



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Veiksniai, skatinantys darbuotojus po COVID-19 pandemijos
grįžti dirbti į darbo vietas**

Baigiamasis magistro projektas

Rugilė Petrauskienė

Projekto autorė

doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Veiksniai, skatinantys darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Rugilė Petrauskienė

Projekto autorė

doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

**prof. Vilmantė Kumpikaitė -
Valiūnienė**

Recenzentė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Rugilė Petrauskienė

Veiksniai, skatinantys darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas

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.

Rugilė Petrauskienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Petrauskienė, Rugilė. Veiksniai, skatinantys darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: darbo organizavimo būdai, darbas iš darbo vietų, nuotolinis darbas, hibridinis darbas, teledarbas, skatinantys veiksniai.

Kaunas, 2023. 84 p.

Santrauka

Nors pandemija prasidėjo tik 2019 m. ir ji atnešė daug nežinomybės visam pasauliui, tačiau vis dar nėra aišku, kaip darbdaviai turėtų kontroliuoti savo darbuotojus, kurie dirba iš namų ir kurie dirba iš darbo vietų, taip pat kokį darbo organizavimo modelį parinkti, kuris geriausiai tiktų jų organizacijai. Kaip valdyti tuos pačius darbuotojus, kad jų darbo rezultatai nenukentėtų ir darbuotojai būtų patenkinti ir nenuspręstų ieškoti kito darbdavio, būtent dėl to, kad buvo sugrąžinti dirbti į darbo vietas. Nors pandemija ir sukėlė daug iššūkių tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, tačiau ji atnešė ir plusų, tokių kaip, sutrumpinamas kelionės laikas į/iš darbo, kurį darbuotojai gali panaudoti šeimai ar poilsiui, didesnis pasitenkinimas darbu, galimybė derinti savo darbą ir asmeninį gyvenimą, derinti darbo laiką, galimybė darbdaviams pritraukti norimų aukštos kvalifikacijos darbuotojų iš viso pasaulio, kurie galės dirbti nuotoliniu būdu.

Tyrimo objektas: veiksniai, skatinantys darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas.

Projekto tikslas: atskleisti veiksnius, skatinančius darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas.

Buvo pasirinkta atlikti kokybinį tyrimą interviu būdu. Tam, kad išsiaiškinti bendrus veiksnius, motyvuojančius abi puses, buvo palyginti abiejų informantų grupių tyrimo rezultatai, t.y. administracijos darbuotojų, kurie pandemijos metu pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, o po pandemijos buvo sugrąžinti dirbti į darbo vietas ir žmoniškųjų išteklių specialistų, tam, kad išsiaiškinti veiksnius, kurie skatino sugrįžti dirbti į darbo vietas darbuotojus. Tyrimo rezultatai parodė, kad veiksniai, skatinantys darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas iš darbuotojų ir žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvų skiriasi.

Darbuotojų grįžimui į ofisus įtakos turėjo komunikacija iš tiesioginio vadovo ir pačio darbdavio. Organizacijos, kurios aiškiai komunikavo apie tai, kas bus po pandemijos, kokiu darbo modeliu darbuotojai dirbs ir ar iš vis turės darbo vietas taip pat išlaikė ryšį su darbuotojais, joms buvo lengviau sugrąžinti darbuotojus į darbo vietas, negu toms, kurios tiesiog priėmė sprendimą, bet neišsiaiškinę darbuotojų nuomonės sugrąžino juos dirbti į darbo vietas. Darbuotojams svarbu jaustis svarbiems savo darbdaviui, jiems svarbu, kad darbdavys klaustų jų nuomonės.

Tiek darbdaviai tiek darbuotojai nurodė, kad darbuotojai buvo sugrąžinti į darbo vietas dėl paprastesnės kontrolės darbe. Dėl to, kad darbuotojai darbo vietose gauna daug greičiau ir lengviau pagalbą iš kolegų ir vadovų, padidėja jų produktyvumo lygis, kas naudinga ne tik iš patiem darbdaviams, bet ir darbuotojams, nes tai mažina streso lygį.

Darbuotojai norėjo sugrįžti dirbti į darbo vietas dėl to, kad jiems trūko bendravimo ne tik darbiniais klausimais su kolegomis, bet ir to pačio bendravimo prie kavos puodelio. Kolegoms taip pat buvo svarbu jaustis kolektyvo dalimi, o tai paprasčiau padaryti, kai esi ofise. Noras būti komandos dalimi skatino sugrįžti į darbo vietas labiau.

Pagrindiniai veiksniai, kurie labiausiai skatino sugrįžti darbuotojus į darbo vietas tiek iš darbuotojų, tiek iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos yra aiški ir reguliari komunikacija, kolegų pasiilgimas, socializacijos trūkumas, komunikacija su kolegomis ne tik dėl darbinių klausimų, bet ir asmeninių prie kavos puodelių ir greičiau gaunami atsakymai darbe – didesnis produktyvumo lygis.

Petrauskienė, Rugilė. Factors that Encourage Employees to Return to the Workplace After the COVID-19 Pandemic. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: methods of work organization, work from workplaces, remote work, hybrid work, telework, motivating factors

Kaunas, 2023. Number of pages 84.

Summary

Although the pandemic only started in 2019. and it has brought a lot of uncertainty to the whole world, but it is still not clear how employers should control their employees who work from home and who work from workplaces, as well as which work organization model to choose that best suits their organization. How to manage the same employees so that their work performance does not suffer and employees are satisfied and do not decide to look for another employer, precisely because they have been brought back to work in the workplace. Although the pandemic has caused many challenges for both employees and employers, it has also brought pluses, such as reduced travel time to/from work, which employees can use for family or recreation, greater job satisfaction, the ability to combine work and personal life, working hours, an opportunity for employers to attract the desired highly qualified employees from all over the world who will be able to work remotely.

Subject of the study: factors that encourage workers to return to the workplace after the COVID-19 pandemic.

The goal of the project: to reveal the factors that encourage employees to return to their workplaces after the COVID-19 pandemic.

It was chosen to conduct a qualitative research through interviews. In order to find out the common factors motivating both parties, the research results of both groups of informants were compared, i.e. administrative workers who started working remotely during the pandemic and were returned to work after the pandemic and human resources specialists to find out the factors that encouraged employees to return to work. The results of the study showed that the factors that encourage employees to return to work from the perspectives of employees and human resource management specialists differ.

The return of employees to offices was influenced by communication from the direct manager and the employer himself. Organizations that communicated clearly about what would happen post-pandemic, what kind of work model employees would work in, and whether they would have jobs at all, and also kept in touch with employees, had an easier time getting employees back to work than those that simply made the decision but without finding out the opinion of the employees, they returned them to work at their workplaces. It is important for employees to feel important to their employer, and it is important for them that the employer asks for their opinion.

Both employers and employees indicated that workers were returned to their workplaces due to easier control at work. As a result of employees receiving much faster and easier support from colleagues

and managers in the workplace, their productivity levels increase, which benefits not only the employers themselves, but also the employees, as it reduces stress levels.

Employees wanted to return to their workplaces because they lacked communication not only about work matters with colleagues, but also the same communication over a cup of coffee. It was also important for colleagues to feel part of a team, which is easier to do when you are in the office. The desire to be part of a team encouraged returning to workplaces more.

The main factors that most encouraged the return of employees to their workplaces, both from the perspective of employees and from the perspective of human resources specialists, are clear and regular communication, missing colleagues, lack of socialization, communication with colleagues not only about work issues, but also about personal issues. cups of coffee and faster responses at work - higher productivity levels.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Priedų sąrašas	10
Terminų sąrašas.....	11
Įvadas.....	12
1. Veiksnių, skatinančių darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas problemos analizė	14
2. Veiksnių, skatinančių darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas, teoriniai sprendiniai	21
2.1. Darbo organizavimo formos ir jų ypatumai	21
2.2. Grįžimo į darbo vietas ypatybės po pandemijos.....	23
2.3. Darbuotojų ir organizacijos prioritetai dėl darbo organizavimo	26
2.4. Darbuotojų pasipriešinimas grįžimui į darbo vietas	31
2.5. Veiksniai, skatinančios grįžti darbuotojus dirbti į darbo vietas po pandemijos	33
2.6. Veiksnių, skatinančių darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas teorinis modelis	38
3. Veiksnių, skatinančių darbuotojus grįžti į darbo vietas po pandemijos tyrimo metodologija	40
3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai.....	40
3.2. Tyrimo instrumentas.....	40
3.3. Tyrimo imtis ir eiga	40
3.4. Duomenų apdorojimas.....	41
3.5. Tyrimo etika	41
4. Veiksnių, skatinančių darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti dirbti į darbo vietas po pandemijos tyrimo rezultatai ir diskusija	43
4.1. Informantų apibūdinimas.....	43
4.2. Tyrimo rezultatų analizė.....	48
4.2.1. Veiksniai, skatinantys darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti dirbti į darbo vietas – darbuotojo perspektyva.....	48
4.2.2. Veiksniai, skatinantys darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti dirbti į darbo vietas žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyva	61
4.2.3. Darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvų palyginimas	73
5. Išvados ir rekomendacijos	77
Literatūros sąrašas	80
Priedai.....	85

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbuotojų baimės dėl grįžimo dirbti į darbo vietas ir darbuotojų viltys (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Alexander, De Smet ir kt., 2021).	24
2 lentelė. Grįžimo į darbą ypatybės po pandemijos (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Barnes ir Sax., 2020).....	25
3 lentelė. Priežastys kodėl darbuotojai (ne) nori dirbti iš namų (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Kovierienė, Žičkienė, 2008).	30
4 lentelė. Rodikliai, per kuriuos suprantamos nuotolinio darbo teigiamos arba neigiamos pasekmės darbuotojams (sudaryta darbo autoriaus, remiantis (George ir kt., 2021).	31
5 lentelė. Nuotolinio darbo galimybės ir iššūkiai (Chafi, Hultberg ir Yams, 2022).	31
6 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams paramos ir trinties šaltiniai (sudaryta darbo autoriaus, remiantis (George ir kt., 2021).	32
7 lentelė. Veiksniai, (ne)skatinantys grįžti dirbti į darbo vietas (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Alexander, De Smet ir kt., 2021).	34
8 lentelė. Informantų administracijos darbuotojų, kurie per pandemiją dirbo nuotoliniu būdu, apibūdinimas.....	43
9 lentelė. Informantų žmogiškųjų išteklių specialistų apibūdinimas	44
10 lentelė. Komunikacijos svarba analizuojamose organizacijose	49
11 lentelė. Produktyvumas, kaip veiksnys, sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas	51
12 lentelė. Kolegų veiksmai, sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas	53
13 lentelė. Papildomos naudos, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas	58
14 lentelė. Motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai dirbti darbo vietose (sudaryta darbo autorės, remiantis informantų citatomis)	60
15 lentelė. Papildomos naudos, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos	70
16 lentelė. Motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai dirbti darbo vietose iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos (sudaryta darbo autorės, remiantis informantų citatomis).....	72
17 lentelė. Motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvų.....	73

Paveikslų sąrašas

1 pav. Darbo organizavimo modeliai pagal darbo vietą (sudaryta remiantis Fana ir kt., 2020).	22
2 pav. Teorinis modelis sričių, susijusių su darbuotojų grįžimo po COVID-19 pandemijos į darbo vietas, skatinimo veiksniais	39
3 pav. Įmonių dydis, pagal darbuotojų skaičių	44
4 pav. Informantų pasiskirstymas pagal lytį	45
5 pav. Informantų pasiskirstymas pagal amžių	45
6 pav. Informantų pasiskirstymas pagal stažą	46
7 pav. Informantų pasiskirstymas pagal išsilavinimą	46
8 pav. Informantų pasiskirstymas pagal asmenų, su kuriais gyvena skaičių	47
9 pav. Informantų pasiskirstymas pagal namų kvadratūrą kvadratiniais metrais	47

Priedų sąrašas

1 priedas. Klausimynas darbuotojams	85
2 priedas. Klausimynas žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalams.....	88
3 priedas. Organizacijos veiksmai, sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas	91
4 priedas. (Ne) laimės įtaka darbuotojų sugrąžinimui į darbo vietas	93
5 priedas. Sveikatos svarba sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas	94
6 priedas. Laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas) grįžtant dirbti į darbo vietas.....	96
7 priedas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas..	100
8 priedas. Komunikacija ir aiškumas, sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvos	104
9 priedas. Organizacijos veiksmai, sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos	106
10 priedas. Produktyvumas, sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos	111
11 priedas. Kolegų veiksmai, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvos	114
12 priedas. Lentelė x. (Ne) laimė sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvos	116
13 priedas. Sveikatos įtaka, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos	119
14 priedas. Laisvė rinktis, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos	121
15 priedas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos.....	125

Terminų sąrašas

COVID19 – sparčiai plintanti liga, kuri pasireiškia tokiais pačiais simptomais, kaip ir sezoninio gripo ligos, todėl nuo jos apsaugoti ir atskirti ją nuo paprasto gripo yra labai sunku Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, 2019).

Darbas iš darbo vietų – tai tradicinis darbo organizavimo modelis, kuomet su darbdaviu yra susitariamas tikslus darbo laikas (nuo kada iki kada darbuotojas turi būti darbe), darbo laiko norma (Roznowski, Wontorczyk, 2022).

Darbas iš namų (nuotolinis darbas) – darbas, kuris dirbamas ne darbo vietose, darbas, dirbamas nutolusioje vietoje ir naudojant informacines technologijas dirbamas darbas (teledarbas), nekontaktiniu būdu dirbamas darbas, neapibrėžiant darbo vietos (Grigonienė, 2020).

Hibridinis darbas – darbo vietos ir nuotolinio darbo derinys, kai dalis darbo atliekama iš darbo vietų, o dalis iš namų (Bolandir kt., 2020).

Įvadas

Koronavirusas 2019 m. paplito visame pasaulyje nuo tada, kai pirmą kartą buvo aptiktas Kinijoje. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija COVID-19 apibrėžia, kaip sparčiai plintančią ligą, kuri pasireiškia tokiais pačiais simptomais, kaip ir sezoninio gripo ligos, todėl nuo jos apsisaugoti ir atskirti ją nuo paprasto gripo yra labai sunku (Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministerija, 2019). Ligos užkrečiamumas privertė darbdavius siųsti darbuotojus atlikti savo darbo funkcijų iš namų. Naujoji pandemija sukėlė daug iššūkių pasaulyje: darbo apribojimai, sveikatos problemos, socialinis nutolimas, darbo namuose skatinimas ir kt. Virusas labai užkrečiamas ir pavojingas, todėl visame pasaulyje darbuotojai, kurie galėjo atlikti savo darbo funkcijas nuotoliniu būdu, buvo siunčiami dirbti iš namų, o tai sukėlė daug iššūkių tiek darbdaviams, tiek darbuotojams (Sivunen ir kt., 2022). Darbdaviams sunkiau užtikrinti darbuotojų kontrolę, o darbuotojams – sąžiningai atlikti darbo funkcijas ir išlaikyti dėmesį ir jo koncentraciją darbo metu. Tačiau pandemija atnešė ir teigiamų pasekmių – darbdaviai suprato, kad darbuotojai neprivalo griežtai dirbti darbo vietose, o įvairūs verslo susitikimai gali vykti ir nuotoliniu būdu, naudojantis kompiuteriu ir kamera, o taip taupomas laikas, nes pašalinamas laikas vykstant į darbo arba susitikimo vietas. COVID 19 turi ilgalaikių pasekmių tiek darbdaviams tiek darbuotojams. Darbuotojams grįžimas dirbti į darbo vietas turi neigiamų psichologinių veiksnių (Shaw ir kt., 2020).

Darbas iš namų, sukelia socialinį atitolimą nuo kolektyvo, psichologinės sveikatos sutrikimus, komunikacijos stoką (Toscano, Zappala, 2020). Visose šalyse tiria strategijas, kaip pagerinti šalies ekonomiką, kaip grąžinti darbuotojus saugiausiu būdu dirbti į darbo vietas, tačiau ne visi darbuotojai nori grįžti dirbti į darbo vietas. Pasaulį užklupusi pandemija, padėjo darbdaviams į darbo organizavimą įtraukti hibridinį darbo modelį - darbas iš darbo vietos ir darbas iš namų.

Dalis darbdavių nori, jog darbuotojai grįžtų dirbti į darbo vietas. Kiti – sutinka, kad dirbtų iš namų, atsižvelgdami į darbuotojų darbo rezultatus. Tačiau lygiai taip pat ir darbuotojai, vieni nori dirbti daro vietose, o tie, kuriems namuose dirbti patogiau, nori dirbti iš namų.

Rekomendacijų, kaip grąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas, kasdien vis daugėja, tačiau aiškių aprašytų rekomendacijų ar strategijų, kaip kiekvienas darbdavys turėtų tiksliai elgtis, kaip turėtų organizuoti darbą, kaip įveikti darbuotojų pasipriešinimą grįžti į darbo vietas – nėra. **Tyrimo problema: kokie veiksniai** skatina darbuotojus dirbti į darbo vietas, randant sprendimą priimtina darbuotojams ir žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalams?

Tyrimo objektas: veiksniai, skatinantys darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas.

Tyrimo dalykas: veiksnių, skatinančių darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas, problemos.

Projekto tikslas: atskleisti veiksnis, skatinančius darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas.

Projekto uždaviniai:

1. Apibūdinti grįžimo į darbo vietas konceptą po COVID-19 pandemijos.
2. Apibūdinti veiksnis, skatinančius darbuotojus grįžti po COVID-19 pandemijos dirbti į darbo vietas, derinant darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų prioritetus.

3. Parengti veiksmų, skatinančių darbuotojus grįžti po COVID-19 pandemijos dirbti į darbo vietas tyrimo metodiką.

4. Ištyrus veiksmus, skatinančius darbuotojus grįžti po COVID-19 pandemijos dirbti į darbo vietas pateikti rekomendacijas.

Tyrimo struktūra: tyrimo projektą sudaro 84 psl., projekte pateikta 17 lentelių, 9 paveikslai ir 15 priedų, panaudoti 45 literatūros šaltiniai. Magistro baigiamąjį projektą sudaro įvadas, lentelių ir paveikslų sąrašas, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis ir 4 skyriai. *Pirmame skyriuje* apžvelgiama nuotolinio darbo problematika. *Antrame skyriuje* atliekama mokslinės literatūros analizė. *Trečiajame skyriuje* tyrimo metodologija. *Ketvirtajame skyriuje* apžvelgiami gauti tyrimų atsakymai ir tarpusavyje palyginami.

1. Veiksnių, skatinančių darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas problemos analizė

COVID-19 pandemijai paplitus po visą pasaulį, šalių vyriausybės nusprendė uždaryti įmones, kurių paslaugų teikimas nebuvo gyvybiškai reikalingas, taip pat mokyklas ir darželius, buvo apribotas medicininių ir kitų paslaugų teikimas, o darbuotojai, kurie savo darbo funkcijas galėjo atlikti nuotoliniu būdu, buvo išsiųsti dirbti iš namų, tam, kad būtų sukontroliuotas COVID-19 ligos plitimas ir taip būtų apsaugota darbuotojų sveikata. Šalių vyriausybės priėmė daug sprendimų COVID-19 pandemijai valdyti, dėl ko kai kurios įmonės turėjo uždaryti – žmonės prarado darbo vietas, kai kurios darbuotojų grupės buvo leidžiami į prastovas (Lemieux ir kt., 2020). Pandemija atnešė daug nežinios darbuotojams, prarastos darbo vietos sąlygojo šeimos pajamų netekimą, nežinomybę kėlė ir prastovos, kurios taip pat neužtikrino darbuotojams tokių pat pajamų, kurias darbuotojai gaudavo anksčiau.

Kad darbuotojams būtų užtikrintos jų gaunamos pajamos ir jie neprarastų savo darbo vietų, darbuotojai, kurie galėjo atlikti savo darbo funkcijas nuotoliniu būdu, buvo išsiųsti dirbti iš namų, taip sumažinant tikimybę užsikrėsti virusu ir paliekant tą patį darbo užmokestį (Toscano, Zappala, 2020). Nuotolinis darbas pasaulyje nebuvo naujiena, tačiau pandemijos metu, darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, skaičius labai išaugo. Brynjolfsson ir kt., (2020), savo tyrime analizavo, kaip keitėsi darbuotojų dirbančių nuotoliniu būdu skaičius pandemijos metu Jungtinėse Amerikos Valstijose. Iš viso buvo apklausta 50001 respondentų. Apklausa turėjo du bangomis – 2020 m. balandžio 1–5 d. (respondentų 25000) ir 2020 m. gegužės 2–8 d. (respondentų 25001). Tyrimas parodė, kad maždaug pusė darbuotojų pandemijos metu dirbo namuose, įskaitant 35,2 % darbuotojų, kurie teigė, kad iki pandemijos dirbo darbo vietose ir neseniai pradėjo dirbti iš namų. Be to, 10,1 % pranešė, kad nuo COVID-19 pradžios buvo atleisti iš darbo, dėl vyriausybės priimtų įstatymų, rekomendacijų darbdaviams, sumažėjo darbo vietų, įmonės buvo priverstos uždaryti arba laikinai stabdyti savo veiklą, dėl to darbuotojai neteko darbo. Yra stiprus neigiamas ryšys tarp darbuotojų, kurie vis dar važiuoja dirbti į darbo vietas, grupių ir darbuotojų, kurie dirba iš namų, tarp darbuotojų jaučiama nervinė įtampa. Tyrime pastebėta, kad žmonių, pereinančių dirbti nuotoliniu būdu, dalį galima prognozuoti dėl sergamumo COVID-19 ir kad jaunesni žmonės labiau linkę pereiti prie nuotolinio darbo. Be to, įmonėse, kuriose darbuotojai galėjo dirbti nuotoliniu būdu, buvo atleista mažiau žmonių. Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų buvo ir prieš COVID-19 pandemiją, tačiau pandemijos metu darbuotojų, dirbančių iš namų, skaičius pastebimai išaugo. Nuotolinis darbas turi savų privalumų ir trūkumų. Privalumai – jis apsaugo darbuotojus nuo darbo vietų praradimo, atleidimo iš darbo, mažėja galimybė užsikrėsti koronavirusu, tačiau tai sukelia ir trūkumų – jaučiama nervinė įtampa tarp darbuotojų, dirbančių darbo vietose ir darbuotojų, kurie dirba iš namų.

Darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu skaičius išaugo ne tik Jungtinėse Amerikos Valstijose, bet visame pasaulyje. Eurostato (2021) duomenimis nuotoliniu būdu dirbančių asmenų skaičius COVID-19 pandemijos metu smarkai išaugo. Buvo atlikti du tyrimai, vienas 2015 metais (prieš pandemiją), kitas 2020 metais (pandemijos metu). 2015 m. tyrimo duomenys parodė, kad Europoje nuotoliniu būdu dirbo 4,6 proc. vyrų ir 5,2 proc. moterų, kai 2020 m. tyrimo duomenimis nuotoliniu būdu dirbančių moterų buvo 13 proc., o vyrų 11,2 proc.. Didesnis procentas nuotoliniu būdu dirbančių moterų susidarė iš to, kad pandemijos metu buvo uždarytos mokyklos, darželiai, tėvai neturėjo, kur palikti vaikų, todėl dauguma moterų buvo priverstos likti namuose su vaikais.

Šalys, kuriose nuotoliniu būdu dirbo daugiausiai žmonių – Suomija (25,1 proc.), Liuksemburgas (23,1 proc.), Airija (21,5 proc.), Austrija (18,1 proc.), Nyderlandai (17,8 proc.). Įvedus socialinio apribojimo priemones reaguojant į COVID-19 pandemiją, daugiau žmonių pradėjo dirbti iš namų. 2020 m. 12 proc. ES dirbančių 20–64 metų amžiaus žmonių paprastai dirbo namuose, o pastarąjį dešimtmetį ši dalis išliko maždaug 5 ar 6 proc.

Dirbant iš namų išnyksta darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbuotojams sunkiau išlaikyti ribą tarp darbo laiko ir poilsio laiko, o tai veda darbuotojus į darboholizmą. Endriulaitienė ir Morkevičiūtė (2021) tyrė, kokią įtaką padarė darbuotojų darbas iš namų COVID-19 pandemijos metu. Prasidėjus pandemijai visame pasaulyje organizacijoms teko smarkiai prisitaikyti ir keisti darbo atlikimo bei organizavimo būdus. Kiekviena organizacija turėjo išsispřesti klausimą – kaip išlikti pandemijos metu, kuomet vyriausybės nusprendė apriboti darbdavių veiklą. Vienas iš tokių sprendimų buvo nuotolinis darbas tiems, kas savo darbo funkcijas galėjo atlikti iš namų. Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, ar darbuotojų, dirbančiųjų iš namų darboholizmo lygis yra aukštesnis nei darbuotojų, dirbančių iš darbo vietų. Tyrime dalyvavo 668 respondentai (435 moterys ir 233 vyrai) iš įvairių Lietuvos įmonių. Tyrimas buvo atliktas 2021 m. vasario – balandžio mėnesiais. Buvo sudarytas klausimynas, į kurį buvo prašoma atsakyti respondentų ir įvertinti pateiktus teiginius Likerto skalėje (skalėje nuo 1 iki 7). Tyrimas parodė, kad 67 proc. dirbančiųjų nuotoliniu būdu nurodė, kad jų darbo laiko ir asmeninio gyvenimo balansas išnyko, buvo sunku atskirti darbo laiką, daryti pietų ir kavos pertraukas, vadovai skambino po darbo valandų, pats darbo laikas išsitiesdavo ir tekdavo dirbti viršvalandžius. 40 proc. iš dirbančiųjų darbo vietose, nurodė, kad nepastebėjo jokio ryšio tarp darbo ir asmeninio balanso pokyčių. Tačiau dirbantieji darbo vietose, nurodė, kad vadovai pastebi labiau darbuotojus, kurie dirba iš darbo vietų, nei darbuotojus, kurie dirba iš namų. Susidaro geresnės galimybės kilti karjeros laiptais, o dirbantys iš namų gauna mažiau dėmesio ir jiems yra mažesnė karjeros tikimybė, nes vadovai dirbančius iš namų mažiau pastebi. Galima daryti išvadą, kad darbuotojams, kurie pradėjo dirbti iš namų COVID-19 pandemijos metu, tapo sunkiau atskirti darbą nuo asmeninio gyvenimo, išnyko aiškios darbo laiko normos, vadovai skambina, rašo po darbo, o darbuotojai norėdami atlikti užduotis laiku, aukoja savo asmeninio gyvenimo laiką.

Didesnis darbo laiko lankstumas ir savarankiškumas vykdant užduotis, susijęs su darbu iš namų, kas lėmė, jog padidėja darbo krūvis, darbuotojai dirba ilgesnes darbo valandas, nes vis sunkiau atskirti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Nuotolinio darbo sąvoka nebuvo naujas dalykas, tačiau COVID-19 metu tai sukėlė naujų iššūkių, susijusių su darbo laiko organizavimu, pusiausvyra tarp darbo ir šeimos bei jų gerove tiek darbdaviams, tiek darbuotojams (Europos Parlamentas, 2022). Dirbant nuotoliniu būdu pandemijos metu išryškėjo problemos, su kuriomis susidūrė darbuotojai. 2021 m. vasario ir kovo mėnesiais buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo išsiaiškinti, ar šeima daro įtaką darbo kokybei, ar darbo būdas (iš namų ar iš darbo vietų), turi įtakos šeimai ir atvirkščiai. Išanalizuoti tyrimo duomenys parodė, kad 7,4 proc. dirbančių moterų nurodė, kad sunku susikaupti dėl šeimos darbui, tą patį teiginį patvirtino 5,7 proc. vyrų, kurie buvo apklausti, neatsižvelgiant į šeiminių padėčių ar darbo būdą. Kitas teiginys, į kurį buvo paprašyta atsakyti: „ar šeima turėjo įtakos, darbui skiriamam laikui“. 4,4 proc. moterų ir 3,4 proc. vyrų (neatsižvelgiant į jų šeiminių padėčių ar darbo būdą) nurodė, kad šeima turėjo įtakos laikui, skiriamam darbui. Tas pats klausimas buvo užduotas asmenims, dirbantiems iš namų – 19 proc. moterų ir 10 proc. vyrų teigė, kad šeima tikrai turėjo įtakos laikui, kuris skiriamas darbui. Galima padaryti išvadą, kad moterys nuo senovės, buvo šeimos židinio puoselėtojos, todėl joms, šeima daro didesnę įtaką derinant darbą ir asmeninį gyvenimą. Taip pat toms pačioms suinteresuotosioms grupėms buvo užduotas klausimas: „ar darbas

turėjo įtakos laikui, skiriamam šeimai“, iš visų darbuotojų grupės, 21,3 proc. moterų ir 21,4 proc. vyrų patvirtino šį teiginį, o dirbantys tik nuotoliniu būdu ir turintys mažamečių vaikų, 31 proc. moterų ir 22 proc. vyrų patvirtino šį teiginį. Galime daryti išvadą, kad darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, dėl šeimos sunkiau susikaupti darbui, šeima taip pat turi įtakos laikui, kurį darbuotojas skiria darbui ir darbas turi įtakos laikui, kurį skiria darbui, sunku išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Darbas nuotoliniu būdu ne visada suderinamas su produktyviais, efektyviais darbo rezultatais. Darbas iš namų – iššūkis tiek darbdaviams, tiek darbuotojams. Darbuotojams, dirbantiems iš namų vienas iš iššūkių yra pritaikyti darbo vietą, pašalinti papildomus trukdžius, kad darbą būtų galima atlikti efektyviai, o darbdaviai praranda kontrolę, nes negali darbuotojų stebėti, taip, kaip darbo vietose, darbdaviai turi pasitikėti darbuotojais ir jų atsakomybės jausmu, nes darbas iš namų ne visada yra produktyvus. Viena didžiausių pasaulyje investavimo agentūra Mercer atliko tyrimą 2020 metais, kurio tikslas buvo išsiaiškinti, kaip keitėsi darbo organizavimo tvarka ir jo ypatumai iki pandemijos ir jos metu. Buvo apklausti 405 biurų darbuotojai ir jų darbdaviai visame pasaulyje. 47,77 proc. apklaustųjų teigė, kad pandemijos metu organizacijoje atsirado hibridinio darbo modelis, kuomet darbuotojai dalį savo darbo laiko gali dirbti savo darbo vietose, o dalį dirbti iš namų. 74 proc. respondentų teigė, kad pandemijos metu daugiau nei 75 proc. visų organizacijos darbuotojų dirbo nuotoliniu būdu ir tik 8,64 proc. teigė, kad iki pandemijos nuotoliniu būdu dirbo 16 proc. visų darbuotojų. Į teiginį: „kaip darbdavys turėtų saugiai atnaujinti darbą organizacijoje iš darbo vietų“ 30 proc. respondentų teigė, kad darbdaviai turėtų sugrąžinti darbuotojus su tam tikrais apribojimais (kaukės, respiratoriai, atskirtos darbo vietos, atstumo ribojimai), kad būtų apsaugota darbuotojų sveikata ir būtų užkirstas kelias ligos plitimui. 18,9 proc. teigė, kad darbdaviai turėtų ir toliau leisti darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu, tiems, kurie ir toliau gali savo darbines funkcijas vykdyti nuotoliniu būdu. Į teiginį: „kokie yra įmonės ilgalaikiai planai po COVID, susijusių su lanksčiu darbu?“ 40 proc. teigė, kad įmonė ir toliau plėtos ilgalaikio lankstaus darbo strategiją, 34 proc. teigė, kad įmonė planuoja įgyvendinti hibridinio darbo modelį. Galima daryti išvadą, kad darbdaviams reikia sukurti ir įgyvendinti savo strategiją, kurią panaudos įmonės viduje grąžinant dirbti darbuotojus į darbo vietas. Iššūkių patyrė abi pusės, tačiau labai svarbu surasti bendrą darbuotojams ir žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalams priimtinius sprendimus, tam, kad darbo organizavimas vyktų kaip įmanoma sklandžiau.

Pandemija privertė priimti naujus darbo organizavimo būdus. Organizacijos turi iš naujo įsivaizduoti savo darbą ir biurų vaidmenį, kurti saugias, produktyvias ir malonias darbo vietas. Prieš pandemiją, įmonių biurai buvo labai svarbūs produktyvumui, kultūrai ir jie turėjo įtakos kovai dėl talentų su kitomis organizacijomis. Įmonės intensyviai varžėsi dėl geriausių biuro patalpų, didžiųjų miestų centruose, visame pasaulyje. Didžiausios erdvės, gražiausių dizainų, poilsio ir laisvalaikio zonos, visa tai buvo naujoji mada (Boland, De Smet, Rob Palter, 2020), kuri atrodė yra privaloma norint pritraukti geriausius talentus ir taip varžytis su kitomis organizacijomis. Tačiau ne visi darbuotojai nori grįžti dirbti į darbo vietas po pandemijos net ir į moderniai įrengtas darbo vietas. Boland, De Smet, Palter, 2020 metais atliko tyrimą, kurio tikslas išsiaiškinti, koks turėtų būti darbo organizavimo modelis taip pat ar darbuotojai norėtų sugrįžti dirbti į darbo vietas. Buvo apklausta 312 darbuotojų, kurie pandemijos metu turėjo galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Tyrimo duomenys parodė, kad 80 proc. darbuotojų yra patenkinti darbu nuotoliniu būdu ir jis teikia jiems didesnę pasitenkinimą darbu. 28 proc. teigė, kad jie jų darbas produktyvesnis dirbant iš namų nei dirbant darbo vietose, nes darbuotojams nereikia laiko, jog pasiektų darbo vietas, tai juos sustabdo nuo ilgų važinėjimų ir

kelionių į ir iš darbo, o laiką, likusį nuo kelionių į darbą, jie gali panaudoti produktyvesnėms veikloms, šeimai ar poilsiui. Darbuotojai mėgavosi didesniu lankstumu balansuodami savo asmeninį ir profesinį gyvenimą, būtent dėl to jie nenori grįžti dirbti į darbo vietas. Nuotolinis darbas organizacijoms gali atnešti ir teigiamų aspektų: naujų talentų pritraukimas, naujos ir stipresnės kultūros kūrimas, žymiai sumažintos nekilnojamojo turto išlaidos, nes nereikės tiek darbo vietų biuruose, kai dalis darbuotojų gali dirbti iš namų. Galime teigti, kad tiek darbuotojai, nenorintys grįžti dirbti į darbo vietas, tiek darbdaviai, norintys grąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas yra teisūs, nes kiekviena organizacija ir jų kultūros yra skirtingos. Daugelis darbuotojų džiaugėsi šia nauja patirtimi, o kitus nuotolinis darbas vargino. Vienų darbuotojų produktyvumas dirbant nuotoliniu būdu padidėjo, o kitų sumažėjo. Daug virtualaus bendradarbiavimo formų veikia gerai, kitos ne. Kai kurie darbuotojai džiaugiasi galėdami dalyvauti virtualiuose susirinkimuose ir susitikimuose, kitiems darbuotojams virtualūs susitikimai yra tikra kančia. Nėra visiems tinkamo sprendimo, kiekviena organizacija turi ieškoti sau labiausiai priimtino sprendimo, todėl darbdaviai ir darbuotojai turės rasti bendrą sprendimą, kaip sukurti aplinką, kokį darbo organizavimo būdą parinkti, kad darbuotojai galėtų mėgautis darbu, o darbdaviai galėtų gauti norimus darbo rezultatus.

Vadovai susiduria su nepasitikėjimo darbuotojais, dirbančiais iš namų, problema. Vadovai mėgsta kontroliuoti situaciją, stebėti kuriame lygmenyje yra atliekamas darbas, kaip darbuotojai planuoja savo darbo laiką, tačiau tiek dirbdami iš namų patys, tiek kontroliuodami darbuotojus dirbančius iš namų, vadovai praranda kontrolę ir turi labiau pasitikėti darbuotoju. Keller, Knight, Parker (2020) atliko du tyrimus, vieno iš jų tikslas išsiaiškinti, kaip keitėsi vadovų pasitikėjimas darbuotojais, prieš pandemiją ir jos metu taip pat kaip keitėsi vadovų pasitikėjimas savo pačių valdymo sugebėjimais. Respondentai - 215 vadovų iš 25 skirtingų pasaulio šalių ir skirtingų sektorių. Išanalizuoti tyrimo duomenys parodė, kad 40 proc. iš 215 tyrime dalyvavusių vadovų ir išreiškė menką pasitikėjimą savo gebėjimu valdyti darbuotojus nuotoliniu būdu. 23 proc. vadovų nesutiko su teiginiu „esu įsitikinęs, kad galiu valdyti nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus“, o dar 16 proc. nebuvo tikri dėl šio gebėjimo. Tyrimas parodė, kad trūksta pasitikėjimo su nutolusiais darbuotojus, kad jie gerai atliktų savo darbą. Šios išvados rodo, kad vadovams trūksta gebėjimo valdyti nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus, o darbuotojų valdymo veiksmingumas susijęs su tikėjimu savo sugebėjimais įveikti sudėtingas situacijas. Panaši dalis vadovų neigiamai vertino nuotolinius darbuotojus. 48 proc. procentai vadovų sutiko, kad nuotoliniai darbuotojai paprastai dirba blogiau nei tie, kurie dirba biure, o 22 proc. nei sutinka nei nesutinka su šiuo teiginiu. Galima daryti išvadą iš vadovų perspektyvos, kad darbdaviams nenaudinga, kai darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, nes krenta jų darbo produktyvumas. Kiekvienas darbdavys turi susikurti savo darbo organizavimo metodą ir tvarkas, kurios labiausiai tiktų jo organizacijai. Darbdaviai turi prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų ir turi sugalvoti strategiją, kaip padaryti tai, kad nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai būtų produktyvūs.

Vadovų įsitikinimai apie nuotolinį darbą persiduoda darbuotojams ir juos paveikia neigiamai. Keller, Knight, Parker (2020) atlikta darbuotojų duomenų analizė rodo, kad atsakymas į šį teiginį yra teigiamas. Tyrimo dalyvavo 617 darbuotojų, kurie dirba namuose keturias ar daugiau dienų per savaitę. Tyrimo tikslas buvo išsiaiškinti, ar darbuotojai jaučia tiesioginio vadovo vadovavimo skirtumus dirbant iš namų ir dirbant iš darbo vietų. Į teiginį: „vadovas dažniau mane stebi, tikrina, kai dirbu iš namų“ 21 proc. sutiko, o 24 proc. nebuvo tikri dėl šio teiginio. Darbuotojai, kurie pranešė apie aukštą atidaus stebėjimo lygį, taip pat nurodė, kad jaučia darbdavio nepasitikėjimą darbuotojo darbu, o tai sumažina motyvaciją apskritai dirbti savo darbą, kas gali būti viena iš priežasčių, dėl ko darbuotojas gali pareikšti norą palikti darbovietę. Respondentams taip pat buvo duotas teiginys:

„dirbant nuotoliniu būdu iš darbuotojo visada tikimasi greitesnio atsakymo į el. laiškus ir skambučius nei dirbant iš darbo vietos.“ 48 proc. apklaustųjų sutiko su šiuo teiginiu ir tik 5 proc. su šiuo teiginiu nesutiko. Darbuotojai dirbdami iš namų patiria didesnę spaudimą, nes jie yra priversti įrodyti, priversti dėti papildomai pastangų, kad dirba savo darbą ir atlieka užduotis, negu dirbdami iš darbo vietų. O tai veda ir prie savotiško darbuotojų susiskaldymo – atsiranda dvi rūšys darbuotojų, kurie dirba ir namų ir darbuotojų, kurie dirba iš darbo vietų. Kolektyvo susiskaldymas veda prie prastėjančios įmonės reputacijos.

Nuotolinis darbas pandemijos metu paveikė darbo produktyvumą ir asmeninį darbuotojų gyvenimą. Atwater, George, Madera, Maneethai (2021) atliktas tyrimas rodo, kad dalis darbuotojų suvokia perėjimą prie nuotolinio darbo, kaip teigiamą darbo organizavimo būdą, dalis darbuotojų tai suvokia, kaip neigiamą darbo organizavimo būdą. Tyrime dalyvavo 278 darbuotojai iš Jungtinių Amerikos Valstijų, kurių amžius buvo nuo 22 iki 74 metų, visi tyrime dalyvaujantys darbuotojai buvo dirbantys, t.y. turėjo pastovias darbo vietas ir pandemijos metu pradėjo dirbti nuotoliniu būdu. Respondentams buvo užduoti klausimai, kaip pasikeitė jų atsakomybės, darbo valandos, atskaitomybė vadovams, darbo reikalavimai dirbant nuotoliniu būdu pandemijos metu. Į klausimą, kaip pasikeitė atsakomybės 37 proc. visų respondentų nurodė, kad atsakomybės pandemijos metu padidėjo, 47 proc., nurodė, kad išliko tokios pačios. Į klausimą kaip padidėjo darbo valandos 30 proc. visų respondentų nurodė, kad jos padidėjo, 44 proc. nurodė, kad jos nepasikeitė. 33 proc. atsakiusiųjų teigė, kad padidėjo atskaitomybė tiesioginiam vadovui, kuomet yra dirbama nuotoliniu būdu iš namų ir 44 proc. respondentų atsakė, kad atsirado papildomų reikalavimų darbiui, kuriuos darbuotojas turi išpildyti, kai dirba iš namų. Tyrime 56 proc. visų respondentų atsakė, kad perėjimas prie nuotolinio darbo buvo teigiama transformacija, kuri atnešė darbuotojams teigiamos naudos ir 61 proc. atsakė, kad nori tęsti nuotolinį darbą, kai pandemija pasibaigs. Tačiau atsakymai tarp asmenų labai skiriasi. 20 proc. respondentų nesutinka arba visiškai nesutinka, kad darbas namuose turi teigiamą poveikį, ir maždaug tiek pat procentų nesutinka arba visiškai nesutinka su noru toliau dirbti namuose po pandemijos. Galima daryti išvadą, kad nuotolinis darbas paveikė darbo produktyvumą ir darbuotojų asmeninį gyvenimą, tačiau vieni darbuotojai mato tai kaip neigiamas pasekmes, kiti mato kaip teigiamas pasekmes, todėl sugrąžinti darbuotojus po pandemijos vadovams darbiui iš ofiso bus labai sudėtinga, nes reikės pasiūlyti priimtina sprendimą abiem darbuotojų grupėms, kad būtų patenkinti darbuotojų poreikiai.

Ne visi darbuotojai, kurie dirbo pandemijos metu nuotoliniu būdu, nori grįžti dirbti į darbo vietas. Darbuotojai nori daugiau užtikrintumo, dėl darbo po pandemijos net jei darbdavys dar nežino, ką darbuotojams pasakyti. Pandemijai pasibaigus, dalis darbdavių nori grąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas. Organizacijoms žiūrint į ateitį po pandemijos, daugelis įmonių planuoja įdiegti hibridinį darbo modelį, derinant nuotolinį darbą su darbu darbo vietose. Organizacijos, kurios neaiškiai arba visai nekalba apie darbo po pandemijos ateitį, beveik pusė darbuotojų teigia, kad tai jiems kelia susirūpinimą ar nerimą. Yra žinoma, kad nerimas mažina darbo našumą, mažina pasitenkinimą darbu ir neigiamai veikia tarpasmeninius santykius su kolegomis. Alexander, De Smet, Langstaff, Ravid (2021) atliko tyrimą, kurio tikslas buvo išsiaiškinti, ko darbuotojai nori ir tikisi iš darbo naujoje realybėje po pandemijos. Buvo apklausti 5043 respondentai, dirbantys visą darbo dieną privačiose arba valstybinėse organizacijose, kurie pandemijos metu turėjo galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Organizacijos, kurios pasirenka „tylos strategiją“ (strategija, kurios metu darbuotojams nėra komunikuojama, koks darbo organizavimo būdas bus parinktas įmonėje ir kaip darbuotojai turės dirbti pasibaigus pandemijai), tyrimas parodė, kad tokie darbuotojai jaučia nerimą dėl savo ateities

ne tik profesinė, bet ir asmeninė prasme – prarastos pajamos, prarandamos darbo vietos, kas darbuotojus gali paskatinti link naujos darbovietės paieškų. 47 proc. respondentų nurodė, kad aiškios vizijos ar plano, skirto darbui po pandemijos, nebuvimas darbuotojams kelia susirūpinimą ar nerimą ir tik 6 proc. respondentų nesutiko su šiuo teiginiu. Aiškios komunikacijos apie darbą po pandemijos nebuvimas, taip pat prisideda prie darbuotojo perdegimo. 49 proc. apklaustųjų darbuotojų teigia jaučiantys kai kuriuos perdegimo darbe simptomus. Perdegimas ypač ryškus žmonėms, jaučiantiems nerimą dėl organizacinio bendravimo stokos. Šie darbuotojai beveik tris kartus dažniau pranešė, kad jaučiasi perdegę būtent dėl to, jog vadovai delsia sukurti strategijas, kaip turės būti organizuojamas darbas, arba iš viso nesiima jokių veiksmų. Darbuotojai nori lankstumo darbe, kad galėtų derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Tyrimo duomenys parodė, kad 52 proc. darbuotojų norėtų, kad jų organizacijose būtų pritaikyti hibridinio darbo modeliai, kuriuose darbuotojai, pagal iš anksto su darbdaviu suderintu planu dirbta darbo vietose ir kartais dirba nuotoliniu būdu. Mišrus modelis gali padėti organizacijoms maksimaliai išnaudoti talentus, kad ir kuriame pasaulio krašte jis būtų, sumažinti išlaidas ir sustiprinti organizacijos veiklą. Tyrimo duomenimis, 30 proc. apklaustųjų pranešė, kad svarstyty galimybę pakeisti darbdavį, jei organizacija grįžtų prie visiško darbo vietoje modelio. Tyrimo duomenimis 50 proc. apklaustųjų teigė, kad mielai pasirinktų organizaciją, kurioje būtų galima dirbti hibridiniu darbo modeliu tris ar daugiau dienų per savaitę. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai naujos realybės kontekste, nori matyti, kad organizacijos daugiau dėmesio skiria lankstumui, konkurencingą atlygį ir gerovę pasibaigus pandemijai – ir atvirkščiai, jie susirūpinę kad būsimas darbas, nepaisant to, ar jis atliekamas vietoje, ar nuotoliniu būdu, turės neigiamos įtakos asmeniniams poreikiams. Darbuotojai taip pat baiminasi, kad darbas vietoje padidins galimybę susirgti, o nuotolinis darbas sumažinti bendruomeniškumą ir bendradarbiavimą tarp kolegų. Išanalizuoti tyrimo duomenys parodė, kad darbdaviams trūksta ne tik strategijų, kaip organizuoti darbą po pandemijos, tačiau ir teikiamos komunikacijos darbuotojams, kas darbuotojams sukelia nerimą dėl darbo vietos nežinomybės ir perdegimą darbe. Turi būti aiški komunikacija darbuotojams, kuri padėtų pagerinti darbuotojų gerovę ir psichologinę būklę darbe.

Po pandemijos darbo organizavimo modeliai smarkiai pasikeitė. Nuotolinis ir hibridinis darbo modeliai tapo kiekvienos organizacijos kasdienybe, kiekviena organizacija sprendžia apie tokio darbo modelio būtinybę pati. Smite ir kt. (2023) atliko tyrimą, kuriame dalyvavo 11318 respondentų iš įvairių pasaulio šalių, kurie nuotoliniu būdu pradėjo dirbti pandemijos metu ir po jos arba grįžo dirbti į darbo vietas, arba pradėjo dirbti hibridiniu darbo modeliu. Respondentams buvo užduotas klausimas, kaip dažnai darbuotojai nori dirbti iš namų, 15 proc. nurodė, kad nenori niekada dirbti iš namų (visos darbo dienos dirbama iš darbo vietos), 43 proc. nurodė, kad retkarčiais norėtų dirbti iš namų (vieną dieną per savaitę dirbama iš namų, kitas 4 dienas per savaitę būtų dirbama iš darbo vietos), 30 proc. nurodė, kad norėtų dirbti pusė darbo laiko iš namų pusė iš darbo vietos (2-3 dienas per savaitę iš namų), 13 proc. nurodė, kad norėtų retkarčiais dirbti iš ofiso (1 diena per savaitę darbo vietoje, kitas 4 dienas per savaitę iš namų). Didžioji dauguma respondentų pasirenka darbo dienas biure derinti su dienomis namuose, o tai neseniai gavo mišrios darbo sąrankos arba lanksčios darbo tvarkos etiketę. Tai tik įrodo, kad pandemija pakeitė darbo organizavimo modelius, darbuotojai pasidarė išrankesni, o jų norai, įsivaizdavimas, kaip jie norėtų dirbti nuolat keičiasi, todėl darbdaviai turi individualiai įvertinti darbuotojų norus ir pasiūlyti norimą darbo organizavimo modelį.

Covid-19 metu atlikti tyrimai rodo, kad nemažai vadovų kovoja su efektyviu žmonių, dirbančių namuose, valdymu. Daugelis darbuotojų nepasitiki savimi ir jaučia perdėtą kontrolę iš vadovų, kadangi dirbantys iš namų turėjo pildyti savo darbo kalendorius, atsirado papildomų reikalavimų,

kurių prieš pandemiją nebuvo. Prasto darbuotojų valdymo pasekmės turi įtakos darbo kokybei, šeimoms ir darbuotojų psichologinei sveikatai, todėl reikia padėti vystyti vadovavimo įgūdžius šioje srityje. Pandemija sukėlė iššūkių tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, tokių kaip, išaugęs nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų skaičius pandemijos metu, darbuotojai dirbdami iš namų yra mažiau produktyvūs, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso išnykimas, naujų darbo organizavimo būdų paieška, nepasitikėjimas darbuotojais ir kt.

Nors pandemija prasidėjo tik 2019 m. ir ji atnešė daug nežinomybės visam pasauliui, tačiau vis dar nėra aišku, kaip darbdaviai turėtų laviruoti tarp darbuotojų, kurie dirba iš namų ir kurie dirba iš darbo vietų, kaip pasirinkti patį geriausią organizacijai darbo organizavimo modelį, kaip valdyti darbuotojus, kurie dirba nuotoliniu būdu, kad jų darbas būtų efektyvus ir kaip išlaikyti darbuotojų psichinę sveikatą. Nors pandemija ir sukėlė daug iššūkių tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, tačiau ji atnešė ir plusų, tokių kaip, sutrumpinamas kelionės laikas į/iš darbo, kurį darbuotojai gali panaudoti šeimai ar poilsiui, didesnis pasitenkinimas darbu, galimybė derinti savo darbą ir asmeninį gyvenimą, derinti darbo laiką, galimybė darbdaviams pritraukti norimų aukštos kvalifikacijos darbuotojų iš viso pasaulio, kurie galės dirbti nuotoliniu būdu.

Atsižvelgiant į darbuotojų pasipriešinimo grįžti dirbti į darbo vietas veiksnius, kurios turi įtakos darbuotojams ir darbdaviams, aktualumą ir naujumą, formuluojama mokslinė problema: kokie veiksniai skatina darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas po COVID-19 pandemijos, randant sprendimą priimtina darbuotojams ir žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalams.

2. Veiksnių, skatinančių darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas, teoriniai sprendiniai

COVID-19 pandemija buvo naujas dalykas pasaulyje, kuri atnešė daug nežinios tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, todėl nebuvo jokių aiškių gairių, kaip darbdaviai turėtų elgtis, kaip grąžinti darbuotojus saugiai dirbti į darbo vietas. Šiame skyriuje analizuojama mokslinės literatūros apžvalga. Skyriuje apžvelgiami darbo organizavimo būdai, darbas pandemijos metu taip pat kokie veiksniai skatino sugrįžti darbuotojus dirbti į darbo vietas iš darbuotojų ir žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvos.

2.1. Darbo organizavimo formos ir jų ypatumai

Dabartinėje visuomenėje yra daugybė įmonių, kurios teikia įvairias prekes ir paslaugas. Kiekviena organizacija turi pati nuspręsti, kaip organizuoti darbą, kokią formą pasirinkti ir apibrėžti tai savo darbo tvarkos taisyklėse ar kituose vidiniuose teisės aktuose. Organizacijoms svarbu užtikrinti darbuotojų kontrolę, nes tai vienas iš garantų, jog darbai bus atlikti laiku ir teisingai. Darbo organizavimas – vadovybės sprendimai, kaip turėtų būti vykdomas darbas organizacijoje (Kovierienė, Žičkienė, 2008). Tačiau 2019 metais pasaulyje prasidėjusi COVID-19 pandemija įmonėms sukėlė nemažai sumaišties.

2019 m. koronaviruso sukelta pandemija sustabdė ekonomiką ir sukėlė „medicininę komą“ visame pasaulyje. COVID-19 yra sunki ūminė kvėpavimo takų liga, kuri yra labai užkrečiama (Yang ir kt., 2020). Fujiogi, Koutsogiannaki ir Yuki (2020), teigė, kad koronavirusinė infekcija yra netipinė kvėpavimo takų liga, kuri yra labai pavojinga vaikams, vyresnio amžiaus asmenims ir žmonėms, turintiems gretutinių ligų. COVID-19 yra sunki liga, kuri sukelia sunkų kvėpavimo takų sindromą (Fauci, Lane ir Redfield, 2020). Nors šios ligos apibrėžimų yra daug, visi autoriai šią sąvoką apibrėžia panašiai, kad tai yra pavojinga ir labai užkrečiama liga.

Darbo organizavimo būdų yra daug, bet patį tinkamiausią pasirenka kiekviena organizacija individualiai, pagal savo poreikius ir veiklos sritį. Kovierienė ir Žičkienė (2008) nurodė tris darbo organizavimo būdus: darbas iš biurų, darbas iš namų ir darbo-namų darbo modelis. Darbą iš biurų autorės apibrėžia kaip stabilų darbo modelį, kada darbuotojas griežtai kasdien ateina į darbo vietą biure ir dirba nustatytas valandas. Darbą iš namų autorės apibrėžia, kaip darbo funkcijų vykdymą naudojant informacines technologijas ne darbo vietoje, o dirbant ir susikuriant darbo vietą namuose. Autorės nurodė ir trečią darbo modelį – darbo-namų darbo modelis. Jis apibrėžiamas, kai atliekamų darbo funkcijų vykdymas nuotoliniu būdu, t.y. pagal susitartą grafiką su darbdaviu, kelias dienas dirbama nuotoliniu būdu, likusias – iš darbo vietų. Panašias darbo organizavimo formas nurodė ir kiti autoriai (žr. 1 pav.). Darbo organizavimo modeliai skirstomi pagal darbo vietas: darbas iš darbo vietų (biuruose), nuotolinis darbas ir hibridinis darbas (Fana ir kt., 2020). Darbas iš biurų apibūdinamas, kaip darbo funkcijų atlikimas standartinėje darbo vietoje organizacijos pastate. Nuotolinis darbas apibūdinamas, kaip visų darbinių funkcijų vykdymas iš namų, dar kitaip vadinamas teledarbu. Hibridinis darbas apibūdinamas kaip darbo iš darbų vietų ir nuotolinio darbo derinys, kai dalis darbo atliekama iš darbo vietų, o dalis iš namų. Bolandir kt. (2020) išskiria keturias darbo organizavimo formas:

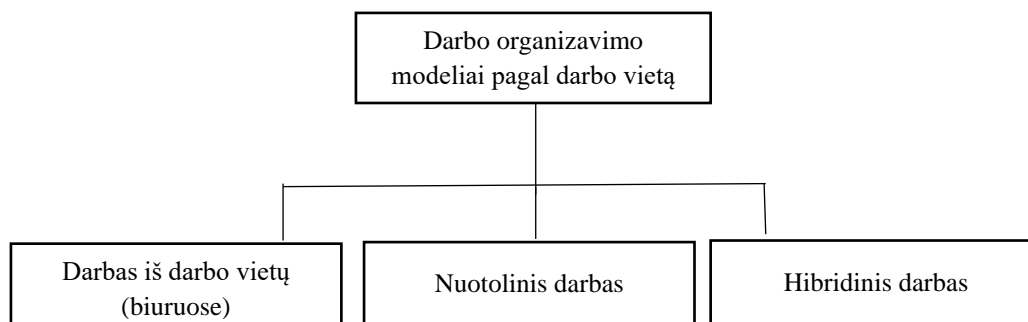
- visiškai nuotolinis darbas (angl. *fully remote*) (kuriantis teigiamus veiklos rezultatus);
- hibridinis darbo modelis (angl. *hybrid remote*) (neutralus rezultatas);

- hibridinis darbo modelis pagal išimtį (angl. *hybrid remote by exception*) (grynasis neigiamas rezultatas, bet jei reikia, tai galima padaryti nuotoliniu būdu);
- darbas iš darbo vietų (angl. *on-site*) (netinkamas dirbti nuotoliniu būdu).

Hibridinis darbo modelis reiškia nuotolinio darbo ir fizinio buvimo biure derinį, pagal kurį yra trys hibridinio darbo modelių tipai (Lenka, 2021):

- Nuotolinis darbas (angl. *remote first model*) – Šiame modelyje dauguma darbuotojų ir vadovų paprastai dirba nuotoliniu būdu, tačiau esant skubiam poreikiui fiziškai gali atvykti į darbo ar susitikimo vietą. Biuro patalpos fiziškai yra, darbuotojai gali jomis naudotis darbo tikslais, bet ne dažnai, o kai tik yra būtinas poreikis. Pirmajame nuotolinio darbo modelyje nebūtina, kad darbuotojai nesusitikėtų. Vadovybė kartais gali organizuoti tam tikrą veiklą, kurioje darbuotojai, esantys arti vienas kito, galėtų bendradarbiauti ir dirbti kartu.
- Retkarčiais biuras (angl. *office occasional*) – daugelis organizacijų vis dar nepriėmė nuotolinio darbo modelio. Jie vis dar mano, kad darbuotojo fizinis buvimas biure du ar tris kartus per savaitę yra būtinas organizacijai. Ši koncepcija įmanoma tiems darbuotojams, kuriems retkarčiais atvykti į biurus yra būtina, pavyzdžiui atsispausdinti reikiamus dokumentus. Pagal šį modelį vadovybė, taip pat aukštesnė valdžia, retkarčiais dirbtų biuruose. Darbuotojai, kurie negali fiziškai atvykti į biurą retkarčiais, vis tiek gali dirbti nuotoliniu būdu. Ši koncepcija gali kelti tam tikrų problemų, nes dirbantys visiškai nuotoliniu būdu gali jaustis nesaugūs ir jaustis atraeiliais darbuotojais, gauti mažiau vadovų dėmesio, jiems gali būti skiriamos mažesnės karjeros galimybės. Šie darbuotojai gali jaustis, kad dirbdami nuotoliniu būdu yra nustumti nuošalyje, ir daugiau dėmesio bus skiriama tiems, kurie fiziškai dirba biure.
- Pirmiausia biuras, tačiau kartais leidžiama dirbti nuotoliniu būdu (angl. *office first, remote allowed*): šiame modelyje naudojamas darbo iš biuro pirmumo ir nuotolinio darbo retkarčiais derinys. Šiame modelyje organizacija dažniausiai dirba iš darbo vietų ir kartais nuotoliniu būdu. Dauguma darbuotojų, įskaitant vadovų komandą, nuolat ateina į biurą, o pasirinkusieji nuotolinį darbą yra nuolat informuojami apie svarbias diskusijas ir jiems perteikiama svarbi informacija. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai atsiduria ne vietoje, o darbuotojų bendravimas taip pat sumažėja. Vadovybė turi taip suprojektuoti šį modelį, kad, nepaisant to, kad darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, visi prisijungtų virtualiai prie susirinkimų, kad nuotoliniai darbuotojai nesijaustų apleisti.

Galima teigti, kad autoriai išskiria panašius darbo modelius, kuriais darbdaviai vadovaujasi, rinkdamiesi jiems geriausia darbo organizavimo modelį.



1 pav. Darbo organizavimo modeliai pagal darbo vietą (sudaryta remiantis Fana ir kt., 2020).

Pandemija pasireiškė visame pasaulyje, darbdaviai buvo priversti ieškoti naujų darbo organizavimo būdų ir formų, buvo priversti lanksčiau žiūrėti į darbo laiką. Darbo organizavimo formų reikšmė itin sustiprėjo pandemijos metu, kai buvo taikomi įvairūs ribojimai tam, kad būtų apsaugota darbuotojų sveikata. Vienas iš darbo organizavimo būdų yra nuotolinis darbas, arba, kitaip, darbas iš namų – galimybė planuoti darbo laiką laisvai (Ammons ir Markham, 2004). Lietuvos Respublikos darbo kodekso 2020 metų 52 str. 1d. nuotolinį darbą apibrėžia, kaip darbo organizavimo formą arba darbo atlikimo būdą, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygtoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas). Nuotolinio darbo terminas suprantamas ir vartojamas trimis prasmėmis - darbas, kuris dirbamas ne darbo vietoje, darbas, dirbamas nutolusioje vietoje ir naudojant informacines technologijas dirbamas darbas (teledarbas), nekontaktiniu būdu dirbamas darbas, neapibrėžiant darbo vietos (Grigonienė, 2020). Galima daryti išvadą, kad literatūroje nuotolinis darbas išskiriamas keliais pagrindiniais bruožais, tokiais kaip darbas dirbamas ne darbo vietoje, nustatoma tvarka, kaip darbuotojas turi dirbti iš namų ir su ja yra supažindinamas.

Tradicinė darbo organizavimo forma – darbas iš darbo vietos (biuruose). Darbas iš darbo vietų, tai tradicinis darbo organizavimo modelis, kuomet su darbdaviu yra susitariamas tikslus darbo laikas (nuo kada iki kada darbuotojas turi būti darbe), darbo laiko norma (Roznowski, Wontorczyk, 2022).

COVID-19 pandemija pasireiškė tuo, kad vyriausybės patarė piliečiams laikytis socialinio atstumo priemonių, įskaitant darbą namuose. Daugelis žmonių turėjo išmokti dirbti namuose ir per labai trumpą laiką sukurti veiksmingas strategijas, kaip produktyviai dirbti namuose. Darbuotojų produktyvumas priklauso nuo to, ar darbuotojai gali susikaupti tinkamu laiku ir atsijungti reikiamu metu nuo darbo sistemų, atsigausti po su darbu susijusiu stresu ir išlaikyti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, būtent dėl to, atsirado hibridinio darbo sąvoka (Rudnicka ir kt., 2020). Hibridinis darbas tai galimybė dalį darbo laiko dirbti iš namų ir dalį darbo laiko dirbti iš darbo vietos (Newbold ir kt., 2020). Hibridinis darbo modelis yra galimybė išspręsti tam tikrus nuotolinio darbo iššūkius, tokius, kaip atitolimas nuo kolegų, bendravimo trūkumas, didesnis vadovų kontrolės lygis ir kt. O tai gali sumažinti darbuotojų patiriamą stresą.

Galime teigti, kad nuotolinio darbo sąvoka ir reiškinys nebuvo naujiena visame pasaulyje, tačiau nuotolinis darbas atneša ne tik teigiamų, bet ir neigiamų pasekmių, kiekvienas iš darbdavių turi nuspręsti, kuri iš darbo organizavimo formų labiausiai tinka pačiai įmonei. Keičiantis darbo rinkai darbdaviai turi būti lankstūs ir turi gebėti prisitaikyti prie greitai besikeičiančių sąlygų.

2.2. Grįžimo į darbo vietas ypatybės po pandemijos

Gera vadovų komunikacija apie darbo tvarką po COVID-19, kaip darbuotojai dirbs, kokia darbo organizavimo forma bus parinkta ir kt., skatina darbuotojų gerovę ir produktyvumą. Darbuotojai, kurie jaučiasi įtraukti į sprendimų priėmimą jaučiasi labiau įvertinti ir dirba našiau. Neaiški komunikacija arba jos nebuvimas apie darbo tvarką po COVID-19, darbuotojams gali turėti neigiamą įtaką (Alexander, De Smet ir kt., 2021). Individualūs socialiniai ir ekonominiai veiksniai, psichologinis poveikis, COVID-19 pandemija, keičia grįžimo į darbą metodus. COVID-19 pandemija sukėlė daug iššūkių tiek darbdaviams, tiek darbuotojams, tačiau nemažai iššūkių sukelia ir grįžimas dirbti į darbo vietas po pandemijos naujos realybės kontekste (žr. 1 lentelė). Žemiau pateiktoje lentelėje nurodomos darbuotojų baimės dėl grįžimo dirbti į darbo vietas, dėl darbo nuotoliniu būdu ir

kokios yra darbuotojų viltys naujos realybės kontekste. Darbuotojai bijo grįžti dirbti į darbo vietas, nes bijo užsikrėsti COVID-19 liga ir bijo ja užkrėsti savo artimuosius, bijo, kad bus sunkiau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, dirbant iš darbo vietų, taip pat, kad sumažės dėmesys darbuotojų gerovei. Darbuotojai bijo ne tik grįžti dirbti į darbo vietas, tačiau turi baimių ir dėl darbo nuotoliniu būdu – tokių, kad dirbant nuotoliniu būdu bus sunku suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, kuomet sunku nusistatyti aiškų dienos režimą, kuris skiriamas darbui, o kuris skiriamas asmeniniam gyvenimui, bijo prarasti artimą ryšį su kolegomis ir komanda. Darbuotojams dirbantiems nuotoliniu būdu sunkiau bendradarbiauti su kolegomis ir visa komanda, sunkiau įgyvendinti projektus ypač tiems, kuriems sunku naudotis išmaniosiomis technologijomis arba visai nėra apmokyti jomis naudotis. Patys darbuotojai tikisi, kad darbdaviai padės rasti sprendimą, grįžtantiems dirbti į darbo vietas, kad darbuotojai ir toliau galėtų derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Tikimasi, kad bus galima turėti geresnį lankstumą darbe, taip pat kad darbdaviai padidins galimybę bendradarbiauti su kolegomis, naudojant išmaniąsias technologijas, o nemokantiems jomis naudotis – suteiks mokymus. Tačiau svarbiausia, kad organizuojant naująjį darbo organizavimo būdą, nebūtų pamirštas darbuotojas ir būtų atsižvelgta į darbuotojų gerovę.

1 lentelė. Darbuotojų baimės dėl grįžimo dirbti į darbo vietas ir darbuotojų viltys (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Alexander, De Smet ir kt., 2021).

Baimės dėl grįžimo dirbti į darbo vietas	Baimės dėl darbo nuotoliniu būdu	Darbuotojų viltys po pandeminiu laikotarpiu
Blogesnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Blogesnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Geresnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas
Lankstumo nebuvimas kasdieniniame darbe	Prarandamas artimas ryšys su kolegomis ir komanda	Geresnis lankstumas kasdieniniame darbe
Padidėjusi tikimybė užsikrėsti COVID -19	Sumažinta bendradarbiavimo galimybė asmenims ir komandoms	Padidinta galimybė bendradarbiavimui su kolegomis, naudojant IT technologijas
Sumažėjęs dėmesys darbuotojui gerovei	Sumažėjęs dėmesys darbuotojui gerovei	Padidėjęs dėmesys darbuotojui gerovei

Grįžimas dirbti į darbo vietas, gali reikalauti papildomų pastangų ir išlaidų, ko iki pandemijos nebuvo (žr. 2 lentelė). Barnes ir Sax, (2020) prognozavo, kad grįžimas dirbti į darbo vietas po pandemijos nebus toks, koks buvo iki pandemijos ir nurodė papildomas priemones, sąlygas, kurių turės būti laikomasi, jeigu darbdaviai norės sugrąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas. Šios papildomos priemonės reikalauja papildomų išlaidų, kad darbuotojai ir klientai imtųsi apsauginių veiksmų realiu laiku, o norint tinkamai jų laikytis, reikia aktyviai stebėti darbo vietą ar visuomenės elgesį. Norėdami sumažinti darbuotojų riziką užsikrėsti, darbdaviai siūlo darbuotojams susirgus atidėti atėjimą į darbą, pasiūlyti arba pratęsti nedarbingumo atostogų išmokas. Nors teisiškai to nereikalaujama, tai yra etiškas darbdavio elgesys, siekiant prisitaikyti prie ligos ir taip užkirsti kelią jos perdavimui Keičiant darbo, mokymosi, apsipirkimo ir bendravimo kultūrą po pandemijos, reikalingos papildomos pastangos ligos prevencijos užtikrinimui. Pertvarų tarp darbo vietų įrengimas ar kitų kliūčių tarp darbuotojų ir tarp darbuotojų ir klientų įrengimas, griežtas šildymo, vėdinimo ir oro kondicionavimo sistemų standartų laikymasis ir oro filtravimo gerinimas uždaroje patalpose, darbuotojų skaičiaus mažinimas taikant slenkančius darbo grafikus gali sumažinti ligos pernešimą ir pagerinti darbuotojų gražinimą dirbti į darbo vietas po pandeminiame (Barnes ir Sax, 2020). Prieš COVID-19 pandemiją daugelis darbuotojų didžiąją darbo laiko dalį praleido verslo susitikimuose. Nors pastaraisiais mėnesiais ši veikla iš esmės buvo perkelta į nuotolines priemones, kai kurie darbuotojai ir darbdaviai

gali manyti, kad tiesioginiai verslo susitikimai yra būtini. Verslo kelionių riziką galima sumažinti taikant nusistovėjusias infekcijų kontrolės strategijas, pvz., vengti žmonių susibūrimo ir dėvėti kaukes. Pandemija kelia iššūkių – įvairioms darbo vietoms, įmonėms ir institucijoms. Visi stengiasi savo veikloje ir savo patalpose užkirsti kelią pavojingo, labai užkrečiamo oro pernešimo viruso perdavimui. Darbdavio ir institucinės prevencijos pagrindas yra palyginti nebrangios asmeninės apsaugos priemonės, kurių naudojimo mokoma ir stebima, pagrindinės administracinės kontrolės priemonės, darbo jėgos skirstymas į dvi grupes (dirbančius iš namų ir dirbančius iš darbo vietų), kad vienu metu darbo vietose nebūtų visi darbuotojai, tankumo mažinimas ir įpareigojimas savarankiškai atidėti darbą tiems, kurie jaučiasi blogai. Kaip teigia autoriai, po pandemijos darbuotojų testavimas yra veiksmingiausias būdas įvertinti ir stebėti darbuotojų sveikatą, taip pat atsekti asmenis, su kuriais buvo kontaktuojama ir taip užkirsti kelią ligos plitimui.

2 lentelė. Grįžimo į darbą ypatybės po pandemijos (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Barnes ir Sax., 2020)

Priemonė	Apibūdinimas
Apsauginės veido kaukės	Privalomas ir kontroliuojamas veido kaukių dėvėjimas
Asmeninė higiena	Dažnas rankų plovimas arba dezinfekavimas
Asmeninė diagnozė	Išsamus kontrolinis simptomų sąrašas, į kurį kiekvienas darbuotojas atsižvelgia prieš išeidamas iš namų
Socialinis atstumas	Jei įmanoma, socialinis atsiribojimas darbe; suskirstytos ir trumpesnės trukmės pamainos ir išdėstyti pietų laikai ar pertraukos
Darbo vietos dezinfekavimas	Dažnas darbo vietos giluminis valymas; higienos zonos su privalomais sanitarijos kontrolės punktais tarp jų
Darbo erdvės perplanavimas	Darbo erdvės pertvarkymas, siekiant užtikrinti didesnę atstumą tarp darbuotojų; pagerintas oro filtravimas ir vėdinimas
Nuotolinis darbas	Nuotolinio darbo skatinimas, kas tik gali atlikti savo darbo funkcijas nuotoliniu būdu
Darbo jėgos paskirstymas	Skatinti dirbti nuotoliniu būdu asmenims, kuriems gresia didesnė rizika
Gyvų verslo susitikimų apribojimas	Verslo susitikimų didžioji dalis vykta nuotoliniu būdu, nebent būtina kitaip
Naudojimasis mažesniu transportu	Jei įmanoma, apriboti masinio transporto naudojimą, skatinti asmeninių transporto priemonių naudojimą
Kontaktų sekimas	Atsekami susirgusiojo asmens kontaktai, siunčiami dirbti iš namų
Darbuotojų testavimas	Darbdavio administruojamas arba darbdavio sutartimi atliktas darbo vietos nustatymo testavimas su periodiniu pakartotiniu testavimu

Pandemijos metu įvyko dideli pokyčiai žmonių elgesyje bei įpročiuose, tai kaip darbuotojai buvo įpratę dirbti prieš pandemiją, po pandemijos pasikeitė. Žmonės buvo įpareigoti viešose vietose dėvėti kaukes ir laikytis bent vieno metro atstumo vienas nuo kito. Pirmuosius darbuotojus į darbo vietas po pandemijos darbdaviai sugrąžino su griežtais apribojimais, siekiant, kad jų sveikata būtų maksimaliai apsaugota, neatsižvelgiant į darbuotojų siekius ir norus, veiksnius, kurie motyvuotų darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas, pagrindinis dėmesys buvo skiriamas sveikatai, su žemiau nurodytais reikalavimais (Liu ir kt., 2022):

- 1) kaukių dėvėjimas;
- 2) kosint ir čiaudint užsidengti burną ir nosį;
- 3) dažnai plauti rankas;
- 4) vengti kontakto su laukinių gyvūnų mėsa, jos pirkimu ar valgymu;
- 5) atkreipti dėmesį į tokius simptomus kaip karščiavimas ir kosulys ir atlikti visapusišką sveikatos stebėseną;

- 6) vengti artimo kontakto su žmonėmis, kuriems pasireiškia kvėpavimo takų ligos simptomai;
- 7) vengti žmonių susibūrimo vietų;
- 8) patalpų švaros palaikymas ir langų atidarymas vėdinimui;
- 9) socialinių susibūrimų ir draugų bei giminių lankymosi mažinimas;
- 10) laikytis sveikos mitybos ir saikingai mankštintis.

Darbo saugos ir sveikatos gairės dėl darbo vietų atidarymo po pandemijos turi būti pritaikyta konkrečiai pramonės šakai arba profesijai ir atsižvelgti į unikalius fizinius, psichologinius ir įvairių darbo sąlygų socialinius darbo vietos veiksnius, nes ne visos gairės gali tikti kiekvienai įmonei, o sėkmingam darbo vietų atidarymam po pandemijos reikės didelių organizacinių pokyčių sveikatos ir saugos politikoje ir praktikoje, kad būtų parodytas lankstumas individualiems darbuotojo poreikiams. (Shaw ir kt., 2020). Pirmiausiai darbdaviai grąžino darbuotojus dirbti į darbo vietas, užtikrinant darbuotojų sveikatą, investavo papildomas lėšas į naujų ir saugesnių darbo vietų įrengimą, tačiau darbdaviai neišsiaiškina, kas darbuotojus motyvuoja grįžti dirbti į darbo vietas, kokie veiksniai skatina tai, norint sugrąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas nepakanka tik skirti papildomas lėšas sveikatos užtikrinimui ir įrengti naujas, saugesnes darbo vietas.

Galima daryti išvadą, kad darbuotojai grįždami į darbo vietas, nori atrasti būdą, kaip būtų galima įveikti savo baimes ir įgyvendinti viltis, tačiau pagrindinis darbas tenka darbdaviams, kurie atsižvelgiant į savo organizaciją, turi parinkti tinkamiausia darbo organizavimo būdą ir formą. Nauja realybė veda darbdavius į grįžimą į darbą, pasitelkus išmaniąsias technologijas, kartu su naujais darbo organizavimo metodais.

2.3. Darbuotojų ir organizacijos prioritetai dėl darbo organizavimo

Žmogiškųjų išteklių profesionalams COVID-19 pandemija atnešė ne mažai iššūkių taip pat. Vienas iš iššūkių – teisinė bazė, vyriausybių priimti sprendimai, kurie buvo priimti greitai, daug nesvarstant ir jie daug kartų keitėsi, o darbdaviai turėjo greitai į juos sureaguoti. Darbdaviai turi būti daug lankstesni nei buvo prieš pandemiją, turi taikytis prie kiekvieno darbuotojo individualiai – jei darbuotojas užsikrečia ar izoliuojasi, darbdavys turi neleisti darbuotojui dirbti ir suteikti galimybę dirbti iš namų, jeigu tai įmanoma. Tam tikrų darbuotojų grupių sugrąžinimas dirbti į darbą yra apsunkinamas (Barnes, Sax, 2020). Teisinė bazė buvo orientuota į darbuotojų papildomą saugos ir sveikatos užtikrinimą, kas darbdaviams kainavo papildomas išlaidas. Darbdaviams teko našta užtikrinti darbuotojų sveikatą grįžtant dirbti į darbą (dirbti ne nuotoliniu būdu), įgyvendinant vyriausybių priimtus sprendimus. Tokie priimti sprendimai, kaip privalomas darbuotojų testavimas, medicininių kaukių ar respiratorių dėvėjimas, temperatūros matavimas, darbdaviams sukėlė papildomų išlaidų (Fragala, Goldberg. E., Goldberg. N., 2021). Papildomas saugos ir sveikatos užtikrinimas darbdaviams buvo ne tik papildomos finansinės išlaidos, bet kainavo ir laiko kaštus, nes gauti prekes, norint užtikrinti papildomą apsaugą darbuotojams buvo sunku gauti (Jenkins, Smith, 2021). Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių profesionalams teko našta ne tik finansinė, bet ir teisinė, užtikrinant darbuotojų sveikatą.

Žmogiškųjų išteklių profesionalai turi daugiausiai įtakos parenkant darbo organizavimo formą organizacijoje, nes jie turi sprendimo teisę. Naujasis koronavirusas 2019 m. paplito visame pasaulyje

nuo tada, kai pirmą kartą buvo aptiktas Kinijoje. Naujoji pandemija sukėlė daug iššūkių: darbo apribojimai, sveikatos problemos, socialinis nutolimas, darbo namuose skatinimas. Virusas labai užkrečiamas ir pavojingas, visos šalys visame pasaulyje tiria strategijas, kaip pagerinti šalies ekonomiką, kaip sugrąžinti darbuotojus saugiausiu būdu dirbti į darbo vietas. Dirbant nuotoliniu būdu mažėja tikimybė užsikrėsti ir platinti virusą, tačiau dėl socializacijos nebuvimo suprastėja darbuotojo psichologinė sveikata. Dirbant iš darbo – veiklos rezultatai geresni, didesnis darbuotojo kontrolės lygis, tačiau kyla didelė rizika užsikėsti ir platinti ligą. Hibridinis darbas darbuotojams – užsikrėsti ir platinti virusą rizika išlieka didelė, tačiau tokiu būdu nenukenčia veiklos rezultatai. Hibridinis darbas darbuotojams palengvina psichologinę naštą, pereiti iš nuotolinio darbo į darbą iš darbo vietų (Shaw ir kt., 2021). Darbdaviai turi nuspręsti, kokia darbo organizavimo forma yra tinkamiausia jų organizacijoje, atsižvelgiant į vyriausybės nurodymus, taip pat į darbuotojų poreikius, nes priimtas sprendimas gali turėti įtakos surandant naujus ir prarandant senus darbuotojus. Darbdaviai taip pat turi nusistatyti aiškų darbo modelį, pagal kurį dirbs (Chuang, 2020). Organizacijos turi nusistatyti aiškius darbo modelius, kaip turėtų elgtis pandemijos metu ir visus darbuotojus su tuo supažindinti (kaip darbuotojai turi elgtis dirbdami iš namų ir kaip sugrįžę į darbo vietas).

Kiekvienas autorius analizuoja vis daugiau neigiamų aspektų, su kuriais tenka susidurti, Lenka (2021) nurodė keturis pagrindinius:

- **Paveiktas komandinis darbas** – nuotoliniame darbo modelyje komandinis darbas yra didžiausias iššūkis. Nuotolinis darbas dirbant vienam darbuotojui, atliekant individualias užduotis - nėra iššūkis, bet kai kalbama apie grupinį darbą darbuotojai turi dirbti komandoje, tai sukuria iššūkį. Dirbant iš darbo vietų koordinavimas tarp įvairių komandos narių ir bendravimas tampa lengvas, bet dirbant nuotoliniu būdu bendravimas ir koordinavimas tampa didelė problema. Komunikacija tarp komandos narių turi įtakos galiniam darbo rezultatui.
- **Sumažėjęs darbuotojų įsitraukimas** – nuotolinio darbo modelyje darbuotojų įsitraukimas yra paveiktas iš neigiamos pusės. Darbuotojai vienas kito nemato. Iškilus kokiai nors problemai jiems tampa labai sunku tai sutvarkyti virtualiai. Kai yra fiziškai darbo vietose, jaučiamas ryšys ir bet kokia problema yra lengvai išsprendžiama, taip didėja darbuotojų įsitraukimas. Nuotolinis darbas tam tikru etapu tampa labai nuobodus, bendravimas tampa rutininis, darbuotojai pradeda nusivilti darbu ir jiems vis sunkiau susikaupti darbui, todėl atsiradus neigiamiems veiklos rezultatams, galimas darbuotojo atleidimas.
- **Išmanieji įrenginiai, išmaniosios technologijos nėra atnaujintos / veikia prastai** – nuotoliniame darbo modelyje didžiausias iššūkis yra išmaniųjų technologijų prastas veikimas. Dėl prastai veikiančios technikos nuotolinis darbas tampa labai sunkus. Dažniausiai darbuotojai susiduria su ryšio ar interneto problemomis, o tai trukdo sklandžiam darbui. Tai veda į vėluojančius darbus, prastą bendravimo lygį ir turi įtakos našumui ir efektyvumui.
- **Sumažėjęs darbuotojų matomumas** - nuotoliniame darbo modelyje darbuotojo matomumas tampa problema. Dėl nuotolinio darbo dauguma darbuotojų ir vadovų negali sukontroliuoti, ką kitas darbuotojas iš tikrųjų veikia. Tai sukuria savotišką problemą, kadangi vadovybė nežino apie darbuotojo pažangą. Ši situacija sukuria įtakos darbuotojų veiklos vertinimui, karjeros plėtrai ir paaukštinimui.

Nors nuotolinis darbas pandemijos metu daugelio autorių buvo vertinamas kaip teigiamas pokytis, tačiau Chafi, Hultberg ir Yams (2022) nurodė įvairius iššūkius, susijusius su atsakomybe už darbo aplinką, kai darbuotojai ilgą laiką dirba nuotoliniu būdu:

- Skaityti ir interpretuoti subtilius signalus internetiniuose susitikimuose ir telefono skambučiuose ir suprasti, kaip darbuotojai iš tikrųjų jaučiasi.
- Identifikuoti ir palaikyti tuos darbuotojus, kurie patiria nerimą, stresą, izoliaciją, perkrovą, perkrovą ir pan., nepaisant sunkumų nuskaitant subtilius vaizdo skambučių signalus.
- Darbuotojų kolektyvo formavimas - pagrindinis poreikis yra rūpintis savo bendruomene ir sukurti žaidimams bei linksmybėms skirtas situacijas, kad nebūtų susikoncentruota tik į rutinines užduotis prie kompiuterio ir į kitus failus.
- Vadovavimo stilių pritaikymas individualiems poreikiams, kad būtų palaikoma atskirų darbuotojų įvairovė, atsižvelgiant į jų poreikius, užduotis ir pageidavimus.
- Darbuotojų motyvavimo strategijų paieška.
- Užtikrinti, kad darbuotojai jaustų bendrą tikslą, susijusį su organizacija. Darbuotojai turi išmokti geriau bendradarbiauti ir sutelkti dėmesį į pagrindinius savo darbo tikslus. Daugelis nežino, kad dirba su panašiomis užduotimis ir prisideda bendro organizacijos tikslo.
- Ugdyti naujus lyderystės įgūdžius, leidžiančius greitai prisitaikyti prie nuolatinių pokyčių ir rasti inovatyvių sprendimų. Lankstumas, reagavimas ir kūrybiškumas – ateities lyderystės savybės.

Nuotolinis darbas, kuris buvo pradėtas kaip trumpalaikis sprendimas dėl COVID-19 pandemijos dabar tapo kiekvienos įmonės kasdieniniu sprendimu. Pandemijos metu daugelis organizacijų visame pasaulyje skeptiškai vertino darbuotojų nuotolinio valdymo sėkmę. Anksčiau niekas neįsivaizdavo, kad susiklostys tokia situacija, kai organizacijos visame pasaulyje bus priverstos dirbti nuotoliniu būdu ir fiziškai neatvyks į darbo vietas ir galės tą patį pristatyti kaip fiziniuose darbo vietose. Pandemija žmoniškųjų išteklių valdymo specialistų darbui taip pat turi ir teigiamų pasekmių (Lenka, 2021):

- **Biudžeto taupymas** – nuotolinio darbo modelis padeda sutaupyti darbuotojams ir darbdaviams. Darbdavys taupo pinigus, nes taupo energijos suvartojimą, darbo vietos švarą, spausdinimo paslaugas, arbatą, kavą, vandenį, kt įvairios išlaidos. Darbuotojai taupo kelionės laiką ir išlaidas, maistą ir kitas išlaidas kurios yra susijusios su kasdieniu vykimu į darbo vietas.
- **Didesnis darbuotojų produktyvumo lygis** – nuotolinio darbo modelis padeda padidinti darbuotojų efektyvumą ir produktyvumą. Darbuotojai nėra verčiami ateiti į darbo vietas nuo 8 iki 17 val., taip jie tampa labiau atsipalaidavę ir sutaupo laiko važinėjant į darbą ir atgal. Sutaupytas laikas ir darbas patogioje jų pasirinktoje aplinkoje padeda didinti laimę ir mąstymo gebėjimus. Darbuotojai sugeba veikti daug geriau, o jų efektyvumo lygis taip pat padidėja.
- **Būdas pritraukti daugiau kandidatų** – nuotolinio darbo modelis gali veikti kaip efektyvus įdarbinimo įrankis, nes nuotolinis darbas suteikia laisvę įtraukti ir įdarbinti geriausiai darbuotojus visame pasaulyje. Geriausius talentus galima įdarbinti, nes jis neapsiriboja viena vieta. Tai padeda pasiekti geresnių rezultatų ir įgyti konkurencinį pranašumą.
- **Darbuotojų sauga ir sveikata** – hibridinis darbo modelis padidina darbuotojų saugumą nuo COVID-19 infekcijos. Kadangi darbuotojai dirba nuotoliniu būdu, jie beveik nekontaktuoja su kitais darbuotojais. Tai padeda išlaikyti socialinį atstumą ir taip pat padeda sustabdyti COVID-19. Kadangi darbuotojai yra sveiki, jie gali atiduoti visas pastangas ir padėti organizacijai toliau augti.

Ne visi darbuotojai, tačiau tam tikra grupė dirbančiųjų vertina darbo grafiko lankstumo galimybę, todėl jų pasitenkinimas darbu yra didesnis (Spagnoli ir kt., 2020). Darbas nuotoliniu būdu COVID-

19 pandemijos kontekste leido darbuotojams daugiau galimybių patiems kontroliuoti savo darbo laiką ir nuspręsti kuriuo metu geriau dirbti ir kiek laiko skirti šeimai, o kiek laiko skirti darbui. Remiantis Salanova ir kt., (2013), Spagnoli ir kt., (2020), Stoeber ir kt., (2013) išvalgomis darbas iš namų darbuotojams sukelia ir daug streso, nes išnyksta asmeninio gyvenimo ir darbo balanso riba, kuomet darbuotojams sunku kontroliuoti patį darbo laiką, o tai veda darboholizmo link (Endriulaitienė, Morkevičiūtė, 2021). Ryšys tarp asmenybinių veiksmų ir darboholizmo: nuotolinio darbo reikšmė COVID-19 pandemijos metu asmenybe pasižymintys darbuotojai tokias galimybes išnaudos vien tik darbui. Todėl, nors nuotolinis darbas pandemijos metu gali atrodyti patrauklus, tačiau dirbdami tokiomis sąlygomis tam tikromis asmenybės savybėmis pasižymintys darbuotojai dažniausiai patys pasirenka dirbti viršvalandžius (Spagnoli ir kt., 2020), tampa sudėtinga atskirti darbą nuo asmeninio gyvenimo. Darbą asmuo pašąmoningai ima sieti su darbovieta, o laisvalaikį – su namų aplinka. Suteikdamas tiek fizinį, tiek psichologinį takoskyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pajautimą, biure atliekamas darbas mažina darboholizmo vystymosi visų grupių darbuotojams tikimybę, kad ir kokios būtų asmeninės jų savybės (Molino ir kt., 2019). Galima teigti, kad nuotolinis darbas sukelia ne tik teigiamų, bet ir neigiamų pasekmių.

Daugeliui darbuotojų darbas COVID-19 krizės metu tyrimų duomenimis buvo nustatytas didesnis streso ir nerimo lygis. Daugelis darbuotojų, kurie galėjo atlikti savo darbo funkcijas nuotoliniu būdu, buvo išsiųsti dirbti nuotoliu, darbuotojai prisitaikė prie naujų darbo sąlygų. Tačiau, grįžimas dirbti į darbo vietas darbuotojams sukelia papildomo streso, dėl vėl pasikeitusių darbo sąlygų, o tai tiesiogiai turi įtakos darbuotojų psichinei sveikatai (Shaw, ir kt., 2020). Pandemijos metu darbuotojams reikėjo prisitaikyti prie naujų sąlygų, t.y. prie darbo nuotoliniu būdu, po pandemijos, dauguma darbuotojų buvo sugrąžinti dirbti į darbo vietas, o tai darbuotojams kelia streso lygį, nes vėl reikia prisitaikyti prie naujų darbo sąlygų. Papildomą stresą sukelia ir tai, kad darbuotojai nėra užtikrinti, kad turės ir/arba atgaus senąją darbo vietą, ar apskritai išsaugos savo darbo vietą (Hite, McDonald, 2020). Darbuotojams svarbu žinoti, kad jie sugrįš į savo senąją darbo vietą, kad išsaugos savo darbą ir nebus atleisti iš jo. Grįžimas į darbo vietas, nebus toks pats darbas, kuris buvo prieš pandemiją. Darbuotojai buvo grąžinami į darbo vietas su papildomais apribojimais: darbo vietų atskyrimas, veido kaukės, atstumo tarp kolegų išlaikymas. Tačiau tai veda prie kito iššūkio – darbuotojai patiria potrauminį stresą grįždami dirbti į darbo vietas, dėl didelės rizikos užsikrėsti COVID-19 darbo vietose ir ligą parnešti savo artimos šeimos nariams (Tan ir kt., 2020). Grįžimas į darbą po pandemijos darbuotojams sukelia daugiau streso, nes darbuotojams trūksta informacijos, trūksta apibrėžtumo, dėl darbo vietų, kas turi tiesiogiai įtakos darbuotojų sveikatai (Shaw ir kt., 2020). Nors vyriausybės priėmė daugybę sprendimų, kaip darbuotojus sugrąžinti dirbti į darbo vietas saugiai, kad būtų apsaugota darbuotojų sveikata, tačiau jie dar nebuvo išsprendę vieno svarbaus klausimo – dirbantys tėvai, nedirbantys darželiai ir mokymo įstaigos (Collins ir kt., 2020). Darbuotojams, turintiems nepilnamečių vaikų, kurie turi eiti į mokyklą ar į darželį, o mokyklos dirba nuotoliniu būdu, teko susidurti su nemenku iššūkiu, jie turėjo grįžti dirbti į darbo vietas, tačiau negalėjo, nes neturėjo kur palikti vaikų. Po pandeminiame laikotarpyje darbuotojai susiskaldė į dvi kategorijas: tie darbuotojai, kurie nori dirbti iš namų ir tie darbuotojai, kurie nenori dirbti iš namų (žr. 3 lentelė). Pagrindinės priežastys, kodėl darbuotojai nori dirbti iš namų – vaikų priežiūros ir darbo funkcijų derinimas, produktyvumo lygio pakilimas, darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas, laisvo darbo laiko pasirinkimas, galimybė pasitarti su šeima, žemesnis kontrolės lygis iš vadovų. Pagrindinės priežastys, kodėl darbuotojai nenori dirbti iš namų – sunku derinti vaikų priežiūrą ir darbinės funkcijas, nuotolinis darbas ne būtinai produktyvesnis darbas nei darbas iš darbo vietų, sunku atskirti darbo laiką nuo poilsio laiko, laisvas

darbo laikas neretai siejamas su papildomais viršvalandžiais, pasitarimai su šeima neatneša reikiamų rezultatų, aukštesnis kontrolės lygis iš vadovų sukelia papildomai streso, kas turi įtakos darbuotojo psichologinei sveikatai. Besikeičiant darbo rinkai, turi keistis ir darbo organizavimo modeliai, kurie atitiktų darbuotojų poreikius (Kovierienė, Žičkienė, 2008). Darbdaviai turi būti lankstūs, norėdami pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, turi atsižvelgti į darbuotojų grupes ir jiems pasiūlyti norimas darbo sąlygas. Galime teigti, kad grįžimas dirbti į darbo vietas sukelia iššūkių ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalams, bet ir darbuotojams.

3 lentelė. Priežastys kodėl darbuotojai (ne) nori dirbti iš namų (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Kovierienė, Žičkienė, 2008).

Priežastys, kodėl darbuotojai nori dirbti iš namų	Priežastys, kodėl darbuotojai nenori dirbti iš namų
Galimybė derinti vaikų priežiūrą ir darbo funkcijas namuose	Sunku suderinti vaikų priežiūrą ir darbinės funkcijas vienu metu
Galimybė efektyviau atlikti darbinės funkcijas	Nuotolinis darbas ne visada reiškia efektyviau atliktas darbo funkcijas
Galimybė derinti asmeninį gyvenimą ir darbinės funkcijas	Sunku atskirti darbo laiką, nuo poilsio/asmeninio gyvenimo laiko.
Galimybė pasirinkti darbuotojui priimtina darbo laiką	Laisvas darbo laiko planavimas neretai reiškia ilgesnes darbo valandas ir viršvalandžius
Galimybė pasitarti su šeima	Pasitarimai su šeima neatneša reikiamų rezultatų
Žemesnis kontrolės lygis iš vadovo	Aukštesnis kontrolės lygis iš vadovo

Darbas nuotoliniu būdu turi ir teigiamų ir neigiamų pasekmių tiek darbdaviams, tiek darbuotojams. Darbuotojai susiskaidė į dvi grupes: tie, kurie nori dirbti iš darbo vietų ir tie, kurie nori dirbti iš namų, todėl ir nuotolinio darbo reikšmė turi būti suprantama per dvi dimensijas, t.y. per teigiamus ir neigiamus rodiklius, tam, kad būtų galima suprasti tikrąją (ne)naudą darbuotojams (žr. 4 lentelė). Pradėjus dirbti nuotoliniu būdu, produktyvumas ir kūrybiškumas darbe ir prasmės jausmas bei susidomėjimas gyvenimu yra teigiamos gerovės rodikliai, o bendras stresas gyvenime (suvokiamas stresas) ir sveikatos iššūkiai yra neigiamos gerovės rodikliai (George ir kt., 2021). Autoriai teigia, kad prisitaikymas prie naujos darbo aplinkos, dirbant nuotoliu suteikė darbuotojams daugiau laisvės ir kūrybiškumo, atliekant savo tiesiogines darbo užduotis, taip pat darbuotojai sėkmingai panaudoja naują darbo aplinką kaip galimybę diegti naujoves ir pagerinti savo darbo atlikimą, taip pat dirbant iš namų darbuotojų pasitenkinimas darbu didėja ir atsirado lankstumas derinant darbą ir asmeninį gyvenimą. Darbuotojai, dirbdami iš namų savaitgaliais peržiūri el. laiškus, kad galėtų plačiau susipažinti, apie tai, kas darbuotojo laukia ateinančią savaitę, kad darbuotojas pasiruoštų naujiems darbams. Iki darbo iš namų, darbuotojai neperžiūrindavo el. laiškų savaitgaliais ar po darbo valandų, tačiau tai suprantamas, kaip teigiamas aspektas, nes nuotolinis darbas padidino darbuotojų supratimą apie darbą, taip pat patį įsitraukimą į darbą. Galima teigti, kad nuotolinis darbas naudingas tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, nes šis darbo organizavimo būdas gali būti naudingas ir našumui, ir kontrolei. Produktyvumas ir darbo valandų skaičius gali padidėti be žalingo poveikio darbuotojams, jei darbuotojams bus leista kontroliuoti, kada darbas atliekamas, jis taip pat suteikia žmonėms didesnę lankstumą, kurį jie išnaudoja daugiau dirbdami, nes sumažėja kiti daug laiko reikalaujantys ėjimo į darbą aspektai (pvz., važiavimas į darbą ir atgal, pasiruošimas, pertraukos). Rodikliai, per kuriuos žiūrima į nuotolinio darbo pasekmes, gali padėti užtikrinti sėkmingą ir produktyvų nuotolinį darbą.

4 lentelė. Rodikliai, per kuriuos suprantamos nuotolinio darbo teigiamos arba neigiamos pasekmės darbuotojams (sudaryta darbo autoriaus, remiantis (George ir kt., 2021).

Rodikliai, per kuriuos suprantamos nuotolinio darbo pasekmės	
Teigiami	Neigiami
Produktyvumas	Bendras stresas
Kūrybiškumas darbe	Sveikatos iššūkiai
Prasmės jausmas	Perdegimas
Susidomėjimas gyvenimu	

Šio poskyrio nuotolinio darbo galimybes ir nuotolinio darbo iššūkius puikiai apibendrina žemiau nurodyta lentelė (žr. 5 lentelė). Nuotolinis darbas gali teigiamai paveikti įmonės produktyvumo rezultatus, tačiau, norint tai pasiketi, reikia išnaudoti nuotolinio darbo galimybes jo sukeliams iššūkiams spręsti.

5 lentelė. Nuotolinio darbo galimybės ir iššūkiai (Chafi, Hultberg ir Yams, 2022).

Nuotolinio darbo galimybės	Nuotolinio darbo iššūkiai
Naujų skaitmeninių įrankių, gerinančių komandinį bendradarbiavimą, naudojimas	Iššūkiai keičiantys mąstymą ir kultūrą – nuo darbo biure iki nuotolinio darbas
Spartesnis skaitmeninių įgūdžių ugdymas	Nepakankamas techninis palaikymas, pasenusi infrastruktūra ir skaitmeniniai įrankiai, dėl senos IT sistemos, griežtos kibernetinio saugumo priemonės ir kliūtys, naujų IT sistemų pirkimas
Padidėjęs savarankiškumas, lankstumas ir įgalinimas	Riboti skaitmeniniai įgūdžiai ir per daug naujų mokymosi įrankių
Spartesnės savarankiškumo ugdymo strategijos	Darbuotojo perdegimo ir išsekimo problema, nespėjus atsipalaiduoti - iš karto į kitą susitikimą
Padidėjęs individualus produktyvumas	Nuolatinis pasiekiamumas ir pranešimai po darbo valandų
Laikas, sutaupyta keliaujant į darbą ir atgal, gali būti panaudotas apmąstymui ir mokymuisi	Darbo laiko ribų nustatymas
Lengviau į darbo dieną integruoti fizinius pratimus ir pasivaikščiojimus	Prasta darbo vietos ergonomika ir namų biurų prielaidos
Darbas lauke gamtoje	Savęs motyvacija, kai nėra stimuliacijos ir prasmės
Daugiau kokybiško laiko su šeima, augintiniais, draugais	Trūksta paramos priimant sprendimus ir grįžtamojo ryšio apie darbo progresą
Sumažintas anglies dioksido pėdsakas	Gerų įpročių formavimas (siekiant išspręsti pertraukų ir ribotos fizinės veiklos trūkumus)

Prasidėjusi pandemija žmogiškųjų išteklių profesionalams ir patiems darbuotojams aiškiai parodė, kad daug darbuotojų gali dirbti nuotoliniu būdu. Nuotoliniu būdu dirbančiųjų skaičius yra daug didesnis pandemijos metu nei skaičiai prieš pandemiją. Galime teigti, kad darbdavys turi didelę įtaką, sprendžiant, kokį darbo organizavimo modelį parengti savo organizacijoje, tačiau jų priimtas sprendimas gali labai smarkiai paveikti tiek jau dirbančius darbuotojus, tiek kandidatus, kuriuos organizacija nori pritraukti. Nuotolinis darbas atnešė tiek teigiamų tiek neigiamų aspektų, tačiau kiekviena įmonė turi rasti savo būdą, kaip veiksmingai su jais kovoti.

2.4. Darbuotojų pasipriešinimas grįžimui į darbo vietas

Šiuolaikiniame pasaulyje labai svarbu organizacijos pokyčiai ir taip, kaip ji sugeba kovoti su pokyčiais (Rupert, Vos, 2017). Pasipriešinimas pokyčiams apibrėžiamas, kaip neigiamų reakcijų išraiška, apsauga nuo planuojamų pokyčių arba varžančios jėgos, kurios priešinasi pertvarkymo vadovybei ir naujų kompetencijų įsisavinimui (Martinez, B., Perez, M., 2012). Darbdaviai ir darbuotojai pokyčius organizacijoje supranta skirtingai. Vadovai pokyčius supranta, kaip didėjančią ir

mažėjantį pasipriešinimą skirtinguose įmonės sprendimų priėmimo lygiuose ir tai vadovams yra savaime suprantamas dalykas. Darbuotojai pokyčius supranta, kaip nenatūralų reiškinį, kuris dažniausiai nėra priimamas noriai (Rupert, Vos, 2017). Tačiau ne visi norai priima pokyčius ir su jais susitaiko. Pasipriešinimas pokyčiams yra įprastas reiškinys, kuris vyksta tarp darbuotojų per organizacinių pokyčių ir pertvarkos laikotarpį (Charoensukmongkol, Puyod, 2021). Prasidėjusi COVID-19 pandemija sutrikdė ir sutrukdė visų sektorių veiklą visame pasaulyje. Esminis sutrikimas, kurį sukėlė COVID-19 pandemiją - darbuotojai į pokyčius pradėjo reaguoti ir jiems priešintis dar labiau nei prieš COVID-19 pandemiją (Charoensukmongkol, Puyod, 2021).

Pasipriešinimas grįžimui į darbo vietas gali turėti tiek paramos, tiek trinties šaltinių, kurie padeda arba trukdo sugrįžti dirbti į darbo vietas (žr. 6 lentelė). Įveikti pasipriešinimą grįžimui į darbo vietas gali padėti tokie paramos šaltiniai, kaip aukštesni tikslai darbui, individualios darbuotojo vertybės, socialinė parama, savęs vertinimas, nuotolinio darbo pokyčiai, tiesioginis vadovas, kurie pareiškia per rodiklius, tokius kaip produktyvumas, padidėjusi prasmė. Įveikti pasipriešinimą grįžimui į darbo vietas trukdo bendradarbių palaikymo praradimas, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso praradimas, kurie pasireiškia per suvokiamo streso ir prastėjančios sveikatos rodiklius. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso neužtikrinimas yra susijęs su atsiradusiais sveikatos iššūkiais, tai rodo, kad darbo kišimasis į gyvenimą yra sveikatos sutrikdymas (George ir kt., 2021). Žemiau lentelėje (žr. 6 lentelė) pateikti rezultatai aiškiai rodo, kad bendradarbio paramos praradimas ir darbo įsiveržimas į asmeninį gyvenimą gali pakeisti teigiamą ar neigiamą patirtį ir taip paskatinti grįžti dirbti į darbo vietas, arba paskatinti likti dirbti nuotoliniu būdu. Hibridinis darbo modelis yra vienas iš ateities įmonių gyvavimo pagrindų, kad darbuotojai nesipriešintų, grįžti dirbti į darbo vietas ir vėliau dirbti hibridiniu darbo modeliu, darbuotojams reikalingi papildomi mokymai, kaip reikėtų organizuoti savo darbą hibridiniu darbo modeliu, pagerinus darbuotojų įgūdžius, pasikeistų ir darbuotojų nuomonė hibridinio darbo modelio klausimu taip pat sumažėtų pasipriešinimas (Howe ir kt., 2022). Dėl COVID-19 sukeltų padarinių darbuotojai labiau pasikliaus savo tiesioginiais vadovais, kurie perteiks darbo politiką ir praktiką po pandemijos, teikdami paramą ir patarimus darbuotojams, vadovai atkreips dėmesį į įvairius padarinius ne tik viruso, bet ir nuotolinio darbo, tai ypač aktualu, kai darbdaviams reikės stebėti ir įgyvendinti naują darbo tvarką po pandemijos (Shaw ir kt., 2020). Galima teigti, kad pasipriešinimui grįžti dirbti į darbo vietas, yra tiek paremiantys tiek trukdantys šaltiniai, kiekvienas darbdavys prieš priimdamas sprendimą, kokią darbo organizavimo formą parinkti, turėtų atsižvelgti į rodiklius ir pagal tai parinkti paramos šaltinius, kurie pagrįstų jų pasirinkimą.

6 lentelė. Pasipriešinimo pokyčiams paramos ir trinties šaltiniai (sudaryta darbo autoriaus, remiantis (George ir kt., 2021).

Rodikliai	Paramos šaltiniai	Trinties šaltiniai
Produktyvumas	Aukštesni tikslai darbui	Bendradarbių palaikymo praradimas
	Individualios vertybės	Darbo ir asmeninio gyvenimo integracijos padidėjimas
	Socialinė parama	
	Pagrindinis savęs vertinimas	
	Nuotolinio darbo pokyčiai	
	Vadovas	
Padidėjusi prasmė	Pagrindinis savęs vertinimas	Bendradarbių palaikymo praradimas
	Nuotolinio darbo pokyčiai	Darbo ir asmeninio gyvenimo integracijos padidėjimas
Suvokiamas stresas	Individualios vertybės	Darbo ir asmeninio gyvenimo integracijos padidėjimas
	Pagrindinis savęs vertinimas	Bendradarbių palaikymo praradimas

Prastėjanti sveikata	Pagrindinis savęs vertinimas	Darbo ir asmeninio gyvenimo integracijos padidėjimas
		Bendradarbių palaikymo praradimas

2019 metais prasidėjusi COVID-19 pandemija privertė darbdavius ieškoti naujų darbo organizavimo formų – nuotolinis darbas. Darbuotojai pradžioje priešinosi perėjimui internetinio darbo būdo, atsirado neaiškumų ir sunkumų tarp kolegų ir kolektyvų, nes jiems trūko apmokymų, kaip išnaudoti išmaniąsias technologijas darbui (Charoensukmongkol, Puyod, 2021). Apmokius darbuotojus, kaip reikia dirbti nuotoliniu būdu, po pandemijos dalis darbuotojų nenori grįžti į darbo vietas, o tai yra iššūkis darbdaviui, kaip grąžinti darbuotojus į darbo vietas.

2.5. Veiksniai, skatinančios grįžti darbuotojus dirbti į darbo vietas po pandemijos

Pokyčiai reikalingi kiekvienai organizacijai, kad ji galėtų augti, todėl labai svarbu, kad vadovai parinktų tinkamą darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikimo strategiją. Viena iš veiksmingiausių darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams įveikimo strategijų - vadovybės komunikacija. buvo įrodyta, kad tai veiksminga prevencijos praktika ir sumažinti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams ir jų neigiamos reakcijos organizacijos metu krizė (Charoensukmongkol, Puyod, 2021). Ypač COVID-19 kontekste, Charoensukmongkol ir Puyod (2021) teigia, kad kokybiška ir aiški komunikacija darbuotojų pasipriešinimo pokyčiams metu, kurią teikia vadovai savo darbuotojams, sumažina darbuotojų neapibrėžtumo jausmą, kurį sukėlė COVID-19 pandemija.

Dar vienas efektyvus būdas išspręsti darbuotojų pasipriešinimą pokyčiams, grįžti dirbti į darbo vietas yra hibridinis darbas. Tai galimybė dalį darbo laiko dirbti iš namų ir dalį darbo laiko dirbti iš darbo vietos (Newbold ir kt., 2020). Hibridinis darbo modelis yra galimybė išspręsti tam tikrus nuotolinio darbo iššūkius, tokius, kaip atitolimas nuo kolegų, bendravimo trūkumas, didesnis vadovų kontrolės lygis ir kt. O tai gali sumažinti darbuotojų patiriamą stresą ir psichologinės sveikatos sutrikimus.

Darbdaviai turi būti lankstūs, norėdami pritraukti ir išlaikyti darbuotojus, turi atsižvelgti į darbuotojų grupes ir jiems pasiūlyti norimas darbo sąlygas (Kovierienė, Žičkienė, 2008). Vadovai turi atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir pasiūlyti jiems darbo gerinančias sąlygas, ne prastesnes nei darbuotojai turėjo dirbdami nuotoliniu būdu. O darbuotojų grupei, norintiems dirbti nuotoliniu būdu turi būti palikta tokia galimybė, norint išsaugoti motyvuotą, produktyvų darbuotoją.

Endriulaitienė ir Morkevičiūtė (2021), kad svarbu kontroliuoti darbuotojų darbo laiką, norint kovoti su darbuotojų pasipriešinimu grįžti dirbti į darbo vietas. Svarbu, kad darbuotojai galėtų ir toliau palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, daryti pietų ir kavos pertraukas, vadovams turi būti neleidžiama skambinti po darbo valandų, viršvalandžiai turi būti sumažinami maksimaliai iki 0.

Ne visi darbuotojai noriai grįžta dirbti į darbo vietas, kai kurie net palieka organizaciją ir nusprendžia ieškotis kitos, kurioje būtų galima dirbti nuotoliniu būdu. Aiškios komunikacijos apie po pandeminio darbo ateitį trūkumas taip pat prisideda prie darbuotojo perdegimo, didina nerimą dėl ateities, o žinoma, kad nerimas mažina darbo našumą, pasitenkinimą darbu ir neigiamai veikia tarpasmeninius santykius su kolegomis. Darbuotojai susiskirstė į dvi stovyklas: vieni tie, kurie noriai grįžta dirbti į darbo vietas ir tie, kurie nenori grįžti dirbti į darbo vietas, o iš to atsirado veiksniai, kurie skatina arba, priešingai, neskatina grįžti dirbti į darbo vietas (žr. 7 lentelė). Pandemija parodė, kad darbdavys turi būti lankstesnis kiekvieno darbuotojo atveju ir vienas iš pagrindinių dalykų ką turi padaryti darbdavys, norėdamas išlaikyti darbuotoją po pandeminiame laikotarpyje – išsiaiškinti, kaip

darbuotojai nori dirbti ateityje. Mišrus modelis gali padėti organizacijoms maksimaliai išnaudoti talentus kad ir kur jis būtų (Alexander, De Smet ir kt., 2021).

7 lentelė. Veiksniai, (ne)skatinantys grįžti dirbti į darbo vietas (sudaryta darbo autoriaus, remiantis Alexander, De Smet ir kt., 2021).

Veiksniai, skatinantys grįžti dirbti į darbo vietas	Veiksniai, neskatinantys grįžti dirbti į darbo vietas
Aiškų darbo modelis po pandemijos	Organizacijos nepateikia darbo po pandemijos vizijos darbuotojams
Aiški komunikacija, informacijos dalijimasis su darbuotojais	Darbuotojai jaučia nerimą dėl ateities, dėl trūkstamos komunikacijos iš darbdavio
	Aiškios komunikacijos apie po pandeminio darbo ateitį trūkumas prisideda prie darbuotojų perdegimo
Lankstus darbo modelis individualiai kiekvienam darbuotojui, pagal jo poreikį	Darbuotojai nori lankstesnio darbo modelio (darbas iš namų bent 3 darbo dienas per savaitę)
	Darbuotojai, turintys mažų vaikų, teikia pirmenybę nuotoliniam darbui

Darbdaviai turi įdėti daug pastangų, kad sugrąžintų darbuotojus dirbti į darbo vietas. Tačiau nebūtinai visos pastangos, kurias darbdavys darys, privers visas darbuotojų grupes grįžti dirbti į darbo vietas (Atwater ir kt., 2021):

- Vadovo dėmesio sutelkimas į tai, ką darbuotojai daro, o ne į tai, kada jie tai daro. Nerekomenduojama stengtis išlaikyti darbo vietoje turimą valandų ar laiko kontrolę. Darbuotojų lankstumas ir kontrolė yra labai svarbus našumo veiksnys. Darbuotojai, kurie jaus didesnę laisvę darbe, patys galės planuoti savo darbo laiką, jausis labiau patenkinti savo darbu.
- Pagalba darbuotojams palaikyti bendradarbiavimą su kolegomis. Investicijos į ryšių technologijas, kurios palengvina kontaktą su bendradarbiais, padeda tiek organizacijai, tiek asmeniui už darbo ribų. Be to, bendradarbių parama taip pat gali pasireikšti neformaliu bendravimu darbo vietoje, o tai rodo, kad nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams gali prireikti laiko ar veiklos, kuri padėtų neformaliai, nesusijusiai su darbu bendrauti su bendradarbiais.
- Vadovai turėtų padėti nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams nustatyti ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tai apimti lėšų skyrimą tinkamam namų biurui, kompiuterinei įrangai ir atskiriems ryšio įrenginiams darbui ir asmeniniam gyvenimui išigyti. Ribos tarp darbo ir namų yra labai svarbios.
- Aiškaus organizacijos tikslo perteikimas. Kodėl organizacija daro tai, ką daro, ir kodėl tai svarbu? Deja, daugelis darbuotojų kasdien eina į darbą aiškiai nesuprasdami, kodėl jų darbas yra svarbus. Vadovai ir lyderiai gali aiškiai perteikti organizacijos tikslą, ypač prižiūrėdami darbuotojus, kurie dirba nuotoliniu būdu, kad lengviau įsisavintų informaciją.
- Darbdavys turi pasinaudoti privalumais, kuriuos gali gauti dėl sumažėjusio streso dirbant namuose, tačiau taip pat turi išspręsti sveikatos problemas, kurios taip pat gali kilti. Darbuotojams turi būti pasiūlyti papildomi sveikatos patikrinimai ir kitokia pagalba, susijusi su sveikatos iššūkiais, su kuriais gali susidurti darbuotojai.

- Darbuotojams reikia būdų, kaip padidinti savo prasmės, svarbumo jausmą, kai gyvenimo ir darbo balansas išnyksta. Darbuotojai turi būti skatinami įsitraukti į savanorišką veiklą, kurioje galėtų realizuoti save.

Skirtingi autoriai nurodo skirtingus veiksnius, skatinančius darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas. Visi darbuotojai yra skirtingi, darbdaviai siūlo įvairiausių būdus, kad tik pritraukti talentingiausių darbuotojus ir juos išlaikyti, todėl darbdaviams reikia įdėti daug pastangų norint sugrąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas. Motyvuojančius veiksnius grįžti dirbti į darbo vietas po pandemijos darbuotojas ir darbdavys įsivaizduoja skirtingai. Skatinantys veiksniai grįžti dirbti į darbo vietas po pandemijos iš darbuotojo perspektyvos (Rudnicka ir kt., 2020):

- Dirbant nuotoliniu būdu labai lengva darbinę veiklą nukreipti į kitą namų veiklą (sunku nesiblaškyti namuose);
- Gana sunku dirbti iš namų ir susikaupti ilgą laiką nesikėlus nuo darbo vietos ir neklaidžiojant aplinkui, o biure tai daug paprasčiau;
- Kiekviena diena dirbant iš namų yra tokia pati;
- Neaiškus laiko pojūtis;
- Išnyko skirtumas tarp darbo dienų ir savaitgalių;
- Namuose sunkiau daryti kavos ir pietų pertraukas;
- Tėvams turintiems vaikų, sunku dirbti nuotoliniu būdu, jie mieliau renkasi darbą iš darbo vietų, arba hibridinį modelį;
- Darbuotojams trūksta įgūdžių, naudojant IT įrangą virtualiems susitikimams (gyvi susitikimai priimtini labiau);
- Nuotoliniu būdu sunkiau užmegzti ryšį su kolegomis, partneriais, vadovais;
- Darbuotojams vaizdo susitikimai buvo sunkūs, nes tai apsunkina kūno kalbos ženklų nebuvimą, sunku suprasti kada gali kalbėti kitas žmogus, sunku suprasti pašnekovo nuotaiką;
- Padidėjęs nuotolinių susitikimų skaičius sukėlė ypač svarbią vaizdo skambučių nuovargio problemą;
- Darbo - asmeninio gyvenimo ribos išnykimas;
- Lankstus darbo grafikas, modelis (dalinis nuotolinis darbas);
- Darbo vietos trūkumas naminiėje aplinkoje (nėra įrengtos erdvios darbo vietos namuose, tuo pat metu partneris dirba nuotoliu mažos erdvės bute);
- Ta pati erdvė darbui ir atsipalaidavimui sukelia neigiamus jausmus;
- Netinkamas interneto ryšys namuose, trukdo kokybiškam darbui;
- Reikiamos technikos darbui trūkumas trukdo kokybiškam ir patogiam darbui (kėdės, stalai, spausdintuvų nebuvimas);
- Kelionė į ir iš darbo, yra riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kurio darbuotojai nori;
- Ilgesnės darbo valandos, nuolat kreipiamasi po darbo valandų;
- Naujos ir patogios darbo vietos darbe;
- Socializacijos trūkumas.

Nors dauguma darbuotojų, hibridinio darbo galimybė motyvuoja grįžti dirbti į darbo vietas, tačiau nuotolinis darbas yra tinkamas ne visiems darbuotojams ir tokių darbuotojų sugrąžinimas dirbti į darbo vietas yra komplikotas. Po pandemijos dauguma įmonių buvo priverstos pakeisti darbo organizavimo modelius. Nedaugelis įmonių turėjo lanksčius darbo organizavimo modelius prieš

pandemiją, o nuotolinis darbas tokiose įmonėse visada buvo laisvas pasirinkimas, daugelyje kitų įmonių tai yra nauja privilegija darbuotojams po pandemijos grįžus dirbti į darbo vietas. Siekdamas reguliuoti nuotolinio darbo galimybes privilegiją darbuotojams, didžioji dauguma įmonių visame pasaulyje suformulavo gaires ar politiką, skirtus laikui po pandemijos, jos apima lankstumo, nuotolinio darbo ar mišraus darbo politiką, reglamentus ir instrukcija, darbo iš bet kurios pasaulio vietos įmonės politiką ir kt., (Smite ir kt., 2023). Autoriai teigia, kad kai sprendimus, dėl nuotolinio darbo įvedimo priima generalinis direktorius arba vykdomosios vadovybės komanda, sunku patenkinti skirtingus darbuotojų poreikius, nes aukščiausio lygio vadovai neturi tam reikalingos informacijos, neturi informacijos, ko darbuotojai nori. Tačiau naudingas tokio organizavimo aspektas yra tai, kad taisyklės bus vienodos visiems. Nors įmonės ir aiškiai nusistatė taisykles, kokiomis dirbs po pandemijos, iškomunikavo darbuotojams, tačiau ne visus darbuotojus tai motyvavo grįžti dirbti į darbo vietas, o įmonės iškomunikavusios, kad hibridinis darbo modelis yra privalomas visiems, praranda talentus, nes darbuotojams dirbantiems su vaikais sunkiau dirbti iš namų, sunkiau susikoncentruoti, o juos tiesiog gražinant dirbti į darbo vietas, nepasiūlius jokių papildomų naudų, kaip darbuotojams, kurie nenori grįžti dirbti į darbo vietas, atsiranda nelygybės problema. Autoriai Shaw ir kt., (2020) teigia, kad darbdavio planai ir strategijos, kaip atnaujinti darbo vietą po pandemijos, turėtų nustatyti ir numatyti atskiras aplinkybes darbuotojams, kurios turės įtakos darbuotojo COVID-19 požiūriui ir elgesiui, o politika, reikalaujanti vienodos atitikties, gali būti netvari arba nereali. Tačiau yra autorių, kurie teigia, kad darbuotojų sugrąžinimui į darbo vietas užtenka keturių aspektų, tokių, kaip (De Smet ir Bill Schaninger, 2022):

- **Lankstumo užtikrinimas darbuotojams.** Pandemija pakeitė visus darbuotojų ir darbdavių įsitikinimus, kaip turėtų atrodyti darbo organizavimas, todėl dalis darbuotojų padirbė nuotoliniu būdu, gražinami atgal į darbo vietas griežtai darbo dienai (darbas nuo 8 iki 17 val., penkias dienas per savaitę be jokio lankstumo), tai priverstų juos svarstyti mesti darbus ir ieškoti kito darbdavio, kuris tokią lankstumo galimybę siūlys. Tai reiškia, kad be lankstumo bus ne tik sunku įdarbinti ir išlaikyti talentus, bet ir pastangos dėl darbuotojų įvairovės ir įtraukimo yra pasmerktos. Lankstumas nebūtinai turi reikšti laisvą darbo laiką visiems.
- **Biurai turi būti tokie, kad darbuotojai patys norėtų sugrįžti dirbti į darbo vietas.** Tai yra tikslingos ir autentiškos darbuotojų patirties kūrimas. Priklausomybės jausmo ir vertės jausmo kūrimas yra raktas į ryšių su darbuotojais stiprinimą, todėl jie nori augti įmonėje, o ne už jos ribų. Tradiciniuose biuruose gausu darbo vietų, pavyzdžiui, rašomųjų stalų ir kabinų, tačiau biurų atnaujinimas skatina darbuotojus grįžti dirbti į malonias, naujas ir saugesnes darbo vietas.
- **Darbuotojų bendradarbiavimo lygis skatina koordinavimo lygį.** Socialinė darbo patirtis yra svarbi, ypač kai žmonės pradeda dirbti. Pirmosios darbuotojo darbo savaitės yra geriausia galimybė puoselėti ryšio jausmą su vadovu ir kolegomis, kartu supažindinant su organizacijos vertybėmis, kultūra ir procesais, tas pats gali būti pasakytina ir apie bendradarbiavimo projektus.
- **Organizacijos sveikatos užtikrinimas.** Organizacijos sveikata – tai įmonės gebėjimas suderinti savo kultūrą ir praktiką, kad būtų pasiekti strateginiai tikslai, kurie yra būtini ilgalaikiam ir sėkmingam darbui. Yra daug darbų – restoranų darbuotojai, slaugos namų priežiūros darbuotojai, santechnikai – kai dirbti už darbo vietos ribų nėra galimybės. Jei vadovai rengia telekonferencijas iš paplūdimio, o žemesnio rango darbuotojai priversti triūsti

būstinėje, tai gali sustiprinti nelygybę ir sugadinti įmonės kultūrą. Faktas yra tas, kad pandemija pakeitė darbuotojų norus ir poreikius, todėl kultūra taip pat turi prisitaikyti.

Įmonės tarpusavyje konkuruoja, norėdamos pasiūlyti darbuotojams, kaip įmanoma geresnes sąlygas ir taip pritraukti daugiau talentų. Bockisch (2022) nurodo, kad darbuotojų sugražinimui į darbo vietas po pandemijos reikia daugiau pastangų, nes sugražinti darbuotojus į darbą dirbti 40 valandų per savaitę priverčia jaustis darbuotojus kaip šeštajame dešimtmetyje. Autorės siūlomi būdai, kaip efektyviai sugražinti darbuotojus dirbti į darbo vietas:

1. Darbuotojų poreikio išsiaiškinimas. Darbdavys turi atkreipti dėmesį į susirūpinimą keliančius klausimus, aptarti juos su darbuotoju, ką įmonė daro teisingai ir ką reikia patobulinti. Tai galima padaryti per susitikimus su darbuotojais arba visos įmonės apklausas, tai padės sukurti gerą darbdavio įvaizdį ir užtikrinti, kad jūsų darbuotojai jaustųsi vertinami ir išklausomi.

2. Komunikacija apie savo, kaip darbdavio lūkesčius. Klausydamiesi darbuotojų atsiliepimų darbdaviai, taip pat turi aiškiai suprasti savo samprotavimus ir lūkesčius. Žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalai turi būti skaidrūs ir turi paaiškinti savo darbuotojams, kodėl verta juos sugrįžti į ofisus ir kodėl tam tikri sprendimai yra priimami.

3. Darbo aplinkos persvarstymas. Darbo aplinka turėtų skatinti darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas, jei darbo aplinka nėra patraukti darbuotojams ją reikia iš naujo persvarstyti ir pasiūlyti naujus sprendimus darbuotojams. Net ir sušvelnėjus COVID-19 taisyklėms, daug žmonių vis dar nerimauja dėl galimo užsikrėtimo virusu. Darbuotojams turi būti suteikta tikrumo jausmas ir turi būti parodyta, kad biuras yra saugi vieta jiems dirbti.

4. Saugios erdvės sukūrimas. Darbuotojams turi būti aiškiai pranešta apie saugaus koronaviruso planą ir pakeitimus, kurie buvo atlikti (ar bus atlikti) biure.

5. Asmeninių socialinių ir mokymosi galimybių sukūrimas. Dabar labiau nei bet kada žmonės ieško socialinio ryšio ir profesinių galimybių. Ir tai yra viena iš didžiausių biuro kortų, kuria darbdavys gali pasinaudoti.

6. Darbuotojų skatinimas. Darbuotojų paskatinimas gali palengvinti perėjimą iš nuotolinio darbo į darbą iš darbo vietų ir padėti išlaikyti darbdavius konkurencingus. Jei darbuotojas vis dar turi rimtų rūpesčių ar baimių dėl pandemijos, negalima darbuotojų prievarta versti grįžti dirbti į darbo vietas, nes tai tik sukels papildomo streso. Žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalai turi būti dėmesingi ir turi dirbti su darbuotojais, ieškodami jiems patogaus sprendimo.

7. Darbdaviai turi būti dėmesingi darbuotojams. Požiūrį į darbą pasikeitė visam laikui ir darbdaviai turėtų taikyti labiau mišrų požiūrį, pvz., suteikti žmonėms laisvę pasirinkti, kur jie nori dirbti, arba nurodyti tik tam tikras dienas ar laiką, kada jie turi būti biure.

8. Grįžtamasis ryšys darbuotojams. Net ir sudarę grįžimo į darbą planą, darbdaviai turi bendrauti su darbuotojais ir pritaikyti savo politiką. Darbo aplinka ir darbuotojų lūkesčiai nuolat keičiasi, taigi, norint išlaikyti talentą, darbdavys turi išlikti lankstus ir keistis kartu su darbuotoju.

9. Lankstumas darbe turi išlikti. Daugelis darbuotojų tiesiog nenori grįžti į darbo vietas pilnu etatu, jiems reikalingas lankstumas, kad kai prireiks, jie galėtų pasinaudoti nuotolinio darbo galimybe.

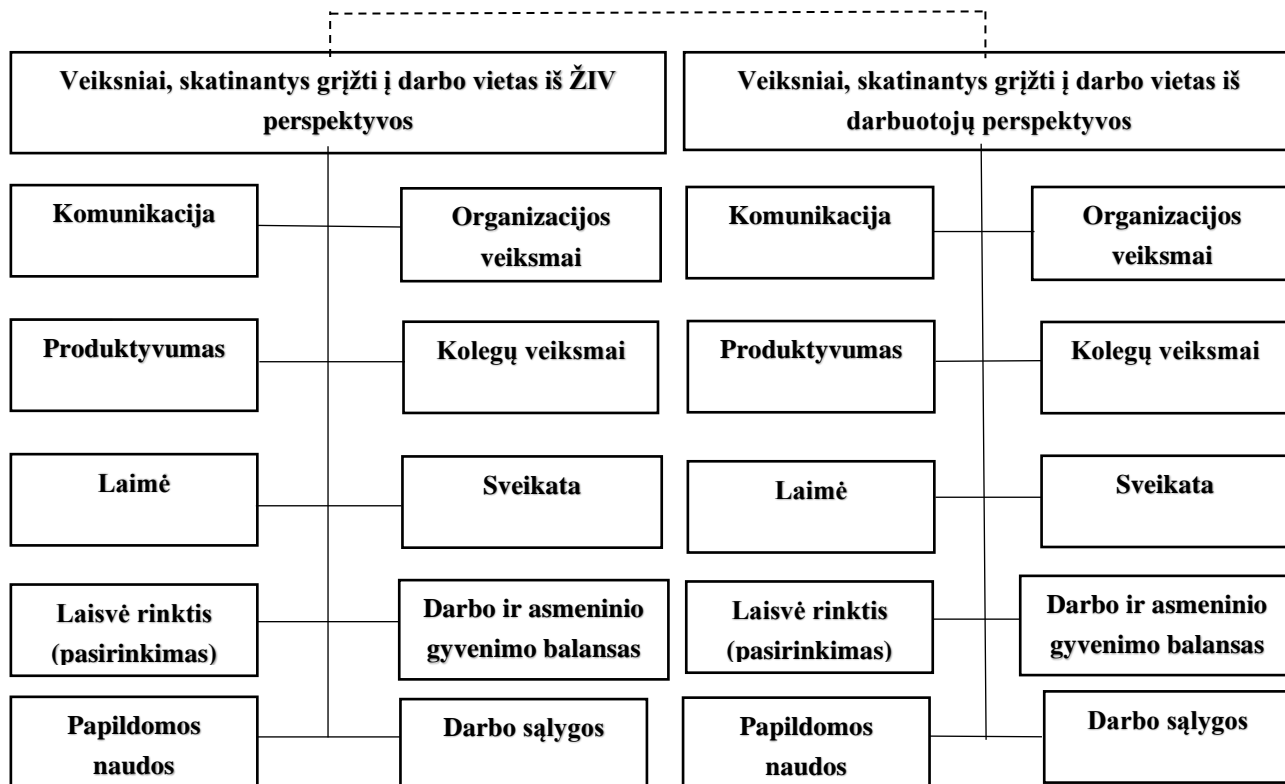
Šie būdai, kuriuos turėtų padaryti darbdavys, kad darbuotojai grįžtų dirbti į darbo vietas, nebūtinai juos sugrąžins į ofisus, nes darbuotojų ir darbdavio įsivaizdavimas apie veiksnius, kurie skatintų darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas skiriasi. Žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalai pirmiausiai turėtų išsiaiškinti, kas jų darbuotojus motyvuotų grįžti dirbti į darbo vietas ir taikyti individualų modelį kiekvienam darbuotojui, nes nebūtinai tai, kas tinka vienam darbuotojui tiks ir visai darbuotojų grupei. Darbuotojai, kurie grįžta dirbti į biurus tikisi, kad bus sukurta ergonomiškesnė darbo vieta, priešingai nei, pavyzdžiui, namų biure, kad bus iš naujo nustatyti darbo dienos pokyčiai ir natūraliu būdu bus padidintas darbuotojų fizinis aktyvumas, kai darbuotojai juda tarp skirtingų biuro vietų ir keliauja į biurą ar iš jo eina pėsčiomis, taip pat darbuotojai labiausiai laukia susitikimų su kolegomis biure, turėdami tinkamą paramą ir lanksčiai derindami nuotolinį darbą ir laiką su kolegomis biure, darbuotojai tikisi ateityje rasti geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Chafi, Hultberg ir Yams, 2022). Protingai išnaudojus veiksnius, skatinančius grįžti dirbti į darbo vietas, darbdavys galėtų organizuoti darbą hibridiniu darbo modeliu ir taip laimėtų abi pusės – darbdavys ir darbuotojas, o nuotolinis darbas taptų įrankiu produktyvesniam darbui.

2.6. Veiksnių, skatinančių darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas teorinis modelis

Apibendrinant mokslinę literatūrą buvo sudarytas veiksnių, skatinančių darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas po COVID-19 pandemijos teorinis modelis iš darbuotojų iš žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvų (žr. 2 pav.).

COVID-19 pandemija buvo naujas dalykas pasaulyje, kuri atnešė daug nežinios tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, todėl nebuvo jokių aiškių gairių, kaip darbdaviai turėtų elgtis, kaip grąžinti darbuotojus saugiai dirbti į darbo vietas. Viena iš rekomendacijų darbdaviams buvo hibridinis darbas, kuomet darbuotojai gali dalinai dirbti iš darbo vietų ir dalinai dirbti nuotoliniu būdu, taip išsprendžiant lankstumo nebuvimą, dirbant iš darbo vietos. Kita iš rekomendacijų – saugios darbo vietos užtikrinimas, nors tai ir kainuotų papildomų kaštus įmonėms, tačiau tai sumažintų darbuotojų baimę užsikrėsti COVID-19 ir užkrėsti artimuosius.

COVID-19 buvo nemenkas iššūkis darbdaviams. Darbdaviai turėjo atsižvelgti į tai, kad būtų neatsiliekiama nuo produktyvumo, finansinių rodiklių, bet taip pat būtų išsaugoma darbuotojų sveikata, nes COVID-19 liga yra labai užkrečiama ir pavojinga. Vyriausybės išleido daug teisės aktų, kuriais darbdaviai turėjo vadovautis, kurie trukdė darbdavių veiklai, tai kainavo papildomai išlaidų, nes darbdaviai turėjo užtikrinti darbuotojų sveikatą. Tačiau veiksniai, kurie skatintų darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas skiriasi iš darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų perspektyvų.



2 pav. Teorinis modelis sričių, susijusių su darbuotojų grįžimo po COVID-19 pandemijos į darbo vietas, skatinimo veiksniais

Žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų požiūriu suteiktus darbuotojams papildomų sąlygų, tokių, kaip hibridinis darbo modelis, saugios darbo vietos užtikrinimas, darbo savaitės trukmės trumpinimas – darbuotojai norėtų sugrįžti dirbti į darbo vietas, o darbuotojų požiūriu – papildomos sąlygos, aiškus darbo modelis, darželis darbuotojų vaikams, vykimo išlaidų kompensavimas ir kt.. Tačiau pagrindinė problema išlieka, kaip rasti priimtina sprendimą abiem pusėms – žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalams ir darbuotojams, kad darbuotojai po pandemijos būtų sugrąžinti dirbti į darbo vietas.

3. Veiksnių, skatinančių darbuotojus grįžti į darbo vietas po pandemijos tyrimo metodologija

Veiksnių, skatinančių darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas po pandemijos yra daug, kol kas dar nėra atlikto konkretaus tyrimo, kuris būtų nustatęs strategijas, kuriomis turi vadovautis darbdaviai, siekdami sugrąžinti darbuotojus į darbo vietas ir kokie veiksniai darbuotojus motyvuoja grįžti dirbti į darbo vietas. Atlikti įvairūs moksliniai tyrimai atskleidė, kad yra daug veiksnių, kurie motyvuoja grįžti dirbti į darbo vietas po pandemijos skirtingas darbuotojų grupes, o žmogiškųjų išteklių specialistams tenka kažką darbuotojams pasiūlyti, kad jie sugrįžtų dirbti į darbo vietas, tačiau pagrindinė problema išlieka, ką žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai turi daryti, kad sugrąžintų dirbti visas darbuotojų grupes į darbo vietas po pandemijos.

3.1. Tyrimo tikslas ir uždaviniai

Atskleisti veiksnius, kurie skatintų darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas po pandemijos, atlikti tyrimą. Pasirinktas darbo tyrimas kokybinis tyrimo metodas, pusiau struktūruotas interviu, kuriuo siekiama atskleisti, kokie yra veiksniai, skatinantys darbuotojus grįžti dirbti į ofisus po pandemijos. Siekiant nustatyti veiksnius, kurie skatina darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas po pandemijos bus tiriamos dvi darbuotojų grupės – darbuotojai, kurie pandemijos metu pradėjo dirbti nuotoliniu būdu ir žmogiškųjų išteklių specialistai, kurie tiesiogiai susidūrė su darbuotojų nenoru grįžti dirbti į darbo vietas. Gauti darbuotojų, kurie pradėjo pandemijos metu dirbti nuotoliniu būdu ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų kokybinio tyrimo rezultatai tarpusavyje palyginti ir įvertinti, siekiant nustatyti, kokie yra bendri priimtini veiksniai, tiek darbuotojams tiek ŽIV specialistams. Tyrimas bus atliktas Lietuvoje esančiose įmonėse.

Tyrimo tikslas: Ištirti veiksnius, skatinančius darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas po COVID pandemijos.

Tyrimo uždaviniai:

1. Iš darbuotojo perspektyvos nustatyti veiksnius, skatinančius darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas
2. Iš žmogiškųjų išteklių valdymo specialisto perspektyvos nustatyti veiksnius, skatinančius darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti į darbo vietas

3.2. Tyrimo instrumentas

Analizės vienetai. 10 žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų, kurie susidūrė su darbuotojų nenoru grįžti dirbti į darbo vietas pandemijos metu ir 12 darbuotojų, kurie nuotoliniu būdu pradėjo dirbti pandemijos metu ir po pandemijos turėjo sugrįžti dirbti į darbo vietas. Buvo atlikti 22 interviu, pirmiausiai buvo atlikta 10 interviu su žmogiškųjų išteklių specialistais. Interviu buvo atliekami tol, kol buvo nustatyta, kad informantų teikiama informacija kartojasi.

3.3. Tyrimo imtis ir eiga

Kokybinis tyrimas atliktas nuo 2023 m. vasario iki balandžio mėnesio Lietuvos įmonėse.

Tyrimo metu dalyvavo 22 respondentai (12 darbuotojų, kurie pandemijos metu pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, iki tol nebuvo dirbę iš namų, o po pandemijos buvo sugrąžinti dirbti į darbo vietas

ir 10 žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų, kuriems teko grąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas). Pirmiausiai buvo atlikti interviu su žmogiškųjų išteklių valdymo specialistais, vėliau buvo kalbinti tose įmonėse dirbantys darbuotojai, tam, kad įsitikinti kokios priemonės motyvuoja sugrįžti dirbti į darbo vietas iš organizacijos perspektyvos, o vėliau palyginti su motyvuojančiais darbuotojų veiksniais.

3.4. Duomenų apdorojimas

1. Atliktas kokybinis tyrimas, pusiau struktūrizuotas individualus interviu. Interviu vyko nuotoliniu būdu pasitelkiant dvi išmaniąsias technologijas („Zoom“ ir „Microsoft teams“). Klausimynai darbuotojams ir žmogiškųjų išteklių profesionalams skiriasi. Klausimyną sudaro dvi pagrindinės dalys:

1. **Įvadiniai klausimai.** Klausimai susiję su pandemijos metu patirtais iššūkiais ir kartu susiję su tema, kurių tikslas padėti respondentui pasijausti saugiai, įgyti pasitikėjimą. Įvadiniai klausimai žmogiškųjų išteklių profesionalams ir darbuotojams vienodi.

2. **Veiksnių, skatinančių grįžti dirbti į darbo vietas po pandemijos nustatymas.** Darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų klausimynai skiriasi, darbuotojų klausimyną sudaro 11 sričių klausimų, o žmogiškųjų išteklių specialistų – 12 sričių klausimai. Darbuotojų – demografiniai klausimai, darbas iki pandemijos ir jos metu, komunikacija dėl grįžimo į darbo vietas, grįžimas į darbą, organizacijos veiksmai, svarbu darbuotojui grįžtant į ofisą, kolegų veiksmai, produktyvumas, laimė, sveikata, pasirinkimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų - demografiniai klausimai, darbas iki pandemijos ir jos metu, komunikacija dėl grįžimo į darbo vietas, grįžimas į darbą, organizacijos veiksmai, svarbu darbuotojui grįžtant į ofisą, kolegų veiksmai, produktyvumas, laimė, sveikata, sėkmė/nesėkmė, pasirinkimas. Klausimynai, skirti kokybiniam tyrimui pateikti prieduose. Darbuotojų - pirmame priede (žr. 1 priedas), žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų – antrame priede (žr. 2 priedas).

Atranka. Informantai atrinkti tikslingai, kurie dirbo pandemijos metu nuotoliniu būdu ir po pandemijos buvo sugrąžinti dirbti į darbo vietas. Yra dvi informantų grupės, darbuotojai, kurie pradėjo dirbti nuotoliu per pandemiją, o iki jos nuotoliu nedirbo ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, kurie susidūrė su problema, dėl nenorinčių grįžti dirbti darbuotojų į darbo vietas. Su kiekvienu informantu dėl pokalbio buvo tartasi individualiai, daugiausiai nuotoliniu būdu, per internetines programėles.

3.5. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą buvo vadovaujamasi Kardelio (2016) pateiktais etikos principais:

1. **Konfidencialumas** – tyrėjas privalo užtikrinti, kad visą gautą informaciją iš informanto laikys paslapyje ir niekas nepateiks. Pradedant tyrimą, jo dalyviams pateikiama informacija, kokios konfidencialumo ribos. Jei konfidencialumas nebus užtikrintas yra didelė tikimybė, kad informantas atsisakys dalyvauti tyrime.

2. **Anonimiškumas** – tyrėjas privalo užtikrinti ir saugoti dalyvių ir tyrimo duomenų anonimiškumą. Anonimiškumą galima užtikrinti koduojant duomenis ir užslaptinus duomenų bazę.

Atliekant tyrimą informantams buvo paaiškinti tyrimo etikos principai, kad bus išlaikomas konfidencialumas ir anonimiškumas, o gauti duomenys bus naudojami tik mokslo tikslais. Asmeniniai duomenys darbo autorei yra žinomi, tačiau neperduodami kitiems asmenims, taip išlaikant anonimiškumą. Kiekvienas interviu buvo išrašomas per „Zoom“ arba „MS teams“ programas, pokalbio pradžioje atsiklausus informantų, ar sutinka, kad pokalbis bus įrašytas. Visi informantai sutiko su pokalbio įrašymu, jei bus išlaikomas konfidencialumas.

4. Veiksnių, skatinančių darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti dirbti į darbo vietas po pandemijos tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje aptariami veiksniai, kurie skatino darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas. Atliktas kokybinis tyrimas leido nustatyti veiksnius, kurie skatina darbuotojus sugrįžti į darbo vietas iš darbuotojų perspektyvos ir veiksnius, kurie darbdaviams atrodo, jog skatina darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas. Siekiant iširti, kokie veiksniai skatina darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas po COVID pandemijos, tyrimo metodas buvo pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu, kuris leido iširti veiksnius, skatinančius sugrįžti į darbo vietas iš darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvų.

4.1. Informantų apibūdinimas

Tyrimo dalyvavo 22 informantai, iš jų 10 žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų iš skirtingų įmonių ir 12 darbuotojų, dirbančių administracijoje, kurie pandemijos metu pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, taip pat jie dirba tose pačiose įmonėse, apie kurias kalbėjo 10 personalo skyriaus specialistų. 12 administracijos darbuotojų užima įvairias vidurinės grandies specialistų pareigas: administratorius, apskaitininkas, buhalteris, IT pagalbos specialistas, komercijos vadybininkas, mechanikos inžinierius, personalo vadybininkas, pretenzijų analitikas, skambučių centro operatorius, transporto parko vadybininkas (žr. 8 lentelė), o jų darbo stažas vyrauja nuo 3 m. iki 15 m. Iš 10 žmogiškųjų išteklių specialistų 6 užima personalo vadybininko pareigas, 1 užima personalo partnerio pareigas ir 3 užima personalo vadovo pareigas (žr. 9 lentelė). Informantai buvo apklausti iš 10 skirtingų įmonių, kurių veikla: 3 transporto ir logistikos įmonės, 3 gamybos sektoriaus įmonės, 1 gamybos ir pirkimų įmonė, 1 darbuotojų paieškos ir atrankos įmonė, 1 elektroninės prekybos įmonė ir 1 prekybos ir paslaugų taip pat žemės ūkio ir gamybos įmonė, o organizacijos turi darbuotojų nuo 100 iki 1600.

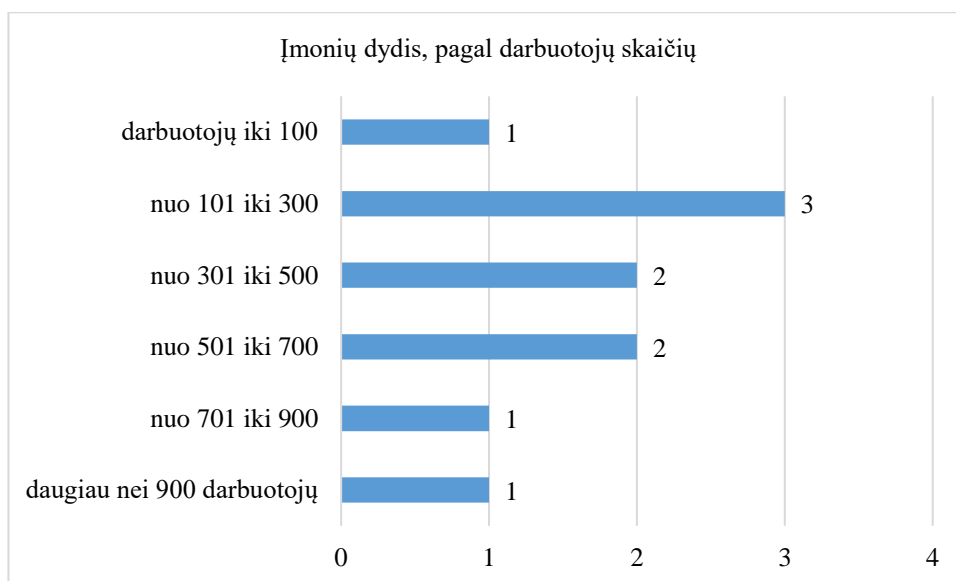
8 lentelė. Informantų administracijos darbuotojų, kurie per pandemiją dirbo nuotoliniu būdu, apibūdinimas

Informantas	Pareigybė	Darbo patirtis	Asmenų su kuriais gyvena skaičius	Namų kvadratura, kv. m.
I1	Buhalterė	10 m.	4	80
I2	Skambučių centro operatorė	5 m.	3	80
I3	Komercijos vadybininkas	6 m.	4	70
I4	IT pagalbos specialistas	6 m.	3	95
I5	Mechanikos inžinierius	6 m.	1	47
I6	Buhalteris	8 m.	1	49
I7	Pretenzijų analitikė	10 m.	2	60
I8	IT pagalbos specialistė	7,5 m.	3	78
I9	Transporto parko vadybininkė	15 m.	2	70
I10	Administratorė	3 m.	1	50
I11	Apskaitininkė	9 m.	4	70
I12	Personalo vadybininkė	4 m.	2	110

9 lentelė. Informantų žmogiškųjų išteklių specialistų apibūdinimas

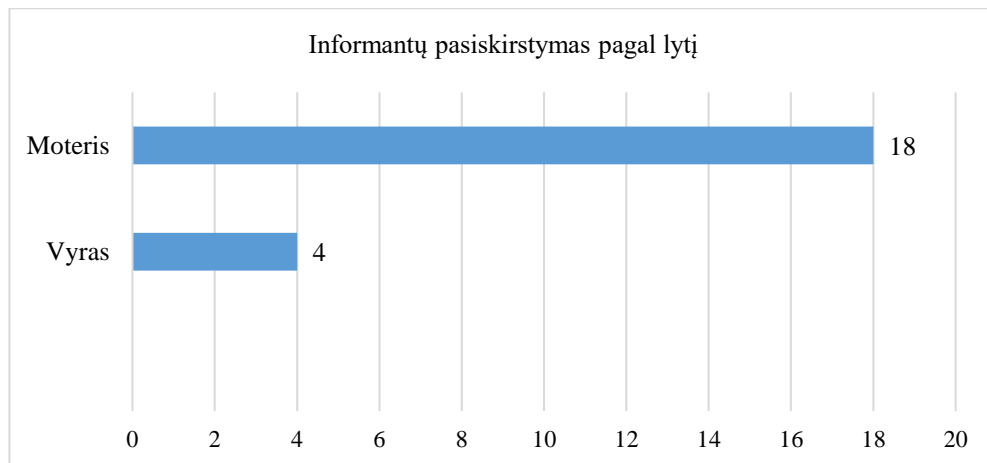
Informantas	Pareigybė	Darbo patirtis toje organizacijoje	Darbuotojų skaičius	Sektorius, kuriame dirba
P1	Personalo vadovė	5 m.	520	Logistika ir sandėliavimas
P2	Personalo vadovė	19 m.	300	Pramonė ir gamyba
P3	Personalo vadybininkė	4 m.	140	Gamybinė pirkimų - pardavimų
P4	Personalo vadybininkė	2 m. 3 mėn.	nuo 400 iki 500	Gamyba
P5	Personalo vadybininkė	2 m.	Iki 100	Darbuotojų paieška ir atranka
P6	Personalo vadybininkė	5 m.	300	Logistika
P7	Personalo vadybininkė	5 m.	1600	Gamyba
P8	Personalo partnerė	2 m.	890	Elektroninė prekyba, e-komercija
P9	Personalo vadybininkė	3 m.	200	Logistika ir maisto pramonės sandėliavimas
P10	Personalo vadovė	5 m.	650	Prekybos ir paslaugų įmonė, taip pat žemės ūkio ir gamybos

Žiūrint į įmonių pasiskirstymą pagal darbuotojų skaičių daugiausiai tyrime dalyvavo įmonių, kurios turi darbuotojų nuo 101 iki 300, tai buvo 3 (30%) įmonės (žr. 3 pav.). Antrąją vietą dalinasi dvi kategorijos – darbuotojų skaičius nuo 301 iki 500, tai buvo 2 (20%) įmonės, taip pat darbuotojų skaičius nuo 501 iki 700 tai buvo taip pat 2 (20%) įmonės. Mažiausiai įmonių buvo iš likusiųjų trijų kategorijų, darbuotojų skaičius iki 100, darbuotojų skaičius nuo 701 iki 900 ir daugiau nei 900 darbuotojų, šios kategorijos turi kiekviena po vieną (10%) įmonę.



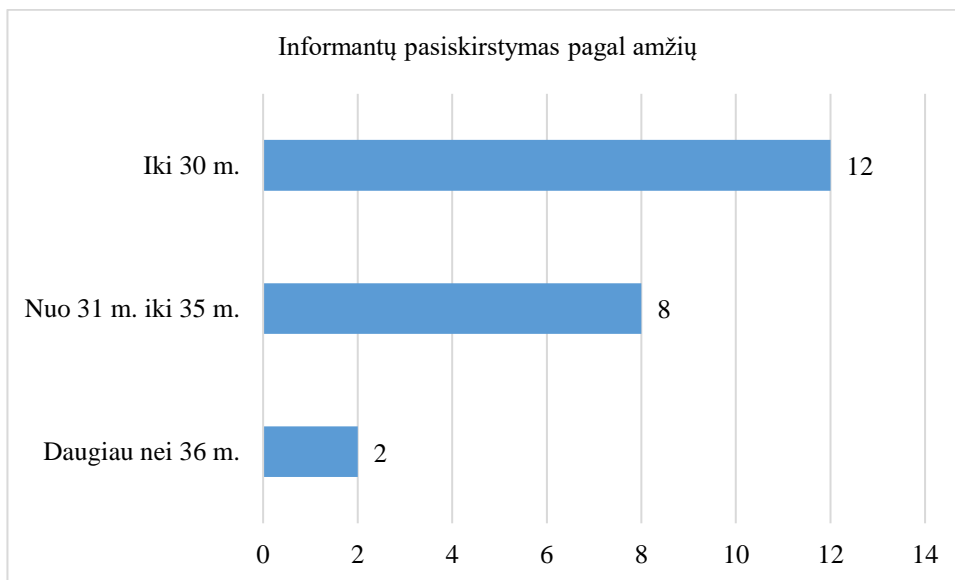
3 pav. Įmonių dydis, pagal darbuotojų skaičių

Tyrime iš viso dalyvavo 18 (82%) moterų ir 4 (18%) vyrai (žr. 4 pav.). Analizuojant žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų pasiskirstymą pagal lytį – visi informantai yra moterys.



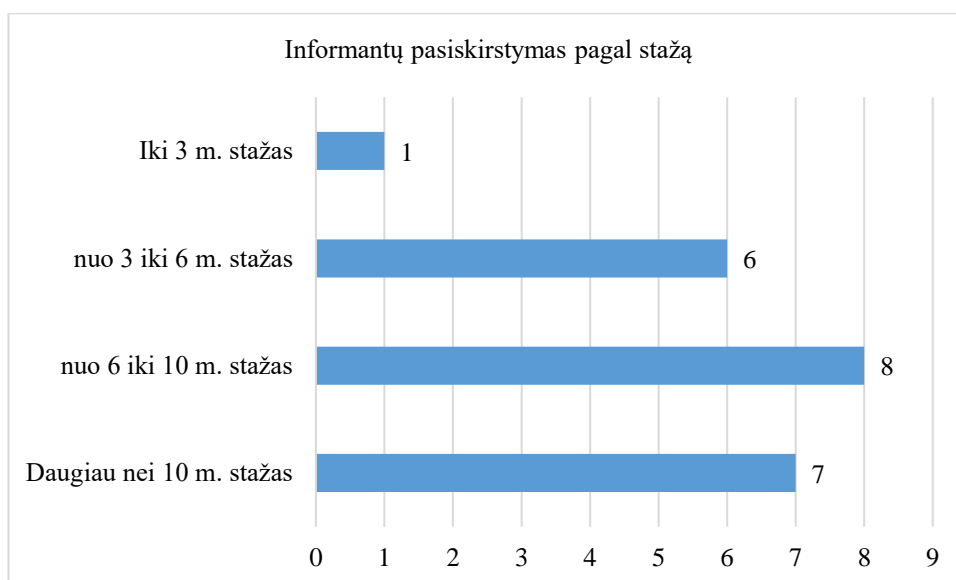
4 pav. Informantų pasiskirstymas pagal lytį

Daugiausiai informantų dalyvavo tyrime, kurie yra amžiaus grupėje iki 30 m., šioje amžiaus grupėje yra 12 (55%) informantų (žr. 5 pav.). Mažiausiai informantų priklauso amžiaus grupei daugiau nei 36 metai, šioje amžiaus grupėje 2 (9%) informantai.



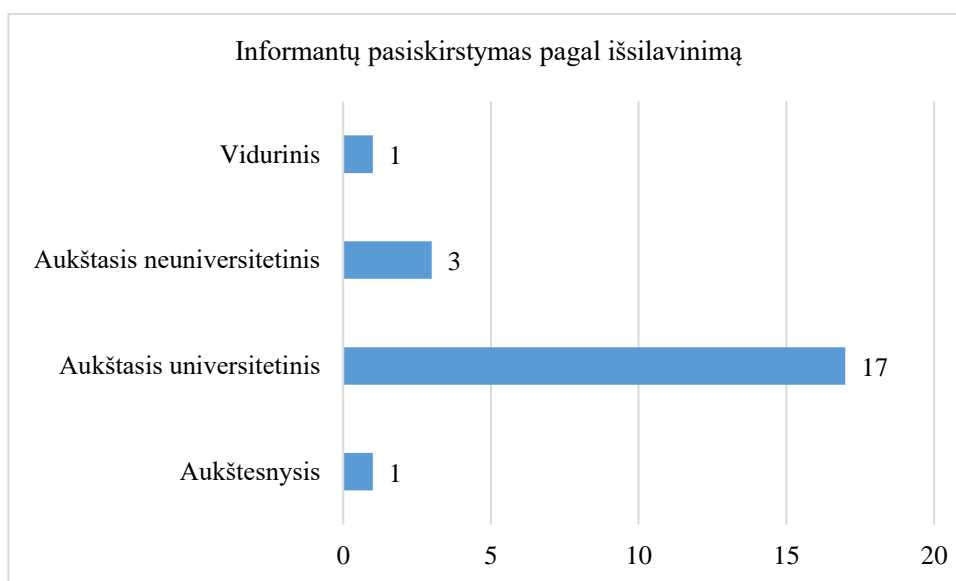
5 pav. Informantų pasiskirstymas pagal amžių

Analizuojant informantų pasiskirstymą pagal stažą, galime pastebėti, kad daugiausiai tyrime dalyvavo informantų, kurie turi darbo stažo nuo 6 iki 10 metų, tai yra 8 (36%) informantų (žr. 6 pav.). Antroje vietoje yra informantai, kurie turi daugiau nei 10 metų darbo stažo – 7 (32%). Trečioje vietoje yra informantai, kurie turi darbo stažo nuo 3 iki 6 metų – 6 (27%) ir paskutinę vietą užima grupė, kurioje turima iki 3 metų darbo stažo – 1 (5%) informantas.



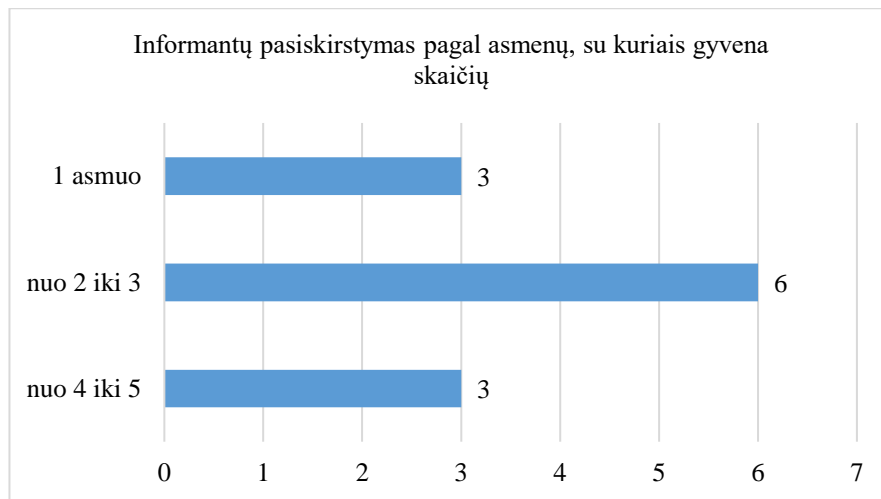
6 pav. Informantų pasiskirstymas pagal stažą

Analizuojant informantų pasiskirstymą pagal išsilavinimą, galime pastebėti, kad didžioji dalis informantų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą 17 (77%) (žr. 7 pav.). Antroje vietoje informantai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą 3 (13%), o paskutinę vietą užima aukštesnysis išsilavinimas ir vidurinis išsilavinimas, jie turi po 1 (5%) informantą. Tyrimas buvo atliktas su administracijos skyriuje dirbančiais darbuotojais, kurie dirba kvalifikuotą darbą ir turi reikiamą išsilavinimą.



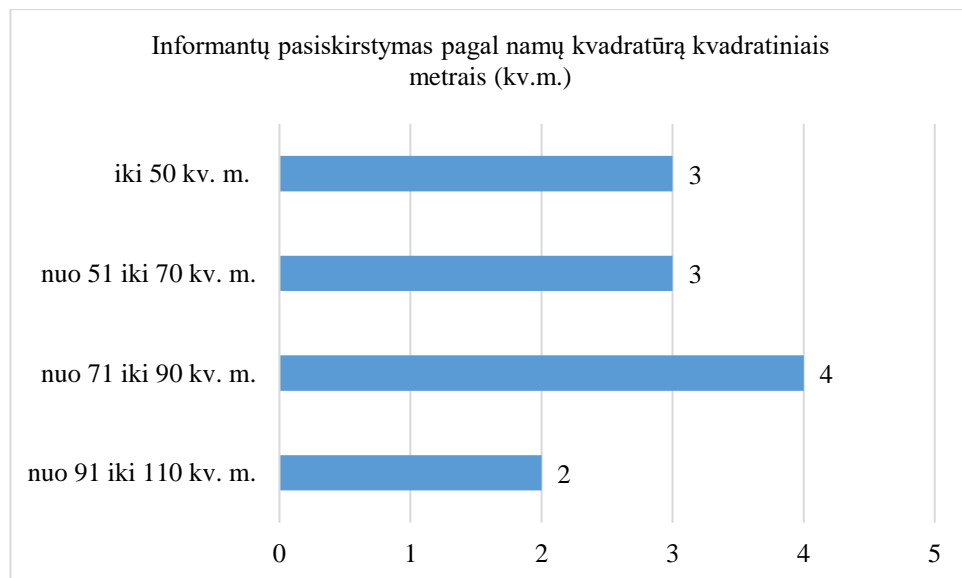
7 pav. Informantų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Analizuojant informantų pasiskirstymą pagal asmenų, su kuriais gyvena skaičių, galime pastebėti, kad daugiausiai informantų gyvena su asmenimis, nuo 2 iki 3, taip atsakė 6 (50%) informantų (žr. 8 pav.). Po lygiai informantų gyvena su 1 asmeniu – 3 (25%) ir nuo 4 iki 5 – 3 (25%). Pabrėžtina, kad šis klausimas buvo užduotas tik 12 informantų, administracijos skyriaus darbuotojų, kurie per pandemiją pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, o po pandemijos buvo sugrąžinti dirbti į darbo vietas, nes tai turėjo įtakos atsakant į jų tolimesnius klausimus.



8 pav. Informantų pasiskirstymas pagal asmenų, su kuriais gyvena skaičių

Matome, kad informantų pasiskirstymas pagal namų kvadratūrą, pirmoje vietoje yra nuo 71 iki 90 kv. m. – 4 (33%) informantai (žr. 9 pav.). Antrąją vietą dalinasi kvadratūra iki 50 kv. m. ir nuo 51 kv. m iki 70 kv. m. abi šios kategorijos turi po 3 (25%) informantus. Mažiausiai informantų kategorijoje nuo 91 iki 110 kv. m. – 2 (17%). Šis klausimas buvo užduotas taip pat tik 12 informantų, kurie pandemijos metu pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, o po pandemijos buvo sugrąžinti dirbti į darbo vietas, namų kvadratūra, kurioje informantai gyvena ir asmenų skaičius, su kuriais jie gyvena turėjo įtakos atsakant į tolimesnius klausimus.



9 pav. Informantų pasiskirstymas pagal namų kvadratūrą kvadratiniais metrais

Apibendrinus demografinius rodiklius, galima teigti, kad didžioji dalis informantų yra 18 (82%) moterų. Daugiausia tyrime dalyvavo 12 (55%) informantų iki 30 metų. Tyrimas buvo atliktas didžiojoje dalyje vidutinio dydžio įmonėse, kurios darbuotojų turi nuo 101 iki 300, tai buvo 3 (30%) įmonės. Daugiausia informantų turi darbo stažą nuo 6 iki 10 metų, tai yra 8 (36%) apklaustieji. Tyrimas buvo atliktas su administracijos skyriuje dirbančiais darbuotojais, kurie dirba kvalifikuotą darbą ir turi reikiamą išsilavinimą, dauguma iš jų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą 17 (77%). Daugiausiai informantų gyvena su asmenimis, nuo 2 iki 3, taip atsakė 6 (50%) apklaustųjų. Taip pat 4 (33%) informantai gyvena namuose, kurių kvadratūra nuo 71 iki 90 kv. m..

4.2. Tyrimo rezultatų analizė

4.2.1. Veiksniai, skatinantys darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti dirbti į darbo vietas – darbuotojo perspektyva

Atliekant tyrimą administracijos darbuotojų buvo prašoma nurodyti, kokias priemones darbdavys taikė juos sugrąžinant į darbo vietas, kokios priemonės labiausiai pasiteisino, kokios priemonės visiškai nepasiteisino ir kokios priemonės motyvavo labiau sugrįžti dirbti į darbo vietas. Žemiau pateiktose lentelėse, pateikti veiksniai, kurie skatino arba neskatino darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas bei tai pagrindžiantys teiginiai (žr. 10 lentelė, 11 lentelė, 12 lentelė, 13 lentelė, 3 priedas, 4 priedas, 5 priedas, 6 priedas, 7 priedas).

Komunikacija ir aiškumas darbuotojams yra labai svarbūs analizuojamose organizacijose (žr. 10 lentelė). Darbuotojams yra svarbu, kad komunikacija iš tiesioginio vadovo būtų aiški ir gera, tada pats nusiteikimas dirbti yra kitoks, kaip teigia informantas I12: „[...] labai pasiteisino aiški vadovo komunikacija, pokalbiai, žinojimas, užtikrinimas, kas mūsų laukia po pandemijos, kad grįšime į savo vietas, kad gausime pajamas.“ Tam pritaria ir kitas informantas I5: „[...] visi susirinkom ir komunikacija ofise grįžus gera, tai gera atmosfera, tai ir smagu grįžti.“ Darbuotojai jaučia, kada komunikacijos trūksta I6: „[...] asmeniškai tas labai jaučiasi įmonėje, pas mums tas komunikacijos trūkumas ir iš vadovų nežinomybė. Net nežinom, kas laukia po tos pačios pandemijos. Aš manau, vis tiek turėtų būti komunikacija iš darbdavio, ką veiksime, ką darysime, informacija iš anksto, o ne vos ne paskutinę dieną viskas.“ Komunikacija pagrįdė vykdavo nuotoliniu būdu, naudojant išmaniąsias technologijas I7: „Vadovė parašė bendrą el. Laišką visam skyriui, be jokių išimčių, nes net pasitirkinau, ar visi kolegos buvo įtraukti į tą laišką.“ Panašiai kalbėjo ir kitas informantas I10: „Mes mesendžeryje turim bendrą čiatą kolektyvą, tai jame vadovė parašė, ir taip mes sužinojome, kad reiks grįžti į ofisą.“ Darbuotojų buvo klausta, ko jie norėtų, ar jie yra pasiruošę grįžti į ofisą, kaip teigia informantas I5: „[...] asmeniškai buvo paklausimai, ar tikrai mes grįžtame ar pasiruošę ir tai pasiūlė kai kuriems darbuotojams, kam buvo sunkiau integruotis, ilgesnį pereinamąjį laikotarpį ir tikrai įmonė ir vadovai teigė, kad konsultavosi su psichologais ir dėl to laiko viso nusprendė būtent su psichologais, kiek reikia, kad darbuotojai vėl normaliai grįžtų į darbą.“ Tam pritaria ir kitas informantas I11: „Prieš sugrįžtant vadovas paskambino ir paklausė, ar norėčiau grįžti į darbo vietą ar ne.“ Panašiai pasisakė ir dar vienas informantas I12: „Buvo klausama nuomonės, taip. Turėjau pasirinkimą, bet nebuvo taip, kad galėčiau pilnai namuose dirbti. Buvo tiesiog pasirinkimas arba mišrus darbas, namai plius ofisas, arba tik sugrįžti į ofisą pilnai.“ Darbuotojai apie grįžimą į darbo vietas buvo iš anksto informuoti I1: „Buvo iš anksto pranešta iš darbovietės, jog turėsime po paros savaičių persikelti tiesiog į ofisą pastoviam darbui.“ Taip pat pritaria ir kitas informantas I2: „Informaciją apie tai, kas vyksta darbe ir įmonėje gaudavome bendrai el. paštu arba per teams vadovė atsiųsdavo [...].“ Su šiuo teiginiu taip pat sutiko I1: „Gavome pirmiausiai iš vadovo, kaip informacinį pranešimą. Tuomet personalo skyriaus atstovai persiuntė oficialius laiškus elektroninius, jog turime nuo tos ir tos dienos grįžti.“ Tačiau buvo ir tokių darbuotojų, kurių nuomonės niekas neklausė, ar jie norėtų grįžti dirbti į darbo vietas arba ko jie norėtų I2: „[...] vadovė manęs neklausė, kaip man patiktų dirbti, tik paskambino ir pasakė, kad nuo pirmadienio grįžtam dirbti į darbo vietas.“ Tam pritaria ir kitas informantas I4: „Ne, nuomonės niekas neklausė. Buvo vadovo įsakymas, kad yra įmonės sprendimas ir kad grįžtume dirbti po biškį į ofisą.“ Su tuo sutinka taip pat ir daugiau informantų I9: „Asmeniškai nei manęs, nei kolegų vadovas, tikrai neklausė, ar noriu grįžti, ar nenoriu. Buvo tiesiog priimtas toks sprendimas ir perduotas mums.“ Buvo ir tokių darbuotojų, kurie

apie grįžimą į darbo vietas sužinojo iš kitų kolegų ir tai veikė kaip demotyvuojantis veiksnys I6: „[...] kolegos informavo, kad reikės jau grįžti į darbą, nu, grynai į ofisą. O patys vadovai, tai nežinau, tačiau po kelių dienų man jau paskambino, ir pasakė, kad jau nuo pirmadienio reikės sugrįžti, dirbti, dirbti jau ofise [...] reakcija tokia iš pradžių, nu, keista buvo, nes pirmiausiai sužinau iš kolegų, o ne iš pačių vadovų, kai turėtų taip gal būti. Tai jau pasirodė taip, kaip ir nesu svarbus šiai įmonei, tada vadovai paskambino, pasakė, bet atsakau, tai buvo nusivylimas, nes automatiškai vėl praradau darbo laisvumą, kuris buvo dirbant iš namų, laisvalaikio nebuvimą, o ofise, nu ką, vis tiek, darbas ten suvaržytas.“ Galime teigti, kad darbuotojams komunikacija yra labai svarbus veiksnys, kuris gali ne tik paskatinti sugrįžti dirbti į darbo vietas, bet ir suveikti kaip demotyvuojantis veiksnys. Darbuotojams svarbu, kad komunikacija iš tiesioginio vadovo būtų aiški ir savalaikė, svarbu, kad informacija ateitų iš pačio darbdavio, o ne pirmiausiai iš kolegų, o tada iš darbdavio. Informantams svarbu jaustis svarbiems, jiems norisi, kad darbdavys klaustų jų nuomonės ir paaiškintų, kas laukia ateityje, dėl darbo vietų ir procesų.

10 lentelė. Komunikacijos svarba analizuojamose organizacijose

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Komunikacija ir aiškumas	Komunikacija, kaip motyvacinis aspektas	Motyvuojanti komunikacija	<p>I5: „[...] įmonė visą laiką akcentavo, kad kažkokios priemonės, skaičiai yra ne iš piršto, kaip sakyti, laužti, o konsultuojantis ir su specialistais buvo priimti visi sprendimai, tai tikrai visus sprendimus įmonės priimtus teigiamai vertino šiuo atžvilgiu.“</p> <p>I5: „[...] visą tą mes gaudavom tiesiog nuotoliniu būdu, tai ir gana išsamiai, su nuotraukomis, kiek reikia iš gamybos su visais aprašais, skambučiais, tai gyvai tiesiog, aišku, smagiau pamatyti tai yra, bet viskas aiškiai komunikuojama buvo labai puikiai ir nuotoliniu būdu.“</p> <p>I8: „ Tai mes turėdavom reguliarius pokalbius su vadovu, tiek apie darbus, tiek apie šiaip viską. [...] Tai iš kalbos išėjo, kad jau galvojam grįžti į ofisus. Tiesiog, paprastai iš kalbos išėjo, kad galėjom jau grįžti.“</p>
		Demotyvuojanti komunikacija	<p>I2: „Klausinėti pradėjo tik tai tada, kai jau pati pasakiau, kad norėčiau dirbti nuotoliniu būdu, tada jau paklausė telefoninio pokalbio metu, o ko aš norėčiau daugiau.“</p> <p>I3: „Tai tas toks pasirinkimas, tai manau, kad jo nebuvo. Nors ir vadovas klausė, ar norėčiau grįžti, o klausė tai paskambinęs telefonu.“</p> <p>I4: „Kadangi man to bendravimo su kolegomis netrūko taip labai, tai man viskas, visas vykimas į ofisą, tik apsunkinantis dalykas toks pasidarė.“</p> <p>I6: „Neišsakaiu tiesiog, čia niekas nieko neklausė, ar tu nori, nenori, tiesiog informavo, kad turim grįžti į darbus nuo pirmadienio ir viskas.“</p> <p>I7: „Neturėjau jokio pasirinkimo, nes niekas manęs neklausė, tik buvo atsiųstas el. Laiškas su nurodymu nuo kada grįžtame dirbti į ofisą. Aišku ne visi iš karto grįžome, o dalimis, bet laiške tai ir buvo nurodyta kas nuo kurios dienos grįžta dirbti į ofisą.“</p>

Darbuotojų sugrįžimui į darbo vietas, turėjo įtaką organizacijos atlikti veiksmai (žr. 3 priedas). Darbo užmokestis yra gera motyvacinė priemonė, norint sugrąžinti darbuotojus dirbti į ofisus I4: „*Nei man, nei kolegoms nepasiūlė didesnio atlygio, kad sugrįžtume į ofisą. Bet jei būtų pakėlę, manau, kad tai būtų labai motyvavę grįžti į ofisą. Ir pats nusiteikiamas, gal kitoks būtų.*“ Tam taip pat pritaria dar vienas informantas I9: „[...] dėl to, kad grįžčiau, man papildomai pinigų nepasiūlė, bet vadovas apskritai su kiekvienu iš kolegų pasikalba ir nusprendžia, kada atlyginimas bus keliamas, paprastai tai nutinka kartą per metus, bet papildomas priedas už grįžimą į ofisą būtų labiau paskatinęs norą

grįžti. “ Kuro kompensavimas paskatino darbuotojus sugrįžti dirbti į ofisus I2: „[...] paskui tas kuras, kuris tikrai labai motyvavo, pinigėlių susitaupė ir tas darbo valandų lakstumas, kad galėčiau ilgiau pailsėti buvo tikrai geros priemonės. Aišku jeigu būtų buvę daugiau tų priemonių būtų buvę dar geriau. “ Su tuo taip pat sutinka I12: „[...] mums pasiūlė kuro kompensaciją, kad mes daugiau sugrįžtume į ofisą. Tai yra kaip ir papildomus lėšos skiriamos asmeniui. “ Darbo vietos arba ofiso atnaujinimas skatina darbuotojus sugrįžti dirbti į ofisą labiau I2: „Ofiso patalpos buvo iš ties senos, tai darbdavys matyt naudodamasis tuo, kad ofise nebuvo žmonių atnaujino visas patalpas, atliko kosmetinį remontą, supirko naujus baldus, ofisas įgavo kažkokį tai stilių, kas buvo labai smagu ir mane tai tikrai skatino grįžti. “ Tam taip pat pritaria I10: „[...] labai padėjo grįžti [...] naujas kabinetas ir erdvesnis, kadangi kontaktuojame su daug žmonių įmonėje, tai svarbu žinoti, kad darbdaviui tiesiog rūpi tavo sveikata. “ Darbuotojams svarbu ne tik finansinės naudos, tokios kaip kuro kompensavimas, darbo užmokesčio pakėlimas arba priedo prie darbo užmokesčio išmokėjimas, darbuotojams svarbu būti matomiems ir jausti, kad karjeros galimybės yra galimos I6: „[...] Tai tas karjerą noras po pasidaryti man labai svarbu. Aš su ta intencija ir atėjau į šitą darbą, aš ir darbo pokalbio metu būtent sakiau, kad man labai svarbu čia ta karjeros galimybė šiame darbe, kad būtų. Tai kai tu dirbi darbą, aišku tave darbdavys mato, kad tu ir papildomai gal stengiesi padaryti papildomus darbus, kad tave pastebėtų ir namuose. Aišku, viso to nėra. Todėl ir tos karjeros galimybės, manau, sumažėjusios. “ Su tuo taip pat sutiko ir kitas informantas I9: „[...] skatino ir tai, nes dirbdama iš ofiso tikrai galėjau kai kurias užduotis atlikti daug greičiau. Tai, kad dirbu greičiau, tai yra didesnis matomumas ir didesnės karjeros galimybės. Nes dirbant iš namų kartais, atliekant vieną darbą, reikėdavo paskambinti keliems kolegoms, kad jie padėtų atlikti užduotį. Jau dirbant gyvai, nuėjai pati pasidarei ir net pagalbos kažkokius nereikia. “ Informantams buvo svarbi tiek jų pačių, tiek artimųjų sveikata, todėl grįžimas į darbo vietas su tam tikrais apribojimais, kuomet vis dar buvo dideli COVID-19 sergančiųjų skaičiai, darbuotojams buvo labai svarbu I7: „Padėjo gal tos kaukės labiausiai, nes vis dar sergančiųjų buvo, baisu buvo ligą parnešti namiškiams. “ Su tuo taip pat sutinka ir kitas informantas I2: „Man sveikata yra labai svarbu, tai džiaugiausi, kad vis dar buvo paliktos saugumo užtikrinimo priemonės, kaukės ir kitos privalomos, nes tikrai nesinorėjo nei apsirgti pačiai nei ligą parnešti namiškiams. “ Darbuotojų nuomone, darbdaviai darbuotojus sugrąžino dirbti į darbo vietas dėl geresnės kontrolės ir efektyvesnio bendravimo ofise I6: „[...] dėl tos pačios kontrolės, vis tiek darbuotoją kontroliuoti darbe yra daug paprasčiau, negu nuotoliniu būdu realiai. Ir ta kontrolė, manau, jiems svarbi yra. O kiti kolegos, kaip žinau, tai irgi būdavo į socialinius tinklus, dėjosi nuotraukas, kad darbo metu vos, ne, kažkur išvažiuavę, pramogauja. Tai manau, tą patį ir tie patys vadovai matydavo, kad ir darbo metu tokie dalykai dedasi ir prastėja įmonės tiesiog darbo kokybė. “ Taip pat pritaria ir kitas informantas I12: „[...] nusprendė [...] dėl to, kad tai tiesiog yra lengviau, efektyviau bendrauti, bendradarbiauti su kolegomis gyvai, negu, kad bandyti jiems prisiskambinti, kai jie dirba iš namų. Dar ir dėl to, kad kai dirbi iš namų, tai esi tiesiog labai priklausomas, ir nuo Wi-Fi ryšio tarkim, kaip ir nuo savo telefono tiekėjo, kad galėtum sklandžiai susiskambinti. Nes jeigu kažkur išvyksti bent jau trumpam, kaip asmeniškai man buvo toks atvejis, kad sugedo Wi-Fi, tai automatiškai aš negalėjau dirbti, kol man nesutaisė jo. O kaip ir minėjo, ofise galima tiesiog gyvai bendrauti, ir nepriklausomo ir nuo interneto, ir nuo telefono tiekėjo. “ Galima teigti, kad darbuotojų sugrąžinimui į darbo vietas turėjo įtakos organizacijos veiksmai, tokie kaip, siūlomas papildintas darbo užmokestis, tam, kad darbuotojai tik sugrįžtų dirbti į darbo vietas, papildomos naudos, tokios kaip kuro kompensacija, ofiso arba darbo vietos atnaujinimas, didesnis darbuotojo matomumas, kas turi įtakos didesnėms karjeros galimybėms, taip pat darbuotojams buvo svarbi jų sveikata, kad jie užsikrėstų COVID-19 ir neparneštų jos artimiesiems, dėl to jiems buvo

ypatingai svarbios papildomos priemonės iš darbdavio pusės sveikatai užtikrinti. Informantų nuomone, vadovai nusprendė sugrąžinti darbuotojus į darbo vietas dėl kontrolės, didesnio matomumo ir efektyvesnio bendravimo.

Kitas svarbus veiksnys tiek darbuotojams, tiek darbdaviams – produktyvumas (žr. 11 lentelė). Komunikacija greičiau vyksta bendraujant gyvai, taip pat greičiau problemos sprendžiamos ofise I1: „[...] sprendžiant problemas, iškilusias tiesiogiai darbe, ko galbūt su kolegėmis ofise tiesiogiai išspręstą būtų daug greičiau, tai namuose reikėjo komunikuoti elektroniniais paštais, telefonu. Taip pat buvo tiesiog ta gyvo kontakto problema, kad išspręsti problemas buvo sunkiau ir jos lėčiau sprendžiamas.“ Šiam teiginiui taip pat pritaria ir kitas informantas I2: „Ofise tai nuėjai paklausei pas kolegą ir jau gali išspręsti kažkokią problemą, o namuose turi skambinti kolegoms, klausti, ne visada pavyksta prisiskambinti, o atsakymas reikalingas čia ir dabar, tai sukelia stresą.“ Darbuotojus taip pat skatino sugrįžti tai, kad jie buvo pasiilgę kolegų, pasiilgę to gyvo bendravimo, socializacijos I5: „[...] tai buvo papildoma paskata, nes pasiilgę, manau, tikrai dauguma žmonių buvo to gyvo bendravimo, gal ne visi kolegos ten malonūs, nes su visais bendrauji, gal kai kurie šiek tiek ir erzina, bet vis tiek tokio bendravimo, šurmulio pasiilgę buvom po pandemijos metų.“ Tačiau darbuotojų nuomonė išsiskyrė, vieni darbuotojai nenorėjo grįžti dirbti į darbo vietas, kiti darbuotojai to norėjo. Vieniems darbas nuotoliniu būdu atrodė, kaip vienintelis išsigelbėjimas, norint dirbti produktyviai, kitiems – atvirkščiai. Bendraudami gyvai informantai gaudavo atsakymus daug greičiau nei nuotoliu I10: „[...] buvo sunkiau paprašyti pagalbos, atliekant tam tikras užduotis, arba užtrukdavo daugiau laiko, nei tiesiog nueiti pas kolegas ir paprašyti, kad padėtų.“ Tai patvirtina ir kitas informantas I10: „[...] skatino, nes pastebėjau, kad dirbant nuotoliu, tu atsakymus į kažkokių klausimų ar į pagalbos prašymą gauni tiesiog daug lėčiau nei dirbant iš darbo vietas. O darbe, jeigu tau reikia kažkokios pagalbos, tai nueini pas kolegą, paprašai pagalbos ir iškart gauni atsakymą. Tai dėl to darbas vyksta daug sparčiau.“ Su tuo sutinka ir dar vienas informantas I7: „Skatino ir šis, nes darbe galima gauti atsakymą į norimą klausimą daug greičiau nei dirbant iš namų, nes kai dirbi iš namų tu parašai laišką, kolega dažnai jį praleidžia, neatsako, tada vėl reikia kartoti laišką, prašyti, kad atsakytų ir panašiai.“ Tačiau dirbant iš namų dažnai strigdavo serveriai, dėl ko darbas vykdavo daug lėčiau I2: „[...]darbe serveriai veikia daug greičiau nei namuose, namuose dažnai iš jų išmetinėja, dėl ko darbas trukdosi, tai kaip ir motyvavo turbūt grįžti dėl to spartesnio darbo.“ Informantai patys nurodo, kad jų produktyvumas yra didesnis ofise, kai gali lengviau susikaupti ir atlikti reikiamas užduotis I4: „Čia kaip ir minėjau jau, tai vienareikšmiškai produktyvesnis esu, kai dirbu iš namų, nes niekas man dabar netrukdo. Vaikai eina į darželius, žmona dirba pirmame aukšte savo darbus.“ Su tuo sutinka ir kitas informantas I2: „Produktyvumas manau, kad mano didesnis yra ofise, nes lengviau gauti atsakymus iš kolegų ir dėl to užduotis išsprendžiu daug greičiau.“ Galima teigti, kad darbuotojams yra svarbūs jų darbo rezultatai, svarbus pats produktyvumas ir kur jie jaučiasi produktyviausi, kai dirba iš namų ar kai dirba iš darbo vietos. Darbuotojams svarbus gyvas kontaktas su kolegomis ir vadovais, nes taip jie gauna greičiau atsakymus į rūpimus klausimus. Prie grįžimo į ofisą prisidėjo ir papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui, kas paskatino grįžti į ofisą labiau.

11 lentelė. Produktyvumas, kaip veiksnys, sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Produktyvumas	Komunikacija	Gyvas bendravimas	I1: „Taip, gyvas bendravimas yra neatsiejama mūsų darbo dalis, todėl tas greitis sprendimo skatino sugrįžti į darbą labiau.“ I5: „[...] tai buvo papildoma paskata, nes pasiilgę, manau, tikrai dauguma žmonių buvo to gyvo bendravimo, gal ne visi kolegos ten malonūs, nes su visais bendrauji, gal kai kurie šiek tiek ir

			erzina, bet vis tiek tokio bendravimo, šurmulio pasiilgę buvom po pandemijos metų.“
	Bendravimas nuotoliu		I2: „[...] atsakymus į rūpimus klausimus gaunu lėčiau dirbdama iš namų nei dirbdama iš ofiso.“ I3: „Aš ir toliau gaunu na patarimus iš kolegų ar vadovų, kai man reikia, gal net greičiau nei ofise.“ I6: „[...] nuotoliniu būdu tikrai patogiai galim dabar šiais laikais bendrauti tuo pačiu internetu, tais pačiais socialiniais tinklais ir panašiai, todėl neskatino.“
	Darbo aplinka	Darbo vieta	I1: „[...] namuose tu atsėdi ir dirbi ramiai, o ofise kolegų yra nemažai, tai tu dirbties atsiranda.“ I3: „Mano produktyvumas tiek ofise, tiek darbe yra vienodas. Aš net savo darbdaviui sakiau, kad kodėl tu nori mane sugrąžinti dirbti į darbo vietą, jeigu aš kuo puikiausiai susitvarkau ir dirbdamas namuose?“ I8: „[...] bendrai paėmus ofise yra daugiau, produktyviau dirbama.“ I11: „[...] produktyvumas nuotoliu dirbant priklauso nuo to, kiek trukdžių darbuotojas namuose turi. Mano asmeniškai produktyvumas didesnis darbe, nes ten galiu labiau susikoncentruoti ir nei vaikai, nei vyrai man netrukdo.“ I12: „[...] sugrįžus jau pirmai dirbti visiems kartu, tai buvo daug šurmulio, daug žmonių. Automatiškai buvo sunkiau susikaupti. Nes aš, kaip ir minėjau, namuose man būdavo lengviau susikaupti ir net gi ofise, kai buvo mažiau žmonių, taip pat mažiau kas trukdydavo. Tai visiems grįžus buvo pagrindinis toks minusas. Ir reakcija tai, kad tiesiog daug šurmulio ir sunkiau susikaupti, bet po to įsivažiavome ir vėl pripratome prie to.“
	Produktyvumo lygis	Produktyvumo suvokimas	I5: „Aš produktyvesnis tada, kai galiu susidėlioti projektus pagal jų sunkumą ir lengvesnius juos atlikti namuose, o sunkesnius darbe.“ I6: „Tai aš pirmai man atrodo minėjau, ofise čia dirbi nuo to 8 iki 5, pavyzdžiui atidirbti darbo valandas ir viskas [...], o namuose vis tiek stengiesi atlikti tos dienos darbus, tiesiog kažkaip atrodo, kad greičiau viskas darosi, niekas netrukdo, lengva susikaupti.“ I7: „Produktyvesnė esu iš namų, nes daug lengviau man taip atlikti savo darbo užduotis, koligos su asmeniniais reikalais netrukdo, esu susikoncentravusi tik į darbą.“

Koligos yra tie žmonės, su kuriais darbuotojai praleidžia labai daug laiko, todėl jų įtaka, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas, taip pat yra didelė (žr. 12 lentelė). Darbuotojams trūko gyvo bendravimo, socializacijos, kas paskatino grįžti į ofisus labiau, koligos buvo pasiilgę vieni kitų I3: „Aš mėgstu bendrauti tai, manau tai labai skatino. Smagiau matyti koligos gyvai ir su jais bendrauti, ne tik darbiniais klausimais.“ Tą taip pat patvirtino ir kitas informantas I7: „Buvo smagu sugrįžti, koligos pasikeitė kai kurie buvo, atsirado naujų veidų reikėjo susipažinti su kai kuriais. Buvau pasiilgusi kolegų, tai man kėlė džiaugsmą, nors ir nenorėjau grįžti dirbti į ofisą, nes iš namų darbas ir pasiruošimo darbui procesas daug paprastesnis.“ Bendrauti gyvai, t.y. akis į akį yra daug paprasčiau negu bendrauti nuotoliniu būdu, tokiu atveju lengviau suprasti ir asmens kūno kalbą I11: „[...] labai skatino, nes bendravimas gyvas yra vis tiek daug vertingesnis, už tik nuotoliu. Nuotoliu kartais sunku suprasti, ką kolega nori pasakyti, kai negalėjai vertinti žmogaus kūno kalbos.“ Koligos vieni kitus palaikė, padėjo sugrįžti dirbti į darbo vietas su savo bendravimu, komunikacija su rytiniu kavos puodeliu rankose I9: „Padėjo visi su savo bendravimu, rytiniais kavos atsigėrimais, tie pašnekėsiai, tikrai labai daug duoda.“ Tam pritaria ir kitas informantas I10: „[...] dirbant iš namų

man trūko kolektyvo, su kuriuo galėjau gyvai pabendrauti, pasidalinti savo įspūdžiais.“ Tačiau kolegoms, kuriems bendravimo netrūko arba jie mėgsta ramesnę aplinką darbe, ta komunikacija su kolegomis, socializacija yra tik trukdis produktyviai atlikti darbą I2: „Aš dirbu su telefonu, per dieną su tiek daug žmonių pakalbu, kad man norisi ramybės, o kai ir po skambučių kolektyvas visas bruzda, tai tikrai trukdo susikaupti.“ Su tuo taip pat sutiko dar vienas darbuotojas I6: „Manęs tai visai neskatino, man socializacijos netrūko, kaip ir sakau. Aš vis tiek nuvažiuodavau į ofisą, kai reikėdavo. Jeigu ne, tai vis tiek bendravimas pastoviai telefonu buvo. Galbūt tiems, kuriems ir trūko to bendravimo, galbūt ten juos ir motyvavo.“ Galima teigti, kad kolegų veiksmai turėjo įtakos darbuotojams grįžtant į ofisus. Tačiau tas pats veiksnys, tas pats gyvas bendravimas vieniems yra motyvacija grįžti į darbą, kad būtų galima bendrauti akis į akį su kolegomis, kitiems tai demotyvuojantis veiksnys, nes kolegų pašnekesiai ne darbiniais klausimais trukdo labiau susikaupti ir dirbti produktyviai.

12 lentelė. Kolegų veiksmai, sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Kolegų veiksmai	Socializacija	Teigiamai veikiantis kontaktas	<p>I1: „Tiesiog, trūko bendravimo gyvo, sprendžiant problemas...“</p> <p>I1: „[...] jau buvom pasiilgę to gyvo kontakto.“</p> <p>I3: „Kolegų jau ilgai nematėme, tai tas gyvas bendravimas jau buvo pasiilgtas.“</p> <p>I5: „Nes tiesiog pasiilgo per tą laikotarpį irgi gyvo bendravimo ir tos pačios gamybos komandiškumo, nes labiau tai jaučiasi.“</p> <p>I7: „Šis labiausias skatino, nes mėgstu bendrauti su kolegomis, smagu pabendrauti tikrai.“</p> <p>I8: „[...] labai paskatino, nes to gyvo bendravimo, tai, nežinau, man tai trūko.“</p> <p>I9: „[...] labai skatino, nes man tas socializavimasis su žmonėmis ir kolegom labai daug reiškia. Patinka atsigerti rytais su kolegomis kavos, daugiau naujienų sužinai kas vyksta įmonėje.“</p> <p>I10: „[...] labai skatino, nes esu žmogus, kuris mėgsta daug bendrauti. Tai man labai trūko kolegų, su kuriais tiesiog galėčiau pabendrauti ne tik darbo klausimais, o kaip su geraisia bičiuliais.“</p>
		Kolegų palaikymas	<p>I1: „[...] bendrai susitarę vieni kitus palaikydami, atrasdami plusų ir minusų, tiesiog skatinom vienas kitą grįžti, toliau sistemingai dirbti.“</p> <p>I4: „Aš tikrinau, kad technikos IT grąžinimas būtų sklandesnis. Kolegomis padėjau vėl prisijungti visą reikiamą įrangą darbe, kad vėl dirbti galėtų iš savo darbo vietos.“</p> <p>I5: „[...] per tą pačią komunikaciją, nes prieš prieš grįžimą, kiti dar laukė, lūkuriavo, kaip čia kas, bet tiesiog susirašinėdavom, kad viskas čia gerai, visi grįžtam, nu, tai kas geros, tai vis daugiau žmonių ir prisijungė su laiku.“</p> <p>I10: „IT skyrius padėjo prisijungti kompiuterius naujose darbo vietose, ūkio skyrius aprūpino papildomomis spintelėmis ir kavos gėrimais, taip pat pietūs su kolegomis smarkiai pagreitino patį adaptacijos procesą.“</p>
		Neigiamai veikiantis kontaktas	<p>I9: „Nepatiko ir tai, kad kiti kolegos iš namų dirbdami tikrai nesąžiningai dirbo, dėl ko mano darbų krūvis taip pat padidėjo ir teko atsakinėti ir į kolegų klausimus.“</p> <p>I10: „[...] gavo daugiau dėmesio, nes tikrai negavo daugiau kažkokių papildomų naudų, kiek teko girdėti iš kolegų, visi gavome tą patį. Nes jei vienam darbdavys pasiūlytų kažką, o kitam ne – juk darbuotojai greitai išsikalba ir išsiaiškintų. O tuomet kiltų iš kitų darbuotojų nepasitenkinimas, kodėl jis gavo, o aš negavau, turim čia mes savo kabinete tikrai tokių pavyzdžių.“</p>

Darbuotojams svarbu jaustis laimingiems, o laimė susideda iš daug dedamųjų dalių (žr. 4 priedas). Dirbdami iš namų, darbuotojai susikūrė savo rutiną, priprato prie naminės darbo aplinkos, nereikia

taip anksti keltis, kad susiruošti į darbo vietą, kas labiau skatino likti prie nuotolinio darbo modelio I1: „*Tačiau šiek tiek ir nuliūdino, nes ta rutina, prie jos jau įpratome, tiesiog atsirado rutina iš namų. Tai ir keltis anksčiau, ir kažkur nuvykti. Šiek tiek reikėjo toličiau vykti, mano atveju. Tiesiog, nežinau, kol įpratome buvo gana sunku, vien tą rutiną pakeisti.*“ Grįžę prie ankstesnio darbo modelio, darbuotojai pradėjo jausti papildomą nuovargį, kuris susidarė iš miego trūkumo ir ruošimosi į darbą I2: „*Atėjau į darbą jau pavargusi, nes atsikėliau 2 valandom likus iki darbo pradžios, kol suruošiau vaikus, kol susiruošiau pati tai tikrai pavargau ir darbe pačią pirmą dieną buvau pikta ir neišsimiegojusi. Tai kažkokios atmosferos darbe tikrai nepajaučiau ypatingos.*“ Darbuotojai mažiau pavargsta ir jaučiasi laimingesni, kai turi poilsio pertraukas I1: „*[...] jaučiuosi laimingesnė, kada darbo aplinkoje yra poilsio pertraukėlių, o namuose tu gali pasidaryti erdvę, kur galėtum ir pailsėti ir toliau įsitraukti į darbus.*“ Darbuotojams darbo prasmė yra labai svarbi, nejausdami jos, gali nuspręsti pasirinkti kitą darbdavį, jausdami ją, gali dirbti tik dar efektyviau I3: „*Čia labai susijęs klausimas su prieš tai buvusiu. Prieš ateidami dirbti į organizaciją, mes jau pirmo darbo pokalbio metu žinome, ko iš mūsų tikisi darbdavys. Yra nustatomi tikslai, tai tas vardan ko, aš tai darau, prasmė visada turi būti jaučiama. O jei darbuotojas nejaučia prasmės, tai turbūt viena iš priežasčių, kodėl darbuotojas nusprendžia palikti organizaciją.*“ Tam tai pat pritaria ir kitas informantas I10: „*Dirbdama iš ofiso, jaučiuosi kaip organizacijos širdis, jaučiuosi labiau jos dalimi, nes visi darbuotojai ateina, kažko klausia, paprašo. O iš namų to bendravimo, prašymų daug mažiau ir ta diena darbo tokia daug ramesnė būna, tai sunku iš namų suprasti, kad esi organizacijos dalis.*“ Informantus skatino sugrįžti ir padidėjusios išlaidos, kurios atsirado dėl darbo iš namų I2: „*[...] sąskaitos padidėjo, nes visi buvome namuose, o papildomos išlaidos visada skatina imtis priemonių, kad jas sumažinti, tai grįžti į ofisą tikrai skatino.*“ Tam taip pat pritarė ir kitas informantas I10: „*Skatino, nes pastebėjau, kad dirbant iš namų tie kaštai tikrai ženklai padidėjo, o pradėjus dirbti iš ofiso kaštai vėl susinormalizavo.*“ Kad jaustųsi laimingi sugrįžę dirbti į darbo vietas, informantai iškėlė papildomų sąlygų, kurias įvykdžius darbdaviui, darbuotojai sugrįš dirbti į darbo vietas. Viena iš sąlygų buvo kuro kompensacija I11: „*Pagrindinis argumentas buvo papildomas išlaidos kurui, kadangi kol nedirbo nuotoliniu būdu, nesuprasdavau, kiek pinigų susitaupo, kai nereikia važinėti į darbo vietą. Taip pat susitaupo ir daug laiko. Nuvykimas ir parvykimas iš darbo, man per dieną po 40 minučių užtrunka į vieną pusę, tai geriau tą laiką skirčiau šeimai.*“ Tačiau kuro kompensacijos nebuvo suteikiamos visiems darbuotojams, jos buvo suteikiamos tik tiems, kurie to prašė, kas skatina nelygybę tarp darbuotojų I6: „*Tai tie, kurie nenorėjo grįžti, arba reikalavo tos kuro kompensacijos ją gavo, kurie nereikalavo nieko, tai nieko nebegavo.*“ Nors darbdaviai ir siūlė įvairias priemones, tam, kad sugrąžintų darbuotojus dirbti į darbo vietas, tačiau darbuotojai vis tiek kėlė papildomus reikalavimus ir jei darbdavys juos išpildys, tik tada grįš dirbti į darbo vietas, tačiau ne visi darbdaviai jas įgyvendino I5: „*[...] daug žmonių norėjo, tos trumpintos pietų pertraukos, tai darbdavys visą labai greit įgyvendino, tai buvo vienintelis prašymas.*“ Tą taip pat paminėjo ir kitas informantas I10: „*[...] vienintelis, ko gero reikalavimas buvo, kad noriu ir toliau dirbti nuotoliu, bet darbdavys to neišpildė, nes argumentavo, kad aš tiesiog negaliu visų savo darbo funkcijų vykdyti per nuotolį, todėl puikiai vadovę suprantu.*“ Galima teigti, kad darbuotojai ilgainiui pripranta prie savo darbo vietos ir jiems tai tampa rutina, pakeisti tą rutiną ir taikytis prie pasikeitusių darbo sąlygų jiems yra sudėtinga, jiems taip pat svarbu aiškios poilsio pertraukos, kurių metu galėtų atsitraukti nuo darbų ir pailsėti, dėl ko darbuotojai gali jausti perdegimą. Pats grįžimas į darbo vietas, darbuotojams sukėlė nuovargio jausmą, nes vėl atsirado papildomas laikas vykimui į ir iš darbo, dėl ko informantai turėjo anksčiau keltis, dėl ko jie jautėsi nepailsėję. Apklaustiesiems lengviau darbo prasmę pajauti darbe, kur dirba visas kolektyvas dėl to paties tikslo. Papildomos išlaidos, tokios kaip kelionės išlaidų kompensavimas

darbuotojus paskatino grįžti dirbti į darbo vietas labiau, o tie, kurie jos negavo, tai paveikė juos neigiamai. Kad darbuotojai jaustųsi laimingesni, jie išreiškė darbdaviui papildomas sąlygas dėl grįžimo į darbo vietas, tačiau ne visi darbdaviai jas patenkino.

Covid-19 pandemija atnešė daug nežinomybės tiek darbdaviams tiek darbuotojams, pradžioje buvo neaišku, kaip tai palies kiekviena iš mūsų ir kokią įtaką tai turės sveikatai (žr.

5 priedas). Informantai mažiau streso jaučia ofise, nes galima tiesiogiai nueiti pas kolegą ir paprašyti pagalbos, dėl ko sutrumpėja atsakymo į klausimą laikas I2: „*Streso tai tikrai jaučiu mažiau, kai esu darbo vietoje, nes kaip ir minėjau, atsakymų reikia čia ir dabar, o iš namų ne taip lengva juos gauti, nes kolegos nekelia ragelio kada reikia ir tik po laiko atskambina, kai jau problema būna išspręsta.*“

Tam pritaria ir kiti informantai I2: „*[...] darbe daug lengviau gauti atsakymus į tau rūpimus klausimus, kas sumažina streso lygį, o kai tu esi namuose skambini vienam kolegai, skambini kitam, atsakymo reikia čia ir dabar, o tau niekas neatsako, dėl ko tu patiri tikrai papildomai streso.*“ I5:

„*Tai gal šiek tiek iš ofiso mažiau streso, nes sakykim tai, kad kai jeigu yra kažkokie sudėtingi projektai, tai didesnė komanda gali padėti ir ypač laiko sąnaudos tada kažkaip mažesnės, kad labai ilgai užtrunki, nes kai namuose užtrunki, tai natūralu, kad galvoji, kai darbe kyla klausimų, kodėl jis prie tokio projekto tiek daug laiko sugaišo, gal kažkas net negerai yra. O ofise kažkaip to spaudimo gal dėl laiko nebejaučiu.*“ Darbuotojų fizinis ir protinis apkrovimas, dirbant iš namų yra didesnis I11:

„*[...] priklauso nuo to, kaip susidėlioji darbus ir su kokio sunkumo užduotimis dirbi. Man iš namų buvo šiek tiek sunkiau dirbti, nes dirbu apskaitininke, reikia daug dokumentų skanuoti, vėliau juos sandėliuoti, archyvuoti. Tai toks dvigubas darbas, nes vėliau jūs reikėjo vežti į ofisą archyvavimui ir išdėliojimui, o namuose vaikai tuos popierius visus kuisdavo.*“ Tačiau tai labai priklauso nuo

vykdomų užduočių I9: „*[...] labai priklauso nuo to, kokias užduotis gauni ir kaip jas reikia išspręsti. Darbas logistikos įmonėje yra nepastovus ir kasdien ta kiekviena darbo diena yra skirtinga, ir tu negali susiplanuoti visos darbo dienos nuo a iki z. Priklauso viskas nuo to, kokios užduotys pasitaikys, toks bus ir nuovargis.*“

Darbuotojams buvo baisu užsikrėsti COVID-19 ir parnešti ligą namo artimiesiems I3: „*Gal kiek ir baisu buvo užsikrėsti Covidu ir parnešti į namus vaikams, nes tuo metu sergančių skaičius vis dar buvo didelis.*“ Į darbo vietas padėjo sugrįžti papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui I3: „*Visa, kad buvome sugrąžinti su tam tikrais reikalavimais, kurie turėjo padėti apsaugoti mus nuo ligos. Tai buvo kaukės, dezinfekciniai skysčiai, pietavimas po vieną prie pietų stalo.*“

Galima teigti, kad informantams jų sveikata yra tikrai svarbi, jie jautė stresą dirbdami iš namų, nes gauti atsakymus namuose buvo daug sunkiau ir ilgiau užtrukdavo negu gauti juos darbe, kas sukeldavo papildomo streso, taip pat tiems darbuotojams, kurie dirbą darbą su dokumentais, arba turi turėti gyvą kontaktą su žmonėmis, dėl savo užimamų pareigų, iš namų dirbti buvo daug sudėtingiau, nes visų darbo funkcijų negalėjo vykdyti nuotoliniu būdu, o pats fizinis ir protinis apkrovimas neretai priklauso nuo užduočių sudėtingumo.

COVID-19 atnešė daug nežinomybės tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, darbuotojai nenorėjo grįžti į ofisus, nes bijojo užsikrėsti ir parnešti ligą šeimos nariams, tačiau darbdaviai tai išsprendė pasiūlydami papildomas sveikatos užtikrinimo priemones darbuotojams, kas palengvino jų grįžimą į darbo vietas.

COVID-19 pandemija atnešė ne tik daug nežinomybės, bet ir tam tikrų plusų, tokių kaip lankstumas darbe ir sustiprėjęs darbuotojų noras patiems rinktis darbo organizavimo formą, kas iki pandemijos buvo retas dalykas (žr. 6 priedas). Ilgą laiką dirbę nuotoliniu būdu, darbuotojai įsivertino darbo ofise ir darbo nuotoliniu būdu plusus ir minusus. Darbuotojai, kurie dalį laiko nori dirbti namuose ir dalį laiko dirbti ofise, renkasi hibridinį darbo modelį, kad lengvesnius darbus galėtų atlikti namuose, o sunkesnius – ofise I1: „*Aš pasirinkčiau hibridinį modelį, kadangi iškilusias problemas norėtusi išspręsti ofise, o ramesnės darbo aplinkos norėtusi namų aplinkoje, kur galėčiau atlikti ramesnes*

užduotis, ir tiesiog, manau, tai sudarytų mažiau streso mano darbe.“ Kitas informantas pasirinktų hibridinį darbo modelį dėl to, kad taip lengviau derinti darbo ir asmeninius laikus ir taip šiek tiek sumažėtų vykimo į darbą išlaidos I9: *„[...] rinkčiausi hibridinį darbo modelį, nes tiesiog man svarbu derinti asmeninį ir darbinį laikus. Kol nebuvo pandemijos, neteko dirbti nuotoliu būdu. Atrodo, kad dirbi darbą nuo 8 val. iki 17 valandos yra tiesiog normalu ir taip turi dirbti visada. Bet pandemija parodė ir kitą darbo modelį, kuris man yra priimtinesnis. Nes jeigu tam tikras užduotis galiu vykdyti ir nuotoliu būdu, ir tam man nereikės važiuoti 70 km į vieną pusę į darbą, kad tiesiog padaryčiau, tai kam tada pilnai dirbti ofise?“* Dirbdami iš namų darbuotojai turėjo didesnę lankstumo galimybę, galėdavo pasiderinti savo darbo laiką ir atliekamus darbus, pandemija jiems parodė, kad tas lankstumas gyvenime yra svarbus ir grįžimas pilnai dirbti iš darbo vietos tą lankstumą atimtų I10: *„Kategoriškai rinkčiausi tik hibridinį darbą, nes tas lankstumas gyvenime man yra labai svarbus, nes nenoriu būti uždaryta ofise visą laiką nuo aštuonių iki penkių. Kai kurios tos pačios valstybinės institucijos dirba tokiu pat grafiku, todėl sunku susitvarkyti savo asmeninius reikalus darbo metu.“* Tačiau darbuotojai, kurie pilnai savo darbo funkcijas gali vykdyti dirbdami iš namų, mieliau rinktųsi nuotolinį darbą ir toliau iš bet kurios pasaulio vietos I4: *„Pasakiau vadovui, kad nelabai norėčiau grįžti ir noriu dirbti nuotoliniu būdu, nes mano specialybė Lietuvoj yra tikrai labai paklausi, man taip atrodo ir visame pasaulyje turbūt. Kitos įmonės IT specialistams siūlo tikrai nuotolinio darbo galimybes, nes IT specialistams logiška, kad nereikia būt darbo vietoj Lietuvoj, nes kompiuteris bet kur, bet kur iš visur su kompiuteriu galiu dirbti.“* Taip pat tiems kolegoms, kuriems netrūko bendravimo su kolegomis, jie norėtų dirbti pilnai nuotoliniu būdu, nes taip greičiau yra atliekamos užduotys I6: *„Tai 100% nuotolinį darbą, nes man bendravimo su kolegom daug nereikia, netrūksta, man tikrai daug lengviau dirbti asmeniškai namuose. Šiuo metu sakau, ieškausi kito darbo, kad galėčiau pilnai dirbti, dirbti iš namų.“* Kitam informantui darbas iš namų teigė daugiau naudos nei žalos, dėl vykimo į darbą laiko nebuvimo, dėl papildomų išlaidų nebuvimo I2: *„[...] pripratusi prie darbo iš namų, man tai teikė daugiau privalumų nei trūkumų. Nes pirmiausiai pats visas susiruošimo į darbą procesas pailgėja, reikia anksčiau keltis, anksčiau kelti vaikus, kad nuvežti į darželius, taip pat atstumas į darbą vykstant yra nemažas, tai tos kuro išlaidos vėl atsiranda, vėl atsiranda vykimo į ir iš darbo laiko sąnaudos, kurias geriau galėčiau panaudoti buities darbams atlikti.“* Darbą iš ofiso labiau renkasi tie informantai, kuriems trūko socializacijos, kuriems bendravimas su kolegomis yra svarbus I10: *„Laimingesnė esu tikrai dirbdama iš ofiso, nes man patinka bendrauti, taip pat matytis su kolektvyvu, su kolektvyvu bendrauti iš šnekučiuotis, tai kategoriškai dirbdama iš ofiso.“* Dirbami iš namų darbuotojai galėjo laisvai planuoti savo darbo laiką, kada pradėti darbą, kada baigti darbą, nes darbdaviams buvo svarbiausia, kad darbai būtų atlikti, todėl padirbę tokių modelių, darbuotojai ir toliau norėjo to lankstumo, nes kai kuriems buvo sunkiau ryte atsikelti ir atvykti anksti į darbą ar suruošti vaikus į mokymo įstaigas I2: *„[...] darbdavys pasiūlė tą darbo valandų lankstumą man, nes sakiau, kad po darbo nuotoliniu būdu man sunku atsikelti rytais. Tai leidžia į ofisą atvažiuoti ne nuo 8, o nuo 9 valandos ar nuo 10, galiu vėliau atsikelti, suruošti vaikus į mokymo įstaigas ir atvykti į darbą, tai šitas labai labai motyvavo, turbūt labiausiai skatino sugrįžti“* Tam pritaria ir kitas informantas, kad patys darbdaviai pradėjo lanksčiau žiūrėti į darbuotojų darbo laikus ir darbo organizavimo formą, nes patys pamatė, kad dirbant nuotoliniu būdu ir turint lanksčias darbo valandas darbuotojų darbo rezultatai nenukentėjo I8: *„Po darbo iš namų, tikrai tas atsirado, kad lanksčiau žiūri į darbą iš namų, jeigu tau reikia kažkur vykti. O mūsų ofisas yra gan tolini nuo namų, apie 30 km, tai leidžia geriau pasilikti namuose, dirbti iš namų ir susitvarkai reikalus darbo metu. Darbo metu tuos reikalus susitvarkai, o atidirbi ten vakare tas valandas ir panašiai, geriau negu, kad ten važiuot į ofisą, tada tvarkytis reikalų ir vėl atgal į ofisą. Tikrai lanksčiau žiūri į darbą iš namų po*

pandemijos. “ Tačiau visi darbuotojai skirtingi, visų poreikiai taip pat skiriasi net ir dirbant toje pačioje įmonėje, daugumoje įmonių dėl darbo organizavimo formos parinkimo buvo atsižvelgiama į daugumos darbuotojų nuomonę ir visiems sprendimas buvo perduotas, tačiau ne visiems tas sprendimas tiko, nes vieni nori dirbti nuotoliniu būdu, kiti hibridiniu, o treči – ofise, darbuotojai, kurių poreikiai nėra tenkinami, nusprendžia ieškoti kito darbdavio, t.y. nusprendžia išeiti iš darbo, kad tuos poreikius patenkintų kitas darbdavys I4: „[...] tikrai galiu surasti kitą darbdavį, kuris gal laisviau suteiks mano nuotolinio darbo galimybę. O neišėjau, nes galiausiai darbdavys pasiūlė hibridinio darbo modelį, kad galėčiau susiderinti, kada man norsi dirbti nuotoliniu būdu. [...] Bet vėl gi tai yra laikinas sprendimas, nes šiuo metu esu rimtai apsisprendęs keisti darbdavį, į tą kuris pasiūlys visiškai pilno nuotolinio darbo galimybę.“ Tam taip pat pritaria ir kitas informantas I7: „[...] minčių dėl išėjimo tikrai kilo. Pasakiau, kad būtent dėl šeimos poreikių man reikalingas lankstumas darbe ir darbo valandose, tai vadovė pasiūlė, kai reikės, aišku ne kiekvieną savaitę, kad galiu dirbti iš namų, ir galiu pasiderinti savo darbo laiką ir dirbti ne tik nuo 8 iki 17, aišku prieš tai turiu suderinti savo darbo grafiką su vadove.“ Hibridinį darbo modelį renkasi darbuotojai, kurie nori pasiskirstyti savo darbo krūvį, t.y. lengvesnius darbus atlikti namuose, sunkesnius – ofise, jie taip pat yra pasiilgę kolegų ir trūksta socializacijos, tada ofise gali šiek tiek pabendrauti su kolegomis ir pakeisti aplinką, taip pat darbuotojai, kurie negali atlikti pilnai savo darbo funkcijų nuotoliniu būdu. Nuotolinį darbą renkasi darbuotojai, kurie yra individualistai, jiems netrūksta socializacijos, jie nėra pasiilgę kolegų, gali atlikti visas savo darbo funkcijas nuotoliniu būdu ir jų darbo rezultatai namuose dirbant yra daug geresni nei dirbant ofise, nes jų niekas neblaško ir niekas jiems netrukdo. Darbą iš ofiso renkasi tie, kurie yra pasiilgę kolegų, kuriems bendravimas su kolegomis yra labai svarbus taip pat, dėl pačio atsakymų greičio, dėl ko darbai vyksta daug sparčiau. Dirbdami iš namų darbuotojai priprato prie darbo valandų ir dienos lankstumo, kada jie galėjosi laisvai dėliotis savo darbus ir planuoti kada pradėti darbą, o kada baigti, jie suprato, kad pats darbas gali atrodyti kitaip, todėl net ir grįžę į ofisą jie darbdavių prašo išlaikyti tą darbo valandų ir dienos lankstumą. Išanalizavus informantų citatas apie darbuotojų pasirinkimus, galima teigti, kad darbuotojai yra skirtingi, turintys savo argumentus, toje pačioje įmonėje dirbantys darbuotojai, nori skirtingų darbo organizavimo formų, tačiau darbdaviai sprendžia, kokią darbo organizavimo formą parinkti, atsižvelgiant į viso kolektyvo nuomonę, o ne į kiekvieno atskiro darbuotojo nuomonę, priėmus sprendimą, kuris nepalankus vienam ar kitam darbuotojui, jis dažniausiai nusprendžia išeiti iš darbo ir ieškoti kito darbdavio, kuris patenkintų jo poreikius.

Ne visi darbuotojai noriai grįžo dirbti į darbo vietas, tam, kad sugrąžinti juos į darbo vietas, darbdaviai siūlė įvairias papildomas naudas (žr. 13 lentelė). Informantai nurodė, kokios papildomos naudos labiausiai skatino grįžti dirbti į darbo vietas. Nors nė vienas informantas nenurodė, kad jam buvo pasiūlytas didesnis darbo užmokestis arba jo dalis, kad tik tai būtų sugrąžintas dirbti į ofisą, tačiau didesnis darbo užmokestis būtų labiau paskatinęs sugrįžti I6: „[...] nebuvo keltas darbo užmokestis, bet manau, kad jis būtų motyvavęs labiau grįžti.“ Tą paminėjo ir kitas informantas I2: „Bet didesnis darbo užmokestis, visada motyvuoja labiau.“ Pralaidžiant daugiau laiko namuose, t.y. dirbant iš namų, padidėjo elektros ir interneto kaštai, kas skatino grįžti į darbo vietas labiau, o darbdavys nusprendė dalinai kompensuoti tuos kaštus I3: „[...] darbdavys, kai išėjome dirbti į nuotolį, įdavė pasirašyti priedus prie sutarčių, kad kas mėnesį skirs tam tikrą priedą prie darbo užmokesčio, kad dalinai kompensuotų interneto ir elektros kaštus.“ Viena iš populiariausių papildomų naudų buvo dalinis arba pilnas vykimo į ir iš darbo išlaidų kompensavimas – kuro kompensavimas, taip sumažinant darbuotojo išlaidas ir skatinant juos sugrįžti labiau I11: „[...] kuro kompensacija buvo

suteikta, kuri tikrai paskatino grįžti dirbti į darbo vietą.“ Tą taip pat patvirtino ir kitas informantas I4: „Dar pasiūlė dalinį kuro kompensavimą, kai sugrįšiu į ofisą. Irgi labai skatino, nes šiais laikais, brangus kuras tai padėjo šitas dalykas.“ Išanalizavus informantų citatas, galima teigti, kad nebuvo didelės papildomų naudų įvairovės, t.y. darbdaviai mažai taikė papildomų naudų. Populiariausia iš jų, kuri labai skatino darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas – dalinis arba pilnas kuro kompensavimas. Taip pat darbdaviai taikė dalinį elektros ir interneto išlaidų kompensavimą, kas sumažino papildomas išlaidas. Tačiau informantai nurodė, kad jeigu darbdavys būtų pasiūlęs didesnę darbo užmokestį, arba jo dalį, tam, kad būtų sugražinti dirbti į darbo vietas, tai būtų labiausiai skatinę sugrįžti dirbti į ofisą.

13 lentelė. Papildomos naudos, sugražinant darbuotojus dirbti į darbo vietas

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Papildomos naudos	Finansinės naudos	Darbo užmokestis	<p>I2: „Bet didesnis darbo užmokestis, visada motyvuoja labiau.“</p> <p>I6: „nebuvo keltas darbo užmokestis, bet manau, kad jis būtų motyvavęs labiau grįžti.“</p> <p>I7: „Tos taikytos priemonės labai skurdžios pas mus. Kiek teko girdėti iš pažyстамų, kurie dirba kitose įmonėse, tai jiems ir kuro darbdavys pasiūlė, kad tik grįžtų dirbti į darbo vietas, kitiems leido ir toliau dirbti iš namų, o tretiems skyrė tam tikrą pinigų sumą, kad jie patys išsirinktų naujus baldus savo kabinete ir pasidarytų jį patogesne vieta dirbti.“</p>
		Elektros ir interneto kaštų padengimas	<p>I3: „[...] darbdavys, kai išėjome dirbti į nuotolį, įdavė pasirašyti priedus prie sutarčių, kad kas mėnesį skirs tam tikrą priedą prie darbo užmokesčio, kad dalinai kompensuotų interneto ir elektros kaštus.“</p>
	Nefinansinės naudos	Kuras, kava	<p>I3: „Kuras buvo ir kavos dienos, kuras labiausiai motyvavo, o kava, nežinau, toks visa, kad smagu jausti, kad darbdavys tavimi rūpinasi ir skatina bendravimą su kolegomis.“</p> <p>I3: „Tai kuras ir darbo valandų lankstumas. Kuras iš tos pusės, kad daugiau pinigų galėsiu skirti šeimynos poreikiams. Žinoma, iki pandemijos nebuvo kuro kompensacijos, taip ir dirbau.“</p> <p>I3: „Gal tik kolegos, kurie negavo kuro, nes noriai grįžo į darbo vietas, buvo labiau nepatenkinti, nes vis tiek kolektyvas garsiai kalba.“</p> <p>I4: „Ir gal tas dalinis kuro kompensavimas prisidėjo, bet kuro norma tikrai nebuvo jau tokia didelė, kad ji jau būtų labai motyvuojanti, aišku.“</p> <p>I6: „Aš asmeniškai tos papildomas naudos kaip ir negavau, sakau, kaip ir pirmai minėjau, kolegos kai kurie ten reikalavosi, reikalavo to kuro tai ir gavo. Aš nereikalavau ir negavau to kuro. Man, aišku, atstumas nėra didelis iki darbo važinėti, bet vis tiek, tai galėtų realiai skirti kažkaip visiems, išdalinti tas kuro normas [...] jeigu visiems, tada visiems, jeigu ten skiria. Tai taip ir demotyvuoja tave, tu jau visiškai nepilnavertis darbuotojas jautiesi.“</p> <p>I9: „Labiausiai gal padėjo žinojimas, kad reikalui esant aš vis tiek galėsiu dirbti nuotoliniu būdu, o savaitgalį nereikės važinėti į darbą ir dėl tos susitaupys, tos pačios kuro išlaidos. Smagu buvo žinoti, kad darbdaviui rūpi mūsų sveikata, nes buvo suteiktos visos apsaugojimo nuo ligos priemonės, tokios kaip kaukės, dezinfekciniai, skysčiai, pirštinės.“</p> <p>I9: „[...] jeigu būtų pasiūlę pilną kuro kompensaciją, manau, tai būtų labiausiai skatinę grįžti į darbo vietą.“</p> <p>I10: „Paskyrė dalinį kuro kompensavimą, atsižvelgiant į gyvenamą vietą, tačiau šis dalykas manęs visai nemotyavo, nes aš gyvenu kitą pus kelio įmonės, tai ta kuro kompensacija tiesiog buvo labai juokinga, o į darbą aš nevykdavau automobiliu, kadangi netoli gyvenu [...]“</p>

Dirbant nuotoliniu būdu darbuotojams buvo lengviau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Darbuotojai prie to priprato, todėl grįžtant dirbti į darbo vietas, jie nori ir toliau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą

(žr. 7 priedas). Atsakant į klausimus, susijusius su darbo ir asmeninio gyvenimo derinimu, įtakos turėjo namų kvadratūra kurioje darbuotojai gyvena ir asmenų, su kuriais gyvena skaičius (žr. 9 lentelė). Darbuotojus skatino grįžti dirbti į ofisą tai, kad namuose jie neturėjo atskiros darbo erdvės, ją tekdavo dalintis su antrąja puse arba vaikais ir tai trukdė susikaupti ir atlikti darbus kokybiškai (informantas I8 gyvena 78 kv. m. erdvėje su 3 asmenimis) I8: „*Bet tas erdvės nebuvimas, jeigu būtų buvęs kažkoks atskiras darbo kambarys, būtų tikrai žymiai lengviau buvę, negu, kad tiesiog dirbtum miegamajam. Tai nežinau, tai tas erdvės trūkumas tikrai skatino grįžti į ofisą ir norėjos grįžti.*“ Tam taip pat pritaria ir kitas informantas (informantas I6 gyvena 49 kv. m. patalpoje su 1 asmeniu) I6: „*[...] turėjom truputį nepatogumo, o mes su žmona gyvenam dviejų kambarių butelyje, ir abiems teko dirbti per pandemiją nuotoliniu būdu, tai automatiškai vienas kitam šiek tiek trukdėm, todėl būtų buvę turbūt paprasčiau, jeigu bent vienas dirbtų tik namuose, o kitas iš darbo. Šioj vietoj būtų gal ir pliusas dirbti ofise. Tai erdvės trūkumas skatino.*“ Su tuo taip pat sutinka ir daugiau informantų (informantas I11 gyvena 70 kv. m. namuose su 4 asmenimis) I11: „*Labai skatino, nes mes su vyru trukdėm vienas kitam, neturėdami atskirų darbo kambarių, sunku buvo susikaupti, ofise turiu savo individualią darbo vietą, kur galiu susikaupti ir geriau atlikti savo užduotis.*“ Dirbant namuose, namų erdvė tapdavo ir poilsio ir darbo erdve, buvo sunku atskirti tas dvi erdves, todėl kartais tai vargindavo ir skatino sugrįžti darbuotojus dirbti į ofisą I8: „*[...] jau pasiilgus pakeisti aplinką, nes namų atmosfera vargindavo.*“ Darbdaviai siūlė darbuotojams darbo valandų lankstumą, kad darbuotojai ir toliau galėtų derinti darbinis ir asmeninius reikalus darbo vietoje, kad tai labiau skatintų sugrįžti dirbti į darbo vietas I1: „*[...] esant reikalui ar šeimos problemoms, ar tiesiog ligos atveju, aš turėsiu galimybę taip pat grįžti į nuotolinį darbą ir tiesiog taip, tai buvo pliusas.*“ Tam taip pat pritaria ir kitas informantas I11: „*[...] skatino, nes lankstumą darbdavys leidžia mums derinti darbo valandas dėl asmeninio gyvenimo ir tai tikrai, tikrai labai motyvuoja, nes padirbęs iš namų, pajauti kiek daug laisvės mes iš tikrųjų galime turėti.*“ Informantams, dirbantiems iš namų labai trukdė vaikai, nes tuo metu buvo uždarytos mokymo įstaigos ir jie tėvams trukdė dirbti, dalyvauti nuotoliniuose susirinkimuose (informantas I2 gyvena su 3 šeimos nariais) I2: „*Kitas iššūkis tai buvo vaikai, nes darželiai buvo uždaryti ir dirbti su vaikais buvo toks chaosas, darbo kokybė tada tikrai nukentėjo ir nebuvo aiškių darbo valandų, nes tai dirbi prie kompiuterio, tai vaikai ateina.*“ Su tuo sutinka ir dar kitas informantas (informantas I3 gyvena su 4 šeimos nariais) I3: „*Dirbti iš namų trukdė vaikai ir antroji pusė, kurie tuo metu taip pat buvo namuose. Vykdamas pokalbį su klientu neretai vaikai pasirodydavo per kamerą ir šiek tiek blaškė. Kai atidarė darželius ir vaikus išleidome į juos, dirbti iš namų pasidarė iš ties patogu.*“ Tą priduria ir kitas informantas (informantas I4 gyvena su 3 šeimos nariais) I4: „*Tai vaikai labiausiai gal motyvavo grįžti dirbti į ofisą tuo metu, kai neveikė darželiai. Nes dirbti su dviem mažamečiais vaikais, tai iššūkis iš tikro yra.*“ Namuose sunkiau kontroliuoti darbo laiko režimą, susidėtioti darbus ir atskirti darbinis reikalus nuo asmeninių dėl ko viršvalandžių pasitaiko daugiau nei dirbant iš darbo vietos, o ofise, darbo laikas yra fiksuotas, t.y. po darbo valandų vyksti namo, o viršvalandžių nebuvimas darbuotojus skatino grįžti dirbti į darbo vietas labiau I2: „*[...] tų viršvalandžių iš namų pasitaikydavo, o ofise darbas sudėliotas taip, kad dirbi iki 17 ir viskas, eini namo, ko nespėji, palieki ryt dienai. Tai mane labai tai motyvavo grįžti, nes vis gi, viršvalandžiai yra šeimos sąskaita.*“ Su tuo sutinka ir dar vienas informantas I11: „*Dirbant iš namų, tų viršvalandžių tikrai pasiteikė nemažai. Vadovas rašydavo ir po darbo valandų. Visada buvau pasiekiamas, kas, keldavo papildomai įtampos dirbant iš namų. O ofise šitų dalykų nėra, atėjai, atidirbai savo darbo valandas ir išjungęs kompiuterį - namo. Tai labai motyvavo sugrįžti.*“ Išanalizavus, galima teigti, kad darbuotojai, kurie gyvena didesnėse erdvėse nei 80 kv. m. nepatyrė sunkumų dėl to, kad namuose truktų erdvės darbui. Asmenims, kurie neturi vaikų, buvo lengva dirbti iš namų, jie ir buvo tie asmenys, kurie ir toliau nori tęsti nuotolinį darbą, o asmenys

turintys vaikų, norėjo sugrįžti dirbti į darbo vietas, kaip įmanoma greičiau, nes vaikai trukdė susikaupti namuose ir atlikti darbus produktyviai. Darbdaviai pastebėję, kad darbuotojai ir toliau dirba produktyviai, kad paskatintų juos grįžti į darbo vietas labiau, pasiūlė darbuotojams lankstumą, kad darbuotojai galėtų derintis asmeninį ir darbinį gyvenimą, o lankstumas darbuotojams labai patiko ir tikrai paskatino grįžti dirbti į darbo vietas labiau. Taip pat tų pačių viršvalandžių dirbant iš namų pasitaikydavo daug daugiau, kadangi buvo sunkiau kontroliuoti patį darbo dienos režimą, o viršvalandžių nebuvimas darbo vietose skatino sugrįžti į ofisus daug labiau.

Apibendrinus galima teigti, kad darbuotojus grįžti dirbti į darbą motyvuoja daug veiksnių (žr. 14 lentelė). Pagrindinės sritys kurios motyvavo sugrįžti: komunikacija ir aiškumas, organizacijos veiksmai, produktyvumas, kolegų veiksmai, (ne) laimė, sveikata, laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas), papildomos naudos, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Visi darbuotojai skirtingi, todėl darbdavys, norėdamas sugrąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas, turėtų atsižvelgti individualiai į kiekvieną darbuotoją. Net ir tose pačiose organizacijose dirbantys darbuotojai turi skirtingus poreikius. Darbdaviai nesiūlė daug papildomų naudų sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas, pagrindinės naudos buvo dalinė arba pilna kuro kompensacija, kavos, bandelių, vaisių dienos, elektros ir interneto išlaidų kompensavimas. Dirbdami nuotoliniu būdu darbuotojai suprato, kad gali dirbti kitaip, kitokiu darbo organizavimo modeliu, todėl dauguma darbuotojų nenorėjo grįžti dirbti į darbo vietas, norėjo nuotolinio darbo modelio arba hibridinio darbo modelio, kad ir toliau galėtų derinti darbinį ir asmeninį gyvenimą, tačiau ne visiems darbdaviams tiko tas variantas, kad darbuotojai dirbs nuotoliniu būdu ar hibridiniu, todėl darbuotojams buvo pasiūlytas lankstus darbo laikas arba grafikas, kad prireikus jie ir toliau galėtų derintis darbą ir asmeninį gyvenimą, dirbant darbo vietose.

14 lentelė. Motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai dirbti darbo vietose (sudaryta darbo autorės, remiantis informantų citatomis)

Motyvuojantys veiksniai dirbti darbo vietose	Demotyvuojantys veiksniai dirbti darbo vietose
Komunikacija ir aiškumas <ul style="list-style-type: none"> • Aiški ir reguliari komunikacija • Pokalbiai su tiesioginiu vadovu 	Komunikacija ir aiškumas <ul style="list-style-type: none"> • Vadovas neklausė, ko darbuotojai nori • Nebuvo pranešta apie tolimesnį darbo modelį ir ateities planus • Darbuotojai neturi pasirinkimo, dėl grįžimo dirbti į darbo vietas
Organizacijos veiksmai <ul style="list-style-type: none"> • Didesnis darbo užmokestis • Kuro kompensacija • Kavos, bandelių ir vaisių dienos • Komfortiška, atnaujinta darbo vieta • Geresnis interneto ryšys • Atnaujinta IT įranga • Didesnis darbuotojo matomumas – didesnės karjeros galimybės • Papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui 	Organizacijos veiksmai <ul style="list-style-type: none"> • Didesnis kontrolės lygis dirbant iš darbo vietos • Kuras tik tiems, kurie to prašė • Seni, neatnaujinti ofisai ir darbo vietos • Sena IT įranga • Karjeros galimybių nebuvimas • Nėra priemonių sveikatos užtikrinimui
Produktyvumas <ul style="list-style-type: none"> • Gyva komunikacija – greičiau atliktos užduotys 	Produktyvumas <ul style="list-style-type: none"> • Triukšmas darbo vietoje • Sunkiau susikaupti darbe • Produktyvumas geresnis dirbant iš namų
Kolegų veiksmai <ul style="list-style-type: none"> • Socializacijos trūkumas • Gamybinių linijų stebėjimas gyvai • Pagalba iš kolegų, sugrįžtant dirbti į darbo vietas 	Kolegų veiksmai <ul style="list-style-type: none"> • Nesąžiningai dirbantys kolegos, dėl ko darbo krūvis padidėdavo

<ul style="list-style-type: none"> • Kolegų palaikymas 	<ul style="list-style-type: none"> • Kolegos, nenorėję grįžti į ofisus gavo daugiau dėmesio iš vadovo
(Ne) laimė <ul style="list-style-type: none"> • Darbe lengviau pajauti darbo prasmę, dirbant kartu su kolegomis • Jausmas, kad esi įmonės dalis • Išaugę elektros ir interneto kaštai 	(Ne) laimė <ul style="list-style-type: none"> • Atsiradusi rutina dirbant iš namų, ją buvo sunku pakeisti • Daugiau pertraukėlių namuose • Papildomas laikas vykimui į ir iš darbo • Kolegos netrukdo susikaupti namuose
Sveikata <ul style="list-style-type: none"> • Dirbant iš ofiso greičiau gaunami atsakymai iš kolegų – mažiau streso • Gyvas komunikacija su kolegomis, mažina stresą • Perdėta vadovo kontrolė dirbant iš namų • Papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui 	Sveikata <ul style="list-style-type: none"> • Galimybė užsikrėsti COVID-19 ir parnešti šeimos nariams • Lengviau planuoti pačiam dienotvarkę, kas mažina streso lygį
Laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas) <ul style="list-style-type: none"> • Hibridinis darbo modelis • Darbas iš darbo vietos • Papildomi trukdžiai dirbant iš darbo vietos – sunkiau susikaupti namuose • Namuose sunku išlaikyti discipliną 	Laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas) <ul style="list-style-type: none"> • Nuotolinis darbas • Visas darbo funkcijas galima atlikti namuose, tai kam tada dirbti ofise? • Mažesnis lankstumas dirbant iš ofiso • Kolegos, trukdantys dirbti • Dirbant iš namų mažesnės išlaidos (kuro, automobilio eksploatacijos) • Sutaupomas laikas vykimui į ir iš darbo • Dirbant iš namų mažiau spaudimo iš tiesioginio vadovo • Didesnis lankstumas dirbant iš namų
Papildomos naudos <ul style="list-style-type: none"> • Didesnis darbo užmokestis • Pilnas arba dalinis kuro kompensavimas • Elektros ir interneto kaštų kompensavimas 	Papildomos naudos <ul style="list-style-type: none"> • Kuro kompensacija ne visiems darbuotojams • Papildomos išlaidos kurui
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas <ul style="list-style-type: none"> • Bendra darbo erdvė • Viršvalandžiai dirbant iš namų • Darbo valandų ir dienų lankstumo užtikrinimas • Šeimos nariai, trukdantys dirbti iš namų 	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas <ul style="list-style-type: none"> • Atskira darbo erdvė

4.2.2. Veiksniai, skatinantys darbuotojus po COVID-19 pandemijos grįžti dirbti į darbo vietas žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyva

Atliekant tyrimą žmogiškųjų išteklių specialistų buvo prašoma nurodyti, kokias priemones darbdavys taikė sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas, kokios priemonės jiems atrodo labiausiai pasiteisino, kokios priemonės visiškai nepasiteisino ir kokios priemonės motyvavo labiau sugrįžti dirbti į darbo vietas. Žemiau pateiktose lentelėse, pateikti veiksniai, kurie, kaip žmogiškųjų išteklių specialistams atrodo, skatino arba neskatino darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas bei tai pagrindžiantys teiginiai (žr. 15 lentelė, 16 lentelė, 8 priedas, 9 priedas, 10 priedas, 11 priedas, 12 priedas, 13 priedas, 14 priedas, 15 priedas).

Žmogiškųjų išteklių specialistai nurodė, kad komunikacija ir aiškumas buvo vienos iš priemonių, kurios, kaip jiems atrodo skatino sugrįžti darbuotojus dirbti į ofisą labiau (žr. 8 priedas). Darbdaviai buvo paruošę aiškius komunikacijos planus iš anksto, tam, kad darbuotojus sklandžiai sugrąžinti dirbti į darbo vietas P1: „Buvo iš anksto ruošta komunikacija, kad darbuotojai turėtų laiko, na, pasiruošti pačiam grįžimui į darbo vietą.“ Su tuo taip pat sutinka ir kitas informantas P2: „Turėjom aiškią ir apibrėžtą tokią komunikaciją, kuri manau tikrai labai padėjo. Ir susirinkimuose personalo viceprezidentė pranešė, kad mes teiksime informaciją žmonėms ir kokios yra tos rekomendacijos ir

gairės. “ Prieš sugražinant darbuotojus dirbti į darbo vietas, buvo klausiami jų nuomonės taip pat buvo deramasi dėl tolimesnių sąlygų P7: „Su kiekvienu darbuotoju individualiai pas mus vyksta savaitiniai tokie susirinkimai, kad susiskambina būdavo per teamsus su savo vadovu kiekvieną nustatytą laiką, į savaitę kokį kartą. Vykdavo per tokių susirinkimų, žinoma, bet dažniausiai vykdavo viskas telefonu. Su kiekvienu darbuotoju derinamos sąlygos būdavo atskirai. “ Tą taip pat paminėjo ir kitas informantas P10: „[...] vyko derybos. Tai nebuvo taip, kad darbdavys pasakė, kad ne, jūs grįžtate ir kitų alternatyvų nėra. Tikrai vyko derybos. Tarkim, apie buhalteriją plačiau kalbant. Mūsų buhalterija pasimatavo šitą darbą iš namų ir jiems viskas tiko ir patiko. Jie savam skyriuje susidėliojo darbo grafikus. Taip, kad galėtų turėti ir hibridinį darbo modelį. Sakykime, dvi ofise, tada tris ir namų. Ir taip rotuojasi kolegos. “ Tačiau buvo ir tokių darbdavių, kurie neklausė darbuotojų nuomonės, neklausė, ko darbuotojai norėtų ir kokiomis sąlygomis norėtų grįžti, tiesiog buvo priimtas sprendimas ir jis perduotas darbuotojams, kas veikė, kaip demotyvuojantis veiksnys, nes nebuvo išklaudyta darbuotojų nuomonė P6: „[...] nebuvo taip, kad klausėm ar ne, gal norėtum iš ofiso, gal norėtum iš darbo dirbti, na tiesiog taip jau buvo, kad nu tiesiog buvo priimta tokia tvarka, kad visi, kaip ir sakau, nėra galimybės ar ne, dirba būtent iš namų. “ Tam taip pat pritaria ir kitas informantas P8: „[...] mes neklausėm, buvo nuspręsta grupės mastu ir buvo nuleistas sprendimas. “ Galima teigti, kad darbuotojų grįžimui į darbo vietas įtakos turėjo komunikacija iš tiesioginio vadovo ir pačio darbdavio. Organizacijoms, kurios turėjo paruoštus aiškus komunikacijos planus, kas laukia darbuotojų po pandemijos, koks tolimesnis darbo planas, buvo daug lengviau motyvuoti darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas. Įmonėms, kurios priėmė sprendimą darbuotojams, neatsiklausę jų nuomonės, nepaklausę, kokiomis sąlygomis jie norėtų grįžti dirbti į darbo vietas, buvo sunkiau sugražinti darbuotojus dirbti į darbo vietas, nes tai veikė, kaip demotyvuojantis veiksnys. Darbuotojams svarbu jaustis svarbiems savo darbdaviui, jiems svarbu, kad darbdavys klausytų jų nuomonės.

Organizacijos atliekami veiksmai, turėjo įtakos sugražinant darbuotojus dirbti į darbo vietas (žr. 9 priedas). Pandemija atnešė daug nežinomybės tiek darbdaviui, tiek pačiam darbuotojui, buvo neaišku kaip darbas ir pati darbo vieta atrodys po pandemijos, nebuvo to aiškumo, nebuvo aišku, ar darbuotojai išsaugos savo darbo vietas, t.y. savo pajamų šaltinį, todėl didesnis darbo užmokestis motyvuoja labiau darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas, vienas informantas nurodė, kad atlygis buvo pakeltas, nes darbo rezultatai buvo geresni pandemijos metu nei prieš ją P3: „[...] atsirado daugiau dėl atlyginimo kėlimo, kad kai kažkas norėjo didesnio atlyginimo. Bet esmė, kad po Covid rezultatai mūsų įmonės buvo tikrai vis dar geri ir labai geri. Tai tie atlyginimai buvo keliami aišku ne visiems, bet daugumai žmonių jie buvo pakelti. “ Kitas informantas nurodė, kad jų organizacijose darbo užmokestis nebuvo keltas, tačiau didesni pinigai visada labiau motyvuoja darbuotojus P2: „Bet pinigai visada padeda labiau motyvuoti žmones. “ Nors papildomos naudos visada darbuotojus vilioja renkantis darbdavį, kaip pavyzdys, tačiau išanalizavus informantų citatas, galima pastebėti, kad tas papildomų naudų paketas nebuvo labai gausus, dėl to, kad darbdaviai taip pat patyrė išlaidų pandemijos metu ir stengėsi taupyti P1: „[...] darbdavys optimizavo savo kaštus pandemijos metu, atsisakė nebūtinų priemonių. Bet taip, papildomos naudos visada motyvuoja darbuotojus. “ Darbdaviai, kurie galbūt negalėjo skirti daugiau lėšų papildomoms naudoms, jie darbuotojams skyrė daugiau dėmesio ir taip skatino sugrįžti dirbti į ofisą P3: „Bet šiaip, kad kažko konkrečiau materialaus, gal būt, galima sakyti, papildomos naudos tokios tikrai nebuvo. Tai galima sakyti, kad gavo tik papildomai mano dėmesio. “ Kai pandemijos metu nebuvo ofise darbuotojų, dauguma darbdavių pasinaudojo galimybe ir atnaujino darbo vietas ir pačius ofisus, o tai buvo daug maloniau

darbuotojams sugrįžti dirbti į darbo vietas P4: „[...] buvo vykdomi remontai. Tai buvo iš ties labai geras metas, kadangi dalies darbuotojų nebuvo, o visai tai buvo iš pradžių vienos pusės remontas padarytas, nes pastatas sudarytas iš dviejų dalių, o po to jau imtasi kitos pusės. [...] pastatas buvo gana senas. Tikrai tai paskatino darbuotojus grįžti po ilgo laikotarpio vėl jau į naują darbą vietą. Tai jiems tai labai patiko.“ Su tuo sutiko ir kitas informantas P7: „Kol nebuvo mūsų darbuotojų, kol jie buvo išsiskirstę po namus, tai mes turėjome laisvą, sakykime, erdvę atlikti tam tikrus darbus, kuriuos varžytų atlikti, na, visa veikla įmonėje. Tai tikrai atsinaujinom ir kompiuterinę įrangą atsinaujinom ir sienas perdažėm, įrengėm naujai visą papildomą bloką kabinetų, nes tai buvo gamybinės patalpos, į kurias buvo sunku įeiti. Iš tiesų, mūsų ofisas atsinaujino praktiškai 80% turbūt. Ir tai labai skatino sugrįžti darbuotojus.“ Darbdaviai stengėsi atnaujinti IT įrangą ir interneto ryšį, kad darbuotojai dirbtų darbo vietose daug produktyviau, kas ir skatino sugrįžti darbuotojus dirbti į darbo vietas labiau P7: „[...] pasakysiu, aš jums tieks, pas mus ofise padaugėjau printerių ir skanavimo aparatų, nes visi, kas dirbo namuose ir kuriems buvo supirka įrangą į namus, visi jie parsinešė atgal į ofisą ir aišku, tie patobulinimai spartina patį darbo procesą ir dėl to tikrai darbuotojus skatino sugrįžti į ofisą labiau, kad darbai vyktų greičiau nei iš namų.“ Dirbant iš namų, sunkiau matyti patį darbuotoją, ką jis veikia, ar tikrai atlieka savo darbo funkcijas, būtent dėl to, sumažėja karjeros galimybės darbuotojams, o ofise tas darbuotojų matomumas yra didesnis ir yra didesnė tikimybė pakilti karjeros laiptais P6: „[...] galbūt tas kompetencijų augimas yra šiek tiek mažesnis, dirbant iš namų, negu iš ofiso, na, taip bendrai kalbant, bet manau vis tiek prisidėjo ar ne ir prie darbuotojų, to noro greičiau grįžti, ar ne į ofisą, kad galėtų matyti ir tie vadovai tuos darbo rezultatus, ar ne galėtų kalbėtis apie tai, ar ne dėl to, galbūt, kažkokių tikslus, judėti aukštesniais karjeros laiptais.“ Tam pritaria ir kitas informantas P6: „[...] tas darbas iš namų nutolina karjeros galimybes, nebent tai yra tokia tavo pozicija, kur yra projektas. Na, tu jį įgyvendinai ar iš namų, ar iš ofiso, tau pridėjo tarkim ten kažkokį plusą. Bet jeigu tai yra darbas, kuris nėra projektinis, tai tas bendravimas ir buvimas namuose tikrai naudos neduoda.“ Informantų nuomonė dėl darbuotojų sugrąžinimo priežasties į ofisą išsiskyrė. Vieni informantai nurodo, kad darbuotojai buvo sugrąžinti dirbti į ofisą dėl pačios darbuotojų kontrolės, kad būtų lengviau stebėti darbuotojų darbo rezultatus P6: „[...] dėl tos pačios kontrolės, ar ne, tai va, ir buvo labai sunku sužinoti, ar ne, ar darbuotojas tikrai dirba tą darbą, ar jis neatitrūko nuo tų darbų, ką jis šiuo metu veikia, ar jis atsakingai padarys tuos darbus ir panašiai. Tai čia, manyčiau, kad, na, ta kontrolė ir būtų toksai kaip ir iš didžiausių minusų, kad, na, jinai yra galbūt šiek tiek mažesnė, negu, kad dirbant ofise, ar ne, ir matant, kaip darbuotojai atlieka savo darbą, ar galbūt ką tuo metu jie veikia.“ Kitas informantas nurodo, kad jie darbuotojus sugrąžino dėl produktyvesnio darbo ir komunikacijos geresnės P6: „[...] buvo nuspręsta, kad darbuotojai grįžtų dirbti į ofisus. Tai turbūt, kad gal tas darbas vyktų produktyviau, daugiau komunikuoju, tie susitikimai vyktų. Gi namie irgi jau galima, sakyti, buvo pradėję atsibosti, ar ne tas, kad visi dirba iš nuotolyje, kiekvienas savo ir trūko galbūt tų idėjų pasidalinimo, ar ne, idėjų generavimo, kažkokių tais inovacijų pasidalinimo būtent ir tose gyvuose susitikimose.“ Kadangi darbuotojams svarbi jų sveikata, o COVID-19 liga labai užkrečiama, jie bijojo ligą parnešti namo artimiesiems, todėl darbdavys sugrąžino juos su papildomomis sveikatos užtikrinimo priemonėmis, kas darbuotojams padėjo jaustis saugiau P6: „Kaukių privalomas dėvėjimas ar ne, tiek kabinetuose, tiek ne kabinetuose, visam ofise. Tai galbūt kaukių privalomas dėvėjimas darbuotojus šiek tiek ir gąsdino, nenoriai jie į tai žiūrėdavo. Noriai jie dėvėdavo, o kiti, tiesiog pykdavo, kodėl jie turi dėvėti su kolegom kaukes. Mes stengėmės prevenciškai ir išvengti tų ligų ir tikrai tos kaukės mums buvo pasiteisinusios.“ Su tuo sutiko ir kitas informantas P9: „[...] tas pačias kaukes reikėjo dėvėti, ir, kaip sakant, ir laikytis atstumo, ir virtuvėlė vietos sužymėtos, būtent kaip darbuotai turi sėdėti, na, tiesiog,

kad, na, apsisaugot vieni kitus, aišku, ir dažnas rankų plovimas, na, kaip sakant, visa informacija, kaip reikėtų save ir kitus apsisaugot. Na, kaip sakant, kiti būdavo, kad skyriai net rotuodavosi.“ Galima teigti, kad organizacijos atliekami veiksmai, turėjo įtakos sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas. Darbo užmokestis yra viena iš labiausiai motyvuojančių priemonių, tačiau tik vienas iš informantų nurodė, kad jų įmonėje tai buvo taikyta, jeigu būtų taikę daugiau įmonių, jiems būtų buvę lengviau sugrąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas. Papildomų naudų krepšeliai organizacijose nebuvo labai dideli, nes organizacijos pandemijos metu taip pat patyrė nuostolių ir optimizavo kaštus, o sugrąžinti darbuotojus į ofisus stengėsi jiems rodydami daugiau dėmesio. Ofiso ir darbo vietos atnaujinimas labiau motyvavo darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas, nes maloniau dirbti naujoje atnaujintoje darbo vietoje. IT sistemų ir įrangų atnaujinimai buvo daromi tam, kad darbuotojai produktyviau dirbtų, tačiau, kaip žmoniškųjų išteklių specialistams atrodo, tai nemotyvavo darbuotojų grįžti dirbti į darbo vietas labiau, tai buvo labiau naudinga priemonė darbdaviui. Darbuotojų matomumas yra didesnis ofise, todėl ir karjeros galimybės ofise yra didesnės, o tai darbuotojus skatino sugrįžti į darbo vietas labiau. Darbuotojai sugrąžinti į darbo vietas buvo dėl skirtingų priežasčių: kontrolės, produktyvumo, efektyvumo, komandiškumo trūkumo, sumažėjusių užsikrėtimų skaičiaus. Taip pat buvo skirtos papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui ofise, nes darbuotojams buvo neramu užsikrėsti COVID-19 ir ligą parnešti artimiesiems, dėl ko darbuotojai lengviau sugrįžo į darbo vietas.

Produktyvumas yra viena iš organizacijos veiklos sėkmės dedamoji dalis (žr. 10 priedas). Dirbant ofise, galima greičiau gauti grįžtamąjį ryšį, gauti pagalbą, patarimus, dėl ko darbai vyksta daug produktyviau, tai ypač buvo svarbu naujiems darbuotojams, kurie per pandemiją pradėjo dirbti įmonėje ir iš kart pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, jiems buvo sunku prisitaikyti ir efektyviai dirbti P6: „[...] Tikrai skatino, bet čia galbūt liestų daugiau tuos naujus darbuotojus. Ar ne, kaip ir buvau, sakiusi, kad jiems buvo pakankamai sudėtinga, kai jie negaudavo to greito grįžtamojo ryšio, patarimo ir panašiai čia ir dabar. O turėdavo laukti galbūt atsakymų. Tai būtent nauji darbuotojai labai norėjo sugrįžti, dirbti į ofisą.“ Kitas informantas taip pat pritaria, kad dirbant iš ofiso darbas vyksta daug efektyviau P1: „[...] čia ir dabar gaunami atsakymai sąlygoja efektyvesnę darbo procesą.“ Dirbant iš namų darbuotojams trūko bendravimo su vadovais ir kolegomis, dėl ko sunkiau paprašyti pagalbą ir sunkiau suprasti pačias užduotis P1: „[...] dažnam darbuotojai dirbant iš namų buvo sunkiau suprasti užduotis, neturėjo galimybės gyvai bendrauti su kolegomis, su vadovais. Trūko betarpiško bendravimo, susirinkimų gyvų, net tų pačių draugiškų kavos pertraukėlių. Tai buvo vienos iš priežasčių, ką įvardino darbuotojai, kad jiems nepatiko dirbti iš namų.“ Dirbant iš namų nukentėjo pati komunikacija su kolegomis, dėl ko pasitaikė daugiau klaidų, o klaidas ištaisyti užtrunka daugiau laiko P8: „[...] komunikacija nukentėjo, komunikacija ir bendravimas, nes tu ofise vis tiek sukiesi, vis tiek girdi, gali kolegos paklaust, o iš namų tu jau turi skambinti ten, užsidėti meetą būtinai [...]. Turbūt šiek tiek nukentėjo pasitaikė daugiau klaidų, nes kolegos tingėdavo vieni kitiems skambinti ir nusprendavo nepasitarę, ko pasekoje reikėdavo taisyti klaidas, o tai užtrūkdavo daugiau laiko.“ Su tuo taip pat sutinka ir kitas informantas P3: „[...] buvo sunku komunikacija, nes mums reikia vienas ir su kitu komunikuoti dažnai per dieną tikrai keliasdešimt kartų. Ir būna, kad ar užimtas tos žmogus ir negali tuo metu atsiliepti, tai labai daug laiko išsitiesdavo.“ Darbuotojus skatino sugrįžti į ofisą tai, kad ofise mažiau trukdžių ir taip lengviau susikaupti P1: „Manau, kad kai dirba iš ofiso, kadangi, kaip ir kalbėjome, čia yra mažiau trukdžių. Darbuotojas turi tikrai visas sąlygas pilnai dirbti visu pajėgumu ir efektyviau nei namuose.“ Ofise darbai vyksta daug greičiau, todėl tam tikri atliekami darbai padaromi greičiau P2: „[...] labai motyvuoja dėl to, kad dalykai greičiau vyksta ofise. Ir tu tam

tikras smulkmenas daug greičiau padarytum ofise būdamas negu rašydamas laiškus, ką reikia padaryti ir siųsdamas kažkokias instrukcijas ir tada dar, kol susirenki dokumentus arba susigaudai galus, vėl užima papildomo laiko.“ Galima teigti, kad dirbant ofise daug lengviau gauti pagalbos ir patarimų, dėl ko darbai vyksta daug greičiau ir produktyviau, o dirbant iš namų nukenčia komunikacija su kolegomis ir vadovais, dėl ko pasitaiko daug daugiau klaidų, o ištaisyti padarytas klaidas užtrunka daugiau laiko. Darbuotojai mieliau renkasi darbą ofise, nes jame lengviau susikaupti nei namuose ir patys atliekami darbai padaromi daug greičiau nei dirbant iš namų.

Kolegos yra tie asmenys, su kuriais darbuotojai praleidžia daug laiko todėl jie darė įtaką sugražinant darbuotojus dirbti į darbo vietas (žr. 11 priedas). Darbuotojai norėjo sugrįžti dirbti į darbo vietas, nes jie norėjo pabendrauti su kolegomis prie kavos puodelio, pasidalinti mintimis ne tik apie darbinį gyvenimą P1: *„[...] tai viena iš priežasčių būtent, kad darbuotojai norėjo bendrauti su kolegomis gyvai, išgerti kavos, pasidalinti dienos ar savaitės įspūdžiais ir gyvas bendravimas visada yra malonesnis, negu kalbant per nuotolį.*“ Skatino darbuotojus sugrįžti į ofisus ir tai, kad darbuotojai buvo tiesiog vieni kitų pasiilgę P3: *„[...] labai paskatino grįžti vien dėl to, kad, kaip ir minėjau, mes esame ganėtinai artimi, tai labai daug, kad buvom vienas kito pasiilgę, nors ir matydavom, sakykim, per ekranus, girdėdavom balsus, bet, nu, tas jausmas yra visiškai kitoks, kai tu matai žmogų gyvai negu per ekranus.*“ Tą patvirtina ir kitas informantas P2: *„[...] tikrai nebuvo lengva ir kiek su kolegom mes diskutavom ar turėdavom tų kavos, tokių pertraukėlių, tai to bendravimo labai pasiilgdavo.*“ Darbuotojams svarbu jaustis komandos dalimi, jeigu kolektyvas komunikuoja ir skatina vieni kitus sugrįžti į ofisą, tai visas kolektyvas elgiasi kaip viena komanda, todėl sugrįžti dirbti į darbo vietas buvo paprasčiau P8: *„Pradžioje buvo toksai gal susitarimas, kad pavyzdžiui, o, susitinkam, einam tą dieną į ofisą, einam tą dieną į ofisą. Jeigu eina visą komanda, tai tu automatiškai jau irgi eini, tai kolegos daug prisidėjo šitoj vietoj. Tas toks komandiškumas labai padėjo.*“ Su tuo taip pat sutiko ir kitas informantas P1: *„Draugiškai ir visada kartu yra smagiau negu atskirai. Manau, kad bendrumo jausmas tikrai padėjo grįžus vėl susibendrauti vieniems su kitais, pasidalinant tais pačiais rūpesčiais, kaip sekasi vienam ir kitam, ta integracija grįžtant dirbti.*“ Galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių valdymo specialistams atrodo, kad darbuotojai norėjo sugrįžti dirbti į darbo vietas dėl to, kad jiems trūko bendravimo ne tik darbiniais klausimais su kolegomis, bet ir to pačio bendravimo prie kavos puodelio. Kolegoms taip pat buvo svarbu jaustis kolektyvo dalimi, o tai paprasčiau padaryti, kai esi ofise. Kai kolektyvas elgiasi kaip viena komanda ir sprendžia bendrai, kaip reikėtų elgtis, tada tas komandiškumas skatino sugrįžti į darbo vietas labiau.

Darbuotojų perdegimas yra viena iš priežasčių, kodėl darbuotojai nusivilia darbui ir neretai nusprendžia ieškotis kito darbdavio, kad taip nenutiktų, darbuotojams yra svarbu jaustis laimingiems (žr. 12 priedas). Dirbant iš namų sunkiau kontroliuoti poilsio laiką, o ofise tai daryti daug lengviau, nėra jokių buitines darbų, o poilsio pertrauką gali iš tikrųjų skirti poilsiui P5: *„[...] daug skatino, ypač, kas liečia būti moterišką kolektyvo dalį, nes kaip ir minėjo darbuotojos, kad pertraukas naudoja ne poilsiui, bet namų susitvarkymui, ar pietų gaminimui, ar panašioms dalykams. Tai iš tiesų grįžę į ofisą, tikrai ne viena moteriškoji kolektyvo narė sakė, kad jaučia, kad pertraukas darbe yra tikrai skirtos poilsiui, ne taip kaip namuose.*“ Bendrauti nuotoliniu būdu buvo sudėtinga, sunku suprasti žmonių kūno kalbą, nes ne visi naudodavo kameras online susirinkimuose, vien bendraujant su kolegomis online darbuotojai greičiau pavargdavo P2: *„[...] labai tas toks buvo nuovargis, paskui pareidavo, nes tų susirinkimų ir viskas, kai vyksta online, tai dar ne visi kameras naudodavo, tai tikrai nebūdavo labai jau taip lengva ir paprasta, ir teko kurį laiką padirbėt, kad pasigaut save ir pasistatyti į ritmą, darbinį ritmą, kad ne išplaukti, tos ribos nebūtų, taip tokio susiliejusio darbo su asmeniniu*

gyvenimu." Dirbant iš namų sunku suprasti, kad esi organizacijos dalis, sunkiau palaikyti patį ryšį su kolegomis ir vadovais, o ir tie palaikomi ryšiai yra ne tokie stiprūs, kaip darbo vietoje, todėl darbuotojai ofise norėjo dirbti labiau P2: „[...] labai skatino, nes kiek kalbėjau su kolegom, tai visiems labai svarbu buvo ofise būtent, būti organizacijos dalimi. Aišku, aš kaip minėjau, tu susirinkimų daug būdavo, ar tos kavos pertraukėlės, bet dažnu atveju tada jau skatini savo komandas, kaip minėjau tarptautinėje organizacijoje, tai tu daugiau turi daryti, tai su savo komandos nariais, kad palaikyti tą ryšį, ir tada čia vietoje pas mus tie ryšiai nebuvo tokie stiprus. Tai tikrai, dabar ten kolega yra, kuris atvažiuoja į savaitę kartą arba du, tai atvažiuoja būtent dėl to jausmo, kad pabendraut, pamatyti žmones ir pasidalinti informacija.“ Kitas informantas teigia, kad patį darbo rezultata daug lengviau pamatyti darbo vietoje nei dirbant iš namų, kas labiau skatino taip pat sugrįžti dirbti į darbo vietas P4: „Kai tu matai tą rezultatą būdamas tenai ir jau fiziškai tą rezultatą, tu matai, manau, kad tai tikrai daug. Tai daug daugiau pasitenkinimo, nei, kad tas nuotolinis darbas, kuomet tai yra tas rezultatas, bet tu kaip ir jo nematai savo akimis fiziškai. Tai tikrai manau, kad daug lėmė.“ Namuose dirbantys darbuotojai patiria papildomų išlaidų, tokių kaip padidėjusios elektros ir šildymo sąskaitos, nes natūralu, darbuotojai praleidžia daugiau laiko namuose, tai ir tos sąskaitos didesnės. Darbdaviai buvo pasiruošę šia tema kalbėtis su darbuotojais, tačiau kaip teigia vienas informantas, jie nesulaukė prašymo kompensuoti tas išlaidas P2: „[...] tas mane ir nustebino, kad mes negirdėjom jokie nusiskundimo ir aš galvojau, kad mes tikrai sulauksim tokių, kad interneto ryšį savo naudojo, išaugo interneto įmokos arba elektra, net daugiau šviesos apšvietimo naudoji, bet pas mus visiškai nekilo nei vieno klausimo. Tai aš buvau labai, labai nustebus ir mes personale ruošėmės, jeigu būtų tas klausimas, kaip mes valdytumėm tą situaciją ir ką darytumėm, bet pas mus nebuvo tokių klausimų, nes matyt žmonėms yra to tam tikrų ir privalumų dirbant iš namų.“ Tačiau kitas informantas teigia, kad darbuotojus didesnės komunalinės sąskaitos kaip tik skatino sugrįžti dirbti į darbo vietas, nes tai darbuotojams mažiau kainuoja P1: „[...] skatino, vienus daugiau, kitus mažiau, bet taip, skatino tikrai taip dirbti biure, nes tai darbuotojam mažiau kainuoja.“ Kurį laiką dirbę iš namų, darbuotojai suprato, koks svarbus jiems lankstumas gyvenime ir kad pats darbo organizavimo modelis gali būti kitoks, todėl norėdami sugrąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas, darbdaviai turėjo išpildyti darbuotojų įvairias iškeltas sąlygas, tokias kaip darbo valandų ar dienos lankstumas ofise P1: „Buvo darbuotojų, kurie norėjo pasikeisti darbo grafiką. Sakykim, jeigu dirbo anksčiau dirbdavo nuo 8 iki 5, norėjo dirbti nuo 7 iki 4. [...] Tenkino tokias sąlygas.“ Darbuotojai patys įsivertino nuotolinio ir ofiso darbų plusus ir minusus, tie darbuotojai, kurie nori dirbti ir ofise ir namuose, derinant tą laiką, darbdaviui iškėlė sąlygą – dirbti hibridiniu darbo modeliu P4: „[...] tai jų buvo toksai išreikštas, kad jau noras, kad tuo hibridiniu pabandyti dirbti. Ir, žinoma, sutikom, nes buvo geri tie rezultatai. Supratom, kad jie būtent specialistai, jie tikrai gali dirbti. Dirbti dalį iš namų, dalį ofise. O ofise tuo metu, kada vyksta susirinkimai, kad aptarti darbo rezultatus. O iš namų gali dirbti apie pora dienų per savaitę.“ Žmogiškųjų išteklių specialistai mano, kad darbuotojai dirbdami ofise yra laimingesni, nes darbe daug kolegų ir įvairių pramogų P1: „Manau, kad dirbdami iš ofiso, kadangi ofise yra daug skirtingų žmonių, įvairių švenčių, įvairių pramogų, ko namuose nėra, namuose dažniausiai yra tik šeimos nariai, o bendravimas su skirtingais žmonėmis tikrai priveda prie pažinimo, bendravimo daug, kažkokio laisvalaikio praleidimo, tai tikrai manau, kad jie biure laimingesni.“ Kad darbuotojai laimingesni darbo vietoje su tuo sutinka ir dar vienas informantas: P2: „Man tai atrodo, kad ofise yra fainiau, nes tu pajauti tą atmosferą kolektyvo, namie, kartais gali atsirasti daugiau problemų, bet taip pat atitolsti nuo trikdžių ofise. Tai aš manau, kad yra labai faina, kad tu turi tą galimybę derinti savo darbo grafiką, kaip minėjau, jeigu yra užduotis arba meetų dieną, kada tau reikia susikaupti ir tau nereikia, kad kolegos vaikščiotų ir trukdytų ir kad būtų ramu, nes kažkas galbūt diskutuoja, tu

dirbi atviram ofise ir tau trukdo. Manau, kad galimybė yra geriausia derinti, bet ofisas ir komanda ir susitikimas su žmonėmis, bendravimas ir ne tik apie darbą, aš manau, jisai suteikia daugiau socializacijos jausmo.“ Žmogiškųjų išteklių specialistai teigia, kad darbuotojams namuose sunkiau kontroliuoti poilsio laiką, o ofise tai daryti daug lengviau, nėra jokių buitinių darbų, o poilsio pertrauką gali iš tikrųjų skirti poilsiui. Taip pat bendrauti nuotoliniu būdu daug sunkiau, nes ne visi kolegos bendrauja įsijungę kameras, o nematant žmogaus sunkiau suprasti žmogaus kūno kalbą. Dirbant iš darbo vietos yra lengviau suprasti, kad esi organizacijos dalis, nes matai bendrą tikslą dėl kurio dirba visi kolegos ir rezultatus. Namuose dirbantys darbuotojai patiria papildomų išlaidų, tokių kaip padidėjusios elektros ir šildymo sąskaitos, nes natūralu, darbuotojai praleidžia daugiau laiko namuose, tai ir tos sąskaitos didesnės. Darbdaviai buvo pasiruošę šia tema kalbėtis su darbuotojais, tačiau kaip teigia vienas informantas, jie nesulaukė prašymo kompensuoti tas išlaidas. Kurį laiką iš namų dirbę darbuotojai, įsivertinę nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus, iškėlė darbdaviui papildomą sąlygą, tam, kad būtų sugrąžinti dirbti į ofisus – hibridinis darbo modelis. Patys žmogiškųjų išteklių specialistai mano, kad darbuotojai yra daug laimingesni ofise, nes jame lengviau atsipalaiduoti taip pat yra įvairios veiklos.

Atsiradus COVID-19 pandemijai, atsirado didesnis dėmesys sveikatai. Sveikata tapo vienas iš pagrindinių galvos skausmų darbdaviams, kurią turėjo užtikrinti darbdaviai, norėdami sugrąžinti darbuotojus dirbti į darbo vietas (žr. 13 priedas). Žmogiškųjų išteklių specialistai mano, kad darbuotojai patiria mažiau streso dirbdami iš darbo vietos, nes informacijos gavimo greitis daug spartesnis nei dirbant iš namų P3: *„Aš galvoju, kad vis gi mažiau streso irgi jau čia ofise, nes, kaip minėjau, irgi viena ta pati priežastis yra, kadangi viskas pas mus vyksta gyvai ir realiu laiku, tu greičiau visą gauni informaciją, negu tu sakykime esi nuotoliu. Tu gali nepakelti ragelio, tu gali nepamatyt, kaip minėjau, tu gali būt užimtas ir kai tu negauni informacijos, atsiranda klaidos ir tas klaidos paskui reikia taisyti. Natūraliai atsiranda klaidų taisymas ir atsiranda stresas, nes tu turi galvoti kaip ką ir padaryt.“* Su tuo sutinka ir dar vienas informantas P4: *„Aš manau, kad lygiai taip pat dirbdami iš ofiso, nes dirbant iš namų. Tarkim, jeigu kyla kažkokių problemų, tai kad tu negali čia ir dabar pasiklausti ar sužinoti tau reikiamą informaciją. Nuėjęs, galbūt į kitą kabinetą. Tai aš manau, kad mažiau streso jaučia būdami darbe, nes jie efektyviai ir greitai gali sulaukti pagalbos.“* Personalo specialistų teigimu darbuotojai mažiau fiziškai ir protiškaai pavargsta, kai dirba iš ofiso, nes ofise yra sudėliotos poilsio pertraukos, kurios tikrai yra skiriamos poilsiui, o ne buitinių darbams P5: *„Vienareikšmiškai iš ofiso, nes dirbant iš namų, tikrai didelė dalis darbuotojų, kaip ir minėjau, nesugeba susidėlioti pertraukų ir poilsių. Vadinasi, jie tiesiog negali pailsėti. Vietoj to, kad atsisėstų išgertų kavos, jie įsijungia skalbimus, ar kažką panašaus daro, tai aš manau, kad ofisas iš tiesų yra geriau, nes tai yra tikrai mažesnė pavargimo tikimybė ir perdegimų.“* Taip pat šeima yra vienas iš indikatorių, dėl kurių namuose dirbant pavargstama labiau, nes šeima tampa papildomu trukdžiu P2: *„[...] kai dirba ofise gal būt, nes kai dirba iš namų, taip kaip sakau, jeigu yra šeima, tai yra dar papildomų trikdžių ir dalykų.“* Pandemija sukėlė daug nežinomybės tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, o pati COVID-19 pandemija atnešė baimę, kaip reikė apsaugoti sveikatą P2: *„[...] buvo ir ta tokia pati pandemija, dar ta nežinomybė, tas virusas - kažkokia tokia baimė, kaip čia apsisaugot.“* Galima teigti, kad sugrąžinant į ofisą darbuotojus sveikata turėjo įtakos. Pirmiausiai dėl to, kad dirbant iš ofiso informacijos gavimas yra daug greitesnis nei dirbant iš namų taip mažiau fiziškai ir protiškaai pavargstama dėl poilsio pertraukų buvimo. Taip pat šeima yra papildomas trukdis, dėl ko dirbdami iš namų darbuotojai labiau pavargsta.

Darbo organizavimo būdo parinkimas yra svarbu darbuotojams personalo specialistų teigimu (žr. 14 priedas). Personalo specialistai mano, kad hibridinis darbo organizavimo būdas yra kaip motyvacija darbuotojams, nes jie gali planuoti savo asmeninį ir darbinį laikus, taip pat dėliotis darbus, kuriuos nori atlikti namuose, o kuriuos darbo vietoje, taip pat netrūksta socializacijos P1: „[...] dirbant hibridiniu būdu darbuotojai nepamiršta ofiso, ir galimybės bendrauti su kolegomis, su vadovais. Turi sąlygas geras dirbti iš ofiso, būna efektyvesnių dienų, bet dirbant iš namų, taip galima lengviau galbūt kai kurias dienas planuoti savo asmeninį laiką. Manau, kad tas hibridinis toksai variantas tikrai darbuotojams yra kaip motyvacija.“ Kitas informantas nurodo, kad darbuotojai rinkęsi hibridinį darbo modelį vien dėl to, kad sprendimas kaip dirbti būtų ne tik darbdavio, bet ir darbuotojo, kad darbuotojas pats turi teisę spręsti, o apsisprendimo laisvė jiems yra svarbi P6: „[...] rinkęsi darbą hibridiniu būdu, nes tikrai šitas modelis ganėtinai toks pasiteisinęs vėl gi ir gali dirbti ir iš namų, ir iš ofiso, ar ne, toks lankstu, nes galbūt tu sprendimo būdas būtų ar ne ir tikrai darbuotojo. Manau būtų labiau šitu atveju patenkinti, kad galėtų pasirinkti ar pasidėlioti ar pagal ko reikia, bet ir tokių darbų.“ Dirbant iš namų sunku baigti darbus, sunku atsijungti nuo pačio darbo, nes visada esi pasiekiamas, gali prisijungti ir dirbti bet kuriuo metu, ko ofise nėra, todėl tai skatino sugrįžti darbuotojus dirbti į darbo vietas labiau P6: „[...] sunku baigti darbą namuose ar ne ir uždaryti duris, tu visą laiką turi galimybę prisijungti, tu visą laiką esi pasiekiamas, nes tu turi prisijungimus visus iš namų ar ne, o kai esi ofise, tai gali tiesiog uždaryti duris ir išeiti. Tikrai, manau, ir šitas dalykas skatino.“ Žmogiškųjų išteklių specialistai teigia, kad ieškodami naujų darbuotojų jie susiduria su klausimais apie nuotolinio darbo galimybę, tai tik parodo, kad darbuotojams lankstumas, dirbant iš namų patiko, todėl jie ir toliau nori dirbti nuotoliniu būdu P2: „[...] labai dažnai atrankose darbuotojai klausė, ar turim tokį modelį ir kad jie labai norėtų turėti galimybę dirbti iš namų ir, sakykim, kaip ir minėjau, žmogų papildomai naują, tai irgi klausė apie tokią galimybę, nes, nu, vis tiek yra svarbu tai suderinti, tikrai atrankose gan dažnai sulaukiam tu tokių klausimų, ar yra galimybė dirbti nuotoliniu būdu, patinka, jeigu žmonės yra ne iš mūsų miesto.“ Ne visi darbuotojai norėjo dirbti iš namų. Darbuotojai, kurie namuose buvo įsirengę patogias darbo vietas, jie nenorėjo grįžti dirbti į darbą, o tie, kuriems namuose dirbti kas nors trukdė, labai džiaugėsi sužinoję apie sugražinimą į darbo vietas P1: „[...] dalis darbuotojų tikrai apsidžiaugė, kita dalis nebuvo patenkinti, kaip ir minėjau anksčiau, jeigu darbuotojai turėjo sąlygas geras dirbti iš namų, jiems tai atrodė priimtina, o kitai daliai darbuotojų, kurie neturėjo sąlygų namuose, atsiriboti nuo pašalinių trikdžių, tokie darbuotojai mieliau norėjo dirbti biure.“ Personalo skyriaus specialistai mano, kad pats darbo valandų lankstumas padėjo darbuotojams grįžti dirbti į darbo vietas labiau, nes jie galėjo jį derinti su asmeniniais poreikiais, tačiau svarbiausia, kad darbai būtų atlikti ir vėliau tas darbo valandas išdirbtų P2: „Tas darbo valandų lankstumas tikrai motyvavo. Mes stengiamės ir prašom laikytis darbo grafikų ir dirbti ten nuo aštuonių iki penkių oficialiu grafiku, bet jeigu žmogui reikia vaiką nuvežti pas dantistą arba reikia pačiam kažkur nuvažiuoti. Tai lygiai taip pat ir iš ofiso ir dabar gali paprašyti, informuoti vadovą ir tada tas valandas atidirbti, arba jeigu jis išvažiuoja ir sakydavo, aš jau nebegrįšiu, šiandien prisijungsiu iš namų, tai mes tą lankstumą turėjome visada ir dabar turim, bet visada pabrėžiam, kad labai svarbu tuo nepiktnaudžiauti.“ Dar vienas informantas sutinka, kad laisvumas ofise darbuotojams svarbu, pandemija parodė jo naudą darbuotojams ir tai tikrai padėjo grįžti darbuotojus dirbti į darbo vietas P8: „Pandemija parodė, kad tas laisvumas darbuotojams yra labai svarbus, nors anksčiau jie to laisvumo neturėjo, tai buvo nauja pandemijos metu. Ir manau, kad tai vienas iš labiausiai skatinančių dalykų buvo.“ Po pandemijos darbuotojai darbdaviams pradėjo kelti daugiau sąlygų, kurias išpildžius jie ir toliau galės dirbti organizacijoje, tačiau jeigu darbdavys neišpildė darbuotojo iškeltos sąlygos, jis gali nuspręsti palikti įmonę ir ieškotis kito darbdavio, kuris

tas sąlygas iškeltas išpildys. Dirbę nuotoliniu būdu, darbuotojai ir toliau norėjo juo dirbti, darbdaviui nesutikus, darbuotojai nusprendė išeiti iš darbo P1: „[...] buvo darbuotojų, kurie norėjo 100% dirbti tik iš namų, tai tokie darbuotojai paliko įmonę.“ P5: „[...] su pora darbuotojų teko atsisveikinti, nes jie kėlė sąlygas, kad arba tik tai iš namų dirba, arba jo tada jie buvo susigalvoję savo atlyginimų pakėlimą, kad tik būtų sugrąžinti į ofisą ir finansiškai įmonei per sunku buvo. Teko tiesiog atsisakyti ir pasakyti, kad mes negalime jau tų norų vykdyti.“ Išanalizavus galima teigti, kad hibridinis darbas yra motyvuojanti priemonė darbuotojams, nes jie gali dirbti dalį laiko ofise, o dalį laiko iš namų ir taip dėliotis savo asmeninius ir darbinius laikus. Taip pat darbuotojai rinkęsi hibridinį darbą vien dėl to, kad jie patys prisideda prie sprendimo priėmimo, tai reiškia jiems svarbu dalyvauti sprendimo priėmimo ir turėti sprendimo laisvę. Tačiau dirbant iš namų yra sunkiau atsitraukti nuo darbų, nes turimi visi prisijungimai ir prie serverių jungtis galima bet kuriuo paros metu, tai tik paskatino darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas labiau. Darbuotojai, kurie turėjo patogias erdves dirbti iš namų nebuvo patenkinti sugrįžimu į ofisą, o kolegos, kurie neturėjo patogių darbo vietų labai džiaugėsi grįždami dirbti į darbo vietas. Po pandemijos darbuotojai pradėjo darbdaviams kelti sąlygas ir jei darbdavys jas išpildys – tik tada grįš dirbti į darbo vietas. Tačiau ne visas sąlygas darbdavys galėjo išpildyti, kas paskatino darbuotojus ieškoti kito darbo ir palikti dabartinę organizaciją.

Ne visi darbuotojai noriai grįžo dirbti į darbo vietas todėl darbdaviai turėjo rasti būdų, kaip tuos darbuotojus pritraukti ir paskatinti grįžti dirbti į darbo vietas (žr. 15 lentelė). Papildomos naudos paskatino darbuotojų grįžimą į ofisą. Informantas nurodo, kad darbuotojai neiškėlė sąlygų dėl darbo užmokesčio pakėlimo, tačiau didesnis darbo užmokestis būtų labiau paskatinęs sugrįžti darbuotojus į darbo vietas ir būtų išvengta darbuotojų išėjimo iš darbo P5: „[...] iš tiesų nė vienas darbuotojas neiškėlė tokios sąlygos, kad pakėlus atlyginimą, tam tikra suma, jie grįžtų į darbą, tai nebuvo kažkaip siūloma, bet labiausiai darbuotojus vis tiek motyvuoja pinigai, manau, jei būtumėm pasiūlę didesnę darbo užmokestį, būtų visi sugrįžę darbuotojai ir nebūtų reikėję su niekuo atsisveikinti, nes pinigai būtų kompensavę negalėjimą dirbti iš namų.“ Dirbami iš namų darbuotojai patyrė papildomų išlaidų – padidėjusios elektros, šildymo ir interneto sąskaitos, tačiau personalo specialistai teigia, kad tai neturėjo įtakos sugrįžtant dirbti į darbo vietas P4: „[...] gal daugiau iš tos jau pačios organizacijos pusės, kad, bet, nepasakyčiau, kad tai buvo labai didelis, pasakykim, veiksnys, kuris turėjo įtakos grįžimui. Aišku, kuomet dirbi iš namų tos elektros daugiau, jos yra išnaudojama. Galbūt kažkam tai turėjo įtakos, bet, aš negalėčiau atsakyti taip.“ Kitas informantas nurodo, kad jei darbuotojams turėtų kažkokią įtaką išaugusios sąskaitos tai jie tikrai nenorėtų dirbti hibridiniu būdu P8: „[...] dauguma dirba hibridiniu būdu. Jeigu darbuotojus išaugusios sąskaitos turėtų kažkokią įtaką, jie nesiprašytų dirbti hibridiniu būdu, nes vis tiek namuose to laiko praleidžia.“ Darbdaviai pradėjo darbuotojams siūlyti pilnas arba dalines kuro kompensacijas, kas padėjo padengti jų patiriamas išlaidas vykstant į darbo vietas ir padėjo labiau sugrįžti dirbti į ofisus P7: „[...] prisidėjo prie viso to kuro kompensacija. Nes pas mus yra įmonėje politika, kad darbo užmokesčio politika yra labai fiksuota. Tai dar plius gauti kuro. Neatsižvelgiant į darbo užmokestį, tai yra didelis plusas.“ Nors papildomos naudos ir motyvuoja darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas labiau, tačiau darbdaviai nesiūlė jų daug. Pagrindinės buvo – lanksčios darbo valandos, kuro kompensacija ir kavos ir arbatos dienos. Nors darbdaviai ir nekėlė darbo užmokesčio tam, kad darbuotojai tik sugrįžtų į darbo vietas, tačiau patys pripažįsta, kad jo pakėlimas būtų paskatinęs darbuotojus sugrįžti į darbą labiau. Darbuotojai patyrė papildomų išlaidų dirbdami iš namų, tokių kaip padidėjusios komunalinės sąskaitos, tačiau tai nebuvo tas veiksnys, kuris skatintų sugrįžti dirbti į darbo vietas labiau.

15 lentelė. Papildomos naudos, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Papildomos naudos	Finansinės naudos	Darbo užmokestis	<p>P5: „[...] iš tiesų nė vienas darbuotojas neiškėlė tokios sąlygos, kad pakėlus atlyginimą, tam tikra suma, jie grįžtų į darbą, tai nebuvo kažkaip siūloma, bet labiausiai darbuotojus vis tiek motyvuoja pinigai, manau, jei būtumėm pasiūlę didesnį darbo užmokestį, būtų visi sugrįžę darbuotojai ir nebūtų reikėję su niekuo atsisveikinti, nes pinigai būtų kompensavę negalėjimą dirbti iš namų.“</p> <p>P7: „[...] piniginių klausimo nebuvo aparta, kad buvo siūlomas kuras, kuro kompensacija. Tai jeigu tai traktuojama kaip dalis prie darbo užmokesčio, tai taip, bet šiaip ne. Nebuvo piniginių klausimas sprendžiamas, kad grįžtų į darbą.“</p>
		Elektros ir interneto kaštų padengimas	<p>P3: „Taip, mes kompensuodavom. Bet patys darbuotojai turėdavo kreiptis, patys turėdavo pasakyti, kad pas mane ten išaugo elektros kažkokie kaštai. Ir, nu, aš noriu jus kompensuoti. Ateidavo ir pasakydavo. Tikrai ne visi, nes kitiems nei išaugo, kitiems išaugo, sakykim. Tai tikrai pridėdavom, pridėdavom tuos pinigėlius, sakykim, kaip priedą prie atlyginimų. Nebūdavo, kad ten atskirai už kompensaciją ar panašiai, tiesiog priedą. Pridėdavom ir už tą priedą susimokėdavo už komunalinius. Bet taip, tiesiog šio fakto nepaminėjau, kad mes irgi tai kompensuodavome.“</p> <p>P5: „[...] nei vienas darbuotojas neiškėlė tokių klausimų, kad dirbant iš namų yra elektra, daugiau naudojimo arba panašiai. Pandemijos pradžioje kam reikėjo buvo išduoti mobilieji internetai. Vis tiek buvo prastesnis ryšys, ar kas neturėjo namuose to tokio interneto, tai buvo išduoti mobilieji internetai, tiesiog, kad jie turėtų. Tai išaugusi šiluma ar elektra, kaip ir nei vienas tiesiog nepasakė, kad būtent juos ir paskatino sugrįžti į ofisą.“</p> <p>P7: „[...] nuotoliniam prašyme - susitarime, buvo susitarę, kad darbas iš namų, dėl šitų visų energijų sąnaudų, pabaigoje pandemijos paskaičiuos procentaliai ir bus pamokėti priedai. Tai, kokį priedai buvo procentaliai pamokėti ir kas buvo suskaičiuota, aš jums atsakyti negaliu, nes čia yra konkrečiai buvo buhalterijos klausimas.“</p>
	Nefinansinės naudos	Kuras, kava	<p>P4: „[...] buvo jos tos, kurų kompensacija, kas tik tai paskatino juos grįžti į ofisą. Tai buvo teikta kuro kompensacija.“</p> <p>P5: „[...] stengiamės, kaip galima darbuotojus sutikti patraukliau, papildomai atsirado bandelių diena ofise, kurios nebūdavo, būdavo anksčiau tik tai vaisiai, tai darbuotojai tą pirmą savaitę, kaip ten bebūtų, šiaip į savaitės pabaigą įsivažiavo, nuotaika jau buvo kaip ir gera.“</p> <p>P7: „[...] prisidėjo prie viso to kuro kompensacija. Nes pas mus yra įmonėje politika, kad darbo užmokesčio politika yra labai fiksuota. Tai dar plius gauti kuro. Neatsižvelgiant į darbo užmokestį, tai yra didelis pliusas.“</p>

Dirbant iš namų buvo sunkiau išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, o jo užtikrinimas yra svarbus darbuotojams (žr. 15 priedas). Tiems darbuotojams, kurie neturėjo atskiros erdvės darbui arba reikiamų priemonių, buvo sunku dirbti iš namų ir jie nebuvo laimingi dirbami iš namų P1: „[...] buvo sunku, kadangi ne visi darbuotojai turi tinkamas sąlygas dirbti namuose, ne visi turi atskirą kambarį, ne visi turi stalą, dažnai, kurie turi vaikus, vaikus reikia prižiūrėti. Todėl tokie darbuotojai nebuvo patenkinti darbu iš namų.“ Su tuo sutinka ir dar vienas informantas P6: „[...] tiesiog nėra to atskyrimo darbo ir namų, tai yra viena aplinka, ar ne, kurioje darbuotojas visi laiką būna ir na, jau norisi tą aplinką pakeisti ar ne ir galų gale šiek tiek pasivaikščioti.“ Atskiros erdvės darbui namuose neturėjimas trukdydavo bendrauti skambučiais, nes girdėdavosi pašalinis triukšmas P8: „[...] skatino irgi nemažai, dirbdami iš namų daug bendraudavome online, tekdavo skambintis su vaizdu ir dažnai tekdavo fone girdėti antrąsias puses, kurios tuo pat metu kalbėdavosi darbo reikalais online, tai labai

trukdė tiek mums patiems, tiek kolegoms, kurie dalinosi bendra erdve su antrąja puse.“ Pats noras išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo labai skatino darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas P1: *„[...] labai prisidėjo prie noro grįžti į biurus, būtent šita priežastis, kad dirbant namuose yra sunku išlaikyti darbo ir poilsio balansą.*“ Darbuotojus, kurie turi mažamečių vaikų, labai skatino sugrįžti dirbti į ofisą, nes dirbti savo darbą ir tuo pat metu prižiūrėti vaikus yra sunku ir tai vargina, o pats darbas nėra efektyvus P4: *„[...] manau, kad labiausiai skatino grįžti tuos, kurie augina vaikus. Mes galbūt jiems daugiausiai pasijuto, tas toks, kad jie būna namie, vaikai tuo metu irgi dar nėra į darželius ar mokyklas, tai iš tokių darbuotojų buvo mažiausias pasipriešinimas grįžti dirbti į darbo vietas. O tiems, kurie neaugina pavadinkime vaikus, net nežinau, buvo tikrai visi labai išsiilgę pirmosiomis dienomis to gyvo bendravimo, tai aš manau, kad bendrai paėmus visos tos įvardintos pavadinkime priežastys, tai tikrai nemažai lėmė tą grįžimą į darbo vietas.*“ Su tuo sutinka ir dar vienas informantas P3: *„[...] kai yra gyvenama dviejų kambarių bute, turi vieną mažametį vaiką iki trijų metų, ir abu tėvai dirba nuotoliniu būdu. Nu, vaikui tu nepasakysi būt ramiai. Tiksliau nekalbėk, neverk, ar ramiai pabūk tas visas valandas, kol, sakykim, tėveliai dirbs. Aišku, bet tėvai jie pakaitom pasikeisdavo, bet tai yra dar sunkiau dėl to, kad abu nuotoliniu dirbo, sakykim, vienas yra vadybininkas, kitas yra, sakykim, inžinierius ir gal namuose triukšmas, vaikas, nepatogumas. Nu, labai nefainai. Ir realiai, kad tokios koncentracijos darbui nėra ir tas darbas tiesiog neefektyvus.*“ Dirbant iš namų sunkiau kontroliuoti patį darbo dienos režimą, dėl ko viršvalandžių pasitaikydavo daugiau nei darbo vietose, būtent dėl to, darbuotojai norėjo grįžti dirbti į darbo vietas labiau P3: *„[...] kai tu dirbi 12 valandų ar 14 valandų per parą dirbdamas namie, tai jau sujaukia ir tavo emociją, psichologinę būseną, jei tu visą laiką būni pavargęs, visą laiką būni piktas, nėra tokius didelės koncentracijos galbūt. [...] Aišku, pas mus buvo irgi na nemažai, kad turėjo mažiukų vaikučių iki trijų metų, tai irgi buvo sudėtinga situacija, nes, sakykim, antros pusės, lygiai taip pat yra namie, ir dar mažas vaikas. [...] Dėl mažesnių darbo valandų skaičiaus ir turėjimo balanso tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, tai tikrai buvo irgi vienas iš punktų motyvuojančių kodėl norėjo grįžti darbo vietas.*“ Galima teigti, kad atskiros darbo erdvės namuose neturėjimas ir pats noras atskirti darbinį ir asmeninį gyvenimus skatino darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas labiau. Taip pat darbuotojams, turintiems mažamečių vaikų buvo sunku namuose ir dirbti ir prižiūrėti vaikus, todėl jie labai norėjo sugrįžti dirbti į darbo vietas. O dirbant iš namų sunkiau kontroliuoti darbo dienos režimą, dėl ko viršvalandžių pasitaikydavo daugiau, o ofise darbuotojas išdirba savo nustatytą darbo laiko normą ir eina namo po darbo, tai skatino sugrįžti dirbti į darbo vietas labiau.

Išanalizavus žmoniškųjų išteklių specialistų citatas, galima teigti, kad darbuotojus motyvavo sugrįžti dirbti į darbo vietas daug veiksnių, žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 16 lentelė). Pagrindinės sritys: komunikacija ir aiškumas, organizacijos veiksmai, produktyvumas, kolegų veiksmai, (ne) laimė, sveikata, laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas), papildomos naudos, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Darbdaviai stengėsi sugrąžinti darbuotojus į darbo vietas su kaip įmanoma mažesniais išlaidomis, nes pandemijos metas įmonėms buvo nuostolingas. Darbdaviai darbuotojus nusprendė sugrąžinti dirbti į darbo vietas dėl paprastesnės kontrolės darbo vietose, efektyvesnės komunikacijos ir didesnio produktyvumo. Žmoniškųjų išteklių specialistai teigia, kad prieš sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas, buvo klausiama kiekvieno nuomonės individualiai, taip pat buvo į ją atsižvelgta ir tik tada darbuotojai buvo sugrąžinti dirbti į darbo vietas. Personalo specialistai nurodo, kad pagrindinis dalykas, kuris motyvavo darbuotojus sugrįžti į darbo vietas, tai kolegų ir komandiškumo trūkumas. Darbuotojai dirbdami iš namų pasiilgo kolegų, pasiilgo bendravimo ne tik darbiniais klausimais, bet ir asmeniniais prie kavos puodelio, todėl organizacijos skyrė papildomų lėšų komandų

formavimui. Vadovai pastebėjo, kad darbuotojų darbo rezultatai daug geresni dirbant darbo vietoje, būtent dėl to, kad galima daug greičiau gauti atsakymus į rūpinus klausimus, dėl ko darbai atliekami greičiau.

16 lentelė. Motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai dirbti darbo vietose iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos (sudaryta darbo autorės, remiantis informantų citatomis)

Motyvuojantys veiksniai dirbti darbo vietose	Demotyvuojantys veiksniai dirbti darbo vietose
<p>Komunikacija ir aiškumas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aiški ir reguliari komunikacija • Pokalbiai su tiesioginiu vadovu • Aiškus darbo modelis po pandemijos • Darbuotojų nuomonės apklausa • Geresnė ir greitesnė komunikacija tarp kolegų 	<p>Komunikacija ir aiškumas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vadovas neklausė, ko darbuotojai nori • Nebuvo pranešta apie tolimesnį darbo modelį ir ateities planus • Darbuotojai neturi pasirinkimo, dėl grįžimo dirbti į darbo vietas
<p>Organizacijos veiksmai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Didesnis darbo užmokestis • Kuro kompensacija • Kavos, bandelių ir vaisių dienos • Nemokami pietūs • Komfortiška, atnaujinta darbo vieta • Geresnis interneto ryšys • Atnaujinta IT įranga • Didesnis darbuotojo matomumas – didesnės karjeros galimybės • Hibridinis darbo modelis • Darbo krūvio sumažinimas ir vėliau padidinimas • Skatinamas bendravimas tarp kolegų • Naujai įrengti žaidimų kambariai • Papildomas sveikatos draudimas • Individualios ir nemokamos parkavimo vietos • Bendros veiklos (ekskursijos, išvykos, koncertai) • Pinigų suma kiekvieno skyriaus laisvalaikiui • Papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui 	<p>Organizacijos veiksmai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seni, neatnaujinti ofisai ir darbo vietos • Sena IT įranga • Karjeros galimybių nebuvimas • Serverių atnaujinimas • Patogesnė ir erdvesnė darbo vieta namuose
<p>Produktyvumas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gyva komunikacija – greičiau atliktos užduotys • Papildomi trukdžiai namuose • Produktyvumas didesnis darbo vietoje • Namuose sunkiau planuoti darbus ir juos atlikti 	<p>Produktyvumas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Triukšmas darbo vietoje • Sunkiau susikaupti darbe • Produktyvumas didesnis dirbant iš namų
<p>Kolegų veiksmai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socializacijos trūkumas • Komandiškumas • Mažiau bendravimo su kolegomis dirbant iš namų • Gyvas bendravimas su kolegomis – efektyvesnis darbas 	<p>Kolegų veiksmai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kolegos, nenorėję grįžti į ofisus gavo daugiau dėmesio iš vadovo • Per mažas laiko tarpas, sugrįžimui į ofisą (per greitas sugrąžinimas į darbo vietą)
<p>(Ne) laimė</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbe lengviau pajauti darbo prasmę, dirbant kartu su kolegomis • Jausmas, kad esi įmonės dalis • Pertraukos skirtos poilsiui, o ne buities darbams • Sunku suprasti kolegas bendraujant online • Darbuotojai nori būti šalia vadovų ir dalyvauti sprendimų priėmimo • Lengviau suprasti įmonės tikslą, dirbant iš ofiso • Mažesnes komunalinės išlaidos 	<p>(Ne) laimė</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papildomas laikas ir išlaidos vykimui į ir iš darbo • Noras dirbti iš bet kurios pasaulio šalies

Sveikata <ul style="list-style-type: none"> • Dirbant iš ofiso greičiau gaunami atsakymai iš kolegų – mažiau streso • Gyva komunikacija su kolegomis, mažina stresą • Perdėta vadovo kontrolė dirbant iš namų • Papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui • Daugiau viršvalandžių namuose – didesnis nuovargis 	Sveikata <ul style="list-style-type: none"> • Galimybė užsikrėsti COVID-19 ir parnešti šeimos nariams • Lengviau planuoti pačiam dienotvarkę, kas mažina streso lygį • Mažesnis stresas – kolegos neateina pasiklausti dėl užduočių • Nuovargis dėl vykimo į ir iš darbo • Daugiau gyvo bendravimo – didesnis nuovargis
Laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas) <ul style="list-style-type: none"> • Hibridinis darbo modelis • Darbas iš darbo vietos • Papildomi trukdžiai dirbant iš darbo vietos – sunkiau susikaupti namuose • Namuose sunku išlaikyti discipliną • Didesnis produktyvumas darbe • Efektyvesnė komunikacija su kolegomis 	Laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas) <ul style="list-style-type: none"> • Nuotolinis darbas • Visas darbo funkcijas galima atlikti namuose, tai kam tada dirbti ofise? • Mažesnis lankstumas dirbant iš ofiso • Mažesnė kontrolė iš vadovo dirbant iš namų
Papildomos naudos <ul style="list-style-type: none"> • Didesnis darbo užmokestis • Pilnas arba dalinis kuro kompensavimas • Kavos ir vaisių dienos 	Papildomos naudos <ul style="list-style-type: none"> • Papildomos išlaidos kurui
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas <ul style="list-style-type: none"> • Bendra darbo erdvė • Viršvalandžiai dirbant iš namų • Darbo valandų ir dienų lankstumo užtikrinimas • Šeimos nariai, trukdantys dirbti iš namų • Laisvalaikio nebuvimas • Šeiminių poreikių užtikrinimas 	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas <ul style="list-style-type: none"> • Atskira darbo erdvė

4.2.3. Darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvų palyginimas

Buvo palyginti abiejų informantų grupių tyrimo rezultatai, t.y. administracijos darbuotojų, kurie pandemijos metu pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, o po pandemijos buvo sugrąžinti dirbti į darbo vietas ir žmogiškųjų išteklių specialistų, tam, kad išsiaiškinti veiksniai, kurie skatino sugrįžti dirbti į darbo vietas darbuotojus (žr. 17 lentelė). Tyrimo rezultatai parodė, kad veiksniai, skatinantys darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas iš darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvų skiriasi. Bendri veiksniai, kurie buvo išskirti tiek darbuotojų, tiek žmogiškųjų išteklių specialistų yra pažymėti lentelėje žemiau žalia spalva, veiksniai, kurie neparyškinti buvo išskirti tik vienos iš grupių, t.y. darbuotojų arba žmogiškųjų išteklių specialistų.

17 lentelė. Motyvuojantys ir demotyvuojantys veiksniai, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvų

Motyvuojantys veiksniai dirbti darbo vietose	Demotyvuojantys veiksniai dirbti darbo vietose
Komunikacija ir aiškumas <ul style="list-style-type: none"> • Aiški ir reguliari komunikacija • Pokalbiai su tiesioginiu vadovu • Aiškus darbo modelis po pandemijos • Darbuotojų nuomonės apklausa • Geresnė ir greitesnė komunikacija tarp kolegų 	Komunikacija ir aiškumas <ul style="list-style-type: none"> • Vadovas neklausė, ko darbuotojai nori • Nebuvo pranešta apie tolimesnį darbo modelį ir ateities planus • Darbuotojai neturi pasirinkimo, dėl grįžimo dirbti į darbo vietas
Organizacijos veiksmai <ul style="list-style-type: none"> • Didesnis darbo užmokestis • Kuro kompensacija • Kavos, bandelių ir vaisių dienos • Komfortiška, atnaujinta darbo vieta • Geresnis interneto ryšys 	Organizacijos veiksmai <ul style="list-style-type: none"> • Seni, neatnaujinti ofisai ir darbo vietos • Sena IT įranga • Karjeros galimybių nebuvimas • Serverių atnaujinimas • Patogesnė ir erdvesnė darbo vieta namuose

<ul style="list-style-type: none"> • Atnaujinta IT įranga • Didesnis darbuotojo matomumas – didesnės karjeros galimybės • Papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui • Hibridinis darbo modelis • Darbo krūvio sumažinimas ir vėliau padidinimas • Skatinamas bendravimas tarp kolegų • Naujai įrengti žaidimų kambariai • Papildomas sveikatos draudimas • Individualios ir nemokamos parkavimo vietos • Bendros veiklos (ekskursijos, išvykos, koncertai) • Pinigų suma kiekvieno skyriaus laisvalaikiui • Nemokami pietūs • 	<ul style="list-style-type: none"> • Didesnis kontrolės lygis dirbant iš darbo vietos • Kuras tik tiems, kurie to prašė • Nėra priemonių sveikatos užtikrinimui
<p>Produktyvumas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gyva komunikacija – greičiau atliktos užduotys • Papildomi trukdžiai namuose • Produktyvumas didesnis darbo vietoje • Namuose sunkiau planuoti darbus ir juos atlikti 	<p>Produktyvumas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Triukšmas darbo vietoje • Sunkiau susikaupti darbe • Produktyvumas didesnis dirbant iš namų
<p>Kolegų veiksmai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socializacijos trūkumas • Komandiškumas • Mažiau bendravimo su kolegomis dirbant iš namų • Gyvas bendravimas su kolegomis – efektyvesnis darbas • Gamybinių linijų stebėjimas gyvai • Pagalba iš kolegų, sugrįžtant dirbti į darbo vietas • Kolegų palaikymas 	<p>Kolegų veiksmai</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kolegos, nenorėję grįžti į ofisus gavo daugiau dėmesio iš vadovo • Nesąžiningai dirbantys kolegos, dėl ko darbo krūvis padidėjo • Per mažas laiko tarpas, sugrįžimui į ofisą (per greitas sugrąžinimas į darbo vietą)
<p>(Ne) laimė</p> <ul style="list-style-type: none"> • Darbe lengviau pajauti darbo prasmę, dirbant kartu su kolegomis • Jausmas, kad esi įmonės dalis • Mažesnės komunalinės išlaidos • Pertraukos skirtos poilsiui, o ne buities darbams • Sunku suprasti kolegas bendraujant online • Darbuotojai nori būti šalia vadovų ir dalyvauti sprendimų priėmimo • Lengviau suprasti įmonės tikslą, dirbant iš ofiso • Išaugę elektros ir interneto kaštai 	<p>(Ne) laimė</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papildomas laikas ir išlaidos vykimui į ir iš darbo • Noras dirbti iš bet kurios pasaulio šalies • Atsiradusi rutina dirbant iš namų, ją buvo sunku pakeisti • Daugiau pertraukėlių namuose • Kolegos netrukdo susikaupti namuose
<p>Sveikata</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dirbant iš ofiso greičiau gaunami atsakymai iš kolegų – mažiau streso • Gyva komunikacija su kolegomis, mažina stresą • Perdėta vadovo kontrolė dirbant iš namų • Papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui • Daugiau viršvalandžių namuose – didesnis nuovargis 	<p>Sveikata</p> <ul style="list-style-type: none"> • Galimybė užsikrėsti COVID-19 ir parnešti šeimos nariams • Lengviau planuoti pačiam dienotvarkę, kas mažina streso lygį • Mažesnis stresas – kolegos neateina pasiklausti dėl užduočių • Nuovargis dėl vykimo į ir iš darbo • Daugiau gyvo bendravimo – didesnis nuovargis
<p>Laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hibridinis darbo modelis • Darbas iš darbo vietos • Papildomi trukdžiai dirbant iš darbo vietos – sunkiau susikaupti namuose • Namuose sunku išlaikyti discipliną • Didesnis produktyvumas darbe • Efektyvesnė komunikacija su kolegomis 	<p>Laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuotolinis darbas • Visas darbo funkcijas galima atlikti namuose, tai kam tada dirbti ofise? • Mažesnis lankstumas dirbant iš ofiso • Kolegos, trukdantys dirbti • Dirbant iš namų mažesnės išlaidos (kuro, automobilio eksploatacijos) • Didesnis lankstumas dirbant iš namų

	<ul style="list-style-type: none"> • Mažesnė kontrolė iš vadovo dirbant iš namų
Papildomos naudos <ul style="list-style-type: none"> • Didesnis darbo užmokestis • Pilnas arba dalinis kuro kompensavimas • Elektros ir interneto kaštų kompensavimas • Kavos ir vaisių dienos 	Papildomos naudos <ul style="list-style-type: none"> • Papildomos išlaidos kurui • Kuro kompensacija ne visiems darbuotojams
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas <ul style="list-style-type: none"> • Bendra darbo erdvė • Viršvalandžiai dirbant iš namų • Darbo valandų ir dienų lankstumo užtikrinimas • Šeimos nariai, trukdantys dirbti iš namų • Laisvalaikio nebuvimas • Šeiminių poreikių užtikrinimas 	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas <ul style="list-style-type: none"> • Atskira darbo erdvė

Darbuotojų grįžimui į ofisus įtakos turėjo komunikacija iš tiesioginio vadovo ir pačio darbdavio. Organizacijos, kurios aiškiai komunikavo apie tai, kas bus po pandemijos, koku darbo modeliu darbuotojai dirbs ir ar iš vis turės darbo vietas taip pat išlaikė ryšį su darbuotojais, joms buvo lengviau sugrąžinti darbuotojus į darbo vietas, negu toms, kurios tiesiog priėmė sprendimą, bet neišsiaiškinę darbuotojų nuomonės sugrąžino juos dirbti į darbo vietas. Darbuotojams svarbu jaustis svarbiems savo darbdaviui, jiems svarbu, kad darbdavys klaustų jų nuomonės.

Tiek darbdaviai tiek darbuotojai nurodė, kad darbuotojai buvo sugrąžinti į darbo vietas dėl paprastesnės kontrolės darbe. Dėl to, kad darbuotojai darbo vietose gauna daug greičiau ir lengviau pagalbą iš kolegų ir vadovų, padidėja jų produktyvumo lygis, kas naudinga ne tik iš patiems darbdaviams, bet ir darbuotojams, nes tai mažina streso lygį.

Darbuotojai norėjo sugrįžti dirbti į darbo vietas dėl to, kad jiems trūko bendravimo ne tik darbiniais klausimais su kolegomis, bet ir to pačio bendravimo prie kavos puodelio. Kolegoms taip pat buvo svarbu jaustis kolektyvo dalimi, o tai paprasčiau padaryti, kai esi ofise. Noras būti komandos dalimi skatino sugrįžti į darbo vietas labiau.

Darbuotojams namuose sunkiau kontroliuoti poilsio laiką, o ofise tai daryti daug lengviau, nėra jokių buitės darbų, o poilsio pertrauką gali iš tikrųjų skirti poilsiui. Taip pat bendrauti nuotoliniu būdu daug sunkiau, nes ne visi kolegos bendrauja įsijungę kameras, o nematant žmogaus sunkiau suprasti žmogaus kūno kalbą. Dirbant iš darbo vietos yra lengviau suprasti, kad esi organizacijos dalis, nes matai bendrą tikslą dėl kurio dirba visi kolegos ir rezultatus. Namuose dirbantys darbuotojai patiria papildomų išlaidų, tokių kaip padidėjusios elektros ir šildymo sąskaitos, nes natūralu, darbuotojai praleidžia daugiau laiko namuose, tai ir tos sąskaitos didesnės. Kurį laiką iš namų dirbę darbuotojai, įsivertinę nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus, iškelė darbdaviui papildomą sąlygą, tam, kad būtų sugrąžinti dirbti į ofisus – hibridinis darbo modelis. Žmogiškųjų išteklių specialistai mano, kad darbuotojai yra daug laimingesni ofise, nes jame lengviau atsipalaiduoti taip pat yra įvairios veiklos, tačiau patys darbuotojai yra įvairios nuomonės, vieni laimingesni darbe, kiti laimingesni ofise. Tai labai priklauso, ar darbuotojai, kurie dirba namuose turi mažamečių šeimos narių, ar neturi.

Sugrąžinant į ofisą darbuotojus sveikata turėjo įtakos. Pirmiausiai dėl to, kad dirbant iš ofiso informacijos gavimas yra daug greitesnis nei dirbant iš namų taip mažiau fiziškai ir protiškaici pavargstama dėl poilsio pertraukų buvimo. Taip pat šeima yra papildomas trukdis, dėl ko dirbdami iš namų darbuotojai labiau pavargsta.

Hibridinis darbas yra motyvuojanti priemonė darbuotojams, nes jie gali dirbti dalį laiko ofise, o dalį laiko iš namų ir taip dėliotis savo asmeninius ir darbinius laikus. Taip pat darbuotojai rinkęsi hibridinį darbą vien dėl to, kad jie patys prisideda prie sprendimo priėmimo, tai reiškia jiems svarbu dalyvauti sprendimo priėmime ir turėti sprendimo laisvę. Tačiau dirbant iš namų yra sunkiau atsitraukti nuo darbų, nes turimi visi prisijungimai ir prie serverių jungtis galima bet kuriuo paros metu, tai tik paskatino darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas labiau. Darbuotojai, kurie turėjo patogias erdves dirbti iš namų nebuvo patenkinti sugrįžimu į ofisą, o kolegos, kurie neturėjo patogių darbo vietų labai džiaugėsi grįždami dirbti į darbo vietas. Po pandemijos darbuotojai pradėjo darbdaviams kelti sąlygas ir jei darbdavys jas išpildys – tik tada grįš dirbti į darbo vietas. Tačiau ne visas sąlygas darbdavys galėjo išpildyti, kas paskatino darbuotojus ieškoti kito darbo ir palikti dabartinę organizaciją.

Nors papildomos naudos ir motyvuoja darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas labiau, tačiau darbdaviai nesiūlė jų daug. Pagrindinės buvo – lanksčios darbo valandos, kuro kompensacija ir kavos ir arbatos dienos. Nors darbdaviai ir nekėlė darbo užmokesčio tam, kad darbuotojai tik sugrįžtų į darbo vietas, tačiau patys pripažįsta, kad jo pakėlimas būtų paskatinęs darbuotojus sugrįžti į darbą labiau. Darbuotojai patyrė papildomų išlaidų dirbdami iš namų, tokių kaip padidėjusios komunalinės sąskaitos, tačiau tai nebuvo tas veiksnys, kuris skatintų sugrįžti dirbti į darbo vietas labiau.

Atskiros darbo erdvės namuose neturėjimas ir pats noras atskirti darbinį ir asmeninį gyvenimus skatino darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas labiau. Taip pat darbuotojams, turintiems mažamečių vaikų buvo sunku namuose ir dirbti ir prižiūrėti vaikus, todėl jie labai norėjo sugrįžti dirbti į darbo vietas. O dirbant iš namų sunkiau kontroliuoti darbo dienos režimą, dėl ko viršvalandžių pasitaikydavo daugiau, o ofise darbuotojas išdirba savo nustatytą darbo laiko normą ir eina namo po darbo, tai skatino sugrįžti dirbti į darbo vietas labiau.

Sugrįžti dirbti į darbo vietas darbuotojus motyvuoja daug veiksnių. Išanalizavus mokslinę literatūrą išryškėjo 10 sričių, susijusių su darbuotojų grįžimo po COVID-19 pandemijos į darbo vietas, skatinimo veiksniais (žr. 2 pav.). Veiksnių sritys iš darbuotojų ir iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos tos pačios: komunikacija, organizacijos veiksmai, produktyvumas, kolegų veiksmai, laimė, sveikata, laisvė rinktis (pasirinkimas), darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, papildomos naudos, darbo sąlygos. Atlikus kokybinį tyrimą, paaiškėjo, kad veiksnių, skatinančių sugrįžti darbuotojus dirbti į darbo vietas sritys sutampa su mokslinėje literatūroje išryškėjusiomis sritimis, daugiau sričių, kurios nebuvo išryškėjusios mokslinėje literatūroje tyrime nebuvo rasta. Mokslinėje literatūroje paminėti visi veiksniai išryškėjo atliktame tyrime, todėl atnaujinti teorinį modelį, sukonstruotą po mokslinės literatūros analizės nereikia.

Galima teigti, kad pagrindiniai veiksniai, kurie labiausiai skatino sugrįžti darbuotojus į darbo vietas tiek iš darbuotojų, tiek iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos yra aiški ir reguliari komunikacija, kolegų pasiūlgimas, socializacijos trūkumas, komunikacija su kolegomis ne tik dėl darbinių klausimų, bet ir asmeninių prie kavos puodelių ir greičiau gaunami atsakymai darbe – didesnis produktyvumo lygis.

5. Išvados ir rekomendacijos

1. Covid-19 metu atlikti tyrimai rodo, kad nemažai vadovų kovoja su efektyviu žmonių, dirbančių namuose, valdymu. Daugelis darbuotojų nepasitiki savimi ir jaučia perdėtą kontrolę iš vadovų, kadangi dirbantys iš namų turėjo pildyti savo darbo kalendorius, atsirado papildomų reikalavimų, kurių prieš pandemiją nebuvo. Prasto darbuotojų valdymo pasekmės turi įtakos darbo kokybei, šeimoms ir darbuotojų psichologinei sveikatai, todėl reikia padėti vystyti vadovavimo įgūdžius šioje srityje. Pandemija sukėlė iššūkių tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, tokių kaip, išaugęs nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų skaičius pandemijos metu, darbuotojai dirbdami iš namų yra mažiau produktyvūs, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso išnykimas, naujų darbo organizavimo būdų paieška, nepasitikėjimas darbuotojais ir kt. Nors pandemija prasidėjo tik 2019 m. ir ji atnešė daug nežinomybės visam pasauliui, tačiau vis dar nėra aišku, kaip darbdaviai turėtų laviruoti tarp darbuotojų, kurie dirba iš namų ir kurie dirba iš darbo vietų, kaip pasirinkti patį geriausią organizacijai darbo organizavimo modelį, kaip valdyti darbuotojus, kurie dirba nuotoliniu būdu, kad jų darbas būtų efektyvus ir kaip išlaikyti darbuotojų psichinę sveikatą. Nors pandemija ir sukėlė daug iššūkių tiek darbuotojams, tiek darbdaviams, tačiau ji atnešė ir pliusų, tokių kaip, sutrumpinamas kelionės laikas į/iš darbo, kuri darbuotojai gali panaudoti šeimai ar poilsiui, didesnis pasitenkinimas darbu, galimybė derinti savo darbą ir asmeninį gyvenimą, derinti darbo laiką, galimybė darbdaviams pritraukti norimų aukštos kvalifikacijos darbuotojų iš viso pasaulio, kurie galės dirbti nuotoliniu būdu.

2. COVID-19 buvo nemenkas iššūkis darbdaviams. Darbdaviai turėjo atsižvelgti į tai, kad būtų neatsiliekama nuo produktyvumo, finansinių rodiklių, bet taip pat būtų išsaugoma darbuotojų sveikata, nes COVID-19 liga yra labai užkrečiama ir pavojinga. Vyriausybės išleido daug teisės aktų, kuriais darbdaviai turėjo vadovautis, kurie trukdė darbdavių veiklai, tai kainavo papildomai išlaidų, nes darbdaviai turėjo užtikrinti darbuotojų sveikatą. Tačiau veiksniai, kurie skatintų darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas skiriasi iš darbuotojų ir žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų perspektyvų.

Sritys nurodomos mokslinėje literatūroje, kurios motyvuoja darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietas tiek iš darbuotojų tiek iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvų yra tos pačios, t.y. komunikacija, organizacijos veiksmas, produktyvumas, kolegų veiksmas, laimė, sveikata, laisvė rinktis (pasirinkimas), papildomos naudos, darbo sąlygos.

3. Pasirinktas kokybinis tyrimas, pusiau struktūrizuotas interviu. Tyrime 22 informantai iš dviejų informantų grupės. Pirmoji informantų grupė – administracijos darbuotojai, kurie per pandemiją pradėjo dirbti nuotoliniu būdu, o po pandemijos buvo sugrąžinti dirbti į darbo vietas, antroji informantų grupė – žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai, kurie susidūrė su darbuotojų nenoru grįžti dirbti į darbo vietas. Buvo atliktas kokybinis tyrimas, pusiau struktūrizuoto interviu būdu. Buvo sudaryti klausimynai interviu atlikti. Klausimų grupės darbuotojams ir darbdaviams skyrėsi. Darbuotojų interviu klausimyną sudarė 11 sričių, o žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų klausimyną sudarė 12 sričių. Darbuotojų – demografiniai klausimai, darbas iki pandemijos ir jos metu, komunikacija dėl grįžimo į darbo vietas, grįžimas į darbą, organizacijos veiksmas, svarbu darbuotojui grįžtant į ofisą, kolegų veiksmas, produktyvumas, laimė, sveikata, pasirinkimas. Žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalų - demografiniai klausimai, darbas iki pandemijos ir jos metu, komunikacija dėl grįžimo į darbo vietas, grįžimas į darbą, organizacijos veiksmas, svarbu darbuotojui grįžtant į ofisą, kolegų veiksmas, produktyvumas, laimė, sveikata, sėkmė/nesėkmė, pasirinkimas.

4. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti:

4.1. Darbuotojų grįžimui į ofisus įtakos turėjo komunikacija iš tiesioginio vadovo ir pačio darbdavio. Darbuotojams svarbu jaustis svarbiems savo darbdaviui, jiems svarbu, kad darbdavys klausytų jų nuomonės. Darbuotojai darbo vietose gauna daug greičiau ir lengviau pagalbą iš kolegų ir vadovų, padidėja jų produktyvumo lygis, kas naudinga ne tik iš patiemis darbdaviams, bet ir darbuotojams, nes tai mažina streso lygį. Darbuotojai norėjo sugrįžti dirbti į darbo vietas dėl to, kad jiems trūko bendravimo ne tik darbiniais klausimais su kolegomis, bet ir to pačio bendravimo prie kavos puodelio. Kolegoms taip pat buvo svarbu jaustis kolektyvo dalimi, o tai paprasčiau padaryti, kai esi ofise. Noras būti komandos dalimi skatino sugrįžti į darbo vietas labiau.

4.2. Organizacijos, kurios aiškiai komunikavo apie tai, kas bus po pandemijos, kokių darbo modelių darbuotojai dirbs ir ar iš vis turės darbo vietas taip pat išlaikė ryšį su darbuotojais, joms buvo lengviau sugrąžinti darbuotojus į darbo vietas, negu toms, kurios tiesiog priėmė sprendimą, bet neišsiaiškinę darbuotojų nuomonės sugrąžino juos dirbti į darbo vietas.

4.3. Pagrindiniai veiksniai, kurie labiausiai skatino sugrįžti darbuotojus į darbo vietas tiek iš darbuotojų, tiek iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos yra aiški ir reguliari komunikacija, kolegų pasiilgimas, socializacijos trūkumas, komunikacija su kolegomis ne tik dėl darbinio klausimų, bet ir asmeninių prie kavos puodelių ir greičiau gaunami atsakymai darbe – didesnis produktyvumo lygis. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojams svarbu jausti, kad yra darbdaviams svarbūs.

Darbuotojų sugrąžinimas į darbo vietas yra darbdavio sprendimas, todėl rekomendacijos yra skirtos darbdaviams, tam, kad darbuotojai būtų sugrąžinti į darbo vietas, kaip įmanoma efektyviau taip neprarandant darbuotojų.

Rekomendacijos:

- **Paruošti aiškų komunikacijos planą darbuotojams.** Turi būti aišku darbuotojams, koks darbo modelis bus sugrįžus į darbo vietas, kokiomis sąlygomis jie grįš (darbo valandų ar darbo dienos lankstumas, hibridinis darbo modelis ir kt.) ar bus užtikrinta darbuotojų sveikata ir t.t..
- **Paskirti asmenį, atsakingą už komunikaciją.** Komunikacija darbuotojams yra labai svarbi, todėl svarbu paskirti asmenį, kuris komunikuos apie įmonės priimtą sprendimą ir kuo remiantis jis priimtas bei kaip darbuotojai dirbs sugrįžus į darbo vietas. Taip pat kalbėtis su darbuotojais ir juos nuraminti, dėl jų darbo vietų, t.y. kad darbuotojams bus paliktos jų darbo vietos ir niekas nebus atleistas iš darbo.
- **Atlikti darbuotojų nuomonės apklausą.** Prieš sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas, rekomenduojama darbdaviui atlikti darbuotojų nuomonės apklausą arba įpareigoti tiesioginius vadovus pasikalbėti su savo darbuotojais, kad būtų išsiaiškinta, kaip darbuotojai nori dirbti, nes kiekvieno darbuotojo nuomonė yra svarbi, o neišklausius darbuotojų minčių, tai gali būti viena iš priežasčių, kodėl darbuotojas gali norėti palikti organizaciją ir ieškoti kito darbdavio.
- **Stengtis darbuotojams užtikrinti tokias sąlygas, kokių jie prašo, jeigu tai yra realu ir įmonė finansiškai nuo to nenukenčia.** Jeigu negalima užtikrinti pilnai tokių sąlygų, kokių darbuotojas nori, pasiūlyti dalinai darbuotojo norus tenkinančias sąlygas (pvz. darbuotojas nori dirbti nuotoliniu būdu pilnai, tačiau darbdavys nenori, kad darbuotojas dirbtų nuotoliniu būdu, tokiems darbuotojams siūlomas hibridinis darbo modelis, kad darbuotojas jaustų, jog taip pat turi pasirinkimo teisę).

- **Skirti papildomų lėšų kolektyvo neformaliai bendravimui.** Skatinti darbuotojų komandiškumą, nes viena iš priežasčių, kodėl darbuotojai norėjo grįžti dirbti į darbo vietas – socializacijos trūkumas, kolegų pasiilgimas, o neformalus bendravimas formuoja komandas.
- **Užtikrinti, kad darbo vietose nebūtų dirbama viršvalandžių.** Empirinio tyrimo metu atskleista, kad darbuotojams, dirbant iš namų sunkiau kontroliuoti darbo laiko režimą, dėl to pasitaiko daugiau viršvalandžių nei dirbant iš darbo vietos, o viršvalandžių nebuvimas ofise, skatina darbuotojus sugrįžti dirbti į darbo vietas labiau. Siūloma patobulinti darbines sistemas, kad pasibaigus darbo laikui, darbe esantys kompiuteriai išsijungtų arba praėjus 10 minučių po darbo laiko būtų užrakintas ofisas.
- **Pasiūlyti darbuotojams papildomų naudų.** Siūloma pasiūlyti dalinį arba pilną kuro kompensavimą, kad padengti vykimo į ir iš darbo išlaidas ir taip sumažinti finansinę naštą.
- **Pasiūlyti darbuotojams didesnę darbo užmokestį arba jo dalį.** Pasiūlius darbuotojams didesnę darbo užmokestį arba jo dalį bus lengviau juos sugrąžinti dirbti į darbo vietas ir bus mažesnė tikimybė, kad darbuotojai nuspręš išeiti iš darbo.

Literatūros sąrašas

1. Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., Ravid, D., (2021). What employees are saying about the future of remote work. [Žiūrėta 2022-06-27]. Prieiga per internetą: <https://www.strumpfassociates.com/demo/wp-content/uploads/2021/05/What-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work-with-cover.pdf>
2. Allison, K., Shaw, White, A., Michalska-Smith, M., T. Borer, E., E. Craft, M., W. Seabloom, Emilie C. Snell-Rood, Trivisano, M. (2021). Lessons from movement ecology for the return to work: Modeling contacts and the spread of COVID-19. [Žiūrėta: 2022-02-13]. Prieiga per internetą: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0242955>
3. Ammons, S. K., Markham, W. T., (2004). Working at home: experiences of skilled white collar workers. [Žiūrėta: 2022-06-06]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/232866042> Working at home Experiences of skilled white collar workers
4. Atwater, L., George, T., Madera, J., Maneethai, D., (2021). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers. [Žiūrėta 2022-12-31]. Prieiga per internetą: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9190665/>
5. Barnes, M., Sax, P.E. (2020). Challenges of “Return to Work” in an Ongoing Pandemic. [Žiūrėta: 2022-02-13]. Prieiga per internetą: <https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMSr2019953>
6. Bockisch, S., (2022). The Great Return: A Guide For Getting Employees Back To The Office. Žiūrėta 2023-01-12]. Prieiga per internetą: <https://www.tenantcs.com/blog/returning-to-work-after-covid>
7. Boland, B., De Smet, A., Palter, R., Sanghvi, A. (2020). Reimagining the office and work life after COVID-19. [Žiūrėta: 2022-06-19]. Prieiga per internetą: <http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/3224/1/Reimagining-the-office-and-work-life-after-COVID-19-final.pdf>
8. Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., TuYe, H.Y. (2020). COVID-19 and remote work: an early look at us data. [žiūrėta 2022-06-02]. Prieiga per internetą: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27344/w27344.pdf
9. Carlos, J., Vicente-Herrero, T., del Campo, T., Reinoso-Barbero, L., E. de la Hoz, R., George, L. Delclos, Stefanos, N., Fernandez-Montero, S. (2020). Return to work guidelines for the COVID-19 pandemic. Oxford University Press on behalf of the Society of Occupational Medicine. [Žiūrėta: 2022-06-19]. Prieiga per internetą: [80](https://watermark.silverchair.com/kqaa099.pdf?token=AQECAHi208BE49Ooan9khhW_Ercy7Dm3ZL_9Cf3qfKAc485ysgAAAsYwggLCBgkqhkiG9w0BBwagggKzMIIcRwIBADCCAqgGCSqGSIb3DQEHATAeBglghkgBZQMEAS4wEQQM8rwYP-tWcDkMCRWAgEQgIICeXdnm-dHHzmm6l_thWA2SPobEGkFlcV0X7_x0P28tsh6HFng1gUyd8zVbmpl-07uTAGL3t4jpo1EHbgOF8IJT-I79Zp1POcpvpOnNVepluNKCqG6M1qaaYileTCJUITgJmRam_SN15Ef3hZxcHLqQtN0uJKLr2R7SVcYANdYd7OJMyMvo7lobPudDXOI-iovQav5XJmTh9YKB1hqoYL1ai41rJyITpVVeKuZmMoyiWjTkb-5rR8qPkfWHuX1OyvuF0I0ovxH3O9YCS2n39-CKPqoGEOWzaGVj4WXX-VyZxlnCBbxmRAHODCgR51ZDf3wB2-ynkv0SbukuFkjY1-VKqyArDQgC7Xru_UEEZEIR1EcHDBC6W4rJJMuXyFT77R57Jehq78yAM6iji3y5O0N9wJMDGnqV8iAKT9G-pR-IUJCPhCiwS8AH9H1CRQzMhOADn2CzugZkj-aniGw9gTKCM_Z-</div><div data-bbox=)

- MVrloJ1VeSH2sF_sVvsFXlniPyq9772gd3oxdmMePZagikjIK1oN43QmxV59hlDj8uT4fGx36kKoGB1utruMimjA6wViBFFrNg2apXvmQRkM4JqSG0gzDZsOcf2wdjHD_Kzc-AU-AattM16kgbtIfsfBXrYBsEOPh-m2fl2JSy4TdfSpZRreo41BnS65ihMhHA6I948rVQ8WO81yOq4jymIpcB6vJrq8dLgA33RB0xgHBafrTKnf1tpeCO96uzlA1PLIyTVTbiONXlaU_dZB_OUkEfXqBGrr_DdnGJkjZKXrMc1oYHnxDlOUaNO_ouYlGMZGzNStQ4OqZ9pitMaXeJYh9VdsB6tH7ZNypvdm9T8lnKEcU3Og/
10. Chafi, M.B., Hultberg, A., Yams, N.B., (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. [Žiūrėta 2023-01-15]. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/294>
 11. Chuang, H. Y. (2020). The strategy for return to work after the COVID-19 pandemic on small and medium-sized enterprises. [Žiūrėta: 2022-02-13]. Prieiga per internetą: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64941536/2020_JOEM_COVID_19-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1644787104&Signature=Xs27iN30Ga5Fvj61seJ-j-dDGssYgf3akvwU05Dog45oSJk7NV6i594wtcMHt~Hfagccd4o6Wx0s2x6nNS1xTO8zSldIuCWLunoSq3ch6ZyYenL0-NwTjvj9EXKAE9GU6s9BrrPKedrzYnTvOivwK3MeyL0CdKV~kn856m3gsdMuDvrvaUIMjs75ARonszAlxplKDIqwEuXRey7efW3ffH85oVeVeUDOzZrYmRW70vagYOzs~QyCUIvIo9gKan7y0w7kFb3zsZH0cMkWGrJDHrWafTkNgvLsTDLATaB-vyGT7wS5aWJvIpVKO1ime3dPAAyqQxgf7FkkZw3aXJOMQ_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
 12. Collie, A., Findley, P.A., Gross, D.P., Kristman, V.L., Main, C.J., Shaw, S.W., (2020). Opening the Workplace After COVID-19: What Lessons Can be Learned from Return-to-Work Research. [Žiūrėta 2023-01-15]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-020-09908-9>
 13. Collins, C., Landivar, L. C., Ruppner, L., Scarborough, W. L. (2020). COVID-19 and the gender gap in work hours. [Žiūrėta: 2022-02-13]. Prieiga per internetą: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gwao.12506?casa_token=WYPxdqZWpV8AAAAA%3AISpiFW3fLbnc-ipYPulCLYZdVb9QFCkGj2MWhmPwyCHuYrzPNGzdVmFsDtlodRgha3sLK-NgJCFIOeF
 14. De Smet, A., Schaninger, B., (2022). 4 keys to getting workers to return to the office after COVID. [Žiūrėta 2023-01-15]. Prieiga per internetą: <https://fortune.com/2022/04/05/return-to-office-post-covid-remote-work-collaboration-culture/>
 15. Endriulaitienė, A., Morkevičiūtė, M. (2021). Ryšys tarp asmenybinių veiksmų ir darboholizmo: nuotolinio darbo reikšmė COVID-19 pandemijos metu. [Žiūrėta: 2022-06-06]. Prieiga per internetą: <file:///C:/Users/rugile.peciukonyte/Downloads/24125-Article%20Text-52799-1-10-20211019.pdf>
 16. Eurostat (2020). [Žiūrėta: 2022-06-12]. Prieiga per internetą: https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ehomp
 17. Eurostat. (2022). Nuotolinis darbas ir neapmokamas priežiūros darbas COVID-19 pandemijos metu. [Žiūrėta: 2022-06-12]. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/news/lt/headlines/society/20220303STO24641/nuotolinis-darbas-ir-neapmokamas-prieziuros-darbas-covid-19-pandemijos-metu>
 18. Fana, M., Milasi, S., Napierała, J., Fernandez-Macías, E., González Vázquez, I. (2020). Telework, work organisation and job quality during the COVID-19 crisis. [Žiūrėta: 2022-06-19]. Prieiga per internetą: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/231343/1/jrc-wplet202011.pdf>

19. Fragala, M. S., Goldberg, Z. N., Goldberg, S. (2021). Return to Work: Managing Employee Population Health During the COVID-19 Pandemic. [Žiūrėta 2022-02-13]. Prieiga per internetą: <https://www.liebertpub.com/doi/pdfplus/10.1089/pop.2020.0261>
20. Gonzalez-Huerta, J., Hildrum, J., Mendez, Moe, N.B., D., Smite, D., (2023) Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. [Žiūrėta 2023-01-14]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S016412122200228X>
21. He, L., Li, L., Liu, J., Tian, Z., Tong, Y., Zheng, J., (2022). Compliance with COVID-19-preventive behaviours among employees returning to work in the post-epidemic period. [Žiūrėta 2023-01-10]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12889-022-12709-9>
22. Hite, L.M., McDonald. K.S. (2020). Careers after COVID-19: challenges and changes. [Žiūrėta: 2022-02-13]. Prieiga per internetą: https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13678868.2020.1779576?casa_token=wwv4b6lg_b4wAAAAA:4-11Fu0q3qERgiP-9YL4rvphqbsRasdvX1qpzZ-wgqg9jRJRL5Ahfn9fGgTA7L7iKbdNnsqGOoHZw.
23. Howe, Jochen, I., Lauren, C., Menges, (2022). Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. [Žiūrėta 2023-01-15]. Prieiga per internetą: <https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/211095/1/Remote%20Work%20Mindsets%20-%20Sep%2027%202021.pdf>
24. Yang, L., Liu, S., Liu, J., Zhang, Z., Wan, X., Huang, B., Chen, Y., Zhang, Y. (2020). COVID-19: immunopathogenesis and Immunotherapeutics. [Žiūrėta: 2022-06-02]. Prieiga per internetą: <https://www.nature.com/articles/s41392-020-00243-2>
25. Yuki, K., Fujiogi, M., Koutsogiannaki, S. (2020). COVID-19 pathophysiology: A review. [Žiūrėta: 2022-06-02]. Prieiga per internetą: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S152166162030262X?token=EF18A254F37A99FADAF12643BE0DFA418C47609AE066EC2D0C939D50193C3C9DD4CF7154D65ABA1DADCF05383E5D974&originRegion=eu-west-1&originCreation=20220602182618>
26. Jämsen, R., Sivunen, A., Blomqvist, K. (2022). Employees' perceptions of relational communication in full-time remote work in the public sector. [Žiūrėta: 2022-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563222000620>
27. Jenkins, F., Smith, J. (2021). Work-from-home during COVID-19: Accounting for the care economy to build back better. [Žiūrėta: 2022-02-13]. Prieiga per internetą: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1035304620983608>
28. Juškaitė, D. (2015). Lankstus darbo organizavimas kaip darbuotojus motyvuojantis veiksnys. [Žiūrėta: 2022-06-19]. Prieiga per internetą: <https://epubl.ktu.edu/object/elaba:14467144/>
29. Kardelis, K. (2016). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras. 001.8(07) Ka-413
30. Lemieux, T., Milligan, K., Schirle, T., Skuterud., M. (2020). Initial Impacts of the COVID-19 Pandemic on the Canadian Labour Market. [Žiūrėta: 2022-06-02]. Prieiga per internetą: <https://www.utpjournals.press/doi/pdf/10.3138/cpp.2020-049>
31. Lenka, R. (2021). Unique Hybrid Work model- The future of remote work. [Žiūrėta: 2022-06-19]. Prieiga per internetą: <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8694>

32. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba (2021). Kaip darbovietes keičia nuotolinis darbas karantino metu? [Žiūrėta: 2022-06-19]. Prieiga per internetą: <https://www.lygybe.lt/lt/nuotolinis-darbas-pandemijos-metu>
33. Martinez, B., Perez, M., (2012). Hierarchy of employees and influence over other employees. [Žiūrėta 2022-06-27]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/figure/Hierarchy-of-employees-and-influence-over-other-employees_fig2_266262501
34. Mercer (2020). How are companies addressing flexibility, inclusivity and the continued impact of the pandemic. [Žiūrėta: 2022-06-12]. Prieiga per internetą: https://app.keysurvey.com/reportmodule/REPORT5/report/41525910/41236977/5ca5fc5c7ed2cd8617f0e25852aaa4d4?Dir=&Enc_Dir=a5fd6ae7&av=IxnIBAm77ac%3D&afterVoting=32312d8262e7&msig=9f63ecae9cb176d5f38a0e801e0b91ff
35. Parker, S. K., Knight, C., Keller, A. (2020). Remote Managers Are Having Trust Issues. [Žiūrėta: 2022-06-18]. Prieiga per internetą: <https://netfamilybusiness.com/wp-content/uploads/2020/08/Remote-Managers-Are-Having-Trust-Issues.pdf>
36. Puyod, J., Charoensukmongkol, P., (2021). Interacting Effect of Social Media Crisis Communication and Organizational Citizenship Behavior on Employees' Resistance to Change During the COVID-19 Crisis: Evidence From University Employees in the Philippines. [Žiūrėta: 2022-06-27]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/profile/Peerayuth-Charoensukmongkol/publication/354436413_Interacting_Effect_of_Social_Media_Crisis_Communication_and_Organizational_Citizenship_Behavior_on_Employees'_Resistance_to_Change_During_the_COVID-19_Crisis_Evidence_From_University_Employees_in_the_Philippines/links/613869489520966a6b03f6f5/Interacting-Effect-of-Social-Media-Crisis-Communication-and-Organizational-Citizenship-Behavior-on-Employees-Resistance-to-Change-During-the-COVID-19-Crisis-Evidence-From-University-Employees-in-the-P.pdf
37. Rożnowski, B., Wontorczyk, A. (2022). Remote, Hybrid, and On-Site Work during the SARS-CoV-2 Pandemic and the Consequences for Stress and Work Engagement. [Žiūrėta: 2022-06-20]. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/4/2400>
38. Rudnicka, A., Newbold, J., Cook, D., Cecchinato, M., Gould, S., L. Cox, A. (2020). Eworklife: developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic. [Žiūrėta: 2022-06-19]. Prieiga per internetą: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/10106475/1/Eworklife%20developing%20effective%20strategies%20for%20remote%20working%20during%20the%20COVID-19%20pandemic.pdf>
39. Santos, F., Pache, A. C., Birkholz, C. (2015). Making Hybrids Work: aligning business models and organizational design for social enterprises. [Žiūrėta: 2022-06-19]. Prieiga per internetą: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=68582b88-9df2-4d4e-b170-be5351d3d211%40redis>
40. Shaw, W., Main, S. J., Findley, P. A., Collie, A., Kristman, V.L., Gross, D. P., (2020). Opening the Workplace After COVID-19: What Lessons Can be Learned from Return-to-Work Research? Journal of Occupational Rehabilitation volume 30, pages299–302 (2020). [Žiūrėta: 2022-02-13]. Prieiga per internetą: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-020-09908-9>
41. Spagnoli, P., Molino, M., Molinaro, D., Giancaspro, M. L., Manuti, L., Ghislieri, C. (2020). Workaholism and Technostress During the COVID-19 Emergency: The Crucial Role of the Leaders on Remote Working. [Žiūrėta: 2022-06-06]. Prieiga per internetą: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.620310/full>

42. Tan, W., Hao, F., McIntyre, R., Jiang, L., Tamk, W. (2020). Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce. [Žiūrėta: 2022-02-13]. Prieiga per internetą: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0889159120306036?casa_token=FIwWKFU_iYzoAAAAA:6gOfPWX_ilATEmxlQWriysUkL6Dj0bOf_LOHBwBe5ksY4iaOGB_t9Kerghpo_cY4V23APV6Ashik
43. Toscano, F., Zappala, S. (2020). [Žiūrėta: 2023-05-05]. Prieiga per internetą: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/23/9804>
44. Vos, J., Rupert, J., (2017). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A twosided story. [Žiūrėta: 2022-06-27]. Prieiga per internetą: http://www.workwithjoy.nl/docs/Vos_Rupert%20EMR%20in%20press.pdf
45. Žičkienė, S., Kovierienė, A. (2008). Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai. [Žiūrėta: 2022-06-19]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2008~1367161908794/J.04~2008~1367161908794.pdf>

Priedai

1 priedas. Klausimynas darbuotojams

1. Demografiniai klausimai:

Lytis

Amžius

Išsilavinimas, profesija,

Darbinė patirtis (metais)

Kiek laiko dirba šioje organizacijoje?

Asmenų su kuo gyvena skaičius, amžius, veikla,

Namų kvadratūra

2. Darbas iki pandemijos ir pandemijos metu

2.1. Papasakokite kaip keitėsi Jūsų darbas (vieta, funkcijos, laikas..) pandemijos laikotarpiu: prasidėjus pandemijai ir jos metu

2.2. Papasakokite, kaip su kokiais iššūkiais susidūrėte, kaip jautėtės dirbdami iš namų? Kas patiko, nepatiko, ko trūko?

3. Komunikacija dėl grįžimo į darbo vietas

3.1. Kaip sužinojote, kad nuo tam tikros dienos turite grįžti dirbti į ofisą? (šaltinis: telefonu, el. paštu). (Subjektas: iš vadovo, iš gandų, iš kolegų..)

3.2. Kokia buvo Jūsų reakcija sužinojus? Kodėl? (Jeigu apsidžiaugė – kodėl; jeigu susinervino – kodėl)

3.3. Ar turėjote pasirinkimą dėl grįžimo į ofisą? Ar buvo klausama Jūsų nuomonės? Koku būdu klausė?

3.4. Ar Jūs išsakėte savo nuomonę ir kodėl (išsakėte, arba neišsakėte)

3.5. Ar nebuvo minčių dėl išėjimo iš darbo? Jeigu buvo, kodėl nusprendėte neišeiti?

3.6. Kaip elgėsi Jūsų kolegos? Grįžo, išėjo iš darbo?

3.7. Kaip Jums atrodo, kodėl darbdavys nusprendė, jog turite dirbti ofise.

4. Grįžimas į darbą

4.1. Prisiminkite ir papasakokite, kaip Jūs jautėtės pirmą darbo dieną (pradžioje) grįžę į darbo vietą?

4.2. Kaip jautėsi Jūsų kolegos, grįžę į ofisus?

4.3. Ar ir kodėl jau pripratote/ nepripratote prie darbo ofise?

4.4. Papasakokite, kas ir kaip Jums padėti grįžti į ofisą?

5. Organizacijos veiksmai:

5.1. Ar ir kokia forma darbdavys klausė, kas padėtų Jums grįžti į darbą, ko jūs norėtumėte?

5.2. Ką padarė organizacija, kad grįžimas į ofisą būtų Jums lengvesnis, paprastesnis?

Išvardinkite ir pakomentuokite visas organizacijos taikytas pradžioje ir dabar taikomas priemones. / Kaip skatino grįžti?

5.2.1. Kiek organizacija patobulino Jūsų fizinę darbo vietą (kabinetas, stalas ir pan..) kad tai skatintų/motyvuotų Jus grįžti ir dirbti ofise? Papasakokite ką konkrečiai padarė?

Ar Jums tai svarbu – ką padarė organizacija?

Jeigu to nepadarė – ar Jums būtų svarbu ir tai skatintų JUS grįžti į ofisą, jeigu organizacija patobulintų darbo vietą (sėdėčiau vienas kabinete, ergonomiškai stalai, apšvietimas ir t.t.)

5.2.2. Kiek organizacija IT įrangą, interneto ryšį, programos su kuriomis dirbate, kad tai skatintų ir motyvuotų jus grįžti dirbti į darbo vietą?

5.2.3. Kai dirbote iš namų tas darbo valandų lankstumas buvo didesnis, kiek organizacija paliko tą darbo valandų lankstumą, kai grįžote dirbti į darbo vietą, kad tai skatintų sugrįžti į ofisą labiau?

5.2.4. Kai dirbote iš namų, buvo lengviau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, kiek dabar ofise yra palikta ta galimybė derinti darbo laiką ir asmeninį laiką, kad tai skatintų ir motyvuotų jus grįžti dirbti į darbo vietą labiau?

5.2.5. Ar darbdavys pasiūlė didesnę darbo užmokestį arba jo dalį, kad tai motyvuotų ir skatintų jus grįžti dirbti į ofisą?

5.2.6. Ar buvo suteikta kažkokių papildomų naudų, kad tai labiau jus skatintų sugrįžti dirbti į darbo vietas?

5.2.7. Kai dirbote iš namų buvo sunkiau kontroliuoti darbo laiko režimą, dėl ko pasitaikydavo daugiau viršvalandžių, ar žinojimas, kad ofise nebus arba bus mažiau viršvalandžių, jus skatino labiau sugrįžti į darbo vietą?

5.3. Ar darbuotojai, kurie nenorėjo grįžti dirbti į darbo vietas, gavo daugiau dėmesio, papildomų naudų ar kt., kad tik grįžtų dirbti į darbo vietas, lyginant su darbuotojais, kurie noriai grįžo į ofisus? Kokius jausmus tai jums sukėlė?

5.4. Kokios organizacijos taikytos priemonės labiausiai pasiteisino? Kodėl? Pateikite pavyzdžių, papasakokite.

5.5. Kokios organizacijos taikytos priemonės visiškai nepasiteisino? Kodėl? Pateikite pavyzdžių, papasakokite.

7. Svarbu darbuotojui grįžtant į ofisą:

7.1. Kiek Jus skatino grįžti į ofisą tai, kad Jūs negalėjote matytis ir akis į akį kalbėtis su kolegomis? (socializacijos stygius)? Papasakokite apie tai.

7.2. Papasakokite, kiek Jus skatino grįžti į ofisą tai, kad galite „čia ir dabar“ gauti patarimus ir pasiklausti dėl darbo užduočių (jų aiškumo).

7.3. Papasakokite, kiek Jus skatino grįžti į darbą jausmas „noriu būti organizacijos dalimi“. Dirbdamas iš namų nejaučiu ryšio su organizacija.

7.4. Papasakokite, kiek Jus skatino grįžti į darbą tai, kad dirbdamas iš namų Jūs nejaučiate darbo prasmės. Vardan ko aš tai darau?

7.5. Papasakokite, kiek Jus skatino grįžti į darbą tai, kad dirbdamas iš namų nejautėte ribų tarp darbo laiko ir asmeninio laiko?

7.6. Papasakokite, kiek Jus skatino grįžti į darbą tai, kad Jums sunku išlaikyti discipliną

7.7. Papasakokite, kiek Jus skatino grįžti tai, kad namie neturite erdvės, priemonių dirbti?

7.8. Papasakokite, kiek Jus skatino grįžti į darbą šeimos nariai

7.9. Papasakokite, kiek Jus skatino grįžti išaugę elektros šildymo kaštai

7.10. Papasakokite, kiek Jus skatino grįžti noras, kad darbdavys Jus matytų ir taip galbūt padarytumėte karjerą

7.11. Kokius reikalavimus JŪS iškėlėte darbdavius tam, kad grįžtumėte į darbo vietą? Jeigu nekėlė, kodėl?

7.12. Kokius JŪSŪ reikalavimus darbdavys išpildė? Kaip matote kodėl juos išpildė?

8. Kolegų veiksmai

8.1. Kaip kolegos padėjo Jums grįžti į ofisą? Papasakokite pavyzdį.

8.2. Kaip Jūs padėjote kolegoms grįžti į ofisą? Papasakokite pavyzdį

9. Produktyvumas:

9.1 Kaip Jums atrodo, kur Jūsų produktyvumas (daugiau ir geriau dirbate) yra didesnis: dirbant iš namų ar iš ofiso? Ir kodėl taip yra?

10. Laimė:

10.1 Kaip Jums atrodo, kur jūs jaučiatės laimingesnis: dirbant iš namų ar iš ofiso? Ir kodėl taip yra?

11. Sveikata

11.1. Kaip Jums atrodo, kur jūs jaučiate mažiau streso: dirbdamas ofise ar iš namų? Kodėl? Argumentuokite

11.2. Kaip Jums atrodo, kur jūs mažiau fiziškai pavargstate: dirbdamas ofise ar iš namų? Kodėl? Argumentuokite

11.3. Kaip Jums atrodo, kur jūs mažiau protišcai pavargstate: dirbdamas ofise ar iš namų? Kodėl? Argumentuokite

12. Pasirinkimas

12.1. Jeigu būtų galimybė rinktis: tik iš ofiso; tik iš namų; hibridiniu būdu – ką ir kodėl rinktumėtės?

2 priedas. Klausimynas žmogiškųjų išteklių valdymo profesionalams

1. Demografiniai klausimai:

Lytis

Amžius

Išsilavinimas, profesija,

Darbinė patirtis (metais)

Kiek laiko dirba šioje organizacijoje? Šiose pareigose?

Organizacija: dydis, sektorius, darbuotojų skaičius, kiek dirba ofise iš namų, hibridu...

2. Darbas iki pandemijos ir pandemijos metu

2.1. Papasakokite kaip keitėsi darbo organizavimas (vieta, funkcijos, laikas..) pandemijos laikotarpiu: prasidėjus pandemijai ir jos metu

2.2. Papasakokite, kaip darbuotojams sekėsi dirbti nuotolius

2.3. Papasakokite su kokiais iššūkiais darbuotojai susidūrė dirbdami iš namų? Kas patiko, nepatiko, ko trūko?

3. Sprendimas

3.1. kodėl darbdavys nusprendė, jog darbuotojai turi dirbti ofise.

3.2. Kokie motyvų, kad tam tikri žmonės turi dirbti tik iš ofiso? Turi grįžti į ofisą

3.3. Ar po pandemijos susidūrėte su problema, dėl darbuotojų nenoro grįžti dirbti į darbo vietas

4. Komunikacija dėl grįžimo į darbo vietas

4.1. Kaip pranešėte darbuotojams, kad nuo tam tikros dienos turite grįžti dirbti į ofisą?

(šaltinis: telefonu, el. paštu.. subjektas: iš vadovo, iš gandų, iš kolegų..)

4.2. Kokia buvo darbuotojų reakcija sužinojus? Kodėl? (Jeigu apsidžiaugė – kodėl; jeigu susinervino – kodėl)

4.3. Ar jie turėjo pasirinkimą dėl grįžimo į ofisą? Ar buvo klausama Jų nuomonės? Koku būdu klausėte?

4.4. Ar jie išsakėte savo nuomonę ir kodėl (išsakė, arba neišsakė)

4.5. Ar girdėjote minčių dėl išėjimo iš darbo? • Ar dėl to, kad nusprendėte visus darbuotojus sugrąžinti dirbti į darbo vietas, kas nors nusprendė palikti darbovietę?. Kodėl kiti nusprendėte neišeiti?

5. Grįžimas į darbą

5.1. Prisiminkite ir papasakokite atmosferą, nuotaiką pirmosiomis darbuotojų sugrįžimo į ofisą dienomis?

5.2. Pasakokite, kas ir kaip darbuotojams padėjo grįžti į ofisą?

6. Organizacijos veiksmai

6.1. Ar ir kokia forma Jūs klausėte darbuotojų, kas padėtų Jiems grįžti į darbą, ko jie norėtų?

6.2. Koks buvo jų aktyvumas?

6.3. Kokius reikalavimus iškėlė darbuotojai darbdavius tam, kad grįžtų į darbo vietą? Jeigu nekėlė, kodėl?

6.4. Kokius JŪSŪ reikalavimus darbdavys išpildė? Kodėl juos?

6.5. Tai ką padarė organizacija, kad grįžimas į ofisą būtų Jums lengvesnis, paprastesnis?

Išvardinkite ir pakomentuokite visas organizacijos taikytas pradžioje ir dabar taikomas priemones. / Kaip skatino grįžti?

6.5.1. Kiek organizacija patobulino fizinę darbo vietą (kabinetas, stalas ir pan..) kad tai skatintų/motyvuotų darbuotojus grįžti ir dirbti ofise? Papasakokite ką konkrečiai padarė? Jeigu to

nepadarė – Kodėl? Ar nesvarbu tai darbuotojams? (sėdėčiau vienas kabinete, ergonomiški stalai, apšvietimas ir t.t.)

6.5.2. Kiek organizacija patobulino IT įrangą, interneto ryšį, programas su kuriomis dirbate, kad tai skatintų ir motyvuotų darbuotojus grįžti dirbti į darbo vietą?

6.5.3. Kai dirbo darbuotojai iš namų tas darbo valandų lankstumas buvo didesnis, kiek organizacija paliko tą darbo valandų lankstumą, kai grįžo dirbti į darbo vietas, kad tai skatintų sugrįžti į ofisą labiau?

6.5.4. Kai darbuotojai dirbo iš namų, buvo lengviau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, kiek dabar ofise yra palikta ta galimybė derinti darbo laiką ir asmeninį laiką, kad tai skatintų ir motyvuotų grįžti dirbti į darbo vietą labiau?

6.5.5. Ar darbdavys pasiūlė didesnę darbo užmokestį arba jo dalį darbuotojams, kad tai motyvuotų ir skatintų juos grįžti dirbti į ofisą?

6.5.6. Ar buvo suteikta kažkokių papildomų naudų, kad tai labiau skatintų sugrįžti dirbti į darbo vietas?

6.5.7. Kai darbuotojai dirbo iš namų buvo sunkiau kontroliuoti darbo laiko režimą, dėl ko pasitaikydavo daugiau viršvalandžių, ar žinojimas, kad ofise nebus arba bus mažiau viršvalandžių, darbuotojus skatino labiau sugrįžti į darbo vietą?

6.6. Ar darbuotojai, kurie nenorėjo grįžti dirbti į darbo vietas, gavo daugiau dėmesio, papildomų naudų ar kt., kad tik grįžtų dirbti į darbo vietas, lyginant su darbuotojais, kurie noriai grįžo į ofisus? Kodėl?

7.Svarbu darbuotojui grįžtant į ofisą:

7.1. Kaip Jus atrodo, kiek skatino grįžti į ofisą tai, kad darbuotojai negalėjote matytis ir akis į akį kalbėtis su kolegomis? (socializacijos stygius)? Papasakokite apie tai.

7.2. Kaip Jus atrodo, kiek skatino grįžti į ofisą tai, kad galima „čia ir dabar“ gauti patarimus ir pasiklausti dėl darbo užduočių (jų aiškumo).

7.3. Kaip Jus atrodo, kiek skatino grįžti į darbą jausmas “noriu būti organizacijos dalimi“. Dirbdamas iš namų nejaučiu ryšio su organizacija. papasakokite istoriją

7.4. Kaip Jus atrodo, kiek skatino grįžti į darbą tai, kad dirbdamas iš namų darbuotojas nejaučia darbo prasmės. Vardan ko aš tai darau?

7.5. Kaip Jus atrodo, kiek skatino grįžti į darbą tai, kad dirbdamas iš namų nejautė ribų tarp darbo laiko ir asmeninio laiko?

7.6. Kaip Jus atrodo, kiek skatino grįžti į darbą tai, kad darbuotojams sunku išlaikyti discipliną

7.7. Papasakokite Kaip Jus atrodo, kiek skatino grįžti tai, kad namie neturi erdvės, priemonių dirbti?

7.8. Papasakokite, Kaip Jus atrodo, kiek skatino grįžti į darbą šeimos nariai

7.9. Papasakokite, Kaip Jus atrodo, kiek skatino grįžti išaugę elektros šildymo kaštai

7.10. Papasakokite, Kaip Jus atrodo, kiek skatino grįžti noras, kad darbdavys Jus matytų ir taip galbūt padarytų karjerą

8.Kolegų veiksmai

8.1. Kaip Jus atrodo, kiek ir kaip kolegos padėjo grįžti į ofisą? Papasakokite pavyzdį.

9.Produktyvumas:

9.1 Kaip Jums atrodo, kur produktyvumas (daugiau ir geriau dirbate) yra didesnis: dirbant iš namų ar iš ofiso? Ir kodėl taip yra?

10. Laimė:

10.1 Kaip Jums atrodo, kur jaučiasi darbuotojas laimingesnis: dirbant iš namų ar iš ofiso? Ir kodėl taip yra?

11. Sveikata

11.1. Kaip Jums atrodo, kur jaučia mažiau streso: dirbdamas ofise ar iš namų? Kodėl? Argumentuokite

11.2. Kaip Jums atrodo, kur jūs mažiau fiziškai pavargsta: dirbdamas ofise ar iš namų? Kodėl? Argumentuokite

11.3. Kaip Jums atrodo, kur mažiau protišškai pavargsta: dirbdamas ofise ar iš namų? Kodėl? Argumentuokite

12. Sėkmė/ nesėkmė

12.1. Papasakokite istoriją, kai organizacijos taikytos priemonės labiausiai pasiteisino? Kodėl?

12.2. Papasakokite istoriją, kai organizacijos taikytos priemonės visiškai pasiteisino? Kodėl?

13. Pasirinkimas

13.1. Jeigu būtų galimybė rinktis: tik iš ofiso; tik iš namų; hibridiniu būdu – ką ir kodėl rinktųsi Jūsų darbuotojai, dirbantys ofise dabar.?

3 priedas. Organizacijos veiksmi, sugražinant darbuotojus į darbo vietas

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Organizacijos veiksmi	Naudos darbuotojams	Darbo užmokestis	<p>I1: „[...] jeigu būtų pasiūlę didesnę užmokesčio dalį, kad grįžtumėm į ofisą, manau tai būtų labiau paskatinę.“</p> <p>I7: „Na asmeniškai man tai tikrai niekas pinigų daugiau dėl to nesiūlė [...] o šiaip pinigai manau yra geriausia motyvacinė priemonė paskatinti darbuotoją kažką daryti.“</p> <p>I11: „[...] darbo užmokestis, nebuvo pakeltas dėl to, kad sugrįžčiau dirbti į darbo vietą, bet manau tai būtų labiau motyvavę sugrįžti.“</p>
		Papildomos naudos	<p>I3: „Be kuro, laisvo darbo laiko planavimo, hibridinio darbo, papildomų priemonių sveikatos užtikrinimui, gal kaip ir daugiau nieko. Ai tai atsirado dar kavos dienos, kuomet darbdavys vaišina visus kolegos kava ir arbata, o bendrauti su kolegomis darantis kavą yra smagiau. Puiki dienos įžanga ir toks skatinimas bendrauti su kolegomis.“</p> <p>I5: „Vėsinami ofisai su kondicionieriais, visos darbo priemonės reikalingos, nemokama kava, pertraukėlės, žaidimų kambarys, tai aišku tokie papildomi bonusai skatina grįžti darbuotojus į ofisą.“</p> <p>I7: „[...] buvo atnaujintos jau anksčiau turėtos – bandelių, skanios kavos ir vaisių dienos. Tai iš dalies kažkiek irgi skatino sugrįžti tik nepasakyčiau, kad labai daug.“</p>
	Atnaujinimai	Ofiso / darbo vietos atnaujinimas	<p>I7: „Jeigu darbdavys būtų atnaujinęs darbo vietą, padaręs ją patogesne, komfortiškesne, manau, kad tai būtų vienas iš pagrindinių motyvavimo priemonių sugrįžimui į ofisą, nes maloniau dirbti ofise naujame, nes mūsų ofisas manau, kad tikrai nuo įmonės pastatymo nebuvo atnaujintas, o tai buvo prieš kokią 18-20 metų.“</p> <p>I8: „[...] maloniau į atnaujintą darbo vietą būtų grįžti, bet kad tai kažkaip įtakotų mano didesnę džiaugsmą grįžimo į ofisą, tai nemanau. Tiesiog, yra nauja aplinka. Aišku, kad smagiau, negu grįžti į seną.“</p>
		IT įrangos ir sistemų atnaujinimas	<p>I5: „[...] ir buvo per visiems darbuotiems aukštos kokybės, įranga, ausinės, vaizdo kameros, būtent dėl to, kad dabar reikalingos daugiau tos video konferencijos. Ausinės tikrai taip pat, ir tiek ir dėl konferencijų, ir dėl darbuoto individualių poreikių, kad galbūt vienas norės vienos muzikus, kitas kitos, tai tiesiog, kad patogiai visi dirbtume.“</p> <p>I6: „[...] trukdė interneto ryšys prastokas ir pats įmonės serverių darbus buvo gan prastas, nes atrodo serveris veikia darai darbus, bet po to dokumentai pradingsta neišsisaugoja, turim daryti vėl iš naują tą patį. Tiesiog susigaišta daug daugiau laiko [...]“</p> <p>I6: „[...] prasidės pandemijai, pamatė, kad tie serveriai mums nuotoliniui darbui stringa todėl buvo sutvarkyti serveriai.“</p> <p>I7: „Po kurio laiko, įmonės IT skyrius sukūrė būtent pretenzijų nagrinėjimui ir pateikimui skirtą programą, kur klientai patys galėjo prisijungti ir sukelti įrodymus dėl sugadintos produkcijos ir panašiai ir tai palengvino mūsų darbą ne tik nuotoliu dirbant, bet dirbant ir iš ofiso, nes ta programa naudojama ir dabar.“</p> <p>I9: „Mūsų įmonė nuolat atnaujina IT įrangą ir programas, su kuriomis dirbame, nes vienas iš strateginių įmonės tikslų, tai yra kokybiškas ir laiku teikiamos paslaugos klientams, o be atnaujintos įrangos to negalėtų būti, tai žinoma smagiau dirbti su atnaujinta įranga.“</p>
	Darbuotojo matomumas	Didesnė galimybė pakilti karjeros laiptais	<p>I1: „[...] norisi, jog darbdavys labiau matytų, kiek dirbi laiko, ką dirbi [...]“</p> <p>I5: „[...] matydavo įmonės tikrai vadovai ir tą darbą ir iš nuotolio, kiekvienos mėnesį būdavo dažna komunikacija, visų skyrių įvairūs susirinkimai. Nuotoliu per susirinkimus tai matydavo ir tikrai pasakydavo kas gerai, kas blogai įmonėje ir pagirdavo už kažkokius ypatingai gerus sprendimus, [...]“</p>

		<p>I7: „Mūsų kolektyvas yra nemažas ir tiesioginė vadovė manau, kad mus vis tiek geriau mato, kai mes dirbame darbo vietose, kai dirbome nuotoliu, ji negalėjo kiekvienai skirti tiek dėmesio, kiek skiria, kai dirbame darbo vietoje.“</p>
Sprendimo priėmimas	Darbuotojų sugrąžinimas į darbo vietas	<p>I2: „Greičiausiai dėl kontrolės, nes teko matyti kolegijų „stories instagrame“ arba facebook, kur jos darbo metu atlieka kažkokius pašalinius reikalus arba pramogauja arba apsipirkinėja, tai jeigu aš tai matau, tai natūralu, kad mato ir darbdavys.“</p> <p>I3: „Mano nuomone, tai greičiausiai dėl tos kontrolės labiau, kad darbuotojus būtų galima lengviau labiau kontroliuoti ir matyti, ką jie daro darbo valandomis.“</p> <p>I7: „[...] gal dėl to, kad galvoja, jog iš namų nieko neveikiam? Daugiau nežinau koks motyvas gali būti... Nu gal dar dėl komunikacijos, nes ji paprastesnė ir greitesnė, kai dirbi ofise, o tai turi įtakos atliekamam darbui.“</p> <p>I11: „[...] dėl pačios darbuotojų kontrolės. Nes darbuotojai dirbantys iš namų yra mažiau matomi. Teko girdėti, kad kai kurie kolegos darbo metu dirbdami nuotoliniu būdu, tvarkėsi asmeninius reikalus, neinformavę darbdavio, bet kaip jiems pasibaigė, nežinau.“</p>
Sveikatos užtikrinimas	Papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui	<p>I3: „Buvo sudaryti grafikai dėl rotavimosi, kada ir kas grįžta į ofisą, tam, kad išvengti užsikrėtimo Covidu, [...]“</p> <p>I4: „Tai buvo dar sveikatos apsaugos priemonės, bet jos buvo privalomos, lyg ir pagal vyriausybės nutarimus, tai realiai nieko ir nepasiūlė daugiau, ką paminėjau.“</p> <p>I8: „Gaudavome ir kaukes būdavo, kabinete ir dezinfekciniai skysčiai. Tai dėl to saugumo tikrai įmonė aprūpino, tai palengvino grįžimą į darbą, atsirado saugumo jausmas.“</p> <p>I10: „[...] visos saugumo priemonės labai padėjo grįžti, tokios kaip kaukės, dezinfekciniai skysčiai, [...]“</p>

4 priedas. (Ne) laimės įtaka darbuotojų sugrąžinimui į darbo vietas

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
(Ne) Laimė	Darbuotojo perdegimas	Rutina	I1: „Tačiau šiek tiek ir nuliūdino, nes ta rutina, prie jos jau įpratome, tiesiog atsirado rutina iš namų. Tai ir keltis anksčiau, ir kažkur nuvykti. Šiek tiek reikėjo toliau vykti, mano atveju. Tiesiog, nežinau, kol įpratome buvo gana sunku, vien tą rutiną pakeisti.“
		Poilsio pertraukos	I1: „[...] jaučiuosi laimingesnė, kada darbo aplinkoje yra poilsio pertraukėlių, o namuose tu gali pasidaryti erdvę, kur galėtum ir pailsėti ir toliau įsitraukti į darbus.“
		Nuovargis	I2: „Atėjau į darbą jau pavargusi, nes atsikėliau 2 valandom likus iki darbo pradžios, kol suruošiau vaikus, kol susiruošiau pati tai tikrai pavargau ir darbe pačią pirmą dieną buvau pikta ir neišsimiegojusi. Tai kažkokios atmosferos darbe tikrai nepajaučiau ypatingos.“
		Darbo prasmė	I2: „Darbo prasmę pajauti darbe yra lengviau, nes kolegų daug ir visi dirbam įmonės labai [...]“ I3: „Tai mes kiekvienas įdarbintas ir jaučiamės įmonės dalimi. Jeigu nesijaučiam, tai gal tada ši įmonė yra ne ta, kurioje reikėtų dirbti. Aš visada jaučiu ryšį su darbu ir stengiuosi savo darbą atlikti, kaip įmanoma geriau.“ I4: „Labiau organizacijos dalimi jaučiuosi, kai dirbu iš ofiso, tai gal tai kažkiek skatino grįžti. Nes vis tiek daug kolegų, visi dirbam dėl to paties.“ I7: „Skatino ir sakyčiau labai, nes labiau jaučiu, kad esu įmonės kažkokia dalis kai dirbu bendrai su kolektyvu. Mūsų kabinetas yra didelis, viename kabinate sėdi 15 kolegų ir kai dirbame kartu, jaučiu, kad esam to pačio mechanizmo dalis. Aišku dirbti kartu su jomis nėra lengva, nes labai daug trukdžių pasitaiko.“ I9: „Organizacijos dalimi labiau jaučiuosi tada, kai dirbu iš darbo vietos. Tas įsiliejimas į kolektyvą yra visai kitoks. Jaučiu labiau, kad su kolegomis dirbame dėl to pačią tikslo.“
		Papildomos išlaidos	I4: „Na tai turbūt išaugo kaštai elektros praktiškai tris kartus, tai jo, šitas dalykas skatino grįžti į darbo vietą, nes tada pinigų tiesiog lieka mažiau asmeniniams šeimos poreikiams, logiškai mąstant.“ I9: „[...] skatino, nes elektros kaštai tikrai paaugo praktiškai dvigubai [...]“ I11: „Kažkiek, galbūt ir skatino, bet nepasakyčiau, kad labai skatintų, kažkiek sėdint namuose tikrai išaugo, bet kai išėjome dirbti į nuotolį, su darbdaviu pasirašėme nuotolinio darbo prašymus ir susitarimus, kad kiekvieną mėnesį prie darbo užmokesčio gausime tam tikrą priedą, kad padengtų dalinai interneto ir elektros išlaidos.“
		Iškeltos sąlygos	I4: „Aš asmeniškai nemanau, kad kėliau reikalavimus, tik gražiai pasakiau, kad nesu dėl to patenkintas, kad man reiks grįžti pilnai į savo darbo vietą.“ I6: „[...] buvo tas reikalavimas dėl to pačio nuotolinio darbo, kad galėčiau dirbti, bent jau dalinai.“ I7: „Nekėliau jokių man rodos, tik pasakiau, kad norėčiau dirbti pilnai nuotoliniu būdu, tada kai jau buvome sugrįžę dirbti į ofisus, nes prieš tai kaip ir minėjau, mūsų nuomonės niekas neklausė.“ I9: „Tiesiog pasakiau, kad norėčiau dirbti nuotoliniu būdu, bet vadovas nesutiko vietoj to pasiūlė hibridinį darbą, nes kai kurias funkcijas galiu greičiau atlikti dirbdama ir iš darbo vietos.“
		Laimės suvokimas	I2: „Laimingesnė esu, kai dirbu iš namų, nes kolegos su savo ne darbiniais klausimais netrukdo.“ I3: „Laimingesnis esu, kai dirbu iš namų, tada jaučiu daugiau laisvės, galiu laisvai susiplanuoti savo darbo dieną, bei susitvarkyti asmeninius reikalus. O dėl to mano darbo kokybė nenukenčia.“ I4: „Tai laimingesnis esu iš namų, aišku, nes turbūt dauguma IT specialistų mėgsta dirbti vieni, ir kai jiems netrukdo susikaupti.“ I5: „Žinoma, kad iš namų, nes vis tiek namai yra, namai yra smagiau ir sutaupoma laiko, nereikia vykti į darbą, nereikia grįžti iš darbo, spūstyse stovėti, tai tikrai laimingesnis daugiau dirbat namuose.“

5 priedas. Sveikatos svarba sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Sveikata	Neigiama įtaka sveikatai	Streso lygis	<p>I1: „Gana rytas sunkus streso atžvilgiu iki darbo buvo. Teko keltis anksčiau. Tiesiog pasiruošimas ilgesnis darbu, nuvykimas iki darbo.“</p> <p>I1: „[...] ofise yra ne vienas kolega, kuris taip pat įtakoja ir tavo streso lygio pakilimą.“</p> <p>I2: „[...] namuose turi skambinti kolegoms, klausti, ne visada pavyksta prisiskambinti, o atsakymas reikalingas čia ir dabar, tai tai sukelia streso.“</p> <p>I2: „[...] Namuose gal šiek tiek daugiau streso, kaip ir minėjau patyriau [...]“</p> <p>I3: „Tai stresas yra toks sąlyginis dalykas, priklausomai nuo dienos, apkrovimo ir klaidų skaičiaus, kadangi mano visos darbo funkcijos gali būti laisvai vykdomos nuotoliniu būdu, tai manau, kad to streso galiu vienodai jausti ir namuose ir darbe.“</p> <p>I4: „Mažiau streso tai namuose yra, nes galiu susiplanuoti laisvai darbo dieną. Ir dienvartė retai nukrypsta nuo plano, o ofise, jei susiplanuoji dienvartę, ji daug dažniau pasikeičia kažkaip gal.“</p> <p>I6: „Tai aišku manau, kad iš namų jaučiu mažiau streso dirbant, nes vis tiek tą laiką gali planuoti, ir tos pačios aiškų kontrolės tokios nėra, kaip darbe, kai sėdi.“</p> <p>I7: „Streso gal būt mažiau jaučiu darbe, nes kai dirbu iš namų atrodo, kad visi skambučiai yra kažkokie ekstra, kad neaišku kas dabar bus, arba kokio problema nutiko. Darbe daugiau aiškumo ir komunikacijos.“</p> <p>I8: „Mažiau streso ofiso [...] jeigu būna kažkokia problema, tu dažniausiai gali gyvai nueit su žmogum, dėl tos problemos pasikalbėt. O kai yra atstumas, yra ir sunkiau komunikuoti, tu negali nueit pas žmogų pasiklaust, taip pat telefonu gal ne taip lengva išaiškinti. Man tas, kad gali nueit gyvai, pas žmogų pasižiūrėti, kas ten pas jį per problemai yra, tai yra plusas, tikrai tiek žmogų lengviau nuraminti yra. Padėti išspręsti greičiau negu, kad dirbant iš namų ir aiškinant problemą. Tai jaučiu ofise mažiau streso.“</p> <p>I9: „Sakyčiau streso lygis mano pozicijoje yra vienodas, nes jį sukelia ne tai, kur tu dirbi iš kurios vietos, o tai kokios situacijos tą dieną pasitaiko. Pavyzdžiui, jeigu kolega padaro avariją, reikia greitai organizuoti produkcijos perkrovimą ir pristatymą klientui. Tai toks dalykas kelia streso vienodai nepriklausomai nuo to, kur aš dirbu ar namuose ar ofise.“</p> <p>I10: „Nepatiko, gal ta perdėta kontrolė, kad reikėjo pildyt Excel failą, kur reikėdavo pasirašyti darbus ir per kiek laiko mes jūs turime atlikti, kokioje darbai dabar yra stadijoje, o penktadieniais tai viską aptardavome su vadove.“</p> <p>I10: „Streso namuose dirbant yra tikrai mažiau, nes tu nenumatytų situacijų yra mažiau, gali labiau planuoti savo darbo dieną. Niekas tavo planų nepakoreguos, o kai dirbi ofise, jei tik susiplanavai kažką, dažniausiai tenka tuoj pat savo planus pakeisti. Pakeisti, nes ateina žmogus ir jam reikia rūbų, tai kava pasibaigė, reikia eiti papildyti kavos aparatus, o aš tiesiog, nu, jo.“</p> <p>I11: „[...] namų to streso pandemijos metu dirbant buvo mažiau. Vien dėl sveikatos užtikrinimo, kad neužsikrėstumėm covidu. Labai gerai buvo, ir tai, kad darbdavys informavo, kas mūsų laukia sugrįžus dirbti į ofisus, tas ryšys, komunikacija labai padėjo sumažinti streso lygį.“</p> <p>I12: „[...] Taip, taip, tikrai dirbant namuose, aš jaučiausi tikrai labiau ramesnė, ir aš galėdavau pasiruošti pokalbiui, ar su vadove kalbėti nuotoliu, tiek man tokio spaudimo nebuvo. Nebuvo, kad kalbant gyvai ir nuolat, jaučiant, kad tave stebi visi, kad vadovė stebi. Tai tikrai darbe daug daugiau įtampos ir streso.“</p>
		Fizinis ir protinis apkrovimas	<p>I1: „[...] namuose mažiau dirgiklių yra. Kuomet lieki ir dirbi ramiai.“</p> <p>I3: „ Čia vėl gi, manau, kad mažiau pavargstu namuose, jeigu kiti šeimos nariai netrukdo, nes kai dirbi ofise visada kas nors sutrukdo. Norėdamas tiesiog pabendrauti, tai tas socializavimas kartais gali būti ne tik, kad geras dalykas, bet ir trukdantis darbu.“</p> <p>I4: „Tai mažiau taip pat pavargstu namuose, nes galiu laisvai darbus planuoti, tom, kaip sakiau, produktyviausiom valandomis, kada geriausiai jaučiuosi aš.“</p>

		<p>I5: „Namuose, nes vis tiek, tas kėlimasis, jis ankstyvas ar kažkas važiuojamas į darbą vėl papildomas vargas, o vasarą būtent galėčiau akcentuoti, kad namuose galiu pasilaikyti tinkamą temperatūrą tokią, kokią aš noriu, o ofise vis tiek derinam kažkokį vidurkį, tai vieniems per šilta, kitiems per šalta, dėl kondicionierių darbo, tai namuose biškį tas smagiau yra.“</p> <p>I6: „Čia manau, kad vis tiek vienodai tie patys darbai, tą patį darbą vis tiek reikia padaryti, manau. Ar tą patį mėnesį tenka užsidaryti, atlyginimus suskaičiuoti. Manau, kad tai yra daug paprasčiau dirbant iš namų.“</p> <p>I10: „Pavargstu labiau ofise, nes tiesiog ten visas darbo funkcijas pilnai galiu vykdyti. Per dieną tenka bendrauti su daug žmonių, kartais tai vargina, o po darbo grįžus namo kartais net su antrąja puse, nesinori bendrauti.“</p>
	Covid-19	<p>I3: „Gal kiek ir baisu buvo užsikrėsti Covidu ir parnešti į namus vaikams, nes tuo metu sergančių skaičius vis dar buvo didelis.“</p> <p>I3: „Visa, kad buvome sugrąžinti su tam tikrais reikalavimais, kurie turėjo padėti apsaugoti mus nuo ligos. Tai buvo kaukės, dezinfekciniai skysčiai, pietavimas po vieną prie pietų stalo.“</p>

6 priedas. Laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas) grįžtant dirbti į darbo vietas

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas)	Darbo organizavimas	Hibridinis darbo modelis	<p>I5: „[...] galime planuoti ir dėliotis savo darbą saugiai ir patogiai ir norim pabūnam ofise, norim namuose, ypač žiemą, kada dabar ir orai, gal prastesni, tai daugiau namuose norisi pasibūt, vasarą galbūt važiuojame į ofisą daugiau.“</p> <p>I5: „Tai pasirinkčiau būtent tą hibridinį metodą, kuriuo dabar ir dirbu, nes, tikrai smagu ir pabūti namuose, bet norisi po tam tikro laiko į ofisą ir pačią gamybą atlankyti, pamatyti savo gaminius, savo sprendimus, konstrukcijas. Tai, turbūt tokie ir yra prioritetai, namuose geresnė darbo galbūt šiek tiek aplinka, bet ofise vėl vilioja bonusai, vilioja tas bendravimas su kolegom.“</p> <p>I6: „[...] didžioji dalis grįžo į darbus. Grįžo į darbus, nes jie labiau gal patiko dirbti ofise. Tiems, kuriems netiko toks variantas, tai buvo sudarytos galimybės dirbti iš namų hibridiškai.“</p> <p>I8: „Tikriausiai hibridinį būdą pasirinkčiau, nes tik iš namų nenorėčiau dirbt. Nors norėčiau dirbt, nes kaip ir sakau, norisi to gyvo bendravimo, bet pasilikti galimybę dirbt iš namų, kai reikia. Fainai būtų turėti, dvi savaites ofise, taip, taip, dvi savaites ofise, savaitę namuose, tai čia būtų tikriausiai tobuliausias variantas. Ar ten vieną dieną iš namų ir keturias iš ofiso.“</p> <p>I9: „[...] visiems labiausiai pasiteisino tas hibridinis darbo modelis, kad reikalui esant būtų galima derinti asmeninius ir darbinus reikalus.“</p> <p>I11: „Rinkčiausi hibridinį darbą, kad galėčiau darbą derinti su asmeniniais poreikiais, nes dažnai nutinka taip, kad vaikai suserga, jų neturime kam palikti, o imti nedarbingumą finansiškai skausminga šeimai.“</p> <p>I12: „[...] pasirinkčiau darbą hibridiniu būdu, dėl to, kai kuriuos dalykus galima sutvarkyti tik tai dirbant ofise. Taip pat reikia to gyvo kontakto tiek su darbuotojais, bendradarbiais, tiek su vadovais. Tai aš tikrai rinkčiausi hibridinį būdą.“</p>
		Nuotolinis darbo modelis	<p>I2: „Kai atsidarė darželiai, o mes vis dar dirbome iš namų, buvo labai patogu dirbti. Greit išveži vaikus į darželį, o grįžusi su kavos puodeliu pradedi darbo dieną prie kompiuterio, tai nuo to momento darbas iš namų man tavo vienu iš didžiausių plusų.“</p> <p>I2: „[...] iš kart vadovės ir paklausiau kodėl negaliu dirbti nuotoliniu būdu, ar mano darbą vertina blogai, ar prasti rezultatai, ar kažkokių skundų gavo, kad nori mane sugrąžinti į darbo vietą.“</p> <p>I2: „Rinkčiausi darbą tik nuotoliniu būdu, nes man niekas netrukdo, galiu laisvai planuoti savo dieną, daugiau laiko galiu skirti poilsiui.“</p> <p>I3: „Patiko tai, kad pandemija padėjo suprasti, kad visas savo darbo funkcijas galiu vykdyti nuotolinio būdu prie kompiuterio, nes pagrindė mano darbas yra bendravimas su klientais, o bendravimas puikiai vyko per teamsus.“</p> <p>I3: „[...] neskatinu, nes nepajaučiau, kad namuose būtų sunku išlaikyti discipliną. Kolegos klientai ir vadovai manimi nesiskundė.“</p> <p>I4: „Gal net sakyčiau, dirbau geriau ir greičiau negu iš darbo vietos. Nes nebuvo jokių papildomų trukdžių namuose.“</p> <p>I4: „[...] bet kažkiek buvo liūdna, kad nebegalėsiu dirbti nuotoliniu būdu pilnai ir prarandu tą laisvumą ir vėl teks sėdėti ofise uždarytam.“</p> <p>I4: „Tai kaip ir minėjau, dar kartą pakartosiu gal, kad darbą pilnai nuotoliniu būdu rinkčiausi, nes pirmiausiai tai dėl to, kad mano pati darbo specifika tai leidžia, o kitos įmonės jau plačiai taiko tą nuotolinį darbą IT specialistams. Jei aš galiu atlikti savo darbą iš namų, netgi geriau nei ofise, tai manau, kad nėra būtinybės man sėdėt ten darbe kažkur. Bet šiuo atveju aš ieškausi kito darbdavio,</p>

		<p>kuris pasiūlys nuotolinio darbo galimybę pilnai ir mano sprendimą manau niekas nepakeis.“</p> <p>I7: „[...] neapsidžiaugiau, nes jau buvau pripratusi dirbti nuotoliniu būdu, man tai visai patiko, ypatingai tada, kai atsidarė darželiai ir galėjau dirbti nuotoliu būdu niekieno netrukdoma, o mano vyras tuo metu dirbo, bet ne iš namų, tai vienai namuose buvo tikrai patogiu.“</p> <p>I7: „Iš pradžių buvo sunku išlaikyti discipliną, kol pripratau dirbti nuotoliniu būdu, aišku namuose yra visada kažkokių buitės darbų, kurie yra tikrai vieni iš pagrindinių trukdžių dirbant nuotoliu, tai manau, kad skatino ir šis.“</p> <p>I10: „Bet šiaip bendrai paėmus man darbas iš namų labiau patiko, nes ramiau, tiesiog darbuotojai neidavo ir manęs nieko neprašydavo. Galėdavau visus darbus tiesiog nusidirbti, nieko netrukdoma.“</p> <p>I10: „Sakiau, kad man labiau patinka dirbti nuotoliniu būdu, tačiau vadovė pati argumentavo, kad mano tokia pozicija, kur tiesiog negalime sau leisti dirbti nuotoliniu būdu pilnai, nes kai kurios darbo funkcijos tiesiog nevykdomos nuotolinio būdu, nes leidimas dirbti man nuotoliniu būdu buvo tam, kad tiesiog apsisaugočiau savo sveikatą nuo Covid ligos.“</p> <p>I12: „[...] iš namų dirbti patogiau. Tai tuo klausimu, kad nereikia važinėti į darbą, tai susitaupo tiek kuro sąnaudos, tiek automobilis, automobilio eksploatacija. Taip pat kitas plusas yra tas, kad taip susitaupo laikas važiuojant į ir iš darbo, tiek ryte, tiek vakare.“</p> <p>I12: „Aš laimingesnė buvau dirbant iš namų, nes jaučiau mažiau spaudimo iš savo vadovės, taip pat iš kolegų.“</p>
	Darbas iš ofiso	<p>I4: „Nebuvau labai patenkintas, kad reikės dirbti iš ofiso, tą pačią dieną prasidėjo vėl kolegų trukdymai, blaškymai, kažkokie tai asmeninių dalykų pasakojimai, tai kažkaip trukdo dirbti.“</p> <p>I4: „Kolegos į dvi stovyklas gal pasidalino, vieni norėjo grįžti ir jiems tai kaip išsigelbėjimas buvo, tokie kaip aš, kurie nenorėjo grįžti antra stovykla buvo, tai norintys grįžti labai laimingi buvo, o nenorintys nepatenkinti ir demotyvuoti.“</p> <p>I6: „Tai tas pripratimas ir prieš pandemiją, dirbom tam ofise, tiesiog nebuvo tos galimybės dirbti iš namų, nežinojom, ką tai reiškia. O po jos, kai sužinojom, tai dabar labiau aišku norėtusi, grįžti pilnai dirbti, dirbti iš namų.“</p> <p>I10: „[...] labai padėjo darbo krūvio sumažinimas ir palaipsniui jo didinimas. Nepasijautė labai, kad smarkiai ir staigiai padidėjo darbo krūvis, lyginant su darbu iš namų.“</p> <p>I11: „[...] laimingesnė esu dirbant iš darbo, pati nuotaika kitokia: susiruoši į darbą, apsirengi gražius drabužius, pasipuoši. Gali su kolegomis pabendrauti, o namuose būnant dirbti, apsirengus bele ką, be jokio makiažo. Dabar jaučiuosi daug geriau.“</p>
	Lankščios darbo valandos	<p>I4: „Pandemija parodė, kad sėkmingai galiu atlikti savo darbą dirbdamas iš namų, tai... Pats darbo laikas tapo lankstesnis turbūt. Galėjau padirbti ryte, anksti, vėliau tada nuvežti sūnų į būrelius, paruošti pietus, vėliau padirbėti, tai.. Lankstumas man labai patiko.“</p> <p>I4: „[...] vadovas taip nurodė, ir paliko tą darbą valandų lankstumą, kad galėčiau dirbti nebūtinai tuo grafiku, nu kaip visi nuo 8 iki 5. Tas man irgi labai patiko.“</p> <p>I4: „[...] tas hibridinis modelis pasiūlytas padėjo ir darbo valandų lankstumas, kad reikalui esant galėčiau pasiderinti pagal savo asmenius poreikius.“</p> <p>I5: „[...] nes kažkur prisirišęs, reikalui esant, susiderinu su vadovu, galime išvažiuoti ir darbu metu ir vėl grįžti į darbą. [...] pradėti anksčiau ar vėliau tą darbą ir tikrai labai lankstus darbo grafikas. Tai taip motyvuoja.“</p>

			<p>I5: „[...] kažkaip darbas yra darbas, tomis valandomis dirbi ir lanksčiai, tai dirbant iš namų ir galėdavai išvykti asmeniniais reikalais, o vakarais dirbti ilgiau, dėl disciplinos problemų neturėjau asmeniškai.“</p> <p>I6: „[...] atsirado toks darbo lankstumas. Realiai kada nereikdavo ten sėdėt nuo 8 iki 17val., pasidarydavom darbus, ir būdavo tada laisvą laiką turėdavom, susitvarkyti reikalus galėdavom savo.“</p> <p>I6: „[...] darbo laiką galėsiu derintis, tai ar nuo 8 iki 5 dirbti, ar nuo 7 kokių iki 4, ar nuo 9 iki 6.“</p> <p>I6: „Tai paliktas turbūt tas darbo lankstumas, hibridinis modelis, nes daugiau dar negalėčiau pasakyti pliusų, kas man padėjo grįžti dirbti į ofisą.“</p> <p>I6: „[...] nemotyvuoja, nes iš namų dirbant lankstumas yra didesnis, nes ofise mes turim dirbti nuo 8 iki 5. Aišku, paskui, sakau, atsirado tas lankstumas nuo 7 jau iki 4 galima dirbti, nuo 9 iš 6, bet tai čia vis tiek neatstojo to, kaip dirbtum iš namų.“</p> <p>I7: „[...] patiko lankstumas dėl darbo laiko planavimo, ryte galėdavau ilgiau pamiegoti ar skirti vykimo į darbą laiką kažkokiems kitokiems asmeniniams reikalams.“</p> <p>I7: „Svarbu man yra tai, kad galiu laisvai planuoti savo dieną ir galiu rytais ilgiau pamiegoti, o vakare ilgiau padirbėti.“</p> <p>I1: „Manau, taip pat yra papildoma nauda, kur galbūt lanksčiau taip pasižiūrėjus, ir tu gali lengviau susiderinti savo poreikius.“</p> <p>I3: „Bet dabar sąlygos kaip ir pagerėjo ir darbo valandų ir dienų lankstumas. Galiu drąsiai nuvykti į renginį vaikų darželyje, o paskui atidirbti savo darbo valandas.“</p>
	Išėjimas iš darbo		<p>I3: „Pasakiau darbdaviui, kad tai mane skatina tai ieškotis kito darbo, bet vadovas liepė nesikarščiuoti ir pasiūlė kuro kompensaciją, tam, kad sumažinti tas vykimo į darbo išlaidas, [...]“</p> <p>I4: „Kad išeitų iš darbo dėl to, kad grąžino į darbo vietas, nelabai teko girdėt, bet yra tokių kolegų, kaip ir aš, kurie jau ieškosi, kito darbdavio, kad būtų nuotolinio darbo galimybė.“</p> <p>I4: „Jeigu nebūtų palikta hibridinio darbo modelio ir valandų lankstumą, tai manau, kad tą pačią dieną būčiau pasakęs, kad gal išėinu iš darbo. Nesupratau prieš tai, kad galiu tiesiog dirbti kitaip, ir nuotoliu.“</p> <p>I4: „[...] grįžimas į ofisą mane, mane demotyvuoja, tai tik laiko klausimas, kiek dar šioje organizacijoje pasiliksiu.“</p> <p>I4: „Mano atveju, tos priemonės nesuveikė taip jau motyvuojančiai, nes fakte rezultatas vis tiek neigiamas. Aš jau apsisprendžiau išeiti iš darbo. Vadovas, aišku, dar to nežino, bet manau supranta, nes mato, koks esu nepatenkintas. Tačiau jis nieko daugiau nedarė, kad būtų kitaip.“</p> <p>I4: „Tai minčių, jo, buvo, kad norėčiau išeiti, nes jau buvau kaip ir įpratęs taip dirbti. Tas darbo laisvumas buvo jau, nu, dienos, tas režimas toks atsiradęs. O daugiau. Tai vėlgi, tai nežinau, nežinomybė po pandemijos, nežinojom, kaip toliau čia bus, kaip dirbsim ar iš namų, ar nuotolinio, ar darbe, ar mišriai. O neišeiti nusprendžiau, nes buvom suderinę po to jau su darbdaviu, kad vis tiek galėsiu dalį dirbti iš namų darbo laiko, galėsiu derintis darbus pats asmeniškai.“</p> <p>I7: „Pasakiau savo nuomonę, bet jau po laiko, kai jau buvome sugrąžinti dirbti į ofisą, kai gyvai sutikau savo skyriaus vadovę, nes atrodė, kad tai buvo priežastis, kuri skatino mane ieškotis kito darbo.“</p> <p>I7: „[...] kitame skyriuje buvo vienas kolega, kuris išėjo iš darbo dėl to, kad nuotolinio darbo galimybės jam taip pat nepaliko.“</p> <p>I7: „[...] jeigu pasitaikytų koks nors darbo pasiūlymas, kur galėčiau dirbti nuotoliniu būdu pilnai manau, kad juo tikrai pasinaudočiau.“</p>

			<p>I8: „[...] mes savo skyriuje turėjom vieną darbuotoją, kuris labai norėjo nuotoliniu daugiau dirbti, kadangi iš Kauno kėlėsi į Jonavą jei neklystu ir norėjo ilgiau dirbti iš namų. Tai vadovas nepalankiai, į tai žiūrėjo ir tiesiog išėjo jis iš darbo.“</p> <p>I9: „Minčių tikrai kilo dėl išėjimo pasiskaičius, tas pačias kuro išlaidas. [...] Pagrindinė priežastis, kodėl neišėjau, tai kad vadovas pasiūlė hibridinį darbo modelį, derinant grafiką su juo iš anksto. Tai taip pat mums tenka pagal grafiką dirbti ir savaitgaliais, bet savaitgaliais mūsų darbas yra tik pagalba vairuotojams telefonui. Na, jeigu kažkas atsitinka, tai vadovas leido visus savaitgalius dirbti iš namų nuotoliniu būdu, derinant su kolegom darbo grafiką ir kada kuris dirbam ir kad būtumėm pasiekiami telefonu.“</p> <p>I9: „Buvo vienas kolega, bet iš kitos skyros, kuris išėjo iš darbo, nes jis norėjo pilnai dirbti nuotoliniu būdu, tačiau jam nebuvo tai leista.“</p> <p>I9: „Pasvarstau apie išėjimą iš darbo tik dėl to, kad negaliu dirbti nuotoliniu būdu, nes vis tiek suprantu, kad man nuotolinis darbas labiau prieš širdies. Bet nusprendžiau neišeiti, nes vadovė pasiūlė tiesiog sumažinti darbo krūvį, kai grįžau į ofisą, kad grįžimas tiesiog būtų žymiai paprastesnis, lengvesnis, o palapsniui tiesiog po to pradėjo didinti tą krūvį. Taip pat pasiūlė hibridinį darbo modelį, kad kartu susiplanuotumėt, kada galiu dirbti ofise, kada galiu dirbti iš namų, o pagal tuo metu reikiamus atlikti darbus.“</p> <p>I11: „Kilo minčių dėl to pačio kuro ir atstumo iki darbo vietos, o aš neišėjau, nes darbdavys pasiūlė dalinę kuro kompensaciją, ko iki šiol neturėjau. Taip pat darbdavys pasiūlė dalinai dirbti iš namų, kai tai reikalinga dėl šeimyninių aplinkybių. Pavyzdžiui, nuvesti vaikus į darželio renginį, apsilankyti pats odontologus. Žinoma, vėliau tas valandas turiu atidirbti.“</p>
--	--	--	--

7 priedas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo erdvė	Atskira darbo erdvė namuose	<p>I1: „Namų aplinkoje, tiesiog, stengiuosi įsikurti tą vietelę, kurioje būtų tik darbas, daugiau nieko. Ir tiesiog, pietų pertraukos metu, ryte, stengiuosi nedirbti, po darbo valandų palikti kaip darbo vietą, taip ir namuose. Tiesiog, stengiuosi atsiriboti nuo darbo namų aplinkoje.“</p> <p>I4: „Aš dirbau antrame namo aukšte, o žmona dirbo pirmame. Užsidarydavome duris, kad vienas kitam netrukdytume ir kaip tikri kolegoms susitikdavome tik pietų pertrūkai virtuvėje. Tai netgi sakyčiau, kad mums puikiai pavyko kontroliuoti savo dienos ritmą. Dirbti iš namų tai buvo labai patogiu.“</p> <p>I4: „Turiu erdvę namuose darbui, priemonės, kurių darbo reikia, tai pat vadovas suteikė ko trūko. Tai namuose aš netgi savo darbinį kabinetą įsirengęs žymiai patogiau negu ofise. Ir erdvės turiu netgi daugiau, tai man kaip tik čia motyvuojantis veiksnys buvo likti dirbti namuose.“</p> <p>I7: „Man atrodo, kad mano namų erdvė man geresnė nei darbinė erdvė, nes kaip ir minėjau anksčiau dirbu kabinete su 15 kolegių, jis yra didelis, vienam kampe kolegės dirba, kitam juokauja, dar kažkur pykstasi, tai daug balsų vienu metu tikrai trukdo susikaupti.“</p> <p>I12: „[...] man asmeniškai namų sąlygos geresnės, būdavo tiesiog daugiau erdvės, daugiau tylos.“</p>
		Bendra darbo erdvė namuose	<p>I1: „[...] yra toje pačioje erdvėje ir vaikų mokymas ir mano darbas ir tiesiog ta rutina, tiesiog yra, po metus dirbi iš ofiso, po metus ir namų aplinkoje, šiek tiek slėgė [...]“</p> <p>I3: „Tačiau tuo pat metu žmona irgi dirbo nuotoliniu būdu, o atskirų darbo kambarių neturėjome. Tai gal šiek tiek tos vietos trūko.“</p> <p>I3: „[...] su žmona dirbome viename darbo kambaryje, todėl kalbėdami su kolegomis ar kitais žmonėmis online, girdėjome, ką sakome savo pašnekovams, o tai šiek tiek blaškė.“</p> <p>I8: „Didžiausias iššūkis tikriausiai yra, kai dirbama iš namų - atskirti darbą ir laiką po darbo. Nes realiai aplinka nesikeičia yra ta pati, tuo namuos leidi ir laisvalaikį ir dirba darbą. Tai sunku būdavo apibrėžti darbo valandas ir tokį ritmą kažkokį. Kaip pavyzdys, važiuoji į ofisą ir tu žinai, kad ofise būsi nuo 8val. iki 17val. ir važiuoji namo ir nebesuki galvos. O kai tavo darbas yra namuose, tai būnu ten ir septintą vakaro tau skambina, tu aišku gali prisėst prie to kompiuterio, juk pandemija, nieks iš namų išeit negali. Sėdi dirbi, arba užsidirbi ilgiau negu ten dirbtum ofise. Nežinau, tai tas tikriausiai sunkiausia suderinti, kad jau tavo laisvas laikas ir dabar tu jau tam darbe nebeturi būti.“</p>
	Trukdžiai	Darbo dienos lankstumas	<p>I3: „Visada jaučiu ryšį tarp darbo laiko ir asmeninio gyvenimo. Mano darbas ir asmeninis gyvenimas visada yra persipynęs, nes visada turi būti pasiekiamas telefonu.“</p> <p>I4: „Man asmeniškai nekilo problemų atskirti darbo laiką ir asmeninį laiką, tai viskas taip ir buvo neblogai. Taip ir buvo, bet puikiai pavyko viską derinti, užduotis. Supratau, kad dienoje yra tam tikros valandos, kada psichologiškai ir fiziškai esu produktyvus labiau, kada mažiau, tai tomis valandoms, kuriomis esu mažiau produktyvus, tiesiog pasidarau valgyti pietus, o padirbėti tarkim galiu vakare šeštą valandą, kuomet esu vėl produktyviausiame savo laike, kaip sakant.“</p> <p>I4: „Jo, šitoj vietoj nėra pas mane problemų, tai ir neskatinu manęs, tai rašausi savo darbo, darbo valandas, darbo kontrolę visada palaikiau, tai ne, problemų nėra dėl to.“</p> <p>I5: „Pirmieji iššūkiai buvo susiplanuoti darbą ir susikaupti jam, nes vis tiek namų aplinka yra namų aplinka.“</p> <p>I5: „[...] labiau gal skatintų namuose dirbti, nes kažkaip vis tiek namuose esant, kažkokį smulkų buities darbą ar kažką kito gali pasidaryti tuo metu, neatsitraukiant per daug nuo darbų, o į darbą jau išvažiuoji visai dienai, tai gal čia kaip tik labiau skatintų namuose dirbti.“</p> <p>I6: „[...] kaip ir skatinantis veiksnys. Namuose tos darbo valandos išsitiesia, jų labai nekontroliuoji, nežiūri, tiesiog dirbi.“</p>

			<p>I8: „[...] nemažai paskatino, nes namuose sunkiau išlaikyti tas darbo valandas nei ofise.“</p> <p>I9: „Bendrai paėmus namuose dirbti buvo gerai, nes atsirado daugiau laisvo laiko, derinant asmeninius poreikius su darbiniais, sumažėjo kuro išlaidos, taip pat nereikėjo taip anksti keltis, kad susiruoščiau į darbą, tiesiog užtekdavo 10 minučių atsikelti, kad galėčiau įsijungti kompiuterį.“</p> <p>I9: „[...] šis dalykas mane tikrai motyvuotų, bet aš jo negavau. Darbo valandos ir toliau išliko pagrindu nuo 8 val. iki 17 valandos, taip pat su pasiekiamumu po darbo valandų. Nes reikia būtinai atsakinėti į vairuotojų skambučius ir teikti jiems pagalbą, nes jie dirba ilgesnėmis darbo valandomis.“</p> <p>I9: „[...] šis dalykas mane demotyvavo ir demotyvavo ne tik negrįžti į ofisą, bet ir pradėti svarstyti apie išėjimą iš darbo. Nes dirbant iš namų supratau, kaip man patinka tas lankstumas, kad galiu derinti asmeninį ir darbinį laikus, kai galiu laisvai susitvarkyti reikalus, kai nereikia prašinėti vadovų, kad išleidinėtų iš darbo anksčiau, kad apsilankyčiau pas kokį nors grožio specialistą, o esu pasiekiamas telefonu visada, tai dėl to mano darbų kokybė tikrai nenukenčia.“</p> <p>I10: „[...] darbo laikas tapo lankstesnis, nes galėjau laisvai susidėlioti tiesiog savo darbus taip, kaip man patogiau dirbti. Kai pavyzdys ryte galėjau ilgiau pamiegoti, bet turėjau tada dirbti vakare ilgiau. Toks lankstumas man patiko, nes galėjau laisviau tvarkyti savo asmeninius reikalus.“</p> <p>I10: „[...] labai motyvavo, kad galėčiau pailsėti labiau ir dėliotis darbo dieną taip, kaip man patogiau.“</p> <p>I10: „[...] nebuvo taip, kad neįsivaikiau ribų tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Darbo laiką valdžiau puikiai, skundo iš vadovės tikrai negavau, nepajaučiau, kad nukentėtų nei pati darbo kokybė, nei mano asmeninis gyvenimas. Antroji pusė tai pat nesiskundė, kad darbas užgožtų šeimą, todėl manęs neskatino.“</p> <p>I11: „Manau labai skatino, nes jau kaip ir minėjau anksčiau, dirbau su vyru vieno metu nuotoliniu būdu. Taip pat namuose būdavo du mūsų mažamečiai vaikai. Darbo metu tekdavo ir valgyti vaikams pagaminti ir skalbti, o tai tikrai trukdo darbui ir jo našumui.“</p> <p>I12: „[...] gali pradėti dirbti net ir septintą rytą, nes nereikia tiek ruoštis kaip į darbą [...] aš galiu pati savarankiškai susidėlioti savo darbo dieną. Iš tikrųjų dirbant namuose pati gali daugiau dėliotis tą savo laiką efektyviau. Nes nėra kolegų, kurie nuolat kalba fone ar nuolat trukdo, aš užduoda klausimų.“</p>
	Šeima		<p>I1: „Kolegom buvo sunku suderinti šeimos reikalus, kadangi iš namų dirbant buvo lengviau. Tiesiog, net nežinau, kolegom buvo sunku vien dėl šeimos narių, dėl vaikų, suderinti jog vienas vaikas būna namuose.“</p> <p>I2: „[...] nes namuose buvo du vaikai, kurie nėjo į darželius ir darbas ir asmeninis laikas buvo persipynęs, sunku buvo suvaldyti vaikus ir dirbti, dėl ko kentėjo darbo kokybė. Vėliau, kai vaikai išėjo į darželius, sekėsi kuo puikiau atlikti užduotis ir kontroliuoti patį laiką, [...]“</p> <p>I3: „[...] namuose buvę vaikai ir žmona dirbusi nuotoliniu būdu, labai trukdė susikaupti ir bendrauti su klientais. „</p> <p>I4: „Nors mūsų namas kaip ir nemažas, tačiau vis tiek sunku buvo, susikaupti tiek man, tiek žmonai. Dėl vaikų turiu omenyje. Vėliau, kai darželius atidarė iš namų, mums su žmona tapo dirbti visai patogiau iš namų, labiau nei patogiau.“</p> <p>I4: „Iš pradžių, aišku, buvo sunku dirbti, prižiūrint vaikus, kai nedirbo tie darželiai. Bet vėliau, kai atsidarė, pasidarė patogiau, suruošiu vaikus į darželį, grįžęs vis jungiuosi prie kompiuterio ir darau savo darbus.“</p> <p>I5: „[...] kaip tik labiau neskatino grįžti, nes vis tiek šeimos nariams yra smagiau, kai visi esame namuose.“</p> <p>I6: „[...] būtų paprasčiau, kad vienas dirbtų, bent jau namuose, o kitas darbe. Tokio skatinimo, tai tokio kaip ir nebuvo, suprantam, tuo metu tokia buvo situacija, kad nebuvo kur dingti realiai. Dar mes tuo metu kaip ir vaikų neturėjome, tai dar tas nieko buvo. Kolegoms, iš kurių</p>

			<p>girdėjau, kurie turi vaikų ir teko iš namų dirbti, tai jiems ten iš viso jau buvo sudėtinga situacija. Bet taip, tas trukdymas skatino.“</p> <p>I7: „[...] pagrindinis iššūkis buvo dirbti namuose su sūnum, kuris tuo metu negalėjo eiti į darželį, nes jie buvo uždaryti, buvo sunku planuoti savo darbo laiką, nes vaikui nepasakysi, aš turiu dabar susitikimą online, ar gali pabūti tyliai.“</p> <p>I7: „[...] vienas iš pagrindinių veiksnių, kurie motyvavo grįžti, man yra svarbu žinojimas, kad reikalui esant galėsiu derinti darbą ir asmeninį gyvenimą.“</p> <p>I7: „Tai skatino tik tuo metu, kada vaikas į darželį negalėjo eiti, nes jis buvo uždarytas, galvojau išprotėsiu dirbdama su vaiku namuose. Bet paskui, kai vaikas pradėjo eiti į darželį, o vyras dirbo gyvai, man iš namų tapo maksimaliai patogiu dirbti ir paprasta, todėl manęs vėliau tai neskatino grįžti.“</p> <p>I8: „[...] vienas iš esminių paskatų buvo grįžti į ofisą kuo greičiau, nes tikrai yra sunku atskirti darbą ir laisvalaikį.“</p> <p>I11: „[...] prasidėjus pandemijai užsidarė darželiai. Kai dirbau namuose, vyras taip pat padirbo iš namų. Todėl trūko namuose ir erdvės. Sunku susikaupti. Vieni kitiems labai trukdėm, dėl ko darbas ėjosi tikrai sunkiai ir labai lėtai.“</p> <p>I11: „[...] mane labai skatino, sunku buvo dirbti su vaikais iš namų kartu.“</p> <p>I12: „[...] norėjau sugrįžti į ofisą dėl to, kad mano dukra eina į darželį. Tai man yra kaip tik geriau dirbti į ofise, negu kad namuose būti su dukra.“</p> <p>I12: „[...] darbas namuose, jeigu mano dukra neina į darželį ir ji buvo namuose nesirgo arba slogavo ar kosėjo, tai žinoma, mano darbas tapo daug sudėtingesnis iš namų dėl to, kad su mažu vaiko, trijų metų, yra labai sudėtinga dirbti iš namų.“</p> <p>I12: „Bet buvo tokių, kurie turėjo šeimas, vyras ten tarkim žmona arba žmona, vyras ir vaikai. [...]. Ir visi buvo namuose vienu metu ir nebuvo didelis būstas. Tai jiems daugiau noro jau buvo grįžti į ofisą pilnai dirbti. Nes tiesiog namuose jau buvo per daug visko.“</p> <p>I12: „[...] mano šeimos nariai skatino mane namuose daugiau būti. Tai kaip ir minėjau, tik kai dukra būdavo ir sirgdavo namuose, tada buvo sunku dirbti iš namų ir tai skatino grįžti, bet kai abu su vyru kartu dirbome iš namų ir nebuvo problemos.“</p> <p>I2: „[...] darželiai buvo uždaryti ir dirbti su vaikais buvo toks chaosas, darbo kokybė tada tikrai nukentėjo ir nebuvo aiškių darbo valandų, nes tai dirbi prie kompiuterio, tai vaikai ateina.“</p>
	Viršvalandžiai		<p>I1: „Tiesiog ir nuotoliniu būdu ir darbe aš stengiuosi atsiriboti ir tiesiog nedirbti viršvalandžių.“</p> <p>I3: „Mano darbe viršvalandžių pasitaiko visada, tiek dirbant ofise, tiek dirbant iš namų, jeigu stringa kažkokie užsakymai, jei klientas jį per vėlai pateikia ir panašiai, todėl turiu būti pasiekimas visada telefonu. Toks mano darbas. Jokios įtakos man neturėjo tam.“</p> <p>I4: „[...] viršvalandžių, kur jau kolegos nori bendrauti, pasitaiko ofise net ir daugiau, tai vis tiek darbus turiu grįžęs namuose kažkaip pasibaigti. Jeigu nebūtų viršvalandžių ofise, būtų kažkoks mechanizmas, kuris tai užtikrintų, manau, kad mane tai motyvuotų.“</p> <p>I5: „Viršvalandžiai, reta situacija mūsų darbe, bet visados yra kiekvieno darbuoto individualiai atsiklausama. [...] Tai neturėjo įtakos grįžimui į darbą.“</p> <p>I6: „Namuose kaip tik yra man daug didesnė motyvacija dirbti iš namų, kad ten ilgiau pasėdėt, bet tu tiesiog tada, pasidarai tą savo darbą, ar taip, ar taip. Užsibaigi, ką esi susiplanavęs tą dieną. Nu o darbe, pasižiūri į valandas, darbo laikas baigėsi nu ir eini namo.“</p> <p>I7: „Kol pripratau dirbti nuotoliu, tai mano darbo laikas sakyčiau išsitiesė, atsirado viršvalandžių.“</p> <p>I8: „Tikriausiai taip, nes namuose yra sunku darbo valandų apskaitą kažkokią palaikyti. Nes tu atsikeli ir kaip ir dirbi, bet tas darbas nėra nuo 8 val. iki 17val. kartais būna ilgiau pamiegi ir ten 9 val. prisijungi. Arba</p>

			<p>ten tau reikia kažką susitvarkyti, tai vakare ir jau pasėdi ilgiau. Namuose tam tikri dalykai labiau slėgė, kad tu čia ilgiau papietavai ne valandą, o ten 2 valandas ir dabar apvogei darbą ir tau reikia ten dirbinėti. Ko pavyzdžiui, ofise to nebūna, kad ir išvažiuoji kažkur papietaut, užtrunki ilgiau. Tai tikrai negrauziu savęs, kad o dieve pusę valandos ilgiau pietavau. Dėl tų darbo valandų ofise tikrai yra lengviau. Nėra tokio... Nestresuoji, kad čia tipo nedadirbai ir dabar turėsi darbe ilgiau dirbti darbe. O namuose visiems kažkokia didesnė atsakomybė atrodo ir, nežinau, bent man tai būdavo tokio, biškį streso, kad nesugebu susitvarkyti to ritmo tokio, kaip ofise būnant.“</p> <p>I9: „[...] viršvalandžių pasitaiko tiek dirbant nuotoliniu, tiek dirbant gyvai. Mano tokia profesija, kad turi būti pasiekama ir po darbo valandų, tai manęs tikrai neskatino grįžti.“</p> <p>I10: „Viršvalandžių man namuose netgi buvo mažiau, nes darbai tiesiog pasidarydavo greičiau, nes nebuvo jokių trikdžių. Darbuotojai neprašė nei darbo drabužių, nei kuro kortelių, nei spintelių raktelių. O ofise tai prisėdi daryti kažkokį darbą, susikoncentruoji ir būtinai turi ateiti koks vienas kitas darbuotojas ir išblaškyti. Viršvalandžių ofise pasitaiko net daugiau, todėl tikrai nebuvo tai motyvuojantis veiksnys grįžti į darbo vietą.“</p>
--	--	--	---

8 priedas. Komunikacija ir aiškumas, sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvos

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Komunikacija ir aiškumas		Motyvuojanti komunikacija	<p>P1: „Kadangi kai kurie darbuotojai jau buvo sergantys, esantys ligose, atostogose, tai didžiai daliai darbuotojų buvo išsiųsti informaciniai laišakai su parengta informacija ir pranešimu, kaip vyks darbas ofise ir nuo kada nuotolinis darbas jau baigsis. Kitai daliai darbuotojų buvo komunikuojama įmonės viduje gyvai, pasakant žodžiu susirinkimo metu.“</p> <p>P1: „[...] buvo komunikacija darbuotojams nuo kada darbuotojai turės grįžti į savo darbo vietas ir čia daugiau komunikavo kiekvieno atskiro skyriaus vadovai individualiai su to skyriaus darbuotojais.“</p> <p>P2: „Tai per tas minkštąsias, tokias daugiau komunikacija vyko, kodėl mes tikimės, kad žmonės grįžtų, kad komandos susiburtų, kad efektyviau būtų, kad bendrautų, socializuotųsi, tai per tos minkštus tokius dalykus vyko komunikacija.“</p> <p>P2: „[...] kad tokia komunikacija apie tokią gerovę, apie socializaciją, parodymas tų priemonių žmogui, kad darbe ir tas kolegų pamatymas ir informacijos keitimas, atneša tau daugiau gerovės, plius tu galėt atsijungti nuo namų reikalų ir pamiršti apie tam tikrus dalykus. Tas jausmas tos komunikacijos buvo labai daug ir aiškios tokios, kaip minėjau, gairės, bet tokius pakankamos.“</p> <p>P3: „[...] komunikacija vyksta ir jeigu yra pastebimos kokios klaidos, labai, labai jas greitai galima įspręsti, negu sakykim, dirbami nuotoliu. Nes kaip ir sakau, jeigu dirbama nuotoliu, tai reikia imti ir skambinėti absoliučiai visiems, o čia tiesiai galima nueiti per kabinetus ir susižiūrėti ir pasakyti.“</p> <p>P3: „[...] Pranešimą padariau jau aš personalas, pranešimas vyko el. laišku ir tada buvo perkalbėta su kiekvienu asmeniškai ir paaiškinta, kodėl reikėtų grįžti į ofisus, kadangi pas mus ofise nėra labai daug žmonių, tai nebuvo kažkas labai sudėtingo.“</p> <p>P4: „[...] buvo klausama tam tikrų darbuotojų, kaip jie norėtų dirbti, ar jie nori grįžti, ar jie nori pasirinkti, galbūt kitoki modelį tą darbo. Ir tiesiog jiems buvo skambinama ir klausama. Teiraujamosi, nes tikrai ofise nėra tiek daug žmonių, kad na, fiziškai nebūtų įmanomą jų visų apskambinti ir pakalbinti telefonu.“</p> <p>P5: „[...] buvo susirinkimai organizuojami skirtingiems mūsų įmonės skyriams ir jų vadovai tą pačią dieną buvo suorganizuoti, kad visi jums susirinkimas vyktų tą pačią dieną, tai buvo antradienis, 16 valanda, visi skyriai jungėsi pas save į meetus online ir skyrių vadovai būtent ir pranešė, kad nuo kitos savaitės, nuo pirmadienio startuojame ofise ir jeigu kažkam netinka, kad tada kalbėkimės ir spręskime problemą.“</p> <p>P6: „[...] dažniausiai komunikuojama pas mumis yra per vadovus ar ne, kurie turi informuoti savo darbuotojus apie pasikeitusias tvarkas. Be abejo yra personalo skyrius, kuris ir yra pagrinde už tai atsakingas. Tai iš personalo skyriaus informacija nueina vadovams ar ne. Vadovai iškomunikuoja darbuotojams, bet taip pat dar ir buvo komunikuojama bendrai elektroniniu paštu, nusiunčiant darbuotojam laišką ar ne su visa informacija.“</p> <p>P6: „[...] labai individualiai čia būdavo klausima, bet tokios, kaip ir apklausos, mes iš savo pusės nedarėme, ar ne, Stengėmės išklaudyti tuos darbuotojus, personalo skyriaus darbuotojai, tiek patys vadovai ir tada žiūrėti, kažką galim toje situacijai padėti ar ne.“</p> <p>P7: „Kiekvienam darbuotojui pranešė skyriaus vadovas, kad mes planuojame darbą iš ofiso, kad prašom pradėti ruošti grįžimui.“</p>

		<p>P8: „[...] buvo pasidalinta vadovų komandose ir priimtas sprendimas, kad vadovai paskatintų žmones grįžti per daug jų nespausdami.“</p> <p>P10: „[...] tiesiog pasidarėm tokią apklausą darbuotojų, kurie įverto, tarkime, ir tolimesnį darbą iš namų. Ir tada priėjome išvadas, kad daryti penktadienį darbą iš namų. Tai vėl gi atsirado ir elektros vėl gi, ekonomika.“</p> <p>P10: „[...] komunikacija labai svarbi, dėl aiškios komunikacijos iš vadovų pusės darbuotojai tiesiog buvo nuraminti, kas jų laukia po pandemijos ir kad jų darbo vietos bus išsaugotos.“</p>
	Demotyvuojanti komunikacija	<p>P2: „[...] mes neklausėm darbuotojų nuomonės, bet kadangi jie galėjo susiderinti su vadovu, kiek jie dienų sugrįš, ar jie sugrįš, ar savaitėm, ir kaip tas grafikas atrodo, tai čia jie turėjo lankstumo nuspręsti. Ir kaip minėjau, mes čia Lietuvoje nelabai juos spaudėm sugrįžti, nes neturėjom tų darbo vietų.“</p> <p>P3: „Nebuvo konkrečiai kalbama, kad ar nori grįžti ar nenori, buvo kalbama, kad reikia grįžti.“</p> <p>P4: „Pagrindinis galbūt iššūkis buvo tai komunikacija. Tarp ofise dirbančių žmonių ir nuotoliu dirbančių žmonių. Kadangi vis tiek tas informacijos priėjimas, nes vis tiek bendrai visa organizacija dirba vieno tikslo link. Tai jisai iš pradžių gal buvo šiek tiek komplikotas. Tai ir buvo pagrindinės toks toksai iššūkis, kaip tikslingai ir kaip teisingai greičiau susiekti su ofise dirbančiais žmonėmis. Na, kad jiems būtų suteikta ta reikiama informacija, galbūt kokios jos tuo metu jiems prireikia.“</p> <p>P4: „[...] tiesiog buvo išsiųstas elektroninis laiškas, kad pats tas darbo modelius, toks, kad darbas iš ofisų yra atnaujinamas, nuo tam tikros dienos.“</p>

9 priedas. Organizacijos veiksmi, sugražinant darbuotojus į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Organizacijos veiksmi	Naudos darbuotojams	Darbo užmokestis	<p>P2: „Bet pinigai visada padeda labiau motyvuoti žmones.“</p> <p>P3: „[...] atsirado daugiau dėl atlyginimo kėlimo, kad kai kažkas norėjo didesnio atlyginimo. Bet esmė, kad po Covid rezultatai mūsų įmonės buvo tikrai vis dar geri ir labai geri. Tai tie atlyginimai buvo keliami aišku ne visiems, bet daugumai žmonių jie buvo pakelti.“</p> <p>P4: „ Darbo užmokestis jisai yra bet koku atveju peržiūrimas, kartą arba du kartus per metus, tai išties to tokio specialaus, kad surišti darbo užmokesčio kėlimą su sugrįžimu į darbą, tai to nedarėme, bet praėjus keliems mėnesiams atlyginimai jie buvo daliai darbuotojų peržiūrėti. Ir tai tikrai nepriklausė nuo darbo iš namų ar darbo iš ofiso.“</p>
		Papildomos naudos	<p>P3: „[...] įvedėm tokius, sakykim, kaip vaisių penktadienius. Esmė, kad penktadieniais mes pirkdavom vaisius iš įmonės pusės ir pietus darbuotojams. Tai šiai dienai mes, sakykim, vis dar tas pats yra palikta, šiai dienai mes pietaujame visi bendrai, anksčiau buvo tik, kad yra perkami tie pietūs, bet pietaudavom, nu, ne visi kartu, nes vis tiek tie būdavo reikalavimai.“</p> <p>P7: „[...] prisidėjo visi šitie tokie dalykai, kaip pridėtinė vertė, tokie kaip ekskursijos, skyriui taikoma pinigų suma išleisti ar tai mokymams, ar tai išvažiavimui kažkokiam. Na, žinau, toks komandiškumo formavimas gal daugiau.“</p> <p>P7: „Mūsų įmonė daug investuoja ir laiko ir pinigų į jaukius užsiėmimus, kaip tarkim, ten bouldingo turnyrai tik mūsų darbuotojams, krepšinio varžybos. Taip, mums yra komandiškumas iš esmės labai stipriai suformuotas ir tas noras grįžti pas kolegas yra labai, labai stipriai motyvuotas.“</p> <p>P7: „[...] grįžimui po Covid labai, labai pasiteisinto toks ekskursijos, tie išvykimai, tos bendros veiklos, bendri ėjimai į koncertus ar dar į kažkur, na, tiesiog.“</p> <p>P8: „[...] mes labai stengiamės, kad visi turėtų parkavimo savo vietas, nes buvo toks didelis klausimas visiems, kaip mes grįšim, jeigu nebus partingo. [...] jeigu nebūtumėm išpirkę darbuotojams parkingo, tai dalis darbuotojų net gi būtų svarstę apie išėjimą iš darbo arba pilną nuotolinį darbą.“</p> <p>P10: „[...] pat jis įsivedėm papildoma sveikatos draudimą, ko paprastai neturėjome, kad darbuotojai tuo pandemijos laikotarpiu galėtų kreiptis na, kaip ir operatyviau ar ne. Į kitas gydymo įstaigas, kas liečia ir privačias.“</p>
	Atnaujinimai	Ofiso / darbo vietos atnaujinimas	<p>P1: „Nekeitė organizacija darbo vietų, jos visos liko tokios pačios, kadangi tai būtų papildomi kaštai pandeminiu laikotarpiu.“</p> <p>P2: „Tikrai žinau žmonių, kurie labai nori grįžti į ofisą, bet mes dar negalėjome pilnai grįžti, nes pandemijos metu paaugom ir neturėjome kur sodinti žmonių, tai mes juos taip ir palikom.“</p> <p>P2: „[...] tiek plečiantis ir išsinuomavome papildomas patalpas, tai dabar jau planuojame susigražinti visus, nes yra labai aiškiai pasakyta, kad laikas sugrįžti į ofisus.“</p> <p>P2: „Namuose leidom įsigyti, kas norėjo kažkokius kilnojamus stalus, jeigu norėjo, ar galėjo parsivežti iš ofiso.“</p> <p>P3: „[...] darbuotojui reikia pakeliamo stalo, atsirado, pas mus yra žmonių, kurie tiesiog nori pakeliamo stalo, viskas ok, ateina ir sako, mes tada žiūrim, kalbam ir tiesiog nuperkame. Tikrai nebuvo tokių atvejų, kad nenupirtume. Arba pavyzdžiui, lygiai taip pat irgi kėdes nepatogios, lygiai taip pat paėmėme ir perkam tas kėdes. Esmė, kad jeigu kažko reikia žmogui, jis ateina ir kalba ir sako, kodėl jiems reikia. [...] Bet manau, kad atnaujintas ofisas būtų labiau skatinęs sugrįžti darbuotojus į darbo vietas.“</p>

			<p>P4: „[...] buvo vykdomi remontai. Tai buvo iš ties labai geras metas, kadangi dalies darbuotojų nebuvo, o visai tai buvo iš pradžių vienos pusės remontas padarytas, nes pastatas sudarytas iš dviejų dalių, o poto jau imtasi kitos pusės. [...] pastatas buvo gana senas. Tikrai tai paskatino darbuotojus grįžti po ilgo laikotarpio vėl jau į naują darbą vietą. Tai jiems tai labai patiko.“</p> <p>P5: „[...] ofisas mūsų buvo ne per seniausiai atnaujintas. Prieš pandemiją buvo supirkta naujos kėdės, stalai buvo irgi visi suvienodinti, supirkti nauji. Tiesiog na nebuvo to poreikio, kad reikia kažką daugiau atnaujinti.“</p> <p>P8: „Mūsų čia buvo pagrindinis dalykas, kad naujas ofisas ir daugiau įrengėm susirinkimo kambarių, kad galėtų žmonės arba kambarių, kur vienas gali padirbti. Tuomet pirkome pramogas ten stalo futbolai. Dabar perkam žaidimus kažkokius. Padarėm tiek turbūt. Atnaujinom ir fizines darbo vietas ir papildomai kažkokias tai pramogas.“</p>
	IT įrangos ir sistemų atnaujinimas		<p>P1: „[...] buvo pereita prie Microsoft 365 aplikacijos, buvo spartintas interneto ryšys, kad darbuotojų tikrai darbas vyktų efektyvių.“</p> <p>P2: „Buvom ten su IT padarę tokius rezervacijos kalendorius, kad nebūtų taip, kad atvažiuoja stovi ir pešasi abu dėl tų stalų, ir tada jaučiasi visi nesmagiai, arba ten kažkas pradeda glaustis virtuvėj.“</p> <p>P2: „Tai tokios fizinės darbo vietos visiškai nieko nekeitėm, kad buvo taip ir buvo, šiek tiek lanksčiau ir tie žmonės žiūrėjo kai kurie, kad turi neapibrėžtą darbo vietą fizinę ir vieną dieną, kad gali sėdėti prie vieno stalo, kitą gali sėdėti prie kito, tai IT daugiau padarė taip, kad kai žmogus atvažiuoja su savo laptopu, kad būtų ekranas, ane, kad būtų ten ausinės, kažkurias ausines savo vežiojasi, ten klaviatūra, ekranas, dar kažkas, kad būtų tas toksai techninis inventorių paruoštas, kad žmogui būtų gerai prisijungti kompiuteriu ir matyti dideliame ekrane, nes daugelis išsivežė namo tuos ekranus, kai išvažiuo dar iš namų, tai kad nereikėtų jau vežiotis, priminat dirbti hibridiniu būdu, tai toks techninio inventoriaus sutvarkymas, bet šiaip daugiau kažko nekeitėm.“</p> <p>P2: „Interneto ryšys, kaip pas mus visą laiką, buvo geras kompanijos, programų irgi kadangi nuolat keičiamės, tai diegėm naujas, tai kitas, tai sakyčiau irgi ne pandemijos jos įtakotos, bet daugiau įtakotos kasdieninio mūsų gyvenimo, nes kompanija auga tai daug tų IT dalykų keičiasi.“</p> <p>P3: „Pas mus buvo įdiegta programa. Programa buvo susieta, sakykim, su serveriu ir tam serveryje konkrečiai buvo sukelta visa informacija. Tai reikė, kad kiekvienas darbuotojas, kuris dirba nuotoliu, gali lengvai prieiti prie tos informacijos. Aišku, čia prisidėjo labai daug IT darbo, nes tie serveriai buvo stipriai ir labai apsaugoti, nėra taip paprastai ir lengvai į juos patekti. Ne tik mums, mums reikia per kelis, sakykim, prisijungimus prie jų patekti.“</p> <p>P4: „Dalis įrangos buvo atnaujinta, dalis – ne. Tai iš ties įranga, kuri buvo nepakankamai nauja, galbūt kelių metų senumo, tai buvo palikta, bet darbuotojų, kurių jau įranga tikrai buvo senesnė, tai tą įranga buvo atnaujinta.“</p> <p>P5: „Nešiojami kompiuteriai jie buvo atnaujinami visos pandemijos metu. Specialiai grįžtant į ofisą, kažkokių atnaujinimų irgi nebuvo padaryta ir nemanau, kad įranga skatintų sugrįžti labiau, nes kaip tik naują įrangą gavo išėję dirbti į nuotolį, tai kaip tik skatintų labiau namuose likti.“</p> <p>P6: „Įranga galbūt buvo papildoma nupirkta, jeigu jos trūko, tai kažkiek tos įrangos nupirko. Internetas, iš tikrųjų internetu savo naudojosi patys darbuotojai. Čia būdavo galbūt strigimas, nes būdavo interneto ryšio strigimai ar dingimai, kas nutraukdavo galbūt tuos pokalbius ar sutrukdydavo darbui, darbo kokybei, o programos būdavo atnaujinamos pagal poreikį, tam tikrai galbūt na</p>

		<p>minimalūs pakeitimai atnaujinimui, jeigu matydavom, kad tai yra reikalinga.“</p> <p>P7: „[...] kad iš pradžių labai trūko techninių priemonių darbui iš namų. Nes reikia ir spausdinti ir skanuoti ir žiūrėti. Buvo tokių trikdžių kaip dėl interneto vis buvo keblumų namuose prisijungiant. Būdavo tokių situacijų, kad serveris rodo, kad veikia, bet jis neveikia, darbai neišsisaugoja. Tai tokie techniniai galbūt dalykai buvo šiek tiek nepatogūs.“</p> <p>P8: „Šiaip mes atsinaujinom internetą, nes pas mus ofise labai strigdavo.“</p>
Darbuotojo matomumas	Didesnė galimybė pakilti karjeros laiptais	<p>P1: „Darbuotojus, kurie suinteresuoti kilti karjeros laiptais, tai motyvavo labai smarkiai. Darbuotojus, kurie yra specialistai ir dirba savo mėgstamą darbą, tai manau, kad nelabai motyvavo šis aspektas.“</p> <p>P2: „[...] Pas mus manau, kad tai nebuvo kažkoks skatinamas veiksnys, nes ofise kaip minėjau, gamyba, pas mus vyksta, tai gamybininkai jie ir buvo visi ofise. Tie, kurie dirba nuotoliniu būdu arba hibridiniu, nedaugiau funkcijos, jie raportuoja užsienio vadovam, tai reiškia jų vadovų ir taip nėra ofise ir plus kompanijoje karjeros galimybės yra tam tikras karjeros saitas, kurios visos skelbiamos ir tu gali aplikuoti. Tai tikrai manau, kad nebuvo skatinamas veiksnys. Čia yra organizacijos pati, sakykim, situacija, ne? Kaip viskas yra organizuota ir išdėliota.“</p> <p>P3: „[...] per Covid pandemiją tikrai nebuvo kažkokių kilimo karjeros laiptais, mūsų aplamai labiau yra kylama ne tik, kad į viršų, bet labiau į plokštumą iš šonų, sakykim, tuo kilimu galima taip pavadinti bet nemanau, kad šioje vietoj būtų kažkokia įtaka ar žmogus kilimo laiptais sakykim, ar žmogus būtų ofise, ar jis būtų nuotoliyje, nes mes darbo prasme vis tiek matom, kaip jis dirba, kaip yra kontroliuojamos komandos, sakykim vadovai komandų, kaip kontroliuoja savo komandas tai nemanau, kad tai didelę įtaką turi kažkokią.“</p> <p>P4: „Aš tai manau, kad šita priežastis labai skatina, todėl nes vis tiek tas sunku išties paaukštinti, pavadinkime, arba kelti karjeros laiptais. Kuomet darbuotojas dirba iš namų, jis yra mažiau matomas.“</p> <p>P5: „darbuotojų turėjome, kurie tiesiog irgi žinome, kad būtent nori būti matomi, nori būti matomi tikrai ta žodžio prasme, kad juos matytų ne tik jų komanda, bet ir visi aplinkiniai. Tai tikrai buvo dalis darbuotojų, kurie norėjo grįžti tam, kad jie būtų vėl matomi, nes jiems tiesiog pritrūko to dėmesio, o jie pasigedo bendravimo su kitais padaliniais, su kitais vadovais, su vadovų vadovais tiesiog, nes jie buvo tiesiog pripratę būti matomi. Tai tikrai buvo irgi tokių darbuotojų, kuriuos labai paskatino grįžimas būtent dėl to, kad jie norėjo vėl būti matomi visam organizaciniam lygyje.“</p> <p>P8: „[...] nes pas mus vėl gi viskas yra online daugiausiai, nes dirbame ir ne per vieną šalį, tai dažnai, matau, mums jis tiek visų išlieka ir online. Tai tas matomumas vienodai, ar tu dirbi namuose, ar tu dirbi ofise. Mes žiūrime į darbuotojų darbo rezultatus ir atliktus darbus, o ne į tai kur jis sėdi.“</p>
Sprendimo priėmimas	Darbuotojų sugrąžinimas į darbo vietas	<p>P1: „Pandemijos laikotarpiu darbuotojų didžioji dalis išėjo dirbti nuotoliu vien tam, kad būtų sumažintas sergančių darbuotojų skaičius.“</p> <p>P1: „[...] darbas dažnu atveju vyksta efektyviau ofise, kada nėra galimybės blaškytis ir dirbti pašalinius darbus ar rūpintis asmeniniais reikalais, vyksta sklandesnė komunikacija tarp darbuotojų, kurie dirba atskiruose skyriuose, tai manau vienos pagrindinių priežasčių.“</p> <p>P1: „[...] turėjome darbuotojų, kurie nenorėjo grįžti į darbo vietas, nes buvo patenkinti dirbant pilnai iš namų, turėjo geras galimybes tą daryti patogias darbo vietas namuose ir norėjo dirbti vien tik iš</p>

		<p>namų, tačiau darbdavys priėmė sprendimą, kad jeigu darbuotojai grįžta arba dalinai grįžta, tai visi, o ne kiekvienas atskirai.“</p> <p>P1: „Darbdavys priėmė sprendimą, atsižvelgiant į veiklos specifika ir į darbo efektyvumą ir kitus rodiklius.“</p> <p>P2: „Iš tikrųjų, tai nebuvo tokio labai griežto sprendimo, bet buvo gairės, kadangi priklausom tarptautinei įmonių grupei. Labai daug, ypatingai užsienyje ofisų būdavo tuščių. Jei yra nuomojami, pinigai leidžiami ir ateini visiškai tuščias ofisas.“</p> <p>P2: „[...] tas sprendimas, įsiai toks daugiau atėjo kaip gairės iš grupės, kada nusprendė, kad pandemija jau yra valdoma užsikrėtimų skaičius mažesnis, atsiranda vakcinacija ir kad laikas pradėti grįžti į ofisus, tai buvo tokios gairės iš grupės, kad mes norėjome sugrąžinti žmones į ofisus.“</p> <p>P3: „[...] lengviau yra kontroliuoti pačius darbuotojus, kaip jie yra čia.“</p> <p>P4: „[...] tai šitie du skyriai privalėjo, privalėjo grįžti. O kitiems yra taikomas arba nuotolinis, arba hibridinis tas darbas. Nes jų darbas nėra tiesiogiai susijęs su žmonėmis, arba su gaunama informacija tam tikra, kur tu turi viską suvesti, viską sužiūrėti, reikalingas tas gyvas pokalbis su kitais žmonėmis. Tai va, taip ir buvo tokia sprendimai priimti.“</p> <p>P4: „[...] pats darbo krūvis tų darbuotojų įsiai buvo šiek tiek pakoreguotas, įsiai buvo iš pradžių sumažintas. Ir ilgainiui vis tiek, ilgainiui įsiai tik tais buvo didinamas, tai gal buvo tai pereinamasis laikotarpis, kokia savaitė laiko, jau visi supratome, kad darbai nelaukia ir dirbti reikia, ir dirbti daug reikia. Tai iš ties, labai, labai greitai stengėmės įsivažiuoti į tuos darbus ir pavyko.“</p> <p>P5: „[...] darbuotojams trūko to tokio komandinio bendravimo, aiškesnės komunikacijos, nes būdavo kažkas vienas išgirsta ir prasideda tas toksai daugiausia apkalbų lygyje, ir tada reikėjo spręsti kaip tas apkalbas numalšinti. Iš tiesų ir tas ir buvo pagrindine, kad visi būtų vienoje vietoje, kad būtų galima visiems kartu suteikti tam tikrą informaciją, iškilusius klausimus spr3sti čia ir dabar. Taip o gi, kad ta komanda, jie dirbant iš namų, jautėsi, kad kiekvienas tampa labai atskirtis ir sunkiau buvo bendrauti komandomis.“</p> <p>P5: „[...] nebuvo, tai buvo visos mūsų vadovybės, kad darbuotojai privalo grįžti į ofisą, pasilikti dirbti tik iš namų, galimybės nebuvo, kaip ir minėjau turime po dieną vieną vienintelę išimtiniais atvejais.“</p> <p>P7: „[...] kai baigėsi pandemija ir pabudo visa Lietuva ir pradėjo pirkti tuos produktus, nes tie produktai yra tokie specifiniai, kuri perkami degalinėse. Tai kaip ir greitai, pakilo to pasiūla. Tai kai atsinaujino visas judėjimas, tada prasidėjo pirkimas. Tai išaugo mūsų gamybos. Vienas technologas nesukontroliuoja gamybą. Tai teko grįžti į darbą. Ir taip, palaipsniui, vienas po kito sugrįžo visi į darbą.“</p> <p>P7: „[...] sugrįžimas buvo labai sunkus. Nes tie darbuotojai, kurie dirbo nuotoliu praktiškai nuo pirmų pandemijos dienų, jautėsi kaip naujokai. Nes per tą laiką, kol jų nebuvo, tai ir tam tikrai dalykai keitėsi. Ir kabinetai atsinaujino renovavosi, nes nebuvo žmonių. Galėjom atlikti tokius darbus, kurie buvo sunkiai prieinami, kai jie dirbdavo. Tai jautėsi šiek tiek kaip naujokai ir truputėlį galbūt ir pasimėtę.“</p> <p>P8: „Sprendimas buvo priimtas visos įmonės mastu. Čia, kad dirbame hibridiniu būdu, tai yra trys dienos ofise, dvi dienos iš namų. Tai vėlgi turbūt kiek teko girdėti, kad atsirastų tas bendradarbiavimas, daugiau visi ištrauktų į komunikaciją, visi žinotų, kas vyksta ar ne.“</p> <p>P8: „[...] padėjo tas, kad mes nespaudėm per stipriai. Ir kad naudojom labiau vadovo paskatinimą grįžti. Ir parinkom tą ilgesnį periodą, kad pradėkim sugrąžinti visus. Nes tikrai buvo tokių</p>
--	--	---

			<p>darbuotojų, kurie neidavo į ofisus ir pradėję eiti ir vaikščioti džiaugėsi.“</p> <p>P9: „[...] baigėsi kaip ir pandemija, na, kaip ir, taip, tiesiog, na, sumažėjo ten susirgimų tas skaičius. Tiesiog ir nusprendėm, kad, na, kad reikia, galbūt reikia ir, ir, na, tas atotrūkis, kad, na, sumažėtų, kad, na, gal galėtumėm visi ir susitikti ofise jau. Na, kaip sakant, nebuvo kažkokio tokio, na, sprendimo, bet tiesiog sumažėjo susirgimų protrūkis ir, ir, kaip sakant, nusprendėm.“</p>
	Sveikatos užtikrinimas	Papildomos priemonės sveikatos užtikrinimui	<p>P1: „[...] buvo imtasi priemonių: atskirti stalai, išlaikyti atstumai pagal sveikatos ministro nurodymus. [...] Kadangi įmonė tikrai rūpinasi darbuotojų sveikata ir ėmėsi kitų priemonių koronaviruso ligos prevencijai, darbuotojai buvo patenkinti, kad įmonė jais rūpinasi.“</p> <p>P6: „[...] Tai galbūt pirmiausia buvo apžvelgiamos priemonės prevencijos būtent ofise. Tai vėl gi tie patys dezinfekciniai ir ne dezinfekcijos visokios priemonės, kaukių dėvėjimai. Aišku, čia turbūt kaip ir visiems pradžia, kadangi dar buvo tokia naujovė, tai trūko tų visų priemonių. Ir irgi buvo pakankamai sudėtinga jas visas gauti.“</p> <p>P6: „[...] darbas vykdavo rotacijos principu, tai buvo, kad kolegos nesimato galbūt ten ir kelias savaites ar mėnesį ir daugiau ar ne.“</p> <p>P6: „[...] darbuotojams būtų sukurta saugi darbo aplinka, nes dėl to saugumo buvo darbuotojai iškilti dirbti iš namų. Tai buvo perstumti darbo aplinką, ar ne, tai yra stalai, kad būtų tam tikras metro atstumas tarp darbuotojų, kad kai grįžta ar ne, arba kita dalis, jeigu dirba iš namų, tai dėl to visos krūvos darbuotojų vienu metu negražino. Tai tie saugumo galbūt tokie reikalavimai darbo vietas, tos pačios kaukės ar ne pašalinių asmenų neįleidimas ir nekontaktavimas su tais pačiais darbuotojais.“</p> <p>P6: „[...] darbuotojai norėjo jaustis ir saugūs pas mumis. Tie šitą vietą būdavo labai griežtai, ar ne tiek darbuotojams, jeigu serga, arba šeimos narys, ar artimas jei kontaktavo, ar ne, jeigu jaučiasi prastai.“</p>

10 priedas. Produktyvumas, sugrąžinant darbuotojus į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Produktyvumas	Komunikacija	Gyvas bendravimas	<p>P1: „ Dalis darbuotojų džiaugėsi pamatę savo kolegas, kurių ilgai nematė, galėjo pasidalinti įvairiais įspūdžiais, kaip sekasi darbai, kaip sekasi asmeniniai santykiai.“</p> <p>P1: „[...] čia ir dabar gaunami atsakymai sąlygoja efektyvesnį darbo procesą.“</p> <p>P2: „[...] vadovai irgi nori, kad žmonės būtų vietoje ir pajautų, kuo organizacija gyvena.“</p> <p>P3: „ Iš pat pradžių buvo sunku įprasti, nes reikėdavo apsiprasti ir suprasti, kaip ką daryti. [...] Tai tai šiek tiek buvo sudėtinga, kad mes turėjom kažkaip bendrauti įvairiomis kitomis priemonėmis, o negyvai. Ir tas šiek tiek užtrukdavo daugiau laiko, nes čia ofise, kai galima nueiti, ir tiesiog paklausti per vienas duris ir tą informaciją labai greitai gauti. O, sakykim, su skambučiais ar kitom platformom tai šiek tiek ilgiau užtrukdavo.“</p>
		Bendravimas nuotoliu	<p>P1: „ [...] dalis darbuotojų nenorėjo grįžti ir buvo pakankamai irzlūs, kadangi dėl vėl teko gaišti laiką vykstant į darbą, gaišti laiką vykstant namo, kai kurie mieliau būtų likę namuose.“</p> <p>P2: „ [...] plius viskas vykdavo ir toks pojūtis buvo, kad kitose vietoj tu girdi, kaip vyksta ta gamyba ir daugiau susirenki informacijos. Darbo vietoje lengviau informaciją valdyti ir ją panaudoti, ir to žinomumo tokio, aiškumo, šiuo metu labai trūko, nes iš tikrųjų ten nepaskambins tau vadovas ir nepasidalins, kaip šiandien ten su darbuotojais sekėsi, kas ofise girdėt ir kaip viskas vyksta čia ir dabar.“</p>
	Darbo aplinka	Darbo vieta	<p>P2: „ [...] kad IT yra, paprasčiau, kai žmones vietoj aptarnautų, nes per nuotolį yra tam tikrų programų, o neturim jų pajungtų prie kompanijos tinklo ir yra niuansų, kada ne viskas greitai ir sklandžiai vyksta, kaip iš ofiso, tai iš dalies irgi skatina dirbti ofise, nes tada ten kažkokia programa vyksta, vyksta greičiau tie dalykai, negu nuotoliniu būdu.“</p> <p>P2: „Viskas vyksta daug greičių efektyvių ir paprasčiau, bent jau, man pačiai, o tai tikrai motyvavo sugrįžti.“</p> <p>P2: „ [...] labai priklauso nuo darbo, kurį tu darai, jeigu tu turi tam tikras užduotis, kurios yra labai susiję su tais dalykais, kurie vyksta vietoje arba gamyboje. Tai aišku geriau ofise, nes tu gali nueiti vietoje į gamybą, pasižiūrėti, pasitart, nes visi gamybininkai yra vietoje ir dalintis informacija ir spręsti problemą paprasčiau. Ir žmonės pastebėjau, kad bent jau pas mus labiau jiems patinka ofise dirbti, negu nuotoliu. Ir plius tu pajauti atmosferą ir kitus dalykus. Bet jeigu tu turi tam tikrų užduočių, kur tau reikia labai susikaupt, tai mus yra atviras ofisas ir tau trukdo arba tu sėdi susirinkimuose su ausinėm ir vis tiek prie tavęs eina, lenda ir klausia.“</p> <p>P3: „ [...] turbūt, pagrindinis dalykas iš motyvacijos. Kodėl žmogus, darbuotojas tiksliau turėtų grįžti į ofisą dėl to, kad čia ir dabar gali visko pasiklausti, užkirsti kelią klaidoms, pasitaisyti greitai, nes tiesiog informacijos gavimas vyksta efektyviau, kai tu esi vietoje.“</p> <p>P4: „[...] jie puikiai suprato, kad efektyvesnis darbas būtų, jeigu jie dirbtų iš ofiso.“</p> <p>P4: „Produktyvumas yra didesnis dirbant iš ofiso, nes bendrai na nėra tokių išblaškymų. Iš šono, nesusijusių su darbu. Tai iš ties namie tų blaškymų iš šono jų daugiau pasitaiko, ar tai yra antra pusė, ar tai yra vaikai. O dirbant iš ofiso, tai yra pagrindinis, nežinau kas, nebent kiti kolegos blaškytų, tai galbūt</p>

			<p>kas yra nesusiję su darbu. Bet ir tai ta bendrai aplinka darbu. Tai yra tikrai ten darbas, ofise darbas vyksta produktyviau.“</p> <p>P5: „Darbuotojams nuotoliu sekėsi dirbti iš tiesų įvairiai. Iš pradžių buvo pastebima, kad darbuotojai nuotoliu naudojami galimybe, kad ne visos programos iš karto pasileidžia. Pirmą savaitę buvo sudėtinga, nes kai kurie darbuotojai piktybiškai sakė, kad man neveikia kažkas ar panašaus. Žinome, kad nu tikrai yra sutvarkyta ir visos galimybės dirbti suteiktos. Vėliau, dirbant iš namų, darbuotojai susidirbo ir iš tiesų po poros mėnesių rezultatai būdavo pasiekiami tokie patys, kokius pasiekėme ir dirbant iš namų, kai kurių žmonių net darbuotojų geresni buvo.“</p> <p>P5: „Aš manau, kad nėra skirtumo, ar jie dirba iš namų ar iš ofiso. Pradžioje pandemijos buvo skirtumas, nes jie turėjo išmokyti dirbti iš namų, bet ir po pandemijos grįžus į ofisą, irgi buvo ta, kaip ir minėjau, pirmą savaitę didelis skirtumas, už tai, kad jie negebėjo dirbti iš ofiso. Realiai, kai darbuotojas įsidirba ir kai susidėlioja savo dienotvarkę, nes kiekvienas darbuotojas pas mus gali susidėlioti savo dienotvarkę, nepastebėta, kad buvo skirtumas, ar darbuotojas dirba iš ofiso, ar darbuotojas dirba iš namų.“</p> <p>P6: „Galbūt jiems buvo geriau, kad jisai dirba, ar ne, nieko netrukdomas ir galėjo produktyviau atlikti darbą iš kitos pusės, ar ne, galbūt yra tie darbuotojai ir buvo ar ne, kur jiems tas produktyvumas šiek tiek sumažėjo, nes jie galbūt nemokėjo planuoti to laiko ar ne ir dėl to galbūt turėjo darbus ir visų prioritetų. Čia kaip ir plusas, kaip ir minusas galima įžvelgti ar ne darbo valandos, ar ne, tai darbas kaip ir tarkim, ar ne nuo 8 iki 5.“</p> <p>P6: „[...] darbe vis tiek yra tam tikri planai galbūt ar ne kalendoriai susidėlioti darbui ką ir kaip reikia padaryti, dar prieš tavęs gali ar ne ateiti kolega ar vadovas ir paklausti ar ne, ar ten vienas ar kitas darbas yra padarytas o namuose ar ne, galbūt tu nespėjai atlikti tų darbų arba atsiranda tam tikri darbai, kurie atima laiko ar ne, pavyzdžiui, papildomi ar ten susirinkimai arba papildomi pokalbiai su vadovu ar ne, ką, pavyzdžiui, sėdint gali gyvai paklausti ar ne, o čia automatiškai turi nukrypti nuo savo darbų ar ne ir daryti kažkokį kitą tą darbą ar ne, ir tada nesugebi susidėlioti visko, kad visus tuos darbus atliktum laiku.“</p> <p>P6: „Čia irgi galbūt priklausoma jau nuo žmogaus ar ne, kaip jisai tą savo darbą, kaip dėlioja darbus, kokia yra ta pati darbo ta motyvacija darbu ar ne, nes irgi vienas galbūt darbuotojas gali nuoširdžiai ir nedirbti ir stengtis, kuo daugiau tų darbų padaryti ar ne, nes mato, negali gyvai pamatyti, tai reikia parodyti, kuo daugiau tu gerų darbo rezultatų ar ne, kitas galbūt dirbamas iš namų, gali tą darbą į darbų žiūrėti šiek tiek lanksčiau ar ne, pasidėlioti kitaip tą laiką, galbūt irgi tas darbo valandas savo kitaip išsidėlioti ir ko pasakoje ar ne, tiesiog ten arba padaryti tai, ką reikia, arba ten nedaryti, nes nebepajė ar ne ir gal ten daugiau jau nėra čia ko stengtis. Tai čia priklausomai, bet šiaip apskritai, tai, manyčiau, gal tas produktyvumas didesnis darbe, [...]“</p> <p>P7: „Darbo kokybė nenukentėjo. Pats rezultatas jis nepakito. Galbūt net pastebėčiau, kad kai kurios pozicijos darbuotojų dirbo net ir našiau. Dėl dalykų, dėl kai kurių pozicijų, kaip sekėsi dirbti, reikėtų kalbėti su konkrečiais mūsų ten gamybinio sektoriaus atstovais. Nes yra technologai, gamybos vadovai, kadangi esu žmoniškųjų išteklių skyriaus specialistė, tai galiu kalbėti tik apie skyrių rezultatus plačiaja prasme.“</p> <p>P7: „[...] šimtas procentų, kad skatina grįžti. Vien todėl, kad yra situacijų, tokių, kurios yra sutinkamos pirmą kartą darbinėje patirtyje. Ir mūsų personalo skyrių specialistai yra dirbantys</p>
--	--	--	--

		<p>daugybę metų. Matė visko. Tai konsultacija gyva, kad kaip spręsti situacija čia ar dabar, tai yra beprotiškai svarbu. Tai yra pats geriausia, kas gali būti šone tavęs. Tai tikrai skatina sugrįžti, taip, na, komunikacija su kitu kolega.“</p> <p>P7: „Manau iš namų. Vien todėl, kad aš esu personalo specialistas ir aš labai daug gaištis sulaukdavau iš darbuotojų, kurie ateina iš gamybos sektoriaus tiesiog su klausimais. Tai yra galbūt trumpas klausimas, kai visai atitraukia nuo darbų. Namuose yra kitaip, susėdai, padarai, padarai, padarai ir viskas, tavęs niekas neblaško. O darbe yra kitaip, kažkas užėjo į kabinetą, kažkas kažko paklausė, kažkam kažko prireikia, o personalas yra tas skyrius, kuris turi viską žinoti ir viską atsakyti.“</p> <p>P8: „Darbuotojams sekėsi dirbti nuotoliu gerai, [...] visi buvo patenkinti, kad gali dirbti iš namų.“</p>
Produktyvumo lygis	Produktyvumo suvokimas	<p>P3: „Iš ofiso visgi produktyvesni yra vien dėl to, kaip sakau, pas mus yra sfera biškį kitokia, negu daugumos įmonių, pas mus viskas vyksta gyvai ir realiu laiku. Tai reikia ir tam tikrus rodiklius stebėti ir biržose, kai viskas keičiasi, tai tas produktyvumas yra vien dėl to, kad viskas vyksta gyvai ir mes galime gyvai greit gauti informaciją, negu skambučiais. Tai pat, kaip ir minėjau, kad greičiau pasikalbėti, greičiau užkirsti, sakykim, kažkokį kelią tam tikrom klaidom, jeigu pamatom, nes kaip ir minėjau prieš tai, jeigu reikia su žmogum susisiekti, būna, sakykim, tuo metu užimtas ir jis negali kalbėt. O gyvai, kai vyksta, jeigu jis su kažkoku žmogum sakykim kalba, tai tu tiesiog ateiti į kabinetą ir nutraukti jų tą pokalbį, nes tu žinai, kad tavo informacija yra svarbesnė ir reikalingesnė čia ir dabar.“</p> <p>P8: „Nes namuose yra visokių trukdžių, kas nukreipia dėmesį, darbe irgi yra yra tik mažiau. Net nežinau, ką atsakyti. Manau, kad tas efektyvumas tavo ir yra gerai dirbti ir greitai yra ten, kur tu visada nuolat dirbi. Jeigu tu dirbi visada iš ofiso, tikėtina, kad tu namie nesusikaupsi. Jeigu tu dirba visada iš namų, tikėtina, kad tu namie susikaupsi geriau. Tai aš manau, kad šitoj vietoj yra toks... Labai priklauso nuo žmogus.“</p>

11 priedas. Kolegų veiksmas, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvos

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Kolegų veiksmas	Socializacija	Teigiamai veikiantis kontaktas	<p>P3: „Labai visi džiaugėsi, nes labai senai vienas gyvai kito buvo nematę, o mes kaip ir sakau, susidirbė ir ganėtinai artimi.“</p> <p>P4: „[...] Tai išties atmosfera gera, todėl nes bet koku atveju buvome išsiilgę vieni ketų. Kuomet yra tas darbas per nuotolį ir tu su tais žmonėmis bendrauji tik tais telefonu arba video skambučiais, tikrai pirmosiomis dienomis tos buvo geros. Emocijos vėlgi, pamačius bent jau dalį kolektyvo grįžtančius į darbą.“</p> <p>P5: „[...] čia buvo pagrindinis iš tiesų dalykas, dėl ko žmonės labiausiai norėjo grįžti, nes kiek teko girdėti, buvo ten tas, kad kalbose, o, kaip smagu, galiau pasimatysim, susitiksim, galėsime išgerti kavos, pasikalbėti, bus pagalba po ranka visada, jeigu kažkas tai bus, nes, na, kaip ten bebūtų įmonėje ir pandemijos metu, buvo startavusių ir naujokų, kam buvo tikrai sudėtinga įsivažiuoti, aplinkui nėra ko pasiklausti, tu turi specialiai skambintis ir su žmogumi bendrauti, kad gauti tam tikrus atsakymus, [...]“</p> <p>P6: „[...] galbūt irgi kiti norėjo daugiau grįžti vien tam, kad susimatyti su kolegom.“</p> <p>P6: „[...] labiausiai iš vadovų būdavo komunikuojama, ar ne vėl gi vadovas įsiklausė tikrai į kiekvieną darbuotoją, į kiekvieno darbuotojo situaciją, atsižvelgiant ir asmenines tas aplinkybes, ar ne vėl gi dėl tų pačių vaikučių, ar ne, ar yra, ar nėra, ar turiu galimybę kažkam kitam palikti, jeigu jie dar nėra į mokyklą ir panašiai, tai tikrai šitoj situacijoj žiūrėjo lanksčiai, tiesiog bendru sutarimu ar ne nusprendė, kad jau laikas būtų grįžti į ofisą.“</p> <p>P6: „Tikrai buvo vienas galbūt iš pagrindinių dalykų, kodėl darbuotojai norėjo sugrįžti į ofisą. Tai būtent yra kolegos. Kad greičiau pasimatyti su jais ir pabendrautų. Galbūt nuotoliu gali su vienu ar kitu pabendrauti, bet visi kartu tau gyvą kontakto turėti jau negali.“</p> <p>P7: „[...] ilgainiui padirbus visi suprato, kad pasiilgo kolegų, kad pasiilgo bendravimo.“</p> <p>P8: „[...] buvo džiaugsmo, kad susitiks su kolegom daugiau galės pabendrauti ir išeiti iš namų, pakeis tą aplinką.“</p> <p>P8: „Labai skatino, tai buvo vienas pagrindinių aspektų, kurie skatino sugrįžti mūsų kolegas į darbo vietas. Kolegoms trūko bendravimo, komandiškumas pas mus labai svarbus, todėl įmonė investavo papildomai lėšų, kad tą komandiškumą skatinti.“</p>
		Kolegų palaikymas	<p>P2: „[...] kai kurie labai gerai dirba individualiai ir grupėje. Tai, bet čia žinau, kad tikrai labai džiaugiasi, kad jie nesuvažiuoja visi ir suvažiuoja visi ir susitinka. Vat, jeigu grįžti, tai kartu pasidalini informacija ir smagumu sugrįžus, išgeri arbatos, kavos, pasikalbi. Tai tokia bendrine kažkokia informacija galbūt pasidalini.“</p> <p>P5: „[...] labiausia tai buvo padedama tas tarpusavio bendravimas, kad vėl atsirado pagalba, kaip ir pirmai kalbėjome, kad bet kada galima kažko pasiklausti, gauti tą visą informaciją vietoje. Tai labiausiai turbūt tas ir skatino.“</p> <p>P6: „Tai darbuotojai džiaugėsi komunikacija, ar ne, sugrįžusiais darbuotojais gyvai su kolegomis, bet nelabai buvo patenkinti būtent dėl tų griežtų tvarkų, ar ne, ir jiems būtent būdavo nuolat primenama, ar ne, jeigu jie nesilaikydavo vienos ar kitos taisyklės.“</p> <p>P7: „[...] pasiilgimas kolegų, to tokio žmogiškojo ryšio. Nes mūsų kolektyvai yra pakankamai susibendravę. Mes bendraujame galbūt šiek tiek daugiau skyriais. Bet tas darbas yra daugiau specifinis, kad tai yra gamybinis sektorius. Bet visi buvo pasiilgę vieni kitų, tai labai žmogiški faktoriai iš tiesų. Nieks ten nepasiilgo nei klaviatūros, nei pelės, bet visi pasiilgo kolegų, kurie sėdėjo šalia. Tai tas yra labai smagu, nes jie rodo komandiškumą. Tai yra viena didžiausių vertybių turbūt.“</p>

			<p>P8: „[...] Mes bendraujame online ir su savo kolegomis iš kitų šalių, turime puikiai išvystytą platformą, kurioje bendraujame online, tai pagalbą ir patarimus gauname greitai vienodai tiek ofise, tiek darbe.“</p>
		Neigiamai veikiantis kontaktas	<p>P2: „[...] kiekvienas susidūrė su socialiniu trūkumu [...]“</p> <p>P5: „[...] iš karto kilo nepasitenkinimas, nes darbuotojai nenorėjo grįžt, vieni teigė, kad jiems per mažai laiko grįžti į ofisus, nu savaitė laiko tai yra tikrai normaliai, plus na, kaip ten bebūtų visada žmonės dirbo iš ofisų, tai neturėtų būti kažkokia problema. Iš tiesų pirmadienį visi ir sugrįžo į tą ofisą, porą dienų buvo tikrai iš darbuotojų daug kalbų ir jie labai diskutavo, kodėl šito reikia. Tiesiog buvo pateikiami jiems atsakymai, kad tai yra komandos stiprinimas, rezultatų siekimas ir kad apkalbų būtų mažiau, tiesiog paaiškinome, kodėl mes norime, kad jie grįžtų į ofisą. Ir manau, kad ta komunikacija stipri iš mūsų pusės labai palengvino grįžimą į darbo vietas.“</p> <p>P6: „[...] darbuotojam buvo pakankamai sudėtinga, dirbti, nes negalėjo, galbūt, bendrauti, keistis mintimis ar ne, nauja informacija su naujais su kolegomis, tai tas bendravimas buvo apmažėjęs galbūt dėl to ir kažkiek nerimo atsirado, [...]“</p>

12 priedas. Lentelė x. (Ne) laimė sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių valdymo specialistų perspektyvos

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
(Ne) Laimė	Darbuotojo perdegimas	Poilsio pertraukos	P5: „[...] daug skatino, ypač, kas liečia būti moterišką kolektyvo dalį, nes kaip ir minėjo darbuotojos, kad pertraukas naudoja ne poilsiui, bet namų susitvarkymui, ar pietų gaminimui, ar panašioms dalykams. Tai iš tiesų grįžę į ofisą, tikrai ne viena moteriškoji kolektyvo narė sakė, kad jaučia, kad pertraukas darbe yra tikrai skirtos poilsiui, ne taip kaip namuose.“
		Nuovargis	P2: „[...] tokie truputėlį kaip ir apsaugoti, bet ir atskirti kartu šiek tiek jautėmės, ir, sakau, labai tas toks buvo nuovargis, paskui pareidavo, nes tų susirinkimų ir viskas, kai vyksta online, tai dar ne visi kameras naudodavo, tai tikrai nebūdavo labai jau taip lengva ir paprasta, ir teko kurį laiką padirbėti, kad pasigaut save ir pasistatyti į ritmą, darbinį ritmą, kad ne išplaukti, tos ribos nebūtų, taip tokio susiliejusio darbo su asmeniniu gyvenimu.“ P2: „Čia ir iš darbuotojų nuomonių apklausų buvo atsiradę, kad žmonės jaučiasi šiek tiek atskirti, pavargę ir tas darbas ir asmeninis gyvenimas nėra labai kartais lengva atskirti namuose, ypatingai jeigu turi vaikų.“
		Darbo prasmė	P1: „Nuomonės, vienos nėra, kas darbuotojus motyvuoja nesvarbu, ar jis dirba nuotoliu, ar dirba biure. Jie supranta, kokia yra įmonės strategija ir tikslas, o kitiems darbuotojam, kurie galbūt mažiau turi to kontakto, tai nuotoliu dirbant jiems yra sunkiau.“ P2: „Čia labai gal priklauso nuo darbuotojo ir nuo vadovo, nes kokie uždaviniai tikslai yra užduoti, kaip jie dažnai palaiko tą ryšį, tiek žmogus yra tam tikrų komandų arba organizacijos dalimi, nes sakykim, turim tų susirinkimų ir dabar pas mus kai kurie ir išliko nuotoliniai, kurie iki tol buvo gyvai, tai kiekvienas gali prisijungti, sudalyvauti ir pasiklausti, kas vyksta organizacijoje ir pasidalinti informacija. Tai aš manau, kad čia yra žmoniškos savybės ir ir tam tikri dalykai, kuriuos vadovas užduoda, kaip jis komunikuoja, ne kaip tavo tikslai prisideda prie organizacijos tikslų, ką tavo darbas atneša ar kokį indėlį, tai čia manau vadovai gali padaryti labai nemažai įtakos šioje darbo vietoje, ta prasme šiai vietai apskritai darbe.“ P3: „[...] žmonės labai dėl to norėjo grįžti, nes jie norėjo būti šalia direktorių, gal taip galima pasakyti, mes turime konkrečiai du direktorius ir norėjo būti šalia jų, kad būtų vietoje ir girdėtų tuos visus sprendimų priėmimus, taip pat siūlyti savo idėjas konkrečias ir viską daryti vietoje, o kitiems tas nelabai buvo aktualu, nes irgi yra darbuotojų, kuriems tai yra tik tai darbas, jiems nėra aktualu kokia tai įmonė, jiems tiesiog svarbu darbas, kad aš atėjau, padariau ir viskas. Bet didžioji dauguma aš manau, kad norėjo tiesiog dalyvauti sprendimų priėmime.“ P3: „[...] visi puikiai žino savo darbą, žino savo darbo specifikas. Aš galvoju, kad tai šitas būtų sudėtingesnis dalykas, jeigu tai būtų kažkoks naujas žmogus, bet kadangi, kaip ir minėjau, pas mus buvo visi realiai seni žmonės, susidirbę, jie išėjo į nuotolį, tai visi žinojo savo darbus, visi žinojo, kokių tikslu mes einam ir ko mes, tikimės, norime, iš tos pačios įmonės.“ P4: „[...] tai yra vienas iš tų pagrindinių faktorių – tai ir lėmė tą grįžimą ir ta didžioji dalis mūsų darbuotojų, todėl neįtė tokio nepasitenkinimo, grįžti į darbo vietą, kur yra visa pilna organizacija. Tai aš manau, kad tai tikrai daug lėmė, daug lėmė tą grįžimą.“ P5: „[...] darbuotojams dirbant iš namų, galbūt tiesiog nesijautė įmonės dalimi, tačiau jie visi savo darbus žinojo ir tikrai nemanau, kad čia kažkas tai kitai keitėsi, ar dirbant ar iš namų, ar iš ofisų.“ P6: „Tikrai tas ryšys galbūt su organizacija šiek tiek sumažėjo, ar ne. Nes kai dirba ofise, ar ne, darbuotojai galbūt mato tą visą visumą, ar ne. O kai dirba iš namų, tai kiekvienas dirba, kaip sakyti, sau labiau.“ P7: „Dirbant iš namų yra šiek tiek sunkiau jaustis įmonės dalimi tik tai iš darbinės pusės. O ofise esant jauti ir iš žmogiškosios pusės.“ P7: „[...] visi darome vardan rezultatų. Mes visi turim kažkokius tikslus savo profesijos, ar metiniai tikslai yra, ar tie patys skyriaus tikslai. Tu link tikslo ir dirbame. Tai, na, tu visada dirbi vardan tikslo. O tas tikslas yra įmonės gerovė.“

		Papildomos išlaidos	<p>P1: „[...] skatino, vienus daugiau, kitus mažiau, bet taip, skatino tikrai taip dirbti biure, nes tai darbuotojam mažiau kainuoja.“</p> <p>P4: „Tai iš ties nuotoliu dirbantiems žmonėm patiko tas darbo modelis, nes pirmas dalykas tai nebereikalavo, papildomų kaštų tai yra kuro, kad vykimui į darbą, o rezultatai, kaip ir minėjau, buvau pasiekiami tie patys.“</p> <p>P6: „Darbuotojams buvo gerai, kad jie turėjo galbūt daugiau laiko, kurį praleido namuose tiek ryte tarkim, tiek po darbo ar ne, ir išvengtų pačių važinėjimų.“</p> <p>P7: „,Visiems patiko tas, kad nereikėjo ruoštis į darbą. Pirmiausiai, kas buvo? Visiems patiko, kad sąnaudos sumažėjo kelionei į darbą.“</p>
		Iškeltos sąlygos	<p>P2: „[...] Gal toks reikalavimas tik tai buvo, kad aš grįžtu, nes man vadovai sakė ir būtinai turi turėti tą laisvą stalą, nes buvo netekęs darbo vietos. Tai aš būsiu ten 2-3 dienas per savaitę ir man būtinai turiu būti stalas. Tai buvo toks kaip pareikalavimas, bet jisai nebuvo toks kažkoks griežtas, nes mes užtikrinome ir natūralu, kad tos darbo vietos turi būti ir pasakėm, kai kuriems pakentėt reikės, nes tam turėjom imtis veiksmų, vienus iškelti, sunuomot papildomai patalpų, bet kad kažkokių reikalavimų būtų griežtų, kad aš negrįšiu, tai tikrai nebuvo.“</p> <p>P5: „[...] su pora darbuotojų teko atsisveikinti, nes jie kėlė sąlygas, kad arba tik tai iš namų dirba, arba jo tada jie buvo susigalvoję savo atlyginimų pakėlimą, kad tik būtų sugrąžinti į ofisą ir finansiškai įmonei per sunku buvo. Teko tiesiog atsisakyti ir pasakyti, kad mes negalime jau tų norų vykdyti. Kaip ir minėjau, vienas darbuotojas nekėlė sąlygų iš tiesų, tas kur dirba užsienyje. Tiesiog labai paprastai paklausė, ar jis turi ir gali dirbti įmonėje, ar vis dėl to nelabai. Kadangi mes tikrai žmogiškai supratome, kad jeigu žmogus gyvena užsieny, tai nėra kažkokia problema. Mes jam leidome ir darbuotojai, keli darbuotojai, kurie aš karto pareiškė, kad arba hibridiniu būdu dirbs, arba kitai niekaip.“</p> <p>P7: „[...] prašymai buvo elementarūs, kad galbūt mes norime ten kokių vieną kitą dieną valandą skirti bendriems komandiniam pietums, kad anksčiau ten kažką nuveikti su komanda. Kitiems norėjosi kuro kompensacijų, dar daug dalykų. Nes iki pandemijos kuro kompensacijų pas mus įmonėje nelabai buvo iš tiesų. Nebent tarnybinis automobilis ir tais atvejais. Na, tokių buvo įvairių tų pageidavimų. Kažkas suprato, kad reikalingas kabinete ne vienas printeris, o gal penki ar keturi tiek printeriai. Tokių ir techninių dalykų buvo.“</p> <p>P7: „Galbūt grafiką, kažkam gali lankstesnį skirti. Jei kažkam skyrei grafiką, galbūt kažkam gali vietoj to kuro, ten kažkiek tai duoti. Jei ne kuro, tai gal tada kokių žinai papildomas laisvadienis, nes kažkoku būdu išderinamas gali būti įvairių tų klausimų.“</p>
		Laimės suvokimas	<p>P3: „Aš galvoju, kad iš ofiso, bet irgi labai yra sunku palyginti šioj vietoj, nes žiūrint apie kokį konkretų, kokį konkretų laikotarpį mes kalbame. Ir iš pradžių nuotoliniu būdu konkrečiai per Covidą, tai jo jums ten buvo sunku. Tai jau nemanau, kad tas laimės rodiklis labai keičiasi ar jis būtų nuotoliniu būdu, ar jie būtų ofise.“</p> <p>P4: „Aš manau, kad dirbant iš ofiso, nes darbas yra darbas. Ir kuomet dirbi iš ofiso, tu gali matyti rezultatus, tu gali matyti gyvai rezultatus, tu gali komunikuoti su kolegomis, kurie lygiai taip pat atlieka tokį patį darbą, arba vis tiek, tas bendras tikslas mūsų visų yra vienodas, ir galbūt tas palaikymas darbu vietoje jisai yra didesnis ir ne toksai, pavadinkime, bendruomeniškumas. Aš manau, kad kas liečia darbą, tai žinoma, aš manau, kad dirbant iš ofiso.“</p> <p>P5: „Apsidžiaugė tada tie, kurie buvo gavę leidimus vykti į ofisą ir kurie praktiškai visą laiką iš ofisų ar dirbdavo. Tai tie apsidžiaugė, nes pagaliau, kaip jie sakė, ofise bus nebe vieni, bus daugiau su kuo pabendrauti ir bus tiesiog smagiau dalintis tomis žiniomis. Didžioji dalis sakyčiau apie gal net 90% darbuotojų nusivylė, kad jiems teks grįžti į ofisus, nes jiems priimtinau buvo dirbti iš namų.“</p> <p>P5: „Turbūt labai priklausau nuo pačio žmogaus. Jeigu introvertas kokių mes irgi turėjome, tai jis eina geriau jaučiasi dirbant iš namų, bet pas mus didelė, didžioji dalis yra ekstravertų, jie linkę bendrauti. Tikrai jiems nėra kažkokių nepatogumų, neramumų kažkokių dirbant iš ofiso, o jiems ofise kaip tik tai yra smagiau, nes jie gali pabendrauti.“</p>

			<p>P6: „Vienas laimingesnis jaučiasi dirbantis iš namų, kitas laimingesnis jaučiasi dirbdamas iš ofiso. Tai čia vėl gi kiekvienas darbuotojas, tai pasisveria ir įsivertina, kokie yra norai, kokie yra prioritetai, kas jiems labiau patinka, ir nuo to ir priklauso.“</p> <p>P7: „Technologai apsidžiaugė, nes tas darbas iš namų jiems kliudė dirbti kokybiškai. O tarkim tokius skyriai, kaip ten klientų aptarnavimas šiek tiek nuliūdo, nes jie suprato, kad gali dirbti ir iš namų iš esmės.“</p> <p>P8: „[...] buvo darbuotojų, kurie neapsidžiaugė, kurie sakė, kad nesąmonė, tai ką mums tenai, jei mes gerai dirbame ir nuotoliu, kokios čia priežastys. Buvo tokių, kurie apsidžiaugė, bet apsidžiaugė tie, kurie ir taip vaikščiojo į ofisą. Neapsidžiaugė tie, kurie norėjo dirbti pilnai iš namų.“</p>
--	--	--	--

13 priedas. Sveikatos įtaka, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Sveikata	Neigiama įtaka sveikatai	Streso lygis	<p>P1: „Labai skirtingai priklauso nuo žmogaus, vieni gali jausti stresą darbe, kiti stresą namuose, vėl gi priklauso nuo tų pačių sąlygų, ką jie turi namuose, bet aš manau, kad gal iš dalies net gi daugiau streso galėtų būti ir darbe dėl vadovo stebėjimo.“</p> <p>P2: „Galbūt priklauso nuo žmogus asmeninės padėties ir va tos darbo vietos namie, nes žinau, kad tikrai irgi buvo tokių, kurie jaučia stresą būtent, kad yra maži vaikai arba jie serga, ir jeigu jie dirba iš namų, antra pusė išeina į darbą, tai jiems tenka ir dirbti ir prižiūrėti ir čia meetai ir galbūt būtent, galbūt kažkoks ryšys neveikia, pavyzdžiui pačiai buvę, kada internetinis ryšys streikuoja, tu jautiesi labai negerai, nes tu susirinkime, su kuriam tu bendrauji, turi kažką pasakyti, ar dėl to, kad pas tave viskas strigo, tu pradėdi stresuoti, nes tu nepasakai, ką turėtum ir visus kitus gaisini. Ofise to streso gal yra savotiškai kitokio, kaip sakau dirbant atvirose erdvėse, tu turi prisitaikyti prie kitų žmonių ir prie jų nuotaikų ir prie jų to elgesio, nes kiekvienas gal būt ir behavior skirtingo ir ne viską įvertina. Tai aš taip sakyčiau fifty-fifty ir ten ir ten tą stresą priklausomai nuo užduočių aplinkos, tu tikrai gali patirti, čia jau daugiau klausimas, kaip tu valdai taisai situaciją, kad jaustum kuo mažiau to streso.“</p> <p>P5: „Manau, kad gal dirbant iš ofiso to streso yra mažiau, nes visą laiką yra kas šalia gali patarti ir padėti.“</p> <p>P6: „[...] dirbant iš namų, ar ne, galbūt daugiau streso, na, tarkim, jeigu tam, pavyzdžiui, yra darbuotojas, kuris dirba su klientais ar ne ir nuolat turi tarkim su kitais, bendrauti kolegom apie juos ar ne, nes yra tokia grandinė, kur viena per kitą pereina ar ne, ir tarkim, jiems reikia atsakymų ar ne. Tai gaunasi, kad tas atsakymas užsitęsė ar ne, kol jisai gauna, kol jis aiškinasi ir panašiai, tai šitoje vietoje ar ne, gali tas stresas atsirasti.“</p> <p>P6: „[...] mažiau sulaukia klausimų iš šonų, mažiau kažkas užveina į kabinetą su tokiais, sakykime, ne visai tiksliniais klausimais į tą kabinetą. Mažiau yra diskusijų, nes jau yra tik susirinkimų metu arba ten atskirų pokalbio metu telefonu, kad skambintų tik tai su tam tikru klausimu. Nėra tik tai, kad užėjau ir iškėliau diskusiją, kur ten galbūt sukelia stresinę situaciją. Na, tiesiog mažiau bendravimų yra mažiau streso.“</p> <p>P8: „[...] buvo tokių darbuotojų, kurie buvo nepatenkinti šituo pokyčiu, nes jiems darbas iš ofiso kėlė stresą, namuose jiems geriau.“</p> <p>P8: „[...] jaučiasi namie mažiau streso. Nes tu žinai, kad tau niekas netrukdytų, kai tu dirbi, ar kalbi su kažkuo online.“</p>
		Fizinis ir protinis apkrovimas	<p>P1: „Gal būt namuose. Namuose turi sąlygas šiek tiek laisviau planuoti savo darbo laiką ir esant poreikiui gali daryti daugiau pertraukėlių, o prie darbo sugrįžti vėliau.“</p> <p>P3: „[...] Vėl gi, manau, kai buvo Covidas, tai logiškai jie pavargdavo labiau iš namų, tikrai iš namų. O dabar, kai dirbama ofise, logiškai, ofise yra pavargstama, nes iš namų nedirbama. Bet jeigu taip, tai aš manau, kad iš namų labiau pavargdavo, dėl tų pačių didelių viršvalandžių.“</p> <p>P4: „Gal namie mažiau pavargsta, bet aš manau, kad labai, labai po lygiai yra, ir vienam modelyje dirbant ir kitam, ar dirbsi iš namų, ar iš ofiso yra savų plusų ir minusų. Tai, vienas dalykas nevargins vargins kitas. Tai išties labai sunku pasakyti, kodėl.“</p> <p>P6: „[...] labiau pavargsta dirbant iš namų, čia irgi, kaip ir visur, bet yra dvi tos medalio pusės. Gali dirbant ar ne, namuose pavargti nuo to darbo namuose, būnant ar ne ir visa laiką namuose, ar tai gali erzinti ar ne ir vėl gi tai gali varginti, ta tokia būseną. Iš kitos pusės ar ne, dirbant iš ofiso vėl gi galbūt pamargsta nuo to irgi važinėjimo į darbą ar ne, pirmyn atgal ir tam tikrų galbūt išskylančių sudėtingesnių, tokių ekstra galbūt čia ir dabar situacijų.“</p> <p>P8: „[...] ofise pavargsta mažiau, ar namuose pavargsta mažiau? Aš tai namuose mažiau pavargstu, dėl to, kad nereikia tiek daug bendrauti.“</p>

			Manau, kad, jo, manau, kad namuose, nes vis tiek ofisą tu turi būt ir pasitempęs ir vis tiek bendrauti.“
		Covid-19	<p>P2: „[...] buvo ir ta tokia pati pandemija, dar ta nežinomybė, tas virusas - kažkokia tokia baimė, kaip čia apsisaugot.“</p> <p>P6: „[...] darbuotojai kažkiek toj nežinomybėj buvo, nes čia dar nebuvo aišku, ar ne, ar jie grįžta visiškai su visam, ar vėl gi bus pradėdama rotacija. Nes viskas, taip ir bangavo, kai būtent tas atvejų skaičius, tai atitinkamai tas situacijas ir buvo na reaguojama.“</p>

14 priedas. Laisvė rinktis, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Laisvė rinktis (darbuotojų pasirinkimas)	Darbo organizavimas	Hibridinis darbo modelis	<p>P1: „Manau, kad darbą hibridiniu būdu, nes tai leidžia lanksčiau dėliotis ir planuoti savo darbo ir poilsio balansą. Daugiau galima derinti šeiminius įsipareigojimus.“</p> <p>P4: „[...] didžioji dalis darbuotojų lygiai [...] rinkęsi hibridinį darbo modelį, nes tikrai yra labai svarbu palaikyti tą ryšį su kolegomis gyvai, su jais kalbėti, bet lygiai taip pat na, diena ar dvi dirbti iš namų taip pat yra taip pat galima produktyviai nudirbti, kuomet tas darbas galbūt ne tiesiogiai yra susijęs su kitais žmonėmis, o jau konkrečiai tai yra tavo darbas, yra ataskaitų padarymai, ar lygiai taip pat, kuomet reikia mėnesį užsidaryti ir sutikrinti darbuotojų darbo valandas. Tai aš manau, kad hibridinį, tikrai hibridinį, nes yra, kaip ir minėjau, darbų, kuriuos galima tikrai pasidaryti produktyviai iš namų, ir kuomet jie bus efektyviai atlikti, bet yra būtina palaikyti tą ryšį ir komunikaciją, gyvą komunikaciją su kolegomis, kad lygiai taip pat būtų išspręstos tam tikros problemos, kurios efektyviau yra sprendžiamos, jau gyvai susėdus prie to pat stalo pavadinkime.“</p> <p>P5: „Labiausiai sugrąžinti darbuotojus pasiteisinusios priemonės buvo būtent tas pasiūlytas hibridinis metodas. Iš pradžių buvo nuspręsta griežtai, tai yra 3 dienos ofise, 2 dienos iš namų.“</p> <p>P5: „[...] dauguma rinkęsi tikrai darbą hibridiniu būdu, nes tiesiog tas bendravimas vieniems su kitais labai daug ką duoda. Ir hibridinis būdas yra patogus, štai kad pas mus yra tikrai nemažai darbuotojų su vaikais, tai jų atveju yra jis patogus, taip pat jaunų darbuotojų, kurie mėgsta kažkur pakeliauti, išvažiuoti ar panašiai, tai mes tikrai suteikime tada sąlygas, jeigu jie turi kažkokias tai keliones ar panašiai, žinoma, kad jų darbo rezultatai nenukentės, tikrai suteikime daugiau dienų iš namų.“</p> <p>P7: „[...] Buvo ir tokių epizodų. Taip pat, tai buvo. Nes pabandę tą nuotolinį darbą, suprato, kad lygiai tą patį gali daryti ir iš namų. Tai mūsų įmonėse vadovybė, tai suprato ir priėmė. Tačiau negali būti taip, kad na, 50% darbuotojų dirba iš namų ir 50% iš ofiso, kada įmonė yra gamybinė. Mūsų pagrindas darbuotojų administracijos, kurie turi dalyvauti ir gamybos procese, žiūrėti naujas receptūras, paleidimus, nėra taip įmanoma. Tai hibridinis pritaikomas, bet nuolatos ne.“</p> <p>P8: „[...] laimingiausias tiktai hibridiniu gali būdu dirbti, nes tu gali laisvai pasidėlioti savo asmeninius ir darbinus reikalus, tu nesi toks pririštas, gali laisvai dėliotis savo darbo laiką ir pačia darbo dieną. Tokia jau labai mano subjektyvi nuomonė. Manau, kad iš ofiso, nes tu esi tarp žmonių ir vis tiek lengviau atlikti užduotis ofise, gauti pagalbą iš kolegų“</p> <p>P8: „[...] rinkęsi hibridinį modelį ir toliau, nes jiems patinka ateiti į ofisą ir patinka ir iš namų. Patinka tas lankstumas, darbe jie daugiau pabendrauja su kolegomis, o namuose pailsi nuo to bendravimo. Taip jie gali susidėlioti rimtesnius darbus atlikti namuose, kur daugiau tylos, o darbus, kuriems nereikia tiek susikaupimo atlikti ofise. Patinka darbuotojams ta galimybė spręsti patiems ir dėliotis savo darbus.“</p>
		Nuotolinis darbo modelis	<p>P1: „Vieni buvo labai patenkinti, kad gali dirbti namuose, sutaupo kelionei laiko, tiek į darbą, tiek iš darbo.“</p> <p>P3: „[...] turim vieną darbuotoją dabar, kuris labai norėtų dirbti nuotoliniu būdu, tačiau mes jam nelabai ir galėtume to leisti, nes jis yra tas žmogus, kurį reikia atidžiau prižiūrėti, nes jeigu jisai dirba nuotoliniu būdu, mes žinom, kad jisai nedirbs.“</p> <p>P6: „[...] darbuotojai, kurie nenorėjo galbūt grįžti, tai irgi buvo iš labiau ir vat buhalterijos, ar ne mūsų turimas skyrius ir iš IT</p>

		<p>skyrius, ar ne, nes IT apskritai yra tokia pozicija, kurie būtent galima dirbti ar ne ir nuotoliniu būdu, tai galbūt čia darbuotojai buvo labiausiai nepatenkinti ar ne ir kažkokio nepasitenkinimo. Išreškia, kad vėl reikėtų grįžti, nes jiems viskas gerai sekasi ar ne ir kodėl turėtų grįžti ir kodėl taip nėra gerai.“</p>
	Darbas iš ofiso	<p>P1: „[...] ofise išlaikyti yra tikrai lengviau, nes tu ateini, paprastai tariant, išdirbi savo darbo valandas, o namuose atsiranda vis kažkokių pildomų trukdžių ir nėra taip, nėra taip, kad būtų darbiniai papildomi trukdžiai, dažniausiai būna buities darbai. Taip, ir darbuotojams sunkiau šiuo atveju dirbti iš namų, nes kaip ir minėjau, tų trukdžių būna įvairių ir darbuotojas turi būti labai disciplinuotas, kad jo neblaškytų pašaliniai trukdžiai ir jis galėtų koncentruotis į darbą.“</p> <p>P4: „[...] yra tam tikri darbai, kuriuos per nuotolį greičiau pasidarai, bet kaip ir minėjau ta nuolatinė darbuotojų paieška, priverčia tave fiziškai jau būti pačioje organizacijoje, ofise. Ir iš buhalterijos taip pat buvo keletas žmonių, kurie nenorėjo grįžti ofisą, bet turėjo.“</p> <p>P8: „[...] sklando pas mus variantas šitas tarp kolegų, kad geras dalykas darbe dirbti, nes discipliną daug lengviau išlaikyti darbe.“</p>
	Lanksčios darbo valandos	<p>P2: „[...] čia ir atsirado rimta problema tą darbo išlaikyti balansą, nes daugelis pamedavo tą ritmą, arba sako vėliau pradėdavo darbą, arba turi laiko nuvažiuoti ten apsipirkti, ir tada per pietus viskas užsitęsia.“</p> <p>P2: „[...] gal dėl to yra taip sklandu, nes žmonės neįsivedę savo taisyklėse, kad per metus tam tikras skaičių dienų, jeigu suderini gali dirbti net iš kitos šalies, tai va šita gal naujovę turim savo hibridinio darbo tvarkoj, kad galima dirbti iš kitos šalies, jeigu visi sutinka ir tam tikrą laikotarpį ten dienų dėl mokesčių.“</p> <p>P3: „Mes drąsiai galime išeiti vidurį dienos, susitvarkyti savo reikalus ir grįžti. Paskui pasidaryti darbus. Pas mus lankstumas visą laiką. O realiai paprastai atvykdavo į darbą. Sakykim, oficialus mūsų darbo laikas yra nuo 8 iki 5. Bet, kaip ir sakau, galima pasitarti dėl lankstumo. Tai būna, kad kiti dirba nuo 9 iki 6, ten nuo 10 iki 7 ar panašiai.“</p> <p>P3: „[...] patiko tiesiog, kad tu gali dirbti iš namų. Tai čia labiausiai. Tiesiog, tu gali būti namie, tu gali pats kontroliuoti laiką, kada tu dirbi. Ką mes ir ofise galim, sakykim, daryti, bet tuo pačiu ir namie. Tikrai būdavo tokių atveju, kai pradeda darbus vėliau, nebūtinai įprastai.“</p> <p>P3: „[...] tas lankstumas, nereikia jo irgi klaidingai, suprasti, nėra taip, kaip bim-bam, realiai, kas nori tas ir pasiima. Nes tikrai irgi paskui buvo pastebėta tendencija, kad kiti biškį piktavaliauja šiuo mūsų gerumu, gal galima taip pasakyti. Ir kaip ofise esi, tai yra gerokai lengviau sukontroliuoti.“</p> <p>P3: „[...] čia turbūt mūsų viena iš labiausiai motyvuojančių priemonių buvo, kad jeigu, sakykim, mes būtume, sake, grįžkite į ofisus ir jūs turite dirbti tam tikrą valandų skaičių, kaip pavyzdys, nuo 8 iki 5 ir jūs turite būti ofise, galite išeiti iš darbo ar įmonės teritorijos tik tai per pietų pertrauką, tai tik valandą laiko, tai būtų labai didelis minusas, ir tikrai būtų labai didelis nepasitenkinimas, tačiau mūsų tas lankstumas yra taip, kad, kaip ir sakau, žmogui kartais reikia susitvarkyti reikalus ir, tie, sakykim, reikalai gali būti irgi tik tuo metu, vadinkim, nuo 8 iki 5 būtent tuo laikotarpiu, kad tu nei prieš darbą, nei po darbo negali susitvarkyti, tik tuo darbo metu. Tai labai daug kas tuo naudojasi. Bet, kaip ir sakau, tai yra mūsų didžiausias plusas, tiesa pasakius, turbūt dėl to ir nekilo kažkokių didelių problemų, kad grįžti į ofisus.“</p> <p>P4: „[...] darbuotojams svarbu lankstumas. Ir jeigu yra tinkamai sudėliota, ta darbo diena, kaip ir minėjau, jei nėra susirinkimų,</p>

			<p>jeigu yra konkrečiai darbo diena paskirta, tik darbui prie kompiuterio pagrinde arba telefonu, tai tikrai jiems leistume. Tą dieną dirbti iš namų.“</p> <p>P5: „[...] Laikas darbo, kaip ir oficialiai, toliau ir liko nuo aštuntos iki penktos. Tačiau darbuotojai turėjo galimybę atvykti iki pusės devintos, ir tai nesiskaičiuodavo kaip vėlavimas. Tai buvo tiesiog natūraliai taikomas toks laikas, nes iki pusės devintos būdavo skiriamas laikas išgerti kavos ir šiaip su kolegomis pabendrauti. Ir tiesiog, jeigu darbuotojas atvykdavo vėliau, būdavo sudarytos sąlygos, kad jeigu turi kažkokių tiesiog išpareigojimų, vaikų darželis, dar kažkas, jeigu pažiūrėt, vyksta devintai valandai, tai dirba iki pusės penkių, kad spėtų toliau į darželį. Tačiau namuose turi padaryti vis tiek savo tuos darbus. Tiesiog lanksčiau tiesiog pasižiūrėjome į darbo grafiką.“</p> <p>P7: „Darbuotojas, gebantis, planuotis savo laiką, darbo valandų pokyčio neįaučia dirbdamas namuose ar tai ofise. Jeigu darbuotojas geba planuotis savo laiką taip, kad jis dirbtų nuo 8 iki 5 namuose, ir lygiai taip pat ofise, tai yra viskas suprantama. Jeigu darbuotojas namuose negeba savo laiko planuotis taip, kad dirbtų tokiom valandomis, na tai čia yra jau darbuotojo problema. Tai yra laiko planavimo klausimas. Žinoma tiems, kuriems sekėsi iš namų sunkiau susidėlioti darbo valandas, juos labai motyvavo sugrįžti į ofisą.“</p>
	Išėjimas iš darbo	iš	<p>P5: „[...] buvo tokių kurie nenorėjo grįžti. Iš tiesų nedidelė dalis buvo tokių, kurie visiškai kategoriškai atsisakė. Kadangi mes buvome griežtai nusprendę, kad vis tik darbuotojai privalo grįžti, bent jau tam hibridiniam būdai. Buvo darbuotojų pora, su kuriais teko atsisveikinti, nes jie patys nusprendė, kad jeigu didžiąją dalis teks vis dėl to dirbti ofise, jie to nenori ir jie nusprendė, kad jie ieškos darbo iš namų pilnai. Turime darbuotoją, kuris vis dėl to liko dirbti iš namų, nes išsikraustė į užsienį. Kadangi tai yra darbuotojas, kuris mums yra tikrai labai svarbus tinkamas ir ilgalaikis darbuotojas, tai jis toliau dirba iš namų, nes jis tiesiog gyvena užsienyje, tai jis nebeturi galimybės atvykti į ofisą, o šiaip didžioji dalis, kas buvo prieš, tai tiesiog pasiūlius tą hibridinį modelį, iš pradžių jau nelabai džiaugėsi, bet iš po lėto sutiko su juo, ir dabar dirba tuo hibridiniu modeliu.“</p> <p>P5: „Tai mes pasiskaičiavom, kadangi darbuotojos iš tiesų įdirbis nebuvo toks, kad mums jinais būtų rezultatyvi labai, nežinau, kaip dabar išsireikšti, kad jinais būtų tokia, kad darbuotoja būtų nepakeičiama. Tai nusprendėme, kad geriau pasiieškoti dar vietoj jos darbuotojo. Nes darbuotoja, kuri šitus tikslus išskėlė, jau jinais prieš tai neįvykdavo savo tikslų, jinais būdavo nepasiekia rezultatų. Ir tiesiog laikyti darbuotoją, papildomai į ją investuoti, kuris nepasiekia savo rezultatų, nusprendėme, kad įmonei neapsimoka.“</p> <p>P6: „[...] iš tikrųjų turėjom keletą pavyzdžių, atvejų būtent darbuotojų iš IT skyriaus, kurie labiau norėjo dirbti nuotoliniu būdu, o ne dirbti iš ofiso, nes tiesiog ar ne dėl tam tikrų priežasčių. Ten darbuotojų galbūt patinka labiau dirbti vienam ar ne, kitas galbūt į kitą miestą išsikraustė. [...]. Dėl to darbuotojams teko palikti mūsų darbovietę labai gaila, bet kažkaip tai ne to tokio didelio lankstumo negalėjom pasiūlyti, nes vis dėl to buvo nuspręsta grįžti labiau prie tos senos tvarkos, kad visi dirbtų iš ofiso.“</p> <p>P8: „[...] buvo darbuotojų, kurie nenorėjo sugrįžti į ofisą ir pasakė, kad mes tikrai negrįšim, arba jeigu reikės grįžti, mes išeisim iš darbo. Tai didžioji dalis tokių darbuotojų buvo mūsų IT skyriuje. Todėl mes prieš priimdami sprendimą, jų neversti dirbti hibridiniu būdu ir kai kurie visiškai dirba nuotoliu, kai kurie savo noro vaikšto į ofisą.“</p>

			<p>P8: „Dėl to ir atsisakėm, kai kuriems šitą prievolę taikyti, nes pakankamai didelis darbuotojų skaičius reiškė nepasitenkinimą ir mes negalėjome sau leisti prarasti tiek darbuotojų.“</p> <p>P9: „Vienas darbuotojas buvo tiesiog, kad jam buvo nepatogu nesmagu, buvo patogiau, na, būtent tas darbas iš namų ir, ir, ir, na, jis dėl to pareiškė norą išeit, nes neleidom dirbti iš namų.“</p>
--	--	--	--

15 priedas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, sugrąžinant darbuotojus dirbti į darbo vietas iš žmogiškųjų išteklių specialistų perspektyvos

Sritis	Kategorija	Subkategorija	Informantų citatos
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo erdvė	Atskira darbo erdvė namuose	<p>P3: „[...] priemonių dirbti tikrai turėjo šioj vietoj, nes ko reikėjo mes tikrai na pirkom. Aš tik minėjau, tiems inžinieriams, mes tikrai nepirkom atskirai po printerį, nes printerį mes turėtume pirkti didelį ir brangų, nu, neapsimokėjo tiesiog fanatiškai šioj vietoj. Tai užtat buvo sutarta, kad jie grįžtų bent vieną kartą per savaitę į ofisą, tai jiems tą vieną dieną buvo kažkokia palaima, nes buvo visiškas aplinkos pakeitimas, buvo visiškai kitaip, nors turi sakykime, sėdėdavo į vienas užsidaręs kabinete nuo kitų, bet kiti aplinka pasikeitė. O priemonės realiai buvo tikrai tie patys kompai, kompai kitiems jie buvo atvežti, suteiktos tos pačias priemonės, ten jeigu reikėdavo ar kėdžių, ar lempų, ar kažko kito, ko reikėdavo, priemonių darbui, tai viską duodavom, nekildavo šioj vietoj problemų.“</p> <p>P5: „[...] buvo šeimos, kur ir antros pusės dirbo iš namų, tai jie jau lanksčiau dėlėjosi tą tokį patys savo norą, tai tą hibridinį būdą ir dirbti iš ofiso. Jau jie rinkosi tą galimybę, kada galima su kolegomis pasiderinant dirbti iš ofiso, bent kartą per savaitę. Nes tikrai būdavo nepatogu, kai vienam kambary yra dirba antra pusė, ypač, jeigu abudu šeimos nariai, dirba su žmonėmis tiesiogiai. Tai reikia kalbėti, ne tik susirašinėti, ne tik kažkokius darbus daryti, bet ir bendrauti gyvai. Būdavo tikrai sudėtingiau, būdavo tokių dalykų. Tai buvo dalis darbuotojų, kuriuos labai paskatino būtent tai, kad jie turės savo darbo erdvę, su kuria nereikės dalintis sugrįžus į ofisą.“</p>
		Bendra darbo erdvė namuose	<p>P1: „Tikrai taip, dalis darbuotojų ir įvardino, kad jeigu neturi sąlygų dirbti atskirai namuose, neturi pakankamai erdvės, kad galėtų pasidalinti šeimos nariai darbo vietomis, tai tokie darbuotojai jie tikrai norėjo grįžti į darbą, kur būtų, ta erdvė komfortabiliai dirbti.“</p> <p>P3: „[...] jau pavargo namie būt, nes jau pavargo neturėt tos asmeninės erdvės, nes realiai namų aplinka tapo grynai darbo aplinka ir nebuvo to vadinkim to darbo ir šeimos balanso, nes kaip ir minėjau prieš tai, nes tiesiog tu dirbi, dirbi, dirbi, tu niekur negali išeiti, tu tiesiog tavo laisvalaikis tapo darbu, [...]“</p> <p>P4: „Buvo keli tokie atvejai tikrai, kur tikrai pora gyvena kartu ir abiems paskirtasis nuotolinis darbas. Tikrai tai daug lėmė, labai paskatino grįžti. Bet to, kas liečia mūsų organizaciją, nes, mano žiniomis, mes taip ir liko ta kita antroji pusė dirbti nuotoliniu darbu. Buvo leista pasirinkti tokį darbo modelį. Tai buvau tikrai labai džiaugiasi. O priemonės visiems, jeigu kad ir neturėjo, buvo suteiktos priemonės, kas leido dirbti iš namų.“</p> <p>P5: „[...] jie neturėjo erdvės, kurioje galėtų visą dieną tik tai dirbti, kur niekas neitų ir jiems netrukdytų. Tai irgi buvo didelė dalis, kurie apsidžiaugė tuo, kad pagaliau galės dirbti būtent darbo vietoje, o ne svetainėje, virtuvėje arba mašinoje.“</p> <p>P6: „[...] trūko ir to darbo ir laisvalaikio galbūt balanso, kad atskirti tą asmeninį gyvenimą nuo darbo. Nes galbūt ne visi darbuotojai turėjo tam tikras sąlygas patogias, kad dirbti iš namų, ar ne galbūt tam pačiam kambary, tam buvo kiti šeimos, kurie irgi dirbo nuotolių ar ten vaiką šalia [...] tie žmonės norėjo greičiau sugrįžti, nes norėjo galbūt pailsėti ir nuo tos namų aplinkos.“</p>
	Trukdžiai	Darbo dienos lankstumas	<p>P2: „Tai jiems toks mūsų lankstumas ir derinimas asmeninių dalykų ir šitas darbo grafikas nesugrįžimas dalinai arba kada susiderini tai suteikia galimybių, nes nu sakykime, jeigu tu gyveni kitame mieste ir tau reikia važiuoti valandą, tai tu sutaupai laiko ar ten pavyzdžiui vaiką pas gydytoją nuveži paskui jau ten nevažiuoji dėl pusę dienos į darbą.“</p> <p>P4: „[...] gali būti pakoreguotos darbo valandos, pavyzdžiui į darbą atvykti ne nuo 8, o nuo 9 arba 10, bet aišku, darbo diena, 8 valandų plus 1 valandą, pietų pertrauka išlieka, bet o tiems, kurie nori atvykti dar</p>

			<p>anksčiau pavadinkime, kuriems yra patogiau daug dirbti nuo septynių iki keturių lygiai, taip pat tas darbo valandų lankstumas jįsai išlieka.</p> <p>P6: „Lankstumas darbuotojams svarbu, manau tai juos skatino.“ buvo šiek tiek sudėtingiau susiderinti tuos darbus ir grafikus, negu taip, kad visi būtų vienam ofise ir vienoj vietoj iš karto susirinktų.“</p> <p>P6: „[...] susitaupe jiems laikas, vėl gi galbūt galėjo labiau derinti asmeninius ir šeimos poreikius, ar ne, jeigu tai yra darbas iš namų, tai jeigu ten, nežinau, ar reikėjo pagalbos ar ne, ar ten vaikas namuose, ar kažką jam padėti, ar ten valgyt padaryt, tai tikrai šitą galimybę darbuotojai turėjo.“</p> <p>P6: „[...] lankstumas, kad ir jeigu vaikas serga ar ne, kad nebūtina galbūt eiti būti į darbą ar ne, net jeigu pas darbuotojus yra tas noras dirbti, o tiesiog atsirado galimybė dirbti nuotoliu iš namų. Tai tokiu atveju darbuotojam leidžiam prisijungti. Aišku, visą laiką priklausomai nuo situacijos ar ne, ar ten darbuotojui kažkas nutiko, ar ne jam, ar tiesiog neturi galimybės ten. Ar atvykt, ar tiesiog blogai jaučiasi, ne, bet dirbti gali, tai irgi tokiu atveju prisijungia iš namų ir atlieka tas savo darbo funkcijas. Ir tokiu būdu jiems nereikia vykti į ofisą. Tai šito vietoj galbūt yra tas lankstumas toksai, bet visiškai, kad darbuotojai dirbtų nuotoliu, kurie nori ir nėra.“</p> <p>P7: „Patiko tai, kad niekas nekontroliuoja laiko. Tai iš esmės, kaip ir galėjo planuoti sau darbus pat asmeninius dalykus, kuriuos reikia pirmiau atlikti.“</p> <p>P7: „[...] daug ką sužavėjo mūsų lankstesnis darbo grafikas. Tai yra prisitaikymas prie darbuotojų. Buvo susitarimai su kitais, kad sudarėm darbo grafikus, kas dirba tarkim porą valandų trumpiau, bet ir šeštadienį turim padirbėti, labai daug kam patiko šitas pasiūlymas.“</p> <p>P8: „Tai tu į ofisą galėti eiti kada nori, kelintą valandą, išeiti kelintą, išeiti kažkur ten į darželį, nueiti pas gydytoją. Tai visiškai, visiškai lanksčiai žiūrim. Tas lankstumas yra labai patrauklus, kadangi darbuotojai nėra pririšti ir pandemijos metu darbuotojai suprato, kiek tas lankstumas jiems yra svarbus, nors anksčiau to neturėdavo.“</p> <p>P8: „[...] girdėjau iš kolegų, kad vaikšto į ofisą vien tam, kad turėtų ribą, nes namuose per daug dirba ir sunku atskirti tuos laikus labai.“</p>
		Šeima	<p>P1: „Darbdavys tiek prieš pandemiją, tiek pandeminiu laikotarpiu, tiek po pandemijos, tikrai atsižvelgia į darbuotojų šeiminius išpareigojimus ir stengėsi sudaryti, kaip įmanoma, palankesnes sąlygas gyvenimo ir darbo balansui palaikyti.“</p> <p>P1: „Labiausiai pasiteisinęs dalykas buvo atsižvelgti į darbuotojų norą lanksčiai žiūrėti iš šeiminius išpareigojimus ir neskubėti sugrąžinti į ofisą. Kadangi tie darbuotojai, kurie dirbo iš namų, galbūt tuo pat metu derindami darbą prižiūrėjo ir vaikus, tai be abejo, kad norint surasti, kur vėl palikti vaikus, reikia laiko. Tai man, kad darbdavys neskubant lanksčiai žiūrėjo į tą situaciją, kad darbuotojas galėtų neskubant grįžti į ofisą, būtų pilnai tam pasiruošęs ir įgyvendinęs savo asmeninius šeiminius išpareigojimus.“</p> <p>P2: „[...] Tai irgi buvo vienas iš faktorių, dėl ko žmonės sakydavo, kad norės sugrįžti, nes kažkam yra sunku, kai vaikai nuolat lipa ant galvos ir per meetus rėkia ir cypia, ypač maži, tikrai turi kolega, kur nuolat. Nuolat, nu, jau visi net ir vaikus mato per tą video ateina, bet nuolat būna triukšmas, tai tikrai sudėtinga susikaupti, plius irgi viena kolegė dalinosi, kad, nu, gana sudėtinga, nes, pavyzdžiui, jeigu tu ten neturi stalo arba nesi nusipirkęs, aišku, pasunkina darbą, kompanija suteikia galimybės, nusipirk, tai sako ir tą nugarą pavargs, tai ir tos priemonės nėra pritaikytos, nes niekas nesiruošė dirbti iš namų. Ir jeigu tu per tam tikrą laikotarpį neturėjai galbūt vietos tai priemonės išgyt, tai tikrai ofisas, manau, kad tai irgi prisidėjo, nes, nu, žmonėms tiesiog yra, paprasčiau atskirti namų erdvę ir namai yra namai, ne visi tikrai tas darbo vietas turėjo ir buvo gan sudėtinga.“</p> <p>P5: „Maži vaikai namuose sergantys, gyvena ne vieni, gyvena su kažkuo, tai papildomi triukšmai ir panašūs dalykai, kad dėl ko jie negali susikaupti. Tai labiausiai, kas trukdė, tai būtent šeimos nariai, arba kartu</p>

			<p>gyvenantys asmenys, tai čia buvo pagrindiniai iššūkiai su kuo susidūrė ir kas buvo sudėtingiausi.“</p> <p>P6: „[...] buvo darbuotojų, kurie buvo namuose su vaikais ar ne ir dirbo atitinkamai, nes ir vaikai nėjo į mokyklas ir darželius. Tai tiesiog irgi sako, kad ir nuo tų vaikų pavargo ir šiek tiek nori pailsėti. Tai tas išėjimas į darbą jiems tarsi šventė.“</p> <p>P6: „[...] vaikais ar ne, ten dienoj vietoj buvo irgi nu keletas darbuotojų, kurie tiesiog pavargo, ar jau norėjo grįžti į darbą.“</p> <p>P7: „[...] patiko tai, kad pandemijos metu didžioji dalis darbuotų turėjo mažamečių vaikų, kurie lankė mokyklą. Tai labai buvo laimingi, kad gali būti kartu su vaikas ir stebėti jų pamokas. Gali padėti prisijungti prie kompiuterių ir visa kita.“</p> <p>P7: „[...] darbuotojai iš namų dirbo ne tik ar vyras ir žmona iš namų, bet dar ir vaikai, jungėsi su zoomu prie mūsų. Čia iš visi yra, visiems, tarkim, keturių asmenų šeimą ir keturių atskirų kambarių dirbti. Tai viskas turbūt vertė grįžti į ofisą.“</p> <p>P8: „Mažamečiai vaikai lindo video konferencijų metu į ekranus, trukdė patiems darbuotojams susikaupti, labai blaškė, o nuo to nukentėjo darbo rezultatai. Tie patys tėvai, kurie turi mažamečių vaikų, prašėsi būti sugražinami į ofisus daug anksčiau nei kiti darbuotojai.“</p> <p>P9: „[...] jiems namuose darėsi dirbti sunku, kurie turi šeimas ir mažamečius vaikus. Tikrai pasikeitė pats darbo organizavimas ir kai kurių darbuotojų rezultatai, vienu rezultatai pablogėjo, o kitų pagerėjo, galbūt paprasčiau jiems dirbti nuotoliniu būdu buvo kai kuriems. Kitiems pradėjo darytis, na, namie būtent sunku dėl susikaupimo viso.“</p>
	Viršvalandžiai		<p>P1: „[...] organizacijoje nuotolinio darbo tvarkoje buvo aiškiai apibrėžta, kad net ir dirbant namuose ar hibridiniu būdu darbuotojai neturėtų turėti viršvalandžių ir dirbti papildomai. Tačiau žinoma, kad tą kontroliuoti yra sunkiau ir darbuotojai turėjo daugiau asmeninės atsakomybės tą daryti. Manau, kad taip. Darbuotojams labiau patiko aiškus ofiso apibrėžtas laikas dirbant biure.“</p> <p>P2: „[...] čia labai individualu, nes labai priklauso nuo darbo vietos ir apkrovimų ar pačio žmogaus, o ne kai kurie, ar dirbo ofise ar namuose visada dirba viršvalandžius, o kai kurie arba ofise ir namie turi laisvo laiko.“</p> <p>P2: „[...] žinau žmonių, kuriems patiko darbas iš namų, o pas juos ir pas mane kurį laiką nebuvo tos disciplinos, paskui pabandžiau susidėlioti, nes ir iš organizacijos pusės buvo kursai online'o, dirbant iš namų apie gerovę, apie pertraukų darymą, apie taip, kaip nepamesti to ritmo, o ne, kaip net gal būt svarbu, ne su treningais dirbti ir taip toliau, kad tu jaustumėsi pasiruošęs tam darbui, tai buvo organizacijos tam tikri kursai online'o praveisti. Ta disciplina, sakau, labai vėl asmeninis dalykas, nes jeigu tu pasižiūri, kad tau disciplinuotai yra daug paprasčiau, tvarkingiau, viskas vyksta ir geriau diena pračina, ir nereikia tam paskui vakaroti, tai, bet žinau, yra tokių žmonių, kurie nesilaiko tos disciplinos ir paskui dirba naktim, nes darbą vis tiek reikia padaryti. Tai čia labai individualu, nes ofise pas mus irgi nėra labai tokios griežtos disciplinos, tai tau niekas už nuogaros nesėdi, galiu ateit gal 8, o gal vėliau, tai nežinau, ką ten tam kompiutery veikia darbuotojai.“</p> <p>P3: „Tikrai būna, kad ir dirba ir šeštadieniais ir sekmadieniais, ir net nesiima ten to vadinamo lankstumo. Ta prasme, dirba gerokai, negu po 8 valandas, kaip turėjo būti. Tai čia toks vienas iš sunkumų.“</p> <p>P3: „[...] dirbama daugiau negu 8 valandas, o žmogui, tai jau buvo per daug, bet jau kiekvieno žmogaus buvo pasirinkimas, tikrai irgi buvo kalbama, kad nereikia tiek dirbt, bet, kaip ir sakau, to šeimos ir darbo balanso nebuvimas.“</p> <p>P3: „Tikrai buvo šitas motyvuojantis faktas. Pas mus buvo dar padaryta taip, kadangi darbuotojas dirba vis tiek daugiau, mes už tai jiem mokėjom. Tikrai nėra taip, kad jisai sėdi ir daro darbus už dyką. Tikrai mes irgi pasižiūrėjom, paskaitinėjom, kad turi būti ir pačiam darbuotojui nauda ir kad nebūtų kažkoks nusivylimas.“</p>

		<p>P3: „Ir tikrai pas mus irgi atsirado tokių dalykų, sakykim, žmonės mėgsta pasėdėt ilgiau, bet būna, kad aš praeinu ar pati administratorė, kad jau viskas užtenka, jau darbo diena baigta, ir tiesiog prašom, kad žmogus išeitų. Aišku, būna, jeigu ten kažkokį didelį projektą turi ir neišeina kitaip, jie pasilieka, bet, nu, tiesiog priminimas, kad užtenka viskas, baigti darbai ir nieko nepadarei šiandien, pabaigsi rytoj.“</p> <p>P4: „Iš ties viršvalandžių, gal būt pasitaiko iki valandos laiko, bet čia gal labiau imtume jau tokius ekstra atvejus. O kas liečia čia darbą iš namų, tai esame pakankamai griežti šiuo klausimu ir po darbo valandų tikrai stengiamės netrukdyti darbuotojų, nebent jau tai yra ekstra klausimas, bet iš vadovų jau pusės. Mano žiniomis, tai yra pasitaikę gal būt vienas ar keli kartai, kada laukdavo skambučio po darbo valandų. Viršvalandžių nebuvimas manau skatino darbuotojus sugrįžti į darbą.“</p> <p>P4: „Iš tiesų, taip, buvo toksai kaip ir skatinimas su šituo, kad tikrai ne vienas darbuotojas sakė, kad dirbant namuose tiesiog yra sudėtinga atsiriboti, kas yra darbo laikas, kas yra poilsio laikas. Tai grįžus į ofisą buvo labai griežtai sutarta, kad 17 valandą ofisas yra rakinamas. Nebūdavo tiesiogine to žodžio prasme 17 valandą durys užrakinamos, tačiau visi darbuotojai orientuodavosi, kad 17 valandą reikia pabaigti savo darbus. Su dirbančiais iš namų irgi būdavo stengiamasi susisiekti. Jeigu matome, kad po 17, po 5, o dar kažkas tai dirba, tai būdavo įpareigoti komandų vadovai su savo darbuotojais susisiekti ir pasiklausti, ar reikia pagalbos ir ar tą klausimą galima išspręsti rytojaus dieną. Tai šitas pandemijos metu nebuvo taip jau ryškiai žiūrima visa tai, tačiau po pandemijos grįžus į ofisą, kai supratome, kad tikrai didelė dalis darbuotojo ofise dirba iki 17 valandos, o namie esančių dar po 17 dirba, tai stengiamės susižiūrėti, kad tokių po 17 dirbančių nebūtų, o jeigu yra dirbančių, tai turėdavo atitraukti komandos vadovai ir spręsti, kad to neliktų.“</p> <p>P6: „Tai ta motyvacija dirbti ar ne ir kuo daugiau padaryti tų darbų yra gal net didesnė. Tad savęs spaudimas ar net didesnės atsakomybės jausmas atsiranda, ar ne, kad turi dirbti daugiau stipriau, gal net ir ilgiau, kad pamatytų, kad tu tikrai dirbi, o ne, kad nieko neveiki, bet čia turbūt individualiai. Kiti galbūt sugeba susiplanuoti tą laiką ar ne, ir tos darbus net gi greičiau.“</p> <p>P8: „Pas mus visi ofise dažnai dirba viršvalandžius. Nu ne visi, bet dažnai dirba viršvalandžius, nepriklausant, nuo to, kur jie dirba, ar ofise ar namie, tai tiesiog tokia darbo specifika. Aišku, jeigu garantuotumėm, kad ofise nebus viršvalandžių, tai žinoma jie labiau veržtųsi į darbo vietas.“</p>
--	--	---