

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSTITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**LAURA MACUTKEVIČ**

**LAIMĖS VEIKSNIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ  
VALDYME UAB „AVION EXPRESS“  
Magistro baigiamasis darbas**

**Vadovas  
Prof. dr. Alvydas Baležentis**

**VILNIUS, 2013**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSTITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
STRATEGINIO VALDYMO KATEDRA**

**LAIMĖS VEIKSNIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ  
VALDYME UAB „AVION EXPRESS“  
Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001**

**Vadovas**

**Prof. dr. Alvydas Baležentis  
2013 03**

**Atliko**

**Žimis1-01 gr. stud.**

**L.Macutkevič  
2013 03**

**VILNIUS, 2013**

# TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	9
<b>1. LAIMĖ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME - TEORINIAI ASPEKTAI</b> .....	11
<b>1.1. Laimės samprata</b> .....	11
<b>1.2. Laimės teorijos</b> .....	19
<b>1.3. Laimės veiksniai ir mitai asmeniniame gyvenime ir organizacijoje</b> .....	23
<b>1.4. Subjektyvaus laimės jausmo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajos organizacijoje</b> .....	29
<b>1.5. Darbuotojų laimės jausmo skatinimas</b> .....	33
<b>2. LAIMĖS MATAVIMO METODOLOGINĖS PROBLEMOS</b> .....	40
<b>2.1. Laimės ekonomika</b> .....	40
<b>2.2. Laimės matavimai</b> .....	48
<b>3. LAIMĖS VEIKSNIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME UAB „AVION EXPRESS“</b> .....	58
<b>3.1. UAB „Avion Express“</b> .....	58
<b>3.2. Tyrimo metodika</b> .....	59
<b>3.3. Ekspertiniai vertinimai</b> .....	64
<b>3.4. Anketinės apklausos rezultatų analizė</b> .....	72
<b>IŠVADOS IR SIŪLYMAI</b> .....	83
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	86
<b>ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS</b> .....	90
<b>SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA</b> .....	92
<b>PRIEDAI</b> .....	94

## PAVEIKSLAI

1.1 pav. Genetinio paveldimumo tyrimo rezultatai.....	15
1.2 pav. Maslow'o poreikių hierarchijos piramidė .....	17
1.3 pav. Autentiškos laimės teorijos sudedamosios dalys .....	21
1.4 pav. Pagrindinės ŽI skyriaus veiklos sritys .....	30
1.5 pav. Tėkmė.....	38
2.1 pav. BVP ir šalies gyventojų pasitenkinimo gyvenimu santykis - JAV ir Prancūzijoje (1980 – 2005 m.).....	40
2.2 pav. „Laimės sąjūdžio“ skatinami laimės veiksniai visuomenėje.....	42
2.3 pav. Laimės veiksniai ir mokymosi motyvai, proc. ....	44
2.4 pav. Laimės veiksniai ir parama, patirtis, kurią gauna besimokantieji, proc.....	45
2.5 pav. Lietuvos emigrantai ir imigrantai, 2006-2012m.....	46
2.6 pav. Lietuvos BVP ir piliečių pasitenkinimo gyvenimu santykio kitimo 2000-2010 m. diagrama .....	47
2.7 pav. BNL tiriamos sritys Butano karalystėje.....	49
2.8 pav. Laimingų Butano gyventojų pasiskirstymas pagal apskritis .....	51
2.9 pav. Laimingų žmonių ir pajamų vienam gyventojui ryšys pagal apskritis.....	52
2.10 pav. 2010 m. BNL tyrimo rezultatai pagal lytį .....	52
2.11 pav. LPI apskaičiavimo formulė .....	53
2.12 pav. LPI tyrimo rezultatai - pasaulio šalių pasiskirstymas pagal gyvenimo trukmę (2012 m.).....	54
2.13 pav. LPI tyrimo rezultatai - pasaulio šalių pasiskirstymas pagal pasitenkinimą gyvenimu ( 2012 m.) .....	55
2.14 pav. LPI tyrimo rezultatai - pasaulio šalių pasiskirstymas pagal ekologinį pėdsaką ( 2012 m.) .....	55
2.15 pav. Bendro LPI viso pasaulio šalių tyrimo rezultatai ( 2012 m.) .....	56
3.1 pav. Įmonės „Avion Express“ struktūra .....	58
3.2 pav. Tyrimo schema .....	60
3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc. ....	62
3.4. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, vnt.....	63
3.5. pav. Respondentų atlyginimų pasiskirstymas pagal skyrius.....	63
3.6 pav. Respondentų atlyginimų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	64

3.7 pav. Veiksniai didinantys darbuotojų laimę pagal ekspertų nuomonę .....	66
3.8 pav. Veiksniai mažinantys darbuotojų laimę pagal ekspertų nuomonę .....	68
3.9 pav. Būdai, kuriais ekspertai prisideda prie darbuotojų laimės kūrimo .....	70
3.10 pav. UAB „Avion Express“ darbuotojų pasiskirstymas skyriuose pagal darbinį tipą.	72
3.11 pav. UAB „Avion Express“ darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrą laimės lygį ir darbinį tipą.....	73
3.12 pav. UAB „Avion Express“ darbuotojų atlyginimų pasiskirstymas pagal darbinį tipą	73
3.13 pav. UAB „Avion Express“ darbuotojų laimė darbe ir įtakos įmonei svarba.....	74
3.14 pav. UAB „Avion Express“ laimę skatinantys veiksniai .....	75
3.15 pav. Pajamų padidėjimo galimybės ir darbuotojų laimės santykis .....	76
3.16 pav. Laimę mažinantys veiksniai UAB „Avion Express“ .....	77
3.17 pav. Vidutinio UAB „Avion Express“ darbuotojų laimės lygio ir įmonės dedamų pastangų į laimę palyginimas .....	78
3.18 pav. Asmeninio gyvenimo įtakos vidurkis laimei darbe pagal skyrius .....	78
3.19 pav. UAB „Avion Express“ ir jos skyrių, laimę darbe skatinančių veiksmų išsidėstymas.....	79
3.20 pav. UAB „Avion Express“ ir jos skyrių, laimę darbe mažinančių veiksmų išsidėstymas.....	80
3.21 pav. UAB „Avion Express“ laimės veiksmų laukas .....	81

## LENTELĖS

<b>1.1 lent. Filosofų ir religijų svarbiausiai laimės teiginiai.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 lent. Trys darbuotojų orientacijos.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3 lent. Pagrindiniai veiksniai, įtakojantys ir neįtakojantys laimę darbe ir asmeniniame gyvenime.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 lent. BNL rodiklių svoriai .....</b>	<b>50</b>
<b>2.2 lent. BNL tyrimo apibendrinantys rezultatai, 2010 m. ....</b>	<b>51</b>
<b>3.1 lent. Ekspertų atrankos kriterijai.....</b>	<b>61</b>
<b>3.2 lent. Veiksniai didinantys darbuotojų laimę pagal ekspertų nuomonę .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3 lent. Veiksniai mažinantys darbuotojų laimę pagal ekspertų nuomonę.....</b>	<b>67</b>
<b>3.4 lent. Būdai, kuriais ekspertai prisideda prie darbuotojų laimės kūrimo .....</b>	<b>69</b>
<b>3.4 lent. Ekspertų siūlymai, kaip didinti darbuotojų laimę .....</b>	<b>71</b>

## PRIEDAI

<b>1 priedas. Eksperto E1 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>94</b>
<b>2 priedas. Eksperto E2 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>96</b>
<b>3 priedas. Eksperto E3 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>97</b>
<b>4 priedas. Eksperto E4 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>99</b>
<b>5 priedas. Eksperto E5 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>100</b>
<b>6 priedas. Eksperto E6 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>102</b>
<b>7 priedas. Eksperto E7 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>104</b>
<b>8 priedas. Eksperto E8 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>106</b>
<b>9 priedas. Eksperto E9 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>107</b>
<b>10 priedas. Eksperto E10 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>109</b>
<b>11 priedas. Eksperto E11 atsakymai į anketos klausimus .....</b>	<b>111</b>
<b>12 priedas. Apklausa: UAB „Avion Express“ laimės veiksniai .....</b>	<b>113</b>

## Santrumpos

**BNL** – Bendroji nacionalinė laimė, (angl.) Gross national happiness (GNP)

**BVP** - Bendrasis vidaus produktas

**LPI** – Laimingos planetos indeksas, (angl.) Happy Planet index (HPI)

**LR** – Lietuvos Respublika

**LSE** – London school of economics and political science, (liet.) Londono ekonomikos ir politikos mokslų mokykla

**NEF** – The new economics foundation, (liet) Naujasis ekonomikos fondas (NEF)

**ŽI** – Žmogiškieji ištekliai

**ŽSR** – žmogaus socialinės raidos indeksas



## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Žmonių laimės pojūtis pastaraisiais dešimtmečiais tapo aktualia tema visame pasaulyje. Daug užsienio mokslininkų, psichologų, vadybos specialistų skiria daug dėmesio šios temos nagrinėjimui.

Egzistuoja daug faktorių lemiančių individo laimės pojūtį. 2006 metais BBC News paskelbtame tyrime paaiškėjo, kad pati laimingiausia šalis pasaulyje yra Danija. Tuo tarpu, Lietuva, kaip ir daugelis kitų postsovietinių šalių, priklauso nelaimingųjų ir labiausiai nuo pajamų priklausančių šalių grupei.<sup>1</sup>

Naujausia apklausa, kurios metu 58-iose valstybėse žmonių buvo klausiama, ar jie jaučiasi laimingi, parodė, kad laimės jausmas menkai susijęs su ekonominiais lūkesčiais. 42 proc. pasaulio piliečių, kurie pesimistiškai vertina ekonomikos augimo galimybes, teigė iš esmės esantys laimingi.<sup>2</sup> Tai tik įrodo, kad ši Lietuvoje beveik netyrinėta sritis, turi stiprų potencialą tapti visuomenės dėmesio centru.

Šiais laikais kai įmonėms ypatingai sunku konkuruoti tarpusavyje, jų žmogiškieji išteklių tampa svarbiu įrankiu vedant organizacijas pirmyn, bei siekiant pranašumo. Lietuvoje iki šiol ši tema nebuvo plačiai nagrinėta. Niekas neprieštarautų teiginiui, kad organizacijoje, kurioje gera dirbti – pasiekama daugiau. Taip pat daugybė ekonominių tyrimų, rodo, kad verslas labiau sekasi, jei darbuotojai jaučiasi laimingi.

Šiandien įmonės pirmyn veda žmonės. Dėl to ypatingai svarbu iširti darbuotojų laimės lygį ir laimę skatinančius ir mažinančius veiksnius.

**Temos ištirtumas.** Ši tema yra pakankamai plačiai nagrinėjama užsienio mokslininkų bei psichologų: Sonja Lyubomirsky (2007) knygoje „The How of Happiness: A Scientific Approach to Getting the Life You Want“; taip pat kartu su Jacob B. Kurtz (2008) išleistoje knygoje “Positively Happy: Sustainable Routes to Happiness”. Apie laimės sampratą rašo M. Seligman (2002), Gardner (2002), Linley ir Joseph (2004), Gardner, Csikszentmihalyi ir Damon (2001). Šiose knygose aprašytos pozityviosios emocijos, žmonių laimę sąlygojantys veiksniai, bei patarimai kaip tapti laimingesniu, tačiau pastebimas trūkumas medžiagos apie darbuotojų laimės pojūtį.

**Temos naujumas.** Nuo praeito amžiaus pabaigos pasaulyje pradėta domėtis laimės tema ir buvo atlikta nemažai tyrimų. Vis dėl to Lietuvoje ši sritis nėra susilaukusi ypatingo dėmesio. 2009 metais Science Daily internetiniame tinklalapyje paskelbtame straipsnyje teigiama, kad laimingi darbuotojai

---

<sup>1</sup> BBC NEWS. Denmark 'happiest place on earth', 2006. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/5224306.stm> [ žiūrėta 2012 01 20]

<sup>2</sup> Saukienė I. Tyrimas: už lietuvius nelaimingesni tik rumunai, serbai, egiptiečiai ir palestiniečiai, 2012. <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/tyrimas-uz-lietuvius-nelaimingesni-tik-rumunai-serbai-egiptieciai-ir-palestinieciai.d?id=53778833> [ žiūrėta 2012 01 20 ]

turi lemiamos įtakos įmonės sėkmei<sup>3</sup>. Mūsų šalyje žmogiškieji ištekliai nėra pilnai panaudojami, taip pat vadovų suvokimas apie darbuotojų laimę ir jos privalumus įmonėje, yra labai ribotas.

**Tyrimo objektas.** UAB „Avion Express“ darbuotojai ir juos įtakojantys laimės veiksniai.

**Problema.** Kokie laimės veiksniai skatina ir kokie mažina UAB „Avion Express“ darbuotojų laimę?

**Darbo tikslas.** Ištirti UAB „Avion Express“ laimės veiksnius ir galimybes.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti ir palyginti mokslinės literatūros šaltinius bei atlikti pirminių ir antrinių duomenų analizę nagrinėjama tema.
2. Atlikti UAB „Avion Express“ skyrių vadovų ekspertį vertinimą, siekiant nustatyti jiems pavaldžių darbuotojų laimę skatinančius ir mažinančius veiksnius.
3. Išanalizuoti UAB „Avion Express“ darbuotojų anketinės apklausos tyrimo rezultatus, nustatyti darbuotojų tipą ir identifikuoti pagrindinius darbuotojų laimę skatinančius ir mažinančius veiksnius.
4. Pateikti siūlymus UAB „Avion Express“ darbuotojų laimės skatinimui.

**Tyrimo metodai:**

1. Mokslinės literatūros šaltinių analizė.
2. Pirminių ir antrinių duomenų analizė.
3. Statistinių duomenų analizė.
4. Ekspertiniai vertinimai.
5. Anketinė apklausa.

Šio darbo rezultatai gali būti naudingi organizacijoms siekiant produktyvesnio organizacijos funkcionavimo, taupant įmonės resursus, ir panaudojus turimus išteklius. Darbo praktinė reikšmė atsiskleis išanalizavus tyrimo objektą, gavus rezultatus, pateikus išvadas bei siūlymus ir pritaikius žmogiškųjų išteklių praktikoje.

**Darbo apimtis:** 81 puslapis išskyrus priedus, 42 paveikslai, 10 lentelių, 12 priedų.

---

<sup>3</sup> **Science Daily.** Happy Employees Are Critical For An Organization's Success, Study Shows, 2009. <http://www.sciencedaily.com/releases/2009/02/090203142512.htm> [žiūrėta 2012 01 21]

# 1. LAIMĖ ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME - TEORINIAI ASPEKTAI

Laimė yra suvokiama labai įvairiai. Tai gali lemti daugelis aplinkybių: kultūra, aplinka, genai, individų subjektyvus laimės suvokimas, žmonių vertybės. Įvairių profesijų atstovai laimę apibūdina skirtingai.

Vadovai turėtų atkreipti ypatingą dėmesį į savo darbuotojų laimę, tuomet verslas labiau sektųsi, rodo atlikti ekonominiai tyrimai. Bloga nuotaika įmonėje gali būti prasto valdymo ženklas, o tai atneša didelių nuostolių, rašo A. Stasiulaitis, remdamasis Vokietijos žiniasklaida paremtais duomenimis.<sup>4</sup>

Šiame skyriuje apžvelgsiu ir pateiksiu skirtingų profesijų atstovų – filosofų, psichologų, bei vadybos specialistų požiūrį į laimės subjektą.

## 1.1. Laimės samprata

Egzistuoja daug skirtingų laimės sampratų bei požiūrių į ją.

William C. Compton, knygos „An introduction to positive psychology“ (2005) autorius teigia, kad norint tinkamai susipažinti su nagrinėjama tema, reikėtų pažvelgti kaip istoriškai ji buvo plėtojama. Analizuojant laimės sampratą, svarbu paminėti, jog apie tai yra kalbama jau nuo labai seniai ir laimė buvo aktuali visais istorijos laikotarpiais.

Judaizmas yra vienas iš įtakingiausių veiksnių, kūręs Vakarų pasaulėžiūrą. Senovės hebrajai sukūrė naują socialinę tapatybę, plėtojant santykius su savo Dievu. Hebrajai, daugelį taisyklių, kurios reglamentuoja santykius su Dievu buvo išreiškę draudimais. Pati pagrindinė taisyklė yra dešimt Dievo įsakymų. Apskritai, visi jų religiniai draudimai yra nukreipti prieš asmens susireikšminimą, godumą, neracionalų pyktį. Taip pat labai svarbu priimti Dievą, kaip vienintelį egzistuojantį ir tikrąjį. Filosofškai, šis laimės ieškojimo požiūris pavadintas dieviškojo įsakymo laimės teorija ( angl. „Divine command theory“). Pagal šią teoriją, laimė atrandama, gyvenant pagal Aukščiausiojo nustatytus draudimus ir taisykles. Ši teorija sako, kad žmogus vadovaudamasis taisyklėmis, bus apdovanotas, o tas, kuris nesivadovaus – bus nubaustas.

Didžiausias laimės suvokimo skirtumas, palyginus graikų kultūrą su judaizmo tradicijomis, yra tai, kad graikų filosofai tikėjo, kad laimę galima pasiekti per logišką ir racionalią analizę. Tai reiškė, kad nei Dievas, nei kultūros tradicijos nėra individualių vertybių ir tikslų tarpinininkas.<sup>5</sup> Pagrindinis atsakymas į tai kas yra laimė, jų pasaulėžiūroje, yra tai, kad kiekvienas asmuo gali individualiai nuspręsti, kuris kelias jį patikimai nuves į laimę.

<sup>4</sup> **Stasiulaitis A.** Laimingi darbuotojai dirba geriau ir našiau, 2007. <http://vz.lt/?PublicationId=54cc4de0-214c-4e96-9b70-f790025fa0c9> [ žiūrėta 2012 02 05 ]

<sup>5</sup> **Compton W.C.** Introduction to positive psychology. – Belmont: Wadsworth Thomson Learning, 2005. – 288 p. – ISBN -10: 0534644538

Sokratas užima unikalią vietą laimės istorijoje, kadangi jis buvo pirmasis žinomas filosofas Vakaruose, kuris teigė, kad laimę sąlygoja žmogaus pastangos. Jo nuomone, raktas į laimę yra dėmesio nukreipimas nuo kūno sielos link. Moraliam gyvenimui turėtų būti teikiama pirmenybė prieš amoralų, visų pirma dėl to, kad jis veda į laimingesnę gyvenimą. Šio filosofo nuomone, laimė ir išmintis yra neatsiejamos ir yra didžiausios dorybės. Laimė kyla ne iš fizinių ar išorinių sąlygų, pavyzdžiui, kūniškų malonumų, turtų ir galios, bet iš gyvenimo, kuris yra tinkamas jūsų sielai. Jei žmogus nežino kas yra tinkama jo sielai, tuomet jis klaidingai pasineria į laimės paieškas ir pasimeta tarp tradicinio suvokimo ir lengviausio būdo, t.y. tarp pinigų ir bėgimo nuo tikrovės. Taip žmogus atsiduria aklavietėje. Jei individas žino kas yra tinkama jo sielai, tuomet laimė yra pasiekama natūraliai. Suderinus savo troškimus galima išmokyti nuraminti protą ir pasiekti dievišką ramybės būseną. Šie teiginiai atskleidžia, kad vakarų filosofijos pradžioje, laimė buvo siejama su kitomis sąvokomis, pavyzdžiui, dorybės, teisingumo, bei galutinės žmogiškosios egzistencijos prasme.<sup>6</sup>

Graikų filosofas Aristotelis laimę siejo su gyvenimo tikslo ir prasmės klausimais. Jis šią sąvoką apibrėžė kaip kiekvienos veiklos tikslą, o ne asmens būseną. W.C. Compton (2005) savo knygoje rašo, kad pagal Aristotelį, universalioji tiesa slypi tvarkos pasaulyje intelektualiam tyrinėjime. Aristotelio idealas buvo grindžiamas savitvardos, harmonijos ir emocinių kraštutinumų vengimu.<sup>7</sup> Šis filosofas buvo svarbiausias eudemonizmo atstovas. Eudemonizmo pagrindinė mintis yra tai, jog gyvenimo tikslas yra asmeninis laimės siekimas. Aristotelio teiginiuose kalbama apie laimę kaip apie gyvenimo tikslo siekimą, kuriai pakanka savęs paties.<sup>8</sup>

Italų filosofas Tomas Akvinitis plačiai nagrinėja klausimą apie galutinį žmogaus tikslą. Filosofas teigia, kad galutinė ir tobula žmogaus laimė yra Dievo esmės regėjime. Čia turimas omeny intelektualinis regėjimas, kitaip tariant, tiesioginis pažinimas, neprieinamas šiame gyvenime, nes žmogaus intelektas gali įžvelgti tik Dievo buvimą, bet ne esmę.<sup>9</sup>

IV a. Pr.Kr. pabaigoje filosofas Epikūras įkūrė epikūrizmo mokyklą. Epikūrizmas tvirtina, kad laimė yra pasiekama pasitraukiant iš politikos pasaulio, ir ugdant paprastų malonumų egzistavimą draugų kompanijoje. Šis gero gyvenimo ir laimės įvaizdis, kaip atsipalaidavimo, apribotų malonumų, išsilaisvinimo nuo kančių, skausmo ir nerimo, kultūringų ir civilizuotų draugų kompanijos derinys, yra vienas iš populiariausių laimės idealų net ir šiandien.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> **Devereux D.** Socratic ethics and moral psychology // The Oxford Handbook of Plato, 2008. DOI:10.1093/oxfordhb/9780195182903.001.0001 [ žiūrėta 2013 02 20 ]

<sup>7</sup> **Compton W.C.** Introduction to positive psychology. – Belmont: Wadsworth Thomson Learning, 2005. – 288 p. – ISBN -10: 0534644538

<sup>8</sup> **Compton W.C.** Introduction to positive psychology. – Belmont: Wadsworth Thomson Learning, 2005. – 288 p. – ISBN -10: 0534644538

<sup>9</sup> **Davies B.** Aquinas and Aristotle // The Oxford Handbook of Aquinas, 2012. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195326093.001.0001

<sup>10</sup> **Compton W.C.** Introduction to positive psychology. – Belmont: Wadsworth Thomson Learning, 2005. – 288 p. – ISBN -10: 0534644538

Stoicizmo, atrasto filosofo Zenono Kitoniečio, o vėliau plėtoto Senekos, Epikteto ir Marko Aurelijaus, pagrindinė mintis – nepasitikėjimas žmogaus emocijomis, kurios, jų manymu, veda prie nelaimingumo. Stoikai teigia, kad asmuo negali pažinti didžiojo džiaugsmo, nepažinęs didžiojo liūdesio, todėl kyla klausimas - kam tada siekti džiaugsmo? Vietoj to, jie siūlo būdą pasiekti ilgalaikę ramybę, valdant emocijas. (Compton, 2005, p. 16)

Ankstyvosios krikščionybės atstovai pakeitė Dievo suvokimą. Jie matė Dievą, ne kaip bauginančią ir galingą, bet kaip mylinčią būtybę, kuri rūpinasi žmonija. Didžiausia svarba suteikiama Jėzaus žodžiams – „mylėk savo artimą kaip save patį.“<sup>11</sup> Remiantis šia fraze, krikščionybė skatina žmones imti pavyzdį iš Jėzaus Kristaus – didžiojo krikščionybės pranašo. Jie tvirtai tiki, kad išreiškiant ir dalinant Dievo meilę kitiems žmonėms, žmogus gali atrasti ramybę, laimę ir išganymą.

Viduramžiuose gero gyvenimo suvokimas stipriai rėmėsi religija. Bažnyčia skelbė, kad tikroji laimė, atsiribojant nuo laikinų žemiškų malonumų, patiriama po mirties ir prisikėlimo. (Compton, 2005, p.17).

Kalbant apie laimę svarbu paminėti budizmą. Budizmas yra dvasinė religija, kurioje pagrindinis dėmesys skiriamas asmens dvasiniam tobulėjimui ir siekiui įsigilinti į tikrąją gyvenimo prasmę. Budistai, sekdami savo dvasinio vadovo Budos ( angl. Gautama Buddha ) pavyzdžiu, siekia patirti nirvanos buseną. Šioje religijoje neegzistuoja Dievas, o jos atstovai tiki, kad nieko nėra amžino ir pokyčiai yra visada įmanomi. Jų manymu, tiesiausias kelias į nušvitimą yra ugdant moralę ir išmintį, bei praktikuojant meditaciją. Budizmo religijoje gyvenimas suvokiamas dviprasmiškai, tiek kaip amžinas, tiek kaip laikinas kančios ir netikrumo reiškiny. Apskritai yra tikima, kad egzistavimas niekada nesibaigia, ir sielos pastoviai reinkarnuojasi.<sup>12</sup>

Šiuometinis budizmo dvasinis vadovas Dalai Lama, teigia, kad „laimė yra mūsų rankose, kas reiškia, kad patys galime ją kurti, valdyti, arba griauti. Laimė yra ne išorinių aplinkybių šalutinio produkto idėja. Laimę galima perprasti bei nuosekliai ugdyti, o tai reiškia, kad kiekvienas planetos žmogus gali būti laimingas“ ( 2012, p. 20).<sup>13</sup>

BBC naujienų agentūra paskelbė, kad žmonės išpažįstantys budizmą yra daug laimingesni.<sup>14</sup> Mokslininkai, atlikę tyrimą pastebėjo, kad budistų priekinė smegenų skiltis, atsakinga už pozityvias emocijas, savikontrolę ir temperamentą, yra žymiai suaktyvėjusi ne tik jų religijoje plačiai atliekamos meditacijos metu, bet ir ramybės būsenoje. Owen'as Flanagan'as, neurobiologijos profesorius, teigia,

<sup>11</sup> **Bernardinai.lt.** Popiežius paskelbė tris naujus šventuosius. „Tik mylėdami artimą įrodome savo meilę Dievui“, 2011. <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2011-10-24-popiezius-paskelbe-tris-naujus-sventuosius-tik-myledami-artima-irodome-savo-meile-dievui/70910> [žiūrėta 2012 03 20]

<sup>12</sup> **BBC News.** Buddhism at a glance, 2009. <http://www.bbc.co.uk/religion/religions/buddhism/ata glance/glance.shtml> [žiūrėta 2013 02 20]

<sup>13</sup> **Cutler H. C, Dalai Lama.** Menas būti laimingam. Intriguojantis susitikimas tarp Rytų ir Vakarų. – Vilnius, 2012 – 328 p. – ISBN 978-9955-38-837-1

<sup>14</sup> **BBC News.** Buddhists really are happier, 2003. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/3047291.stm> [žiūrėta 2013 02 20]

kad budistų akcentuojama išmintis ir dorybė, kurios yra praktikuojamos per meditaciją turi didelį poveikį laimės jausmui. Būtent per šias savybes religijos išpažinėjai įveikia kančias, nepasitenkinimą ir pasiekia tikrą laimę.<sup>15</sup>

Pagrindinių senųjų religijų bei filosofų mintys pateikiamos 1.1 lentelėje.

**1.1 lent. Filosofų ir religijų svarbiausiai laimės teiginiai**

Laikotarpis	Mokykla / atstovai	Laimės suvokimo svarbiausi teiginiai
587 m. pr. m. e	Judaizmas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dievas</li> <li>• 10 Dievo įsakymų</li> <li>• <u>Draudimai, taisyklės</u></li> </ul>
469 m. pr. m. e. - 399 m. pr. m. e	Sokratas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asmens apsisprendimo laisvė</li> <li>• Dėmesys <u>sielai</u>, ne kūnui</li> <li>• Moralus gyvenimas – prioritetas</li> <li>• Laimė ir išmintis – dorybės</li> <li>• Suderinti troškimai</li> </ul>
384 m. pr. m. e.	Aristotelis /Eudemonizmas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laimė = gyvenimo tikslas ir prasmė</li> <li>• Savitvarda, harmonija, emocinių kraštutinimų vengimas</li> <li>• Eudemonizmas – asmeninės laimės siekimas</li> </ul>
1225 – 1274 m.	Tomas Akviniėtis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Galutinis žmogaus tikslas – laimė ir Dievas</li> <li>• Tobula laimė = Dievo esmės regėjimas</li> </ul>
341 m. pr. m. e.	Epikūras / Epikūrizmas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laimė – paprastų malonumų ugdymas</li> <li>• Atsilaipavimas, <u>išsilaisvinimas nuo kančių</u></li> </ul>
III a. pr. m. e	Zenonas Kitonietis, Seneka, Epiktetas, Markas Aurelijus / Stoicizmas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepasitikėjimas žmogaus emocijomis = nelaimingumas</li> <li>• Ilgalaiškės ramybės siekis</li> </ul>
I a. m.e. pr.	Krikščionybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dievas gailestingas, mylinti asmenybė</li> <li>• Laimė pasiekama po mirties ir prisikėlimo</li> </ul>
I a. m.e.vid.	Budizmas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žmogaus atsakomybė, kuriant savo likimą</li> <li>• Nirvana = galutinis nušvitimo tikslas</li> <li>• Reinkarnacija</li> </ul>

Šaltinis: parengta autorės pagal Compton W. C, 2005

Apžvelgus filosofines ir religines laimės ištakas galima teigti, kad didelį postūmį šiuolaikiniam daugelio žmonių suvokiamam laimės modeliui, įnešė graikų kultūra – jie pirmieji į šią sąvoką, pasižiūrėjo per racionalumo ir logiškumo prizmę. Pirmą kartą teigiama, kad žmogus gali pats kurti savo laimę, su šiuo teiginiu sutinka ir budizmo religija. Paprastai dauguma religijų, laikosi principo, kad laimė yra kuriama Dievo ir mažai priklauso nuo mūsų pačių, tačiau mintis, kad žmonės yra patys

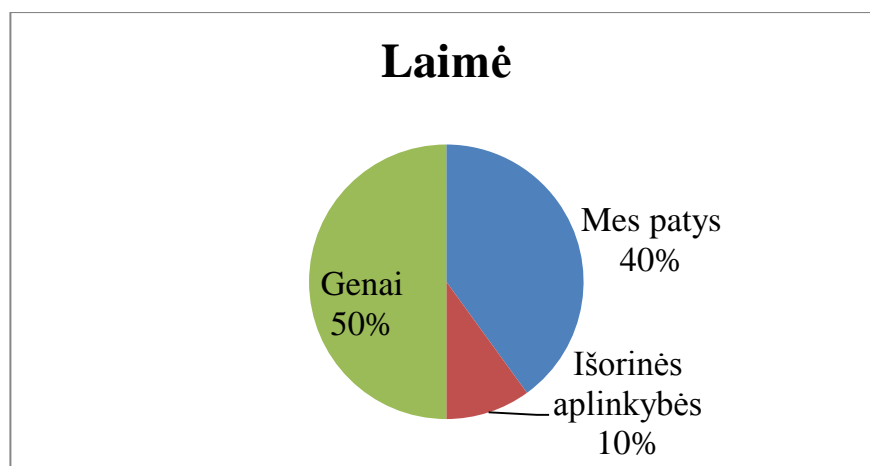
<sup>15</sup> Flanagan O. Neuro-Eudaimonics or Buddhists Lead Neuroscientists to the Seat of Happiness // The Oxford Handbook of Philosophy and Neuroscience , 2009. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195304787.001.0001 [žiūrėta 2013 02 21]

atsakingi už savo laimę yra svarbus teiginys tyrinėjant laimę vėlesniu laikotarpiu ir ypačiai, per šių laikų suvokimo prizmę.

Tuo tarpu XX-asis amžius, kartu su mokslo ir technologijų naujovėmis atnešė visai naują požiūrį į laimę ir gero gyvenimo suvokimą. Laisvės, demokratijos ir savarankiškumo idealai leido žmonėms pasirinkti jų profesijas, sutuoktinius, religinius įsitikinimus, valdžios sistemą, namus ir daryti kitus sprendimus, turinčius įtaką gero gyvenimo siekimui.

Siekiant, toliau nagrinėti laimės sampratą, yra tikslinga pažvelgti į ją medicininiu požiūriu ir įsitikinti, ar tikrai yra įmanoma laimę sukurti patiems.

BTV laidoje „Ar kiekvienas laimingas“ – teigiama, kad apskritai žmogaus būdas yra apspręstas genetiškai ir to pakeisti neįmanoma. Sakykim, jei žmogus yra pesimistas ar niurzglys, gali atrodyti beviltiška tapti laimingu. Tačiau Kalifornijos universiteto psichologijos profesorė Sonja Lyubomirski savo knygoje „The How of Happiness“ pateikia labai svarbaus tyrimo rezultatą, įrodantį, kad žmonės patys gali įtakoti savo laimės pojūtį. Tyrimo rezultatų pasiskirstymas pavaizduotas 2 –ajame paveiksle.



Šaltinis: Lyubomirski S., 2008, p. 38

### 1.1 pav. Genetinio paveldimumo tyrimo rezultatai

Pasak, skirtinguose namuose užaugusių dvynių, tyrimo - genai lemia net 50 % laimingumo, 10 % įtakoja išorinės aplinkybės (turtas, grožis, sveikata, socialiniai santykiai ir t.t.), o 40% žmogus gali kontroliuoti pats. Tai yra labai svarbus įrodymas, kad vis dėl to yra įmanoma būti laimingu, nepaisant genetinio paveldimumo.<sup>16</sup> Tokiu atveju tampa aišku, kad yra būtina naudoti įvairias metodikas, galinčias pakeisti individo laimės suvokimą ir taip skatinti laimės jausmą.

Laimės sampratos suvokimui didžiulį žingsnį žengė psichologai, atlikę daugybę tyrimų, ieškoję būdų kaip padaryti žmogų laimingu, ir net sukūrę naują psichologijos šaką, tyrinėjančią laimės problemą – pozityviąją psichologiją.

<sup>16</sup> Lyubomirski S. The How of Happiness. A scientific approach to getting the life you want. – New York: The Penguin Press, 2008. – 367 p. – ISBN-13:978-159420-148-6

Šią mokslo sritį William C. Compton (2005) apibrėžia taip – pozityvioji psichologija naudoja psichologijos teorijas, tyrimus ir intervencijos būdus tam, kad suprastų pozityvius, adaptacinius, kūrybinius ir emocinius įgyvendinamus žmogaus elgsenos elementus. (p.3) Knygos autorius teigia, kad pozityvioji psichologija tiria subjektyvią pozityvią būseną ar pozityviasias emocijas, tokias kaip laimė, džiaugsmas, pasitenkinimas gyvenimu, atsipalaidavimas, meilė, intymumas. (p.4) Ši psichologijos sritis taip pat koncentruojasi į pozityvaus asmenybės funkcionavimo mokslinį tyrinėjimą, bei individo klestėjimą daugelyje lygių: biologiniame, asmeniniame, tarpasmeniniame, instituciniame, kultūriniame ir visuotiniame.<sup>17</sup>

Bene didžiausią įtaką šiuolaikiniams laimės tyrinėjimams, bei pozityviosios psichologijos mokslo šakos įvedimui padarė Martin'as Seligman'as, kuris pasitelkęs kolegų Edward'o Diener'io ir Mihaly'aus Csikszentmihalyi, pagalbą - atliko laimės tyrimą Meksikoje, su tikslu - išsiaiškinti, kas žmones daro laimingais. Ilgą laikotarpį psichologija tyrinėjo, tai kas neramina žmogaus protą: nerimą, depresiją, neurozę, maniją, paranoją. Pagrindinis psichologų tikslas buvo atvesti savo pacientą nuo „neigiamos“ padėties iki „nulinės“ padėties. Tačiau Martin'as Seligman'as, tapęs „Amerikos psichologų asociacijos“ prezidentu užsibrėžė tikslą - ištyrinėti viršutinę dalį nuo nulio, ir išsiaiškinti tai kas verčia žmones jaustis pilnaverčiais, kas juos domina ir daro prasmingai laimingais. Šio tyrimo rezultatas buvo sprogimas laimės tyrinėjimuose, optimizmo, pozityviųjų emocijų ir charakterio bruožų srityje. Retai akademinė sritis būna įvesta taip greitai ir sąmoningai.<sup>18</sup>

Pozityviosios psichologijos mokslo įkūrėjas Martin Seligman savo knygoje „Authentic Happiness“ teigia, kad laimė esamuoju momentu, susideda iš kelių dedamųjų dalių, t.y. praeities laimė, ateities laimė, o tai tuo pačiu sąlygoja: malonumą ir atpildą. Malonumas yra stipriai įtakojamas jutiminių ir stiprių emocijų komponentų, vadinamų „grynaisiais pojūčiais“, pvz. ekstazės jausmas, emocijos, orgazmas, malonumas, džiaugsmas, komfortas. Atpildas yra veiklos išdava, tačiau jis nebūtinai turi būti lydimas „grynųjų jausmų“. Savo ruožtu, malonumas dar yra skirstomas į du pogrupius: kūno malonumus ir aukštesniojo lygio malonumus. Jiems sustiprinti autorius siūlo naudoti – pripratimą, mėgavimąsi ir atidumą. (2002, p. 71-72)<sup>19</sup>

Profesorė Sonja Lyubomirski, duodama interviu, Kalifornijos Berklio universiteto prasmingo gyvenimo tyrimų centrui „Greater Good Science“, įvardino jos požiūriu du svarbiausius laimės

---

<sup>17</sup> **Compton W.C.** Introduction to positive psychology. – Wadsworth: Thomson Learning, 2005. – 288 p. – ISBN - 10: 0534644538

<sup>18</sup> **Wallis C.** The New Science of Happiness // Time magazine, 2005.  
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1015832,00.html> [žiūrėta 2012 01 30]

<sup>19</sup> **Seligman M.E.P, Ph.D.** Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. – New York: The free press, 2002. – 336 p. – ISBN – 10: 0743222989

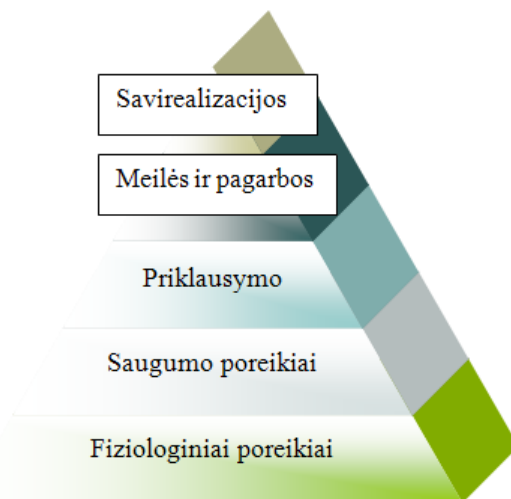


komponentus, t.y. pozityviosios emocijos ir pasitenkinimas gyvenimu.<sup>20</sup> Martin'as Seligman'as labai plačiai nagrinėja pozityvias emocijas ir jų svarbą žmogaus laimei savo knygoje „Authentic Happiness“ (Seligman M., 2002).

Apibendrinant psichologijos specialistų požiūrį į laimę, tikslinga paminėti lietuvių psichologo Mariaus Daugelavičiaus laimės apibūdinimą. Jo teigimu, „laimė niekuomet nėra ilgalaikė, žmogus laimingas tada, kai jis pasiekia tai ko jis neturėjo, po kažkiek laiko visa tai pradeda atsibosti. Žmogui laimė yra mažuose dalykuose, kasdieniškuose. Pagrindinė laimės esmė - ar žmogų tenkina smulkmenos su kuriomis jis kontaktuoja“.<sup>21</sup> Marius Daugelavičius taip pat pabrėžia, kad nėra tikslios laimės formulės ir laimė kiekvienam gali būti skirtinga. Šis teiginys tampa svarbus nagrinėjant, laimės jausmą asmeniniame gyvenime ir organizacijoje.

Siekiant aptarti laimės sampratą visapusiškai, būtina apžvelgti vadybinį požiūrį.

Algirdas Monkevičius, Mykolo Romerio universiteto Politikos ir vadybos fakulteto dekanas, bei socialinių mokslų daktaras, rašo apie šalies ekonominę gerovę ir jos įtaką žmonių laimės jausmui. Akcentuojamas Easterline'o paradoksas, kuris pabrėžia, kad gerai išsivysčiusios ekonomiškai šalies gyventojai turėtų būti laimingesni, tačiau tuo pačiu, pateikia priešpriešą, kad šiuo metu turtingiausių šalių gyventojai nėra laimingesni nei buvo kelias dešimtis metų. Jis tai aiškina Maslow'o poreikių piramidės principu (1.2 pav.).<sup>22</sup>



Šaltinis: Maslow A., King P.W., 2009

1.2 pav. Maslow'o poreikių hierarchijos piramidė

<sup>20</sup> Lyubomirski S. What is Happiness? // Greater Good Science Center, 2010. [http://greatergood.berkeley.edu/gg\\_live/science\\_meaningful\\_life\\_videos/speaker/sonja\\_lyubomirsky/what\\_is\\_happiness/](http://greatergood.berkeley.edu/gg_live/science_meaningful_life_videos/speaker/sonja_lyubomirsky/what_is_happiness/) [žiūrėta 2013 002 24]

<sup>21</sup> BTV socialinis projektas. Ar kiekvienas laimingas?, 2010. <http://www.psichologas.org/psichologo-video.html> [žiūrėta 2012 03 20]

<sup>22</sup> Monkevičius A. Laimės koncepcija viešosios politikos idealogijoje ir praktikoje // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011, p. 534-547. – ISSN 2029-2872

Ši piramidė paremta principu, kad tik patenkinus žemiausiai esančius poreikius galima siekti aukštesniųjų.

Filosofijos mokslų daktaro Bronislavo Kuzmicko laimės sampratos aiškinimas paaiškina šį metodą. B. Kuzmickas (2001) teigia, kad laimę, galima pasiekti patenkinus tam tikrus poreikius. „Poreikiai, anot mokslų daktaro, gali būti tiek fiziologiniai, tiek psichologiniai, ir jie kyla iš mūsų žmogiškosios prigimties. Šie poreikiai sąmonėje pasireiškia kaip norai, interesai, tikslai, juos galima patiems plėtoti ir įvairinti.“(p. 17)<sup>23</sup> Bendrai B. Kuzmickas laimę apibrėžia kaip įvairiapusišką ir nuolatinį pasitenkinimą gyvenimu, kylantį dėl to, kad yra patenkinami pagrindiniai poreikiai, o siekius atitinka realūs laimėjimai. Jis taip pat siūlo Abrahamo Maslow'o poreikių hierachijos piramidę, kaip modelį geriausiai apibūnantį šį procesą. „Nepatenkinami poreikiai kelia neigiamus išgyvenimus, nemalonius jausmus. Tikslumo dėlei reikia pasakyti, kad malonumo teikia ne patenkinti, bet tenkinami poreikiai, malonus pats jų tenkinimas, taigi ne tiek rezultatas, kiek pats vyksmas. Poreikių tenkinimo sukeliama jausmai yra subjektyvus laimingo gyvenimo pamatas. Galima dar tiksliau pasakyti – teigiami jausmai, teikiantys pasitenkinimą gyvenimu, yra būtinas laimės komponentas. Nepakartojamų laimės akimirkų suteikia teigiamų išgyvenimų viršūnė, aukščiausias jausmų pakilimas – džiaugsmas“.<sup>24</sup> Ši poreikių piramidė yra ypač populiari ir dažnai taikoma vadyboje.

Dėl šių aiškinimų yra daroma prielaida, kad jei nėra pilnai patenkinti patys žemiausi šalių piliečių baziniai poreikiai, negali būti tenkinami aukštesnieji, pagal poreikių piramidės schemą, pvz. meilės ir pagarbos, savirealizacijos. Tačiau patenkinus pagrindinius bazinius poreikius, šalies ekonominio lygio augimas, jau nebeteikia tiek džiaugsmo ir laimės gyventojams kaip iki tol.

Dr. A. Monkevičius taip pat teigia, kad svarbu „laimės“ koncepciją į visuomenę diegti valdžios iniciatyva ir išskiria laimę, kaip „esminį švietimo politikos tikslą, taip pat ir sėkmingo švietimo įrankį“ (2010, p. 32). Jo nuomone, gilesnis supratimas, apie tai kaip žmonės sugeba pasitenkinti gyvenimu yra svarbus daugelio profesijų ir sričių atstovams: tyrėjams, politikos kūrėjams, švietimo administratoriams, vadybininkams, socialiniams darbuotojams ir t.t.<sup>25</sup> Jis akcentuoja kūrybiškumą bei mokymosi visą gyvenimą svarbą, žmogui siekiant įsidarbinti geresnėje darbovietėje, išsaugoti psichinę ir fizinę sveikatą, skatinti veiklumą, savarankiškumą, socialinį kompetetingumą, pilietinį aktyvumą, bendruomeniškumą.

---

<sup>23</sup> **Kuzmickas B.** Laimė, asmenybė, vertybės. - Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001 -130 p. – ISBN – 9955-442-69

<sup>24</sup> **Kuzmickas B.** Laimė, asmenybė, vertybės. - Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001 -130 p. – ISBN – 9955-442-69

<sup>25</sup> **Monkevičius A.** Mokymasis visą gyvenimą: kūrybiškumo ir laimės aspektai // Socialinis darbas. – 2010, nr. 9(2), p. 32-39. ISSN 1648-4789

Aptariant laimės koncepciją nuo jos ištakų iki šių laikų tampa aišku, kad šiuo metu tai yra stipriai nagrinėjama sritis. Beveik kiekvienoje šalyje, nepriklausomai nuo jos dydžio, gyventojų skaičiaus ar geografinės padėties žmonių paklausus „Ko jūs labiausiai norėtumėte gyvenime?“, jie įrašė laimę į sąrašo viršų.(2008 p. 31)<sup>26</sup> Šiuo metu „Harward‘o universitete laimės kursas pakeitė ekonomikos įvadą. Šios studijos tapo tokios populiarios, kad kiekvieną semestrą susilaukia daugiau kaip 1400 klausytojų“ (2012, p. 20).<sup>27</sup> Tai tik įrodo ir patvirtina „laimės revoliucijos“ aktualumą bei svarbą šiandieniniame gyvenime.

## 1.2. Laimės teorijos

XX –ajame, „laimės revoliucijos“, amžiuje, kuomet šią sritį imta tirti moksliaiškai, specialistai pasiūlė nemažai laimės teorijų. Šiame skyriuje aptarsiu populiariausias M. Seligman‘o, Tal Ben Shahaar‘o, Myhaly‘aus Csikszentmihalyi‘aus, E. Diener‘io siūlomas laimės teorijas.

Psichologai Martin‘as Seligman‘as ir Ed‘as Royzman‘as išskiria tris, jų nuomone, svarbiausias laimės teorijas : hedonizmą, „tikslų sąrašą“ ir „autentiškos laimės“. Šios teorijos, pasak psichologų, įtraukiamos kuriant individo gyvenimą, auginant vaikus, ar net balsuojant rinkimuose.

### Hedonizmas

Hedonizmo pagrindinis turinys tai neapdoroti subjektyvūs jausmai. Šios teorijos esmė yra malonumo siekimas. Teorijos šalininkai teigia, kad laimingas gyvenimas maksimizuoja malonumą ir minimizuoja skausmą. Laimingas žmogus, pasak jų, daug šypsosi, yra kupinas energijos, į pasaulį žiūri „šviesiomis akimis“, jo gyvenimas yra kupinas malonumą teikiančių jausmų ir įvykių, o skausmo jame esti mažai.

Pasak M. Seligman‘o retrospektyvinė laimės visuma dažnai labai skiriasi nuo ekstrapoliuotos. „Pvz. Žmonių paklausus „kaip praėjo Jūsų atostogos?“ , daugelis jų atsakytų „puikiai“, nors atostogų metu jie buvo susidūrę su eismo trukdžiais, patyrė saulės nudegimą ir t.t. „<sup>28</sup>

Tikslinė tam tikro laikotarpio laimė yra apskaičiuojama, sudėjus asmens visus hedonistinius vertinimus konkrečiu laikotarpiu. Tokiu principu galima išsiaiškinti kiek džiaugsmo individui suteikė tam tikras įvykis, vaikystė ar apskritai gyvenimas. Vadovaujantis šiuo požiūriu asmuo, kurio laimė yra matuojama, yra visada teisingas, nes iš esmės jis pats nusprendžia kiek laimės jam suteikė bendra tam tikrų momentų visuma. Vertinant laimės lygį hedonistiniu požiūriu, didelę įtaką daro asmens požiūris į tam tikras gyvenimiškas situacijas bei bendras gyvenimo kaip visumos suvokimas.

<sup>26</sup> **Lyubomirski S.** The How of Happiness. A scientific approach to getting the life you want. – New York: The Penguin Press, 2008. – 367 p. – ISBN-13:978-159420-148-6

<sup>27</sup> **Cutler H. C, Dalai Lama.** Menas būti laimingam. Intriguojantis susitikimas tarp Rytų ir Vakarų. – Vilnius, 2012 – 328 p. – ISBN 978-9955-38-837-1

<sup>28</sup> **Seligman M.E. P, Royzman E.** Happiness: The Three Traditional Theories, 2003.  
<http://www.authentic-happiness.sas.upenn.edu/newsletter.aspx?id=49> [žiūrėta 2012-12-03]

Hedonizmo kaip absoliučių malonumų siekimo požiūriui paprieštarautų biochemikas, tapęs budistu vienuoliu, Matthieu Ricard'as. Jis teigia, kad "didžiausia žmonių klaida yra laimės ir malonumų tapatinimas. Malonumas yra priklausomas nuo laiko, objekto ir vietos, tai yra kažkas kas iš prigimties kinta." Jo teigimu, tam tikri dalykai mums tiesiog pabosta. Tai iš esmės reiškia, kad malonumai negali suteikti ilgalaikio laimės pojūčio.<sup>29</sup>

### **Troškimų teorija**

Troškimų teorija, remiasi to ko nori individas gavimu (Griffin, 1986). Troškimų teorija yra tiesiogiai susijusi su hedonizmu, kuomet individai yra orientuoti į daug malonumų ir tik į šiek tiek skausmo, gavimą.

Tačiau bendrai hedonizmo ir troškimo teorijos skiriasi. Hedonizmo teorija teigia, kad malonumų vyravimas, lyginant su skausmu, yra tikroji laimės paslaptis. Tuo tarpų troškimų teorija, teigia, kad norų išsipildymas žymiai prisideda prie bendro laimės pojūčio, nepriklausomai, kiek tai sukėlė malonumo ar skausmo.<sup>30</sup>

### **Tikslų sąrašo teorija**

Tikslų sąrašo teorijos (Nussbaum, 1992; Sen, 1985) laimę atskiria nuo jausmo ir prilygina ją realių dalykų ir tikslų gyvenime įgyvendinimui – įgyvendinus tuos tikslus, tai tampa laime. Teigiama, kad laimė susideda iš visų savo gyvenime iškeltų tikslų įgyvendinimo. Tikslų pavyzdys galėtų apimti: karjeros pasiekimus, draugystę, išgyjimą nuo ligų ir skausmo, materialinę gerovę, pilietiškumą, grožį, išsilavinimą, sąmoningumą ir t.t.

Nors psichologas M. Seligman'as bei jo kolega E. Royzman'as, teigia, kad „Tikslų sąrašo teorija“ sąlygoja vertingus teigiamus sprendimus, tačiau jų nuomone didžiausią laimingos gyvenimo dalį užima jausmai ir troškimai.<sup>31</sup>

### **Autentiškos laimės teorija**

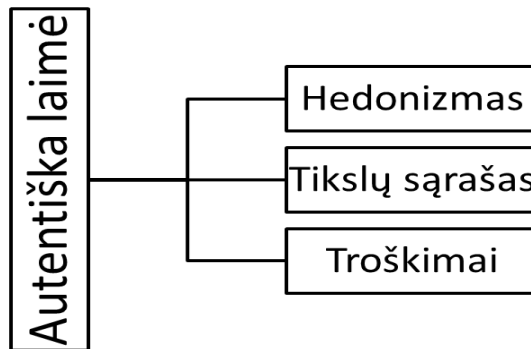
M. Seligman'as pristatė autentiškos laimės teoriją, kuri apjungia visas tris anksčiau išvardintas teorijas. Tai pavaizduota 4 –ajame paveiksle.

---

<sup>29</sup> Ricard M. The habits of happiness, 2007.  
[http://www.ted.com/talks/matthieu\\_ricard\\_on\\_the\\_habits\\_of\\_happiness.html](http://www.ted.com/talks/matthieu_ricard_on_the_habits_of_happiness.html) [ žiūrėta 2013-01-29 ]

<sup>30</sup> Seligman M.E. P, Royzman E. Happiness: The Three Traditional Theories, 2003.  
<http://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/newsletter.aspx?id=49> [ žiūrėta 2012-12-03 ]

<sup>31</sup> Seligman M.E. P, Royzman E. Happiness: The Three Traditional Theories, 2003.  
<http://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/newsletter.aspx?id=49> [ žiūrėta 2012-12-03 ]



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal M.Seligman, 2003

### 1.3 pav. Autentiškos laimės teorijos sudedamosios dalys

Šios teorijos pagrindas yra trys skirtingos laimės sudedamosios dalys:

1. Malonus gyvenimas (angl. pleasant life) – tai yra gyvenimas, kuriame fiksuojame kuo daugiau pozityvių emocijų, ir taip pat ugdome įgūdžius, kurie tai stiprina. Šiame lygmenyje yra keletas trukdžių. Vienas iš jų yra emocijų paveldimumas. Jau anksčiau buvo minėta, kad 50% laimingumo žmonės paveldi genetiškai, ir jos yra sunkiai keičiamos. Pasak M. Seligmano'o galima didinti 15-20 % pozityvių emocijų kiekį suaugusiųjų žmonių gyvenime. Taip pat svarbu tai, kad prie pozityvių emocijų ir įvykių yra priprantama. Pirmąjį kartą pozityvumo jausmas būna daug stipresnis nei tolimesnius.

2. Geras gyvenimas (angl. good life) – čia kalbama apie įsitraukimą ir dalyvavimą gyvenimiškuose įvykiuose. Tai gali būti darbas, tėvystė, laisvalaikis. Svarbus atsidavimas tam tikram veiksmui. Psichologas šiame laimės lygmenyje atskiria malonumą nuo tėkmės (angl. flow). Malonumas – sąlygoja tiesioginį jausmo suvokimą, tai reiškia, kad žmogus sąmoningai suvokia kas vyksta aplink jį. Tuo tarpu esant, tėkmei – žmogus sąmoningai nefiksuoja to kas vyksta. Tai yra visiškas atsidavimas ir įsitraukimas į bet kokią veiklą.

3. Prasmingas gyvenimas (angl. meaning of life) - susideda iš savo stipriųjų savybių identifikavimo ir jų panaudojimo prasmingai. Ši dalis žmogui turėtų būti pati svarbiausia.

Pirmosios dvi „autentiškos laimės“ sudedamosios dalys yra subjektyvios, tačiau trečioji yra bent dalinai – tikslinė, ir yra nukreipta į tai kas yra daugiau nei malonumų ir tikslų siekimas. M. Seligman'o pasiūlyta teorija, apjungia visas tris prieš tai įvardytas teorijas: malonus gyvenimas, susijęs su hedonizmu, geras gyvenimas – su troškimais ir prasmingas gyvenimas su tikslų siekimu. Apjungus visas tris paminėtas teorijas galima siekti pilnavertiško gyvenimo, kuris patenkintų visus tris laimės kriterijus.<sup>32</sup>

### Tikslas - būti laimingu čia ir dabar, ne tik ateityje

<sup>32</sup> Seligman M.E.P. The new era of positive psychology, 2004.  
[http://www.ted.com/talks/martin\\_seligman\\_on\\_the\\_state\\_of\\_psychology.html](http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology.html) [žiūrėta 2012 12 03]

T.B.Shahar, Harward'o universiteto psichologijos profesorius, pozityviosios psichologijos paskaitų dėstytojas žmones skirsto į keturis tipus:

1. „Žiurkė lenktyninkė“ (angl. rat racer) – tai apibūdina žmogų aktyviai siekiantį tik tikslų. Tai reiškia, kad žmogus visą dėmesį sutelkia tik į užsibrėžtų tikslų siekimą.

2. „Hedonistas“ – apibūdina žmogų besikoncentruojantį į dabartį, jam aktualūs malonumai, esantys dabar ir vykstantys šiuo metu.

3. „Nihilistas“ – taip apibūdinamas žmogaus tipas, kuris netiki nei viena prieš tai išvardinta kryptimi. Iš esmės nihilizmas, tai nusivylimas.

4. „Laimingas“ – tai žmogus, kuris turi aiškius ir konkrečius tikslus ateityje, tačiau moka džiaugtis ir mėgautis šia diena.

T. B. Shahar'as, pabrėžia koncentravimosi į šią akimirką, o ne į ateitį (tikslas suprantamas kaip siekis, kuris bus įvykdytas ateityje) svarbą. Jo nuomone akcentuoti tik tikslus gyvenime yra beprasmiška, kadangi tai niekada neprives prie laimės pojūčio. Jo nuomone, pasiekus vieną užsibrėžtą tikslą, laimės jausmas ilgai netruks, tuomet bus siekiama kito tikslo ir t.t. Tokiu atveju gyvenimas taps nuolatinių tikslų siekimu, be mėgavimosi kiekviena nugyventa diena, dėl to yra labai svarbu mėgautis kiekviena diena ar akimirka praleista, siekiant tikslo. „Laimė nėra pasiekimas kalno viršūnės, taip pat ne beprasmiškas vaikščiojimas aplink kalno viršūnę. Laimė yra pačio kopimo į kalno viršūnę patirtis.“<sup>33</sup>

### **Tėkmė**

Tėkmę plačiai analizuoja psichologas M. Csikszentmihalyi'us.

Tai yra psichologinė būseną. Tėkmė, kuri yra minima, M. Seligman'o „autentiškoje laimės“ teorijoje, pasiekama kai žmonės visiškai įsigilina ir įsitraukia į veiklą. Pasak šios teorijos autoriaus, ši koncepcija yra absoliuti susikoncentravimo motyvacija. Tai yra visiškas minčių įtraukimas į veiklą, kuria užsiimama, atspindint emocijų pajungimą, siekiant tinkamai ją atlikti. Tėkmės metu emocijos yra ne tik sukonzentruojamos ir nukreipiamos tikslo link, tačiau jos būna pozityvios, energizuotos, o taip pat orientuotos į užduotį.<sup>34</sup>

### **Pašaukimas**

Visos prieš tai išvardintos teorijos labiau orientuotos į asmeninį gyvenimą, nors ir gali būti pritaikomos darbe, tačiau „pašaukimo“ teorija yra skirta darbui. E. Diener'is ir R. B. Diener'is remiasi Jeilio universiteto Amy Wrzesniewski teorija.<sup>35</sup> Tyrėja darbuotojus skirsto į tris grupes: orientuotus į

<sup>33</sup> **Shahar T.B.** Happier. Learn the secrets to daily and lasting fulfillment. –New York:McGraw Hill, 2007. – 192 p. – ISBN-13:978-0-07-149239-3

<sup>34</sup> **Csikszentmihalyi M.** Flow. The psychology of optimal experience. – New York: harper Perennial modern Classics, 2008. – 281 p. – ISBN 978-0-06-133920-2

<sup>35</sup> **Diener E., Diener R. B.** Happiness. Unlocking the mysteries of psychological wealth.-Oxford: Blackwell publishing, 2008. – 304 p. ISBN 978-1-4051-4661-6

darbą, orientuotus į karjerą ir į pašaukimą. Žemiau pateikiamoje lentelėje yra pateikiamas kiekvienos grupės apibūdinimas (žr. 1.2 lent. )

**1.2 lent. Trys darbuotojų orientacijos**

<b>Darbas</b>	<b>Karjera</b>	<b>Pašaukimas</b>
1. Svarbiausia laisvalaikis	1. Gali mėgautis darbu	1. Mėgaujasi darbu
2. Motyvuoja pinigai	2. Motyvuoja paaukštinimas	2. Motyvuoja prisidėjimo, prie svarbių įmonės tikslų, jausmas
3. Nerekomenduotų darbovietės, nebent būtų prašomas	3. Galėtų rekomenduoti darbovietę	3. Rekomenduoja darbovietę
4. Laukia darbo pabaigos	4. Daug galvoja apie atostogas.	4. Galvoja apie darbą net ir po darbo valandų
5. Daro tik tai kas liepiama	5. Imasi iniciatyvos, siekiant padaryti išpūdį vadovui	5. Daro darbą gerai iš esmės
6. Sunkiau dirbtų skatinamas pinigų	6. Sunkiau dirbtų dėl galimo paaukštinimo	6. Sunkiau dirbtų dėl pačios dominančios veiklos

Šaltinis: Diener E., Diener R. B., 2008, p. 71

Gera žinia yra tai, kad kiekvienas darbuotojas gali pereiti į pašaukimo lygį.

Apibendrinant laimės teorijų skyrių, galima daryti išvadą, kad neegzistuoja viena pati „teisingiausia“ teorija. Visos jos yra tarpusavyje susijusios ir kartais neatskiriamos. Laimės pasiekimo metodikoje vieni teorijų autoriai remiasi kitų teorijų autoriais. Vis dėlto, siekiant tapti laimingu tiek asmeniniame gyvenime, tiek darbe yra svarbu – emocijų pozityvumas, įsitraukimas į veiklą, tikslų ir troškimų suderinamumas, bei pastangos nukreipti dėmesį į momentinę veiklą, ne tik į ateities tikslus. Pati paskutinioji, tėkmės teorija yra dar svarbi tuo, kad ji gali būti pritaikoma darbe.

### **1.3. Laimės veiksniai ir mitai asmeniniame gyvenime ir organizacijoje**

Jau anksčiau buvo minėta, kad 50 % mūsų laimės jausmo lemia genai tai reiškia, kad tai yra nepakeičiama, 10 % priklauso nuo išorinių aplinkybių – turto, gimimo vietos, socialinių santykių ir t.t., ir tai yra labai maža dalis. Vadinasi net 40 % laimės jausmo kontroliuojame mes patys. Svarbu išsiaiškinti kokie veiksniai turi tam įtakos, o kurie ne. Šiame skyriuje aptarsiu pagrindinius faktorius, darančius poveikį subjektyviam laimės jausmui.

S. Lyubomirski teigia, kad nėra vieno teisingo atsakymo į tai kas daro mus laimingais. Kiekvienas iš mūsų turi savus būdus ir visi mes turime potencialą tapti laimingais. Vis dėl to psichologai moksliskai tyrė laimingus žmonės ir pabandė nustatyti pagrindinius laimės faktorius.

S. Lyubomirski, savo knygoje „The How of Happiness“ retoriškai klausia „kas Jūsų nuomone padarytų jus laimingais?“. Galimi veiksniai: naujas darbas; dėmesingesnis sutuoktinis; vaikas; atrodymas jaunesniu (-e); svorio netekimas; labiau paremiantys tėvai; išgijimas nuo ligos ar negalios; daugiau pinigų; daugiau laiko? Iš tiesų, nei vienas iš šių veiksnių neatneša ilgalaikės laimės, tai duoda tik trumpalaikį efektą.<sup>36</sup>

Tačiau atlikus mokslinius tyrimus paaiškėjo, kad yra tam tikri veiksniai būdingi laimingiems žmonėms.

Pirmasis jų yra aktyvus bendravimas ir socialiniai santykiai – tai yra draugų ir kolegų ratas, kuris supa žmones bei santuoka. E. Diener'is ir M. Seligman'as 2002 m. atlikę tyrimą Iliojaus universitete išsiaiškino, kad 10 % studentų, kurių laimės jausmas buvo didesnis ir turėjo mažiau depresijos požymių yra labai artimi su šeima ir draugais. Jie praleidžia daug laiko su jais. E. Diener teigia „labai svarbu skirti didelį dėmesį socialiniams įgūdžiams, artimiems tarpusavio ryšiams ir socialinei paramai, jei norite būti laimingais“. Labai laimingi žmonės praleidžia mažiau laiko vieni ir daugiausia laiko skiria socialiniam bendravimui, jie taip pat buvo įvertinti kaip geresnės antrosios pusės ir geresni draugai. Kalbant apie santuoka ir žmonių laimingumą, nėra ištirta ar tie patys žmonės prieš santuoką jau savaime buvo laimingi.<sup>37</sup>

Antrasis svarbus veiksnys yra religija ir dvasingumas. Iš tiesų nėra svarbu kuo žmogus tiki, tačiau, pasak E.Diener'io religingi žmonės jaučiasi labiau socialiai palaikomi. Religingumas yra susijungimas su kažkuo pastoviu ir svarbiu, žmonėms tai leidžia jaustis svarbiu ir prasmingu. Taip pat tyrimai parodė, kad žmonės, kurie užaugo religingose šeimose, būdami suaugę taip pat teigė esantys laimingesni, nepriklausomai nuo to ar jie išlaikė dvasingumą. Yra spėjama, kad šis laimės veiksnys gali būti susijęs su priklausymo kažkokiai bendruomenei jausmu. Religijos ir tikėjimas dažnai yra lydimas įvairių tradicijų, tai yra taip pat socializavimosi išraiška.<sup>38</sup>

Taip pat reikėtų paminėti optimizmą. Apie jį daug rašo M.Seligman'as. Yra svarbu būti patenkintu savo praeitimi, optimistišku kalbant apie ateitį, ir laimingu dabar. Bet kuriuo atveju laimingi žmonės pasižymi optimizmu ir pozityviosiomis emocijomis.<sup>39</sup> Įsitraukimas į darbą arba veiklą

---

<sup>36</sup> **Lyubomirski S.** The How of Happiness. A scientific approach to getting the life you want. – New York: The Penguin Press, 2008. – 367 p. – ISBN-13:978-159420-148-6

<sup>37</sup> **Seligman M.E.P, Ph.D.** Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. – New York: The free press, 2002. – 336 p. – ISBN – 10: 0743222989

<sup>38</sup> **Diener E., Diener R. B.** Happiness. Unlocking the mysteries of psychological wealth.-Oxford: Blackwell publishing, 2008. – 304 p. ISBN 978-1-4051-4661-6

<sup>39</sup> **Seligman M.E.P, Ph.D.** Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. – New York: The free press, 2002. – 336 p. – ISBN – 10: 0743222989



yra taipogi svarbu. Čia galima įžvelgti tėkmės požymių - nesvarbu kokia tai bebūtų veikla, reikia į ją įsitraukti visu protu bei tuo mėgautis. S. Lyubomirski taip pat pastebėjo, kad laimingi žmonės dažniau padeda kitiems žmonėms, teigiamai save vertina ir yra fiziškai aktyvūs.

Ši psichologė savo knygoje taip pat paneigia tam tikrus laimės veiksmų mitus:

1. „Laimė turi būti atrasta“. Ji teigia, kad žmonės dažnai labiau rūpinasi išorinių veiksmų sąlygomis, o jau buvo minėta, kad tai lemia tik 10 % laimės. Taip pat čia reiktų paminėti, kad žmonės labai akcentuoja ateities tikslus ir pamiršta gyventi šiandien.

2. „Laimingu tapsi pakeitus tam tikras aplinkybes“. Tai yra dažniausia žmonių problema, kurie mano kad „jei atsitiktų kažkas, aš būčiau laimingas“, tačiau tikra tiesa yra tai, kad laimingu galima būti bet kuriuo gyvenimo momentu.

3. „Tu arba esi laimingas arba ne“. Vėlgi žmonės nežino, kad 40% savo laimės mes galime kontroliuoti patys.

4. „Materialinė gerovė mane padarys laimingu“. Žmonės gaunantys didesnes pajamas rodo aukštesnį pasitenkinimo gyvenimu lygį, tačiau jie dažniau jaučia kasdienį nerimą ir pyktį. Materializmas stipriai prognozuoja nelaimingumą. Hedonistinis pritaikymas stipriai mažina materialinės gerovės poveikį laimei. Ištyrus 792 pasiturinčius suaugusius žmones, daugiau nei pusė iš jų pareiškė kad materialinė gerovė jiems laimės neatnešė. Vienas trečdalis iš jų, kurių turtas viršija 10 mln. dolerių vertę, teigė kad pinigai atnešė daugiau problemų į jų gyvenimą.

5. „Fizinis patrauklumas padarys mane laimingu“. Žmonės pasidarę plastines operacijas yra laimingesni tik trumpą laiką. Iš tiesų, mokymasis save pamilti tokį koks esi, žymiai padidina laimės jausmą.

6. „Žmonės, gyvenantys, geresnėse klimato zonose yra laimingesni“. Ir vėlgi - tai yra netiesa. JAV atlikto tyrimo metų buvo tirti Kalifornijos universiteto studentai ir Vidurio vakarų universiteto studentai, tyrimas įrodė, kad abiejų universitetų studentai buvo vienodai laimingi, nors amerikiečiai yra įpratę manyti, kad Kalifornijos gyventojai jaučia didesnę pasitenkinimą gyvenimu.

Kalbant apie santuoką yra ištirta, kad susituokę žmonės yra laimingesni, tačiau S. Lyubomirski teigia, kad santuoka atneša laimės jausmą dviems metams. Jos manymu, tai sąlygoja hedonistinis vertinimas, kuris yra įtakojamas didėjančių lūkesčių ir socialinio palyginimo. Ji priduria, kad hedonistinis vertinimas gali būti naudojamas ir atvirkštiniu metodu. Kaip vienintelę hedonistinio vertinimo priešpriešą ji laiko vaikus. Ji teigia, kad po 1000 –ojo karto motinai prisiglaudus prie savo kūdikio, 95 % motinų jaučia tą patį džiaugsmo jausmą.<sup>40</sup>

Įdomus yra amžiaus ir laimės jausmo paradoksas. M. Seligmanas'as teigia, kad pasitenkinimas gyvenimu auga su amžiumi, malonumo įtaka šiek tiek mažėja, o neigiamas efektas visai nesikeičia.

---

<sup>40</sup> Lyubomirski S. The How of Happiness. A scientific approach to getting the life you want. – New York: The Penguin Press, 2008. – 367 p. – ISBN-13:978-159420-148-6

Žmonėms senstant keičiasi emocijų intensyvumas, ir tuo pačiu reakcija tiek į gerus tiek į blogus dalykus mažėja.<sup>41</sup> Amerikos ligų kontrolės ir prevencijos skyriaus atliktas tyrimas atskleidė, kad žmonės kurių amžius yra nuo 20 iki 24 metų būna liūdni vidutiniškai 3,4 dienas per mėnesį. Tuo tarpu žmonės, kurių amžius yra nuo 65 iki 74 metų, tik vidutiniškai - 2,3 dienas.<sup>42</sup>

M. Seligman'as taip pat, teigia, kad išsilavinimas ir intelektas neturi didelės įtakos laimei. Jis pabrėžia, kad tai yra svarbu norint uždirbti daugiau pinigų, tačiau apskritai individui tai papildomos laimės neatneša. Čia gali būti maža išimtis kalbant apie tikrai mažas pajamas gaunančius žmones, tačiau bet kuriuo atveju, išsilavinimas ir intelektas siejasi su geriau apmokamo darbo gavimu.

Paminėtinas, labai svarbus to paties psichologo atradimas apie sveikatą. Dažniausiai žmonės mano, kad sveikata yra pagrindinis raktas į laimę. Tačiau gera sveikata kaip tikslas neturi įtakos laimei, svarbu yra mūsų suvokimas apie mūsų sveikatos būklę, ir tuo pačiu gebėjimas prisitaikyti prie sunkios ligos ir rasti būdą, siekiant įvertinti mūsų sveikatos būklę teigiamai. M. Seligman'as pažymi, kad gydytojų aplankymai ligoninėje neturi įtakos pasitenkinimui gyvenimu. Net sunkiai sergančių vėžiu pacientų, pasitenkinimo gyvenimu lygis tik šiek tiek skiriasi nuo visų likusių sveikų pasaulio gyventojų. Tuomet kai užklumpa sunki ir ilgai gydoma liga, yra juntamas laimės ir pasitenkinimo gyvenimu nuosmukis, nors jis ir nėra labai didelis. Asmenys hospitalizuoti tik su vienu ilgalaikiu sveikatos sutrikimu (pavyzdžiui, širdies liga) jau po metų demonstruoja ženkliai padidėjusį laimės jausmą, bet pacientų turinčių, daugiau nei penkias sveikatos problemas, laimė mažėja laikui bėgant.<sup>43</sup>

Harvardo koledžo psichologijos profesorius Dan'as Gilbert'as akcentuoja pačio žmogaus požiūrį į laimės veiksnius. Pasak jo, tokie faktoriai kaip rinkimų laimėjimas, išsiskyrimas su antrąja puse, egzamino išlaikymas ir .t.t – daro daug mažesnę poveikį laimei ir turi mažą tęstinumą, nei patys žmonės mano. Net ir traumos po kelių mėnesių (išskyrus tam tikrus atvejus) neturi įtakos žmogaus laimei. Pasako jo, žmonės supriešina sintetinę laimę ir natūralią laimę. Natūrali laimė yra tada, kai žmogus gauna tai ko jis nori, o sintetinė – tai kaip žmonės tai mintyse „paverčia“, kai negauna to ko nori. Mūsų troškimai ir rūpesčiai, abu mumyse yra išpūsti (pervertinti, hiperbolizuoti), nes kiekvienas iš mūsų turime gebėjimą išgalvoti produktą, kurį mes nuolat bandome prisivyti, kai renkamės patirtį.<sup>44</sup>

Tyrinėjant laimę suteikiančius veiksnius darbe, E. Diener'is išskiria šešis faktorius, įtakojančius darbuotojo pasitenkinimą darbu<sup>45</sup>:

---

<sup>41</sup> **Seligman M.E.P, Ph.D.** Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. – New York: The free press, 2002. – 336 p. – ISBN – 10: 0743222989

<sup>42</sup> **Wallis C.** The New Science of Happiness, 2004.  
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1015832,00.html> [2013-01-30]

<sup>43</sup> **Seligman M.E.P, Ph.D.** Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. – New York: The free press, 2002. – 336 p. – ISBN – 10: 0743222989

<sup>44</sup> **Gilbert D.** Stumbling on happiness. – New York: Vintage Books, 2007. – 336 p. ISBN:978-1-4000-7742-7  
<sup>45</sup> **Diener E., Diener R. B.** Happiness. Unlocking the mysteries of psychological wealth. -Oxford: Blackwell publishing, 2008. – 304 p. ISBN 978-1-4051-4661-6

1. Galimybė asmeninei kontrolei – reiškia tam tikrą veiksmų laisvę, pasirenkant geriausią problemos sprendimo būdą, taikant įgūdžius ir nuspėjant rezultatus. Šis lankstumas pagrindinis veiksnys, siekiant sumažinti darbo rutiną ir darant pačią užduotį labiau dominančia. Bet kuriuo atveju, reikia pripažinti, kad tam tikras standartizacijos kiekis yra būtinas kiekvienai organizacijai, bet darbuotojui suteikiant galimybę asmeniškai kontroliuoti savo darbą, tai jį įtrauks labiau į pačią veiklą.

2. Darbas su įvairiomis užduotimis. Geros darbo vietos yra įmonėse, kuriose darbuotojai gali dirbti su užduočių įvairove. Įmonės kurios leidžia darbuotojams daryti prezentacijas, rašyti ataskaitas, pardavinėti dalyvauti susirinkimuose, atlikti tyrimus, labiau tikėtina, kad turės darbuotojus, kurie yra įsitraukę į veiklą, nei jaučiančius nuobodulį. Čia galima būtų palyginti apelsinų rikėjus, kurių darbas yra tik surinkti apelsinus, ir policininko darbą Amerikoje. Policininkai turi daugybę įvairių užduočių – dalyvauti instruktažuose, daryti prezentacijas mokyklose, areštai, įtariamųjų apklausos, dalyvavimas teismuose. Darbas, vien tik su nusikaltėliais būtų emociškai sunkus, o darbas vien tik policijos nuovadoje pildant dokumentus, taptų nuobodus, tačiau kai yra užduočių įvairovė, tai suteikia galimybę išties mėgautis savo darbu. Laimei, šiais laikais vis daugiau ofiso procedūrų yra kompiuterizuotos, ir tai labai žymiai gali sumažinti darbo rutiną.

3. Palaikantys vadovai. Vadovai, apskritai gali būti įkyrūs, agresyvūs, nepasitikintys, uždari ir t.t. iš kitos pusės geri vadovai yra draugiški, domisi savo darbuotojais ir skatina jų vystymąsi įmonėse. Geri vadovai žino kada galima pasitikėti darbuotojais ir suteikti jiems laisvės užduoties atlikimui, o kada juos reikia prižiūrėti. Jie sugeba pagirti gerai atliktą darbą, ir tuo pačiu duoti pastabą, kai užduotis gali būti atlikta geriau. Gerus vadovus, domina darbuotojų kvalifikacijos ir kompetencijų kėlimas, papildomi mokymai, kurie yra būtini norint darbą atlikti profesionaliau. Greičiausiai pats svarbiausias palaikančio vadovo buvimo organizacijoje aspektas yra tai – kad darbuotojai įmonėje jaučiasi jaukiai ir atsipalaidavę ir tai įtakoja jų darbo efektyvumą teigiamai. Vadovas, kuris rūpinasi savo darbuotojais, ir pastoviai suteikia jų veiklos grįžtamąjį ryšį, yra vienas iš svarbiausių išteklių, kuriuos organizacija gali turėti.

4. Pagarba ir reputacija. Darbo pobūdis, profesija, įmonės veikla, kuri užtikrina žmonių pagarbą ir gerą reputaciją, sukelia darbuotojo pasididžiavimo jausmą. Yra tam tikrų profesijų, kurios visuomenėje kelia pagarbą, dėl to jos dažnai būna patrauklesnės. Ne tik pats darbo pobūdis gali būti dominantis ir įtraukiantis, bet aplinkinių pagarbą ir geros reputacijos įgijimas darbuotojus verčia didžiulis pačiu savo darbu ar darbovieta. Geriausiose organizacijose gera reputacija ir pagarbą darbuotojui gali būti sukuriama ne tik aukšto rango darbuotojams, bet ir pačio žemiausio lygio darbuotojams. Kai klientai, kolegos ir vadovybė darbuotoją vertina gerai, tikėtina, kad jis jaus jog jo atliekamas darbas yra prasmingas. Vienas paprasčiausių pagarbos darbuotojams būdų yra „Mėnesio darbuotojo“ programa. Darbuotojai, kurie yra gerbiami ir turi gero darbuotojo reputaciją, yra

entuziastingesni, aktyvesni, ir didžiuojasi savo darbu. Pats svarbiausias pagarbos darbe aspektas yra tarpasmeninis kontaktas. Teigiamas grįžtamasis ryšys iš vadovo, kolegų ar klientų, žymiai prisideda prie laimingo darbuotojo koncepcijos kūrimo. Vis dėlto „Gallup“ tyrimų organizacijos ekspertai teigė, kad žmonėms reikia turėti gerų draugų darbe, kurių nuomonėmis jie pasitikėtų ir tai vertintų.

5. Geras darbo užmokestis ir papildoma nauda. Daugeliui iš mūsų, darbas - bent iš dalies – yra priemonė uždirbti pinigus. Kasdieniame gyvenime mes visi turime nemažai finansinių įsipareigojimų ir kasdienių išlaidų būtinų pragyvenimui: būstas, maistas, transportas draudimas, drabužiai, pinigai skirti vaikų priežiūrai, poilsiui ir t.t. Nesvarbu, kaip mes į pinigus bežiūrėtume, bet tiesa yra tai, kad geros darbovietės turi mokėti savo darbuotojams padorų atlyginimą. Tai, žinoma nereiškia, kad visi darbuotojai turi uždirbti milžiniškas sumas pinigų, bet tai reiškia kad darbuotojai turi gauti teisingą darbo užmokestį, kuris juos įgalina normaliai gyventi. Į papildomos naudos sąvoką įeina premijos, sveikatos draudimas, santaupos pensijai, vaiko priežiūros išmokos ir t.t. kuo daugiau darbuotojas gauna papildomos naudos tuo labiau jo galutinis darbo užmokestis didėja. Tačiau darbuotojai taip pat yra atsakingi, už savo įgūdžių tobulinimą patirties įgijimą, įsipareigojimą atlikti darbą gerai, tam, kad pateisintų papildomos naudos ar didesnio atlyginimo skyrimą. Kai kurie darbdaviai mano, kad didesnis atlyginimas tai yra viskas ko trokšta jų darbuotojai, tačiau net ir su vidutiniu darbo užmokesčiu darbuotojams yra svarbūs ir kiti laimę darbe suteikiantys veiksniai.

6. Aiškūs reikalavimai ir informacija, kaip juos atitikti. Aiškūs įmonės lūkesčiai ir reikalavimai darbuotojui, tai yra tai ko mes visi kaip darbuotojai trokštame. Yra svarbu žinoti tiksliai už ką mes esame atsakingi, kas įeina į mūsų pareigas, ir tuo pačiu gauti konkrečias instrukcijas kaip atlikti savo darbą. Darbovietės, skatinančios darbuotojų laimę turi aiškias procedūras, politikas ir vadovus kurie palengvina šiuos procesus. Įmonės, turinčios aiškių pareigybių aprašymus, mokymus ir lengvai suprantamas priemones užduotims atlikti, išlaiko darbuotojus patenkintais. Įmonės, turinčios pernelyg laisvą struktūrą ir per daug lankstumo, labiau tikėtina, sukels darbuotojams nerimą. Žmogiškųjų išteklių skyrius organizacijoje yra atsakingas už darbuotojų tinkamumo darbui patikrinimą ir jo stipriųjų savybių išgryninimą. Tam yra atliekami pokalbiai dėl darbo, įvairūs testai stiprybėms išsiaiškinti, darbuotojai gali būti perkeltami į kitą skyrių siekiant stebėti jo darbą kitoje aplinkoje ir t.t. visa tai yra atliekama tam, kad užtikrintų, jog darbuotojas dirba toje pozicijoje kurioje jis gali atnešti daugiausia naudos kompanijai. Laimingiausi darbuotojai yra tie, kurie gali panaudoti savo stipriąsias puses kiekvieną dieną darbe.

Apibendrinant visą šį skyrių parengiau lentelę, suklasifikuotų veiksmų, kurie daro didžiausią įtaką darbe ir asmeniniame gyvenime.

### 1.3 lent. Pagrindiniai veiksniai, įtakoiantys ir neįtakoiantys laimę darbe ir asmeniniame gyvenime

Laimingam žmogui būdinga:	Veiksniai nedarantys žymios įtakos ilgalaikiam laimės jausmui:	Veiksniai, įtakoiantys darbuotojo laimę:
Aktyvus bendravimas, socialiniai santykiai, artimi draugai	Jaunas amžius	Galimybė asmeninei kontrolei
Religija ir dvasingumas	Išsilavinimas	Darbas su įvairiomis užduotimis
Optimizmas ir teigiamas savęs vertinimas	Gyvenamosios vietos klimato sąlygos	Palaikantys vadovai
Įsitraukimas į darbą	Materialinė gerovė	Pagarba ir reputacija
Rūpestis ir pagalba aplinkiniams	Fizinis patrauklumas	Geras darbo užmokestis ir papildoma nauda
Fizinis aktyvumas	Gera sveikata ( kaip tikslas)	Aiškūs reikalavimai ir informacija, kaip juos atitikti

Šaltinis: sudaryta autorės pagal E. Diener, S. Lyubomirski, M. Seligman

Apibendrinant šį skyrių, galima teigti, kad tam tikri veiksniai, sąlygojantys žmogaus asmeninę laimę, gali būti pritaikyti ir darbui, pvz.: artimi socialiniai santykiai tarp kolegų, optimizmo skatinimas, pagalba kitiems darbuotojams. Pasitenkinimas darbu yra daugiau nei darbuotojo patirties sėkmingas pritaikymas įmonėje. Išanalizavus gerų darbuotojų ir gerų darbuotojų aplinką ir veiksmus, buvo išskirti šie veiksniai, kurie skatina laimę darbe, o tai savo ruožtu duoda daugiau naudos darbuotojams ir įmonėms. Taigi jeigu darbuotojai supranta savo darbą, turi galimybes pritaikyti savo unikalius įgūdžius, sulaukia teigiamų atsiliepimų, mato savo indėlį darbe kaip prasmingą, gauna socialinę paramą ir turi priemones, kurių reikia gerai atlikti savo darbą – jie gali tapti laimingais ir patenkintais darbuotojais.

### 1.4. Subjektyvaus laimės jausmo ir žmogiškųjų išteklių valdymo sąsajos organizacijoje

Siekiant aptarti subjektyvaus laimės pojūčio ir žmogiškųjų išteklių sąsajas yra būtina aptarti ir pristatyti žmogiškųjų išteklių skyrių ir jo pagrindines funkcijas.

Žmogiškųjų išteklių skyrius yra atsakingas už įmonės darbuotojų arba žmogiškųjų išteklių valdymą. Jo pagrindinės funkcijos yra naujų darbuotojų pritraukimas, atranka, darbuotojų mokymai, vertinimas ir įvertinimas, organizacinės kultūros ir teisingo klimato kūrimas. Taip pat į ŽI skyriaus funkcijas įeina darbo įstatymų laikymosi užtikrinimas, įvairi su darbuotojais susijusi dokumentacija. Žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovas turi turėti artimą kontaktą su organizacijos vadovybe, tam, kad žinotų įmonės ateities strateginius tikslus ir galėtų tinkamai planuoti ŽI skyriaus veiklą. Taip pat artimas kontaktas su darbuotojais yra irgi privalomas, darbuotojai turi pasitikėti ŽI skyriaus darbuotojais, ir pateikti jiems nuoširdžią savo nuomonę apie kompaniją, bei jos vykdoma politiką. Čia

yra labai svarbus konfidencialumas. ŽI skyrius turi stebėti ir užtikrinti bei skatinti darbuotojų lojalumą, pasitenkinimą, motyvaciją. Dažnai mažos kompanijos neturi galimybės išlaikyti atskiro ŽI skyriaus darbuotojų, tačiau didesnėse kompanijose tai jau tapo norma. Šis skyrius taip pat turi domėtis bendra rinkos situacija ir numatyti tam tikrų specialistų poreikį.

1.4 paveiksle pavaizduotos pagrindinės ŽI skyriaus veiklos kryptys.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Mathis R. L, Jackson J. H., 2008

1.4 pav. Pagrindinės ŽI skyriaus veiklos sritys

Kanzasos valstijos universiteto profesorius Thomas. A. Wright'as atlikęs literatūros analizę apie laimę teigia, kad laimingo ir produktyvesnio darbuotojo sąvoka, jau seniai buvo organizacijų mokslininkų ir praktikų kvestionuojamas klausimas (Hoppock,1935; Pennock, 1930; Wright & Staw, 1999). Pastaruosius kelis dešimtmečius pastangos įrodyti ryšį tarp laimingo ir produktyvesnio darbuotojo susilaukė daug skepticizmo ir prieštaravimų (Cropanzano&Wright, 2001; Davis-Blake&Pfeffer, 1989; Ledford, 1999). Tačiau, panašu, kad vadovų ir praktikų kartos, kurios tikėjo, kad laimingas darbuotojas yra produktyvesnis darbuotojas, buvo teisios. T. A. Wright'as atkreipia ypatingą dėmesį į šiaurės Karolinos universiteto psichologijos profesorės „Plėsk ir kurk“ metodą (1998, 2001, 2002, 2003), siekiant vystyti laimingo ir produktyvaus darbuotojo modelį. Šis modelis suteikia būtiną teorinį pagrindą psichologinės gerovės, pasitenkinimo darbu, ir darbo našumo santykiui paaaiškinti. „Plėsk ir kurk“ modelis taip pat sukelia kitas teigiamas emocijas : džiaugsmą, linksmumą,

optimizmą (Fredrickson, 2001, 2002, 2003). Pasak T.A. Wright'o, vienas iš pagrindinių veiksnių yra tai, kad laimė skatina darbo našumą.<sup>46</sup>

M. Seligman'as taip pat tvirtina, kad laimė darbe kelia darbo našumą ir atneša didesnes pajamas darbuotojams. Vieno tyrimo metu buvo matuojamas 272 darbuotojų teigiamų emocijų kiekis, tada ateinančius aštuoniolika mėnesių buvo stebimas tų pačių darbuotojų darbo atlikimas. Paaiškėjo, kad laimingesni žmonės gavo geresnius įvertinimus iš savo vadovų ir didesnius atlyginimus. Didelio masto Australijos jaunuolių tyrimo, atlikto per penkiolika metų, rezultatai parodė, kad laimingi jaunuoliai gavo geriau apmokamą darbą. Mėginant nustatyti, ar laimė ar produktyvumas pasireiškia pirmiausia (skatinant laimę eksperimentiškai, o paskui stebint rezultatus), paaiškėjo, kad suaugusieji, kurie yra įtraukiami į geros nuotaikos aplinką – renkasi aukštesnius tikslus, geriau pasirodo atliekant užduotis, yra išstvermingesni analitikai, pvz. sprendžiant įvairias anagramas.<sup>47</sup>

E. Diener'is, priduria, kad buvo nustatyta, jog laimingi studentai ir laimingi darbuotojai yra efektyvesnių sprendimų priėmėjai, taip pat gaudavo geresnį grįžtamąjį ryšį iš savo mokytojų ar vadovų.

B. Fredrickson įrodė, kad laimingi žmonės geriau prisitaiko prie nesėkmių.<sup>48</sup> Tai labai svarbu darbe, norint išlikti optimistiškam žvelgiant į ateitį ir stengiantis po nesėkmės toliau judėti į priekį. Pasak E. Diener'io, laimė darbe įneša daugiau kūrybiškumo. Laimingi darbuotojai sukuria daugiau inovatyvių ir naujų idėjų paslaugoms ar produktams, taip pat jie yra geresni patarėjai, kuriant naujas procedūras, kurios padeda kompanijas vesti į priekį ir pasiekti svarbius tikslus. Kūrybiškumas siejasi su laime, nes gera nuotaika padeda praplėsti mąstymą (minimas B. Fredrickson modelis „Plėsk ir kurk“), tuomet kyla daugiau originalių minčių, kurios vėliau transformuojamos į inovatyvias idėjas. "Google" ir kitų informacinių technologijų įmonių pavyzdys yra sėkmingas, iš dalies dėl to, kad jie nestruktūrizuoja laiko darbuotojų eksperimentavimui.

Dar vienas labai svarbus laimingo darbuotojo pranašumas kompanijai yra tai, kad tokie darbuotojai yra linkę būti lojalūs kompanijai, t.y. daug mažesnė tikimybė, kad laimingas darbuotojas darbą paliks ir ims ieškoti kito. Tai sąlygoja tai, kad laimingi darbuotojai labiau mėgaujasi savo darbu, taip pat geriau sutaria su kolegomis. Naujų darbuotojų samdymas ir jų apmokymas kompanijoms kainuoja labai didelius pinigus, ir nauji darbuotojai turi mažiau žinių, nei joje jau dirbantys. Pvz. naujo vykdančiojo direktoriaus apmokymas gali kainuoti tūkstančius litų, kitaip tariant laimingo darbuotojo ugdymas kompanijai gali sutaupyti labai daug pinigų.

---

<sup>46</sup> **Wright T. A.** The role of „Happiness“ in organizational research: past, present and future directions // Research in Occupational Stress and Well-being. – 2005, vol. 4 p. 221-264. ISSN: 1479-3555/doi:10.1016/S1479-3555 (04)04006-5

<sup>47</sup> **Seligman M.E.P, Ph.D.** Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. – New York: The free press, 2002. – 336 p. – ISBN – 10: 0743222989

<sup>48</sup> **Seligman M.E.P, Ph.D.** Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. – New York: The free press, 2002. – 336 p. – ISBN – 10: 0743222989

Dar vienas stiprus mokslininkų atrastas pranašumas tyrinėjant laimę darbe yra organizacinis pilietiškumas. Tai yra darbuotojo elgesys, skatinamas organizacinio pilietiškumo, t.y. darbuotojo pagalba kitiems kolegoms, ar iniciatyva, apsiimti užduotis, kurios neįrašytos į pareigybines instrukcijas tačiau padės kompanijai pasiekti tikslų ar ją patobulins. Tikėtina, kad darbuotojai, kuriems organizacinis pilietiškumas nėra būdingas, dažniau naudosis galimybe neateiti į darbą, arba net gali vogti iš kompanijos. Laimingi darbuotojai yra žymiai aktyvesni organizaciniai piliečiai. Jie atvyksta į darbą laiku, ima mažiau nedarbingumo dienų, labiau linkę padėti kolegoms, ir bendrai geriau sutaria su bendradarbiais ir vadovais. Net jeigu įmonės darbdavys ir nepastebi labai akivaizdžių darbo našumo rezultatų, jis turėtų atkreipti dėmesį tai, kad per organizacinį pilietiškumą galima išgauti stiprią naudą įmonei.

Iš dalies, tai ar darbuotojas yra laimingas darbe ar ne, tai yra jo pačio požiūrio klausimas. Jei darbuotojas mano, kad jo darbas yra sunkus ir nepakeliamas, tikėtina, kad ta nuomonė išliks visą darbo laiką. Tačiau jei, darbuotojas nusprendžia, kad tai yra puiki galimybė išmokyti kažko naujo, ir išnaudoti savo talentus, padėti kitiems, ir pagerinti pačios įmonės darbo specifiką, yra labiau tikėtina, kad šis darbuotojas darydamas, kad ir nedideles užduotis, ilgainiui taps laimingu darbuotoju. Vis dėlto, pačio darbuotojo požiūris, yra tik pusė dėlionės, iš tiesų tikrai vienos darbovietės yra geresnės už kitas. Taigi, tai yra erdvė, kur žmogiškųjų išteklių skyrius gali pasireikšti.<sup>49</sup>

Kalbant apie darbuotojo laimę ir ŽI skyriaus veiklą ir darbuotojų laimę, yra svarbu, kad šio skyriaus darbuotojai nuo pat pirmojo kontakto su darbuotoju jau galvotų į ateitį apie jo laimės organizacijoje kūrimą. Tam yra svarbu žinoti veiksnius skatinančius veiksnius. Būtina suprasti, kad tie veiksniai kiekvienam žmogui gali būti skirtingi tačiau galima vadovautis jau psichologų atliktais tyrimais ir jų išaiškintais veiksniais.

Žmogiškųjų išteklių skyrius organizacijoje yra atsakingas už darbuotojų tinkamumo darbu patikrinimą ir jo stipriųjų savybių išgryninimą. Tam yra atliekami pokalbiai dėl darbo, įvairūs testai stiprybėms išsiaiškinti, darbuotojai gali būti perkeliama į kitą skyrių, siekiant stebėti jo darbą kitoje aplinkoje ir t.t. visa tai yra atliekama tam, kad užtikrinti, kad darbuotojas dirba toje pozicijoje kurioje jis galite atnešti daugiausia naudos kompanijai.

Jau įdarbinant darbuotoją reikia turėti omeny bendrą organizacijos darbo pobūdį ir darbo tempą – gali būti, kad kandidato į darbą būdas visiškai neatitiks įmonės darbo tipo. Atrinkus tinkamą kandidatą, svarbu jį supažindinti su organizacijos veikla, darbo pobūdžiu, vyraujančia politika, užduotimis. Siekiant, kuo greičiau darbuotoją įvesti į darbą, būtina užtikrinti, kad jis jaustųsi saugiai ir patogiai. Čia didelį indėlį gali padaryti malonūs ir draugiški kolegos, taip pat ŽI skyrius, kuris supažindina darbuotoją su įmonės vidaus taisyklėmis. Vėliau yra svarbu darbuotojo „nepamiršti“ bei juo domėtis,

---

<sup>49</sup> **Diener E., Diener R. B.** Happiness. Unlocking the mysteries of psychological wealth. -Oxford: Blackwell publishing, 2008. – 304 p. ISBN 978-1-4051-4661-6



jam padėti, jį įvertinti, skatinti jo motyvaciją bei laimės darbe jausmą. Laimė yra vertinga priemonė, padedanti maksimizuoti organizacinius rezultatus.

### 1.5. Darbuotojų laimės jausmo skatinimas

Išsiaiškinus pagrindinius laimės veiksnius, svarbu suprasti, kad laimė be tam tikrų veiksmų neatsiras. Bet, kuriuo atveju, nėra vienintelės priemonės, kuri padėtų padidinti 40 % mūsų kontroliuojamos laimės. Žmonės yra skirtingi, dėl to skiriasi ir jų poreikiai:

- Kai kurie žmonės daugiausia naudos gauna, nustatydami savo silpnąsias vietas, pvz. problemiški santykiai, pesimizmas;
- Ekstravertams, tikėtina, geriausiai tiks dalyvavimas visuomeninėje veikloje;
- Kai kuriems, labiausiai padės labdaringa veikla;
- Žmonės, kurie trokšta malonumų, geriausiai tą pasieks per mėgavimąsi tam tikra veikla.

Vis dėl to S. Lyubomirski išskiria tam, tikras priemones, kurios gali padėti pasiekti laimę:<sup>50</sup>

1. Išreikšti dėkingumą. Žmonės pernelyg dažnai gyvenimą priima savaime suprantamu reiškiniu. Reikia išmokyti vertinti ir mėgautis paprastais dalykais, kuriuos mes gauname kiekvieną gyvenimo dieną. Dėkoti, reikia visada, kai tik įmanoma. Dėkingumo nauda – artimesni santykiai su aplinkiniais, padidėjęs aplinkos įvertinimas ir padidėjusi laimė. Patys paprasčiausi būdai išreikšti dėkingumą: aplankyti žmogų, kuriam norite padėkoti arba jam paskambinti, rašyti dėkingumo laiškus.<sup>51</sup> Dėkingumo pratimai (rašymas kas dieną apie gerus dalykus, kurie įvyko) padėjo pasveikti 94 % žmonių nuo depresijos per 15 dienų.

2. Išmokyti atleisti. Pasak psichologės S. Lyubomirski, reikia mokėti atleisti, tam, kad tokie jausmai kaip pyktis ar nuoskaudos žmones paliktų, ir tokiu būdu jie galėtų tiesiog gyventi toliau nesidaraint į praeitį. Vienas iš būdų būtų - laiško rašymas, kuriame žmogus išlieja savo pyktį ir nuoskaudą ant kito žmogaus ir laiške jam atleidžia.

3. Suteikti sau leidimą būti žmogumi. Iš esmės tai reiškia susitaikymą su savo emocijomis. Baimė, liūdesys, nerimas yra žmogiški jausmai, kuriuos galima įveikti, bet prieš įveikiant būtina sau pripažinti ką jaučiate. Emocijų neigimas, nepriklausomai ar pozityvių ar neigiamų, veda prie nusivylimo ir nelaimingumo.

4. Religijos ir dvasingumo praktikavimas. Jau buvo paminėta prieš tai, kad tiriant laimingus žmones paaiškėjo, kad jie yra tikintys. Psichologės patarimas yra labiau įsitraukti į religinį gyvenimą, nusipirkti bibliją ar kitokia dvasingą knygą, eiti į bažnyčią ir t.t.

<sup>50</sup> **Lyubomirski S.** The How of Happiness. A scientific approach to getting the life you want. – New York: The Penguin Press, 2008. – 367 p. – ISBN-13:978-159420-148-6

<sup>51</sup> **Diener R. B.** Invitation to Positive Psychology: Research and Tools for the Professional. – London: CAPP Press, 2008. – 128 p. ISBN:978 – 1906366049

5. Įsipareigoti savo tikslams. Svarbu išsirinkti kelis tikslus, kurie žmogui yra prasmingi ir sekti laiką bei pastangas iki jų pasiekimo. Tikslų išsikėlimas siekiant laimės yra svarbus dėl šių priežasčių:

- Tai suteikia prasmę ir kontrolę. Tai yra jausmas, kad savo gyvenimą galima valdyti;
- Palaiko žmogišką savigarbą;
- Struktūrizuoja ir įprasmina žmonių kasdienį gyvenimą, prideda atsakomybės, suteikia galimybę įsisavinti naujų įgūdžių ir socialiai sąveikauti su kitais žmonėmis;
- Padeda planuoti savo laiką;
- Sujungia su kitais žmonėmis. Socialiniai ryšiai savaime suteikia laimės.

S. Lyubomirski teigia, kad savo tikslų arba svajonių siekimas yra svarbus norint būti laimingu. Tačiau, prieš tai reikėtų išsiaiškinti siekiamo tikslo tipą, kadangi tai gali padaryti skirtingą įtaką.

Tikslai gali būti:

- Vidiniai ir išoriniai.

Vidinių tikslų siekimas yra jau savaime suteikiantis laimės jausmą. Šie tikslai yra prasmingi pačiam žmogui ir tobulina jį kaip asmenybę ir leidžia prisijungti prie savo bendruomenės. Yra svarbu tai, kad vidinių tikslų niekas neverčia siekti, tai reiškia, kad žmogus tai daro skatinamas vidinio noro. Vidiniai tikslai yra prasmingi ir suteikiantys malonumą.

Išoriniai tikslai atspindi tai, ko kiti žmonės nori arba tikisi iš jūsų, pavyzdžiui uždirbti pinigų, ieškoti socialinio pritarimo, galia ar šlovė. Iš esmės jie yra susiję su manipuliavimu ir kitų žmonių spaudimu. Šiuo atveju, siekiant laimės yra svarbesni vidiniai tikslai. Į juos reikėtų investuoti daugiau laiko ir pastangų, tam, kad juos įgyvendinti. Dar viena priežastis, kodėl žmonės turėtų įgyvendinti vidinius tikslus yra tai, kad jie atitinka pagrindinius žmonių poreikius (pvz. autonomija, kompetencijos jausmas, patenkina tarpasmeninius santykius).

- Autentiški tikslai.

Autentiški tikslai yra tie, kurie yra giliai įsišakniję į asmens turimus interesus ir pagrindines vertybes, tuo tarpu neautentiški tikslai yra tie, kurie yra pateikiami tėvų, bendraamžių ar kitų, bet ne pačių žmonių. Kuo daugiau tikslas atitinka asmens asmenybę, tuo labiau tikėtina, kad jo siekimas bus pats savaime atlygintinas ir padidins laimę.

- Požiūrio tikslai.

Tai yra tikslai, kuriais yra bandoma pasiekti kažką, vietoj bandymo kažką pakeisti. Pavyzdžiui, asmuo, kuris skiriasi su savo antrąja puse, vietoj to, kad pabandytų santykius sutvarkyti. Net jei tą patį tikslą galima būtų įvardinti kaip tokį, kurio galimą išvengti arba pasiekti, bet kuriuo atveju svarbiau yra bandyti pasiekti.

- Harmoningi tikslai.

Siekimas tuo pačiu metu vienas kitam prieštaraujančių tikslų sukelia stresą ir daro žmogų nelaimingu. Tikslai turi būti harmoningi ir vienas kitam neprieštarauti.

- Lankstūs ir tinkami tikslai.

Reikia suprasti, kad bėgant laikui tikslai keičiasi, dėl to jie turi būti lankstūs. Pavydžiui, jaunesniems žmonėms svarbiau įgyti išsilavinimą, tuo tarpu vyresni žmonės deda daugiau pastangų į prasmingus emocinius ryšius su kitais.

- Veiklos tikslai.

Veiklos tikslai suteikia daugiau pasitenkinimo nei aplinkybės, tobulinančios tikslus. Žmonės greitai pripranta prie geresnio televizoriaus, naujų drabužių (hedonistinis prisitaikymas). Tačiau, užsiėmus nauja veikla, galima patirti daugiau laimės, kadangi tai tampa nauju iššūkiu, nauja galimybe ir nauja patirtimi, o tai skatina laimės lygį.

6. Didinti mėgavimąsi bet kokia veikla. Tai skatina pasitikėjimą savimi, džiaugsmą ir pozityvumą.<sup>52</sup> Reikia skirti ypatingą dėmesį kasdieniams gyvenimo malonumams, įvykiams. Tėkmės koncepcijoje, kurią įvedė M. Csikszentmihalyi'us, kalbama, kad kiekvienas žmogus turi savo veiklos pobūdį, leidžiantį jam užsiimti mėgstama veikla. Laikas atrodo sustoja ir žmogus svajoja, kad ta veikla niekada nesibaigtų. Kai žmogus užsiima nemylima veikla, jam tai tampa tarsi bausme, jis jos neatlieka mėgaudamasis, tuomet galima teigti kad jis yra „ne tėkmėje“. Reikia ištraukti į visas veiklas, kad jos teiktų malonumą ir džiaugsmą.<sup>53</sup>

7. Puoselėti tarpasmeninius santykius. Jau prieš tai buvo paminėta, kad gyvenamoji vieta, uždirbamų pinigų suma, pareigybės pavadinimas daro labai mažą poveikį laimei. Vienas didžiausių laimės veiksmų yra santykiai su kitais žmonėmis. Juos reikia stiprinti, aktyvinti bei plėtoti.

8. Daryti gerus darbus. Nesvarbu ar geri darbai bus daromi atsitiktinai ar sistemingai, tačiau buvimas geru kitiems, tiek artimiems tiek nepažįstamiems, žmogų verčia jaustis dosniais, suteikia pozityvias emocijas, stiprina ryšius su aplinkiniais, o visa tai yra vieni svarbiausių laimės veiksmų.

9. Paprastinti gyvenimą ir vengti socialinių palyginimų. Paprastai žmonės yra per daug užsiėmę, stengdamiesi atlikti kuo daugiau darbų per kuo trumpesnę laiką. Kiekybė įtakoja kokybę, todėl tam tikras veiklas ar užduotis, net ir požiūrį reikia supaprastinti. Taip pat svarbu suprasti, kad visada darbe bus sėkmingesnių kolegų, gyvenime bus protingesnių, gražesnių, aktyvesnių, linksmesnių ir t.t. žmonių,. Yra svarbu būti savimi ir to nesigėdyti. Socialiniai palyginimai išblaško žmogų ir smukdo jo savivertę.

---

<sup>52</sup> **Diener R. B.** Invitation to Positive Psychology: Research and Tools for the Professional. – London: CAPP Press, 2008. – 128 p. ISBN:978 – 1906366049

<sup>53</sup> **Csikszentmihalyi M.** Flow. The psychology of optimal experience. – New York: harper Perennial modern Classics, 2008. – 281 p. – ISBN 978-0-06-133920-2

10. Kultyvuoti optimizmą ir koncentruotis ties pozityviais įvykiais. M. Seligman'as teigia, kad laimingi žmonės yra optimistiškesni, tai reiškia, kad yra svarbu skatinti optimizmą. Tai galima daryti įvairiai: bendrauti su pozityviais ir optimistiškais žmonėmis, artimų žmonių paprašyti pasakyti po vieną geriausią savybę, padaryti laimingų akimirų fotoalbumą ir apėmus liūdesiui jį pavartyti, svajoti apie pozityvią ateitį, ją įsivaizduoti išgyventi, daug šypsotis ir juoktis. Šypsena, nesąmoningai yra priimama, kaip palankumo, pasitenkimo, geranoriškumo ar laimės ženklas. Martin'as Seligman'as savo knygoje apie autentišką laimę laimę aprašo žmogaus šypseną. Jis išskiria dviejų tipų šypsenas : „Dushenne'o“ ir „Pan American“ . Pirmojo tipo šypsena buvo pavadinta jos atradėjo neurologo Guillaume Duchenne'o vardu. Šio tipo šypsena yra nuoširdi ir natūrali, tai išduoda riesti į viršų lūpų kampai, bei aplink akis susidariusius raukšlelės. Psichologo teigimu šių raumenų susitraukimą kontroliuoti būtų labai sudėtinga, dėl to ši šypsena yra vadinama tikra. Kito tipo šypsena, pavadinta, jau šiuo metu bankrutavusios, Amerikos avialinijų kompanijos vardu, sufleruojant, kad ji nėra nuoširdi. „Pan American“ stiliaus šypsnis neturi jokių fizinių „Duchenne'o“ šypsenos bruožų. Savo stiliumi ji labiau primena išsigandusių primatų veido išraiška, nei yra tikros laimės ženklas.<sup>54</sup>

Kitas psichologas Paul'as Ekman'as sugebėjo įrodyti, kad šypsena padeda pajusti laimę. Psichologas, iškėlė hipotezę, kad jei šypsena yra laimės atspindys, tai yra galimybė atvirkštiniam procesui, t.y. daugiau šypsantis įmanoma pajusti laimę. Atlikdamas šį eksperimentą jis liepė tiriamiesiems asmenims treniruoti žiedinius akių raumenis. Tyrimo rezultatai įrodė, kad tie eksperimento dalyviai, kurie išmoko geriau treniruoti žiedinius akių raumenis, dažniau būdavo geresnės nuotaikos.<sup>55</sup> Šiais laikais jau yra žinoma dvasinių mokyklų, kurios praktikoja juoko terapijas, tam, kad pagerintų žmonių savijautą, protinę veiklą, suaktyvintų santykius su aplinkiniais ir t.t. Šios terapijos esmė yra juoktis kartu su kitais žmonėmis.<sup>56</sup> Bet kuriuo atveju, labiausiai žmonių laimės lygis priklauso nuo jų pačių požiurio į ją.

11. Rūpintis savo kūnu. Psichologiškai tai svarbu, dėl didesnės savigarbos, sumažėjusio nerimo ir streso, depresijos mažinimo. Fiziškai svarbu, dėl svorio kontrolės, geresnės imuninės sistemos ir energijos. Savo kūnu galima rūpintis, net neskiriant tam labai daug pinigų ar laiko. Svarbu laikytis tinkamo miego režimo, mankštintis, šypsotis ir juoktis kada tik įmanoma, sveikai maitintis, giliai kvėpuoti. Svarbu suprasti, kad kūnas ir žmonių mintys yra susieti, dėl to privaloma juo rūpintis.

12. Plėtoti strategijas kovai su stresu ir sunkumais. Yra neįmanoma išvengti sunkumų, dėl to reikia žinoti būdus kaip kovoti su sunkumais ir stresu.

---

<sup>54</sup> **Seligman M. E.P.** Authentic Happiness. Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. – New York: The Free Press, 2002. – 320 p. - ISBN-0-7432-2297-0

<sup>55</sup> **Ekman P., Rosenberg E. L.** What face reveals. Basic and applied studies of spontaneous expression using the facial action coding system ( Facs ). – New York: Oxford University Press, Inc, 2005. – p. – ISBN – 13 978-0-517964-4

<sup>56</sup> **Urbonavičiūtė M., Narmontas R.** Juoko joga moko juoktis be priežasties. <http://tv.delfi.lt/video/msH9kAyh/> [ žiūrėta 2013 02 22 ]

Beveik visi aukščiau aptarti laimės skatinimo būdai gali būti pakankamai lengvai pritaikomi tiek asmeniniame gyvenime tiek darbe. Tačiau, M. Csikszentmihalyi'aus atrasta tėkmės koncepcija, darbine prasme yra svarbiausia.

Kiekvienas darbas gali tapti pašaukimu, tiesiog kiekvienas žmogus turi atrasti savo profesiją. Ne visi žmonės gali būti inžinieriais, personalo specialistais ar vadovais, tai daugiausia priklauso nuo pačio žmogaus būdo ir charakteristikos. Tačiau atradus tinkamą darbą ar užduotį jos atlikimą galima paversti tėkme.

Pasak M. Csikszentmihalyi'aus, tėkmė yra visiškai orientuota motyvacija. Tai yra įsitraukimas į veiklą, sutelkiant emocijas į atlikimą ir mokymąsi. Tėkmės emocijos ne tik priimamos kaip iššūkis, bet jos taip yra pozityvios, aktyvinančios darbą ir mąstymą, ir puikiai suderinamos su užduoties atlikimu.

Psichologas išskiria 10 veiksmų, kurie lydi tėkmės koncepciją, tačiau privalo egzistuoti norint pasiekti tėkmę:<sup>57</sup>

1. Aiškūs tikslai (lūkesčiai ir taisyklės yra konkretūs, tikslai pasiekiami ir tinkamai suderinti su žmogaus įgūdžiais ir sugebėjimais).

2. Aukštas koncentracijos lygis į tam tikrą sritį.

3. Savimonės jausmo praradimas.

4. Iškreiptas laiko pojūtis.

5. Tiesioginis ir betarpiškas grįžtamasis ryšys (laimėjimai ir veiklos nesėkmės yra akivaizdūs, taip galima atlikimą iš karto koreguoti) .

6. Pusiausvyra tarp gebėjimų lygio ir iššūkių (veikla nėra nei per lengva, nei per sunki).

7. Asmeninis veiklos kontroliavimas.

8. Veikla yra naudinga, todėl veiksmai naudojami atlikimui nereikalauja papildomų ypatingai didelių pastangų.

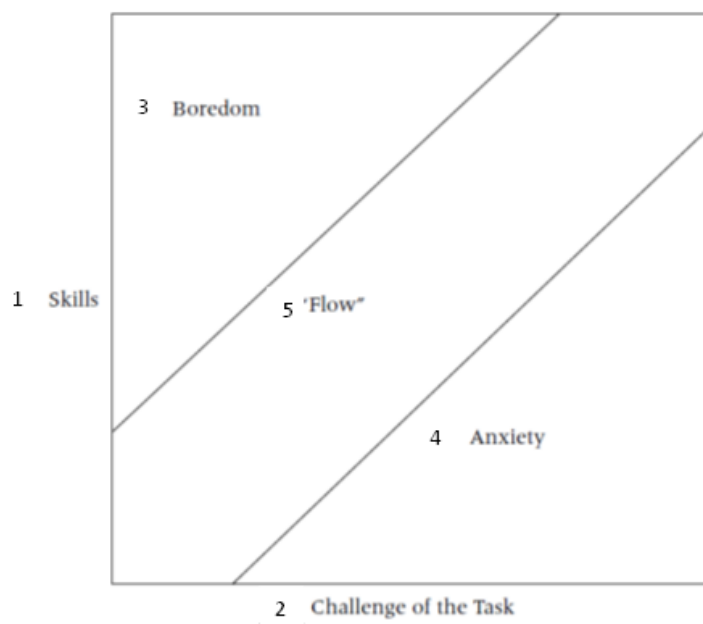
9. Ignoruojami arba nepastebimi tam tikri fiziniai poreikiai, pvz. alkis.

10. Žmonės labai žymiai įsitraukia į jų veiklą, visas dėmesys skiriamas, o sąmoningumas susiaurinamas tik koncentruojantis į užduotį.

Tėkmę galima pasiekti tuomet, kai įgūdžiai atitinka užduotį. Tai pavaizduota 1. 5 paveiksle.

---

<sup>57</sup> Csikszentmihalyi M. Flow. The psychology of optimal experience. – New York: harper Perennial modern Classics, 2008. – 281 p. – ISBN 978-0-06-133920-2



1 – įgūdžiai; 2 – užduoties sunkumas; 3 – nuobodulys; 4 – nerimas; 5 - tėkmė

Šaltinis: M. Csikszentmihalyi, 1990, Diener E., Diener R. B., 2008, p. 84

### 1.5 pav. Tėkmė

Šiame paveiksle pavaizduota, kad kai darbinė užduotis ir darbuotojo įgūdžiai atitinka vienas kitą, yra įmoanoma visiškai įsitraukti į savarankišką veiklą, prarasti laiko seką, pilnai nukreipti visą energiją į užduotį tai ir yra vadinama tėkmė. Tuomet, kai darbuotojo įgūdžiai yra stipresni už atliekamą užduotį, jam tampa nuobodu, reikėtų bandyti užduotį sunkinti, arba išsikelti tikslą atlikti ją kuo greičiau. Kai darbuotojo įgūdžiai neatitinka užduoties, t.y. užduotis yra per sunki, o darbuotojas neturi reikalingų įgūdžių jos atlikimui, reikia bandyti arba lengvinti užduotį arba tobulinti įgūdžius. Tėkmė, tai darbuotojui maloni būseną, kadangi jis atlieka užduotį ir įsitraukia į veiklą savo noru ir tuo mėgaujasi. Didžiąja dalimi tėkmės jausmo patyrimas priklauso nuo savo talentų ir įgūdžių išmanymo, naujų galimybių ieškojimo, atsižvelgiant į užduočių sunkinimą, tuomet kai įgūdžiai tobulėja. Sėkmingiausi tėkmės rezultatai aplanko tuos darbuotojus, kurie ieško naujų galimybių tobulėti darbe. Tai yra žmonės, kurie nebijo iššūkių ir niekada „neplaukia pasroviui“. Tam, kad orientuoti darbuotoją į jo pašaukimą yra būtina visu pirma išsiaiškinti jo stipriąsias savybes, tuomet galima jam taikyti tokias užduotis, į kurias jis pilnai įsitrauks. Darbdaviui svarbu stengtis įtraukti darbuotojus į tėkmę, norint juos orientuoti į pašaukimą.

Aptariant visą skyrių, svarbu suprasti, kad yra įvairių priemonių siekiant padidinti tiek darbinę, tiek asmininio gyvenimo laimę. Ko gero negalima šių dviejų sferų visiškai atskirti ir reikia skirti dėmesį kiekvienai iš jų, siekiant pajusti gyvenimo pilnatvę ir harmoniją. Įmonėms turėtų būti svarbu suteikti galimybę darbuotojui būti laimingu, kadangi tai kelia darbo našumą, o darbuotojai tampa

organizaciškai pilietiškai, lojalūs kelia pasitikėjimą. Nepaneigiamas faktas, kad labai daug kas priklauso nuo pačio darbuotojo požiūrio, bet jį taip pat galima formuoti. S. Lyubomirski teigia, kad vienintelis žmogus, kuris turi galią žmogų padaryti laimingu yra jis pats, tačiau taikant tam tikras priemones įmonėje darbuotojui galima padėti.<sup>58</sup> Apskritai laimingi žmonės, siekia naujų žinių, yra iniciatyvūs, siekia naujų tikslų bei kontroliuoja savo mintis bei jausmus. Laimingi darbuotojai uždirba daugiau pinigų, labiau pasitiki savimi, yra geresni lyderiai bei derybininkai, kūrybiškesni, draugiškesni kolegoms ir labiau linkę padėti, turi įvairių naudingų ryšių už organizacijos ribų, energingesni ir produktyvesni. Visa tai įrodo, kad laimingas darbuotojas tuo pačiu bus geresnis darbuotojas.

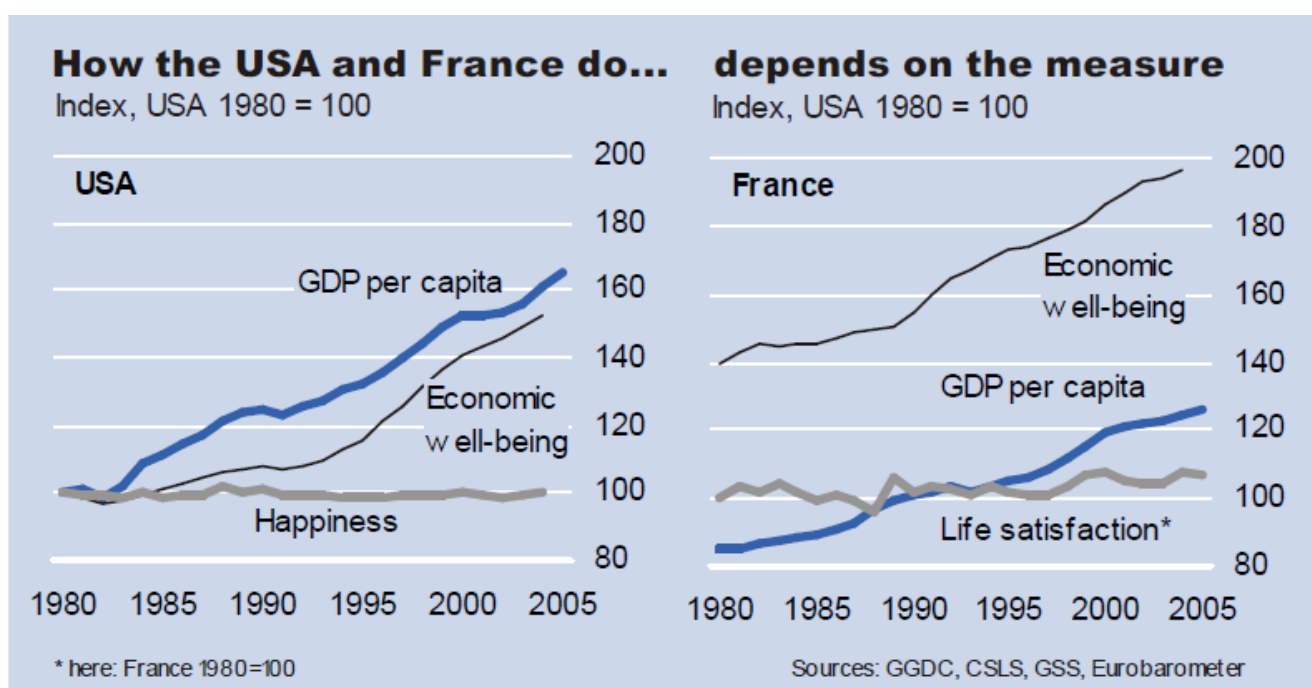
---

<sup>58</sup> **Lyubomirski S.** The How of Happiness. A scientific approach to getting the life you want. – New York: The Penguin Press, 2008. – 367 p. – ISBN-13:978-159420-148-6

## 2. LAIMĖS MATAVIMO METODOLOGINĖS PROBLEMOS

### 2.1. Laimės ekonomika

Laimės ekonomika, tai pakankamai nauja sąvoka. Pasak Gedimino Navaičio, Lietuvos Respublikos Seimo nario ir psichologijos specialisto, tradicinis ekonomikos suvokimas, kai vyriausybės teigia, kad svarbu kelti šalies BVP (bendrajį vidaus produktą), t.y. daugiau gaminti, daugiau parduoti, daugiau nusipirkti ir tuomet žmogus taps laimingesnis, nebetinka.<sup>59</sup> Teorinėje dalyje jau pateikiau išvadas, pinigai žmogui neatneša ilgalaikės laimės. Vadinasi valstybės turėtų siekti kažko daugiau. 2.1 paveiksle pavaizduotas BVP ir šalies gyventojų pasitenkinimo kitimas nuo 1980 m. iki 2005 m.



USA – JAV; France – Prancūzija; GDP per capita – BVP vienam gyventojui; Economic well-being – ekonominė gerovė; Happiness – laimė; Life satisfaction – pasitenkinimas gyvenimu

Šaltinis: Bergheim S., 2006

#### 2.1 pav. BVP ir šalies gyventojų pasitenkinimo gyvenimu santykis - JAV ir Prancūzijoje (1980 – 2005 m.)

Kaip matote, nors ir sparčiai augant BVP, šalies gyventojų pasitenkinimas gyvenimu beveik nekito. Tai yra vadinama Easterlin'o paradoksu. Šis paradoksas yra siejamas su šiais svarbiais teiginiais:

- „Turtingiau gyvenantys žmonės yra laimingesni nei gyvenantys vargingai;

<sup>59</sup> Savukynas V., LRT laida „Ižvalgos“. „Laimingi žmonės yra ekonominė vertybė, 2012.  
<http://verslas.delfi.lt/verslas/gnavaitis-laimingi-zmones-yra-ekonomine-vertybe.d?id=55115923> [žiūrėta 2013-02-28]



- Turtiniausių pasaulyje valstybių piliečiai dabar nėra laimingesni nei buvo prieš keletą dešimtmečių, nors per tą laiką gerokai praturtėjo augant ekonomikai.<sup>60</sup>

G. Navaitis teigia, kad tradicinę ekonomiką reikia keisti į laimės ekonomiką. Tai reiškia, kad mąstyti reiktų taip: „laimingas žmogus sugeba daugiau uždirbti. Laimingas yra tas, kuris realizuoja save veikdamas ir laimingi žmonės sugeba daugiau uždirbti. Todėl laimingi žmonės yra ekonominė vertybė.“<sup>61</sup>

Tačiau pasaulyje yra viena šalis, kuri orientuojasi ne į BVP augimą, o į šalies gyventojų laimės didinimą –tai yra Butano karalystė. Jie yra sukūrę savo bendrąjį nacionalinį laimės indeksą, pagal kurį yra matuojama šalies gyventojų laimė. Šiuo metu, pagal BVP Butanas jau aplenkė savo kaimynę Indiją. Tai vėlgi įrodo, kad šalyje, kurios piliečiai yra laimingi, didės ir turtas. (Apie bendrąjį nacionalinį laimės indeksą plačiau 2.2 skyriuje.)

Šiuo metu užsienio šalys jau pradėjo kreipti dėmesį į piliečių laimės didinimą. „Pavyzdžiui, D. Britanijos ministras pirmininkas D. Cameron‘as šalies gyventojų laimingumo matavimą pavadino vienu iš svarbiausių politinių klausimų. Prancūzijos prezidentas N. Sarkozy pareiškė, kad vien tik kelti ekonominę gerovę valstybei neužtenka, kadangi laimingą gyvenimą sudaro daug daugiau dalykų. Ir paveda tai padaryti ne psichologams, o dviems Nobelio premijos laureatams ekonomistams, t.y. paruošti metodus ir skaičiavimus, kaip pakelti gerovę.“<sup>62</sup> Richard‘as Layard‘as, prestižinės Londono ekonomikos mokyklos (LSE) profesorius, vadovaujantis Ekonominio efektyvumo centrui, įkūrė „Laimės sąjūdžio organizaciją“ ( angl. Action for happiness). Šis sąjūdis vėlgi teigia, kad reikia kreipti ypatingą dėmesį ne į ekonominį šalies augimą bet į laimės skatinimą.<sup>63</sup> R. Layard‘as išskiria dešimt pagrindinių kryptių, kitaip tariant raktų, į bet kurio visuomenės piliečio laimę, o tuo pačiu ir šalies gerovę<sup>64</sup>:

1. Duoti – t.y. kažko gero kitiems žmonėms darymas.
2. Susijungti – t.y. bendravimas su aplinkiniais. Jau teorijoje buvo aptarta socialinių ryšių svarba.
3. Sportuoti – t.y. rūpinimasis mūsų kūnais. Mūsų mintys yra sujungtos su mūsų kūnu.
4. Įvertinti – t.y. pastebėti pasaulį ir gyvenimą aplink mus. Mokėti sugebėti jį įvertinti.
5. Išbandyti – t.y. stengtis pabandyti naujus dalykus kiekvieną dieną, tai gali būti pasivaikčiojimas miške, naujas maršrutas pakeliui į darbą ir t.t.

<sup>60</sup> **Monkevičius A.** Laimės koncepcija viešosios politikos ideologijoje ir praktikoje // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011, p. 534-547. – ISSN 2029-2872

<sup>61</sup> **Savukynas V., LRT laida „Ižvalgos“.** „Laimingi žmonės yra ekonominė vertybė, 2012. <http://verslas.delfi.lt/verslas/gnavaitis-laimingi-zmones-yra-ekonomine-vertybe.d?id=55115923> [žiūrėta 2013-02 -28 ]

<sup>62</sup> **Savukynas V., LRT laida „Ižvalgos“.** „Laimingi žmonės yra ekonominė vertybė, 2012. <http://verslas.delfi.lt/verslas/gnavaitis-laimingi-zmones-yra-ekonomine-vertybe.d?id=55115923> [žiūrėta 2013-02 -28 ]

<sup>63</sup> **BBC NEWS UK.** Action for Happiness movement launches, 2010. <http://www.bbc.co.uk/news/uk-13046148> [žiūrėta 2013-02-28]

<sup>64</sup> **Layard R.** Action for happiness: why happiness. <http://www.actionforhappiness.org/why-happiness> [žiūrėta 2013-02-28]

6. Kryptis – t.y. mūsų tikslai. Tai yra tai ką mes galime plėsti ir gerinti nesvarbu kokioje srityje ar darbe ar santykiuose su aplinkiniais.

7. Atsigavimas - mokėti atgauti jėgas. Viskas priklauso nuo mūsų pačių požiūrio į situaciją.

8. Emocijos – skatinti pozityvumą ir optimizmą.

9. Priėmimas (pripažinimas) – reikia jaustis gerai tuom kuo jūs esate.

10. Prasmė – būti kažko dalimi. Prasmingo gyvenimo koncepcija ir svarba jau buvo minėta teorinėje dalyje kaip viena svarbiausių „Autentiškos laimės“ teorijos sudedamųjų dalių.

Visos kryptis pavaizduotos 2.2 paveiksle:



Šaltinis: sudaryta autorės, pagal R. Layard

### 2.2 pav. „Laimės sąjūdžio“ skatinami laimės veiksniai visuomenėje

Pirmieji penki faktoriai yra paimti iš organizacijos „New economics foundation“ ( NEF) siūlomos metodikos laimingesniai gyvenimui sukurti. Likusieji penki yra orientuoti į mūsų pačių požiūrį, su kuriuo mes susiduriame kasdien ir kuris yra keistinas.

Taigi, pasak „Laimės sąjūdžio“ įkūrėjo, yra du pagrindiniai visuomenės laimės šaltiniai – išorinis ir vidinis. Išorinis šaltinis apima žmonių tarpusavio santykius, darbą, bendruomenę, jos paramą. Vidinis šaltinis yra mūsų psichinė sveikata – saugumo jausmas, pasitikėjimas ir t.t. „Laimės sąjūdžio“ sukurtame tinkalapyje teigiama, kad visiems žmonėms svarbu, patirti laimę ir išvengti kančių, tai sufleruoja, kad geriausia visuomenė yra ta, kurioje yra mažiau kančių, o daugiau laimės. Šiuo pagrindu, kiekvieno žmogaus laimė skaičiuojama vienodai. Tai apima visų mūsų piliečių laimę

dabar, o taip pat ir ateities kartų. Yra svarbu sujungti visuomenę bendro tikslo link t.y. link laimingos visuomenės.<sup>65</sup>

G. Navaitis teigia, kad Lietuvai jau laikas apsvarstyti laimės ekonomikos plėtrą - „politikos tikslu turi tapti visuomenės laimė. Tam siūloma didinti tiesioginio demokratinio valdymo sferą, riboti daiktų gamybą ir plėsti paslaugų sferą, pirmenybę teikti gamtos apsaugai ir pan. Būtina pažymėti, kad visi šie siūlymai remiasi laimės lygio tyrimais. Antai valstybės valdyme ir profesionalai, ir bendruomenės gali priimti gana panašios kokybės sprendimus. Tačiau jei piliečiai gali tiesiogiai rinkti merus bei teisėjus, tiesiogiai apskųsti Konstituciniam teismui jiems nepatikusius įstatymus, lengvai surinkti referendumo organizavimui reikalingus parašus, balsuoti internetu ar tapti prisiekusiais teisme, jie jaučiasi laimingesni, nei tuo atveju, kai juos tarsi mažus vaikus globoja išmintingi politikai ir valdininkai.“<sup>66</sup>

Kalbant apie ūkį, reikia atkreipti dėmesį ne į pinigų uždirbimą, o į pinigų nukreipimą teisinga linkme, tai turėtų būti panaudojimo sąsajos su bendruomene. „Laimės ekonomikos šalininkų siūlymas pinigus naudoti taupiai ir racionaliai“<sup>67</sup>, yra svarbus veiksnys einant keliu link laimės ekonomikos.

LR Seimo narys bei psichologas, savo knygoje, išskiria ir daugiau sričių į kurias reikia kreipti ypatingą dėmesį, siekiant įvesti laimės ekonomiką Lietuvoje. Viena jų yra darbas. Svarbu suvokti, kad darbas nėra vien pajamų šaltinis. Piliečiai darbe praleidžia apie 40 val. per savaitę ir tai yra didelė bei svarbi gyvenimo dalis. Darbas tenkina asmenybės aukštesnius poreikius, t.y. gyvenimo prasmės, savirealizacijos, priklausymo grupei ir t.t. Valstybinės politikos dažnai skiria per mažai dėmesio darbo ir pasitenkinimo gyvenimu ryšiui.<sup>68</sup>

Kalbant apie darbą svarbu paminėti ir nedarbo lygio mažinimą valstybėje. Tai turėtų būti vienas prioritetų. Deja šis veiksnys labai priklausomas nuo bendro ekonominio lygio, esant pakilimui bedarbystė smarkiai sumažėja, o esant nuosmukiui ji vėl pakyla. „New economics foundation“ (NEF) specialistai atrado unikalų pasiūlymą šiuolaikinio suvokimo apie darbą pertvarkymui. Jie siūlo pereiti nuo 40 darbo valandų savaitės prie 21 valandos per savaitę. Pasak NEF specialistų, tai tiesus kelias iš tam tikrų ekonominių problemų ir krizių. Šis sprendimas sukurtų daugiau darbo vietų, būtų skatinama racialesnė gamyba ir vartojimas, piliečiai turėtų daugiau laisvo laiko, taip atsirastų laiko socialinio kapitalo augimui. Žinoma, yra ir skeptiškų nuomonių, dėl šio sprendimo. Darbdaviai priešintūsi kadangi naujų darbuotojų priėmimas reikalauja papildomų išlaidų, dėl to jie labiau linkę mokėti tam

---

<sup>65</sup> **Layard R.** Action for happiness: why happiness. <http://www.actionforhappiness.org/why-happiness> [ 2013-02-28]

<sup>66</sup> **Navaitis G.** Lietuvai reikia laimės ekonomikos, 2012. <http://www.delfi.lt/archive/gnavaitis-lietuvai-reikia-laimes-ekonomikos.d?id=59624717#ixzz2MoLBKhOv> [ žiūrėta 2013-02-28]

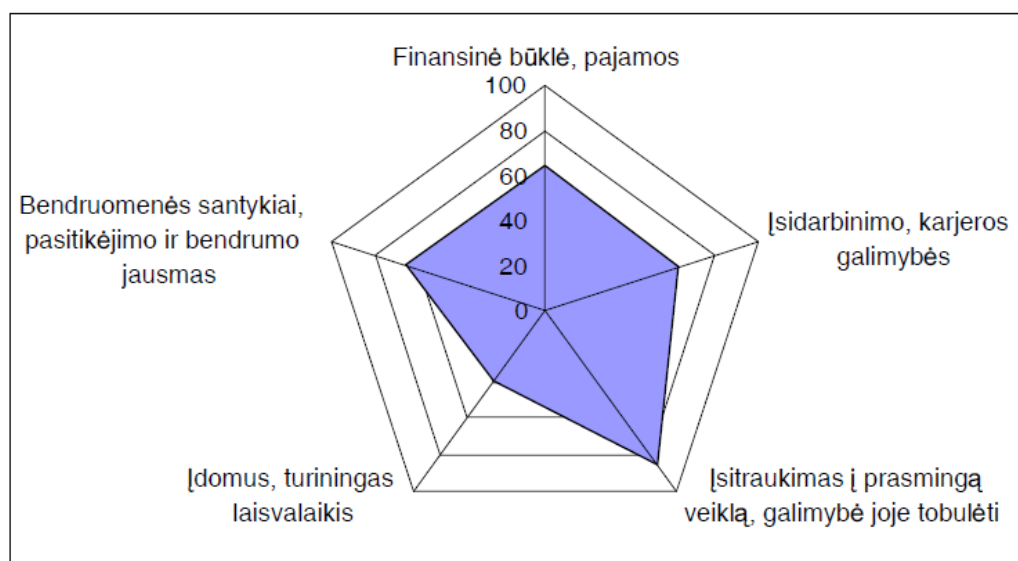
<sup>67</sup> **Navaitis G.** Lietuvai reikia laimės ekonomikos, 2012. <http://www.delfi.lt/archive/gnavaitis-lietuvai-reikia-laimes-ekonomikos.d?id=59624717#ixzz2MoLBKhOv> [ žiūrėta 2013-02-28]

<sup>68</sup> **Navaitis G.** Geriausias pasirinkimas: laimingesnės Lietuvos galimybė.-Vilnius: Versus aureus, 2012.-152 p. – ISBN 978-9955-34-349-3

pačiam darbuotojui už viršvalandžius. Patys darbuotojai tokį pasiūlymą taip pat gali sutikti priešiški, kadangi tai stipriai pakeistų jų gyvenimo būdą.<sup>69</sup>

Kita svarbi laimės ekonomikos plėtojimo kryptis yra šeima. Jau seniai žinoma tiesa, kad šeima yra visuomenės vertybė, o laimingose šeimose gimsta ir laimingi vaikai. Tai yra pati pelningiausia investicija į valstybės ateitį. Deja pagal statistinius duomenis 2012 m. Lietuvoje susituokė 20 639 porų, o išsituokė 10 346. Tai reiškia, kad kas antra pora skiriasi.<sup>70</sup> Pasak G. Navaičio yra būtina skatinti santuokas ir palaikyti jų stabilumą. Tyrimai rodo, kad ištyrus laimingus žmones, 42 procentai iš jų buvo susituokę, 17 procentų – išsiskyrę 15 procentų našliai ir našlės, o 26 procentai – vienišiai.<sup>71</sup>

Dar viena ne mažiau svarbi visuomenės laimės plėtojimo sritis tai yra ugdymas. Dr. A. Monkevičius siūlo „mokymosi visą gyvenimą“ koncepciją. Pasak A. Monkevičiaus, „nustatytas laimės veiksmų empirinių požymių intensyvumas išryškina būdingiausius suaugusiųjų mokymosi ir laimės santykio bruožus. Beveik visiems suaugusiems žmonėms mokymasis padeda stiprinti teigiamą požiūrį į save, skatina savigarbą, pasitikėjimą savo jėgomis. Kitas stiprus veiksnys yra įsitraukimas į prasmingą veiklą, galimybė joje tobulėti. Mokymasis taip pat susijęs su palankiais šeimos ir artimų draugų santykiais. Truputį mažesnę, bet svarbią įtaką mokymasis daro besimokančiųjų refleksijoms, susijusioms su geresnėmis įsidarbinimo, karjeros galimybėmis, finansine padėtimi, bendruomenės santykiais. Daugiau kaip trečdaliui mokymasis yra malonus laisvalaikis.“<sup>72</sup>



Šaltinis: Monkevičius A., 2010 m.

### 2.3 pav. Laimės veiksniai ir mokymosi motyvai, proc.

<sup>69</sup> NEF. 21 hours. Why a shorter working week can help us all to flourish in the 21st century. -London:New economics foundation, 2010.- 38 p. – ISBN 978 1 904882 70 1

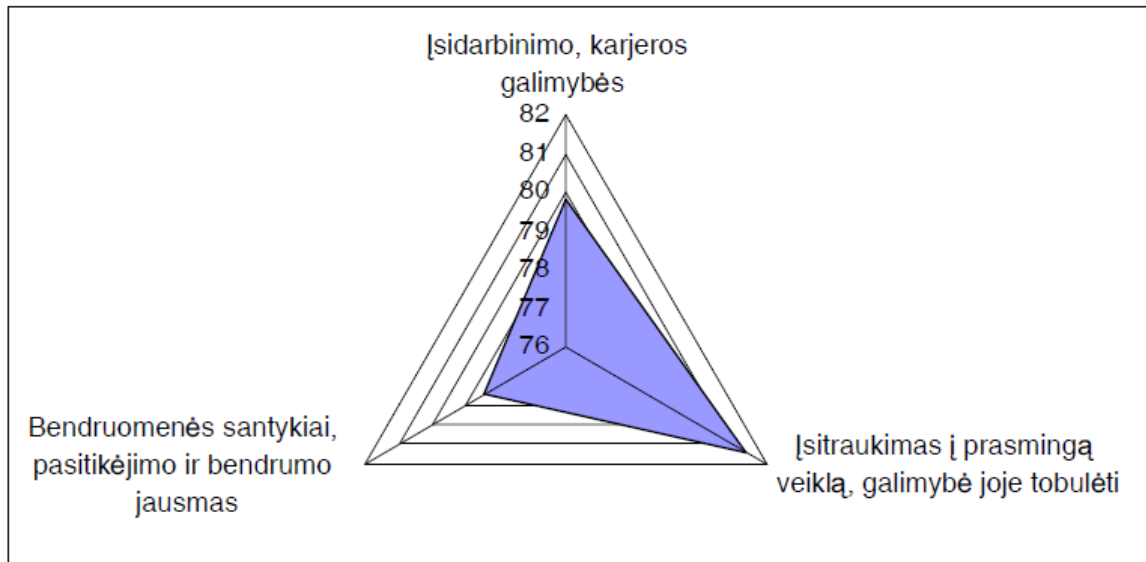
<sup>70</sup> Lietuvos statistikos departamentas. Santuokos ir ištuokos. <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2421> [žiūrėta 2013-02-28]

<sup>71</sup> Lucas R.E, et al. Re-examining adaptation and the set point model of happiness. Reactions to changes in marital status // Journal of personality and Social psychology, 2003, Vol. 84, No. 3, 527–539. DOI: 10.1037/0022-3514.84.3.527

<sup>72</sup> Monkevičius A. Mokymasis visą gyvenimą: kūrybiškumo ir laimės aspektai // Socialinis darbas. – 2010, nr. 9(2), p. 32-39. ISSN 1648-4789

Mykolo Romerio mokslininkai apklausė 994 suaugusius ir išsiaiškino jų mokymosi motyvus.

Šiame paveiksle nurodyti suaugusiųjų mokymosi veiksniai. Kaip matome, patys svarbiausi jų yra įsitraukimas į prasmingą veiklą, bei galimybė joje tobulėti. Tik paskui seka įsidarbinimas ir karjeros perspektyvos. Taigi galima daryti išvadą, kad suaugę žmonės labiau linkę mokytis dėl savirealizacijos, o tik vėliau seka materialinės gerovės motyvas.



Šaltinis: Monkevičius A., 2010

#### 2.4 pav. Laimės veiksniai ir parama, patirtis, kurią gauna besimokantieji, proc.

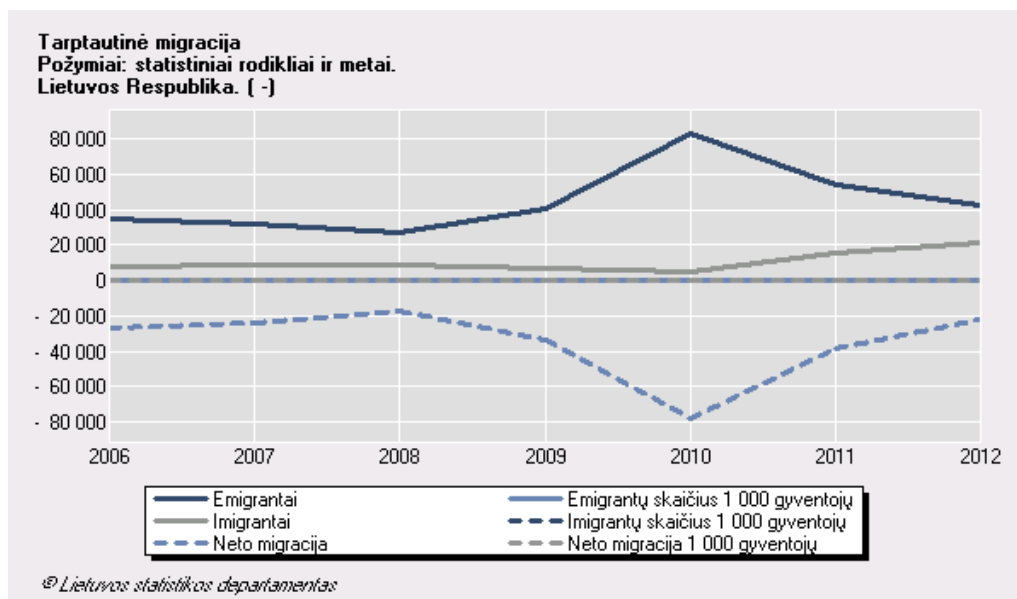
Iš 2.5 paveikslo matosi, kad besimokančiųjų žymiai padidėja teigiamas požiūris į save, savigarba, bei pasitikėjimas savo jėgomis. Taigi, ugdymas ir galimybė tobulėti visą gyvenimą turėtų būti viena iš prioritetinių sričių Lietuvos visuomenėje.

Ne mažiau svarbu tobulinti Lietuvos sveikatos apsaugos sistemą. Pasak G. Navaičio gydytojų kompetencija per pastaruosius kelis dešimtmečius tik pagerėjo, vaistų kokybė taipogi, tačiau ligonių patenkintų gydymu yra vienas iš aštuonių. Svarbu suprasti, kad pati gydymo sistema yra vertinama pagal kitokius kriterijus, ir vien paciento atsiliepimo nepankanka, jos kokybei nusakyti. Šioje srityje vėlgi reikėtų ypatingą dėmesį į patį žmogų ir jo būseną. Laimingas pacientas gydymo sistemą matytų vertintų kitaip. G. Navaitis knygoje siūlo taikyti prevencijas žmonių stresui ir depresijai, bei mažinti miego sutrikimų bei chroniškų skausmų statistiką.<sup>73</sup>

Socialinis kapitalas – tai yra žmonių tarpasmeniniai santykiai, dar viena itin svarbi kryptis, kuri turi žymią įtaką laimingos visuomenės kūrimui. Jau teorinėje dalyje buvo minėta ypatinga svarba bendravimui su aplinkiniais, ne tik su artimaisiais, bet taip pat ir su kolegomis, vadovais darbe. Svarbu

<sup>73</sup> Navaitis G. Geriausias pasirinkimas: laimingesnės Lietuvos galimybė.-Vilnius: Versus aureus, 2012.-152 p. – ISBN 978-9955-34-349-3

gerai sutarti su kaimynais, su bendruomene ir t.t.<sup>74</sup> G. Navaitis teigia, kad jei socialinis faktorius yra nuvertinamas, o materialinis yra pervertinamas, valstybė gali tikėtis šalies gyventojų apatijos sprendžiant bendruomenės ir šalies problemas. Čia labai svarbu atkreipti dėmesį į imigracijos ir emigracijos politiką.<sup>75</sup>



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamento duomenys

2.5 pav. Lietuvos emigrantai ir imigrantai, 2006-2012m.

Iš 2.5 paveikslo matyti, kad emigrantų kiekis nuo 2010 m. sumažėjo, o imigrantų kiekis padidėjo, tačiau išvykstančiųjų vis dar žymiai daugiau negu atvykstančiųjų. Emigracijos mažinimas turi išlikti viena iš prioritetinių politikų valstybėje.

Viena svarbiausių sričių yra valdymas. G. Navaitis išskiria tris svarbiausias kryptis į kurias lietuviai turėtų atkreipti dėmesį, t.y. nepasitenkinimo valdymu mažinimas, pasitenkinimo valdymu didinimas, demokratija ir savivalda. G. Navaitis teigia, tam, kad mažinti nepasitikėjimą valdžia, reikėtų tobulinti valstybės tarnautojų rengimą. Tačiau tai gali nuvilti, kadangi dažniausiai auksčiausius valstybinius postus užima partijų atstovai, kurie ne visada yra patyrę politikoje ir valdyme. Jis taip pat, priduria, kad „investicija į valstybės tarnautojų gebėjimų tobulinimą gali neatsipirkti, nes pakėlę savo kvalifikacijas asmenys pereina į geriau apmokamus darbus. Naudingesnis nepasitenkinimo valdymu mažinimo kelias – nepriklausomos etikos komisijos nepriklausomų ekspertų grupės, vertinančios

<sup>74</sup> Lyubomirski S. The How of Happiness. A scientific approach to getting the life you want. – New York: The Penguin Press, 2008. – 367 p. – ISBN-13:978-159420-148-6

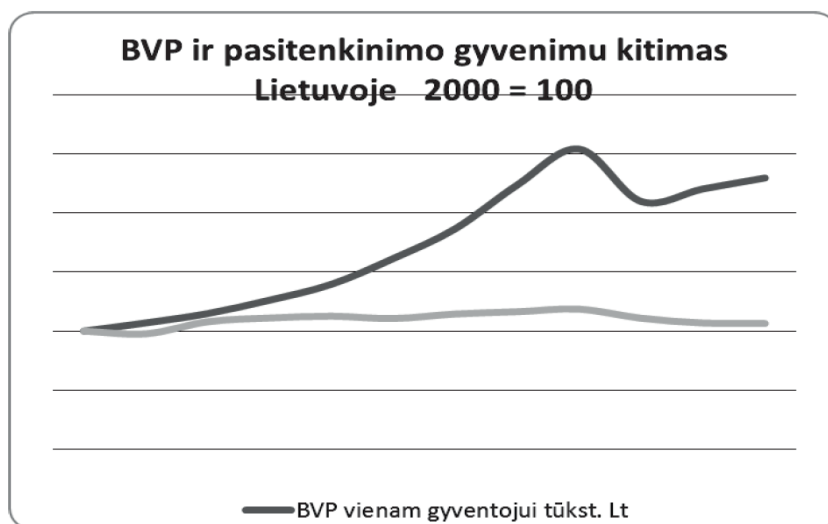
<sup>75</sup> Navaitis G. Geriausias pasirinkimas: laimingesnės Lietuvos galimybė.-Vilnius: Versus aureus, 2012.-152 p. – ISBN 978-9955-34-349-3

valstybinius projektus. Efektyvus būtų ir kuo platesnis informavimas ne tik apie valdžios priimtus sprendimus, bet ir apie argumentus už vienokį ar kitokį sprendimą o ypač apie atmestus sprendimus.<sup>76</sup>

Vienas iš būdų didinti pasitenkinimą valdymu, galėtų būti finansinių įtakų ribojimas rinkimams. Tačiau iki šiol nėra atrastas pranašesnis finansavimo reguliavimo metodas už dabartinį taikomą. Pakeitus privačių kandidatų ir politinių partijų rėmimą visiškai valstybės finansuojamu taip pat galima tikėtis, kad tuoj pat susikurs privačiai finansuojamos nepriklausomos organizacijos, kurios remtų kurį nors politinę jėgą. Taigi vis dėlto kaip priemonė šiai kryptiai tobulinti lieka nuolatinė socialinė reklama ir geresnis visuomenės informavimas. Ši kryptis yra svarbi, kadangi pilietis, jaučiasi darą įtaką visuomenei tam tikrais veiksmais, yra laimingesnis už tą, kuris nesijaučia lyg galintis kontroliuoti aplinką.

Dar viena svarbi sritis yra demokratija. Lyg ir suprantama, kad Lietuva yra demokratinė valstybė, tačiau demokratija vyrauja ne visose srityse. Pasak G. Navaičio „žmonės pageidauja tiesioginių mero rinkimų, arba yra abejonių dėl Seimo rinkimų procedūros - didesnė dalis žmonių norėtų nepartinių sąrašų. Tiesiog tai yra pageidavimas, kurio įgyvendinimas padidintų žmonių pasitenkinimą valdymu. Lietuvoje tiesioginės demokratijos – referendumų, apklausų – beveik nėra.<sup>77</sup> Šie dalykai stipriai veikia žmonių pasitikėjimą valdymu.

Žemiau, pateikiamas paveikslas, kuriame pavaizduotas Lietuvos BVP ir pasitenkinimo gyvenimu kitimas nuo 2000 – 2010 m.



Šaltinis: Monkevičius A., 2011

2.6 pav. Lietuvos BVP ir piliečių pasitenkinimo gyvenimu santykio kitimo 2000-2010 m. diagrama

<sup>76</sup> Navaitis G. Geriausias pasirinkimas: laimingesnės Lietuvos galimybė.-Vilnius: Versus aureus, 2012.-152 p. – ISBN 978-9955-34-349-3

<sup>77</sup> Navaitis G. Lietuvai reikia laimės ekonomikos, 2012. <http://www.delfi.lt/archive/gnavaitis-lietuvai-reikia-laimes-ekonomikos.d?id=59624717#ixzz2MoLBKhOv> [žiūrėta 2013-02-28]

Rezultatas vėlgi toks pats kaip ir su JAV ir Prancūzijos palyginimu. Nors ir BVP stipriai pakilo, visuomenės pasitenkinimas gyvenimus išliko beveik toks pats. Tai yra stiprus patvirtinimas, kad Lietuvai taip pat reikia laimės ekonomikos ir ją įgyvendinančios politikos.

## 2.2. Laimės matavimai

Šiuo metu pasaulyje yra keli naudojami indeksai laimei nustatyti. Juos pristatysiu šiame skyriuje.

### **Bendrasis nacionalinis laimės indeksas (BNL)**

Vienas iš jų bendrasis nacionalinis laimės indeksas. 1972 m. tuomet, kai pasaulio šalys rūpinosi ekonominės gerovės skatinimu, Butano karalystė susikoncentravo į savo šalies piliečių gyvenimo gerovę ir laimę. Pirmą kartą apie nacionalinę laimę prakalbo ketvirtasis Butano karalystės karalius Jigme Singye Wangchuck. Jis paskelbė, kad „jei šalies vadovybė negali padaryti savo karalystės gyventojų laimingais tuomet nėra tikslo šiai vadovybei egzistuoti“. Butano karalystės konstitucijoje 9 –ajame straipsnyje (2008) nurodyta, kad vadovybė privalo sudaryti tokias sąlygas, kurios skatintų bendrąją nacionalinę laimę.<sup>78</sup> Šis indeksas yra naudojamas Butano valstybėje, kuri yra unikali savo laimės lygiu. Nors ir ši karalystė, savo ekonominiu lygiu nėra pirmaujanti, tačiau jos gyventojai yra vieni laimingiausių visoje planetoje.<sup>79</sup>

Bendrasis nacionalinis laimės indeksas (sutr. BNL) ( angl. Gross National Happiness index ) – tai yra vieno skaičiaus indeksas, sudarytas iš trisdešimt trijų rodiklių, kuriuos apjungia 9 svarbiausios šalies sritys. Šis indeksas sudarytas, remiantis patikima daugiamate „Alkire-Foster“ metodika.

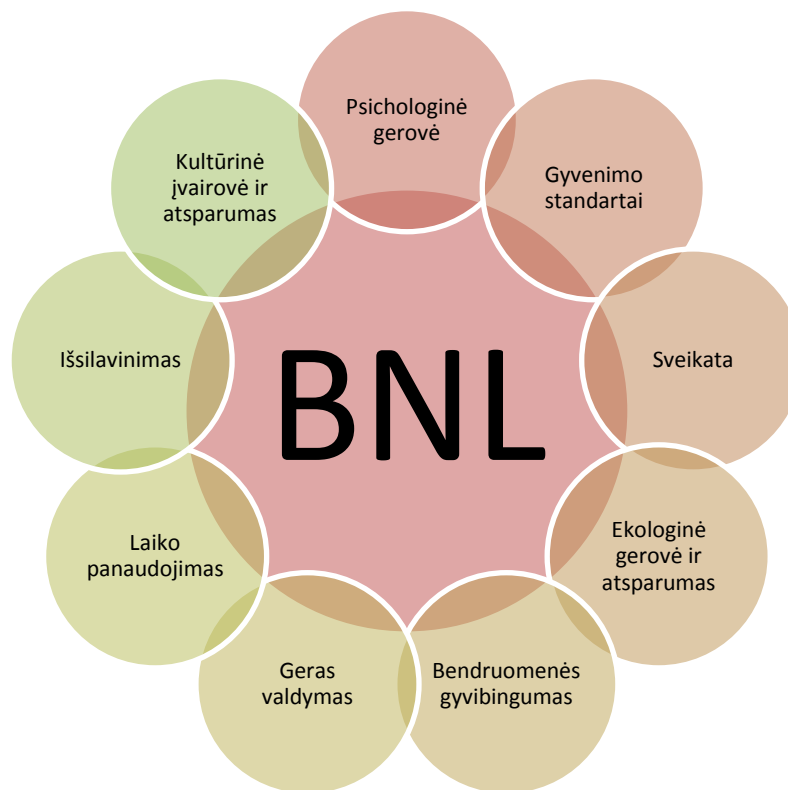
BNL indeksas gali būti skaidomas į bet kokias demografines charakteristikas, siekiant sukurti paskatas vyriausybei, nevyriausybinėms organizacijoms bei verslui, su tikslu padidinti Butano karalystės laimės lygį. Minėti trisdešimt trys rodikliai yra sugrupuoti į devynias sritis, siekiant pabrėžti įvairius gerovės aspektus bei įvardyti įvairius būdus kaip patenkinti pagrindinius žmonių poreikius. Šie rodikliai yra statistiškai patikimi ir lengvai suprantami net ir didesnėms žmonių grupėms.

---

<sup>78</sup> **Ura K., et al.** An extensive analysis of GNH index. – Thimphu: The Centre for Bhutan Studies, 2012. – 217 p. – ISBN 978-99936- 14-67-8

<sup>79</sup> **Balsytė L.** Šalis, kurios valdžiai žmonių laimė svarbesnė už ekonomiką // 15min, 2012. <http://www.15min.lt/naujiena/laisvalaikis/ivairenybes/salis-kurios-valdziai-zmoniu-laime-svarbesne-uz-ekonomika-61-198691#axzz1pgjIQaCI> [ žiūrėta 2013 02 18 ]





Šaltinis: Ura K. Et al., 2012, p. 13

#### 2.7 pav. BNL tiriamos sritys Butano karalystėje

Butano studijų centro tinklalapyje yra smulkiai aprašoma kiekviena iš tiriamų sričių bei rodiklių taip pat yra pateikiami orientaciniai klausimai. Tam, kad suprasti bendrą BNL indekso visumą, svarbu paaiškinti ką apima kiekvieną tiriamų sričių:

1. Psichologinė gerovė – t.y. pasitenkinimas gyvenimu pozityvios emocijos, neigiamos emocijos, dvasingumas.
2. Sveikata – t.y. tai kaip patys gyventojai įvardina savo sveikatos būklę, sveikų dienų skaičius per mėnesį, negalios, psichinė būklė.
3. Gyvenimo standartai – t.y. turtas, gyvenimo sąlygos ir namų ūkio pajamos vienam gyventojui.
4. Ekologinė gerovė ir atsparumas – t.y. ekologinės problemos, atsakomybė už aplinką, žala laukinei gamtai, miestų klausimai.
5. Bendruomenės gyvybingumas – t.y. labdara (tiek kalbant apie pinigus, tiek apie laiką), bendruomenės santykiai, šeima, saugumas.
6. Laiko panaudojimas – t.y. darbo ir miego santykis.
7. Išsilavinimas – t.y. raštingumo paplitimas, mokyklinis lavinimas, žinios.
8. Kultūrinė įvairovė ir atsparumas – t.y. bendravimas gimtąja kalba, kultūrinis įsitraukimas, amatininkystė, elgesio etiketas.

9. Geras valdymas – t.y. vyriausybės darbas, pagrindinės teisės, paslaugos, politinis dalyvavimas.

Kiekvieno indekso svoris yra nurodytas pateiktoje lentelėje.

**2.1 lent. BNL rodiklių svoriai**

<b>Sritis</b>	<b>Rodikliai</b>	<b>Rodiklio svoris</b>
Psichologinė gerovė	Pasitenkinimas gyvenimu	33 %
	Pozityvios emocijos	17 %
	Neigiamos emocijos	17 %
	Dvasingumas	33 %
Sveikata	Gyventojų pranešimai apie sveikatos būklę	10 %
	Sveikų dienų skaičius	30 %
	Negalia	30 %
	Psichinė sveikata	30 %
Laiko panaudojimas	Darbas	50 %
	Miegas	50 %
Išsilavinimas	Raštingumas	30 %
	Mokyklinis lavinimas	30 %
	Žinios	20 %
	Vertybės	20 %
Kultūrinė įvairovė ir atsparumas	<i>Zorig chusum</i> įgūdžiai (meniniai gebėjimai)	30 %
	Dalyvavimas kultūroje	30 %
	Gimtosios kalbos mokėjimas	20 %
	<i>Driglam Namzha</i> (harmonijos kelias)	20 %
Geras valdymas	Politinis dalyvavimas	40 %
	Paslaugos	40 %
	Vyriausybės darbas	10 %
	Pagrindinės teisės	10 %
Visuomenės gyvybingumas	Labdara ( pinigai ir laikas)	30 %
	Saugumas	30 %
	Bendruomenės santykiai	20 %
	Šeima	20 %
Ekologinė gerovė ir atsparumas	Žala laukinei gamtai	40 %
	Miestų problemos	40 %
	Ekologinės problemos	10 %
	Atsakomybė už aplinką	10 %
Gyvenimo standartai	Pajamos vienam gyventojui	33 %
	Turtas	33 %
	Gyvenimo sąlygos	33 %

Šaltinis: Ura K. Et al., 2012, p. 26

Žmogus yra laikomas laiminu, jei gyventojas surenka 66 % ar daugiau, šešiose tiriamose srityse iš devynių.

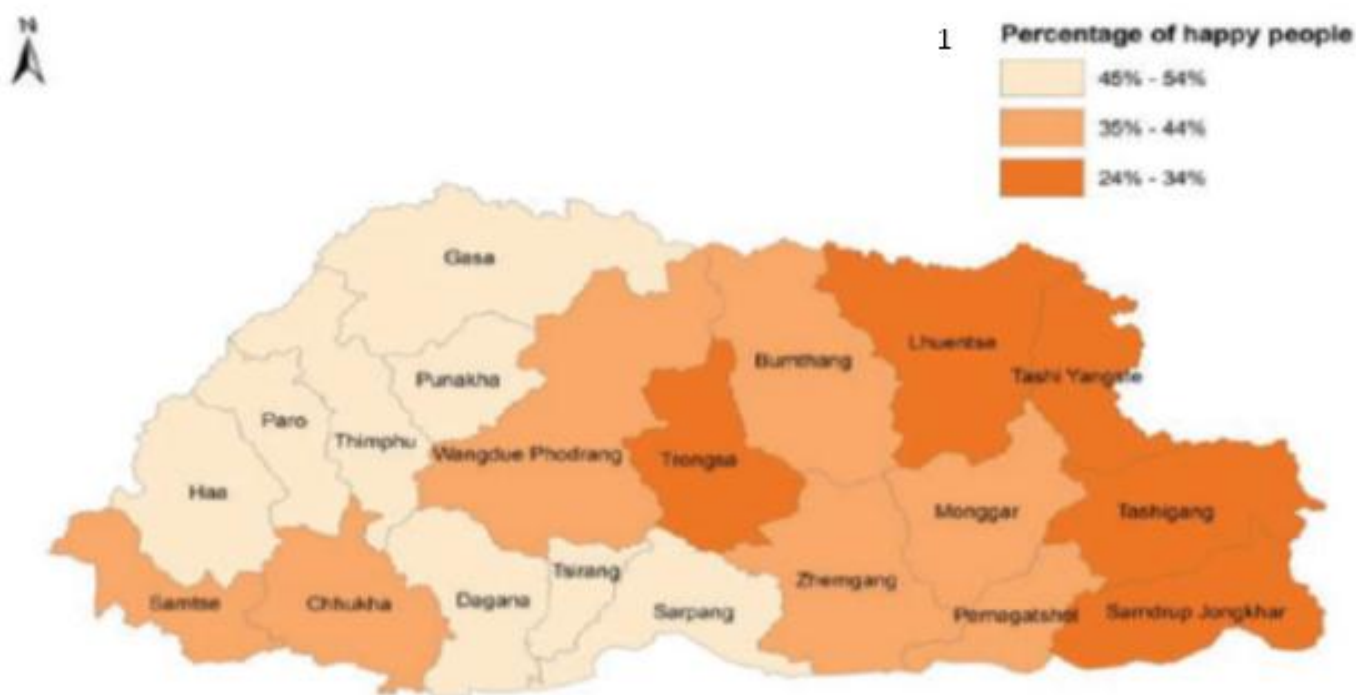
2010 –ųjų m. BNL tyrimo, atliktas Butano karalystėje parodė tokius rezultatus:

## 2.2 lent. BNL tyrimo apibendrinantys rezultatai, 2010 m.

	Kategorijos apibrėžimas ~ Atitikimas:	Populiacijos procentai, kurie yra:	Kiekvieno gyventojų atitikimas ( visose srityse)
<b>Laimingi</b>	<b>66 % - 100 %</b>	<b>40.8 %</b>	<b>72.9 %</b>
Labai laimingi	77 % - 100 %	8.3 %	81. %
Pakankamai laimingi	66 % - 76 %	32.6 %	70.7 %
<b>Dar nelaimingi</b>	<b>0 – 65 %</b>	<b>59.1 %</b>	<b>56.6 %</b>
Ne itin laimingi	50 % - 65 %	48.7 %	59.1 %
Nelaimingi	0-49 %	10.4 %	44.7 %

Šaltinis: Ura K. Et al., 2012, p. 40

Tyrimas atskleidė, kad 40.8 % populiacijos yra laimingi, 59.1 % vis dar nelaimingi.

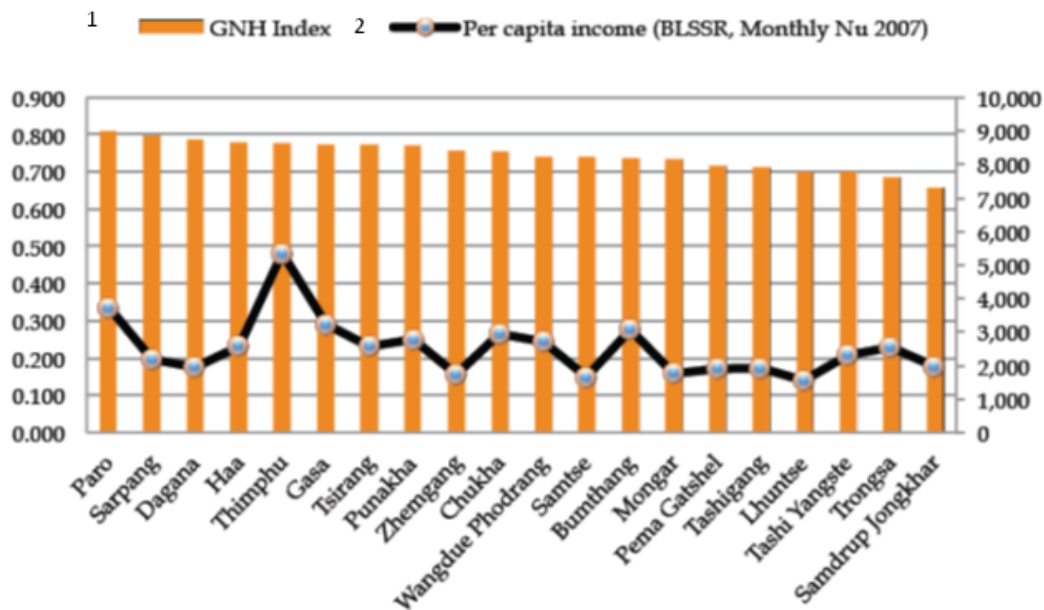


1- laimingų gyventojų procentas

Šaltinis: Ura K. Et al., 2012, p. 45

### 2.8 pav. Laimingų Butano gyventojų pasiskirstymas pagal apskritis

2.8 paveiksle pavaizduotas laimingų Butano gyventojų pasiskirstymas pagal apskritis. Apačioje diagramoje yra pavaizduota laimingų žmonių ir pajamų vienam gyventojui pagal apskritis, ryšys.



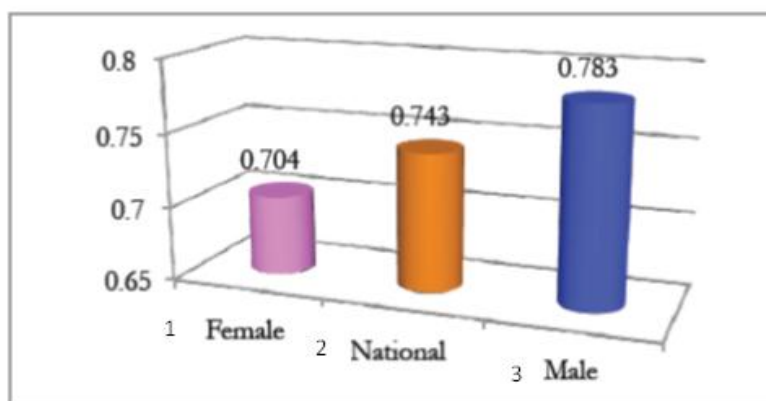
1 – BNL indeksas; 2 – pajamos vienam gyventojui

Šaltinis: Ura K. Et al., 2012, p. 47

### 2.9 pav. Laimingų žmonių ir pajamų vienam gyventojui ryšys pagal apskritis

Lyginant vienam gyventojui tenkančias pajamas ir BNL lygį apskričių rezultatai išsiskiria. Thimphu (kur yra sostinė) tenka daugiausia pajamų vienam gyventojui, tačiau ji neužima pirmosios vietos pagal BNL indeksą. Tuo tarpu Sarpang ir Dagana apskritys, kur pajamos vienam gyventojui yra bene mažiausios užima atitinkamai 2-ą ir 3-ią vietas pagal BNL.

Lyginant kaimo ir miestų vietas, paaiškėjo, kad miesto gyventojai yra šiek tiek laimingesni nei kaimo vietovių gyventojai – 50 % miesto gyventojų yra laimingi pagal BNL indeksą o kaimo gyvenvietėse tik 37 %. Taip pat tyrimo rezultatai parodė, kad vyrai yra laimingesni nei moterys – 49 % įvardino save laimingais, o moterų tik viena trečioji dalis.



1 – moterys; 2 – bendrai; 3 – vyrai

Šaltinis: Ura K. Et al., 2012, p. 49

### 2.10 pav. BNL tyrimo rezultatai pagal lytį 2010 m.

Moterims geriau sekasi gyvenimo standartų ir ekologinėje srityje, o vyrams išsilavinimo ir bendruomenės gyvybingumo. Pagal amžių laimingiausi 22 -29 metų gyventojai, o nelaimingiausi 85 – erių ir daugiau.

Apibendrinant, BNL indekso rodikliai naudojami kaip vertinimo įrankiai, šalies vystymosi pažangai nustatyti laikui bėgant. Bendrai šie rodikliai nurodo bendrą tyrimo tikslą, ateities programų bei politikų kryptis, kurios yra suderinamos su BNL vertybėmis. Butano studijų centras naudoja papildomas priemones, siekiant sužinoti ir užtikrinti tinkamą judėjimą teisinga kryptimi. Iš esmės šio indekso naudojimas, kaip įrankio šalies laimės lygiui nustatyti yra paprastas. Pagrindinis šio įrankio tikslas – sistemingai vertinti kiekvienos politikos ir projekto priemonių poveikį BNL, tokiu būdu išrenkant tik BNL stiprinančias politikas bei projektus naudojimui.<sup>80</sup>

### **Laimingos planetos indeksas (LPI)**

Laimingos planetos indeksas (LPI) apima žmonių gerovę ir poveikį aplinkai. Šis indeksas buvo įvestas „The New Economics foudation (NEF) organizacijos 2006 m. Šis indeksas sukurtas kaip priešprieša tokiems seniai žinomiems indeksams kaip bendrojo vidaus produkto (BVP) ir žmonių socialinės raidos (ŽSR), kurie, pasak NEF specialistų nėra viską apimantys ir tinkami laimei pasiekti. BVP rodiklis yra netinkamas, kadangi pagrindinis žmogaus tikslas yra ne būti turtingu, o būti sveiku ir laimingu. Didinant ŽSR yra per daug eikvojamos planetos atsargos.

LPI apima tris atskirus rodiklius: ekologinio pėdsako, pasitenkinimo gyvenimu ir gyvenimo trukmės. NEF specialistai teigia, kad LPI indeksas matuoja viską kas yra svarbu. Jis įvertina tai ką valstybės daro tinkamai, kad jų piliečiai būtų laimingi, o taip pat užtikrina kad kitos tautos galėtų sekti jų pavyzdžiu. LPI yra apskaičiuojamas paprasta formule:

$$1 \text{ Happy Planet Index} = \frac{2 \text{ Experienced well-being} \times 3 \text{ Life expectancy}}{4 \text{ Ecological Footprint}}$$

1 – laimingos planetos indeksas; 2 – pasitenkinimas gyvenimu; 3 – gyvenimo trukmė; 4 – ekologinis pėdsakas

Šaltinis: NEF, 2012, p. 3

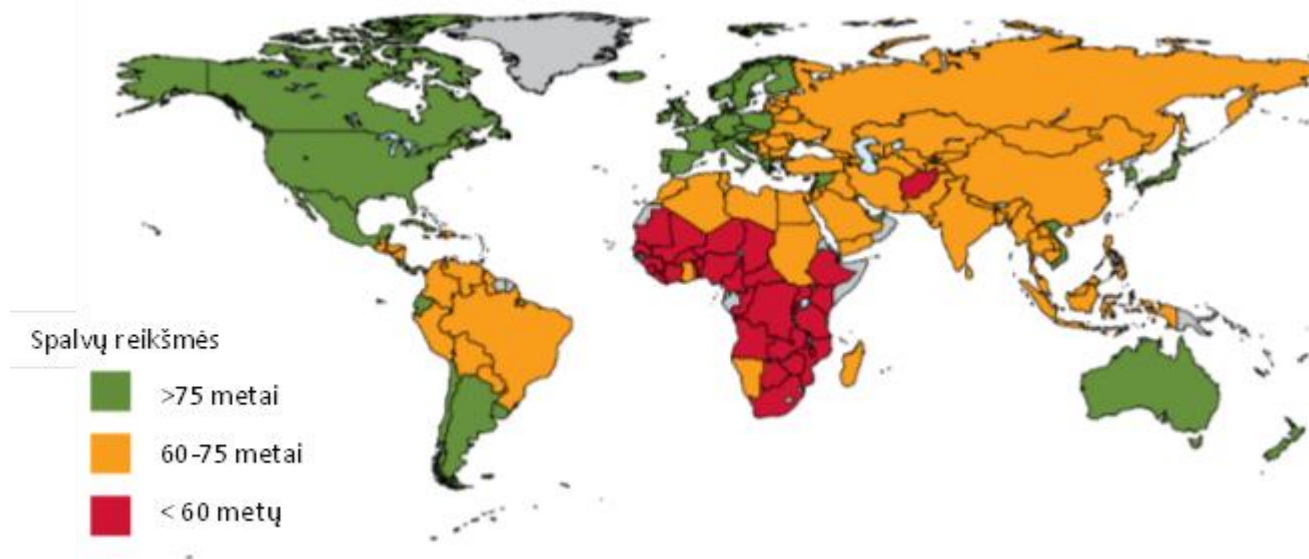
### **2.11 pav. LPI apskaičiavimo formulė**

<sup>80</sup> **The Centre for Bhutan Studies.** <http://www.grossnationalhappiness.com/gnh-policy-and-project-screening-tools/> [žiūrėta 2013 02 19]

Šis paprastas, indeksas suteikia aiškų atsakymą ar visuomenė eina teisinga kryptimi. Šis indeksas yra labai svarbi priemonė, siekiant užtikrinti šalies esminius sprendimus. LPI yra efektyvus įrankis, apskaičiuojantis išteklių panaudojimo ir laimingo gyvenimo metų santykį.<sup>81</sup>

Pagal naujausius 2012 m. tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad:

- Mes vis dar gyvename nelaimingoje planetoje. Nei viena šalis, iš 151, neatitiko LPI idealaus modelio visiškai, ir tik 9 šalys yra arti tikslo.
- Paminėtina, kad 8 iš minėtų 9 šalių yra Lotynų Amerikos ir Karibų jūros regione.
- Aukščiausia vieta iš Vakarų Europos regiono atiteko Norvegijai (29 vieta)
- Lietuva tėra 120-oje vietoje (Estija – 117; Latvija – 118)
- Taip pat įrodė, kad stipriai išsivysčiusios šalys žymiai krenta į laimingų šalių sąrašo apačią dėl paliekamo ekologinio pėdsako (pvz. JAV – 105-a vieta)



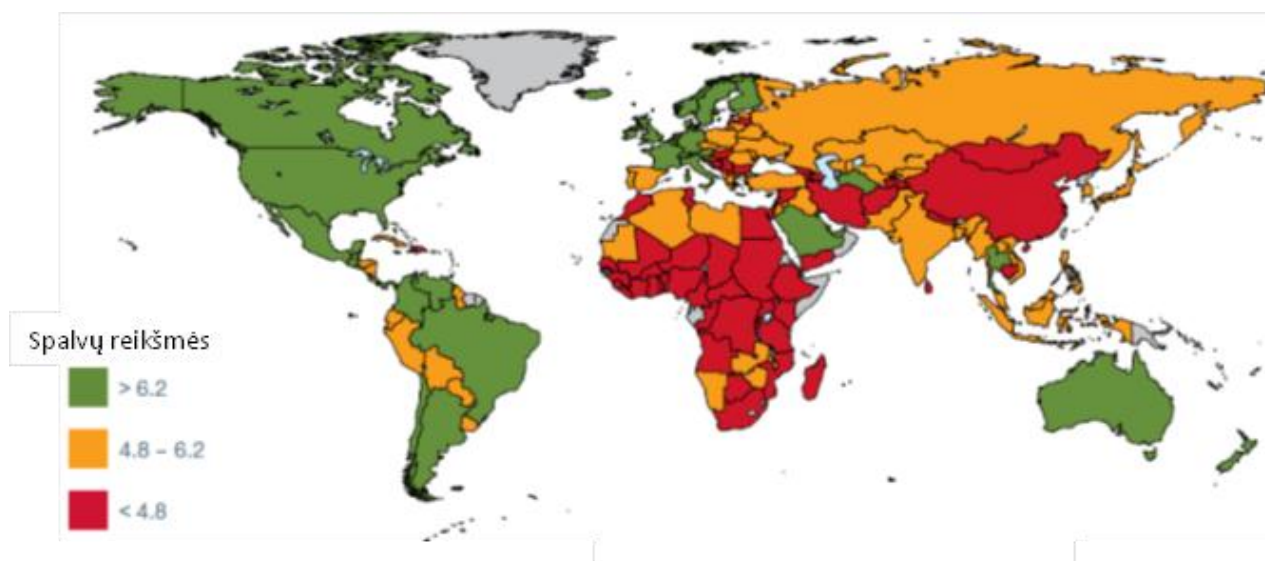
Šaltinis: NEF, 2012, p. 11

2.12 pav. LPI tyrimo rezultatai - pasaulio šalių pasiskirstymas pagal gyvenimo trukmę (2012 m.)

Šalys pirmaujančios pagal šį kriterijų : Japonija, Hong Kongas, Šveicarija, Australija, Italija, Islandija ir Izraelis. Šalys, kuriose gyvenimo trukmė yra trumpiausia yra Kongo Demokratinė Respublika, Centrinė Afrikos Respublika ir Siera Leonė. Vidutinė žmonių gyvenimo trukmė visose pasaulio šalyse yra 69,9 m. Lietuva pagal gyvenimo trukmės kriterijų papuola į oranžine spalva pažymėtą zoną, vidutinė žmonių gyvenimo trukmė yra 72,2 m. ir ji užima 85-ą vietą iš 151-os. Šiam tyrimui NEF specialistai duomenis panaudojo iš jungtinės tautų vystymo programos 2011 m. Žmogaus socialinės raidos tyrimo pranešimo.

<sup>81</sup> **The New economics foundation.** The Happy planet index: 2012 report. A Global Index of sustainable well-being. – London: the new economics foundation, 2012. – 27 p. – ISBN 978 908506 17 7

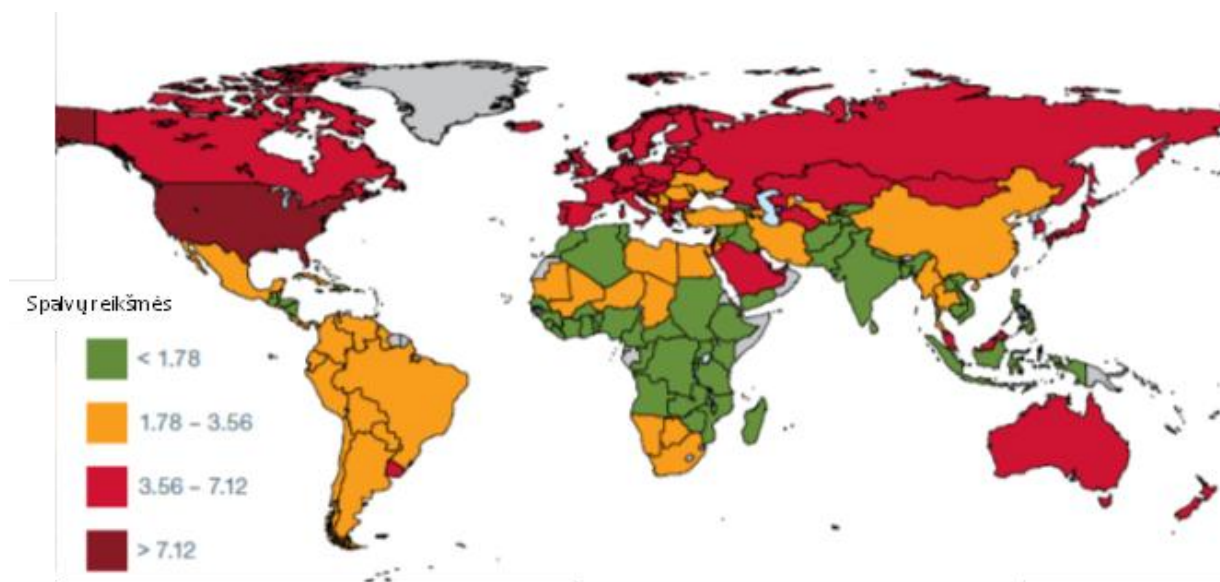




Šaltinis: NEF, 2012, p. 11

2.13 pav. LPI tyrimo rezultatai - pasaulio šalių pasiskirstymas pagal pasitenkinimą gyvenimu ( 2012 m.)

Didžiausią pasitenkinimą gyvenimu šalys jaučia – Danijoje, Kanadoje, Norvegijoje, Šveicarijoje, Olandijoje, Švedijoje ir Venesueloje. Mažiausiai patenkinti gyvenimu Botsvanos, Tanzanijos ir Tongo šalių gyventojai. Vidutinis pasaulio vidurkis yra 5,2 (iš 10 balų). Lietuva vėlgi yra per vidurį, ji užima 81 –ą vietą iš 151-os, čia pasitenkinimas gyvenimu siekia 5,1 balo. Šalių pasitenkinimo gyvenimo rodiklis paimtas iš „Gallup World Poll“ duomenų bazės.

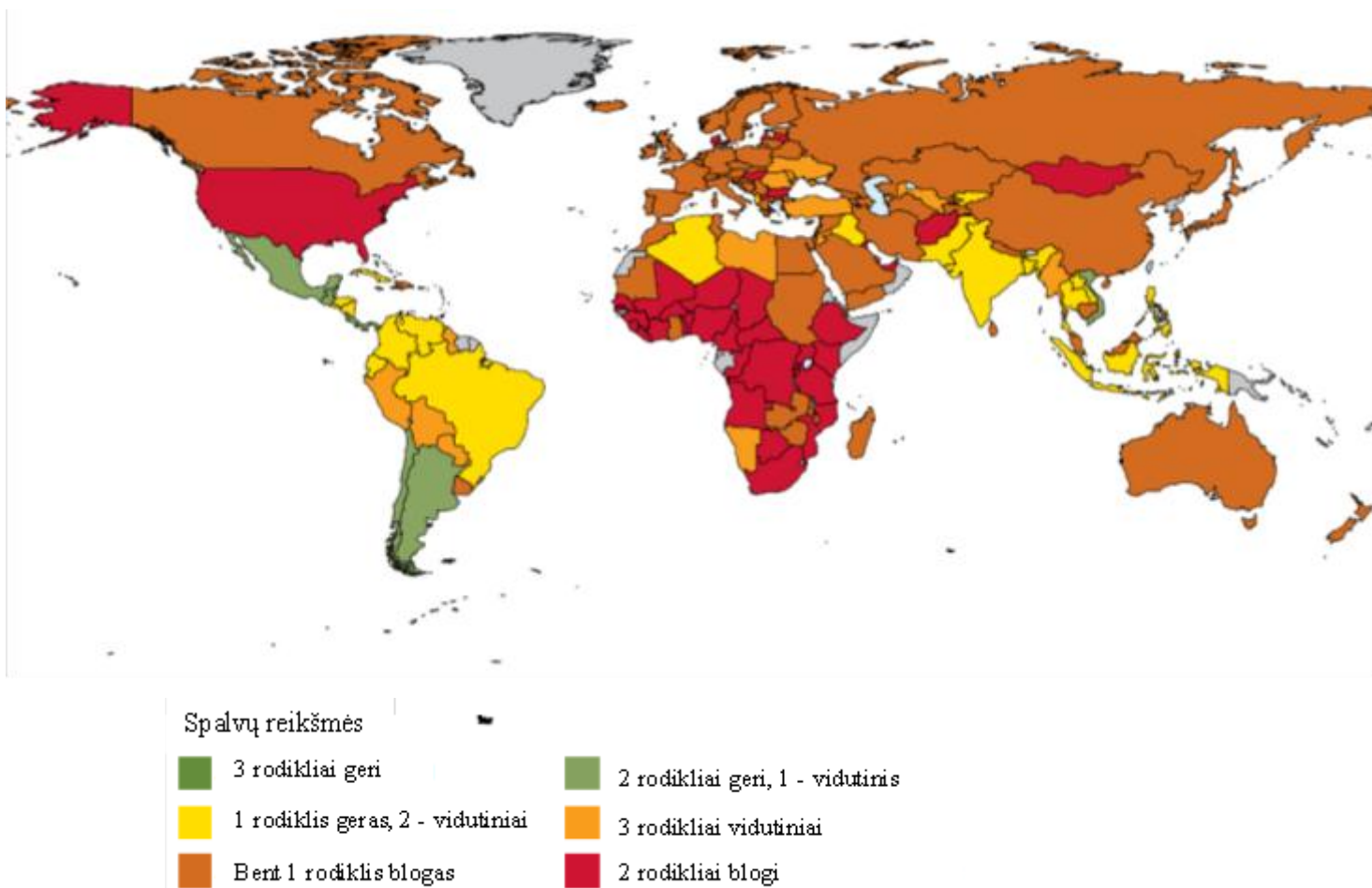


Šaltinis: NEF, 2012, p. 11

2.14 pav. LPI tyrimo rezultatai - pasaulio šalių pasiskirstymas pagal ekologinį pėdsaką ( 2012 m.)

Didžiausią ekologinį pėdsaką palieka Kataras, Liuksemburgas, Kuveitas, Jungtiniai Arabų Emyratai, Danija, Trinidadas ir Tobagas ir Jungtinės Amerikos valstijos. Tuo tarpu mažiausiai žalos gamtai daro Afganistanas, Haitis ir Bangladešas. Vidutinis viso pasaulio pėdsako vidurkis – 2,7, o vidutinis atsinaujimas – 1,78. Ekologinis pėdsakas skaičiuojamas vienam žmogui. Lietuvos balas yra 4,4 ir ji užima 113-ą vietą iš 151-os. Šiam rodikliui nustatyti duomenys buvo imti iš 2011 m. pasaulinio ekologinio pėdsako duomenų bazės.

Atsižvelgus į visus tris rodiklius buvo apskaičiuotas bendras visų šalių LPI.



Šaltinis: NEF, 2012, p. 11

#### 2.15 pav. Bendro LPI viso pasaulio šalių tyrimo rezultatai ( 2012 m.)

Pačios „laimingiausios“ šalys pagal 2012 m. LPI tyrimo rezultatus yra – Kosta Rika ( balas – 64), Vietnamas (balas – 60,4), Kolumbija (balas -59,8), Belizė (balas – 59,3), El Salvadoras ( balas – 58,9), Jamaika (balas – 58,5) ir Panama (balas – 57,8) . Pačios „nelaimingiausios“ – Botsvana (balas – 22,6), Čadas (balas – 24,7) ir Kataras (balas – 25,2). Lietuva, kaip ir buvo minėta užima tik 120-ąją vietą iš 151. Lietuvos LPI yra 34,6, o pasaulio LPI vidurkis 42,5.

Pasak NEF specialistų, LPI yra geras rodiklis, kuris parodo bendrą vaizdą, tačiau šalyse gali būti kitokių problemų. Daug šalių užimančių aukštą vietą pagal LPI susiduria su problemomis dėl žmogaus



teisių pažeidimų. Galima būtų tikėtis, kad tose šalyse tai atsispindėtų pasitenkinimo gyvenimu rodiklyje, tačiau LPI negali tiesiogiai to išmatuoti, o taip pat, tikėtina, kad tokių žmonių yra mažuma ir tai žymiai neatspindi visos šalies mastu. Taip pat, LPI nematuoja ekosistemų, susijusių su dirvožemio erozija ir mišikų iškirtimu, padarytos žalos.

Siekiant gyventi „laimingoje planetoje“, NEF specialistai siūlo šalims savo viduje taikyti tam tikras priemones:

1. Matuoti vieno žmogaus daromą poveikį aplinkai;
2. Matuoti klestinčių gyventojų procentą;
3. Matuoti ekonominės veiklos rezultatus;
4. Matuoti vieno žmogaus gerovės ir daromo poveikio aplinkai santykį.

NEF organizacija tiki, kad valstybės turėtų kreipti didelę įtaką į žiniasklaidos priemones, kurių pagalba piliečiams galima įdiegti „laimingos planetos“ koncepciją.

Apibendrinant antrą skyrių svarbu pabrėžti, kad žmonija vis labiau pradeda kreipti dėmesį ne į BVP skatinimą, bet į žmonių gerovės didinimą. BVP rodiklis neapima daugelio svarbių gyvenimo sričių, o šiuo metu pasaulis jau turėtų atkreipti dėmesį ir į nuolat senkančius ribotus planetos išteklius. Jau egzistuoja laimės ekonomikos kryptys, kurias tam tikros šalys, pvz. Butano karalystė, Didžioji Britanija, siekia įgyvendinti. G. Navaitis, siūlo Lietuvai taip pat neatsilikti nuo kitų šalių ir pakreipti politiką nuo materialinės gerovės link piliečių gerovės kūrimo.

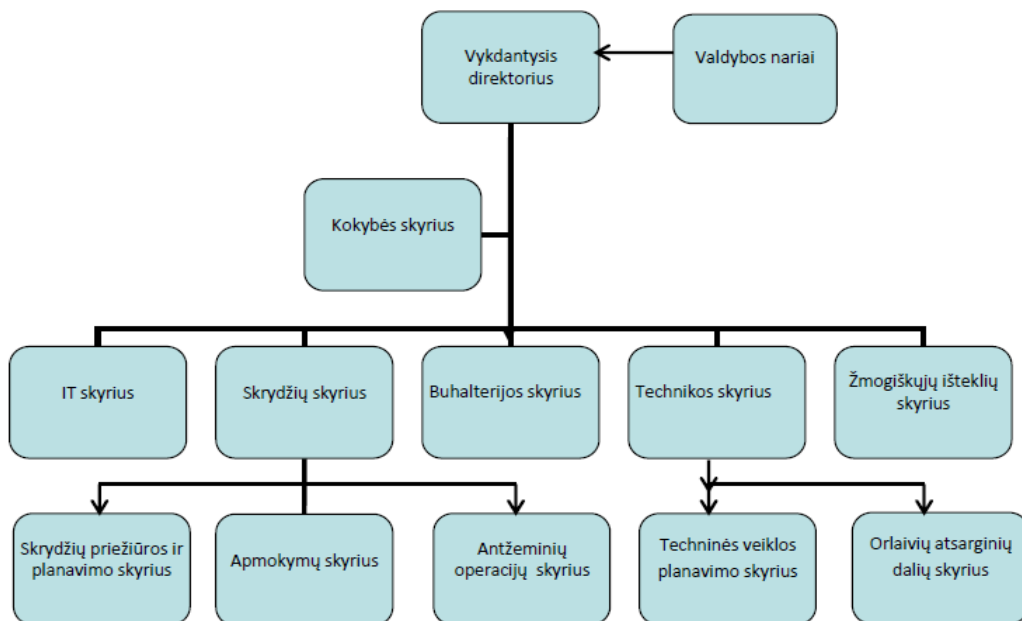
### 3. LAIMĖS VEIKSNIAI ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME UAB „AVION EXPRESS“

#### 3.1. UAB „Avion Express“

Avion Express veiklą pradėjo 2005 metais, pavadinimu „Nordic solutions“. Įmonės pagrindinė veikla buvo užsakomieji reisai ir įgulos nuoma orlaiviais „SAAB 340“. Įmonė išaugo į 4-ių „SAAB 340“ orlaivių nuomos aviakompaniją. Pagrindinės maršrutų kryptys buvo Šiaurės Europoje. 2008 m. įmonė buvo pervadinta į savo dabartinį pavadinimą „Avion Express“.

2010 m. įmonę įsigijo Prancūzijos investicinė bendrovė „Eyjafjoll SAS“, kuri buvo įkurta įmonės „Avion Capital Partners“ iš Šveicarijos. 2011m. buvo įsigytas pirmasis keleivinis orlaivis „Airbus 320“. Orlaivio pagrindinė bazė buvo Milano Malpensos oro uostas, iš kur jis vykdė reisu vasaros sezonui. Šiuo metu aviakompanija savo lėktuvų parke turi 5-is „Airbus 320“ orlaivius ir vieną – „Airbus 319“. Orlaivių nuomos aviakompanija šiuo metu vykdo reisu Vidurio Amerikos regione, Kanadoje ir Europoje.

Įmonė yra valdoma vykdančiojo direktoriaus, kuris yra pavaldus valdybai. Įmonę sudaro 3 pagrindiniai skyriai :administracija, skrydžių, ir technikos. Savo ruožtu skrydžių skyrius turi sau pavaldžių padalinių: antžeminių operacijų, apmokymų, skrydžių priežiūros ir įgulų planavimo skyrius. Technikos skyriui yra pavaldūs – techninės veiklos planavimo ir orlaivių atsarginių dalių skyriai. Į administracijos skyrių įeina : vadovybė, buhalterija, kokybės, žmogiškųjų išteklių ir IT skyriai. Įmonėje šiuo metu dirba 34 darbuotojai. Įmonės struktūra pavaizduota 3.1 paveiksle.



3.1 pav. Įmonės „Avion Express“ struktūra

### 3.2. Tyrimo metodika

Tiriamąjį darbą paremtais laimės sąvokos, laimės teorijų ir veiksnių teoriniais aspektais. Siekiant išsiaiškinti laimės veiksnius UAB „Avion Express“, yra atliekamas tyrimas, kurio metu siekiama iširti, kokie veiksniai labiausiai įtakoja laimės padidėjimą arba sumažėjimą darbe. Kadangi tiriama yra konkreči įmonė būtina atlikti ekspertų ir visų įmonės darbuotojų anketinę apklausą.

**Tyrimo problema:** Kokie laimės veiksniai skatina ir kokie mažina UAB „Avion Express“ darbuotojų laimę?

**Tyrimo objektas:** UAB „Avion Express“ darbuotojai ir juos įtakojoantys laimės veiksniai.

**Tyrimo tikslas:** Iširti UAB „Avion Express“ laimės veiksnius ir galimybes..

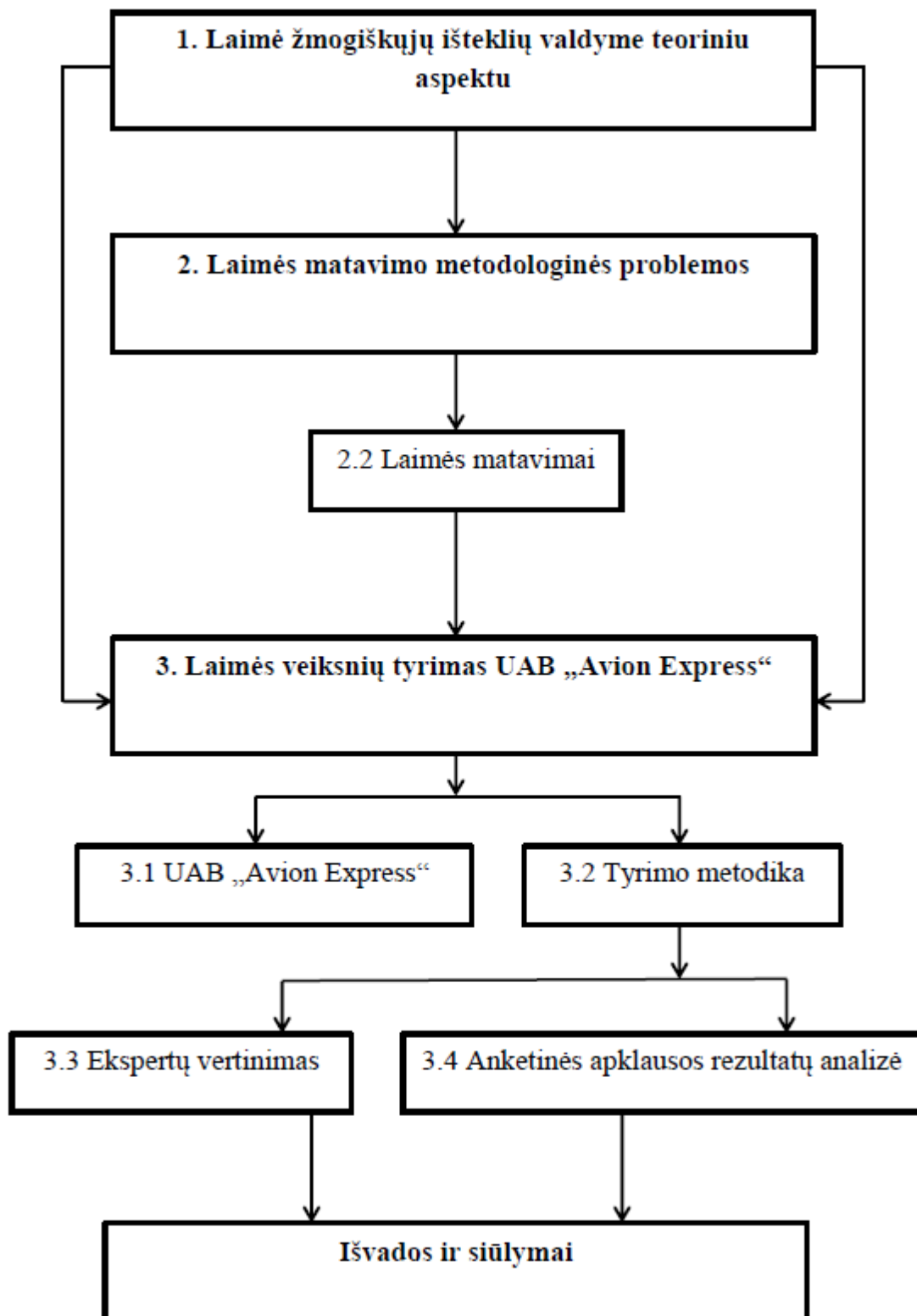
**Tyrimo etapai:**

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Statistinių duomenų analizė.
3. Remiantis teorine medžiaga parengiami klausimai ekspertams.
4. Atliekami ekspertiniai vertinimai.
5. Remiantis teorine medžiaga bei ekspertų atsakymais parengiami klausimai darbuotojų anketinei apklausai.
6. Duomenų suvedimas ir susistemimas.
7. Duomenų apibendrinimas.

**Tyrimo metodai:**

Darbe naudojami ekspertinių vertinimų ir anketinės apklausos metodai.

Tyrimo schema pavaizduota 3.2 paveiksle.



3.2 pav. Tyrimo schema

**Ekspertų apklausa.** Tiriomojo darbo pradžioje buvo atrinkti ekspertai, padėsiantys įvertinti laimės veiksmus organizacijoje. Iš anksto pagal teorinę medžiagą buvo suformuluoti visiems vienodi 8

klausimai. Anketa buvo išsiųsta elektroniniu paštu, dėl to šis apklausos metodas neturi interviu metodo bruožų. Vienuolika ekspertų buvo kruopščiai atrinkti, pagal savo kvalifikaciją ir užimamą poziciją įmonėje. Tai yra skyrių vadovai, savo srities specialistai, turintys tiesioginių pavaldinių. ( 3.1 lentelė)

**3.1 lent. Ekspertų atrankos kriterijai**

Nr.	Ekspertai	Išsilavinimas	Darbinė patirtis	Užimama pozicija UAB „Avion Express“	Kontaktai
E1	Gardar Forberg	Verslo vadybos magistras	17 metų darbo patirties aviacijoje.	Valdybos narys UAB „Avion Express“.	info@flyavex.com
E2	Aleksei Lupitski	Verslo vadybos magistras	14 metų darbinės patirties aviacijoje.	Vykdytysis direktorius	info@flyavex.com
E3	Gediminas Smilgevičius	Transporto inžinerijos bakalauras ( papildomai įgyta komercinio piloto licencija)	17 metų darbinės patirties aviacijoje	Skrydžių ir mokymų vadovas	gsmilgevicus@flyavex.com
E4	Mindaugas Šapola	Inžinerijos bakalaras	15 m. darbinės patirties aviacijoje	Technikos skyriaus vadovas	maintenance@flyavex.com
E5	Wijaya Hendavitharana	Oreivystės magistras	25 m. darbinės patirties aviacijoje	Inžinerijos ir darbų planavimo vadovas	vhendavitarana@flyavex.com
E6	Saulius Ramonas	Verslo vadybos bakalauras	13 m. darbinės patirties aviacijoje	Antžemino aptarnavimo vadovas	sramonas@flyavex.com
E7	Marius Brazys	Transporto inžinerijos magistras	Nuo 2007 m. dirbo įvairiose lietuvis bei užsienio aviakompanijose.	Orlaivių palydovų (-ių) vadovas	mbrazys@flyavex.com
E8	Tomas Zdanavičius	Aviacinės mechanikos bakalauras	9 m. darbinės patirties aviacijoje	Atsarginių dalių planavimo vadovas	tzdanavicius@flyavex.com
E9	Romas Žakys	Avionikos magistras	16 m. darbinės patirties aviacijoje.	Kokybės vadovas	quality@flyavex.com
E10	Vaidotas Brantas	Buhalterijos magistras	14 metų darbinės patirties buhalterijoje, iš jų 7 metus aviakompanijose.	Vyr.Buhalteris	accounting@flyavex.com
E11	Ekspertas nesutiko leisti skelbti vardą ir pavardę	Verslo vadybos bakalauras	8 m. darbinės patirties turizmo sektoriuje	Personalo vadovė	cv@flyavex.com

**Anketinė apklausa.** Pagal ekspertų pateiktą nuomonę ir mokslinę literatūrą buvo parengti klausimai visiems darbuotojams, siekiant nustatyti laimę skatinančius ir mažinančius veiksnius UAB „Avion

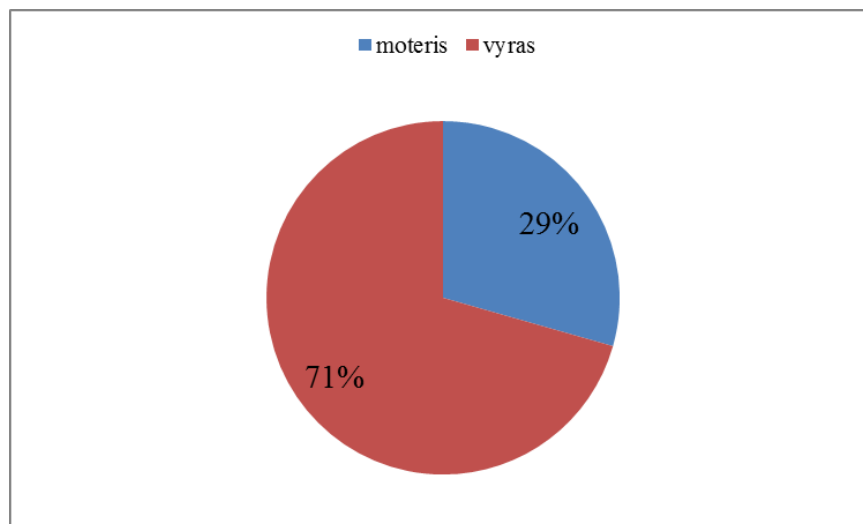
Express“. Šiuo kiekybiniu metodu, surinktus duomenis galima išmatuoti ir išreikšti skaičiais. Vėliau duomenys buvo apdoroti Microsoft Excel programa.

Anketos buvo išdalintos darbuotojams ir vėliau surinktos. Anketa buvo sudaryta iš 4-ių dalių. Pirmojoje dalyje užduodami demografiniai klausimai: lytis, amžius, šeimyninė padėtis, išsilavinimas, grynosios pajamos per mėnesį, ir skyrius, kuriame darbuotojas dirba (administracijos, skrydžių arba technikos). Antroje „A“ dalyje, buvo pateikti 6 teiginiai ir prie kiekvieno iš jų pateikiami trys atsakymų variantai, iš kurių darbuotojas turėjo išsirinkti vieną labiausiai jam tinkantį. Šioje dalyje buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojo tipą (orientuotas į darbą, orientuotas į karjerą, orientuotas į pašaukimą). Ši dalis buvo parengta pagal A. Wrzesniewski metodiką. (Diener E., Diener R. B., 2008). Gavus atsakymus, jie buvo apdoroti ir pagal, tai kurių atsakymų buvo daugiausia, darbuotojui buvo priskirtas atitinkamas tipas.

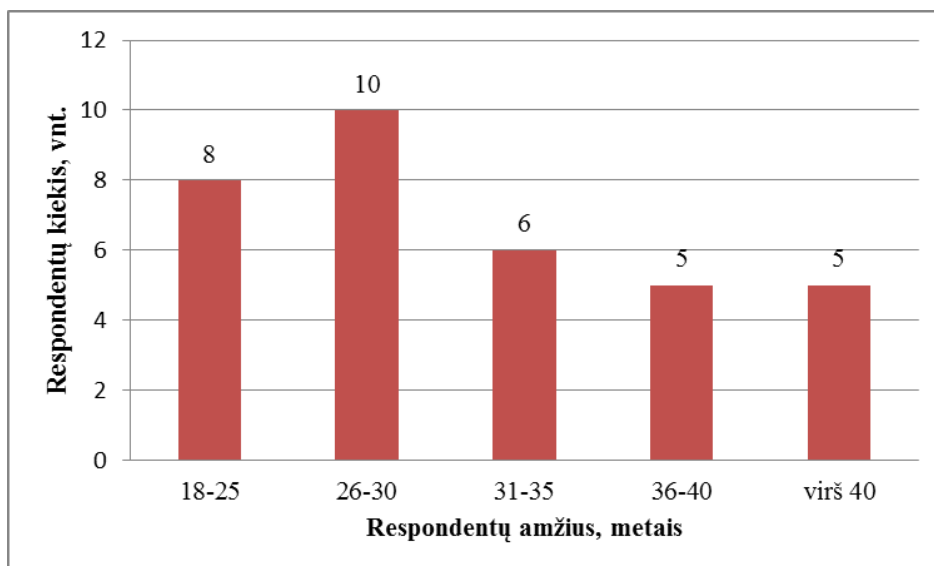
Trečioje „B“ dalyje buvo siekiama nustatyti bendrą respondento laimę gyvenime. Jam buvo pateikti 5 teiginiai ir skalė, kurioje respondentas turėjo įvertinti kiek jis sutinka su juo. Pagal bendrą atsakymų sumą buvo išsiaiškinta kiek respondentas yra patenkintas gyvenimu. Galimi rezultatai – „labai patenkintas“, „patenkintas“, „neutralus“, „nepatenkintas“ ir „labai nepatenkintas“. Ši dalis buvo parengta pagal E. Diener'io metodiką. (Diener E., Diener R. B., 2008).

Paskutiniojoje „C“ dalyje buvo pateikti 7 uždari klausimai. Jie buvo identiški kaip ir ekspertams, tik nebuvo užduotas paskutinis klausimas. Prie trečio ir penkto klausimų buvo pateikti atsakymų variantai paimti iš teorinės medžiagos ir ekspertų atsakymų. Vėliau visi šie duomenys buvo apdoroti.

Viso tyrime dalyvavo 34 t.y. visi įmonės darbuotojai. Iš jų 10 moterų ir 24 vyrai.

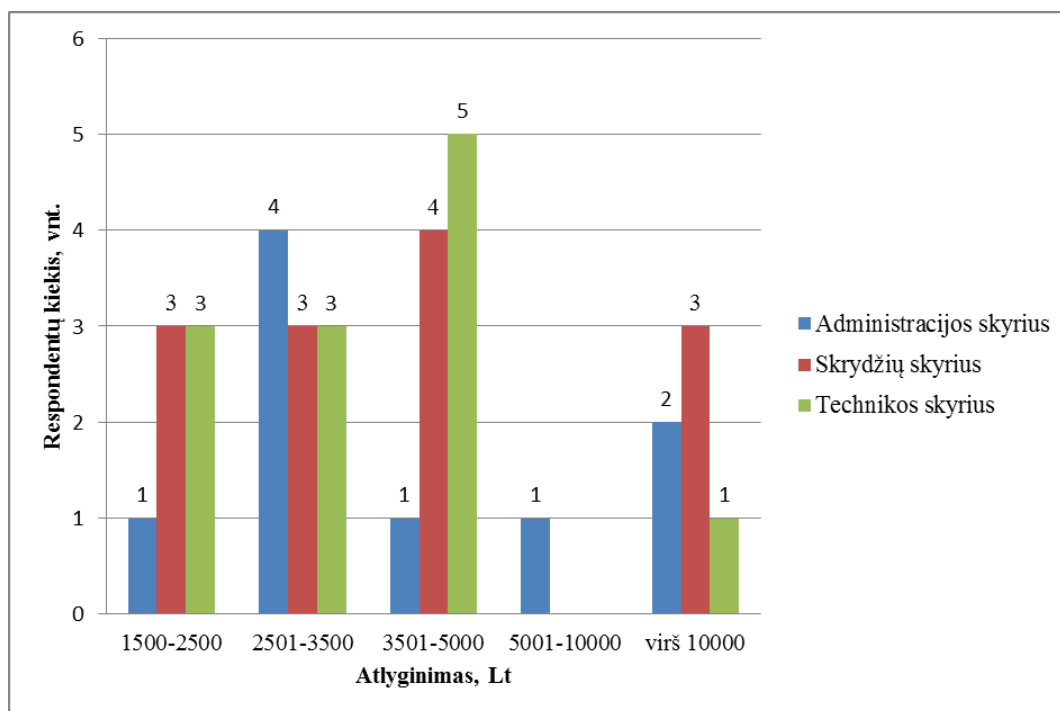


3.3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.



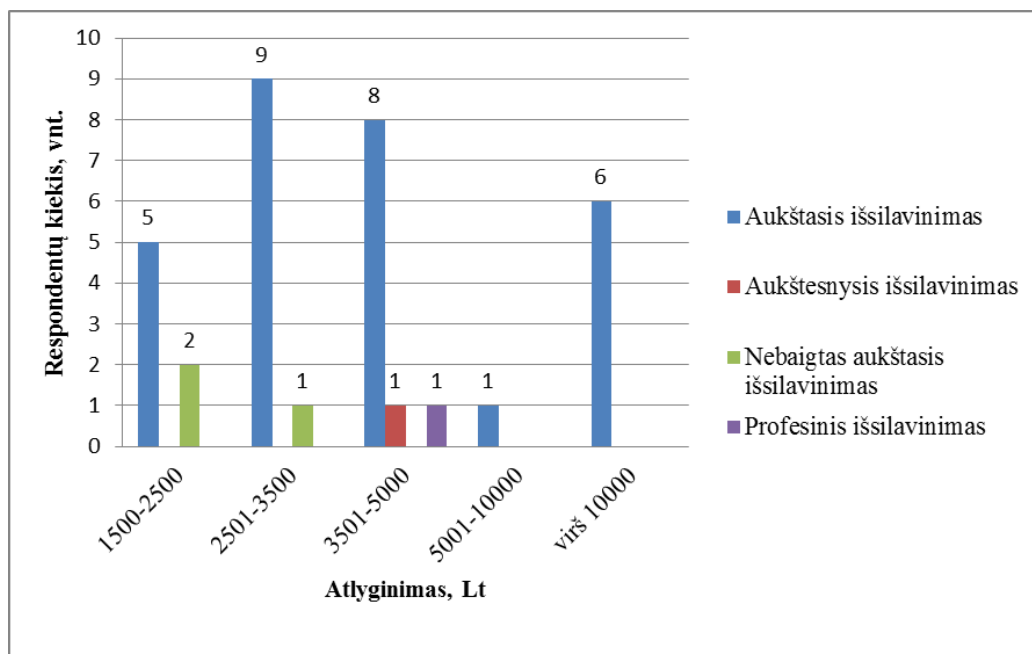
3.4. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, vnt.

Įmonėje dirba pakankamai jaunas kolektyvas, 29 darbuotojai iš 34-ių yra iki 40 metų, ir tik 5 darbuotojai peržengia 40 metų ribą. Iš visų darbuotojų 16 yra vedusių arba ištekėjusių ir lygiai tiek pat nevedusių arba netekėjusių, ir tik 2 yra išsiskyre. Respondentų pasiskirstymas pagal skyrius: administracijos darbuotojai - 9, skrydžių skyrius – 13, o technikos skyrius – 12.



3.5. pav. Respondentų atlyginimų pasiskirstymas pagal skyrius

Iš 3.5 paveikslo matosi, kad didžiausius atlyginimus (virš 10000 Lt) gauna skrydžių skyriuje dirbantys darbuotojai, daugiausia vidutinį, šioje įmonėje, atlyginimą nuo 3501 iki 5000 Lt, gauna technikos skyriaus darbuotojai.



3.6 pav. Respondentų atlyginimų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Taip pat geriausius atlyginimus gauna aukštąjį išsilavinimą turintys asmenys, tačiau yra keli asmenys turintys aukštesnįjį arba profesinį išsilavinimą, kurie gauna vidutinį atlyginimą. Turint omenyje įmonės profilį galima spėti, kad tai yra techninio skyriaus darbuotojai, dirbantys techninį darbą.

### 3.3. Ekspertiniai vertinimai

Šiuo ekspertinių vertinimų metodu siekiama išsiaiškinti svarbiausius skatinančius arba mažinančius laimę veiksnius, taip pat ekspertų nuomonę apie įmonės darbuotojų laimingumą, laimės įtaką įmonei bei išgirsti jų siūlymus, norint padidinti darbuotojų laimę.

Visi ekspertai turėjo atsakyti į 8 vienodus klausimus parengtus pagal teorinės dalies medžiagą:

*1. Kokia įtaką darbuotojo laimė įmonėje turi organizacijos produktyvumui ir funkcionavimui?*

Kartu su šiuo klausimu buvo pateikta skalė, kurioje ekspertai turėjo pažymėti laimės organizacijoje svarbą nuo 1 iki 5 (1 reiškia mažiausia įtaka, o 5 didžiausia, 3 – vidutinė). Bendras ekspertų vertinimo vidurkis yra 4,6. Tai yra labai aukštas įvertinimas ir reiškia, kad ekspertai mano, kad darbuotojų laimė, turi labai didelį poveikį įmonės produktyvumui bei funkcionavimui.

*2. Įvertinkite, savo pavaldinių laimę darbe.*

Šiam klausimui atsakyti buvo taip pat pateikta skalė nuo 1 iki 5, siekiant įvertinti darbuotojų laimę darbe ekspertų nuomone (1 - labai nelaimingi, 3 - vidutiniškai laimingi, o 5 - labai laimingi). Bendras ekspertų vertinimų vidurkis yra 3,5. Tai yra šiek tiek daugiau nei vidutinis įvertinimas. Turint omeny, kad ekspertai mano, kad laimingų darbuotojų įtaka įmonės funkcionavimui yra didelė, o patys savo



darbuotojus įvertina tik šiek daugiau nei vidutiniškai laimingais, reiškia, kad įmonė turi imtis papildomų priemonių, siekiant paskatinti bendrą darbuotojų laimingumą.

*3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai, daro Jūsų darbuotojus laimingais?*

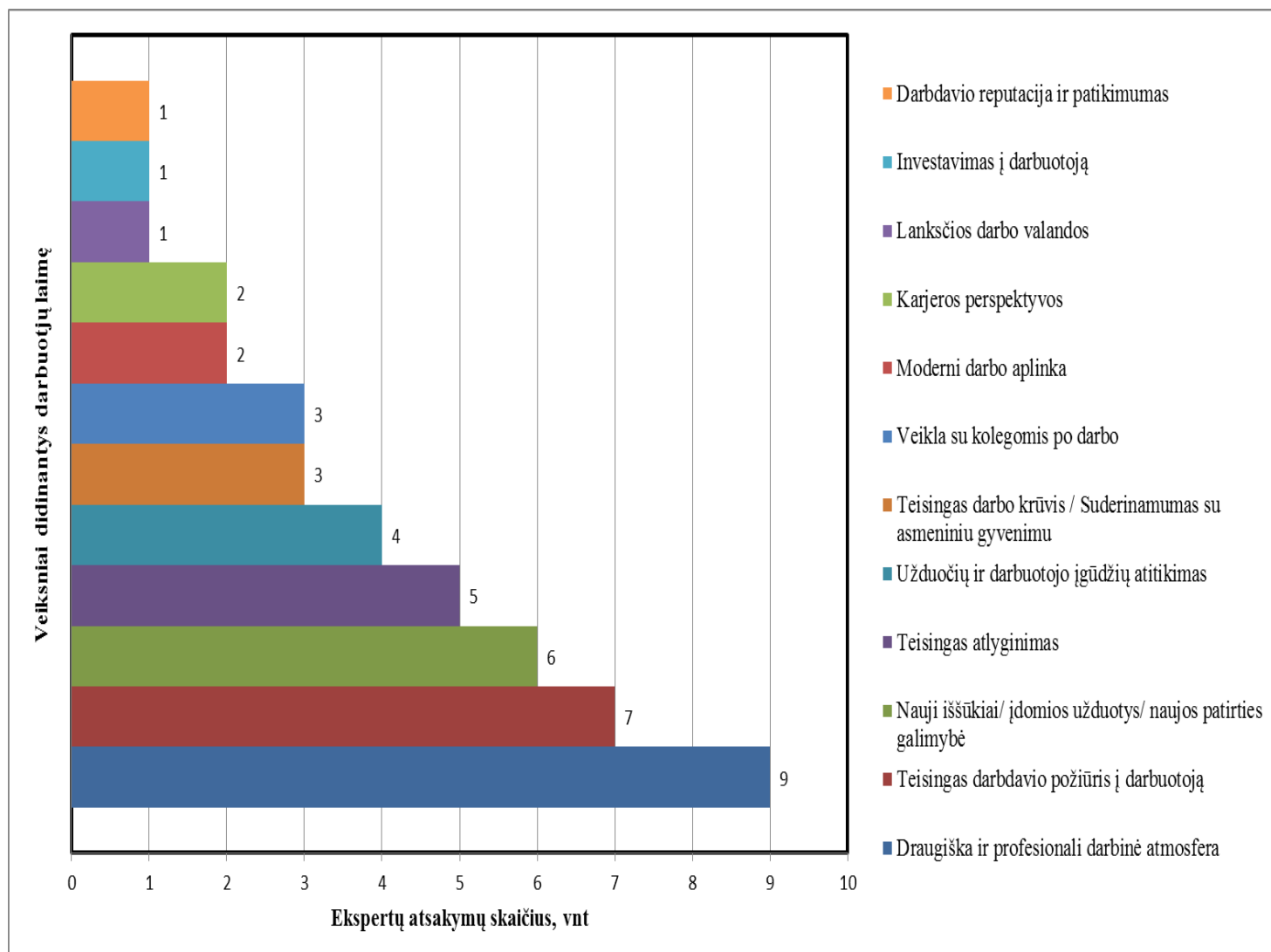
Tai buvo atviras klausimas, į kurį ekspertai turėjo pateikti savo atsakymus. Apklausus visus ekspertus išryškėjo šie rezultatai:

**3.2 lent. Veiksniai didinantys darbuotojų laimę pagal ekspertų nuomonę**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	VISO	VIETA
<b>Draugiška ir profesionali darbinė atmosfera</b>	+	+	+		+		+	+	+	+	+	<b>9</b>	<b>1</b>
<b>Nauji iššūkiai/ įdomios užduotys/ naujos patirties galimybė</b>		+			+	+	+			+	+	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>Teisingas atlyginimas</b>	+	+						+	+	+		<b>5</b>	<b>4</b>
<b>Teisingas darbdavio požiūris į darbuotoją</b>	+	+	+					+	+	+	+	<b>7</b>	<b>2</b>
<b>Lanksčios darbo valandos</b>											+	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Teisingas darbo krūvis / Suderinamumas su asmeniniu gyvenimu</b>								+	+		+	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Moderni darbo aplinka</b>						+					+	<b>2</b>	<b>7</b>
<b>Investavimas į darbuotoją</b>											+	<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Užduočių ir darbuotojo įgūdžių atitikimas</b>	+		+			+			+			<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Darbdavio reputacija ir patikimumas</b>			+									<b>1</b>	<b>8</b>
<b>Veikla su kolegomis po darbo</b>	+							+			+	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Karjeros perspektyvos</b>	+								+			<b>2</b>	<b>7</b>

Taigi, pirmąją vietą pagal ekspertų atsakymus užėmė draugiška ir profesionali darbinė atmosfera. Į tai įeina draugiški kolegos, pozityvus įmonės mikroklimatas. Teisingas darbdavio požiūris į

darbuotoją atsidūrė antroje vietoje, trečioje vietoje – įdomios užduotys, nauji iššūkiai bei naujos patirties galimybė. Tik po vieną respondentą, kaip laimę skatinantį veiksnį, paminėjo lanksčias darbo valandas, investavimą į darbuotoją ir darbdavio reputaciją bei patikimumą. Laimę skatinančių veiksnių pasiskirstymas, pagal ekspertų nuomonę pateikiamas 3.7 paveiksle diagramoje.



3.7 pav. Veiksniai didinantys darbuotojų laimę pagal ekspertų nuomonę

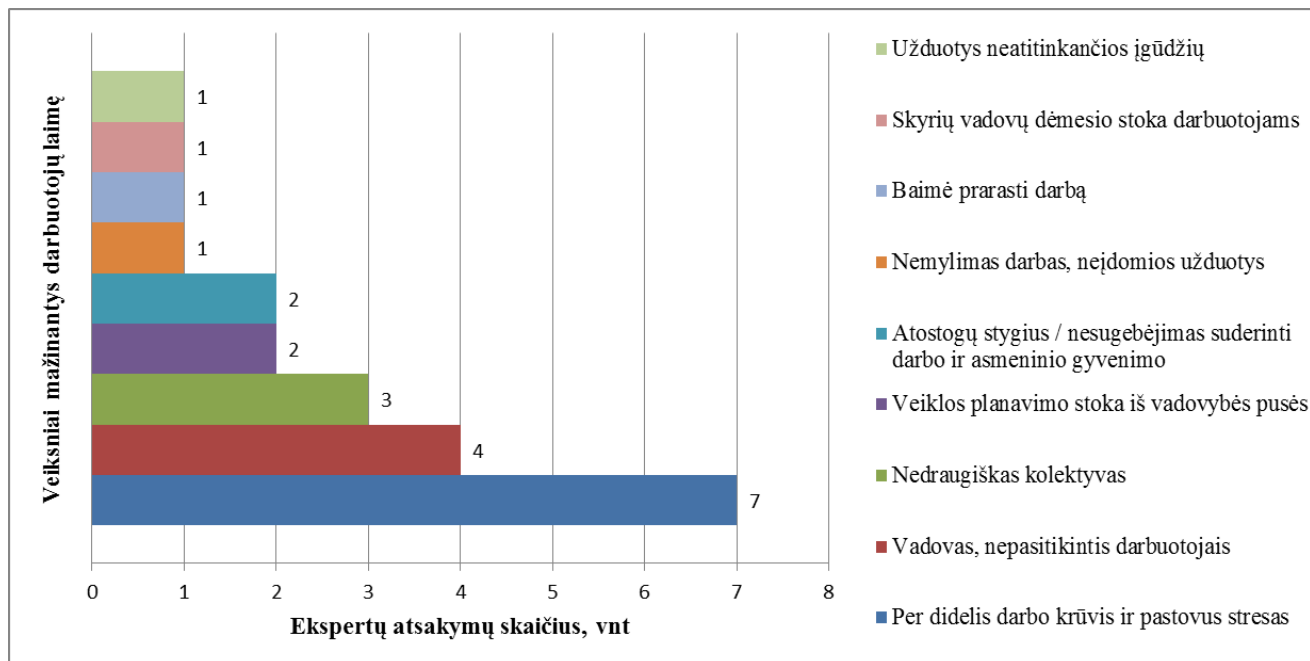
#### 4. Jūsų nuomone, kokie veiksniai mažina laimę darbe?

Tai buvo dar vienas atviras klausimas. Susumavus atsakymus, rezultatai pateikiami 3.3 lentelėje.

**3.3 lent. Veiksniai mažinantys darbuotojų laimę pagal ekspertų nuomonę**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	VISO	VIETA
<b>Per didelis darbo krūvis ir pastovus stresas</b>	+	+	+					+	+	+	+	7	1
<b>Veiklos planavimo stoka iš vadovybės pusės</b>			+			+						2	4
<b>Atostogų stygius / nesugebėjimas suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo</b>		+									+	2	4
<b>Vadovas nepasitikintis darbuotojais</b>	+				+		+				+	4	2
<b>Nedraugiškas kolektyvas</b>			+							+	+	3	3
<b>Nemylimas darbas, neįdomios užduotys</b>										+		1	5
<b>Baimė prarasti darbą</b>										+		1	5
<b>Skyrių vadovų dėmesio stoka darbuotojams</b>			+									1	5
<b>Užduotys neatitinkančios įgūdžių</b>									+			1	5

Kaip labiausiai mažinančius darbuotojų laimę veiksnius, ekspertai įvardino – per didelį darbo krūvį ir pastovų sresą, vadovą, nepasitikintį darbuotojais ir nedraugišką kolektyvą. Mažiausiai įtakos darbuotojų laimei, ekspertų nuomone turi baimė prarasti darbą, skyrių vadovų dėmesio stoka darbuotojams ir užduočių neatitikimas darbuotojo įgūdžiams. Lyginant su 4 – uoju klausimu yra vieno veiksnio priešprieša t.y. neįdomios užduotys - prie skatinančių laimę, šį veiksni įvertino 6 ekspertai, o prie mažinančių tik vienas. Mažinančių laimę veiksnių išsidėstymas, pagal pasikartojimą ekspertų atsakymuose pavaizduotas 3.8 paveiksle.



3.8 pav. Veiksniai mažinantys darbuotojų laimę pagal ekspertų nuomonę

5. Jūsų nuomone, kiek šiuo metu įmonė įtakoja savo darbuotojų laimės lygį darbe?

Šiam klausimui atsakyti buvo pateikta skalė nuo 1 iki 5 (1 – visiškai neįtakoja, 3 – vidutiniškai, 5 – stipriai įtakoja), kurioje ekspertai turėjo pažymėti šiuo metu įmonės dedamas pastangas į darbuotojų laimę. Šių atsakymų vidurkis yra 3,8. Palyginus šį vidurkį su antrojo klausimo bendruoju vidurkiu („įvertinkite darbuotojų laimę darbe“), jis yra šiek tiek didesnis. Tai reiškia, kad įmonė, ekspertų nuomone, jau galvoja apie savo darbuotojų laimę, tačiau vis dar neskiria tam pilnai dėmesio.

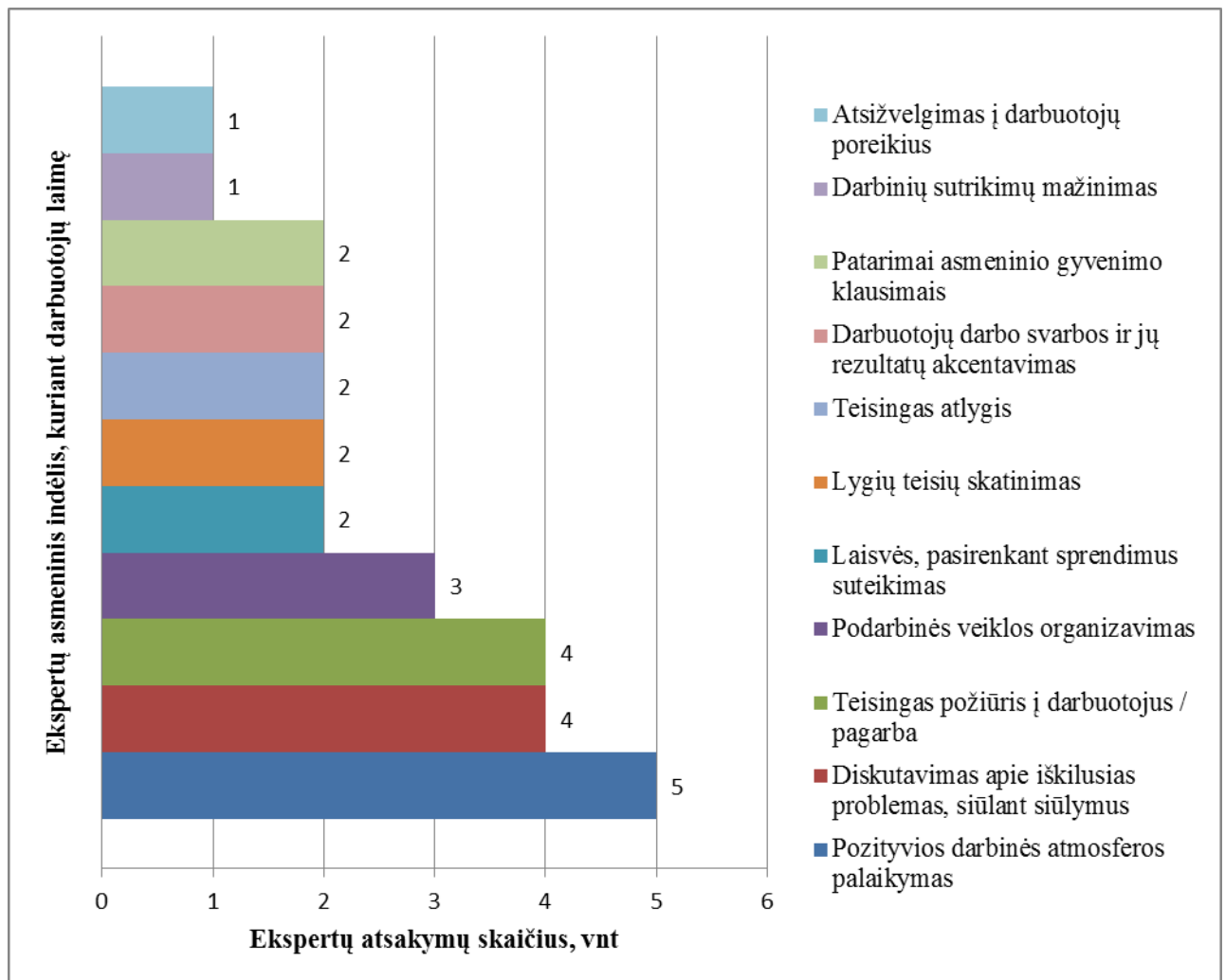
6. Ar Jūs manote, kad pats asmeniškai prisidedate prie savo darbuotojų laimės kūrimo? Jei taip, kaip?

Tai buvo atviras klausimas. Į šį klausimą 9 ekspertai atsakė, kad stengiasi padidinti darbuotojų laimę, o 2 atsakė, kad nededa jokių pastangų. Apibendrinti rezultatai pateikti 3.4 lentelėje.

**3.4 lent. Būdai, kuriais ekspertai prisideda prie darbuotojų laimės kūrimo**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	VISO	VIETA
<b>Diskutavimas apie iškilusias problemas, siūlant siūlymus</b>			+		+	+	+					4	2
<b>Darbinių sutrikimų mažinimas</b>					+							1	5
<b>Laisvės, pasirenkant sprendimus suteikimas</b>	+				+							2	4
<b>Teisingas požiūris į darbuotojus / pagarba</b>	+	+				+			+			4	2
<b>Podarbinės veiklos organizavimas</b>	+	+									+	3	3
<b>Lygių teisių skatinimas</b>	+					+						2	4
<b>Teisingas atlygis</b>	+									+		2	4
<b>Pozityvios darbinės atmosferos palaikymas</b>			+			+			+	+	+	5	1
<b>Darbuotojų darbo svarbos ir jų rezultatų akcentavimas</b>			+							+		2	4
<b>Atsižvelgimas į darbuotojų poreikius</b>										+		1	5
<b>Patarimai asmeninio gyvenimo klausimais</b>			+				+					2	4

Iš lentelės matyti, kad labiausiai ekspertai prisideda, kuriant pozityvią darbinę atmosferą, taip pat diskutuojant apie iškilusias problemas ir siūlant siūlymus, bei siekiant teisingo požiūrio į darbuotojus bei pagarbos. Apačioje pateikiama diagrama, kurioje pavaizduotas ekspertų prisidėjimo prie darbuotojų laimės kūrimo išdėstymas pagal pasikartojančių atsakymų dažnumą.



3.9 pav. Būdai, kuriais ekspertai prisideda prie darbuotojų laimės kūrimo

7. Kiek įtakos laimei darbe turi darbuotojo asmeninis gyvenimas (ne darbo metu)?

Į šį atsakymą ekspertai turėjo išreikšti savo nuomonę, skalėje pažymint skaičių nuo 1 iki 5 (1 – neturi įtakos, 3 – vidutinė įtaka, 5 labai didelė įtaka). Bendras atsakymų vidurkis siekė 4,4. Tai yra didelis įvertinimas ir reiškia, kad ekspertų nuomone, asmeninis gyvenimas turi labai didelės įtakos laimei darbe. Žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų dėti pastangas ne tik į laimės didinimą darbe, bet ir supažindinti darbuotojus, su siūlymais kaip pasiekti asmeninės laimės ne darbo metu.

8. Kokias priemones siūlote taikyti įmonėje, siekiant didinti darbuotojų laimę?

Tai buvo atviras klausimas. Ekspertų siūlymai kaip didinti darbuotojų laimę pateikiami 3.4 lentelėje.

3.4 lent. Ekspertų siūlymai, kaip didinti darbuotojų laimę

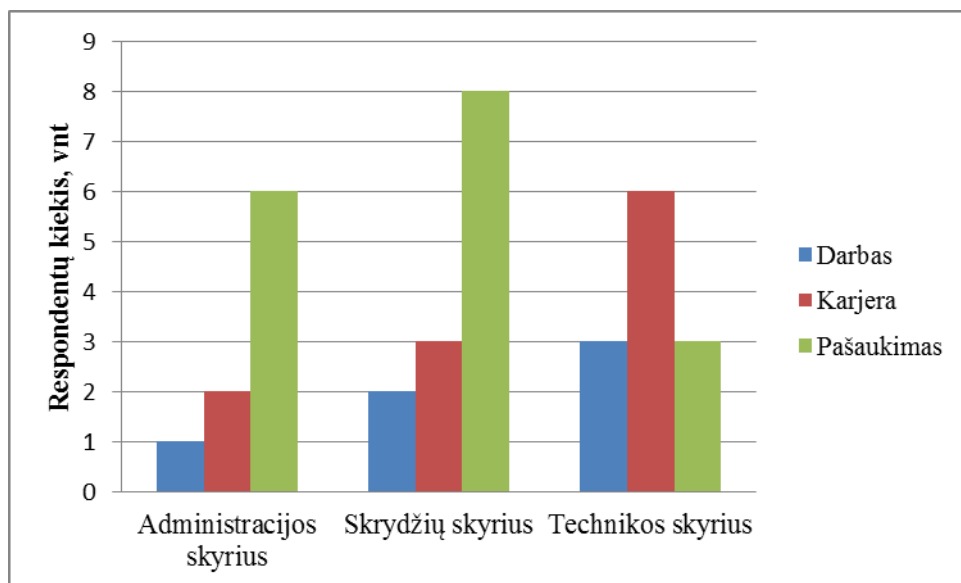
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	VISO	VIETA
<b>Teisingas atlygis už darbą / aiški atlyginimų politika</b>			+		+			+		+	+	5	3
<b>Užduocių ir pareigų konkretumas/ informaciją kaip jas atlikti</b>			+		+						+	3	4
<b>Darbo planavimas ir darbuotojų įtraukimas į tai</b>		+			+	+	+				+	5	3
<b>Darbuotojų vertinimas, jų poreikių stebėjimas atsižvelgimas į jų norus</b>	+		+			+	+	+		+	+	8	1
<b>Komandos stiprinimas ir podarbinė veikla</b>	+					+	+	+			+	5	3
<b>Pozityvaus mikroklimato palaikymas</b>	+		+		+		+			+		6	2
<b>Darbinio krūvio ir laisvalaikio balansas</b>		+			+			+	+	+	+	6	2
<b>ŽI vadyba: motyvacijos programos sukūrimas, darbuotojų veiklos vertinimai ir metiniai pokalbiai</b>	+	+	+		+						+	5	3

Svarbiausias ekspertų siūlymas yra vertinti esamus darbuotojus, stebėti jų poreikius ir atsižvelgti į jų norus. Paklausus kaip ekspertai prisideda asmeniškai prie darbuotojų laimės skatinimo, tik vienas ekspertas atsakė, kad atsižvelgia į darbuotojų poreikius, o prie 8-ojo klausimo net 8 ekspertai pateikė tai kaip siūlymą skatinti darbinę laimę. Kaip svarbų siūlymą ekspertai taip pat įvardino pozityvaus klimato palaikymą, tiek priimant naujus darbuotojus, tiek skatinant dirbančiųjų pozityvumą. Tai svarbus siūlymas, kadangi pagal teorinę dalį pozityvumas yra vienas iš labiausiai laimę įtakančių

veiksnių, kadangi ekspertai šį siūlymą įvardino kaip palaikymą, tai reiškia, kad įmonėje mikroklimatas jau yra ir taip pozityvus, tai gali įtakoti esančią darbuotojų laimę. Taip pat svarbus siūlymai palaikyti darbinio krūvio ir laisvalaikio balansą, komandos stiprinimas ir podarbinė veikla, darbo planavimas ir darbuotojų įtraukimas į planavimą. Svarbu atkreipti dėmesį, kad ekspertai pateikia siūlymus žmogiškųjų išteklių skyriui t.y. aiškios atlyginimų politikos įvedimas, motyvacinė sistema, darbuotojų vertinimai ir metiniai pokalbiai, bei taip pat siūlo patiems skyrių vadovams aktyviau dalyvauti žmogiškųjų išteklių valdyme. Tai reiškia, kad šioje įmonėje ŽI skyrius neatlieka visų funkcijų ir į tai reikėtų kreipti ypatingą dėmesį.

### 3.4. Anketinės apklausos rezultatų analizė

Antrojoje „A“ anketos dalyje buvo siekiama išsiaiškinti UAB „Avion Express“ darbuotojų pasiskirstymą, pagal A. Wrzesniewski sukurtus, darbinius tipus. Atlikus apklausą paaiškėjo, kad daugiausia įmonėje yra į pašaukimą orientuotų darbuotojų, po jų seka į karjerą orientuoti ir mažiausiai įmonėje dirba į darbą orientuotų darbuotojų.

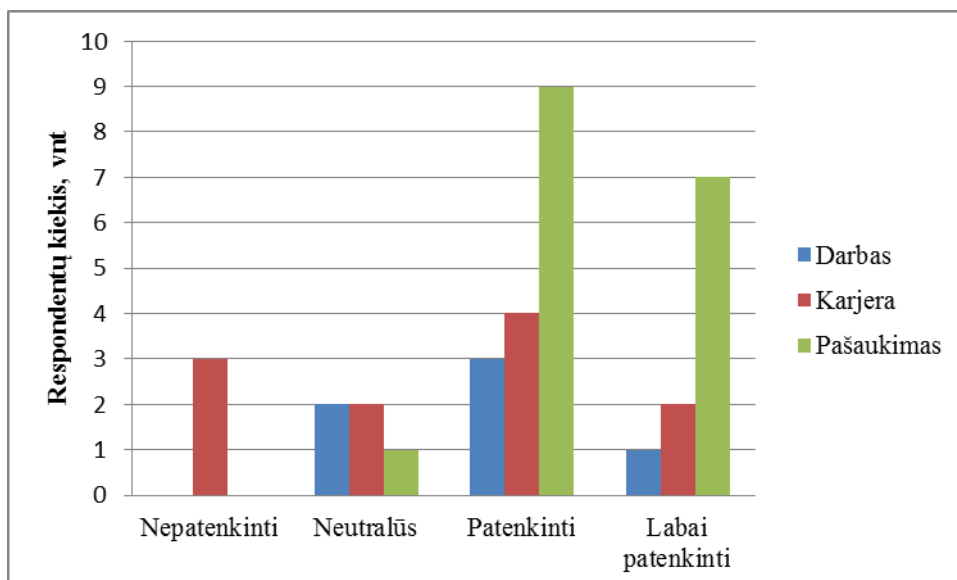


3.10 pav. UAB „Avion Express“ darbuotojų pasiskirstymas skyriuose pagal darbinį tipą

Diagramoje pavaizduotas respondentų pasiskirstymas pagal darbinį tipą skyriuose. Administracijos ir skrydžių skyriuose dirba daugiausia į pašaukimą orientuotų darbuotojų, o technikos skyriuje į karjerą. Deja, kiekviename skyriuje dirba ir po kelis tik į darbą orientuotus darbuotojus, tačiau svarbu pažymėti, kad į pašaukimą orientuotų darbuotojų yra didžioji dauguma.

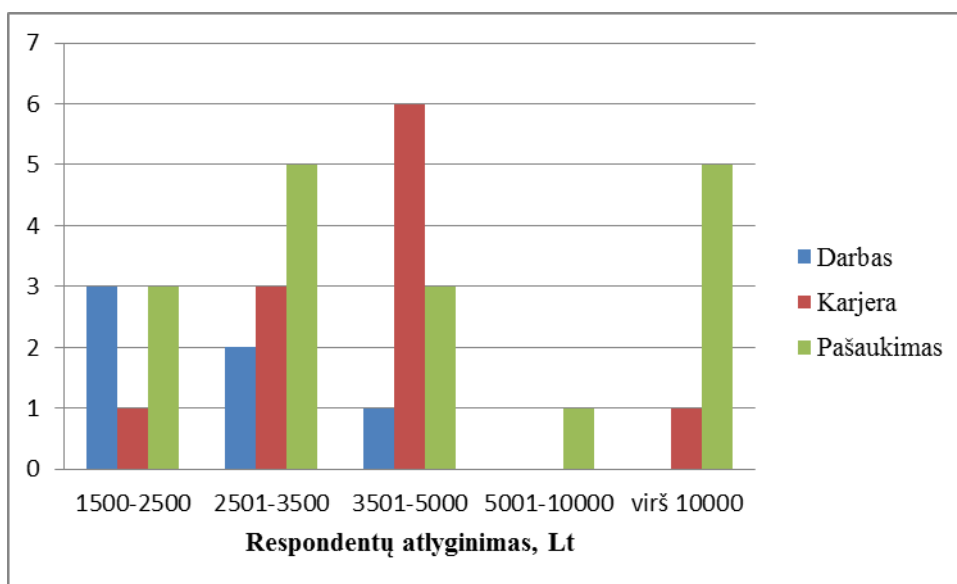
Trečioje „B“ anketos dalyje, parengtoje buvo siekiama išsiaiškinti bendrą respondentų laimės lygį.





3.11 pav. UAB „Avion Express“ darbuotojų pasiskirstymas pagal bendrą laimės lygį ir darbinį tipą

Paiškėjo, kad respondentai orientuoti į pašaukimą yra labai patenkinti, patenkinti, taip pat vienas iš jų yra neutralus, bendros gyvenimo laimės atžvilgiu. Nebuvo nei vieno orientuoto į pašaukimą darbuotojo, kuris būtų nėpatenkintas savo gyvenimu, tai įrodo, kad laimės darbe ir asmeniniame gyvenime sąvokos yra susijusios. Galima teigti, kad tas darbuotojas, kuris yra patenkintas savo asmeniniu gyvenimu bus labiau patenkintas darbe, arba atvirkščiai.



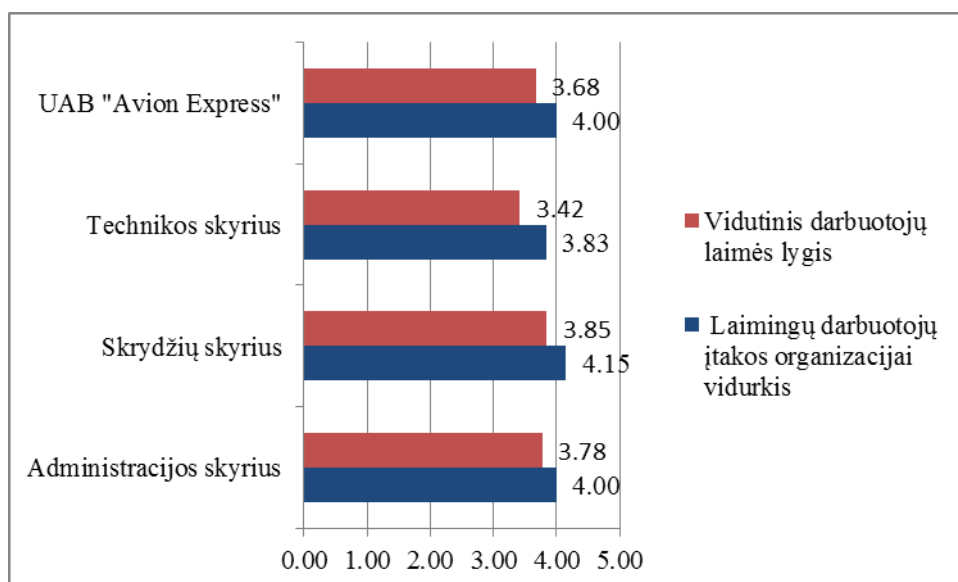
3.12 pav. UAB „Avion Express“ darbuotojų atlyginimų pasiskirstymas pagal darbinį tipą

Iš 3.12 paveikslo matosi, kad nei vienas iš darbuotojų orientuotų į darbą negauna didžiausių įmonėje mokamų atlyginimų, o darbuotojai orientuoti į pašaukimą papuola į visas atlyginimų kategorijas. Tai, kad patį mažiausią atlyginimą gaunančių kategorijoje yra į pašaukimą orientuotų

darbuotojų, parodo, kad šio tipo darbuotojai labiau koncentruojasi į pačią užduotį ir ją atlieka gerai iš esmės, nei į atlygį už jį. Tie darbuotojai, kurie yra orientuoti į darbą t.y. juos labiausiai motyvuoja pinigai, daugiausia gauna patį mažiausią įmonėje siūlomą atlyginimą. Orientuoti į pašaukimą darbuotojai pirmauja kaip gaunantys didžiausią atlyginimą – virš 10000 Lt, čia pasitvirtina teorijoje psichologų pateiktas faktas, laimingi darbuotojai uždirba daugiau pinigų.

Ketvirtoje „C“ anketos dalyje buvo siekiama išsiaiškinti respondentų laimę darbe, ją didinančius ir mažinančius veiksnius. Pirmuoju anketos klausimu siekta nustatyti, kokią įtaką, respondentų nuomone, darbuotojų laimė turi įmonės produktyvumui, o antruoju išsiaiškinti respondentų laimės lygį darbe. Prie šių klausimų buvo pateikta skalė nuo 1 iki 5.

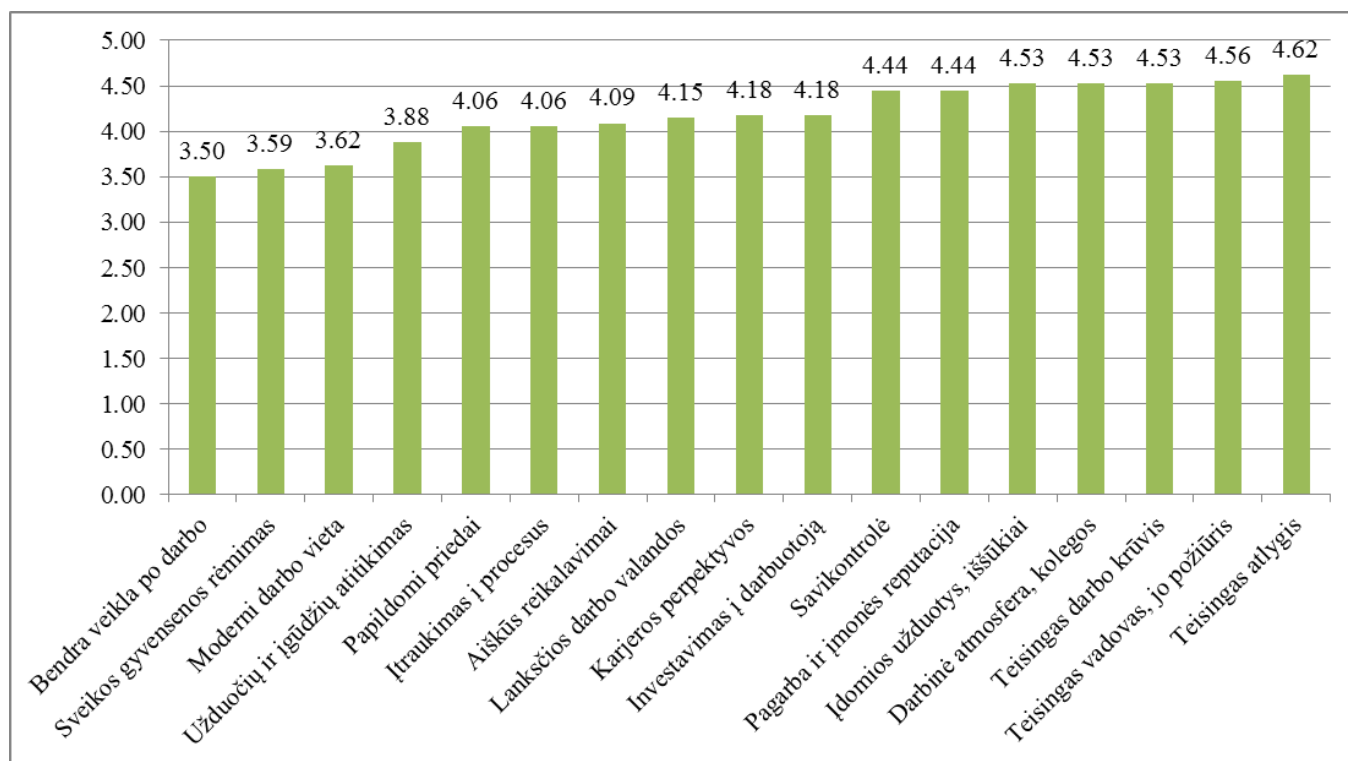
Atsakant į pirmą klausimą 1-eto reikšmė skalėje – nedaro įtakos, 3 - vidutinė įtaka, o 5 – labai didelė įtaka. Atsakant į antrąjį klausimą – 1- eto reikšmė – labai nelaimingas, 3 - vidutiniškai, 5 – labai laimingas.



3.13 pav. UAB „Avion Express“ darbuotojų laimė darbe ir įtakos įmonei svarba

Visos organizacijos vidutinis darbuotojų laimės lygis yra 3,68, tai reiškia, kad darbuotojai yra daugiau nei vidutiniškai laimingi, tačiau, visiškai laimingais savęs neįvardina. Lyginant su ekspertų nuomone apie darbuotojų laimingumą (ekspertų įvertinimas - 3,5) jie yra labai panašūs, tik nežymiai darbuotojai save įvertino laimingesniais. Lyginant pasiskirstymą skyriais nei vienas skyrius negali savęs pavadinti laimingais (įvertinimas skalėje būtų - 4), tačiau labiausiai prie laimingų artėja skrydžių skyrius, o mažiausias vidurkis technikos skyriuje. Kalbant apie laimingo darbuotojo įtaka įmonei – visų respondentų atsakymų vidurkis yra 4, tuo tarpu ekspertų 4,6, tai rodo, kad ekspertai, kurie tuo pačiu yra vadovai mano, kad laimingas darbuotojas turi daugiau teigiamos įtakos įmonei, tačiau, bet kuriuo atveju įvertinimai yra aukšti ir tai parodo, kad tiek ekspertai, tiek visi darbuotojai mano, kad laimės darbe įtaka įmonės produktyvumui turi didelę svarbą.

Trečiame klausime - respondentams buvo pateikti laimės veiksniai, kurių svarbą jie turėjo įvertinti skalėje nuo 1 iki 5 (5 – didžiausias įvertinimas, 1 - mažiausias).



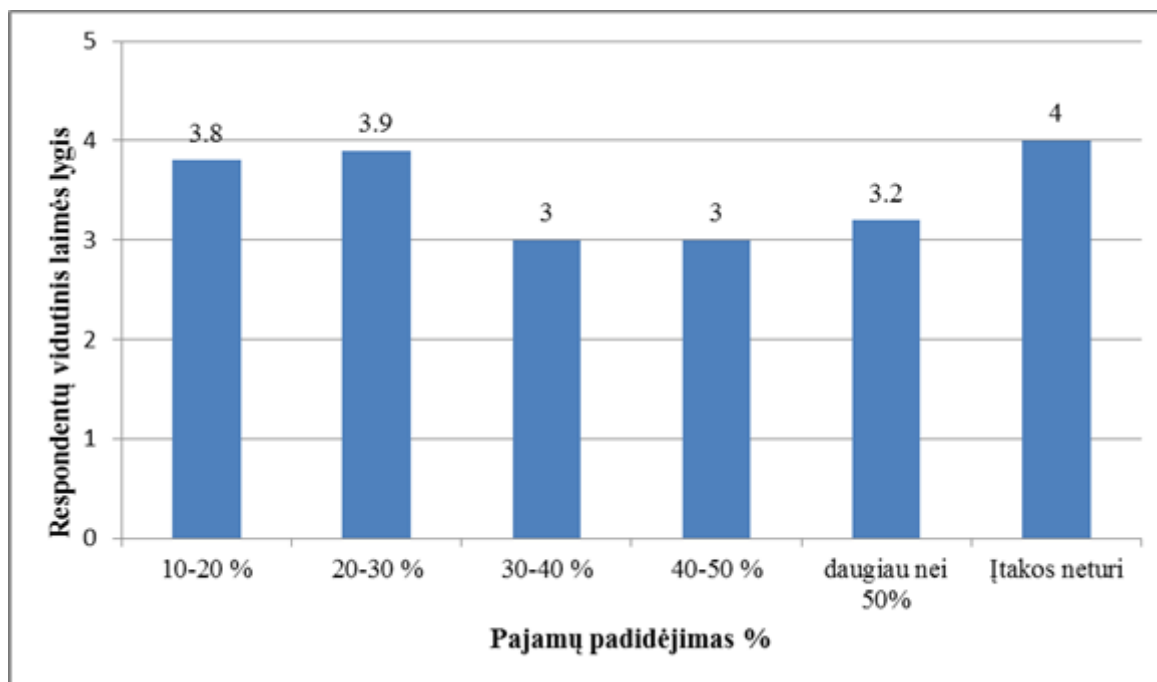
3.14 pav. UAB „Avion Express“ laimę skatinantys veiksniai

Pirmoje vietoje respondentai įvardino teisingą atlygį. Kaip labai svarbūs veiksniai taip pat išryškėjo – teisingas vadovas ir jo požiūris į darbuotoją, suderintas darbo krūvis, pozityvi darbinė atmosfera ir draugiški kolegos bei įdomios užduotys ir naujų iššūkių galimybė. Mažiausiai svarbūs veiksniai – bendra veikla po darbo, darbdavio sveikos gyvensenos rėmimas ir moderni darbo aplinka.

Lyginant su kitais skyriais, laimę skatinantys veiksniai išsidėsto panašia tvarka. Skrydžių skyriaus darbuotojai kaip ypatingai svarbų veiksnių išskiria pagarbą iš vadovų ir kolegų pusės ir gerą darbdavio reputaciją, o administracija galimybę pačiam kontroliuoti pavedamas užduotis, kai tuo tarpu technikos skyriuje šis veiksnys užima 4-ąją vietą pagal svarbą. Teisingas atlygis pats svarbiausias technikos skyriaus darbuotojams, tačiau bendrai rezultatai tarp skyrių yra labai panašūs ir pagrindiniai veiksniai kartojasi visuose skyriuose. Lyginant mažiausiai svarbius veiksnius – bendra veikla po darbo su kolegomis mažiausiai laimę atneša technikos skyriaus darbuotojams, tai gali būti įtakota to, kad technikos skyriaus darbuotojai yra daugiausia orientuoti į karjerą, beje lyginant su kitais skyriais jie įvardino save mažiausiai laimingais darbe. Moderni darbo aplinka taip pat mažiausiai rūpi technikos skyriui, o administracijos ir skrydžių skyriaus darbuotojams ji rūpi šiek tiek daugiau. Tai galima paaiškinti tuo, kad pastarųjų skyrių darbuotojai lyginant su technikos skyriaus darbuotojais yra arčiau prie laimingų darbuotojų ribos, tad pagal A.Maslow'o poreikių piramidę jie jau yra patenkinę daugiau savo žemiausių poreikių ir kreipia daugiau dėmeso į ne pirmo būtinumo veiksnius. Taip pat išsiskyrė

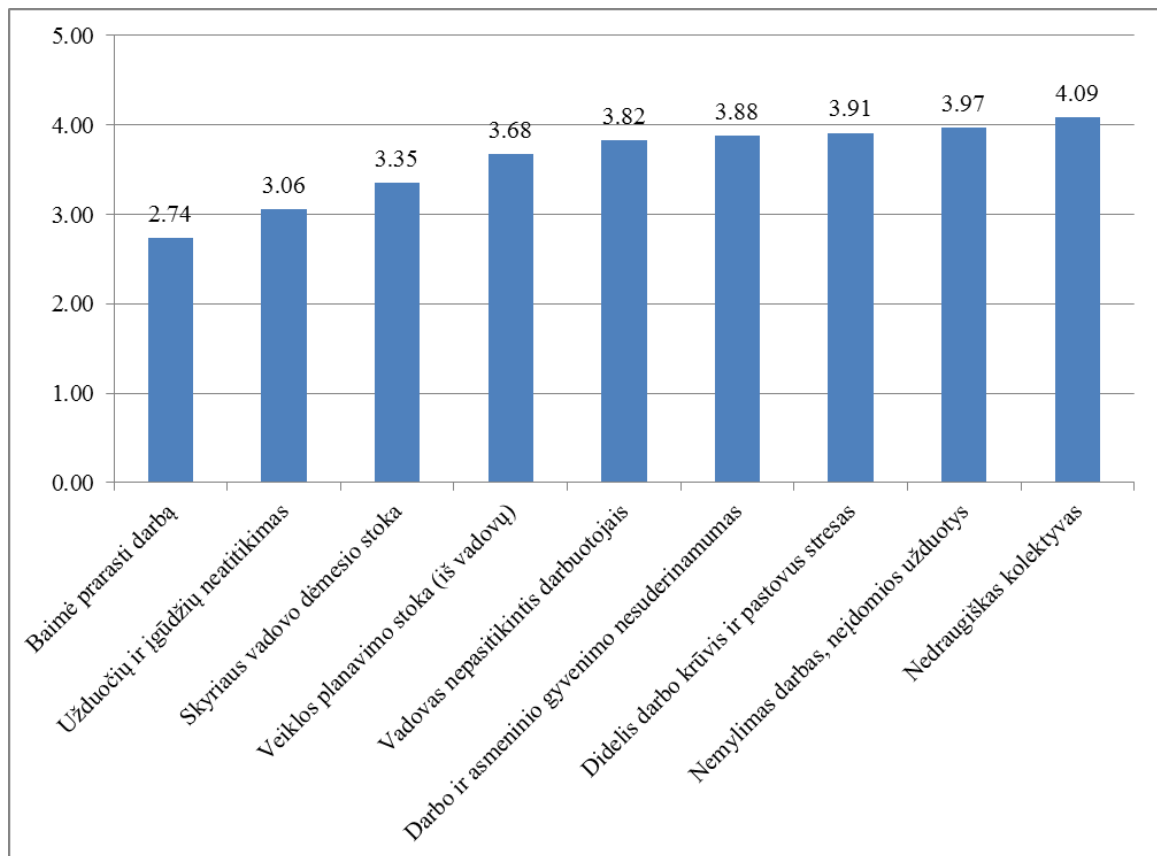
teisingo ir palaikančio vadovo ir jo požiūrio į darbuotoją pozicija – skrydžių skyriuje ji užima pirmąją vietą, tai taip pat galima aiškinti tuo, kad skrydžių skyriaus darbuotojai įvardina save laimingesniais darbe nei kitų skyrių darbuotojai.

Paklausus darbuotojų kiek procentų turėtų padidėti jų grynosios pajamos, tam, kad jie pasijustų laimingesni, paaiškėjo, kad tiems darbuotojams, kurie yra labiausiai laimingi darbe – materialinė gerovė laimės jausmui įtakos neturi. Tiems darbuotojams, kurie vidutinis pasitenkinimas gyvenimu yra mažiausias, pajamos turėtų padidėti nuo 30 % ir daugiau, tam kad tai paskatintų laimę.



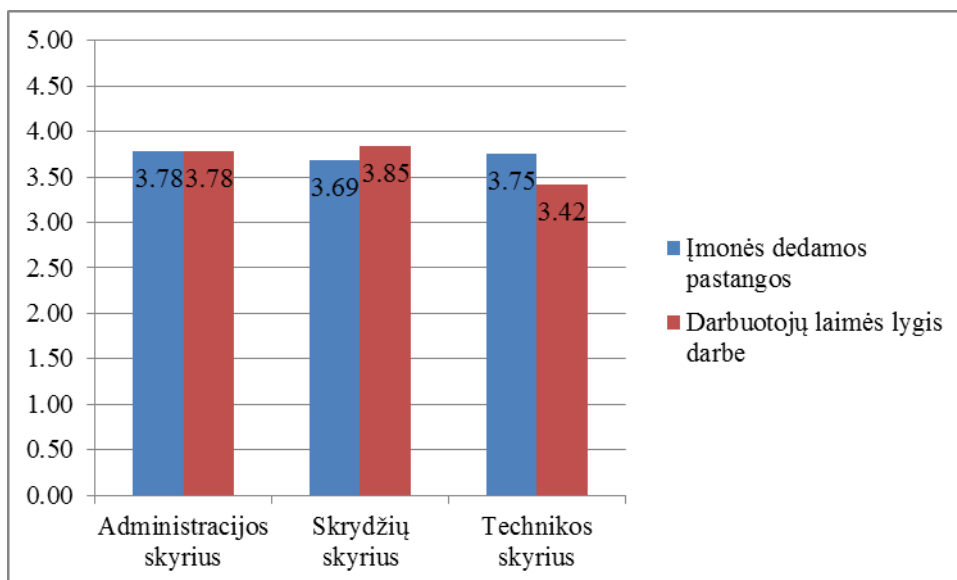
3.15 pav. Pajamų padidėjimo galimybės ir darbuotojų laimės santykis

Tiriant laimę mažinančius veiksnius paaiškėjo, kad didžiausią įtaką darantys veiksniai yra nedraugiškas kolektyvas, neįdomios užduotys ir per didelis darbo krūvis bei pastovus stresas. Tuo tarpu mažiausią įtaką daro baimė prarasti darbą, užduočių ir įgūdžių neatitikimas ir skyriaus vadovo dėmesio stoka darbuotojams. Ekspertai nedraugiškam kolektyvui skyrė trečią vietą pagal svarbą, o neįdomioms užduotims ir nemylimam darbui tik vieną paskutiniųjų. Tačiau bendrai ekspertų ir visų darbuotojų nuomonė apytikriai sutampa. Lyginant su kitais skyriais svarbiausių veiksnių išsidėstymas pagal svarbą yra panašus.



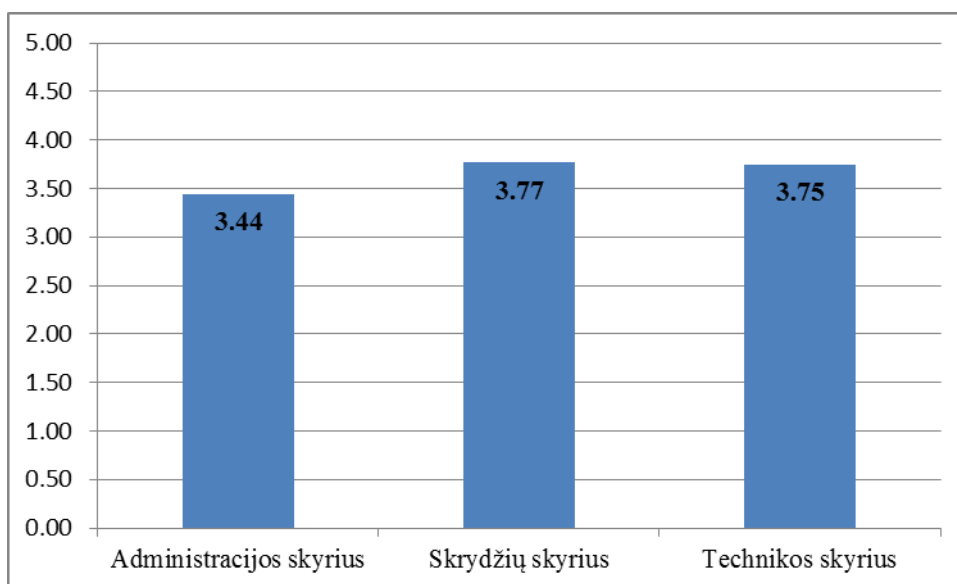
3.16 pav. **Laimę mažinantys veiksniai UAB „Avion Express“**

Paklausus respondentų apie šiuo metų įmonės dedamas pastangas į darbuotojų laimę, ir sulyginus jų vidurkį su darbuotojų laimės lygiu darbe, paaiškėjo, kad administracijos darbuotojai vienodai vertina savo lygį darbe ir įmonės dedamas pastangas, technikos skyriaus darbuotojai yra mažiau laimingi nei jie mano, kad įmonė deda į tai pastangų, o skrydžių skyriaus darbuotojai yra labiau laimingi nei jie mano, kad įmonė į tai deda pastangų. Tai gali būti paaiškinama tuo, kad skrydžių ir administracijos skyriuose dirba daugiau į pašaukimą orientuotų darbuotojų tai reiškia, kad jie savaime jau yra laimesni ir pozityvesni juos supančiai aplinkai.



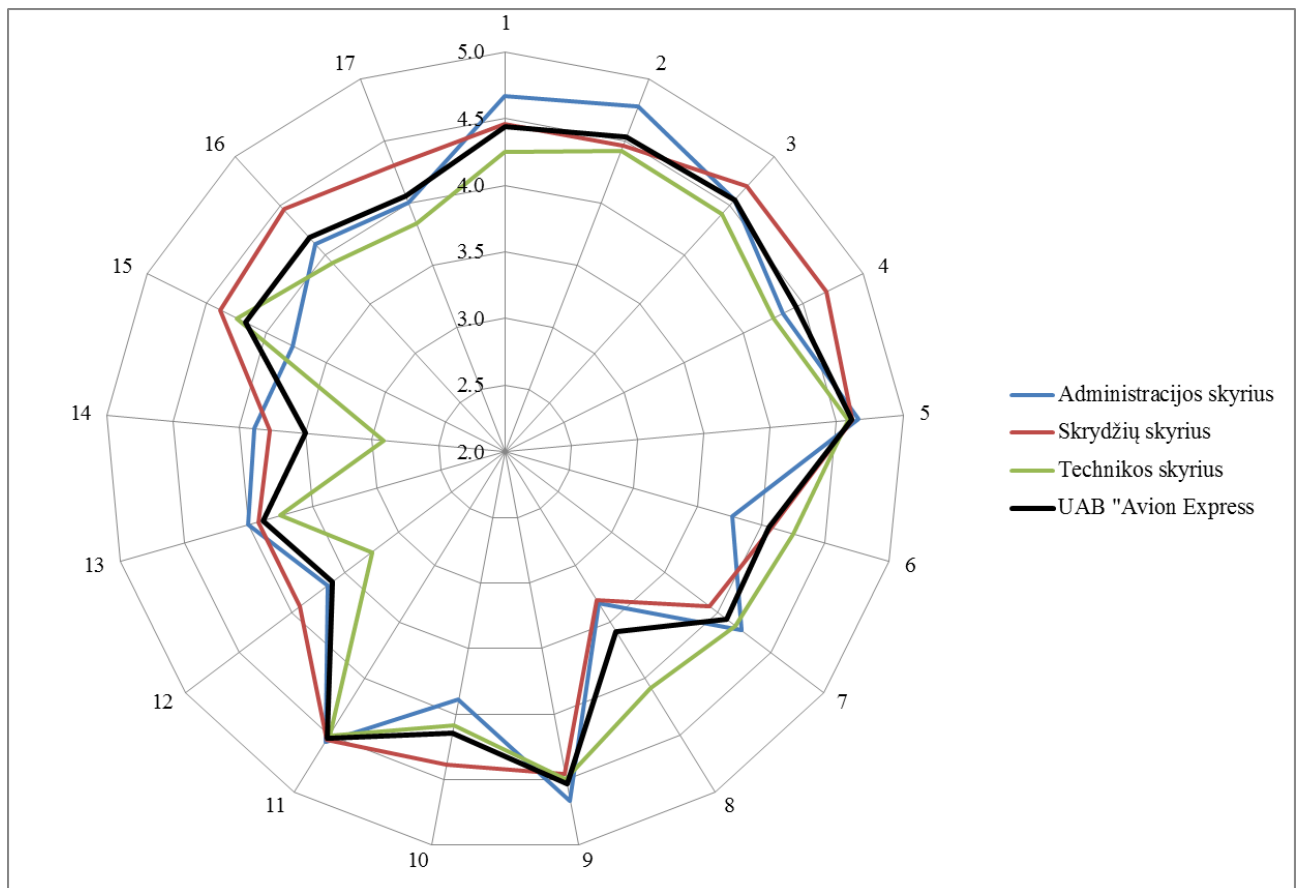
3.17 pav. Vidutinio UAB „Avion Express“ darbuotojų laimės lygio ir įmonės dedamų pastangų į laimę palyginimas

Ištyrus asmeninio gyvenimo įtaką laimei darbe rezultatai parodė, kad respondentai mano, kad asmeninė laimė yra šiek tiek daugiau nei vidutiniškai svarbi, atsakymų vidurkis – 3,65. Administracijos skyriaus darbuotojai mano, kad asmeninio gyvenimo įtaka mažiausia, o technikos ir skrydžių skyrių darbuotojų nuomonė sutampa. Lyginant su ekspertais, visos įmonės darbuotojų nuomone asmeninio gyvenimo įtaka laimei darbe yra mažesnė, tačiau visvien yra pakankamai svarbi.



3.18 pav. Asmeninio gyvenimo įtakos vidurkis laimei darbe pagal skyrius

Apibendrinant, pateikiamos visos įmonės ir jos pagrindinių skyrių laimę darbe skatinančių veiksnių diagrama.

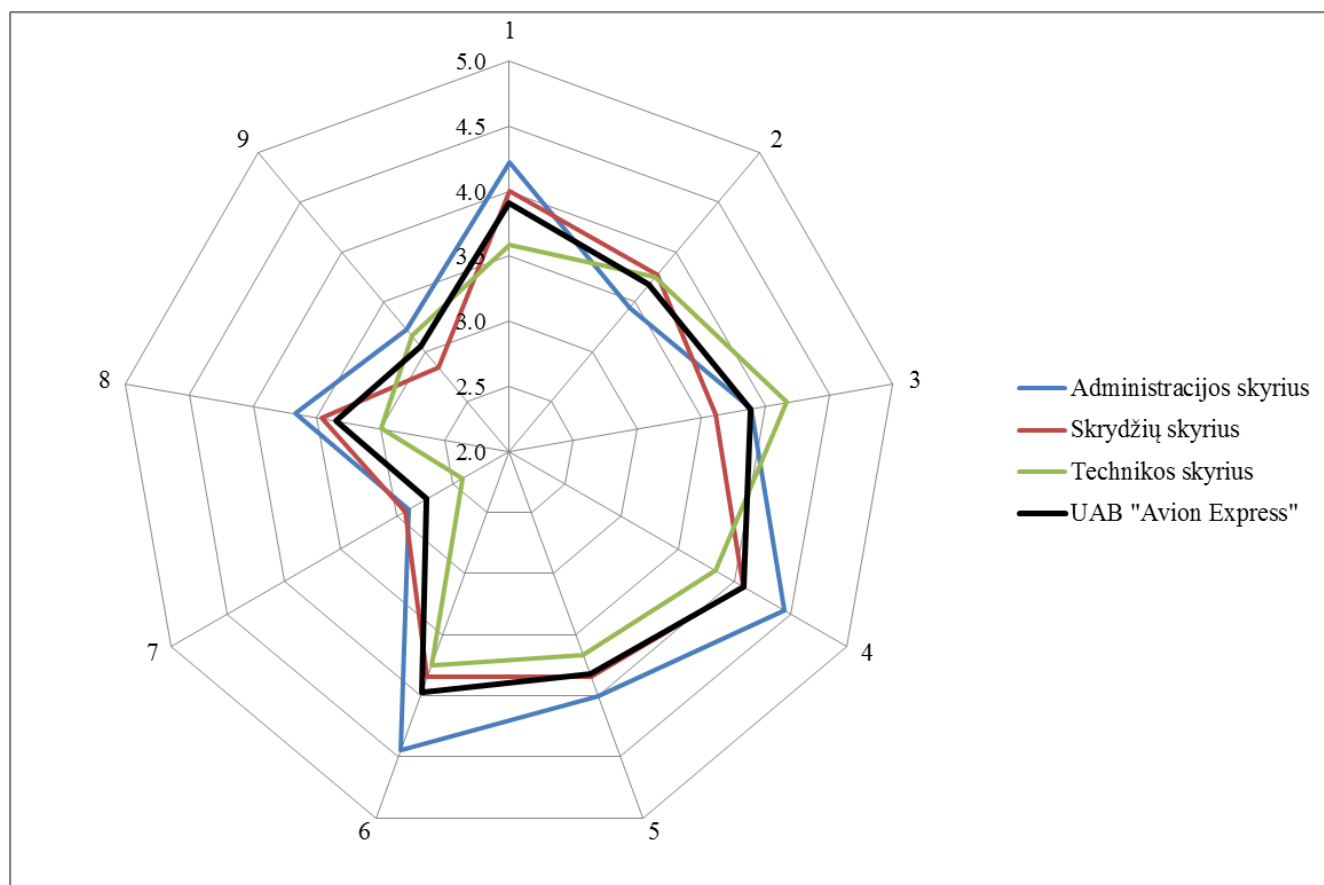


1 – Savikontrolė; 2 – Įdomios užduotys, iššūkiai; 3 – Teisingas vadovas, jo požiūris; 4 – Pagarba ir įmonės reputacija; 5 – Teisingas atlygis; 6 – Papildomi priedai; 7 – Aiškūs reikalavimai; 8 – Sveikos gyvensenos rėmimas; 9 – Darbinė atmosfera, kolegos; 10 – Lanksčios darbo valandos; 11 – Teisingas darbo krūvis; 12 – Moderni darbo aplinka; 13 – Užduočių ir įgūdžių atitikimas; 14 – Bendra veikla po darbo; 15 – Karjeros perspektyvos; 16 – Investavimas į darbuotoją; 17 – Įtraukimas į procesus

### 3.19 pav. UAB „Avion Express“ ir jos skyrių, laimę darbe skatinančių veiksmų išsidėstymas

Iš diagramos matyti, kad visi skyriai įvardino vieną veiksnį kaip patį svarbiausią t.y. teisingas atlygis. Kiti taipogi svarbūs veiksniai, įtakojantys laimę darbe – teisingas vadovas ir jo požiūris į darbuotoją, suderintas darbo krūvis, pozityvi darbinė atmosfera ir draugiški kolegos, įdomios užduotys ir naujų iššūkių galimybė. Labiausiai skiriasi technikos skyriaus darbuotojų požiūris į bendrą veiklą po darbo, jie mano, kad tai yra mažiau svarbu, taip pat į sveikos gyvensenos rėmimą, - technikos skyrius skyrė didesnę svarbą, šiam veiksmui, kuomet kiti skyriai mano, kad tai mažiau įtakoja laimę. Taipogi išsiskiria modernios darbo aplinkos veiksnys - skrydžių skyriaus darbuotojai jį įvertino kaip svarbesnį nei technikos skyriaus darbuotojai. Apskritai, įmonės skyrių darbuotojų nuomonė panaši visų veiksmų atžvilgiu. Galima daryti prielaidą, kad kai kuriais atžvilgiais technikos skyriaus darbuotojų nuomonė išsiskiria dėl to, kad jame dirba darbuotojai orientuoti į karjerą, o ne į pašaukimą.

Ištirus laimę mažinančius veiksnius, vėlgi paaiškėjo panaši tendencija – įmonės skyrių nuomonė beveik sutampa.



1 – Didelis darbo krūvis ir pastovus stresas; 2 – Veiklos planavimo stoka (iš vadovų); 3 – Darbo ir asmeninio gyvenimo nesuderinamumas; 4 – Nedraugiškas kolektyvas; 5 – Vadovas nepasitikintis darbuotojais; 6 – Nemylimas darbas, neįdomios užduotys; 7 – Baimė prarasti darbą; 8 – Skyriaus vadovo dėmesio stoka; 9 – Užduočių ir įgūdžių neatitikimas

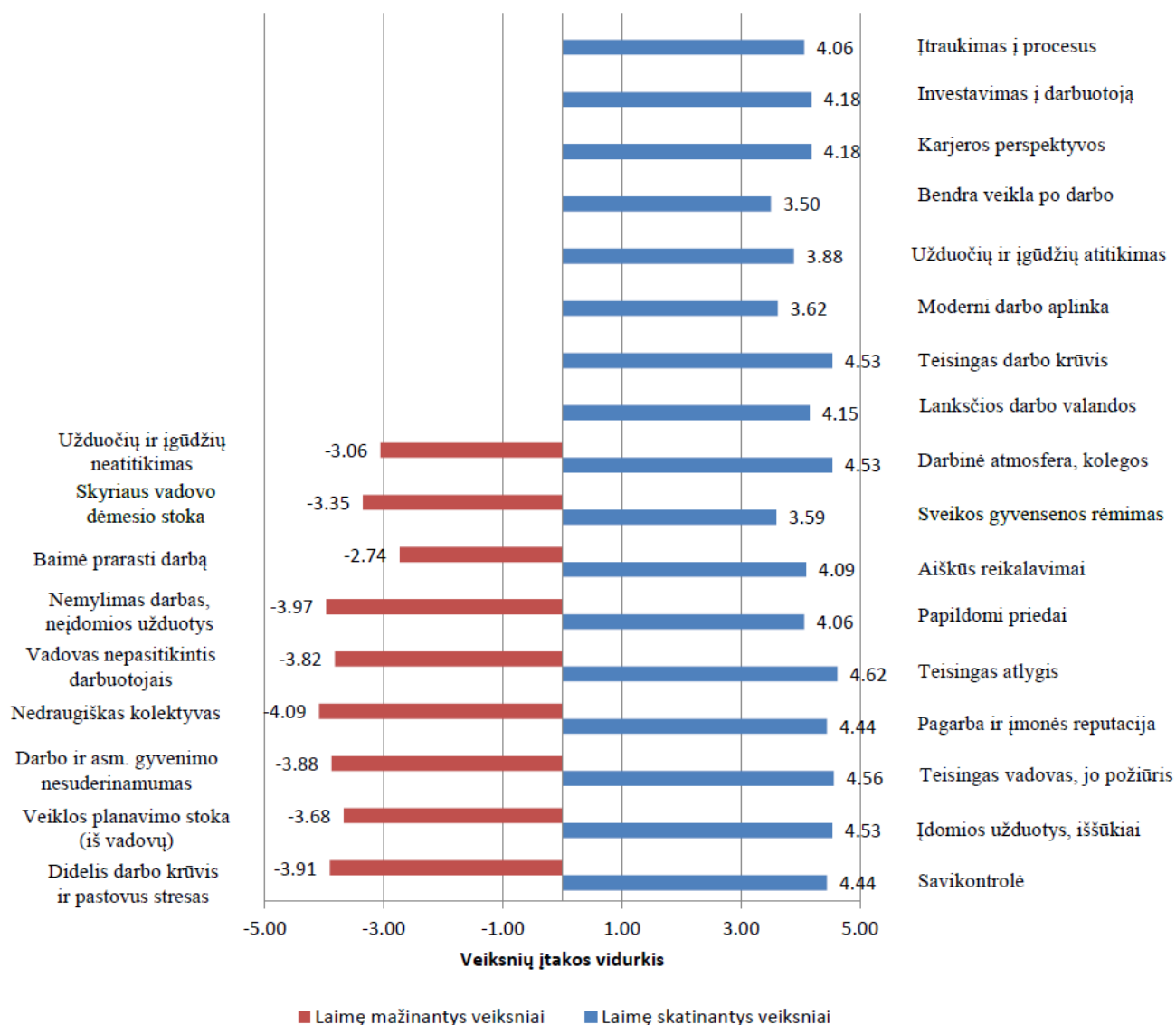
### 3.20 pav. UAB „Avion Express“ ir jos skyrių, laimę darbe mažinančių veiksnių išsidėstymas

Kaip labiausiai laimę, mažinantys veiksniai darbe, įvardinti – nedraugiškas kolektyvas, neįdomios užduotys ir per didelis darbo krūvis bei nuolatinis stresas. Kaip mažiausiai įtaką darantys veiksniai įvardinti – baimė prarasti darbą, užduočių ir įgūdžių neatitikimas, ir skyriaus vadovo dėmesio stoka savo darbuotojams. Vėlgi šiek tiek išsiskyrė technikos skyriaus darbuotojų nuomonė nuo kitų skyrių, darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumo klausimu - technikos skyriaus darbuotojai, kurie, apskritai duodami atsakymus į anketos klausimus, pasižymi pasyvesniu požiūriu, šiam veiksniai suteikė svarbesnę reikšmę nei kitų skyrių darbuotojai, ypač lyginant su skrydžių skyriumi. Tai vėlgi gali būti aiškinama darbuotojų tipu – skrydžių skyriuje dirba daugiausia orientuoti į pašaukimą darbuotojai, dėl to jiems buvimas darbe yra tiek pat malonus kaip ir asmeninio gyvenimo gyvenimas.

Bendra visos įmonės laimę skatinančių ir ją mažinančių veiksnių diagrama pavaizduota 3.21 paveiksle - laimės veiksnių lauke.



## LAIMĖ



3.21 pav. UAB „Avion Express“ laimės veiksmų laukas

Šiame laimės veiksmų lauke atsispindi kiekvieno veiksmo įtaka laimei UAB „Avion Express“ darbuotojų nuomone. Iš laimės veiksmų lauko diagramos matyti, kad pačią didžiausią svarbą, skatinant laimę, turi teisingo atlygio veiksnys. Po jo seka teisingas vadovas ir jo požiūris į darbuotojus ir įdomios užduotys bei naujų iššūkių galimybė. Mažiausiai reikšmės, laimės skatinimui iš visų šių veiksmų, turi bendros veiklos po darbo veiksnys, tačiau jo negalima visiškai ignoruoti, kadangi jis buvo įvertintas daugiau nei vidutiniškai svarbus. Labiausiai laimę mažinantys veiksniai yra nedraugiškas kolektyvas, nemylimas darbas ir neįdomios užduotys, bei didelis darbo krūvis ir pastovus stresas. Mažiausiai svarbus, prie laimę mažinančių veiksmų yra baimė prarasti darbą.

Trečiajame skyriuje atlikti tyrimai padėjo atsakyti į darbo pradžioje iškeltą tyrimo problemą – „kokie laimės veiksniai skatina ir kokie mažina UAB „Avion Express“ darbuotojų laimę. Taip pat buvo nustatyta darbuotojų orientacija, pasitenkinimo gyvenimu ir laimės darbe lygis. Turint šią informaciją įmonės vadovai ir žmogiškųjų išteklių skyrius gali efektyviau parinkti ir pritaikyti priemones reikalingas laimės darbe skatinimui.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Atlikus mokslinės literatūros, statistinių duomenų, ekspertinių vertinimų ir anketinės apklausos rezultatų analizės padarytos tokios **išvados**:

1. Psichologijos specialistai nėra konkrečiai ištyrę laimę skatinančius veiksnius, tačiau buvo ištirti laimingi žmonės – tai ką jie veikia, kokios jiems būdingos savybės ir t.t. - dėl to galima daryti prielaidą, kad tam tikri būdo bruožai, kurie yra būdingi laimingiems žmonėms tuo pačiu ir yra laimės veiksniai. Svarbu suvokti, kad laimė labai priklauso nuo pačio žmogaus požiūrio į ją, į gyvenimą ir į situacijas. Nėra vieno teisingo atsakymo į tai kaip tapti laimingu, tačiau kiekvienas iš mūsų turi potencialą tapti laimingais, taikant savo pasirinktus būdus ir metodus.

2. Kalbant apie laimę darbovietėje svarbu paminėti tris darbuotojų tipus, t.y. orientuoti į darbą, orientuoti į karjerą ir orientuoti į pašaukimą. Darbovietėje pats naudingiausias ir produktyviausias yra trečiajam tipui priklausantis darbuotojas. Darbuotojas „klesti“ tuomet, kai jo įgūdžiai atitinka paskirtą užduotį – ši teorija vadinama tēkme. Apskritai, laimingi darbuotojai uždirba daugiau pinigų, labiau pasitiki savimi, yra geresni lyderiai bei derybininkai, yra kūrybiškesni, draugiškesni kolegoms, organizaciškai pilietiškai, lojalūs, keliantys pasitikėjimą, labiau linkę padėti aplinkiniams, turi įvairių naudingų ryšių už organizacijos ribų, yra energingesni ir produktyvesni darbuotojai.

3. Apibendrinant laimę valstybiniu lygmeniu, ištirta, kad per pastaruosius dešimtmečius tų šalių, kurių BVP sparčiai augo, pasitenkinimas gyvenimu išliko toks pats. Šiuo metu valstybės turėtų tradicinės ekonomikos modelį keisti į visuomenės laimės didinimo modelį. Pagrindiniu politikos tikslu turi tapti visuomenės laimė, kadangi laimingi piliečiai kurs turtingesnę, stipresnę ir, svarbiausia, laimingesnę valstybę.

4. Kaip labiausiai laimę skatinančius veiksnius UAB „Avion Express“ įmonėje, ekspertai įvardino draugišką ir profesionalią darbinę atmosferą, teisingą darbdavio požiūrį į darbuotoją, įdomias užduotis, naujus iššūkius ir naujos patirties galimybę. Labiausiai laimę mažinantys veiksniai, pagal ekspertus, yra per didelis darbo krūvis ir pastovus stresas, vadovas, nepasitikintis darbuotojais ir nedraugiškas kolektyvas.

5. Pagal ekspertų vertinimus, darbuotojų laimė turi didelį poveikį UAB „Avion Express“ produktyvumui ir funkcionavimui. Ekspertai, kurie yra įtakingi skyrių vadovai savo darbuotojų laimę įvertino šiek tiek didenę nei vidutinis įvertinimas, tai jau yra geras rezultatas, kuris reiškia, kad įmonė jau šiuo metu galvoja apie darbuotojų laimės didinimą ir taiko priemones šiam tikslui pasiekti. Taip pat, svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad ekspertų teigimu, asmeninis gyvenimas turi labai didelės įtakos laimės darbe kūrimui.

5. Trečdalis ekspertų prie būdų darbuotojų laimei didinti įvardino siūlymus, susijusių su žmogiškųjų išteklių skyriaus veikla – tai parodo, kad šioje įmonėje žmogiškųjų išteklių vystymo ir tobulinimo rezervas nėra pilnai panaudojamas.

6. Atlikus anketinę apklausą nustatyta, kad UAB „Avion Express“ įmonėje dirba didžioji dauguma į pašaukimą orientuotų darbuotojų. Pagal apklausos rezultatus, psitvirtino psichologų teorija: „laimingi darbuotojai uždirba daugiau“ – įmonėje didžiausius atlyginimus uždirba būtent šio tipo atstovai. Pašaukimo tipo darbuotojai, nors ir pakliūna į visas įmonės atlyginimų kategorijas įvardino save kaip labai patenkintais arba patenkintais gyvenimu. Tai įrodo, kad „materialinė gerovė neturi ilgalaikės įtakos laimei“. Kadangi nei vienas į pašaukimą orientuotas darbuotojas nebuvo nepatenkintas savo gyvenimu, galima teigti, kad tai įrodo laimės darbe ir asmeniniame gyvenime ryšį.

7. Kaip labiausiai laimę skatinančius veiksnius UAB „Avion Express“ darbuotojai įvardino - teisingą atlygį, teisingą vadovą ir jo požiūrį į darbuotoją, suderintą darbo krūvį, pozityvią darbinę atmosferą ir draugiškus kolegas bei įdomias užduotis ir naujų iššūkių galimybę. Labiausiai laimę mažinantys veiksniai - nedraugiškas kolektyvas, neįdomios užduotys ir per didelis darbo krūvis bei pastovus stresas. Lyginant darbuotojų nuomonę tarp skyrių, ji yra panaši, tačiau labiau išsiskiria technikos skyriaus darbuotojų nuomonė ir įvardijamų veiksnių svarba. Galima daryti prielaidą, kad tai yra dėl to, kad šiame skyriuje daugiausiai dirba į karjerą orientuotų darbuotojų.

Remiantis atliktais tyrimais parengti **siūlymai** UAB „Avion Express“ darbuotojų laimės skatinimui:

1. Kadangi darbuotojai save įvardino šiek tiek daugiau nei vidutiniškai laimingais, įmonė turėtų ir toliau laikytis tų pačių, jau šiuo metu taikomų, darbuotojų laimės skatinimo metodų. Tolimesniam darbuotojų laimės lygio didinimui padėtų naujovių įdiegimas.

2. Įdiegti „Laimingo darbuotojo politiką“. Žmogiškųjų išteklių skyrius turi būti atsakingas už darbuotojų supažindinimą su pozityvaus mąstymo nuostatomis, laimės teorijomis ir priemonėmis jai pasiekti. Pakankamai svarbu, kad darbuotojas būtų laimingas ir asmeniniame gyvenime, todėl laimės paskaitų metu reikėtų skirti dėmesio tiek asmeninio gyvenimo, tiek darbinei laimėms, kadangi jų visiškai atskirti negalima.

3. Žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų pasirūpinti aiškia atlyginimų politika, kadangi tai yra vienas svarbiausių laimę skatinančių veiksnių. Rekomenduotina pradėti vykdyti vadovų ir darbuotojų metinius pokalbius tam, kad stebėti darbuotojų poreikius ir esamą laimės būseną.

4. Žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų stengtis visus į darbą ir į karjerą orientuotus darbuotojus perorientuoti į pašaukimą, kadangi tai įmonei atneš daugiausia naudos. Jau į pašaukimą orientuotus darbuotojus reikia išlaikyti toje pačioje orientacijoje.

5. Vadovai ir žmogiškųjų išteklių skyrius turi nustatyti kiekvieno darbuotojo atskirai įgūdžius ir skirti juos atitinkančias užduotis, siekiant įtraukti darbuotoją į tėkmę. Taip būtų pasiekta dviguba nauda – užduotis būtų atlikta greičiau ir kokybiškiau, o darbuotojo laimės jausmas būtų paskatintas.

6. UAB „Avion Express“ vadovai ir žmogiškųjų išteklių skyrius turėtų atkreipti ypatingą dėmesį į iširtą jų darbuotojų laimės veiksmų lauką ir numatyti priemones labiausiai laimę didinančių veiksmų taikymui ir panaudojimui, ir labiausiai laimę mažinančių veiksmų prevencijai.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. **Bergheim S.** Measures of well-being. There is more to it than GDP // Deutsche Bank Research. Dieburg: HST Offsetdruck Schadt & Tetzlaff GbR, 2006 p. 1-11. - ISSN: 1612-314X
2. **Compton W.C.** Introduction to positive psychology. – Belmont: Wadsworth Thomson Learning, 2005. – 288 p. – ISBN -10: 0534644538
3. **Csikszentmihalyi M.** Flow. The psychology of optimal experience. – New York: harper Perennial modern Classics, 2008. – 281 p. – ISBN 978-0-06-133920-2
4. **Cutler H. C, Dalai Lama.** Menas būti laimingam. Intriguojantis susitikimas tarp Rytų ir Vakarų. – Vilnius, 2012 – 328 p. – ISBN 978-9955-38-837-1
5. **Diener R. B.** Invitation to Positive Psychology: Research and Tools for the Professional. – London: CAPP Press, 2008. – 128 p. ISBN:978 – 1906366049
6. **Diener E., Diener R. B.** Happiness. Unlocking the mysteries of psychological wealth.-Oxford: Blackwell publishing, 2008. – 304 p. ISBN 978-1-4051-4661-6
7. **Ekman P., Rosenberg E. L.** What face reveals. Basic and applied studies of spontaneous expression using the facial action coding system (Facs). – New York: Oxford University Press, Inc, 2005. – p. – ISBN – 13 978-0-517964-4
8. **Gilbert D.** Stumbling on happiness. – New York: Vintage Books, 2007. – 336 p. ISBN:978-1-4000-7742-7
9. **King P.W.** Climbing Maslow's pyramid. Choosing your own path through life. Leicester: Matador, 2009. -301 p. – ISBN 978 1848761 124
10. **Klein S.** Laimės formulė. – Kaunas: Jotema, 2008. – 287 p. – ISBN 978-9955-13-168-7
11. **Kuzmickas B.** Laimė, asmenybė, vertybės.- Monografija.Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2001 -130 p. – ISBN – 9955-442-69
12. **Lyubomirski S.** The How of Happiness. A scientific approach to getting the life you want. – New York: The Penguin Press, 2008. – 367 p. – ISBN-13:978-159420-148-6
13. **Mathis R.L, Jackson J.H.** Human Resource Management. – Mason: Thomson Learning, 2008. – 592 p. – ISBN 13: 978-0-324-54275-2
14. **Monkevičius A.** Mokymasis visą gyvenimą: kūrybiškumo ir laimės aspektai // Socialinis darbas. – 2010, nr. 9(2), p. 32-39. ISSN 1648-4789
15. **Monkevičius A.** Laimės koncepcija viešosios politikos ideologijoje ir praktikoje // Viešoji politika ir administravimas. Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2011, p. 534-547. – ISSN 2029-2872

16. **Navaitis G.** Geriausias pasirinkimas: laimingesnės Lietuvos galimybė.-Vilnius: Versus aureus, 2012.-152 p. –ISBN 978-9955-34-349-3
17. **NEF.** 21 hours. Why a shorter working week can help us all to flourish in the 21st century. - London:New economics foundation, 2010.- 38 p. – ISBN 978 1 904882 70 1
18. **NEF.** The Happy planet index: 2012 report. A Global Index of sustainable well-being. – London: the new economics foundation, 2012. – 27 p. – ISBN 978 908506 17 7
19. **Shahar T.B.** Happier. Learn the secrets to daily and lasting fulfillment. –New York:McGraw Hill, 2007. – 192 p. – ISBN-13:978-0-07-149239-3
20. **Seligman M.E.P, Ph.D.** Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. – New York: The free press, 2002. – 336 p. – ISBN – 10: 0743222989
21. **Ura K. Et al.** A Short Guide to Gross National Happiness Index. – Thimpu: The Centre for Bhutan Studies, 2012. – p.104. - ISBN-978-99936-14-66-1
22. **Ura K., et al.** An extensive analysis of GNH index. – Thimphu: The Centre for Bhutan Studies, 2012. – 217 p. – ISBN 978-99936- 14-67-8

### **Elektroniniai šaltiniai**

23. **BBC News.** Denmark 'happiest place on earth, 2006. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/5224306.stm> [žiūrėta 2012 01 20]
24. **BBC News.** Buddhists really are happier, 2003. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/health/3047291.stm> [žiūrėta 2013 02 20]
25. **BBC News.** Buddhism at a glance, 2009. <http://www.bbc.co.uk/religion/religions/buddhism/ataglance/glance.shtml> [žiūrėta 2013 02 20]
26. **BBC News.** The Four Noble Truths, 2009. [http://www.bbc.co.uk/religion/religions/buddhism/beliefs/fournobletruths\\_1.shtml](http://www.bbc.co.uk/religion/religions/buddhism/beliefs/fournobletruths_1.shtml) [žiūrėta 2013 02 20]
27. **BBC NEWS UK.** Action for Happiness movement launches, 2010. <http://www.bbc.co.uk/news/uk-13046148> [žiūrėta 2013-02-28]
28. **Bernardinai.lt.** Popiežius paskelbė tris naujus šventuosius. „Tik mylėdami artimą įrodome savo meilę Dievui“, 2011. <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2011-10-24-popiezius-paskelbe-tris-naujus-sventuosius-tik-myledami-artima-irodome-savo-meile-dievui/70910> [žiūrėta 2012 03 20]
29. **BTV socialinis projektas.** Ar kiekvienas laimingas?, 2010. <http://www.psichologas.org/psichologo-video.html> [žiūrėta 2012 03 20]

30. **Davies B.** Aquinas and Aristotle // The Oxford Handbook of Aquinas, 2012. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195326093.001.0001
31. **Devereux D.** Socratic ethics and moral psychology // The Oxford Handbook of Plato, 2008. DOI:10.1093/oxfordhb/9780195182903.001.0001 [ žiūrėta 2013 02 20 ]
32. **Flanagan O.** Neuro-Eudaimonics or Buddhists Lead Neuroscientists to the Seat of Happiness // The Oxford Handbook of Philosophy and Neuroscience , 2009. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780195304787.001.0001 [ žiūrėta 2013 02 21 ]
33. **Layard R.** Action for happiness: why happiness. <http://www.actionforhappiness.org/why-happiness> [ žiūrėta 2013-02-28 ]
34. **Lietuvos statistikos departamentas. Santuokos ir ištuokos.** <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=2421> [žiurėta 2013-02-28]
35. **Lietuvos statistikos departamentas. Tarptautinė migracija** <http://db1.stat.gov.lt/statbank/selectvarval/saveselections.asp?MainTable=M3020102&PLanguage=0&TableStyle=&Buttons=&PXSIId=6282&IQY=&TC=&ST=ST&rvar0=&rvar1=&rvar2=&rvar3=&rvar4=&rvar5=&rvar6=&rvar7=&rvar8=&rvar9=&rvar10=&rvar11=&rvar12=&rvar13=&rvar14=> [ žiūrėta 2012-02-28 ]
36. **Lyubomirski S.** What is Happiness? // Greater Good Science Center, 2010. [http://greatergood.berkeley.edu/gg\\_live/science\\_meaningful\\_life\\_videos/speaker/sonja\\_lyubomirsky/what\\_is\\_happiness/](http://greatergood.berkeley.edu/gg_live/science_meaningful_life_videos/speaker/sonja_lyubomirsky/what_is_happiness/) [ žiūrėta 2013 002 24 ]
37. **Lucas R.E, et al.** Re-examining adaptation and the set point model of happiness. Reactions to changes in marital status // Journal of personality and Social psychology, 2003, Vol. 84, No. 3, 527–539. DOI: 10.1037/0022-3514.84.3.527
38. **Navaitis G.** Lietuvai reikia laimės ekonomikos, 2012. <http://www.delfi.lt/archive/gnavaitis-lietuvai-reikia-laimes-ekonomikos.d?id=59624717#ixzz2MoLBKhOv> [ žiūrėta 2013-02-28 ]
39. **Ricard M.** The habits of happiness, 2007. [http://www.ted.com/talks/matthieu\\_ricard\\_on\\_the\\_habits\\_of\\_happiness.html](http://www.ted.com/talks/matthieu_ricard_on_the_habits_of_happiness.html) [žiūrėta 2013-01-29 ]
40. **Saukienė I.** Tyrimas: už lietuvius nelaimingesni tik rumunai, serbai, egiptiečiai ir palestiniečiai, 2012. <http://www.delfi.lt/news/daily/lithuania/tyrimas-uz-lietuvius-nelaimingesni-tik-rumunai-serbai-egiptieciai-ir-palestinieciai.d?id=53778833> [ žiūrėta 2012 01 20 ]
41. **Savukynas V., LRT laida „Įžvalgos“.** „Laimingi žmonės yra ekonominė vertybė, 2012. <http://verslas.delfi.lt/verslas/gnavaitis-laimingi-zmones-yra-ekonomine-vertybe.d?id=55115923> [ žiūrėta 2013–02 -28 ]
42. **Science Daily.** Happy Employees Are Critical For An Organization's Success, Study Shows, 2009. <http://www.sciencedaily.com/releases/2009/02/090203142512.htm> [žiūrėta 2012 01 21]



42. **Seligman M.E.P.** The new era of positive psychology, 2004.  
[http://www.ted.com/talks/martin\\_seligman\\_on\\_the\\_state\\_of\\_psychology.html](http://www.ted.com/talks/martin_seligman_on_the_state_of_psychology.html) [ žiūrėta 2012 12 03 ]
43. **Seligman M.E. P, Royzman E.** Happiness: The Three Traditional Theories, 2003.  
<http://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/newsletter.aspx?id=49> [ žiūrėta 2012-12-03 ]
44. **Seligman M.E. P, Royzman E.** Happiness: The Three Traditional Theories, 2003.  
<http://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/newsletter.aspx?id=49> [ žiūrėta 2012-12-03 ]
45. **Stasiulaitis A.** Laimingi darbuotojai dirba geriau ir našiau, 2007.  
<http://vz.lt/?PublicationId=54cc4de0-214c-4e96-9b70-f790025fa0c9> [ žiūrėta 2012 02 05 ]
46. **Urbonavičiūtė M., Narmontas R.** Juoko joga moko juoktis be priežasties.  
<http://tv.delfi.lt/video/msH9kAyh/> [ žiūrėta 2013 02 22 ]
47. **Wallis C.** The New Science of Happiness // Time magazine, 2005.  
<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1015832,00.html> [ žiūrėta 2012 01 30 ]
48. **Wright T. A.** The role of „Happiness“ in organizational research: past, present and future directions // Research in Occupational Stress and Well-being. – 2005, vol. 4 p. 221-264. ISSN: 1479-3555/doi:10.1016/S1479-3555 (04)04006-5

## ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS

**Macutkevič L.** Laimės veiksniai žmogiškųjų išteklių valdyme UAB „Avion Express“ / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Alvydas Baležentis – Vilnius” Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013 – 81 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamasis darbas skirtas laimės veiksnių žmogiškųjų išteklių valdyme UAB „Avion Express“ nustatymui. Darbo teorinėje dalyje aptariama laimės samprata, laimės teorijos, laimės veiksniai, laimės pojūčio ir žmogiškųjų išteklių sąsajos ir laimės skatinimo priemonės. Antroje dalyje aptariama laimės ekonomikos perspektyva ir laimės matavimo indeksai valstybiniame lygmenyje. Trečioje tiriamojoje dalyje yra trumpai pristatoma UAB „Avion Express“ įmonė, pateikiama tyrimo metodika, analizuojami ekspertinių vertinimų ir darbuotojų anketų duomenys. Magistro baigiamajame darbe atliktas tyrimas padėjo nustatyti UAB „Avion Express“ darbuotojų laimę didinančius ir mažinančius veiksnius. Taip pat nustatyti darbuotojų darbinę orientaciją, laimės lygį darbe ir bendrą pasitenkinimą gyvenimu. Darbo pabaigoje yra pateikiamos išvados ir siūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: laimė, laimės teorijos, laimę didinantys ir mažinantys veiksniai, laimės skatinimo priemonės.

**Macutkevič L.** Happiness factors of human resource management in “Avion Express” JSC. / Master’s Thesis of Human Resource management. Supervisor assoc. prof. dr. Alvydas Baležentis – Vilnius” Mykolas Romeris university, Faculty of Politics and Management, 2013 – 81 p.

## **ANNOTATION**

Master’s thesis aims to set main increasing and decreasing happiness factors at “Avion Express” JSC. At theory part are represented the theoretical concept of happiness, main happiness theories, the factors of happiness, the relation between subjective well being and human resource management and the tools to create happiness. The second part discusses the economic outlook of happiness and happiness index measuring the state level. In the third part of the study are briefly presented “Avion Express” JSC company, the research methodology, analysis of expert evaluations and employee questionnaire data. Master's thesis study has identified and measured the main “Avion Express” employee’s increasing and decreasing happiness factors. Also it set the employee's work orientation, level of happiness at work and overall life satisfaction. At the end of master thesis the conclusions and the recommendations are supplied.

Key words: happiness, happiness theory, happiness increasing and decreasing factors, tools to improve happiness.

## SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA

**Macutkevič L.** Laimės veiksniai žmogiškųjų išteklių valdyme UAB „Avion Express“ / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Alvydas Baležentis – Vilnius” Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2013 – 81 p.

XX amžiaus pabaigoje buvo susidomėta žmogaus laime. Psichologijos specialistai įvedė naują pozityviosios psichologijos mokslo šaką, kuri tiria žmogaus laimę, ją skatinančius ir mažinančius veiksnius bei pateikia priemones jai pasiekti. Magistro baigiamojo darbo tema – „Laimės veiksniai žmogiškųjų išteklių valdyme UAB „Avion Express“ yra aktuali, kadangi įmonės darbuotojai yra vienas svarbiausių įmonės išteklių. Dėl įrodyto laimingo darbuotojo ir įmonės produktyvumo ryšio, vadovai turėtų atkreipti ypatingą dėmesį į darbuotojo laimės skatinimą.

Magistro baigiamojo darbo tikslas – iširti laimės veiksnius žmogiškųjų išteklių valdyme UAB „Avion Express“ įmonėje. Tikslui pasiekti ir įgyvendinti yra keliami šie uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir palyginti mokslinės literatūros šaltinius bei atlikti pirminių ir antrinių duomenų analizę nagrinėjama tema.
2. Atlikti UAB „Avion Express“ skyrių vadovų ekspertinį vertinimą, siekiant nustatyti jiems pavaldžių darbuotojų laimę skatinančius ir mažinančius veiksnius.
3. Išanalizuoti UAB „Avion Express“ darbuotojų anketinės apklausos tyrimo rezultatus, nustatyti darbuotojų tipą ir identifikuoti pagrindinius darbuotojų laimę skatinančius ir mažinančius veiksnius.
4. Pateikti siūlymus UAB „Avion Express“ darbuotojų laimės skatinimui.

Baigiamajame darbe naudojami mokslinio tyrimo metodai: mokslinės literatūros ir straipsnių analizė, statistinių duomenų analizė, ekspertinių vertinimų metodas, anketinė apklausa.

Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo patys svarbiausi darbuotojų laimę mažinantys ir didinantys veiksniai. Magistro baigiamojo darbo pabaigoje pateiktos išvados ir siūlymai padės įmonės vadovams ir žmogiškųjų išteklių skyriui parengti strategiją darbuotojų laimės skatinimui.

## SANTRAUKA ANGLŲ KALBA

**Macutkevič L.** Happiness factors of human resource management in “Avion Express” JSC. / Master's Thesis of Human Resource management. Supervisor assoc. prof. dr. Alvydas Baležentis – Vilnius” Mykolas Romeris university, Faculty of Politics and Management, 2013 – 81 p.

At the end of the XX century the human happiness attracted the attention of the psychology scientist. Psychology experts have introduced a new branch of science of positive psychology, which investigates human happiness, the increasing and decreasing happiness factors and provides to tools to achieve it. Master's thesis topic – “Happiness factors of human resource management in “Avion Express” JSC” is relevant, because employees are one of the most important company resources. Because of proven a happy employee and company productivity connection, managers should pay special attention to the promotion of employee happiness.

Master's thesis goal - to explore happiness factors of human resources management in “Avion Express” company. In order to achieve and implement the goal, the following tasks are raised:

1. To analyze and compare the scientific literature sources and to perform primary and secondary data analysis of the subject.
2. To perform “Avion Express “ JSC expert evaluation of the department managers in order to determine an increasing and decreasing happiness factors of their subordinate staff.
3. To analyze the “Avion Express” JSC staff questionnaire survey results, determine the type of employees and identify the employees happiness increasing and decreasing factors.
4. The submit proposals for the happiness increase at “Avion Express” JSC.

At the master's thesis the following scientific methods of research are used: the scientific literature analysis, statistical data analysis, expert evaluation method, questionnaire survey.

Summarizing the results of the study revealed the most important workers' happiness increasing and decreasing factors. At the end of the master's thesis proposed conclusions and recommendations will help the company managers and human resources department to develop a strategy to promote employee happiness.

# PRIEDAI

## 1 priedas. Eksperto E1 atsakymai į anketos klausimus

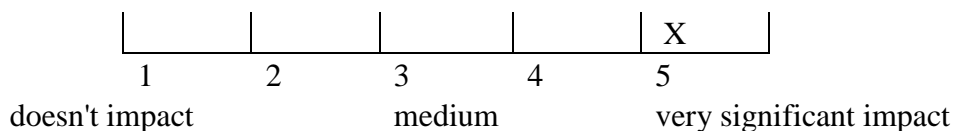
Good Afternoon,

The questionnaire aims - to find out which factors encourage workers to happiness in the organization. Your feedback will help me and the company to understand better what determines happiness increase or decrease. Please answer honestly to the following questions.

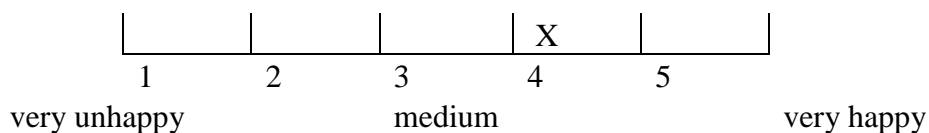
Mykolas Romeris University  
Masters student in Human Resource  
Laura Macutkevič  
lauramacut@yahoo.com

### Questions:

1. *What is the impact of an employee happiness to the productivity and functioning of an organization? Please insert „X“ in to the scale from 1 to 5.*



2. *Please evaluate your subordinates happiness at work. Please insert „X“ in to the scale from 1 to 5.*



3. *In your opinion, what factors makes your employees happy? If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.*

- 1) Friendly and positive environment
- 2) To be entrusted with his tasks
- 3) To be able to work without fear of superiors
- 4) To be paid a fair salary
- 5) To work in a company that can also have a lot of fun.
- 6) On that note, it is important to organize such events periodically

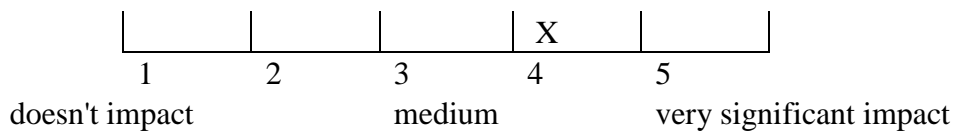
7) Carrier

4. In your opinion, what factors decrease happiness at work? If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.

1) Oppressive Management

2) Applying to much stress and pressure

5. In your opinion, how the organization influences the level of happiness of their employees at work at the current moment? Please insert „X“ in to the scale from 1 to 5.



6. Do you think that You personally contribute the happiness development of Your employees - subordinates at work? If yes, please explain how? If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.

1) Yes I do think that I contribute.

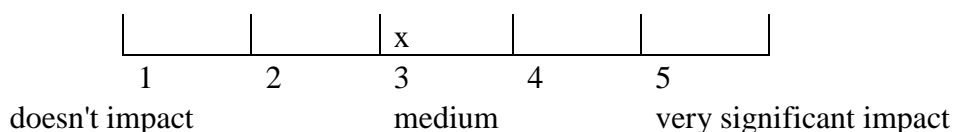
2) selfcontrol ( where it is possible)

3) respect for the employees

4) equal rights

5) fair salary

7. In Your opinion, does the happiness in personal life of Your employees ( non-working time) influence their happiness at work ? Select a scale from 1 to 5 "x".



8. What tools do you propose to use the organization to increase employee happiness. If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.

1) An employee survey would be nice, although I think the company could still perhaps be a bit small for such survey.

2) Establish a “well fare” strategy by maintaining momentum on extracurricular activities, every 3-4 months or so

3) provide the ability to enhance education.

4) Promote from within. Give a chance for everyone, rather than hire from outside.

5) provide positivity at work

Thank You for Your feedback!

## 2 priedas. Eksperto E2 atsakymai į anketos klausimus

Good Afternoon,

The questionnaire aims - to find out which factors encourage workers to happiness in the organization. Your feedback will help me and the company to understand better what determines happiness increase or decrease. Please answer honestly to the following questions.

Mykolas Romeris University

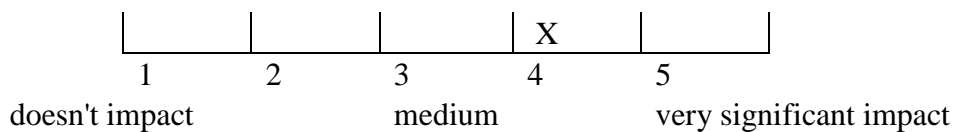
Masters student in Human Resource

Laura Macutkevic

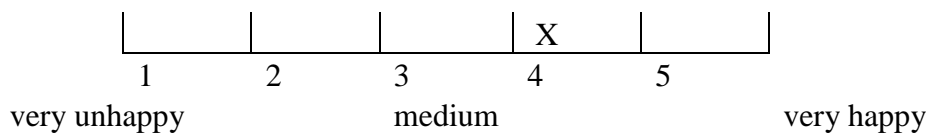
lauramacut@yahoo.com

### Questions:

1. *What is the impact of an employee happiness to the productivity and functioning of an organization? Please insert „X“ in to the scale from 1 to 5.*



2. *Please evaluate your subordinates happiness at work. Please insert „X“ in to the scale from 1 to 5.*



3. *In your opinion, what factors makes your employees happy? If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.*

1) Working atmosphere

2) New challenges

3) Remuneration

4) Management fairness towards employees

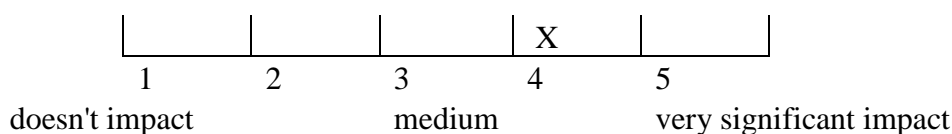
4. *In your opinion, what factors decrease happiness at work? If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.*

1) incompatibility with personal life



## 2) Constant overload

5. In your opinion, how the organization influences the level of happiness of their employees at work at the current moment? Please insert „X“ in to the scale from 1 to 5.

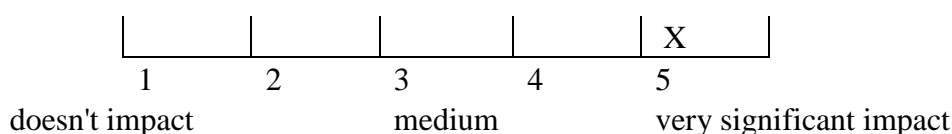


6. Do you think that You personally contribute the happiness development of Your employees - subordinates at work? If yes, please explain how? If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.

1) Treating employees fairly

2) Bringing some fun / doing events

7. In Your opinion, does the happiness in personal life of Your employees ( non-working time) influence their happiness at work ? Select a scale from 1 to 5 "x".



8. What tools do you propose to use the organization to increase employee happiness. If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.

1) Load distribution by engaging junior level employees into some tasks carried out by management

2) Find new ways of motivation

Thank You for Your feedback!

### 3 priedas. Eksperto E3 atsakymai į anketos klausimus

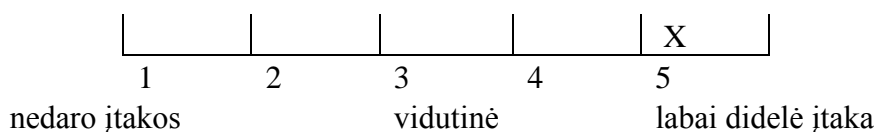
Labą dieną,

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti veiksniai skatinantys darbuotojų laimę organizacijoje. Jūsų atsakymai padės geriau suprasti kas lemia laimės padidėjimą ar sumažėjimą. Prie klausimų 3, 4, 6, 8 – jei turite daugiau atsakymo variantų numeruokite toliau, jei pritrūksite atsakymų palikite eilutę tuščią. Prašau parašyti nuoširdžią savo nuomonę.

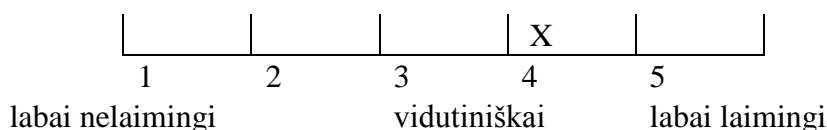
Mykolo Romerio Universiteto  
Žmogiškųjų išteklių vadybos Magistro studijų studentė  
Laura Macutkevič  
lauramacut@yahoo.com

### Klausimai

1. Kokia įtaka darbuotojo laimė įmonėje turi organizacijos produktyvumui ir funkcionavimui? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



2. Įvertinkite, savo pavaldinių laimės lygį darbe. Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



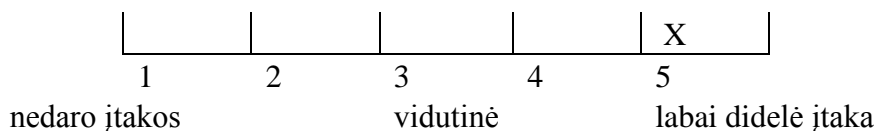
3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai, daro Jūsų darbuotojus laimingais? Išvardinkite.

- 1) "Team spirit"
- 2) Geri darbo rezultatai, pasiekti tikslai, užduotys turi atitikti darbuotojo gebėjimus
- 3) Kompanijos dėmesys darbuotojams;
- 4) Patikima imone, laiku mokamas atlyginimas;

4. Jūsų nuomone, kokie veiksniai mažina laimę darbe? Išvardinkite.

- 1) negatyvus kolegos
- 2) Veiklos planavimo stoka
- 3) Dideli darbo kriviai
- 4) Padaliniu vadovu dėmesio stoka darbuotojams

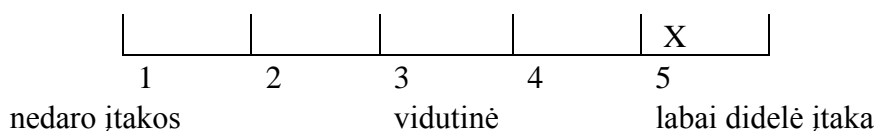
5. Jūsų nuomone, kiek šiuo metu organizacija įtakoja savo darbuotojų laimės lygį darbe? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



6. Ar Jūs manote, kad pats asmeniškai prisidedate prie savo darbuotojų laimės kūrimo? Jei taip, kaip?

- 1) Stengiuosi betarpiskai ir atvirai bendrauti su pavaldiniais, zinoti problemas, su kuriomis jie susiduria darbe ir jas spresti;

- 2) Stengiuosi palaikyti pozityvia dvasia, linksma ir neuzkraunancia atmosfera kolekytve;
- 3) Atsizvelgiu i darbuotoju asmeninius poreikius, pabreziau ju darbo svarba ir pasiektus rezultatus;
7. *Kiek įtakos laimei darbe turi darbuotojo asmeninis gyvenimas ( ne darbo metu)? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.*



8. *Kokias priemones siūlote įmonei, siekiant didinti darbuotojų laimę. Išvardinkite.*

- 1) Reiketu pagalvoti apie motyvacinę sistemą;
- 2) Vykdyti darbuotojų veiklos vertinimus ir metinius pokalbius;
- 3) Padalinių vadovai turėtų labiau dalyvauti žmogiskųjų išteklių vadyboje.
- 4) atlyginimas
- 5) Pozityvi darbinė atmosfera
- 6) Užduotys atitinka gebėjimus

Ačiū už atsakymus

#### **4 priedas. Eksperto E4 atsakymai į anketos klausimus**

Laba diena,

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti veiksnius skatinančius darbuotojų laimę organizacijoje. Jūsų atsakymai padės geriau suprasti kas lemia laimės padidėjimą ar sumažėjimą. Prie klausimų 3, 4, 6, 8 – jei turite daugiau atsakymo variantų numeruokite toliau, jei pritrūksite atsakymų palikite eilutę tuščią. Prašau parašyti nuoširdžią savo nuomonę.

Mykolo Romerio Universiteto  
 Žmogiškųjų išteklių vadybos Magistro studijų studentė  
 Laura Macutkevič  
 lauramacut@yahoo.com

#### **Klausimai**

1. *Kokia įtaką darbuotojo laimė įmonėje turi organizacijos produktyvumui ir funkcionavimui? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.*



1	2	3	4	5
nedaro įtakos		vidutinė		labai didelė įtaka

2. Įvertinkite, savo pavaldinių laimės lygį darbe. Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.

		x		
1	2	3	4	5
labai nelaimingi		vidutiniškai		labai laimingi

3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai, daro Jūsų darbuotojus laimingais? Išvardinkite.

1) neturiu ideju

4. Jūsų nuomone, kokie veiksniai mažina laimę darbe? Išvardinkite.

1) netuyriu ideju

5. Jūsų nuomone, kiek šiuo metu įmonė įtakoja savo darbuotojų laimės lygį darbe? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.

		x		
1	2	3	4	5
nedaro įtakos		vidutinė		labai didelė įtaka

6. Ar Jūs manote, kad pats asmeniškai prisidedate prie savo darbuotojų laimės kūrimo? Jei taip, kaip?

7. Kiek įtakos laimei darbe turi darbuotojo asmeninis gyvenimas (ne darbo metu)? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.

			x		
1	2	3	4	5	
nedaro įtakos		vidutinė		labai didelė įtaka	

8. Kokias priemones siūlote taikyti organizacijai, siekiant didinti darbuotojų laimę. Išvardinkite.

1) neturiu ideju

Ačiū už atsakymus

**5 priedas. Eksperto E5 atsakymai į anketos klausimus**

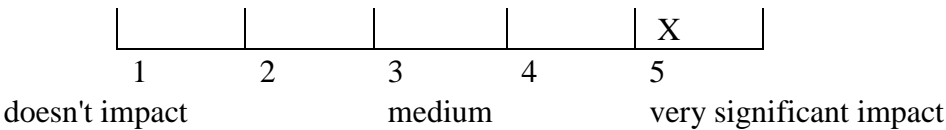
Good Afternoon,

The questionnaire aims - to find out which factors encourage workers to happiness in the organization. Your feedback will help me and the company to understand better what determines happiness increase or decrease. Please answer honestly to the following questions.

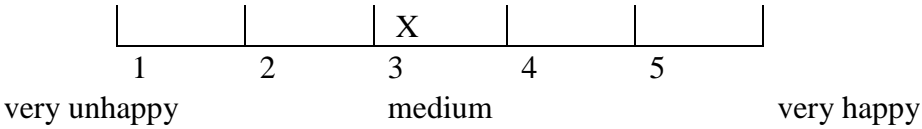
Mykolas Romeris University  
 Masters student in Human Resource  
 Laura Macutkevici  
 lauramacut@yahoo.com

**Questions:**

1. *What is the impact of an employee happiness to the productivity and functioning of an organization? Please insert „X“ in to the scale from 1 to 5.*



2. *Please evaluate your subordinates happiness at work. Please insert „X“ in to the scale from 1 to 5.*



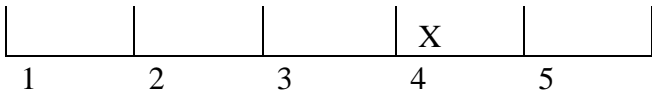
3. *In your opinion, what factors makes your employees happy? If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.*

- 1). Learn more new functions
- 2). Friendly colleagues
- 3). Do different types of work (not to do the same type of work every day)
- 4). Let staff to take decisions independantly (limited)
- 5). Senior managers friendliness

4. *In your opinion, what factors decrease happiness at work? If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.*

- 1). Unfriendly supervisor

5. *In your opinion, how the organization influences the level of happiness of their employees at work at the current moment? Please insert „X“ in to the scale from 1 to 5.*



doesn't impact

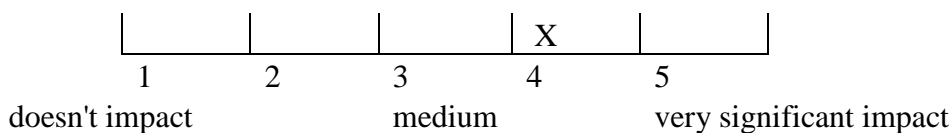
medium

very significant impact

6. Do you think that You personally contribute the happiness development of Your employees - subordinates at work? If yes, please explain how? If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.

- 1). Discuss experienced problems and provide solutions
- 2). Minimise disturbances
- 3). Let staff to take decisions independantly (where acceptable)

7. In Your opinion, does the happiness in personal life of Your employees ( non-working time) influence their happiness at work ? Select a scale from 1 to 5 "x".



8. What tools do you propose to use the organization to increase employee happiness. If you have more response options, please number it further, if You ran out of answers, please leave the line blank.

- 1). Reduce disturbances.
- 2). More training on new functions
- 3). Let staff understand the company improvements
- 4). Support staff if any of them experiences difficulties in personal life.
- 5). Of couse more holidays and higher salaries
- 6 ) motivational system

Thank You for Your feedback!

## 6 priedas. Eksperto E6 atsakymai į anketos klausimus

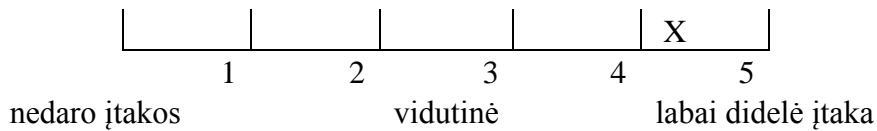
Laba diena,

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti veiksnius skatinancius darbuotojų laimę organizacijoje. Jūsų atsakymai padės geriau suprasti kas lemia laimės padidėjimą ar sumažėjimą. Prie klausimų 3, 4, 6, 8 – jei turite daugiau atsakymo variantų numeruokite toliau, jei pritrūksite atsakymų palikite eilutę tuščią. Prašau parašyti nuoširdžią savo nuomonę.

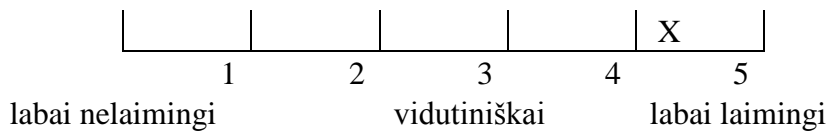
Mykolo Romerio Universiteto  
Žmogiškųjų išteklių vadybos Magistro studijų studentė  
Laura Macutkevič

## Klausimai

1. Kokia įtaka darbuotojo laimė įmonė turi organizacijos produktyvumui ir funkcionavimui? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



2. Įvertinkite, savo pavaldinių laimės lygį darbe. Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



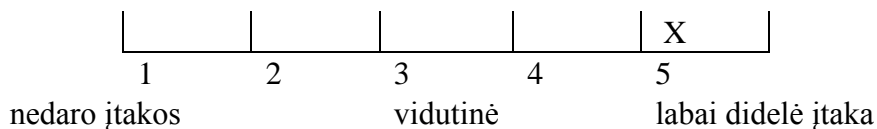
3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai, daro Jūsų darbuotojus laimingais? Išvardinkite.

- 1) aiskios uzduotys atitinkancios igudzius
- 2) Kompanijos mikro klimatas
- 3) Moderni darbo aplinka
- 4) Galimybe igaut idomios patirties
- 5) Itraukimas i procesus

4. Jūsų nuomone, kokie veiksniai mažina laimę darbe? Išvardinkite.

- 1) prastas vadovas
- 2) Greitai besikeičiantys procesai, palnavimo nebuvimas

5. Jūsų nuomone, kiek šiuo metu įmonė įtakoja savo darbuotojų laimės lygį darbe? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



6. Ar Jūs manote, kad pats asmeniškai prisidedate prie savo darbuotojų laimės kūrimo? Jei taip, kaip?

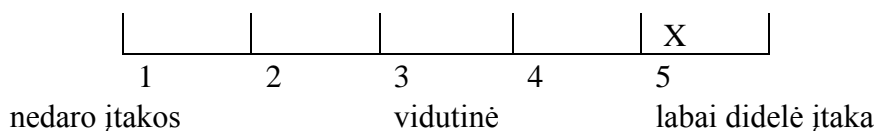
- 1) Laikant neformalia pozityvia aplinka

2) Teikiant “guidance”

3) Horizontal management

4) lygios teises

7. Kiek įtakos laimei darbe turi darbuotojo asmeninis gyvenimas (ne darbo metu)? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



8. Kokias priemones siūlote taikyti organizacijai, siekiant didinti darbuotojų laimę. Išvardinkite.

1) imones vakareliai, „team building“

2) įvertinti darbuotoju poreikius

3) Daugiau galimybiu pagilint/praplest “know how”

4) darbo planavimas

Ačiū už atsakymus

### 7 priedas. Eksperto E7 atsakymai į anketos klausimus

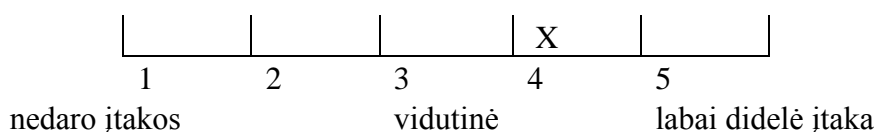
Laba diena,

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti veiksnius skatinancius darbuotojų laimę organizacijoje. Jūsų atsakymai padės geriau suprasti kas lemia laimės padidėjimą ar sumažėjimą. Prie klausimų 3, 4, 6, 8 – jei turite daugiau atsakymo variantų numeruokite toliau, jei pritrūksite atsakymų palikite eilutę tuščią. Prašau parašyti nuoširdžią savo nuomonę.

Mykolo Romerio Universiteto  
Žmogiškųjų išteklių vadybos Magistro studijų studentė  
Laura Macutkevič  
lauramacut@yahoo.com

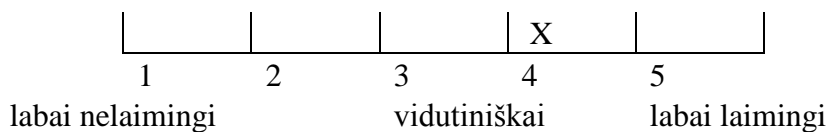
### Klausimai

1. Kokia įtaką darbuotojo laimė įmonė turi organizacijos produktyvumui ir funkcionavimui? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.





2. Įvertinkite, savo pavaldinių laimės lygį darbe. Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai, daro Jūsų darbuotojus laimingais? Išvardinkite.

1) Darbdavio reputacija

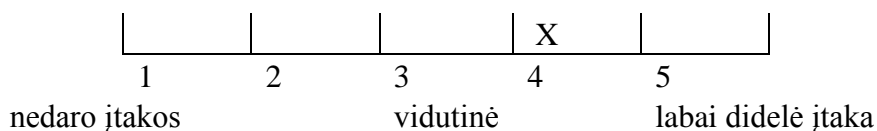
2) Idomios uzduotys (darbai)

3) Profesionalus kolegos, gera darbina atmosfera

4. Jūsų nuomone, kokie veiksniai mažina laimę darbe? Išvardinkite.

1) Kontrole, savarankiskumo trukumas (nepasitikejimas darbuotoju)

5. Jūsų nuomone, kiek šiuo metu įmonė įtakoja savo darbuotojų laimės lygį darbe? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.

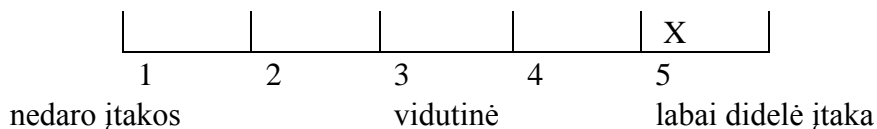


6. Ar Jūs manote, kad pats asmeniškai prisidedate prie savo darbuotojų laimės kūrimo? Jei taip, kaip?

1) Demesys darbuotojui, jo problemoms

2) Sukuriant situacija, kad gali kreiptis pagalbos, bet kada, kai tik jam jos reikia

7. Kiek įtakos laimei darbe turi darbuotojo asmeninis gyvenimas (ne darbo metu)? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



8. Kokias priemones siūlote taikyti organizacijai, siekiant didinti darbuotojų laimę. Išvardinkite.

1) Demesys

2) Imones vakareliai/Isvykos

3) Bendra atmosfera

#### 4) Suplanuota darbine veikla

Ačiū už atsakymus

### 8 priedas. Eksperto E8 atsakymai į anketos klausimus

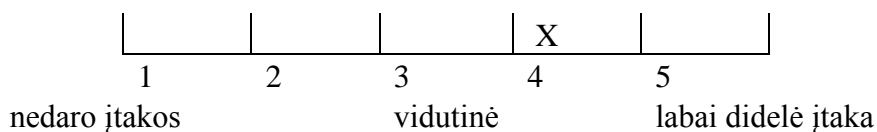
Labą diena,

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti veiksnius skatinančius darbuotojų laimę organizacijoje. Jūsų atsakymai padės geriau suprasti kas lemia laimės padidėjimą ar sumažėjimą. Prie klausimų 3, 4, 6, 8 – jei turite daugiau atsakymo variantų numeruokite toliau, jei pritrūksite atsakymų palikite eilutę tuščią. Prašau parašyti nuoširdžią savo nuomonę.

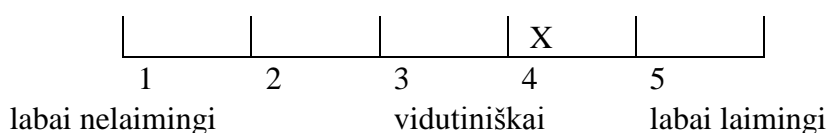
Mykolo Romerio Universiteto  
Žmogiškųjų išteklių vadybos Magistro studijų studentė  
Laura Macutkevič  
lauramacut@yahoo.com

#### Klausimai

1. Kokia įtaką darbuotojo laimė įmonė turi organizacijos produktyvumui ir funkcionavimui? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



2. Įvertinkite, savo pavaldinių laimės lygį darbe. Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai, daro Jūsų darbuotojus laimingais? Išvardinkite.

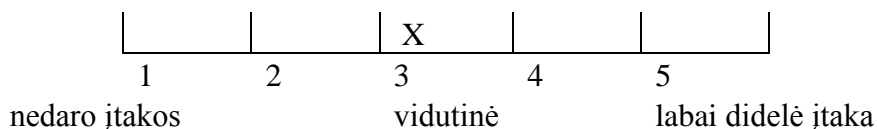
- 1) Teisingas darbo kruvis
- 2) atmosfera darbe
- 3) uzklasine veikla su bendradarbiais
- 4) Atlyginimas
- 5) Darbdavio požiūris į darbuotoją

4. Jūsų nuomone, kokie veiksniai mažina laimę darbe? Išvardinkite.

1) Stresas

2) Overloadas

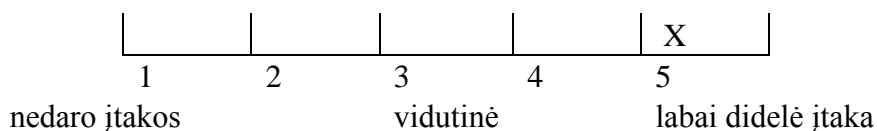
5. Jūsų nuomone, kiek šiuo metu įmonė įtakoja savo darbuotojų laimės lygį darbe? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



6. Ar Jūs manote, kad pats asmeniškai prisidedate prie savo darbuotojų laimės kūrimo? Jei taip, kaip?

1)

7. Kiek įtakos laimei darbe turi darbuotojo asmeninis gyvenimas (ne darbo metu)? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



8. Kokias priemones siūlote taikyti organizacijai, siekiant didinti darbuotojų laimę. Išvardinkite.

1) Uzklasine veikla

2) stebėti darbuotojo poreikius

3) aiski atlyginimu politika

4) teisingas darbo kruvis

5) Jei pats darbuotojas nenores, tai ir darbdavys nepades.

Ačiū už atsakymus

### 9 priedas. Eksperto E9 atsakymai į anketos klausimus

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti veiksnius skatinančius darbuotojų laimę organizacijoje. Jūsų atsakymai padės geriau suprasti kas lemia laimės padidėjimą ar sumažėjimą. Prie klausimų 3, 4, 6, 8 – jei turite daugiau atsakymo variantų numeruokite toliau, jei pritrūksite atsakymų palikite eilutę tuščią. Prašau parašyti nuoširdžią savo nuomonę.

Mykolo Romerio Universiteto

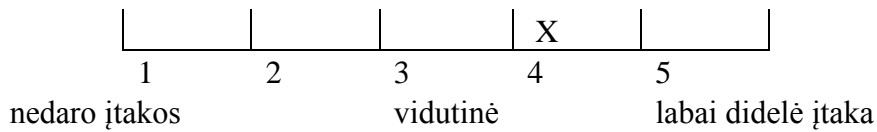
Žmoniškųjų išteklių vadybos Magistro studijų studentė

Laura Macutkevič

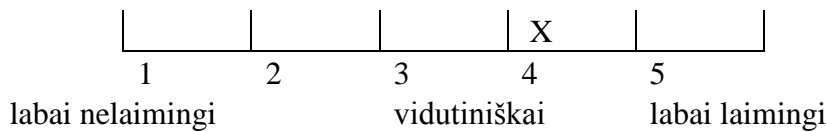
lauramacut@yahoo.com

## Klausimai

1. Kokia įtaką darbuotojo laimė įmonė turi organizacijos produktyvumui ir funkcionavimui? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



2. Įvertinkite, savo pavaldinių laimės lygį darbe. Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



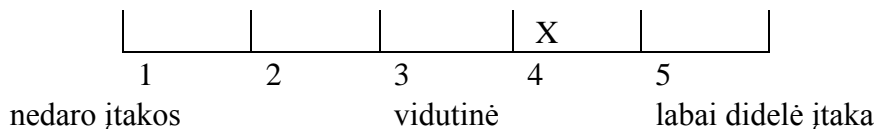
3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai, daro Jūsų darbuotojus laimingais? Išvardinkite.

- 1) Sėkmingas susitvarkymas su uzduotimis, reikalingumo pojūtis
- 2) draugiskas kolektyvas
- 3) galimybes karjereje, motyvacija, pakankamas piniginis darbo įvertinimas
- 4) darbo su asmeniniu gyvenimu suderinamumas
- 5) geras vadovas

4. Jūsų nuomone, kokie veiksniai mažina laimę darbe? Išvardinkite.

- 1) "strigimas" uzduotyse, nesugebėjimas vykdyti pareigų
- 2) pastovus stresas, perkrovimas darbe

5. Jūsų nuomone, kiek šiuo metu įmonė įtakoja savo darbuotojų laimės lygį darbe? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



6. Ar Jūs manote, kad pats asmeniškai prisidedate prie savo darbuotojų laimės kūrimo? Jei taip, kaip?

- 1) siek tiek. Stengdamasis būti komandos nariu
- 2) geros atmosferos palaikymas

7. Kiek įtakos laimei darbe turi darbuotojo asmeninis gyvenimas (ne darbo metu)? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.

			X	
1	2	3	4	5
nedaro įtakos		vidutinė		labai didelė įtaka

8. Kokias priemones siūlote taikyti organizacijai, siekiant didinti darbuotojų laimę. Išvardinkite.

1) As manau, kad pakankamai teisingai viskas daroma. Tiesiog kartais “neperspausti” su planais ir uzduotimis, kad itampas ir “perkrovos” netaptu kasdienybe.

Ačiū už atsakymus

### 10 priedas. Eksperto E10 atsakymai į anketos klausimus

Laba diena,

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti veiksnius skatinančius darbuotojų laimę organizacijoje. Jūsų atsakymai padės geriau suprasti kas lemia laimės padidėjimą ar sumažėjimą. Prašau parašyti nuoširdžią savo nuomonę.

Mykolo Romerio Universiteto  
Žmogiškųjų išteklių Magistro studijų studentė  
Laura Macutkevič  
lauramacut@yahoo.com

### Klausimai:

1. Kokia įtaką darbuotojo laimė įmonė turi organizacijos produktyvumui ir funkcionavimui? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.

				X
1	2	3	4	5
nedaro įtakos		vidutinė		labai didelė įtaka

2. Įvertinkite, savo pavaldinių laimės lygį skalėje. Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.

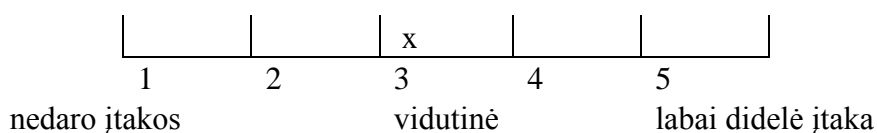
			X	
1	2	3	4	5
labai nelaimingi		vidutiniškai		labai laimingi

3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai, daro Jūsų darbuotojus laimingais? Išvardinkite.

- 1) idomus darbas
  - 2) Teisingas atlyginimas uz darba.
  - 3) Draugiska atmosfera kolektyve. 4) Ivertinamos pastangos ir tinkamas poziuris i darbuotoja
4. *Jūsų nuomone, kokie veiksniai mažina laimę darbe? Išvardinkite.*

- 1) Nemylimas darbas
- 2) Nedraugiskas kolektyvas
- 3) Baime prarasti darba
- 4) Perdidelis darbo kruvis

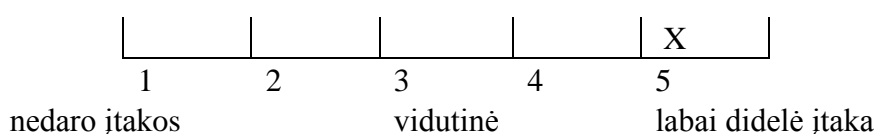
5. *Jūsų nuomone, kiek šiuo metu įmonė įtakoja savo darbuotojų laimės lygį darbe? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.*



6. *Ar Jūs manote, kad pats asmeniškai prisidedate prie savo darbuotojų laimės kūrimo? Jei taip, kaip?*

Itakoju. 1) Stenguosi ivertinti, 2) Siekiu teisingo atlygio uz darba 3) Stebiu darbuotoju poreikius, bandant juos patenkinti. 4) Kuriant draugiska atmosfera

7. *Kiek įtakos laimei darbe turi darbuotojo asmeninis gyvenimas ( ne darbo metu)? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.*



8. *Kokias priemones siūlote taikyti organizacijai, siekiant didinti darbuotojų laimę. Išvardinkite.*

- 1) Pastoviai stebėti darbuotoju poreikius
- 2) suderinti darba su asmeniniu gyvenimu
- 3) Ivertinti darbuotoju darbo kruvi ir adekvatu atlyginima
- 4) Parinkti tokius naujus darbuotojus kurie nesugriautu pozityvaus imones klimato.

Ačiū už atsakymus

## 11 priedas. Eksperto E11 atsakymai į anketos klausimus

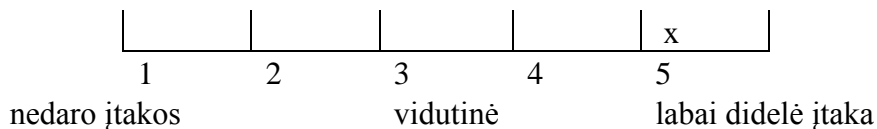
Laba diena,

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti veiksnius skatinančius darbuotojų laimę organizacijoje. Jūsų atsakymai padės geriau suprasti kas lemia laimės padidėjimą ar sumažėjimą. Prie klausimų 3, 4, 6, 8 – jei turite daugiau atsakymo variantų numeruokite toliau, jei pritrūksite atsakymų palikite eilutę tuščią. Prašau parašyti nuoširdžią savo nuomonę.

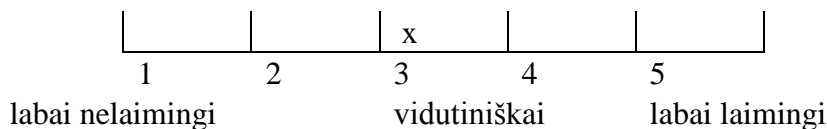
Mykolo Romerio Universiteto  
Žmogiškųjų išteklių vadybos Magistro studijų studentė  
Laura Macutkevič  
lauramacut@yahoo.com

### Klausimai

1. Kokia įtaką darbuotojo laimė įmonės turi organizacijos produktyvumui ir funkcionavimui? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



2. Įvertinkite, savo pavaldinių laimės lygį darbe. Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.



3. Jūsų nuomone, kokie veiksniai, daro Jūsų darbuotojus laimingais? Išvardinkite.

1) draugiskas kolektyvas

2) idomios uzduotys

3) vadovu kompetencija ir pasitikejimas, paprastas bendravimas, minimali hierarchijos išraiška

4) darbo vieta, ofiso vieta, ofiso naujumas, maloni darbo aplinka, atskiras kabinetas

5) suderinamumas su asmeniniu gyvenimu

6) organizacijos dalyvavimas ir remimas sveikos gyvensenos akcija ( siuksliu rusiavimas, galimybe i darba vaziuoti dviraciu, sveikos gyvensenos propagavimas )

7) ekskursijos, vakareliai

8) kvalifikacijos kelimas, investavimas i darbuotoja

9) galimybe planuoti savo laika siek tiek lankstesnes darbo valandos

4. *Jūsų nuomone, kokie veiksniai mažina laimę darbe? Išvardinkite.*

1) per didelis darbo kruvis

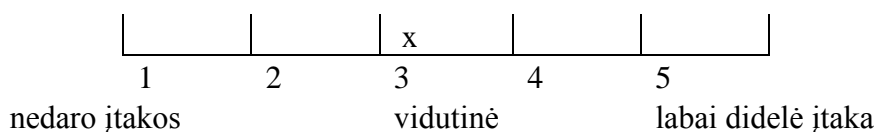
2) laiko stoka

3) atostogu stygius

4) vadovas - diktatorius

5) nedraugiskas kolektyvas

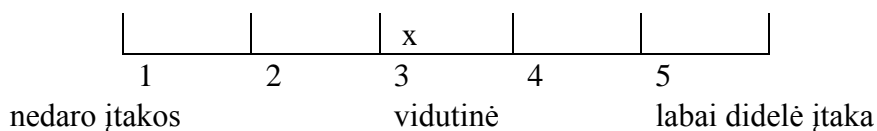
5. *Jūsų nuomone, kiek šiuo metu įmonė įtakoja savo darbuotojų laimės lygį darbe? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.*



6. *Ar Jūs manote, kad pats asmeniškai prisidedate prie savo darbuotojų laimės kūrimo? Jei taip, kaip?*

1) kuriu draugiską ir malonią darbo atmosferą ( organizacijos kultūra )

7. *Kiek įtakos laimei darbe turi darbuotojo asmeninis gyvenimas ( ne darbo metu)? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.*



8. *Kokias priemones siūlote taikyti organizacijai, siekiant didinti darbuotojų laimę. Išvardinkite.*

1) rūpintis ir teisingai įvertinti darbuotojus

2) motyvacija

3) sąžiningas atlygis už darbą

4) galimybe sudreinti asmeniniu gyvenimu

5) planuoti iš anksto. Kompanijos lankstumas ir greitas reagavimas į užduotis yra gerai, tačiau tai labai vargina darbuotojus.

6) veikla po darbo

Ačiū už atsakymus



## **12 priedas. Apklausa: UAB „Avion Express“ laimės veiksniai**

Laba diena,

Šios anketos tikslas – išsiaiškinti veiksnius skatinančius darbuotojų laimę UAB „Avion Express“ 5mon4je. Jūsų atsakymai padės geriau suprasti kas lemia laimės padidėjimą ar sumažėjimą. Anketą sudaro trys dalys : A, B ir C. Kiekvienoje dalyje prie klausimo parašyta koku būdu turite pateikti atsakymą. Prašau būkite atviri ir pažymėkite nuoširdžią savo nuomonę.

Mykolo Romerio Universiteto  
Žmogiškųjų išteklių vadybos Magistro studijų studentė  
Laura Macutkevič  
lauramacut@yahoo.com

### **Lytis**

- Vyras
- Moteris

### **Amžiaus grupė**

- 18 -25 m.
- 26-30 m.
- 31-35 m.
- 36-40 m.
- Virš 40 m.

### **Šeiminė padėtis**

- Ištekėjusi / Vedęs
- Netekėjusi / Nevedęs
- Išsiskyrusi/ Išsiskyręs

### **Išsilavinimas**

- Profesinis
- Aukštesnysis
- Nebaigtas aukštasis
- Aukštasis

### **Grynosios pajamos per mėnesį ( atsakymas nurodytas LT)**

- 1500 - 2500
- 2501 – 3500
- 3501 – 5000
- 5001 – 10000
- Virš 10000

### **Skyrius, kuriame dirbate**

- Administracijos sk.
- Skrydžių sk.
- Technikos sk.

## A DALIS

Su kuriais teiginiais sutinkate ( pasirinkite vieną ir apibraukite )

### **1. Požiūris į darbą:**

A Svarbiausia laisvalaikis

B Galiu mėgautis darbu

C Mėgaujuosi darbu

### **2. Motyvacijos šaltinis:**

A Motyvuoja paaukštinimas

B Motyvuoja pinigai

C Motyvuoja prisidėjimo, prie svarbių įmonės tikslų, jausmas

### **3. Ar rekomenduotumėte darbovietę kitiems?**

A Rekomenduoju darbovietę

B Galėčiau rekomenduoti darbovietę

C Nerekomenduočiau darbovietės, nebent būčiau prašomas

### **4. Mintys darbo atžvilgiu:**

A Laukiu darbo dienos pabaigos

B Daug galvoju apie atostogas

C Galvoju apie darbą, net ir po darbo valandų

### **5. Iniciatyvumas darbe:**

A Darau tik tai kas liepiama

B Imuosi iniciatyvos, siekdamas padaryti įspūdį vadovui

C Daro darbą gerai iš esmės

### **6. Pagrindinė sunkaus darbo motyvacija:**

A Sunkiau dirbčiau dėl galimo paaukštinimo

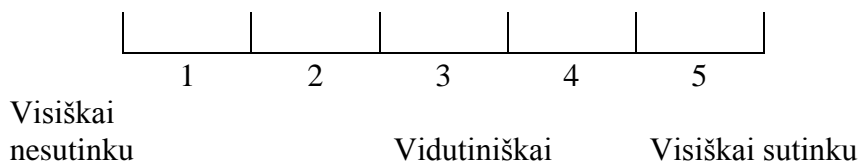
B Sunkiau dirbčiau dėl pačios dominančios veiklos

C Sunkiau dirbčiau skatinamas pinigų

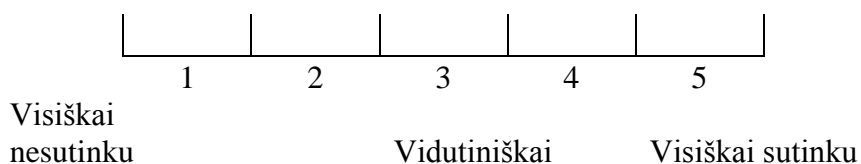
## B DALIS

Perskaitykite 5 teiginius. Prie kiekvieno yra skalė nuo 1 – 5. Pasinaudokite ja savo atsakymui pažymėti (x)

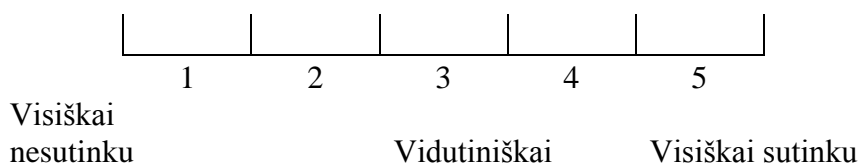
### 1. Daugeliu atžvilgiu mano gyvenimas yra arti idealaus:



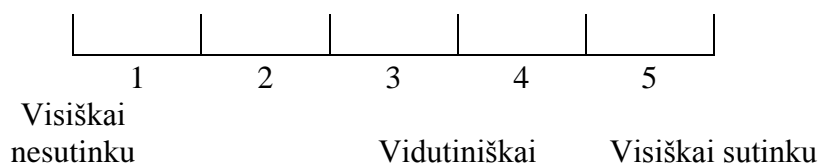
### 2. Mano gyvenimo sąlygos yra puikios:



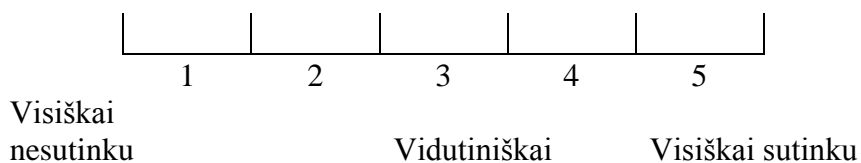
### 3. Aš esu patenkintas savo gyvenimu:



### 4. Iki šiol aš jau gavau svarbiausius dalykus savo gyvenime:

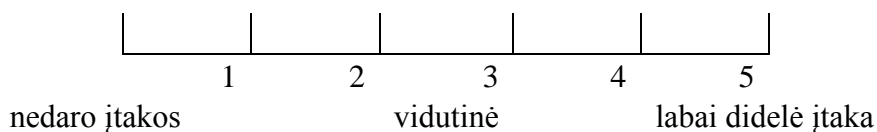


### 5. Jei aš galėčiau nugyventi savo gyvenimą iš naujo, aš jame beveik nieko nekeisčiau:

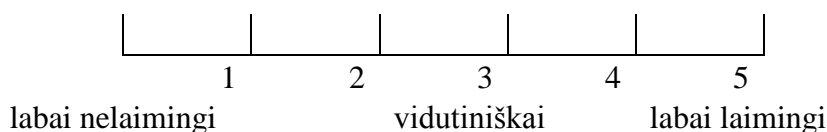


## C DALIS

**1. Kokia įtaką Jūsų laimė organizacijoje turi įmonės produktyvumui ir funkcionavimui? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.**

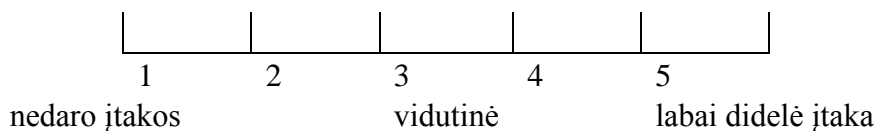


**2. Įvertinkite, savo laimės lygį darbe. Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.**

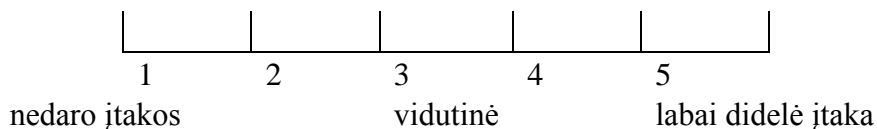


**3. Kokie veiksniai jus daro laimingais darbe? Kiekvieno veiksnio svarbą, įvertinkite, įrašydami skaičių šalia teiginio, skalėje nuo 1 iki 5. Įvertinimas gali kartotis.**

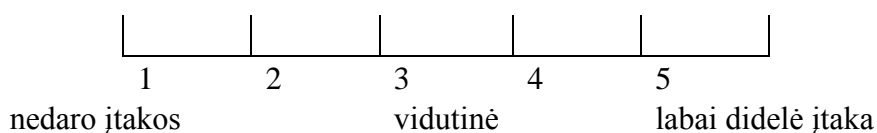
1. Galimybė asmeniškai kontroliuoti savo veiklą, priimti tam tikrus sprendimus



2. Darbas su įvairiomis užduotimis, nauji iššūkiai, galimybė įgauti naujos patirties



3. Palaikantys vadovai, teisingas darbdavio požiūris į darbuotoją



4. Pagarba iš vadovų ir kolegų pusės ir gera darbovietės reputacija



1 2 3 4 5  
nedaro įtakos vidutinė labai didelė įtaka  
5. Geras ir tesingas darbo užmokestis

| | | | |  
1 2 3 4 5  
nedaro įtakos vidutinė labai didelė įtaka

6. Papildomi priedai ( premijos, sveikatos draudimas ir t.t.)

| | | | |  
1 2 3 4 5  
nedaro įtakos vidutinė labai didelė įtaka

7. Aiškūs reikalavimai darbe ir informacija, kaip juos atitikti

| | | | |  
1 2 3 4 5  
nedaro įtakos vidutinė labai didelė įtaka

8. Darbdavio iniciatyva remti sveiką gyvenseną ( galimybė į darbą atvykti dviračiu, dalyvaujančių darbuotojų rėmimas sporto renginiuose)

| | | | |  
1 2 3 4 5  
nedaro įtakos vidutinė labai didelė įtaka

9. Maloni darbinė atmosfera ir mikroklimatas, profesionalūs ir draugiški kolegos

| | | | |  
1 2 3 4 5  
nedaro įtakos vidutinė labai didelė įtaka

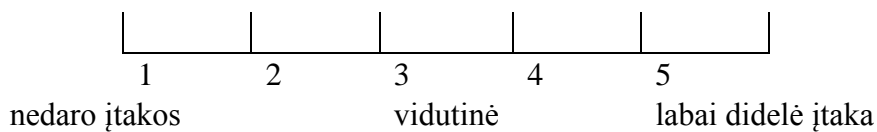
10. Lanksčios darbo valandos

| | | | |  
1 2 3 4 5  
nedaro įtakos vidutinė labai didelė įtaka

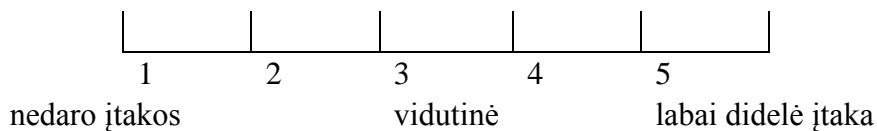
11. Teisingas darbo krūvis, suderinamumas su asmeniniu gyvenimu

| | | | |  
1 2 3 4 5  
nedaro įtakos vidutinė labai didelė įtaka

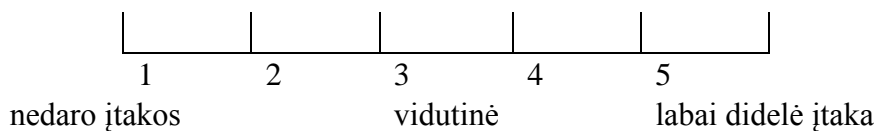
12. Moderni darbo aplinka ( patogiai vieta, naujas pastatas, modernus ofisas)



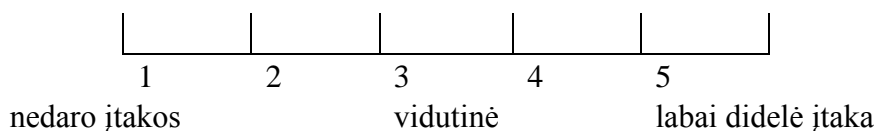
13. Užduočių ir Jūsų įgūdžių atitikimas



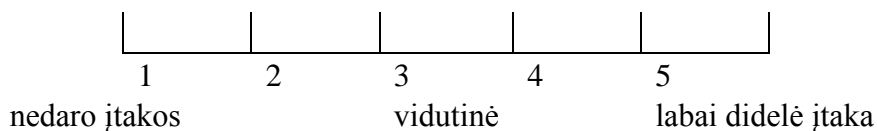
14. Papildoma veikla su kolegomis po darbo, vakarėliai



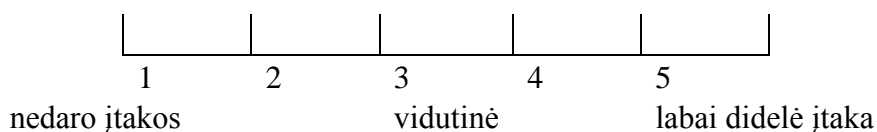
15. Karjeros perspektyvos



16. Investavimas į darbuotoją, kvalifikacijos kėlimas



17. Darbuotojo įtraukimas į įmonėje vykstančius procesus



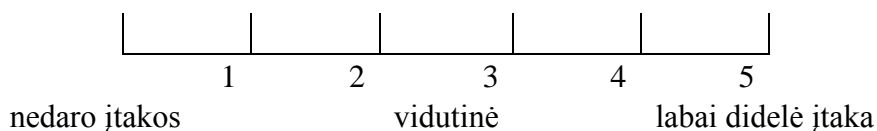
**4. Kiek % turi padidėti Jūsų pajamos, kad jūs pasijaustumėte laimingesnis?**

- Materialinė gerovė neturi įtakos mano laimės pojūčiui
- iki 10%
- 10- 20%
- 20- 30%
- 30- 40%
- 40- 50%

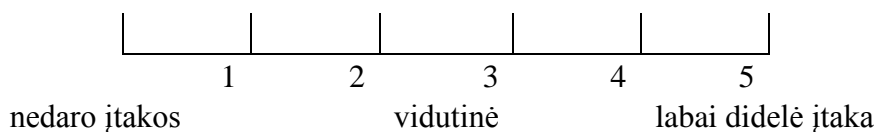
- daugiau nei 50%

**5. Kokie veiksniai mažina Jūsų laimę darbe. Kiekvieno veiksnio svarbą, įvertinkite, įrašydami skaičių šalia teiginio, skalėje nuo 1 iki 5. Įvertinimas gali kartotis.**

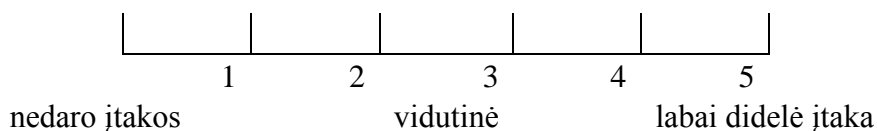
1. Per didelis darbo krūvis bei pastovus stresas



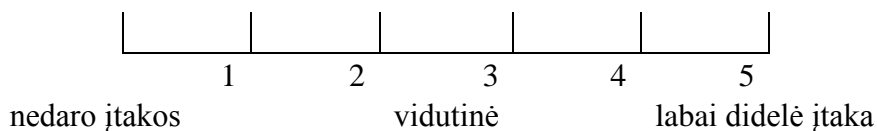
2. Veiklos planavimo stoka iš vadovybės pusės



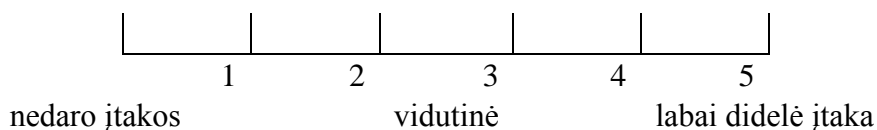
3. Atostogų stygius, nesugebėjimas suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo



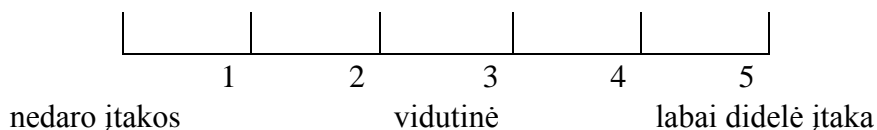
4. Nedraugiškas kolektyvas



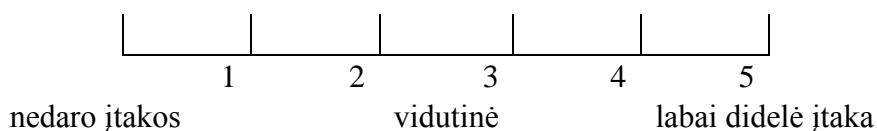
5. Vadovas nepasitikintis darbuotojais / per daug taisyklių darbovietėje



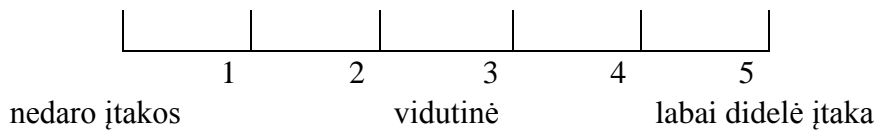
6. Nemylimas darbas, neįdomios užduotys



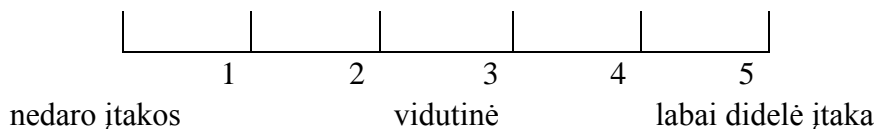
7. Baimė prarasti darbą



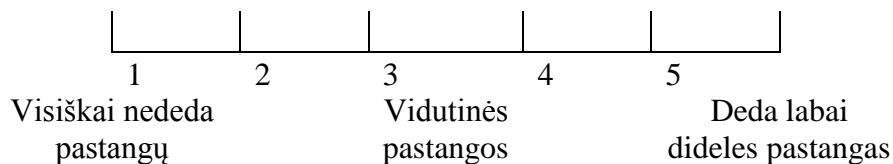
8. Skyrių vadovų dėmesio stoka savo pavaldiniams



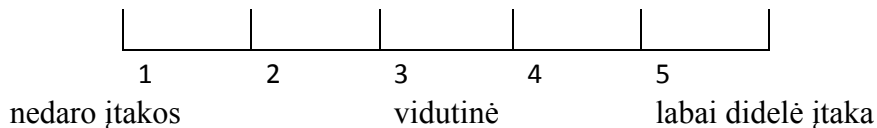
9. Užduotys neatitinkančios Jūsų įgūdžių



**6. Jūsų nuomone, kiek organizacija šiuo metu deda pastangų darbuotojų laimei didinti? Įvertinkite pastangų dydį skalėje nuo 1 iki 5. ( pažymėkite „x“)**



**7. Kiek įtakos laimei darbe turi Jūsų asmeninis gyvenimas (ne darbo metu)? Pažymėkite skalėje nuo 1 iki 5 „x“.**



Ačiū už atsakymus ir skirtą laiką.