

უაკ 159.9

## დისტანციურად მუშაობა: დასაქმებულთა განწყობების ანალიზი

<sup>1</sup>იამზე კუტალაძე, <sup>2</sup>სოფიო დოლიძე

<sup>1,2</sup>პროფესორი, თსუ ფსიქოლოგიისა და განათლების მეცნიერებათა ფაკულტეტი  
ი. ჭავჭავაძის გამზ. 11, თსუ III კორპუსი, 0179 თბილისი

### ანოტაცია

ათეული წლებია დისტანციურ მუშაობასთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლა შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგიის ინტერესის საგანს წარმოადგენს. COVID-19 პანდემიის პირობებში ეს საკითხი უაღრესად აქტუალური გახდა – განსაკუთრებული ინტენსივობით განახლდა დისტანციურად მუშაობის ინდივიდუალური და ორგანიზაციული ეფექტების, ასევე დისტანციურად მუშაობის მიმართ დასაქმებულთა განწყობების კვლევა. წინამდებარე სტატია ასახავს დისტანციურად მუშაობის შესახებ თვისებრივი კვლევის შედეგებს. მასში აღწერილია დასაქმებულთა განწყობები დისტანციურად მუშაობის მიმართ. ნაცადია იმ კონტექსტუალური ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც განსაზღვრავს დისტანციურად მუშაობის მიმართ პოზიტიური განწყობების ფორმირებასა და მის ეფექტიანობას. განხილულია დისტანციურ მუშაობასთან ასოცირებული ისეთი პრობლემები, როგორებიცაა რესურსებზე ხელმისაწვდომობა, ცვლილებებისადმი ადაპტაცია, სამუშაოს ინტენსიფიკაცია და დროის მართვა, მწირი კომუნიკაცია, სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი, ორგანიზაციული მხარდაჭერა და სხვა. თვისებრივი კვლევა მოიცავს სამ ფოკუსჯგუფსა და შვიდ ინტრევიუს. კვლევისთვის შეირჩა საჯარო სექტორში მენეჯერულ და არამენეჯერულ პოზიციაზე დასაქმებული 37 ადამიანი, მათ შორის რეგიონებიდანაც. საკვლევი მოვლენის სიღრმისეული ანალიზისა და კვლევის შედეგების ფართო კონტექსტში წარმოდგენისთვის, სტატიაში განსაკუთრებული აქცენტი დისტანციურ მუშაობაზე ჩატარებული უახლესი კვლევების მიმოხილვაზე კეთდება.

### შესავალი

დისტანციურად მუშაობის საკითხი სამეცნიერო ლიტერატურაში მე-20 საუკუნის 50-იანი წლებიდან აქტიურად განიხილება. სწორედ ამ პერიოდში პირველად გაჩნდა ტერმინი „telework“, იმ საქმიანობის აღსანიშნავად, რომლის შესრულებაც ადამიანს სხვადასხვა სატელეკომუნიკაციო საშუალების გამოყენებით, არასამუშაო ადგილიდან შეეძლო. ტექნოლოგიური განვითარების დონის გათვალისწინებით, დისტანციური მუშაობის პრაქტიკაში დანერგვა მხოლოდ 70-იანი წლების დასაწყისიდან გახდა შესაძლებელი, მას შემდეგ, რაც პერსონალური და პორტატული კომპიუტერების შექმნა დაიწყო. ამ პერიოდიდან აქტიურად მკვიდრდება ტერმინი „telecommuting“. ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციის ფსიქოლოგიური ლექსიკონის განმარტებით: „ტელეკომუტინგი არის სახლიდან მუშაობა, რომლის დროსაც კომპიუტერის, ტელეფონის ან სხვა ტექნოლოგიის გამოყენებით ხორციელდება ცენტრალურ სამუშაო ადგილსა თუ სხვა ლოკაციებზე მყოფ ადამიანებთან კომუნიკაცია. ეს არის ყველაზე გავრცელებული ალტერნატიული სამუშაო გრაფიკი, რომელიც გამოიყენება საჯარო

ორგანიზაციებში, როგორც თანამშრომლების აყვანისა და შენარჩუნების, პროდუქტიულობის ზრდისა და ორგანიზაციის ხარჯების ოპტიმიზაციის საშუალება” (<https://dictionary.apa.org/telecommuting>). ამავე ლექსიკონში ტელეკომუტირების სინონიმად მოხსენიებულია teleworking. სხვა განმარტებით, ტელეკომუტირები გულისხმობს სამსახურში „სიარულს“ ტექნოლოგიების გამოყენებით ან ალტერნატიული სამუშაო გარემოს შექმნას ნებისმიერ ადგილზე (Narayanan, Menon, Plaisent & Bernard, 2017).

დისტანციურად მუშაობის აღსანიშნავად ლიტერატურაში სხვადასხვა ტერმინი გვხვდება: *e-working*, *teleworking*, *telecommuting*. თანამედროვე ლიტერატურაში უფრო ხშირად იყენებენ ტერმინს Remote Working. ასეთი ტიპის სამუშაოს შემსრულებლებს უწოდებენ Remote Worker (დისტანციურად მომუშავე) ან Home Worker (სახლში მომუშავე).

თანამედროვე ციფრული სამყაროს გავლენით სამუშაო ადგილის კლასიკური გაგება შეიცვალა. დღეს ისე, როგორც არასდროს, დასაქმებულებს შეუძლიათ, მაგალითად, იმოგზაურონ და ნებისმიერ დროს და მსოფლიოს ნებისმიერი წერტილიდან ჩაერთონ სამუშაო პროცესებში. ლიტერატურაში ასეთ ფენომენს Digital Nomadism-ს უწოდებენ, რაც ქართულად „ციფრულ მომთაბარეობას“ ნიშნავს (Beverly Yuen Thompson, 2019).

ათეული წლებია დისტანციურ რეჟიმში მუშაობასთან დაკავშირებული საკითხების შესწავლა მრავალი მკვლევრის ინტერესის საგანს წარმოადგენს. პანდემიის პირობებში ეს საკითხი განსაკუთრებით აქტუალური გახდა. COVID-19-ის გავრცელებით სამყარო ვირტუალურ რეალობად გადაიქცა. კორონავირუსთან დაკავშირებული საფრთხე შეეხო ადამიანის ფუნქციონირების ყველა სფეროს, მათ შორის, უპირველეს ყოვლისა, შრომით საქმიანობას. თვითიზოლაცია და დისტანციური მუშაობა დასაქმებულთათვის პანდემიასთან გამკლავებისა და თვითგადარჩენის ერთადერთი გზა აღმოჩნდა. დისტანციური მუშაობის სტილზე ასეთი სწრაფი გადასვლა გლობალურად იმდენად რთული და სერიოზული გამოწვევა იყო, რომ პანდემიის პირობებში დისტანციურ მუშაობასა და მასთან დაკავშირებულ საკითხებზე უამრავი სტატია თუ ექსპერტული მოსაზრება გამოქვეყნდა მნიშვნელოვანი ორგანიზაციების მიერ, როგორებიცაა საერთაშორისო შრომის ორგანიზაცია (ILO), ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაცია (APA), ამერიკული ფსიქიატრიული ასოციაციის ფონდი (American psychiatric association foundation) და სხვა. ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციამ პანდემიით წამოჭრილი გამოწვევების საპასუხოდ გამოაქვეყნა სტატია, რომელშიც ორგანიზაციის ფსიქოლოგები აძლევდნენ მენეჯერებსა და დასაქმებულებს რეკომენდაციებს იმის თაობაზე, თუ როგორ უნდა წარმართონ სამუშაო პროცესი ეფექტიანად, სანამ სოციალური იზოლაციის მოთხოვნა ძალაში დარჩება. პანდემიის პირობებში დისტანციურად მუშაობის თავისებურებებით, დისტანციური სამუშაოსადმი თანამშრომელთა განწყობებითა და დამოკიდებულებებით დაინტერესდნენ და კომპლექსური კვლევები ჩაატარეს ორგანიზაციებმა Pricewaterhousecoopers (PWC), IBM და სხვა.

პრაქტიკოსთა და მკვლევართა გაზრდილი ინტერესი განპირობებულია იმ გარემოებით, რომ პანდემიისგან გამოწვეული სტრესი, დისტანციურ მუშაობასთან ადაპტაციის სირთულეები კრიტიკულად მნიშვნელოვანია როგორც დასაქმებულების კეთილდღეობისთვის, ასევე ორგანიზაციების წარმატებული ფუნქციონირებისთვის. მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციურად მუშაობას რამდენიმე ათეული წელია

იკვლევენ, არსებობს აზრთა სხვადასხვაობა დისტანციურად მუშაობის პოზიტიური თუ ნეგატიური ეფექტების შესახებ, განსხვავებულია მისდამი დასაქმებულთა დამოკიდებულებებიც. ეს ტენდენცია ჩვენს კვლევაშიც გამოიკვეთა.

### **პანდემიით გამოწვეული ორგანიზაციული ცვლილებები და დასაქმებულთა განწყობები**

დისტანციურ მუშაობაზე გადასვლა დაუგეგმავი, სწრაფი და მასშტაბური ცვლილება იყო როგორც დასაქმებულთათვის, ასევე ორგანიზაციებისთვის. ეს ცვლილება ადამიანების ზოგადი ცხოვრების წესის რადიკალური ცვლილების ფონზე განხორციელდა, რაც თვითიზოლაციასა და სოციალურ დისტანცირებაში გამოიხატა. ჩვენი ინტერესის საგანი იყო იმის გარკვევა, თუ რა ფსიქოლოგიურ და ორგანიზაციულ სირთულეებთან იყო დაკავშირებული ამ ცვლილებებთან ადაპტაცია.

უახლესი პუბლიკაციების მიხედვით, დაინფიცირების შიში, სოციალური დისტანცირება, ფინანსური ვალდებულებები, სამსახურის დაკარგვის შიში გახლდათ ის ფაქტორები, რომლებმაც ძალიან დიდი გავლენა მოახდინა ადამიანების ფსიქოლოგიურ კეთილდღეობასა და ემოციურ სტაბილურობაზე. ადამიანთა უმრავლესობა მოიცვა აპათიამ და დეპრესიულმა განწყობამ (Samantha K Brooks, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, Gideon James Rubin, 2020). პანდემიაზე ადამიანების ტიპური რეაქცია იყო გაურკვეველობა, მიმდინარე მოვლენებზე კონტროლის დაკარგვის განცდა, გარდაუვალი საფრთხის მოლოდინი და სიტუაციის თავიდან აცილების, მისგან „გაქცევის“ ძლიერი სურვილი, შფოთვა და შიში მომავლის, ახლობლების გამო. სწორედ ამ ფონზე განხორციელდა მასშტაბური ორგანიზაციული ცვლილებები და მასიური გადასვლა მუშაობის დისტანციურ რეჟიმზე. დაუცველობის განცდა გამძაფრდა ორგანიზაციული ცვლილებებით გამოწვეული დისკომფორტითა და სამსახურის დაკარგვის შიშით. ცვლილებებთან ადაპტაციის პროცესი ასეთი „გლობალური“ სტრესის ფონზე კიდევ უფრო რთული და გამოწვევებით სავსე აღმოჩნდა.

ცნობილია, რომ ყველა ორგანიზაციულ ცვლილებას აქვს როგორც პოზიტიური, ასევე ნეგატიური მხარე. ფორსმაჟორულად განხორციელებული ცვლილებები, დაგეგმილ ცვლილებებთან შედარებით, ბევრად უფრო ძლიერ ნეგატიურ რეაქციებს იწვევს დასაქმებულებში. ორგანიზაციული ცვლილებების თეორიების მიხედვით, სანამ თანამშრომლები მიიღებენ ცვლილებას, გაიაზრებენ მის პოზიტიურ მხარეს, ჩაერთვებიან ცვლილების განხორციელების პროცესში, პირველი ტიპური რეაქცია არის უარყოფა, რეზისტენტულობა და ცვლილების მიმართ შიში.

დასაქმებულთა განწყობების კვლევა ჩვენც დისტანციურ მუშაობაზე მათი პირველი რეაქციების შესწავლით დავიწყეთ. დასაქმებულთა უმრავლესობისთვის თავდაპირველად სრულიად წარმოუდგენელი იყო სამუშაო რეჟიმის/ფორმატის ამგვარი ცვლილება. ორგანიზაციათა უმრავლესობაში ცვლილებები ფორსმაჟორულ ვითარებაში წარიმართა – თანამშრომლებს ვითრების გაანალიზების დრო და საშუალება არ მიეცათ. დასაქმებულები განიცდიდნენ დაბნეულობას, შფოთვას. ეს განცდები ძალზე ინტენსიური იყო საწყის ეტაპზე. მენეჯერულ პოზიციაზე მომუშავე პერსონალი განსაკუთრებით ღელავდა იმის თაობაზე, თუ როგორ მოხერხდებოდა ელექტრონულ ფორმატში დისტანციურად მუშაობის პროცესის მართვა – როგორ შეძლებდნენ საქმის განაწილებას, მონიტორინგს, უკუკავშირის მიწოდებას თანამშრომლებისთვის, მათ მხარდაჭერას, რამდენად რეალისტური იქნებოდა ამა თუ იმ სამუშაო აქტივობის დისტანციურად წარმართვა და სხვა. ყოველივე ამას ახლდა შიში

კოვიდისიტუაციასთან დაკავშირებით, რაც საერთო ემოციურ ფონს საკმაოდ ამძიმებდა. დასაქმებულთა უმრავლესობას იმდენად აშფოთებდა დასწებოვნების საფრთხე, რომ დისტანციურ რეჟიმზე გადასვლას ერთადერთ სწორ გადაწყვეტილებად აფასებდნენ.

მიუხედავად საინფორმაციო და საკომუნიკაციო ტექნოლოგიების ინტენსიური განვითარებისა ბოლო წლების განმავლობაში, საქართველოში, განსაკუთრებით რეგიონებში, ორგანიზაციებს დისტანციური მუშაობის გამოცდილება არ ჰქონიათ. დასაქმებულებმა დისტანციური მუშაობა მიიღეს როგორც ფაქტი, მოცემულობა და დაიწყეს მიმდინარე საკითხების დარეგულირება მათ ხელთ არსებული ცოდნისა და რესურსის შესაბამისად. დისტანციურ რეჟიმთან ადაპტირებისთვის დროის განსხვავებული ინტერვალი გახდა საჭირო. დასაქმებულებს, რომელთაც პანდემიამდე დისტანციური მუშაობის მინიმალური გამოცდილება მაინც ჰქონდათ, ამ გამოცდილების წყალობით შედარებით გაუადვილდათ შეზღუდვების პირობებში საქმიანობა. დისტანციური მუშაობა პირველ ეტაპზე საინტერესო გამოწვევა აღმოჩნდა დასაქმებულთა ნაწილისთვის – რესპონდენტები დადებით განცდებსა და გარკვეულ პოზიტიურ მოლოდინებზეც საუბრობდნენ – საწყის ეტაპზე მათ ჰქონდათ კომფორტის გრძნობა და სამუშაოს შემსუბუქების მოლოდინი (რომ მეტი დრო გამოუჩნდებოდათ სახლისა და ოჯახისათვის, მეტი თავისუფლება ექნებოდათ სამუშაოს დაგეგმვაში, მიუხედავად სრული დატვირთვით მუშაობისა). თუმცა ეს მოლოდინი, ფაქტობრივად, არ გამართლდა.

### **რესურსების ხელმისაწვდომობა და ორგანიზაციის მხარდაჭერა**

ცვლილებებთან ადაპტაცია თავისთავად სტრესული პროცესია და თანმდევ სირთულეებთან ეფექტიანად გამკლავებას ახერხებენ ის ადამიანები, რომელთაც შესაბამისი რესურსები აქვთ. რესურსებში იგულისხმება როგორც პიროვნული მახასიათებლები (მაგ., სტრესგამძლეობა, თვითეფექტიანობის განცდა, მედეგობა, ოპტიმიზმი...) და ენერჯია, ასევე ტექნოლოგიები და სამუშაო პირობები. რესურსების ფლობა მნიშვნელოვან გავლენას ახდენს ინდივიდების, ჯგუფების, საზოგადოებისა თუ ორგანიზაციების ადაპტაციაზე (Alvaro, C., Lyons, R.F., Warner, G. et al. 2010).

დისტანციურად მუშაობაზე საუბრისას, თითქმის ყველა შემთხვევაში, საქმე გვაქვს მობილურ ტექნოლოგიებთან. სწორედ მობილური ტექნოლოგია ხდის შესაძლებელს დასაქმებულთა აბსოლუტური უმრავლესობისთვის ოფისის გარეთ, სხვა ადგილებიდან, არასამუშაო საათებში მუშაობას (Duxbury and Smart, 2011). შესაბამისად, მობილურ ტექნოლოგიებზე წვდომა და სათანადო რესურსების არსებობა კრიტიკულად მნიშვნელოვანი კომპონენტი აღმოჩნდა პანდემიის პირობებში დისტანციურ მუშაობასთან ადაპტაციის პროცესში.

რა რესურსებს ფლობენ ქართულ რეალობაში დასაქმებულები სტრესთან გასამკლავებლად და ცვლილებებთან ადაპტაციისათვის? კვლევის ფარგლებში დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთ მთავარ შეზღუდვად სახლში მობილურ ტექნოლოგიებზე წვდომა, მუშაობისთვის მწირი რესურსები და ტექნიკურ საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემები დასახელდა. აქ იგულისხმება საოფისე პირობებთან შედარებით ფუნქციურად სუსტი კომპიუტერული ტექნიკის ფლობა და მაღალსიჩქარიან ინტერნეტთან ხელმისაწვდომობა. მნიშვნელოვანი ფაქტორი აღმოჩნდა იზოლირებული სამუშაო სივრცის არარსებობაც – ბევრ დასაქმებულს არ აქვს სახლში სამუშაოსათვის შესაბამისი პირობები, რაც დაბრკოლებას წარმოადგენს სამუშაოზე კონცენტრირების დროს. სამუშაო სივრცის მოწყობის თვალსაზრისით

პრობლემა ექმნებათ, ძირითადად, იმ დასაქმებულებს, რომლებსაც ჰყავთ ოჯახები და მცირეწლოვანი შვილები. პრობლემა განსაკუთრებით მწვავეა მაშინ, როდესაც სასწავლო პროცესი მიმდინარეობს, რადგან მშობლების პარალელურად ბავშვებსაც სჭირდებოდათ ტექნიკა და სივრცე ონლაინ-გაკვეთილებისთვის. სახლში სამუშაო სივრცის მოწყობა პრობლემას უქმნის არა მხოლოდ დასაქმებულ ადამიანებს, არამედ მათი ოჯახის წევრებს, რომლებიც ცდილობენ, ხელი შეუწყონ მათ მუშაობაში.

კომპეტენციებთან და მოტივაციასთან ერთად, თანამშრომლის ეფექტიანობას ორგანიზაციული გარემო განსაზღვრავს. გარემომ უნდა მისცეს მას შესაძლებლობა, შეასრულოს თავისი საქმე მაღალი სტანდარტით. რესურსებზე ხელმისაწვდომობის თვალსაზრისით სახლში „სამუშაო გარემო“ უმეტესად შეზღუდულია. ცვლილებებთან ადაპტაციის პროცესის თანამდევ ფსიქოლოგიურ სირთულესთან ერთად, მწირი ან გაუმართავი სამუშაო რესურსები კიდევ უფრო ართულებს ადაპტაციის პროცესს.

რეგიონების წარმომადგენელთა შემთხვევაში საკითხი განსაკუთრებით მწვავედ დგას. ორი მთავარი გამოწვევა, რომლის წინაშეც ისინი აღმოჩნდნენ, იყო მობილურ ტექნოლოგიებზე ხელმისაწვდომობა და დასაქმებულთა მზაობა დისტანციური მუშაობისთვის კომპიუტერული კომპეტენციების თვალსაზრისით. თუ დასაქმებულს დისტანციურად მუშაობისთვის საჭირო კომპეტენციები არ გააჩნია, ის სირთულეებს აწყდება და შედეგად უარყოფითად არის განწყობილი მუშაობის ასეთი ფორმატის მიმართ.

აღნიშნულ პრობლემებს თბილისსა და რეგიონებში, ორგანიზაციებმა სხვადასხვა ხარისხით გაართვეს თავი. ორგანიზაციათა ნაწილში მოხერხდა თითოეული თანამშრომლის უზრუნველყოფა კომპიუტერით, რომელიც აღჭურვილი იყო ყველა საჭირო პროგრამითა თუ ბაზით, სპეციალურად შექმნილი ან შეძენილი ელექტრონული პლატფორმებით, სპეციალური უსაფრთხოების სისტემებით და ა. შ. ორგანიზაციათა ნაწილში კი თანამშრომელთა პირადი ტექნიკური რესურსების ან ორგანიზაციაში არსებული ამორტიზებული ტექნიკის ხარჯზე მოხდა მუშაობის დისტანციურად გაგრძელება. დროთა განმავლობაში მეტ-ნაკლებად დარეგულირდა სხვადასხვა რესურსზე წვდომის საკითხი. მიუხედავად ამისა, მონაწილეთა ნაწილისთვის აქტუალობას ინარჩუნებს პირადი კომპიუტერების უსაფრთხოების, ასევე, კონფიდენციალურ ინფორმაციაზე წვდომის საკითხი.

დასაქმებულთა უმრავლესობა მზად აღმოჩნდა დისტანციურად, ელექტრონულად მუშაობისთვის სათანადო უნარ-ჩვევების თვალსაზრისით. უნდა აღინიშნოს, რომ ფაქტობრივად ყველა ორგანიზაციის თანამშრომელი IT დეპარტამენტს ადაპტაციის პროცესში სერიოზულ მხარდამჭერად აღიქვამს და პოზიტიურად ახასიათებს.

დისტანციური მუშაობისას ტექნიკური უზრუნველყოფა ორგანიზაციის ეფექტიანობის მისაღწევად შექმნილ მინიმალურ პირობას წარმოადგენს. რესურსებზე დაბალი ხელმისაწვდომობა ზღუდავს ვირტუალურ რეჟიმში ეფექტიანი შრომითი საქმიანობის შესაძლებლობას. კორონავირუსით შექმნილ ფორსმაჟორულ სიტუაციაში, განსაკუთრებით საწყის ეტაპზე, როგორც ჩანს, სრულად ვერ მოხერხდა დასაქმებულთა უზრუნველყოფა შესაბამისი რესურსებით, განსაკუთრებით რეგიონებში, რამაც თვალსაჩინო გახადა გარკვეული უთანასწორობა და ოჯახის სოციალურ-ეკონომიკური სტატუსის გავლენა დისტანციურად მუშაობისთვის აუცილებელი რესურსებით (მობილური რესურსები, გამართული ინვენტარი, საკომუნიკაციო პლატფორმა, სამუშაო სივრცე და სხვა) უზრუნველყოფაზე. თუმცა აქვე უნდა აღინიშნოს წარმატებული ადაპტაციისა და რესურსებით უზრუნველყოფის საკითხში ორგანიზაციული

მხარდაჭერის არა ერთი შემთხვევა, რაც არსებული წარმატებული პრაქტიკის განვრცობის წინაპირობა შეიძლება იყოს.

### სამუშაოს ინტენსიფიცირება და დროის მართვა

დრო სტრატეგიული მნიშვნელობის რესურსია, რომელიც აუცილებელია კონკრეტული მიზნების მისაღწევად. ჩვეულებრივ, დროის მართვა ერთ-ერთი ყველაზე კრიტიკული საკითხია დასაქმებულთა პროდუქტიულობის მიღწევაში. დისტანციური მუშაობის პირობებში დროის მენეჯმენტის, დროითი რესურსის რაციონალური განკარგვის მნიშვნელობა ძალზე გაზრდილია. დისტანციურ სამუშაოს ავტომატურად მოჰყვება დროის მართვის დამატებითი გამოწვევები. დროის მენეჯმენტთან დაკავშირებული ქაოტურობა დამახასიათებელი აღმოჩნდა COVID-19 პანდემიის პირობებში დისტანციური მუშაობისთვის. გამოქვეყნდა არა ერთი პუბლიკაცია და რეკომენდაცია იმის შესახებ, თუ როგორ უნდა ვმართოთ დრო დისტანციური მუშაობისას.

სამუშაოს მოცულობის ან/და სამუშაო საათების მატება სახლიდან მუშაობის ერთ-ერთი „გვერდითი ეფექტია“. ეს ვარაუდი ეყრდნობა ერთ-ერთ ჩინურ კომპანიაში (Ctrip) ჩატარებულ კონტროლირებულ ექსპერიმენტს, რომელიც გულისხმობდა თანამშრომლების შემთხვევითობის პრინციპით განაწილებას ოფისსა და სახლში. სახლში მომუშავეები 13%-ით მეტად პროდუქტიულები აღმოჩნდნენ, ოფისში მომუშავეებთან შედარებით. კვლევამ აჩვენა, რომ მათი პროდუქტიულობა სამუშაო საათების გაზრდას უკავშირდებოდა (Bloom & Liang, 2015), ანუ ადამიანები მუშაობას გაცილებით უფრო მეტ დროს უთმობდნენ, რაც განსაზღვრავდა მათ ეფექტიანობას.

ჩვენი კვლევის მონაწილეთა შეფასებით, დისტანციური მუშაობის მთავარი გამოწვევა სწორედ დროის მართვაა. ამას ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტებიც აღნიშნავენ. დასაქმებულებს აქვთ განცდა, რომ წაიშალა ზღვარი სამუშაო და არასამუშაო დროს შორის. სამუშაო დრო მნიშვნელოვნად გაიზარდა და არანორმირებული სამუშაო გრაფიკი „რთულად გასაძლები“ აღმოჩნდა. არანორმირებულმა სამუშაო გრაფიკმა და გაზრდილმა სამუშაო დრომ სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსსაც შეუქმნა საფრთხე. მიუხედავად იმისა, რომ სამუშაო საათების შემდეგ ოფისში დარჩენა კვლევაში მონაწილე პირებს ჩვეული სამუშაო რეჟიმის დროსაც ხშირად უხდებოდათ, სახლში მისვლის შემდგომი პერიოდი „უკვე მათი იყო“. დისტანციურად მუშაობისას კი ეს შეგრძნება გაქრა, განცდა, რომ რაღაც არის გასაკეთებელი, მუდმივი გახდა. იმისათვის, რომ სამუშაო სათანადოდ შეასრულონ, დასაქმებულთა უმავლესობა შაბათ-კვირასაც მუშაობაში ატარებს, რაც უკმაყოფილების წყაროა. დასაქმებულების აზრით, გარკვეული პერიოდის შემდეგ ეს აუცილებლად ნეგატიურად აისახება მათ მიერ სამუშაოს შესრულებასა და მათ ფსიქოლოგიურ მდგომარეობაზე.

### სოციალური იზოლაცია და ორგანიზაციული კომუნიკაცია

მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციური მუშაობის პირობებში გაიზარდა სამუშაოს მოცულობა და მის შესასრულებლად საჭირო ძალისხმევა, კვლევების თანახმად, დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან გამოწვევად დასაქმებულები თანამშრომლებთან და მაღალი რგოლის მენეჯერებთან კოორდინირებული კომუნიკაციის პრობლემას მიიჩნევენ (Buffer, 2020). ეს ტენდენცია, განსაკუთრებით აფილაციისა და ადამიანებთან ურთიერთობების სიმწირით

გამოწვეული ფსიქოლოგიური სირთულეები, მკაფიოდ გამოიკვეთა ჩვენს კვლევაშიც, რაც ჩვენი კულტურული თავისებურებებითაც შეიძლება აიხსნას.

კომუნიკაცია ორგანიზაციაში ემსახურება რამდენიმე ძირითადი მიზნის მიღწევას, მათ შორისაა კონტროლი, მოტივაცია და ინფორმირება. სამუშაოსთან დაკავშირებული პრობლემების შესახებ საქმის კურსში ყოფნა და მომუშავეთა კონტროლი მხოლოდ კომუნიკაციის მეშვეობით არის შესაძლებელი. კომუნიკაცია ამაღლებს მოტივაციას, თუ თანამშრომლებს მკაფიოდ განუმარტავენ, რა უნდა გაკეთდეს, რამდენად კარგად ასრულებენ დაკისრებულ მოვალეობებს და რა არის საჭირო შესრულების გასაუმჯობესებლად. ინფორმაციის გაცვლასთან ერთად, კომუნიკაციის მნიშვნელოვანი ფუნქციაა სოციალიზაცია. კომუნიკაციის მეშვეობით ადამიანები გამოხატავენ თავიანთ კმაყოფილებას თუ ფრუსტრაციას, ემოციებსა და სოციალურ საჭიროებებს, ეძებენ მხარდაჭერას და გამოხატავენ ემპათიას. კვლევები ცხადყოფს, რომ პანდემიის პირობებში დისტანციურად მომუშავე დასაქმებულები განიცდიან სოციალურ და პროფესიულ იზოლაციას. „სოციალური დისტანცირების“ ზომებმა მილიონობით დასაქმებული დააშორა სოციალური მხარდაჭერის პირად სისტემებს სამსახურის გარეთაც. სოციალურმა და ფიზიკურმა დისტანცირებამ ხელი შეუწყო სტრესის დონის ესკალაციას (Samantha K Brooks, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, Gideon James Rubin. 2020).

უშუალო კომუნიკაციის შეზღუდვა დისტანციური მუშაობის მახასიათებელია. COVID-19 პანდემიის პირობებში ფაქტობრივად ყველა დაწესებულება იძულებული გახდა, დაენერგა დისტანციური მუშაობა, რადგან ამ ფორმით კომუნიკაცია თანამშრომლებთან თუ სერვისის მომხმარებლებთან ერთმნიშვნელოვნად უსაფრთხოა. სწორედ ეს შეზღუდვა აზღვევს ადამიანებს შორის უშუალო ურთიერთობასთან ასოცირებულ ინფექციის გავრცელების ყველა რისკს. მაგრამ ადამიანის ერთ-ერთი ბაზისური ფსიქოლოგიური მოთხოვნილება სწორედ აფილაციის, ანუ გარშემომყოფებთან სოციალური ინტერაქციის დამყარების მოთხოვნილებაა – ადამიანებს აქვთ სურვილი, ჰქონდეთ მნიშვნელოვანი სოციალური ურთიერთობები სხვებთან, იზრუნონ სხვებზე და დადებით სოციალურ ინტერაქციაში იმყოფებოდნენ მათთან (Deci & Ryan, 2017). დისტანციური მუშაობისაგან განსხვავებით, ჩვეული სამუშაო რეჟიმი მათ ამ მოთხოვნილების დაკმაყოფილების საშუალებას აძლევს. როგორც პანდემიის პერიოდში ჩატარებულმა კვლევებმა ცხადყო, დისტანციურად მომუშავეებს ძალიან აწუხებთ პირისპირ კომუნიკაციის დეფიციტი და განიცდიან მარტოობას. ტექნოლოგიების განვითარებამ, ერთი შეხედვით, გადაწყვიტა კომუნიკაციის პრობლემა, თუმცა თანამშრომელთა გარკვეული ნაწილისათვის საოფისე რუტინა და თანამშრომლებთან პირისპირ კომუნიკაცია კრიტიკულად მნიშვნელოვანი დარჩა (Dr. KDV Prasad, Dr. Mruthyanjaya Rao Mangipudi, Dr. Rajesh W. Vaidya, Budumuru Muralidhar, 2020). დისტანციურად მომუშავე ადამიანები უფრო მეტად განიცდიან დაძაბულობას. მათ მეტი დრო და ენერჯია სჭირდებათ იმისთვის, რომ დაუკავშირდნენ თავიანთ კოლეგებს – რთული ხდება კოორდინირებულად მუშაობა, დავალებების გაცემა და საჭირო ინფორმაციის მიღება. გარდა ამისა, დასაქმებულები მოკლებულნი არიან სპონტანურ ურთიერთობებს, ემოციურ მხარდაჭერას, პირისპირ ინტერაქციას და სხვა ბენეფიტებს, რომლებიც მხოლოდ საოფისე სივრცეში არსებობს. ასევე, თანამშრომლებთან და ლიდერებთან არაპირდაპირი კომუნიკაცია ხშირად იწვევს არასწორ ან ორაზროვან მოლოდინებს (Perry, Hunter & Rubino, 2018). სოციალური იზოლაცია და პროცესებიდან გამოთიშვა ხშირად არის დასაქმებულთა უკმაყოფილების

მიზეზი. სწორედ ამ მიზეზების გამო ჩინურ კომპანიაში (Ctrip) ჩატარებული კვლევის ცდისპირთა ნახევარზე მეტმა ცდის დასრულების შემდეგ არჩია ოფისში დაბრუნება (Delanoëije, 2019). ისინი აღნიშნავენ, რომ ძალიან აკლდათ შესვენებებზე საუბრები და სამუშაოს შემდგომი სოციალიზაცია.

ჩვენი კვლევის საფუძველზეც გამოიკვეთა დისტანციური მუშაობის თანხმლები ფსიქოლოგიური სირთულეები, რასაც ამამაფრებდა იზოლაცია და უშუალო კომუნიკაციის უკიდურესი სიმწირე. განსაკუთრებით მწვავედ დგას ეს საკითხი ადამიანებთან, რომლებიც მარტო ცხოვრობენ და ოჯახის წევრებთანაც შეზღუდული აქვთ კომუნიკაცია. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ უფრო გრძელვადიან პერსპექტივაში, იზოლაციის პირობებში დისტანციურად მუშაობა ასოციალურობას წინაპირობაც შეიძლება გახდეს. ტექნოლოგიების ინტენსიური განვითარების ეპოქაში ეს პრობლემა ისედაც უდგას კაცობრიობას.

დიდი მნიშვნელობა აქვს ამ თვალსაზრისით სამუშაოს სპეციფიკასაც. იმ ორგანიზაციათა წარმომადგენლები, რომელთაც უხდებათ ქვეყნის შიდა თუ საგარეო პარტნიორებთან ინტენსიური ურთიერთობა, მიიჩნევენ, რომ პირად ურთიერთობებს ვერაფერი ჩაანაცვლებს. თუმცა ამ კონტექსტში დისტანციური მუშაობის პოზიტიური მხარეც გამოიკვეთა – პარტნიორებთან ონლაინპლატფორმების საშუალებით ურთიერთობა გავიდა ფორმალური სამუშაო ურთიერთობების ჩარჩოებიდან და, მიუხედავად დისტანციურობისა, უფრო უშუალოც კი გახდა იმით, რომ ადამიანებმა ერთმანეთის „სახლებში შეიხედეს“.

მიუხედავად ხშირი დისტანციური შეხვედრებისა, დასაქმებულებს მაინც აქვთ ერთგვარი დეფიციტის განცდა, რომელიც თანამშრომლებთან უშუალოდ შეხვედრის, „ყავის ნახევარი საათის“ განმავლობაში საუბრის, აზრებისა და გეგმების გაზიარების შეუძლებლობას უკავშირდება. სწორედ ეს ფენომენი – მწირი ჯგუფშიდა ინტერპერსონალური კომუნიკაცია და მისი გავლენა სამუშაოს შესრულებასა და ინოვაციებზე – იყო ძირითადი მიზეზი სახლიდან მუშაობის აკრძალვის კომპანია YAHOO- ში 2013 წელს.

სრულყოფილი სოციალური ურთიერთობები უმნიშვნელოვანესი ფაქტორია ფსიქიკური ჯანმრთელობისა და კეთილდღეობისათვის (Mogilner, Whillans, & Norton, 2018). მეცნიერები მიიჩნევენ, რომ კვლევის საგანი უნდა გახდეს სახლიდან მუშაობაზე სწრაფი გადასვლით გამოწვეული არასაკმარისი სოციალური ურთიერთობები და ამ ფაქტორის წილი ფსიქიკურ ჯანმრთელობასა და კეთილდღეობაში.

დისტანციური მუშაობის პირობებში, ორგანიზაციული კომუნიკაციის ეფექტიანად აწყობაში კრიტიკულად მნიშვნელოვანია მენეჯმენტისა და ადამიანური რესურსების მართვის სპეციალისტების როლი, საკომუნიკაციო სისტემების მოდერნიზაცია და გამართვა, ორგანიზაციული მხარდაჭერა. ცხადია, ფორსმაჟორულ სიტუაციაში ვერ მოხერხდა მასშტაბური ორგანიზაციული ცვლილებებისთვის სათანადოდ მომზადება, შედეგად თანამშრომლეთა დიდი ნაწილი აღმოჩნდა ფსიქოლოგიური და ორგანიზაციული გამოწვევების წინაშე, რომლებთან გამკლავებაც მათთვის მარტივი არ აღმოჩნდა. გართულდა დავალებასთან დაკავშირებული პროცესების მართვა, ცოდნის გაზიარება და ჯგუფშიდა ურთიერთობები.

დისტანციური სამუშაოს თანამდევია შიში, რომ ასეთი სამუშაო დაწინაურების და ზრდის შანსებს ამცირებს. ამაზე მეტყველებს 24 ქვეყანაში გამოკითხული 11 000 რესპონდენტის მონაცემები: 50% აღნიშნავენ, რომ აქვთ ნაკლები კომუნიკაცია ოფისში მყოფ კოლეგებთან და მენეჯმენტთან, ასევე, აქვთ განცდა, რომ ოფისში მომუშავეებთან



შედარებით, ბევრად მცირე დაწინაურების შანსი ეძლევათ. თუმცა, როგორც მკვლევრები აღნიშნავენ, პანდემიის პირობებში დისტანციურად მომუშავეთა მასშტაბის ზრდამ სტიგმის შემცირება გამოიწვია. მომუშავეთა 50%-ის ნაცვლად ახლა უკვე 90% თვლის, რომ მენეჯერი მხარს უჭერს მათ განვითარებას (Chung, 2020). ალბათ ამით არის განპირობებული ის ფაქტი, რომ დისტანციურ მუშაობასთან დაკავშირებული სტიგმა ჩვენი კვლევის შედეგებში არ გამოვლინდა.

დისტანციურ სამუშაოს უამრავი ბენეფიტი აქვს, გამართული კომუნიკაციის შემთხვევაში მათი გამოყენება ეფექტიანად შეიძლება უკეთესი შედეგების მისაღწევად. ითვლება, რომ სახლიდან მუშაობის მოცულობა კომუნიკაციის და ცოდნის გაზიარების სიმწირის პირდაპირპროპორციულია, თუმცა ნაკლებად დამაზიანებელია, თუკი სახლიდან მუშაობას არა ტოტალური, არამედ კომბინირებული სახე აქვს. ასევე, გასათვალისწინებელია დავალებების ურთიერთდამოკიდებულების<sup>1</sup> ხარისხი და ის, თუ რამდენად კოორდინირებულია სამუშაო პროცესი. სწორედ ეს ცვლადი განაპირობებს სამუშაოს ადგილმდებარეობასა და პროდუქტიულობას შორის კავშირს და არა დასაქმებულთა ადგილსამყოფელი. ამ ვარაუდს ამყარებს საერთაშორისო კვლევის შედეგი, რომელიც 28 კომპიუტერული პროგრამული უზრუნველყოფის კომპანიის 400 მენეჯერზე ჩატარდა. იმ კომპანიებში, სადაც სამუშაო პროცესი იმგვარად იყო დაგეგმილი, რომ სრულყოფილი კომუნიკაციის და კოორდინირებული მუშაობის საშუალება ჰქონდათ გუნდებს, მიუხედავად სამუშაო ლოკაციისა, თანამშრომლებს შესრულებული სამუშაოს და პროდუქტიულობის მაღალი მაჩვენებელი ჰქონდათ. აქვე უნდა აღინიშნოს გამართული ტექნოლოგიების ქონისა და ეფექტიანი გამოყენების უნარის მნიშვნელობა (Van der Lippe, T. & Lippenyi, Z, 2020).

დისტანციურ მუშაობაზე მასობრივ გადასვლასთან დაკავშირებით ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციის მიერ გამოქვეყნებული ერთ-ერთი რეკომენდაცია ასეთია: ეძებეთ სოციალური კავშირები. კოლეგებთან, ხელმძღვანელსა და მომხმარებლებთან კავშირის შენარჩუნებას პირველხარისხოვანი მნიშვნელობა ენიჭება დისტანციური სამუშაოს წარმატებით შესრულებაში. ადამიანური რესურსის მართვის სპეციალისტებმა დისტანციურად მომუშავეებთან ერთად უნდა შეიმუშაონ სოციალური და პროფესიული ურთიერთმხარდაჭერის სისტემა, რათა ის სოციალური სტრუქტურა, რომელიც კორპორატიულ სამუშაო პირობებში არსებობს, მაქსიმალურად გადავიდეს და აისახოს დისტანციურად მუშაობის პირობებშიც.

### სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი

ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რომელიც კვლევის ფარგლებში გამოიყო, არის დისტანციური მუშაობის გავლენა სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსზე. ეს გასაკვირი არ არის, რადგან დისტანციური მუშაობის დროს ხდება სამუშაო-ოჯახის სივრცის ზედდება, იშლება ფორმალური ზღვარი ოჯახს, პირად სივრცესა და სამუშაოს შორის. ცხადია, ამას აქვს ეფექტი დასაქმებულთა შრომით განწყობებსა და დისტანციური მუშაობისადმი დამოკიდებულებაზე.

სამსახურსა და ოჯახს შორის კონფლიქტი წარმოიქმნება მაშინ, როდესაც ადამიანი აწყდება სამუშაოსა და ოჯახის როლებს შორის შეუსაბამობას, რის შედეგადაც ამ როლებთან ასოცირებული მოთხოვნების შესრულება რთულდება. ეს იწვევს დამაბულობის ზრდას, სამსახურეობრივ სტრესს, ჯანმრთელობის პრობლემებს,

<sup>1</sup> და ვა ლე ბ ის უ რ თ ი ე რ თ და მ ო კ ი დ ე ბ უ ლ ო ბ ის ხ ა რ ი ს ხ ი მ ი უ თ თ ე ბ ს , თ უ რ ა მ დ ე ნ ა დ არ ი ს ს ა ჭ ი რ ო დ ა ვ ა ლ ე ბ ის შ ე ს ა ს რ უ ლ ბ ლ დ გ უ ნ დ ი ს წ ე ვ რ ე ბ თ ა ნ ი ნ ტ ე რ ა ქ ე ი ა .

ორგანიზაციულ ვალდებულებებსა და სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ პრობლემებს. კვლევები ცხადყოფს, რომ როდესაც სამუშაო იჭრება პირად ცხოვრებაში, სტრესის დონე იზრდება და პროდუქტიულობა იკლებს (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett, 2017). დასაქმებულები ვალდებულნი არიან, მართონ თავიანთი ცხოვრების მრავალი ასპექტი: სამსახურისა და პირადი ცხოვრებისთვის საჭირო დრო, ფსიქოლოგიური ჩართულობა ორივე სფეროში, სამუშაოსა და ოჯახთან ასოცირებული როლებით მიღებული კმაყოფილება. სამუშაო-ოჯახის ბალანსით დასაქმებულებს შეუძლიათ შეამცირონ დაძაბულობა და შეინარჩუნონ კეთილდღეობა (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett, 2017).

სამეცნიერო წრეებში სამუშაო-ოჯახის კონფლიქტის ნაცვლად ბოლო პერიოდში სამუშაო-ცხოვრების ბალანსის კვლევაზე კონცენტრირდებიან. სამუშაო-ცხოვრების ბალანსი გულისხმობს პიროვნების მიერ იმის შეფასებას, თუ რამდენადაა თანხმობაში, ანუ რამდენად კონსისტენტურია მისი სხვადასხვა (არამხოლოდ ოჯახთან ასოცირებული) ცხოვრებისეული როლი (Greenhaus & Allen, 2011; Haar, 2013; Kossek, 2014). სამუშაო-ცხოვრების ბალანსის განსაზღვრა საჭიროებს ჰოლისტურ მიდგომას, ვინაიდან ბალანსის აღქმა ინდივიდუალური, უნიკალური შეიძლება იყოს თითოეული პიროვნებისათვის.

სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის დისბალანსი სტრესის წინაპირობაა, ის აისახება დასაქმებულის კეთილდღეობასა და მის პროდუქტიულობაზე. ამ გარემოებების გათვალისწინებით, ორგანიზაციებმა დაიწყეს სხვადასხვა გზის შემუშავება, რათა ხელი შეეწყოს მომუშავეთათვის სამუშაო-ცხოვრების ბალანსის დაცვაში. მათ შორის იყო: მომუშავეს სამუშაო საათების შემცირება, ფლექსიბური გრაფიკის შემოღება და დისტანციურად მუშაობის შესაძლებლობის მიცემა. ერთ-ერთმა კვლევამ აჩვენა, რომ მსგავსი მიდგომების დანერგვის შედეგად, შემცირდა მდებარეობითი სქესის პერსონალის ე. წ. არიდების ქცევები (დაგვიანება, გაცდენები, სამუშაოდან წასვლა) და თანამშრომელთა სამუშაოსთან დაკავშირებული სტრესი (Muhammad, J, Muhammad, A. K, Muhammad Y., Suhaib, A & Kamran A, 2014).

ჯერ კიდევ პანდემიამდე ნაკვლევია სახლიდან მუშაობის გავლენა სამუშაო-ოჯახის ბალანსზე. დადგინდა, რომ დასაქმებულ მშობლებში ბავშვებზე ზრუნვისთვის საკმარისი დრო არის მნიშვნელოვანი კომპონენტი სამუშაო-ოჯახის ბალანსისთვის. ეს მიგნება კონსისტენტურია ხედვისა, რომ ქალებისათვის სამუშაო კმაყოფილება შეიძლება დაკავშირებული იყოს ისეთი სამუშაოს ქონასთან, რომელიც აძლევს მათ საშუალებას, გაუმკლავდნენ/უპასუხონ ოჯახის მოთხოვნილებებს და პასუხისმგებლობებს (Carolyn Troup, Judy Rose 2012).

ჩვენი კვლევის მონაწილეებიც განსაკუთრებით მწვავედ აყენებენ სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის საკითხს. სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის შენარჩუნება, ფაქტობრივად შეუძლებელი აღმოჩნდა ორივე მშობლის დასაქმებულობისა და მცირეწლოვანი შვილების პირობებში. მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციური მუშაობისას არ არსებობს მკაფიო ზღვარი სამუშაო და არასამუშაო დროსა და სივრცეს შორის, კვლევის მონაწილეთა შედარებით მცირე ნაწილი მაინც მიიჩნევს, რომ დისტანციური მუშაობის პირობებში მეტი დრო გამოუჩნდათ საკუთარი პირადი ცხოვრებისა და ოჯახური პრობლემების მოსაგვარებლად. სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის კონტექსტში განიხილება მეგობრებთან ურთიერთობის სირთულეებიც.

სტრესულ ვითარებაში განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია სოციალური და ორგანიზაციული მხარდაჭერა. თანამშრომლები, რომლებიც მხარდაჭერას გრძნობენ,

ნაკლებად განიცდიან სტრესს (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett, 2017). ჩვენს კვლევაში ამ თვალსაზრისით პოზიტიური ტენდენცია გამოიკვეთა: ორგანიზაციები მცირეწლოვანი შვილების მშობლებს სხვადასხვა სახის შეღავათებს სთავაზობენ. ზოგადად, მენეჯერები მაქსიმალურად ცდილობენ, ნაკლებად შეაწუხონ თანამშრომლები 6 საათის შემდეგ. კვლევითი მონაცემები ცხადყოფს, რომ ლიდერები, რომლებიც სხვადასხვა სტრატეგიის გამოყენებით არიან პროაქტიულები სამუშაოსა და პირადი ცხოვრების კონფლიქტის მოგვარებაში, ქმნიან პოზიტიურ სამუშაო გარემოს, ეხმარებიან დასაქმებულებს სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის მიღწევაში, ავლენენ გულისხმიერებას, ლოიალურობას, პოზიტიურ დამოკიდებულებას თანამშრომლების მიმართ, აღწევენ თანამშრომელთა კეთილდღეობის გაუმჯობესებას, სამუშაო ადგილზე სტრესის შემცირებულ დონეს და შემცირებულ გადაწვას (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud & Rockett, 2017). სამუშაო-პირადი ცხოვრების პოლიტიკა და სტრატეგიები მნიშვნელოვანია ორგანიზაციულ გარემოში (და მისი მნიშვნელობა არ არის ასოცირებული მხოლოდ პანდემიასთან ან დისტანციურ მუშაობასთან), რადგან მას სარგებლობა მოაქვს როგორც თანამშრომლებისთვის, ასევე დამსაქმებლებისთვის. ბალანსის დაცვაზე ორიენტირებული პოლიტიკა გულისხმობს მოქნილ სამუშაო გრაფიკს, ალტერნატიულ სამუშაო დონისძიებებს, ანაზღაურებად და არაანაზღაურებად შვებულებას, მოვლისა და დახმარების სერვისებზე წვდომას, შემცირებულ სამუშაო დატვირთვას, ბავშვზე ზრუნვის პოლიტიკასა და სოციალური მხარდაჭერას (Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett, 2017). ამგვარი პოლიტიკის არსებობა ორგანიზაციაში მნიშვნელოვანია როგორც დასაქმებულთა ინდივიდუალური მიზნების, ასევე ორგანიზაციული მიზნების მისაღწევად.

### **ვირტუალური მართვა და ლიდერობა: დისტანციური მუშაობის გავლენა სამუშაოს შესრულების ეფექტიანობასა და ხარისხზე**

იმის პროგნოზირებისთვის, თუ როგორ უპასუხებენ გამოწვევებს ორგანიზაციული ჯგუფები ისეთი სასიცოცხლო საფრთხის პირობებში, როგორცაა COVID-19, მხედველობაში მისაღები მნიშვნელოვანი ფაქტორია სოციალური წესრიგი, ქმედუნარიანობა და მართვის სტილი. დისტანციურად მუშაობის პირობებში განსაკუთრებული როლი აქვთ „დისტანციურ მმართველებს“, მათ არანაკლები წარმატებით უნდა შეძლონ ეფექტური და დამარწმუნებელი კომუნიკაცია, ვიდრე ოფისში მყოფმა მენეჯერებმა. ამ მიზნით, მაგალითად, დელოიტმა (Deloitte) ტოპ მენეჯერების ინტენსიური ტრენინგი ჩაატარა და მენეჯერებს მოუწოდა „პოზიტიური ემპათიისკენ“ (K. Prasad, R. Vaidya, M. Mangipudi, 2020). შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგები ლიდერებს ურჩევენ, მიმართონ პროცესების მეტ ფორმალიზაციას, განსაკუთრებით ვირტუალური ჯგუფებისთვის, მიზნებისა და მზა სტრუქტურული გამოსავლების კიდევ უფრო მკაფიოდ ფორულირებას გუნდისთვის (Gibson & Gibbs, 2006). ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაცია მიიჩნევს, რომ მომავალი კვლევების სამიზნე უნდა გახდეს ე. წ. e-leadership-ი შემდეგი მიზნების მიღწევაში: ა. ორგანიზაციული ღირებულებების მკაფიოდ წარმოჩენა; ბ. კოლექტივის იმედებისა და შიშების გაგება და განხილვა; გ. წარმატების რწმენა და სხვათა დარწმუნების ხელოვნება.

ჩვენი კვლევის შედეგად გამოიკვეთა ხელმძღვანელის წამყვანი როლი თანამშრომელთა განწყობების მართვაში – ხელმძღვანელის მობილიზებულობა, დამაჯერებელი მოქმედება, საჭიროებების სწრაფად და სწორად იდენტიფიცირება, გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღება ხელს უწყობს თანამშრომელთა შფოთვისა და

სტრესის შემცირებას. სამუშაო რეჟიმის ცვლილება არაერთგვაროვნად აისახება დასაქმებულთა შრომის ეფექტიანობაზე, მოტივაციასა და სამუშაოს შესრულების ხარისხზე. კვლევამ აჩვენა, რომ დასაქმებულები საკუთარ ფუნქცია-მოვალეობებს გადაჭარბებითაც კი ასრულებენ, თუმცა ამის მიღწევის გზები განსხვავებულია – ზოგიერთ ორგანიზაციაში ეს მენეჯერთა მიერ სამუშაოს სტრუქტურის, პროცედურების ცვლილებით იქნა მიღწეული, ზოგიერთში კი მეტი აქცენტი თანამშრომელთა ინდივიდუალურ ძალისხმევაზე გადავიდა.

შესრულებული სამუშაოს მართვა ერთ-ერთი ყველაზე არსებითი, ამავე დროს, კრიტიკული და რთული ნაწილია მენეჯმენტში. ორგანიზაციის მენეჯმენტი ცდილობს, ორგანიზაციის სტრატეგიული მიზნები დაიყვანოს მომუშავეთა სპეციფიკურ მიზნებამდე, შემდეგ პერიოდულად შეაფასოს თანამშრომელთა მიერ შესრულებული სამუშაო, მათ მიერ ორგანიზაციის ეფექტიანობაში შეტანილი ინდივიდუალური წვლილი და მართოს ეს პროცესი დასახული მიზნების მისაღწევად. ჩვენ შევეცადეთ, მიგველო ინფორმაცია მართვის ამ უმნიშვნელოვანეს კომპონენტზე დისტანციური მუშაობის პირობებში. როგორც კვლევიდან ჩანს, კერძო შემთხვევებში მოხერხდა სამუშაოს მონიტორინგის ახალი სისტემის შემუშავება/დახვეწა – ყოველკვირეული „რეპორტინგის“ სისტემის შემოღება, რომელიც საშუალებას აძლევს მენეჯმენტს, დეტალური ინფორმაცია ჰქონდეს თანამშრომელთა საქმიანობის შესახებ. სამუშაო პროცესების შეუფერხებლად მიმდინარეობის თვალსაზრისით პირველ ეტაპზე არსებობდა გარკვეული სირთულეები. დისტანციური კომუნიკაციის სპეციფიკიდან გამომდინარე, ზოგიერთი პროცესი გახანგრძლივდა, თუმცა, უნდა აღინიშნოს რომ პროცესთან ადაპტაცია მოხერხდა ისე, რომ ორგანიზაციული მიზნები არ დაზარალდა. დროთა განმავლობაში, გამოცდილების დაგროვების კვალდაკვალ სამუშაო ფორმატის გავლენა შესრულებული სამუშაოს ხარისხზე შემცირდა. თუმცა შენარჩუნდა თანამშრომელთა რთული ფსიქოლოგიური მდგომარეობის ნეგატიური გავლენის რისკი შრომის ეფექტიანობაზე.

ორგანიზაციის პროფილის გათვალისწინებით, შრომის ნაყოფიერებაზე დისტანციურად მუშაობის გავლენა სხვადასხვაგვარია. შემცირდა ეფექტიანობა ისეთ ასპექტებში, როგორებიცაა სავსელ სამუშაოების წარმოება, მივლინებები და ა. შ. მეორე მხრივ, ანალიტიკური დოკუმენტების ან ანგარიშების შექმნის თვალსაზრისით თანამშრომელთა პროდუქტიულობა გაიზარდა. დადგა გარკვეული სამომავლის რედიზაინის საჭიროებაც.

საერთო ჯამში, უნდა ითქვას, რომ, მიუხედავად თანამდევ პრობლემებისა, დისტანციური მართვა არ აღმოჩნდა ნაკლებ ეფექტიანი, უმეტესად ორგანიზაციებმა შეძლეს სრულიად უჩვეულო ვითარებაში ორგანიზაციული მიზნების მხარდაჭერა და პროცესები მართვა. იგეგმება ახალი პროგრამის შემუშავება-დანერგვაც, რომელიც დისტანციური მუშაობის პერიოდში თანამშრომელთა ეფექტურობას შეაფასებს.

### დისტანციური მუშაობის პოზიტიური და უარყოფითი მხარეები

კვლევების, მათ შორის მეტანალიტიკური კვლევების საფუძველზე შეიძლება გამოვყოთ დისტანციურად მუშაობის შემდეგი პოზიტიური ეფექტები:

1. დისტანციას დიდი გავლენა აქვს ინოვაციასა და ცვლილებაზე – დისტანცია შეიძლება ხელს უწყობდეს იდეების გენერირებას, აღმოჩენებით სწავლას, ინოვაციებს, ცვლილებებს, და, შესაბამისად, შესაძლებლობების გაფართოებასა და განვითარებას<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> აქ ა ც კ ვ ლ ე ვ ი თ ი მ ო ნ ა ც ე მ ე ბ ი წ ი ნ ა ა ლ მ დ ე გ ო ბ რ ი ვ ი ა . ზ ო გ ი ე რ თ ი კ ვ ლ ე ვ ა

ფიზიკური და სოციალური დისტანცია აბსტრაქტიზაციასთან ასოცირდება. ის საშუალებას აძლევს ადამიანებს, გასცდნენ „აქ და ახლა“ არსებულ მოცემულობას, გონებით იმოგზაურონ, გადალახონ დისტანციები, რაც აფართოებს ადამიანის მენტალურ ჰორიზონტს (Trope & Liberman, Temporal construal, 2003). სწავლა აღმოჩენებით, რომელიც თავისი ბუნებით შემოქმედებითი მოვლენაა, მეტწილად აბსტრაქტული მენტალური რეპრეზენტაციებით არის განპირობებული (Reyt & Wiesenfeld, 2015).

2. დისტანცია გავლენას ახდენს დასწავლის ფორმაზე – დისტანცია სწავლის, შემეცნების პროცესის ინდივიდუალიზაციასა და ამ გზით „აღმოჩენების გაკეთებასა და არა კოპირებას“ განაპირობებს. სოციალური კონტექსტი/გარემო გავლენას ახდენს ინდივიდებზე, ისინი იმეორებენ კოლეგების, თანამშრომლების ქცევებს, ანუ საქმე გვაქვს სოციალურ დასწავლასთან. კოლეგებისგან (სოციალური გარემოსგან) დისტანცირება მიზნების მისაღწევად საკუთარი ინდივიდუალური და ორიგინალური სტრატეგიების შემუშავებას უწყობს ხელს (Hansen, Alves, & Trope, 2016). აღსანიშნავია, რომ ჩვენს კვლევაში, მუშაობის პროცესში სხვებზე (მოდელზე) დაკვირვების შეუძლებლობა დისტანციურად მუშაობის უარყოფით ასპექტად დასახელდა.

3. ფსიქოლოგიური დისტანცია სირთულის სუბიექტურ განცდას ამცირებს – ოთხი მასშტაბური ექსპერიმენტული კვლევის შედეგებზე დაყრდნობით დაშვებულია ვარაუდი, რომ დისტანცია ხელს უწყობს განზოგადებულ ფიქრს („მაინდესტის“ აქტივაციას); ეს, თავის მხრივ, ამცირებს დავალების სირთულესთან დაკავშირებულ შფოთვისას (Manoj & Tsai, 2013); დისტანცირება ქმნის სუბიექტურ განწყობას იმისთვის, რომ ინდივიდმა რთული დავალება მეტად მარტივ, დაძლევად ამოცანად მიიჩნიოს. ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციას აქტუალური სამომავლო კვლევების რიცხვში დისტანციურად მუშაობის პირობებში პროდუქტიულობის და შემოქმედებითობის კვლევა პრიორიტეტულადაა მიჩნეული.

რაც შეეხება დისტანციური მუშაობის უარყოფით ასპექტებს, ერთ-ერთი კვლევის ფარგლებში დისტანციური მუშაობის ძირითადი ნაკლი ხატოვნად ასე გამოხატეს: „მეტი მუშაობა – ნაკლები ცხოვრება“ (Duxbury and Smart, 2011).

ჩვენმა კვლევამ დისტანციურად მუშაობის უფრო პრაქტიკული ხასიათის უპირატესობები და შეზღუდვები გამოკვეთა. თუ ყურადღებით დავაკვირდებით, ვნახავთ, რომ ზოგიერთი ფაქტორი (მაგ., სამუშაო-პირადი ცხოვრები ბალანსი და სხვა) რესპონდენტთა მიერ განხილულია დისტანციურად მუშაობის უპირატესობებშიც და შეზღუდვებშიც, რაც უფრო რესპონდენტთა გარემო, კონტექსტუალური ფაქტორების თავისებურებებითაა განპირობებული.

### დადებითი ასპექტები

- სახლში კომფორტული, მყუდრო გარემოს არსებობა, სამუშაოზე კონცენტრირების შესაძლებლობა (ასეთ პირობების არსებობის შემთხვევაში);
- შფოთვის ნაკლებობა დავალების დროულად შესრულებასთან დაკავშირებით;
- დროის და რესურსების დაზოგვა (მაგ., სამუშაო ადგილამდე მისვლა, ორგანიზაციის რესურსები ...);
- კომუნიკაციის გამარტივება (განსაკუთრებით მაღალ მენეჯმენტთან);

ამ ტკიცებს, რომ შემოქმედებითობა იკლებს პირისპირ კონტაქტის არქონისას (Tammy D. Allen, 2015).

- სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი, ოჯახის წევრებთან, შვილებთან ურთიერთობის შესაძლებლობა, მეტი თავისუფალი დრო;
- დასწავლის რისკის შემცირება და ამით განპირობებული ფსიქოლოგიური კომფორტი, უსაფრთხოების შეგრძნება (სპეციფიკური ეფექტი COVID19-ის პირობებში);
- სამუშაოს შესრულების ახალი პრაქტიკების დანერგვა, რაც ორგანიზაციულ და ინდივიდუალურ განვითარებას უწყობს ხელს;
- მოქნილობა სამუშაოს შესრულებისას;
- ავტონომია (მაგ., დროის მართვის, სამუშაოს დაგეგმვის თვალსაზრისით...);
- პროდუქტიულობის ზრდა.

უნდა აღინიშნოს, რომ დისტანციურად მუშაობის უარყოფით მხარეებს პანდემიის პერიოდში მნიშვნელოვნად განაპირობებს ვითარების იძულებითობა – ის, რომ დისტანციურად მუშაობა არ არის ინდივიდების ან თუნდაც მენეჯმენტის არჩევანი. დასაქმებულთა აზრით, პანდემიის არარსებობის პირობებში დისტანციურად მუშაობა სტრესული არ იქნებოდა.

#### **უარყოფითი ასპექტები:**

- უშუალო სოციალური კონტაქტების დეფიციტი;
- სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის შენარჩუნების სირთულე;
- რესურსებზე შეზღუდული წვდომა – სამუშაოს შესრულების გართულება ტექნოლოგიური პრობლემების გამო, სამუშაო სივრცის ორგანიზების პრობლემა და სხვა;
- დროის მართვის პრობლემა – ზღვრის წაშლა სამუშაო და არასამუშაო დროს შორის, ხშირი სამსახურებრივი მიმოწერა;
- შეზღუდული წვდომა სპეციფიკურ ელექტრონულ ინფორმაციასთან (ბაზებთან, პროგრამებთან...);
- ბრძანებების და შრომითი ურთიერთობების დოკუმენტების მატერიალურად წარმოების გამო გარკვეული პროცესების შეფერხება;
- ერთი მხრივ, უნდობლობა მენეჯერების მხრიდან, მეორე მხრივ, თანამშრომელთა საქმიანობის მონიტორინგის სირთულე;
- მუშაობის პროცესში სხვებზე (მოდელზე) დაკვირვების შეუძლებლობა;
- ინფორმაციის გაცვლის დამატებითი არხების გამოყენების აუცილებლობა.

#### **კვლევის მიგნებები და სადისკუსიო საკითხები**

ამ ნაწილში შევაჯამებთ კვლევის ძირითად მიგნებებს. მიუხედავად იმისა, რომ თვისებრივი კვლევის შედეგების განზოგადება არ არის მართებული, შედეგების კონსისტენტურობა არა ერთ კვლევით მონაცემთან გვაფიქრებინებს, რომ ჩვენ საკმაოდ რეალისტურ სურათი მივიღეთ დისტანციურად მუშაობისადმი დასაქმებულთა დამოკიდებულებისა და განწყობების შესახებ, ასევე იმ კონტექსტუალური ფაქტორების შესახებ, რომლებიც აყალიბებენ ამ განწყობებს.

უპირველეს ყოვლისა, აღვნიშნავთ, რომ კვლევის მონაწილეები ერთსულოვანნი აღმოჩნდნენ სამომავლო პერსპექტივაში დისტანციური მუშაობის შეფასებისას. ე. წ. შერეული რეჟიმის დანერგვა, საჭიროების შემთხვევაში „დისტანციური დღეების“ აღება, სახლიდან და ოფისში მუშაობის პერიოდული მონაცვლეობა მათ თანამშრომელთა

ეფექტიანობის გაზრდის ეფექტურ გზად მიაჩნიათ. მონაწილეთა აბსოლუტური უმრავლესობა ეთანხმება მოსაზრებას, რომ თანამშრომლებს უნდა ჰქონდეთ შესაძლებლობა, თავად დაგეგმონ საკუთარი სამუშაო დრო, აირჩიონ სივრცე, მუშაობის ფორმა; მთავარია, გაცნობიერებული ჰქონდეთ პასუხისმგებლობა, რომელიც აკისრიათ და შეუფერხებლად შეასრულონ თავიანთი ფუნქციები.

ამ კონტექსტში მნიშვნელოვანია მენეჯერსა და თანამშრომელს შორის ნდობაზე დამყარებული ურთიერთობა, როგორც ორგანიზაციული კულტურის ნაწილი. მუშაობის ახალ რეჟიმთან დაკავშირებულ გამოწვევებთან გასამკლავებლად დასაქმებულებს უნდა ჰქონდეთ სხვადასხვა სახის მხარდაჭერა ორგანიზაციის მხრიდან. სტატიის ბოლო ნაწილში წარმოდგენილია რეკომენდაციები, რომლებიც შეიძლება გამოვიყენოთ ორგანიზაციაში დისტანციურად მუშაობის ეფექტიანად დაგეგმვაში.

კვლევის ძირითადი მიგნებები ასეთია:

– **რესურსებზე ხელმისაწვდომობა:** კვლევის ფარგლებში დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთ მთავარ შეზღუდვად სახლში მობილურ ტექნოლოგიებზე წვდომა, მუშაობისთვის მწირი რესურსები და ტექნიკურ საკითხებთან დაკავშირებული პრობლემები დასახელდა. გამოიკვეთა დასაქმებულის ოჯახის სოციალურ-ეკონომიკური სტატუსის გავლენა დისტანციურად მუშაობის ეფექტიანობასა და მისდამი დამოკიდებულებაზე.

– **სამუშაოს ინტენსიფიკაცია და დროის მართვის პრობლემა:** სამუშაოს მოცულობის ან/და სამუშაო საათების რაოდენობის ზრდა სახლიდან მუშაობის ერთ-ერთი „გვერდითი ეფექტი“ აღმოჩნდა. კვლევა ცხადყოფს, რომ დროის მენეჯმენტთან დაკავშირებული ქაოტურობა COVID-19 პანდემიის პირობებში დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთი არსებითი მახასიათებელია.

– **კომუნიკაციის პრობლემა:** მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციურად მუშაობის პირობებში გაიზარდა დასაქმებულთა სამუშაოს მოცულობა და ძალისხმევა, დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვან გამოწვევად კვლევის მონაწილეები მიიჩნევენ კომუნიკაციის პრობლემასა და თანამშრომლებს შორის ინფორმაციის გაცვლის სირთულეებს. კვლევაში გამოიკვეთა აფილაციისა და ადამიანებთან ურთიერთობების სიმწირით გამოწვეული ფსიქოლოგიური სირთულეები. დასაქმებულები მოკლებულნი არიან სპონტანურ ურთიერთობებს, ემოციურ მხარდაჭერას, პირისპირ ინტერაქციას და სხვა ბენეფიტებს, რომლებიც მხოლოდ საოფისე სივრცეში არსებობა.

– **სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსი:** კვლევის მონაწილეები განსაკუთრებით მწვავედ აყენებენ სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის საკითხს. სამუშაო-პირადი ცხოვრების ბალანსის შენარჩუნება, ფაქტობრივად შეუძლებელი აღმოჩნდა ორივე მშობლის დასაქმებულობისა და მცირეწლოვანი შვილების პირობებში. მიუხედავად იმისა, რომ დისტანციური მუშაობისას არ არსებობს მკაფიო ზღვარი სამუშაო და არასამუშაო დროსა და სივრცეს შორის, კვლევის მონაწილეთა შედარებით მცირე ნაწილი მაინც მიიჩნევს, რომ დისტანციური მუშაობის პირობებში მეტი დრო გამოუჩნდათ საკუთარი პირადი ცხოვრებისა და ოჯახური პრობლემების მოსაგვარებლად.

– **ორგანიზაციული მხარდაჭერა:** კვლევაში მნიშვნელოვანი პოზიტიური ტენდენცია გამოიკვეთა – ფაქტობრივად, კვლევაში ჩართული ყველა ორგანიზაციის თანამშრომელი

აღნიშნავს, რომ ორგანიზაციები მცირეწლოვანი შვილების მშობლებს სხვადასხვა სახის შეღავათებს სთავაზობდნენ. ასევე უნდა აღინიშნოს სახლში მობილურ ტექნოლოგიებზე წვდომის უზრუნველსაყოფად ორგანიზაციული მხარდაჭერის არა ერთი შემთხვევა, რაც რესურსებზე ხელმისაწვდომობასთან ასოცირებული პრობლემების პრევენციისა და წარმატებული პრაქტიკის განვრცობის წინაპირობა შეიძლება იყოს.

– **ვირტუალური მართვა და ლიდერობა:** ზოგიერთი ორგანიზაცია სამუშაოს სტრუქტურის, პროცედურების ცვლილებით პასუხობს ახალ გამოწვევებს, ზოგიერთში კი მეტი აქცენტი თანამშრომელთა ინდივიდუალურ ძალისხმევაზე კეთდება. როგორც კვლევიდან ჩანს, კერძო შემთხვევებში მოხერხდა სამუშაოს მონიტორინგის ახალი სისტემის შემუშავება/დახვეწა. აღინიშნა ხელმძღვანელთა პოზიტიური როლი თანამშრომელთა განწყობების მართვაში – უმეტეს შემთხვევაში ხელმძღვანელის მობილიზებულობა, დამაჯერებელი მოქმედება, საჭიროებების სწრაფად და სწორად იდენტიფიცირება, გადაწყვეტილებების სწრაფად მიღება, ამცირებდა თანამშრომელთა შფოთვასა და სტრესს.

– **პროდუქტულობა:** მიუხედავად თანმდევი პრობლემებისა, დისტანციური მართვა არ აღმოჩნდა ნაკლებ ეფექტიანი, უმეტესად ორგანიზაციებმა შეძლეს სრულიად უჩვეულო ვითარებაში ორგანიზაციული მიზნების მხარდაჭერა და პროცესები მართვა.

– **დისტანციურად მუშაობის უპირატესობები და შეზღუდვები:** დროის მართვა, დამოუკიდებლობა, პროდუქტიულობა და რესურსების ეკონომია დისტანციურად მუშაობის მთავარ უპირატესობად იქნა მიჩნეული. მნიშვნელოვან უპირატესობად კვლევის მონაწილეები მიიჩნევენ იმ ფაქტსაც, რომ ამ ფორმატში მუშაობისას თანამშრომელი უფრო მოქნილია და აქვს შესაძლებლობა, თავად დაგეგმოს საკუთარი სამუშაო. დისტანციურად მუშაობასთან დაკავშირებული უარყოფითი ასპექტებია პირდაპირი სოციალური კონტაქტების დეფიციტი, დროის მართვის პრობლემა (ზღვრის წაშლა სამუშაო და არასამუშაო დროს შორის), სამუშაო სივრცის ორგანიზებისა და ხარისხიან რესურსებზე ხელმისაწვდომობის პრობლემა.

დისტანციური მუშაობის ეფექტებს შრომისა და ორგანიზაციის ფსიქოლოგები ათეული წლებია სწავლობენ. მიუხედავად ამისა, კვლევებზე დაყრდნობით, მარტივი არ არის დისტანციური მუშაობის დადებითი და უარყოფითი მხარეების გამოდიფერენცირება. ეს სირთულე ჩვენს კვლევასაც ახლავს თან. მაგალითად, ლიტერატურაში სამუშაო-ოჯახის ბალანსის მიღწევა დისტანციური მუშაობის ერთ-ერთ მთავარ უპირატესობად მიიჩნევა, თუმცა გვხვდება კვლევები, რომლებიც საპისიპირო ჰიპოთეზას ავითარებენ. ამ საკითხთან დაკავშირებით ჩვენი რესპონდენტების მოსაზრებებიც არ იყო ერთგვაროვანი, თუმცა დომინირებდა შეხედულება, რომ დისტანციური მუშაობა უარყოფითად აისახა სამუშაო ოჯახის ბალანსზე, რაც დისტანციურ სამუშაოზე დაუგეგმავი, იძულებითი გადასვლით უნდა იყოს განპირობებული. გარემო, კონტექსტუალური ფაქტორები მნიშვნელოვნად განსაზღვრავს დისტანციური სამუშაოსადმი დამოკიდებულებას, მაგ., როდესაც დასაქმებულებს დისტანციური მუშაობისთვის მწირი მობილური და/ან სივრცითი რესურსები აქვთ სახლში, იქმნება სირთულეები, დისბალანსი და, პირიქით, სამუშაო-ოჯახის ბალანსი ადვილად მიიღწევა, როდესაც ხელმისაწვდომია დისტანციურად მუშაობისთვის სივრცე და მაღალი ხარისხი მობილური რესურსები. გასათვალისწინებელია ისიც, რომ ინდივიდუალური განსხვავებები მეტწილად განსაზღვრავს და გავლენას ახდენს მოულოდნელი ცვლილებებისადმი ადაპტაციაზე, მაგ., მეტანალიტიკურ კვლევებზე დაყრდნობით მიიჩნევა, რომ ექსტრავერტები,



ინტერპერსონალური უნარების დახმარებით, უკეთ ერგებიან ცვალებად პირობებს და აღწევენ დასახულ მიზნებს (Wilmot, Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Ones, 2019).

### სამომავლო კვლევები

დისტანციური მუშაობის დადებითი მხარეებისა და ნაკლოვანებების შესახებ მეტ-ნაკლებად სრულყოფილი წარმოდგენის შესაქმნელად ინტენსიური კვლევაა საჭირო. 2020 წელს მეტად სპეციფიკური გარემო შეიქმნა სამუშაოს ამ ტიპის ეფექტიანობის შესაფასებლად და შედეგებზე სამსჯელოდ. პანდემიის გამო შრომის სამყარო საკმაოდ ექსტრემალურ და სტრესულ გარემო პირობებში აღმოჩნდა; დისტანციური მუშაობის მოსალოდნელი და პროგნოზირებული დადებითი ეფექტი მომუშავეთა ცხოვრებაზე რამდენადმე შემცირდა, ხოლო შედეგი არ დადგა ისეთი ცალსახა, როგორც ნავარაუდევია იყო.

პანდემიამ მნიშვნელოვანი გავლენა მოახდინა მსოფლიო შრომის ბაზრის სხვადასხვა ასპექტზე. ამ ასპექტების შესახებ ჩატარებული კვლევების მიმოხილვა მოცემულია ამერიკის ფსიქოლოგთა ასოციაციის ანგარიშში, რომლის ძირითად მიზანს სამომავლო კვლევების აქტუალობის განსაზღვრა წარმოადგენს. ყველაზე აქტუალურ კვლევით თემატად გამოიკვეთა: ა) სამუშაოს მოულოდნელი (emergent) ცვლილებები (ვირტუალური გუნდური მუშაობა, ვირტუალური მართვა); ბ) დასაქმებულთათვის მოულოდნელი ცვლილებები (სოციალური დისტანცირება, მარტოობა, ჯანმრთელობა, „კეთილდღეობა“, უმუშევრობა და უთანასწორობა) და გ) მოდერაციული ფაქტორები (დემოგრაფიული მახასიათებლები, ინდივიდუალური თავისებურებები, ორგანიზაციული ნორმები) (COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action, 22 september, 2020).

ჩვენი მხრიდან აღვნიშნავთ, რომ ჩატარებული კვლევის შედეგები მიუთითებს დისტანციურად მუშაობის ეფექტების კომპლექსური და მრავალდონიანი კვლევის საჭიროებაზე, სადაც გათვალისწინებული იქნება როგორც ინდივიდუალური, ასევე ორგანიზაციული ფაქტორების/კონტექსტის გავლენები. ასეთი კვლევა რაოდენობრივი მეთოდოლოგიის გამოყენებით, რეპრეზენტატულ შერჩევაზე უნდა ჩატარდეს. ის მოგვემს უფრო ხელშესახებ, სასარგებლო ინფორმაციას სამომავლო ინტერვენციებისა და ქმედითი ღონისძიებების დასაგეგმად.

### რეკომენდაციები ორგანიზაციებისთვის

*ამ ნაწილში წარმოდგენილია რეკომენდაციები, რომლებიც მაღალი რანგის პროფესიულმა ორგანიზაციებმა შეიმუშავეს კვლევით მონაცემებსა და საუკეთესო პრაქტიკებზე დაყრდნობით. მიზანშეწონილად მივიჩნით მკითხველისათვის ამ რეკომენდაციების გაცნობა.*

კვლევები ცხადყოფს, რომ დისტანციური სამუშაო აუმჯობესებს ბიზნესის შედეგებს, იზიდავს ტალანტებს, ჩართულ სამუშაო ძალას აქვს საუკეთესო ფინანსური შედეგები (Adam Hickman and Jennifer Robison; 2020). შესაბამისად, მნიშვნელოვანია პროცესების იმგვარად მართვა, რომ მივალწიოთ დისტანციური სამუშაოს პროგნოზირებად პოზიტიურ შედეგებს. საერთაშორისო შრომის ორგანიზაციის ექსპერტი, ჯონ მესენჯერი, 2020 წლის 26 მარტს ორგანიზაციის ვებ-გვერდზე განთავსებულ სტატიაში („Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic“) იმ ძირითად ფაქტორებზე ამახვილებს ყურადღებას, რომლებიც მნიშვნელოვანია

დისტანციური მუშაობის ეფექტურად წარმართვისთვის. მათ შორის ერთ-ერთია საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფა და ტრენინგებისა და განვითარების აქტივობებით პროცესის მხარდაჭერა როგორც მენეჯერებისთვის, ისე სხვა თანამშრომლებისათვის. სოციალური იზოლაციის რეალური რისკის გათვალისწინებით, რომელიც თან ახლავს მუდმივად დისტანციურ მუშაობას, ორგანიზაციებმა ყველა საჭირო ძალისხმევა უნდა გაიღონ, რომ დისტანციურად მომუშავეებს დაეხმარონ ხელმძღვანელებთან, კოლეგებთან და, ზოგადად, ორგანიზაციასთან კავშირის შენარჩუნებაში. აღსანიშნავია, რომ პანდემიის პერიოდში ორგანიზაციებში მოიმატა კორპორატიული კულტურის და ორგანიზაციისადმი მიკუთვნებულობის მიმართ ინტერესმა, რადგან მაღალი კორპორატიული კულტურის და პოზიტიური დამოკიდებულის მქონე ორგანიზაციებმა შეძლეს ხელფასების დაკლების პროცედურა დიდი წინააღმდეგობის გარეშე ჩაეტარებინათ. კორპორატიულ კულტურას გავლენა აქვს მომუშავეის შრომით განწყობებსა და პროდუქტიულობაზე, ჯგუფების კოორდინირებულ მუშაობასა და ეფექტიანობაზე და წარმოებული პროდუქციის ხარისხსა და მომხმარებელთა კმაყოფილებაზე. შესაბამისად, მისი ეფექტი და როლი კარგად უნდა იქნას გააზრებული პანდემიურ და პოსტპანდემიურ პერიოდში.

პანდემიის პირობებში განსაკუთრებით აქტუალური გახდა სოციალური მხარდაჭერა – ემოციური ინტერესის გამოხატვა ხელმძღვანელისა და კოლეგების მხრიდან (თანაგრძნობა, ნდობა, კეთილგანწყობა), ინსტრუმენტული ან მატერიალური დახმარება (ტექნიკა, რთულ მომენტებში გაწეული მატერიალური დახმარება), ინფორმაციული და პრაქტიკული მხარდაჭერა (რჩევები, წინადადებები და მოსაზრებები პრობლემის გასაცნობიერებლად და მის გადასაჭრელად, აგრეთვე ინფორმაციისა და ცოდნის გადაცემა ხელმძღვანელ(ებ)ისა და კოლეგების მხრიდან), პიროვნების უნარებისა და შესრულებული სამუშაოს აღიარება.

ავტორიტეტულმა ორგანიზაციებმა შეიმუშავეს პრაქტიკული რეკომენდაციები დისტანციურად მუშაობის ეფექტიანი მენეჯმენტისთვის. გაგაცნობთ რამდენიმე მათგანს. ქვემოთ მოცემულია შრომის საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ მომზადებული გაიდლაინები დისტანციური სამუშაოს შესახებ.

იმისათვის, რომ დამსაქმებელმა უზრუნველყოს დასაქმებულთა კეთილდღეობა და უწყვეტი პროდუქტიულობა დისტანციურად მუშაობისას, უნდა ფოკუსირდეს სამუშაო დროსა და სამუშაოს ორგანიზებაზე. ვინაიდან კვლევებით დასტურდება, რომ დისტანციურად მუშაობა კავშირშია დამატებით სამუშაო საათებთან, დამსაქმებელმა, გამოფიტვის რისკების შესამცირებლად, უნდა აკონტროლოს სამუშაოს მოცულობა, სამუშაო დავალებები და „დედლაინები“, ასევე, შესრულებული სამუშაოს შეფასების სტანდარტები. მნიშვნელოვანია:

- სამუშაო გეგმის შემუშავება, რომელიც შეთანხმებული იქნება როგორც დასაქმებულთან, ასევე უშუალო ზედამხედველთან;
- სამუშაო პრიორიტეტების განსაზღვრა;
- დიდი სამუშაო ჯგუფების პატარა, კროსფუნქციურ ჯგუფებად დაყოფა;
- უნარების კლასიფიცირება (Skills mapping) – კონკრეტული სამუშაოს შესასრულებლად საჭირო უნარების ვიზუალური რეპრეზენტაცია, რათა მოხდეს ნაკლებად დატვირთული და გადატვირთული სამუშაო ჯგუფების დაბალანსება;
- Offline დროის მკაცრი გამიჯვნა და დასაქმებულთა დასვენების ხელშეწყობა სამუშაო-ოჯახის ბალანსის დაცვის მიზნით.

კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი საკითხი, რაზეც დამსაქმებელი უნდა ფოკუსირდეს, არის სამუშაოს შესრულების მართვა. ეს მოიცავს მიზნების, დავალებების იდენტიფიცირებას და პროგრესის მონიტორინგს. რეკომენდებულ შესასრულებელ აქტივობათა შორისაა:

- მოსალოდნელი შედეგების მკაფიოდ განსაზღვრა;
- ხშირად დასმული კითხვების იდენტიფიცირება;
- რეგულარული, დაწვრილებითი უკუკავშირი (მათ შორის, პოზიტიური) დასაქმებულებისთვის.

მნიშვნელოვანი სოციო-კულტურული, ტექნოლოგიური საკითხია დიგიტალიზაცია, ანუ პროცესების „გაციფრულება“. ეს პროცესი ინდივიდუალურ, ორგანიზაციულ, გლობალურ დონეებზე მიმდინარეობს და მოიცავს მთელი რიგი ტექნოლოგიების გამოყენების ცოდნასა და უნარებს. ამ პროცესში სრულყოფილად ჩართვისთვის ორგანიზაციამ ყურადღება უნდა გაამახვილოს შემდეგ ფაქტორებზე:

**კომუნიკაცია** - დისტანციურად მუშაობას მნიშვნელოვნად უწყობს ხელს ეფექტიანი და გუნდების კოლაბორაციის ხელშემწყობი საკომუნიკაციო პოლიტიკა:

- ცენტრალიზებული საინფორმაციო „საცავის“ შექმნა ორგანიზაციაში მიმდინარე თუ დაგეგმილი ცვლილების შესახებ;
- საკომუნიკაციო ნორმების დადგენა – ახლებური სტანდარტები დისტანციური სამუშაო ჯგუფებისთვის;
- შეუზღუდავი წვდომა მენეჯმენტთან;
- დისტანციური ჯგუფში და ჯგუფთაშორისი კომუნიკაციისთვის დამახასიათებელი მიკერძოებულობის გავლენის მინიმუმამდე შემცირება მენეჯერების მაქსიმალური ჩართულობის გზით;
- დასაქმებულთა მაქსიმალური წახალისება და მხარდაჭერა მენეჯმენტის მხრიდან.

**სამუშაო უსაფრთხოება და ჯანმრთელობა (OSH)** – დისტანციურ სამუშაოზე გადასვლისთანავე უსაფრთხოება და ფიზიკური თუ ფსიქიკური ჯანმრთელობა ისეთი გამოწვევების წინაშე აღმოჩნდა, როგორებიცაა „ტექნოსტრესი“ – ტექნოლოგიების სწრაფად ათვისებითა და დიდი დოზით გამოყენებით გამოწვეული სტრესი, ფიზიკური დისტანცირება, სახლის გარემოსთვის დამახასიათებელი არაერგონომიული ავეჯი და სხვა. დამსაქმებელმა შეძლებისამებრ უნდა იზრუნოს სამუშაო უსაფრთხოება და ჯანმრთელობაზე დასაქმებულთა ერგონომიული გარემოს გაუმჯობესების, ტექნოლოგიებით აღჭურვისა და ტრენინგის, ასევე მენეჯერთა გადამზადების გზით.

**ტრენინგი** – სამუშაოს ტიპის ცვლილება განახლებულ უნარებს და ცოდნას მოითხოვს დასაქმებულებისგან. დამსაქმებელმა უნდა დაადგინოს, როგორ უმკლავდებიან ვირტუალური ჯგუფები დავალებებს, რამდენად ახერხებენ მენეჯერები მათ ეფექტიანად მართვას დისტანციურ რეჟიმში და, საჭიროების შემთხვევაში, განსაზღვროს, კერძოდ რა სფეროსა და რომელ ასპექტში სჭირდებათ თანამშრომლებს მხარდაჭერა და გადამზადება. ამისათვის საჭიროა რეგულარული კვლევა/გამოკითხვა (მაგ., ყოველ ორ კვირაში) და ტრენინგის ტიპის განსაზღვრა;

**სამუშაო-ოჯახის ბალანსის** დაცვა ერთ-ერთი ყველაზე სენსიტიური და პრობლემატური საკითხია, განსაკუთრებით დისტანციურად მუშაობის პირობებში. დამსაქმებელს შეუძლია, ხელი შეუწყოს თანამშრომლებს სამუშაოსა და პირად ცხოვრებას შორის მიჯნის დადგენაში უფრო მკაფიო სამუშაო შედეგების და მიზნების დასახვით, ასევე, მოქნილი გრაფიკის შეთავაზების გზით (ILO, 2020).

ორგანიზაციამ დასაქმებული უნდა უზრუნველყოს სამუშაოს შესრულების

დეტალური ინსტრუქციით, რელევანტური ინფორმაციით, გაუთვალისწინებელ შემთხვევებზე რეაგირების პროტოკოლით, საჭირო ტრენინგით და გაუწიოს ზედამხედველობა მის საქმიანობას (ILO, 2020).

მსგავსი შინაარსის რეკომენდაციებია ჩამოყალიბებული ადამიანური რესურსების მართვის საზოგადოების (SHRM) მიერ. რეკომენდაციები ასეთია<sup>3</sup>:

- თანამშრომლების მიმართ არსებული მოლოდინების განსაზღვრა – მიზნების დასახვა საწყის ეტაპზე და ამის შესახებ მათი ინფორმირება, შემდეგ შეხსენება და მსჯელობა პროგრესზე;
- ორგანიზებულობა და მოქნილობა – სამუშაო პროცესის კონსისტენტურობის შესანარჩუნებლად საკვანძო მნიშვნელობა ენიჭება მოქნილ სამუშაო გრაფიკს. მნიშვნელოვანია, თანამშრომლებს გააჩნდეთ შესაძლებლობა, საკუთარი სამუშაო გრაფიკი მოარგონ იმ პირობებს, რომელშიც აღმოჩნდნენ, რომ სამუშაო შესრულდეს დროულად და ხარისხიანად;
- დისტანციური შეხვედრების ხანგრძლივობის დარეგულირება – დისტანციური შეხვედრების ხანგრძლივობა არ უნდა იყოს ოფისში უშუალო შეხვედრების ხანგრძლივობის იდენტური. თანამშრომლებს შორის ინტერაქციის ეს ორი ფორმა განსხვავებული შედეგების მქონეა;
- თანამშრომლების პროგრესისთვის თვალყურის დევნება – როდესაც ხელმძღვანელი ვერ ხედავს დაქვემდებარებულის საქმიანობას, მას უჩნდება ეჭვი, რომ დასახული ამოცანები არ სრულდება. დაქვემდებარებულების მიერ შედგენილი სამუშაო გეგმისა და გრაფიკის მიხედვით მარტივია შესრულებული სამუშაოს/მიღწეული შედეგების გადამოწმება;
- კომუნიკაციაზე აქცენტის გაკეთება – უნდა განისაზღვროს, კომუნიკაციის რომელი ფორმა ესადაგება/ერგება გუნდის სამუშაო კულტურას. მნიშვნელოვანია, ხელმძღვანელები მუდმივად ეკონტაქტებოდნენ დაქვემდებარებულებს მათთვის ყველაზე მოსახერხებელი ფორმით (ელ. ფოსტა, მოკლე ტექსტური შეტყობინება, სატელეფონო ზარი, ვიდეო ჩატი თუ ინტრანეტის არხი, რაზეც თანხმდებიან წინასწარ);
- კარგი მსმენელი – ხელმძღვანელი უნდა იყოს კარგი მსმენელი. ამ გზით ბევრად მარტივდება ინფორმაციის მიღება სამუშაო დატვირთვისა და სამუშაოს შესრულებასთან დაკავშირებულ მიმდინარე პრობლემებზე.
- კონტაქტების დამყარება და ადვილი ხელმისაწვდომობა გუნდის წევრებისთვის – ბევრი თანამშრომელი თავს იზოლირებულად გრძნობს და დეზორიენტირებულია. აუცილებელია, პოზიტიური უკუკავშირის მიწოდება და სოლიდარული გარემოს შექმნა;
- თანამშრომლობის გზის შეთავაზება/მხარდაჭერა – მაგ., ინფორმაციის გაცვლის სიხშირის, შეტყობინებაზე პასუხის დროისა და ფორმის შეთანხმება;
- მიკრომენეჯმენტისთვის თავის არიდება – დაგეგმილი საქმიანობის რეგულარული შემოწმება საკმარისია თანამშრომლების საქმიანობის ეფექტიანობის უზრუნველსაყოფად;
- წარმატების აღნიშვნა – უნდა აღინიშნოს ყველა ის მიღწევა, რომელიც

<sup>3</sup> <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/covid19-10-tips-for-successfully-managing-remote-workers.aspx>

აღნიშნებოდა ორგანიზაციის ჩვეული საქმიანობის დროს.

### ბოლოთქმა

არავის შეუძლია დანამდვილებით თქმა, როდის დასრულდება პანდემია და როდის დავებრუნდებით ჩვეული ცხოვრების რიტმს ან როგორი იქნება რეალობა პანდემიის შემდგომ, თუმცა ერთი რამ ცხადია: სამყარო ჩვენ ირგვლივ იქნება ბევრად უფრო „დიჯიტალიზებული“. ასეთი გახდება სამუშაოც. ეს პროგნოზირებადი ცვლილებაა, ამიტომ ორგანიზაციები უფრო მომზადებულები უნდა შეხვდნენ ციფრული ეპოქის გამოწვევებსა და მოთხოვნებს. ამ პროცესში კვლევას, ორგანიზაციული საჭიროებების შეფასებასა და კვლევაზე დაფუძნებული რეკომენდაციების შემუშავებას კრიტიკული მნიშვნელობა ექნება ცვლილებებთან ადაპტაციისა და ორგანიზაციული განვითარებისთვის, სექტორში დასაქმებული ადამიანების კეთილდღეობისა და პროდუქტიულობისათვის.

### გამოყენებული ლიტერატურა:

1. Abrams Z. (2020). Psychologists' advice for newly remote workers. <https://www.apa.org/news/apa/2020/03/newly-remote-workers>
2. Adam Hickman and Jennifer Robison; 2020 Is Working Remotely Effective? Gallup Research Says Yes <https://www.gallup.com/workplace/283985/working-remotely-effective-gallup-research-says-yes.aspx>
3. Beverly Yuen Thompson (2019). The Digital Nomad Lifestyle: (Remote) Work/Leisure Balance, Privilege, and Constructed Community. *International Journal of the Sociology of Leisure* Volume 2, pages 27-42
4. Bergiel B. J., Bergiel E. B. and Balsmeier P. W. (2008). Nature of Virtual Teams: A Summary of Their Advantages and Disadvantages. *Management Research News*, Vol.31, No.2, pp.99-110.
5. Bloom N., Liang J., Roberts J. and Ying Z. J. (2015). Does working from home work? evidence from a chinese experiment. *The quarterly journal of economics* advance published November 2
6. Blumberga, S., & Pylinskaya, T. (2019). Remote work – advantages and disadvantages on the Example in IT organization RISEBA, 275-282.
7. Gibson & Gibbs, (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation *Administrative Science Quarterly* 51(3):451-495
8. Crosbie, T., & Moore, J. (2004). Work-life balance and working from home. *Social Policy and Society*, 3(3), 223
9. Carolyn Troup, Judy Rose (2012). Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work–family outcomes? November 2012; *Community Work & Family* 15(4)
10. Duxbury and Smart (2011). The “Myth of Separate Worlds”: An Exploration of How Mobile Technology has Redefined Work-Life Balance in book: *Creating Balance?* (pp.269-284)
11. Madsen, S.R. (2011). The benefits, challenges, and implication of teleworking: a literature review. *Journal of Culture and Religion*, Vol. 1 No. 1, pp. 148-158
12. Mehta A., Editor, TM Forum. <https://inform.tmforum.org/insights/2020/05/conquering-the-organizational-challenges-of-covid-19/>
13. Nickson, D., & Siddons, S. (2004). Remote Working. Amsterdam: Elsevier. Retrieved from <https://bok.cc/book/1097332/0279b4>
14. Nilles, J.M. (2007). Editorial: the future of e-work. *The Journal of E-Working*, Vol.1 No.1, pp.1-12

15. Prasad K., Vaidya R., Mangipudi M. (2020). Effect of Occupational Stress and Remote Working on Psychological Wellbeing of Employees: An Empirical Study During Covid-19 Pandemic. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11469-020-00305-0.pdf>
16. Perry, Hunter & Rubino (2018). Stress in remote work: Two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 577–593
17. Soomro, A. A., Breiteneker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*.
18. Samantha K Brooks, Rebecca K Webster, Louise E Smith, Lisa Woodland, Simon Wessely, Neil Greenberg, Gideon James Rubin, (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence; [https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736\(20\)30460-8.pdf](https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736(20)30460-8.pdf)
19. Sullivan, C. (2012). Remote Working and Work-Life Balance. *International handbooks of quality-of-life*, 275-290. Retrieved from APA PsycNet: <https://psycnet.apa.org/record/2012-19034-015>
20. Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualizations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work & Employment*, Vol. 18 No. 3, pp. 158-165.
21. Hansen, J., Alves, H., & Trope, Y. (2016). Psychological distance reduces literal imitation: Evidence from an imitation-learning paradigm. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 42(3), 320–330.
22. Troup C., Rose J. (2012). Working from home: do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes? *Community, Work and Family*
23. Zhang, S. X., Wang, Y., Rauch, A., & Wei, F. (2020). Unprecedented disruption of lives and work: Health, distress and life satisfaction of working adults in China one month into the COVID-19 outbreak. *Psychiatry research*, 11295
24. Buffer: The 2020 state of remote work (2020). URL <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>
25. Keys for effective teleworking during the COVID-19 pandemic. (March 26, 2020). Retrieved from: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_739879/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_739879/lang--en/index.htm)
26. Pricewaterhousecooper: US Remote Work Survey. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
27. Telecommuting. APA dictionary of psychology. Retrieved from: <https://dictionary.apa.org/telecommuting>
28. Working Remotely During COVID-19, Your Mental Health and Well-being. Retrieved from: <http://workplacentalhealth.org/Employer-Resources/Working-Remotely-During-COVID-1913>. World Health Organization (2020, March 31). Retrieved from WHO: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
29. Foy, Dwyer, Nafarrete, Hammoud, & Rockett (2017). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress; *International Journal of Productivity and Performance Management*
30. Rwigema (2005). The prediction of turnover intention by means of employee engagement and demographic variables in a telecommunications organization. January 2014; *Journal of Psychology in Africa*
31. K Prasad, R Vaidya, M Mangipudi (2020). Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: an empirical analysis during covid-19 pandemic concerning information technology industry in Hyderabad; May 2020 Project: Part of Research

## Paper publications

32. Mogilner, Whillans, & Norton (2018). Time, Money, and Subjective Well-Being; <https://www.nobascholar.com/chapters/29/download.pdf>
33. Van der Lippe, T. & Lippenyi, Z. (2020). Co -workers w  
team performance; <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/ntwe.12153>
34. Wilmot, Wanberg, Kammeyer-Mueller, & Ones (2019). Extraversion advantages at work: A quantitative review and synthesis of the meta-analytic evidence. *Journal of Applied Psychology*, 104(12), 1447–1470.
35. K Prasad, R Vaidya, M Mangipudi (2020). Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: an empirical analysis during covid-19 pandemic concerning information technology industry in Hyderabad; Project: Part of Research Paper publications

---

Article received 2021-03-09