybinis tyrimas.



5 pav. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis

Viršutinėje teorinio modelio dalyje išskirta COVID-19 pandemija ir skirtingi jos etapai. COVID-19 atsirado 2019 m. pabaigoje, o šio viruso pandemija buvo paskelbta 2020 m. kovo 12 d. (Ciotti et. al., 2020), todėl laikotarpis po to, laikomas pandeminiu periodu. Svarbu atskirti pandemijos periodus, nes analizuojant mokslinę literatūrą paaiškėjo, kad skirtingi COVID-19 pandemijos periodai turėjo nevienodą įtaką darbuotojų darbo krūviams. Įrodyta, kad prasidėjus COVID-19 pandemijai, daugelio darbuotojų visame pasaulyje darbo krūviai tapo didesni nei buvo prieš pandemiją (Knight et. al., 2021; Europos Parlamentas, 2022; Osborne, 2021; Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, 2021; DiStaso et. al., 2022; Suka, Yamauchi, and Yanagisawa, 2021 ir kt.). Pandeminis periodas pasižymėjo įvairiais suvaržymais, tarptautinės prekybos ir judėjimo ribojimais, tiekimo grandinių nutrūkimu, dideliu žmonių segamumu, mirtingumu, socialine izoliacija, pasauliniu neapibrėžtumu (Abu-Rayash, and Dincer, 2020a; Abu-Rayash, and Dincer, 2020b; Amis, and Greenwood, 2020; Akande-Sholabi, and

Adebisi, 2020; Karsokienė, ir Dromantienė, 2021; Sahu, 2020). Šiuo metu, kai visa tai gerokai sumažėjo arba visai nebeliko, galima teigti, kad dabartinis laikotarpis yra pandemijos atoslūgis.

Teoriniame modelyje pavaizduota COVID-19 pandemijos įtaka darbuotojų darbo krūviams. Teorinio modelio kairėje, apačioje, nurodyti įtaką darbuotojo darbo krūviui darantys veiksniai. Pirmieji trys veiksniai pateikti remiantis Cain'o (2007) išskirtomis trejomis kategorijomis, kurios nusako darbo krūvį pagal kiekybinį darbinių užduočių skaičių („darbo kiekis ir atliekamų darbų skaičius“), pagal darbo laiką („darbo trukmė“) ir pagal subjektyvų darbuotojo suvokimą („subjektyvi psichologinė darbuotojų patirtis“). Prie darbo krūviui įtaką darančių veiksnių priskirta ir darbo forma, nes kaip parodė teorinė analizė, COVID-19 pandemijos metu didesni darbuotojų darbo krūviai pasireiškė būtent dėl pasikeitusios darbo formos (Statista, 2020; Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, 2021; Osborne, 2021; Europos Parlamentas, 2022; Verslo žinios, 2022). Taigi, galima teigti, kad darbo krūvio didėjimui įtaką gali daryti šie veiksniai:

- didesnis užduočių skaičius;
- ilgesnės darbo valandos;
- darbuotojo individualus suvokimas, jog darbas yra kažkuria prasme sudėtingas;
- darbo forma, pavyzdžiui, darbas nuotoliniu būdu.

Kaip matyti teoriniame modelyje, ką tik paminėti veiksniai daro įtaką darbo krūviui, o darbo krūvis lemia tam tikras pasekmes jį patiriančiam darbuotojui (komponentas apatiniame dešiniajame kampe). Darbo krūvis paveikia darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Docherty et. al., 2002; Idayanti, Ayu, and Piartrini, 2020; Holland et. al., 2019; Goh, Iliès, and Wilson, 2015; Verslo žinios, 2022), psichologinę darbuotojo savijautą, nes darbuotojas gali jausti nuovargį, padidėjusį streso lygį, emocinį išsekimą (Hassell et. al., 2011; Endacott, 2012; Edikpa, et. al., 2022; Fan, and Smith, 2017; Hernandez et. al., 2021). Gali pablogėti fizinė sveikata – darbuotojui kyla rizika susidurti su akių ligomis ir sutrikimais (Jaiswal et. al., 2019; Lee et. al., 2019; Čiapaitė, Skaraitė ir Miniauskienė, 2018), nugaros, raumenų, kaulų pažeidimais ir ligomis bei įvairiomis kitomis fizinėmis problemomis (Mahdavi et. al, 2021; Park et. al., 2020; Iliès, Dimotakis, and Pater, 2010). Darbo krūvis taip pat gali būti darbuotojo sumažėjusio pasitenkinimo darbu priežastimi (Stetz, Castro, and Blies, 2007; Sugden, 2010).

Taigi, darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu teorinis modelis susideda iš trijų komponentų: COVID-19 pandemijos, darbo krūviui įtaką darančių veiksnių ir darbo krūvio pasekmių. Kaip matyti pagal nurodytus ryšius, COVID-19 veikia darbo krūvius per jiems įtaką darančius veiksniai ir lemia tam tikras darbo krūvio pasekmes.

3. Darbuotojo patiriamo darbo krūvio pokyčių per COVID-19 tyrimo metodologija

Duomenų rinkimo metodai. Darbuotojo patiriamo darbo krūvio pokyčiams per COVID-19 nustatyti pasirinktas tyrimo dizainas apima sektoriaus ir tyrimui tinkamų respondentų pasirinkimą bei kokybinio tyrimo atlikimą. Kokybinis tyrimas ir jo instrumentas struktūrizuotas interviu pasirinktas dėl šių priežasčių:

- atliekant kokybinį tyrimą gaunami realybę atitinkantys rezultatai. Kiekybinio tyrimo klausimai neretai apriboja respondentus iš anksto primestais variantais. Respondentai linkę rinktis vieną iš pateiktų variantų, net jei variantas nelabai atitinka realybės, nei įrašyti savo variantą. Atliekant kiekybinį tyrimą gali likti nepaliesta svarbi problema. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) „kokybinio interviu klausimai neturi iš anksto parengtų atsakymų, priešingai, siekiama paskatinti tyrimo dalyvius pateikti kiek galima platesnius, gilesnius, išsamesnius, subjektyvesnius atsakymus“ (p. 13).
- atliekant kokybinį tyrimą galima gauti turtingą informaciją, kuri leidžia giliau pažvelgti į problemą, ją atskleisti, nustatyti atsiradimo priežastis bei sprendimo būdus. Pasak Tenny'io, Brannan, Brannan ir kt. (2017) atliekant kokybinius tyrimus gaunamos gilesnės išvalgos apie realaus pasaulio problemas. Šie tyrimai atskleidžia dalyvių patirtį, suvokimą elgesį ir atsako į klausimus „kaip?“ ir „kodėl?“, vietoje „ar daug?“, „ar mažai?“, „kiek?“ (Tenny et. al., 2017).

Pirmiausia pasirenkamas vienas sektorius, kurio darbo krūvio pokyčių pandemijos metu atvejis bus tiriamas. Koncentruojamasi į vieną sektorių, o ne į visus, nes norint ištirti darbo krūvio pokyčius visuose sektoriuose, vieno tyrimo nepakaktų, o jeigu būtų bandoma viską ištirti šiuo vienu tyrimu – rezultatai būtų nepatikimi dėl per plačios respondentų struktūros. Dar viena priežastis, kodėl pasirenkamas vienas sektorius, tai ribotos galimybės įtraukti į tyrimą kai kurių sektorių atstovus.

Pasirinktas sektorius tyrimui – švietimo. Švietimo sektorius pasirinktas todėl, nes baigiamojo darbo autorės darbinė veikla vyksta švietimo institucijoje ir darbiniai kontaktai leidžia lengviau pasiekti tinkamus potencialius tyrimo dalyvius ir gauti išsamią informaciją iš jų. Kita priežastis, kodėl švietimo sektorius tinkamas tirti darbuotojų darbo krūvių pokyčiams COVID-19 metu, tai teorinėje darbo dalyje gauti rezultatai. Mokslinės literatūros analizė parodė, kad švietimo sektorius, vienas labiausiai COVID-19 paveiktų sektorių, turėjo įgyvendinti drastiškus ir greitus pokyčius, dėl kurių švietimo darbuotojai galėjo patirti padidėjusius darbo krūvius (Sahu, 2020; International Association of Universities, 2020; Knight et. al., 2021; Duraku, and Hoxha, 2020; Raišienė, Lučinskaitė-Sadovskienė ir Gardziulevičienė 2021).

Tyrimo imties parinkimas. Prieš atliekant tyrimą, buvo atrenkama iki 10 švietimo institucijų naudojant patogiąją atranką („kokybiniuose tyrimuose taikomas tyrimo imties sudarymo būdas, kai atrenkami prieinamiausi generalinės aibės vienetai“ (Rupšienė, 2018, p. 137)). Šių institucijų atstovai dalyvavo kokybiniame tyrimo, kurio instrumentas – struktūrizuotas interviu. Vykdam atranką, pagrindinis tikslas parinkti atstovus iš kuo skirtingesnių švietimo institucijų, tokiu būdu gauti rezultatai bus universalūs, nesikoncentruojantys tik į vieną švietimo instituciją, bendrai sprendžiantys mokslinę problemą.

Kokybinio tyrimo informantai atrenkami, kad būtų pagrįstas jų tinkamumas pagal tyrimo kontekstą. Kriterijai, pagal kuriuos nustatomas švietimo įstaigos darbuotojo tinkamumas dalyvauti tyrimo:

- darbuotojas atitinkamoje švietimo institucijoje turėtų dirbti ne mažiau kaip 3 metus (kad būtų įmanoma lyginti darbo krūvius skirtingais pandemijos etapais);

- darbuotojo užimamos pareigos švietimo institucijoje turėtų tęstis ne trumpiau kaip 3 metus (kad būtų įmanoma lyginti darbo krūvius skirtingais pandemijos etapais, tokiomis pačiomis sąlygomis);
- švietimo institucija, kurioje dirba darbuotojas, turėtų būti pagrindinė jo darbovietė (kad rezultatai būtų gaunami tik kaip švietimo sektoriaus atstovų, nepainiojant kitų sričių).

Toks švietimo institucijos atstovas tyrime prilyginamas ekspertui. Ekspertų skaičius patikslinamas tyrimo eigoje pagal situaciją – svarbu, kad tyrimui netruktų reikšmingos informacijos, tačiau pasikartojanti informacija taip pat nėra reikalinga. Siekiama duomenų prisotinimo, remiantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) teigimu, jog „paprastai daugiausia skirtingos informacijos gaunama per pirmuosius interviu. Paskui nauji interviu imami tol, kol informacija pradeda kartotis ir iš esmės nebeatskleidžiama naujų, su tyrimo tikslu susijusių aspektų. Tai vadinama duomenų prisotinimo principu. Kai pasiekiamas toks prisotinimas, atlikti daugiau interviu nedraudžiama, tačiau nėra tikslinga“ (p. 41).

Tyrimo populiacija – Lietuvos švietimo sektorius.

Tyrimo imtis – vidurinių mokyklų darbuotojai.

Empirinio tyrimo strategija yra:

- 1) Parengti struktūrizuotą interviu, įtraukiant klausimus, kurie bus formuluojami remiantis teoriniu modeliu;
- 2) Pasirinkti švietimo institucijų atstovus, kurie taps tyrimo informantais, bus prilyginami ekspertams;
- 3) Atlikti interviu;
- 4) Išgryninti gautus tyrimo rezultatus duomenų interpretacijos, analizės, apibendrinimo metodais.

Kokybinio tyrimo metu keliami klausimai, kurių tikslas išsiaiškinti:

- kaip pandemija paveikė darbuotojų darbo krūvius;
- kaip keitėsi darbo krūviai pandemijos metu lyginant su laikotarpiu prieš pandemiją, kaip tai susiję su darbo forma bei kokias pasekmes tai lėmė;
- kaip keitėsi darbo krūviai pandemijai atslūgus, lyginant su pandeminiu bei priešpandeminiu laikotarpiu, kokias pasekmes tai lėmė;
- kokie veiksniai nulėmė, kad darbo krūviai normalizavosi / nesinormalizavo po pandemijos;
- ką būtų galima padaryti, kad sumažinti darbo krūvius.

Tyrimo tikslas – empiriškai ištirti švietimo darbuotojų darbo krūvio pokyčius per COVID-19.

Tyrimo etika. Arifin (2018) teigimu, asmens duomenų apsauga taikant tinkamus etikos principus yra svarbi visuose tyrimuose, tačiau atliekant kokybinius tyrimus, etika įgauna ypatingą reikšmę dėl gilaus kokybinių tyrimų pobūdžio. Šio tyrimo informantai buvo užtikrinti, kad surinkti duomenys nebus naudojami niekur kitur apart magistro baigiamojo projekto. Taip pat buvo paaiškinta, jog aprašant tyrimo rezultatus jų vardai ir pavardės bus užkoduoti, tokiu būdu užtikrinant konfidencialumą. Interviu buvo vykdomi tik gavus kiekvieno tyrimo dalyvio sutikimą. Vykdamas tyrimą ir imant interviu iš kiekvieno respondento buvo laikomasi šių Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) išskirtų kokybinio tyrimo etikos principų:

- išlikti neutraliam ir nevertinti respondento;
- vengti įsivėlimo į diskusiją;

- vengti tokių klausimų, kurie galėtų traumuoti respondentą;
- išlikti reaguojančiam, refleksyviai, prisiimti atsakomybę už interviu skatinimą ir valdymą (Gaižauskaitė, ir Valavičienė, 2016).

Tyrimo organizavimas. Tyrimo duomenys buvo renkami 2022 m. gruodžio 1–6 dienomis. Interviu pagal galimybes buvo imami gyvai, suderinus susitikimą su informantais, tačiau ne su visais pavyko susitikti gyvai, todėl dalis informantų buvo apklausti telefonu.

Transkribavimo principai. Tiek gyvai, tiek telefonu kalbintų informantų atsakymai į interviu klausimus buvo fiksuojami naudojant *Word* programoje esančią „Microsoft Speech Services“ platformą. Šios platformos pagalba informantų pasakojimai buvo automatiškai užrašomi *Word* dokumente. Taip pat kiekvieno interviu metu buvo naudojamas diktofonas. Apdorojant duomenis, *Word* faile automatiškai užrašytos transkripcijos buvo taisomos klausant diktofono įrašą ir taisant neatitikimus, taip pat ištrinant užduodamus pagrindinius ir papildomus klausimus (paliekant tik informanto atsakymus).

Tyrimo rezultatų analizė. Surinktos tyrimo informantų transkripcijos apdorojamos naudojant MAXQDA kompiuterinę programą. Aptariant gautus tyrimo rezultatus pateikiamos ir aprašomos įvairios MAXQDA programos pagalba sugeneruotos ataskaitos, leidžiančios atskleisti tyrimo rezultatus įvairiais pjūviais bei pavaizduoti juos vizualiai.

4. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai ir diskusija

4.1. Bendra tyrimo ir informantų apžvalga

Tyrimo iš viso dalyvavo 7 informantės iš 5 skirtingų vidurinių mokyklų. 4 informantės taip pat dirba ir Alytaus kolegijoje. Tyrimo dalyvavo tik moterys, kurių daugumos darbo stažas daugiau nei 20 m. Daugiau informacijos apie tyrimo dalyves pateikiama 3 lentelėje. Lentelėje įvardintos tik tos darbo pozicijos, kuriose informantės dirba ne mažiau kaip 3 metus, nes imant interviu buvo kalbama tik apie darbą tuo periodu, kuris apima priešpandeminį, pandemiją ir popandeminį laikotarpį. Dvi tyrimo dalyvės be užimamų pareigų dirba ir direktoriaus pavaduotojomis, tačiau pradėjo šį darbą tik 2021 m. ir 2022 m., todėl šios pozicijos nebuvo įtrauktos. Užtikrinant anonimiškumą, dalyvių vardai tyrimo buvo pakeisti, o aukštojoje mokykloje dėstomi dalykai įvardinti tik nurodant jų kryptį.

3 lentelė. Tyrimo informančių charakteristikos

Vardas	Pareigos	Mokomi / dėstomi dalykai	Dabartinė darbo forma	Pedagoginio darbo stažas	Šeimos statusas
Alma	Mokytoja, lektorė	Matematika, Informacinės technologijos	Kontaktinė kartais derinant su hibridine	24 metai	Ištekėjusi, vaikai pilnamečiai
		Informacinių technologijų krypties dalykai	Hibridinė		
Daiva	Mokytoja, lektorė	Informacinės technologijos	Kontaktinė	25 metai	Ištekėjusi, 3 vaikai, 2 pilnamečiai ir 1 nepilnametis
		Informacinių technologijų krypties dalykai	Hibridinė		
Jurga	Mokytoja, lektorė	Informacinės technologijos	Kontaktinė	30 metų	Ištekėjusi, vaikai pilnamečiai
		Informacinių technologijų krypties dalykai	Hibridinė		
Laima	Direktorė, lektorė	–	Kontaktinė	45 metai	Išsiskyrusi, vaikai pilnamečiai
		Vadybos krypties dalykai	Hibridinė		
Rasa	Mokytoja	Rusų kalba	Kontaktinė kartais derinant su hibridine	31 metai	Išsiskyrusi, vaikai pilnamečiai
Sandra	Mokytoja	Tikyba	Kontaktinė	19 metų	Ištekėjusi, 2 vaikai, pilnametis ir nepilnametis
Vita	Mokytoja	Istorija	Kontaktinė	23 metai	Ištekėjusi, vaikas pilnametis

Kaip matyti lentelėje, Laima buvo vienintelė tyrimo dalyvė, kuri eina vadovaujamas pareigas. Iš Laimos atsakymų į interviu klausimus bus galima daryti prielaidas, kaip per COVID-19 pandemiją galėjo kisti švietimo įstaigų vadovų darbo krūviai. Kalbant apie šeimos statusą, visos turi vaikų ir tik dvi informantės turi nepilnamečių vaikų. Mažiausias paminėtas vaiko amžius buvo 11 metų. Tai reiškia, kad šiame tyrime neatsispindės padidėjusių darbo krūvių problema dėl ikimokyklinio amžiaus

vaikų priežiūros. Per interviu visos informantės nurodė, kad pandemijos metu teko dirbti nuotoliniu būdu, tik šiek tiek skiriasi chronologinės darbo nuotoliniu būdu ribos. Šiuo metu nei viena informantė nebedirba nuotoliniu būdu, visos kontaktiniu, hibridiniu arba mišriai.

Analizuojant atliktą tyrimą, MAXQDA programos pagalba buvo parengta kodų sistema. Į kodų sistemą buvo įtrauktos kategorijos ir dviejų lygių subkategorijos. Subkategorijos buvo sudaromos atsižvelgiant į informančių pasakojimus ir juose išryškėjusias su tema susijusias išvalgas. Tinkamiausi teksto fragmentai iš transkripcijų, kurie atskleidžia informantės mintį, buvo koduojami – priskirti prie atitinkamų subkategorijų. Iš viso subkategorijoms buvo priskirti 125 patvirtinantys teiginiai. Sudarytos subkategorijos buvo grupuojamos ir priskirtos jas apibendrinančioms kategorijoms. Dalis kategorijų buvo tarpusavyje susiję, todėl buvo sugrupuotos ir priskirtos dar vienai apibendrinančiai temai. Galiausiai kodų sistema buvo sudaryta iš kategorijų dviejų lygių subkategorijų (žr. 6 pav.).

Code System	125
Veiksniai didinantys darbo krūvį pandemijos metu	0
> Darbo kiekis ir atliekamų darbų skaičius	16
> Darbo trukmė	21
> Subjektyvi psichologinė patirtis	10
> Nuotolinė darbo forma	10
Padidėjusio darbo krūvio pasekmės pandemijos metu	0
> Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas	4
> Prasta fizinė savijauta, fizinės problemos	15
> Prasta psichologinė savijauta	5
> Finansiniai sunkumai	3
Veiksniai darantys įtaką darbo krūviui popandeminiu metu	0
> Didinantys darbo krūvį	13
> Mažinantys darbo krūvį	11
Darbo krūvio pasekmės popandeminiu metu	0
> Padidėjusio krūvio pasekmės	6
> Sumažėjusio krūvio pasekmės	7

6 pav. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo kodų sistema (kategorijos ir pirmo lygio subkategorijos)

Kategorijos ir pirmo lygio subkategorijos atitinka teorinio modelio dedamąsias, bet taip pat dalis jų buvo ir papildytos, atsižvelgiant į informančių atsakymuose išryškėjusius kitus teoriniame modelyje neišskirtus veiksnus, pasekmes, problemas ar pan.

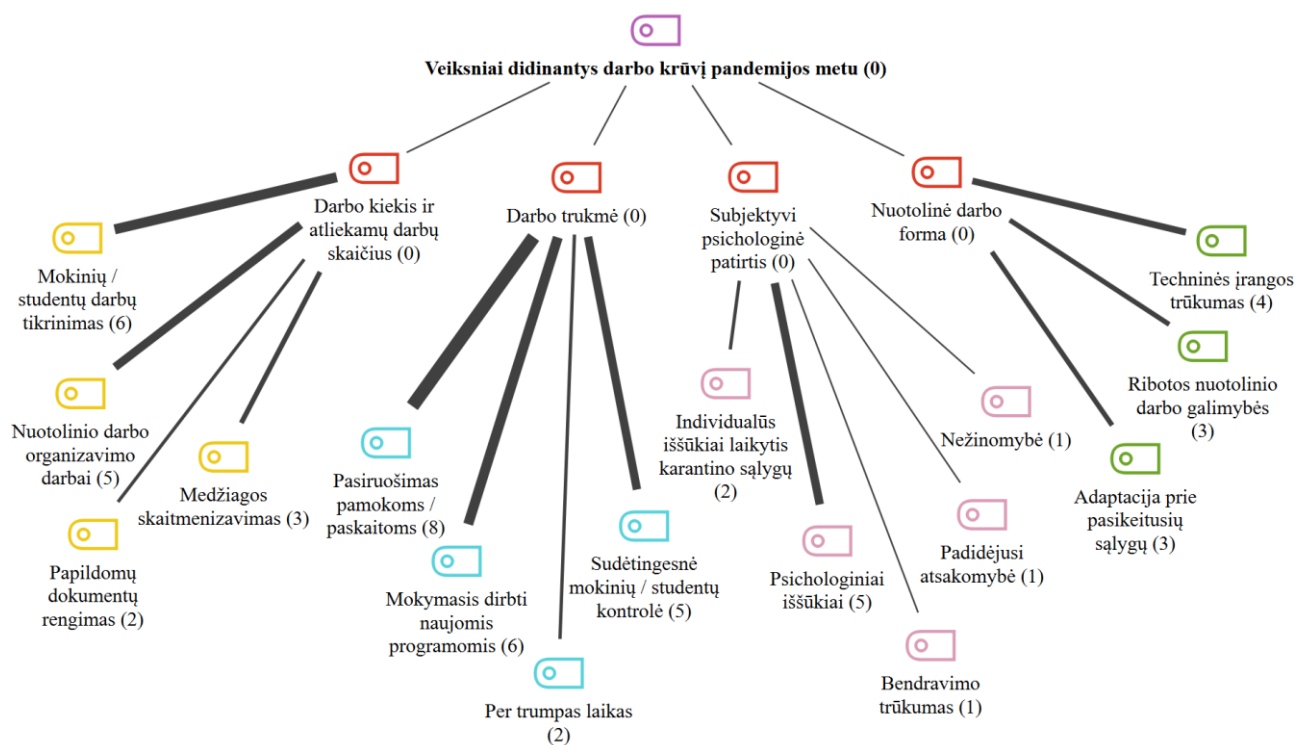
4.2. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatai

4.2.1. Darbuotojų darbo krūvio pandemijos laikotarpiu, tyrimo rezultatai

Veiksniai didinantys darbo krūvį pandemijos metu.

Pirma sudaryta kategorija buvo „Veiksniai didinantys darbo krūvį pandemijos metu“ (žr. 7 pav.). Kadangi visos informantės patvirtino, kad darbo krūvis pandemijos metu buvo reikšmingai padidėjęs, veiksniai, kurie turėjo įtakos darbo krūviui nebuvo išskirti į didinančius ir mažinančius darbo krūvį. Šią kategoriją sudaro dviejų lygių subkategorijos. Antro lygio subkategorijos buvo sudarytos pagal

informančių įvardintus konkrečius veiksnius, kurie turėjo įtakos pandemijos metu padidėjusiems darbo krūviams. Juos apibendrina pirmo lygio subkategorijos, kurios atitinka teoriniame modelyje išskirtus darbo krūvį lemiančius veiksnius. Kaip matyti 7 paveiksle, linijų, kurios jungia pirmo lygio subkategorijas su antro lygio subkategorijomis, storis skiriasi. Linijų storis priklauso nuo to, kiek patvirtinančių teiginių buvo priskirta tam tikrai subkategorijai. Kuo linija storesnė, tuo patvirtinančių teiginių buvo daugiau, kuo plonesnė, tuo mažiau. Taip pat 7 paveiksle matyti, kad prie kiekvienos antro lygio subkategorijos yra nurodytas skaičius skliaustuose. Šie skaičiai nurodo, kiek tiksliai patvirtinančių teiginių buvo priskirta atitinkamam veiksniai.



7 pav. Kategorijos „Veiksniai didinantys darbo krūvį pandemijos metu“ vizualizacija

Informančių nuomone, „**Darbo kiekis ir atliekamų darbų skaičius**“ per COVID-19 pandemiją išaugo labiausiai dėl mokinių ir / arba studentų darbų tikrinimo. Šiai subkategorijai buvo priskirti net 6 patvirtinantys teiginiai. Informančių teigimu, darbų tikrinimas pridėjo papildomo darbo: „*tas darbų taisymas, visą laiką prie ekranų, tai va tokio darbo buvo tikrai daugiau*“ (Rasa), „*mums, dorinio ugdymo mokytojams, tai neduoda valandų darbų taisymui, o juos tikrinti, taisyti reikėjo vis tiek, nes nuotoliu dirbant, kaip kitaip sužinoti, ar vaikai ten daro kažką, ar nedaro*“ (Sandra). Informantės atskleidė, kad darbų tikrinimas buvo labai imlus laikui: „*ta tikrinimo prasme, tai darbo krūvis labai išaugo ir laiko sąnaudos didžiulės buvo*“ (Vita), „*tas darbų tikrinimas užtrukdavo daug ilgiau, negu anksčiau*“ (Alma). Jurgos ir Almos nuomone, papildomo darbo taisant mokinių ar studentų darbus atsirado dėl nuotolinės darbo formos, nes dirbant kontaktiniu būdu buvo galima greitai peržiūrėti atliktus darbus: „*Taisymas, pavyzdžiui, daug sudėtingesnis. Vaikai atsiuntė namų darbus ir reikia visus būtinai peržiūrėti, jiems atsakyti. Ne taip, kad tu klasėj gali užmest akį, greit prabėgti, o čia to laiko daugiau kiekvienam dalykui reikėjo*“ (Jurga), „*kur tu, pavyzdžiui, galėjai auditorijoje pereiti, pasižiūrėjai ir viskas aišku, o čia, jau jeigu nori grįžtamojo ryšio, vaikai, studentai turi atsiųsti darbus, o tu turi taisyti, turi rašyti klaidas. Na tai tikrinimas daug ilgesnis. Tai va čia pailgėjo tos*

darbo valandos. Gal kolegijos ir mokyklos skirtumas tik tas, kad studentų savarankiškų darbų mažiau, tai ir tikrinimo ne tiek daug, o mokykloj namų darbai juk vos ne kiekvieną dieną“ (Alma).

Papildomų darbų atsirado dėl medžiagos skaitmenizavimo – pritaikymo nuotoliniam mokymui / dėstymui: *„Tu visas užduotis turi skaitmenines pasidaryti, tiek kolegijoj, tiek mokykloj. Tokio pasiruošimo daugiau. Anksčiau, sakykim, galėjo užduotys ir popierinės būti kai kurios, o prasidėjus pandemijai visos turėjo būti pritaikytos nuotoliniam mokymui“ (Alma).* Jurgos teigimu, reikėjo skaitmenizuoti ne tik mokymo medžiagą, tačiau pasiruošti ir nuotoliniams atsiskaitymams – *„reikėjo ir kontrolinius pasidaryti nuotolinius, ir viską pritaikyti taip, kad vaikai galėtų nuotoliniu būdu ir išmolti, ir atsiskaityti, tai mokytojų darbo krūvis buvo tikrai labai stipriai išaugęs“.* Pasak Daivos, medžiagos rengimas nuotoliniam mokymui užėmė daug laiko, todėl teko aukoti ir savo asmeninį laiką – *„mokykloj, tai buvo beprotiškai žiaurus krūvis, kiekvieną vakarą iki 10 ar 11 sėdi ir ruošiesi, skenuoji, darai, ruoši aprašus. Tai buvo be proto didelis krūvis, neturėdavau jokie sekmadienio, nes nuo pirmadienio būdavo pamokos, tai tiesiog jau po pietų sekmadienį sėdi ruoštis ir kitą kartą taip ir iki nakties, kaip pasiseka“.*

Kitas veiksnys, dėl kurio informančių nuomone per pandemiją išaugo darbo krūvis kiekybiškai, tai atsiradę nuotolinio darbo organizavimo darbai. Šioje subkategorijoje daugiausia patvirtinančių teiginių yra nurodyta Laimos, kuri mokykloje užima direktorės pareigas: *„Visus mokytojus ir vaikus reikėjo aprūpinti IT priemonėmis, planšetėmis, kompiuteriais, grafinėmis lentomis, tai jie namuose galėjo turėti visas tas priemones“*, *„reikėjo parengti mokytojus, mokymus organizuoti skubiai. Mokytojai pirmiausia buvo mokomi vesti pamokas naudojant ZOOM platformą, vėliau, savivaldybės dėka įsigijom MICROSOFT OFFICE 365, tada mokytojai mokėsi šita programa dirbti. Tai žodžiu, tas organizavimas, kaip visą tą mokymo procesą nuotoliu vykdyt buvo pats sunkiausias dalykas“*, *„labai daug reikėjo komunikuoti su mokytojais, kaip jiems sekasi su klasėmis, kaip su pradinukais. Ištisai nuo ryto skambindavomės, žiūrėdavom, kaip sekasi prisijungt, kokios pagalbos reikia, kokių konsultacijų“.* Galima daryti prielaidą, kad mokyklų direktoriams pandemijos metu darbo krūvis išaugo dėl mokytojų ir mokinių parengimo nuotoliniam darbui, aprūpinimo reikalingomis priemonėmis, apmokymų organizavimo. Vis tik šį veiksniį įvardijo ir Jurga iš lektorės pozicijos – *„jie neturėjo kompiuterių, bent jau taip sakė, su įranga buvo blogai, tai jie to neturi, tai ano neturi. Teko į informatikos inžinierių kreiptis, kad jiems sudarytų sąlygas mokytis bendrabutyje“.*

Dar viena subkategorija, priskirta išaugusiam darbų pandemijos metu kiekiui, yra „Papildomų dokumentų rengimas“. Sandra nurodė – *„ataskaitas kas savaitę pateikti turėdavom ir visokio popierizmo, daug papildomų darbų atsirado“.* Natūralu, kad papildomų dokumentų rengimas galėjo apsunkinti mokyklų vadovų krūvius. Anot Laimos, *„sunkiausia buvo visus dokumentus, įsakymus, tvarkas parengti, susijusias su COVID-19 situacijos valdymu. Visi dokumentai, dezinfekavimo priemonių aprūpinimas, skiepavimo klausimai peržiūrėti buvo“.*

Antra „Veiksnių, didinančių darbo krūvį pandemijos metu“ kategorijos pirmo lygio subkategorija yra **„Darbo trukmė“**. Šiai subkategorijai buvo priskirti veiksniai, kurie turėjo didžiausią įtaką pailgėjusioms švietimo darbuotojų darbo valandoms. Vienas pagrindinių veiksnių, tai pasiruošimas pamokoms / paskaitoms: *„daug papildomų darbų atsirado, daugiau toms pamokoms laiko skirdavai, kad pasiruošti“ (Sandra), „kiekvieną vakarą iki 10 ar 11 sėdi ir ruošiesi“ (Daiva).* Rasa, Laima, Jurga ir Alma ilgesnį pasiruošimą pamokoms arba paskaitoms sieja su nuotoliniu mokymu. Almos teigimu, *„darbas iš namų labai prisidėjo prie padidėjusio darbo krūvio, pasiruošimo daug reikėjo“.* Pasak kitų tyrimo dalyvių, mokinius / studentus sudėtingiau sudominti, kai mokymas vyksta nuotoliniu

būdu, tada reikia ieškoti naujų užduočių, kitokių mokymo būdų: „*sunkiausia buvo pandemijos pradžioje, reikėjo sugalvoti, kaip ten tuos vaikus sudominti, reikėjo papildomai kažko ieškoti, dėlioti, sukelti, padaryti. Tas pasiruošimas užėmė laiko gerokai daugiau negu būdavo anksčiau*“, „*reikėjo sugalvoti, kad tas mokymas nebūtų sausas, nebūtų, kad tik skaityk arba rašyk*“ (Rasa), „*praktiniai darbai, diskusijos, aptarimai įvairiausi buvo neįdomūs. Turėjai sugalvoti užduotis kažkokias įdomesnes*“ (Laima), „*kūriau filmukus, dėjau į MOODLE ir tiesiog tai kainavo daug laiko*“ (Jurga). Rasa dar pateikia įžvalgą, kad pasiruošimas pamokoms užima daugiau laiko, kai dirbama iš namų, nes kompiuteris visada netoliese ir nuolat galvojama, kaip galima būtų papildyti turimą medžiagą – „*pastebiu, kad namuose dirbdama daug mažiau padarydavau, nes tikrai tas pasiruošimas atimdavo laiko, tarkim, kilo mintis kažką pridėti ir jau eini prie kompiuterio, kažką padarai. Jau atrodo lyg ir gerai pasiruošei, bet tada vėl pagalvoji, kad dar reikėtų kažko. Nes kai ateini į mokyklą, taigi ateini jau pasiruošęs ir jau viskas, o čia ganėtinai neapibrėžta. Toks nuolatinis galvojimas, gal dar šito reikia, gal dar to, todėl kad tu visada turi savo darbo priemonę prie savęs*“.

Prie pailgėjusios informančių darbo trukmės prisidėjo mokymasis dirbti naujomis programomis, kuris yra susijęs su nuotoliniu darbu: „*sunkiausia tai tomis programomis buvo išmokti naudotis. Neturėjom anksčiau nei ZOOM'o, nei TEAMS'ų, tai va prie jų priprast reikėjo. Kildavo ten visokių klausimų, kol gerai išmokom tas programėles*“, „*darbo krūvis tai didžiausias, aišku, buvo per tą pirmą bangą, kai viskas nuotoliu, o dar ir išmokti daug reikėjo*“ (Sandra), „*reikėjo tik susipažinti su tomis aplinkomis. TEAMS aplinka buvo nauja*“ (Vita), „*reikėjo išmokti dirbti su MICROSOFT OFFICE*“ (Laima), „*labai užtruko ta saviugda, nes mokėmės patys. Niekas mūsų nemokė, tai galima sakyti, kad nuotolinis labai daug prisidėjo prie to darbo krūvio*“ (Alma). Rasos teigimu, apmokymų dirbti nuotolinio darbo programomis neužteko, nes tekdavo susidurti su įvairiomis problemomis, kurių sprendimui trūkdavo žinių – „*techniniai sunkumai buvo. Aišku, buvo kažkokie apmokymai, bet vis tiek, tai to nežinai kaip ten pajungti, tai ano nežinai, kaip ten padaryti. Pavyzdžiui, vaikas neprisijungia, ten kažkas jam pasidaro ir tu nežinai, kaip ten jam padėti. Paskui kolegų klausi, kas ten buvo, jie paaiškina, jeigu žino. Na tokie nedideli nesklandumai, tą sistemą reikėjo perprasti*“. Reikia atkreipti dėmesį, kad iššūkius išmokti naudotis naujomis programomis patyrė daugiausia vidurinių mokyklų darbuotojai, nes kaip teigė Jurga, Alytaus kolegijos darbuotojai nuotolinio darbo programas naudodavo jau prieš pandemiją – „*kolegijoj, tai viskas tvarkoj, mes turėjom MOODLE, TEAMS'us anksčiau, tai nebuvo sudėtinga su studentais*“. Kaip matyti, su sunkumais dirbti naujomis programomis susidūrė daugelis tyrimo informančių nepriklausomai nuo jų amžiaus. Taigi, negalima teigti, kad vyresni darbuotojai patiria daugiau sunkumų perprantant naujas technologijas nei jaunesni.

Kita subkategorija, priskirta „Darbo trukmei“, buvo „Mokinių / studentų kontrolė“. Kaip parodė informančių atsakymai, mokykloje papildomų laiko resursų reikalavo užtikrinimas, kad mokiniai prisijungtų ir dalyvautų pamokoje. Jurgos teigimu, „*tai yra mokiniai, jie yra nepratę prie nuotolinio, jie kartais nenorėjo jungtis prie pamokų, tiesiog tekdavo kontroliuoti, pavyzdžiui, prisijungi prie pamokos ir pirmiausia suskaičiuoji, ar visi vaikai, ir jeigu kurio trūksta, tai dar ieškom to vaiko, kad prisijungtų. Tai būdavo tokių vaikų, kur nesijungia į kelias pamokas, tada jau ieško ir per tėvus, kad užtikrintų vaiko prisijungimą*“, „*atsakai ir kad vaikai tas technologijas turėtų, ir kad prisijungtų į pamoką, ir dar naudot iš to gautų, ir išmoktų viską*“. Sandros teigimu, darbą apsunkino mokinių, ypač mažesnių, drausmės užtikrinimas – „*nuotoliu vaikus sukontroliuoti sunkiau, su dideliais tai viskas gerai, jie ramūs, bet mažiukai, tai ir nuotoliu triukšmaut sugebėdavo*“. Kalbant apie Alytaus kolegiją, Daivos nuomone, studentus irgi buvo sudėtinga kontroliuoti, nes dirbant nuotoliniu būdu nesimatė, kaip jie atlieka užduotis – „*buvo sunku matyti, ką padaro studentai, na tu nematai, ar jie*

ten dirba, ar nedirba“, „*man nepatiko, kad aš nieko nemačiau, kaip jie dirba, kaip sekasi, ar nesiseka. Gi taip tai būdavo iš karto prieini, pamatai, kur studentas užstringa. Tai nuotoliu vieni sakydavo, kas nesiseka, kiti nedirbsta pasakyt, kad nesiseka, tai kol išsiaiškini, kodėl jis ten kažko nepadarė“*.

Dar viena „Darbo trukmės“ subkategorija, tai „Per trumpas laikas“. Šiai subkategorijai buvo priskirti informančių teiginiai, atspindintys darbo krūvį laiko trūkumo prasme, kai reikėjo skubėti. Laima atskleidė, kad laiko trūkumas pasireiškė organizuojant nuotolinį darbą, kurį reikėjo įgyvendinti nedelsiant – „*reikėjo parengti mokytojus, mokymus organizuoti skubiai“*. Jurgos nuomone, sunkumų sukėlė tai, kad per maždaug dvi savaites mokymas iš kontaktinio turėjo virsti nuotoliniu – „*jie neturėjo iš pradžių nei MOODLE, nei TEAMS'ų, nieko, ir viskas buvo praktiškai per pora savaičių“*.

Trečia „Veiksnių didinančių darbo krūvį pandemijos metu“ pirmo lygio subkategorija yra „**Subjektyvi psichologinė patirtis**“. Vieni iš šiai subkategorijai priskirtų veiksnių buvo „Psichologiniai iššūkiai“. Informantės dirbdamos nuotoliniu būdu, susidūrė su psichologiniais sunkumais. Viena iš psichologinių sunkumų priežasčių buvo prisitaikymas prie staiga pasikeitusių sąlygų – „*tokios psichologinės problemos, nes tu tiesiog turėjai prisitaikyti prie kitokios darbo formos, kitokios darbotvarkės psichologiškai“* (Alma). Tyrimo dalyvių nuomone, grįžtamojo ryšio trūkumas, atsiradęs dirbant nuotoliniu būdu, kai nebuvo matoma, kas klausosi vedamos paskaitos arba pamokos, sukėlė psichologinių sunkumų – „*žmonės nenorėjo rodyti vaizdo, aš, kaip dėstytoja, prastai jaučiausi, atrodo viena su savimi kalbi, ypač per teorines paskaitas“* (Laima), „*grįžtamojo ryšio trūkumas jautėsi, nes, pavyzdžiui, dėstant kai kurie pasijungę TEAMS'uose ir nekalba, ir nesupranti, ar ten techninės kažkokios problemos, ar ten pasijungę ir išėję kažkur. Psichologiškai suvokti sunku, ar tavo, sakykim, tas dėstymas pasiekė“* (Alma), „*savijauta buvo žiauri tiek su studentais, tiek su mokiniais. Todėl aš ir dabar nebenoriu dirbti nuotoliniu būdu“* (Daiva).

Toliau, prie „Subjektyvios psichologinės patirties“ buvo priskirti „Individualūs iššūkiai laikytis karantino sąlygų“. Sandra įvardijo asmeninę problemą dėvėti kaukes, dėl kurios padidėjo darbo krūvis, nes tapo sudėtingiau išbūti visą darbo dieną – „*griežtai buvo nustatyta dėvėti kaukes, tai man labai negerai būdavo, nes nuo kaukių per daug išdžiūdavo nosis ir paskui net kraujas bėgdavo. Būdavo sėdi, dar pirma, antra pamokos, nieko, jau per trečią jauti, kad tau negerai, jau bėga iš nosies kraujas“*. Alma nurodė, kad situaciją apsunkino nuolatinis darbas prie kompiuterio – „*vargino tas toks buvimas nuolat prie kompiuterio, paskaitos prie kompiuterio, pamokos prie kompiuterio, darbų taisymas prie kompiuterio“*.

Antro lygio subkategorija „Padidėjusi atsakomybė“ buvo sudaryta tik iš vieno patvirtinančio teiginio, kurį pateikė Jurga. Jos teigimu, pandemijos metu darbą apsunkino prisidėjusi atsakomybių našta už nuotoliniu būdu besimokančių mokinių / studentų prisijungimą ir mokymosi rezultatus – „*pandemijos metu buvo stresas labai padidėjęs, dėl padidėjusių atsakomybių, nes tu atsakai už rezultatus, turi tiek pat studentų išmokinti, ar mokinį paruošti, dirbant sudėtingomis sąlygomis. Atsakai ir kad vaikai tas technologijas turėtų, ir kad prisijungtų į pamoką, ir dar naudot iš to gautų, ir išmokyti viską“*.

Bendravimo trūkumo veiksnys buvo taip pat priskirtas prie „Subjektyvios psichologinės patirties“. Bendravimo trūkumą įvardijo Alma nurodydama, kad darbo krūvį padidino socialinis atitrūkimas ir gyvo bendravimo trūkumas – „*aišku prie to ir tas toks socialinis atitrūkimas prisidėjo, trūko bendravimo, nes tu nebebūni tarp žmonių, tas bendravimas kitoks. Kaip, pavyzdžiui, gyvai susitinki su žmonėmis, tai vis tiek pasikalbi, matai šypseną, emocijas, visa kita, o gi nuotoliu, taip sakant, nieko“*. Paskutinė antro lygio subkategorija priskirta „Subjektyviai psichologinei patirčiai“ buvo „Nežinomybė“, kurią įvardijo Jurga kalbėdama apie tai, kad pandemija sukėlė sumaištį, pasimetimą,

dėl kurio nebuvo žinoma, ką pirmiausia daryti – „iš pradžių nebuvo žinoma, ką daryti, ypač mokykloj“.

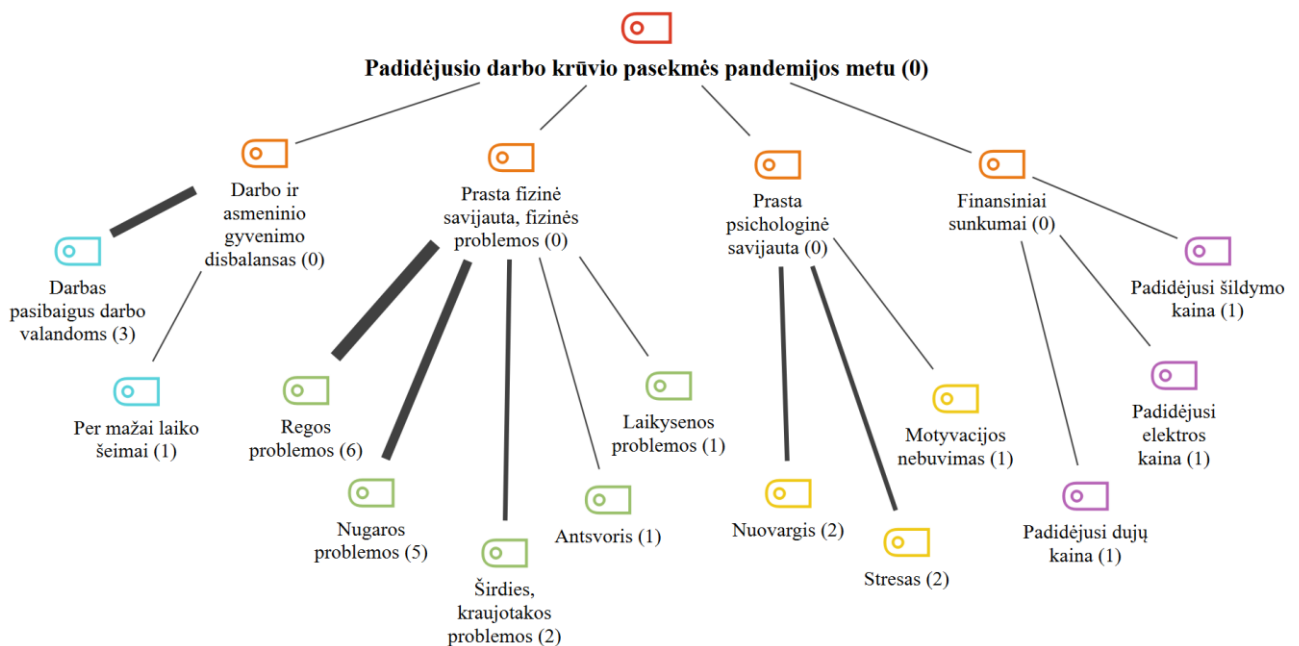
Paskutinė pirmo lygio subkategorija priklausanči „Veiksniams didinantiems darbo krūvį pandemijos metu“ buvo „**Nuotolinė darbo forma**“. Kaip buvo galima pastebėti, beveik visi prieš tai minėti veiksniai vienaip ar kitaip siejasi ir priklauso nuo pasikeitusios darbo formos. Šiai pirmo lygio subkategorijai buvo priskirti veiksniai, kuriuos tiesiogiai lėmė nuotolinė darbo forma. Viena iš jai priklausančių antro lygio subkategorijų buvo „Adaptacija prie pasikeitusių sąlygų“. Informančių nuomone, staiga pasikeitę darbo sąlygos reikalavo prisitaikymo prie jų: „*kai buvo tas pirmas karantinas, tai jau labai buvo didelis krūvis, nes tiesiog taip pasakysiu – etatų nepadidėjo, o darbo buvo daug daugiau, nes tu turėjai išmokti prisitaikyti prie tos naujos formos*“ (Alma), „*prisitaikyti prie to reikėjo*“ (Vita), „*tą sistemą reikėjo perprasti*“ (Rasa).

Kitas veiksnys tiesiogiai susijęs su nuotoline darbo forma ir padidinęs darbuotojų darbo krūvį, tai techninės įrangos trūkumas darbui nuotoliniu būdu. Informantės nurodė, kad pasikeitus darbo formai, trūko tam tikros įrangos, kuri leistų sklandžiai dirbti. Techninę įrangą, pasak kai kurių tyrimo dalyvių, reikėjo įsigyti savo lėšomis: „*kompiuterį turėjau, bet ir mikrofoną, ir kamerą, tai jau specialiai pirkti reikėjo, nes kameros net neturėjau, o mikrofonas nelabai veikiantis buvo*“ (Sandra), „*kolegijoj neleido kompiuterių, spausdintuvų, skenerių neštis namo, o juk visko reikėjo, kad paruošti medžiagą. Būtų leidę kompiuterį parsinešti namo su programine įranga, tai nebūtų reikėję ieškoti ir mažiau iššūkių būtų buvę*“ (Daiva). Jurga nurodė, kad nors techninės įrangos namuose netrūko, tačiau ji buvo pasenusi ir tai apsunkino atliekamą darbą – „*techninės įrangos kaip ir užteko, bet ji namie buvo pasenusi, tai iš dalies buvo jaučiamas trūkumas*“. Daiva dar įvardijo ir kitą problemą, kad dirbant namuose kai kuriems darbuotojams yra reikalinga ne vien materialioji techninė įranga, bet taip pat ir nematerialioji, pavyzdžiui, tam tikros programos, jų licencijos ir pan. – „*buvo iššūkis, reikėjo ir programų, ir licencijų ieškot, reikėjo viską pačiai. Su studentų pagalba išsivertėm, nes kai kurie studentai buvo nusipirkę kai kurių licencijų, tai dalinosi. Kai kurios programos buvo nemokamos, bet su mokamomis buvo iššūkių*“.

Dar viena antro lygio subkategorija priskirta „Nuotolinio darbo formai“ buvo „Ribotos nuotolinio darbo galimybės“. Šiai subkategorijai buvo priskirti veiksniai, dėl kurių, informančių nuomone, darbo krūvis padidėjo todėl, kad nuotolinis darbas riboja jų galimybes, buvo sunkiau atlikti norimą veiksmą: „*kartais ir sudėtinga būdavo, pavyzdžiui, nori kažkaip greitai pasakyti jam kur klaida, bet negali, turi jie eilėję palaukti, tas užtrunka*“ (Jurga), „*paklaust, parodyt sudėtingiau, ekranai mažesni ir reikdavo labai daug pasakoti, „vesti už rankos“ – nueik va ten, paspausk va tą, turi būti taip*“ (Daiva). Rasa išreiškė problemą, kad nuotolinis darbo būdas riboja galimybes tiksliai fiksuoti mokinių pamokų lankomumą, todėl reikėjo ieškoti būdų, kaip tai patikrinti – „*darydavom eksperimentus, baigiasi pamoka ir aš dar palaukiu ir matau, kad 2–3 vaikai neatsijungia niekaip. Tada supranti, kad jis prisijungia, pasako, kad jo kamera ten sugedus, ar kažkas ten, ir tada nueina kažkur. Tai iš to gali spręst, kad jis nebuvo, negirdėjo pamokos*“.

Padidėjusio darbo krūvio pasekmės pandemijos metu

Antra kategorija yra „Padidėjusio darbo krūvio pasekmės pandemijos metu“ (žr. 8 pav.). Visos informantės vienareikšmiškai patvirtino, kad darbo krūviai pandemijos metu buvo gerokai padidėję ir tai lėmė tam tikras neigiamas pasekmes.



8 pav. Kategorijos „Padidėjusio darbo krūvio pasekmės pandemijos metu“ vizualizacija

Pirma „Padidėjusio darbo krūvio pasekmių pandemijos metu“ subkategorija yra **„Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas“**. Ši subkategorija dar buvo išskirta į dvi antro lygio subkategorijas: „Darbą pasibaigus darbo valandoms“ ir „Per mažai laiko šeimai“. Trys tyrimo dalyvės patvirtino, kad pandemija lėmė ilgus darbo viršvalandžius: „*nebuvo skaičiuojamos valandos darbo, ir vakare, ir visaip dirbdavom, ir tėvų susirinkimai buvo organizuojami nuotoliu*“ (Laima), „*taip buvo pandemijos metu, mes dirbom ir šeštadienį, ir sekmadienį, ir po darbo*“ (Alma), „*šeštadienis, tai va tada jau nieko nedarydavau prie kompiuterio, o šiaip tai visi vakarai užimti darbams*“ (Daiva). Prie subkategorijos „Per mažai laiko šeimai“ buvo priskirtas Daivos teiginys, kad darbo krūvis buvo toks didelis, kad laiko šeimai buvo galima skirti tik šeštadieniais – „*šeimos nemačiau. Šeimai buvo skirtas vienas šeštadienis*“.

Antra subkategorija susijusi su pasekmėmis, kurias lėmė pandemija yra **„Prasta fizinė savijauta, fizinės problemos“**. Galima teigti, kad fizinės problemos buvo pagrindinė neigiama pandemijos pasekmė, nes šiai subkategorijai iš viso buvo priskirta daugiausia, net 15 patvirtinančių teiginių. „Prastos fizinės savijautos, fizinių problemų“ subkategorija dar išskaidyta į antro lygio subkategorijas, iš kurių daugiausia patvirtinančių teiginių priskirta „Regos problemoms“. Informantės skundėsi tuo, kad dirbant nuotoliniu būdu, reikėjo nuolat žiūrėti į kompiuterio ekraną, o tai lėmė suprastėjusį regėjimą: „*labai daug darbo prie kompiuterio buvo. Akys apsilpo, pavargo*“ (Laima), „*mano akys tikrai suprastėjo, net keičiau akinius*“ (Sandra), „*teko įsigyti akinius, nes pablogėjo regėjimas*“ (Vita), „*regėjimas suprastėjo*“ (Alma). Tyrimo dalyvės taip pat įvardijo nugaros problemas. Informančių nuomone, dirbant nuotoliniu būdu, labai daug laiko buvo praleidžiama sėdint ir tai sukėlė nugaros skausmus ir net rimtesnes problemas: „*atsirado stuburo problemų nuo per ilgo sėdėjimo*“ (Alma), „*nugarą irgi skaudėdavo*“ (Sandra), „*nugarą skaudėdavo nuo ilgo sėdėjimo*“ (Laima). Alma nurodė, kad nuotolinis darbas turėjo neigiamos įtakos tiek akims, tiek nugarai – „*pavargsta fiziškai ir nugarą, ir regėjimas*“. Kita antro lygio subkategorija – „Širdies, kraujotakos problemos“. Laima atskleidė, kad dirbant nuotoliniu būdu sutriko kraujotaka – „*kraujotaka sutriko, galva pradėdavo svaigti nuo kompiuterio*“. Daiva teigė, kad darbo krūvis pandemijos metu lėmė daugybę problemų – „*nugarą, širdis, akys pagrinde suprastėjo*“. „Antsvorio“ subkategorija taip pat buvo priskirta fizinėms problemoms. Antsvorio problemą, atsiradusią dirbant nuotoliniu būdu, išsakė Rasa, kurios nuomone, žalos padarė atsiradęs įprotis dirbant valgyti – „*tas*“.

nuolatinis sėdėjimas prie kompiuterio, jis padarė tokios žalos, kad svoris priaugo, valgyti daugiau pradedi. Tu turi darbo ir tuo pat metu atsineši pavalgyt ir jau tada nežiūri, kiek ten tų kalorijų, žiūri, kad padarytum darbą“. Ir dar viena darbo krūvių pandemijos metu pasekmė priskirta fizinėms problemoms buvo „Laikysenos problemos“. Šią problemą pagrindė Sandra, kurios nuomone, darbas nuotoliniu būdu ir nuolatinis sėdėjimas prie kompiuterio neigiamai paveikė laikyseną – „vienam video kai pamačiau save, tada supratau, kad ir visai laikysenai tas pastovus sėdėjimas turėjo įtakos. Pažiūri į save, visas suglebęs, susirietęs, kaklas nulinkęs. Tai čia tik to krūvio ir nuotolio pasekmės“.

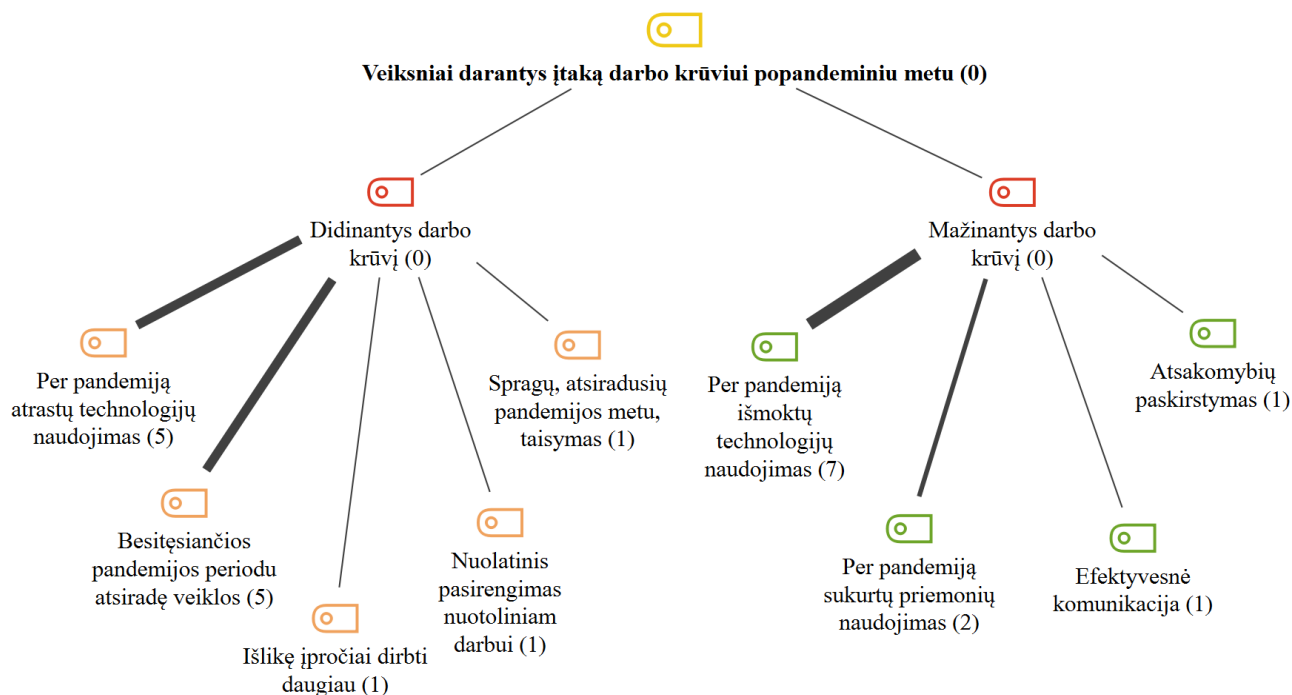
Trečia, pasekmių dėl pandemijos metu padidėjusių darbo krūvių, pirmo lygio subkategorija buvo „**Prasta psichologinė savijauta**“. Viena iš šiai subkategorijai priskirtų pasekmių buvo „Nuovargis“. Informančių teigimu, dėl ilgų darbo valandų, poilsio trūkumo pasireiškė nuovargis: „*aišku nuovargis atsirado, nebuvo skaičiuojamos valandos darbo, ir vakare, ir visaip dirbdavom, ir tėvų susirinkimai buvo organizuojami nuotoliu. Toks nuovargis, įtampa*“ (Laima), „*labiausiai nuovargis pasireiškė. Pavyzdžiui, pirma ta koronaviruso banga buvo pavasarį, tai jau po to visi labai laukėm vasaros, kad ji greičiau ateitų, viskas pasibaigtų ir galėtumėm greičiau atsistatyti ir pailsėti*“ (Jurga). Kita subkategorija, tai „Stresas“. Jurgos teigimu, stresas atsirado dėl to, kad pandemijos metu padidėjo atsakomybė išmokyti mokinius / studentus – „*pandemijos metu buvo stresas labai padidėjęs, dėl padidėjusių atsakomybių*“. Laima stresą įvardina per padidėjusią įtampą dėl didelio darbų kiekio – „*Toks nuovargis, įtampa*“. Paskutinė subkategorija priskirta „Prastai psichologinei savijautai“, tai „Motyvacijos nebuvimas“. Motyvacijos trūkumo problemą pagrindė Laima, kurios teigimu, pandemijos metu buvo galvojama tik apie pandemijos suvaldymą ir apie nieką kitą nebuvo nei laiko, nei noro galvoti, tuo labiau daryti – „*kai pandemija buvo, tai nei kviest norėjai, nei eit kažkur, nieko*“.

Ketvirta pirmo lygio subkategorija priklausanti „Padidėjusio darbo krūvio pasekmėms pandemijos metu“, tai „**Finansiniai sunkumai**“. „Finansiniai sunkumai“ buvo išskirti į tris antro lygio subkategorijas, kurios apima padidėjusią elektros, šildymo ir dujų kainą. Visas išvalgas apie finansinius sunkumus pateikė Sandra. Sandros teigimu, darbo atlikimas reikalauja tam tikrų išteklių, o esant padidėjusiam darbo krūviui, tų išteklių reikia dar daugiau. Pandemijos metu dirbant nuotoliniu būdu namuose, išnaudotų išteklių kainą tenka mokėti iš asmeninių lėšų, nes išauga sąskaitos už komunalines paslaugas. Tyrimo dalyvės teigimu, padidėja elektros suvartojimas – „*elektros daugiau išnaudoji, vis tiek ir šviesą degini, ir telefonus, kompiuterius krauni*“, dujų suvartojimas dėl dažnesnio maisto ruošimo namuose – „*net ir dujų išlaidas didesnes pastebėjom, nes kai tu namie, tai daugiau ir gaminiesi valgyt*“. Taip pat pastebimi didesni šildymo kaštai – „*mes, pavyzdžiui, gyvenam name, tai kai eidavom į darbus dieną, tai „prisukdavom“ šildymą, o kai tu namie, tai turi būti šilta visą dieną, ne tik vakare*“.

4.2.2. Darbuotojų darbo krūvio popandeminiu laikotarpiu, tyrimo rezultatai

Veiksniai darantys įtaką darbo krūviui popandeminiu metu

„Veiksnių darančių įtaką darbo krūviui popandeminiu metu“ kategorija sudaryta iš veiksmų, kurie lemia darbo krūvį dabartiniu laikotarpiu, atslūgus COVID-19 pandemijai (žr. 9 pav.). Kaip matyti 9 paveiksle, popandeminio laikotarpio darbo krūvio veiksniai, kitaip nei pandeminio laikotarpio, skirstomi į didinančius darbo krūvį ir mažinančius darbo krūvį. Tai reiškia, kad pandeminiu laikotarpiu visų informančių darbo krūviai buvo tik padidėję, o popandeminiu laikotarpiu dalies darbuotojų krūviai sumažėjo.



9 pav. Kategorijos „Veiksniai darantys įtaką darbo krūviui popandeminiu metu“ vizualizacija

Paradoksalu, tačiau prie **veiksnių didinančių darbo krūvį popandeminiu metu** buvo priskirtas „Per pandemiją atrastų technologijų naudojimas“. Šiai subkategorijai buvo priskirti net 7 patvirtinantys teiginiai. Pasak Laimos, Almos ir Rasos, per pandemiją mokytojai išmoko naudotis nuotolinio darbo programomis ir įranga, todėl visa tai ir toliau naudoja popandeminiu metu hibridiniam darbui. Hibridinis mokymas taikomas tada, kai atsiranda mokinių, kurie nesunkiai serga ir mokosi nuotoliniu būdu iš namų. Tokiu atveju, mokyklos vadovybei atsiranda papildomas darbas pasirūpinti hibridinio darbo įranga, o mokytojams mokyti ne tik mokinius klasėje, bet ir esančius namuose: „*kitas apsunkinimas, bet čia tik mokykloje, kad, pavyzdžiui, jeigu vaikas serga, tai daro tokias hibridines pamokas, nes turim tuos robotukus, kad vaikas gali mokytis iš namų. Tai mes, mokytojai, turim žiūrėti ir to vaiko, kuris namuose ir visų kitų klasėje, tai gaunasi dvigubas darbas*“ (Alma), „*yra vaikų mokykloje, kurie nesunkiai serga, pavyzdžiui, kokią ranką susižeidė, tai tėvai jau prašo, kad mokytojai priimtų vaiką į pamokas nuotoliu, tai tada imam hibridinę įrangą ir naudojam. Ir mokytojas negali tam atsakyti, nes vaikas atsilikytų kitu atveju, o ir mes to nenorim. Tai va tokie darbai smulkūs įvairiausi kasdien prisideda*“ (Laima), „*jeigu tik reikia, kažkas ten serga, ar daugiau vaikų, tai mes dirbam mišriai. Vedam pamoką klasėje ir tuo pačiu prijungiam tuos, kurie serga*“ (Rasa). Almos nuomone, darbas hibridiniu būdu padidina darbo krūvį net tik mokykloje, bet ir kolegijoje, kadangi dalis paskaitų vyksta kontaktiniu, o dalis nuotoliniu būdu. Dėstytojas visada turi būti pasiruošęs dirbti abejomis formomis – „*kad ir kolegijoje panašiai, turi galvot kaip tu vesi paskaitą pirmadienį nuotoliu, o kaip paskui kitą paskaitą vesi kontaktu*“. Dėl tos pačios priežasties, anot Almos, popandeminiu laikotarpiu reikia toliau taikyti pandemijos metu naudotas programas – „*kolegijoje, pavyzdžiui, dabar vis tiek turim tas TEAMS grupes kurti, o juk anksčiau net nenaudodavom jų, tik paštą naudodavom*“. Alma pateikia dar vieną išžvalgą, kad nuotolinio darbo programų naudojimas pandemijos metu išmokė lankstumo, kurio reikalaujama ir atslūgus pandemijai – „*tas bendravimas su studentais pasikeitė, pavyzdžiui, jie sako, kad negali atvykti ir prašo konsultacijų nuotoliu, tai mes jau turim taikytis prie tų studentų poreikių*“. Laima paaiškina, kad kai kuriais atvejais pandemijos metu išmoktos technologijos padidina darbo krūvį ne dėl to, kad iš aplinkos reikalaujama jas ir toliau naudoti, o dėl darbuotojo asmeninio noro atlikti darbą geriau – „*priemonių panaudojimas dabar ir papildomo darbo uždeda. Na, pavyzdžiui, kokį skelbimą reikia parašyti, tai tu dabar naudoji CANVAS, įdedi daugiau*

laiko ir pastangų nei anksčiau, kai paimdavom ir parašydavom juodai ant balto. Dabar tu nori gražiai, įdomiai. Tu dabar tą išmokęs ir jau tau sunku paprastai daryti, tu nori, kad būtų ir informatyvu, ir gražu“.

Kitas veiksnys, didinantis darbo krūvį popandeminiu metu, tai besitęsiančios pandemijos metu atsiradę veiklos. Daugelis informančių nurodė, kad dabartiniu periodu darbo krūvis yra vis dar padidėjęs, nes pandemijos laikotarpiu ištraukė į daugiau naujų veiklų: *„nuotoliniu būdu dirbant pradėjom užsiimti naujomis veiklomis, tai jos iki šiol tęsiasi. Dabar krūvis tikrai didesnis nei prieš pandemiją“*, *„per pandemiją ištraukiau į naujas veiklas. Sakykim, visokie projektai, ERASMUS programos. Per pandemiją rašėm projektus, o dabar juos reikia įgyvendinti“* (Vita), *„dabar mano krūvis daug didesnis negu pandemijos metu, bet čia ne nuo pandemijos priklauso, tiesiog tokios sąlygos susidarė, man pasiūlė keliose vietose darbą ir taip jau atsitiko, kad įsidarbinau, ir dabar turiu 3 papildomus darbus. Savaiame susiklostė tokia situacija, čia nuo nieko nepriklauso“* (Rasa), *„dabar galiu sakyti, kad yra daug lengviau, bet pats krūvis nėra sumažėjęs, nes prisidėjo daugiau valandų, turiu naujų dalykų kolegijoje, kuriems reikia ruošti, dar įsidarbinau kitoj mokykloj nuo rugsėjo, bet čia ne pandemijos pasekmės“* (Daiva), *„mano krūvis dabar didesnis nei prieš pandemiją, bet čia todėl, kad dar kitoje vietoje įsidarbinau“* (Sandra). Nors informantės tvirtina, kad išitraukimas į naujas veiklas niekaip nesusijęs su pandemija, tačiau galima daryti prielaidą, jog nuolatinis buvimas namuose karantino metu paskatino žmones ieškoti papildomų veiklų, darbų, užsiėmimų.

Tyrimo dalyvė Alma nurodė dar 3 veiksnius didinančius darbo krūvį popandeminiu metu. Visų pirma, pasak Almos, darbo krūvį popandeminiu metu didina darbuotojo asmeniniai įpročiai dirbti daugiau nei reikia, kurie yra išlikę nuo pandemijos laikotarpio – *„nes tu įpratęs, kaip ir aš, pavyzdžiui, tikrint, sakykim, ir paštą, ir viską po darbo. Taip buvo pandemijos metu, mes dirbom ir šeštadienį, ir sekmadienį, ir po darbo. Tai tu ir dabar toks pririštas, nes studentai ir visi nori atsakymo čia ir dabar, ir va pastebiu, kad ir kiti dirba. Parašai ir reaguoja iš karto, tai tikrai mes dar skiriam tą poilsio valandų darbui man atrodo“*. Kita Almos įžvalga apie padidėjusių darbo krūvių veiksnius popandeminiu metu, tai papildomas darbas visuomet būti pasiruošus nuotolinei darbo formai – *„tu vis tiek turi galvoti, o kas jei bus nuotolis? Darai, pavyzdžiui, užduotis mokiniams ir vis tiek galvoji, kad būtų ne tik popierinė, bet jeigu kas ir elektroninė. Tu toks vis tiek truputėlį jautrus esi ir ne visai atitrūkęs nuo to nuotolio. Mes, informacinių technologijų mokytojai, tai irgi va vaikus turim ruošti nusiteikti nuotoliniam. Ir jeigu gripo pandemija būtų ar kažkas, tai irgi reiškia, mes galim gaut nurodymą, kad staigiai pereinam į nuotolį ir vaikai turi būti tam paruošti, tas pats ir su studentais. Na ir tu toks visada pasiruošime, kad būtų grupės, būtų užduotys, kad būtų viskas“*. Dar vienas veiksnys didinantis darbo krūvį, Almos nuomone, tai spragų atsiradusių pandemijos metu taisymas. Tyrimo dalyvės teigimu, mokiniai ir studentai pandemijos metu dėl sumaišties ir nuotolinio ugdymo daug ko neišmoko, todėl dabar reikia skirti papildomo laiko ir darbo tų spragų ištaisymui – *„dabar mes turim tas spragas ištaisyti, kurios atsirado per pandemiją, nes dabar ateina jaunimas su tomis spragomis ir mes turim juos mokyti to, ko jie neišmoko per pandemiją“*.

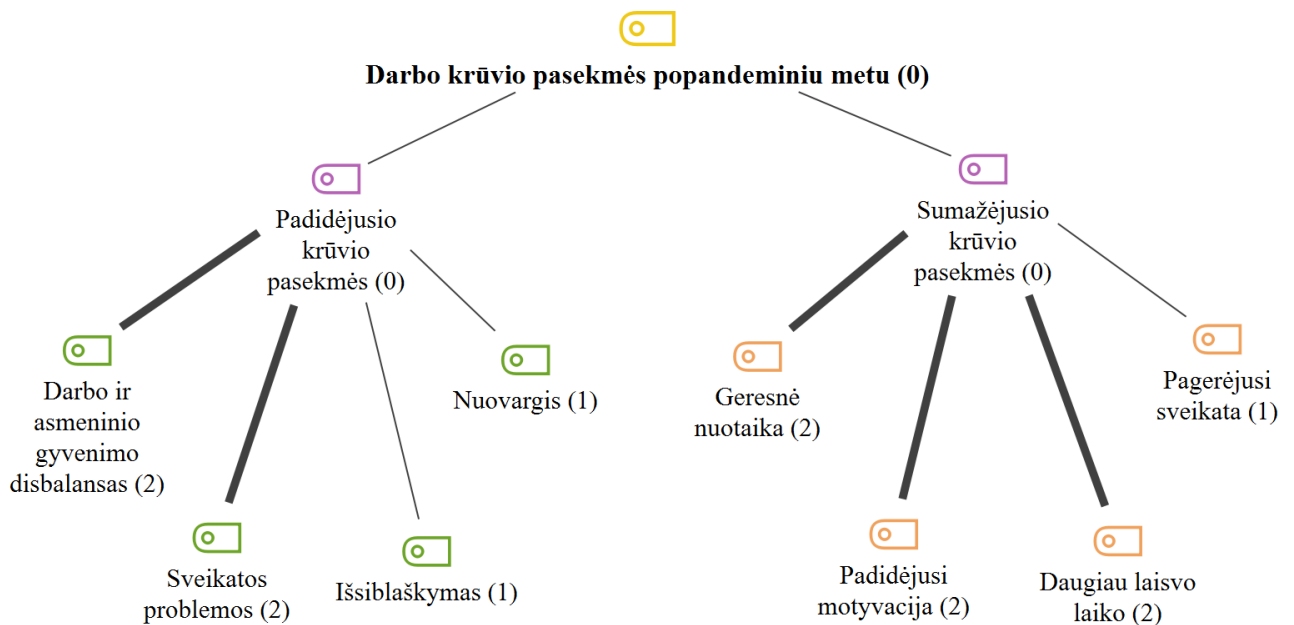
Kaip jau buvo minėta, darbo krūvis popandeminiu laikotarpiu buvo nustatytas ne vien padidėjęs, bet kai kurių informančių atveju, ir sumažėjęs, todėl buvo sudaryta **veiksnių mažinančių darbo krūvį popandeminiu metu** pirmo lygio subkategorija. Pagrindiniu sumažėjusio darbo krūvio veiksnium tyrimo dalyvės laiko išmoktas naujas technologijas. Dalis informančių pandemijos metu atrastas naujas technologijas priskyrė prie veiksnių didinančių darbo krūvį popandeminiu metu, nes mano, kad technologijos prideda papildomo darbo. Vis dėlto, daugiau patvirtinančių teiginių apie išmoktas technologijas (net 7) buvo priskirta prie veiksnių mažinančių darbo krūvį popandeminiu metu. Netgi ta dalis informančių, kurios apie naujas programas, technologijas kalbėjo kaip apie darbo pasunkinimą, išskyrė ir tokių priemonių, kurios darbo krūvį mažina, nes palengvina atliekamą darbą,

daro jį lankstesniu. Tyrimo dalyvės Jurga, Alma ir Laima mano, kad į darbą integravus įvairias informacines technologijas, darbas tampa paprastesnis – „*dabar yra geriau, dėl to kad pripratome prie to nuotolinio mokymo ir dabar toliau naudojame ir MOODLE, ir kai reikia konsultaciją per TEAMS galime pasidaryti. Dabar tikrai daug paprasčiau, galime integruoti įvairias formas, įvairias technologijas*“ (Jurga), „*anksčiau mes norėdami kažką aptarti susitikdavome gyvai, dabar, jeigu negalime susitikti gyvai, tai mes galime tą susitikimą susiorganizuoti nuotoliniu, šitą mes jau mokame. Tai čia gal net vienas iš tokių plusų, kad galima bendrauti įvairiomis formomis, o ne tik gyvai*“ (Alma), „*mes dabar patobulėję IT priemonėmis, tapome turtingesni, nes jau suprantame tokias formas kaip ZOOM, MICROSOFT OFFICE 365, MOODLE, CANVAS. Daug išmokome dalykų, kuriuos dabar galime panaudoti ir dėl to gerai jaučiamės, patobulėjome*“, „*susikūrėme MESSENGER'io grupę mokyklos, kad patogiau, greitai bendrauti. Ir dabar tas išliko, jeigu koks klausimas, tai iškart mes parašome*“ (Laima). Jurga paaiškino, kad dėl išminktų technologijų prasiplėtė galimybės, kurių ypač trūko mokyklose – „*lyginant su krūviu prieš pandemiją, tai sakyčiau, kad grįžo į tą patį lygį, bet prasiplėtė galimybės*“, „*buvo tikrai sudėtingas laikas, bet visa tai atnešė ir naudos, ypač mokyklose, kur nebuvo išvystytos technologijos*“. Vitos teigimu, esant poreikiui, darbuotojai dabar gali nesunkiai pakeisti darbo formą – „*tas gerai, kad mes jau išmokome, savaitei ar dviem, mes jau puikiausiai galime pereiti į nuotolinį ir paskui vėl grįžti į kontaktą. Jau, žodžiu, be streso, be šoko*“.

Tyrimo dalyvės taip pat reikšmingu sumažėjusių darbo krūvių veiksmu laiko per pandemiją sukurtų priemonių naudojimą. Informančių nuomone, priemonės, kurios buvo sukurtos pandemijos metu, galima naudoti pakartotinai, mokant kitus studentus arba mokinius: „*na tu vis tiek tą metodinę medžiagą pasiruošei, skaitmenizavai ir tau jau antrą kartą to daryti nereikia, jau vis tiek naudojame tą, ką pasidarėme dirbdami nuotoliniu*“ (Sandra), „*kitais metais jau mes daug ką turėjome, pavyzdžiui, ir tuos filmukus jau galėjome naudoti antrą kartą su kitais vaikais, tai buvo daug lengviau*“ (Jurga). Tyrimo dalyvė Laima sumažėjusį darbo krūvį popandeminiu metu sieja su grįžimu į darbą kontaktiniu būdu. Laimos nuomone, darbą lengvina efektyvi komunikacija, kuri priklauso nuo gyvo bendravimo – „*gali visas emocijas išreikšti, komunikacija lengvesnė, dabar motyvacija atsiradusi, toks emocinis džiaugsmas, todėl kad gali su žmonėmis bendrauti*“. Paskutinis įvardintas veiksnys mažinant darbo krūvį popandeminiu metu, tai atsakomybių paskirstymas. Apie atsakomybių paskirstymą papasakojo Laima, kurios nuomone, popandeminiu laikotarpiu atsirado galimybė deleguoti kai kuriuos darbus, pasitarti su kolegomis, dėl to sumažėjo ir darbų kiekis – „*darbas dabar vyksta greičiau, nes dabar dabar gali padalinti tarp žmonių, su kolegomis pasitarti, kitiems gali perduoti atsakomybes už tam tikrus darbus. Anksčiau viską pati darydavau, o dabar daug lengviau*“.

Darbo krūvio pasekmės popandeminiu laikotarpiu

Darbo krūvis popandeminiu metu lėmė skirtingas pasekmes švietimo darbuotojams priklausomai nuo to, ar darbuotojų darbo krūvis atslūgus pandemijai padidėjęs, ar sumažėjęs. Darbo krūvio pasekmės popandeminiu metu pateiktos ketvirtoje kategorijoje (žr. 10 pav.). Kaip matyti 10 paveiksle, pasekmių popandeminiu metu kategorija yra išskirta į dvi pirmo lygio subkategorijas – padidėjusio ir sumažėjusio darbo krūvio pasekmes. Padidėjęs darbo krūvis popandeminiu laikotarpiu lėmė neigiamas pasekmes darbuotojams, o sumažėjęs krūvis teigiamas pasekmes.



10 pav. Kategorijos „Darbo krūvio pasekmės popandeminiu metu“ vizualizacija

Pirmiausia, bus aptariamos „**Padidėjusio krūvio pasekmės**“. Kaip ir padidėjusio darbo krūvio per pandemiją, taip ir popandeminiu metu, pagrindine neigiama pasekmė išlieka darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas. Informančių teigimu, ilgos darbo valandos atima laiką, kurį būtų galima skirti šeimai: „šeimai daugiau to laiko norėtusi skirt, nes, pavyzdžiui, kolegijoj paskaitos nuolat vakarais vyksta, kartais ir šeštadieniais, tai jau nelieka praktiškai to savaitgalio, kai grįžti iš paskaitų šeštadienį vakare tik, o sekmadienį jau vėl ruoštis reikia“ (Daiva), „dabar sunku atskirt, kur tas yra mūsų darbo laikas ir poilsio laikas, dar mes tos pusiausvyros griežtai neatskyrę. Mes vis tiek vagiam tą laiką iš savo šeimos“ (Alma). Kita padidėjusio darbo krūvio popandeminiu metu antro lygio subkategorija yra „Sveikatos problemos“. Daiva nurodė, kad nors ir mažiau laiko praleidžiama dirbant kompiuteriu, lyginant su pandemijos laikotarpiu, tačiau vis tiek daug ir tai lemia sveikatos problemas – „iki šiol sveikatos problemų yra, nes nuolat tas darbas prie kompiuterio, dabar mažiau jau, aišku, nei tada kai viskas nuotoliu buvo, bet vis tiek ir tas pasiruošimas, ir pačios pamokos, paskaitos“. Vitos teigimu, kadangi iki šiol darbo krūvis yra padidėjęs, tai ir regos problemos niekur nedingsta – „regėjimas neatsistatė, skaitymui akinių vis tiek reikia“. Dar viena išskirta padidėjusio darbo krūvio popandeminiu metu pasekmė, tai „Išsiblaškymas“. Šią pasekmę pagrindė Rasa, kuri nurodė, kad dėl didelio darbo krūvio jaučia atminties pablogėjimą, išsiblaškymą – „dabar jaučiu, kad jei man kažką pasako, tai aš išėjau ir pamiršau, nes mano galva „prikšta“ visko, visko...“. Paskutinė pasekmė, tai nuovargis, kurį įvardijo Vita – „dabar jaučiu padidėjusį nuovargį“.

Popandeminiu metu sumažėjęs darbo krūvis lėmė teigiamas pasekmes. Šios pasekmės buvo įvardintos pirmo lygio subkategorijoje „**Sumažėjusio krūvio pasekmės**“. Viena iš pasekmių, tai geresnė nuotaika, kurią įvardijo Laima. Jos teigimu, dėl sumažėjusių darbo krūvių pagerėjo nuotaika, darbas pradėjo teikti džiaugsmą ir pasireiškė teigiamos emocijos. Laima taip pat įvardijo ir kitą pasekmę – „Padidėjusią motyvaciją“: „dabar geresnė nuotaika“, „dabar tokie teikiantys džiaugsmą darbai, viskas gyviau, turiningiau, motyvacija didesnė, emocinis klimatas geresnis“. Apie padidėjusią motyvaciją kalbėjo ir Jurga, kuri pasidžiaugė, kad sumažėjus darbo krūviui, atsirado noro užsiimti kitomis, ne tik darbinėmis, veiklomis – „atsirado daugiau noro kažką daryti, nes tada buvo tik darbas, darbas ir viskas, daugiau nieko negalėjai galvoti“. Tos pačios tyrimo dalyvės įvardijo ir kitą sumažėjusio darbo krūvio pasekmę „Daugiau laisvo laiko“. Jurgos teigimu, sumažėjus darbo krūviams, atsirado ne tik motyvacija naujoms veikloms, bet ir daugiau laisvo laiko – „atsirado

daugiau laiko <...> tada buvo tik darbas, darbas ir viskas, daugiau nieko negalėjai galvoti, o dabar atsirado laisvo laiko“. Laima nurodė, kad sumažėjus darbo krūviui, atsirado galimybės savo darbe laisviau organizuoti veiklas, skirti daugiau laiko bendradarbiams, svečiams – „*atsirado laisvo laiko, gali pasikalbėti su kolegom, aptarti, kažką padiskutuoti, aplankyti kabinetus. Dar svečių gali pasikviesti arba patys gali aplankyti, tu jiems gali skirti laiko. Tiesiog gavai laisvės“.* Laima dar įvardijo pagerėjusią sveikatą kaip teigiamą sumažėjusio darbo pasekmę. Jos teigimu, pagerėjo regos būklė ir bendroji sveikata – „*dabar ir prie to kompiuterio mažiau, tai akys atsigavo, sveikata pagerėjo“.*

Tyrimo dalyvėms buvo užduotas papildomas klausimas apie jų nuomonę, kaip būtų galima sumažinti padidėjusius darbo krūvius. Informantės pateikė skirtingas išvalgas apie tai. Daivos nuomone, kadangi padidėjusį darbo krūvį daugiausia lėmė darbas nuotoliniu būdu, darbo krūvį galima būtų sumažinti dirbant tik kontaktiniu būdu – „*padidėjusius krūvius kaip sumažinti, tai tik nedirbti nuotoliniu būdu. Kai mokymai buvo, tai man patiko nuotolis, tu būni namie ir tau niekur nereikia skubėti. Bet visa kita, tai daug sudėtingiau nuotoliu“.* Vitos nuomone, reikėtų atsisakyti papildomų, su darbu tiesiogiai nesusijusių, veiklų – „*iš principo mokytojo darbas yra mokytis, tai reikėtų pašalines veiklas apriboti, projektus ir panašiai. Reiktų koncentruotis į tas pamokas ir mokymą. Prioritetas turi būti, kas pamokose vyksta, tada greičiausiai taip neišsitaškytum“.* Almos ir Sandros nuomonės sutapo, nes abi tyrimo dalyvės mano, kad darbo krūvių sumažinimas yra asmeninis dalykas, kuris priklauso nuo pačio darbuotojo. Darbuotojas, anot informančių, turėtų pats taip susidėlioti savo darbotvarkę, kad atliktų užduotis tik pagal savo pareigas, be to, reikėtų įprasti pasibaigus darbo laikui sustoti dirbus: „*na, ko gero, čia pirmiausia asmeniniai dalykai. Mes patys turim savo darbotvarkę pasiplanuot, tiesiog kažkaip mokėt išjungt tą mygtuką kaip išjungiant šviesą, ir patys sustot dirbus pasibaigus darbo laikui“* (Alma), „*pačiam, tai iš esmės reikia mokėti pasakyti „ne“ ir nedaryti darbų, kurie tau nepriklauso. Ir išmokti nebedirbti po darbo valandų“* (Sandra).

4.2.3. Tyrimo rezultatų apibendrinimas

COVID-19 pandemijos metu švietimo darbuotojų darbo krūviai buvo gerokai padidėję. Pagrindinė padidėjusių darbo krūvių priežastis buvo darbas nuotoliniu būdu. Nors informantės įvardijo ir kitokių veiksmų, tačiau beveik visi veiksniai tiesiogiai ar netiesiogiai yra susiję su darbo forma. Pagrindinės padidėjusių darbo krūvių COVID-19 pandemijos metu priežastys: pasiruošimas pamokoms / paskaitoms, mokymasis dirbti naujomis technologijomis, sudėtingesnis mokinių / studentų atliktų darbų tikrinimas, nuotolinio darbo organizavimo darbai, psichologiniai iššūkiai. Palyginant vidurinių mokyklų darbuotojų patirtą darbo krūvį su aukštosios mokyklos (Alytaus kolegijos) darbuotojų darbo krūviu, galima teigti, kad vidurinių mokyklų darbuotojai patyrė daug didesnę darbo krūvį. Visų pirma, kolegijos darbuotojams reikėjo mažiau mokytis dirbti naujomis programomis, nes, pavyzdžiui, TEAMS, MOODLE platformos jau buvo kolegijoje naudojamos prieš pandemiją. Kita priežastis – studentų darbų tikrinimas neužėmė tiek daug laiko, kiek mokinių namų darbų tikrinimas, todėl kad studentams dažniausiai yra užduodami ne namų, o savarankiški darbai. Dar viena priežastis, tai skirtingos atsakomybės. Mokytojams reikėjo atsakyti už mokinių prisijungimą, dalyvavimą pamokoje ir kontrolę. Dėstytojams taip griežtai nereikėjo kontroliuoti studentų, ypač jų prisijungimo ir dalyvavimo paskaitoje, nes studentai yra pilnamečiai, patys prisiimančios atsakomybę už savo studijas ir jų rezultatus. Kalbant apie darbo krūvio skirtumus tarp vidurinių mokyklų mokytojų ir vidurinių mokyklų vadovybių, galima daryti prielaidą, kad pagrindinis skirtumas tas, kad mokytojų darbo krūviai buvo padidėję visą laiką, kol ugdymas vyko nuotoliniu būdu, o vadovybių didžiausias darbo krūvis ir daugiausia iššūkių reikalaujantis laikotarpis buvo pandemijos pradžioje. Didelį darbo krūvį daugiausia lėmė dokumentų, susijusių su pandemijos suvaldymu rengimas, apsaugos priemonių

aprūpinimas, paruošimo darbai nuotoliniam mokytojų ir mokinių darbui, o pradėjus nuotolinį ugdymą, kylančių problemų sprendimas. Padidėję švietimo darbuotojų darbo krūviai COVID-19 pandemijos metu lėmė neigiamas pasekmes. Pagrindinės pasekmės, tai fizinės problemos, daugiausia regos ir nugaros problemos, dėl nuolatinio sėdėjimo prie kompiuterio. Dalis informančių susidūrė su darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansu, psichologinėmis problemomis, tokiomis kaip stresas ir nuovargis.

Kalbant apie dabartinį, popandeminį periodą, dalis švietimo darbuotojų gali pasidžiaugti sumažėjusiais darbo krūviais iki priešpandeminio lygio, tačiau, deja, didesnė dalis informančių nurodė, kad vis dar patiria padidėjusį darbo krūvį. Pagrindinė tiek vidurinių mokyklų, tiek aukštosios mokyklos darbuotojų įvardinta padidėjusių darbo krūvių popandeminiu metu priežastis, tai besitęsiančios veiklos, į kurias informantės įsitraukė pandemijos metu. Nors tyrimo dalyvės tvirtino, kad tai neturi jokio ryšio su pandemija, tačiau galima daryti prielaidą, jog pandemijos metu buvimas namuose dėl nuotolinio darbo, paskatino švietimo darbuotojus užsiimti naujomis veiklomis. Dar vienas reikšmingas veiksnys, dėl kurio švietimo darbuotojų darbo krūviai padidėję popandeminiu metu, tai per pandemiją atrastų technologijų naudojimas. Paradoksalu, tačiau būtent technologijos, kai kuriais atvejais nelengvina, o tik dar labiau apsunkina darbuotojų darbą. Pavyzdžiui, per pandemiją darbuotojai išmoko naudotis nuotolinio darbo įranga ir programomis, todėl dabar yra reikalaujama, kad mokytojai naudotų šią įrangą pamokų metu ir užtikrintų namuose esančių mokinių dalyvavimą pamokoje. Kolegijos dėstytojams taip pat atsirado reikalavimas vesti paskaitas ne tik kontaktiniu, tačiau ir nuotoliniu bei hibridiniu būdais, priklausomai nuo aplinkybių bei studentų pageidavimų. Dėl šių priežasčių, švietimo darbuotojai susiduria su dvigubu darbu – vesti paskaitas / pamokas ir kontaktiniu, ir nuotoliniu būdais. Vadovaujamą darbą dirbančios tyrimo dalyvės nuomone, kartais išmoktos technologijos daro įtaką padidėjusiems darbo krūviams dėl to, kad asmuo nori darbą atlikti geriau nei anksčiau, nes jau moka pasinaudoti tam tikromis IT priemonėmis, nors tai užima ir daugiau laiko. Dėl padidėjusių darbo krūvių popandeminiu metu, išlieka darbo ir asmeninio gyvenimo disbalanso, sveikatos problemų pasekmės. Kita, mažesnė, dalis darbuotojų nurodė, jog popandeminiu metu darbo krūviai sumažėjo ir pasiekė priešpandeminį lygį. Per pandemiją išmoktos technologijos buvo ne tik veiksniumi didinančiu darbo krūvius popandeminiu laikotarpiu, tačiau buvo įvardintos ir kaip pagrindinis veiksnys mažinantis darbo krūvį. Netgi, kai kurios tos pačios informantės pandemijos metu atrastas vienokias technologijas priskyrė prie veiksniumi didinančių, kitokias prie mažinančių patiriamą darbo krūvį. Per pandemiją pačių darbuotojų sukurtos užduotys, priemonės buvo taip pat priskirtos prie reikšmingų veiksniumi mažinančių darbo krūvių popandeminiu metu. Šias priemones, pasak informančių, galima naudoti pakartotinai su kitomis studentų grupėmis ar kitomis mokinių klasėmis. Sumažėjusį darbo krūvį popandeminiu metu galima susieti su darbo forma, nes tyrimo dalyvės didžiausią darbo krūvį patyrė tuo metu, kai dirbo nuotoliniu būdu, o sugrįžus į kontaktinį ar hibridinį darbo būdą, jaučia sumažėjusį darbo krūvį. Taip pat reikia atkreipti dėmesį, kad dauguma veiksniumi lėmusių padidėjusį darbo krūvį (pavyzdžiui, mokinių / studentų darbų tikrinimas, pasiruošimas pamokoms / paskaitoms, adaptacija prie pasikeitusių sąlygų ir kt.), pasireiškė būtent dėl nuotolinės darbo formos, kuri jau nebetaikoma. Tikėtina, kad ir dalies kitų informančių darbo krūviai būtų sumažėję, jeigu ne papildomos veiklos atsiradę pandemijos metu. Sumažėjęs darbo krūvis popandeminiu metu atnešė teigiamų pasekmių švietimo darbuotojams. Tyrimo dalyvės džiaugėsi pagerėjusia nuotaika, padidėjusia motyvacija ir laisvu laiku, kuris atsirado sumažėjus darbo krūviams.

4.3. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrimo diskusija, apribojimai, tolesnės tyrimų kryptys

Tyrimo diskusija. Apibendrinant tyrimo rezultatus, galima apžvelgti, koks buvo kiekvienos informantės indėlis į tyrimą. Šiuo tikslu buvo sudaryta lentelė, kurioje nurodyta, kiek patvirtinančių teiginių iš kiekvienos informantės transkripcijų buvo priskirta darbo krūvio veiksniams ir pasekmėms (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Užkoduotų darbo krūvio veiksnių ir pasekmių segmentai

Kategorija		Pirmo lygio subkategorija	Alma	Daiva	Jurga	Laima	Rasa	Sandra	Vita	Iš viso
COVID-19 laikotarpis	Veiksniai didinantys darbo krūvį pandemijos metu	Darbo kiekis ir atliekamų darbų skaičius	3	1	3	5	1	2	1	16
		Darbo trukmė	2	3	4	3	4	4	1	21
		Subjektyvi psichologinė patirtis	5	1	2	1	-	1	-	10
		Nuotolinė darbo forma	2	3	2	-	1	1	1	10
	Padidėjusio darbo krūvio pasekmės pandemijos metu	Darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansas	1	2	-	1	-	-	-	4
		Prasta fizinė savijauta, fizinės problemos	4	3	-	3	1	3	1	15
		Prasta psichologinė savijauta	-	-	2	3	-	-	-	5
		Finansiniai sunkumai	-	-	-	-	-	3	-	3
Popandeminis laikotarpis	Veiksniai darantys įtaką darbo krūviui popandeminiu metu	Didinantys darbo krūvį	6	1	-	2	1	1	2	13
		Mažinantys darbo krūvį	1	-	4	4	-	1	1	11
	Darbo krūvio pasekmės popandeminiu metu	Padidėjusio krūvio pasekmės	1	2	-	-	1	-	2	6
		Sumažėjusio krūvio pasekmės	-	-	2	5	-	-	-	7
Iš viso:			25	16	19	27	9	16	9	121

Kaip matyti 4 lentelėje, daugiausia išvalgų apie darbo krūvius COVID-19 pandemijos metu pateikė Laima, kurios patvirtinančių teiginių iš viso buvo 27, mažiausiai Rasa, kurios patvirtinančių teiginių tyrime buvo panaudota 9. Iš veiksnių didinančių darbo krūvį pandemijos metu kategorijos daugiausia patvirtinančių (21) teiginių buvo priskirta „Darbo trukmės“ subkategorijai. Labiausiai darbo krūvis pandemijos metu tarp informančių pasireiškė ilgų viršvalandžių forma. Nors „Nuotolinės darbo formos“ subkategorijai buvo priskirta tik 10 patvirtinančių teiginių, tačiau iš tyrimo analizės yra

žinoma, kad beveik visi „Darbo trukmei“ priskirti veiksniai netiesiogiai siejasi su nuotoliniu darbu, todėl galima teigti, kad darbo forma turėjo didžiausią įtaką padidėjusiems darbuotojų darbo krūviams COVID-19 pandemijos metu. Iš „Padidėjusio darbo krūvio pandemijos metu pasekmių“ kategorijos matyti, kad daugiausia patvirtinančių teiginių (15) priklauso „Prastos fizinės savijautos, fizinių problemų“ subkategorijai, tai reiškia, kad pandemijos metu padidėję darbo krūviai didžiausią neigiamą įtaką padarė švietimo darbuotojų fizinei sveikatai. „Veiksnių darančių įtaką popandeminiu metu“ kategorijoje labai panašiai pasiskirstęs patvirtinančių teiginių skaičius. Veiksniams didinantiems darbo krūvį popandeminiu metu buvo priskirta 13 teiginių, o veiksniams mažinantiems krūvį – 11 teiginių. Panašus pasiskirstymas matomas ir „Darbo krūvio pasekmių popandeminiu metu“ kategorijoje. „Padidėjusio krūvio pasekmės“ priskirta 6 patvirtinantys teiginiai, o „Sumažėjusio krūvio pasekmės“ 7 teiginiai. Vis tik, atsižvelgiant kaip popandeminio laikotarpio subkategorijose pasiskirstę atskirų tyrimo dalyvių teiginių skaičius, matyti, kad apie sumažėjusį darbo krūvį popandeminiu metu, daugiau nei apie padidėjusį, kalba tik Laima ir Jurga. Sandros patvirtinančių teiginių šiose subkategorijose yra po lygiai. Laima, Daiva, Rasa ir Vita daugiau kalba apie padidėjusio darbo krūvio veiksnius ir pasekmes popandeminiu metu, nei apie sumažėjusio. Tai reiškia, jog didesnė dalis švietimo darbuotojų iki šiol patiria padidėjusius darbo krūvius.

Palyginant gautus empirinio tyrimo rezultatus su teoriniais, galima teigti, kad empirinis tyrimas ganėtinai tiksliai atspindi darbuotojų darbo krūvių teorinius rezultatus. Visų pirma, tyrime labai aiškiai išryškėjo, kad darbo krūviai COVID-19 pandemijos metu išaugo dėl pasikeitusios darbo formos. Tokius pačius rezultatus parodė ir atlikta problemos analizė, kurioje buvo nustatyta, kad darbo krūviai per COVID-19 pandemiją buvo padidėję ir tai daugiausia susiję su darbu nuotoliniu būdu. Jakštaitė-Vinkuvienė (Verslo žinios, 2022) nuotolinį darbą pandemijos metu susiejo su darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansu, Osborne (2021) su pailgėjusiomis darbo valandomis, darbu pietų pertraukos metu ir sergant. Šiame tyrime taip pat buvo nustatytas darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros nebuvimas. Informantės skundėsi darbu vakarais ir savaitgaliais taip pat laiko trūkumu šeimai. Morkevičiūtė ir Endriulaitienė (2021), DiStaso, Horan, LeNoble ir kt. (2022) pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo praradimą COVID-19 pandemijos metu sieja su tuo, kad dirbant namuose neįmanoma riboti darbo ir poilsio laiko. Atliktas tyrimas parodė, kad darbuotojams sunku rasti tokią pusiausvyrą net ir atslūgus pandemijai, todėl kad pandemijos metu susiformavo įpročiai tikrinti el. paštą vakarais, ruoštis pamokoms / paskaitoms savaitgaliais ir kitu, nedarbo metu. Teorinėje darbo dalyje buvo aptarti Raišienės, Lučinskaitė-Sadovskienės ir Gardziulevičienės (2021) bei Duraku ir Hoxha (2020) atlikti tyrimai, kurie atskleidė, kad švietimo darbuotojams pandemijos metu kilo iššūkių išmokstant dirbti naujomis technologijomis. Raišienė, Lučinskaitė-Sadovskienė ir Gardziulevičienė (2021) dar išskyrė švietimo darbuotojų amžių, nes jų atliktas tyrimas parodė, kad vyresniems mokytojams buvo sudėtingiau pereiti prie skaitmeninių mokymo priemonių. Atliktas darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu empirinis tyrimas paneigė prielaidą apie mokytojų amžių, nes kaip parodė informančių atsakymai, mokymasis dirbti naujomis technologijomis sukėlė iššūkių ne tik vyresnėms, bet ir jaunesnėms tyrime dalyvavusioms darbuotojoms. Kalbant apie padidėjusio darbo krūvio pasekmes, Hernandez'as, Pyatak, Vigen ir kt. (2021), Edikpa, Chigbu, Onu ir kt. (2022), Hassell, Seston, Schafheutle ir kt. (2011) nustatė, kad padidėję darbo krūviai sukelia stresą, nerimą darbuotojams. Šis padidėjusio darbo krūvio ir streso ryšys, nors ir neryškiai, bet taip pat buvo nustatytas atliktame tyrime. Vienos informantės nuomone, stresas atsirado dėl pandemijos metu išaugusių atsakomybių, kita informantė teigė, kad dėl darbo viršvalandžių išaugo nuovargis ir dėl to patyrė įtampą. Stetz, Castro'as ir Bliese'is (2007) ir Goh, Ili'as ir Wilson (2015) dar išskyrė nepasitenkinimą darbu kaip padidėjusio darbo krūvio pasekmę,

tačiau atliktame tyrime nepasitenkinimas darbu nebuvo įvardintas. Fan ir Smith'as (2017) nustatė, kad vienas pagrindinių padidėjusio darbo krūvio padarinių yra nuovargis. Šis veiksnys buvo minėtas ir tarp atlikto tyrimo dalyvių tiek kalbant apie patirtą darbo krūvį pandemijos metu, tiek popandeminiu periodu. Vis dėlto, atliktame tyrime labiausiai išryškėjo fizinės pandemijos metu padidėjusio darbo krūvio neigiamos pasekmės, kurias sukėlė ilgas sėdėjimas vienoje vietoje, nuolatinis žiūrėjimas į ekranus, mažas fizinis aktyvumas. Tyrime informantės labiausiai skundėsi regos sutrikimais (net 5 iš 7 tyrimo dalyvių nurodė šią problemą), nugaros skausmais ir problemomis. Kai kurios informantės nurodė padidėjusį atsvorį, širdies, kraujotakos problemas. Teorinėje darbo dalyje apžvelgtoje mokslinėje literatūroje daugiausia buvo akcentuojamos psichologinės, socialinės problemos ir mažai kalbama apie fizines problemas. Galimus regos sutrikimus dėl ilgo žiūrėjimo į išmaniųjų įrenginių ekranus aptarė Jaiswal, Asper, Long ir kt. (2019) bei Čiapaitė, Skaraitė ir Miniauskienė (2018). Park, Moon, Kim'as ir kt. (2020), Mahdavi'is, Riahi, Vahdatpour'as ir kt. (2021) įvardijo raumenų, kaulų ligų, vėžio, širdies ir kraujagyslių ligų riziką dėl nuolatinio sėdėjimo vienoje vietoje. Raišienė, Lučinskaitė-Sadovskienė ir Gardziulevičienė (2021) nustatė, kad nuotolinis darbas pandemijos metu sukėlė neigiamas psichologines ir fizines pasekmes švietimo darbuotojams, sumažino jų darbo našumą. Empiriniame tyrime psichologinės ir fizinės pasekmės taip pat buvo nustatytos, tačiau nei viena informantė neminėjo sumažėjusio darbo našumo. Teorinėje darbo dalyje daug autorių (Ali, 2022; Galy, Cariou and Mélan, 2012; Arrung and Rahardjo, 2022; Bruggen, 2015 ir kt.) įvardijo darbo našumo sumažėjimą kaip per didelio darbo krūvio pasekmę.

Tyrimo apribojimai ir tolesnės tyrimų kryptys. Darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrime dalyvavo tik Alytaus apskrities mokyklų darbuotojai. Taip pat tyrime dalyvavo tik moterys, nes vidurinėse mokyklose dirbantys vyrai nesutiko duoti interviu. Dėl šių demografinių charakteristikų galėjo nukentėti tyrimo rezultatai, nes tiek švietimo darbuotojai iš kitų Lietuvos regionų, tiek darbuotojai vyrai galbūt būtų pateikę kitokias nuomones, įžvalgas, patirtis. Dėl šios priežasties, tolesniuose šios srities tyrimuose galima įtraukti vyrus bei atlikti geografinę prasme platesnius tyrimus. Tik viena tyrimo dalyvė mokykloje dirba vadovaujama darba. Jeigu į tyrimą būtų įtraukta daugiau vadovaujama darba mokykloje dirbančių darbuotojų, tikėtina, kad būtų pateikta ir daugiau problemų, kurios iškilo per COVID-19 pandemiją. Rezultatai būtų patikimesni, nes iš vieno asmens pateiktos subjektyvios nuomonės negalima nuspręsti apie visus vadovaujama darba mokyklose dirbančius darbuotojus, galima pateikti tik tam tikras prielaidas. Tyrime nedalyvavo švietimo darbuotojai, auginantys priešmokyklinio amžiaus vaikus. Teorinė analizė parodė, kad darbuotojai, auginantys mažamečius vaikus, patyrė didesnius darbo krūvius dėl to, kad dirbant nuotoliniu būdu, tuo pat metu reikėjo ir atlikti darbinės pareigas, ir prižiūrėti vaikus. Tad ateityje galima plėtoti tyrimus šioje srityje ir tirti kaip kito darbo krūvis darbuotojams, auginantiesiems mažamečius vaikus. Toliau plėtojant darbuotojų darbo krūvių problematiką, būtų įdomu atlikti tyrimus siekiant nustatyti kaip darbuotojų darbo krūvius paveikia kitos krizės. Iš naujausių šių dienų aktualijų, galima tirti kaip kito darbuotojų darbo krūviai 2022 m. prasidėjus karui Ukrainoje, kaip karas paveikė jų darbą (tiesiogiai ar netiesiogiai), su kokiais psichologiniais sunkumais susidūrė darbuotojai. Galima tęsti darbo krūvių tyrimus popandeminiu laikotarpiu. Kaip parodė darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu atliktas tyrimas, padidėjusių darbo krūvių problema atslūgus COVID-19 pandemijai iš dalies pasitvirtino, taigi, tyrimus galima kartoti ir patikrinti kaip darbo krūviai kinta toliau, praėjus vis daugiau laiko nuo COVID-19 pandemijos pradžios. Šiame tyrime buvo tiriamas švietimo darbuotojų atvejis, todėl kitus tyrimus būtų galima atlikti su kitų profesijų atstovais ir nustatyti kaip kito jų darbo krūviai per COVID-19 pandemiją.

Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikus darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu problemos analizę, paaiškėjo, kad darbo krūvio problematika analizuojama jau ne vieną dešimtmetį. Atskleista, kad:
 - su laiku darbo krūviai ne mažėja, o tik vis labiau auga.
 - dėl COVID-19 pandemijos daugelio darbo žmonių krūviai dar labiau išaugo ir tai glaudžiai siejama su nuotoliniu darbu.
 - stokojama tyrimų apie tai, kaip pasikeitė darbo krūviai dabar, atslūgus COVID-19 pandemijai. Tokių tyrimų trūkumas iškėlė poreikį toliau tirti šią problemą tiek teoriškai, tiek empiriškai ir išsiaiškinti, ar šiuo metu egzistuoja per didelių darbo krūvių problema.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą apie darbuotojo patiriamą darbo krūvį, sužinota, kad per didelis darbo krūvis daro vien tik neigiamą įtaką darbuotojo gerovei. Per dideli darbuotojų darbo krūviai organizacijai taip pat nenaudingi, todėl kad tokiu atveju darbuotojai dirba neefektyviai. Pamatuoti protinį darbuotojo darbo krūvį per subjektyvią darbuotojo percepciją galima naudojant darbo našumo, fiziologinio vertinimo arba subjektyvaus protinio darbo krūvio vertinimo metodus. Išanalizavus mokslinę literatūrą apie COVID-19 pandemijos įtaką organizacijoms ir darbuotojams, nustatyta, kad pandemija paveikė beveik visas gyvenimo sritis. Vieni labiausiai paveiktų sektorių buvo medicinos, transporto, turizmo ir švietimo. COVID-19 pandemijos metu daugelis darbuotojų dirbo nuotoliniu būdu. Tokia darbo forma suteikė naujų galimybių darbuotojams, tačiau sukėlė ir papildomų iššūkių.
3. Remiantis mokslinės literatūros analize, buvo suformuotas tyrimo modelis, kurį sudaro darbo krūviui įtaką darantys veiksniai ir darbo krūvio pasekmės COVID-19 pandemijos metu ir popandeminiu laikotarpiu. Buvo nurodyti ryšiai tarp komponentų, kurie parodo, kad COVID-19 pandemija gali turėti poveikį darbo krūviui ir lemti tam tikras pasekmes tiesiogiai arba per darbo krūviui įtaką darančius veiksniai.
4. Atlikus darbuotojų darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu kokybinį tyrimą su vidurinių mokyklų mokytojais, buvo nustatyta, kad
pandemijos laikotarpiu:
 - švietimo darbuotojai susidūrė su gerokai padidėjusiais darbo krūviais.
 - padidėjusių darbo krūvių pagrindinės priežastys buvo sudėtingesnis mokinių / studentų darbų tikrinimas, ilgesnis pasiruošimas pamokoms / paskaitoms, mokymasis dirbti naujomis programomis.
 - visi padidėjusių darbo krūvių veiksniai buvo susiję su darbu nuotoliniu būdu.
 - padidėję darbo krūviai lėmė neigiamas pasekmes darbuotojams: sveikatos problemas (daugiausia fizinės), darbo ir asmeninio gyvenimo disbalansą, nuovargį, stresą.***popandeminiu laikotarpiu:***
 - padidėjusių darbo krūvių problema pasitvirtino tik iš dalies, nes dalies švietimo darbuotojų darbo krūviai normalizavosi iki priešpandeminio lygio.
 - didesnė dalis darbuotojų, vis dar patiria padidėjusius darbo krūvius.
 - pagrindinės padidėjusių darbo krūvio priežastys, tai besitęsiančios veiklos, į kurias įsitraukė per pandemiją ir per pandemiją atrastų technologijų naudojimas.
 - padidėjusių darbo krūvių pasekmėmis, kaip ir pandeminiu laikotarpiu, išlieka sveikatos problemos ir darbo – asmeninio gyvenimo disbalansas.
 - sumažėję darbo krūviai lėmė darbuotojų geresnę nuotaiką, padidėjusią motyvaciją ir atsiradusį laisvą laiką.

Rekomendacijos. Atsižvelgiant į darbo krūvio pokyčių COVID-19 pandemijos metu tyrime nustatytą padidėjusių darbo krūvių problemą popandeminiu metu ir tyrimo dalyvių išvalgas apie galimybes sumažinti padidėjusius darbo krūvius, rekomenduojama:

- Darbuotojams įvertinti, kurios veiklos labiausiai didina jų patiriamą darbo krūvį. Iš nustatytų veiklų atsisakyti tų, kurios teikia mažiausiai naudos ir turi mažai sąsajų su pagrindiniu atliekamu darbu.
- Darbuotojams persiplanuoti savo darbus pagal prioriteto tvarką, siekiant išvengti darbo viršvalandžių ir asmeninio laiko skyrimo darbui.
- Mokyklų vadovams sekti ir matuoti jų įstaigos darbuotojų patiriamus darbo krūvius. Esant poreikiui, sumažinti patiriamus darbo krūvius suteikiant darbuotojams reikalingą pagalbą, perskirstant krūvius ar net į organizacijos komandą įtraukiant naujus narius.
- Mokykloms vis dažniau taikant hibridinį ir nuotolinį darbo būdus, mokyklų vadovams užtikrinti darbuotojų tinkamą aprūpinimą ne tik materialiosiomis, bet ir nematerialiomis priemonėmis. Svarbu pasirūpinti skaitmeninėmis metodinėmis priemonėmis, plagiato sistemomis ir mokymuisi reikalingų programų licencijomis tam, kad nuotolinė darbo forma nedidintų darbuotojo patiriamo darbo krūvio ir užtikrintų sklandų darbą.
- Mokyklų vadovams atsižvelgti į pandemijos metu atsiradusias papildomas darbuotojų pareigas ir jas įvertinti darbo apmokėjimo arba valandų skyrimo tvarka.

Literatūros sąrašas

1. Abu-Rayash, A., & Dincer, I. (2020a). Analysis of the electricity demand trends amidst the COVID-19 coronavirus pandemic. *Energy Research & Social Science*, 68, 101682.
2. Abu-Rayash, A., & Dincer, I. (2020b). Analysis of mobility trends during the COVID-19 coronavirus pandemic: Exploring the impacts on global aviation and travel in selected cities. *Energy research & social science*, 68, 101693.
3. Akande-Sholabi, W., & Adebisi, Y. A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on medicine security in Africa: Nigeria as a case study. *The Pan African Medical Journal*, 35(Suppl 2). <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7875805/>
4. Ali, H. (2022). Literature Review the Effect of Division of Work and Workload on Work Effectiveness and its Impact on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 3(2), 227-240.
5. Amis, J., & Greenwood, R. (2020). Organisational change in a (post-) pandemic world: Rediscovering interests and values. *Journal of Management Studies*.
6. Arifin, S. R. M. (2018). Ethical considerations in qualitative study. *International Journal of Care Scholars*, 1(2), 30-33.
7. Arrung, N. P., & Rahardjo, O. S. (2022). The Effect of Workload and Work Stress on the Performance of Teachers of SMK Kr. Pelangi Makale in Tana Toraja. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(3), 19219-19236.
8. Bailey, K., & Breslin, D. (2021). The COVID-19 Pandemic: What can we learn from past research in organizations and management?. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 3-6.
9. Bandyopadhyay, S., Baticulon, R. E., Kadhum, M., Alser, M., Ojuka, D. K., Badereddin, Y., ... & Khundkar, R. (2020). Infection and mortality of healthcare workers worldwide from COVID-19: a systematic review. *BMJ global health*, 5(12), e003097.
10. Bowling, N. A., & Kirkendall, C. (2012). Workload: A review of causes, consequences, and potential interventions. In J. Houdmont, S. Leka, & R. R. Sinclair (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 2, pp. 221–238). Wiley.
11. Bruggen, A. (2015). An empirical investigation of the relationship between workload and performance. *Management Decision*.
12. Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2021). Health and telework: New challenges after COVID-19 pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073.
13. Cain, B. (2007). A review of the mental workload literature.
14. Cao, A., Chintamani, K. K., Pandya, A. K., & Ellis, R. D. (2009). NASA TLX: Software for assessing subjective mental workload. *Behavior research methods*, 41(1), 113-117.
15. Ceesay, E. K. (2021). Potential impact of COVID-19 outbreak on education, staff development and training in Africa. *Research in Globalization*, 3, 100049.
16. Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W. C., Wang, C. B., & Bernardini, S. (2020). The COVID-19 pandemic. *Critical reviews in clinical laboratory sciences*, 57(6), 365-388.

17. Clipper, B. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on technology: Adoption in health care. *Nurse Leader*, 18(5), 500-503.
18. Cornell, S., Nickel, B., Cvejic, E., Bonner, C., McCaffery, K. J., Ayre, J., ... & Dodd, R. (2022). Positive outcomes associated with the COVID-19 pandemic in Australia. *Health Promotion Journal of Australia*, 33(2), 311-319.
19. Curry, R., Jex, H., et al. (1979). Final report of the control engineering group. *Mental Workload: Its theory and measurement*. N. Moray. New York, Plenum Press: 235-253.
20. Česnauskas, V., & Lazauskaitė-Zabielskė, J. (2014). Darbo ir šeimos konfliktas: individualių ir organizacinių veiksnių svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (72), 23-43.
21. Čiapaitė, I., Skaraitė, V., & Miniauskienė, G. (2018). Kompiuterinis regos sutrikimo sindromas tarp biuro darbuotojų: paplitimas ir rizikos veiksnių įvertinimas. *Lietuvos bendrosios praktikos gydytojas*. Kaunas: Vitae Litera, 2018, t. 22, Nr. 3.
22. De Vincenzi, C., Pansini, M., Ferrara, B., Buonomo, I., & Benevene, P. (2022). Consequences of COVID-19 on Employees in Remote Working: Challenges, Risks and Opportunities An Evidence-Based Literature Review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18), 11672.
23. Dey, A., & Mann, D. D. (2010). Sensitivity and diagnosticity of NASA-TLX and simplified SWAT to assess the mental workload associated with operating an agricultural sprayer. *Ergonomics*, 53(7), 848-857.
24. Derrick, W.L. (1988). "Dimensions of operator workload." *Human Factors* 30(1): 95-110.
25. DiDomenico, A., & Nussbaum, M. A. (2008). Interactive effects of physical and mental workload on subjective workload assessment. *International journal of industrial ergonomics*, 38(11-12), 977-983.
26. Docherty, P., Forslin, J., Shani, A. B., & Kira, M. (2002). Emerging work systems. *Creating sustainable work systems*, 3-14.
27. Duraku, Z. H., & Hoxha, L. (2020). The impact of COVID-19 on education and on the well-being of teachers, parents, and students: Challenges related to remote (online) learning and opportunities for advancing the quality of education. [Manuscript submitted for publication]. Faculty of Philosophy, University of Prishtina.
28. Dwyer, D. J., & Ganster, D. C. (1991). The effects of job demands and control on employee attendance and satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 12(7), 595-608.
29. Dzinamarira, T., Nkambule, S. J., Hlongwa, M., Mhango, M., Iradukunda, P. G., Chitungo, I., ... & Ngara, B. (2022). Risk factors for COVID-19 infection among healthcare workers. A first report from a living systematic review and meta-analysis. *Safety and Health at Work*.
30. Edikpa, E. C., Chigbu, B. C., Onu, A. E., Ogakwu, V. N., Aneke, M. C., Nwafor, B. N., ... & Igbokwe, C. I. (2022). Assessing the general health, increase in mental and physical workload among administrative staff of the University of Nigeria due to the COVID-19 pandemic. *Medicine*, 101(33).
31. Endacott, R. (2012). The continuing imperative to measure workload in ICU: impact on patient safety and staff well-being. *Intensive care medicine*, 38(9), 1415-1417.
32. Eraslan, E. (2013). *An Integrated Mental Workload Assessment Method By Using Ahp*.

33. Eurocontrol. 2012. *Subjective Workload Assessment Technique (SWAT)* [žiūrėta 2022-11-16]. Prieiga per internetą: <https://ext.eurocontrol.int/ehp/?q=node/1588>
34. Europos parlamentas. 2022. *Nuotolinis darbas ir neapmokamas priežiūros darbas COVID-19 pandemijos metu* [žiūrėta 2022-11-09]. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/news/lt/headlines/society/20220303STO24641/nuotolinis-darbas-ir-neapmokamas-prieziuros-darbas-covid-19-pandemijos-metu>
35. Fan, J., & Smith, A. P. (2017, June). The impact of workload and fatigue on performance. In *International symposium on human mental workload: Models and applications* (pp. 90-105). Springer, Cham.
36. Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L. A., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 1-19.
37. French, J.R.D. and Caplan, R.D. (1972), "Organizational stress and individual strain", in Morrow, A.J. (Ed.), *The Failure of Success*, AmaCom, New York, NY, pp. 55-67.
38. Freudenberg, L. S., Paez, D., Giammarile, F., Cerci, J., Modiselle, M., Pascual, T. N., ... & Herrmann, K. (2020). Global impact of COVID-19 on nuclear medicine departments: an international survey in April 2020. *Journal of Nuclear Medicine*, 61(9), 1278-1283. <https://jnm.snmjournals.org/content/jnumed/61/9/1278.full.pdf>
39. Gaillard, A.W.K. (1993). "Comparing the concepts of mental load and stress." *Ergonomics* 36(9): 991-1005.
40. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu.
41. Galy, E., Cariou, M., & Mélan, C. (2012). What is the relationship between mental workload factors and cognitive load types?. *International Journal of Psychophysiology*, 83(3), 269-275.
42. Goh, Z., Ilies, R., & Wilson, K. S. (2015). Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, 89, 65-73.
43. Hart, S. G. (2006, October). NASA-task load index (NASA-TLX); 20 years later. In *Proceedings of the human factors and ergonomics society annual meeting* (Vol. 50, No. 9, pp. 904-908). Sage CA: Los Angeles, CA: Sage publications.
44. Hassell, K., Seston, E. M., Schafheutle, E. I., Wagner, A., & Eden, M. (2011). Workload in community pharmacies in the UK and its impact on patient safety and pharmacists' well-being: a review of the evidence. *Health & social care in the community*, 19(6), 561-575.
45. Hernandez, R., Pyatak, E. A., Vigen, C. L., Jin, H., Schneider, S., Spruijt-Metz, D., & Roll, S. C. (2021). Understanding worker well-being relative to high-workload and recovery activities across a whole day: Pilot testing an ecological momentary assessment technique. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10354.
46. Holland, P., Tham, T. L., Sheehan, C., & Cooper, B. (2019). The impact of perceived workload on nurse satisfaction with work-life balance and intention to leave the occupation. *Applied nursing research*, 49, 70-76.

47. Huggins, A., & Claudio, D. (2018). A performance comparison between the subjective workload analysis technique and the NASA-TLX in a healthcare setting. *IISE Transactions on Healthcare Systems Engineering*, 8(1), 59-71.
48. Yan, S., Wei, Y., & Tran, C. C. (2019). Evaluation and prediction mental workload in user interface of maritime operations using eye response. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 71, 117-127.
49. Yang, L., Murad, M., Mirza, F., Chaudhary, N. I., & Saeed, M. (2022). Shadow of cyber ostracism over remote environment: Implication on remote work challenges, virtual work environment and employee mental well-being during a Covid-19 pandemic. *Acta Psychologica*, 225, 103552.
50. Idayanti, E., Ayu, I. D. A., & Piartrini, P. S. (2020). The effects of communication, competency and workload on employee performance in Hotel Puri Saron, Seminyak, Kuta, Bali. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(6), 29-37.
51. Ilies, R., Dimotakis, N., & De Pater, I. E. (2010). Psychological and physiological reactions to high workloads: implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63(2), 407-436.
52. Jaiswal, S., Asper, L., Long, J., Lee, A., Harrison, K., & Golebiowski, B. (2019). Ocular and visual discomfort associated with smartphones, tablets and computers: what we do and do not know. *Clinical and Experimental Optometry*, 102(5), 463-477.
53. Karsokienė, R., & Dromantienė, L. (2021). Covid-19 pandemijos įtaka pasaulio ekonomikai turizmo industrijos kontekste. *Tiltai: socialiniai mokslai*, (1), 186-203.
54. Khan, I., Shah, D., & Shah, S. S. (2021). COVID-19 pandemic and its positive impacts on environment: an updated review. *International Journal of Environmental Science and Technology*, 18(2), 521-530.
55. Kilic, A. U., Kara, F., Alp, E., & Doganay, M. (2020). New threat: 2019 novel Coronavirus infection and infection control perspective in Turkey. *Northern Clinics of İstanbul*, 7(2), 95.
56. Knight, H., Carlisle, S., O'connor, M., Briggs, L., Fothergill, L., Al-Oraibi, A., ... & Blake, H. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic and Self-Isolation on students and staff in higher education: a qualitative study. *International journal of environmental research and public health*, 18(20), 10675.
57. Konda, S. R., Dankert, J. F., Merkow, D., Lin, C. C., Kaplan, D. J., Haskel, J. D., ... & Ganta, A. (2020). COVID-19 response in the global epicenter: converting a New York City level 1 orthopedic trauma service into a hybrid orthopedic and medicine COVID-19 management team. *Journal of orthopaedic trauma*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7224596/>
58. LaRocco, J. M., House, J. S., & French, J. R. (1980). Social support, occupational stress, and health. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 202-218.
59. Lee, J. W., Cho, H. G., Moon, B. Y., Kim, S. Y., & Yu, D. S. (2019). Effects of prolonged continuous computer gaming on physical and ocular symptoms and binocular vision functions in young healthy individuals. *PeerJ*, 7, e7050.
60. Luximon, A., & Goonetilleke, R. S. (2001). Simplified subjective workload assessment technique. *Ergonomics*, 44(3), 229-243.

61. Mahdavi, S. B., Riahi, R., Vahdatpour, B., & Kelishadi, R. (2021). Association between sedentary behavior and low back pain; A systematic review and meta-analysis. *Health Promotion Perspectives*, 11(4), 393.
62. Marinescu, A. C., Sharples, S., Ritchie, A. C., Sanchez Lopez, T., McDowell, M., & Morvan, H. P. (2018). Physiological parameter response to variation of mental workload. *Human factors*, 60(1), 31-56.
63. Marinoni, G., Van't Land, H., & Jensen, T. (2020). The impact of Covid-19 on higher education around the world. *IAU global survey report*, 23.
64. Miller, S. (2001). Workload measures. *National Advanced Driving Simulator*. Iowa City, United States.
65. Morkevičiūtė, M., & Endriulaitienė, A. (2021). Ar nuotolinis darbas COVID-19 pandemijos metu gali sustiprinti ryšį tarp darbo krūvio ir darboholizmo?. *Socialiniai tyrimai*, 44(2), 129-138.
66. Nelson, B. (2020). The positive effects of covid-19. *Bmj*, 369.
67. Osborne, H. (2021). Home workers putting in more hours since Covid, research shows. *The Guardian*, 4.
68. Park, J. H., Moon, J. H., Kim, H. J., Kong, M. H., & Oh, Y. H. (2020). Sedentary lifestyle: overview of updated evidence of potential health risks. *Korean journal of family medicine*, 41(6), 365.
69. Raišienė, A. G., Lučinskaitė-Sadovskienė, R., & Gardziulevičienė, L. (2021). Telework Experience of Pedagogues during the COVID-19 Pandemic: Strong Learning Seniors and Relaxed Leaders?. *Education Sciences*, 11(10), 631.
70. Rubio, S., Díaz, E., Martín, J., & Puente, J. M. (2004). Evaluation of subjective mental workload: A comparison of SWAT, NASA-TLX, and workload profile methods. *Applied psychology*, 53(1), 61-86.
71. Rupšienė, L. (2007). Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija. *Klaipėda: University of Klaipėda*, 147.
72. Sahu, P. (2020). Closure of universities due to coronavirus disease 2019 (COVID-19): impact on education and mental health of students and academic staff. *Cureus*, 12(4).
73. Seker, A. (2014). Using outputs of NASA-TLX for building a mental workload expert system. *Gazi University Journal of Science*, 27(4), 1131-1142.
74. Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, 117, 312-321.
75. Stetz, M. C., Castro, C. A., & Bliese, P. D. (2007). The impact of deactivation uncertainty, workload, and organizational constraints on reservists' psychological well-being and turnover intentions. *Military Medicine*, 172(6), 576-580.
76. Sugden, N. A. (2010). Relationships among teacher workload, performance, and well-being. *Walden University*.
77. Suka, M., Yamauchi, T. & Yanagisawa, H. Changes in health status, workload, and lifestyle after starting the COVID-19 pandemic: a web-based survey of Japanese men and women. *Environ Health Prev Med* 26, 37 (2021). <https://doi.org/10.1186/s12199-021-00957-x>

78. Sun, X., Wandelt, S., Zheng, C., & Zhang, A. (2021). COVID-19 pandemic and air transportation: Successfully navigating the paper hurricane. *Journal of Air Transport Management*, 94, 102062.
79. Svyantek, D., J., (2022). Crisis, Chaos and Organizations: The Coronavirus and Lessons for Organizational Theory (Research in Organizational Science), 36-39.
80. Tenny, S., Brannan, G. D., Brannan, J. M., & Sharts-Hopko, N. C. (2017). Qualitative study.
81. Trzebiński, J., Cabański, M., & Czarnecka, J. Z. (2020). Reaction to the COVID-19 pandemic: The influence of meaning in life, life satisfaction, and assumptions on world orderliness and positivity. *Journal of Loss and Trauma*, 25(6-7), 544-557.
82. Vayre, E. (2021). Challenges in deploying telework: benefits and risks for employees. *Digital Transformations in the Challenge of Activity and Work: Understanding and Supporting Technological Changes*, 3, 87-100.
83. Verslo žinios. (2021). *Pandeminiai iššūkiai: ką daryti, kai darbuotojas „iškrinta“* [žiūrėta 2022-11-17]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2021/09/11/pandeminiai-issukiai-ka-darytikai-darbuotojas-iskrinta&cde67d628259e>
84. Verslo žinios. (2022). *Darbuotojų įsitraukimo į organizaciją tendencijos: 2022-aisiais bus svarbūs keli dalykai* [žiūrėta 2022-11-09]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2022/03/21/darbuotoju-isitrukimo-i-organizacija-tendencijos-2022-aisiais-bus-svarbus-keli-dalykai#ixzz7i6BEyNDD>
85. Vindrola-Padros, C., Andrews, L., Dowrick, A., Djellouli, N., Fillmore, H., Gonzalez, E. B., ... & Johnson, G. (2020). Perceptions and experiences of healthcare workers during the COVID-19 pandemic in the UK. *BMJ open*, 10(11), e040503.
86. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
87. Wickens, C., & Tsang, P. S. (2015). Workload. In D. A. Boehm-Davis, F. T. Durso, & J. D. Lee (Eds.), *APA handbook of human systems integration* (pp. 277–292). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/14528-018>
88. Wickens, C.D. (1977). Measures of workload, stress and secondary tasks. *Mental workload: Its theory and measurement*. N. Moray. New York, Plenum Press: 70-99.

Informacijos šaltinių sąrašas

1. *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas*, 2022 m. birželio 28 d., 33 redakcija. (2022) [žiūrėta 2022-11-13]. Prieiga per internetą: https://www.infolex.lt/portal/start_ta.asp?act=doc&fr=pop&doc=368200&title=LR%20darbo%20kodeksas
2. *Nutarimas dėl papildomų ir specialių pertraukų, įskaitomų į darbo laiką, nustatymo tvarkos patvirtinimo*, 2003 m. vasario 3 d. Nr. 160. (2003) [žiūrėta 2022-11-13]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalActPrint/lt?jfwid=32wf9pme&documentId=TAIS.204843&category=TAAD>
3. Statista. 2020. *Impact of work from home on the workload of employees during the coronavirus outbreak in the United States as of June 2020* [žiūrėta 2022-11-09]. Prieiga per internetą: <https://www.statista.com/statistics/1140432/workload-impacts-while-working-from-home-coronavirus-us/>
4. Visuotinė Lietuvių enciklopedija. *Darbo našumas* [žiūrėta 2022-11-28]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/darbo-nasumas/>
5. Visuotinė Lietuvių enciklopedija. *Efektyvumas* [žiūrėta 2022-11-28]. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/efektyvumas/>
6. World Health Organization. *Coronavirus disease (COVID-19)* [žiūrėta 2022-11-28]. Prieiga per internetą: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_3

Priedai

1 priedas. Struktūrizuoto interviu klausimai

1. Kur dirbate? Keliose ir kokio lygio institucijose? Mokykloje? Kolegijoje? Universitete?
2. Kokias pareigas užimate? Kokį dalyką ar dalykus mokote / dėstote?
3. Kiek maždaug metų dirbate pedagoginį darbą?
4. Koks Jūsų šeimos statusas? Vaikai mažamečiai ar suaugę?
5. Kaip COVID-19 pandemija paveikė Jūsų darbo formą? Dirbote kontaktiniu, hibridiniu ar nuotoliniu būdu?
6. Kuriuo COVID-19 pandemijos metu dirbote nuotoliniu / hibridiniu būdu?
7. Kokių iškilo sunkumų persiorientuojant iš kontaktinio darbo į nuotolinį? Gal trūko techninės įrangos? Gal sunkiai sekėsi naudotis skaitmeninėmis darbo priemonėmis? O gal nuotolinis darbas nebuvo nauja patirtis?
8. Papasakokite, kaip kito Jūsų darbo krūviai kiekvienu pandemijos periodu, kaip tai galima susieti su darbo forma?
9. Kaip padidėjęs darbo krūvis pasireiškė (didesnis užduočių skaičius, ilgesnės darbo valandos, sudėtingesnis darbas)?
10. Kaip manote, kokios buvo padidėjusio darbo krūvio priežastys? Gal situaciją apsunkino darbas iš namų? Gal reikėjo vaduoti kolegas? Galbūt didesnio darbo krūvio priežastys buvo netiesioginės (prisidėjo vaikų priežiūra, namų ruošos darbai)?
11. Kokias pasekmes lėmė didesnis darbo krūvis? Gal pablogėjo sveikatos būklė? Gal buvo sunku suderinti darbo ir šeimos vaidmenis (kilo darbo – šeimos konfliktai)? Gal jautėte nepasitenkinimą savo darbu?
12. Įvertinkite dabartinį savo darbo krūvį lyginant su krūviu pandemijos įkarštyje ir su krūviu prieš pandemiją. Kokių išvelgiate skirtumų?
13. (Jeigu dabar mažesnis krūvis) Kaip manote, kas lėmė sumažėjusį darbo krūvį? Galbūt organizacijai pavyko sėkmingai pritaikyti pandemijos metu patobulėjusias informacinės technologijas? Galbūt nuotolinis darbas išmokė lankstumo, palengvinančio darbą?
(Jeigu dabar didesnis krūvis) Kaip manote, kas lėmė padidėjusį darbo krūvį? Galbūt dėl darbuotojų trūkumas? Galbūt darbdaviai pandemijos metu pastebėjo, kad darbuotojas yra pajėgus atlikti daugiau darbų? Galbūt darbo krūvis didesnis dėl didesnio darbuotojo pasiekiamumo (pavyzdžiui, susitikimai, posėdžiai, susirinkimai per MS Teams / Zoom)?
14. (Jeigu dabar didesnis krūvis) Kokias šiuo metu jaučiate padidėjusio darbo krūvio pasekmes? Galbūt jaučiate nuovargį? Galbūt jaučiate sveikatos pablogėjimą? Gal sunku išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą?
(Jeigu dabar mažesnis krūvis) Kokias šiuo metu jaučiate sumažėjusio darbo krūvio pasekmes? Pagerėjusi sveikata? Daugiau laiko galite skirti šeimai, laisvalaikiui?
15. (Jeigu dabar didesnis krūvis) Kaip manote, kaip būtų galima sumažinti padidėjusius darbo krūvius?
16. Galbūt turite daugiau svarbių išvalgų, pastebėjimų ar komentarų apie darbo krūvį COVID-19 pandemijos metu, kas nebuvo paminėta atsakinėjant į interviu klausimus?