

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**

MIGLĖ TRIBANDYTĖ

**DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖ PRIVATAUS
SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE X**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. A. Valickas

VILNIUS, 2022

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS**

**DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖ PRIVATAUS
SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE X**

**Strateginio organizacijų valdymo magistro
baigiamasis darbas**

Studijų programa 621N90003

Vadovas

Prof. dr. A. Valickas

Recenzentas

Atliko

stud. M. Tribandytė

VILNIUS, 2022

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
ĮVADAS.....	6
1. DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS TEORINĖ ANALIZĖ	9
1.1. Darbinio gyvenimo kokybės sąvokos nagrinėjimas.....	9
1.2. Darbinio gyvenimo kokybės sampratos raida	19
2. DARBINIO GYVENIMO KOKYBEI ĮTAKĄ DARANTYS VEIKSNIAI	30
2.1. Darbinio gyvenimo kokybės veiksniai	30
2.2. Asmeninio gyvenimo kokybės ir gyvenimo darbe kokybės balansas	51
2.3. Darbinio gyvenimo kokybės vertinimas	66
3. DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS VERSLO SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE KIEKYBINIS TYRIMAS	74
3.1. Tyrimo metodologija	74
3.2. Tyrimo duomenų analizė	77
3.3. Tyrimo rezultatų aptarimas.....	95
IŠVADOS	97
REKOMENDACIJOS	98
LITERATŪRA	99
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS	109
SANTRAUKA	110
SUMMARY.....	111

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbinio gyvenimo kokybės dimensijos.....	16
2 pav. Gyvenimo kokybės tyrimų sritys	20
3 pav. Demokratinio proceso epistemologija	32
4 pav. Herzberg dviejų veiksmų teorija	49
5 pav. Dirbančiųjų privačiame sektoriuje gyvenimo ir gyvenimo darbe kokybės balanso siekimo modelis	55
6 pav. Paros laiko paskirstymas tarp Lietuvos dirbančiųjų 2017 metais	58
7 pav. Pasitenkinimo gyvenimu teorija “iš viršaus į apačią”	60
8 pav. Darbinio gyvenimo kokybė ir žmogiškųjų resursų rizikos	71
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį	77
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes	78
11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	79
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį, kurioje dirba	79
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo stažą	80
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį	81
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbą nuotoliniu būdu	81
16 pav. Darbinio gyvenimo kokybės bendros gerovės veiksnys	84
17 pav. Darbuotojų sveikatos vertinimas	84
18 pav. Darbuotojų miego sutrikimai per paskutinius 12 mėn.....	85
19 pav. Darbinio gyvenimo kokybės darbo ir asmeninio gyvenimo balanso veiksnys	86
20 pav. Darbinio gyvenimo kokybės pasitenkinimo darbu ir karjera veiksnys	88
21 pav. Darbinio gyvenimo kokybės kontrolės darbe veiksnys	89
22 pav. Darbinio gyvenimo kokybės darbo sąlygų veiksnys	90
23 pav. Darbuotojų ir vadovybės santykių vertinimas	90
24 pav. Darbuotojų gaunamo atlygio vertinimas	91
25 pav. Darbinio gyvenimo kokybės streso darbe veiksnys	92
26 pav. Streso dėl darbo vertinimas	92
27 pav. Pasitenkinimo darbu vertinimas.....	93
28 pav. Pasitenkinimo darbu pasiskirstymas tarp moterų	93
29 pav. Pasitenkinimo darbu pasiskirstymas tarp vyrų	94
30 pav. Pasitenkinimas darbu ir darbo iš namų dažnumas	95

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Šalių pasiskirstymas pagal vidutinį gyvenimo pasitenkinimo vidurkį 2019-2021	22
2 lentelė. Darbinio gyvenimo kokybės koncepto istorinė raida	25
3 lentelė. Gyvenimo-darbo balanso rodiklių santrauka	53
4 lentelė. Darbinio ir asmeninio gyvenimo balanso determinantai	61
5 lentelė. Objektyvaus ir subjektyvaus darbinio gyvenimo kokybės vertinimo požiūrių lyginamoji analizė	69
6 lentelė. Internetinės apklausos klausimų grupės	75
7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių	78
8 lentelė. Respondentų viršvalandžiai	82
9 lentelė. Respondentų laisvo laiko duomenys	83

IVADAS

Darbuotojai yra vienas svarbiausių ekonominių veiksnių, veikiančių kiekvienos organizacijos rezultatus. Po Lietuvos įstojimo į Europos sąjungą buvo pastebimas ženklus darbo išteklių mažėjimas šalyje. Taigi buvo pastebėta didesnė darbuotojų kaita organizacijose, o didėjant kaitai vis labiau didėja naujų darbuotojų paieškos sąnaudos. Todėl vadovai yra suinteresuoti išlaikyti gerus specialistus. Norint juos išlaikyti, organizacijos skiria vis daugiau dėmesio darbinio gyvenimo kokybei.¹ Paprastaiariant, gyvenimo darbe kokybė yra apibūdinama kaip žmogaus santykis su jo darbo aplinka. Ji yra neatsiejama gyvenimo kokybės dalis. Tačiau ji priklauso ne vien tik nuo žmogaus norų ir pastangų, bet ir nuo kitų faktorių.²

Darbuotojo produktyvumas ir laimė darbe turi tiesiogines sąsajas, tai yra, vienas nuo kito priklausomi, tuo pačiu laimė – pagrindinis darbinio gyvenimo kokybės elementas. Pagrindiniai konstruktai, apibrėžiantys gyvenimo darbe kokybę yra keturi: darbo aplinkos kokybė, pasitenkinimas darbu, asmenybė ir asmeninė laimė.³

Naujos ekonominio augimo sąlygos reikalauja gilesnės monetarinės ekonomikos peržvalgos: žmonių laimė turi būti svarbiausias ekonomikos tikslas. Anot holistinės ekonomikos pakraipos, kurdami produktus ir paslaugas mes kuriame ne bendrąjį vidaus produktą, bet daug daugiau nei tai - mūsų pačių ir visos šalies laimę. Šis požiūris apima visas gyvenimo sritis, įskaitant darbą. Taigi, žmogus, yra matomas ne kaip pridėtinės ekonominės vertės gamintojas, bet kaip asmenybė, ieškanti savo pilnatvės ir laimės. Būtent dėl to, svarbu geriau suprasti ryšį tarp dviejų komponentų: darbinio gyvenimo kokybės ir laimės.⁴

Svarbu paminėti, kad precedento neturėjusi COVID 19 pandemija labai paveikė darbinį pasaulį ir darbinio gyvenimo kokybę. Šiai situacijai reikalinga gilesnė analizė, nes atsirado daug anksčiau nebuvusių iššūkių susijusių su nuotoliniu darbu. Tuo tarpu darbuotojai dažnai jautė daug streso ir nerimo, kas kėlė rūpesčių sutelkiant dėmesį į užduotis, sumažino darbo produktyvumą ir kokybę. Išskirtinė situacija

¹ Daiva Viningienė, „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos“, *Regional formation and development studies* 1, 6 (2014): 161, <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544/433>.

² Algirdas Monkevičius, „Gyvenimo darbe kokybė“, iš *Gyvenimo kokybės rodiklių sistema ir vertinimo modelis*, Ona Gražina Rakauskienė ir kt., (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015) 473.

³ Algirdas Monkevičius, „Quality of working life concept and empirical indicators“, *Intelektinė ekonomika* 8, No.1 (19) (2014): 8, [https://www3.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/download/2295/2101/\\$zstraipsnis](https://www3.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/download/2295/2101/$zstraipsnis).

⁴ *Ibid*, 8-9.

pasaulyje taip pat priverstė vadovus permąstyti darbuotojų nedarbingumo politiką, jų darbo krūvį. Svarbu peržvelgti naujas darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo tendencijas.⁵

Tyrimo objektas: darbinio gyvenimo kokybės vertinimas privataus sektoriaus organizacijoje.

Tyrimo tikslas: apžvelgti svarbiausius darbinio gyvenimo kokybės aspektus ir jų problematiką konkrečioje verslo organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti darbinio gyvenimo kokybės sampratų įvairovę ir raidą.
2. Aptarti svarbiausius darbinio gyvenimo kokybės veiksnius ir jų įtaką.
3. Ištirti darbinio gyvenimo kokybės vertinimus konkrečioje verslo organizacijoje.
4. Susisteminti gautus tyrimo rezultatus.

Probleminis klausimas: Kas lemia darbinio gyvenimo kokybę konkrečioje verslo organizacijoje?

Tyrimo metodai: Darbinio gyvenimo kokybės sąvokos analizei bei svarbiausių darbinio gyvenimo kokybei darančių įtaką veiksnių verslo organizacijose apžvalgai atliekama mokslinių šaltinių lyginamoji analizė. Tyrimui atlikti naudojamas kiekybinis tyrimas internetinės apklausos anketavimo metodu. Tyrimo rezultatų analizei bei sisteminimui pasitelkti statistiniai metodai naudojant SPSS programą. Magistro baigiamojo darbo apibendrinimui peržvelgiamos visos dalys ir atliekama lyginamoji analizė, atrenkami svarbiausi rašto darbo aspektai.

Darbo struktūra: Darbą sudaro įvadas, 3 pagrindiniai skyriai, 8 poskyriai, išvados, rekomendacijos, naudotos literatūros sąrašas ir priedai. Darbe pateikta 9 lentelės ir 30 paveikslų.

Pirmojoje dalyje „*Darbinio gyvenimo kokybės teorinė analizė*“ yra apžvelgiami autoriai nagrinėję darbinio gyvenimo kokybės sąvoką Lietuvoje ir užsienyje, pateikiamos jų svarbiausios išvalgos. Taip pat yra nagrinėjama darbinio gyvenimo kokybės koncepto raida, kas leidžia geriau suprasti patį reiškinį ir jo svarbą šiandieninėse organizacijose.

Antroje dalyje „*Darbinio gyvenimo kokybei įtaką darantys veiksniai*“ yra aptariami svarbiausi veiksniai, darantys įtaką darbinio gyvenimo kokybei, analizuojamas asmeninio ir darbinio gyvenimo

⁵ Grigore, Oana Magda, “Factors Contributing to Work-Related Absenteeism during the COVID-19 Pandemic.” *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 8 (4) (2020): 401, doi:10.2478/mdke-2020-0026.

balansas bei jo svarba. Taip pat šioje dalyje yra apžvelgiami darbinio gyvenimo kokybės matavimo metodai.

Trečiojoje dalyje „*Darbinio gyvenimo kokybės verslo sektoriaus organizacijoje kiekybinis tyrimas*“ yra tiriama konkrečios verslo organizacijos darbuotojų nuomonė apie darbinio gyvenimo kokybę įmonėje, aptariami tyrimo rezultatai bei pateikiamos rekomendacijos.

Darbo praktinė reikšmė: Darbinio gyvenimo kokybė yra aktyviai nagrinėjamas konceptas tyrinėtojų tarpe. Taip pat neatmetama jo reikšmė organizacijose gerinant esamų darbuotojų savijautą darbovietėse bei pritraukiant naujus talentus. Tačiau darbinio gyvenimo kokybės sąvoka yra multidimensinė, apimanti daug aspektų, todėl literatūroje yra daug nesutarimų dėl faktorių, apimančių darbinio gyvenimo kokybės konceptą, taip pat randama daug universalios darbinio gyvenimo kokybės matavimo metodo paieškų. Mokslo vaidmuo yra itin svarbus plėtojant žmogaus gerovę demokratinuose procesuose, taigi ir tyrinėjant darbinio gyvenimo kokybę. Tyrimų dėka, galima išskirti pagrindinius dalykus, lemiančius žmogaus gerovę, o be šitų dalykų viešosios politikos formavimas ir įgyvendinimas nėra įmanomas. Todėl šiame darbe bus dar plačiau analizuojama darbinio gyvenimo kokybės samprata, jos matavimo metodai bei kokie tyrimai šia tematika jau atlikti ir kokie rekomenduojami atlikti ateityje.

1 DALIS.

DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS TEORINĖ ANALIZĖ

1. Darbinio gyvenimo kokybės sąvokos nagrinėjimas

Darbo gyvenimo kokybės aspektai tapo neišvengiamai reikšmingi organizacijos išlikimui ir augimui esant sudėtingoms konkurencinėms sąlygoms ir siekiant sparčios pažangos. Darbinio gyvenimo kokybė yra nepaprastai svarbus konceptas gerinant darbuotojų moralę ir motyvaciją, taigi ir jų veiklos rezultatus. Galima teigti, kad tapo nepaprastai svarbu išmatuoti ir sustiprinti darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą darbu ir dirbtų produktyviau.⁶

Anot A.Monkevičiaus⁷, gyvenimo kokybė darbe yra analizuojama daugiau nei 50 metų. Kiekviena organizacija galėtų patvirtinti, kad kokybė yra neatsiejama jų dalis. Lūkesčiai ir reikalavimai turi tendenciją didėti, taip skatinant kiekvieną organizaciją keistis ir siekti vis aukštesnio kokybės lygio.⁸

Per pastaruosius du dešimtmečius darbo gyvenimo kokybė sulaukė ypatingai didelio mokslininkų bendruomenės dėmesio, nes tai tampa būtinybės klausimu siekiant organizacijos tikslų kiekviename sektoriuje. Literatūroje sutariama, dėl reiškinių būtinybės, nes tai padeda didinti darbuotojų produktyvumą ir gerovę. Tuo tarpu organizacijos gerindamos šį aspektą gali džiaugtis didesniu darbo efektyvumu, produktyvumu ir pelningumu.⁹

Šiuo metu, darbinio gyvenimo kokybe itin stipriai domimasi. Šis susidomėjimas kyla dėl daugelio klausimų kylančių organizacijose: kylanti ekonomika, nesaugios darbo sąlygos ar naujų skaitmeninių technologijų poveikis darbų kokybei, kurių negali pakeisti robotai. Darbinio gyvenimo kokybės klausimas taip pat naudingas kaip galimas kompasas, padedantis išeiti iš COVID-19 sukeltos ekonominės krizės.¹⁰

⁶ Thakur, Reetika ir Dinesh Sharma, "Quality of Work Life and Its Relationship with Work Performance - a Study of Employees of Himachal Pradesh Power Corporation Limited." *Journal of Strategic Human Resource Management* 8 (3) (2019): 45, <https://search-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=143536311&site=ehost-live>.

⁷ Monkevičius, *supra note*, 2: 473.

⁸ Astrauskaitė ir kt., "Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas", *Verslo ir teisės aktualijos / Current Issues of Business and Law* (2015), 10: 157, <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=420136d0-920a-430f-8798-7240cb0e1487%40pdc-v-sessmgr06>

⁹ Bouhafs Mebarki, Mohammed El Amine Ahmed Fouatih ir Mohamed Mokdad, "Quality of Work Life and Differences in Demographic Characteristics among Managerial Staff in Algerian Tertiary Sector". *Work* 62, no. 3 (March 2019): 435, <https://search-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=135443543&site=ehost-live>

¹⁰ "Human Relations Virtual Special Issue: The Quality of Working Life Revisited.", *Human Relations* 74 (1) (2021): 153. doi:10.1177/0018726720973156.

Lietuvoje darbinio gyvenimo kokybės reiškinį nagrinėjo P. Žakaitis ir M. Rugevičius¹¹, išvertę P.E. Spector pasitenkinimo darbu skalę į lietuvių kalbą ir tyrinėję šį aspektą privalomoje karo tarnyboje. M. Jėčiuvienė¹² pabrėžė darbo santykių kokybiško valdymo svarbą, teigdama, kad neprofesionaliai valdant, kenčia ne tik žmogus, visuomenė, bet ir šalis patirdama moralinius ir materialinius nuostolius. V. Milaševičiūtė, V. Pukelienė ir E. Vilkas¹³ teigimu, vieningo gyvenimo kokybės termino nėra ir kiekvienas mokslininkas, nagrinėjantis šią sampratą, susiduria su iššūkiu, kokie rodikliai yra svarbesni, koks metodas yra tinkamas kokybei įvertinti. P. Vanagas¹⁴ tyrinėjo kokybės kultūros formavimąsi organizacijose, taip pat darbo kokybės santykį su efektyvumu ir rezultatyvumu¹⁵. D. Viningienė¹⁶ analizavo darbinio gyvenimo kokybę ieškodama sąsajų tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų motyvacijos. E. Župerkienė¹⁷ nagrinėjo vadovams reikalingas savybes darbinio gyvenimo kokybės užtikrinimui. I. Bakanauskienė, R. Bendaravičienė ir R. Krikštolaitis¹⁸ tyrinėjo pasitenkinimą darbu, jų teigimu, pasitenkinimo darbu konstruktas yra daugiadimensinis ir pernelyg sudėtingas, kad būtų galima jį paaiškinti bendra priežasties ir pasekmės paradigma. K. Trakšėlys¹⁹ akcentavo, kad žinios tampa vis didesne vertybe, nuolatinis mokymasis yra būtinybė tiek asmenims, tiek ir organizacijoms. V. Rapuano ir A. Valickas²⁰ pritarė, jų manymu darbuotojai yra svarbiausias organizacijos pranašumo šaltinis.

¹¹ Mindaugas Rugevičius ir Povilas Žakaitis, „Karių pasitenkinimo privalomąja karo tarnyba ir jų kovinio pasirengimo sąsajų ypatumai“, *Psichologija* 29 (2004): 16, <http://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/viewFile/4363/2909>

¹² Jėčiuvienė, Marija, „Darbo Santykių Kokybės Valdymas.“ *Management of Organizations: Systematic Research*, no. 38 (June) (2006): 67. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=21557428&site=ehost-live>.

¹³ Milaševičiūtė, Viktorija, Violeta Pukelienė ir Eduardas Vilkas, „Indeksas Gyvenimo Kokybei Matuoti: Analizė, Vertinimas Ir Tyrimas Lietuvos Atveju.“ *Management of Organizations: Systematic Research*, no. 39 (September) (2006): 161. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=22821468&site=ehost-live>.

¹⁴ Povilas Vanagas, „Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti“, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 34 (2005): 207, <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=174706>

¹⁵ Povilas Vanagas, „Darbo produktyvumo santykis su efektyvumu, rezultatyvumu ir kokybe“, *Economics & Management* (2008): 848, <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32588503&site=ehost-live>

¹⁶ Viningienė, *supra* note 1: 161.

¹⁷ Župerkienė, Erika, „Vadovams būtinų savybių reikalavimai aplinkos pokyčių sąlygomis“, *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 13, 2 (2008): 288, <http://web.b.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=0&sid=3ac40b1b-70b3-46e3-a941-4d0c895e68b5%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtOGl2ZQ%3d%3d#AN=31872314&db=bth>

¹⁸ Bakanauskienė, Irena, Rita Bendaravičienė ir Ričardas Krikštolaitis, „Pasitenkinimo Darbu Tyrimas Universiteto Darbuotojų Grupių Atveju.“ *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 22 (3) (2010): 13. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=51974314&site=ehost-live>.

¹⁹ Trakšėlys, Kęstutis, „Besimokančios organizacijos esmė ir nauda: andragogo požiūris.“ *Pedagogy Studies / Pedagogika*, no. 101 (March) (2011): 98. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=65165699&site=ehost-live>.

²⁰ Rapuano, Violeta ir Andrius Valickas, „Asmens Ir Darbinės Aplinkos Atitikimo Dimensijų Ryšiai Ir Jų Sąveika.“ *Socialiniai Tyrimai* 41 (2) (2018): 5, <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=134288768&site=ehost-live>.

G. Plepytės-Davidavičienės²¹ teigimu, laimės matavimas yra būtinas visuomenės stebėsenai, jis vadinamas demokratiškiausiu gerovės matavimu. V. Reigas ir G. Aukštikalnytė²² atkreipė dėmesį, kad diegiant kokybės standartus organizacijose, norint išvengti nesėkmės mechanizmo, reikia akcentuoti ne tik patį procesą ar jo reikalavimus, bet ir psichoemocinę darbo aplinką. J. Ruževičius²³ teigė, kad darbinio gyvenimo kokybė yra svarbiausias gyvenimo kokybės tyrimų elementas, kuris nėra pakankamai ištirtas. J. Impulevičienė ir J. Ruževičius²⁴ tyrinėjo kaip darbinio gyvenimo kokybės vertinimas skiriasi viešajame ir privačiame sektoriuose. I. Bakanauskienė ir G. Zagurskytė²⁵ tyrinėjo jaunų Lietuvos darbuotojų lūkesčius laimei darbe. A. Diržytė, A. Perminas ir E. Bilūnienė²⁶ tvirtinimu, aukštas pasitenkinimas gyvenimu koreliuoja su geresne sveikata.

G. Masilionytė²⁷ aprašė gyvenimo kokybę ir darbo-asmeninio gyvenimo balansą nuotolinio darbo kontekste. A. G. Raišienė, V. Rapuano, K. Varkulevičiūtė ir K. Stachova²⁸ teigė, kad nuotolinis darbas gali turėti didelių privalumų tiek darbuotojams, tiek organizacijoms, tačiau jis turi ir nemažai iššūkių. A. G. Raišienė, V. Rapuano ir K. Varkulevičiūtė²⁹ pabrėžė, kad nors ir yra nemažai straipsnių apie nuotolinį darbą, tačiau šis fenomenas vis dar kelia nemažai klausimų, tuo tarpu žmoniškųjų resursų atstovai turi keisti savo strategijas norėdami išlaikyti darbuotojų efektyvumą ir jų motyvaciją. M. Morkevičiūtė ir A.

²¹ Plepytė-Davidavičienė, Giedrė, "Kaip Matuojama Laimė?" *Filosofija, Sociologija* 31 (2) (2020): 107, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=143487777&site=ehost-live>.

²² Reigas, Viljaras ir Gintarė Aukštikalnytė, "Darbuotojų Požiūrio Į Psichoemocinius Santykius Su Vadovais Palyginimas Kokybės Vadybos Sistemos Diegimo Procese." *Science & Processes of Education / Mokslas Ir Edukaciniai Procesai*, no. 1 (June) (2020): 16, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=153947200&site=ehost-live>.

²³ Ruževičius, Juozas, "Qualité de Vie: Notion Globale et Recherche En La Matière." *International Business: Innovations, Psychology, Economics / Tarptautinis Verslas: Inovacijos, Psichologija, Ekonomika* 4 (2) (2013): 7, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=93259446&site=ehost-live>.

²⁴ Impulevičienė, Justina ir Juozas Ruževičius, "A model of Lithuania for work-life quality balance: Private and public sectors.", *The Work-Life Balance Bulletin: A DOP Publication, Volume 5, No. 1* (2021): 22, https://www.researchgate.net/profile/Juozas-Ruzevicius/publication/356987441_Work-Life_Balance_A_Global_Perspective_A_model_of_Lithuania_for_work-life_quality_balance_Private_and_public_sectors/links/61b713b163bbd932428ccf9f/Work-Life-Balance-A-Global-Perspective-A-model-of-Lithuania-for-work-life-quality-balance-Private-and-public-sectors.pdf

²⁵ Bakanauskienė, Irena ir Gustė Zagurskytė, "Happiness at Work: Evidence of Young People's Expectations from Lithuania." *Management of Organizations: Systematic Research* 86 (1) (2021): 1, doi:10.1515/mosr-2021-0001.

²⁶ Diržytė, Aistė, Aidas Perminas ir Eglė Biliūnienė, "Psychometric Properties of Satisfaction with Life Scale (SWLS) and Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) in the Lithuanian Population." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18 (5) (2021): 1, doi:10.3390/ijerph18052608.

²⁷ Greta Masilionytė, „Quality of Life and Work-Life Balance in the Cotext of Teleworking: Theoretical Application of the Problem“, *Contemporary Research on Organization Management and Administration (CROMA journal)*, 2021, Vol. 9, No. 1: 58, doi.org/10.33605/croma-012021-005.

²⁸ Raišienė, Agota Giedrė, Violeta Rapuano, Kristina Varkulevičiūtė ir Katarina Stachova, „Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period“ *Sustainability* 12 (2020): 3, <https://repository.mruni.eu/handle/007/16972>.

²⁹ Raišienė, Agota Giedrė, Violeta Rapuano ir Kristina Varkulevičiūtė, "Sensitive Men and Hardy Women: How Do Millennials, Xennials and Gen X Manage to Work from Home?" *Journal of Open Innovation* 7, no. 2 (2021): 106, doi:10.3390/joitmc7020106.

Endriulaitienė³⁰ tvirtino, kad nuotolinis darbas yra labai svarbus kintamasis sprendžiant darbuotojų gerovės klausimus, nes jis gali padidinti darboholizmo vystymosi riziką, ypač darbuotojams patiriantiems didelį darbo krūvį.

Užsienyje darbinio gyvenimo kokybės sąvoka yra nagrinėjama anksčiau nei Lietuvoje. Rasti H.A. Robinson³¹ tyrimai apie pasitenkinimą darbu. Kiek vėliau R.J. House ir L.A. Wigdor³² nagrinėjo pasitenkinimą darbu ir motyvaciją pagal Hersberg teoriją. Sampratą analizavo R.W. Keisel³³ bandydamas ją aptarti iš įvairių perspektyvų, taip pat tyrė darbinio gyvenimo kokybę privačiame sektoriuje. M.F. Levine³⁴ panaudojęs Delphi metodo tyrimą išskyrė šešis svarbiausius sąvokos kriterijus. E. Mayo³⁵ teigimu darbas yra daug daugiau nei įdarbinimas, žmonės yra motyvuoti ir įgalinti, kai tiki savo veiklos prasme. M.J. Sirgy ir kt.³⁶ aprašė kodėl darbinio gyvenimo kokybė yra svarbi, taip pat remdamiesi pasitenkinimo poreikiais ir išplitimo teorija, sukūrė darbinio gyvenimo kokybės matavimo įrankį. J.M. Martel ir G. Dupuis³⁷ tyrinėjo kaip gyvenimo kokybės terminas ir darbinio gyvenimo kokybės sąvoka patyrė tuos pačius konceptualizavimo ir apibrėžimo iššūkius. I. Kandasamy ir A. Sreekumar³⁸ sukūrė įrankį darbinio gyvenimo kokybės matavimui, remdamiesi požiūriu, kad darbuotojai yra vidiniai įmonės klientai. L. Sojka³⁹ akcentavo darbinio gyvenimo kokybės matavimo svarbą organizacijoje išlaikant geriausius darbuotojus. S.A. Easton ir D.L. Van Laar⁴⁰ sukūrė vadovą darbinio gyvenimo kokybės išmatavimui, aiškiai atskirdami pasitenkinimą darbu nuo darbinio gyvenimo kokybės.

³⁰ Morkevičiūtė, Modesta ir Auksė Endriulaitienė, "Ar Nuotolinis Darbas COVID-19 Pandemijos Metu Gali Sustiprinti Ryšį Tarp Darbo Krūvio Ir Darboholizmo?" *Socialiniai Tyrimai* 44 (2) (2021): 129. doi:10.15388/Soctyr.44.2.8.

³¹ Alan H. Robinson, "Job Satisfaction Researches of 1957," *Personnel & Guidance Journal* 37, 1 (1958): 55, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=24389558&site=ehost-live>

³² Robert J. House and Lawrence A. Wigdor, "Hersberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and criticism." *Personnel Psychology* 20, 4 (1967): 369,

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6265084&site=ehost-live>

³³ Robert W. Keisel, „QWL Development: Three Trajectories“, *Human Relations* 35, 9 (1982): 743,

<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872678203500904>

³⁴ Levine, Mark F., "Self-Developed QWL Measures.", *Journal of Occupational Behavior* 4 (1) (1983): 35, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6358803&site=ehost-live>.

³⁵ Mayo, Ed, "Good Work." *Community, Work & Family* 4 (3) (2001): 349, doi:10.1080/01405110120089387.

³⁶ Sirgy, M. Joseph, David Efraty, Phillip Siegel ir Dong-Jin Lee, "A New Measure of Quality of Work Life (Qwl) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories." *Social Indicators Research* 55 (3) (2001): 241, doi:10.1023/A:1010986923468.

³⁷ Martel, Jean-Pierre ir Gilles Dupuis, "Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument." *Social Indicators Research* 77 (2) (2006): 333, doi:10.1007/s11205-004-5368-4.

³⁸ Kandasamy, Indira ir Ancheri Sreekumar, "WRKLFQUAL: A Tool for Measuring Quality of Work Life.", *Research & Practice in Human Resource Management* 17 (1) (2009): 94–95, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=44922778&site=ehost-live>.

³⁹ Sojka, Ladislav, "Specification of the Quality of Work Life Characteristics in the Slovak Economic Environment." *Sociologia* 46 (3) (2014): 283, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=96718269&site=ehost-live>.

⁴⁰ Simon A. Easton ir Darren L. Van Laar, *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale, Second edition*, (University of Portsmouth, 2018), <http://www.qowl.co.uk/researchers/WRQoL.%20User%20manual%20v38%20ebook%2003%20Nov14.pdf>

J.F. Sanchez-Vazquez ir R. Sanchez-Ordóñez⁴¹ teigimu, pokyčiai darbo ir organizacijų pasaulyje veikia asmenų gyvenimus, todėl laimės ir darbo santykis taip pat matomas visai kitaip nei anksčiau, šiuo metu labiau koncentruojamasi į taip vadinamą „Laimės ekonomiką“. M.H.S. Cardoso Gomes ir kt.⁴² akcentavo, kad tyrimai apie laimę, gerovę ir gyvenimo kokybę darbe yra vis populiariausi, todėl norint palengvinti ir apvienyti tyrimus, būtina rasti koncepto ir termino indikatorių aiškumą. Filosofas A. Comte-Sponville⁴³ teigė, kad pats darbas nėra nei darbdavio nei darbuotojo siekiamybė, nes darbdaviai ieško pelno, tuo tarpu darbuotojai – laimės. S. Tahir ir S. Aziz⁴⁴ pabrėžė, kad šiuolaikinis pasaulis yra pilnas iššūkių, dirbantiems asmenims yra vis sunkiau derinti savo darbo ir asmeninį gyvenimą. Y. Barel⁴⁵ aprašė, kad laimė darbe tapo madinga tendencija organizacijų tarpe ir priminė, kad dar visai neseniai, svarbiausias dalykas buvo užtikrinti saugias darbo sąlygas, bandant išvengti nelaimių darbe.

2020 m. Economist Intelligence Unit⁴⁶ ataskaitoje teigiama, kad COVID-19 pandemija pagreitino tempus skaitmenizacijos link, toks pokytis prisideda prie darbuotojų gerovės, duodama laisvę jų darbo būdai ir laikui, tačiau tai turi grėsmės didesnei darbuotojų izoliacijai ir stresui. Anot S. Gribanovos ir A. Abeltinos⁴⁷, šiuolaikinė visuomenė yra žinių visuomenė, todėl žmonių įpročiai, žinios, kūrybingumas ir individualumas yra svarbiausi šitos ekonomikos komponentai. Pasak A.A. Gorovei⁴⁸, kadangi mes daug savo gyvenimo laiko praleidžiame darbe, pasitenkinimas darbu ir laimė tapo svarbiu profesinės veiklos aspektu, turinčiu didelę reikšmę kiekvienam asmeniui ir organizacijai, kurioje dirbama. A.B. Allan, K.L. Autin, R.D. Duffy ir H.M. Sterling⁴⁹ savo longiutiudiniame tyrime apie prasmingą darbą rašė, kad prasmė

⁴¹ Sánchez-Vázquez, Juan Francisco ir Raquel Sánchez-Ordóñez, „Happiness Management“: Review of Scientific Literature in the Framework of Happiness at Work.” *Retos, Revista de Ciencias Administrativas y Económicas* 9 (18) (2019): 249–250, doi:10.17163/ret.n18.2019.05.

⁴² Cardoso Gomes, Maria Helena Scalabrin, Andre Baptista Barcaui, Ana Cristina Limongi-França, Luis Paulo Bresciani ir Sueli Correa, “Happiness, Well Being and Work: A Possible Encounter in a Managerial Perspective?” *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM* 12 (2) (2019): 336, doi:10.5902/19834659.

⁴³ Comte-Sponville, André, “SENS DU TRAVAIL, BONHEUR ET MOTIVATION: Philosophie Du Management.” *Entreprise & Société* 1 (3) (2018): 187. <https://search-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=132140013&site=ehost-live>.

⁴⁴ Tahir, Sania ir Saadia Aziz, “Workaholism as Predictor of Work-Family Conflict and Mental Well-Being: Comparison of Public and Private Sector Employees.” *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences* 13 (2) (2019): 419, <https://search-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=138266296&site=ehost-live>.

⁴⁵ Barel, Yvan, “Le Bonheur, Simple Mode Managériale ?” *Revue Des Sciences de Gestion*, no. 297 (May) (2019): 103–112, doi:10.3917/rsg.297.0103.

⁴⁶ Economist Intelligence Unit, *The future of work and digital wellbeing: Protecting employees in a Covid-19-shaped world* (2020): 2, <https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/allianzwhitepaper2020.pdf>.

⁴⁷ Gribanova, Svetlana ir Anna Abeltina, “Motivation to Work and Management of IT Professionals: Case of Latvia.” *Acta Prosperitatis*, no. 11 (January) (2020): 57, doi:10.37804/1691-6077-2020-11-57-71.

⁴⁸ Gorovei, Alina-Alexandra, “Does Work Make You Happy? Job Satisfaction and Happiness in the Modern World.” *Revista Economica* 72 (1) (2020): 76, <https://search-ebSCOhost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=145251075&site=ehost-live>.

⁴⁹ Allan, Blake A., Kelsey L. Autin, Ryan D. Duffy ir Haley M. Sterling, “Decent and Meaningful Work: A Longitudinal Study.” *Journal of Counseling Psychology* 67 (6) (2020): 669, doi:10.1037/cou0000432.

yra esminis žmogaus poreikis, jeigu jis bus neišpildytas darbo aplinkoje, tai gali turėti rimtų neigiamų pasekmių asmens gerovei ir sveikatai. P. Cheewaparakobkit ir C. Busabong⁵⁰ akcentavo, kad darbinio gyvenimo kokybė yra vienas svarbiausių gyvenimo kokybės elementų. A. Sanagoo, D. Sarokhani, A.H. Dehkordi, K. Sayehmiri ir L. Jouybari⁵¹ apibrėžė darbinio gyvenimo kokybę kaip išsamią programą, kuri itin paplito pastaraisiais metais, nes ji turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui, augimo galimybėms, psichologinėms problemoms, darbo saugumui, darbuotojo ir darbdavio santykiams bei mažiems sergamumo rodikliams.

A.J. Doudaran, R. Ghousi, A. Makui ir M. Jafari⁵² pabrėžė, kad darbinis gyvenimas itin sparčiai kinta, todėl nei darbuotojai, nei darbdaviai neturi pasirinkimo, jie būtinai turi tobulinti ir darbinio gyvenimo kokybę, norėdami išgyventi pokyčiuose. J. Feige, J.P. Mereaux ir P. Cholet⁵³ uždavė svarbų klausimą: jeigu darbinio gyvenimo kokybė yra siekiamybė, kaip užtikrinti, kad ji yra pasiekta, jeigu vis dar nėra universalios sampratos apibrėžimo? X. Picatoste, M. I. Aceleanu ir A. C. Serban⁵⁴ teigimu, pažengusios visuomenės nuėjo gan ilgą kelią, norėdamos pagerinti darbo sąlygas, darbinę aplinką ir darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. D. Mendoza-Ocasal, R. Castillo-Jiménez, E. Navarro ir J. Ramírez⁵⁵ pridūrė, kad organizacijos per ilgą laiką patobulėjo dėl darbuotojo gerovės ir jo pripažinimo, kaip svarbiausio elemento jų pačių sėkmei. W. K. Dos Santos Leite ir kt.⁵⁶ aprašė, kad balanso nebuvimas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo paveikia neigiamai asmens gerą savijautą, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą ir našumą.

R. Venkatesan⁵⁷ išskyrė, kad darbinio ir asmeninio gyvenimo balansas yra veikiamas darbo-šeimoms

⁵⁰Cheewaparakobkit, Pimpa ir Busabong Chulapetch, "The Relationship between Leadership, Quality of Working Life, Compensation, and Welfare Affecting Job Satisfaction of Hospital Employees." *Human Behavior Development & Society* 21 (3) (2020): 79, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=146377306&site=ehost-live>

⁵¹ Sanagoo, Akram, Diana Sarokhani, Ali Hasanpour Dehkordi, Kourosh Sayehmiri ir Leila Jouybari, "Systematic Review and Meta-Analysis of Quality of Work Life in Iran (2011-2017)." *International Journal of Preventive Medicine* 11 (7) (2020): 1, doi:10.4103/ijpvm.IJPVM_451_18.

⁵² Doudaran, Alireza Jafari, Rouzbeh Ghousi, Ahmad Makui ir Mostafa Jafari, "Development of a Method to Measure the Quality of Working Life Using the Improved Metaheuristic Grasshopper Optimization Algorithm." *Mathematical Problems in Engineering*, (September 2021): 1, doi:10.1155/2021/1784232.

⁵³ Feige, Jimmy, Jean-Paul Méreaux ir Philippe Cholet, "Proposition d'un Modèle d'évaluation Comptable Du Capital Humain-RH-QVT." *Recherches En Sciences de Gestion*, no. 136 (January) (2020): 299, doi:10.3917/resg.136.0287

⁵⁴ Picatoste, Xose, Mirela Ionela Aceleanu ir Andreea Claudia Șerban, "Job Quality and Well-Being in Oecd Countries." *Technological & Economic Development of Economy* 27 (3) (2021): 681, doi:10.3846/tede.2021.14731.

⁵⁵ Mendoza-Ocasal, D., R. Castillo-Jiménez, E. Navarro ir J. Ramírez, "Measuring Workplace Happiness as a Key Factor for the Strategic Management of Organizations." *Polish Journal of Management Studies* 24 (2) (2021): 292, doi:10.17512/pjms.2021.24.2.18.

⁵⁶ Dos Santos Leite, Wilza Karla, Anísio José da Silva Araújo, Luiz Bueno da Silva, Erivaldo Lopes de Souza, Carlos Eduardo Pimentel, Jonhatan Magno Norte da Silva, Natália Lins Pequeno de Assis, Emellyne Lima de Medeiros Dias Lemos ir Pierre Gonçalves de Oliveira Filho, "New Job Stress Scale: Factor and Convergent Validity, and Reliability." *Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho* 21 (2) (2021): 1463, doi:10.5935/rpot/2021.2.21253.

⁵⁷ Venkatesan, Ranganathan, "Measuring Work-Life Balance: Relationships with Work-Family Conflict and Family-Work Conflict." *Journal of Strategic Human Resource Management* 10 (2) (2021): 28, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=151810551&site=ehost-live>.

konflikto ir šeimos-darbo konflikto. N.Fitriana, F. Dameaty Hutagalung, Z. Awang ir S. M. Zaid⁵⁸ pabrėžė, kad atsižvelgiant į laiką, kiek asmenys praleidžia darbe, darbinė laimė tapo kritiniu faktoriumi siekiant geros asmeninės savijautos ir laimės. A. Mitchell⁵⁹ teigimu, COVID-19 pandemija padarė didelę įtaką darbiniam gyvenimui, tapo aišku, kad darbovietės niekada nebebus tokios, kokias pažinojome anksčiau. J.F. Helliwell ir kt.⁶⁰ pasaulio laimės ataskaitoje (*World happiness report*) aptarta, kad pandemijos akivaizdoje, nežiūrint į tai, kad tai yra itin neramus laikas, darbuotojų gerą savijautą apibrėžiantys faktoriai nepakito. A.M.Y. Chu, T.W.C. Chan ir M.K.P. So⁶¹ atkreipė dėmesį, kad daugelis žmonių buvo priversti dirbti iš namų, tai nebuvo jų pasirinkimas, tokia stresinė situacija trūkstant teigiamam stimului gali stipriai paveikti asmens psichologinę gerovę, padidinti miego sutrikimus ar nemigos tikimybę. C. Warhurst ir A. Knox⁶² akcentavo, kad nepaisant koncepto populiarumo, vis dar yra daug prastos kokybės darboviečių, kurios kenkia darbuotojų gerovei, reikalinga intervencija šiai situacijai ištaisyti.

Nors gyvenimo darbe kokybės tema pradėta tyrinėti nelabai seniai, tai yra tik praėjusio amžiaus antrojoje pusėje, tačiau ji tampa vis svarbesnė mokslininkų tarpe, nes buvo pripažinta, kad tai yra itin svarbus pilnavertiško gyvenimo elementas. Autoriai pabrėžia, kad riba tarp laisvalaikio laiko ir darbo laiko tampa vis labiau neaiški spartėjant technologijų pasauliui.⁶³

Šiuolaikinės tendencijos ir visuomenės vystymosi iššūkiai lemia, kad darbinio gyvenimo kokybė yra nuolatiniame dėmesio centre. Psichologinis ar fizinis išsekimas, žema savivertė, spaudimas dėl rezultatų, nepasitenkinimas yra neatsiejamos šio pasaulio pasekmės. To pasekoje, darbinio gyvenimo kokybė yra ryški problema ir, norint spręsti su ja susijusius klausimus, reikalingi projektai šios srities tobulinimui. Tačiau nepaisant dažnų diskusijų ir tyrimų šia tema, nėra bendro sutarimo apie darbinio gyvenimo kokybės veiksnius. Be to, teigiama, kad trūksta darbdavių, darbuotojų ir kitų organizacinių grupių informuotumo apie darbinio gyvenimo kokybę.⁶⁴

⁵⁸ Fitriana, Nina, Fonny Dameaty Hutagalung, Zainudin Awang ir Sumaia Mohammed Zaid, "Happiness at Work: A Cross-Cultural Validation of Happiness at Work Scale." *PLoS ONE* 17 (1) (2022): 2, doi:10.1371/journal.pone.0261617.

⁵⁹ Mitchell, Alanah, "The Best of Both Worlds: 5 Steps for Hybrid Work Success." *Workforce Solutions Review* 12 (3) (2021): 14. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=151496866&site=ehost-live>.

⁶⁰ Helliwell, John F., Richard Layard, Jeffrey Sachs ir Jan-Emmanuel De Neve, *World Happiness Report 2021* (New York: Sustainable Development Solutions Network, 2021): 176, <https://worldhappiness.report/ed/2021/>.

⁶¹ Chu, Amanda M. Y., Thomas W. C. Chan ir Mike K. P. So, "Learning from Work-from-Home Issues during the COVID-19 Pandemic: Balance Speaks Louder than Words." *PLoS ONE* 17 (1) (2022): 1, doi:10.1371/journal.pone.0261969.

⁶² Warhurst, Chris ir Angela Knox, "Manifesto for a New Quality of Working Life." *Human Relations* 75 (2) (2022): 304, doi:10.1177/0018726720979348.

⁶³ Justina Valiukaitė, "Asmeninio gyvenimo ir gyvenimo darbe kokybės balansas viešajame bei privačiame sektoriuose", *VU EF studentų mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinys*, 2016 (2017): 334-345.

⁶⁴ Klein, Leander L., Breno A. D. Pereira ir Ricardo B. Lemos, "Quality of Working Life: Parameters and Evaluation in the Public Service." *Revista de Administração Mackenzie* 20 (3) (2019): 3-4, doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190134.

Pasak B. Mebarki, A.M. El Amine Fouatih ir M. Mokdad⁶⁵, vienas ankstyviausių reikšmingų darbinio gyvenimo kokybės tyrinėtojų buvo R.E. Walton, kuris patvirtino visapusišką koncepciją, kuri buvo platesnė nei vien tik darbo teisės įstatymai arba tik kovos susijusios su užimtumo problematika. Anot autorių, darbinio gyvenimo kokybė apibrėžiama kaip darbuotojų pasitenkinimas įvairiais poreikiais pasitelkiant išteklius, veiklą ir dalyvavimo darbo vietoje rezultatus. Jie aprašo septynias pagrindines darbinio gyvenimo kokybės sąvokos dimensijas naudojamas literatūroje: **sveikatos ir saugumo poreikiai, ekonominiai ir šeimos poreikiai, socialiniai poreikiai, savęs vertinimo poreikiai, savęs aktualizavimo poreikiai, žinių poreikiai, kūrybiškumo ir estetiški poreikiai** (žr. 1 pav.).



1 pav. Darbinio gyvenimo kokybės dimensijos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal B. Mebarki, A. M. El Amine Fouatih, ir M. Mokdad, 2019

Nuo koncepto atsiradimo pradžios, buvo pasiūlyta daug įvairių darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimų, kuriais kai kurie autoriai labiau pabrėžė darbo vietos aspektus, prisidedančius prie darbinio

⁶⁵ Mebarki ir kt., *supra* note 9: 435.

gyvenimo kokybės gerinimo, tuo tarpu kiti atkreipė dėmesį į kitus veiksnius, tokius kaip asmenybė, psichologinė asmens gerovė arba platesnės laimės ir pasitenkinimo gyvenimu sąvokų supratimas.⁶⁶

C. Warhurst ir A. Knox⁶⁷ nuomone, darbinio gyvenimo kokybės reikšmė per ilgą laiką buvo pripažinta. Autoriai pabrėžia, kad reikia rasti darbinio gyvenimo kokybės išmatavimo būdą, jog būtų galima pagerinti darbuotojų gerovę. Šiuo metu skirtingų sričių atstovai naudoja skirtingus indikatorius: ekonomistai pabrėžia atlyginimo svarbą, sociologai gebėjimus ir kontrolę darbe, psichologai pasitenkinimą darbu. Jie išskyrė septynias darbinio gyvenimo kokybės dimensijas: **įdarbinimo sąlygos; atlyginimas ir kiti priedai; darbo projektavimas ir darbo aplinka; socialinis palaikymas ir ryšiai; sveikata, saugumas ir psichosocialinė gerovė; darbo ir asmeninio gyvenimo balansas; atstovavimo balsas**. Jų nuomone kiekvienas aspektas apima objektyvias ir subjektyvias subkategorijas, pavyzdžiui, atlyginimas ir priedai apima tikrąjį gaunamą atlyginimą (objektyvius indikatorius) ir kaip asmuo supranta ar toks atlygis yra teisingas jo atžvilgiu (subjektyvius indikatorius).

M.J. Sirgy ir kt.⁶⁸ darbinio gyvenimo kokybės sampratą apibrėžia taip: *„Darbinio gyvenimo kokybė <...> yra darbuotojų pasitenkinimas įvairiais poreikiais per išteklius, veiklas ir rezultatus, atsirandančius dėl buvimo darbovietėje.“* J.M. Martel ir G. Dupuis⁶⁹ pateikia tokį apibūdinimą: *„Darbinio gyvenimo kokybė, tam tikru metu, atitinka asmens patiriamą būklę dinamiškai siekiant savo hierarchiškai organizuotų tikslų darbo srityse, kuriose sumažėjęs atotrūkis, skiriantis individą nuo šių tikslų, atsispindi darydamas teigiamą įtaką bendrai asmens gyvenimo kokybei, organizacijos veiklai ir bendram visuomenės funkcionavimui.“* R. Yadav ir A. Khanna⁷⁰ teigimu *„Darbinio gyvenimo kokybė yra bendras terminas, apimantis daugybę sąvokų. Darbinio gyvenimo kokybė reiškia reikšmių sumą, tiek materialių, tiek nematerialių, kurias darbuotojas pasiekė per visą savo gyvenimą.“* Kembridžo universiteto žodyne randamas toks darbinio gyvenimo kokybės apibūdinimas: *„Darbinio gyvenimo kokybė – organizacijos darbuotojų laimės ir pasitenkinimo lygis jų darbu.“*⁷¹ Longman žodyne sąvoka apibrėžiama taip: *„Darbinio gyvenimo kokybė <...> yra jausmas, kurį darbuotojas patiria iš savo darbo, ir ar jis jaučiasi laimingas ar patenkintas savo darbu.“*⁷²

⁶⁶ Easton ir Van Laar, *supra note*, 40: 8.

⁶⁷ Warhurst ir Knox, *supra note* 62: 309-310.

⁶⁸ Sirgy ir kt., *supra note* 36: 242.

⁶⁹ Martel ir Dupuis, *supra note* 37: 355.

⁷⁰ Yadav, Radha ir Ashu Khanna, „Literature review on quality of work life and their dimensions“, *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 9 (2014): 71, <https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol19-issue9/Version-5/L019957180.pdf>.

⁷¹ Cambridge Dictionary, žiūrėta 2022 balandžio 1 d., <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/quality-of-working-life>.

⁷² Longman Dictionary, žiūrėta 2022 balandžio 1 d., <https://www.ldoceonline.com/dictionary/quality-of-working-life>.

Per ilgą laiką buvo pasiūlyti įvairūs darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimai. Juose kai kurie autoriai akcentavo veiksnius, didinančius darbinio gyvenimo kokybę, kiti labiau kreipė dėmesį į asmenybę, psichologinės gerovės, laimės ar pasitenkinimo gyvenimu aspektus. Literatūros, metodų ir išvadų skirtingumas parodo faktą kad darbinio gyvenimo kokybė per ilgą laiką buvo vertinama įvairiais būdais, įskaitant: 1) kaip judėjimas; 2) kaip organizacinių intervencijų rinkinys ir 3) kaip darbuotojų darbinio gyvenimo rūšis.⁷³ Šiuo metu vis dar nėra visuotinai pripažinto gyvenimo kokybės apibrėžimo. Tai yra sunkiai išmatuojama koncepcija, nes gali būti vertinama tiek kiekvieno atskiro asmens gyvenimo aspektu, taip pat gali būti vertinama jo gyvenimo darbe aspektu. Be to gyvenimo kokybė gali būti vertinama bendruomenės, miesto, valstybės ar regiono mastu.⁷⁴

Detali literatūros analizė parodo, kad per visus darbinio gyvenimo kokybės studijų metus nebuvo rasta aiškaus ir konkretaus susitarimo dėl formalaus darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimo arba bent jau jo turinio. Vyrauja įvairūs (ir dažnai neišsamūs) požiūriai apie sampratos turinį ir rodiklius. Ši situacija rimtai trukdo atlikti tyrimus tokiose srityse kaip žmogiškųjų išteklių valdymas, organizacinė elgsena ir organizacijos teorija. Kaip pagrindinė kliūtis yra įvardijama tai, kad kyla klausimas, kaip darbinio gyvenimo kokybė yra susijusi su kitomis sąvokomis (pvz.: pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, įsitraukimas į darbą) ir kaip jas atskirti nuo darbinio gyvenimo kokybės termino. Visa tai sukelia bendrą painiavą dėl šios sąvokos akademinėse diskusijose.⁷⁵

Tyrimai apie darbinio gyvenimo kokybę yra itin reikalingi ir ateityje. COVID-19 pandemijos sukėlė sveikatos ir ekonomikos krizes, turinčias dideles pasekmes darbuotojų fizinei, materialinei, socialinei ir psichinei gerovei. Labiausiai paveikti darbuotojai yra jauni asmenys, moterys ar imigrantai, kurių daugelis dirba viešbučių sektoriuje, mažmeninės prekybos ir priežiūros pramonės srityje ar pramonės šakose, kurios siūlo gana prastą darbinio gyvenimo kokybę.⁷⁶

Apibendrinant šią mokslinio darbo dalį, galima daryti prielaidą, kad darbinio gyvenimo kokybės tema Lietuvoje pradėta nagrinėti visiškai neseniai, tačiau daug skirtingų autorių aprašo reiškinių svarbą ir analizuoja jo tendencijas. Užsienyje sąvoka nagrinėjama kiek ilgiau, daug autorių dalyvavo ir dar vis dalyvauja darbinio gyvenimo kokybės sąvokos išgryninimo procese, kas rodo, kad ši tema yra itin aktuali. Pabrėžtina, kad palyginus su užsienio autoriais, matyti, kad Lietuvoje nėra tokio aiškaus išskyrimo tarp

⁷³ Easton ir Van Laar, *supra note*, 40: 9.

⁷⁴ Valiukaitė, *supra note* 63: 336.

⁷⁵ Gogoleva, Anna S., Pavel S. Sorokin ir Azer G. Efendiev, "Problems and Perspectives in Research into the Quality of Work Life in Organisational Studies.", *Society & Economy* 39 (4) (2017): 597-602. doi:10.1556/204.2017.006

⁷⁶ „Human Relations Virtual Special Issue: The Quality of Working Life Revisited.“, *supra note* 10: 155.

pasitenkinimo darbu, darbinės laimės, darbo-asmeninio gyvenimo balanso ir darbinio gyvenimo kokybės terminų. Dėl darbinio gyvenimo kokybės svarbos ir naudos daugeliu aspektų darbuotojams ir darbdaviams nekylo abejonių. Dažnai minima, kad darbinio gyvenimo kokybė yra svarbiausias gyvenimo kokybės elementas. Išnagrinėjus sampratą, galima daryti išvadą, kad ji yra dinamiška ir multidimensinė, jos turinys nėra aiškiai apibrėžtas, taip pat šis reiškinys yra sunkiai išmatuojamas. Tolimesniuose temos analizavimo tyrimuose reikia rasti sąvokos apibrėžimą, jos dimensijas bei matavimo metodą. Tolimesni darbinio gyvenimo kokybės tyrimai itin reikalingi, juolab, kad, atsižvelgus į vis didėjančią darbuotojų kaitą, konkurenciją darbo rinkoje ir darbuotojų svarbą įmonės veiklai, ji tampa vis aktualesnė. Norint suprasti darbinio gyvenimo kokybę plačiau, kitame darbo skyriuje svarbu apžvelgti darbinio gyvenimo kokybės sampratos raidą.

2. Darbinio gyvenimo kokybės sampratos raida

Nagrinėjant gyvenimo darbe kokybės sąvoką, svarbu apžvelgti gyvenimo kokybės sampratą ir raidą. Tai yra reiškinys, egzistuojantis jau daugybę metų, pradėtas nagrinėti Aristotelio ir Platono veikaluose. Šie filosofai aprašė gyvenimo pilnatvę, žmogaus laimingumą. Aristotelio teigimu, žmogaus pagrindinis viso gyvenimo tikslas yra laimė. Tuo tarpu Platonui svarbiausias atrodė logika pagrįstas mąstymas. Vis dėlto, vis labiau gilinantis gyvenimo kokybės tema, suvokimas apie tai nuolat keitėsi. Kartu su naujomis teorijomis apie gyvenimo kokybę, samprata labai išsiplėtė ir šiuo metu apima daug subjektyvių dalykų.⁷⁷

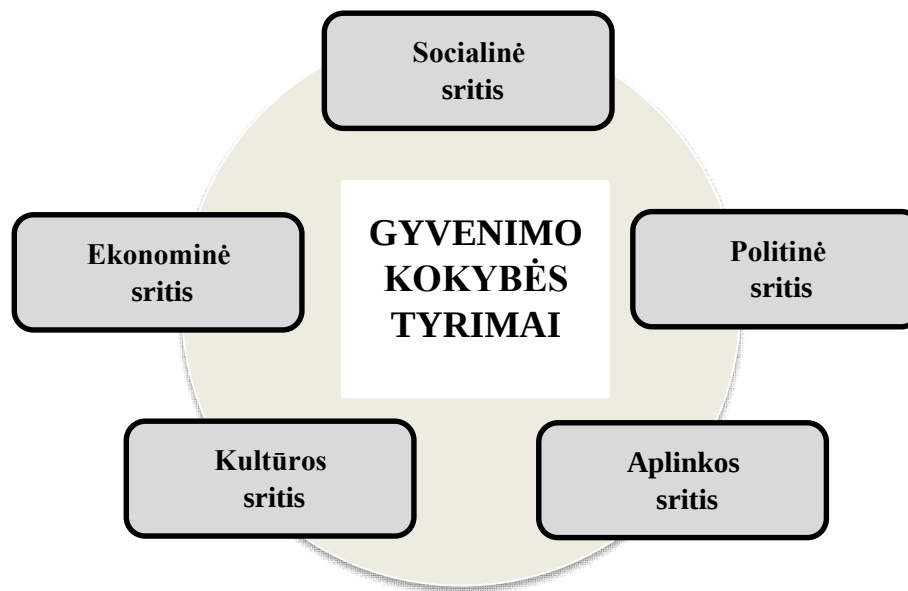
Šiuo metu gyvenimo kokybės tema yra viena labiausiai mokslininkų nagrinėjamų temų. Gyvenimo kokybė bei laimė yra humanitarinių, socialinių ir biomedicinos mokslų tema. Sociologai ir politikos mokslo srities darbuotojai labiau domisi gyvenimo kokybe visuomeniniame lygyje, tuo tarpu psichologai ir biomedicinos mokslo atstovai labiau atsižvelgia į patį asmenį ir jo subjektyviai juntamą gyvenimo kokybę ir laimę.⁷⁸

Ši sąvoka apima pagrindines žmogaus veiklos sritis: fizinę, psichologinę, dvasinę, socialinę, ekonominę gerovę, taip pat sveikatą. Kiekvienas asmuo gali apibrėžti šią sąvoką visiškai skirtingai, pabrėždamas būtent jam asmeniškai svarbiausius aspektus. Dažniausiai atliekant gyvenimo kokybės tyrimus, yra integruojamos kelios gyvenimo sritys jas vertinant sistemiškai (žr. 2 pav.). Svarbu paminėti,

⁷⁷ Valiukaitė, *supra* note 63: 336.

⁷⁸ Juozas Ruževičius ir Rasa Braškutė-Saulė, "Gyvenimo darbe kokybės vertinimo ypatumai", *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: Iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos*, Nr. 1 (4) (2015): 179 https://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/2014/09/Aukstuju_mokyklu_vaidmuo_issukiai_tendencijos_ir_perspektyvos_2015_Nr_4.pdf

kad keičiantis teorijoms apie gyvenimo kokybę, jos samprata išsiplėtė ir apima vis daugiau sudedamųjų dalių.⁷⁹



2 pav. Gyvenimo kokybės tyrimų sritys

Šaltinis: sudaryta autorės pagal J.Valiukaitė, 2017

Tyrėjai susiduria su nemenka užduotimi, kadangi nėra vieno „gyvenimo kokybės“ apibrėžimo. Norint daryti šios sritys tyrimus, sąvoką reikia konceptualizuoti kiekvieną kartą. Tačiau, mokslinis diskursas gyvenimo kokybės tematika yra besivystantis, atviras ir gyvas, todėl kiekvienas tyrimas gali būti svarbus.⁸⁰

Asmens gyvenimo kokybė urbanistiniame ir bendruomenės kontekste, tapo pagrindiniu politikos elementu daugelyje Europos sąjungos šalių. Ši tema tapo tokia svarbi, kad ja itin daug diskutuojama įvairiose mokslinėse srityse. Sociologijoje gyvenimo kokybė suprantama kaip subjektyvus asmens supratimas apie jo gerovę, įskaitant jo poreikius ir perspektyvas; ekonomikoje – tai asmenų gyvenimo standartas; medicinoje – ryšys tarp sveikatos ir ligų bei faktorių, kurie veikia sveiką gyvenseną. Sveikatos faktorius yra labiausiai akcentuojamas, nors gyvenimo kokybės konceptas turi būti suprantamas plačiau.⁸¹

⁷⁹ Valiukaitė, *supra note* 63: 336.

⁸⁰ Gruževskis Boguslavas ir Orlova Urtė Lina, „Sąvokos “Gyvenimo kokybė” raidos tendencijos“, *Sociologija ir socialinė politika. Social Work (Socialinis darbas)*, 11(1), (2012): 8. <https://repository.mruni.eu/handle/007/11448>.

⁸¹ López-Ruiz, Víctor-Raúl, Nuria Huete-Alcocer, José-Luis Alfaro-Navarro ir Domingo Nevado-Peña, “The Relationship between Happiness and Quality of Life: A Model for Spanish Society.” *PLoS ONE* 16 (11) (2021): 1-2. doi:10.1371/journal.pone.0259528.

Nuo pat ankstyvo amžiaus žmonės suprantą vertingos profesijos turėjimo svarbą. Darbas yra kur kas daugiau, nei bazinių poreikių patenkinimas ar šeimos parama. Naudingumo jausmas ir prisidėjimas prie priežasties, kuri yra didesnė negu tu pats, kelia didelį asmeninį pasitenkinimą. Darbas yra žmogiškumo žadintuvas, nes tai yra transformacijos veiksmas, keičiantis tiek asmenį, tiek jo aplinką. Tuo pačiu, dirbdami mes realizuojame savo vaizduotę ir kūrybiškumą.⁸²

Darbinio gyvenimo kokybės tema buvo susidomėta tuomet, kai buvo bandoma suprasti ryšį tarp visuomenės poreikių ir ekonominės plėtros. Vakarų visuomenėje, XX a. antroje pusėje, buvo itin skatinamas ekonominis augimas. Vis dėlto, vis gerėjanti materialinė gerovė turėjo prieštaringų pasekmių. Būtent tuo metu pradėta kalbėti apie tai, kad gyvenimo kokybė yra daug svarbesnė, negu materialinės gerovės skaičius. Visuomenei tobulėjant vis labiau aiškėja faktas, kad ekonomikos augimas nėra svarbiausias dalykas visuomenės gerovei. Šios išvalgos vadinamos *Easterlin* paradoksu: turtingesni žmonės yra laimingesni, nei tie, kurie gyvena skurde, tačiau turtingiausių pasaulio šalių piliečiai nėra laimingesni, nei jie buvo prieš keletą dešimtmečių, nors tapo žymiai turtingesni per tą laikotarpį.⁸³

Dėl senesnių sistemų nesuderinamumo ir atsižvelgiant į naujų pokyčių reikalavimus, atsirado antropologinis, ekonominis, socialinis ir psichologinis mąstymas, kuris akcentuojasi į „Laimės ekonomikos“ požiūrį. Šis mąstymas neturi vieno išradėjo, pradininko, gimimo metų ar konkrečios jo turinį pilotuojančios organizacijos, tačiau jis turi savo istoriją pilną gairių, veikusių jo susiformavimą, tokių kaip: *Easterlin* paradoksas, nacionalinis laimės indeksas, laimingų įmonių rodiklis „Puiki vieta darbui“ („*Great Place to Work*“).⁸⁴

Laimės indikatorius vadinamas demokratiškiausiu matavimu, nes, anot tyrėjų, jis rodo ne tai, kas labiausiai rūpi vyriausybėms ar ekspertams, o apibrėžia tiesioginį asmeninį gerovės vertinimą. Toks vertinimas atspindi tiek objektyvias gyvenimo sąlygas, tiek psichologinę asmenų savijautą. Pastaruoju metu pasaulyje atliekama nemažai tyrimų, matuojančių gyventojų laimę.⁸⁵

World happiness report ataskaitoje buvo tiriamas 146 šalių pasitenkinimo gyvenimu vertinimas, paimti 2019–2021 m. šalių vidurkiai. Analizuojami pagrindiniai šeši faktoriai: BVP, socialinė parama, sveikos gyvensenos lūkesčiai, gyvenimo pasirinkimo laisvė, dosnumas ir korupcijos supratimas. Pirmose vietose tiriamųjų šalių sąrašė yra Suomija, Danija, Islandija, Šveicarija, Olandija. Lietuva užima 34-ąją

⁸² Botolotto, Aline, Flavia Camargo Bernardi, Uiliam Hahn Bieglmeyer ir Mario Noel, „Le Bonheur Dans L’Environnement De Travail.” *Revista Gestão & Tecnologia* 21 (1) (2021): 32, doi:10.20397/2177-6652/2021.v21i1.2019.

⁸³ Monkevičius, *supra* note 3: 10.

⁸⁴ Sánchez-Vázquez ir Sánchez-Ordóñez, *supra* note 34: 250.

⁸⁵ Plepytė-Davidavičienė, *supra* note 21: 107-108.

vieta, tuo tarpu Estija – 36, Latvija 42, Lenkija – 48-ąją vietą. Paskutinėje vietoje yra Afganistanas, tuo tarpu Libanas, Zimbabvė, Ruanda, Botsvana užima kiek aukštesnes vietas (žr. 1 lentelę).⁸⁶

Vieta	Šalis	Gyvenimo vertinimas šalyje
1	Suomija	7,821
2	Danija	7,636
3	Islandija	7,557
4	Šveicarija	7,512
5	Nyderlandai	7,415
34	Lietuva	6,446
36	Estija	6,341
42	Latvija	6,180
48	Lenkija	6,123
142	Botsvana	3,471
143	Ruanda	3,268
144	Zimbabvė	2,955
145	Libanas	2,955
146	Afganistanas	2,404

1 lentelė. Šalių pasiskirstymas pagal vidutinį gyvenimo pasitenkinimo vidurkį 2019-2021

Šaltinis: sudaryta autorės pagal World happiness report, 2022

Akivaizdu, kad nors ekonominis augimas yra didžiausias ekonomikos tikslas, tačiau jis ne visada padidina asmenų pasitenkinimą gyvenimu ar laimę. Kaip bebūtų, pajamų nelygybė yra didelė problema, veikianti žmonių sveikatą, išsilavinimą, įtampą ir nusikalstamumo lygį. Pajamų nelygybė yra nustatoma įvairiais indikatoriais, jų tarpe dažniausiai naudojamas yra Gini indeksas. Pagal šį indeksą, 2018 m. Lietuvoje ir Latvijoje pajamų nelygybė buvo viena didžiausių ES. Pajamų nelygybė Estijoje buvo šiek tiek didesnė, nei vidurkis kitose ES šalyse. Tų pačių metų duomenimis, pasitenkinimas gyvenimu Latvijoje ir Lietuvoje buvo vienas žemiausių visoje ES, tuo tarpu Estijoje šiek tiek žemesnis nei ES šalių vidurkis.⁸⁷

Kai žmogus savo pajamas vertina kaip pakankamas normaliam kasdieniam gyvenimui bei kitiems faktoriams tenkinti, kurie padeda tobulėti asmeniškai, pasireiškia kiti žmogaus poreikiai. Remiantis A.

⁸⁶ Helliwell, John, Richard Layard, Jeffrey Sachs, Jan-Emmanuel De Neve, Lara B. Aknin ir Shun Wan, *World Happiness Report 2022* (New York: Sustainable Development Solutions Network, 2022): 15, <https://worldhappiness.report/ed/2022/>.

⁸⁷ Vītols, Edgars, "Income Inequality, Fiscal Policy and Life Satisfaction in the Baltic States." *Regional Formation & Development Studies* 31 (2) (2020): 91–93. doi:10.15181/rfds.v31i2.2101.

Maslow hierarchijos vertinimo sistema, tai gali būti: bendravimas, pripažinimas ir savirealizacija, kitaip tariant tokie poreikiai, kurie reikalingi visavertei žmogaus gerovei ir laimei.⁸⁸

Darbinio gyvenimo kokybės sampratos raida istorijoje buvo skirtingai kultivuojamas požiūris į darbo organizavimą ir žmonių valdymą. 1973 m. Jungtinės Karalystės Užimtumo departamento pateiktoje ataskaitoje apie darbinio gyvenimo kokybę buvo apibendrinti žmonių darbo patirties pavyzdžiai ir darbo sistemų tobulinimo eksperimentų aprašymai. Organizacija pateikė rekomendacijas būsimoms vyriausybės iniciatyvoms, ataskaitoje buvo išskirtos penkios pagrindinės temos:

- Efektyvumas darbe;
- Pasitenkinimas darbu;
- Ryšys tarp pasitenkinimo ir efektyvumo;
- Aplinkos veiksnių ir darbo technologijos įtaka;
- Socialinių mokslų minties raida ir žmonių lūkesčiai darbui.⁸⁹

Autoriai sutinka, kad darbinio gyvenimo kokybė pirmą kartą buvo pristatyta septintajame dešimtmetyje, kai buvo diskutuojama apie darbo santykius norint atrasti nuoseklumą tarp darbuotojų ir organizacijų interesų. Ekonominės plėtros pasiekimai ir gerovės valstybių iškilimas Vakaruose lėmė didelių darbuotojų ir vadovybės santykių pokyčius organizacijose. Buvo pradėta vykdyti daugybė darbinio gyvenimo kokybės tobulinimo programų, daugiausia dėmesio skiriant pažangai darbo sąlygų srityje ir siūlant darbuotojams pelno pasidalijimo planus. Vienas iš svarbiausių šių programų skelbiamų tikslų buvo padidinti darbuotojų dalyvavimą sprendimų priėmimo procese ir plėtoti demokratinį valdymą.⁹⁰

Prasidėjus diskusijoms, svarbų vaidmenį suvaidino vyriausybės ir profesinės sąjungos plėtodamos problemas, susijusias su darbinio gyvenimo kokybe. Pažymėtina, kad JAV ir Europos šalys taikė skirtingus požiūrius į su šia tema susijusias programas. JAV vyriausybės politika skatino vadovybės atstovus vaidinti pagrindinį vaidmenį tobulinant darbinio gyvenimo kokybę. Dėl to pasikeitimai buvo daugiausia vykdomi aukščiausio lygio vadovų iniciatyva savanoriškai. Kaip rodo literatūra, iniciatyvos dažniausiai buvo skirtos kelti įmonės produktyvumui ir mažinti profesinių sąjungų įtaką. Tuo tarpu Europoje iniciatyvos dėl darbinio gyvenimo kokybės daugiausia buvo skirtos naujų aukštesnės kokybės darbo vietų kūrimui, nes vyriausybės sukūrė tikslines gerinimo programas. Paprastai šios programos buvo platesnės ekonomikos

⁸⁸ Monkevičius, *supra* note 3: 11.

⁸⁹ Laurie J. Mullins, *“Essentials of organisational behaviour. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall/Pearson.”* (2011): Harlow, England: Financial Times Prentice Hall/Pearson: 238.

⁹⁰ Gogoleva, Sorokin ir Efendiev, *supra* note 75: 602.

arba socialinės transformacijos dalis, konkretaus regiono plėtra ar pramonės reformacija. Jos buvo daugiausia orientuotos į darbo vietų pertvarką ir darbuotojų gerovės kūrimą.⁹¹

Nepaisant skirtumų tarp institucinės sistemos Europoje ir JAV, abiem kontekstais, objektyvūs darbo sąlygų rodikliai dominavo, palyginus su subjektyviais faktoriais tyrimuose. Galiausiai darbinio gyvenimo kokybės samprata tapo labai išsklaidyta ir neaiški, tapo sunku klasifikuoti daugybę organizacijose atsiradusių valdymo intervencijų ir įgyvendinamų iniciatyvų, kurios kartais netilpdavo į tradicinius darbo santykių sistemos rėmus. Terminas buvo vadinamas skėtiniu, apimančiu daug sąvokų ir frazė kurią tinka pritaikyti įvairiai veiklai, įskaitant darbuotojų konsultavimą, veiklos vertinimą, darbuotojų susirinkimus, darbo valdymo komitetus, kokybę, pasiūlymų dėžutes, nuomonės tyrimus ir kt.⁹²

1990-ųjų metų problemos, susijusios su subjektyviai kiekvieno asmens suprantamu komfortu darbo vietoje (stresas, perdegimas ir darbo-asmeninio gyvenimo pusiausvyra) palaipsniui tapo darbinio gyvenimo kokybės dalimi tyrimuose. Terminas buvo pradėtas interpretuoti kaip įvairių veiksmų nebuvimas darbovietėje, tokių kaip nerimas ir baimė, galinčių sukelti įvairias ligas ar profesines traumas. Taip pat buvo atlikti esminiai tyrimai skirti darbinio gyvenimo kokybės medicininei ir (arba) sveikatos dimensijai. Tyrinėjant darbinio gyvenimo kokybę pagrindinis dėmesys pradėtas skirti ne darbo sąlygoms, o pasitenkinimui darbu. Iš pradžių šis požiūris vertino kiekvieno darbuotojo asmeninę darbo patirtį per įvairių poreikių tenkinimo prizmę. Vėliau pasiūlytas teorinis modelis darbinio gyvenimo kokybę vertina tik keletą siaurai orientuotų konstrukcijų, tokios kaip pasitenkinimas darbu arba pasitenkinimas konkrečiomis darbo sąlygomis.⁹³

Požiūriuose „pasitenkinimo poreikiai“ ir „pasitenkinimas darbu“, bendras raktinis žodis yra tas pats: „pasitenkinimas“. Tačiau analizuojant plačiau, išaiškėja, kad šie požiūriai yra skirtingi ir todėl turėtų būti atskirti. Taikant „poreikių tenkinimo“ metodą, svarbiausia nustatyti kiek patenkinami darbuotojų poreikiai. „Pasitenkinimo darbu“ ištyrimo tikslas – gauti bendrą darbuotojų supratimą apie darbą jų organizacijose. Palaipsniui pasitenkinimo tyrimai transformavosi į skirtingų darbuotojų požiūrių vertinimą (pvz.: organizacinis įsipareigojimas ir darbuotojų įtraukimas), dažnai derinant su kitais dariniais (pvz.: stresas darbe ir apyvartos klausimai).⁹⁴

Darbinio gyvenimo kokybės sampratos analizė (žr. 2 lentelę) istorijoje paaiškina skirtumus, slypinčius dabartinių termino diskusijų painingoje. Trumpai tariant, yra du pagrindiniai istoriškai

⁹¹ Gogoleva, Sorokin ir Efendiev, *supra note* 75: 603.

⁹² *Ibid.*

⁹³ *Ibid.*

⁹⁴ Gogoleva, Sorokin ir Efendiev, *supra note* 75: 604.

suformuoti metodai: „darbo sąlygos“ ir „pasitenkinimas“. Dabartinėse diskusijose nuosekliai nevyrauja nė vienas iš šių dviejų požiūrių: nėra randama daug straipsnių bandant sujungti šiuos du požiūrius į vieną analitinę sistemą. Dauguma tematikos straipsnių aptaria ribotą konkrečių empirinių klausimų skaičių ir nedetalizuoja integracinio darbinio gyvenimo kokybės teorinio modelio ar bendro metodologinio rėmo. Taigi teoriniu požiūriu dabartinis darbinio gyvenimo kokybės supratimas lieka nepilnas.⁹⁵

Istorinis periodas	Dominuojantis požiūris į gyvenimo darbe kokybę (GDK) literatūroje	Specifinės požiūrio savybės	Pagrindinė požiūrio problema, paaiškinantis perėjimą į kitą laikotarpį
1960-1980	Darbinių sąlygų požiūris	Didžiausias dėmesys skiriamas organizacinių pokyčių vertinimui ir GDK traktuojama kaip rezultatas darbuotojams.	GDK turinys tapo išsklaidytas ir neaiškus, nes buvo sunku klasifikuoti įvairių vadybinių intervencijų padarinius.
1980-2000	Pasitenkinimo požiūris (iš „pasitenkinimo poreikiai“ į „pasitenkinimas darbu“)	Bandymas suprasti darbuotojų bendrą suvokimą apie jų darbo vietas.	„Pasitenkinimo poreikiai“ požiūris su aiškos metodikos pagrindais nebuvo išplėtotas, o dauguma tyrimų naudojo platų rinkinį su kitomis susijusiomis konstrukcijomis.
2000-2010	Sampratos praplėtimas	GDK kaip darbuotojų darbo aplinkos vertinimo priemonė; naudojami metodai apima platų matmenų rinkinį tiek apie darbinės sąlygas, tiek ir pasitenkinimą.	Tęsiamos diskusijos apie GDK turinį ir kaip jis susijęs su kitomis gerai išsivysčiusiomis sąvokomis.

2 lentelė. Darbinio gyvenimo kokybės koncepto istorinė raida

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Gogoleva, Anna S., Pavel S. Sorokin ir Azer G., 2017

Dar visai neseniai, saugių darbo sąlygų užtikrinimas buvo svarbiausias darbinio gyvenimo kokybės akcentas. Intensyvi konkurencija, naujosios technologijos ar stiprėjanti ekonomika atnešė tokias pasekmes darbuotojams kaip stresas, patyčios ar perdegimas. Todėl tapo svarbu susikonsoliduoti į psichosocialines rizikas, darbinio gyvenimo kokybę pradėjo apimti gerbūvį darbe ir laimę darbe.⁹⁶ Šiuo metu darbuose keliama dideli kompetencijų reikalavimai. Naujos informacinės ir bendravimo technologijos didina spaudimą ir intensyvumą darbo aplinkoje, dėl to gyvenimas po darbo taip pat labai greitai keičiasi. Šie pokyčiai, lydimi pagreitinėjusio gyvenimo ritmo, didina socialinių bei šeimos santykių nestabilumą, sukelia fizinius ir psichinius sunkumus. Prie greito gyvenimo ritmo prisideda netgi pačios laisvalaikio formos,

⁹⁵ Ibid, 605.

⁹⁶ Barel, *supra* note 45: 105-106.

kurios gan dažnai gali kelti stresą: didėjanti urbanizacija, ramybės ir poilsio zonų mažėjimas, varginančios transporto sąlygos tarp namų ir darbo ir t.t. Atsižvelgiant į visas aplinkybes, darbinio gyvenimo kokybės tema yra kone gyvybiškai svarbi.⁹⁷

Augantis susidomėjimas darbinio gyvenimo kokybe gali būti išskirtas į tris požiūrius⁹⁸:

- **Socialinis požiūris:** sujungia žmonių darbą ir pasekmes jų gyvenime (ekonominės, politinės, technologinės, kultūrinės), siekia harmonizuoti darbuotojų gerovę ir klientų/piliečių pasitenkinimą, nepamirštant efektyvumo.
- **Organizacinis požiūris:** darbinio gyvenimo kokybė matoma kaip organizacijoje esančių problemų supratimas bei jų mažinimas.
- **Akademiniis požiūris:** siekia suprasti sveikatos mokslo ir darbo intervencijų vaidmenį ir sritį.

Visuomenės gerovę atspindinčių sąvokų įvairovė - gerovė, gyvenimo sąlygos, gyvenimo lygis, gyvenimo būdas ir stilius, gyvenimo kokybė, pasitenkinimas gyvenimu, laimė - nėra tapačios, tačiau nėra nusistovėjusių šių sąvokų apibrėžimų, todėl kiekviena pateikta sąvoka gali būti visiškai skirtingai traktuojama įvairių mokslo krypčių atstovų. Lyginant pasitenkinimo darbu ir laimės darbe sąvokas, galima sakyti, kad laimė darbe veda į pasitenkinimą darbu, pozityvią motyvaciją, kitaip tariant į darbuotojų gerovę. Laimė yra ilgalaikis fenomenas, o pasitenkinimas yra specifinė laimės išraiška. Sisteminiame darbinio gyvenimo kokybės požiūryje, laimė yra apibrėžiama kaip svarbiausias elementas. Darbinio gyvenimo kokybės samprata apima visas darbo sąlygas susijusias su fizinių, socialinių, ekonominių ir psichologinių poreikių patenkinimu, kartu su organizacijos sėkme. Taip pat, tai yra sąvoka, priklausoma nuo santykio su darbine aplinka ir žmogaus asmenybės, kiekvienam skirtingai lemianti pasitenkinimą darbu - laimę darbe. Ekonominis užimtumas ir gaunamos pajamos užtikrina ne tik paties dirbančio asmens, tačiau ir jo šeimos materialinę gerovę, socialinę apsaugą ir visavertį gyvenimą. Todėl būtent žmogaus užimtumas ar jo nedarbas yra svarbios gyvenimo kokybės charakteristikos.⁹⁹

Gyvenimo kokybė, lygiai taip kaip ir gyvenimo darbe kokybė - daugialypė sąvoka, kuri apima daugelį sričių, taip pat ryšius tarp jų bei vertinimus, kurie savo ruožtu gali būti objektyvūs arba

⁹⁷ Marc Bonnet ir Emmanuel Beck, "Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie", *Management & Avenir*, 8 (n° 38) (2010): 138-150, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8-page-138.htm>

⁹⁸ Klein, Pereira ir Lemos, *supra* note 64: 6.

⁹⁹ Ona Gražina Rakauskienė ir Vaida Servetkienė, *Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybė: dvidešimt metų rinkos ekonomikoje* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011), 108.

subjektyvūs.¹⁰⁰ Darbinio gyvenimo kokybė apibrėžiama kaip fizinis ir psichologinis gerbūvis darbo aplinkoje, susijęs su darbuotojų integracija į visas jų gyvenimo sritis. Be to tai darbuotojų tarpusavio darbo aplinkos santykių kokybė, pridedanti žmogiškąjį aspektą prie technologinių ir ekonominių sumetimų. Kitaip tariant, darbinio gyvenimo kokybė yra darbuotojų darbo aplinkos suvokimas ir žmogiškųjų išteklių sąlygos. Taip pat tai yra nuolatinis tam tikrų tikslų pasiekimų procesas. Tai procesas, kuriame organizacijos pripažįsta savo pareigą teikti ir gerinti darbo sąlygas, kad darbuotojai galėtų atrasti savo interesus ir poreikius. Galima sakyti ši sąvoka yra apibūdinama kaip darbo aplinkos efektyvumas, kur organizacija remia ir skatina geresnę sveikatą ir gerbūvį, darbo saugumą, pasitenkinimą darbu, kompetencijų tobulėjimą ir pusiausvyrą tarp darbo ir ne darbo gyvenimo.¹⁰¹

Apibendrinus sąvokų apibūdinimus, darbinio gyvenimo kokybę galima išskirti į dvi skirtingas perspektyvas. Pirma, darbinio gyvenimo kokybė kaip procesas ir sąlygos organizacijoje. Antra, šis terminas yra kaip sąlygos, kurias darbuotojai supranta organizacijoje. Skirtumas tarp abiejų sampratų, kad organizacijos požiūris supranta darbinio gyvenimo kokybę kaip organizacijos pareigą, kitaip tariant tai yra darbdavio atsakomybė patenkinti darbuotojų poreikius bei sukurti efektyvias darbine sąlygas. O darbuotojų perspektyvoje, darbinio gyvenimo kokybę priimant kaip darbuotojų suvokimą ir interpretaciją apie jų darbinę aplinką ir galimybę gauti iš to naudos. Tačiau abu požiūriai yra vienodi, atsižvelgiant į tai, kad darbinio gyvenimo kokybė yra sąlyga, susidaranti iš darbuotojų santykių su jų aplinka. Be to, abi perspektyvos rodo, kad darbinio gyvenimo kokybė organizacijose teikia teigiamą naudą tiek darbuotojams, tiek darbdaviams.¹⁰²

Terminas darbinio gyvenimo kokybė yra filosofija, principų rinkinys, kuris teigia, kad žmonės yra svarbiausias organizacijos ištekliai, nes jie yra patikimi, atsakingi ir galintys įnešti vertingą indėlį, su jais turėtų būti elgiamasi oriai ir pagarbiai. Iš esmės tai yra sudėtinga, bendra ir multidimensinė koncepcija, būdas suprasti žmones, darbą ir organizaciją racionaliai ir logiškai.¹⁰³

Darbinio gyvenimo kokybė yra vienas svarbiausių gyvenimo kokybės komponentų, sujungiantis pasitenkinimą darbu ir veiklos efektyvumą. Kiekvienas darbuotojas nori ne tik gerai uždirbti, bet ir turėti gerą darbinio gyvenimo kokybę. Paprastai žmonės praleidžia aštuonias valandas, arba kitaip sakant trečdalį jų dienos laiko, dirbdami. Daugelis mano, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas egzistuoja, kai asmuo

¹⁰⁰ Ruževičius ir Braškutė-Saulė, *supra* note 78: 179.

¹⁰¹ Diana, Anis Eliyana, Alvin Permana Emur ir Ahmad Rizki Sridadi, "Building Nurses' Organizational Commitment by Providing Good Quality of Work Life." iš *Systematic Reviews in Pharmacy* 11 (4) (2020): 143, doi:10.31838/srp.2020.4.22.

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ Thakur, Reetika ir Dinesh Sharma, *supra* note 6: 47

daug uždirba ir turi patogią darbo vietą, nors realybėje žmonėms reikia daug daugiau nei to, ypač šiais laikais. Vis dėlto darbuotojai daug labiau vertina gyvenimo kokybę negu finansinius privalumus.¹⁰⁴

Darbinis gyvenimas nesiliauja keistis, kaip bet kuri kita žmogaus aplinkos sąlyga šiandieniniame pasaulyje. Todėl tiek kompanijos, tiek patys darbuotojai neturi kito pasirinkimo kaip prisitaikyti prie vykstančių pokyčių, kas yra neįmanoma netobulinant darbinio gyvenimo kokybės. Koncentruojantis į darbinio gyvenimo kokybę, didėja žmonių pasitenkinimas darbu, veikia fizinę ir psichologinę jų būklę. O tai labai svarbu, nes žmogiškieji resursai yra svarbiausias įmonių kapitalas.¹⁰⁵

Darbinio gyvenimo kokybė yra daugiamatė darbuotojų santykių su darbo aplinka forma, kuri formuoja įmonės kokybės vertinimą. Be to, šios priemonės gali būti naudojamos vertinimui ir planavimui atsižvelgiant ir tenkinant darbuotojų poreikius, tokius kaip darbo aplinka, supervizija, darbuotojų tobulėjimas, pasiekimų pripažinimas ir kiti privalumai bei matmenys. Tačiau šis apibrėžimas nėra bendrinis sąvokos apibrėžimas aiškinant darbinio gyvenimo kokybę, nes sampratos aiškinimas skirsis priklausomai nuo sąlygų ir situacijų konkrečioje tiriamoje organizacijoje. Nors ir nėra visuotinai priimto sąvokos apibrėžimo, tyrėjai mano, kad darbinio gyvenimo kokybė yra susijusi su darbuotojų gerbūviu ir su darbu susijusio elgesio pasireiškimu, kuris turi įtakos organizacijos efektyvumui ir produktyvumui.¹⁰⁶

Kaip buvo minėta, darbinio gyvenimo kokybė yra išsami sąvoka, kuri vis dar yra vystymosi procese. Nėra nei vieno apibrėžimo, kuris apimtų visus šios sąvokos elementus, ypač skirtingose srityse, kuriose jis yra taikomas. Daugelis autorių akcentuoja kad darbinio gyvenimo kokybė yra subjektyvi ir dinamiška samprata. Nepriklausomai nuo to kaip terminas gali būti matomas ar aiškinamas, tai reiškia veiksmus, kuriuos darbdavys atlieka kartu su darbuotoju, prisidedami prie darbuotojų gyvenimo ir darbo aplinkos gerinimo. Tai gera vieta dirbti, materialių ir nematerialių veiksmų kombinacija.¹⁰⁷

Svarbu pabrėžti, kad žmogaus poreikiai darbe, nesiskiria nuo paprasto piliečio norų kasdieniame gyvenime. Kiekvienas bando tapti savo likimo kalviu, suteikti prasmės savo gyvenimui, būti laimingas. Asmuo gali šiek tiek labiau save atrasti dirbdamas, taigi būtent per darbą jis gali turėti didesnę įsipareigojimo jausmą bei labiau atsiskleisti kaip asmenybė.¹⁰⁸

Gyvenimo kokybės samprata yra populiariai nagrinėjama mokslininkų tarpe. Ilgą laiką ją tyrinėjant buvo koncentruojamasi į ekonominį šalių augimą, o ne žmogaus pasitenkinimą lemiančius aspektus.

¹⁰⁴ Cheewaparakobkit ir Chulapetch, *supra* note 27: 79.

¹⁰⁵ Doudaran, Ghousi, Makui ir Jafari, *supra* note 52: 1.

¹⁰⁶ Diana, Emur ir Sridadi, *supra* note 101: 142.

¹⁰⁷ Klein, Pereira ir Lemos, *supra* note 64: 5-6.

¹⁰⁸ Barel, *supra* note 45: 106.

Tačiau, tai sukėlė prieštarų pasekmių, žmonės suprato, kad nematerialiniai veiksniai yra neatsiejami gyvenimo kokybės elementai. Todėl, laikui bėgant buvo pradėta domėtis darbinio gyvenimo kokybės konceptu. Galima sakyti, kad darbinio gyvenimo kokybės raida susideda iš trijų etapų. Dar rodos visai neseniai darbinio gyvenimo sąlygų gerinimas buvo svarbiausias akcentas darbinio gyvenimo kokybės gerinime. Vėliau buvo norima suprasti žmonių suvokimą apie jų darbo vietas, taigi atkreiptas dėmesys į žmonių pasitenkinimą darbu bei jų poreikių tenkinimą. Dabar darbinio gyvenimo kokybės samprata yra daug dimensijų apimantis reiškinys, ji tapo neatsiejama nuo organizacijos sėkmės. Tuo tarpu darbuotojai yra vertinami kaip svarbiausias įmonės kapitalas. Kitame skyriuje bus apžvelgiami darbinio gyvenimo kokybei įtaką darantys veiksniai ir jų matavimas.

2 DALIS. DARBINIO GYVENIMO KOKYBEI ĮTAKĄ DARANTYS VEIKSNIAI IR JŲ MATAVIMAS

1. Darbinio gyvenimo kokybės veiksniai

Vienas iš veiksnių, kuris palaiko organizacijos konkurencingumą yra būtent aukštos kokybės darbuotojai, o ne kapitalas, technologijos ar ilgaamžiai produktai. Geri darbuotojų rezultatai tikrai duos gerų rezultatų pačiai organizacijai. Ne vienas naujausių tyrimų patvirtina darbinio gyvenimo kokybę, kaip pagrindinio rezultatus lemiančio veiksnio, svarbą. Darbinio gyvenimo kokybė sumažina apyvartos riziką, kas duoda naudą visai organizacijai. Aukštai vertinama darbinio gyvenimo kokybė pasižymi balansu tarp įvairių darbuotojų poreikių ir įmonės gebėjimo patenkinti šiuos poreikius. Dėl to darbuotojai gali jaustis patogiai, laisvai, mėgautis savo darbu ir rodyti savo geriausius sugebėjimus siekiant organizacijos tikslų įsipareigojimų.¹⁰⁹

Atsiranda vis daugiau mokslinių įrodymų, kad organizacijos sėkmė ir rezultatai gali stipriai priklausyti nuo darbuotojų laimės. Buvo atrasta, kad laimingesni žmonės yra linkę būti inovatyvesni, atskleidžia savo kūrybinį potencialą geriau ir turi didesnę produktyvumą. Laimingi asmenys darbe nuolat tobulina savo kvalifikaciją, dirba kaip kompanijos ambasadoriai už jos ribų nenaudodami savo energijos, skleisdami pozityvią žinutę kitiems asmenims bei stiprindami gerą organizacijos įvaizdį. Laimingi darbuotojai padeda kurti ir palaikyti gerą nuotaiką ir draugišką atmosferą darbe. Lyginant su nelaimingais darbuotojais, jie turi mažiau neatvykimo į darbą atvejų, mažiau blogų įpročių ir geresnę sveikatą.¹¹⁰

Iš vadybos perspektyvos, santykis tarp laimės ir kūrybiško produktyvumo yra itin svarbus sėkmingo verslo receptas. Pripažinta, kad investuojant į darbinio gyvenimo kokybę atneša naudos tiek darbuotojams, tiek pačiai organizacijai. Šis požiūris vis dažniau randamas praktikoje, galima sakyti, kad darbdaviai vis dažniau mato naudą investuojant į savo darbuotojų gerbūvį. Retai kuris asmuo nesutinka su mintimi, kad žmogus negali pasiekti tikros laimės, jeigu nėra laimingas darbe.¹¹¹

Kad žmogiškieji ištekliai būtų panaudoti kiek įmanoma geriausiai, itin didelis dėmesys turi būti skiriamas santykiams su darbuotojais, jų pobūdžiui ir turiniui. Darbo organizavimas ir pats darbas gali turėti svarbią reikšmę personalui bei jų darbo atlikimui ir produktyvumui. Reikalinga atkreipti dėmesį į darbinio

¹⁰⁹ Diana, Emur ir Sridadi, *supra note* 101: 142.

¹¹⁰ Monkevičius, *supra note* 2: 473

¹¹¹ *Ibid*, 474.

gyvenimo kokybę. Vadovai turi atrasti būdus kaip geriausia padaryti darbą, kuris teiktų pasitenkinimą darbuotojams ir taip padėti įveikti kliūtis galinčias kliudyti efektyviam darbui.¹¹²

Darbuotojų motyvacijai skatinti yra skiriamas didelis dėmesys, tai padeda vadovams teisingai tvarkytis su darbo santykiais organizacijose. Vadovai turi išsiaiškinti motyvatorius, skatinančius darbuotojus dirbti. Tačiau jų vaidmuo yra sudėtingas, nes yra dvilypis, tai yra vadovai tuo pačiu metu yra ir motyvacijos objektai ir subjektai: jie yra patys motyvuojami ir turi motyvuoti sau pavaldžius darbuotojus.¹¹³

Lyderiai vaidina itin svarbų vaidmenį organizacijose valdant jų progresą ir nustatant vadovavimo stilių, kurie paveikia darbuotojo elgesį ir darbo efektyvumą. Gero vadovo savybės prisideda prie to, kad visos užduotys darbe vyktų sklandžiau, sumažėtų konfliktų, padidėtų darbuotojų motyvacija dirbti pilnu pajėgumu, kas veda kompaniją link sėkmės. Lyderystė – tai gebėjimas sujungti grupę žmonių bendrai veiklai, kad būtų galima pasiekti bendro tikslo. Yra išskiriamos keturios pagrindinės lyderystės formos, veikiančios darbuotojų pasitenkinimą.¹¹⁴

- *Direktyvinė lyderystė*: lyderis turi absoliučią galią, o darbuotojai turi prisiderinti, nesvarbu ar jie to nori, ar nenori.
- *Palaikanti lyderystė*: lyderis palaiko darbuotojus įvairiose srityse (įranga, konsultacijos, problemų sprendimas ir kt.), kas veda link mažėjančio konfliktų skaičiaus.
- *Dalyvaujanti lyderystė*: lyderis savo dėmesį skiria tam, kad visi darbuotojai dalyvautų darbo procese, padėtų vienas kitam įgyvendinti idėjas.
- *Lyderystė orientuota į pasiekimus*: lyderiui nerūpi apie ką dalijasi darbuotojai, kol jų darbas yra atliktas ir jie pasiekia nustatytus tikslus.

Svarbiausi darbuotojo geros savijautos faktoriai iš esmės nepakito ir pandemijos akivaizdoje. Net ir neramiu laiku, darbuotojų gerbūvis stipriai priklauso nuo nuoseklių bazinių aspektų. Tačiau keletas tendencijų buvo pastebėtos, pavyzdžiui, su nuolat besikeičiančiais darbo apribojimais dirbantieji pradėjo vertinti savo darbo vietos ir laiko lankstumą labiau nei bet kada anksčiau. Vadovų vaidmens svarba taip pat išaugo šiuo laikotarpiu: kuo daugiau darbuotojai dirba namuose, tuo labiau jie yra priklausomi nuo dažno kontakto su savo vadovais.¹¹⁵

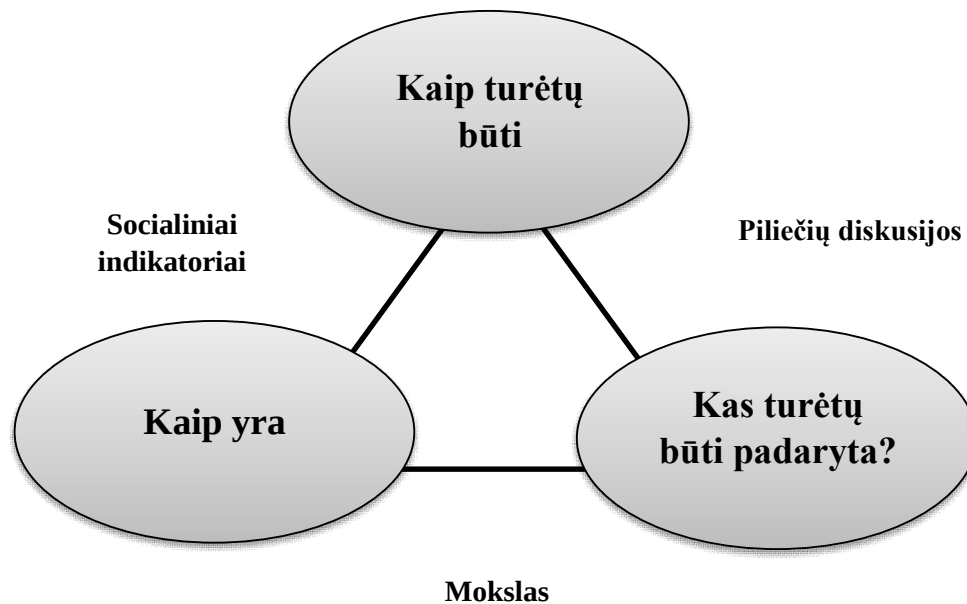
¹¹² Mullins, *supra* note 89: 221.

¹¹³ Viningienė, *supra* note 1: 162.

¹¹⁴ Cheewaparakobkit ir Chulapetch, *supra* note 27: 77-78.

¹¹⁵ Helliwell ir kt., *supra* note 60: 178.

Pagrindinis iššūkis yra sukurti teisingą, sveiką ir energingą visuomenę, kurioje žmonės gali mėgautis savo veiklomis tiek darbe, tiek po darbo, daug svarbiau nei kurti finansinį kapitalą. Pabrėžtina, kad mokslo vaidmuo yra itin svarbus demokratiniuose procesuose plėtojant žmogaus gerovę. Tyrimų dėka, galima išskirti pagrindinius dalykus, lemiančius žmogaus gerovę, o be šitų dalykų viešosios politikos formavimas ir įgyvendinimas šiandien nėra įmanomas (žr. 3 pav.).¹¹⁶



3 pav. Demokratinio proceso epistemologija

Šaltinis: sudaryta autorės pagal A. Monkevičius, 2014

Darbinio gyvenimo kokybė užtikrina, kad kokybiški santykiai tarp darbuotojo ir darbdavio apimtų racionalią kompensaciją, saugias ir užtikrintas darbo sąlygas, darbuotojo galimybių plėtrą, galimybes žengti kitą žingsnį karjeros laiptais, integraciją tarp bendradarbių, gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tinkamą atlygį ir pripažinimus.¹¹⁷

Dabartinėje eroje, žmonės yra svarbiausias organizacijų konkurencijos, klestėjimo ir išlikimo šaltinis. Vadovai turi svarbų vaidmenį koordinuojant organizacijos ir žmonių santykius, siekdami padidinti produktyvumą ir plėtoti žmogiškąjį kapitalą. Norint, kad darbuotojai tikslingai siektų organizacijos tikslų,

¹¹⁶ Monkevičius, *supra* note 2: 474.

¹¹⁷ Muthukumaran, M., “Effect of Quality of Work Life on Job Satisfaction and Organizational Performance: A Structural Equation Analysis.”, *Optimization: Journal of Research in Management* 10, No. 2 (July 2018): 46.

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=133260339&site=ehost-live>.

kompanijos turi turėti aukštą darbinio gyvenimo kokybę. Darbuotojo darbinio gyvenimo kokybė atspindi jo psichinę ir fizinę savijautą ir tiesiogiai veikia paslaugų kokybę klientų atžvilgiu.¹¹⁸

Svarbu paminėti, kad **darbuotojų sveikata ir gyvenimo kokybė** yra tiesiogiai veikiama darbdavių atsakomybės priimant sprendimus susijusius su lanksčiu požiūriu į darbo vietą ir darbo laiką. Taip pat šie aspektai tiesiogiai veikia organizacijos pasiekimus, veiklos veiksmingumą ir darbo organizavimo efektyvumą.¹¹⁹ Reikalinga apžvelgti kaip žmogiškųjų išteklių vadyba gali konkrečiai prisidėti prie darbuotojų gerovės ir sveikatos puoselėjimo. Kadangi kruopščių ir aktualių empirinio poveikio tyrimų beveik nėra, tai riboja galimų intervencijų ir metodų aprašymus. Galima tik pateikti apžvalgą ką organizacijos pačios daro ir gali daryti gerinant savo darbuotojų sveikatą ir gerovę.¹²⁰

Šiuolaikinis pasaulis yra kupinas įvairių iššūkių, kuriuos reikia įveikti. Paprastam žmogui kartais tampa sunku išgyventi ir įveikti įvairius iššūkius, su kuriais jis susiduria. Pastebima, kad asmenims tampa sunku palaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, nes jie daug laiko paskiria savo darbui, ignoruodami savo šeimos santykius ir reikalus. Toks asmeninio gyvenimo nepaisymas paveikia ne tik šeimos gyvenimą, bet ir asmenų psichinę sveikatą. Darbas yra svarbi gyvenimo dalis, kai kuriems asmenims jis padeda padengti jų bazinius poreikius ir pasiekti išsikeltus tikslus, kitiems tai tampa tokia svarbia varomąja jėga, kad jie panyra darbe iki tokio lygio, kad pamiršta apie savo pačių sveikatą, šeimą ar kitas veiklas.¹²¹

Skaitmenizacinis darbo būdas gali turėti neigiamų pasekmių fizinei asmens sveikatai, nes padidėjęs skaitmeninių technologijų naudojimas yra siejamas su mažesne fizine veikla. Ilgas sėdėjimas be pertraukų gali paveikti asmens laikyseną, nugaros ir kaklo skausmus, įsitempusius ir silpnus raumenis, silpną kraujagyslių sistemą ir padidėjusią diabeto tikimybę. Tokių problemų padidėjimas buvo pastebėtas jau pandemijos pradžioje: kaklo, pečių, nugaros, akių skausmai. Manoma, kad tik nedidelė darbuotojų dalis namuose turi gerai ergonomiškai pritaikytą darbo erdvę namuose, priešingai nei darbovietėse. Didelė dalis kompanijų nesuteikia paramos darbuotojams nusipirkti tinkamai pritaikytą įrangą namuose.¹²²

Kaip teigia F. Bietry ir J. Creusier¹²³, organizacijos yra daug tyrinėjamos, tačiau palietus temą apie

¹¹⁸ Kandasamy ir Sreekumar, *supra note* 38: 94.

¹¹⁹ Vladimiras Gražulis, *Komandinis darbas organizacijose* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014): 425.

¹²⁰ Marc J. Schabracq, "Well-being and health. What HRM can do about it" iš *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions* Ronald J. Burke, Cary L. Cooper (London: Taylor & Francis, 2004), 187.

¹²¹ Tahir ir Aziz, *supra note* 44: 419-420.

¹²² Economist Intelligence Unit, *supra note* 46: 28.

¹²³ Franck Biétry ir Jordane Creusier, "Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils.", *Relations Industrielles / Industrial Relations* 70, 1 (2014):11-25,

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=102005853&site=ehost-live>

gerovę darbe, vis dar lieka daug neištyrinėtų zonų – „šešėlių“. Europiniame kontekste gerovė darbe siejasi su keturiomis dimensijomis: pozityvus santykis su kolegomis darbe, santykis su vadovu, bendravimo laikas ir santykis su darbo fizine aplinka. Autorių manymu, alternatyvus skirtingų darbuotojų profilių metodas padeda pagerinti darbuotojų gerbūvį darbe. Jos išskiria penkis gerbūvio profilius vertinant socialines ir materialines sąlygas. Pirmasis profilis „*deficitinis*“ apima darbuotojus, kurie nesijaučia gerai savo darbe, nejaučia jokie malonumo dirbant, linkę palikti savo darbovietes, jie laikosi didelio atstumo santykyje su vadovais. Ši grupė yra prioritetinga norint pagerinti darbuotojų gerbūvį. Antrajam profiliui, kitaip vadinam „*referenciniu*“ paprastai priklauso daugiausiai darbuotojų. Jiems reikalinga organizacinė parama iš vadovo, kad padidėtų asmens lojalumas ir įsitraukimas. Trečiojo profilio „*organizacinio*“ priskirtiems asmenims svarbus komandos formavimo aspektas ir organizacinė socializacija. Ketvirtas profilis vadinamas „*visiška gerovė*“, asmenys priskiriami šiai grupei vadinami laimingais darbuotojais. Penktasis profilis arba „*socialinis*“ profilis, apima darbuotojus kurie paprastai turi itin gerus santykius su kolegomis, tačiau likusios trys dimensijos jiems nėra tokios svarbios.

Gerbūvis darbe tampa vis svarbesnis nagrinėjimo aspektas šiuolaikinėje visuomenėje, dėl ypatingai greitų pokyčių darbo rinkoje. Gera savijauta veikiama darbovietės aplinkos kokybės, iniciatyvų vykdomų organizacijos lygmeniu. Išvystyti modeliai padeda suprasti, kas veikia darbuotojų sveikatą, jiems reikia fizinės, kognityvinės ir emocinės paramos (pvz.: dėl laiko spaudimo, didelio darbo krūvio, konfliktuojančių darbo užklausų) ir darbo resursų, kurie gali būti fiziniai, organizaciniai arba socialiniai. Laikinas įdarbinimas siejamas su gan žemu psichologiniu gerbūviu. Gera savijauta su darbu susijusi dviem būdais: gera savijauta dėl darbo ir gera savijauta darbe. Pirmasis daugiausia susijęs su nedarbingumo poveikiu asmens psichologijai, pavyzdžiui kaip konkrečiai tai veikia savivertę. Gera savijauta darbe tai pokyčiai darbe susiję su pasitenkinimu ir produktyvumu darbe.¹²⁴ Vadovai turi kreipti dėmesį į darbuotojų gerovę, kaip į stiprią darbo jėgą, kuri bus naudinga organizacijai. Be to, darbinio gyvenimo kokybė yra susijusi su darbuotojų pasitenkinimu ir elgesiu susijusiu su darbu. Patenkinti ir laimingi darbuotojai savo darbe dažnai yra labiau atsidadę savo darbui ir darbines užduotis vykdo geriau.¹²⁵

Laimės terminas dažnai naudojamas kaip sinonimas apibūdinti gerovę. Kultūra, kurioje asmenys gyvena, daugiausiai lemia kaip žmonės supranta laimę. Pagal kiekvienos šalies kultūrą, filosofiją ir

¹²⁴ Picatoste, Aceleanu ir Șerban, *supra* note 54: 683-684.

¹²⁵ Thakur, Reetika ir Dinesh Sharma, *supra* note 6: 46.

suprantamas vertybes formuojasi asmens motyvacija, savęs suvokimas ir laimės samprata. Aiškus savęs suvokimas veda prie laimės, tuo pačiu patiriama laimė lemia motyvaciją darbe.¹²⁶

Laimė darbe yra asmens geros savijautos sinonimas, ir yra apibrėžiama dideliu gyvenimo pasitenkinimu, pozityviomis emocijomis. Išskiriamos trys laimės darbe dimensijos, pirmoji - *pasitenkinimas darbu* - asmens jausmai susiję su darbu ir darbo aspektais. Antroji dimensija, *organizacinis įsipareigojimas*, sąlyga kiek asmuo priskiria save konkrečiai organizacijai ir jos tikslams, šis faktorius nusakomas pagal darbuotojo norą likti darbovietėje ilgiau. Trečioji dimensija yra *įsitraukimas*, pozityvus jausmas ir pasitenkinimas darbu, apibūdinamas trimis komponentais: energingumu, atsidavimu ir susidomėjimu. Akcentuojami trys pagrindiniai faktoriai lemiantys darbinę laimę: darbo charakteristikos (atlyginimas, galimybė kilti karjeros laiptais, pavojaus lygis ir darbo grafikas), darbovietės charakteristikos (kompanijos aplinka ir organizacijos dydis), darbuotojų charakteristikos (lytis, amžius, santykių statusas ir išsilavinimo lygis).¹²⁷

Kiti autoriai tvirtina, kad laimė yra susijusi su keturiais pagrindiniais akcentais: asmeninė savirealizacija, buvimas su žmonėmis, darbas ir taika su savimi. Dažnai žmonėms gan sunku susieti laimės terminą su darbu, nes ši veikla dažniausiai yra matoma neigatyviai. Darbuotojai jaučiasi įsipareigoję paklusti įsakymams, kompanijos siūlomoms darbo valandoms, kas virsta rutina, kurią žmonės suveda į pasakymą: „mums yra mokama, kad dirbtumėme.“¹²⁸

Laimės darbe terminas yra labai platus. Randama daug skirtingų šio koncepto požiūrių. Tikra laimė kyla iš asmens svarbiausių stiprybių atradimo ir jų kultyvavimo, kasdien jas panaudojant darbe, meilėje, laisvalaikyje ir vaikų auklėjime. Teigiama, kad laimė darbe susideda iš penkių pagrindinių komponentų, kurie angliškai tilptų į trumpinį *PERMA*: *teigiamos emocijos (positive emotions)*, *įsipareigojimas (engagement)*, *pozityvūs santykiai (positive relationships)*, *prasmė (meaning)*, *pasiekimas (accomplishment)*. Emocijos yra subjektyvi kiekvieno asmens reakcija į aplinką, kurią veikia neuronų ir hormonų veikla. Jos leidžia asmenims pajusti pilnatvės jausmą ir pasitenkinimą, pagerinantį produktyvumą ir našumą. Taigi, kompanijos turėtų puoselėti teigiamas emocijas, kurti programas, padedančias gerinti emocinę sveikatą, mokyti darbuotojus tvarkytis su jų emocijomis. Įsipareigojimas veikia darbuotojų laimę ir jų produktyvumą. Žmonės turi save sutapatinti su organizaciją, kurioje dirba, jausti pasididžiavimą jai priklausydami, identifikuoti save su įmonės filosofija ir jos tikslais. Pozityvūs santykiai yra reikalingas

¹²⁶ Kubátová, Jaroslava, “Eastern and Western Happiness in Work Behavior.” *Journal of HRM* 20 (2) (2017): 41–45, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=125962299&site=ehost-live>.

¹²⁷ Fitriana, Dameaty Hutagalung, Awang ir Zaid, *supra note* 58: 1-2.

¹²⁸ Botolotto, Camargo Bernardi, Biegelmeyer ir Noel, *supra note* 82: 25–30.

laimės darbe dėmuo, nes asmenys turi jausti meilę kitiems, tie kuriems rūpi kiti yra daug laimingesni asmenys. Prasmės komponentas yra svarbus tuo aspektu, kad asmenys nori jausti misiją, prie kurios prisideda, aiškiai žinodami tikslą ir kaip jie prie jo gali prisidėti, darbuotojai labiau įsitraukia ir ieško bendros naudos. Asmenys, kurie orientuojasi į pasiekimus, padidina savo koncentraciją, motyvaciją ir rodo altruistišką elgesį. Tokie darbuotojai yra kūrybiškesni, daugiau pasiekia teigiamų rezultatų.¹²⁹

Autoriai, tyrinėję organizacinę laimę, įvardija konkrečius faktorius, turinčius jai įtakos: vadovų rūpestis dėl geros savijautos, lanksčios struktūros, įvairovė, demokratija sprendimų priėmimo, nuomonių pagrįstumas, nuopelnų dalijimasis bei jų pripažinimas, sąžiningas kreipimasis, skaidrumas, etika, komandinis darbas, naujovės, komunikacija, talentai ir kokybė, motyvacijos ir kompensacijos veiksniai, tokie kaip paaukštinimas, paskatos, susitaikymas, dėkingumas ir pasitikėjimas. Yra daug apklausų ir tyrimų, patvirtinančių ryšį tarp laimės darbe ir efektyvumo. Pasak „Gallup“ kompanijos, laiminga kompanija padidina 10% savo klientų reitingus, turi 55% mažiau darbuotojų išėjimo, 44% mažiau pravaikštų. Anot „Shawn Anchor“, laimingas, motyvuotas ir patenkintas darbuotojas gali pasiekti 37% padidėjimą pardavimuose, 31% didesnę produktyvumą ir 19% efektyvumą. „HBR“ priduria, kad laimingas darbuotojas yra 300% labiau kūrybiškas ir 125% jaučia mažiau streso.¹³⁰

40% mūsų laimės priklauso nuo mūsų kasdienės veiklos: ką mes veikiamo ir ką mes apie tai galvojame. Laimė darbe yra siejama su daugeliu teigiamų poveikių asmeniui ir organizacijai: geresnė fizinė ir psichologinė sveikata, kūrybingesnis ir efektyvesnis problemų sprendimas, didesnis produktyvumas, inovatyvumas ir greitesnis karjeros tobulėjimas. Tyrėjai pabrėžia, kad laimingi žmonės yra autentiškesni, jaučiasi labiau įsipareigoję, nori atlikti daugiau, negu jų prašoma ir randa daug didesnę prasmę savo darbe. Laimė turi didelį poveikį santykiams darbe ir už jo ribų. Darbuotojai yra laimingi, kai pasitiki asmenimis, kuriems dirba, didžiuojasi savo veikla ir mėgaujasi žmonėmis su kuriais dirba.¹³¹ Asmens darbinis statusas yra itin svarbus elementas veikiantis jo laimę. Kai darbuotojams trūksta palaikymo atliekant jų darbą, tai didina jų nelaimingumo jausmą ir tai juos veikia neigiamai. Akcentuojama, kad darbo neturėjimas yra aspektas priskiriamas prie mažesnės laimės, tai yra nedarbingas daug mažiau laimingesni, negu asmenys turintys darbą.¹³²

¹²⁹ Mendoza-Ocasal, Castillo-Jiménez, Navarro ir Ramírez, *supra note* 55: 296-297.

¹³⁰ Sánchez-Vázquez ir Sánchez-Ordóñez, *supra note* 34: 252-253.

¹³¹ Sadri, Golnaz, “Happiness and Its Impact on Workplace Behavior.” *Industrial Management* 63 (5) (2021): 12-17. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153547349&site=ehost-live>.

¹³² López-Ruiz, Huete-Alcocer, Alfaro-Navarro ir Nevado-Peña, *supra note* 83: 5.

Lyderiai turi žinoti, kad darbuotojų laimė priklauso nuo pozityvių patirčių darbo aplinkoje, galimybių pademonstruoti jų galimybes ir jausmo, kad priklausai kažkam daugiau nei esi pats. Kai šios sąlygos yra išpildytos, asmuo gali jausti, kad jo pastangos yra neveltui. Laimė darbe turi svarbias pasekmes tiek darbuotojams, tiek darbdaviams. Būtent dėl to tyrimai apie laimę buvo itin svarbūs per pastaruosius dešimtmečius, bandant suprasti darbuotojų elgesį darbo rinkoje ir finansinės veiklos vystymąsi.¹³³

Išskirtinis vadovo vaidmuo padeda suprasti darbuotojo poreikius, sukuria aplinką, kurioje visi gali dirbti produktyviai kartu siekiant bendrų tikslų, atrandant savo asmeninę ir profesinę vertę, savirealizaciją. Svarbu paminėti, kad laimė darbe nereiškia, kad asmuo turi jaustis laimingas be perstojo ar nejauti neigiamų emocijų kaip pyktis, frustracija, pavydas, šokas ar kt. Tokios emocijos negali būti ignoruojamos, jos nurodo reikmę imtis konkrečių veiksmų, kad asmuo jaustųsi gerai. Negatyvios emocijos, kaip momentai, gali padėti atskleisti tikrąjį žmogišką potencialą.¹³⁴

Pasitenkinimas darbu yra pabrėžiamas, kaip svarbus faktorius veikiantis darbinio gyvenimo kokybę. Kitaip tariant tai yra poreikių rinkinys, kuriuos darbuotojai bando patenkinti per savo darbą. Darbuotojai patirs pasitenkinimą darbu, kai darbas patenkins jų norimus poreikius. Pasitenkinimas darbu yra apibūdinamas kaip teigiami jausmai apie atliktą darbą. Be to, jis apima kognityvines, emocines ir vertinimo reakcijas ar nuostatas, tai yra maloni ar teigiama emocinė būseną atsiradusi po darbo įvertinimo ar darbo patirties. Tai gali būti apibūdinama, kaip darbuotojų supratimas, kaip gerai darbas atliepia dalykus, kurie yra jo požiūriu vertinami kaip svarbūs. Pasitenkinimas darbu yra emocinės reakcijos, žodinės išraiškos ir kognityvinis vertinimas susiję su darbu. Ar darbuotojai gerai jausis darbe priklauso nuo jų požiūrio į reikalus, susijusius su darbu. Sąvoką galima išskirti į dvi prielaidas. Pirma, kad pasitenkinimas darbu yra požiūris ateinantis iš paties darbuotojo, antra kad pasitenkinimas darbu yra tikslas, kurio reikia siekti.¹³⁵

Nors ir nėra universalus darbinio gyvenimo kokybės termino apibrėžimo, su kuriuo sutiktų visi tyrėjai, tačiau jų tarpe buvo pasiektas konsensusas, kad pasitenkinimas darbu yra labai svarbi gyvenimo darbe kokybės dalis. Autorių tarpe sutinkama, kad tai yra du skirtingi konstruktai, tačiau ilgą laiką darbinio gyvenimo kokybė buvo vertinama per pasitenkinimą darbu. Pabrėžiama, kad neįmanoma įsivaizduoti

¹³³ Fernández Fernández, José Luis, Manuel Angel Fernandez Gamez, Nuria De Querol Aragón ir Angela Callejón Gil, "Happiness at Work, Business Behaviour, and Worker Perceptions: A Case Study." *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, no. 8 (January 2017): 35-37. <https://search-ebscohostcom.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=127554558&site=ehost-live>

¹³⁴ Bakanauskienė ir Zagurskytė, *supra* note 25: 3.

¹³⁵ Diana, Emur ir Sridadi, *supra* note 101: 143-144.

aukštos darbinio gyvenimo kokybės, be tam tikrų savirealizacijos poreikių patenkinimo iki tam tikro lygio.¹³⁶

Pasitenkinimas darbu yra psichologinių ir išorinių aplinkybių kombinacija, dėl kurių asmuo jaučiasi patenkintas savo darbu. Nors išorinės aplinkybės turi didelę įtaką pasitenkinimui, reikia neužmiršti vidinių veiksnių, susijusių su darbuotojo jausmais. Taigi pasitenkinimas darbu susideda iš daugybės elementų, kurie suteikia pilnatvės jausmą. Esminiai veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu yra įvardijami: asmeninis troškimas, atsakomybės jausmas, sėkmė arba pripažinimas. Išskiriami šie svarbūs išoriniai veiksniai: atlyginimas, organizacinė kultūra, santykiai tarp kolegų, darbo vietos sauga.¹³⁷

Labai svarbu dirbant mėgti savo darbą, kurį atlieki. Tie, kurie atlieka darbą nejausdami pasitenkinimo savo veikla, nejaus jokio įsipareigojimo darbo atžvilgiu, jų pajamos gali būti mažesnės, be to yra tikimybė vystytis depresijai. Darbo konceptas nėra statiška sąvoka, jis keičiasi kintant darbuotojų požiūriui į jį. Tai yra, darbuotojai reikalauja vis daugiau iš jų darbo aplinkos. O tuo darbu darbdaviai šiandieninėje rinkoje turi ne tik pritraukti geriausius darbuotojus, bet ir užtikrinti, kad jų poreikiai būtų patenkinti. Darbas be jokio pasitenkinimo yra kančios sinonimas. Jeigu veikla nesuteikia jokios gerovės, tai gali sukelti ligą ir atnešti daugiau neigiamų pasekmių, nei naudos.¹³⁸ Darbo aplinka, kurioje yra teigiamas pripažinimas ir teisingas atlygis už pastangas, stimuliuoja profesinį tobulėjimą ir veda į didesnį darbuotojų įsitraukimą. Jeigu kompanijos vadovams nerūpi koks yra darbuotojų pasitenkinimas darbu, tai gali lemti darbuotojų, kurių darbas nėra tik būdas užtikrinti jų pragyvenimą, neatvykimą į darbą.¹³⁹

Pasitenkinimas darbu yra itin svarbus konstruktas industrinėje ir organizacinėje psichologijoje. Terminas yra siejamas su daugybe taip siekiamų rezultatų organizacijose: darbo našumas, organizacinio pilietiškumo elgesys, pasitenkinimas gyvenimu ir kt.¹⁴⁰ Norint palaikyti darbuotojo motyvaciją dirbti efektyviai bei jo palankumą organizacijai, reikalinga suprasti jo nepatenkintus poreikius ir pasiūlyti galimybes jiems patenkinti. Kaskart, kai nepatenkintas poreikis taps patenkintu, darbuotojas jaus malonumą iš darbo, kuris skatina jo norą dirbti geriau. Jeigu darbo procesas taip suorganizuotas, kad poreikių patenkinimas yra nuolatinis, susikuria elgesys susijęs ne tik su darbo turiniu, bet ir gaunamas malonumas iš poreikių patenkinimo. Yra įvardijamos trys bazinės asmenų poreikių grupės: pasiekimo poreikis,

¹³⁶ Martel ir Dupuis, *supra note* 37: 336-337.

¹³⁷ Gorovei, *supra note* 48: 77.

¹³⁸ Botolotto, Camargo Bernardi, Bieglmeyer ir Noel, *supra note* 82: 32.

¹³⁹ Grigore, *supra note* 5: 410.

¹⁴⁰ Chib, Muskaan ir Pooja V. Anand, "Understanding the Impact of Culture on Job Satisfaction, Work Motivation, Work Engagement, Affect Balance, Emotional Intelligence and Happiness." *IAHRW International Journal of Social Sciences Review* 6 (10) (2018): 1991–2001. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=134269676&site=ehost-live>.

priklausymo poreikis ir galios poreikis. Kiekvienas asmuo turi šiuos poreikius, bet kiekvienas juos išreiškia skirtingai.¹⁴¹

Kalbant apie pasitenkinimą darbu, svarbūs yra ne tik jį lemiantys veiksniai, tačiau ir pasitenkinimo darbu pasekmės. Viena iš pasekmių tai darbuotojo pasitenkinimas darbu ir produktyvumas darbe. Galima būtų galvoti, kad nėra jokio negatyvaus aspekto: juk darbuotojui yra sukurtos geros darbo sąlygos, kuriomis jis jaučiasi patenkintas, todėl, galima būtų daryti prielaidą, kad jis yra produktyvus. Vis dėlto, kartais darbuotojai turintys patogią darbo aplinką užsiima asmenine veikla. Todėl teigti, kad pasitenkinimas darbu visada lemia darbuotojo produktyvumą būtų neteisinga.¹⁴²

Įmonės, valdydamos savo metodais, privalo lanksčiai prisiderinti prie darbuotojų poreikių, juos įtraukdamos ir motyvuodamos dirbti. Darbuotojai savo ruožtu siekia pasitenkinimo darbu, o jeigu jo nepavyksta pasiekti, gali nuspręsti palikti darbovietę. Todėl santykiuose tarp darbdavio ir darbuotojų yra būtina suprasti kokie nepasitenkinimo veiksniai labiausiai skatina darbuotojus išeiti iš darbo.¹⁴³ Žinoma, organizacijos siekdamos motyvuoti darbuotojus susiduria su viso personalo nuomonių suderinimo ar atskirų grupių nuomonių išsiskyrimo problemomis. Tokiu atveju, sprendimai priimti daugumos principu gali būti visiškai netinkami mažesnei grupei. Individualizuotam pasitenkinimo darbu užtikrinimui reikia daugiau laiko ir aiškaus žinojimo, kas motyvuoja konkrečius darbuotojus. Reikia nagrinėti ne tik atskirų organizacijų darbuotojų pasitenkinimą darbu, bet ir tos pačios organizacijos viduje skirtingas pareigas užimančių darbuotojų nuomonę.¹⁴⁴

Kaip svarbus veiksnys, skatinantis darbuotojus dirbti dažniausiai yra minimas **darbo užmokestis**. Kiekvienas dirbantysis turi jaustis gavęs teisingą užmokestį už jo atliktą darbą. Jeigu asmuo jaučiasi, kad jo atlygis nėra pakankamas, tai gali paveikti jo pasitenkinimą darbu ir norą keisti darbo vietą. Teisinga atlygis leidžia darbuotojui jaustis saugiam ir užtikrintam.¹⁴⁵ Vadovų darbas būtų labai lengvas, jeigu visiems darbuotojams patiktų tik tie patys dalykai, kurie pridėtų prasmės jų atliekamam darbui. Tačiau, vadovų profesija būtų neįmanoma, jeigu darbuotojai nemėgtų nieko arba niekada tų pačių dalykų, kaip kiti. Vadovų darbas nėra lengvas, bet nėra neįmanomas, yra vienas aspektas, kas patinka visiems darbuotojams, tai pinigai. Pirmiausiai, darbuotojai dirba, kad galėtų uždirbti ir išgyventi. Tačiau, žinoma, pinigų niekada

¹⁴¹ Gribanova ir Abeltina, *supra note* 47: 59.

¹⁴² Viningienė, *supra note* 1: 163.

¹⁴³ Signoretto, Camille, "Qualité Du Travail et de l'emploi et Nature de La Mobilité Professionnelle : Quels Liens En France Entre 2006 et 2010 à Partir de l'enquête Santé et Itinéraire Professionnel?" *Relations Industrielles / Industrial Relations* 74 (4) (2019): 643–644. doi:10.7202/1066829ar.

¹⁴⁴ Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis, *supra note* 18: 14.

¹⁴⁵ Viningienė, *op.cit.*, 162.

neužtenka, kad darbuotojai būtų motyvuoti, darbuotojams reikia laimės, mes visi bėgame ieškodami laimės.¹⁴⁶

Santykis tarp pajamų ir veiklos rezultatų yra svarbus komponentas darbuotojo produktyvumui. Kai organizacijos skaičiuoja darbo užmokestį pagal darbuotojo atliktą darbą, sąžiningai ir teisingai, darbuotojo suvokimas apie jo atliktą darbą padidės. Taip pat tai padeda palaikyti darbuotojų motyvaciją bei padidinti darbuotojų našumo bei produktyvumo rezultatus. Tačiau didelis atlyginimas gali motyvuoti darbuotoją iki tam tikro lygio, reikia neužmiršti kitų svarbių elementų: darbo pripažinimas, asmeninis tobulėjimas ir atsakomybė. Šie veiksniai yra būtini išlaikyti darbuotojų motyvaciją organizacijos ir paties darbo atžvilgiu.¹⁴⁷

Darbinio gyvenimo kokybė, multidimensinė sąvoka, atlygis yra labiausiai pripažintas aspektas, ypač ekonomistų tarpe. Tačiau darbuotojų lūkesčiai neapsiriboja darbo užmokesčiu, nepiniginės darbo charakteristikos gali būti daug svarbesnės daugelio žmonių gerovei darbe. Prie atlygio pirmiausia svarbu paminėti darbo sutarties tipą (nuolatinis, laikinas, nepilnas etatas, savanoriškas ar priverstinis darbas ir t.t.). Toliau, reikia apsvarstyti fizines darbo sąlygas (fiziniai sunkumai, darbo aplinka ir kt.), laikinas darbo sąlygas (ritmas, nereguliarus grafikas, sutrumpintas grafikas, šeimos ir darbo gyvenimo derinimas ir kt.) ir psichosocialines sąlygas (stresas, priekabiavimas, smurtas darbo vietoje ir pan.).¹⁴⁸

Veikia begalė iniciatyvų, leidžiančių darbuotojams dirbti maloniose **darbo sąlygose**: nuotaikingai dekoruotos patalpos, virtuvės zona ruošti maistui, pramogos ar vietos skirtos atsipalaidavimui, treniruoklių salė su treneriu, kepsninės, daugybės renginių šventimas (gimtadienis, paaugštinimas, išėjimas į pensiją, verslo sėkmė ar kt.). Tokios iniciatyvos yra naudingos, kai jomis siekiama griauti hierarchines kliūtis tarp funkcijų, siekiant kurti socialinius ryšius. Kada žmonės dirba ramioje atmosferoje, turi progų pažinti savo komandą dalindamiesi linksmas akimirkas, jie daug labiau yra linkę bendradarbiauti tarpusavyje. Kai kurios įmonės, norėdamos valdyti visas džiaugsmingas veiklas, sukūrė specialią funkciją, laimės specialisto rolę – vyriausiojo laimės pareigūno pareigas (*Chief Happiness Officer*).¹⁴⁹

Darbuotojai daug laiko praleidžia viduje, todėl darbo aplinka, kurioje jie dirba, yra labai svarbi jų veiklai. Keletas tyrimų parodė, kad oro kondicionavimo prietaisų įrengimas biuruose padidino darbuotojų produktyvumą 5-15%, nes darbuotojai gali mažiau blaškytis ir daugiau dėmesio skirti savo atliekamam

¹⁴⁶ Comte-Sponville, *supra* note 43: 199-201.

¹⁴⁷ Gorovei, *supra* note 48: 78.

¹⁴⁸ Brolis, Oliver ir François-Xavier Devetter, "La Qualité d'emploi En France: Cartographie et Classification Des Professions d'exécution." *Relations Industrielles / Industrial Relations* 73 (4) (2018): 841, doi:10.7202/1056979ar.

¹⁴⁹ Barel, *supra* note 45: 105-106.

darbui. Mus supančios aplinkos spalvos yra taip pat pabrėžiamos kaip svarbus elementas. Atsižvelgiant į tai, kad kiekvienas asmuo yra skirtingas, tai kiekvieno asmens spalvų suvokimas skiriasi taip pat. Svarbu žinoti, kad spalvos lemia ne tik žmogaus nuotaiką, bet ir prisideda prie asmens produktyvumo bei gerovės. Taigi, renkantis spalvas, reikalinga atkreipti dėmesį į spalvos intensyvumą, spalvos šilumą. Natūralus apšvietimas prisideda prie darbuotojų geros savijautos. Patogūs baldai taip pat yra svarbus darbinės aplinkos elementas. Darbuotojų koncentracijos gebėjimas yra tiesiogiai susijęs su baldų patogumu, kai asmuo nesijaučia patogiai, jo susikaupimas žemėja, todėl investicija į patogias ergonomines kėdes yra gera išeitis. Užtikrinant aukštą darbinio gyvenimo kokybę ofise, didinamas organizacijos produktyvumas, todėl reikia užtikrinti darbinę aplinką, kad darbuotojai galėtų būti susikaupę ir patenkinti darbo aplinka.¹⁵⁰

Viena iš pagrindinių sričių, kur gali kilti pavojus dirbantiems yra darbo vietos įrengimas. Vertinant darbo vietos įrengimą, reikia atsižvelgti į svarbius su tuo susijusius aspektus, kaip įrangos gedimas, konstrukciniai ar projektavimo neatitikimai.¹⁵¹ Ekspertai Prancūzijoje apibrėžia šešis pagrindinius darbo sąlygų sukeltus psichosocialinės rizikos veiksnius: darbo intensyvumas ir darbo laikas, emociniai reikalavimai, savarankiškumas, socialiniai santykiai darbe, vertybiniai konfliktai, nesaugi darbo aplinka.¹⁵²

Kad organizacija sėkmingai gyvuotų, reikalinga formuoti ir puoselėti **organizacinę kultūrą**. Šį terminą galima apibūdinti kaip nuostatų, normų, vertybių ir įsitikinimų derinį. Organizacinė kultūra, pagrįsta asmenų dvasinėmis, emocinėmis, kultūrinėmis vertybėmis, vienija darbuotojų pastangas ir padeda siekti organizacijos tikslų. Nuolatinis mokymasis yra didelė organizacijos kultūros vertybė.¹⁵³

Vienas labai svarbių aspektų, padedančių derinti asmeninius ir kolektyvo interesus, yra **komandinis darbas**. 1988 metais JAV organizacijų veiklos kokybės gerinimo specialistas Josephas Juranas nuvyko į Japoniją, padėti palaikyti kokybę organizacijoje. Jis pasiūlė įtraukti personalą gerinant sprendimų priėmimą. Būtent jo dėka buvo pastebėta, kad dirbant mažose grupėse (5–10 žmonių), darbuotojams yra daug lengviau derinti savo interesus.¹⁵⁴ Bendradarbių palaikymas yra svarbus valdant įtampas darbe, jis reiškia palaikančius santykius ir socialinį pripažinimą darbuotojų tarpe. Nepavykus gerai suvaldyti įtampų tarp darbuotojų, tai gali turėti neigiamų pasekmių profesiniam stresui. Tuo tarpu kolegų ir vadovų palaikymas, padeda susitvarkyti su grėsmingomis situacijomis, didina gebėjimą susidoroti su skirtingomis darbinėmis problemomis.¹⁵⁵ Neveltui organizacijos įgyvendina darbuotojų motyvacijos priemones vis

¹⁵⁰ Gorovei, *supra* note 48: 79-80.

¹⁵¹ Reigas ir Aukštikalnytė, *supra* note 22: 17.

¹⁵² Signoretto, *supra* note 143: 648.

¹⁵³ Trakšėlys, *supra* note 19: 100

¹⁵⁴ Gražulis, *supra* note 119: 10.

¹⁵⁵ Dos Santos Leite ir kt., *supra* note 56: 1464.

dažniau, kurios skatina ne tik individualias žmonių pastangas, bet ir komandinį darbą. Darbdaviai motyvuoja darbuotojus rinktis komandinį darbą, skatina jų įsipareigojimą misijai, savo vaidmens organizacijoje ir atsakomybės suvokimą, poreikį kelti kvalifikaciją ir realizuoti save kaip asmenybę.¹⁵⁶

Globalizacija nešdama greitus pokyčius, paveikia ne tik kasdienį gyvenimą, bet ir darbo rinką. Organizacijos ir jų vadovai turi galvoti, kaip bendrauti su darbuotojais ir klientais iš skirtingų kultūrų ar šalių, kad įvykdytų organizacijos misiją ir viziją ar kad kompanijai pasisektų pasauliniu lygiu. Kuo toliau, tuo dažniau matoma, kad įmonės dirba su įvairia darbo jėga, daugiakultūrinėmis komandomis, kas šiek tiek gali apsunkinti komandinį darbą, bet yra įvardijama daug teigiamų pasekmių: inovatyvumas, atvirumas, naujos kompetencijos.¹⁵⁷

Kitas svarbus veiksnys, turintis sąsają su darbinio gyvenimo kokybe yra **darbuotojo našumas**. Reguliarus darbuotojo / darbo rezultatų matavimas yra itin svarbus darbuotojams ir pačioms organizacijoms. Kiekviena organizacija yra suinteresuota žinoti, kaip gerai dirba jos darbuotojai ir kaip galima būtų dar labiau pagerinti jų veiklą. Tai padeda stebėti darbuotojų turimus įgūdžius, pasiekimus ir potencialą tolesniam augimui. Tai taip pat žinojimas leidžia organizacijai imtis reikiamų taisomųjų priemonių, kad pagerintų darbuotojų veiklos rezultatus. Reguliariai vertinant veiklos rezultatus, darbuotojai taip pat gali geriau suprasti savo stipriąsias puses, gebėjimus, kompetencijas, įgūdžius ir silpnybes. Tai padeda toliau gerinti savo stipriąsias puses ir sušvelninti trūkumus gerinant veiklos rezultatus. Darbuotojo veikla reiškia veiksmus ir žmonių elgesį organizacijoje, kurie yra nukreipti į organizacijos nustatytų tikslų ir uždavinių pasiekimą ir tokių veiksmų bei asmenų elgesio rezultatus ar padarinius. Darbo našumas taip pat gali būti apibrėžtas kaip keičiamo dydžio darbuotojų veiksmas, elgesys ir rezultatai, kurie yra susiję ir prisideda prie organizacinių tikslų.¹⁵⁸

Kai darbuotojai yra patenkinti užduotimis susijusiomis su darbu, tada jų našumas žymiai pagerėja ir jie veikia geriau. Taigi galima daryti išvadą, kad laimingi ir savo darbu patenkinti darbuotojai yra geresni, padaro daugiau, palyginti su darbuotojais, kurie yra nelaimingi ir nepatenkinti savo darbu. Darbuotojų našumas taip pat apibrėžiamas kaip organizacijos darbuotojų misijos ir tikslų pasiekimo laipsnis. Taigi, kiek organizacijos darbuotojai gali pasiekti misiją, organizacijos jiems keliamus tikslus ir uždavinius, tiek tai gali būti vadinama darbuotojo veikla arba darbo našumu.¹⁵⁹

¹⁵⁶ Monkevičius, *supra note*, 2: 474.

¹⁵⁷ Žegunienė, Vaida, "Intercultural Communication: A Factor in Career Management." *Regional Formation & Development Studies* 35 (3) (2021): 37-38. doi:10.15181/rfds.v35i3.2271.

¹⁵⁸ Thakur, Reetika ir Dinesh Sharma, *supra note* 6: 46.

¹⁵⁹ *Ibid.*

Per didelis **darbo krūvis** yra vienas didžiausių darbuotojams sukeliamų stresorių. Šis aspektas gali sukelti stresą jeigu reikia atlikti didelį darbo kiekį per tam tikrą laikotarpį kokybiškai. Gali būti kiekybinis darbo krūvis, kai nėra pakankamai laiko atlikti dideliu darbo kiekiui ir kokybinis darbo krūvis, kai nepriklausomai nuo laiko, žmogus jaučia negebėjimą atlikti turimą užduotį.¹⁶⁰

Kaip jau minėta anksčiau, darbuotojai yra vienas svarbiausių kiekvienos kompanijos elementų. Visi organizacijos procesai nevyks tinkamai, jeigu bus jaučiamas darbuotojų trūkumas. Todėl kiekviena organizacija privalo atrasti ir palaikyti jiems tinkamą strategiją žmogiškų resursų išlaikymui. Viena iš galimybių, kuriomis naudojasi šiuolaikinės organizacijos išlaikant darbuotojus, yra jiems suteikti **lankstų darbo grafiką** (*Flexible work arrangement - FWA*). Darbo lankstumas suteikiamas kaip variacijos forma dirbant, jį integruojant darbo rutinoje, darbuotojai nejaučia tokio nuobodulio. Toks darbo pobūdis turi tris bendras kategorijas: lankstumas keičiant darbo laiką (planavimas), lankstumas darbo vietai (nuotolinis darbas) ir lankstumas laikui (dirbti ne visą darbo dieną).¹⁶¹

Praplečiant lankstaus darbo grafiko sampratą, svarbu paminėti, kad jis apima ne tik darbo valandas kompanijoje, bet ir darbo paskirstymą, laisvą laiką nuo darbo, darbą nepilnu etatu ir įsidarbinimo laiko trukmę. Lankstumas darbe dažnai yra apibrėžiamas kaip darbuotojų gebėjimas kontroliuoti jų darbo laiką iš bet kokios vietos, pagal nustatytą grafiką. Kiti autoriai šį terminą apibūdina kaip darbuotojų laisvę dirbti laiku koku jie nori ir iš tokios vietos kokios jiems norisi.¹⁶² Darbuotojams siūlant darbą iš namų, reikia atkreipti dėmesį, kad šia galimybe galėtų pasinaudoti visi esami darbuotojai. Kai darbuotojai mano, kad dirbti iš namų gali tik dirbantys tėvai, kas dažniausiai reiškia, kad motinos, tai gali sukelti nemažą frustraciją kitų darbuotojų tarpe ir padidinti stereotipus apie motinystę ir darbą. Žinoma COVID-19 šią atsiradusią stigmą, susijusią su nuotoliniu darbu, sumažino, tačiau šiam klausimui vis dar reikia skirti dėmesio.¹⁶³

Lankstus darbo grafikas gali padidinti darbuotojų atsakomybės jausmą ir darbinio gyvenimo bei asmeninio gyvenimo balansą. Teigiama, kad toks darbo pobūdis mažina darbuotojų streso lygį, taip darydamas gerą poveikį psichinei darbuotojų sveikatai. Pastebėta, kad asmenys dirbantys pagal lanksčius darbo grafikus yra labiau patenkinti savo darbu ir jaučia didesnę lojalumą savo darbovietės atžvilgiu. O

¹⁶⁰ Dos Santos Leite ir kt., supra note 56: 1464.

¹⁶¹ Capnary, Muhammad Calvin, Riani Rachmawati ir Iskandar Agung, „The Influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfaction Mediated by Work Life Balance to Employees with Millennial Generation Background in Indonesia Startup Companies“, *Business: Theory & Practice* 19 (January, 2018), 217. doi:10.3846/btp.2018.22.

¹⁶² *Ibid*, 219.

¹⁶³ Economist Intelligence Unit, supra note 46: 20.

darbuotojų lojalumas ir pasitenkinimas yra itin svarbūs aspektai, reikalingi darbuotojų išlaikymui organizacijoje.¹⁶⁴

Nuotolinis darbas turi nemažai privalumų, vienas iš jų – asmens planavimo laisvė. Asmenys turi daugiau autonomijos bei galimybių patys kontroliuoti savo laiką. Tačiau, nors toks darbas yra naudingas tiek organizacijoms, tiek darbuotojams, vis dėlto kai kuriuos asmenis jis gali paskatinti dirbti be perstojo ir paskatinti formuotis darboholizmui. Šiuo metu trūksta tyrimų apie nuotolinio darbo sąveiką tarp darbo krūvio ir darboholizmo. Todėl, stokojant teorinių žinių, žmoniškųjų resursų specialistai bando ieškoti resursų savarankiškai, ieškodami ydingo darbinio elgesio sukulto darbuotojų išsekimo ir mažėjančio produktyvumo priežasčių.¹⁶⁵

Žinoma, nėra abejonių dėl nuotolinio darbo naudos tiek darbdaviams, tiek darbuotojams. Toks darbo būdas darbdaviams gali būti galimybė pritraukti naujus kvalifikuotus darbuotojus iš bet kurios pasaulio vietos, praplėsti darbo valandas iki 24h per parą, nepaisant laiko zonų ir taip sėkmingai įgyvendinti savo strateginius tikslus ir didinti savo konkurencinį pranašumą darbo rinkoje. Darbuotojams tai būdas juos motyvuoti, labiau atitikti jų poreikius padedant jiems atrasti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Paminėtina, kad nuotolinis darbas gali gerai paveikti darbuotojų sveikatą, produktyvumą, jie gali patirti mažiau streso komunikuojant, dirbti be nuolatinės vadovų kontrolės ir sutaupyti laiko, kadangi nereikia keliauti į darbovietę. Vis dėlto, kaip jau mini kai kurie kiti autoriai, reikia turėti omenyje iššūkius su kuriais galima susidurti dirbant nuotoliniu būdu: socializacijos trūkumas, neaiški riba tarp laisvalaikio ir darbo, ribų trūkumas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, sunkumai palaikyti efektyvią komunikaciją ir bendradarbiavimą su bendradarbiais ir vadovais.¹⁶⁶

Randamas gausus tyrimų skaičius, rodantis darbinio gyvenimo kokybės ir **organizacinio įsipareigojimo** sąsają. Šis veiksnys apibūdinamas kaip psichologinė sąlyga, siejanti darbuotojo santykius su organizacija ir sprendimas joje pasilikti. Sąvoka pabrėžia, kad darbuotojai kurie jaučiasi įsipareigoję, išliks darbovietėje, palyginti su darbuotojais, kurie nėra įsipareigoję. Tačiau, šis terminas nėra vien tik apie ilgą laiko likimą darbovietėje, tai daugiau apie darbuotojų norą suteikti tai ką jie gali geriausiai savo kompanijai. Organizacinio įsipareigojimo šaltiniai gali skirtis kiekvienam žmogui. Pateikiama versija, kad šis įsipareigojimas yra nusprendžiamas pagal organizacijos siūlomus atlygius, ypač finansinį atlygį. Darbinio gyvenimo kokybė apibrėžiama kaip pageidaujama darbo aplinka ir kiti susiję su ja aspektai, tokie kaip apdovanojimai, augimas, tobulėjimas, dalyvavimas, fizinė aplinka, supervizija, socialinė aplinka ir

¹⁶⁴ Capnary, Rachmawati ir Agung, *supra* note 161: 218

¹⁶⁵ Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, *supra* note 30: 130.

¹⁶⁶ Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė ir Stachova, *supra* note 28: 3.

integracija darbovietėje. Teigiama, kad kuo geriau vertinama darbuotojo darbo patirtis, tuo darbuotojas gali jausti didesnę įsipareigojimą savo darbovietės atžvilgiu. Taigi, manoma, kad egzistuoja stipri sąsaja tarp darbinio gyvenimo kokybės ir organizacinio įsipareigojimo, kas reiškia, kuo aukštesnis darbinio gyvenimo kokybės vertinimas, tuo stipresnis darbuotojo organizacinis įsipareigojimas.¹⁶⁷

Įsipareigojimas atspindi asmens investicijų ir ryšio stiprumą su savo darbu (darbinis įsipareigojimas) ar organizacija (organizacinis įsipareigojimas). Yra išskiriamos trys pagrindinės organizacinio įsipareigojimo formos: *afektinis įsipareigojimas* (žmogus yra itin prisirišęs prie savo darbovietės ir lieka darbe, nes to nori), *tęstinumo įsipareigojimas* (asmuo lieka dirbti organizacijoje, nes neturi alternatyvos, arba gali prarasti daugiau pakeisdamas darbą, nei likdamas jame), *normatyvinis įsipareigojimas* (darbuotojas lieka darbe tik todėl, kad jaučia turintis moralinę pareigą klientams, kolegoms ar kt.).¹⁶⁸

Profesinis **stresas**, apibrėžiamas kaip skirtumas tarp to kaip asmuo suvokia jam paskirtas užduotis ir jo gebėjimo jas atlikti. Darbo sąlygų sukeltas stresas veikia darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Vadovai, kolegos, tretieji asmenys su kuriais dirbama, organizacija ir šeimos narių elgesys gali dar labiau padidinti stresą. Streso ir neigiamų emocijų poveikis gali sukelti pravaikštas darbe, nes darbuotojams reikia atgauti fizinę ir psichinę sveikatą.¹⁶⁹

Stresas gali būti priimamas neigiamai, jeigu asmuo patyrė grėsmę, praradimą, žalą, kartais gali būti priimamas neutraliai arba teigiamai, asmeniui patiriant iššūkį. Didelis profesinis stresas paveikia darbuotojus ir organizacijas paveikdamas motyvaciją, produktyvumą, saugumą ir konkurenciją rinkoje, sukeldamas tiesiogines ir netiesiogines išlaidas. Streso efektas varijuoja nuo jo dažnumo, intensyvumo ir trukmės. Pagrindiniai profesiniai stresoriai yra įvardijami: darbo krūvis, darbo lūkesčių neatitikimas, mažas bendradarbių palaikymas ir balanso stoka tarp darbo ir asmeninio darbuotojų gyvenimo. Pradžioje pajutę stresą žmonės patiria apsauginę reakciją, tačiau jam prailgus stresas gali tapti chroniškas. Tokiu atveju jis gali paveikti asmens gyvenimo kokybę ir gerą savijautą, turėdamas rimtų ilgalaikių pasekmių sveikatai.¹⁷⁰

Pagal streso valdymo teoriją, juntamas stresas gali padidinti arba sumažinti darbuotojų produktyvumą. Randama vis daugiau įrodymų, kad žmogaus supratimas formuoja kaip jis reaguos į stresinę

¹⁶⁷ Diana, Emur ir Sridadi, *supra note* 101: 143-144.

¹⁶⁸ Nedelcu, Elena, "The Perspective of Young People on the Effects of Telework on the Quality of Life at Work." *Romanian Review of Social Sciences* 10 (19) (2020): 3–12. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=148270145&site=ehost-live>.

¹⁶⁹ Grigore, *supra note* 5: 406.

¹⁷⁰ Dos Santos Leite ir kt., *supra note* 56: 1464.

situaciją. Jeigu darbuotojai mano, kad stresas yra alinantis, jie sutelks dėmesį į neigiamą informaciją, keliamą iš streso sukiamų veiksnių, tai savo ruožtu padidins jų neigiamus įsitikinimus ir skatins juos imtis veiksmų, išvengiančių sukiamo streso. Ir priešingai, jei darbuotojai mano, kad stresas didina jų produktyvumą, jie sutelks dėmesį į teigiamą informaciją apie juntamus stresorius, lengvai stos į streso akistatą ir gerai su juo susidoros. Pagal šią teoriją, manoma, kad vieni darbuotojai susidūrę su stresu gali lengvai su juo susidoroti ir sutelkti dėmesį į užduotis. Tuo tarpu kiti, užuot susitelkę ties užduotimis, pereina prie kitų bandydami išvengti streso, šios užduotys gali būti nebūtinai susiję su darbine veikla, kaip pvz.: sportas, apsipirkimas, šeimos reikalai ir kt.¹⁷¹

Stresą patiria kas trečias darbuotojas Europoje. Neretai šis stresas yra prastai valdomų darbo santykių pasekmė. ES patiria dėl to išlaidas, kurios siekia apie 20 milijardų eurų kasmet. Pusiausvyra tarp darbdavių ir darbuotojų interesų galima rasti tik kompetentingai valdant darbo santykius.¹⁷² Saugoti darbuotojų psichinę sveikatą tampa svarbiu kompanijų prioritetu. Vien tik depresija ir nerimo sutrikimai pasaulinei ekonomikai kainuoja po 1 trilijoną Amerikos dolerių kasmet. Skaitmenizacija gali kelti riziką asmens psichinei sveikatai bei didinti streso tikimybę. Naudodami skaitmenines priemones, darbuotojai gali jausti spaudimą, kad jie nuolatos turi būti pasiekiami, kad įrodytų savo darbo atlikimą. Taip pat, kartais darbuotojai gali jausti spaudimą tikrinti savo elektroninį paštą net savaitgaliais. Kraštutiniu atveju, padidėjęs stresas gali sukelti perdegimą, kuris apibūdinamas kaip išsekimo būseną, kai asmuo pradeda jaustis abejingas savo darbo atžvilgiu ar savo gebėjimais gerai atlikti darbą.¹⁷³

Darbinio gyvenimo kokybė yra funkcinė sistema, kuri sieja darbinės sąlygas, pasitenkinimą, asmenybę ir laimę. Pats kompleksiškiausias iš jų yra **asmenybės aspektas**. Karjeros sėkmės siekimas yra kone svarbiausias dalykas tiek darbuotojams, tiek darbdaviams. Taip yra todėl, kad asmeniniai kiekvieno asmens pasiekimai suteikia teigiamus rezultatus, įskaitant žmogiškus resursus ir organizacinius laimėjimus. Darbinio gyvenimo kokybė yra tai, kas motyvuoja darbuotojus ir didina pasitenkinimą darbu. Kyla klausimas: kaip pats asmuo gali įtakoti savo darbinio gyvenimo kokybę? Proaktyvūs asmenys yra sėkmingesni karjeroje, o itin proaktyvūs stengiasi rasti teigiamą įtaką jiems darančias galimybes ir užsibrėžtai siekia išsikeltų tikslų. Taigi, tai yra savybės prisidedančios prie įtakos jų darbinio gyvenimo kokybei.¹⁷⁴

¹⁷¹ Chu, Chan ir So, *supra note* 61: 2.

¹⁷² Jėčiuvienė, *supra note* 12: 67-68.

¹⁷³ Economist Intelligence Unit, *supra note* 46: 29.

¹⁷⁴ Nyuk-Ping Ling, Nur Fatimah Abdullah Bandar, Alil, Farida Abdul Halim ir Agatha Lamentan Muda, "Proactive Behaviour as a Mediator in the Relationship between Quality of Work Life and Career Success.", *International Journal of Business &*

Anot O.G. Rakauskienės ir V. Servetkienės¹⁷⁵, visuomenės gyvenimas negali būti kokybiškas, jei nėra kokybiški individualūs gyvenimai. Kaip pagrindinius asmens poreikius gyvenime autorės nurodo: pakankamos pajamos, socialinės garantijos, apsirūpinimas būstu ir buitinės priemonėmis. Šie poreikiai gali labai skirtis priklausomai nuo šalies istorijos, ekonominio išsivystymo, švietimo ir kultūros lygio. Taip pat, lygiai tos pačios pajamos kiekvienam asmeniui gali reikšti visiškai kitą poreikių patenkinimą. Darbuotojų asmeninių poreikių ir motyvų, skatinančių juos dirbti nepaisymas gali turėti neigiamų pasekmių visai organizacijai. Vadovams, kurie nepaiso jų, tikėtina, kad gali sunkiai sektis didinti pavaldinių darbo efektyvumą ir jų darbo kokybę bei siekti organizacijos tikslų.

Asmenybė yra skirtingų charakteristikų, minčių, jausmų ir elgesio rinkinys, kuris skiriasi kiekvienam žmogui ir gali priklausyti nuo skirtingos situacijos. Vienas iš didžiausių ginčų mokslininkų tarpe – kiek egzistuoja skirtingų asmenybės faktorių. Penki bruožai yra išskiriami kaip universalūs asmenybės elementai: *neurotiškumas, ekstravertiškumas, atvirumas patirtims, malonumas, sąžiningumas*. Tai kaip darbuotojas jaučiasi savo darbo atžvilgiu paprastai yra stabilu laikui bėgant, tai gali būti specifinių asmenybės bruožų rezultatas. Ekstravertai turi daugiau teigiamo poveikio kasdieniame gyvenime, negu intravertai. Neurotiški asmenys turi daugiau neigiamo poveikio situacijų. Asmens charakteristikos vaidina svarbų vaidmenį kaip asmuo gali patirti trukdžius tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.¹⁷⁶

Asmenybės tipas yra reikšmingas ypač dirbant sudėtingomis sąlygomis, reaguojant į stresines situacijas. Literatūroje išskiriami du asmenybės tipai: A ir B. A tipo asmenybei yra priskiriamos savybės: atkaklumas, stiprus noras lenktyniauti, nuolatinis noras būti pripažintam, daugybės funkcijų vykdymas riboto laiko galimybėse, polinkis didinti tempą, greita reakcija. Tuo tarpu B asmenybei būdingos priešingi bruožai: ramybė, nėra noro lenktyniauti, mažesnė agresija, mažiau jaudinasi, kad bėga laikas. Žinoma, asmenybių tipų išskyrimas yra sąlyginis ir daugeliui žmonių yra būdingas abiejų tipų derinys. Paprastai A tipo asmenys dažniau patenka į stresines darbo situacijas, tačiau labai gerai atlieka savo darbą. Jiems sunkiau įveikti situacijas, kur nėra galimybių paveikti tam tikrus elementus, šio tipo asmenys dažniau jaučia nepasitenkinimą darbu.¹⁷⁷

Society 18 (2017): 2,

<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=128134247&site=ehost-live>.

¹⁷⁵ Rakauskienė ir Servetkienė, *supra* note 99: 109.

¹⁷⁶ Kaushik, Nirmala ir Manju Singh Tonk, "Personality and Quality of Work Life." *ICFAI Journal of Organizational Behavior* 7 (3) (2008): 34–37, <https://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=32955679&site=ehost-live>.

¹⁷⁷ Aistė Dromantaitė ir kt., „Individas organizacijoje“, iš *Organizacinės elgsenos pagrindai* (Vilnius: Mykolo Romerio universitas, 2012), 42.

Tinkamas darbuotojų atrinkimas yra svarbi kiekvienos organizacijos užduotis. Šiandienos pokyčių sąlygomis neužtenka atsižvelgti į kandidatų atitiktį darbo pateiktiems reikalavimams. Darbuotojai turi prisitaikyti prie skirtingų darbo pozicijų, įvairių darbo grupių, komandų. Asmens-darbo atitikimas tai darbuotojo ir darbdavio mainai resursais, vienam suteikiant tai, ko trūksta kitam. Tai yra atitikimas bus tuo atveju, kai darbas patenkins darbuotojo poreikius ir/ar darbuotojas turės atitinkamų gebėjimų tinkamai atlikti darbą.¹⁷⁸

Prancūzų mokslininkų, nagrinėjančių darbinio gyvenimo kokybę, sugalvotas modelis SLAC siūlo darbinio gyvenimo kokybę gerinti per šias keturias sritis, svarbias darbuotojams: **darbo jausmas, ryšys, veikla ir komfortas**. Pirmoji, jausmas, susideda iš subjektyvios darbo reikšmės (*sensus*), krypties bei tikslų, vedančių asmenį ir komandą jų veikloje (*sumo*), sutapimo tarp žmogaus norų, vertybių ir atlikto darbo (*phenomenology*). Antroji sritis, ryšys, apima pagalbą ir kolegų, užimančių aukštesnes pareigas pripažinimą ir santykių darbo kolektyve kokybę. Veikla, gamybos veiklos kokybė (*poiesis*) ir asmens gebėjimas gerai atlikti savo darbą, sutelkiant tiek darbo suteikiamus resursus, tiek atskleidžiant savo gebėjimą veikti. Komforto sritis išskiria fizinę, funkcinę ir psichinę gerovę, ne tik darbo sąlygas, bet tuo pačiu ir pagrindinių norų tenkinimą, leidžiančių kiekvienam asmeniui realizuoti save veikloje.¹⁷⁹

Herzberg sukūrė dviejų veiksmų pasitenkinimo darbu ir motyvacijos teoriją. Jeigu nėra vieno iš veiksmų rinkinio, tai sukelia asmens nepasitenkinimą. Išoriniai veiksniai susiję su darbo kontekstu ir jo aplinka, tai yra vadinami **higienos ir priežiūros** veiksniais, šie faktoriai saugo nuo nepasitenkinimo. Kitas veiksmų rinkinys yra vidiniai veiksniai, kurie padeda motyvuoti asmenis didesnėms pastangoms ir rezultatyvumui. Jie yra vadinami **motyvatoriais** arba **augimo** veiksniais. Šių veiksmų jėga paveikia pasitenkinimo jausmą arba jo nebuvimą, bet ne nepasitenkinimą.¹⁸⁰

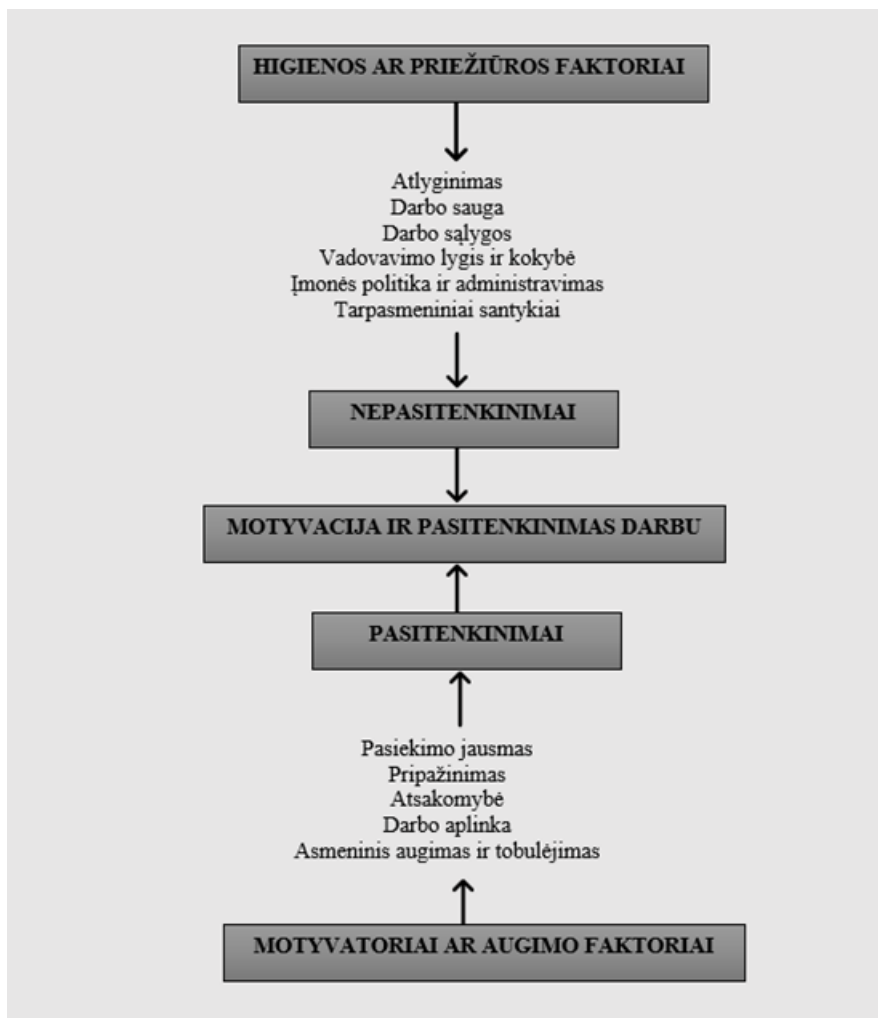
Tinkamas dėmesys higienos veiksniams užkerta kelią nepasitenkinimui, tačiau pats savaime nesukuria teigiamo darbuotojų požiūrio ar motyvacijos dirbti. Tai sukuria motyvaciją, kuri gali būti prilyginta nulinio būsenai. Pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas, bet paprasčiausiai nepasitenkinimo nebuvimas. Motyvuojant darbuotojus atiduoti savo jėgas kaip galima geriausiai vadovas turėtų tinkamai atsižvelgti į motyvatorių ir augimo veiksmus. Herzberg pabrėžia, kad higienos veiksniai nėra nesvarbūs, jie yra tokie pat svarbūs kaip motyvatoriai, tačiau dėl skirtingų priežasčių. Norint išvengti

¹⁷⁸ Rapuano ir Valickas, *supra* note 20: 5-7.

¹⁷⁹ Rodolphe Colle, Isabelle Corbett-Etchevers, Christian Defelif, Céline Perea ir Damien Richard, "Innovation et Qualité de Vie Au Travail : Les Entreprises « libérées » Tiennent-Elles Leurs Promesses?" *Revue Management et Avenir*, no. 93 (2017): 9, <http://web.b.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=595d5c76-dba1-4760-bef5-c0c1f0118c16%40pdc-v-sessmgr01>

¹⁸⁰ Mullins, *supra* note 89: 197.

nemalonumų darbe ir paneigti nesąžiningą elgesį, būtini higienos veiksniai. Vadovai niekada neturėtų ignoruoti netinkamo elgesio su žmonėmis darbe. Motyvatoriai yra susiję su tuo, ką žmonėms leidžiama daryti ir žmogaus patirties darbe kokybė. Jie yra kintamieji, kurie iš tikrųjų motyvuoja žmones (žr. 4 pav.).¹⁸¹



4 pav. Herzberg dviejų veiksnių teorija

Šaltinis: sudaryta autorės pagal L.J. Mullins, 2011

Kiekvienam asmeniui įtaką daro tiek veiksniai, kurie motyvuoja jo poreikius, tiek ir higieniniai arba vadinami baziniai veiksniai. Gyvenimo kokybės lygis, kuris yra pasiektas valstybėje, formuoja prioritetus ir poreikius kiekvienam valstybės gyventojui bei jų struktūrą. Būtinie veiksniai yra vadinami higieniniais, tačiau jie nėra pakankami, kad sukeltų motyvacinį jausmą darbuotojams. Tuo tarpu veiksniai turintys

¹⁸¹ Mullins, *supra note* 89: 197.

tiesioginį poveikį darbuotojų pastangoms ir jų intensyvumui yra vadinami motyvaciniais veiksniais. Šis motyvacijos modelis, susidaręs iš dviejų veiksmų, praplėtė vadovavimo metodų įvairovę, parodydamas vidaus paskatų svarbą darbo procese.¹⁸²

Žmonės, būdami netgi lygiai tokioje panašioje darbinėje situacijoje, elgiasi skirtingai. Teisingas jų veiklos motyvų supratimas padeda suvokti skirtingo elgesio priežastis atitinkamą akimirką. Kalbant apie motyvus dirbti, pirmiausia, svarbu pabrėžti, kad jie gali reikšti tiek sąmoningai, tiek ir nesąmoningai. Žmogus gali siekti didesnio pripažinimo, daugiau atsakomybės, aukštesnių pareigų ir kt. visa tai suvokdamas sąmoningai, tačiau tikrosios tokios veiklos priežastys dažnai yra paslėptos ir gali pasireikšti nesąmoningai. Kaip pavyzdį taip pat galima pateikti darbuotoją, kuris skiria daug dėmesio bendravimui su kolegomis. Tokio darbuotojo motyvai gali būti įvairūs: noras veikti ir būti veikiamam, pasitikėjimas, nuobodulys, džiaugsmas, įprotis ir kt. Taigi žmogaus elgsenai poveikį gali turėti ne vienas, o keli motyvai vienu metu.¹⁸³

Asmuo suvokiantis savo elgesio motyvus, išreiškia savo sąmoningą ketinimą veikti. Tuo tarpu nesąmoningi ketinimai veikti pasireiškia, kai asmuo nesuvokia kas motyvuoja jo elgesį. Pabrėžtina, kad daugelis specialistų sutinka, jog darbo motyvai dažniausiai nėra reiškiami akivaizdžiai, tik iš darbuotojo parodyto aktyvumo ir jo elgsenos galima spręsti apie tikruosius veiklos motyvus. Bandyti suprasti pasitenkinimo darbu pobūdį ir jo poveikį darbo rezultatams nėra lengva. Pasitenkinimas darbu yra sudėtinga ir daugialypė sąvoka, kuri gali reikšti skirtingus dalykus skirtingiems žmonėms. Pasitenkinimas darbu paprastai siejamas su motyvacija, tačiau šis ryšys nėra itin aiškus. Pasitenkinimas nėra tas pats, kas motyvacija. Pasitenkinimas darbu yra daugiau požiūris, vidinė asmens būseną. Pavyzdžiui, tai gali būti siejama su asmeninių laimėjimų jausmu - kiekybiniu arba kokybiniu.¹⁸⁴

Suprasti darbinio gyvenimo kokybę yra nelengva. Iš tiesų yra randama daug termino apibrėžimų, taip pat bandymų apibūdinti esminius sąvokos elementus ir skirtumus. Darbuotojai yra iš esmės vidiniai organizacijų klientai, todėl svarbu su jais elgtis taip kaip su jais, kas gali paveikti kokybę ir su išoriniais kompanijos klientais. Žinoma, teisingai paveikti darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę yra tikras iššūkis darbdaviams, tačiau tai yra gyvybiškai svarbus elementas. Vis dėlto, paminėtina, kad nors ir randama daug įvairių tyrimų darbinio gyvenimo kokybės tema, tačiau vis dar trūksta universalaus sampratos apibrėžimo,

¹⁸² Vladimiras Gražulis ir kt., *Žmogiškųjų išteklių valdymas* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015), 101.

¹⁸³ *Ibid*, 102-103.

¹⁸⁴ Mullins, *supra note* 89: 239.

aiškaus koncepto supratimo ir ką jis tiksliai apima. Darbinio gyvenimo kokybės skirtingi aiškinimai veda prie nesutarimų apie jo matavimą ir interpretacijas.¹⁸⁵

Išnagrinėjus darbinio gyvenimo kokybei įtaką darančius veiksnius, tampa aišku, kad autorių tarpe nėra konsensuso ne tik sąvokos apibrėžimui, bet ir konceptui įtaką darantiems veiksniams. Tačiau, analizuojant literatūrą, randama nemažai svarbių veiksnių dėl kurių svarbos nėra abejojama: pasitenkinimas darbu, laimė darbe, gerbūvis darbe, darbinės sąlygos, asmenybė ir kiti. Asmenybės aspektas yra įvardijamas kaip vienas kompleksiausių komponentų, kurį suprasti sudėtingiausia. Tačiau, kaip teigiama, visuomenės gyvenimai nėra kokybiški, jeigu nėra kokybiški individualūs gyvenimai. Darbuotojai, nejaučiantys pasitenkinimo darbu, gali nuspręsti išeiti iš darbovietės. Todėl organizacijos neturi kito pasirinkimo kaip tobulinti darbinio gyvenimo kokybę. Kitoje magistrinio darbo skyriaus dalyje bus apžvelgiamas asmeninio-darbinio gyvenimo balansas.

2. Asmeninio gyvenimo kokybės ir gyvenimo darbe kokybės balansas

Vienas iš gyvenimo darbe kokybės aspektų - asmeninio ir darbo gyvenimo balansas. Ši sritis apima tiek prigimtinių šeimos ir darbo konfliktą, laisvą laiką, skirtą asmeninėms žmogaus reikmėms ir laiką, kuris yra praleidžiamas darbe, tai yra pusiausvyra tarp jų.¹⁸⁶ Gyvenimo darbe kokybė ir asmeninio gyvenimo kokybė bei jų balansas pamažu sulaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio, nes suvokiama, kad jie yra itin svarbūs pilnavertiško ir laimingo gyvenimo veiksniai.¹⁸⁷ Išanalizavus gyvenimo kokybės konceptą ir jos ryšį su darbinio gyvenimo kokybe galima analizuoti asmeninio gyvenimo ir gyvenimo darbe kokybės veiksnius, bei jų balanso aspektus. Darbas ir šeima yra dvi pagrindinės sritys mūsų gyvenime, labai dažnai žmonės siekdami suderinti jas abi taip, kad nė viena iš jų nenukentėtų, susiduria su dideliais sunkumais.¹⁸⁸

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra buvo susidomėta maždaug nuo 1980 metų. Tyrimai šia tema bandė išsiaiškinti disbalanso šaltinius, daugiausia susijusius su darbo organizavimu ar personalo valdymu. Tačiau šios srities tyrimų kryptis keičiasi, ypač nuo 1990-ųjų pradžios. Vis dažniau manoma, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra žmogaus ir jo darbdavio lūkesčių pasikeitimo ir derinimo rezultatas. Galimo konflikto tarp darbo ir šeimos įtaka darbuotojų psichinei sveikatai yra didelė.¹⁸⁹

Teoriškai dienos laikos gali būti išskirtas į du elementus: 1) *darbinis laikas* ir 2) *asmeninio gyvenimo laikas*. Darbinis laikas yra apmokamo darbo laikas. Laisvalaikis, arba asmeninis laikas, yra apibūdinamas

¹⁸⁵ Kandasamy, Indira ir Ancheri Sreekumar, *supra note* 38: 96.

¹⁸⁶ Ruževičius ir Braškutė-Saulė, *supra note* 78: 179.

¹⁸⁷ Valiukaitė, *supra note* 63: 334.

¹⁸⁸ Impulevičienė ir Ruževičius, *supra note* 24: 23.

¹⁸⁹ Nedelcu, *supra note* 168: 5.

kaip laikas likęs po darbo: neapmokamo darbo laikas (pvz.: namų ruošą, vaikų priežiūrą), kitos laisvalaikio formos. Asmeninis laikas plačiąja prasme gali apimti įvairias sritis: laikas su šeima, socialinių poreikių laikas, kelionių laikas, sporto laikas ir kt. Siaurąją prasme asmeninis laikas apima šiuos keturis elementus: pramogos, socialinė veikla, poilsis, aktyvus laisvalaikis. Literatūroje randama alternatyvių asmeninio laiko apibūdinimų, kurie neapima darbo namuose, teigiama, kad asmeninis laikas yra laikas, likęs iš viso laiko (pvz.: 24h paros laiko) atėmus laiką dirbant neapmokamą darbą (pvz.: namų ruošą ir vaikų priežiūrą) ir apmokamo darbo laiką. Randama ir alternatyvi asmeninio laiko klasifikacija: laisvas laikas mokymuisi, būtinas laisvas laikas (namų ruošą, poilsis) ir malonus laisvas laikas (sportas, kelionės, pramogos ir t.t.).¹⁹⁰

Asmeninio gyvenimo ir gyvenimo darbe kokybės balansas gali keistis priklausomai nuo kiekvieno asmens amžiaus, lyties, darbovietės. Dažniausiai gyvenimo kokybės vertinimas priklauso nuo asmens amžiaus. Paprastai kuo asmuo yra vyresnis, tuo prasčiau jis yra linkęs vertinti gyvenimo kokybę. Pasak autorių, rezultatas gali būti susijęs su amžiumi atsirandančiomis sveikatos problemomis, galimai sulėtėjusiu gyvenimo tempu, judėjimo ir aktyvaus laisvalaikio trūkumu. Tačiau yra nustatyta, kad su amžiumi gerėja gyvenimo kokybei galinčios daryti įtaką asmens savybės kaip strateginis mąstymas, atidumas, įžvalgumas, įgyjama daugiau išminties, empatija, racionalumas, holistinis suvokimas, gebėjimas kontroliuoti gyvenimo pokyčius ir užsienio kalbų suvokimas. Darbo rinkoje vyresnio amžiaus darbuotojai yra labiau atsidavę savo darbinei veiklai, labiau įsigilina į darbą, pasižymi lojalumu savo darbovietėms, linkę rečiau neateiti į darbą. Taip pat amžius turi svarbos tuo atžvilgiu, nes didėjant darbo patirčiai, didėja ir vertinga vyresnio amžiaus darbuotojų profesinė kompetencija, sukaupiama vis daugiau žinių, gerėja bendradarbiavimo įgūdžiai, taip pat gilėja struktūrinės žinios apie organizaciją ir jos funkcijas bei plečiasi ryšiai su klientais ir bendravimo tinklas ir geriau suvokiami veiklos aplinkoje vykstantys pokyčiai.¹⁹¹

Europos gyvenimo kokybės tyrimas (EQLS) yra išdirbtas stebėjimo ir analizės įrankis skirtas gyvenimo kokybei vertinti Europos sąjungoje ribose. Šis tyrimas buvo atliktas 2003, 2007, 2011 ir 2016 metais. Jis apima gyvenimo sąlygas ir socialinę Europos piliečių situaciją. Europos gyvenimo kokybės tyrimas taip pat vertina problemas susijusias su darbo ir gyvenimo balansu. 2016 metais atliktas tyrimas šią temą nagrinėja giliau, nei anksčiau tie patys atlikti tyrimai. Pagal pateiktus duomenis, nors didelėje Europos dalyje balansas nėra toks problematiškas, tačiau sunkiau pasiekiamas rytinėje ir pietinėje Europoje (žr. 3 lentelę). Anot tyrėjų, tokį skirtumą gali lemti valstybių gerovės išsivystymo lygio skirtumai ir darbo laiko

¹⁹⁰ Lydeka, Zigmas ir Viktorija Tauraitė, "Evaluation of the Time Allocation for Work and Personal Life among Employed Population in Lithuania from Gender Perspective.", *Engineering Economics* 31 (1) (2020): 105, doi:10.5755/j01.ee.31.1.23056.

¹⁹¹ Valiukaitė, *supra* note 63: 343.

lankstumas. Pastebėtina, kad Lietuvoje šis rodiklis kito nevienodai. Tai yra iš pradžių turėjo tendenciją mažėti, tuomet pakilo, kol paskutiniaisiais duomenimis jis gan žymiai nukrito.¹⁹²

	2003	2007	2011	2016
Lietuva	6.4	6.3	6.7	5.9
Latvija	4.6	5.7	5.2	5.2
Estija	5.9	6.1	6.3	5.9
Vokietija	6.9	7.0	6.7	6.3
Prancūzija	6.7	6.9	6.6	5.7
Olandija	7.2	6.9	7.2	6.6
Lenkija	5.9	5.8	5.5	5.3
Danija	7.2	6.9	7.3	6.5
Švedija	6.6	6.9	6.6	6.2
Liuksemburgas	7.3	6.9	6.7	6.2
Jungtinė Karalystė	6.0	6.5	6.3	5.8
Ispanija	6.2	5.8	5.6	5.3

3 lentelė. Gyvenimo-darbo balanso rodiklių santrauka

Šaltinis: sudaryta autorės pagal 2016 m. Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis

Pusiausvyra tarp gyvenimo darbe ir gyvenimo po darbo yra vienas iš sudėtinių gyvenimo kokybės darbe elementų. Mokslinėje literatūroje akcentuojamas glaudus ryšys tarp asmeninio gyvenimo ir darbo. Nors šių dviejų komponentų balansas yra svarbus, nutinka taip, kad žmonės siekdami geresnio gyvenimo aukoja laisvalaikį, praleisdami vis daugiau savo laiko darbe, tačiau tai nesuteikia žymaus gyvenimo pagerėjimo, taip pat neprideda ir laimės. Darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas tampa vis sudėtingesniu uždaviniu šių laikų žmogui. Vis labiau tobulėjančių technologijų riba tarp laisvalaikio laiko ir darbo tampa neaiški. Todėl suvokiama, kad pagrindinis laimingo ir prasmingo gyvenimo veiksnys yra atrastas balansas tarp asmeninio gyvenimo kokybės ir gyvenimo darbe kokybės.¹⁹³

Didžiąją savo gyvenimo dalį žmonės praleidžia darbe, o gaunamas atlygis nėra pagrindinė nauda, darbas taip pat suteikia kiekvienam asmeniui socialinį ir profesinį vaidmenį, pasitenkinimą, kas yra itin svarbūs laimės elementai. Darbas duoda mums gyvenimo prasmę, tuo tarbu nedarbingumas yra pripažintas kaip pagrindinis liūdesio ir depresijos šaltinis. Nors laimė darbe yra itin individuali kiekvieno asmens

¹⁹² “European Quality of Life Survey”, Eurofond, žiūrėta 2019 sausio 19 d., <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-quality-of-life-surveys/european-quality-of-life-survey-2016>.

¹⁹³ Valiukaitė, *supra* note 63: 334.

patirtis, pozityviosios psichologijos, ekonomikos ir vadybos mokslai atranda itin stiprų koreliacinį ryšį tarp laimės ir visuomenės – darbas padeda kiekvienam asmeniui jaustis svarbiu ar reikalingu artimiems asmenims ir visuomenei ar visuomenės akyse.¹⁹⁴

Kadangi darbuotojai praleidžia 8-10 h darbe kasdien bendradarbių apsuptyje, taiki, nekonfliktiška darbo aplinka yra svarbus pasitenkinimo darbu elementas. Literatūroje yra išskiriami du asmeninio ir darbo gyvenimo balanso konfliktai: darbo-šeimos konfliktas (*work-family conflict* – *WFC*) ir šeimos-darbo konfliktas (*family-work conflict* – *FWC*). Darbo-šeimos konfliktas yra dažniau aptinkamas darbuotojų tarpe. Jis netiesiogiai veikia pasitenkinimą darbu ir darbuotojo našumą. Išlaugęs darbo valandų skaičius gali sumažinti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, asmuo mažiau laiko praleidžia su šeima ir gali atsirasti šeimos-darbo konfliktas.¹⁹⁵

Kai kurie asmenys tiek panyra į savo darbą, kad visiškai pamiršta kitas savo gyvenimo sritis: jų paties sveikata, šeima ar kiti užsiėmimai. Tokiems fanatiškiems darbuotojams tyrėjai klijuoja darboholiko etiketę. Toks darbuotojas apibūdinamas kaip asmuo, kuris dirba pe perstojo ilgas valandas ir itin sunkiai. Darboholikai dirba be jokių pertraukų ar laisvalaikio, jie skiria laiką darbui savo kitų užsiėmimų sąskaita. Itin stiprūs darboholikai yra labai įsitraukę į savo darbą ir dirbdami patiria didelį malonumą iš savo veiklos, jiems priskiriamos tokios savybės kaip perfekcionizmas, atsakomybių nedelegavimas ir darbinis stresas. Darboholizmas yra papildomas darbas, darant daugiau negu yra reikalaujama ilgas valandas, tai apima didelį darbo krūvį ir laisvalaikio trūkumą. Toks asmens panirimas į darbą siejamas su stresu, nerimu, obsesiniais-kompulsiniais asmens bruožais, impulsų kontrolės sutrikimu. Darboholizmas gali turėti teigiamų pasekmių: didelis asmens profesionalumas ar karjeros galimybės. Tačiau jis gali turėti ir neigiamų rezultatų: perdegimas, stresas, silpna psichinė ir fizinė sveikata, taip pat gali paveikti darboholikų šeimos santykius.¹⁹⁶

Darboholizmas ilgą laiką buvo laikomas kaip teigiamas reiškinys, painiojamas su įsitraukimu į darbą. Vėliau, šie konstruktai buvo atskirti, skirtumai tarp jų tapo aiškesni. Darboholizmas buvo apibrėžtas kaip žalingas darbinis elgesys, turintis neigiamą poveikį asmens sveikatai ir gerovei. Tuo tarpu įsitraukimas į darbą tai teigiamas pasekmės turintis darbinis elgesys. Darboholizmui yra priskiriamos tokios pasekmės, kaip fizinis ir psichologinis išsekimas, rimti sveikatos sutrikimai, mažėjantis asmens produktyvumas, bei kitos problemos.¹⁹⁷

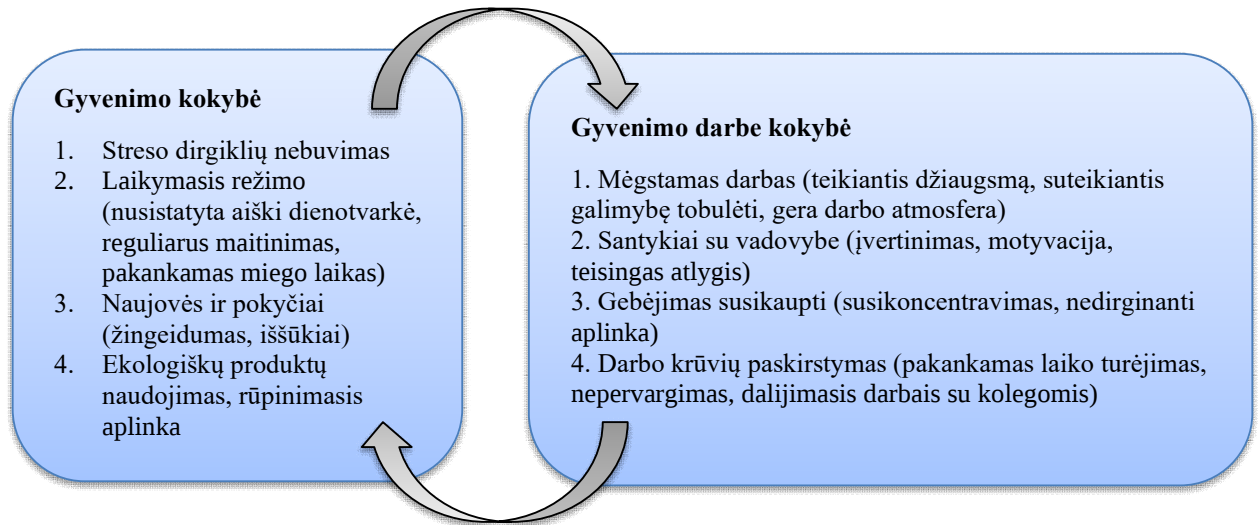
¹⁹⁴ Monkevičius, *supra* note 2: 473.

¹⁹⁵ Venkatesan, *supra* note 57: 28-29.

¹⁹⁶ Tahir ir Aziz, *supra* note 44: 420.

¹⁹⁷ Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, *supra* note 30: 130-131.

J. Valiukaitės¹⁹⁸ tyrimo rezultatai atskleidė, kad gyvenimo darbe kokybė ir gyvenimo kokybė bei jų balansas yra vienas nuo kito priklausomi. Palyginus privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojus, jiems yra svarbūs gana skirtingi veiksniai veikiantys gyvenimo darbo kokybę. Tam įtaką gali daryti tiek darbo pobūdis, vidaus tvarkos taisyklės, darbuotojų asmeninės vertybės, kurios kartais ir lemia darbuotojo pasirinkimą, kuriame sektoriuje dirbti. Kaip svarbius, lemiančius tiek jų gyvenimo kokybę, tiek ir gyvenimo darbe kokybę, privataus sektoriaus atstovai pažymi nematerialinius veiksnius (žr. 5 pav.).



5 pav. Dirbančiųjų privačiame sektoriuje gyvenimo ir gyvenimo darbe kokybės balanso siekimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal J.Valiukaitė, 2017

Privataus sektoriaus atstovai vertindami savo gyvenimo kokybę pirmiausia išskiria streso ir stresinių situacijų nebuvimą. Prie gyvenimo kokybės svarbos jų manymu svarbiai prisideda režimo laikymasis. Pažymėtina, kad darbuotojai taip pat išskiria naujoves ir pokyčius bei ekologiją kaip svarbius faktorius jų gyvenimo kokybei. Tuo tarpu svarbiausiu gyvenimo darbe kokybės veiksniu privataus sektoriaus darbuotojais įvardijo mėgstamą darbą. Santykiai su vadovybe anot darbuotojų yra antroje vietoje pagal svarbą. Kiek mažiau svarbūs veiksniai darbuotojų nuomone buvo darbuotojų gebėjimas susikaupti, priklausantis nuo jų darbo aplinkos bei darbo krūvių paskirstymas.¹⁹⁹

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra amžina problema, kuri pradėta nagrinėti labai neseniai. Moderniose organizacijose darbuotojams itin sunku atrasti pusiausvyrą tarp abiejų sričių, ypač atrasti

¹⁹⁸ Valiukaitė, *supra note* 63: 342.

¹⁹⁹ *Ibid*: 344.

balansą asmeniniame gyvenime, kuris turėtų būti skirtas šeimai, hobiui, dvasiniam tobulėjimui, o ne viršvalandžiams darbe. Darbas skiriant savo asmeninį laiką yra konkurencingos darbo rinkos tendencija, kas gali būti naudinga patiems darbdaviams. Tuo tarpu darbuotojai norintys būti pastebėti savo darbe ir plėtoti savo karjeros galimybes, renkasi dirbti papildomas valandas, pasiimti nebaigtus darbus namo, nes dažnai nuo to priklauso ir jų alga.²⁰⁰

2017 m. Eurofond atlikta Europos gyvenimo kokybės atlikta apklausa atskleidžia, kad 59% darbuotojų Europos sąjungoje sugrįžę namo po darbo bent kelis kartus per savaitę jaučiasi pernelyg pavargę, kad atliktų buities darbus. Tuo tarpu Lietuvoje 53% asmenų jaučiasi taip pat. Išties tai yra opi problema, nes nerandant pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, tai gali paveikti tiek asmens savijautą, šeimos gyvenimą bei jo darbinę veiklą.²⁰¹

Būtų klaidinga teigti, kad tik darbas gali padaryti asmenį laimingą. Žmogus gali būti laimingas taip pat, kai tokie aspektai kaip šeima, draugai, laisvalaikis, hobiai ir kt. yra svarbūs. Kyla klausimas, jei asmuo nemėgsta savo darbo, ar jis gali jaustis laimingas mėgaudamasis šeimos santykiais ir turėdamas įdomų hobį? Ir atvirkščiai: ar gali sėkminga profesinė veikla padaryti žmogų laimingą, nepaisant sunkumų asmeniniame gyvenime? Išskiriami trys darbo bei asmeninio gyvenimo santykių tipai:²⁰²

- **Išplitimo modelis.** Tvirtina, kad pasitenkinimas darbu pereina į asmeninį žmogaus gyvenimą, tai yra jį gali neišvengiamai veikti tiek teigiamai, tiek neigiamai.
- **Segmentacijos modelis.** Siūlo, kad darbinio gyvenimo kokybė ir asmeninis gyvenimas neturi jokio ryšio.
- **Kompensacijos modelis.** Tikina, kad asmeninio gyvenimo laimė padengia nepasitenkinimą darbe. Pavyzdžiui, asmuo, turintis daug laiko, nes darbas daug jo nereikalauja, gali prisiimti atsakomybę savanoriaujant kokioje nors organizacijoje, ar aktyviai dalyvauti bendruomenės gyvenime, kas jam suteiktų pasitenkinimą.

Naujosios Zelandijos autoriai R. Gorjifard ir J. Crawford²⁰³ aprašo dar du svarbius literatūroje nagrinėjamus darbinio ir asmeninio gyvenimo balanso modelius:

²⁰⁰ Masionytė, *supra* note 27: 58-61.

²⁰¹ *Ibid.*

²⁰² Monkevičius, *supra* note 3: 15.

²⁰³ Gorjifard, Roy ir Joanne Crawford, "Working from Home: Impact on Wellbeing and Work-Life Balance." *New Zealand Journal of Employment Relations* 46 (2) (2021): 66. doi:10.24135/nzjer.v46i2.63.

- **Instrumentinis modelis.** Pabrėžia kad tai, kas vyksta vienoje srityje, gali veikti kaip įgalinantys veiksniai kitoje srityje. Pavyzdžiui: asmuo gali dirbti viršvalandžius, siekiant padidinti pajamas konkrečiam šeimos ar asmeniniam tikslui.
- **Konflikto modelis.** Daugiausia dėmesio skiria sudėtingoms aplinkybėms, su kuriomis asmuo gali susidurti dėl daug pastangų reikalaujančių gyvenimo ir darbo sričių.

J.P. Martel ir G. Dupuis²⁰⁴ priduria dar vieną darbo ir asmeninio gyvenimo balanso modelį:

- **Patogumo modelis.** Asmuo savo noru sumažina dalyvavimą vienoje veiklos srityje, kad galėtų labiau atliepti poreikius kitoje. Šis būdas yra ypatingai dažnas tarp mamų, turinčių mažų vaikų. Nors jis yra geras ir kitų kategorijų darbuotojams, ypatingai turint omenyje tai, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tampa vis svarbesnis.

Pagrindinė darbo ir asmeninio gyvenimo balanso koncepto prasmė yra tokia, kad racionaliam asmeniui reikia padidinti naudą sau renkantis darbo ir vartojimo elementus. Šiuolaikinėje visuomenėje darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra gan sudėtingai pasiekiamas, dėl skirtingų, dažnai vienas kitam prieštaraujančių asmenų tikslų. Žmonės nori save realizuoti darbe (asmeniškai ir grupėje), turėti pakankamai pajamų ir turi poreikį atrasti pakankamai laiko asmeniniams gyvenimams. Balansas tarp abiejų sričių turi tris pagrindinius suvaržymus: 1) *biudžetą*; 2) *laiką*; 3) *aplinkos*. Ypač laiko resursas yra limituotas. Darbuotojai, kuriems nepavyksta tinkamai paskirstyti darbo ir asmeninio laiko, patiria konfliktą tarp abiejų sričių, tai gali daryti neigiamą poveikį jų karjerai, sveikatai (fizinei ir psichologinei), darbo kokybei, asmeniniams santykiams ir kt.²⁰⁵

Bet kuris asmuo, kuris kada nors turėjo darbą, suvokia, kad jis turi itin svarbų vaidmenį kasdieniame gyvenime. Net ir po darbo valandų dažnai reikia atlikti su darbu susijusias užduotis, darbas užima mintis, nustato dienos grafiką prisideda prie asmens identiteto ir gali netgi turėti įtakos ar asmuo sukurs šeimą ar ne. Trumpai tariant, darbas (arba jo nebuvimas) rodo asmens ryšį ir ryšio kokybę su išoriniu pasauliu.²⁰⁶

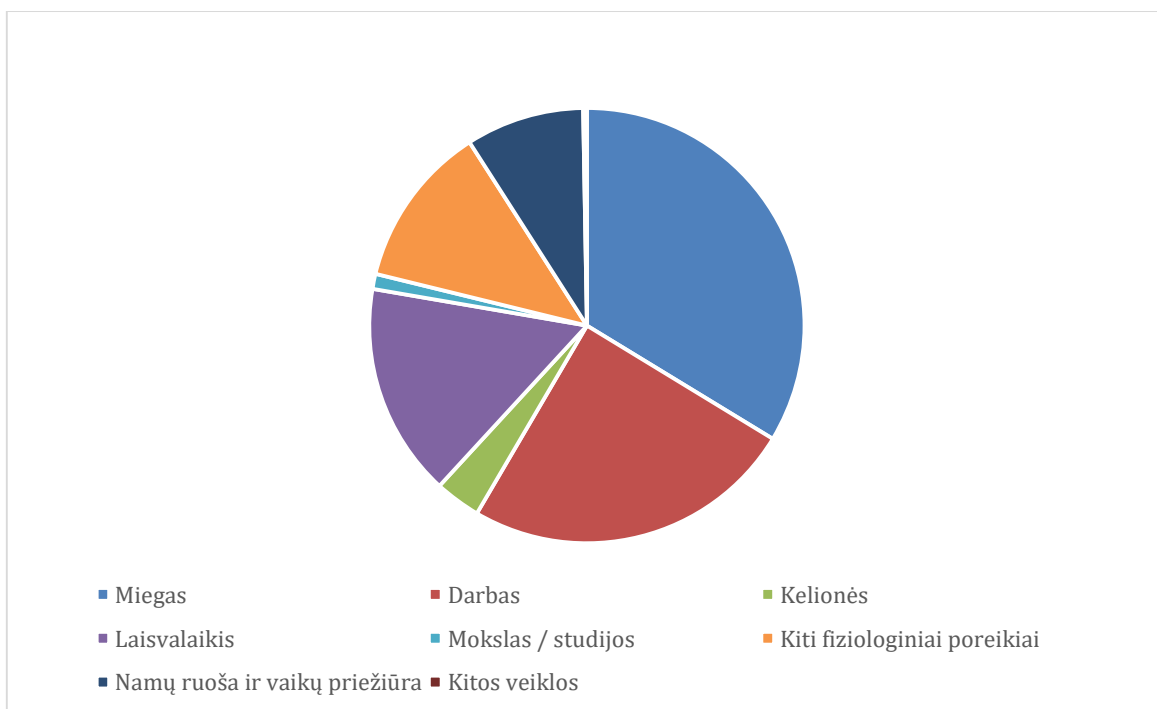
Pagal Z. Lydeką ir V. Tauraitę atliktą tyrimą²⁰⁷ Lietuvoje dirbantys asmenys skiria 24,7% savo laiko darbui ir 75,3% asmeniniam laikui. Gali būti išskirtos trys pagrindinės dirbančiųjų asmeninio laiko sritys: 1) miegas; 2) laisvas laikas (siaurąja prasme); 3) kiti fiziologiniai poreikiai (pvz.: asmeninė higiena, valgymas ir kt.). Mažiausiai laiko asmenys skiria mokslui / studijoms ir kitoms veikloms (žr. 6 pav.).

²⁰⁴ Martel ir Dupuis, *supra note* 37: 345.

²⁰⁵ Lydeka ir Tauraitė, *supra note* 190: 104–105.

²⁰⁶ Martel ir Dupuis, *op.cit.*, 333–334.

²⁰⁷ Lydeka ir Tauraitė, *op.cit.*, 104–105.



6 pav. Paros laiko paskirstymas tarp Lietuvos dirbančiųjų 2017 metais

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Z. Lydeka ir Viktorija Tauraitė, 2020

Kiekvienas darbas reikalauja poilsio. Pats darbas iš savęs neturi moralinės vertės, todėl jis būna apmokamas. Tai yra priemonė, o ne galutinis tikslas. Nėra dirbama tik tam kad būtų dirbama, žmogus dirba dėl kitų priežasčių nei vien tik pats darbas. Kartais kompanijų vadovai galvoja, kad naktį ilsimasi, kad galėtume geriau dirbti visą dieną, savaitgaliais nedirbame, kad geriau dirbtumėme visą savaitę, turime atostogas, kad geriau dirbtumėme visus metus. Tačiau iš tiesų visą dieną dirbame tam, kad turėtumėme stogą virš galvos, kur galėtumėme miegoti ir mėgautis ramiais vakarais, visą savaitę dirbuojamės, kad pasimėgautume savaitgalio poilsiu. Visus metus dirbame, kad galėtume išvykti atostogauti. Reikia dirbti, kad galėtume gyventi, o ne, kaip kai kurie vadovai galvoja, kad reikia gyventi tam, kad dirbtumėme. Žinoma, tai nereiškia, kad darbas nėra svarbus, be jo negalime beveik nieko gauti.²⁰⁸

Žmonės, kurie nepaiso savo asmeninio laiko, dirba kuo ilgiau ir kuo daugiau, dirba ne taip produktyviai. Taip pat, kaip buvo minima anksčiau, jie nesijaučia nuo to laimingesni, taigi galima teigti, kad jie kenkia tiek savo darbinio gyvenimo, tiek asmeninio gyvenimo kokybei. Norint rasti optimalų balansą tarp gyvenimo ir darbo, reikia atsiriboti nuo darbo, kai jis baigiasi, susikoncentravus į tai ką veiki

²⁰⁸ Comte-Sponville, *supra note* 43: 192-195.

ar ką nori veikti po darbo. Kitaip sakant, itin reikalingas elementas ieškant darbo-gyvenimo balanso tampa laiko planavimas.²⁰⁹

Buvo pastebėta, kad lankstaus darbo grafiko įdiegimas gali padidinti atsakomybės jausmą darbuotojams ir padidinti asmeninio gyvenimo kokybės ir gyvenimo darbe kokybės balansą. Be šių paminėtų privalumų, tai turi taip pat teigiamą įtaką darbuotojų psichinei sveikatai, nes lankstus darbo grafikas mažina streso lygį. Tuo tarpu yra manoma, kad darbuotojų psichinė sveikata turi teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu. Lankstus darbo grafikas yra viena iš kompanijos strategijų padedanti palaikyti balansą tarp asmeninio ir darbinio darbuotojų gyvenimo. Autoriai šį balansą apibrėžia kaip pasitenkinimą ir asmenų veikimą darbe ir namuose su minimaliais konfliktais. Kada žmonės jaučia gyvenimo-darbo balansą, tuomet jie turi gebėjimą vykdyti savo įsipareigojimus abiejose srityse, taip pat ir derinti darbo ir su darbu nesusijusias atsakomybes ir veiklas. Darbo ir gyvenimo pusiausvyros puoselėjimas turi poveikį ir teigiamą įtaką menkam organizacijos narių norui išeiti iš organizacijos, padidėjusiam rezultatui ir pasitenkinimui darbu.²¹⁰

Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad vis dėlto pats darbo būdas gali sudaryti sąlygas persidirbti, esant dideliu darbo krūviui, gali padidėti darboholizmas. Pažymima, kad darbuotojai, turintys didelį darbo krūvį, dirbdami nuotoliniu būdu dirba žymiai daugiau. Taip atsitinka, todėl, kad ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo tampa daug lankstesnės, abi sritys gali persipinti. Dirbdamas nuotoliniu būdu, asmuo gali laisvai planuoti savo laiką, gali neriboti savęs, siekdamas didesnio atlygio, noro išsilaikyti organizacijoje ar pateisinti lūkesčius, dirbti viršvalandžius savo noru. Tokiu atveju, kyla darboholizmo vystymosi rizika. Dirbant ofise, takoskyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo yra aiškesnė.²¹¹

Pagal sukurta išplitimo teoriją “iš viršaus į apačią” (*bottom-up spillover theory*), pasitenkinimas gyvenimu yra susijęs su visomis gyvenimo sritimis ir dalimis. Pasitenkinimas gyvenimu yra tarsi pasitenkinimo piramidės viršūnė. Taigi jis yra susijęs su įvairioms gyvenimo sritims (pvz.: pasitenkinimas bendruomene, šeima, darbu, socialiniu gyvenimu, sveikata ir pan.). Savo ruožtu pasitenkinimą tam tikra gyvenimo sritimi (pvz. bendruomeninio gyvenimo pasitenkinimas) veikia žemesnis gyvenimo srities lygis toje srityje (pvz. pasitenkinimas bendruomenės sąlygomis ir paslaugomis). Tai yra, pasitenkinimą gyvenimu dažniausiai lemia kiekvieno asmens individualaus gyvenimo įvertinimas. Kitaip tariant, kuo didesnis asmeninis pasitenkinimas bendruomenės paslaugomis (pvz. policija, priešgaisrinės gelbėjimo tarnybomis, prekybos centrais, sveikatos priežiūra, bankininkystės paslaugomis, bažnyčios ir sinagogos),

²⁰⁹ Valiukaitė, *supra note* 63: 343.

²¹⁰ Capnary, Rachmawati ir Agung, *supra note* 161: 218.

²¹¹ Morkevičiūtė ir Endriulaitienė, *supra note* 30: 132.

taip pat bendruomenės sąlygomis (pvz., rasė, santykiai, nusikalstamumo lygis, pragyvenimo kaina ir aplinkos kokybė), tuo didesnis pasitenkinimas bendruomenės gyvenimu (žr. 7 pav).²¹²



7 pav. Pasitenkinimo gyvenimu teorija “iš viršaus į apačią”

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Sirgy M., Robin Widgery, Dong-Jin Lee ir Grace Yu, 2010

Kadangi organizacijose šiuo metu dirba mažiausiai trijų skirtingų kartų atstovai, darbdaviams yra būtina suprasti skirtingų darbuotojų lūkesčius ir norus, užtikrinti darbingą ir draugišką darbinę aplinką, efektyviai spręsti konfliktus, užtikrinti efektyvų organizacijos tikslų įgyvendinimą ir gerą jų valdymą. Suprasti kas veikia jaunų darbuotojų laimę darbe yra viena svarbiausių organizacijos vadovų ir žmogiškų resursų specialistų užduotis, nes globaliu mastu yra pripažįstama, kad laimingi darbuotojai yra kiekvienos organizacijos sėkmės raktas.²¹³

Kai darbuotojui sudėtinga valdyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, jų asmenybės tipas ar jam priskirta karta, iš tiesų turi daug reikšmės. Tas pats darbo krūvis vieną asmenybės tipą, gali visai kitaip

²¹² Sirgy, M., Robin Widgery, Dong-Jin Lee ir Grace Yu, “Developing a Measure of Community Well-Being Based on Perceptions of Impact in Various Life Domains.” *Social Indicators Research* 96 (2) (2010): 295–311, doi:10.1007/s11205-009-9479-9.

²¹³ Bakanauskienė ir Zagurskytė, *supra note* 25: 2.

veikti negu kitą arba darboholišką asmenį. Kartų kategorizacijoje, X karta taip pat nori daugiau darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, negu jų pirmtakai literatūroje vadinami „baby boomer“. Darbo krūvį ir svyravimą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, žmonės gali suvokti visiškai skirtingai. Tačiau darbo ir šeimos pareigų persipynimas gali sukelti darbo ir šeimos konfliktą. Organizacijų ir vadovų vaidmuo kuriant aplinką, leidžiančią sutelkti dėmesį į darbo užduotis, yra itin reikšmingas. Svarbiausi darbo ir asmeninio gyvenimo determinantai asmuo, šeima, organizacija ir socialinė aplinka pavaizduoti lentelėje (žr. 4 lentelę).²¹⁴

Determinantas	Svarbiausias komponentas	Įtakos pobūdis	Komentaras
Asmuo	- Asmenybės tipas A, B, darboholikas - Karta „baby boomer“, X, Y, Z	Sąsaja tarp darbo krūvio ir žmogaus asmenybės tipo	• Darbo krūvio poveikis kiekvienam skiriasi priklausomai nuo jų lūkesčių dėl jų asmenybės tipo • Skirtingos kartos darbo rinkoje, turinčios skirtingą požiūrį ir lūkesčius, gali kitaip matyti darbo krūvį
Šeima	Šeimos lūkesčiai	Darbo krūvio kiekis ir laikas praleistas darbe gali turėti skirtingą poveikį skirtingai šeimos situacijai	• Darbo krūvio ir darbe praleisto laiko įtaka gali priklausyti nuo asmens vaidmens šeimoje, šeimos lūkesčių to asmens atžvilgiu, taip pat nuo paramos, kurią šeima suteikia tam nariui • Darbuotojams, turintiems pareigų susijusių su šeimos priežiūra (dažniausiai moterims) reikia kitokio darbo susitarimo, pavyzdžiui, gauti laisvo laiko iš anksto neįsėjęs sutvarkyti neatidėliotiesiems šeimos reikalams
Organizacija	Organizacijos kultūra Organizacijos parama Vadovų parama	Santykis tarp organizacinės kultūros konteksto ir vadovų paramos su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu	• Idealus organizacijos kultūrinis kontekstas gali palengvinti arba sukelti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sutrikimą. Ideali darbo kultūra iš darbuotojų reikalauja tobulo darbo, kas gali trukdyti vykdyti šeimos pareigas • Organizacinė parama, tokia kaip lankstus darbo grafikas, turi reikšmingą vaidmenį mažinant konfliktus tarp darbo ir asmeninio gyvenimo
Socialinė kultūra	Platesnė socialinė atsakomybė	Socialinės atsakomybės gali trukdyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansui	Bendruomenės kultūrinis kontekstas tikisi kad asmenys turės tam tikrus įsipareigojimus konkrečioms socialinėms grupėms tam paskirtu laiku, tai gali turėti įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai

4 lentelė. Darbinio ir asmeninio gyvenimo balanso determinantai

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Gorjifard, Roya ir Joanne Crawford, 2021

²¹⁴ Gorjifard ir Crawford, *supra* note 203: 66.

Balanso trūkumas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo gali sukelti profesinį stresą, turėdamas didelių pasekmių asmens sveikatai. Toks poveikis gali atsiliiepti socialiniame kontekste, veikdamas tarpasmeninius santykius įvairiose situacijose darbo aplinkoje ir už jos ribų. Asmuo gali jausti nepasitikėjimą, konkurenciją, priešiško jausmą ir sunkumą derinant profesines ir asmenines užklausas. Tokia balanso stoka neigiamai paveikia asmens gerą savijautą, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą. Neigiamas efektas vienai iš sričių (darbui ar asmeniniam gyvenimui) gali paveikti kitą lygiai taip pat.²¹⁵

Asmeninio ir darbinio gyvenimo balansas yra globali problema, nepriklausomai nuo šalies ar asmens tautybės. Kai kurios šalys šią problemą iškėlė jau prieš dešimtmečius, kitos ją labiau atrado pandemijos metu. Svarbu paminėti, kad žemesnio ekonominio išsivystymo šalyse, gali būti daug sunkiau derinti darbo ir asmeninį gyvenimą dėl spaudimo iš darbdavių dirbti papildomas valandas. Tuo tarpu aukštesnio ekonominio lygio šalyse darbuotojai nori investuoti į savo karjerą, kas irgi stipriai daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Svarbiausiais darbo ir asmeninio gyvenimo faktoriais autorė išskiria: asmens amžių, artimą socialinę aplinką, lytį, šeimą ir vaikų skaičių šeimoje, asmeninius poreikius ir šalies ekonominį lygį.²¹⁶

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tai pusiausvyra tarp asmens darbo ir asmeninių užduočių. Sėkminga pusiausvyra padeda tiek darbuotojams, tiek darbdaviams. Praktikoje, bandant derinti abi sritis, taikomas lankstus darbo grafikas, nuotolinis darbas, darbo užduočių pasidalijimas, laisvadieniai susiję su šeimos klausimais, darbe įrengti vaikų darželiai, lengvatos darbuotojams turintiems vaikus ar prižiūrintiems senyvo amžiaus asmenis. Kai organizacija padeda darbuotojui sumažinti konfliktus tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, šeimos lūkesčiai būna daug geriau atliepti ir tuo pačiu jie netrukdo darbe.²¹⁷ Gilinantis į darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę, sužinant apie galimas su tuo susijusias problemas, įmanomus sveikatos bei kitus darbuotojų gerovei reikalingus sprendimus, būtina sužinoti pačių darbuotojų nuomonę. Organizacijose, kurios yra gan didelės, apklausų nepakanka. Didesnėse kompanijose reikalingi periodiniai auditai apie įmanomus nesklandumus darbinio gyvenimo kokybės gyvenime. Tai yra, reikalinga ne tik surinkti tikslią informaciją, bet taip pat ir kurti galimos pagalbos intervencijas.²¹⁸

Svarbu pažymėti, kad kompanijos pradėjo skirti daugiau dėmesio darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Vis dažniau darbovietėse galima pastebėti malonią, atpalaiduojančią aplinką, išskirtinius dizainus,

²¹⁵ Dos Santos Leite ir kt., *supra* note 56: 1464.

²¹⁶ Masilionytė, *supra* note 27: 67.

²¹⁷ Sharma, Ekta ir Madhuri Jha, "Work-Life Balance: A Key to Positive Workplace Attitudes." *Indian Journal of Industrial Relations* 57 (1) (2021): 100, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153280388&site=ehost-live>.

²¹⁸ Marc J. Schabracq, *supra* note 120: 187.

papildomas veiklas skirtas darbuotojams, lankstų darbo laiko planavimą, leidžiantį darbuotojams daugiau laiko skirti šeimai, hobiui ir asmeniniams pomėgiams. Dinamiškas ofisų dizainas skatina darbuotojų kūrybiškumą, suteikia poilsio erdvių, kur darbuotojai gali padaryti pertrauką ir atitrūkti nuo savo darbo.²¹⁹ Iniciatyvos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui palaikyti yra skirstomos į šias kategorijas: *viestos ir laiko lankstumas; nepiniginė nauda; išorinės veiklos; darbdavio prekės ženklas*²²⁰.

Darbo ir laisvalaikio derinimas naudingas žmogui dėl šių aspektų: mažina stresą, prisideda prie geros sveikatos palaikymo, skatina kūrybiškumą ir socialinę integraciją, suteikia pasirinkimo laisvę ir galimybę ugdyti darbui naudingus įgūdžius, kompetenciją. Atėjus COVID-19 karantino laikotarpiui, valstybės ir savivaldybės institucijos ir kitos įstaigos Lietuvoje lanksčiai prisitaikė prie būtinybės ir dirbo nuotoliniu būdu. Pusiausvyros paieška tarp darbo ir asmeninio gyvenimo tapo dar didesnis iššūkis visiems darbuotojams, ypač dirbantiems tėvams. Dažnai asmenys nori atskirti savo asmeninį gyvenimą nuo darbo, kaip atskiras sritis, tačiau tai praktiškai yra neįmanoma, nes jie abu turi tiesioginį ryšį ir yra vienas nuo kito priklausomi.²²¹

Prisimenant 2005 m., tyrimai rodė, kad Lietuvoje trūko įgūdžių efektyviai organizuoti darbą nuotoliniu būdu. 2013 m. tik 9% iš 560 apklaustųjų galėjo dirbti tokiu būdu. 2016 m. nuotolinis darbas neturėjo tendencijos greitai didėti, nes žmonių dirbančių nuotoliniu būdu procentas beveik nepakito tarp 2013 ir 2015 m. Tuo tarpu 2017 m. Eurofond atlikta apklausa parodė, kad nuotoliniu būdu dirbančiųjų asmenų procentas Lietuvoje yra vienas iš žemiausių palyginus su kitomis šalimis – 13%, o vidurkis EU – 18%. Tuomet buvo imtasi priemonių, kad būtų pakeista tokia situacija ir nuotolinis darbas buvo apibrėžtas Lietuvos Respublikos darbo kodekso. Kai kuriais atvejais, darbdaviai netgi privalo tenkinti darbuotojo prašymą dirbti nuotoliniu būdu tam tikrą darbo laiką.²²²

Siekiant suvaldyti COVID-19 pandemiją, daugelis šalių įvedė karantino priemones. Visi žmonės, dirbantys neesminius darbus, privalėjo likti namuose, išskyrus nedidelę dalį būtiniausių paslaugų darbuotojus (pvz.: maistas, sveikatos priežiūra, pristatymas), kurie galėjo eiti į darbą. Dauguma, o kai kur ir visos, mokyklos buvo uždarytos, vaikų mokymasis persikėlė į mokymąsi internetu. Įmonėse buvo įvesta darbo iš namų politika visiems, kurių darbas gali būti atliktas nuotoliniu būdu. Kadangi mokyklos buvo uždarytos, dirbantys tėvai turėjo rūpintis savo vaikais darbo valandomis. Nors nuotolinis darbas suteikia

²¹⁹ Gorovei, *supra* note 48: 77.

²²⁰ Khateeb, Fatima R., "Work Life Balance- a Review of Theories, Definitions and Policies." *Cross-Cultural Management Journal* 23 (1) (2021): 48, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=151421477&site=ehost-live>.

²²¹ Impulevičienė ir Ruževičius, *supra* note 24: 24-26.

²²² Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė ir Stachova, *supra* note 28: 1-2.

daugiau lankstumo, vis dėlto, kai visi šeimos nariai lieka namuose, dėl to gali atsirasti daugiau namų ruošos darbų.²²³

Darbo iš namų vadyba parodė didelę asmeninių užduočių ir individualios autonomijos svarbą, nes kontroliuoti darbuotojus chaotiškoje situacijoje tampa sudėtingiau. Vadovai turi svarbų vaidmenį jungiant organizacijas ir darbuotojus, kad suformuotų organizacijai palankius tikslus. Darbas iš namų prisideda prie galimybės veikti saugiai ir neplatinti COVID-19. Tyrimai, kurie buvo atlikti prieš pandemiją, rodė tik teigiamą darbo iš namų įtaką darbo našumui ir produktyvumui. Darbuotojai turėjo mažiau darbo ir šeimos konfliktų, jautė didesnę pasitenkinimą. Tačiau prasidėjus pandemijos laikotarpiui, visi buvo priversti dirbti iš namų, kas sukėlė kiek kitokias pasekmes, pavyzdžiui: tinkamos įrangos ir technologijų trūkumas, spartaus interneto ryšio nebuvimas, darbui netinkamos patalpos namuose bei galimas tėviškų pareigų maišymasis su darbu. Nuolatinis darbas iš namų taip pat gali sukelti didesnių darbo-šeimos konfliktų, netgi smurto šeimoje riziką ar kitaip kelti stresą darbuotojams, kas po truputį gali kelti neigiamą poveikį asmens gerai savijautai ir psichologinei sveikatai. Todėl, idealiu atveju perėjimas tarp namų ir darbo turėtų vykti palaipsniui.²²⁴

Dirbant nuotoliniu būdu, darbuotojai yra atsakingi ne tik už jiems priklausomą siaurą darbo sritį, jiems tenka daugiau atsakomybių, sprendimų priėmimo galios, jiems reikia duoti atgalinį ryšį po savo darbo valandų savaitgaliais ar netgi per atostogas. Darbas nuotoliniu būdu yra galimybė pasiekti darbuotoją 24h per dieną ir 7 dienas per savaitę, kas gali kelti didelę grėsmę darbinio ir asmeninio gyvenimo balansui.²²⁵ Socialinėse medijose ir internete yra gausu informacijos apie žalingus įpročius, fizinės veiklos trūkumą, neteisingą mitybą ir stresą darbe. Tačiau, pabrėžtina, kad ypač COVID-19 pandemijos metu itin trūksta informacijos apie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso poveikį asmens sveikatai. Nuolatiniai viršvalandžiai, nebaigtų užduočių pasiėmimas namo, neįvykdytos atsakomybės namuose, asmeninių bei šeimos poreikių neigimas, gali sukelti ne tik fizinių bet ir psichologinės sveikatos sutrikimų. Darbuotojai gali pradėti jausti stresą ir nepasitenkinimą darbu. Darbdaviai galėtų prisidėti prie darbuotojų švietimo apie sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo balansą rengdami jiems mokymus, seminarus šia tema. Juo labiau, kad kai darbuotojai atranda pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, tai gali padidinti jų lojalumą ir produktyvumą darbe.²²⁶

²²³ Feng, Zhiyu ir Krishna Savani, "Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home.", *Gender in Management: An International Journal* (2020): 720-721. https://www.krishnasavani.com/wordpress/wp-content/uploads/2020/09/Feng_Savani_2020.pdf

²²⁴ Gorjifard ir Crawford, *supra* note 203: 65-69.

²²⁵ Masilionytė, *supra* note 27: 59.

²²⁶ *Ibid*, 62-67.

Šiuo metu yra daug svarstoma, kaip atrodys ateities darbovietės. Proaktyvūs darbdaviai jau planuoja ateities darbovietės vizijas, nes aišku, kad jos nebus tokios, kokias darbuotojai paliko 2020 m. kovo mėnesį. Manoma, kad daugelis kompanijų pritaikys hibridinį modelį, kuris leis dirbti didžiąją laiko dalį iš namų. Daugelis asmenų, kurie dirba iš namų, jaučiasi esantys produktyvesni, juos pozityviai veikia namų aplinka. Tačiau darbuotojai mini, kad jiems sudėtingiau mokytis, taip pat kartais jie jaučiasi atitrūkę nuo darbovietės. Organizacijos turi atidžiai pergalvoti kokią versiją jie nori pasiūlyti savo darbuotojams po pandemijos. Vadovai ir jiems padedančios komandos turi išsiaiškinti darbuotojų patirtis, lūkesčius ir norus, kaip jie pasikeitė nuo pandemijos pradžios.²²⁷

Daug darbuotojų turėjo galimybę dirbti nuotoliniu būdu pandemijos kontekste, ši patirtis drastiškai pakeitė darbuotojų lūkesčius bei norus. Organizacijoms rekomenduojama peržvelgti penkis žingsnius sėkmingam hibridiniam darbo modeliui: 1) susikonsoliduoti ties rezultatais; 2) įkurti pritaikomas darbo vietas; 3) palaikyti darbuotojų įsipareigojimą; 4) prioritetizuoti IT strategiją; 5) klausyti darbuotojų. Tai turėtų padėti sukurti geriausią darbo iš namų ir darbo iš ofiso hibridinį modelį, palankų tiek organizacijoms, tiek darbuotojams.²²⁸

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad asmeninio ir darbo gyvenimo balansas labai svarbus darbinio gyvenimo kokybės komponentas, tai esminis laimingo ir prasmingo gyvenimo veiksnys. Kai asmenys sugeba suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, jie geba atlikti įsipareigojimus susijusius su jais abiem. Tačiau pusiausvyros atradimas tarp abiejų sričių tampa vis sudėtingesnis uždavinys šių laikų žmogui. Prie to ypač prisideda spartėjanti skaitmenizacija ir didėjantys darbdavių lūkesčiai. Lankstus darbo grafikas yra viena iš labiausiai vykdomų iniciatyvų organizacijų tarpe bandant atrasti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, dirbdami tokiu būdu asmenys gali laisviau planuoti savo laiką. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad darbuotojams, turintiems didelį darbo krūvį, darbas nuotoliniu būdu gali kelti darboholizmo riziką. Tai pasijuto ypač atėjus COVID-19 pandemijai, kai beveik visi darbuotojai dirbo iš namų ir dirbantiems tėvams pusiausvyros paieška tapo dar didesniu iššūkiu. Galima daryti išvadą, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra opi problema, kuriai reikalingas tiek mokslininkų, tiek darbdavių dėmesys. Sekančiame darbo skyriuje bus apžvelgti darbinio gyvenimo kokybės matavimo būdai.

²²⁷ English, Allisson, "THE EXPERIENCE FACTOR: Asking the Right Questions for the Best Return to Work Experience." Facility Management Journal / FMJ 31 (3) (2021): 106. <https://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=150581245&site=ehost-live>.

²²⁸ Mitchell, *supra* note 59: 14.

3. Darbinio gyvenimo kokybės matavimas

Nebandant suprasti ir išmatuoti darbuotojo pasitenkinimo ir laimės darbe būnant vadovu, yra prilyginama verslo valdymui užmerkus akis. Kitaip sakant, taip valdant yra įmanoma turėti bendrą supratimą apie darbuotojų pasitenkinimą ir laimę, bet be galimybės matyti aiškias figūras, nėra įmanoma suprasti kada gali prireikti įsiterpti, kad būtų galima kažką pakeisti ir padaryti geriau savo organizacijos vardan. ²²⁹

Gyvenimo kokybę galima vertinti pagal žmogaus savijautą (fizinę ir emocinę) bei pagal jo gerovę (socialinę ir materialinę). Tai yra įvertinimas gali būti daromas remiantis objektyviais faktoriais arba subjektyviai, pagal kiekvieno asmens suvokimą. Tuo remiantis yra išskiriami: 1) skandinaviškasis požiūris ir 2) amerikietiškas požiūris. Skandinaviškasis modelis labiau akcentuoja objektyvias sąlygas, kur gyvenimo kokybė gali būti matuojama kiekybiniais indikatoriais, kai siekiama fiksuoti ir palyginti reikšmes su kitomis šalimis per tam tikrą laiką. Amerikietiškas požiūris matuoja gyvenimo kokybę, vertinant kaip objektyvias sąlygas suvokia individualūs asmenys. Gyvenimo kokybė vertinama subjektyviai gali itin kisti, nes kiekvienas asmuo gali vystytis, kaip ir jo suprantamas gyvenimo kokybės konceptas. Pabrėžtina, kad asmenų kultūrinis ir vertybinis kontekstai yra taip pat labai svarbūs šiame vertinime. ²³⁰

Subjektyvūs gyvenimo kokybės veiksniai nėra antrarūšiai ar papildantys objektyvius veiksnius. Jie yra savitas ir autonomiškas reiškiny. Taigi objektyviais rodikliais įvertintas rodiklis, priklausomai nuo kultūros, tradicijų, papročių, mados, vertybių, socioekonominių prielaidų, individualių poreikių ir aspiracijų, gali būti vertinamas labai skirtingai. Pavyzdžiui, jeigu šalies vidaus produktas auga, konkretus asmuo pasižymi pakankamais asmeniniais resursais būti veikliu ir laimingu, bet jo gyvenamoje vietoje yra prastas geriamasis vanduo, radiatoriai yra šalti, duobėtas kiemas, konteineriai pilni šiukšlių, nerandama vietos pastatyti automobiliui, sugaištama laiko automobilių spūstyse ir kt., tai jo gyvenimo kokybei nėra prielaidų. Taigi nereikia apsiriboti vien tik makro rodikliais ar tik subjektyviai vertinamais rodikliais. ²³¹

J. Ruževičius²³² pabrėžia, kad darbinio gyvenimo kokybė taip pat turi būti vertinama komponuojant tiek subjektyvius, tiek objektyvius kriterijus. Objektyvūs kriterijai gali būti išmatuoti, suskaičiuoti, įvertinti,

²²⁹ Gorovei, *supra note* 48: 80.

²³⁰ Gruževskis ir Orlova, *supra note* 80: 12

²³¹ Merkys, Gediminas, Rūta Brazienė ir Gita Kondrotaitė, "Subjektyvi Gyvenimo Kokybė Kaip Socialinis Indikatorius: Naujosios Viešosios Vadybos Ir Darnios Plėtros Kontekstas." *Socialiniai Tyrimai* 2008 (2) (2008): 64, <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=35543701&site=ehost-live>.

²³² Ruževičius, *supra note* 23: 12.

o subjektyviuosius tyrėjai gali išsiaiškinti apklaudami asmenis. Norint atlikti pilną tyrimą, reikia remtis abejais aspektais.

M.F. Levine²³³ panaudojęs Delphi metodo tyrimą išskyrė dvidešimt septynis darbinio gyvenimo kokybės sąvokos konstruktus, kuriuos sumažino į šešis svarbiausius matavimo kriterijus: 1) kiek mano vadovai mane gerbia ir turi pasitikėjimo mano gebėjimais; 2) įvairovė mano kasdienėje darbo rutinoje; 3) iššūkiai darbe; 4) teisingas paaugstinimas; 5) lygis, iki kurio gyvenimas už darbo ribų paveikia darbinį gyvenimą; 6) savivertė.

Viena pirmųjų gyvenimo darbe kokybės matavimo formulių buvo sukurta remiantis pasitenkinimo poreikiais. Pagal ją, kiekvienas asmuo turi septynis pasitenkinimo poreikius (*need satisfaction* - *NS*): pasitenkinimo sveikata ir saugumu poreikis (*NShs*), ekonominis ir šeimos pasitenkinimo poreikis (*Nsef*), socialinis pasitenkinimo poreikis (*NSs*), vertinimo pasitenkinimo poreikis (*NSt*), aktualizavimo pasitenkinimo poreikis (*NSa*), žinių pasitenkinimo poreikis (*NSk*) ir estetinis pasitenkinimo poreikis (*NScs*). Kuo labiau visi šie poreikiai yra atliepti, tuo asmens gyvenimo darbe kokybė yra didesnė (*quality of working life* - *QWL*), autoriai tai išreiškė matematinėje formulėje²³⁴:

$$QWL = NShs + Nsef + NSs + NSt + NSa + NSk + NScs$$

Norint išmatuoti darbinio gyvenimo kokybę asmeniui konkrečioje organizacijoje, darbinio gyvenimo kokybės charakteristikas galima išskirti į tris grupes:²³⁵

- *Pirminės charakteristikos*: tiesiogiai susijusios su konkrečia darbo vieta (finansinis atlygis, darbo krūvis, darbo turinys, darbinės sąlygos, socialinės sąlygos, darbo vieta, galimas karjeros tobulinimas).
- *Antrinės charakteristikos*: bendros savybės visoms pozicijoms konkrečioje organizacijoje (organizacinė kultūra ir papildoma nauda, kurią gauna darbuotojai).
- *Tretinės charakteristikos*: charakteristikos už organizacijos ribų (organizacijos įvaizdis ir vieta, kurioje organizacija įsikūrusi).

Universalaus darbinio gyvenimo kokybės matavimo metodo nėra. Vadybinėje literatūroje kalbant apie darbinio gyvenimo kokybę daugiausia yra remiamasi subjektyviais parametrais, tuo tarpu objektyvūs rodikliai naudojami į sociologiją ir ekonomiką orientuotuose straipsniuose. Pagrindinis klausimas pagal

²³³ Levine, *supra* note 34: 41.

²³⁴ Sirgy, Efraty, Siegel ir Lee, *supra* note 36: 246-247.

²³⁵ Sojka, *supra* note 39: 293.

vadinamąjį objektyvų požiūrį yra: kurios tiksliai darbo sąlygos yra svarbiausios siekiant tam tikrų rezultatų? Literatūros analizė dar kartą rodo, kad šiuo klausimu nesusitariama. Objektyvios priemonės labiausiai naudingos, kai kyla konfrontacija tarp darbuotojų ir vadovybės arba tarp profesinių sąjungų ir vadovybės. Tokie rodikliai buvo įtraukti į darbinio gyvenimo kokybės tyrimus, įteisinti Europos šalyse siekiant paveikti ekonominį ir socialinį šalių vystymąsi.²³⁶

Subjektyvus darbinio gyvenimo kokybės vertinimo aspektas susijęs su darbuotojų suvokimu apie organizacijos aplinką ir pateikia bendrą vaizdą apie tai, kaip darbuotojai jaučiasi darbo vietoje. Literatūroje randamos trys pagrindinės subjektyvaus matavimo strategijos. Pirmoji strategija yra tiesiogiai paklausti darbuotojų apie bendrą darbinio gyvenimo kokybę. Antroji strategija yra atkreipti dėmesį į kelis darbuotojų suvokimo aspektus (pasitenkinimą skirtingais savo aplinkos aspektais, organizacinį įsipareigojimą ir pan.) ir tada apskaičiuoti vidutinį šių tarpusavyje susijusių veiksnių rodiklį. Toks metodas leidžia turėti vieną darbinio gyvenimo kokybės indeksą, kurį sudaro skirtingi aspektai ir gali būti traktuojamas kaip bendras duomenų analizės kintamasis. Trečias variantas – vertinti kiekvieną darbinio gyvenimo kokybės dimensiją atskirai.²³⁷

Nors pirmosios dvi strategijos bando detalizuoti bendrą ir išsamų darbuotojų suvokimą apie savo darbo aplinką, naudojant trečiąją strategiją siekiama įvertinti skirtingus aspektus atskirai. Trečioji strategija naudojama daugumoje empirinių tyrimų, susijusių su pasitenkinimu darbu. Kadangi subjektyvus požiūris darbinio gyvenimo kokybę paprastai vertina kaip bendrą suvokimą apie darbo aplinką, dažnai neįmanoma įvertinti sąsajos tarp darbinio gyvenimo kokybės ir konkrečių organizacijos aplinkos parametrų (pvz.: sprendimų priėmimo ir darbo turinio). Individualus suvokimas labai priklauso nuo platesnio asmens konteksto (kultūrinių normų, profesijos, asmeninė patirties ir kt.). Objektyvių sąlygų vertinimu siekiama suprasti socialinės, organizacinės ir fizinės aplinkos darbuotojų sąlygas. Tai gali padėti išsiaiškinti konkrečių atvejų priemonės skirtas padidinti produktyvumui ar efektyvumui. Literatūros apžvalga rodo, kad objektyvūs ir subjektyvūs darbinio gyvenimo rodikliai retai kada yra taikomi kartu. Tai reiškia, kad tolesnis skirtingų požiūrių ir jų rodiklių metodinis ir teorinis apibendrinimo ir integravimo darbas yra labai svarbus.²³⁸

Taigi į darbinio gyvenimo kokybę galima žiūrėti tiek organizacijų požiūriu, tiek darbuotojų, dėl to kyla rimtų teorinių problemų. Objektyvios priemonės yra ypač svarbios empiriniuose tyrimuose. Jei atskirtume subjektyvius ir objektyvius aspektus, pastarieji galėtų būti naudojami kaip darbuotojų darbo

²³⁶ Gogoleva, Sorokin ir Efendiev, *supra note* 75: 605-606.

²³⁷ *Ibid.*

²³⁸ *Ibid.*, 607.

sąlygų rodikliai. Tai suteikia galimybę palyginti darbo sąlygas prieš ir po tam tikrų organizacinių pokyčių, suteikiančių vadovybei perspektyvą apie tolesnius veiksmus, atsižvelgiant į darbinio gyvenimo kokybės problemas. Kita vertus, sąsajos tarp objektyvių ir subjektyvių matmenų nereikėtų pamiršti, nes abu yra svarbūs organizacijos funkcionavimui ir individualiam tobulėjimui. Abiejų matmenų lyginamoji analizė pateikta lentelėje (žr. 5 lentelę).²³⁹

	Objektyvus požiūris	Subjektyvus požiūris
Pagrindinis pranašumas	Leidžia atskleisti konkrečias jungtis tarp vadybinių intervencijų ir objektyvių rezultatų individualiu ir organizaciniu lygiais.	Suteikia bendrą supratimą kaip darbuotojai jaučiasi darbovietėje.
Pagrindinė pritaikymo praktikoje sritis	Konkrečios organizacinės/institucinės derybos, pvz.: tarp darbuotojų ir vadovybės; profesinių sąjungų ir vadovybės; vyriausybės struktūros ir vadovų.	Palyginti įmones viena su kita ir (arba) taikyti plačiau, ne tik organizacinio konteksto klausimuose (bendra laimė, profesinis savarankiškumas ir kt.)
Pagrindiniai trūkumai	Objektyvios priemonės labai priklauso nuo konkrečių organizacinės aplinkos savybių. Sunku palyginti skirtingus atvejus.	Sunku įvertinti sąsają tarp darbinio gyvenimo kokybės ir konkrečių organizacinės aplinkos aspektų, kadangi subjektyvus suvokimas yra labai priklausomas nuo asmeninės patirties, lūkesčių ir kt.
Esminiai prieštaravimai tarp požiūrių organizacinėje praktikoje	Pasitenkinimo lygio padidėjimas (subjektyvus vertinimas) gali prieštarauti produktyvumo didinimo tikslams (objektyvus vertinimas), o tam tikras nepasitenkinimo lygis suteikia erdvės darbuotojų paskatoms.	
Galimos išeitys	Aiškiai atskirti ir įtraukti į vieną integracinį tyrimą: 1) bendras darbinio gyvenimo kokybės subjektyvias priemones ir 2) bendras darbinio gyvenimo kokybės objektyvias priemones.	

5 lentelė. Objektyvaus ir subjektyvaus darbinio gyvenimo kokybės vertinimo požiūrių lyginamoji analizė

Šaltinis: sudaryta autorės pagal A.S. Gogoleva, P.S. Sorokin ir G. A. Efendiev, 2017

Išmatuoti darbinio gyvenimo kokybės lygį tapo iššūkiu daugeliui šio klausimo tyrėjų, nes tai platus konceptas, apimantis daug sąvokos dimensijų, dėl kurių nėra sutariama, taip pat jis apima tiriamos kultūros ir organizacinius elementus daugelyje skirtingų profesinės veiklos sektorių. Darbinio gyvenimo kokybė yra skėtinis terminas, apimantis daug konceptų, jis yra materialinių ir nematerialinių vertybių suma, kuriuos darbuotojas įgauna per visą savo gyvenimą.²⁴⁰

I.Kandasamy ir A.Sreekumar remdamiesi požiūriu, kad darbuotojai yra vidiniai įmonės klientai, panaudojo įrankį SERVQUAL skirtą vertinti paslaugų kokybę, vertindami darbuotojų darbinio gyvenimo

²³⁹ Gogoleva, Sorokin ir Efendiev, *supra* note 75: 607-608.

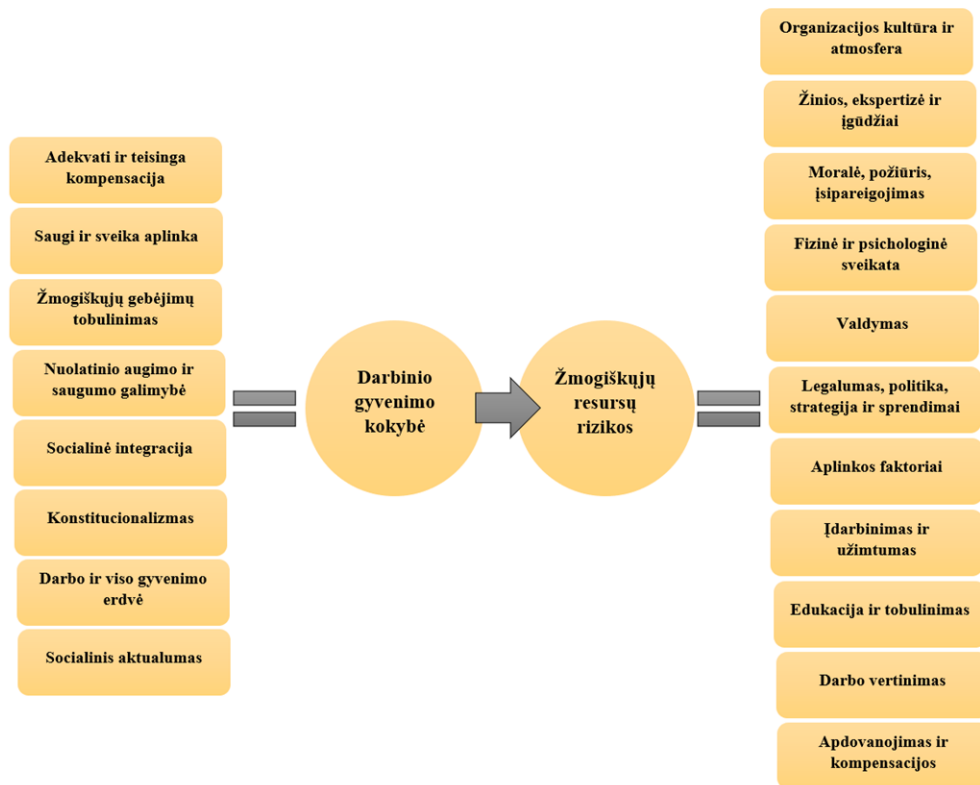
²⁴⁰ Mebarki ir kt., *supra* note 9: 436.

kokybę. Jie išplėtė sukurta instrumentą, pritaikė prie darbinio gyvenimo kokybės ir sukūrė *WRLKFQUAL* modelį. Jame respondentai turi nurodyti kokie jų lūkesčiai kiekvienam darbinio gyvenimo kokybei priskirtam faktoriui (*expectation – E*), o kitoje klausimyno dalyje atsakyti kaip jie vertina kiekvieno iš faktorių patyrimą savo konkrečioje darbo vietoje (*perception – P*). Jų teigimu konkrečios darbo vietos darbinio gyvenimo kokybės dimensijos vertinimas (*quality dimension - QD*) priklauso nuo skirtumo tarp darbuotojų patyrimo ir jų lūkesčių. Tuo tarpu visą darbinio gyvenimo kokybės vertinimą (*QWL*) galima apskaičiuoti padauginus dimensijos gautą dimensijos reikšmę su nustatytu darbinio gyvenimo kokybės dimensijų skaičiumi.²⁴¹

A.J. Doudaran, R. Ghousi, A. Makui ir M. Jafari teigimu, daugelis atliktų tyrimų aprašo darbinio gyvenimo kokybę arba žmogiškųjų išteklių rizikas atskirai, tačiau labai mažai randama informacijos bandant apjungti juos kartu. Būtent todėl, autoriai pasiūlė metodą įvertinti darbinio gyvenimo kokybę mažinant rizikas susijusias su žmogiškaisiais resursais. Anot jų, yra išskirtos pagrindinės vienuolika kategorijų, aprašančių visas žmogiškųjų išteklių rizikas, o vertindami darbinio gyvenimo kokybę jie pasitelkia R.E. Walton modelį ir jo išskirtas darbinio gyvenimo kokybės dimensijas (žr. 8 pav.).²⁴²

²⁴¹ Kandasamy, Indira ir Ancheri Sreekumar, *supra note* 38: 97.

²⁴² Doudaran, Ghousi, Makui ir Jafari, *supra note* 52: 2-3.



8 pav. Darbinio gyvenimo kokybė ir žmogiškųjų resursų rizikos

Šaltinis: sudaryta autorės pagal A.J. Doudaran, R. Ghousi, A. Makui ir M. Jafari, 2021

S.A. Easton ir D.L.Van Laar²⁴³ sukūrė vadovą darbinio gyvenimo kokybės išmatavimui. Darbinio gyvenimo kokybės modelis, matuojamas pagal darbinio gyvenimo kokybės (WRQoL) skalę apima šešių faktorių struktūrą: **bendra gerovė** (*General Well-Being - GWB*), **darbo ir asmeninio gyvenimo balansas** (*Home-Work Interface - HWI*), **pasitenkinimas darbu ir karjera** (*Job and Career Satisfaction - JCS*), **kontrolė darbe** (*Control at Work - CAW*), **darbo sąlygos** (*Working Conditions - WCS*) ir **stresas darbe** (*Stress at Work - SAW*).

Autorių sukurta skalė vertina asmens darbo patirties aspektus, kurie turi didžiausią reikšmę ir įtaką. Žinoma, bet kuri asmenį gali veikti įvairūs veiksniai, kurių skalė neapima, tačiau jie turi itin svarbią rolę, todėl tiriant bet kurią grupę reikia atidžiai interpretuoti rezultatus atsižvelgiant į konkretų kontekstą, kuris gali veikti asmenį.²⁴⁴

²⁴³ Easton ir Van Laar, *supra note*, 40: 12.

²⁴⁴ Fontinha, Rita, Simon Easton ir Darren Van Laar, "Overtime and Quality of Working Life in Academics and Nonacademics: The Role of Perceived Work-Life Balance." *International Journal of Stress Management, Well-Being In Academic Employees*, 26 (2) (2019): 173. doi:10.1037/str0000067

Bendros gerovės veiksnys įvertina, koku mastu asmuo jaučiasi gerai, kitaip sakant koks patenkintas jis yra visu savo gyvenimu. Šis aspektas apima platesnę žmogaus psichologinę savijautą, taip pat bendruosius fizinės sveikatos aspektus. **Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą** įvertina, kiek darbuotojai jaučiasi kontroliuojantys faktus kada, kur ir kaip jie dirba. Tai gali atspindėti individo suvokimą, kad jis arba ji gyvena visavertį gyvenimą apmokame darbe ir už jo ribų, o tai abipusiai naudinga asmeniui, verslui ir visuomenei. Nesugebėjimas suderinti darbo ir namų reikalavimus gali kelti grėsmę darbuotojo galimybei gauti tai kas geriausia iš abiejų sferų. **Pasitenkinimas darbu ir karjera** parodo lygį, kuriame darbovietė suteikia geriausius dalykus darbe – tai, kas leidžia jam jaustis gerai: pasiekimo jausmas, aukšta savigarba ir potencialo išnaudojimas. Ankstesni tyrimai parodė, kad vieni iš svarbiausių veiksnių, lemiančių pasitenkinimą darbu yra darbuotojų susidomėjimas savo darbu, geri kolegų santykiai, aukštos pajamos, savarankiškas darbas ir aiškiai apibrėžtos karjeros galimybės. Darbinio gyvenimo kokybės vertinimo skalėje **kontrolės darbe faktorius** atspindi lygį, pagal kurį darbuotojas jaučia, kad gali veikti savo darbe, pagal tinkamą kontrolės lygį darbo aplinkoje. Tai gali būti susiję su įvairiais darbo aspektais, įskaitant galimybę prisidėti prie darbo proceso, priimant jiems įtakos turinčius sprendimus. **Darbo sąlygos** vertina, kiek darbuotojas yra patenkintas pagrindiniais darbo ištekliais, darbo sąlygomis ir saugumu, reikalingu atlikti savo darbą efektyviai. Nepasitenkinimas fizinėmis darbo sąlygomis, tokiomis kaip pavyzdžiui sveikata, saugumas ir darbo higiena, gali turėti didelį neigiamą poveikį darbuotojo darbinio gyvenimo kokybės vertinimui. **Streso darbe faktorius** nustatomas pagal tai, kiek individo suvokimu jie patiria pernelyg didelį spaudimą ir jaučia įtampą darbe. Stresas galėtų būti geriausiai pastebimas, kalbant apie bet kokią nepageidaujamą reakciją, kurią kas nors patiria dėl pernelyg didelio spaudimo arba reikalavimo.²⁴⁵

Darbinio gyvenimo kokybę organizacijoje svarbu vertinti reguliariai, nes vertinime pateikiama naudinga informacija apie darbo sąlygas ir fizinę darbo aplinką, atlyginimą ir kitas išmokas, karjeros augimo galimybes, tarpasmeninius santykius, darbo ir poilsio grafikus ir kitus aspektus. Įvertinimas padeda pagerinti darbinio gyvenimo kokybę, kad būtų galima gerinti darbuotojų moralę, motyvaciją ir našumą. Aukštai įvertinta darbinio gyvenimo kokybė užtikrina, kad darbuotojai būtų laimingi ir sveiki, galintys priimti pagrįstus sprendimus, kurie pagerintų apyvartą ir sėkmingai įgyvendintų tikslą. Darbinio gyvenimo kokybės gerinimas taip pat padeda pritraukti kompetentingus ir įgudusius talentus ir išlaikyti jau esamus patyrusius talentus.²⁴⁶

²⁴⁵ Easton ir Van Laar, *supra note* 40: 13-20.

²⁴⁶ Thakur, Reetika ir Dinesh Sharma, *supra note* 6: 45.

Darbinio gyvenimo kokybės išmatavimas taip pat yra svarbus, nes leidžia pamatyti darbinio gyvenimo kokybės tendencijas. Tokių duomenų analizė padeda pastebėti aspektus, kurie pablogėja arba ilgą laiką išlieka žemi ir reikalauja gerinimo, pavyzdžiui atlyginimas ar darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Darbinio gyvenimo išmatavimas leidžia sukurti minimalių standartų sistemą, sudaryti solidžias sąlygas apsaugoti pažeidžiamus darbuotojus, kuriems labiausiai trūksta apsaugos. Darbai, kurie kenkia darbuotojų gerovei, yra blogi darbai, o atradus kiekvienos dimensijos silpną vietą, galima ją pagerinti arba bent jau padaryti taip kad ji būtų neutrali darbuotojo atžvilgiu.²⁴⁷

Apibendrinant svarbu akcentuoti, kad darbinio gyvenimo kokybę galima matuoti vertinant daug skirtingų faktorių. Šiuo metu universalus koncepto matavimo nėra, dažniausiai naudojamas metodas yra vertinti kiekvieną darbinio gyvenimo kokybės dimensiją atskirai. Vis dėl to tai yra didelis iššūkis tyrėjams, nes samprata apima daug skirtingų dimensijų, dėl kurių nėra randama bendro sutarimo. Akcentuojama, kad matuojant darbinio gyvenimo kokybę svarbu integruoti subjektyvius ir objektyvius sąvokos kriterijus. Norint suprasti esamą situaciją, sukurti minimalių standartų sistemą bei ją pagerinti, reikalingas reguliarus darbinio gyvenimo kokybės matavimas. Į tai kaip darbuotojai vertina darbinio gyvenimo kokybę, reikia atsižvelgti ne tik darbdaviams, bet ir asmenims, formuojantiems politiką, norint mažinti įvairių išteklių naudojimą ne tik kompanijoms bet ir šalims nacionaliniu mastu. Organizacijų valdymas nematuojant darbinio gyvenimo kokybės yra prilyginamas valdymui užmerkus akis.

²⁴⁷ Warhurst ir Knox, *supra* note 62: 310-311.

3 DALIS. DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJOJE KIEKYBINIS TYRIMAS

1. Tyrimo metodologija

Metodologija aiškina mokslinio tyrimo metodus, tai bendra tyrimo strategija.²⁴⁸ Tai yra svarbi kiekvieno mokslinio darbo dalis. Šioje magistrinio baigiamojo darbo skyriaus dalyje bus apžvelgtas pasirinktas tyrimo metodas, tikslas, uždaviniai, tyrimo instrumentas ir kitos svarbios su tyrimu susijusios detalės. Darbinio gyvenimo kokybės tyrimas buvo atliktas tarptautinėje privataus sektoriaus verslo organizacijoje X. Lietuvoje dirba virš 2000 šios įmonės darbuotojų, organizacija taip pat įsikūrusi kitose pasaulio šalyse: Prancūzijoje, Olandijoje, Kosta Rikoje, Jungtinėse Amerikos Valstijose ir kitose.

Tyrimo objektas: darbinio gyvenimo kokybės vertinimas verslo sektoriaus organizacijoje.

Tyrimo tikslas: apžvelgti ir įvertinti svarbiausius darbinio gyvenimo kokybės aspektus ir jų problematiką verslo organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Sudaryti patikimą ir validų tyrimo klausimyną bei pateikti jį respondentams.
2. Susisteminti duomenis ir apibendrinti gautus rezultatus naudojant SPSS programą.
3. Pateikti tyrimo išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo metodas. Buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo apklausos internetu metodas, kurio metu buvo siekiama ištirti darbinio gyvenimo kokybės darbuotojų vertinimus privataus sektoriaus organizacijoje. Apklausa priskiriama prie vieno dažniausiai taikomų kiekybinių tyrimų metodų. Būdas yra pagrįstas ir efektyvus, taip pat lengvai įgyvendinamas. Apklausos metodas padeda surinkti duomenis apie faktus bei subjektyvius respondentų duomenis. Daryti apklausą internetu buvo pasirinkta dėl daugelio darbuotojų darbo iš namų su COVID-19 pandemija susijusiomis priežastimis bei lengvesnio kitų šalių darbuotojų pasiekiamumo. Šis būdas labiausiai paplitęs apklausų metodų tarpe. Taip pat šiuo atveju išvengiama interviuotojo įtakos, suteikiama daugiau privatumo respondentui, kas priskiriama prie didelių privalumų. Žinoma, paminėtinas vienas trūkumas – didelis neatsakytų klausimynų skaičius. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta hipotetinės dedukcijos, kitaip vadinama teorijos testavimo kryptis, kuri dominuoja atliekant kiekybinius tyrimus. Kiekybinių tyrimų atžvilgiu, teorija yra svarbus pagrindas, padedantis sudaryti

²⁴⁸ Tidikis, Rimantas, *Socialinių mokslų tyrimų metodologija* (Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, Vilnius, 2003), 190-192, <https://repository.mruni.eu/handle/007/15459>.

klausimus, hipotezes.²⁴⁹ Kaip buvo paminėta teorinėje dalyje, mokslo vaidmuo yra itin svarbus plėtojant žmogaus gerovę demokratinuose procesuose ir tyrinėjant darbinio gyvenimo kokybės tendencijas. Taip pat darbinio gyvenimo kokybės sąvoka yra multidimensinė ir dinamiška, šiuo metu vyksta daug šios srities tyrimų, taigi kiekvienas tyrimas gali būti svarbus. Atlikus literatūros analizę buvo išsikeltos dvi hipotezės:

H1 Tarp respondentų moterys yra labiau patenkintos savo darbu, negu vyrai.

H2 Stresas darbe yra prasčiausiai vertinamas darbinio gyvenimo kokybės faktorius.

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentas – uždarų, pusiau uždarų ir atvirų klausimų internetinė apklausa parengta organizacijoje dirbantiems asmenims, kuri buvo pateikta internetiniame organizacijos sistemos vidiniame puslapyje. Pirmoji anketos dalis yra įvadinė, kur respondentams pateikiama informacija apie tyrimo tikslą, anketos tyrimo duomenų rezultatų panaudojimą ir pabrėžiamas anketos savanoriškumas, anonimiškumas ir konfidencialumas, pateikiama pildymo instrukcija, informuojama, kad pildymas gali užtrukti apie 10 min., išreiškiama padėka ir pateikiami interviuotojo kontaktiniai duomenys iškilus klausimams. Klausimyną sudaro 25 klausimai, juos galima suskirstyti į keturias dalis: demografiniai klausimai, klausimai susiję darbo specifiškai, asmens savijauta ir darbinio gyvenimo kokybės veiksnių vertinimo klausimai (žr. 7 lentelę). Darbinio gyvenimo kokybės veiksniams vertinti buvo panaudota Likerto skalė, kurioje darbuotojai turėjo įvertinti kiekvieną iš pateiktų teiginių nuo 1 iki 5 balų („visiška netiesa – visiška tiesa“ arba „labai nesutinku – labai sutinku“).

Klausimų grupė	Klausimų nr. anketoje	Klausimų tikslas
Demografiniai klausimai	22–25	Sužinoti respondentų demografinius rodiklius
Klausimai susiję su darbo specifiškai	1–6, 11	Išsiaiškinti asmenų darbo specifikos skirtumus
Klausimai susiję su asmens savijauta	13–17, 20	Suprasti respondentų savijautos ypatybes
Darbinio gyvenimo kokybės veiksnių vertinimo klausimai	7, 8–10, 12, 18, 19	Išanalizuoti darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės veiksnių vertinimą

7 lentelė. Internetinės apklausos klausimų grupės

Tyrimo anketa sudaryta adaptuojant S.A. Easton ir D.L. Van Laar²⁵⁰ darbinio gyvenimo kokybės matavimo skalę. Taigi buvo vertinti šie autorių išskirti darbinio gyvenimo kokybės veiksniai: bendra gerovė, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, darbo sąlygos, pasitenkinimas darbu ir karjera, kontrolė darbe ir stresas darbe.

²⁴⁹ Gaižauskaitė, Inga ir Svajonė Mikėnė, *Socialinių tyrimų metodai* (Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, 2014), <https://repository.mruni.eu/handle/007/16910>.

²⁵⁰ Easton ir Van Laar, *supra note*, 40: 12.

Tyrimo etikos principų užtikrinimas. Organizuojant tyrimą, buvo laikomasi etinių standartų, veiklos principų ir taisyklių. Buvo atsižvelgta į svarbiausius principus, juos akcentuojant klausimyno įvadinėje dalyje: informuotas ir savanoriškas sutikimas dalyvauti tyrime, anonimiškumo ir konfidencialumo užtikrinimas. Dalyviams buvo aiškiai nurodyta, kad jie gali pasitraukti iš apklausos bet kuriame jos etape. Taip pat anketos pradžioje buvo pateikiama informacija apie apklausą, kuri leido respondentams nuspręsti ar jie nori joje dalyvauti. Buvo nurodyta, kad gauti apklausos duomenys bus naudojami apibendrintai. Pabrėžtina, kad taip pat buvo laikomasi įmonės vidaus taisyklių, tai yra buvo gautas vadovybės leidimas tyrimui atlikti. Jis buvo duotas laikantis dviejų sąlygų: turi būti užtikrintas įmonės konfidencialumas ir ribotos anketos siuntimo galimybės t.y., nebuvo leista pasidalinti anketa su visais darbuotojais, o tik su žinomomis jų grupėmis.

Tiriamųjų charakteristika, imtis. Pasirinkta populiacija yra specifinė, tai yra plačiai išsibarsčiusi daugelyje šalių, taigi sunkiai apčiuopiama. Taip pat, leidimas daryti tyrimą įmonėje buvo duotas su sąlyga, kad anketa nebus išsiųsta visiems darbuotojams. Todėl pasirinktas netikimybinės atrankos būdas. Tyrime dalyvavo 103 organizacijos darbuotojai iš Lietuvos, Prancūzijos, Olandijos ir Kosta Rikos. Tyrimui atlikti buvo pasirinktas sniego gniūžtės atrankos metodas, kuris taikomas tiriant specifines, sunkiai prieinamas populiacijas, t.y. anketa buvo išsiųsta pažįstamiems įmonės darbuotojams Lietuvoje, kurie ją pasidalino su jiems pažįstamais asmenimis Lietuvoje, Prancūzijoje, Kosta Rikoje. Iš viso anketa buvo išsiųsta elektroniniu paštu virš 200 darbuotojų, iš kurių atsakytos buvo 103 anketos.

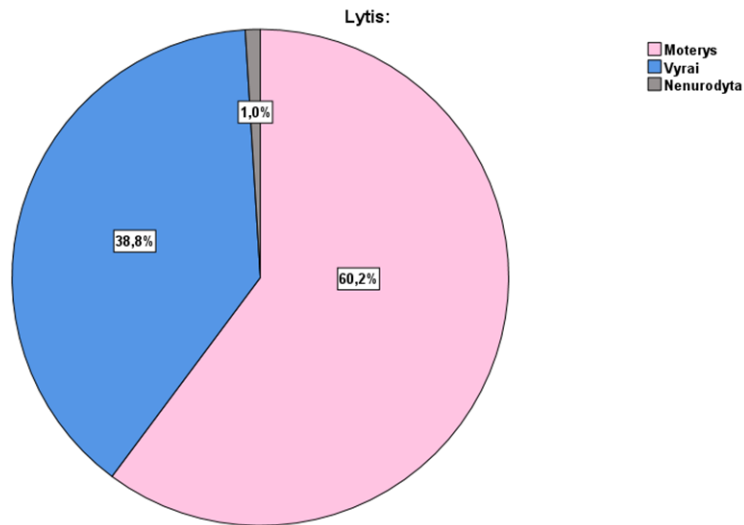
Tyrimo organizavimas. Tyrimas buvo atliekamas 2022 m. sausio-kovo mėnesiais, gavus organizacijos žmogaus išteklių vadovų leidimą. Anketa buvo išsiųsta elektroniniu paštu daugiau nei 200 darbuotojams. Iš jų buvo atsakytos 103 anketos. Statistiniam kiekybinio tyrimo duomenų skaičiavimui buvo naudota SPSS Statistics 28 programs programos versiją. Darbe taikyti šie statistiniai metodai:

- Vidutinė analizuojamojo kintamojo reikšmė (*mean*);
- Dažniausiai pasikartojanti kintamojo reikšmė (*mode*);
- Vidurinioji reikšmė (*median*);
- Standartinis nuokrypis (*standard deviation*) matuojamųjų dydžių sklaidos apie vidurkį matas;
- Sklaidos plotis (*range*) maksimaliosios ir minimaliosios požymio reikšmės skirtumas.

Tyrimo ribotumai. Tyrimo išvados negali būti generalizuojamos, nes tyrimui atlikti buvo pasirinkta netikimybinė imtis, taip pat, dėl internetinės apklausos metodo, buvo gan didelis neatsakytų klausimynų skaičius.

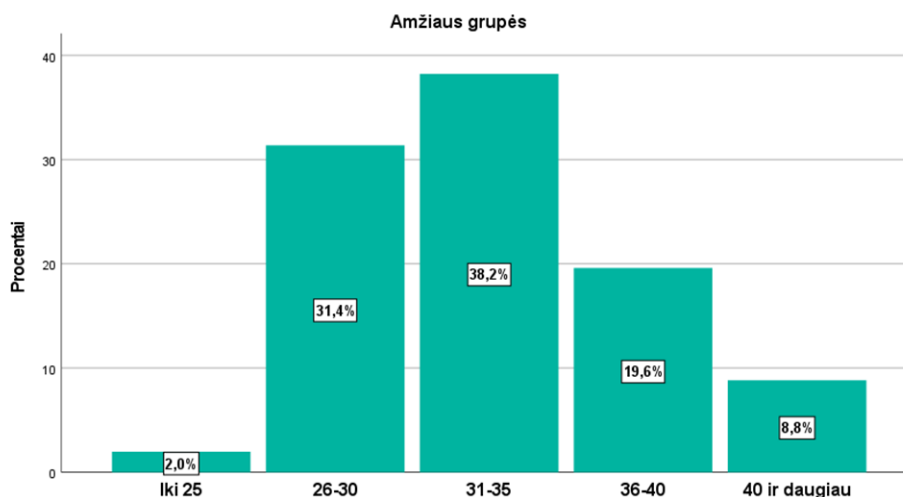
2. Tyrimo duomenų analizė

Viso tyrime dalyvavo 103 respondentai. Pirmiausia svarbu apžvelgti kaip respondentai pasiskirstė pagal demografinius duomenis: lytį, amžių, šeimyninę padėtį, kilmės šalį ir šalį kurioje dirba. Tyrime dalyvavo 60,2% moterų, 38,8% vyrų, 1% apklaustųjų savo lyties nurodyti nenorėjo (žr. 9 pav.) Taigi, apklausoje dalyvavo daugiau moterų, nei vyrų.



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Kitas svarbus respondentų pasiskirstymas yra jų amžius. Buvo nustatytos penkios amžiaus grupės: iki 25 metų, 26-30, 31-35, 36-40 ir 40 ir daugiau metų (žr. 10 pav.). Daugiausiai tyrime dalyvavo asmenų kurių amžius buvo nuo 31 iki 35 metų (38,2%). Taip pat nemažai dalyvavo asmenų, kurių amžius nuo 26 iki 30 metų (31,4%). Kiek mažiau apklaustųjų buvo nuo 36 iki 40 metų (19,6%). Labai nedaug dalyvių, kuriems virš 40 metų (8,8%), o mažiausias procentas buvo iki 25 metų (2%). Vienas asmuo savo amžiaus nenurodė.



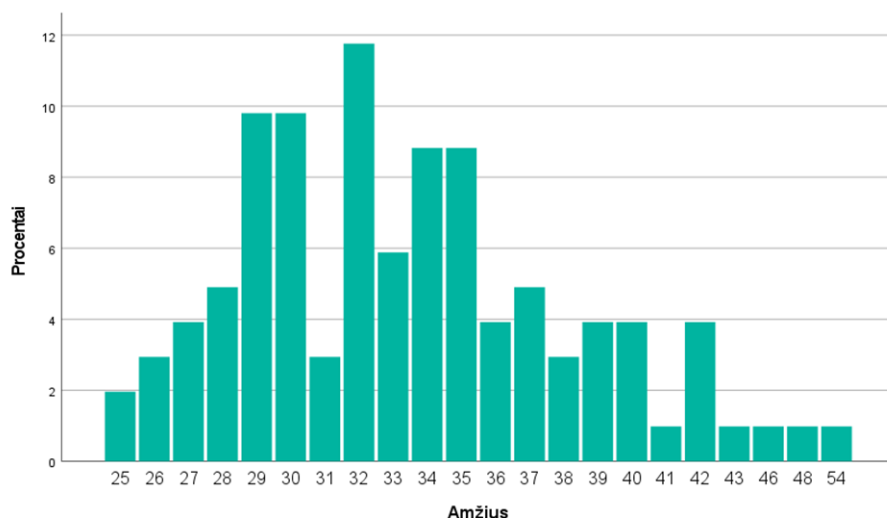
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes

Pagal respondentų atsakymus buvo apskaičiuotas aritmetinis amžiaus vidurkis (*mean*), vidutinis respondentų amžius buvo 33,54 metai. Taip pat buvo rasta respondentų mediana (*median*) arba kitaip vadinama vidurinioji reikšmė, kuri yra 33 metai. Dažniausiai pasikartojanti reikšmė (*mode*) buvo 32 metai. Standartinis nuokrypis (*standard deviation*) – 5,16. Sklaidos plotis (*range*) – 29. Minimalus respondentų amžius (*minimum*) buvo 25 metai, o didžiausias (*maximum*) – 54 (žr. 7 lentelę).

	Atsakymai	102
	Trūksta informacijos	1
Vidutinė reikšmė (<i>mean</i>)		33,54
Vidurinioji reikšmė (<i>median</i>)		33
Dažniausiai pasikartojanti reikšmė (<i>mode</i>)		32
Standartinis nuokrypis (<i>std. deviation</i>)		5,16
Sklaidos plotis (<i>range</i>)		29
Minimalus amžius (<i>minimum</i>)		25
Didžiausias amžius (<i>maximum</i>)		54

7 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

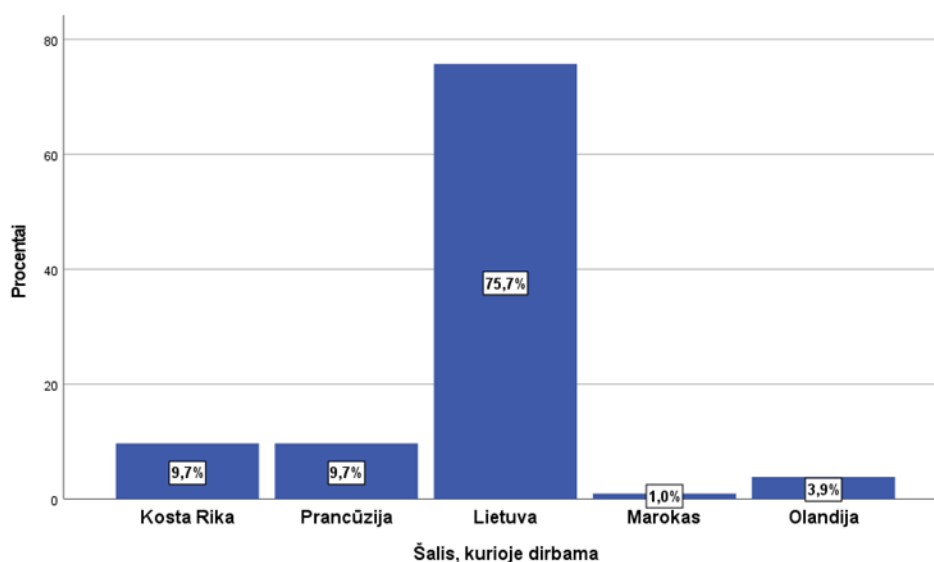
Detalus visų respondentų pasiskirstymas procentais pagal jų amžių pavaizduotas kitame paveiksle (žr. 11 pav.).



11 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Kitas demografinis kriterijus, pagal kurį pasiskirsto respondentai – kilmės šalis. Kaip ir tikėtasi, daugelio respondentų (58,3%) kilmės šalis – Lietuva. Nedidelė dalis respondentų yra kilę iš Prancūzijos (12,6%), taip pat Kosta Rikos (7,8%), Olandijos (4,9%), Italijos (2,9%) ir kt. šalių. 1% respondentų savo kilmės šalies nenurodė (žr. 15 pav). Įdomu pastebėti, kad vis tiek didelė dalis respondentų yra ne lietuviai, nors dirba Lietuvoje.

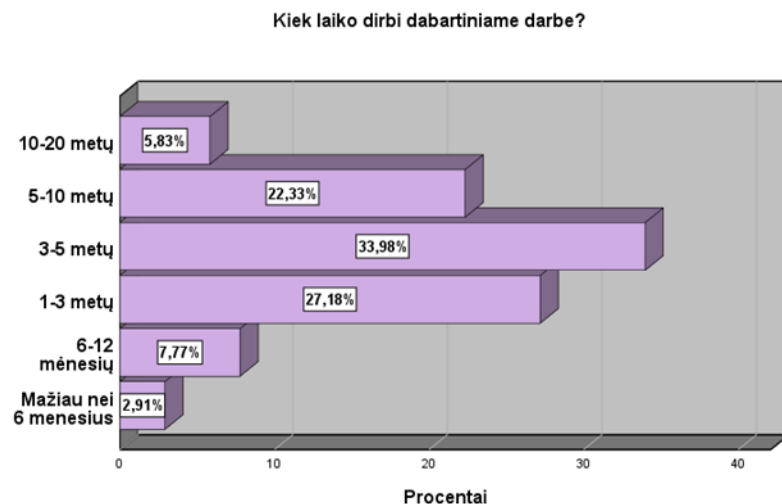
Taip pat respondentai buvo paklausti kokioje šalyje jie dirba. Didžioji dalis taip pat dirba Lietuvoje (75,7%). Respondentų dirbančių Kosta Rikoje ir Prancūzijoje dalis buvo vienoda (9,7%). Maža dalis atsakiusiųjų dirba Olandijoje (3,9%) ir mažiausia jų dalis Maroke (1%) (žr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal šalį, kurioje dirba

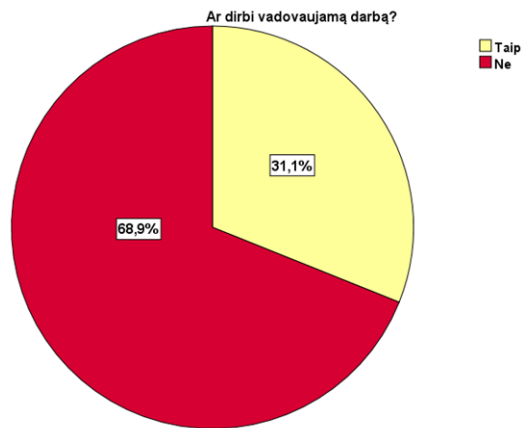
Respondentams buvo užduotas klausimas apie jų gyvenamą padėtį. Daugelis jų atsakė, kad gyvena su partneriu ir neturi vaikų (37,9%). Nemaža dalis respondentų gyvena vieni (26,2%), šiek tiek mažiau atsakiusiųjų nurodė, kad gyvena su partneriu ir vaikais (22,3%). Nedidelė dalis nurodė, kad gyvena su tėvais (5,8%), taip pat su išplėstine šeima (kelios kartos po vienu stogu) (4,9%). Labai maža dalis nuomojasi būstą su draugais (1%) ar nenorėjo atsakyti į pateiktą klausimą (1,9%). Taigi galima pastebėti, kad pakankamai nedidelė dalis respondentų turi vaikų.

Kita klausimyno grupė buvo skirta išsiaiškinti asmenų darbo specifikos skirtumus pasirinktoje organizacijoje. Pirmas užduotas klausimas buvo išsiaiškinti kiek laiko darbuotojai dirba kompanijoje. Daugelis respondentų (33,98%) įmonėje dirba nuo 3 iki 5 metų, nemažai atsakiusių asmenų (27,18%) dirba 1-3 metus, šiek tiek mažesnė dalis (22,33%) 5-10 metų. 6-12 mėnesių dirbančiųjų sudarė nedidelį procentą (7,77%). 10-20 metų dirbantys taip pat sudaro nedidelę dalį respondentų (5,83%), o mažiausia dalis jų tarpe (2,91%) kompanijoje dirba iki 6 mėnesių (žr.13 pav.). Pagal pateiktus atsakymus galima teigti, kad daugelio respondentų darbo stažas įmonėje yra vidutinio ilgumo nuo 1 iki 10 metų.



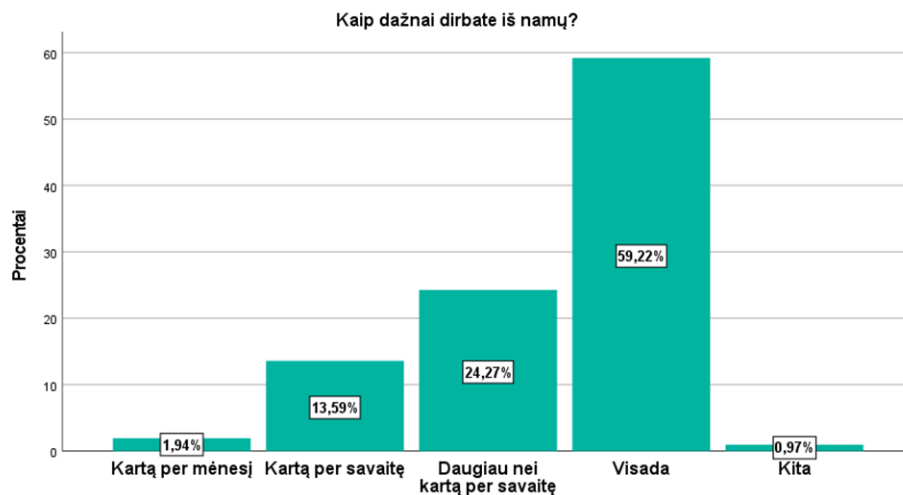
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo stažą

Taip pat respondentai buvo paklausti apie savo darbo pobūdį, t.y. jie dirba vadovaujamą darbą. Didžioji dalis jų (68,9%) dirba nevadovaujamą darbą, apie trečdalis asmenų dirba vadovaujamą darbą (31,1%) (žr.14 pav.).



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo pobūdį

Nuo COVID-19 pandemijos pradžios daug įmonių buvo priverstos dirbti tik nuotoliniu būdu, todėl buvo svarbu išsiaiškinti kokia dalis respondentų dirba nuotoliniu būdu tiriamoje įmonėje ir koku dažnumu. Daugiau negu pusė respondentų (59,22%) atsakė, kad jie visada dirba iš namų. Apie ketvirtadalis atsakiusiųjų (24,27%) nurodė, kad namuose dirba daugiau negu kartą per savaitę. Kiek mažiau tyrimo dalyvių (13,59%) atsakė, kad namuose dirba kartą per savaitę, labai mažas asmenų skaičius (1,94%) nuotoliniu būdu dirba kartą per mėnesį. Mažiausia dalis (0,97%) pasirinko variantą „Kita“, komentare nurodant „Aš galiu nuspręsti kada noriu dirbti namuose ar biure.“. Iš šio atsakymo nebuvo aišku, kaip dažnai asmuo dirba namuose. Svarbu akcentuoti, kad nė vienas respondentas nepasirinko atsakymo varianto, kad jie nedirba iš namų niekada (žr. 15 pav.).



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbą nuotoliniu būdu

Kitas klausimas užduotas darbuotojams buvo pateiktas išsiaiškinti kiek dienų per mėnesį jiems reikia dirbti viršvalandžius. Įdomu pastebėti, kad didelė dalis respondentų nurodė, kad nedirba viršvalandžių (44,1%). O tie, kurie dirba viršvalandžius, daugiausia dirba dvi dienas per mėnesį papildomai (14,7%). Kiek mažiau asmenų dirba tris dienas per mėnesį (10,8%), keturias dienas dirbantys papildomai respondentai taip pat sudarė nedidelį procentą (8,8%), dirbantys vieną dieną ir penkias atitiko tą pačią imties dalį (7,8%), o daugiausiai dienų dirbantys papildomai (po šešias, septynias ar aštuonias) sudarė mažiausią procentą (2%). Svarbu pastebėti, kad nors ir didžiausia dalis respondentų viršvalandžių nedirba, visgi daugiau negu pusė jų nurodė, kad kas mėnesį jie dirba papildomai.

Norint sužinoti kiek vidutiniškai apklaustieji dirba viršvalandžius buvo apskaičiuotas dirbamų viršvalandžių įmonėje vidurkis (*mean*) – 1,85, vidurinioji reikšmė (*median*) – 1 ir dažniausiai pasikartojanti reikšmė (*mode*) – 0. Taigi vidutiniškai visi respondentai dirba viršvalandžius 1,85 val. (žr. 8 lentelę).

	Atsakymai	102
	Trūksta informacijos	1
	Vidutinė reikšmė (<i>mean</i>)	1,85
	Vidurinioji reikšmė (<i>median</i>)	1,00
	Dažniausiai pasikartojanti reikšmė (<i>mode</i>)	0

8 lentelė. Respondentų viršvalandžiai

Kuo geriau bandant suprasti kiekvieno darbuotojo darbo specifiką bei su juo susijusias sąlygas, jiems buvo užduotas klausimas koks jų darbo grafikas. Daugiau nei pusė apklaustųjų nurodė, kad jų darbo grafikas yra fiksuotas (54,4%). Nemažos dalies (39,8%) respondentų darbo grafikas yra laisvas ir labai maža dalis (5,8%) dirba pamaininį darbą. Taip pat kompanijoje dirbantys asmenys buvo paklausti kaip dažnai jie gali keisti savo darbo pradžios ir pabaigos laiką, tai yra ar jiems prireikus savo darbo laiką jie gali pritaikyti pagal savo poreikius. Daugelis atsakiusiųjų (55,3%) įvardijo, kad jie laisvi keisti savo darbo grafiką labai dažnai. Apie trečdalis tyrimo dalyvių (33%) kartais gali pakeisti savo darbo grafiką. Labai mažas procentas (7,8%) nurodė, kad savo darbo laiką keisti gali retai. Ir mažiausia dalis respondentų (3,9%) sakė, kad negali keisti savo darbo pradžios ir pabaigos laiko. Galime daryti prielaidą, kad daugelis tyrimo dalyvių, nors ir dirba pagal fiksuotą darbo grafiką, yra laisvi jį keisti pagal savo poreikius.

Be to tyrimo dalyviams buvo užduotas klausimas kaip sudėtinga jų vertinimu yra pasiimti laisvo laiko nuo darbo jų asmeniniam ar šeimos reikalams. Beveik visi respondentai mano, kad tai nėra sunku, 40,78% nurodydami, kad tai visiškai nesunku ir toks pats procentas teigdami, kad nelabai sunku. Nedidelė dalis (17,48%) nurodė, kad pasiimti laisvo laiko nuo darbo įmonėje kažkiek sunku. Ir tik itin maža dalis (0,97%) nurodė, kad tai padaryti yra labai sunku. Papildomai respondentai turėjo nurodyti kiek vidutiniškai

valandų po įprastos darbo dienos turi poilsiui ar veiklai, kuria gali mėgautis. Didžiausias procentas (28,4%) teigia, kad turi 2val. poilsiui, kiek mažiau (22,5%) pažymėjo 3val. Dar mažiau respondentų (13,7%) teigimu jie gali skirti 4val. poilsiui ar kitoms veikloms po darbo, kiek daugiau nei dešimtadalis (11,8%) nurodė 5val. Visai maža tyrimo dalyvių dalis (4,9%) teigia skiriantys 6val. poilsiui ar kitoms veikloms. Ir po labai mažą procentą apklaustųjų (1%) nurodė 0, 7, 10, 11 arba 12 valandų. Kadangi respondentai pasirinko daug skirtingų atsakymų, buvo apskaičiuotas laisvo laiko vidurkis (*mean*) – 3,21, taip pat vidurinioji reikšmė (*median*) – 3 ir dažniausiai pasikartojanti reikšmė (*mode*) – 2. Taigi vidutiniškai visi respondentai ilsisi 3,21 val. (žr. 9 lentelę).

	Atsakymai	102
	Trūksta informacijos	1
Vidutinė reikšmė (<i>mean</i>)		3,21
Vidurinioji reikšmė (<i>median</i>)		3
Dažniausiai pasikartojanti reikšmė (<i>mode</i>)		2

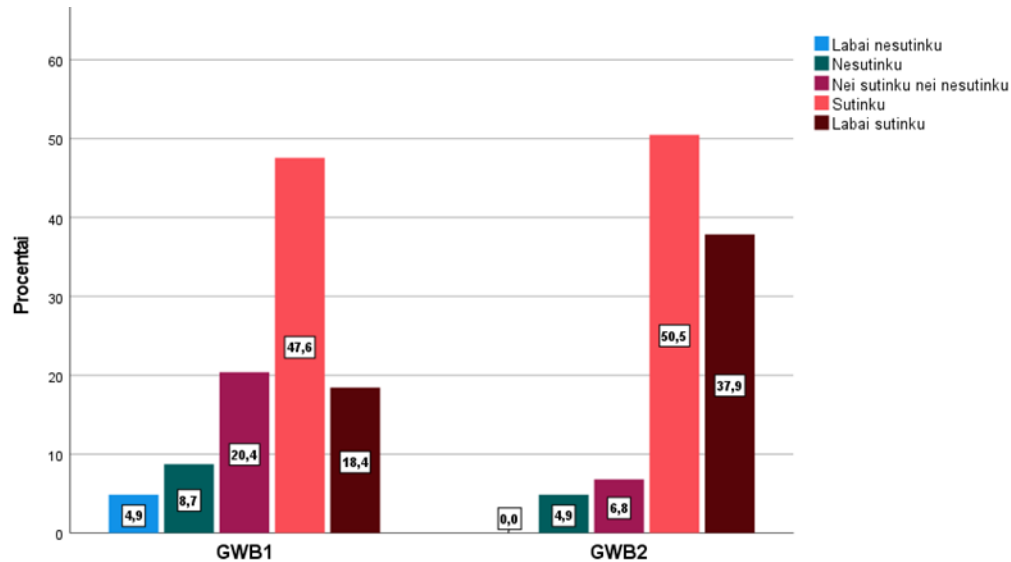
9 lentelė. Respondentų laisvo laiko duomenys

Kaip buvo aprašyta teorinėje dalyje, S.A. Easton ir D.L.Van Laar²⁵¹ sukūrė vadovą darbinio gyvenimo kokybės išmatavimui. Darbinio gyvenimo kokybės modelis, matuojamas pagal darbinio gyvenimo kokybės (WRQoL) skalę apima šešių faktorių struktūrą: **bendra gerovė** (*General Well-Being - GWB*), **darbo ir asmeninio gyvenimo balansas** (*Home-Work Interface - HWT*), **pasitenkinimas darbu ir karjera** (*Job and Career Satisfaction - JCS*), **kontrolė darbe** (*Control at Work - CAW*), **darbo sąlygos** (*Working Conditions - WCS*) ir **stresas darbe** (*Stress at Work - SAW*). Remiantis jų pasiūlytomis darbinio gyvenimo kokybės dimensijomis, kiekvienai iš jų buvo sudaryti teiginiai, kuriuos respondentai turėjo įvertinti pagal Likerto skalę.

Pirmajam veiksmui, bendrai gerovei (GWB) įvertinti buvo pateikti du teiginiai: 1. *Aš jaučiuosi patenkintas savo psichine sveikata* (GWB1); 2. *Aš esu patenkintas savo gyvenimu* (GWB2). Vertindami pirmąjį teiginį daugelis respondentų (47,6%) nurodė, kad sutinka, kiek mažiau tyrimo dalyvių (20,4%) atsakė, kad nei sutinka, nei nesutinka, dar mažesnė dalis (18,4%) tvirtino, kad labai sutinka. Labai nedidelė tiriamųjų dalis (8,7%) nesutiko su mintimi, o mažiausias respondentų procentas (4,9%) labai nesutiko su teiginiu, kad jaučiasi patenkinti savo psichine sveikata. Su antruoju bendrą asmenų savijautą vertinančiu

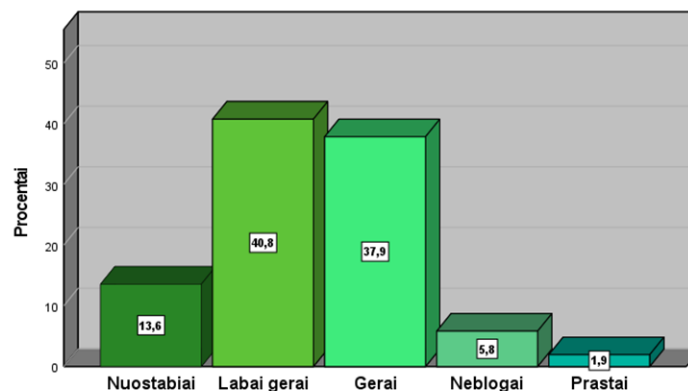
²⁵¹ Easton ir Van Laar, *supra note*, 40: 12.

teiginiu sutiko daugiau negu pusė respondentų (50,5%), taip pat daugiau nei trečdalis (37,9%) teigė, kad labai sutinka. Maža dalis (6,8%) teigė, kad nei sutinka, nei nesutinka, mažiausia dalis (4,9%) tvirtino, kad nesutinka. Įdomu pastebėti, kad vertinant antrąjį teiginį nė vienas respondentas nepasirinko variantą „Labai nesutinku“ (žr. 16 pav.).



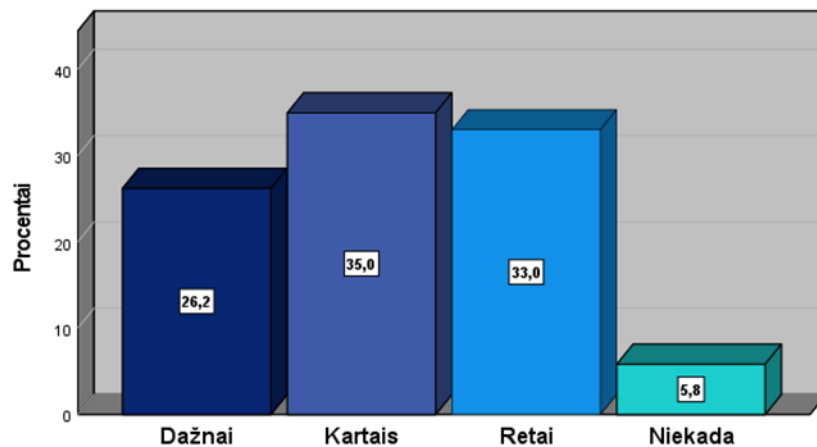
16 pav. Darbinio gyvenimo kokybės bendros gerovės veiksnys

Taip pat du papildomi klausimai buvo skirti darbuotojų sveikatos vertinimui. Respondentai turėjo įvertinti savo sveikatą pagal pateiktus variantus. Daugelis jų (40,8%) savo sveikatą vertino labai gerai, nemaža dalis (37,9%) gerai, kiek mažiau (13,6%) įvertino nuostabiai, maža dalis (5,8%) neblogai ir likusi dalis (1,9%) prastai (žr. 17 pav.).



17 pav. Darbuotojų sveikatos vertinimas

Taip pat tyrimo dalyviai buvo paprašyti nurodyti kaip dažnai jie turėjo sunkumų užmigti ar miegoti. Daugiau nei trečdalis (35%) nurodė, kad kartais, kiek mažiau (33%) atsakė, kad retai. Daugiau nei ketvirtadalis (26,2%) tvirtino, kad dažnai ir maža dalis (5,8%), kad niekada (žr. 18 pav.). Galima daryti prielaidą, kad didžioji dalis respondentų savo miego sutrikimus vertina gerai ar labai gerai ir tik nedidelis procentas vertina prastai.

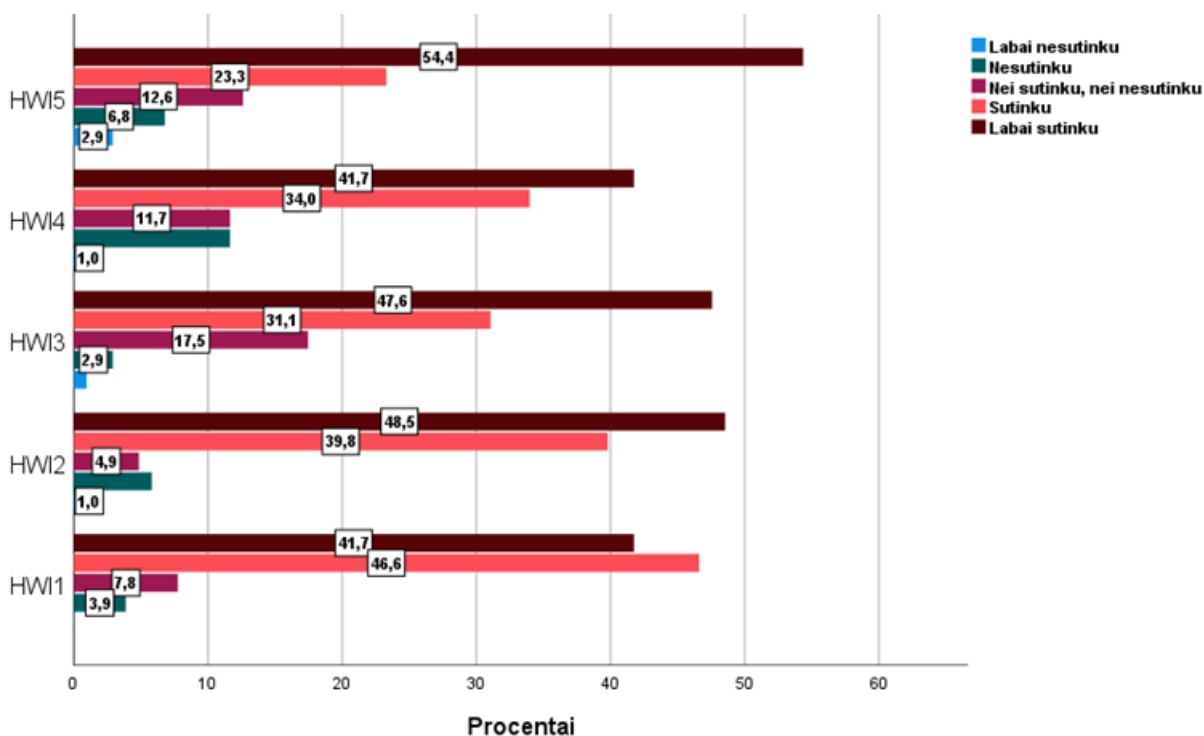


18 pav. Darbuotojų miego sutrikimai per paskutinius 12 mėn.

Antrasis darbinio gyvenimo kokybės veiksnys, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (HWI), buvo tikrinamais sekančiais teiginiais: 1. *Mano darbdavys suteikia man tinkamas sąlygas ir lankstumą, kad galėčiau dirbti su savo šeimos gyvenimu* (HWI1); 2. *Mano dabartinės darbo valandos / modeliai atitinka mano asmenines aplinkybes* (HWI2); 3. *Dirbant nuotoliniu būdu man lengviau suderinti darbą ir namų gyvenimą* (HWI3); 4. *Mano tiesioginis vadovas aktyviai propaguoja lanksčias darbo valandas / modelius* (HWI4); 5. *Manau, kad 4 dienų darbo savaitė būtų naudinga mano darbo vietai* (HWI5).

Pirmasis teiginys vertino ar darbdavys suteikia tinkamas sąlygas ir lankstumą jų darbo sąlygoms. Daugelis dalyvių (46,6%) pasirinko, kad sutinka, panaši dalis (41,7%) teigė labai sutinkantys. Maža dalis (7,8%) neturėjo nuomonės, o mažiausia dalis (3,9%) tvirtino, kad nesutinka. Nė vienas asmuo nepasirinko „Labai nesutinku“ varianto. Vertindami ar dabartinės darbo valandos ir modeliai atitinka jų aplinkybes daugelis respondentų (48,5%) labai sutiko su mintimi, daugiau nei trečdalis (39,8%) taip pat teigė, kad sutinka. Nedidelė dalis (4,9%) buvo abejingi, maža dalis (5,8%) teigė, kad nesutinka ir vienas procentas dalyvių (1%) nurodė, kad labai nesutinka. Sekantis teiginys buvo skirtas suprasti ar respondentai mano, kad nuotolinis darbas padeda lengviau rasti balanso pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Iš atsakymų galima matyti, kad dauguma respondentų pasirinko, kad labai sutinka su šia mintimi (47,6%) arba sutinka

(31,1%). Mažesnę tiriamųjų dalis (17,5%) teigė, kad nei sutinka, nei nesutinka, o itin maža dalis (2,9%) teigė kad nesutinka, ir mažiausia dalis (1%) labai nesutiko. Su kitu teiginiu labai sutiko didžioji dalis asmenų (41,7%), kiek daugiau nei trečdalis (34%) sutiko. Nedidelis tyrimo dalyvių procentas (11,7%) nei sutiko, nei nesutiko, vienodas procentas asmenų nesutiko. O mažiausias procentas (1%) labai nesutiko, kad jų vadovas propaguoja lanksčias darbo valandas. Daugelis tyrimo dalyvių (54,4%) vertindami paskutinį teiginį pasirinko, kad labai sutinka. Kiek mažiau (23,3%) pasirinko sutinka. Nedidelė imties dalis (12,6%) nei sutiko, nei sutiko. Labai maža dalis (6,8%) nesutiko su pateiktu teiginiu ir mažiausia dalis (2,9%) labai nesutiko. Apžvelgus teiginius susijusius su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, galima teigti, kad beveik visi respondentai vertina, kad jiems pavyksta atrasti gerą darbo ir asmeninio gyvenimo balanso dirbant šioje įmonėje (žr. 19 pav.).

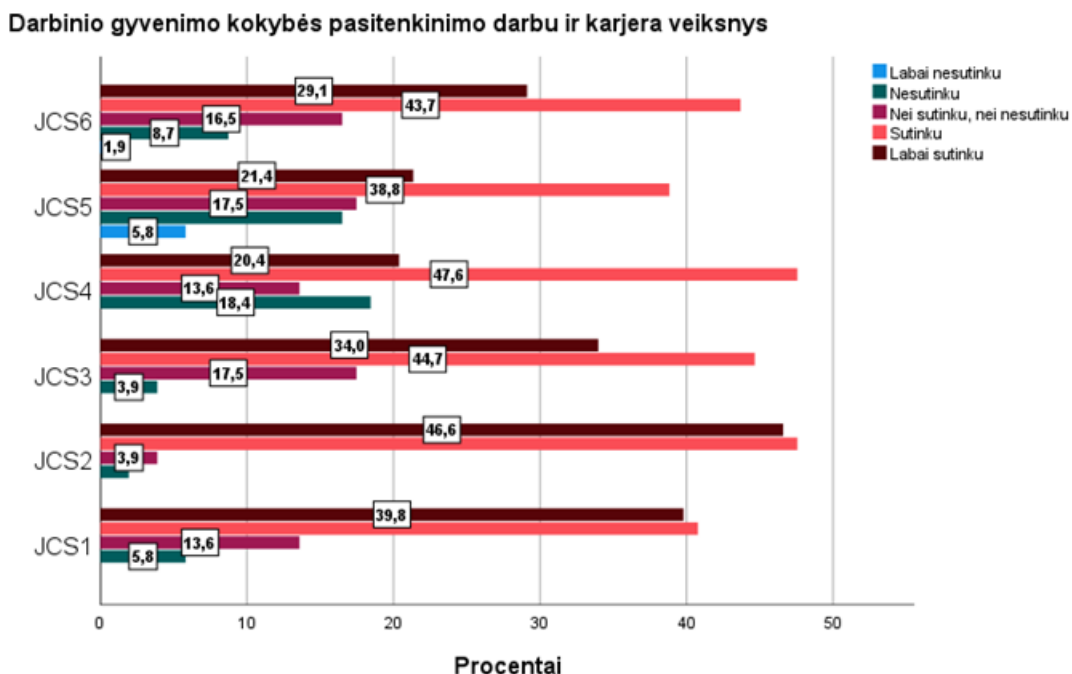


19 pav. Darbinio gyvenimo kokybės darbo ir asmeninio gyvenimo balanso veiksnys

Du papildomi klausimai buvo skirti respondentų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso įvertinimui. Vienas klausimas vertino darbo-šeimų konflikto tikimybę, kur respondentai turėjo nurodyti kaip dažnai darbo užklauskos trukdo jų šeimos gyvenimui. Didelė dalis tyrimo dalyvių (42,7%) nurodė, kad kartais darbo užklauskos trukdo jų šeimos gyvenimui, apie trečdalis (31,1%) nurodė, kad tai būna retai. Ir kiek mažiau

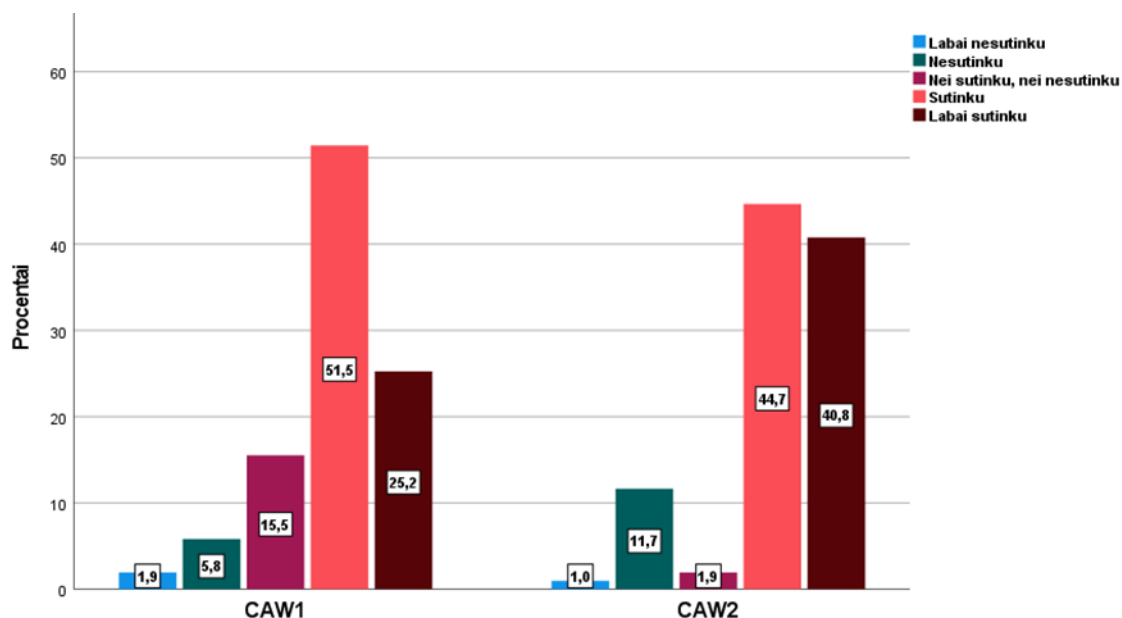
atsakiusiųjų (25,2%) teigė, kad niekada. Tik labai mažas procentas (1%) įvardijo, kad darbo užklauso jiems trukdo dažnai. Kitas klausimas vertino šeimos-darbo konflikto galimybę apklaustųjų atveju. Daugelis (38,8%) tikino, kad šeimos užklauso darbui trukdo retai, kiek mažiau respondentų (34%) tvirtino, kad niekada. Asmenys atsakė, kad šeima trukdo jų darbui kartais sudarė kiek daugiau nei ketvirtadalį (26,2%), o tie kuriems trukdo dažnai mažiausią dalį (1%). Galima daryti prielaidą, kad daugelio respondentų nuomone darbas trukdo labiau jų darbo-asmeninio gyvenimo balansui, tuo tarpu šeima – rečiau.

Pasitenkinimas darbu ir karjera (JCS) buvo vertinamas pagal šiuos teiginius: 1. *Esu skatinamas (-a) ugdyti naujus įgūdžius* (JCS1); 2. *Savo darbe aš tiksliai žinau, ko iš manęs tikimasi* (JCS2); 3. *Mano darbas leidžia panaudoti mano turimus įgūdžius ir gebėjimus* (JCS3); 4. *Darbo pripažinimo sistema ir išmokos yra geros* (JCS4); 5. *Esu patenkintas(-a) čia man siūlomomis karjeros galimybėmis* (JCS5); 6. *Esu patenkintas (-a) mokymais, kuriuos gaunu, kad galėčiau atlikti savo dabartinį darbą* (JCS6). Daugelis dalyvių (41%) sutiko su pirmuoju teiginiu, panašus procentas (39,8%) labai sutiko. Antrąjį teiginį vertindami labai sutiko didžioji respondentų dauguma (47,5%), panaši dalis (46,6%) sutiko. Paklausti ar sutinka, kad darbas leidžia jiems panaudoti turimus įgūdžius ir gebėjimus, dauguma respondentų (44,7%) atsakė, kad sutinka, kiek daugiau nei trečdalis (34%) teigė, kad labai sutinka. Vertindami ar darbo pripažinimo sistema ir išmokos yra geros, didžioji dalis respondentų (47,6%) nurodė, kad sutinka, mažesnė dalis (20,4%) labai sutiko. Su teiginiu, kad yra patenkinti karjeros galimybėmis, sutiko daugiau nei trečdalis respondentų (38,8%), labai sutiko šiek tiek mažiau (21,4%). Paskutinį teiginį respondentai vertino labai panašiai, didžiausia dalis (43,7%) teigė, kad sutinka, kiek mažesnė dalis (29,1%) labai sutiko su pateiktu teiginiu (žr. 20 pav.).



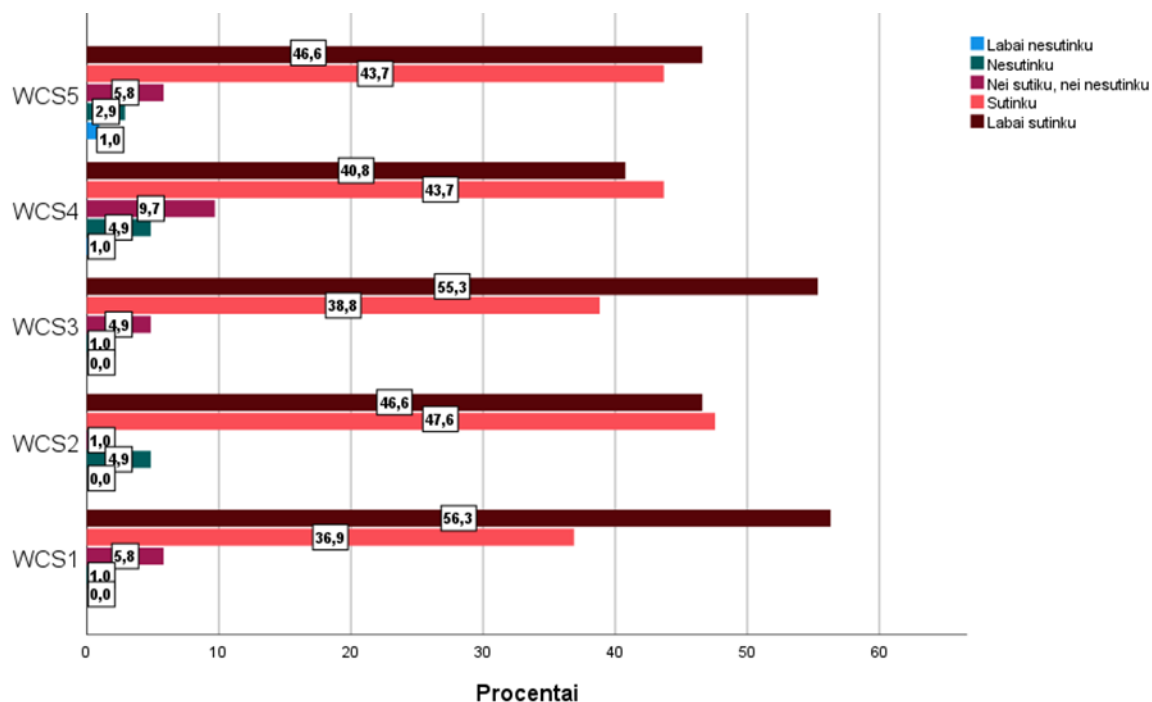
20 pav. Darbinio gyvenimo kokybės pasitenkinimo darbu ir karjera veiksnys

Kontrolės darbe faktorius (CAW) buvo vertinamas pagal šiuos teiginius: 1. *Jaučiuosi galintis išsakyti nuomonę ir daryti įtaką pokyčiams savo darbo srityje* (CAW1); 2. *Man suteikta didelė laisvė apsispręsti, kaip atlikti savo darbą* (CAW2). Daugiau nei pusė respondentų (51,5%) sutiko su pirmuoju teiginiu, ketvirtadalis tyrimo dalyvių (25,2%) nurodė, kad labai sutinka. Nedidelė dalis respondentų (15,5%) neturėjo aiškos nuomonės, maža dalis (5,8%) nurodė, kad nesutinka. Didelė respondentų dalis (44,7%) taip pat sutiko su antruoju teiginiu, panaši imties dalis (40,8%) labai sutiko su teiginiu. Nedidelė dalis (11,7%) nesutiko. Galima teigti, kad kontrolės darbe faktorių daugelis asmenų taip pat vertino palankiai (žr. 21 pav.).



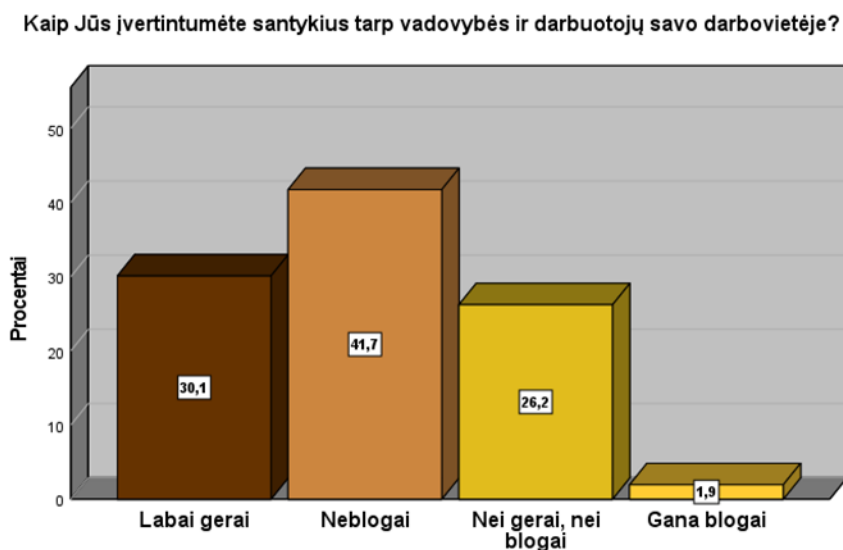
21 pav. Darbinio gyvenimo kokybės kontrolės darbe veiksnys

Kitas tyrimo metu vertintas svarbus darbinio gyvenimo kokybės veiksnys – darbo sąlygos (WCS). Šiam faktoriui įvertinti respondentai turėjo pateikti savo nuomonę šiais klausimais: 1. *Vietoje, kur dirbu, su manimi elgiasi pagarbiai* (WCS1); 2. *Mano darbdavys suteikia man tai, ko man reikia, kad galėčiau efektyviai atlikti savo darbą* (WCS2); 3. *Darbuotojų sauga yra didelis vadovybės prioritetas ten, kur aš dirbu* (WCS3); 4. *Gaunu pakankamai pagalbos ir paramos, kad galėčiau atlikti darbą* (WCS4); 5. *Turiu tinkamą įrangą kasdieniniam darbui atlikti* (WCS5). Vertindami pagarbos aspektą daugelis respondentų (56,3%) nurodė, kad labai sutinka, kad su jais elgiamasi pagarbiai darbovietėje. Kiek daugiau nei trečdalis (36,9%) pasirinko, kad sutinka, labai maža dalis (5,8%) neturėjo aiškos nuomonės. Antrajam teiginiui didelė dalis (47,6%) pritarė pasirinkę variantą “Sutinku”, nemaža dalis (46,6%) labai pritarė, maža dalis (4,9%) nepritarė. Su trečiuoju teiginiu daugiau negu pusė respondentų (55,3%) labai sutiko, nemažai sutiko (38,8%), maža dalis (4,9%) nei sutiko, nei nesutiko. Vertindami ketvirtą teiginį didelė dalis tyrimo dalyvių (43,7%) sutiko, panaši dalis (40,8%) labai sutiko. Mažas procentas (9,7%) neturėjo nuomonės ir maža imties dalis (4,9%) nesutiko. Respondentai turėjo įvertinti ar jų vertinimu jie turi tinkamą įrangą kasdienio darbo atlikimui. Didžioji dalis (46,6%) labai sutiko su patektu teiginiu ir panaši respondentų dalis (43,7%) sutiko (žr. 22 pav). Išanalizavus šio faktoriaus vertinimą, galima daryti išvadą, kad daugelis respondentų savo darbo sąlygas vertina labai gerai arba gerai.



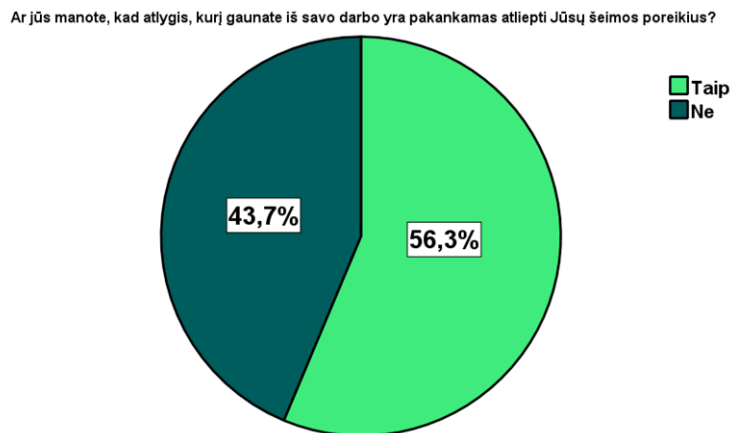
22 pav. Darbinio gyvenimo kokybės darbo sąlygų veiksnys

Norint suprasti darbuotojų pasitenkinimą darbo sąlygomis darbuotojai buvo paprašyti įvertinti darbuotojų ir vadovybės santykius. Daugelis vertino juos neblogai (41,7%) arba labai gerai (30,1%). Kiek daugiau nei ketvirtadalis (26,2%) nevertino nei gerai, nei blogai (žr. 23 pav.).



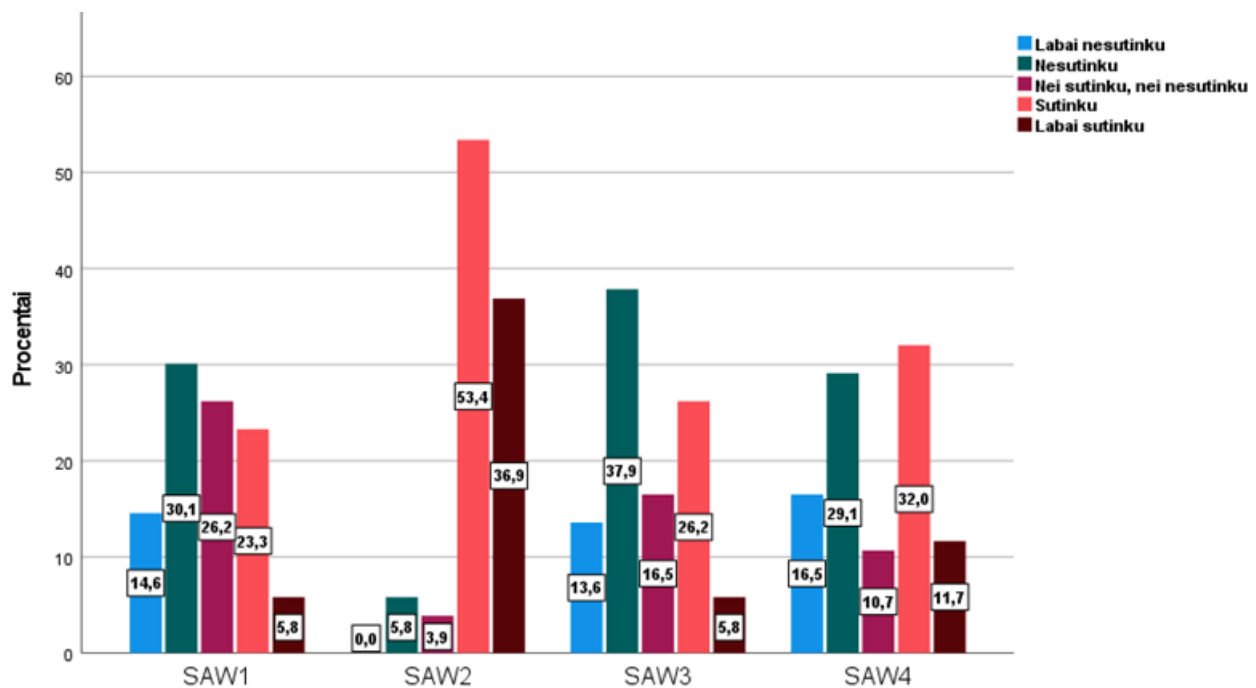
23 pav. Darbuotojų ir vadovybės santykių vertinimas

Be to, visi respondentai turėjo atsakyti ar jų vertinimu jų gaunamas atlygis už darbą atitinka jų poreikius. Daugiau negu pusė (56,3%) atsakė taip, tačiau, pabrėžtina, kad nemaža dalis (43,7%) mano, kad ne (žr. 24 pav.).



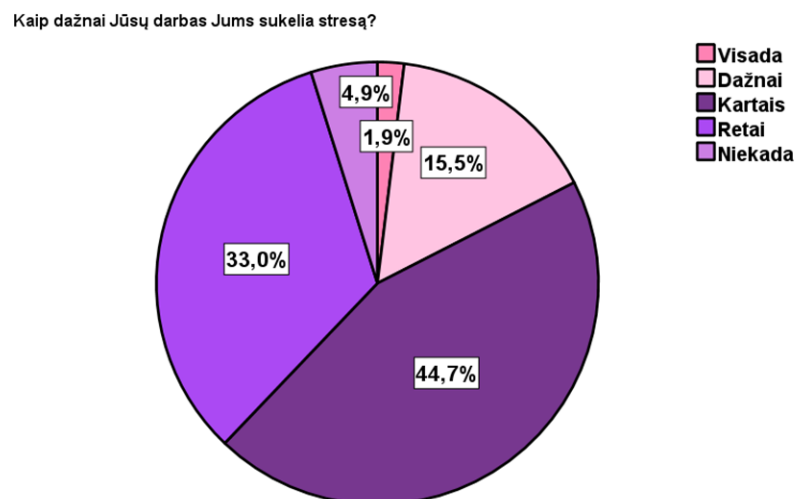
24 pav. Darbuotojų gaunamo atlygio vertinimas

Dar vienas išskirtų darbinio gyvenimo kokybės dimensijų – stresas darbe (SAW). Faktoriaus analizei buvo pateikti šie teiginiai: 1. *Darbe dažnai jaučiu spaudimą* (SAW1) 2. *Turiu pakankamai laiko darbui atlikti* (SAW2); 3. *Darbe dažnai jaučiu per didelį stresą* (SAW3); 4. *Išėjęs iš darbo nuolat nerimauju dėl darbo problemų* (SAW4). Pirmasis teiginys buvo suformuotas iš neigiamos perspektyvos, daugelis respondentų teigė, kad su teiginiu nesutinka (30,1%). Vos mažiau tyrimo dalyvių (26,2%) svarios nuomonės neturėjo, bet taip pat nemaža dalis respondentų (23,3%) sutiko su teiginiu, kad darbe jaučia spaudimą. Su antru teiginiu sutiko daugiau nei pusė asmenų (53,4%), daugiau nei trečdalis (36,9%) labai sutiko. Respondentai paklausti ar darbe jaučia didelį stresą, daugelis (37,9%) nurodė, kad nesutinka. Nemaža dalis (26,2%) sutiko, kad jaučia didelį stresą. Daugelis respondentų (32%) vertindami ketvirtą teiginį nurodė, po darbo nerimauja dėl darbo problemų. Kiek mažiau respondentų (29,1%) nurodė, kad nejaučia nerimo po darbo valandų. Įdomu pastebėti, kad stresas darbe, nors ir daugelio tyrimo dalyvių vertinamas gana palankiai, tačiau iš visų darbinio gyvenimo kokybės veiksnių darbovietėje buvo įvertintas prasčiausiai (žr. 25 pav.). Taigi, galima daryti išvadą, kad hipotezė H2 *Stresas darbe yra prasčiausiai vertinamas darbinio gyvenimo kokybės faktorius* buvo patvirtinta.



25 pav. Darbinio gyvenimo kokybės streso darbe veiksnys

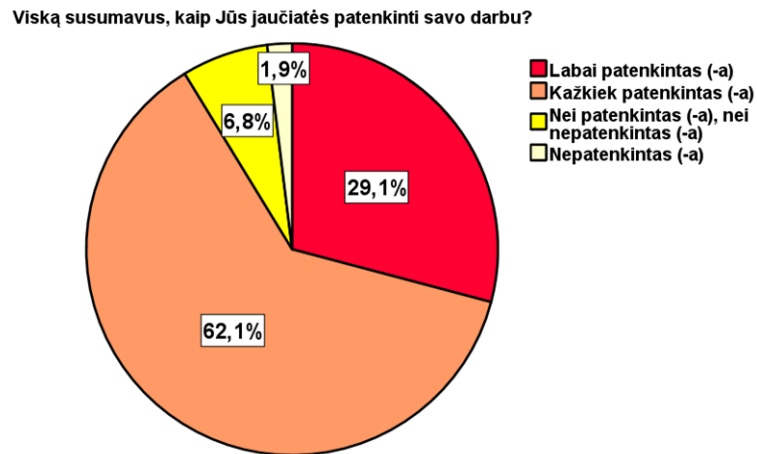
Streso darbe analizei buvo užduotas dar vienas klausimas, kuriame darbuotojai turėjo įvertinti kaip dažnai darbe jie jaučia stresą. Labai didelė dalis tyrimo dalyvių (44,7%) nurodė, kad kartais jaučia stresą, trečdalis (33%) retai, ir maža dalis (15,5%) dažnai. Galima daryti prielaidą, kad nemažai darbuotojų jaučia, kad jų darbas jiems kelia stresą (žr. 26 pav.)



26 pav. Streso dėl darbo vertinimas

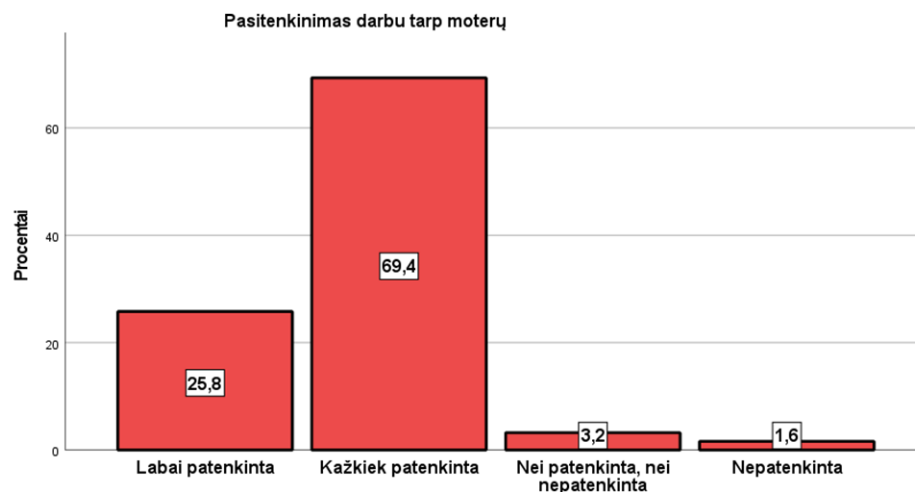
Paskutinis klausimas buvo užduotas patikrinti kaip respondentai apgalvoję ir apsvarstę daugelį klausimų vertina pasitenkinimą savo darbu. Daugiau nei pusė atsakiusiųjų (62,1%) pasitenkinimą savo

darbu vertino palankiai ir beveik trečdalis respondentų (29,1%) atsakė, kad jaučiasi labai patenkinti (žr. 27 pav.).



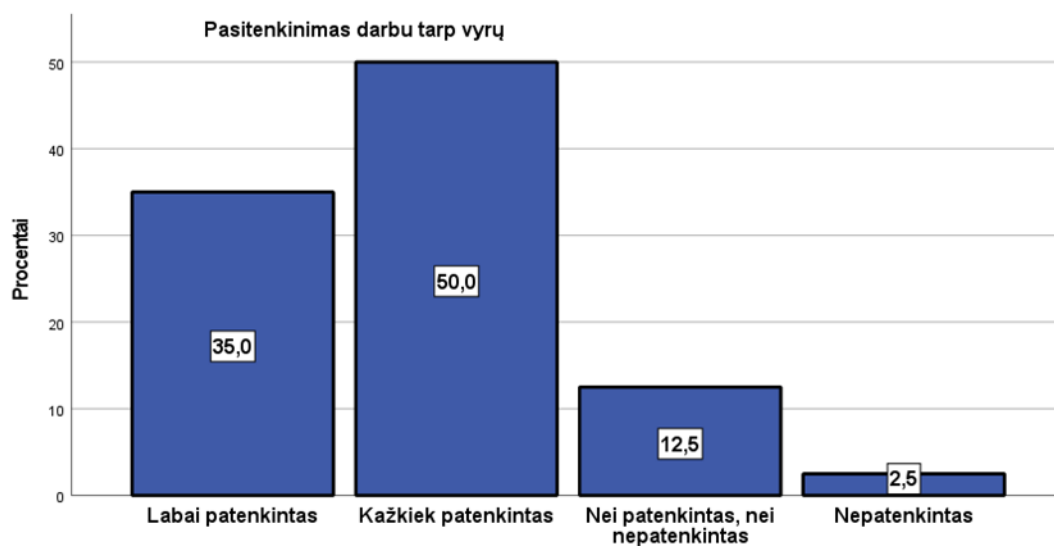
27 pav. Pasitenkinimo darbu vertinimas

Patikrinti hipotezę H1 *Tarp respondentų moterys yra labiau patenkintos savo darbu, negu vyrai* buvo atlikta lyginamoji analizė. Galima pastebėti, kad vertinant visų respondentų atsakymus, didelė dalis moterų pasirinko, kad jos kažkiek patenkintos savo darbu (41,7%), vyrai sudarė kiek mažesnę respondentų dalį (19,4%). Panaši respondentų dalis pasirinko variantą, kad yra labai patenkinti savo darbu tarp moterų (15,5%) ir vyrų (13,6%). Taip pat buvo patikrinta kaip pasitenkinimą darbu vertino respondentės moterys. Itin didelė dalis (69,4%) atsakė, kad jaučiasi kažkiek patenkintos savo darbu, kiek daugiau nei ketvirtadalis (25,8%) atsakė, kad yra labai patenkintos (žr. 28 pav.).



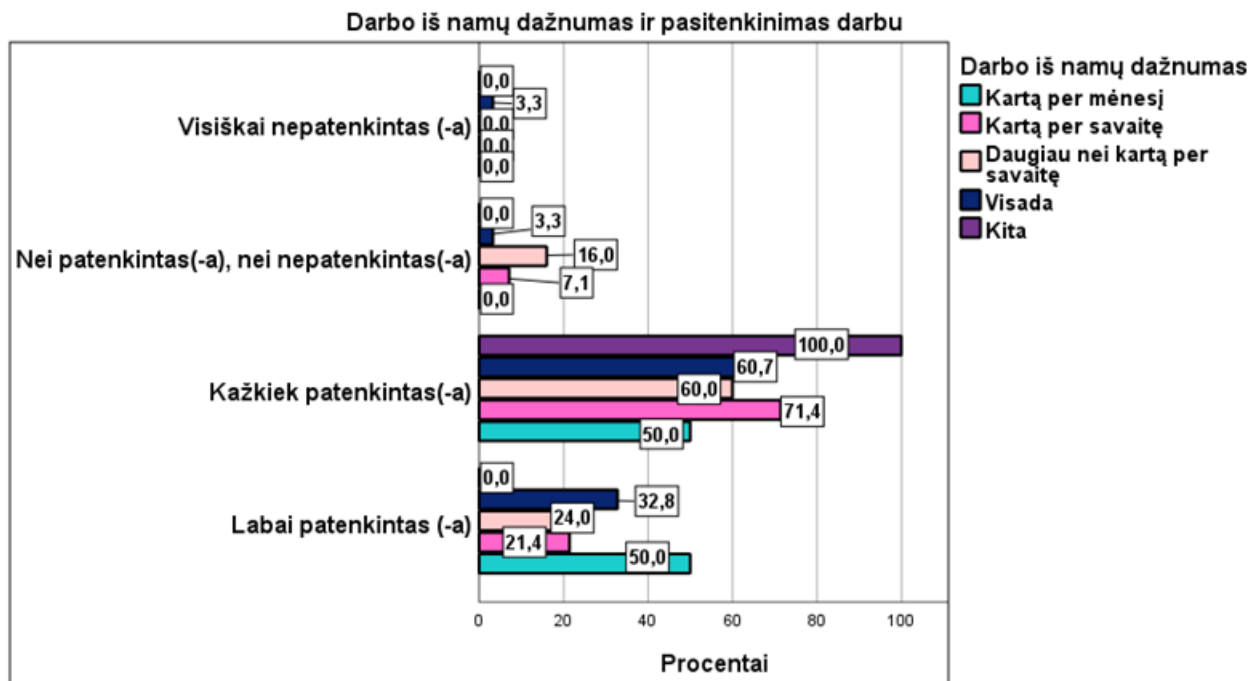
28 pav. Pasitenkinimo darbu pasiskirstymas tarp moterų

Vertinant kaip pasitenkinimą darbu vertino respondentai vyrai, kad pusė jų (50%) atsakė, kad yra kažkiek patenkinti, daugiau nei trečdalis (35%) atsakė esantys labai patenkinti. Taigi palyginus abiejų grupių respondentų atsakymus, galima paneigti hipotezę H1 *Tarp respondentų moterys yra labiau patenkintos savo darbu, negu vyrai* (žr. 29 pav.).



29 pav. Pasitenkinimo darbu pasiskirstymas tarp vyrų

Kadangi, darbas iš namų yra labai aktualus pasirinktų respondentų tarpe, buvo bandoma suprasti darbo iš namų dažnumo ir respondentų pasitenkinimo darbu sąsają. Pastebėta, kad labiausiai patenkinti respondentai buvo, kurie nurodė, kad dirba iš namų vieną kartą per mėnesį: pusė respondentų (50%) atsakė, kad yra labai patenkinti ir pusė (50%), kad kažkiek patenkinti. Tarp dirbančių kartą per savaitę iš namų taip pat buvo pastebėtas gan didelis pasitenkinimo darbu lygis. Didžioji dauguma atsakiusiųjų (71,4%) nurodė, kad jaučiasi kažkiek patenkinti, beveik visi likusieji (21,4%) atsakė, kad jaučiasi labai patenkinti. Panašiai pasiskirstė respondentų nurodžiusių, kad dirba daugiau nei kartą per savaitę atsakymai: daugiau nei pusė (60%) jaučiasi kažkiek patenkinti ir beveik ketvirtadalis (24%) labai patenkinti. Respondentai dirbantys visada iš namų taip pat pasirinko panašiai, daugiau nei pusė jų (60,7%) atsakydami, kad yra kažkiek patenkinti ir daugiau nei trečdalis (32,8%) labai patenkinti. Asmenys pasirinkę variantą “Kita” savo darbo iš namų dažnio nedetalizavo, tačiau jaučiasi kažkiek patenkinti savo darbu (žr. 30 pav.)



30 pav. Pasitenkinimas darbu ir darbo iš namų dažnumas

3. Tyrimo rezultatų aptarimas

Apibendrinant tyrimo rezultatus, svarbu peržvelgti svarbiausius pastebėjimus apie kiekvieną darbinio gyvenimo kokybės vertintą kriterijų. Pirmajam veiksniai, bendrai gerovei (GWB) įvertinti dauguma respondentų savo psichinę sveikatą vertino gerai, taip pat daugiau negu pusė tyrimo dalyvių sutiko su teiginiu, kad savo gyvenimu jaučiasi patenkinti. Taigi, galima sakyti, kad didžioji dalis respondentų savo savijautą vertina gerai. Antrasis darbinio gyvenimo kokybės veiksnys, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (HWI), buvo tikrinamais penkiais teiginiais, galima sakyti, kad su darbo ir asmeninio gyvenimo balansą vertinančiais teiginiais dauguma respondentų dažniausiai labai sutiko, nes trys teiginiai iš penkių buvo daugiausiai įvertinti pasirinkimu „Labai sutinku“. Pasitenkinimas darbu ir karjera (JCS) buvo vertinamas pagal šešis teiginius. Galima daryti prielaidą, kad pasitenkinimas darbu yra kiek žemiau įvertinta darbinio gyvenimo kokybės dimensija, nes su visais teiginiais tyrimo dalyviai dažniausiai sutiko, mažesnis procentas buvo asmenų kurie labai sutiko.

Kontrolės darbe faktorius (CAW) buvo vertinamas dviem teiginiais, pagal pateiktus atsakymus galima teigti, kad kontrolės darbe faktorių daugelis asmenų taip pat vertino palankiai, daugelis respondentų sutiko su abiem pateiktais teiginiais. Kitas tyrimo metu vertintas svarbus darbinio gyvenimo kokybės veiksnys – darbo sąlygos (WCS). Išanalizavus šio faktoriaus vertinimą, galima daryti išvadą, kad daugelis respondentų savo darbo sąlygas vertina labai gerai, kiek mažiau gerai. Dar vienas išskirtų darbinio gyvenimo kokybės dimensijų – stresas darbe (SAW). Įdomu pastebėti, kad stresas darbe, nors ir daugelio tyrimo dalyvių vertinamas gana palankiai, tačiau iš visų darbinio gyvenimo kokybės veiksnių darbovietėje buvo įvertintas prasčiausiai. Galima daryti išvadą, kad hipotezė H2 *Stresas darbe yra prasčiausiai vertinamas darbinio gyvenimo kokybės faktorius* pasitvirtino. Šią išvadą patiprina papildomas klausimas apie stresą, kur darbuotojai turėjo įvertinti kaip dažnai darbe jie jaučia stresą. Labai didelė dalis tyrimo dalyvių nurodė, kad kartais patiria stresą.

Patikrinti hipotezę H1 *Tarp respondentų moterys yra labiau patenkintos savo darbu, negu vyrai* buvo atlikta lyginamoji analizė. Buvo patikrinta kaip pasitenkinimą darbu vertino respondentės moterys, didelė dalis atsakė, kad jaučiasi kažkiek patenkintos savo darbu, kiek daugiau nei ketvirtadalis atsakė, kad yra labai patenkintos. Analizuojant kaip pasitenkinimą darbu vertino respondentai vyrai, galima pastebėti, kad pusė jų atsakė, kad yra kažkiek patenkinti, daugiau nei trečdalis atsakė esantys labai patenkinti. Taigi palyginus abiejų grupių respondentų atsakymus, galima paneigti hipotezę.

Taigi, atlikus darbinio gyvenimo kokybės vertinimo tyrimą privataus sektoriaus organizacijoje ir išanalizavus šešis darbinio gyvenimo kokybės faktorius, galima teigti, kad daugelis tyrime dalyvavusių asmenų šioje įmonėje savo darbinio gyvenimo kokybę vertina gerai. Būtina atkreipti dėmesį į stresą darbe, kuris buvo įvertintas prasčiausiai pagal pateiktus teiginius. Galima teigti, kad geros savijautos darbe, pasitenkinimo darbu ir karjera bei kontrolės darbe faktoriai yra tobulintini. Geriausiai respondentai vertino darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei darbo sąlygų aspektus. Svarbu pabrėžti, kad tyrimo išvados negali būti generalizuojamos, norint suprasti esamą situaciją visos tirtos įmonės mastu, reikalingas didesnis tyrimas su didesniu respondentų skaičiumi.

IŠVADOS

1. Dėl darbinio gyvenimo kokybės svarbos ir naudos daugeliu aspektų darbuotojams ir darbdaviams nėra abejonių. Dažnai minima, kad darbinio gyvenimo kokybė yra svarbiausias gyvenimo kokybės elementas. Darbdaviai vis dažniau mato naudą investuojant į savo darbuotojų gerbūvį. Literatūroje aprašoma daug termino apibrėžimų, taip pat bandymų apibūdinti esminius sąvokos elementus ir skirtumus. Vis dėlto, vis dar trūksta universalaus sampratos apibrėžimo, aiškaus koncepto supratimo ir kas jį tiksliai apibrėžia.
2. Literatūroje išanalizavus darbinio gyvenimo kokybei įtaką darančius veiksnius, tampa aišku, kad autorių tarpe nėra konsensuso ne tik dėl sąvokos apibrėžimo, bet ir jos reikšmę keičiančių ir veikiančių veiksnių. Asmeninio ir darbo gyvenimo balansas yra labai svarbus darbinio gyvenimo kokybės komponentas, tačiau pusiausvyros atradimas tarp abiejų sričių tampa vis sudėtingesnis uždavinys šių laikų žmogui. Tai išryškėjo prasidėjus precedento neturėjusiai ir iki šiol besitęsiančiai COVID-19 pandemijai.
3. Darbinio gyvenimo kokybės sąvokos skirtingi aiškinimai veda prie nesutarimų apie jos matavimą ir interpretacijas. Išmatuoti darbinio gyvenimo kokybės lygį tapo iššūkiu taip pat ir daugeliui tyrėjų. Tačiau nebandant suprasti ir išmatuoti darbuotojo pasitenkinimo ir laimės lygio darbe būnant vadovu, yra prilyginama verslo valdymui užmerkus akis. Darbinio gyvenimo išmatavimas leidžia sukurti minimalių standartų sistemą, sudaryti palankias sąlygas apsaugoti pažeidžiamus darbuotojus, kuriems labiausiai trūksta apsaugos saugių darbo sąlygų užtikrinimui.
4. Daugelis baigiamojo darbo tyrime dalyvavusių respondentų pasirinktoje įmonėje savo darbinio gyvenimo kokybę vertina gerai (62%). Norint ją tobulinti, būtina atkreipti dėmesį į patiriamą stresą darbe, kuris buvo įvertintas prasčiausiai, lyginant su kitais anketoje pateiktais teiginiais. Didelė tyrimo dalyvių dalis (44,7%) nurodė, kad kartais jaučia stresą darbe. Pagal pateiktus respondentų atsakymus, geros savijautos darbe, pasitenkinimo darbu ir karjera bei kontrolės darbe faktoriai yra tobulintini. Tuo tarpu respondentai geriausiai vertino darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei darbo sąlygų aspektus.
5. Svarbu pabrėžti, kad tyrimo išvados negali būti generalizuojamos, norint suprasti esamą situaciją visos tirtos įmonės mastu. Reikalingas platesnis tyrimas, kuriame dalyvautų didesnis respondentų skaičius. Tuo pačiu reikia atsižvelgti, kad bet kurį asmenį gali veikti įvairūs veiksniai, kurie nepatenka į vertinimo skalę, tačiau jie gali turėti svarbią rolę. Todėl tiriant bet kurią grupę reikia atidžiai interpretuoti gautus rezultatus, vertinti konkretų kontekstą, kuris gali veikti asmenį.

REKOMENDACIJOS

Literatūros analizė, atliktas tyrimas ir pateiktos išvados, leidžia pateikti rekomendacijas tyrėjams bei organizacijų vadovams.

Rekomendacijos tyrėjams:

1. Darbinio gyvenimo kokybę analizuoti įtraukiant klausimus, susijusius su bendra asmens gyvenimo kokybe, matuojant konceptą, komponuoti tiek subjektyvius, tiek objektyvius sąvokos kriterijus.
2. Ieškoti formų ir metodų kaip žmogiškųjų išteklių vadyba gali konkrečiai prisidėti prie darbuotojų gerovės ir sveikatos puoselėjimo.
3. Siekiant išvengti ydingo darbinio elgesio galinčio sukelti darbuotojų išsekimą ir mažėjantį produktyvumą, atlikti daugiau tyrimų apie nuotolinio darbo sąveiką tarp darbo krūvio ir darboholizmo.
4. Padedant darbdaviams suprasti skirtingų darbuotojų lūkesčius, analizuoti kas veikia skirtingų kartų darbuotojų laimę įmonėse.
5. COVID-19 pandemijos metu trūksta tikslesnių duomenų analizuojančių darbo ir asmeninio gyvenimo balanso poveikį asmens sveikatai, svarbu pateikti rekomendacijas šia tema darbdaviams ir darbuotojams.

Rekomendacijos organizacijų vadovams:

1. Norint, kad darbuotojai tikslingai siektų organizacijos tikslų, reikėtų palaikyti aukštą darbinio gyvenimo kokybės lygį darbovietėje.
2. Atsižvelgiant į tai, kad vadovai turi išskirtinį vaidmenį organizacijoje, bandyti suprasti darbuotojo poreikius, išsiaiškinti motyvatorius, skatinančius darbuotojus efektyviai dirbti.
3. Siekiant išvengti ydingo darbinio elgesio, ieškoti patikimų tyrimų apie nuotolinį darbą ir jo pasekmes, atsižvelgiant į skirtingus darbuotojų lūkesčius.
4. Gilinantis į darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę, reikėtų paklausti darbuotojų nuomonės atliekant apklausas. Gana didelėse organizacijose, apklausų nepakanka, reikalingi periodiniai auditai apie visus įmanomus nesklandumus darbinio gyvenimo kokybės gyvenime.
5. Darbdaviai galėtų labiau prisidėti prie darbuotojų švietimo apie sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo balansą organizuodami mokymus, seminarus šia tematika.

LITERATŪRA:

1. “European Quality of Life Survey”, Eurofond, žiūrėta 2019 sausio 19 d., <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-quality-of-life-surveys/european-quality-of-life-survey-2016>.
2. “Human Relations Virtual Special Issue: The Quality of Working Life Revisited.” *Human Relations* 74, no. 1 (January 2021): 153–156. doi:10.1177/0018726720973156.
3. Alan H. Robinson. "Job Satisfaction Researches of 1957," *Personnel & Guidance Journal* 37, 1 (1958): 55, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=24389558&site=ehost-live>.
4. Allan, Blake A., Kelsey L. Autin, Ryan D. Duffy ir Haley M. Sterling. “Decent and Meaningful Work: A Longitudinal Study.” *Journal of Counseling Psychology* 67, no. 6 (November 2020): 669–79. doi:10.1037/cou0000432.
5. Astrauskaitė, Simona, Daiva Daugvilienė ir Juozas Ruževičius. “Kokybės vadybos integruoto metodo diegimo Lietuvos viešajame sektoriuje galimybių tyrimas”. *Verslo ir teisės aktualijos / Current Issues of Business and Law* (2015), 10: 157. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=420136d0-920a-430f-8798-7240cb0e1487%40pdc-v-sessmgr06>
6. Bakanauskienė, Irena ir Gustė Zagurskytė. “Happiness at Work: Evidence of Young People’s Expectations from Lithuania.” *Management of Organizations: Systematic Research* 86, no. 1 (June 2021): 1–11. doi:10.1515/mosr-2021-0001.
7. Bakanauskienė, Irena, Rita Benderavičienė ir Ričardas Krikštolaitis. “Pasitenkinimo Darbu Tyrimas Universiteto Darbuotojų Grupių Atveju.” *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 22, no. 3 (September 2010): 12–24. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=51974314&site=ehost-live>.
8. Barel, Yvan. “Le Bonheur, Simple Mode Managériale ?” *Revue Des Sciences de Gestion*, no. 297 (May 2019): 103–12. doi:10.3917/rsg.297.0103.
9. Biétry, Franck ir Jordane Creusier. "Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils.", *Relations Industrielles / Industrial Relations* 70, 1 (2014):11-35, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=102005853&site=ehost-live>.
10. Bonnet, Marc ir Beck, Emmanuel. “Contribution de la théorie socio-économique à l'audit de la qualité de vie au travail. Exemple d'un audit socio-économique dans une entreprise de chimie”, *Management & Avenir*, 8 (n° 38) (2010): 138-150. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-8-page-138.htm>.
11. Botolotto, Aline, Flavia Camargo Bernardi, Uiliam Hahn Biegelmeyer ir Mario Noel. “Le Bonheur Dans L’Environnement De Travail.” *Revista Gestão & Tecnologia* 21, no. 1 (January 2021): 25–46. doi:10.20397/2177-6652/2021.v21i1.2019.

12. Brolis, Oliver ir François-Xavier Devetter. “La Qualité d’emploi En France: Cartographie et Classification Des Professions d’exécution.” *Relations Industrielles / Industrial Relations* 73, no. 4 (Fall 2018): 840–77. doi:10.7202/1056979ar.
13. Cambridge Dictionary. Žiūrėta 2022 balandžio 1 d.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/quality-of-working-life>.
14. Capnary, Muhammad Calvin, Riani Rachmawati ir Iskandar Agung. “The Influence of Flexibility of Work to Loyalty and Employee Satisfaction Mediated by Work Life Balance to Employees with Millennial Generation Background in Indonesia Startup Companies.” *Business: Theory & Practice* 19 (January 2018): 217–227. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=136550979&site=ehost-live>
15. Cardoso Gomes, Maria Helena Scalabrin, Andre Baptista Barcaui, Ana Cristina Limongi-França, Luis Paulo Bresciani ir Sueli Correa. “Happiness, Well Being and Work: A Possible Encounter in a Managerial Perspective?” *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM* 12, no. 2 (April 2019): 336–49. doi:10.5902/19834659.
16. Cheewaparakobkit, Pimpa ir Busabong Chulapetch. “The Relationship between Leadership, Quality of Working Life, Compensation, and Welfare Affecting Job Satisfaction of Hospital Employees.” *Human Behavior Development & Society* 21, no. 3 (September 2020): 77–87. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=146377306&site=ehost-live>.
17. Chib, Muskaan ir Pooja V. Anand. “Understanding the Impact of Culture on Job Satisfaction, Work Motivation, Work Engagement, Affect Balance, Emotional Intelligence and Happiness.” *IAHRW International Journal of Social Sciences Review* 6, no. 10 (December 2018): 1991–2001. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=134269676&site=ehost-live>.
18. Chu, Amanda M. Y., Thomas W. C. Chan ir Mike K. P. So. “Learning from Work-from-Home Issues during the COVID-19 Pandemic: Balance Speaks Louder than Words.” *PLoS ONE* 17, no. 1 (January 13, 2022): 1–15. doi:10.1371/journal.pone.0261969.
19. Colle, Rodolphe, Isabelle Corbett-Etchevers, Christian Defelix, Céline Perea, ir Damien Richard. “Innovation et Qualité de Vie Au Travail : Les Entreprises « libérées » Tiennent-Elles Leurs Promesses?”. *Revue Management et Avenir*, no. 93 (May 2017): 161–83.
<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=595d5c76-dba1-4760-bef5-c0c1f0118c16%40pdc-v-sessmgr01>.
20. Comte-Sponville, André. “SENS DU TRAVAIL, BONHEUR ET MOTIVATION: Philosophie Du Management.” *Entreprise & Société* 1, no. 3 (January 2018): 187–219. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=132140013&site=ehost-live>.
21. Diana, Anis Eliyana, Alvin Permana Emur ir Ahmad Rizki Sridadi. “Building Nurses’ Organizational Commitment by Providing Good Quality of Work Life.”, *Systematic Reviews in Pharmacy* 11, no. 4 (April 2020): 142–150, doi:10.31838/srp.2020.4.22.
22. Diržytė, Aistė, Aidis Perminas ir Eglė Biliūnienė. “Psychometric Properties of Satisfaction with Life Scale (SWLS) and Psychological Capital Questionnaire (PCQ-24) in the Lithuanian

- Population.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18, no. 5 (March 5, 2021). doi:10.3390/ijerph18052608.
23. Dos Santos Leite, Wilza Karla, Anísio José da Silva Araújo, Luiz Bueno da Silva, Erivaldo Lopes de Souza, Carlos Eduardo Pimentel, Jonhatan Magno Norte da Silva, Natália Lins Pequeno de Assis, Emellyne Lima de Medeiros Dias Lemos, and Pierre Gonçalves de Oliveira Filho. “New Job Stress Scale: Factor and Convergent Validity, and Reliability.” *Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho* 21, no. 2 (April 2021): 1463–72. doi:10.5935/rpot/2021.2.21253.
 24. Doudaran, Alireza Jafari, Rouzbeh Ghousi, Ahmad Makui ir Mostafa Jafari. “Development of a Method to Measure the Quality of Working Life Using the Improved Metaheuristic Grasshopper Optimization Algorithm.” *Mathematical Problems in Engineering*, September 14, 2021, 1–13. doi:10.1155/2021/1784232.
 25. Dromantaitė, Aistė, Agota Giedrė Raišienė, Daiva Račelytė, Agnė Jurčiukonytė ir Lina Vyšniauskienė. „Individas organizacijoje“. iš *Organizacinės elgsenos pagrindai*, 46. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012.
 26. Easton A., Simon ir Darren L. Van Laar. *User Manual for the Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale*, Second edition (University of Portsmouth, 2018), <http://qowl.co.uk/researchers/WRQoL%20User%20manual%202nd%20Ed%20ebook%20Feb%202018%2055.pdf>.
 27. Economist Intelligence Unit. *The future of work and digital wellbeing: Protecting employees in a Covid-19-shaped world*. 2020: 1-63. <https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/allianzwhitepaper2020.pdf>.
 28. English, Allisson. “THE EXPERIENCE FACTOR: Asking the Right Questions for the Best Return to Work Experience.” *Facility Management Journal / FMJ* 31, no. 3 (May 2021): 106–8. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=150581245&site=ehost-live>.
 29. Feige, Jimmy, Jean-Paul Méreaux ir Philippe Cholet. “Proposition d’un Modèle d’évaluation Comptable Du Capital Humain-RH-QVT.” *Recherches En Sciences de Gestion*, no. 136 (January 2020): 287–313. doi:10.3917/resg.136.0287.
 30. Feng, Zhiyu ir Krishna Savani. "Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home." *Gender in Management: An International Journal* (2020): 719-735. https://www.krishnasavani.com/wordpress/wp-content/uploads/2020/09/Feng_Savani_2020.pdf.
 31. Fernández Fernández, José Luis, Manuel Angel Fernandez Gamez, Nuria De Querol Aragón ir Angela Callejón Gil. “Happiness at Work, Business Behaviour, and Worker Perceptions: A Case Study.” *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, no. 8 (January 2017): 33–64. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=127554558&site=ehost-live>.
 32. Fitriana, Nina, Fonny Dameaty Hutagalung, Zainudin Awang ir Sumaia Mohammed Zaid. “Happiness at Work: A Cross-Cultural Validation of Happiness at Work Scale.” *PLoS ONE* 17, no. 1 (January 5, 2022): 1–16. doi:10.1371/journal.pone.0261617.

33. Fontinha, Rita, Simon Easton ir Darren Van Laar. "Overtime and Quality of Working Life in Academics and Nonacademics: The Role of Perceived Work-Life Balance." *International Journal of Stress Management, Well-Being In Academic Employees*, 26, no. 2 (May 2019): 173–83. doi:10.1037/str0000067.
34. Gaižauskaitė, Inga ir Svajonė Mikėnė. *Socialinių tyrimų metodai*. Mykolo Romerio universitetas, Vilnius, 2014. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16910>.
35. Gogoleva, Anna S., Pavel S. Sorokin ir Azer G. Efendiev. "Problems and Perspectives in Research into the Quality of Work Life in Organisational Studies." *Society & Economy* 39, no. 4 (December 2017): 597–616. doi:10.1556/204.2017.006.
36. Gorjifard, Roya ir Joanne Crawford. "Working from Home: Impact on Wellbeing and Work-Life Balance." *New Zealand Journal of Employment Relations* 46, no. 2 (July 2021): 64–78. doi:10.24135/nzjer.v46i2.63.
37. Gorovei, Alina-Alexandra. "Does Work Make You Happy? Job Satisfaction and Happiness in the Modern World." *Revista Economica* 72, no. 1 (January 2020): 76–86. <https://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=145251075&site=ehost-live>.
38. Gražulis, Vladimiras, Daiva Račelytė, Rūta Dačiulytė, Andrius Valickas, Rūta Adamonienė, Tadas Sudnickas, ir Agota Giedrė Raišienė. *Žmoniškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015.
39. Gražulis, Vladimiras. *Komandinis darbas organizacijoje*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2014.
40. Gribanova, Svetlana ir Anna Abeltina. "Motivation to Work and Management of It Professionals: Case of Latvia." *Acta Prosperitatis*, no. 11 (January 2020): 57–71. doi:10.37804/1691-6077-2020-11-57-71.
41. Grigore, Oana Magda. "Factors Contributing to Work-Related Absenteeism during the COVID-19 Pandemic." *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 8, no. 4 (December 2020): 401–418. doi:10.2478/mdke-2020-0026.
42. Gruževskis Boguslavas ir Orlova Urtė Lina. „Sąvokos „Gyvenimo kokybė“ raidos tendencijos“. *Sociologija ir socialinė politika. Social Work (Socialinis darbas)*, 11(1), (2012): 7 – 18. <https://repository.mruni.eu/handle/007/11448>.
43. Helliwell, John F., Richard Layard, Jeffrey Sachs ir Jan-Emmanuel De Neve. *World Happiness Report 2021* (New York: Sustainable Development Solutions Network, 2021): 1-212. <https://worldhappiness.report/ed/2021/>.
44. Helliwell, John F., Richard Layard, Jeffrey Sachs, Jan-Emmanuel De Neve, Lara B. Aknin ir Shun Wan. *World Happiness Report 2022* (New York: Sustainable Development Solutions Network, 2022): 1-158. <https://worldhappiness.report/ed/2022/>.
45. House J., Robert ir Lawrence A. Wigdor. "Hersberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and criticism," *Personnel Psychology* 20, 4 (1967): 369, <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6265084&site=ehost-live>.

46. Yadav, Radha ir Ashu Khanna. „Literature review on quality of work life and their dimensions.“ *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 9 (2014): 71.
<https://www.iosrjournals.org/iosr-jhss/papers/Vol19-issue9/Version-5/L019957180.pdf>.
47. Impulevičienė, Justina ir Juozas Ruževičius. "A model of Lithuania for work-life quality balance: Private and public sectors." *The Work-Life Balance Bulletin: A DOP Publication*, Volume 5, No. 1 (2021): 22-26. https://www.researchgate.net/profile/Juozas-Ruzevicius/publication/356987441_Work-Life_Balance_A_Global_Perspective_A_model_of_Lithuania_for_work-life_quality_balance_Private_and_public_sectors/links/61b713b163bbd932428ccf9f/Work-Life-Balance-A-Global-Perspective-A-model-of-Lithuania-for-work-life-quality-balance-Private-and-public-sectors.pdf.
48. Jėčiuvienė, Marija. "Darbo Santykių Kokybės Valdymas." *Management of Organizations: Systematic Research*, no. 38 (June 2006): 67–78. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=21557428&site=ehost-live>.
49. Kandasamy, Indira ir Ancheri Sreekumar. "WRKLFQUAL: A Tool for Measuring Quality of Work Life." *Research & Practice in Human Resource Management* 17, no. 1 (June 2009): 94–104. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=44922778&site=ehost-live>.
50. Kaushik, Nirmala ir Manju Singh Tonk. "Personality and Quality of Work Life." *ICFAI Journal of Organizational Behavior* 7, no. 3 (July 2008): 34–46. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=32955679&site=ehost-live>.
51. Keisel, W. Robert. „QWL Development: Three Trajectories“, *Human Relations* 35, 9 (1982): 743, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872678203500904>.
52. Khateeb, Fatima R. "Work Life Balance- a Review of Theories, Definitions and Policies." *Cross-Cultural Management Journal* 23, no. 1 (January 2021): 27–55. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=151421477&site=ehost-live>.
53. Klein, Leander L., Breno A. D. Pereira ir Ricardo B. Lemos. "Quality of Working Life: Parameters and Evaluation in the Public Service." *Revista de Administração Mackenzie* 20, no. 3 (May 2019): 1–34. doi:10.1590/1678-6971/eRAMG190134.
54. Kubátová, Jaroslava. "Eastern and Western Happiness in Work Behavior." *Journal of HRM* 20, no. 2 (July 2017): 41–47. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=125962299&site=ehost-live>.
55. Levine, Mark F. "Self-Developed QWL Measures." *Journal of Occupational Behavior* 4, no. 1 (January 1983): 35–46. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=6358803&site=ehost-live>.
56. Lydeka, Zigmąs ir Viktorija Tauraitė. "Evaluation of the Time Allocation for Work and Personal Life among Employed Population in Lithuania from Gender Perspective." *Engineering Economics* 31, no. 1 (January 2020): 104–113. doi:10.5755/j01.ee.31.1.23056.
57. Longman Dictionary. Žiūrėta 2022 balandžio 1 d.
<https://www.ldoceonline.com/dictionary/quality-of-working-life>.

58. López-Ruiz, Víctor-Raúl, Nuria Huete-Alcocer, José-Luis Alfaro-Navarro ir Domingo Nevado-Peña. "The Relationship between Happiness and Quality of Life: A Model for Spanish Society." *PLoS ONE* 16, no. 11 (November 3, 2021): 1–15. doi:10.1371/journal.pone.0259528.
59. Mayo, Ed. "Good Work." *Community, Work & Family* 4, no. 3 (December 2001): 349–53. doi:10.1080/01405110120089387.
60. Martel, Jean-Pierre ir Gilles Dupuis. "Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument." *Social Indicators Research* 77, no. 2 (June 2006): 333–68. doi:10.1007/s11205-004-5368-4.
61. Masilionytė, Greta. „Quality of Life and Work-Life Balance in the Cotext of Teleworking: Theoretical Application of the Problem“, *Contemporary Research on Organization Management and Administration (CROMA journal)*, 2021, Vol. 9, No. 1: 58-67, doi.org//10.33605/croma-012021-005.
62. Mebarki, Bouhafs, Mohammed El Amine Ahmed Fouatih ir Mohamed Mokdad. "Quality of Work Life and Differences in Demographic Characteristics among Managerial Staff in Algerian Tertiary Sector". *Work* 62, no. 3 (March 2019): 435–42. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=135443543&site=ehost-live>
63. Mendoza-Ocasal, D., R. Castillo-Jiménez, E. Navarro ir J. Ramírez. "Measuring Workplace Happiness as a Key Factor for the Strategic Management of Organizations." *Polish Journal of Management Studies* 24, no. 2 (December 2021): 292–306. doi:10.17512/pjms.2021.24.2.18.
64. Merkys, Gediminas, Rūta Brazienė ir Gita Kondrotaitė. "Subjektyvi Gyvenimo Kokybės Kaip Socialinis Indikatorius: Naujosios Viešosios Vadybos Ir Darnios Plėtros Kontekstas." *Socialiniai Tyrimai* 2008, no. 2 (July 2008): 63–74. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=35543701&site=ehost-live>.
65. Milaševičiūtė, Viktorija, Violeta Pukelienė ir Eduardas Vilkas. "Indeksas Gyvenimo Kokybei Matuoti: Analizė, Vertinimas Ir Tyrimas Lietuvos Atveju." *Management of Organizations: Systematic Research*, no. 39 (September 2006): 161–78. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=22821468&site=ehost-live>.
66. Mitchell, Alanah. "The Best of Both Worlds: 5 Steps for Hybrid Work Success." *Workforce Solutions Review* 12, no. 3 (2021 3rd Quarter 2021): 14–17. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=151496866&site=ehost-live>.
67. Monkevičius, Algirdas. "Gyvenimo darbe kokybė", iš *Gyvenimo kokybės rodiklių sistema ir vertinimo modelis*, Ona Gražina Rakauskienė, Vaida Servetkienė, Stasys Puškorius, Marija Čaplinskienė, Aistė Diržytė, Olga Ranceva, Tatjana Bilevičienė, Eglė Kazlauskienė, Rima Žitkienė, Dalia Štreimikienė, Algirdas Monkevičius, Rita Bieliauskienė, Alfonsas Laurinavičius ir Eglė Krinickienė, 473-516. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2015.
68. Monkevičius, Algirdas. „Quality of working life concept and empirical indicators“. *Intelektinė ekonomika* 8, No. 1 (19) (2014): 8-24. [https://www3.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/download/2295/2101/\\$zstrai_psnis](https://www3.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/download/2295/2101/$zstrai_psnis).
69. Morkevičiūtė, Modesta ir Auksė Endriulaitienė. "Ar Nuotolinis Darbas COVID-19 Pandemijos Metu Gali Sustiprinti Ryšį Tarp Darbo Krūvio Ir Darboholizmo?" *Socialiniai Tyrimai* 44, no. 2 (July 2021): 129–38. doi:10.15388/Soctyr.44.2.8.

70. Mullins, Laurie J. *Essentials of organisational behaviour*. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall/Pearson. 2011.
71. Muthukumaran, M. "Effect of Quality of Work Life on Job Satisfaction and Organizational Performance: A Structural Equation Analysis." *Optimization: Journal of Research in Management* 10, No. 2 (July 2018): 46–51.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=133260339&site=ehost-live>.
72. Nedelcu, Elena. "The Perspective of Young People on the Effects of Telework on the Quality of Life at Work." *Romanian Review of Social Sciences* 10, no. 19 (July 2020): 3–12. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=148270145&site=ehost-live>.
73. Nyuk-Ping Ling, Nur Fatihah Abdullah Bandar, Alil, Farida Abdul Halim, ir Agatha Lamentan Muda. "Proactive Behaviour as a Mediator in the Relationship between Quality of Work Life and Career Success". *International Journal of Business & Society* 18 (September 3, 2017): 701–9.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=128134247&site=ehost-live>.
74. Picatoste, Xose, Mirela Ionela Aceleanu ir Andreea Claudia Șerban. "Job Quality and Well-Being in Oecd Countries." *Technological & Economic Development of Economy* 27, no. 3 (May 2021): 681–703. doi:10.3846/tede.2021.14731.
75. Plepytė-Davidavičienė, Giedrė. "Kaip Matuojama Laimė?" *Filosofija, Sociologija* 31, no. 2 (April 2020): 107–16. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=143487777&site=ehost-live>.
76. Raišienė, Agota Giedrė, Violeta Rapuano ir Kristina Varkulevičiūtė. "Sensitive Men and Hardy Women: How Do Millennials, Xennials and Gen X Manage to Work from Home?" *Journal of Open Innovation* 7, no. 2 (June 2021): 106. doi:10.3390/joitmc7020106.
77. Raišienė, Agota Giedrė, Violeta Rapuano, Kristina Varkulevičiūtė ir Katarina Stachova. „Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period“ *Sustainability* 12 (2020): 1-25. <https://repository.mruni.eu/handle/007/16972>.
78. Rakauskienė, Ona Gražina ir Servetkienė Vaida. *Lietuvos gyventojų gyvenimo kokybė: dvidešimt metų rinkos ekonomikoje*. (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011).
79. Rapuano, Violeta ir Andrius Valickas. "Asmens Ir Darbinės Aplinkos Atitikimo Dimensijų Ryšiai Ir Jų Sąveika." *Socialiniai Tyrimai* 41, no. 2 (July 2018): 5–17. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=134288768&site=ehost-live>.
80. Reigas, Viljaras ir Gintarė Aukštikalnytė. "Darbuotojų Požiūrio Į Psichoemocinius Santykius Su Vadovais Palyginimas Kokybės Vadybos Sistemos Diegimo Procese." *Science & Processes of Education / Mokslas Ir Edukaciniai Procesai*, no. 1 (June 2020): 16–22. <https://search.ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=153947200&site=ehost-live>.
81. Rugevičius, Mindaugas ir Povilas Žakaitis. „Karių pasitenkinimo privalomąja karo tarnyba ir jų kovinio pasirengimo sąsajų ypatumai,“ *Psichologija* 29 (2004): 16,
<http://www.zurnalai.vu.lt/psichologija/article/viewFile/4363/2909>.

82. Ruževičius, Juozas ir Rasa Braškutė-Saulė. "Gyvenimo darbe kokybės vertinimo ypatumai". *AUKŠTŲJŲ MOKYKLŲ VAIDMUO VISUOMENĖJE: IŠŠŪKIAI, TENDENCIJOS IR PERSPEKTYVOS*, Nr. 1 (4) (2015): 179. https://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/2014/09/Aukstuju_mokyklu_vaidmuo_issukiai_tendencijos_ir_perspektyvos_2015_Nr_4.pdf.
83. Ruževičius, Juozas. "Qualité de Vie: Notion Globale et Recherche En La Matière." *International Business: Innovations, Psychology, Economics / Tarptautinis Verslas: Inovacijos, Psichologija, Ekonomika* 4, no. 2 (December 2013): 7–20. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=93259446&site=ehost-live>.
84. Sadri, Golnaz. "Happiness and Its Impact on Workplace Behavior." *Industrial Management* 63, no. 5 (November 2021): 12–17. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153547349&site=ehost-live>.
85. Sanagoo, Akram, Diana Sarokhani, Ali Hasanpour Dehkordi, Kourosh Sayehmiri ir Leila Jouybari. "Systematic Review and Meta-Analysis of Quality of Work Life in Iran (2011-2017)." *International Journal of Preventive Medicine* 11, no. 7 (July 2020): 1–13. doi:10.4103/ijpvm.IJPVM_451_18.
86. Sánchez-Vázquez, Juan Francisco ir Raquel Sánchez-Ordóñez. „Happiness Management“: Review of Scientific Literature in the Framework of Happiness at Work." *Retos, Revista de Ciencias Administrativas y Económicas* 9, no. 18 (July 2019): 249–60. doi:10.17163/ret.n18.2019.05.
87. Schabracq J., Marc. "Well-being and health. What HRM can do about it". Iš *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*, Ronald J. Burke, Cary L. Cooper, 187–206. London: Taylor & Francis, 2004.
88. Sharma, Ekta ir Madhuri Jha. "Work-Life Balance: A Key to Positive Workplace Attitudes." *Indian Journal of Industrial Relations* 57, no. 1 (July 2021): 99–110. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=153280388&site=ehost-live>.
89. Signoretto, Camille. "Qualité Du Travail et de l'emploi et Nature de La Mobilité Professionnelle : Quels Liens En France Entre 2006 et 2010 à Partir de l'enquête Santé et Itinéraire Professionnel?" *Relations Industrielles / Industrial Relations* 74, no. 4 (Fall 2019): 643–73. doi:10.7202/1066829ar.
90. Sirgy, M. Joseph, David Efraty, Phillip Siegel ir Dong-Jin Lee. "A New Measure of Quality of Work Life (Qwl) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories." *Social Indicators Research* 55, no. 3 (September 2001): 241. doi:10.1023/A:1010986923468.
91. Sirgy, M., Robin Widgery, Dong-Jin Lee ir Grace Yu. "Developing a Measure of Community Well-Being Based on Perceptions of Impact in Various Life Domains." *Social Indicators Research* 96, no. 2 (April 2010): 295–311. doi:10.1007/s11205-009-9479-9.
92. Sojka, Ladislav. "Specification of the Quality of Work Life Characteristics in the Slovak Economic Environment." *Sociologia* 46, no. 3 (June 2014): 283–99. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=96718269&site=ehost-live>.
93. Tahir, Sania ir Saadia Aziz. "Workaholism as Predictor of Work-Family Conflict and Mental Well-Being: Comparison of Public and Private Sector Employees." *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences* 13, no. 2 (May 2019): 419–35. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=138266296&site=ehost-live>.

94. Thakur, Reetika ir Dinesh Sharma. "Quality of Work Life and Its Relationship with Work Performance - a Study of Employees of Himachal Pradesh Power Corporation Limited." *Journal of Strategic Human Resource Management* 8, no. 3 (October 2019): 45–52. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=143536311&site=ehost-live>.
95. Tidikis, Rimantas. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, Vilnius, 2003. <https://repository.mruni.eu/handle/007/15459>.
96. Trakšėlys, Kęstutis. "BESIMOKANČIOS ORGANIZACIJOS ESMĖ IR NAUDA: ANDRAGOGO POŽIŪRIS. (Lithuanian)." *Pedagogy Studies / Pedagogika*, no. 101 (March 2011): 98–105. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=65165699&site=ehost-live>.
97. Valiukaitė, Justina. "Asmeninio gyvenimo ir gyvenimo darbe kokybės balansas viešajame bei privačiame sektoriuose". *VU EF studentų mokslinės draugijos konferencijos straipsnių rinkinys*, 2016 (2017): 334-345.
98. Vanagas, Povilas. "Darbo produktyvumo santykis su efektyvumu, rezultatyvumu ir kokybe," *Economics & Management* (2008): 848. <http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=32588503&site=ehost-live>.
99. Vanagas, Povilas. "Kokybės kultūros formavimas visuotinei kokybės vadybai įgyvendinti," *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 34 (2005): 207, <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=174706>.
100. Venkatesan, Ranganathan. "Measuring Work-Life Balance: Relationships with Work-Family Conflict and Family-Work Conflict." *Journal of Strategic Human Resource Management* 10, no. 2 (May 2021): 28–36. <https://search-ebscohost-com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=151810551&site=ehost-live>.
101. Viningienė, Daiva. „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos“. *Regional formation and development studies* 1, 6 (2014): 161, <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544/433>.
102. Vītols, Edgars. "Income Inequality, Fiscal Policy and Life Satisfaction in the Baltic States." *Regional Formation & Development Studies* 31, no. 2 (May 2020): 91–99. doi:10.15181/rfds.v31i2.2101.
103. Warhurst, Chris ir Angela Knox. "Manifesto for a New Quality of Working Life." *Human Relations* 75, no. 2 (February 2022): 304–21. doi:10.1177/0018726720979348.
104. Žegunienė, Vaida. "Intercultural Communication: A Factor in Career Management." *Regional Formation & Development Studies* 35, no. 3 (September 2021): 37. doi:10.15181/rfds.v35i3.2271.
105. Župerkienė, Erika. „Vadovams būtinų savybių reikalavimai aplinkos pokyčių sąlygomis,“ *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 13, 2 (2008): 288, <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=0&sid=3ac40b1b-70b3-46e3-a941-4d0c895e68b5%40sessionmgr120&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=31872314&db=bth>.

Tribandytė M. (2022). *Darbinio gyvenimo kokybė privataus sektoriaus organizacijoje X* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe buvo analizuota darbinio gyvenimo kokybės samprata literatūroje bei ištirtas darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės vertinimas privataus sektoriaus organizacijoje. Pirmoje teorinėje darbo dalyje buvo apžvelgtas darbinio gyvenimo kokybės nagrinėjimas literatūroje bei konstrukto sampratos raida. Antroji dalis buvo skirta detaliai darbinio gyvenimo kokybei įtaką darančių veiksnių analizei, taip pat šioje darbo dalyje buvo akcentuojama darbo-asmeninio gyvenimo balanso svarba bei apžvelgti darbinio gyvenimo kokybės matavimo metodai. Trečiojoje darbo dalyje buvo aprašyta darbinio gyvenimo kokybės tyrimo privataus sektoriaus organizacijoje metodologija: tyrimo objektas, tyrimo tikslas ir uždaviniai, iškeltos tyrimo hipotezės, tyrimo etikos principų užtikrinimas, tyrimo organizavimas, tyrimo metodas, aptariama tiriamųjų imtis bei tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateiktos magistrinio darbo išvados ir rekomendacijos tyrėjams bei organizacijų vadovams.

Pagrindiniai žodžiai: darbinio gyvenimo kokybė, pasitenkinimas darbu, laimė darbe, darbo-asmeninio gyvenimo balansas, laimės valdymas, gyvenimo kokybė.

Tribandytė M. (2022). *Quality of working life in private sector organization X* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

ANNOTATION

In the master's thesis, the concept of quality of working life in the literature was analyzed and the assessment of the quality of working life of the employees in a private sector organization was investigated. In the first part of the thesis, the study of the quality of working life in the literature and the development of the concept of the construct were reviewed. The second part was devoted to a detailed analysis of the factors influencing the quality of working life, as well as the importance of work-life balance and methods for measuring the quality of working life were reviewed. The third part describes the methodology of research on the quality of working life in a private sector organization: the object of research, the aim, and objectives of the research, the hypotheses of the research, research ethics, research organization, and research method. Also, in this part of the thesis the applied statistical methods, research samples, and the results of the research were reviewed. At the end the conclusions of the master's thesis and recommendations for researchers and leaders of organizations are presented.

Key words: quality of working life, job satisfaction, happiness at work, work-life balance, happiness management, quality of life.

Tribandytė M. (2022). *Darbinio gyvenimo kokybė privataus sektoriaus organizacijoje X* (magistro baigiamasis darbas). Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

SANTRAUKA

Dėl darbinio gyvenimo kokybės svarbos ir naudos daugeliu aspektų darbuotojams ir darbdaviams nėra abejojama. Dažnai minima, kad darbinio gyvenimo kokybė yra svarbiausias gyvenimo kokybės elementas. Darbdaviai vis dažniau mato naudą investuojant į savo darbuotojų gerbūvį. Literatūroje randama daug termino apibrėžimų, taip pat bandymų apibūdinti esminius sąvokos elementus ir skirtumus. Vis dėlto, vis dar trūksta universalaus sampratos apibrėžimo, aiškaus koncepto supratimo ir ką jis tiksliai apima. Darbinio gyvenimo kokybės skirtingi aiškinimai veda prie nesutarimų apie jo matavimą ir interpretacijas. Išmatuoti darbinio gyvenimo kokybės lygį tapo iššūkiu taip pat ir daugeliui šio klausimo tyrėjų. Tačiau nebandant suprasti ir išmatuoti darbuotojo pasitenkinimo ir laimės darbe būnant vadovu, yra prilyginama verslo valdymui užmerkus akis. Darbinio gyvenimo išmatavimas leidžia sukurti minimalių standartų sistemą, sudaryti solidžias sąlygas apsaugoti pažeidžiamus darbuotojus, kuriems labiausiai trūksta apsaugos.

Buvo iškeltas probleminis klausimas: kas lemia darbinio gyvenimo kokybę konkrečios verslo organizacijos pavyzdžiu? Šio darbo tyrimo objektas yra darbinio gyvenimo kokybės vertinimas privataus sektoriaus organizacijoje. Šio tyrimo tikslas - apžvelgti svarbiausius darbinio gyvenimo kokybės aspektus ir jų problematiką konkrečioje verslo organizacijoje. Buvo iškelti tyrimo uždaviniai: išanalizuoti darbinio gyvenimo kokybės sampratų įvairovę ir raidą, aptarti svarbiausius darbinio gyvenimo kokybei darančius įtaką veiksnius, ištirti darbinio gyvenimo kokybės vertinimus konkrečioje verslo organizacijoje, susisteminti gautus tyrimo rezultatus. Darbe naudojami tyrimo metodai: darbinio gyvenimo kokybės sąvokos analizei bei svarbiausių darbinio gyvenimo kokybei darančių įtaką veiksnių verslo organizacijose apžvalgai atlikta mokslinių šaltinių lyginamoji analizė. Tyrimui atlikti naudojamas kiekybinis tyrimas internetinės apklausos anketavimo metodas. Tyrimo rezultatų analizei bei sisteminimui pasitelkti statistiniai metodai. Magistro baigiamojo darbo apibendrinimui peržvelgtos visos dalys ir atliekama lyginamoji analizė, atrenkami svarbiausi rašto darbo aspektai.

Tribandytė M. (2022). *Quality of working life in private sector organization X* (master thesis). Vilnius: Mykolas Romeris University

SUMMARY

The importance and benefits of quality of working life for workers and employers in many aspects are not in doubt. It is often mentioned that quality of working life is the most important element of quality of life. Employers are increasingly seeing the benefits of investing in the well-being of their employees. There are many definitions of the term in the literature, as well as attempts to describe the essential elements and differences of the concept. However, there is still a lack of a universal definition of the concept, a clear understanding of the concept, and what exactly it encompasses. Different interpretations of the quality of working life lead to disagreements about its measurement and interpretations. Measuring the level of quality of working life has become a challenge for many researchers on the subject as well. However, not trying to understand and measure employee satisfaction and happiness at work as a manager is almost the same as running a business with your eyes closed. The measurement of working life makes it possible to create a system of minimum standards, to create solid conditions for the protection of vulnerable workers who are most in need of protection.

A problematic question has been raised: what determines the quality of working life following the example of a particular business organization? The object of this research is the evaluation of the quality of working life in a private sector organization. The aim of this study is to review the most important aspects of working life quality and their problems in a specific business organization. The objectives of the research were: to analyze the diversity and development of working life quality concepts, to discuss the most important factors influencing the quality of working life, to examine the evaluations of working life quality in a specific business organization, to systematize the obtained research results. Research methods are used in the work: for the analysis of the concept of quality of working life and for the review of the most important factors influencing the quality of working life in business organizations, a comparative analysis of scientific sources is performed. The research uses a quantitative online survey questionnaire method. Statistical methods were used for the analysis and systematization of the research results. To summarize the master's thesis, all parts are reviewed and a comparative analysis is performed, the most important aspects of the written work are selected.