

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS INSTITUTAS**

**MARTYNA STOMMAITĖ**

**DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖ**  
**RESPUBLIKINĖJE VILNIAUS UNIVERSITETINĖJE**  
**LIGONINĖJE**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

prof. dr. Andrius Valickas

VILNIUS

2016

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS**  
**POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS**  
**VADYBOS INSTITUTAS**

**DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖ**  
**RESPUBLIKINĖJE VILNIAUS UNIVERSITETINĖJE**  
**LIGONINĖJE**

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N61001

Vadovas  
prof. dr. Andrius Valickas  
2016

Recenzentas  
\_\_\_\_\_  
2016

Atliko  
LPVmis4-01 gr. stud.  
Martyna Stommaitė  
2016

VILNIUS  
2016

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
SĄVOKŲ SĄRAŠAS .....	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	7
ĮVADAS.....	8
1. Darbinio gyvenimo kokybė.....	11
1.1 Darbinio gyvenimo kokybės samprata .....	11
1.2 Darbinio gyvenimo kokybės koncepcijos istorija .....	15
1.3 Darbinio gyvenimo kokybės veiksniai .....	17
1.4 Darbinio gyvenimo kokybės sąsajos su demografiniais veiksniais.....	25
2. Tyrimo metodologija.....	28
3. Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas.....	33
3.1 Respondentų charakteristika.....	33
3.2. Darbinės gyvenimo kokybės tyrimo rezultatai.....	36
3.3. Darbinio gyvenimo kokybės ir demografinių veiksnių sąsajų rezultatai .....	49
IŠVADOS .....	52
REKOMENDACIJOS .....	53
ANOTACIJA .....	54
ANNOTATION .....	55
SANTRAUKA .....	56
SUMMARY .....	57
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	58
PRIEDAI.....	61

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Abraham Maslow poreikių hierarchija
- 2 pav. Frederick Herzberg 2 veiksmų teorija
- 3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį
- 4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas
- 5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą
- 6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir išsilavinimą
- 7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir vidutinį darbo stažą
- 8 pav. Darbinio gyvenimo kokybės vertinimo palyginimas
- 9 pav. Darbo aplinką apibūdinančių kriterijų vertinimas
- 10 pav. Organizacijos kultūrą ir klimata apibūdinančių kriterijų vertinimas
- 11 pav. Santykių ir bendradarbiavimo darbe kriterijų vertinimas
- 12 pav. Profesinio augimo ir karjeros galimybių kriterijų vertinimas
- 13 pav. Darbo atlygio kriterijų vertinimas
- 14 pav. Darbo organizavimo kriterijų vertinimas
- 15 pav. Darbinio gyvenimo kokybės veiksmų pasiskirstymas pagal svarbą
- 16 pav. Autonomijos darbe kriterijų vertinimas
- 17 pav. Vidinės komunikacijos kriterijų vertinimas
- 18 pav. Savijautos darbe kriterijų vertinimas
- 19 pav. Vadovavimo kokybės kriterijų vertinimas
- 20 pav. Darbinio gyvenimo kokybės veiksmų vertinimų vidurkių tarp gydytojų ir kitų ligoninės darbuotojų palyginimas
- 21 pav. Gydytojų darbinio gyvenimo kokybės veiksmų vertinimų vidurkių skirtumas
- 22 pav. Darbinio gyvenimo kokybės veiksmų pasiskirstymas pagal svarbą

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 *lentelė*. Klausimų rūšys

2 *lentelė*. Anketos sudarymas

3 *lentelė* Koreliacija tarp respondento amžiaus ir jo darbinio gyvenimo kokybės vertinimo

4 *lentelė*. Koreliacija tarp respondento išsilavinimo ir jo darbinio gyvenimo kokybės vertinimo

## SĄVOKŲ SĄRAŠAS

**Organizacija** – žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui; dažnai turi atskirą turtą ir valdymo organus. (Tarptautinių žodžių žodynas, 1985)

**Darbinio gyvenimo kokybė** – tai koncepcija, apimanti darbuotojų jausmus susijusius su kiekvienu darbo aspektu, įskaitant darbo atlygį, saugumą darbe, darbo sąlygas, tarpasmeninius santykius ir jų reikšmę kiekvieno žmogaus gyvenime (Khetavath, 2013).

# PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS.....	61
----------------	----

## IVADAS

Šiandieninė organizacija – tai vieningas organizmas, sukurtas tam, kad pasiektų konkrečių tikslų. Tų tikslų pasiekimui šiuolaikinės rinkos sąlygomis žmogiškasis faktorius vaidina bene svarbiausią vaidmenį. Organizacijos nuolat stengiasi pasiūlyti darbuotojams kuo geresnes darbo sąlygas, kad kompetentingi ir motyvuoti darbuotojai dirbtų įmonėje kuo ilgesnį laiką. Tačiau vis dar retai mąstoma apie darbinio gyvenimo kokybę bei apie tai, ką darbuotojas laiko svarbiausiais veiksniais darbe.

Pozityviosios psichologijos idėjos, kurios šiandien itin populiarios, pritaikomos ir organizacijose (Ryan, Deci, 2000; Sheldon, Lyubomirsky, 2006). D. Hillier ir kt. (2005) teigimu, darbas yra kur kas daugiau nei vien būdas uždirbti pinigams. Darbas gali padėti kurti savo, kaip asmenybės tapatumą, plėsti socialinių kontaktų ratą, turėti galimybes siekti savo tikslų bei realizuoti save, tuo pačiu būnant naudingi ir organizacijai. Pastaruoju metu, vis dažniau pripažįstama ir akcentuojama, jog būtina darbuotojams padėti jaustis vertingais, reikalingais bei gerai besijaučiančiais darbe, kas lemia ir produktyvesnę darbą bei didesnę organizacijų efektyvumą.

Arulenthilkumar (2012) darbinio gyvenimo kokybę apibrėžia kaip „tą laipsnį, iki kurio gamybinės organizacijos nariai gali patenkinti savo svarbius asmeninius poreikius per jų darbą organizacijoje.“

Daugelis darbdavių šiomis dienomis ima vertinti ir rūpintis savo darbuotoju suprasdami, jog darbuotojo gerovė yra didžiulė vertybė bei investicija į organizacijos sėkmę. Patiriant neigiamus jausmus darbe, silpnėja darbuotojų ryšys su organizacija, noras jai įsipareigoti bei dirbti produktyviai (Bučiūnienė, 2006). Dėl šios priežasties kartais organizaciją palieka kompetentingi, našiai dirbantys darbuotojai. Nuolatinis darbuotojų pasikeitimas mažina darbo produktyvumą, todėl svarbu išlaikyti esamus, efektyviai dirbančius darbuotojus. Tam reikia sukurti kuo geresnes sąlygas darbe, skatinti darbuotojų prisirišimą, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą organizacijai, o tai daryti keliant darbinio gyvenimo kokybės lygį. Darbuotojai, kurie laimingi darbe, yra motyvuoti dirbti efektyviai, todėl gali atnešti įmonei didesnę naudą, o patys patirti teigiamų emocijų.

Aukštas darbinio gyvenimo kokybės lygis skatina darbuotojus atlikti darbą kuo geriau. Būtent todėl darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės kėlimas yra būtina sąlyga, norint padidinti darbo efektyvumą. Anot UK tyrėjų, kuomet įmonės darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės lygis aukštas, organizacija yra kur kas efektyvesnė, produktyvesnė ir pelningesnė (Worrall, Cooper, 2014).

Darbinio gyvenimo kokybę, anot tyrinėtojo A. Gupta (2013), yra ypač svarbi ir verta dėmesio tema, kadangi žmonės darbe praleidžia didžiąją savo laiko dalį ir dažniausiai čia patirtą pasitenkinimą ar nepasitenkinimą perkelia į kitas gyvenimo sferas - namus, šeimą. Taigi, galima teigti, jog darbinio gyvenimo kokybė lemia ir gyvenimo kokybę.



Daugelis tyrėjų pripažįsta, kad į darbuotojų gyvenimo kokybės gerinimą darbe, organizacijos įdedamos pastangos naudingos abiems pusėms – tiek darbuotojui, tiek organizacijai (Stephen, Dhanapal, 2012; Mehta 2012; Reddy 2010). Todėl galima teigti, jog organizacijos sėkmės garantas yra darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės kėlimas.

Taigi, darbinio gyvenimo kokybė yra labai svarbus faktorius visoms organizacijoms, siekiant pritraukti ir išlaikyti darbuotoją (Nanjundeshwara, Swamy, 2013).

Nepaisant to, kad labai dažnai akcentuojamas darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės aspektas, vis dar trūksta tyrimų šia tema. Darbinio gyvenimo kokybės tyrimų nėra gausu, o Lietuvoje šia tema atlikti vos keli tyrimai. Atsižvelgiant į temos aktualumą ir neištirtumą, išvelgus didžiulę minėtų konstruktų reikšmę organizacijai, vertinga sužinoti, kokia situacija yra Lietuvoje. Taigi, savo tyrimu sieksime tirti organizacijos darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės lygį.

**Tyrimo objektas:** darbinio gyvenimo kokybė.

**Tyrimo tikslas:** įvertinti darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę ir ją lemiančius veiksnius Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Atlikti literatūros apžvalgą darbinio gyvenimo kokybės tema, išskirti reikšmingiausius darbinio gyvenimo kokybės veiksnius;
2. Parengti darbinio gyvenimo kokybės tyrimo metodologiją;
3. Ištirti organizacijos darbinio gyvenimo kokybės lygį;
4. Ištirti, kokią įtaką organizacijoje darbuotojų darbinio gyvenimo kokybei turi demografiniai veiksniai (amžius, lytis, užimamos pareigos, išsilavinimas);
5. Pateikti organizacijai rekomendacijas, siekiant gerinti darbinio gyvenimo kokybę.

**Prielaidos:**

1. Vyrai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, nei moterys.
2. Vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo lygiu, nei jauni darbuotojai.
3. Aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, negu neturintys aukštojo išsilavinimo.
4. Gydytojai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, negu kiti ligoninės darbuotojai.

**Tyrimo metodai.** Iškeltam tikslui ir uždaviniams įgyvendinti, šiame darbe naudojami tyrimo metodai yra:

- 1) teoriniai – mokslinės literatūros šaltinių analizė.
- 2) empiriniai – anketinė apklausa.

3) statistiniai – empirinių duomenų apdorojimas, statistinė analizė naudojant MS Office Excel ir SPSS kompiuterines programas.

**Darbo struktūra.** Ši magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, santrauka ir anotacija (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai.

**Darbo praktinė reikšmė.** Darbas naudingas personalo specialistams bei organizacijos vadovams, norintiems gerinti darbinio gyvenimo kokybę savo organizacijoje. Teorinėje darbo dalyje apžvelgiama mokslinė literatūra darbinio gyvenimo kokybės tema, pateikiami šio konstrukto apibrėžimai bei koncepcija, nurodomi pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos darbinio gyvenimo kokybės lygiui. Tyrimo rezultatai atskleidžia darbinio gyvenimo kokybės lygį organizacijoje, svarbiausius jį lemiančius veiksnius. Remiantis tyrimu, pateikiamos rekomendacijos organizacijai.

# 1. Darbinio gyvenimo kokybė

## 1.1 Darbinio gyvenimo kokybės samprata

Studijuojant literatūrą, galima aptikti visą eilę darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimų.

Amerikos socialinių mokymų ir plėtros centras pateikia tokį darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimą: tai yra darbas organizacijoje, kuri leidžia savo nariams prisidėti prie visų sprendimų priėmimo, aktyviai dalyvauti visuose procesuose, kartu kurti aplinką, metodus ir siekti tikslų. Kalbama apie keletą tikslų: organizacijos efektyvumą ir darbuotojų gerovę darbe.

Pasak tyrėjų Nadler ir Lawler (1983), darbinio gyvenimo kokybė – tai yra būdas galvoti apie žmones, darbą ir organizaciją bei jos skiriamuosius elementus ir rūpintis darbo poveikiu žmogui ir organizacijos sėkmingumui.

Dar vieną darbinio gyvenimo kokybės sampratą pateikė autorius Beinum (1980). Anot jo, darbinio gyvenimo kokybės koncepcija gali būti grindžiama bendru požiūriu ir organizacijos požiūriu. Bendras požiūris apima fizinius, socialinius, ekonominius ir psichologinius veiksnius. Organizacinis požiūris remiasi demokratinės vertės kūrimo principais.

Vaizdžiai tariant, darbinio gyvenimo kokybė organizacijoje yra tarsi skėtis, po kuriuo darbuotojai jaučiasi patenkinti, saugūs, bendradarbiaujantys, gaunantys paramą ir dėl to siekiantys gerinti veiklą, produktyviai dirbti ir kurti sėkmę organizacijai (Smriti Chand, 2014).

Pagal P.V. Žuravliovą ir S.A. Kartašovą (1999) darbinio gyvenimo kokybė yra asmeninių darbuotojų poreikių patenkinimo laipsnis per veiklą organizacijoje.

Kai kurių autorių teigimu, darbinio gyvenimo kokybė kinta ir priklauso nuo amžiaus, karjeros pakopos ar darbe užimamų pareigų (Martel ir Dupuis, 2004).

Taigi, reikėtų akcentuoti, jog darbinio gyvenimo kokybė kinta. Norint ją įvertinti, reikia atsižvelgti tiek į nuolatinę, tiek į besikeičiančią organizacijos sąlygas, taip pat ir į kiekvieno darbuotojo patirtį darbe.

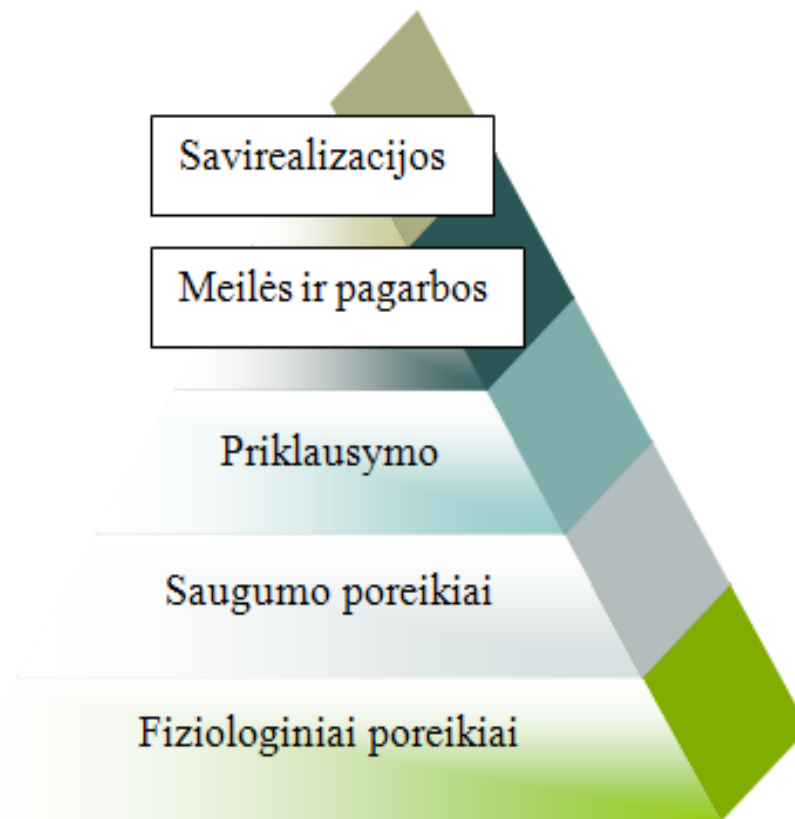
Darbinio gyvenimo kokybės koncepcijos teorinis ir metodologinis tyrimų pagrindas yra ekonominiai, socialiniai, motyvaciniai modeliai. Kalbant apie teorinį darbinio gyvenimo kokybės pagrindą, būtina paminėti, jog kai kurie autoriai darbinio gyvenimo kokybę apibrėžia, kaip tą laipsnį iki kurio organizacijos nariai gali patenkinti savo svarbiausius asmeninius poreikius per jų darbą šioje organizacijoje.

A. P. Jegoršinas (2005) pateikia tokį darbinio gyvenimo kokybės supratimą: „su darbo rinkos vystymosi pradžia svarbia organizacijos funkcija tampa darbinio gyvenimo kokybės lygio kėlimas-asmeninių darbuotojų poreikių patenkinimo lygio per jų veiklą organizacijoje.“ A.P. Jegoršino nuomone,

darbinio gyvenimo kokybė, tai integralus rodiklis, visapusiškai charakterizuojantis ekonominę visuomenės vystymąsi, jos materialinio ir dvasinio sėkmingumo lygį.

Iš pateiktų apibrėžimų galime suprasti, kad ši koncepcija siejasi su motyvacijos teorijomis. Populiariausia motyvacijos teorija yra sukurta 1940 m. Abraham Maslow. Teorija, grindžiama tuo, kad darbuotojas siekia patenkinti poreikius, kurie turi hierarchinę struktūrą ir gali būti pasiekti vienas po kito.

L. Reddy (2010) darbinio gyvenimo kokybės sąvoką sieja su A. Maslow motyvacijos teorija. Galima teigti, jog A. Maslow hierarchiškai išskirti penki pagrindiniai poreikiai glaudžiai susiję su darbinio gyvenimo kokybės komponentais. Pagrindiniai poreikiai, tokie kaip darbo užmokestis, turi būti patenkinami pirmiausia. Po to seka tokie poreikiai, kaip geros darbo sąlygos, saugumas darbe, karjeros planavimas ir kt.



*1 pav. A. Maslow, poreikių hierarchija*

Darbinio gyvenimo kokybė siejama ir su kita, plačiai žinoma, motyvaciją aiškinančia teorija, kurią sukūrė Frederick Herzberg (dviejų faktorių teorija). F. Herzbergas savo teorijoje teigė, kad žmogaus požiūrį į darbą (kiek asmuo yra patenkintas ar nepatenkintas darbu) ir jo darbo motyvaciją veikia dviejų faktorių grupės: higienos (palaikymo) ir motyvacijos veiksniai.

Higienos veiksniai – savybės, darančios įtaką nepasitenkinimui darbu. Jie yra sąlygoti fizinės žmogaus prigimties, t. y. biologinių poreikių, skausmo vengimo. Šie veiksniai susiję su išorine darbo

aplinka, sąlygomis „supančiomis“ darbo atlikimą. Šių faktorių užtikrinimas nelemia pasitenkinimo darbu ir nesukuria motyvacijos, bet garantuoja, jog darbuotojas nesijaus nepatenkintas. Šių faktorių neįgyvendinimas sukuria nepasitenkinimą darbu, o patenkinimas tik pašalina nepasitenkinimą ir sukuria neutralų darbuotojo požiūrį į darbą (nepasitenkinimo nebuvimą). Taigi, ši faktorių grupė tarnauja tik kaip pradinė motyvacijos dalis, pagrindas motyvacijai sukurti.

Išskiriami tokie higienos veiksniai:

1. Kompanijos politika ir administracija. Tai darbuotojo suvokimas ar politika, kompanijos vertybės, požiūris į darbuotoją ir darbo procesą, administravimo procedūros darbovietėje jam atrodo priimtini ir teisingi ar atvirkščiai.

2. Vadovavimo kokybė/ supervizijos. Tai darbuotojo suvokimas, kiek teisinga ir tinkama yra jo atžvilgiu taikoma vadovų priežiūra, suteikiama pagalba, vadovavimas.

3. Tarpasmeniniai santykiai su vadovais ir kolegomis. Čia kalbama apie tai, kaip darbuotojas jaučiasi santykiuose, kurie vyrauja tarp jo ir valdžios, kolegų bei pavaldinių, kiek draugiški, pagarba paremti jie yra ir pan.

4. Atlyginimas. Tai darbuotojo suvokimas, kiek teisingas ir patrauklus yra mokamo atlygio dydis.

5. Fizinės darbo sąlygos. Jos sudaro fizinę aplinką darbovietėje, pvz.: įranga, apšvietimas, oro kondicionavimo sistema ir t.t.

6. Darbo saugumas/užtikrintumas. Tai jausmas, jog darbas tam tikroje pozicijoje ar organizacijoje yra užtikrintas. Pvz.: įmonė dirba pelningai, stabiliai; darbuotojai aprūpinami tinkama apranga ir pan.

7. Statusas. Tai yra darbuotojo suvokimas, kiek atliekamos pareigybės pavadinimas jam yra priimtinas, patrauklus.

8. Asmeninis gyvenimas. Čia kalbama apie tai, kiek teigiamai ar neigiamai darbas paveikia asmeninio gyvenimo kokybę. (F. Herzberg apie šį veiksnių savo teorijoje nekalbėjo, jis išskirtas naujesnių autorių).

Motyvacijos veiksniai – savybės, darančios įtaką pasitenkinimui darbu. Šios savybės yra sąlygotos aukštesnės žmogaus prigimties, t.y. tobulėjimo, augimo, pasiekimų ir pan. bei yra tiesiogiai susijusios su darbo turiniu. Kai ši veiksnių grupė patenkinama, atsiranda teigiamas požiūris į darbą, pasitenkinimas ir aukštas motyvacijos lygis, kurie pagerina darbo atlikimą ir produktyvumą. Jei sąlygos šiems veiksniams patenkinti nėra sukuriamos, darbuotojai, pasak F. Herzberg, tiesiog nejaučia pasitenkinimo darbu ir stokoja motyvacijos dirbti. Nors darbo atlikimas ir motyvacijos lygis šiuo atveju nėra aukščiausio lygio, darbuotojai nepasitenkinimo darbu nejaučia (jei yra patenkinti higienos veiksniai).

Išskiriami tokie motyvacijos veiksniai:

1. Pasiekimai. Tai galimybės atlikti darbą labai gerai. Pvz.: jei darbuotojas spėja įvykdyti projektą iki galutinio termino ir gauna aukštus įvertinimus už jį, darbuotojo pasitenkinimo jausmas padidėja. Tačiau, jei tas pats individas nesugeba atlikti projekto laiku, arba jaučiasi skubinamas, negalintis darbo padaryti gerai, pasitenkinimo lygis krenta, motyvacija nesukuriamą.

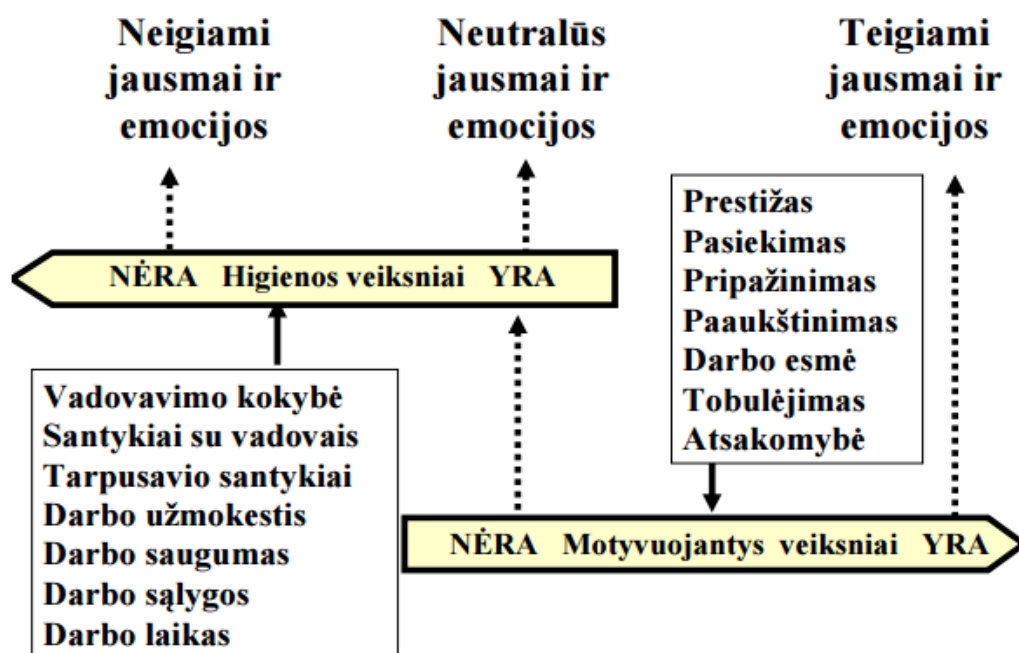
2. Pripažinimas. Tai darbuotojo suvokimas, kiek jis ir jo atliktas darbas yra įvertintas vadovų ir kolegų. Jis glaudžiai susijęs su grįžtamuoju ryšiu. Kai darbuotojas gauna teigiamą įvertinimą iš vadovo, ar kolegų (viešas, nuoširdus pagyrimas, premijos, geriausio darbuotojo ženklelis ir pan.) už gerai atliktą darbą, jo pasitenkinimas ir motyvacija padidėja. Jei darbuotojas sunkiai dirbo, bet jo pastangos ir rezultatas lieka nepastebėti (nesulaukia tinkamo pripažinimo) arba darbuotojas sulaukia nekonstruktyvios kritikos, darbuotojas nejaus pasitenkinimo ir neturės motyvacijos dirbti.

3. Darbas (angl. work itself). Tai darbuotojo suvokimas ar darbas jam yra per sunkus, per lengvas, nuobodus ar įdomus. Jei darbas bus per lengvas, darbuotojas jį atliks, bet motyvacijos tai jam nesukels, darbas bus nuobodus. Jei per sunkus – užduotis bus atlikta blogai, pavėluotai arba išvis neatlikta, darbuotojas jaus stresą. Motyvacijos dirbti nebus. Jei užduotis bus kelianti iššūkį, bet įveikiama – darbuotojas bus motyvuotas.

4. Atsakomybė. Tai yra laisvės lygis, suteikiamas darbuotojui sprendimų, susijusių su darbu ir užduoties atlikimu, priėmimo. Kuo daugiau laisvės ir atsakomybės suteikiama darbuotojui, tuo didesnė tikimybė, jog darbuotojas jaus pasitenkinimą darbu ir taps labiau motyvuotas.

5. Karjeros galimybės. Tai galimybės būti paaukštintu suteikimas. Jei darbuotojas nesulaukė paaukštinimo, kurio tikėjosi ar buvo pažemintas pareigose – jo motyvacija dirbti nukris (bet nepasitenkinimas darbu nebus jaučiamas) ir atvirkščiai.

6. Galimybė augti. Ši motyvacijos faktorių sudaro galimybė mokytis naujų įgūdžių ar amatų, kurie padėtų tapti savo srities ekspertu bei savirealizacija. Kai galimybė/tikimybė augti yra nedidelė, arba jei darbuotojas yra pasiekęs savo aukščiausią tašką darbe, tai gali turėti neigiamą efektą pasitenkinimui ir motyvacijai.



2 pav. F.Herzberg, 2 veiksnų teorija

Taigi, iš pateiktų modelių pristatymų matome, jog A. Maslow ir F. Herzberg motyvacijos modeliai glaudžiai siejasi su darbinio gyvenimo kokybe. Tai atspindi jau išskirti veiksniai, kuriuos pristatysime kitame skyriuje.

## 1.2 Darbinio gyvenimo kokybės koncepcijos istorija

Darbinio gyvenimo kokybės koncepcijos formavimasis vyko 1960-aisiais metais, kuomet JAV sveikatos, švietimo ir socialinio aprūpinimo ministerijos, nagrinėdamos darbo problemas, atkreipė dėmesį į darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės lygį. Tuometinių tyrimų rezultatai parodė, kad esanti darbo organizavimo sistema trukdo profesiniam ir asmeniniam darbuotojų augimui, menkina jų darbinį potencialą (Cigankov, 2007).

Darbinio gyvenimo kokybės terminas pirmą kartą buvo panaudotas S. Robinsono 1972 metais tarptautinėje konferencijoje, skirtoje darbinio santykių problemoms nagrinėti. Darbinio gyvenimo kokybė buvo apibūdinama kaip organizacijos veikla, nukreipta darbuotojų poreikių patenkinimui, sukuriant mechanizmus, kuriuos naudojant darbuotojas gauna galimybę priimti sprendimus, veikiančius jo gyvenimą darbe.

Reikšmingą indėlį į koncepcijos sukūrimą įnešė vakarų ekonomistai. Pasak jų, pagrindinis darbuotojo darbo motyvacijos šaltinis yra pasitenkinimas darbinės veiklos pasiekimais bei saviraiškos ir savirealizacijos galimybės. Tai galima pasiekti tik esant demokratijos sąlygoms darbe. Tokie motyvai

kaip atlyginimas, karjeros augimas ir kilimas pareigose nėra reikšmingiausi veiksniai. Šiai koncepcijai plačiai paplitus Vakarų Europos šalyse, ji buvo pripažinta Tarptautinės darbo organizacijos (TDO).

Darbinio gyvenimo kokybės problemos aktualios daugeliui valstybių ir įvairiose šalyse sprendžiamos skirtingai.

Skandinavijos šalyse šios problemos pateikiamos „darbo demokratizavimo“ koncepcijoje. Prancūzijoje darbinio gyvenimo kokybės gerinimo klausimai siejami su darbo organizavimu ir darbo sąlygų gerinimu. JAV 1980-tųjų pradžioje kūrėsi teoriniai ir praktiniai darbinio gyvenimo kokybės pagrindai: įmonėse buvo vykdomi darbinio gyvenimo kokybės vertinimai, inicijuojamos diskusijos apie darbinio gyvenimo kokybės rodiklius. 1990-tųjų metų pradžioje pasirodė Amerikos ir Britanijos ekonomistų publikacijos, kuriose tyrėjai P. Allan, P. Loseby, D. Meyer, W. Gooke (2002) darbinio gyvenimo kokybės lygio kėlimą sieja su organizacijos konkurencingumu. JAV atlikti sociologiniai tyrimai išryškino didelį darbuotojų pasitenkinimą darbine veikla tose organizacijose, kurios naudoja darbinės gyvenimo kokybės gerinimo programas. Darbinio gyvenimo kokybės klausimai tapo dar aktualesni.

D. Olshofski ir R. U.Cunynгам (2009), kalbėdami apie darbinio gyvenimo kokybę, įvardina jos kėlimo galimybes:

- darbo sąlygų gerinimas;
- požiūrio į darbą ir bendradarbius gerinimas;
- organizacijos svarbos akcentavimas darbuotojo gyvenime;
- pasitenkinimo darbu kėlimas;
- motyvacijos kėlimas.

Vokiečių ekonomistai ir sociologai daug dėmesio skyrė indikatorių, leidžiančių įvertinti darbinio gyvenimo kokybės lygį, nustatymui. Autoriai tyrinėjo atskiras darbinio gyvenimo kokybės sritis ir jų ryšį su darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės lygiu. (Bunz, Jansen, Schachat, 1974; Strohauser, 1980; Gartner, 1981; C.Eick, 1975).

1980m. W. Elsner kalbėjo apie darbinio gyvenimo kokybės konstrukto daugialypiškumą, nurodė darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimo metodologinius aspektus. Jis pasiūlė metodiką darbinio gyvenimo kokybės indeksui apskaičiuoti. Autorius mano, kad darbinio gyvenimo kokybės vertinimui įtakos turi ir profesinė patirtis arba jos nebuvimas.

Darbinio gyvenimo kokybės tyrimų ypatumu Vokietijoje laikoma tai, kad matuojama darbinio gyvenimo kokybė ne tik mikro lygiu (įmonė, organizacija), bet ir mezo lygiu (atskiri regionai), taip pat makro lygiu (visai Vokietijos ekonomikai).

Darbinio gyvenimo aspektus tyrinėjo daugelis šiuolaikinių vokiečių ekonomistų. M.Kölbach (1999) darbinio gyvenimo kokybės gerinimą laiko viena organizacijos vystymo kryptį, vaidinančia



svarbų vaidmenį jos funkcionavimo efektyvumui. Tyrėjas mano, kad pagerinti darbinio gyvenimo kokybę galima visapusiškai ugdant darbuotojo asmenybę.

Šiuolaikiniai darbinio gyvenimo kokybės tyrimai daugiausiai praktinio pobūdžio: autoriai tyrinėja darbinio gyvenimo kokybės pokyčius įvairiose organizacijose ir įmonėse.

Daugelis rusų autorių savo publikacijose darbinio gyvenimo kokybę apibūdina kaip svarbią gyvenimo kokybės dalį. Pagrindinį dėmesį skiria darbinio gyvenimo kokybės veiksnių tyrinėjimui, pagrindinių problemų įvardinimui. Jie nurodo, kad:

- egzistuoja skirtingos darbinio gyvenimo kokybės veiksnių klasifikacijos;
- nėra bendros metodikos darbinio gyvenimo kokybės lygiui matuoti;
- neištirtos darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės ypatybės įvairiose amžiaus grupėse.

Taigi, apžvelgus daugelio skirtingų šalių tyrėjų koncepcijas, matome, jog egzistuoja įvairūs požiūriai į darbinio gyvenimo kokybės sampratą bei jos lygio kėlimo būdus.

Taip pat matome, jog skirtingi mokslininkai akcentuoja skirtingus reikšmingiausius darbinio gyvenimo kokybės veiksnius. Kitame poskyryje pristatysime dažniausiai literatūroje sutinkamus, tyrimuose naudojamus veiksnius, lemiančius darbinio gyvenimo kokybę.

### **1.3 Darbinio gyvenimo kokybės veiksniai**

Šiomis dienomis darbas tampa pagrindiniu savirealizacijos būdu. Darbe tobulinamos fizinės ir dvasinės savybės, formuojamos žmogiškosios vertybės. Čia ne tik kuriamas vartojimo produktas, tačiau auga ir tobulėja pats žmogus. Darbas kuria žmogų, todėl žmogui, dalyvaujančiam darbinuose santykiuose ir siekiančiam efektyvinti šiuos santykius, labai svarbiu faktoriumi tampa darbinio gyvenimo kokybės veiksniai.

Darbinio gyvenimo kokybės rodiklių spektras gali būti labai platus. Rodiklių pasirinkimas priklauso nuo organizacijos filosofijos, finansinio – ekonominio organizacijos sėkmingumo, nuosavybės formos ir dažnai atspindi darbo atlygį, darbo vietą ir socialines garantijas. Žymių užsienio ekonomistų darbuose, darbinio gyvenimo koncepcijos esmę sudaro visumos rodiklių nustatymas, charakterizuojančių geras organizacines, socialines ir psichologines darbo sąlygas, jų įvertinimą ir jų poveikį darbo našumui, galutiniams darbo rezultatams. Esami kiekybiniai ir kokybiniai rodikliai turi skirtingą prigimtį, vertę, įvertinimo būdus ir poveikį žmogaus asmenybei bei saviraiškai. Šie rodikliai atspindi materialinio ir moralinio paskatinimo galimybes, darbo sąlygas.

Kai kurie autoriai teigia, kad net pasiūlius aukštą atlyginimą, darbuotojus išlaikyti bus sunku, jeigu jie organizacijoje nesijaus gerai. Darbinę gerovę kurti padeda daugelis aspektų. Vienas jų – asmeninių lūkesčių atitikimas. Kiekvienas darbuotojas būna patenkintas gavęs iš darbo tai, ko tikisi.

Nesulaukę to, ko tikisi, darbuotojai paprastai nusivilia darbu ir jų darbinio gyvenimo kokybės lygis darbe krenta.

Pasak mokslininkų C.D. Niklas ir C. Dormann, darbinio gyvenimo kokybė priklauso nuo žmogaus asmeninių savybių. Optimistiškesni žmonės džiaugsis darbu ir be išskirtinių įvykių jame, o liūdnas ir melancholiškas asmuo dirbdamas tokiomis pačiomis sąlygomis niekuomet nesijaus gerai. Akivaizdu, kad šiuo atveju darbdavys mažai ką gali pakeisti.

Yra tyrėjų, teigiančių, kad geros gyvenimo darbe kokybės lygis priklauso nuo darbo sąlygų. Jų nuomone darbdavys turi stengtis, kad darbuotojai jaustųsi gerai. Dar kiti tyrėjai tvirtina, kad šis reiškinys, priklauso tiek nuo asmens savybių, tiek nuo darbo sąlygų.

Taigi, daugelio autorių tyrinėjimai patvirtina, kad darbinio gyvenimo kokybės konstruktas yra daugiadimensis. V. S. Jankovskajos (2003) nuomone darbinio gyvenimo kokybė - tai tam tikrų faktorių kompleksas, charakterizuojantis objektyvius gyvenimiškos veiklos subjektų parametrus darbe. Darbinio gyvenimo kokybė jungia eilę elementų. Daugelis mokslininkų, tyrinėjusių darbinio gyvenimo kokybę, išskyrė platų šį konstrukta sudarančių veiksnių sąrašą. Aptarsime keletą modelių.

J. Hackman ir G. Oldman (1976), apibūdindami darbinio gyvenimo kokybę, akcentavo psichologinio augimo reikšmę ir išskyrė tokius poreikius:

- įgūdžių įvairovė;
- užduoties pobūdis;
- užduoties prasmė;
- autonomija;
- grįžtamasis ryšys.

Autoriai teigė, jog šių poreikių užtikrinimas lemia aukštą darbinio gyvenimo kokybės lygį.

Šiai teorijai prieštaravo J. Taylor (1979), kuris į darbinio gyvenimo kokybės reiškinį žiūrėjo pragmatiškai ir, kaip esminius komponentus, identifیکavo išorinius darbo veiksnis:

- darbo užmokestis;
- darbo valandos;
- darbo sąlygos;
- darbo pobūdis.

Vėliau J. Taylor sutiko, kad turi būti įtraukti ir tokie komponentai kaip:

- darbuotojų dalyvavimas priimančiais sprendimais;
- ugdymas;
- ateities matymas darbe;
- socialinė parama.

Taip pat J. Taylor teigė, kad darbinio gyvenimo kokybės lygis bei jį sudarantys komponentai gali skirtis priklausomai nuo organizacijos bei joje dirbančių darbuotojų.

P. Warr su kolegomis (1979), tyrinėdami darbinio gyvenimo kokybę, įtraukė tokius svarbiausius veiksnius:

- įsitraukimas į darbą;
- vidinė darbo motyvacija;
- pasitenkinimas darbu;
- pasitenkinimas gyvenimu;
- laimė;
- savarankiškai įvertinamas nerimas.

Taigi, kai kurie autoriai pabrėžė darbo vietos bei sąlygų svarbą darbinio gyvenimo kokybės konstruktui, kiti įvardino asmenybės savybių, psichologinės gerovės, pasitenkinimo darbu svarbą. Šie veiksniai turi įtakos net tik pačiam darbui bei jo našumui, produktyvumui, tačiau, anot tyrėjų, tai lemia ir darbinio gyvenimo kokybę.

P. Mirvis ir E. Lawler (1984) atskleidė, kad darbinio gyvenimo kokybė susijusi su pasitenkinimu darbo užmokesčiu, darbo valandų skaičiumi ir darbo sąlygomis, tad buvo išskirti tokie pagrindiniai veiksniai, kaip:

- saugi darbo aplinka;
- sąžiningas darbo užmokestis;
- lygios užimtumo galimybės;
- galimybių gerinimas;
- galimybė mokytis ir augti;
- asmens teisių apsauga.

W. Baba ir M. Jamalas (1991) tipiškais darbinio gyvenimo kokybės komponentais laiko šiuos:

- Pasitenkinimas darbu;
- Dalyvavimas sprendimų priėmime;
- Darbo vaidmens dviprasmiškumas;
- Darbo vaidmens konfliktiškumas;
- Darbo vaidmens perkrova;
- Stresas darbe;
- Organizacinis įsipareigojimas;
- Ketinimai palikti darbą.

Dar kiti tyrėjai teigė, kad darbinio gyvenimo kokybė gali skirtis tarp darbuotojų grupių. Pavyzdžiui, N. Ellis ir A. Pompli (2002) išskyrė keletą veiksnių neigiamai veikiančių darbinio gyvenimo kokybę:

- prasta darbo aplinka;
- agresija;
- didelis darbo krūvis;
- darbo – šeimos konfliktas;
- pripažinimo darbe stoka;
- dalyvavimo priimančioms sprendimams stoka;
- prasti santykiai tarp kolegų;
- vaidmens konfliktas;
- galimybių lavinti naujus įgūdžius nebuvimas.

E. Sirgy ir kt. (2001) teigimu, pagrindiniai darbinio gyvenimo kokybės veiksniai yra:

- pasitenkinimas darbo reikalavimais;
- pasitenkinimas darbo aplinka;
- pasitenkinimas papildomomis programomis;
- organizacinis įsipareigojimas.

T. Nanjundeshwara Swamy ir D. Swamy (2013), klasifikuoja 9 veiksniai darbinio gyvenimo kokybei matuoti:

- darbo aplinka;
- organizacijos kultūra ir klimatas;
- ryšys ir bendradarbiavimas;
- mokymas ir plėtra;
- kompensacija ir apdovanojimai;
- paslaugos;
- pasitenkinimas darbu ir saugumas darbe;
- autonomija darbe;
- aprūpinimas ištekliais.

Tyrėjai A. Mohammad ir R. Mosadegh (2006), pritardami, jog darbinio gyvenimo kokybė yra multidimensinė sąvoka, savo straipsnyje „Quality of Working Life: An Antecedent to Employee Turnover Intention“ išskiria šiuo darbinio gyvenimo kokybės veiksniais:

- darbuotojų jausmai, susiję su darbo turiniu;
- fizinė darbo aplinka;
- darbo užmokestis;

- socialinės išmokos;
- premijos;
- autonomija darbe;
- komandinis darbas;
- dalyvavimas priimant sprendimus;
- saugumas darbe;
- santykiai su kolegomis ir vadovais;
- darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Taigi, matome, kad skirtingų autorių pateikiamų darbinio gyvenimo kokybės veiksnių spektras yra platus. Apibendrintai galima teigti, jog akcentuojami demografiniai, fiziniai ir socialiniai su darbo turiniu susiję veiksniai.

Atlikus išsamią literatūros analizę, buvo išskirti reikšmingiausi darbinio gyvenimo kokybės veiksniai, kurie apima didžiąją dalį anksčiau minėtų autorių sričių. Toliau, detaliau aptarsime išskirtus darbinio gyvenimo kokybės veiksnius, kuriais ir remsimės atliekant tyrimą.

**Darbo aplinka:** tai vieta, kurioje asmuo dirba. Tai vienas svarbiausių darbinio gyvenimo kokybės kriterijų. Į darbo aplinką įeina socialinė ir profesinė aplinka, kuriose darbuotojai dirba ir bendradarbiauja, siekiant vieno tikslo. Saugios ir sveikos darbo sąlygos užtikrina gerą sveikatą, paslaugų tęstinumą, teigiamus darbo santykius. Efektyvus darbuotojas rodo aukštą produktyvumą. Darbo aplinka susideda iš saugios fizinės ir psichinės darbo aplinkos ir įstatymais pagrįstų darbo valandų.

**Organizacijos kultūra ir klimatas:** tai kolektyvinis žmonių, kurie yra organizacijos dalis, elgesys. Organizacijos kultūra apibūdina darbuotojų ir organizacijos vertybių atitikimą, vizijos turėjimą ir tikėjimą ja. Taip pat organizacijos kultūrą apima ir darbuotojų skatinimas, įvertinimas, galimybių darbe buvimas. Tyrėjas J. Albrecht (2005) teigia, kad siekiant motyvuoti darbuotojus ir kurti jų gerovę darbe bei taip gerinti darbo atlikimą yra būtina atvira, palaikanti ir teisinga organizacinė kultūra.

**Santykiai ir bendradarbiavimas:** tai yra ryšys tarp darbuotojų bei darbuotojų ir vadovų. Su tuo susiję sprendimų priėmimas, konfliktai ir problemų sprendimas. Dirbant bet kurioje organizacijoje aktualu geri socialiniai santykiai, kurie tampa svarbiu aspektu darbinio gyvenimo kokybei. Darbo kolektyvas charakterizuoja socialinę grupę, kurioje dirba darbuotojas, jai priklausymas gali būti pasididžiavimas (geriausiu atveju) arba nepasitenkinimas (blogiausiu atveju).

Tyrimais patvirtinta, kad šiltų santykių su kolegomis puoselėjimas ir palaikymo jautumas padeda sumažinti neigiamą didelių darbo reikalavimų poveikį darbuotojams. Anot tyrėjų K. J. Lawson, A. J. Noblet ir kt. (2009), kolegų ir vadovų parama, rūpestis ir palaikymas lemia aukštesnę psichologinę darbuotojų sveikatą bei didesnę pasitenkinimą darbu.

Pasak I. Bakanauskienės ir kt., per 80 proc. universiteto darbuotojų patvirtino, kad pasitenkinimą darbu kuria teigiami santykiai su vadovu bei kolegomis (Bakanauskienė ir kt., 2010). Pasitikėjimu bei

nuoširdumu pagrįsti santykiai tarp bendradarbių lemia prasmingos darbo aplinkos jausmą, o tai teigiamai veikia darbuotojų kokybę darbe (Shier, Graham, 2013).

**Profesinis augimas ir karjera:** šis veiksnys lemia žmogaus tolimesnį darbinį kelią, jo motyvaciją ir saviraiškos galimybes, o visa tai turi įtakos darbinio gyvenimo kokybės lygiui. Tarp kokybės rodiklių galima išskirti darbinės karjeros planavimą, personalo mokymosi skatinimą, užtarnautą kilimą karjeroje.

Galima teigti, kad darbinės karjeros rodikliai svarbesni yra tų darbuotojų motyvacijai, kurie turi polinkį kurti savo verslą, kilti karjeros laiptais. Jie mažiau svarbūs tiems darbuotojams, kurie orientuoti į šeimą, gerus santykius su kolektyvu. Labai svarbu, kad reali karjera ir darbuotojo lūkesčiai sutaptų. Taip pat darbinio gyvenimo kokybę užtikrina suteikiamos galimybės mokytis, įgyti naujų žinių, siekiant turėti tinkamas kompetencijas.

Anot V. Gražulio (2012) tyrimo, Lietuvoje vadovai didesnę dėmesį skiria verslo plėtrai, neatsižvelgiant į tai, kad būtent darbuotojai yra svarbiausias verslo plėtros įrankis. Autorius pateikia svarstymus apie tai, jog reikšminga suteikti galimybes darbuotojams ugdyti kompetencijas bei augti profesinėje srityje, siekiant juos išlaikyti. Daugelyje šalių taikomi kompetencijų modeliai siejasi su gebėjimu atrinkti kokybiškus darbuotojus bei ateityje, vertinant jų veiklą, skatinti tobulėti, siekti karjeros. E. Trasevičiūtės (2012) tyrimo rezultatai parodė, jog darbuotojams svarbiausia tobulėjimas ir savirealizacija, o nuo to priklauso ir jų motyvacija dirbti.

**Darbo atlygis:** šis veiksnys vertinamas ne tik kaip prioritetinga ar būtina sąlyga, bet ir kaip svarbus darbinės motyvacijos faktorius, kurio dėka kyla darbo našumas, vystomi aukštesni žmogiškieji poreikiai. Darbo atlygio rodikliai – tai atlyginimas, kuris atlieka subjektyvų darbuotojo gerovės matymą. Tai atlygis už pasiektus rezultatus, premijos už metų pasiekimus, premijos už išdirbtus metus. Tai yra sociologinis rodiklis-ekonominės gerovės pajautimas.

Kompensacija ir premijos taip pat yra motyvaciniai veiksniai, susiję su atlygiu už darbą. Geriausia darbuotojui skiriamas atlygis, laimėjus tam tikrą konkursą, kuris skelbiamas tarp visų darbuotojų, skatinant juos sunkiai dirbant pasiekti tiek organizacinius, tiek individualius tikslus. Darbuotojų interesus ištraukti į vykdomus konkursus ir pasitenkinimas jais priklauso nuo siūlomos kompensacijos. Mokėjimas turėtų būti nustatytas priklausomai nuo atlikto darbo, individualių įgūdžių, iniciatyvos, veiklos ir pasiekimų.

Socialinė organizacijos infrastruktūra taip pat liudija apie darbinio gyvenimo kokybę bei siejama su darbo atlygio veiksnium. Tai – materialinės išmokos atostogoms, darbo rūbų suteikimas, sporto – sveikatingumo paslaugų apmokėjimas, premijos švenčių, jubiliejų proga. Tam turi būti steigiami socialinės gerovės fondai. Svarbu, kad skatinimas būtų vienodas visiems kolektyvo nariams. Šis veiksnys reikšmingas siekiant tikslų, užduočių, tenkinant fizinius ir emocinius darbuotojų poreikius. Maistas, transportas, paslaugos, saugumas ir t.t.

**Darbo organizavimas** – organizavimas yra tiesiogiai susijęs su daugeliu veiklos uždavinių. Įmonės veiklos organizavimas – tai atitinkamos struktūros sudarymas, jos įgyvendinimas, išbandymas ir tobulinimas. Efektyvi organizacijos strategija leidžia darbuotojams kartu rezultatyviai dirbti. Pasak J. Taylor: „darbas tik tuomet gali būti našus, kai jis organizuotas pagal taisykles, principus, standartus, parengtus, panaudojant naujausius mokslo pasiekimus ir ilgametę praktikos patirtį“ (Bruce, Jewell, 2002).

Darbo organizavimas apima tokius veiksmus, kaip laiko planavimas, prioritetų skirstymas, užduočių paskirstymas bei pasikeitimų įmonėje planavimas. Nenuostabu, kad labiau pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai, kuriems aiškiai apibrėžtos darbo užduotys (Kanji ir Chopra, 2013).

**Pasitenkinimas darbu:** tai yra pozityvus arba nepozityvus darbuotojų požiūris į jų darbą. Pasitenkinimas darbu turi įtakos darbo atlikimui. Konstruktyvus elgesys su darbuotojais, autonomija darbe, užduočių įvairovė, tapatumas, reikšmingos užduotys, grįžtamasis ryšys ir t.t. prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo darbu.

Darbuotojams svarbu turėti stabilią darbo vietą. Tai taip pat lemia pasitenkinimą darbu. Nuolatinis darbas suteikia saugumo jausmą, o tai gerina darbinio gyvenimo kokybę.

Teisinis ir socialinis saugumas užima svarbią darbinio gyvenimo sferą. Tai atostogų pagal grafiką suteikimas, privalomų išmokų suteikimas, darbuotojų draudimas nuo nelaimingų atsitikimų, įvairios kompensacijos už naudojimąsi transportu darbo reikalais.

Darbe turi būti sukurtos sąlygos, leidžiančios pasireikšti darbuotojo gebėjimams ir kūrybingumui. Svarbu, kad pagrindiniu motyvu darbe būtų noras pasiekti gerų darbo rezultatų bei save realizuoti.

**Autonomija darbe:** vienų darbuotojų autonomijos poreikis yra didesnis, kitiems jos reikia mažiau. Vieniems reikia daugiau kontrolės, o kitus labiau motyvuoja galimybė sprendimus priimti savarankiškai. J.R. Aketch (2012), atlikti tyrimai įrodo, jog lankstumas darbe, kuomet darbuotojas gali pats planuoti laiką bei pasiskirstyti kada ir kokius darbus atlikti pirma, o ką vėliau yra labiau motyvuojantis darbuotojus rodiklis ir lemia aukštesnę darbinio gyvenimo kokybės lygį.

J. Reeve (2009) teigimu, per daug kontroliuojami darbuotojai turi gerokai mažesnę motyvaciją darbui, tuomet jie dirba tiesiog iš pareigos ar siekiant išvengti bausmės.

Daugelis darbdavių kuria tinkamą, skatinančią darbo tvarką savo darbuotojams. Dar vienas būdas, siekiant padidinti darbo našumą – lankstaus darbo grafiko suteikimas darbuotojams.

**Vidinė komunikacija:** tai informacijos mainai įmonės viduje. Šis veiksnys yra labai svarbus ne tik darbuotojams, bet ir organizacijai, nes jis tarsi sujungia darbuotojus ir daro efektyvesnę organizacijos veiklą. Pasak J. Dawkins (2004), efektyvi vidinė komunikacija gali pagerinti įmonės reputaciją ir patikimumą. J. Tapinienės teigimu, vidinė komunikacija leidžia sumažinti apie 20 procentų

darbuotojų kaitą. Pakankamas informacijos gavimas darbuotojams svarbiais klausimais užkerta kelią intrigoms ir gandams.

Taigi vidinė komunikacija, jos tikslų žinojimas ir suvokimas gali turėti įtakos ne tik įmonės darbuotojų darbo rezultatų kokybei, bet ir įmonės klientų požiūriui į pačią įmonę, produkciją ir teikiamas paslaugas.

**Savijauta darbe:** tai yra vienas pagrindinių tiek gyvenimo, tiek darbinio gyvenimo kokybės rodiklių (Šidlauskaitė – Stripeikienė, 2013). Tai būseną, skatinanti optimalų tiek fizinį, tiek intelektualinį, tiek emocinį individo vystymąsi ir netrukdanti vystytis kitiems individams. Gera savijauta darbe yra susijusi su subjektyvia gerove, pasitenkinimu gyvenimu, taip pat psichologinio streso įveika bei socialiniais veiksniais (Steger, 2012).

**Vadovavimo kokybė:** tai vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbinio gyvenimo kokybę. Darbe žmogus praleidžia ne mažiau 14 procentų viso gyvenimo laiko ir santykiai su vadovais dažnai turi lemiamą reikšmę. Šių rodiklių grupei priklauso – darbuotojų pasitikėjimas vadovybe, geri santykiai su vadovu, asmens teisių laikymasis darbe, stabili personalo politika organizacijoje, pagarba pavaldiniams ir pavaldinių lojalumas įmonei.

Tarpusavio supratimo ir pagarbos trūkumas pavaldiniams lemia darbuotojų gynybinę poziciją, kyla komunikaciniai barjerai, konfliktai, noras palikti organizaciją, o tai lemia ne tik darbinio gyvenimo kokybės kritimą, bet ir darbo produktyvumo mažėjimą.

M. Blaškova ir V. Gražulis (2009) teigia, kad valdymo stilius lemia darbuotojų savijautą, elgseną darbe bei motyvaciją dirbti. P. Drucker (2004), diskutuodamas su kai kuriais organizacijų vadybos klasikinės teorijos tyrinėtojais, dėl veiklos efektyvumo vertinimų, buvo tokios pozicijos, kad darbuotojų nereikia „valdyti“, reikia juos „vesti“, panaudojant kiekvieno stipriąsias puses bei gebėjimus (Drucker, 2004).

Kai kurių organizacijų praktika atskleidžia, kad ne visada darbuotojams pavyksta įgyvendinti asmeninius lūkesčius, o taip dažnai yra dėl vadovų nepakankamo dėmesio personalo sričiai – nauji darbuotojai nėra apmokomi, nenumatomas ugdytas, nėra tinkamo vadovavimo (V. Gražulis, 2012). Viena iš pagrindinių organizacijos vadovo užduočių – pastovus kolektyvo nuomonės tyrinėjimas, atkreipiant dėmesį į individualius darbuotojų asmeninius ypatumus, teisingą motyvacijos darbui palaikymą, gerą psichologinio klimato kūrimą.

Atsižvelgiant į platų darbinio gyvenimo kokybės veiksnių sąrašą galime teigti, jog darbinio gyvenimo kokybė yra daugiadimensis konstruktas. Savo tyrimu sieksime pamatuoti bendrą darbinio gyvenimo kokybės lygį organizacijoje bei apžvelgti atskirų veiksnių lygį.



## 1.4 Darbinio gyvenimo kokybės sąajos su demografiniais veiksniais

Daugelis autorių sutaria, kad darbinio gyvenimo kokybė priklauso nuo demografinių veiksnių, tokių, kaip amžius, lytis, išsilavinimas bei užimamos pareigos.

Europoje atliktų tyrimų rezultatų duomenimis, prie labiau nepatenkintų priskiriama vyriškoji lytis. Svarstoma, jog dėl to, kad vyrams dažnai tenka didelis darbo krūvis, ilgos darbo valandos, slenkantis darbo grafikas, dėl to jie patiria darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros nebuvimą, kas skatina nepasitenkinimą darbinio gyvenimo kokybe (Fodor, Rédai, 2009).

B. Beham ir kolegės (2006) teigia, jog labai ryškių lyties skirtumų, vertinant darbinio gyvenimo kokybę, nėra. Tačiau ankstesni tyrimai vis tik patvirtina, kad moterys buvo labiau patenkintos savo darbu bei geriau jame jautėsi dėl mažesnių lūkesčių darbe.

L. Rimkutės (2008) teigimu, vyrai yra labiau patenkinti darbu nei moterys. Tai autorė aiškina vaidmenų konflikto reiškiniu. Moterys patiria didesnę vaidmenų konfliktą, kadangi jos yra ne tik darbuotojos, bet ir mamos, žmonos, namų šeimininkės. Vyrai gali daugiau save realizuoti vienoje srityje – darbe. Beje, vis tik moterys kartais vis dar yra vertinamos kaip nelygiavertės vyrams darbuotojos (Rimkutė, 2008).

Taigi, nors vieningos nuomonės lyties įtakos darbinio gyvenimo kokybės klausimu nėra, tačiau Lietuvos tyrinėtojai vis tik pabrėžia, jog mažiau darbu patenkintos yra moteriškos lyties atstovės. Taigi, mūsų tyrimu taip pat bus siekiama išsiaiškinti ar vyrai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, nei moterys.

Amžius taip pat turi įtakos bei gali paveikti darbinio gyvenimo kokybės lygį. Pasak B. Beham ir kolegų (2006), darbuotojai nuo 30 metų iki 50 metų yra mažiau patenkinti darbinio gyvenimo kokybe ir tai grindžia tuo, jog tokio amžiaus darbuotojų lūkesčiai yra didesni, labiau idealizuoja esamą padėtį darbe, kas sąlygoja mažesnę jų prisitaikymą prie darbo sąlygų.

Mokslininkai įrodo, kad kuo vyresnis žmogus, tuo labiau jis patenkintas savo darbu, tai grindžiama tuo, kad vyresni darbuotojai jau neturi lūkesčių, ambicijų ir vilčių. Mūsų tiriamos organizacijos atveju, gydytojai – savo srities profesionalai, su amžiumi įgyja vis didesnę patirtį bei kompetenciją, kas lemia pasitikėjimą savimi, pasididžiavimą darbu, užtikrintumo jausmą savo darbo vietoje.

Mokslininkas L. Fourie (2004) savo straipsnyje teigė, jog jauni žmonės yra labiau patenkinti darbu, vien todėl, kad faktas, jog jie uždirba pinigus, leidžia jaustis gerai. Galima daryti išvadą, kad tai didina darbinio gyvenimo kokybės lygį.

Lietuvoje atliktas tyrimas įrodė, jog savo darbu labiausiai patenkinti yra jauni (iki 25m.) ir vyresnio amžiaus (60-70m.) darbuotojai, mažiau laimingi darbe – vidutinio amžiaus žmonės (Palidauskaitė – Segalovičienė, 2008).

M.C. Ellickson ir K. Logsdon (2001) pastebėjo, kad vyresni darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu. Tai aiškinama tuo, jog vyresnio amžiaus darbuotojai jau yra suradę savo sritį ir dirba tokią darbą, kuris atitinka jų asmenybę bei interesus. Anot autorių, būtent ši priežastis lemia didesnę pasitenkinimą ir aukštesnį darbinio gyvenimo kokybės lygį. Taigi, galima daryti išvadą, kad aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu pasižymi arba labai jauni darbuotojai – tokie, kurie dar neturi didelių lūkesčių, arba vyresni, kurie jau neturi ambicijų tolimesnei karjerai bei minčių apie naujas darbo galimybes ir perspektyvas.

Atsižvelgiant į tiriamos organizacijos veiklos pobūdį (medicinos įstaiga), galime daryti prielaidą, jog darbuotojai didžiuojasi savo profesija ir gebėjimu save realizuoti, o su amžiumi kompetencija ir profesionalumas auga. Taigi, darome prielaidą ir tyrimu tikriname ar vyresnio amžiaus žmonės pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo lygiu, nei jauni.

Šiandieninėje visuomenėje vis aktualesnis tampa išsilavinimo būtinumo klausimas. Išsilavinimas itin susijęs su darbinio gyvenimo kokybe. Nuo išsilavinimo priklauso ir tokie darbinio gyvenimo kokybės veiksniai, kaip karjeros siekimas, tobulėjimas, galimybė kilti pareigose.

Daugelis tyrimų patvirtina nuomonę, jog aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai yra labiau patenkinti gyvenimo kokybe darbe. Taip yra dėl tokių priežasčių kaip geresnis darbo užmokestis, įdomus darbo pobūdis ir didesnis pasitikėjimas savimi, atnešant naudą įmonei.

Yra atlikta tyrimų, kurie parodo kitokią tendenciją, kuomet aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai yra mažiau laimingi darbe, nei jo neturintys. Pasak L. Rimkutės (2008) priežastis gali būti siejama su didelių lūkesčių turėjimu. Išsilavinimą turintys darbuotojai dažnai sau kelia didesnius reikalavimus, darbe kelia didesnius asmeninius tikslus arba paprasčiausiai tokio darbuotojo lūkesčiai neatitinka realybės jo darbe (Rimkutė, 2008).

Tyrėjas A. M. Mosadeghrad, 2013 metų tyrimu įrodė, kad žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai yra mažiau patenkinti darbo užmokesčiu, kuris yra vienas iš darbinio gyvenimo kokybės veiksnių. Taip pat, anot autoriaus, tokie darbuotojai dažniau yra linkę palikti organizaciją. Taigi, galime daryti prielaidą, jog jų darbinio gyvenimo kokybė žemesnė už aukštesnį išsilavinimą turinčių darbuotojų.

Atkreipiant dėmesį į tyrimų šiuo klausimu trūkumą ir darbinio gyvenimo kokybės veiksnių neigiamą įtaką išsilavinimo neturintiems asmenims, savo tyrimu sieksime įvertinti ar aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, negu neturintys aukštojo išsilavinimo.

Apibendrintai galime pastebėti, kad tyrimų apie darbinio gyvenimo kokybės sąsajas su tokiais demografiniais veiksniais, kaip amžius, lytis ir išsilavinimas, nėra gausu. Didžioji dalis autorių tyrinėjo pasitenkinimą darbu arba tik kai kuriuos darbinio gyvenimo kokybės veiksnius. Trūksta vieningos nuomonės apie darbinio gyvenimo kokybės ypatumus įvairaus amžiaus grupėse, lyties ir išsilavinimo

bei darbo stažo įtaką darbinio gyvenimo kokybei. Taigi, savo atliekamu tyrimu vertinsime darbinio gyvenimo kokybės lygį ir jo sąsajas su minėtais demografiniais veiksniais.

## 2. Tyrimo metodologija

Darbinio gyvenimo kokybės tyrimas buvo atliktas Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje.

Viešoji įstaiga Vilniaus greitosios pagalbos universitetinė ligoninė įkurta 1991 m. spalio 11 d. 2011 m. birželio 6 d. ligoninė pakeitė pavadinimą. Dabar – **Viešoji įstaiga Respublikinė Vilniaus universitetinė ligoninė**. Ligoninės steigėjas – Sveikatos apsaugos ministerija.

**Organizacijos misija** – skubios ir planinės medicinos pagalbos teikimas, bendradarbiaujant su universitetu, pacientais, sveikatos politikais ir kitomis sveikatos priežiūros institucijomis.

**Organizacijos vizija** – universiteto skubios medicinos pagalbos ligoninė, teikianti į pacientą orientuotą, mokslu paremtą, kokybišką sveikatos priežiūrą.

Ligoninėje šiuo metu dirba virš 1500 darbuotojų, iš jų beveik 350 gydytojų, apie 640 viduriniojo medicinos personalo ir apie 400 jaunesniojo medicinos personalo, virš 150 ūkio-administracijos darbuotojų. Gydyimo įstaigoje konsultuoja 6 profesoriai, 6 docentai, per 30 medicinos mokslų daktarų.

### **Ligoninės veiklos kryptys:**

- 1) tobulinti bendradarbiavimą su mokslininkais ir dėstytojais, siekiant universiteto ligoninės statuso, tuo būdu gerinant paslaugų kokybę ir gydytojų rengimą;
- 2) vertinti teikiamų paslaugų veiksmingumą ir efektyvumą;
- 3) gerinti bendradarbiavimą su pacientais ir bendradarbiais, grindžiamą pagarba žmogaus teisėms, orumui ir medicinos etikos principais;
- 4) efektyviai naudoti resursus, įdiegiant padalinių subbiudžetus ir diferencijuojant darbo apmokėjimą pagal atliekamo darbo kiekį ir kokybę;
- 5) pastoviai tobulinti medicinos priežiūros kokybės vadybos sistemą.

Kasmet ligoninės stacionare gydomi per 30 tūkst. pacientų, atliekama daugiau nei 18 tūkst. chirurginių operacijų.

Ligoninėje teikiamos kvalifikuotos, saugios, kokybiškos, nustatytus reikalavimus ir gydymo įstaigos galimybes atitinkančios specializuotos asmens sveikatos priežiūros – ligų diagnostikos, gydymo ir reabilitacijos paslaugos ne tik Vilniaus, bet ir visos šalies gyventojams. Šiandien ligoninėje turima įranga ir naujausios technologijos sukuria puikias sąlygas teikti pacientams kokybiškas ir efektyvias

ambulatorines bei stacionarines asmens sveikatos priežiūros paslaugas, taikyti naujus gydymo metodus ir modernizuoti įstaigos infrastruktūrą. Nuolat plečiasi diagnostinės, operacinės, laboratorinės technikos galimybės.

Tyrimas buvo atliekamas vadovaujantis D. Krapavickaitės ir A. Plikuso (2005) pateikta tyrimo vykdymo eiga:

1. Tyrimo tikslo nustatymas.
2. Tyrimo populiacijos apibrėžimas.
3. Tyrimui reikalingos informacijos rinkimo būdo pasirinkimas.
4. Klausimyno sudarymas.
5. Imties pasirinkimas.
6. Tyrimui reikalingos informacijos rinkimas.
7. Tyrimo rezultatų skaičiavimas ir galutinių rezultatų pateikimas.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti Respublikinės Vilniaus universitetinės ligoninės darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę ir ją lemiančius veiksnius.

Darbinė gyvenimo kokybė pasirinktoje ligoninėje tiriama pagal darbo teorinėje dalyje išskirtus ir aptartus darbinio gyvenimo kokybės veiksnius: darbo aplinką; organizacijos kultūrą ir klimatą; santykius ir bendradarbiavimą darbe; profesinį augimą ir karjerą; darbo atlygį; darbo organizavimą; pasitenkinimą darbu; autonomiją darbe; vidinę komunikaciją; savijautą darbe; ir vadovavimo kokybę.

**Tyrimo populiacija** – Respublikinės Vilniaus universitetinės ligoninės darbuotojai.

**Tyrimo imtis** – atliekant tyrimą, buvo pasirinkta patogioji imtis – anketos buvo išdalintos lengviausiai pasiekiamiems asmenims. Prieš pateikiant anketas, tiriamieji buvo informuoti apie duomenų konfidencialumą bei saugumą, įsipareigojimą juos naudoti tik moksliniais tikslais. Iš visos buvo išdalinta 110 anketų, iš kurių 23 anketos negrįžo. Taigi, tyrimo imtį sudarė 87 respondentai.

Tyrimo dalyvavo ortopedijos (21 darbuotojas), traumatologijos (23 darbuotojai), fizinės medicinos ir reabilitacijos skyrius (19 darbuotojų), planinės pagalbos (24 darbuotojai) skyrių darbuotojai. Daugiausiai atsakiusių respondentų buvo iš planinės pagalbos skyriaus (24 darbuotojai).

**Tyrimo uždaviniai:**

- sudaryti tyrimo klausimyną ir pateikti jį respondentams;
- susisteminti duomenis ir apibendrinti gautus rezultatus;
- išanalizuoti gautus duomenis;
- pateikti tyrimo išvadas ir rekomendacijas.

**Tyrimo laikotarpis** – nuo 2016 m. kovo 1 d. iki 2016 m. kovo 15 d.

**Tyrimo metodas:** tyrimui atlikti pasirinktas vienas populiariausių kiekybinio tyrimo instrumentų – anketa. Atliekant anketinę apklausą garantuojamas anonimiškumas, sudaromos sąlygos tiriamiesiems

pateikti tikslesnę informaciją. Anketos pradžioje tiriamiesiems buvo pateikti klausimai, susiję su jų demografiniais duomenimis: lytį, amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas bei jų darbo stažą dabartinėje įmonėje. Antroje anketos dalyje buvo pateikti klausimai, skirti įvertinti darbinio gyvenimo kokybės lygiui. Trečioji anketos dalis skirta atskleisti subjektyvų darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės veiksnių vertinimą. Buvo prašoma pasirinkti vieną reikšmingiausią darbinio gyvenimo kokybę lemiantį veiksni (iš 11 pateiktų: darbo aplinka, organizacijos kultūra ir klimatas, santykiai ir bendradarbiavimas darbe, profesinis augimas ir karjera, darbo atlygis, darbo organizavimas, pasitenkinimas darbu, autonomija darbe, vidinė komunikacija, savijauta darbe, vadovavimo kokybė).

Duomenys gauti naudojant klausimyną, kuriame pateikti skirtingų rūšių klausimai (žr. 1 lentelę).

*1 lentelė. Klausimų rūšys*

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Klausimo rūšis</b>	<b>Paiškinimas</b>
1.	Dichotominiai	Respondentas pasirenka vieną iš dviejų galimų atsakymo variantų.
2.	Multichatominiai	Respondentas pasirenka atsakymą daugiau negu iš dviejų atsakymo variantų.

Klausimynas sukurtas remiantis literatūros apžvalgoje išskirtais ir aprašytais darbinio gyvenimo kokybės veiksniais. Kiekvienam darbinio gyvenimo kokybės veiksniai pamatuoti skiriama po 4 klausimus (žr. 2 lentelę). Tiriamiesiems reikėjo nurodyti, kiek su kiekvienu iš teiginių jie sutinka pagal Likert skalę nuo 1 iki 5 (atsižvelgiant į šių veiksnių aktualumą darbe), kur 1 - visiškai nesutinku; 2 - nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku; 4 – sutinku; 5 - visiškai sutinku.

*2 lentelė. Anketos sudarymas*

<b>Veiksny</b>	<b>Klausimas</b>
Darbo aplinka	1. Mano darbo sąlygos atitinka sanitarines – higienines normas;
	2. Mano darbo vieta patogi, rami ir saugi;
	3. Mano darbo vieta įrengta pagal mano profesijos reikalavimus;
	4. Mano darbo palengvinimui yra suteikiamos visos reikiamos priemonės;
Santykiai ir bendradarbiavimas darbe	1. Jaučiuosi visavertis kolektyvo narys;
	2. Esu patenkintas santykiais su bendradarbiais;
	3. Man netrūksta tiesioginio vadovo paramos;
	4. Mano kolegos yra linkę padėti vieni kitiems;

Profesinis augimas ir karjera	1. Mūsų organizacijoje darbuotojai skatinami mokytis ir tobulėti;
	2. Organizacijos tikslai derinami su asmeniniais tikslais;
	3. Sudaromos sąlygos pastoviam profesiniam tobulėjimui ir kvalifikacijos kėlimui;
	4. Turiu galimybę realizuoti savo potencialą, būti paaukštinta(-u) pareigose;
Darbo atlygis	1. Savo darbo užmokesčiu esu patenkintas;
	2. Darbo užmokestis priklauso nuo užimamų pareigų bei kvalifikacijos;
	3. Už papildomų užduočių atlikimą ar darbo krūvio viršijimą mokomos priemokos;
	4. Skatinimas premijomis yra konkurencingas ir sąžiningas;
Darbo organizavimas	1. Mano pareigybinės instrukcijos aiškiai apibrėžtos;
	2. Mano darbo krūvis paskirstytas teisingai;
	3. Darbuotojai aprūpinami saugos priemonėmis;
	4. Teikiamos socialinės garantijos;
Pasitenkinimas darbu	1. Aš esu patenkintas(-a) savo darbu;
	2. Mano darbas man įdomus;
	3. Turiu visas galimybes saviraiškai, galiu realizuoti savo idėjas;
	4. Darbe aš jaučiuosi saugiai;
Autonomija darbe	1. Turiu galimybę panaudoti turimus įgūdžius ir gebėjimus;
	2. Galiu pats(pati) planuoti laiką darbe, užduočių atlikimo eigą;
	3. Galiu savarankiškai priimti sprendimus;
	4. Turi galimybę įgyvendinti asmeninius lūkesčius;
Vidinė komunikacija	1. Komunikacija organizacijoje efektyvi;
	2. Darbuotojai informuojami apie organizacijos tikslus, planus, laukiamus pokyčius;
	3. Pateikiamos visos darbui reikalingos instrukcijos;
	4. Užduočių formulavimas aiškus, konkretus, suprantamas;
Savijauta darbe	1. Savo darbe aš nepatiriu streso arba jį patiriu labai retai;
	2. Aš nejaučiu įtampos atlikdamas kasdienes savo užduotis darbe;
	3. Dienos pabaigoje jaučiuosi ramiai ir nesijaučiu išsekusi(-ęs);
	4. Savo darbe nebūnu nervinga(-s).

Vadovavimo kokybė	1. Esu patenkinta(-s) santykiais su vadovu;
	2. Jaučiu vadovo emocinę paramą, paskatinimą ir rūpestį;
	3. Aš esu patenkintas vadovavimo stiliumi;
	4. Su savo vadovu norėčiau dirbti ir ateityje.

Šaltinis: lentelė sudaryta autoriaus

Siekiant patvirtinti arba paneigti literatūros apžvalgoje pateiktas prielaidas, buvo naudoti koreliacinės analizės ir požymių nepriklausomumo metodai:

**1. Koreliacijos metodu.** Koreliacijos koeficientas parodo, ar yra tiesinė priklausomybė tarp tiriamų kintamųjų ir ar koreliacija yra patikima (t.y. ar priklausomybė statistiškai reikšminga) (Boguslauskas, 2008, p. 91). Naudota K. Pearsono tiesinė koreliacija. Koreliacijos koeficientas  $r_{yx}$  yra standartizuotas dydis, kuris kinta intervale  $-1 \leq r_{yx} \leq 1$ . Jeigu jo reikšmė yra arti 1, tai parodo stiprų teigiamą ryšį. Kai  $r_{yx}$  reikšmė yra neigiama ir arti -1, tuomet ryšys neigiamas ir stiprus. Ryšys laikomas silpnu, arba traktuojama, kad jo visai nėra, kuomet  $r_{yx} = 0$ .

Norint patikrinti ar Pearsono koreliacijos koeficiento įvertis yra reikšmingas, skaičiuotas  $t$  (Stjudento) kriterijus.

**2. Požymių nepriklausomumo metodu  $\chi^2$ .**  $\chi^2$  kriterijus naudojamas ryšiui tarp požymių nustatyti, kai kintamieji yra kokybiniai. Hipotezė  $H_0$  apie kintamųjų nepriklausomumą yra atmetama, kai apskaičiuotos statistikos  $\chi^2$  stat. reikšmė didesnė už  $\chi^2$  skirstinio su  $(r - 1)(c - 1)$  laisvės laipsnių  $\alpha$  lygmens kritinę reikšmę.

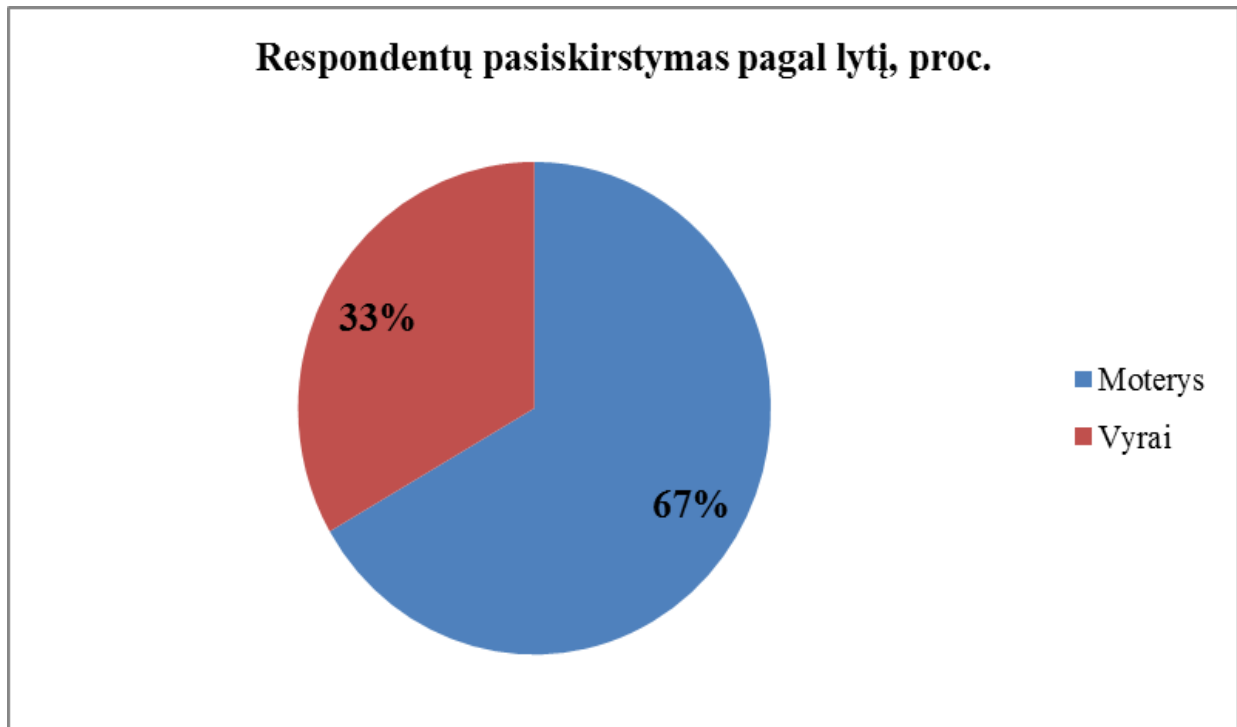
Statistinė tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant statistinių programų paketą SPSS 17.0 (Statistical Package of Social Sciences), tyrimo rezultatai pateikti grafikų pagalba naudojant Microsoft Excel programą.



### 3. Tyrimo rezultatai ir jų apibendrinimas

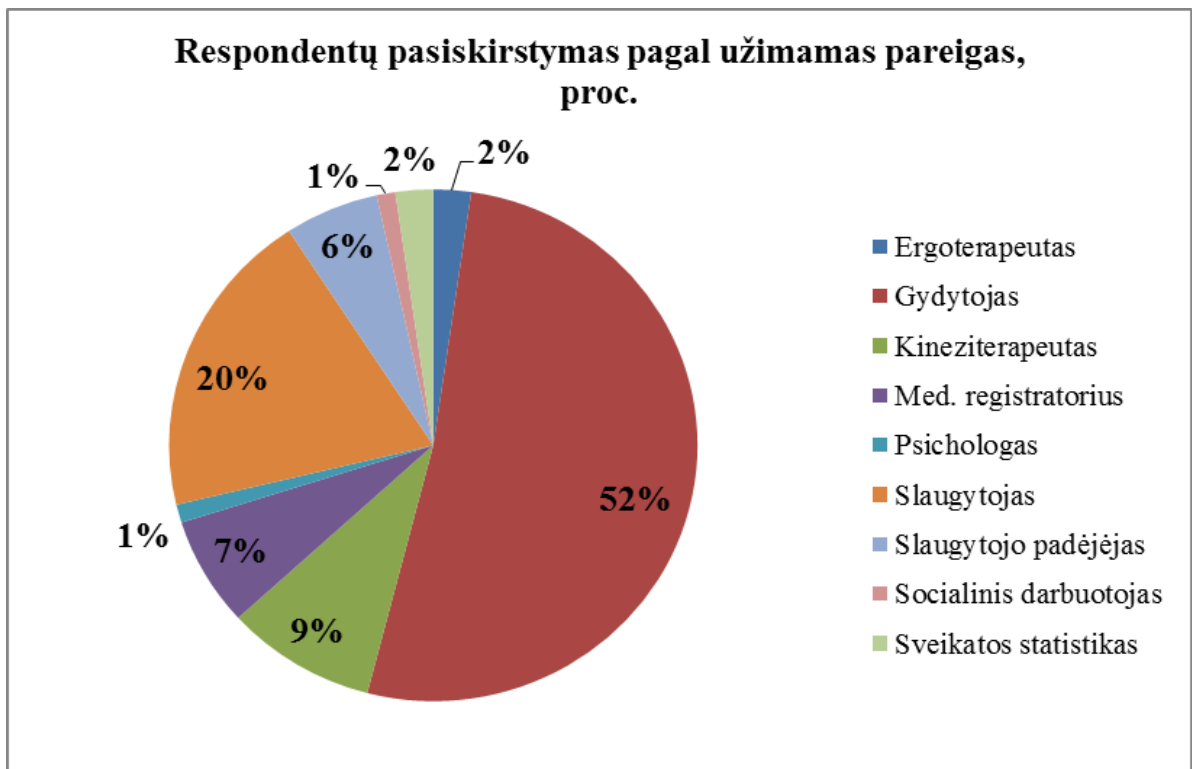
#### 3.1 Respondentų charakteristika

Viso tyrime dalyvavo 87 respondentai, iš kurių 67 proc. sudaro moterys ir 33 proc. sudaro vyrai (žr. 3 pav.). Vidutinis respondentų amžius yra 39 metai. Tyrimo dalyvių moterų amžiaus vidurkis yra 36 metai, o vyrų – 44 metai.



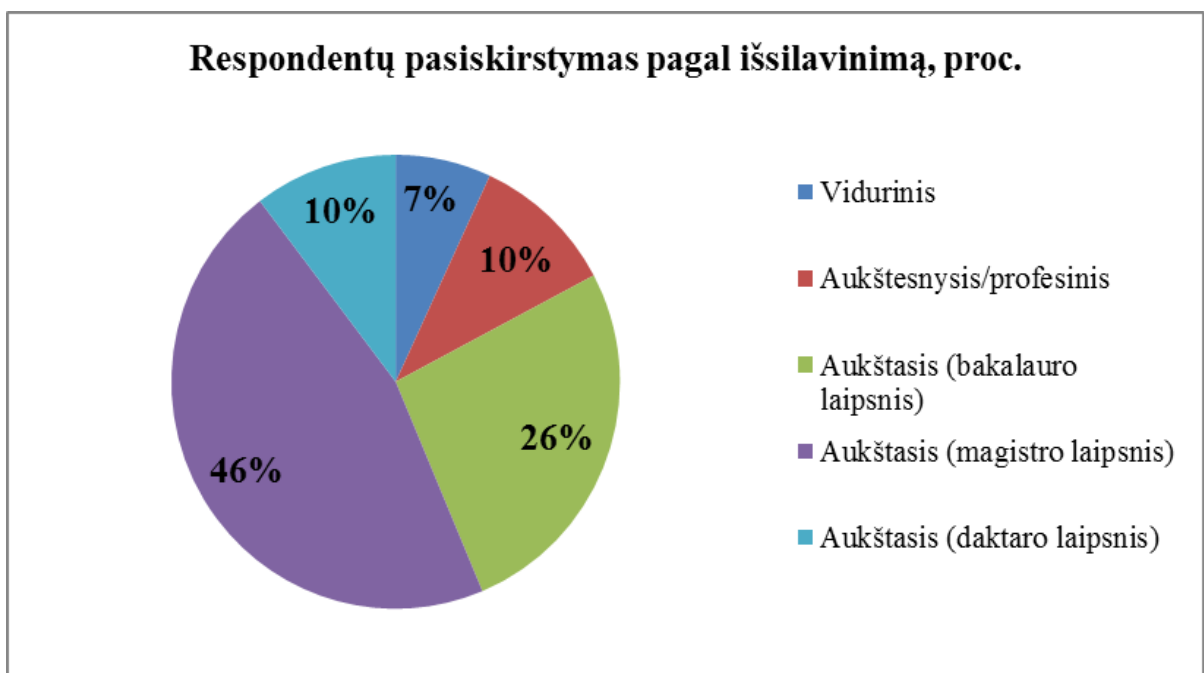
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Iš visų tyrimo dalyvių 52 proc. sudaro gydytojai. Kiti specialistai (ergoterapeutai, kineziterapeutai, medicinos registruotojai, psichologai, slaugytojai, slaugytojų padėjėjai, socialiniai darbuotojai, sveikatos statistikai) sudaro 48 proc. visų tyrimo respondentų (žr. 4 pav.).



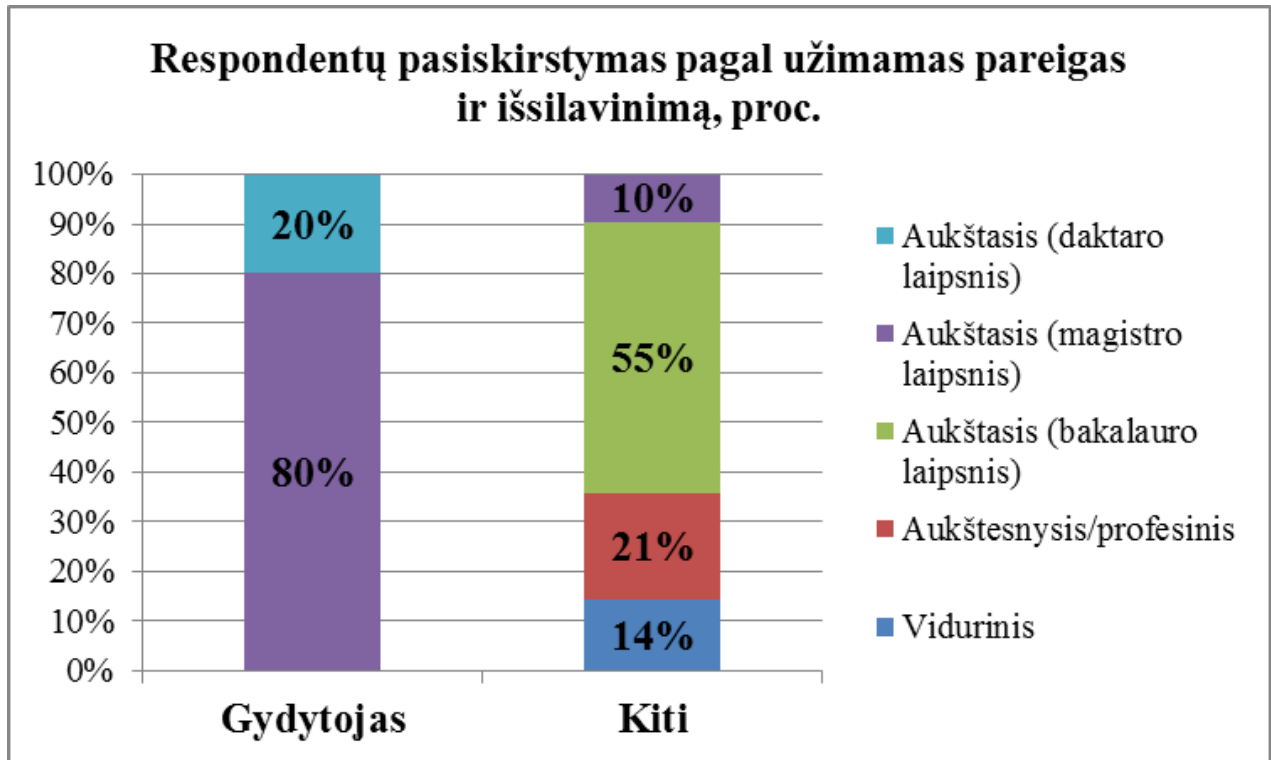
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas

Nustatyta, kad net 82 proc. respondentų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą: 26 proc. iš jų turi bakalauro laipsnį, 46 proc. – magistro laipsnį, 10 proc. – daktaro laipsnį. 10 proc. respondentų nurodė turintys aukštesnįjį/profesinį išsilavinimą, o likę 7 proc. apklaustųjų tyrimo vykdymo metu buvo įgiję vidurinį išsilavinimą (žr. 5 pav.).



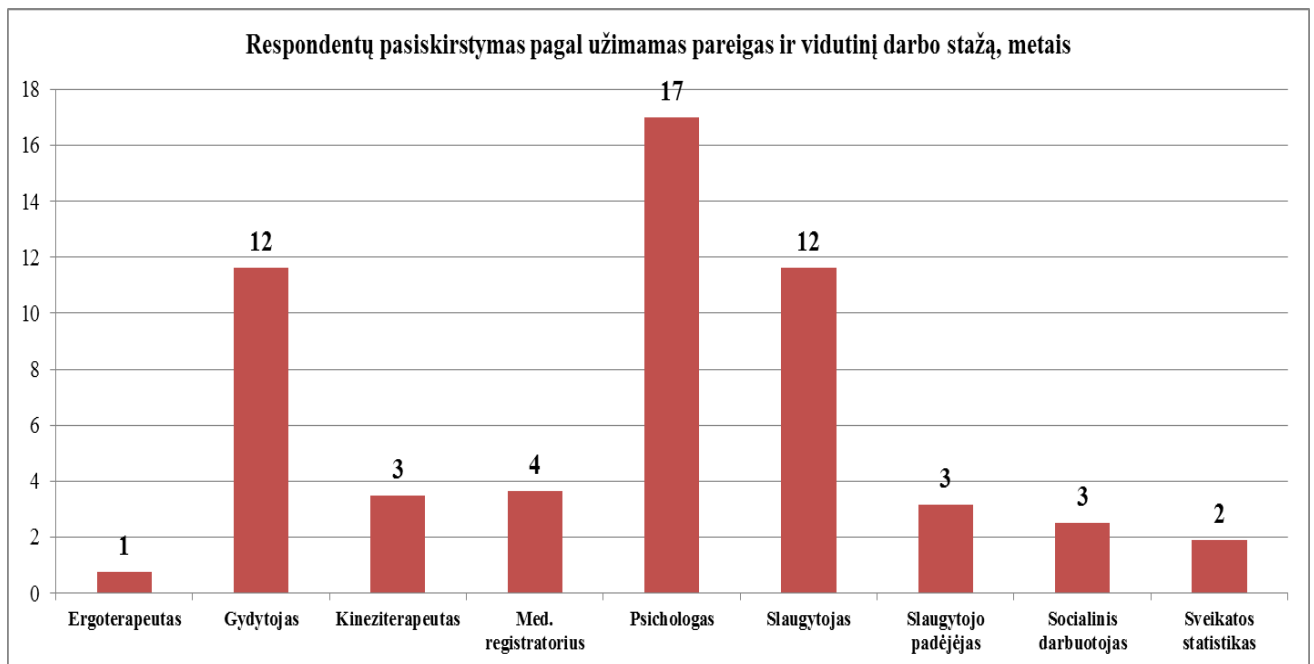
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Tyrimė dalyvavusių 80 proc. gydytojų yra įgiję magistro laipsnį, likę 20 proc. gydytojų – daktaro laipsnį. Dauguma tyrimė dalyvavusių kitų ligoninės specialistų taip pat turi aukštąjį išsilavinimą (55 proc. iš jų turi bakalauro laipsnį, 10 proc. – magistro laipsnį) (žr. 6 pav.).



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir išsilavinimą

Vidutinis tyrimo dalyvių darbo stažas Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje yra 9 metai. Pastebėtina, kad vyrų darbo stažas šioje ligoninėje yra ilgesnis, vyrų darbo stažo vidurkis siekia 13 metų. Moterų darbo stažo vidurkis yra 8 metai. Lyginant respondentų darbo stažą pagal jų užimamas pareigas nustatyta, kad ilgiausiai iš visų tyrimo dalyvių ligoninėje dirba psichologas (17 metų), slaugytojai (vidutiniškai 12 metų) ir gydytojai (vidutiniškai 12 metų). Trumpiausiai ligoninėje dirba ergoterapeutai (vidutiniškai 1 metus) ir sveikatos statistikai (vidutiniškai 2 metus) (žr. 7 pav.).

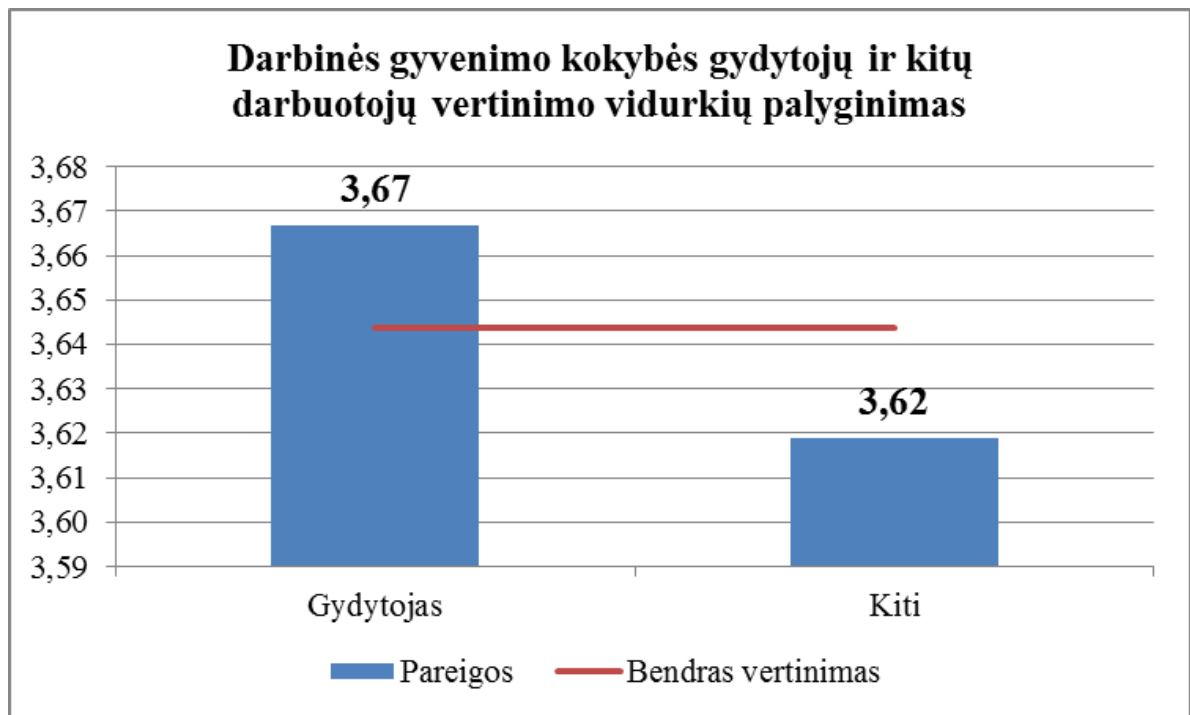


7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas ir vidutinį darbo stažą

Išanalizavus respondentų charakteristikas, apibendrintai galime visus tyrimo dalyvius suskirstyti į gydytojus, kurie sudaro 52 proc. visų respondentų, ir kitus specialistus, kurie sudaro likusius 48 proc. respondentų. Visi tyrime dalyvavę gydytojai turi aukštąjį išsilavinimą (magistro arba daktaro laipsnį). Du trečdaliai kitų tyrime dalyvavusių respondentų taip pat turi aukštąjį išsilavinimą (bakaluro arba magistro laipsnį), trečdalis kitų specialistų turi aukštesnįjį/profesinį arba vidurinį išsilavinimą. Du trečdalius tyrimo dalyvių sudaro moterys, vieną trečdalį sudaro vyrai.

### **3.2. Darbinės gyvenimo kokybės tyrimo rezultatai**

Tiriant Respublikinės Vilniaus universitetinės ligoninės darbuotojų nuomonę apie darbinę gyvenimo kokybę ligoninėje, pirmiausia buvo prašoma darbuotojų įvertinti darbinio gyvenimo kokybę 5 balų sistemoje. Apskaičiavus tyrimo dalyvių atsakymus nustatyta, kad visų tyrime dalyvavusių respondentų darbinio gyvenimo kokybės vertinimų vidurkis yra 3,64 (iš 5 galimų). Gydytojai darbinio gyvenimo kokybę ligoninėje vertina kiek geriau nei kiti tyrime dalyvavę ligoninės specialistai, tačiau skirtumas yra labai nežymus (žr. 8 pav.).



8 pav. Darbinio gyvenimo kokybės vertinimo palyginimas

Toliau darbe buvo tiriama darbinio gyvenimo kokybė organizacijoje pagal teorinėje dalyje pateiktus darbinio gyvenimo kokybės veiksnius:

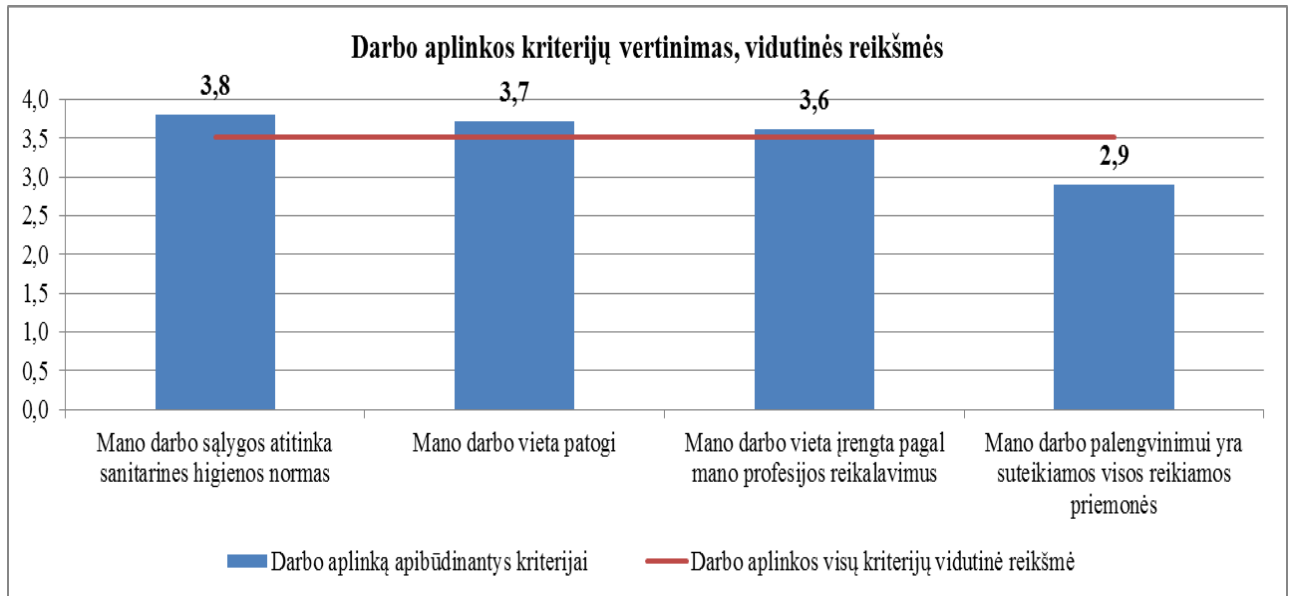
1. darbo aplinką;
2. organizacijos kultūrą ir klimatą;
3. santykius ir bendradarbiavimą darbe;
4. profesinį augimą ir karjerą;
5. darbo atlygį;
6. darbo organizavimą;
7. pasitenkinimą darbu;
8. autonomiją darbe;
9. vidinę komunikaciją;
10. savijautą darbe;
11. vadovavimo kokybę.

**Darbo aplinka.** Atliekant tyrimą, darbo aplinka buvo vertinama pagal šiuos kriterijus:

1. darbo sąlygų atitikimą sanitarinėms higienos normoms;
2. darbo vietos patogumą;
3. darbo vietos įrengimą pagal profesijos reikalavimus;
4. darbo palengvinimui suteikiamas priemonės.

Apibendrinus duomenis apskaičiuota, kad vidutinis visų darbo aplinką apibūdinančių kriterijų vertinimas yra 3,5 balo. Respondentai geriausiai įvertino darbo sąlygų atitikimą sanitarinėms higienos

normoms (vidurkis 3,8). Žemiausiais balais įvertintas darbo palengvinimui suteikiamų reikiamų priemonių kriterijus (vidurkis 2,9) (žr. 9 pav.).

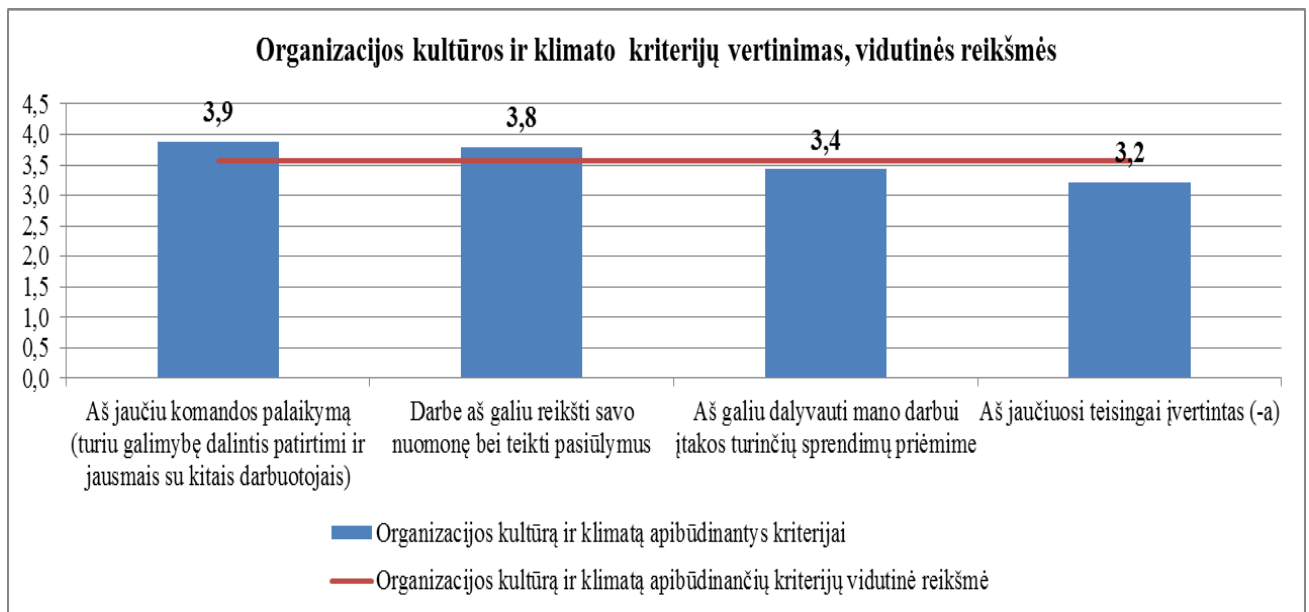


9 pav. Darbo aplinką apibūdinančių kriterijų vertinimas

**Organizacijos kultūra ir klimatas.** Atliekant tyrimą, organizacijos kultūra ir klimatas buvo vertinami pagal šiuos kriterijus:

1. komandos palaikymą (galimybę dalintis patirtimi ir jausmais su kitais darbuotojais);
2. galimybę darbe reikšti savo nuomonę ir teikti pasiūlymus;
3. galimybę dalyvauti įtakos darbui turinčių sprendimų priėmime;
4. teisingą įvertinimą darbe.

Apibendrinus tyrimo duomenis apskaičiuota, kad vidutinis visų organizacijos kultūrą ir klimata apibūdinančių kriterijų vertinimas yra 3,6 balo. Respondentai geriausiai įvertino komandos palaikymą (galimybę dalintis patirtimi ir jausmais su kitais darbuotojais) (vidurkis 3,9). Žemiausiais balais įvertintas teisingas įvertinimas darbe (vidurkis 3,2) (žr. 10 pav.).

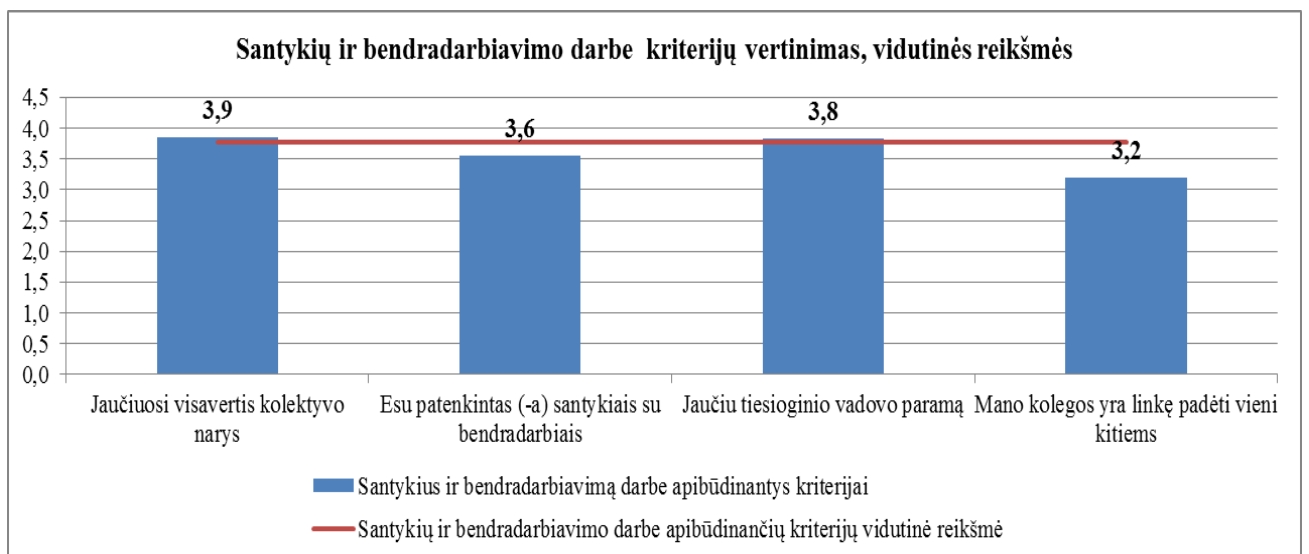


10 pav. Organizacijos kultūrą ir klimatą apibūdinančių kriterijų vertinimas

**Santykiai ir bendradarbiavimas darbe.** Tyrimo metu santykiai ir bendradarbiavimas darbe buvo vertinami pagal šiuos kriterijus:

1. buvimą visaverčiu kolektyvo nariu;
2. santykius su bendradarbiais;
3. tiesioginio vadovo paramą;
4. kolegų pagalbą vieni kitiems.

Apibendrinus atliktą tyrimą, apskaičiuota, kad vidutinis santykių ir bendradarbiavimo darbe kriterijų vertinimas yra 3,8 balo. Tyrimo dalyviai geriausiai įvertino buvimą visaverčiu kolektyvo nariu (vidurkis 3,9). Žemiausiais balais įvertintas kolegų pagalbos vieni kitiems kriterijus (vidurkis 3,2) (žr. 11 pav.).

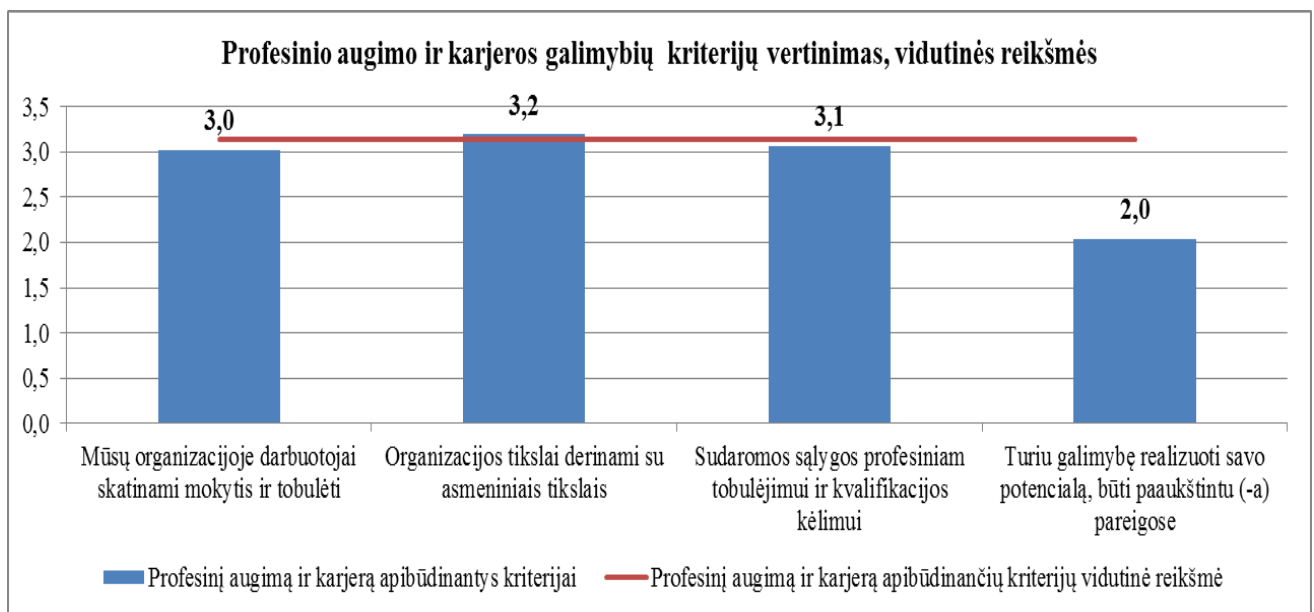


11 pav. Santykių ir bendradarbiavimo darbe kriterijų vertinimas

**Profesinis augimas ir karjera.** Atliekant tyrimą, profesinis augimas ir karjera buvo vertinami analizuojant šiuos kriterijus:

1. organizacijos darbuotojų skatinimą mokytis ir tobulėti;
2. organizacijos tikslų derinimą su asmeniniais tikslais;
3. sąlygų profesiniam tobulėjimui ir kvalifikacijos kėlimui sudarymą;
4. galimybės realizuoti savo potencialą, būti paaukštintu pareigose.

Apibendrinus atlikto tyrimo duomenis apskaičiuota, kad vidutinis visų profesinio augimo ir karjeros galimybių kriterijų vertinimas yra 3,1 balo. Tyrimo dalyviai geriausiai įvertino organizacijos tikslų derinimo su asmeniniais tikslais kriterijų (vidurkis 3,2). Žemiausiai įvertintas galimybės realizuoti savo potencialą ir būti paaukštintu pareigose kriterijus (vidurkis 2,0) (žr. 12 pav.).



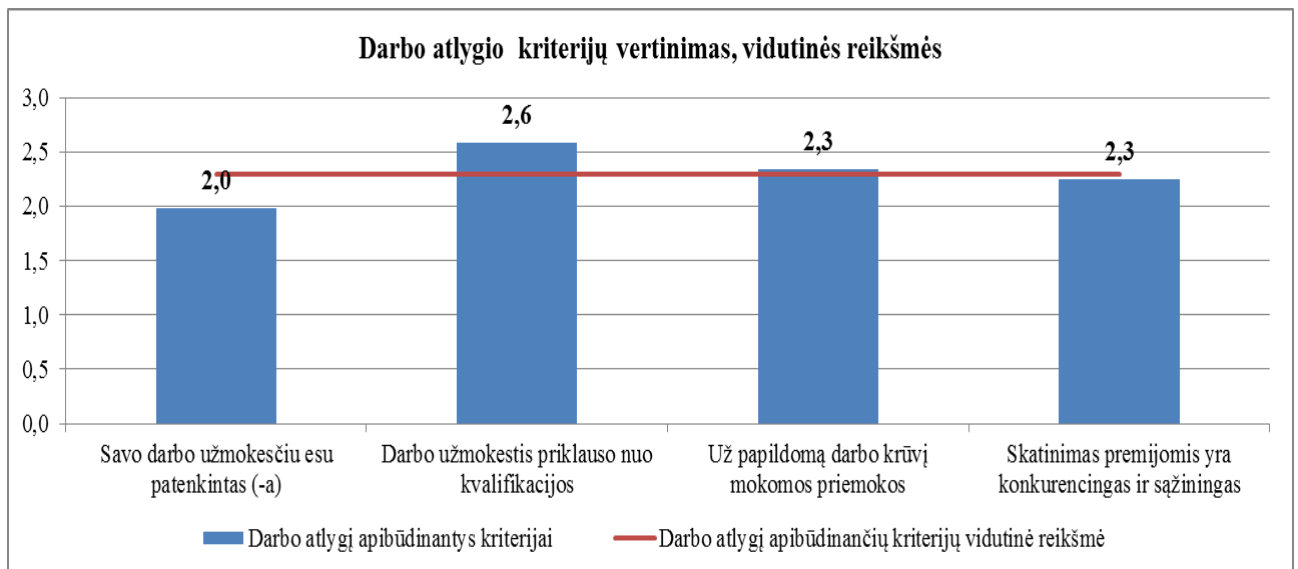
12 pav. Profesinio augimo ir karjeros galimybių kriterijų vertinimas

**Darbo atlygis.** Tyrimo metu respondentų nuomonė apie darbo atlygį buvo tiriama remiantis šiais kriterijais:

1. pasitenkinimą darbo užmokesčiu;
2. darbo užmokesčio priklausymą nuo kvalifikacijos;
3. priemokas už papildomą darbo krūvį;
4. skatinimo premijomis sąžiningumą ir konkurencingumą.

Apibendrinus respondentų atsakymus, nustatyta, kad vidutinis visų darbo atlygio kriterijų vertinimas yra 2,3 balo. Respondentai geriausiai įvertino darbo užmokesčio priklausymo nuo kvalifikacijos kriterijų (vidurkis 2,6). Žemiausiai tyrimo dalyviai įvertino pasitenkinimą savo darbo užmokesčiu (vidurkis 2,0) (žr. 13 pav.).



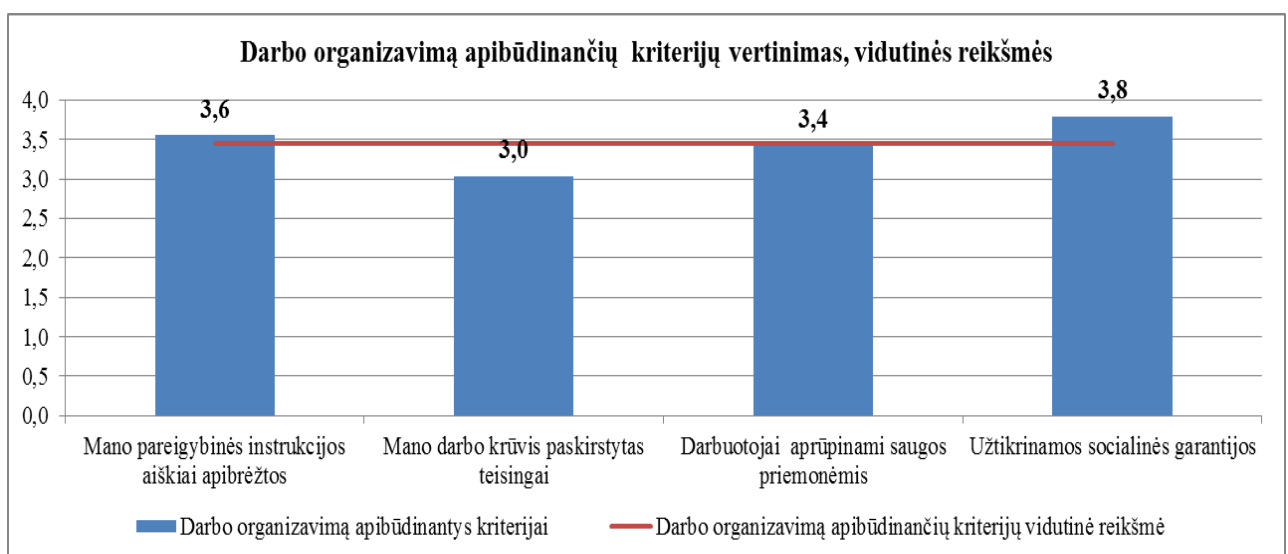


*13 pav. Darbo atlygio kriterijų vertinimas*

**Darbo organizavimas.** Atliekant tyrimą, Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje, darbo organizavimas buvo vertinamas pagal šiuos kriterijus:

1. pareigybinių instrukcijų aiškumą;
2. teisingą darbo krūvio paskirstymą;
3. darbuotojų aprūpinimą saugos priemonėmis;
4. socialinių garantijų užtikrinimą.

Apibendrinus atlikto tyrimo duomenis nustatyta, kad vidutinis visų darbo organizavimo kriterijų vertinimas yra 3,5 balo. Respondentai geriausiai vertina socialinių garantijų užtikrinimą (vidurkis 3,8), žemiausiai įvertintas teisingo darbo krūvio paskirstymo kriterijus (vidurkis 3,0) (žr. 14 pav.).

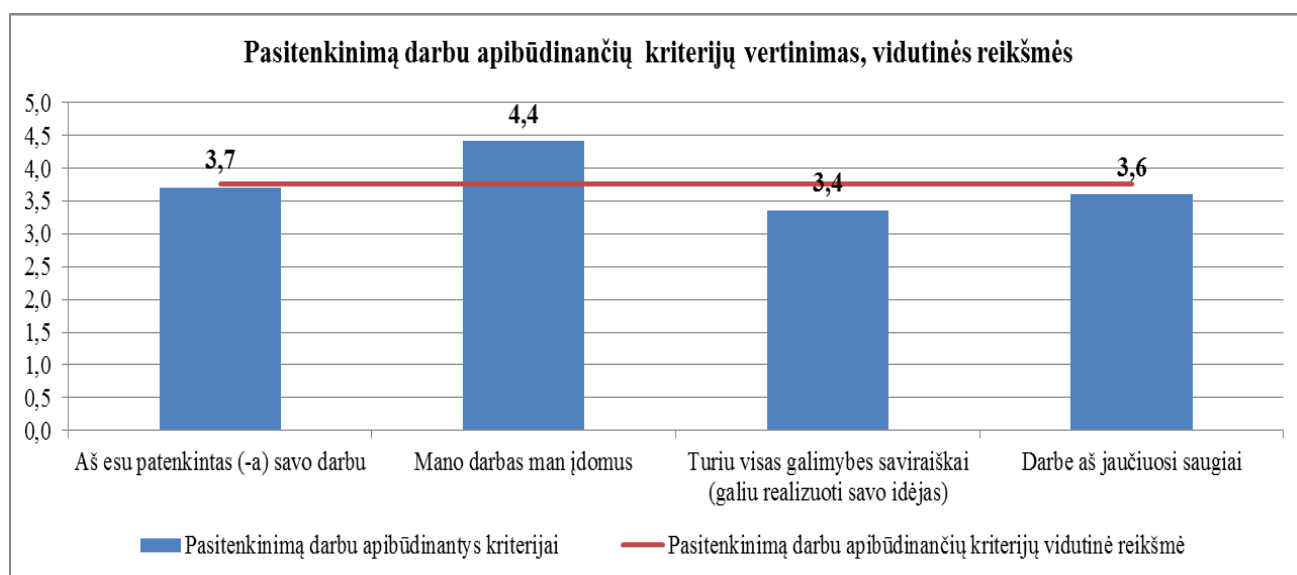


*14 pav. Darbo organizavimo kriterijų vertinimas*

**Pasitenkinimas darbu.** Tiriant ligoninės darbuotojų pasitenkinimą darbu, buvo analizuojami šie kriterijai:

1. pasitenkinimas savo darbu;
2. darbo įdomumas;
3. saviraiškos galimybės;
4. saugumo jausmas darbe.

Apibendrinus atlikto tyrimo duomenis apskaičiuota, kad vidutinis visų pasitenkinimo darbu kriterijų vertinimas yra 3,8 balo. Ligoninės darbuotojai geriausiai įvertino darbo įdomumo kriterijų (vidurkis 4,4), o žemiausiai įvertino saviraiškos galimybes darbovietėje (vidurkis 3,4) (žr. 15 pav.).

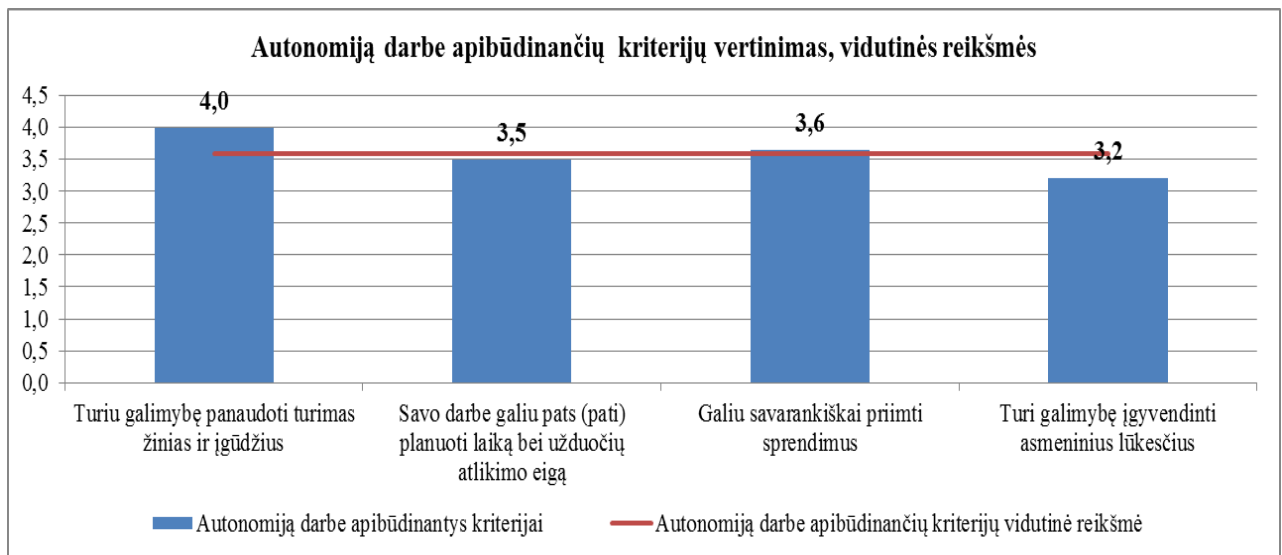


15 pav. Pasitenkinimo darbu kriterijų vertinimas

**Autonomija darbe.** Tyrimo metu ligoninės darbuotojų nuomonė apie autonomiją darbe buvo tiriama, remiantis šiais kriterijais:

1. galimybę panaudoti turimas žinias ir įgūdžius;
2. galimybę pačiam planuoti laiką ir užduočių atlikimo eigą darbe;
3. galimybę savarankiškai priimti sprendimus;
4. galimybę įgyvendinti asmeninius lūkesčius.

Apskaičiavus tyrimo rezultatus nustatyta, kad vidutinis visų autonomiją darbe apibūdinančių kriterijų vertinimas yra 3,6 balo. Tyrimo dalyviai geriausiai įvertino galimybę panaudoti turimas žinias ir įgūdžius (vidurkis 4,0), žemiausiai įvertinta galimybė įgyvendinti asmeninius lūkesčius (vidurkis 3,2) (žr. 16 pav.).

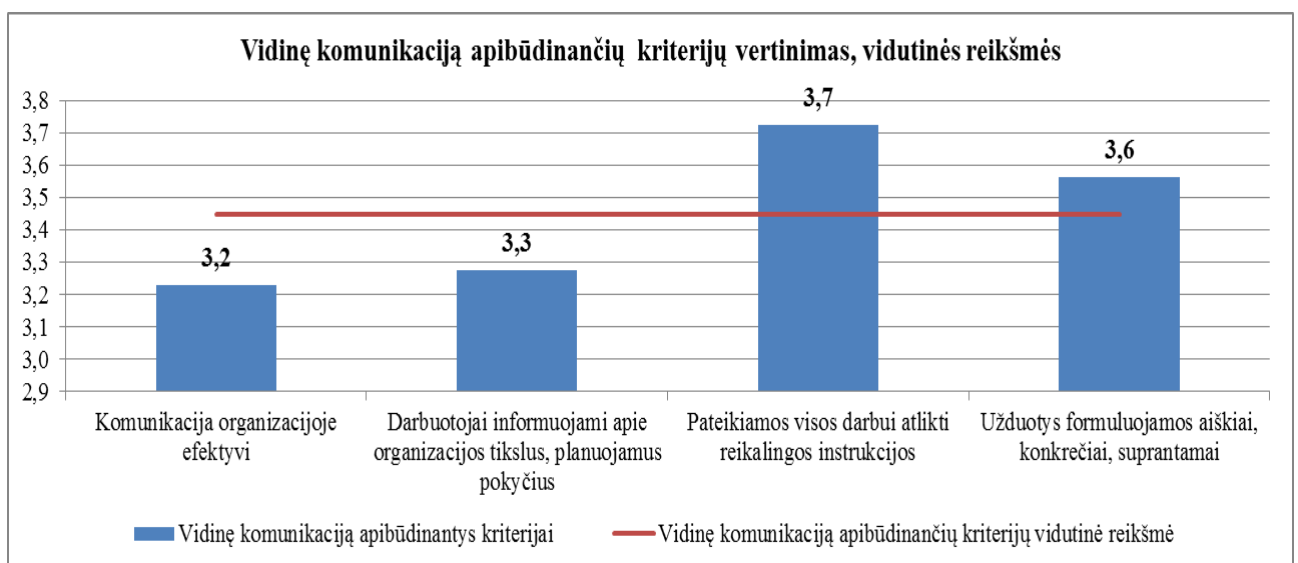


*16 pav. Autonomijos darbe kriterijų vertinimas*

**Vidinė komunikacija.** Vidinės komunikacijos veiksnys Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje buvo tiriamas pagal šiuos kriterijus:

1. komunikacijos organizacijoje efektyvumą;
2. darbuotojų informuotumą apie organizacijos tikslus, planuojamus pokyčius;
3. išsamių instrukcijų, reikalingų darbui atlikti, pateikimą;
4. aiškų, konkretų ir suprantamą užduočių formulavimą.

Apibendrinus tyrimo duomenis apskaičiuota, kad vidutinis visų vidinę komunikaciją apibūdinančių kriterijų vertinimas yra 3,4 balo. Tyrimo dalyviai geriausiai įvertino išsamių instrukcijų, reikalingų darbui atlikti, pateikimą (vidurkis 3,7). Žemiausiais balais įvertintas komunikacijos organizacijoje efektyvumas (vidurkis 3,2) (žr. 17 pav.).

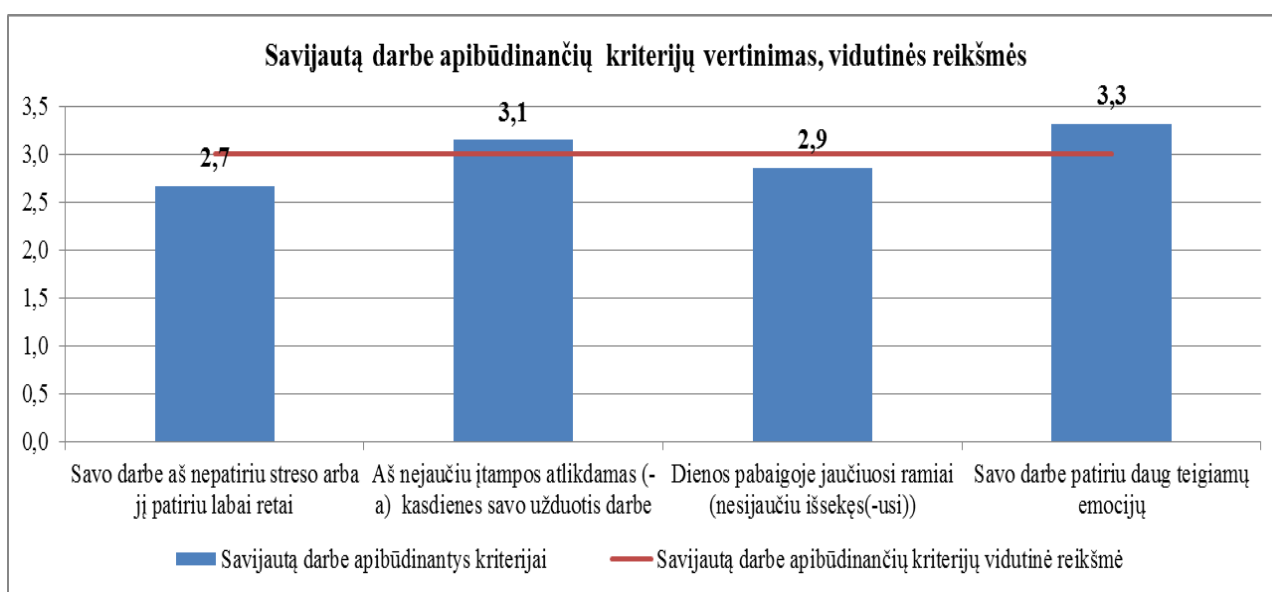


*17 pav. Vidinės komunikacijos kriterijų vertinimas*

**Savijauta darbe.** Atliekant tyrimą, savijauta darbe analizuota remiantis šiais kriterijais:

1. stresas darbe;
2. įtampa, atliekant kasdienes užduotis darbe;
3. išsekimas darbe;
4. teigiamų emocijų patyrimas darbe.

Apskaičiavus atlikto tyrimo duomenis nustatyta, kad vidutinis visų savijautą darbe apibūdinančių kriterijų vertinimas yra 3 balai. Respondentai geriausiai įvertino teigiamų emocijų patyrimo darbe kriterijų (vidurkis 3,3), žemiausiai tyrimo dalyviai įvertino streso darbe kriterijų, nurodydami, kad stresą darbe jie patiria, ir patiria dažnai (vidurkis 2,7) (žr. 18 pav.).

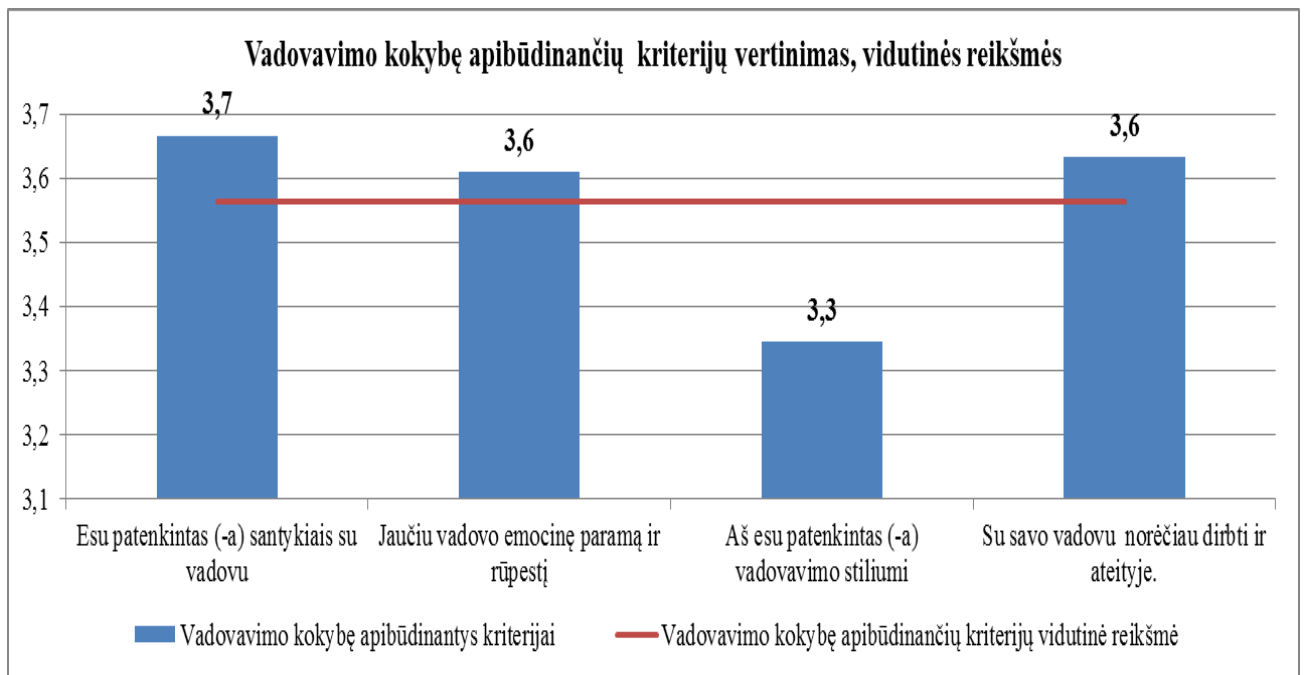


18 pav. Savijautos darbe kriterijų vertinimas

**Vadovavimo kokybė.** Vadovavimo kokybės veiksnys tiriamoje ligoninėje buvo analizuojamas remiantis šiais kriterijais:

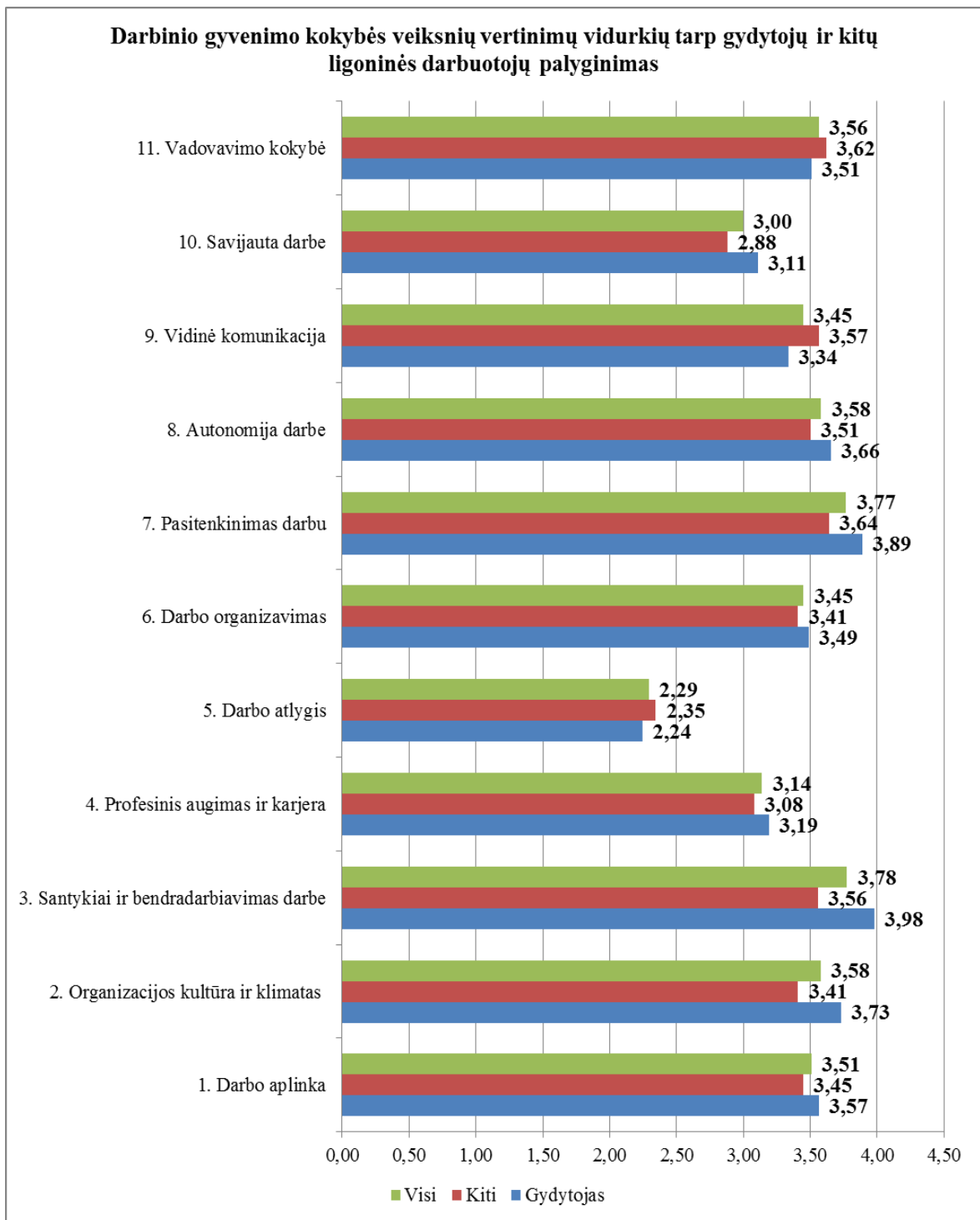
1. santykiai su vadovu;
2. vadovo emocinė parama ir rūpestis;
3. vadovavimo stilius;
4. noras dirbti su savo vadovu ateityje.

Apskaičiavus tyrimo rezultatus nustatyta, kad vidutinis visų vadovavimo kokybę apibūdinančių kriterijų vertinimas yra 3,6 balo. Respondentai geriausiai įvertino santykius su vadovu nurodydami, kad jais yra patenkinti (vidurkis 3.7)/ Žemiausiai įvertintas pasitenkinimas vadovavimo stiliumi (vidurkis 3,3) (žr. 19 pav.).



*19 pav. Vadovavimo kokybės kriterijų vertinimas*

**Gydytojų ir kitų ligoninės darbuotojų nuomonės apie darbinio gyvenimo kokybės veiksnius palyginimas.** Analizuojant ir tarpusavyje lyginant Respublikinės Vilniaus universitetinės ligoninės gydytojų ir kitų ligoninės darbuotojų nuomones apie atskirus darbinio gyvenimo kokybės veiksnius ligoninėje, pastebėta, kad gydytojų ir kitų ligoninės darbuotojų vertinimai skiriasi (žr. 20 pav. ir 21 pav.).



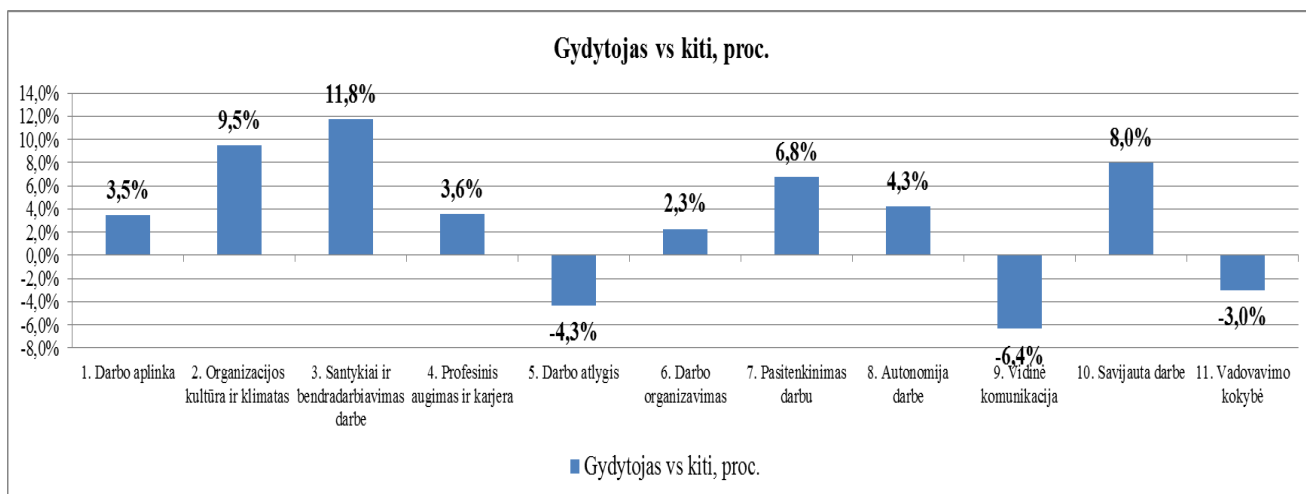
20 pav. Darbinio gyvenimo kokybės veiksnių vertinimų vidurkių tarp gydytojų ir kitų ligoninės darbuotojų palyginimas

Lyginant skirtingų darbinio gyvenimo kokybės veiksnių vertinimus pastebėtina, kad:

1. Darbo aplinką gydytojai vertina aukštesniais balais negu kiti ligoninės darbuotojai. Gydytojų vertinimo vidurkis yra 3,57 ir tai yra +3,5 proc. aukštesnis vidurkis nei kitų ligoninės darbuotojų vertinimas.
2. Organizacijos kultūrą ir klimatą gydytojai vertina aukštesniais balais. Gydytojų vertinimo vidurkis yra 3,73 ir tai yra +9,5 proc. daugiau negu kitų darbuotojų vertinimas. Galima daryti prielaidą, kad gydytojų

aukštesnis išsilavinimas ir žinios leidžia jiems objektyviau vertinti organizacijos kultūros ir klimato aspektus, aktyviau dalyvauti reiškiant nuomonę, teikiant pasiūlymus ir priimant sprendimus.

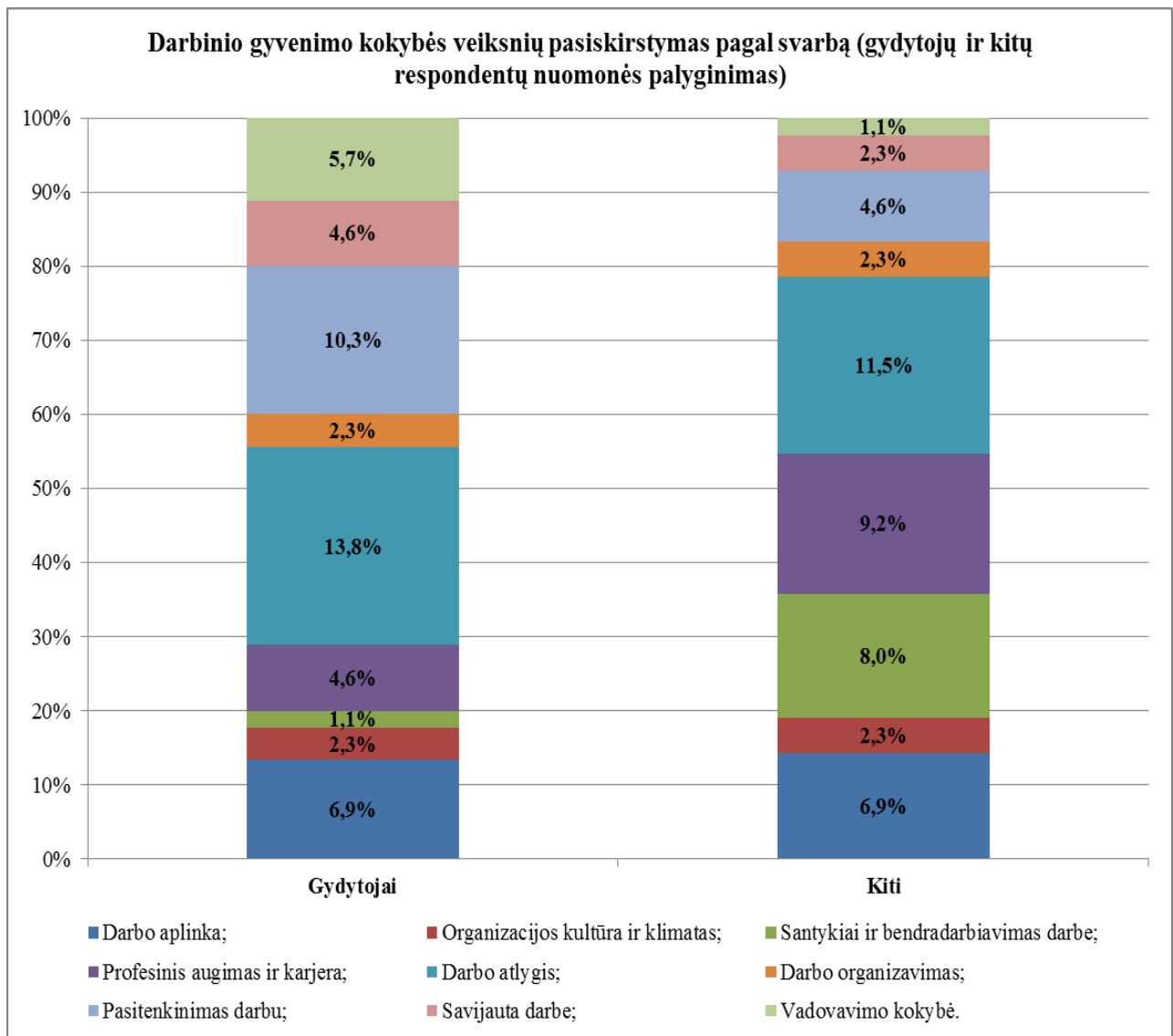
3. Santykius ir bendradarbiavimą darbe gydytojai vertina aukštesniais balais. Gydytojų vertinimo vidurkis yra 3,98 ir tai yra +11,8 proc. daugiau negu kitų darbuotojų vertinimas. Tikėtina, kad aukštesnis gydytojų išsilavinimas, patirtis ir žinios leidžia jiems jaustis visaverčiais kolektyvo nariais, džiaugtis gerais santykiais su bendradarbiais, padėti vieni kitiems.
4. Profesinį augimą ir karjerą darbe gydytojai vertina aukštesniais balais. Gydytojų vertinimo vidurkis yra 3,19 ir tai yra +3,6 proc. daugiau negu kitų darbuotojų vertinimas.
5. Darbo atlygį gydytojai vertina žemesniais balais nei kiti ligoninės darbuotojai. Gydytojų vertinimo vidurkis yra 2,24 ir tai yra - 4,3 proc. mažiau už kitų ligoninės darbuotojų vertinimą. Toks vertinimas gali būti dėl to, jog gydytojai aukščiau vertina savo žinias, patirtį, išsilavinimui ir tobulėjimui skiriamą laiką.
6. Darbo organizavimą gydytojai vertina šiek tiek geriau nei kiti ligoninės darbuotojai. Gydytojų vertinimo vidurkis yra 3,48 ir tai yra +2,3 proc. daugiau už kitų darbuotojų vertinimą.
7. Gydytojų pasitenkinimas darbu yra aukštesnis nei kitų darbuotojų. Jis siekia 3,89 ir tai yra +6,8 proc. daugiau nei kitų darbuotojų vertinimas. Toks vertinimas gali būti todėl, kad gydytojams jų darbas yra įdomus, tai jų pašaukimas, kuriame gali realizuoti save. Slaugytojų, slaugytojų padėjėjų, medicinos registratorių darbas yra daugiau rutininis, teikiantis mažiau savirealizacijos galimybių, todėl jie šį veiksnį vertina žemesniais balais.
8. Autonomiją darbe gydytojai taip pat vertina aukštesniais balais, nei kiti darbuotojai. Gydytojų vertinimas yra 3,66 ir tai yra +4,3 proc. daugiau nei kitų darbuotojų. Veikiausiai taip yra dėl gydytojų galimybės savo darbe pritaikyti įgytas žinias ir gebėjimus, galimybę priimti savarankiškus sprendimus.
9. Vidinę komunikaciją geriau vertina kiti ligoninės darbuotojai nei gydytojai. Gydytojų vertinimas sudaro 3,34 ir tai yra -6,4 proc. mažiau nei kitų darbuotojų. Toks vertinimas gali būti dėl to, kad žemesnes pareigas užimantys darbuotojai turi mažesnes atsakomybes, jų funkcijos aiškiai apibrėžtos, todėl jiems gerai suprantamos.
10. Savijautą darbe gydytojai vertina geriau nei kiti darbuotojai. Gydytojų vertinimas sudaro 3,11 ir tai yra +8 proc. daugiau nei kitų darbuotojų vertinimas. Toks vertinimas galimas dėl to, kad pagalbos teikimas žmonėms yra veiksnys, lemiantis didžiavimąsi tiek savimi, tiek savo profesija. Tai kuria pasitenkinimą savo darbu.
11. Vadovavimo kokybę gydytojai vertina žemesniais balais, nei kiti ligoninės darbuotojai. Gydytojų vertinimas sudaro 3,51 ir tai yra -3 proc. mažiau nei kitų darbuotojų vertinimas. Toks vertinimas galimas dėl aukštesnio gydytojų išsilavinimo, gilesnių žinių apie vadovavimą, apie pokyčių galimybes, taip pat vertinimas priklauso ir nuo didesnių siekių ir reikalavimų.



21 pav. Gydytojų darbinio gyvenimo kokybės veiksnių vertinimų vidurkių skirtumas

Analizuojant darbinio gyvenimo kokybės veiksnių pasiskirstymą pagal svarbą, gydytojai ir kiti darbuotojai nurodė, kad svarbiausias veiksnys yra darbo atlygis (gydytojų – 13,8 proc., kitų darbuotojų – 11,5 proc.). Antras veiksnys pagal svarbą gydytojams yra pasitenkinimas darbu (10,3 proc.), o kitiems darbuotojams – profesinis augimas ir karjera (9,2 proc.). Trečias pagal svarbumą veiksnys gydytojams – darbo aplinka (6,9 proc.), o kitiems darbuotojams – santykiai ir bendradarbiavimas darbe (8 proc.). Mažiausiai svarbus darbinio gyvenimo kokybės veiksnys gydytojams yra santykiai ir bendradarbiavimas darbe (1,1 proc.), o kitiems darbuotojams – vadovavimo kokybės veiksnys (1,1 proc.) (žr. 22 pav.).





22 pav. Darbinio gyvenimo kokybės veiksnių pasiskirstymas pagal svarbą

### 3.3. Darbinio gyvenimo kokybės ir demografinių veiksnių sąsajų rezultatai

Šiame poskyryje patikrinsime ir patvirtinsime arba paneigsime literatūros apžvalgoje aptartas prielaidas:

1. gydytojai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, negu kiti ligoninės darbuotojai.
2. vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo lygiu, nei jauni darbuotojai.
3. aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, negu neturintys aukštojo išsilavinimo.
4. vyrai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, nei moterys.

Iškeltoms prielaidoms patikrinti naudoti matematiniai – statistiniai metodai (koreliacijos metodas, požymių nepriklausomumo testas). Skaičiavimai atlikti naudojant statistinių programų paketą SPSS.

**1 prielaidos: gydytojai pasižymi aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, negu kiti ligoninės darbuotojai, tikrinimas.** Jai patikrinti taikytas požymių nepriklausomumo testas  $\chi^2$ . Tai reiškia, kad buvo tikrinama, ar gydytojai pasižymi aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu negu kiti ligoninės darbuotojai. Rezultatai parodė ( $\chi^2=0,18$ ,  $p=0,670$ ,  $p>0,05$ ), kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp darbinio gyvenimo kokybės veiksnių vertinimo, kai nuomonę išsako gydytojai ir kiti darbuotojai. Kadangi  $p=0,670$  ir  $p>0,05$ , tai darome išvadą, kad darbinio gyvenimo kokybę gydytojai ir likęs ligoninės personalas vertina panašiai – statistiškai reikšmingo skirtumo tarp gydytojų ir kito ligoninės personalo nėra.

**2 prielaidos: vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo lygiu, nei jauni darbuotojai, tikrinimas.** Tam, kad būtų patikrinta ši prielaida, skaičiuojamas koreliacijos koeficientas tarp respondento amžiaus ir jo darbinės gyvenimo kokybės vertinimo. Skaičiavimų rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje.

3 lentelė. Koreliacija tarp respondento amžiaus ir jo darbinės gyvenimo kokybės vertinimo

Skaičiuojama priklausomybė	Koreliacijos koeficientas	Tikimybė p	Ar $p<0,05$
Koreliacijos koeficientas tarp respondento amžiaus ir jo darbinės gyvenimo kokybės vertinimo	0,105	0,334	Ne

Kadangi tikimybė (p) yra didesnė už 0,05, todėl koreliacija yra statistiškai nereikšminga. Tai reiškia, kad darbinės gyvenimo kokybės vertinimas statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo respondento amžiaus.

**3 prielaidos: aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, negu neturintys aukštojo išsilavinimo, tikrinimas.** Tam, kad būtų patikrinta prielaida, skaičiuojamas koreliacijos koeficientas tarp respondento išsilavinimo ir jo darbinės gyvenimo kokybės vertinimo. Skaičiavimų rezultatai pateikti žemiau esančioje lentelėje.

4 lentelė. Koreliacija tarp respondento išsilavinimo ir jo darbinės gyvenimo kokybės vertinimo

Skaičiuojama priklausomybė	Koreliacijos koeficientas	Tikimybė p	Ar p<0,05
Koreliacijos koeficientas tarp respondento išsilavinimo ir jo darbinės gyvenimo kokybės vertinimo	0,041	0,703	Ne

Kadangi tikimybė (p) yra didesnė už 0,05, todėl koreliacija yra statistiškai nereikšminga. Tai reiškia, kad darbinio gyvenimo kokybės vertinimas statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo respondento išsilavinimo.

**4 prielaidos: vyrai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, nei moterys, tikrinimas.** Jai patikrinti taikytas požymių nepriklausomumo testas  $\chi^2$ . Tai reiškia, kad buvo tikrinama, ar vyrų ir moterų nuomonė apie darbinio gyvenimo lygį ligoninėje skiriasi. Rezultatai parodė ( $\chi^2=9,66$ ,  $p=0,002$ ,  $p<0,05$ ), kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbinio gyvenimo kokybės veiksnių vertinimo, kai juos vertina vyrai ir moterys. Kadangi  $p=0,002$  ir yra  $p<0,05$ , tai darome išvadą, kad darbinio gyvenimo kokybę vyrai ir moterys vertina skirtingai. Atlikti skaičiavimai rodo, kad moterys darbinio gyvenimo kokybę vertina 3,3 balo, vyrų vertinimo vidurkis yra 3,5 balo. Kadangi vyrai darbo gyvenimo kokybę vertina aukštesniu balu negu moterys, todėl prielaidą, jog vyrai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, nei moterys patvirtiname.

## IŠVADOS

1. Darbinio gyvenimo kokybė, anot tyrinėtojų, yra ypač svarbi ir aktuali tema, kadangi žmonės darbe praleidžia didžiąją savo laiko dalį. Taigi, galima teigti, jog darbinio gyvenimo kokybė lemia ir gyvenimo kokybę.
2. Darbinio gyvenimo kokybės konstruktas yra daugiadimensinis – tai tam tikrų faktorių kompleksas, charakterizuojantis objektyvius gyvenimiškos veiklos subjektų parametrus darbe.
3. Darbinio gyvenimo kokybės rodiklių spektras gali būti labai platus. Rodiklių pasirinkimas priklauso nuo organizacijos filosofijos, finansinio – ekonominio organizacijos sėkmingumo, nuosavybės formos. Akcentuojami demografiniai, fiziniai ir socialiniai su darbo turiniu susiję veiksniai.
4. Nustatyta, kad visų tyrime dalyvavusių respondentų darbinio gyvenimo kokybės vertinimų vidurkis yra 3,64 (iš 5 galimų).
5. Gydytojai darbinio gyvenimo kokybę ligoninėje vertina kiek geriau nei kiti tyrime dalyvavę ligoninės specialistai. Skirtumas nėra statistiškai reikšmingas.
6. Apibendrinus tyrimo rezultatus, pastebėta, kad gydytojų ir kitų ligoninės darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės vertinimai skiriasi. Gydytojai ir kiti darbuotojai nurodė, kad svarbiausias veiksnys yra darbo atlygis (gydytojų – 13,8 proc., kitų darbuotojų – 11,5 proc.).
7. Antras pagal svarbumą gydytojams yra pasitenkinimas darbu (10,3 proc.), o kitiems darbuotojams – profesinis augimas ir karjera (9,2 proc.).
8. Trečią pagal svarbumą gydytojams yra darbo aplinka (6,9 proc.), o kitiems darbuotojams – santykiai ir bendradarbiavimas darbe (8 proc.).
9. Mažiausiai svarbus veiksnys gydytojams yra santykiai ir bendradarbiavimas darbe (1,1 proc.), kitiems darbuotojams – vadovavimo kokybė (1,1 proc.)
10. Tyrimo rezultatai neatskleidė statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vyresnio amžiaus darbuotojų ir jaunesniųjų darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės vertinimo.
11. Darbinio gyvenimo kokybės vertinimas statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo respondento išsilavinimo.
12. Tyrimu nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp vyrų ir moterų darbinio gyvenimo kokybės vertinimo. Vyrai darbinio gyvenimo kokybę vertina aukštesniu balu negu moterys.

## REKOMENDACIJOS

Atlikus tyrimą ir nustačius svarbiausius darbinio gyvenimo kokybę lemiančius veiksnius šioje organizacijoje, rekomenduojame:

1. Numatyti papildomas darbo palengvinimui suteikiamas priemones;
2. Atkreipti dėmesį į teisingą įvertinimą darbe;
3. Skatinti tarpusavio bendradarbiavimą ir pagalbą vieni kitiems;
4. Didinti galimybes realizuoti savo potencialą darbe;
5. Atkreipti dėmesį į darbo krūvio paskirstymą;
6. Didinti saviraiškos galimybes;
7. Efektyvinti vidinę komunikaciją organizacijoje;
8. Numatyti streso darbe mažinimo galimybes;
9. Atkreipti dėmesį į vadovavimo stilius darbe: priklausomai nuo situacijos, parinkti tinkamą vadovavimo stilių.

Rekomenduojama atlikti tolimesnius, išsamesnius darbinio gyvenimo kokybės tyrimus, kurie leistų tikslingiau ieškoti būdų, kaip užtikrinti darbinio gyvenimo kokybę. Svarbu atsižvelgti į darbuotojų poreikius, įsigilinant į jų pateiktas problemas, pageidavimus, pasiūlymus darbinio gyvenimo kokybei gerinti.

## ANOTACIJA

Stommaitė M. Darbinio gyvenimo kokybės Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje/ Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A.Valickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 60 p.

Magistro baigiamajame darbe ištirta ir įvertinta darbinio gyvenimo kokybė Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje. Nustatyti pagrindiniai darbinio gyvenimo kokybę sąlygojantys veiksniai, pateiktos išvados ir rekomendacijos, atkreipiant dėmesį į pagrindines problemas, kurias turi spręsti organizacija, norėdama pagerinti darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę.

Pirmoje darbo dalyje pateikta darbinio gyvenimo kokybės samprata, koncepcijos atsiradimas, išskirti ir aprašyti darbinio gyvenimo kokybę sąlygojantys veiksniai. Pateiktos darbinio gyvenimo kokybės sąsajos su demografiniais veiksniais. Antroje dalyje pristatyta tyrimo atlikimo metodologija: įvardijami tyrimo metodai, tiriamųjų imtis, pasirengimas tyrimui bei jo atlikimo etapai, taip pat pateiktas organizacijos pristatymas. Trečioje dalyje pateikti anketinės apklausos rezultatai bei jų aptarimas ir išvados.

## ANNOTATION

M. Stommaitė Quality of working life at Republican Vilnius University Hospital / Leadership and Change Management Master's thesis. Prof. dr. A.Valickas - Vilnius: University, Faculty of Policy and Management, 2016. - 60 p.

Master thesis investigated and assessed the quality of working life in the Republic of Vilnius University Hospital. Identify key quality of working life Determinants, conclusions and recommendations, focusing on key issues to be resolved by the organization in order to improve workers' quality of working life.

The first part of the paper provides the quality of working life concept, the concept of emergence, to distinguish and describe the quality of working life of conditioning factors. Presented quality of working life coherence with demographic factors. In the second part discussed used methodology: identified research methods, research target size, preparation and implementation stages of the research, as well as the presentation of the organization. The third part of the questionnaire results, analysis and conclusions.

## SANTRAUKA

Stommaitė M. Darbinio gyvenimo kokybės Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje/ Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. A.Valickas – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 60 p.

Šiandieninė organizacija – tai vieningas organizmas, sukurtas tam, kad pasiektų konkrečių tikslų. Tų tikslų pasiekimui šiuolaikinės rinkos sąlygomis žmogiškasis faktorius vaidina bene svarbiausią vaidmenį. Todėl daugelis darbdavių vis labiau ima rūpintis savo darbuotojų darbinio gyvenimo kokybe. Nepaisant to, kad labai dažnai akcentuojamas darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės aspektas, vis dar trūksta tyrimų šia tema. Atsižvelgiant į temos aktualumą ir neištirtumą, savo tyrimu sieksime įvertinti darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę ir ją lemiančius veiksnius Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje. Tikslui pasiekti buvo išskirti tokie uždaviniai: išanalizuoti, kokie darbinio gyvenimo kokybės veiksniai turi didžiausią/mažiausią įtaką darbuotojams organizacijoje; parengti darbinio gyvenimo kokybės tyrimo metodologiją; išanalizuoti, kokią įtaką organizacijoje darbuotojų darbinio gyvenimo kokybei turi demografiniai veiksniai (amžius, lytis, išsilavinimas, užimamos pareigos); pateikti organizacijai rekomendacijas, siekiant gerinti darbinio gyvenimo kokybę.

Apžvelgus literatūros šaltinius buvo keliamos ir tikrinamos tokios prielaidos: vyrai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, nei moterys; vyresnio amžiaus darbuotojai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo lygiu, nei jauni darbuotojai; aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, negu neturintys aukštojo išsilavinimo; gydytojai pasižymės aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu, negu kiti ligoninės darbuotojai. Tyrimo tikslo siekime tokiais metodais: teoriniais – mokslinės literatūros šaltinių analizė, empiriniais – anketinė apklausa, statistiniais – empirinių duomenų apdorojimas, statistinė analizė naudojant MS Office Excel ir SPSS kompiuterines programas.

Išanalizavus gautus rezultatus paaiškėjo, jog Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje darbinio gyvenimo kokybės lygio vertinimo vidurkis yra 3,64 (iš 5 galimų). Gydytojai darbinio gyvenimo kokybės lygį vertina geriau nei kiti specialistai. Didžiausią įtaką darbinio gyvenimo kokybės lygiui turi keletas veiksnių: gydytojai svarbiausiais darbinio gyvenimo kokybės veiksniais laiko atlygį už darbą, pasitenkinimą darbu, darbo aplinką; kiti darbuotojai nurodo tokius veiksnius, kaip: darbo atlygis, profesinis augimas ir karjera, santykiai ir bendradarbiavimas darbe. Tyrimu patvirtinta prielaida, jog vyrai pasižymi aukštesniu darbinio gyvenimo kokybės lygiu. Kitos, tyrime keltos prielaidos, nepasitvirtino.

Raktiniai žodžiai: darbinio gyvenimo kokybė, organizacija.



## SUMMARY

M. Stommaitė Quality of working life at Republican Vilnius University Hospital / Leadership and Change Management Master's thesis. Prof. Dr. A.Valickas - Vilnius: University, Faculty of Policy and Management, 2016. - 60 p.

Nowadays organization is a united body created to achieve goals. To reach them human resources is one of the most important parts. That is the reason why most of the employer started to care about employee's working life. Despite the fact that very often the employees focus on the aspect of quality working life, there is still a lack of research on this topic. Considering actuality and lack of research in this topic, we analyze the workers working life quality and determinants at Republican Vilnius University Hospital. To aim the goal set objectives to research what working life quality factors have the biggest/ lowest influence workers in organization; to develop the quality of working life research methodology, to investigate the analyse of working life quality level; to research the impact of the organization staff working on quality of working life has to demographic factors (age, sex, education, occupation); to provide recommendations to the organization in order to improve the quality of working life.

After review of the literature sources were raised and checked following assumptions: the men has a higher level of working life quality than women; older workers tend to have a higher level of working life than young workers; Higher educated people have higher working life quality than those without; Doctors has a higher level of working life quality than other hospital staff. The research target was achieved through the following methods: theoretical - scientific literature analysis, empirical - survey, statistical - empirical data processing, statistical analysis using MS Office Excel and SPSS software programs.

The analysis of the results showed that the Republican Vilnius University Hospital working life quality is at the level of the average of 3.64 (out of 5). Doctors their working life quality assess better than the other specialists. The level of working life quality is mostly influenced on by several factors: doctors consider most important factors of working life quality is remuneration for work, job satisfaction, and work environment; Other staff refers to factors such as: salary, professional growth, and career, relationship and cooperation work. Research confirmed the assumption that men has a higher level of working life quality. Other research assumptions - rejected.

Keywords: quality of working life, organization.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aketch J. R., et al. Effects of Quality of Work Life on Job Performance: Theoretical Perspectives and Literature Review, *Current Research Journey of Social Sciences*. Maxwell Scientific Organization, 2012, No. 4 (5), p. 383–388, prieiga per internetą: <http://maxwellsci.com/print/crjss/v4-383-388.pdf> [žiūrėta 2016 03 09].
2. Albrecht J., *Asmenybė ir karjera*, Vilnius: Naujoji matrica, No. 17 (4), 2005, p. 233.
3. Allan P., Loseby P., No-layoff policies and corporate financial performance, *Advanced Management*, No 1, p. 44-80.
4. Allan P., Loseby P., No-layoff policies and corporate financial performance, *S.A.M. Advanced Management*, 2003. Vol. 58, No 1. p. 44–80.
5. Baba V.V., Jamal M., Routinisation of job context and job content as related to employees quality of working life: a study of psychiatric nurses, *Journal of organisational behavior*, No. 12, 1991, p. 379-386.
6. Bakanauskienė I. et al. Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju// *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010, Nr. 22 (3), prieiga per internetą: <http://vadyba.asu.lt/22/12.pdf> [žiūrėta: 2016 03 02]
7. Beham B. et al. *Literature Review: Theoretical Concepts and Methodological Approaches of Quality of Life and Work*, Utrecht: Utrecht University, 2006. p.56.
8. Beinum K., *Vowel contrast reduction: an acoustic and perceptual study of Dutch vowels in various speech conditions*. Thesis, 1980.
9. Blaškova M., Gražulis V., *Motivation of human potential: theory and practice*, Monograph, Publishing centre of Mykolas Romeris University, 2009.
10. Drucker P. F., *What Makes an Effective Executive*, Harvard business school, 2004, p. 16-21.
11. Ellickson M. C., Logsdon K., *Determinants of job satisfaction of Municipal Government*
12. Ellis N., Pompli A., *Quality of working life for nurses*, Commonwealth Dept of Health and Ageing. Canberra, 2002.
13. Ekman J., Kouf J., 1991
14. Fourie A.S., *Predicting Satisfaction with Quality of Work Life //Master's work in Psychology*, University of South Africa, 2004, p. 259, prieiga per internetą: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1004/02Final.pdf?sequence=5> [žiūrėta 2016 02 16].
15. Gražulis V., *Darbuotojų socializacija Lietuvoje: dabartinė situacija ir tobulinimo perspektyvos*, *Ekonomika ir vadyba:aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 3 (27), 2012, p. 145-155.

16. Gupta A., Quality of Working Life and Organizational Development, Open Access Scientific Report – Response Books: New Delhi, 2013, No. 3, p. 1–4.
17. Hackman J. Oldham G., The Job Diagnostic Survey, New Haven: Yale University, No.2, 1976, p. 159-170.
18. Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., The Motivation to Work. New York:Wiley, 1959.
19. Herzberg F., One More Time: How Do You Motivate Employees?, Harvard Business Review, 2002.
20. J. Dawkins Measuring the Spatial Pattern of Residential Segregation (2004).
21. Kardelis K., Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai), Šiauliai: leidykla Lucilijus, 2005, p. 371.
22. Kölbach M., Was ist Organisationsentwicklung?, BDA, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände. Köln : GDA, Ges. Für Marketing und Service der Dt. Arbeitgeber, 1999, s.143.
23. Krapavickaitė D., Plikusas A. Imčių teorijos pagrindai. Vilnius: Technika, 2005.
24. Lawler E. E., Strategies for improving the quality of work life. American Psychologist, No. 37, 2005, p. 486-493.
25. Lawson K.J., Noblet A.J., Rodwell J.J., Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice, Health Promotion International, No. 24(3), 2009, p. 223-233.
26. Maslow A. H., Motyvacija ir asmenybė. – Vilnius: Apostrofa, 2006, p. 405.
27. Meyer D., Cook W., US labor relations in transition: emerging strategies and company performance, British J. of Industrial Relations, Vol. 31, No. 4, 1993, p. 531–552.
28. Mirvis P.H., Lawler E.E., Accounting for the Quality of Work Life, Journal of Occupational Behaviour, No. 5, 1984, p. 197-212.
29. Mohammad A., Mosadegh R., Quality of Working Life: An Antecedent to Employee Turnover Intention, International Journal Health Policy Management, No.1 (1), 2006, p. 43–50.
30. Morkevičius V., Telešienė A., Žvaliauskas G. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas “Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVivo ir Text Analysis Suite”, Kaunas, 2008, Prieiga per internetą:  
[http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course\\_file=nvivo\\_III\\_3\\_1.html](http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_III_3_1.html) [žiūrėta: 2016 03 05].
31. Mosadeghrad A. M., Factors Affecting Medical Service Quality, Iranian Journal Publication Health, Vol. 43, No. 2, 2013, p. 210-220.
32. Nadler D.A., Lawler E. E., Quality of work life: perspectives and directions, US National Library of Medicine National Institutes of Health, No. 3, 1983, p. 20-30.
33. Nanjundeswaraswamy T.S., Swamy D. R., Quality of worklife of employees in private technical institution, International Journal for Quality Research, No. 7 (3), 2001, p. 3–14.

34. Reddy L., Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions, *Asian Journal of Management research*, 2010.
35. Reeve J., Why Teachers Adopt a Controlling Motivating Style Toward Students and How They Can Become More Autonomy Supportive, *Educational Psychologist*, No.3, 2009, p. 159-175.
36. Rimkutė L., Kas nutinka, kai vadovas nėra lyderis, *Psichologija tau*, 2008, p. 56–59.
37. Rimkutė L., Kai kurie žmonės nori dirbti, *Psichologija Tau*, 2008, p. 62-65.
38. Sirgy M. J., Efraty D., Siegel P., Lee D., A new measure of quality of work life (QoWL) based on need satisfaction and spillover theories, *Social Indicators Research*, No.55, 2001, p. 241-302.
39. Steger M.F., 2012, *Making Meaning in Life*, Taylor & Francis Group, No. 23, 2012, p. 381-385.
40. Šidlauskaitė – Stripeikienė I., Lietuvos rajonų suaugusiųjų gyventojų psichikos sveikatos ypatumai, Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, pranešimas konferencijoje: *Psichologija sveikatai ir gerovei*, 2013, p. 58.
41. Taylor J. C., Cooper C.L., Mumford E., *The quality of working life in Western and Eastern Europe*. ABP, 1979.
42. Tapinienė J., Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar priišti darbuotojus, *Marketingas*, Nr. 12., 2006, p.1.
43. *Tarptautinių žodžių žodynas*, Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 1985, p. 335.
44. Trasevičiūtės E., *Darbuotojų mokymo(si) ir kvalifikacijos tobulinimo procesas Lietuvos mokslų akademijos Vrublevskių bibliotekoje*, magistro darbas, Mykolo Romerio Universitetas, 2012.
45. Warr P., Cook J., Wall T., Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well being, *Journal of Occupational Psychology*, No.52, 1979, p. 129-148.
46. Янковская В.И., Основные составляющие качества трудовой жизни // *Стандарты и качество*, №2, 2003.
47. Цыганков В.А., *Качество трудовой жизни в России: экономическая природа, механизм формирования*, Автореферат на соискание ученой степени доктора экономических наук, Москва, с.-37, 2007.
48. Егоршин А.П., *Мотивация трудовой деятельности: учеб. Пособие*. Н.Новгород: НИМБ, 2003, с.320.
49. Егоршин А.П., *Качество жизни населения региона*, *Народо население*, No. 1, 2005, с. 14 - 27.
50. Журавлев П.В., Карташов С.А. и др., *Персонал. Словарь понятий и определений*, Москва, Экзамен, 1999.

# PRIEDAI

1 Priedas

## DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS TYRIMAS RESPUBLIKINĖJE VILNIAUS UNIVERSITETINĖJE LIGONINĖJE

Esu Mykolo Romerio Universiteto Lyderystės ir pokyčių vadybos programos studentė. Atlieku tyrimą baigiamajam magistro darbui tema „Darbinio gyvenimo kokybė Respublikinėje Vilniaus universitetinėje ligoninėje“. Prašau Jūsų skirti laiko ir atsakyti į mano pateiktus klausimus. Kiekvienas Jūsų atsakymas yra labai reikšmingas, todėl prašau atsakinėti nuoširdžiai. Jūsų suteikta informacija bus konfidenciali. Duomenys bus naudojami tik apibendrintai, moksliniais tikslais. Dėkoju už skirtą laiką.

**1. Jūsų lytis?** (apibraukite pasirinktą variantą)

- a) Moteris
- b) Vyras

**2. Jūsų amžius?** (įrašykite)

\_\_\_\_\_

**3. Jūsų išsilavinimas?**(apibraukite pasirinktą variantą)

- a) Pradinis
- b) Pagrindinis
- c) Vidurinis
- d) Aukštesnysis / profesinis
- e) Aukštasis (bakalauro laipsnis)
- f) Aukštasis (magistro laipsnis)
- g) Aukštasis (daktaro laipsnis)

**5. Jūsų užimamos pareigos** (įrašykite)\_\_\_\_\_

**6. Jūsų darbo stažas dabartinėje organizacijoje**  
(įrašykite metų ir mėnesių tikslumu)\_\_\_\_\_

**7. Įvertinkite savo darbinio gyvenimo kokybę 5 balų sistemoje** (1-labai bloga, 2-bloga, 3-vidutiniška, 4-gera, 5- labai gera) (apibraukite tinkamiausią variantą):

1                      2                      3                      4                      5

	KIEKVIENAM TEIGINIUI APVESKITE PO VIENĄ SKAIČIŲ, KURIS GERIAUSIAI ATSPINDI JŪSŲ NUOMONĘ APIE JĮ.	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	sutinku	Visiškai sutinku
1	Mano darbo sąlygos atitinka sanitarines – higienines normas;	1	2	3	4	5
2	Mano darbo vieta patogi, rami ir saugi;	1	2	3	4	5
3	Mano darbo vieta įrengta pagal mano profesijos reikalavimus;	1	2	3	4	5
4	Mano darbo palengvinimui yra suteikiamos visos reikiamos priemonės;	1	2	3	4	5
5	Aš jaučiu komandos palaikymą, turiu galimybę dalintis patirtimi ir jausmais su kitais darbuotojais	1	2	3	4	5
6	Aš galiu laisvai reikšti savo nuomonę bei teikti pasiūlymus;	1	2	3	4	5
7	Aš galiu dalyvauti mano darbui įtakos turinčių sprendimų priėmime;	1	2	3	4	5
8	Aš jaučiuosi teisingai įvertintas;	1	2	3	4	5
9	Jaučiuosi visavertis kolektyvo narys;	1	2	3	4	5
10	Esu patenkintas santykiais su bendradarbiais;	1	2	3	4	5
11	Man netrūksta tiesioginio vadovo paramos;	1	2	3	4	5
12	Mano kolegos yra linkę padėti vieni kitiems;	1	2	3	4	5
13	Mūsų organizacijoje darbuotojai skatinami mokytis ir tobulėti;	1	2	3	4	5
14	Organizacijos tikslai derinami su asmeniniais tikslais;	1	2	3	4	5
15	Sudaromos sąlygos pastoviam profesiniam tobulėjimui ir kvalifikacijos kėlimui;	1	2	3	4	5
16	Turiu galimybę realizuoti savo potencialą, būti paaukštinta(-u) pareigose;	1	2	3	4	5
17	Savo darbo užmokesčiu esu patenkintas;	1	2	3	4	5
18	Darbo užmokestis priklauso nuo užimamų pareigų bei kvalifikacijos;	1	2	3	4	5
19	Už papildomų užduočių atlikimą ar darbo krūvio viršijimą mokomos priemokos;	1	2	3	4	5
20	Skatinimas premijomis yra konkurencingas ir sąžiningas;	1	2	3	4	5
21	Mano pareigybinės instrukcijos aiškiai apibrėžtos;	1	2	3	4	5
22	Mano darbo krūvis paskirstytas teisingai;	1	2	3	4	5
23	Darbuotojai aprūpinami saugos priemonėmis;	1	2	3	4	5
24	Teikiamos socialinės garantijos;	1	2	3	4	5
25	Aš esu patenkintas(-a) savo darbu;	1	2	3	4	5
26	Mano darbas man įdomus ;	1	2	3	4	5
27	Turiu visas galimybes saviraiškai, galiu realizuoti savo idėjas;	1	2	3	4	5
28	Darbe aš jaučiuosi saugiai;	1	2	3	4	5
29	Turiu galimybę panaudoti turimus įgūdžius ir gebėjimus;	1	2	3	4	5
30	Galiu pats(pati) planuoti laiką darbe, užduočių atlikimo eigą;	1	2	3	4	5
31	Galiu savarankiškai priimti sprendimus;	1	2	3	4	5
32	Turi galimybę įgyvendinti asmeninius lūkesčius;	1	2	3	4	5
33	Komunikacija organizacijoje efektyvi;	1	2	3	4	5
34	Darbuotojai informuojami apie organizacijos tiklus, planus, laukiamus pokyčius;	1	2	3	4	5
35	Pateikiamos visos darbui reikalingos instrukcijos;	1	2	3	4	5
36	Užduočių formulavimas aiškus, konkretus, suprantamas;	1	2	3	4	5
37	Savo darbe aš nepatiriu streso arba jį patiriu labai retai;	1	2	3	4	5
38	Aš nejaučiu įtampos atlikdamas kasdienes savo užduotis darbe;	1	2	3	4	5
39	Dienos pabaigoje jaučiuosi ramiai ir nesijaučiu išsekusi(-ęs);	1	2	3	4	5
40	Savo darbe nebūnu nervinga(-s).	1	2	3	4	5
41	Esu patenkinta(-s) santykiais su vadovu;	1	2	3	4	5
42	Jaučiu vadovo emocinę paramą, paskatinimą ir rūpestį;	1	2	3	4	5
43	Aš esu patenkintas vadovavimo stiliumi;	1	2	3	4	5
44	Su savo vadovu norėčiau dirbti ir ateityje.	1	2	3	4	5

**9. Kuris iš pateiktų darbinio gyvenimo kokybės veiksnių Jums yra svarbiausias? Pasirinkitą atsakymą apibraukite.**

1. Darbo aplinka
2. Organizacijos kultūra ir klimatas
3. Santykiai ir bendradarbiavimas darbe
4. Profesinis augimas ir karjera
5. Darbo atlygis
6. Darbo organizavimas
7. Pasitenkinimas darbu
8. Autonomija darbe
9. Vidinė komunikacija
10. Savijauta darbe
11. Vadovavimo kokybė