

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

ASTA ANDRAŠIŪNAITĖ

DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖ VALSTYBĖS  
TARNYBOJE: VALSTYBINĖS AUGALININKYSTĖS  
TARNYBOS ATVEJIS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
Doc. dr. A. Valickas

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖ VALSTYBĖS  
TARNYBOJE: VALSTYBINĖS AUGALININKYSTĖS  
TARNYBOS ATVEJIS

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N61001

Vadovas

.....Doc. dr. A. Valickas

Recenzentas

Atliko

LPVmns2-01 gr. stud.

..... A. Andrašiūnaitė

2013 11 20

VILNIUS, 2013

## TURINYS

ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS ASPEKTAI.....	9
1.1. Darbinio gyvenimo kokybės koncepcijos atsiradimas .....	9
1.2. Darbinio gyvenimo kokybės samprata ir jos santykis su kitomis sąvokomis .....	12
1.2.1. Darbinio gyvenimo kokybės ir asmeninio gyvenimo kokybės sąsaja .....	18
1.2.2. Darbinio gyvenimo kokybės ir subjektyvios gerovės palyginimas.....	21
1.3. Gyvenimo kokybės darbe veiksniai.....	24
1.3.1. Demografiniai veiksniai .....	24
1.3.2. Fiziniai ir emociniai darbo aplinkos veiksniai .....	26
1.3.3. Su darbo turiniu susiję veiksniai .....	27
1.3.4. Ekonominiai veiksniai.....	29
1.3.5. Socialiniai veiksniai .....	31
1.3.6. Darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.....	32
1.3.7. Vadovavimo kokybė .....	35
1.3.8 Apibendrinimas: teorinis darbinio gyvenimo kokybės modelis .....	38
2. DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS TYRIMO METODOLOGIJA .....	41
3. DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS TYRIMO VATŽŪM REZULTATŲ ANALIZĖ.....	47
3.1. Bendrosios tyrimo respondentų charakteristikos.....	47
3.2. Su darbu susijusių veiksnių analizė.....	50
3.3. Su organizacija susijusių veiksnių analizė .....	56
3.4. Darbinio gyvenimo kokybės veiksnių palyginimas .....	62
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	65
LITERATŪRA.....	69
ANOTACIJA .....	77
ANNOTATION .....	78
SANTRAUKA .....	79
SUMMARY .....	81
PRIEDAI.....	83

## LENTELĖS

1 lentelė. Darbinio gyvenimo kokybės (DGK) raida.....	11
2 lentelė. Žmogaus asmeninės gerovės tipai.....	20
3 lentelė. Anketos klausimų grupės.....	44

## PAVEIKSLAI

1 pav. Subjektyvios gerovės komponentai.....	22
2 pav. Valdymo tinklelis.....	37
3 pav. Struktūrinis darbinio gyvenimo kokybės modelis.....	39
4 pav. Tyrimo metodologijos modelis.....	41
5 pav. Empirinis tyrimo modelis.....	43
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	48
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	49
8 pav. Veiksnių, susijusių su fizine darbo aplinka vertinimas.....	50
9 pav. Veiksnių, susijusių su atliekamo darbo turiniu vertinimas.....	51
10 pav. Veiksnių, susijusių darbo užmokesčiu vertinimas.....	53
11 pav. Veiksnių, susijusių su pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išlaikymu vertinimas.....	54
12 pav. Veiksnių, susijusių su emocine darbo aplinka vertinimas.....	56
13 pav. Veiksnių, susijusių su socialiniu darbo aplinkos kontekstu vertinimas.....	58
14 pav. Veiksnių, susijusių su vadovavimo kokybe vertinimas.....	60
15 pav. Darbinio gyvenimo kokybę sąlygojančių veiksnių vertinimų palyginimas.....	62
16 pav. Respondentų bendro pasitenkinimo darbiniu gyvenimu palyginimas.....	63

## IVADAS

**Temos aktualumas.** Žmogiškieji ištekliai – tai kvalifikuoti ir kompetentingi specialistai, kurie, kaip teigia daugelis vadybos ekspertų, yra didžiausias organizacijos turtas bei svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis. Be šių išteklių nė viena organizacija nesugebėtų pasiekti savo tikslų, o juo labiau – išgyventi. Dabartiniu metu žmogiškųjų išteklių svarba ypač išaugo, kadangi vis daugiau darbingų, kompetentingų, aukštuosius mokslus baigusių žmonių palieka šalį vardan geresnės vietos gyventi bei dirbti, dėl ko, tikėtina, ateityje gali visai nebelikti tinkamų darbuotojų. Taigi, žmogiškųjų išteklių valdymas tampa svarbiausiu procesu kiekvienoje šiuolaikinėje organizacijoje ir visiškai nesvarbu, kokio tipo tai organizacija: stambi ar smulki įmonė, privati ar valstybinė institucija ir pan. Pastarojo proceso sėkmė slypi darbinio gyvenimo kokybėje, kuri yra esminė grandis, jungianti kiekvieną individą su organizacijos strateginių tikslų sėkme.

Darbinio gyvenimo kokybė – tai darbo kultūros kertinis akmuo, bendras terminas apimantis darbuotojų jausmus apie kiekvieną darbo aspektą, įskaitant ekonominį atlygį ir naudą, saugumą, darbo sąlygas, organizacinius ir asmeninius santykius, ir jų reikšmę kiekvieno žmogaus gyvenime (Khetavath, 2013). Pasak Gupta (2013), darbinio gyvenimo kokybė yra ypač svarbi ir verta dėmesio tema, nes žmonės paprastai neskirsto savo gyvenimo į skyrius, todėl darbe, kur jie praleidžia didžiąją dalį savo laiko, patirtą pasitenkinimą ar nepasitenkinimą perkelia į namus, šeimą, taip įtakodami savo viso gyvenimo kokybę. Daugelio tyrėjų pripažįstama, jog į darbuotojų gyvenimo kokybės darbe gerinimą organizacijos įdėtos pastangos gali atnešti labai gerų rezultatų ir naudos abiem – tiek darbuotojams, tiek organizacijai (Stephen, Dhanapal, 2012; Mehta 2012; Reddy 2010). Todėl galima teigti, jog organizacijos sėkmės garantas yra tinkama žmogiškųjų išteklių darbinio gyvenimo kokybė ir organizacijoms pravartu sukurti, stiprinti ir pasverti savo konkurencinį pranašumą taikant geriausią darbinio gyvenimo kokybės praktiką.

**Temos ištirtumas ir naujumas.** Darbinio gyvenimo kokybės tema yra susilaukusi didelio teoretikų ir tyrėjų dėmesio užsienio šalyse. Daugybę pasaulio šalių mokslininkų, ypatingai Indijos, kur ši koncepcija tapo itin reikšminga dėl tuo metu vykstančių labai intensyvių darbo jėgos neramumų šalyje, atliko tyrimus įvairaus tipo organizacijose šia tema ir bandė išsiaiškinti gyvenimo kokybę darbe nulemiančius veiksnius. To rezultatas – didelė gausa darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimų bei šią patirtį sąlygojančių veiksnių. Darbinio gyvenimo kokybės teorines bei metodologines koncepcijas ir paradigmas nagrinėjo J.P. Martel ir G. Dupuis (2006); B. Beham et al. (2006). Darbinio gyvenimo kokybės sąsajas su darbuotojų įsipareigojimu organizacijai tyrinėjo M. Birjandi ir M. Ataei (2013); F. Ahmadi et al. (2012), sąsajas su darbuotojų efektyvumu ir organizacijos plėtra – J. R. Aketch et al. (2012); B. Talebi et al. (2012); A. Gupta. Tyrėjai, tokie kaip M. Aryeetey ir A. Sandra (2012); S. Drobnič

et al. (2010); M. A. Y. Al-Qutop ir H. Harrim (2011); D. Bakotic ir T. Babic (2013) bei E. C. Duyan et al. (2013) analizavo sąryšius tarp gyvenimo kokybės darbe ir darbuotojų poreikių patenkinimo, pasitenkinimo darbu, gerove, laime. J. H. Greenhaus et al. (2003); K. Lipovcan et al. (2004); S. Rani et al. (2011) dėmesį skyrė darbo ir asmeninio gyvenimo kokybės pusiausvyros tyrimams. Iš darbinio gyvenimo kokybės skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuje analizavusių tyrėjų galima išskirti P. S. Khetavath. Autoriai, aiškinę darbinio gyvenimo kokybės koncepciją bei bandę identifikuoti įtakojančius veiksniai yra G. S. Rethinam ir M. Ismail (2008); M. B. Islam (2012); C. Sinha (2012); S. Suppramaniam et al. (2010); L. Reddy (2010); R. Gayathiri ir L. Ramakrishnan (2013) bei daugelis kitų.

Akcentuotina, jog Lietuva tokia gausybę tyrėjų ir praktikų nepasižymi, kas liudija, jog tokiems tyrimams Lietuvoje vis dar skiriama mažai dėmesio. Panašius, su darbinio gyvenimo kokybės tema susijusius aspektus, tokius kaip motyvacija ar pasitenkinimas darbu nagrinėjo nemažai autorių, iš kurių minėtinos, viešąjį sektorių nagrinėjusios, autorės yra J. Paliduskaitė (2007); J. Paliduskaitė ir I. Segalovičienė (2008); A. Diržytė et al. (2010); L. Bukšnytė ir K. Švobaitė (2009). Mokslinės literatūros bei empirinių duomenų skurdumas šia tema parodo, jog tai yra itin svarbi, dėmesio ir žinių reikalaujanti sritis Lietuvoje.

**Tyrimo objektas.** Darbinio gyvenimo kokybė viešojo sektoriaus organizacijoje.

**Problema.** Daugybę atliktų tyrimų darbinio gyvenimo kokybės tema užsienio šalių organizacijose byloja apie jų supratimą, kad darbuotojai yra svarbiausia organizacijos gyvavimo grandis. Nors aukštos darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės reikšmė yra plačiai pripažinta ir suvokiama, tačiau daugelis Lietuvos organizacijų vis dar per mažai arba visai nevertina savo darbuotojų, jų siekių, skiria per mažai dėmesio darbuotojų motyvacijai, poreikiams darbe ir apskritai nesupranta jų svarbos organizacijai. Dėl šios priežasties dauguma darbuotojų jaučia nepasitenkinimą organizacija, kurioje dirba ir yra priversti palikti darbovietę, savo šalį ir ieškoti humaniškesnių organizacijų svetur. Ši pasekmė neaplenkė ir valstybinių institucijų. Pripažįstama, jog valstybės tarnautojų, ypačingai karjeros valstybės tarnautojų, išeinančių iš valstybės tarnybos skaičius kasmet vis didėja, o jų pasitenkinimas darbu dešimties balų sistemoje yra mažesnis nei 7 (Valstybės tarnybos departamentas (VTD), 2008; Palilionytė, Gaubytė, 2013). Kyla klausimai, atspindintys mokslinę problemą: Ar valstybės tarnybos suteikia darbuotojams sąlygas, vedančias prie aukštos jų darbinio gyvenimo kokybės? Kokie pagrindiniai veiksniai sąlygoja darbinio gyvenimo kokybę valstybės tarnybose?

**Tyrimo hipotezė Nr. 1.** Vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių darbuotojų nepasitenkinimą savo darbinio gyvenimu šioje institucijoje yra vadovavimo kokybė.

**Tyrimo hipotezė Nr. 2.** Organizacijos socialinis kontekstas – darbuotojų tarpusavio santykiai,

parama bei emocinė darbo aplinka yra labiausiai darbuotojus tenkinantys ir motyvuojantys dirbti šioje institucijoje veiksniai.

**Magistro baigiamojo darbo tikslas** – ištirti ir įvertinti darbinio gyvenimo kokybę Valstybinėje augalininkystės tarnyboje prie Žemės ūkio ministerijos (toliau VATŽŪM) bei pateikti rekomendacijas darbinio gyvenimo kokybės gerinimui.

**Darbo uždaviniai:**

1. Aptarti darbinio gyvenimo kokybės sąvokos atsiradimą.
2. Atskleisti darbinio gyvenimo kokybės koncepciją ir jos santykį su kitais susijusiais terminais.
3. Išanalizuoti veiksnius, sąlygojančius gyvenimo kokybę darbe.
4. Atlikti empirinį tyrimą VATŽŪM ir įvertinti organizacijos darbuotojų darbinį gyvenimą bei jo kokybę.
5. Išanalizuoti ir apibendrinti empirinio tyrimo rezultatus, bei pateikti darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės gerinimo rekomendacijas VATŽŪM.

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

- 1) Teoriniai – mokslinės literatūros šaltinių analizė.
- 2) Empiriniai – anketinė apklausa.
- 3) Statistiniai – empirinių duomenų apdorojimas, statistinė analizė naudojant MS Office Excel ir SPSS kompiuterines programas.

**Darbo struktūra.** Šis magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, 3 skyriai, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija ir santrauka (lietuvių ir anglų kalbomis) bei priedai. Pirmajame skyriuje aptarta darbinio gyvenimo kokybė teoriniu aspektu, t. y. aptartas koncepcijos atsiradimas, samprata, sąsaja su kitais naudojamais terminais bei išskirti šią sąvoką sąlygojantys veiksniai. Antrajame skyriuje pagrindžiama tyrimo metodologija – tyrimo metodų pasirinkimas, tiriamųjų imtis, aprašytas pasirengimas tyrimui ir tyrimo atlikimas. Trečiajame skyriuje pateikta tyrimų rezultatų analizė. Bendra darbo apimtis yra 82 puslapiai (be priedų). Darbe pateiktos 3 lentelės, 16 paveikslų ir 4 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 74 šaltiniai.



## 1. TEORINIAI DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS ASPEKTAI

Darbinio gyvenimo kokybės terminas atsirado iš platesnio termino „gyvenimo kokybė“, kuris pirmiausia siejosi su sveikata. Gyvenimo kokybė yra plačiai išnagrinėta daugelio lietuvių ir užsienio autorių, tačiau darbinio gyvenimo kokybė yra palyginti neištirta, o pats terminas nėra tiksliai apibrėžtas, todėl ganėtinai sunkus vartoti. Tie autoriai, kurie nagrinėjo šį reiškinį ir atliko tyrimus šia tema, pateikia skirtingus samprotavimus apie šio reiškinio bendrą supratimą ir sudedamąsias jo dalis. Tačiau nepaisant to, tai yra koncepcija, turinti didelės reikšmės kiekvieno darbuotojo gyvenime: ji leidžia suprasti apie tinkamą pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kas užtikrina darbuotojo organizacinį našumą ir jo pasitenkinimą darbu. Šiame darbo skyriuje bus apžvelgti teoriniai šios sąvokos aspektai. Dėmesys bus skiriamas pačiai darbinio gyvenimo kokybės koncepcijai – jos atsiradimui, sampratai, sąsajai su kitais naudojamais terminais, ją sąlygojantiems veiksniams.

### 1.1. Darbinio gyvenimo kokybės koncepcijos atsiradimas

Darbinio gyvenimo kokybės arba gyvenimo kokybės darbe sąvoka yra palyginus nauja, nors praėjo jau keturi dešimtmečiai nuo to laiko, kai ji buvo pirmą kartą paminėta. Ši sąvoka nėra plačiai vartojama Lietuvoje, tačiau kitose šalyse daugėja tyrimų pastarąja tema. Nepaisant to, daugelis vietoj šios sąvokos vartojimo renkasi panašias, bet šiek tiek skirtingas sąvokas kaip darbo kokybė ar pasitenkinimas darbu. Nors šios sąvokos atrodo lygiareikšmės, bet tolimesnėje darbo eigoje bus matyti, kad jos ganėtinai skiriasi. Darbinio gyvenimo koncepcija yra sudėtinga ir norint ją suprasti, pravartu žinoti šios koncepcijos atsiradimą.

Reddy (2010) pažymi, jog apskritai darbinio gyvenimo kokybės sąvokos atsiradimui įtakos turėjo XX a. atsiradusios Maslow, Herzberg bei McGregor motyvacijos teorijos. Kaip bus išdėstyta vėliau šiame darbe, Maslow hierarchiškai išdėstyti penki pagrindiniai poreikiai gali būti sulyginami su darbinio gyvenimo kokybės veiksniais. Pagrindiniai poreikiai, tokie kaip piniginės išmokos turi būti patenkinami pirmiausia, po to seka geros darbo sąlygos, karjeros planavimas ir pan. Taip pat, darbinio gyvenimo kokybė siejasi su Herzberg išskirtų darbo motyvaciją veikiančių higieninių (darbo sąlygos, atlyginimas už darbą ir t. t) ir motyvacinių veiksnių (karjera, pripažinimas ir pan.) patenkinimu siekiant pagerinti darbuotojų darbinį gyvenimą. McGregor skiriami du požiūriai į žmogų – teorija X ir teorija Y privertė suprasti, kad reikia keisti požiūrį į darbuotojų vertybes ir darbo kultūrą. Pastarojo teorija X, remiasi prielaida, jog žmonės iš prigimties nemėgsta dirbti, jiems reikia kontrolės, skatinimo dirbti, yra motyvuojami pinigais, tuo tarpu teorija Y remiasi priešinga prielaida, jog žmonės nori dirbti ir yra

motyvuoti tą daryti, nes nori prisidėti prie įmonės tikslų įgyvendinimo, išnaudoti savo galimybes ir pan. Manoma, jog darbinio gyvenimo kokybė iš esmės priklauso teorijai Y (Reddy, 2010).

Remiantis moksliniais šaltiniais matyti, jog XIX a. darbinio gyvenimo kokybės sąvoka dar nebuvo naudojama, tačiau jau tada atsirado tokių, kurie nesąmoningai prisidėjo prie šios sąvokos atsiradimo. Pavyzdžiui, kai kurios bendrovės pradėjo dalintis pelnu su savo darbuotojais ir tokiu būdu stengėsi pagerinti sąlygas darbuotojams. Iš šiuolaikinės perspektyvos, tokia iniciatyva vertinama kaip bandymas pagerinti darbinio gyvenimo kokybę (Martel, Dupuis, 2004). Kitų autorių manymu, pirmieji žingsniai darbinio gyvenimo kokybės koncepcijos link buvo, kai XX a. pradžioje JAV buvo priimtas teisės aktas, kuriuo siekiama apsaugoti darbuotojus nuo sužalojimų ir panaikinti pavojingas darbo sąlygas (Bharathi et al., 2010). Akivaizdu, jog dėmesys buvo skiriamas darbo saugumui. Martel ir Dupuis (2004) teigia, kad 1933 m. sociologų atlikti tyrimai Hotorne, netoli Čikagos, esančioje gamykloje, kai buvo tikrinama aplinkos veiksnių įtaka gamyklos darbuotojų našumui, padėjo pradžia darbuotojų darbo sąlygų humanizavimo politika. Taigi, darbinio gyvenimo kokybės koncepcija pradėjo labai išlėto plėtotis darbo sąlygų kontekste pramoninėse šalyse.

1960 – ujų m. pabaigoje pirmą kartą pavartota darbinio gyvenimo kokybės sąvoka. Ją pavartojo Irving Bluestone, kuris tuo metu dirbo „General Motors“ įmonėje, esančioje JAV, pasiūlydamas programą, kuri leido darbuotojams aktyviai dalyvauti sprendimų priėmime dėl jų darbo sąlygų. Šia programa jis siekė didinti darbuotojų produktyvumą. Tai buvo pirmoji tokia programa JAV ir vertinama kaip atspirties taškas mokslininkams, darbdaviams, profesinėms sąjungoms bei darbuotojams, norėjusiems rasti ir apibrėžti bendrą ypatybę, leidžiančią jiems visiems suderinti tikslus ir siekius (Martel, Dupuis, 2004). JAV korporaciją „General Motors“ galima vadinti pirmąja eksperimentine korporacija, kurioje buvo iniciuota darbinio gyvenimo kokybės programa, siekianti įgyvendinti darbo reformą. Be to, tuo pačiu metu paplito teorijos, kuriomis teigiama, kad yra teigiamas ryšys tarp moralės ir našumo, o geri žmonių santykiai leistų sustiprinti tiek moralę, tiek produktyvumą (Bharathi et al., 2010). Visa tai leidžia manyti, kad darbinio gyvenimo kokybę buvo pradėta sieti su darbuotojų našumu. Iš tikrųjų, kaip teigiama literatūros šaltiniuose, kuo darbuotojas labiau patenkintas darbo sąlygomis, tuo jo darbo produktyvumas geresnis ir jis efektyviau dirba. Apibendrinant, galima teigti, kad 1960 – tųjų metų pabaigoje darbinio gyvenimo kokybės sąvoka tapo svarbia ir siejosi su darbo sąlygų gerinimu darbe, nuo kurių priklauso darbuotojų atliekamo darbo rezultatyvumas.

Po pastarųjų metų buvo būtent tas periodas, kai buvo siekiama apibrėžti darbinio gyvenimo kokybę. Kulminacija įvyko 1972 m. Kolumbijos universitete surengtoje tarptautinių darbo santykių konferencijoje, kurioje darbinio gyvenimo kokybės terminą pristatė Louis Davis, kartu su kitais konferencijos dalyviais padarydamas išvadą, jog darbo vietos, pobūdžio ir organizacijos gerinimas gali prisidėti prie geresnio paties darbo atlikimo bei visuomenės gyvenimo (Tabassum, 2012). Pasak Sinha (2012), nors šioje konferencijoje nebuvo susitarta dėl tikslaus darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimo,

tačiau šis išsireiškimas buvo naudojamas kaip konstruktas, susijęs su darbuotojų gerove. Martel ir Dupuis (cit. pagal Seashore, 1975) teigia, jog konferencijoje darbinio gyvenimo kokybė buvo suvokiama kiek plačiau, argumentuojant, jog turi būti atsižvelgiama į aspektus, siejančius darbdavį, darbuotoją ir bendruomenę. Darbdavio požiūriu, darbinio gyvenimo kokybė siejama su veikla – produktyvumu, produkto kaina bei kokybe. Nagrinėjant darbinio gyvenimo kokybę iš darbuotojo perspektyvos, svarbūs aspektai yra pajamos, saugumas bei vidinis pasitenkinimas darbu. Galiausiai, bendruomenės požiūris į darbinio gyvenimo kokybę siejasi su darbo vaidmenų veiksmingumo rezultatais, t. y. kokia apimtimi kiekvieno darbuotojo kompetencija yra panaudojama (Martel, Dupuis, 2004). Nepaisant to, kad šie trys požiūriai yra nesuderinami, vis dėl to pastebėta, kad jie turi kažką bendro. Martel ir Dupuis (2004) teigimu, išlaidos atsiranda kai darbo vieta nėra tinkama darbuotojui. Kitaip tariant, kai darbuotojas nėra patenkintas darbu, darbine aplinka, negali tinkamai panaudoti turimos kompetencijos, tai jis neprideda pridėtinės vertės organizacijai, o atvirkščiai – darbdavys ir organizacija patiria papildomas išlaidas ir nuosmukį. Kaip matyti, darbinio gyvenimo kokybė pradėta sieti ne tik su darbo sąlygų gerinimu, bet ir su pačių žmonių gerove bei organizacijos produktyvumu.

Sheel su kolegomis (2012) taip pat pritaria, jog konferencija leido suprasti, kad darbinio gyvenimo kokybė apima kur kas daugiau nei darbo sąlygas ar darbuotojų našumą, kaip buvo manyta anksčiau. Darbuotojų į darbą įdėtų pastangų kokybė buvo suvokta kaip didžiausias organizacijos turtas. XX a. pabaigoje jau tapo aišku, kad gera darbinio gyvenimo kokybė gali prisidėti prie darbuotojų gerovės, o jausdamiesi gerai darbe pastarieji gali prisidėti prie visos organizacijos gerovės. Taigi, šiuo laikotarpiu dėmesys buvo skiriamas veiksniams, įtakojantiems darbą, sveikatą ir gerą savijautą bei būdams, kai teigiamai įtakoti darbuotojo gyvenimą darbe (Sheel et al., 2012).

Manoma, kad mokslininkų dėmesys darbinio gyvenimo kokybės tema šiek tiek buvo sumažėjęs dėl 1973 m. naftos krizės, tačiau pačioje XX a. pabaigoje – XXI a. pradžioje mokslininkai vėl pradėjo rodyti didelį suinteresuotumą šia tema (Martel, Dupuis, 2004). Susirūpinimas darbinio gyvenimo kokybe organizacijose išaugo, buvo jaučiama didelė organizacijos ir žmoniškųjų išteklių svarba, todėl pačių sąvoką buvo pradėta sieti tiek su darbuotojų pasitenkinimu darbu tiek su darbuotojų darbo našumu bei visos organizacijos kokybe (Sinha, 2012).

Darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimo raidą galima apibūdinti 5 etapais (žr. 1 lent.).

### 1 lentelė. Darbinio gyvenimo kokybės (DGK) raida

Apibrėžimų Nr.	Metai	Reikšmė
1.	(1969-1972)	DGK = kintamumas
2.	(1969-1975)	DGK = požiūris

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

3.	(1972-1975)	DGK = metodai
4.	(1975-1980)	DGK = judėjimas
5.	(1979-1982)	DGK = viskas

Šaltinis: Zare et al., 2012

Matyti, jog pirmiausia darbinio gyvenimo kokybė buvo suvokiama kaip asmens reakcija į darbą ir asmeninius rezultatus, tačiau tai buvo kintamas apibrėžimas iki pat 1972 m. 1969-1975 laikotarpiu dauguma manė, jog darbinio gyvenimo kokybė – tai bendri darbo jėgos valdymo projektai, kuriais siekiama pagerinti darbuotojų darbo ir visos organizacijos rezultatus. Iš karto po tarptautinių darbo santykių konferencijos 1972 m. darbinio gyvenimo kokybė ėmė reikšti metodus, požiūrius ir technologijas siekiant pagerinti darbinę aplinką, dėl ko, buvo manoma, darbuotojai tampa produktyvesniais ir labiau patenkintais. 1975-1980 laikotarpiu darbinio gyvenimo kokybė buvo suvokiama kaip judėjimas. Terminai, tokie kaip bendradarbiaujantis vadovavimas ir pramonės demokratija būtent rėmėsi darbinio gyvenimo kokybės, kaip judėjimo, samprotavimais. 1980-ųjų pradžioje atsinaujino dingęs susidomėjimas darbinio gyvenimo kokybe ir šiuo laikotarpiu atsiradęs apibrėžimas buvo laikomas pasauliniu apibrėžimu, panacėja, siekiant susidoroti su užsienio konkurencija, darbuotojų skundų ir kokybės problemomis, žemo našumo rodikliais ir t. t (Zare, et al., 2012).

Akcentuotina, jog po minėtos tarptautinės konferencijos sekė aibė įvairių, vienas kitą papildančių apibrėžimų ir samprotavimų apie darbinio gyvenimo kokybę, kurie minimi ir šiuolaikinių autorių darbuose, ir apie tai plačiau bus aptarta sekančiame šio skyriaus poskyryje.

## 1.2. Darbinio gyvenimo kokybės samprata ir jos santykis su kitomis sąvokomis

Nors įvairūs tyrimai darbinio gyvenimo kokybės tema buvo atlikti jau XX a., bet, kaip jau minėta, nėra prieita prie bendros nuomonės kas gi yra ta darbinio gyvenimo kokybė ir kaip šią sąvoką teisingai apibrėžti. Kadangi kiekvienas mokslininkas skirtingai apie tai samprotauja, tai nėra vieno konkretaus bei aiškaus apibrėžimo šiam reiškiniui nusakyti. Vis dėlto, mokslininkai dėl vieno dalyko šioje srityje sutaria, kadangi apie darbinio gyvenimo kokybę kalba kaip apie dinamišką ir subjektyvų reiškinį (Aketch et al., 2012; Martel, Dupuis, 2004; Drobnič et al., 2010).

Martel ir Dupuis (cit. pagal Glembiewski et al., 1976) teigia, kad darbinio gyvenimo kokybės dinamiškumas gali būti paaiškintas trimis kintamaisiais – alfa, beta ir gama. Alfa kintamasis reiškia sąlygų pasikeitimus per tam tikrą laiką; beta kintamasis – sąlygų pasikeitimus per tam tikrą laiką, bet su

galimu pokyčiu, norint pakeisti situaciją; gama kintamasis – sąlygų pasikeitimus per tam tikrą laiką, bet su galimu pokyčiu, norint pakeisti situaciją bei su asmens perspektyvos bei prioritetų pokyčiais. Kiti autoriai darbinio gyvenimo kokybės dinamiškumą supranta kaip fizinių, technologinių, socialinių ir psichologinių veiksnių, kurie turi įtakos kultūrai ir gali atnaujinti ar pagerinti organizacinę aplinką, pokyčius. Be to, darbinio gyvenimo kokybė turi įtakos ekonominiams elementams, tokiems kaip darbo užmokestis, premijos, ar net veiksniams, susijusiems su asmens fizine ir psichine būkle, sveikata (Aketch et al., 2012). Autoriai sutaria, jog darbinio gyvenimo kokybė yra kintama ir priklauso nuo įvairiausių veiksnių, kurie taip pat kinta, pvz., technologijos ar psichologiniai veiksniai. Kitaip tariant, darbinio gyvenimo kokybė nekinta tol, kol nekinta kiti išoriniai ar vidiniai organizacijos veiksniai. Pavyzdžiui, jei darbuotojas yra sveikas, naudojami įprastomis technologijomis, darbas jam yra suprantamas, dėl ko jis dirba produktyviai ir gauna gerą atlyginimą, tai tikimybė, kad darbinio gyvenimo kokybė bus gera yra ganėtinai aukšta. Tačiau pasikeitusių psichologinių veiksnių ir technologijų atveju žmogus jaus baimę, nežinos kaip toliau dirbti, todėl greičiausiai jo darbinio gyvenimo kokybė pasikeis į neigiamą pusę. Taigi, kalbant apie darbinio gyvenimo kokybę, visų pirma, reikia suprasti, kad pastovios geros ar blogos darbinio gyvenimo kokybės nėra. Apie gyvenimo kokybę taip pat sakoma, jog tai yra dinamiškas gyvenimo reiškiny. „Skirtingose sąlygose susiformuoja skirtingi gyvenimo kokybės prioritetai. Senstant visuomenei, kintant sveikatos, socialinėms, ekonominėms sąlygoms, keičiasi gyvenimo kokybės prioritetai“ (Juozulynas et al., 2010, p. 141). Kaip gyvenimo kokybė, taip ir darbinio gyvenimo kokybė nėra amžina, bet gali kisti keičiantis aplinkai. Ji gali kisti iš geros pusės į prastesnę, ar iš blogos į geresnę, priklausomai nuo kitų kintančių veiksnių ar sąlygų – fizinių, psichologinių, socialinių, ekonominių, technologinių ir kitų.

Darbinio gyvenimo kokybės subjektyvumas leidžia suprasti, kad tai yra reiškiny, kurį kiekvienas asmuo, t. y. darbuotojas, vertina asmeniškai, vienašališkai. Martel ir Dupuis (cit. pagal Sashkin, Burke, 1987) teigia, kad darbinio gyvenimo kokybė gali reikšti skirtingus dalykus skirtingiems žmonėms skirtinguose vaidmenyse arba tam pačiam asmeniui skirtinguose vaidmenyse. Pastarieji autoriai, Martel ir Dupuis (cit. pagal Kiernan, Knutson, 1990) taip pat nurodo, kad darbinio gyvenimo kokybė yra individuali asmens interpretacija apie jo ar jos vaidmenį darbo vietoje ir to vaidmens sąveika su kitų žmonių lūkesčiais. Taigi, darbinio gyvenimo kokybė yra individualiai apibrėžiama ir įvertinama. Ji reiškia kiekvienam asmeniui skirtingus dalykus, yra kiekvienam skirtinga ir kinta priklausomai nuo amžiaus, karjeros pakopos ar pozicijos pramonės šakoje (Martel ir Dupuis, 2004). Turint galvoje, kad visi žmonės yra skirtingi, su savais įsitikinimais, požiūriais, poreikiais, prioritetais darbe, tai atitinkamai skiriasi ir kiekvieno jų suvokimas apie savo darbinio gyvenimo kokybę, kuri, kaip buvo minėta, nėra statiška, o kinta. Atsižvelgiant į darbuotojo vaidmenį organizacijoje, akivaizdu, kad organizacijos direktoriaus ir paprastą techninį darbą dirbančio darbuotojo suvokimas apie gyvenimo darbe kokybę gali

skirtis, kadangi skiriasi ne tik jų vaidmenys, užimama padėtis organizacijoje, bet ir kiti darbiniai aspektai, tokie kaip, pavyzdžiui, atlyginimas, kuris iš tikrųjų turi didelės įtakos gyvenimo kokybei darbe.

Apibendrinant išdėstytas mintis, galima teigti, kad darbinio gyvenimo kokybė yra subjektyvi ir kintanti. Be to, darbinio gyvenimo kokybė nusakoma ne tik individualiu požiūriu (subjektyvūs kriterijai) bet ir organizaciniu (objektyvūs kriterijai), todėl svarbu įvertinti abu – tiek vadinamąsias objektyvias sąlygas, sukurtas organizacijos, tiek asmenų subjektyvų suvokimą, kad būtų galima tinkamai paaiškinti dinamiškumą (Martel, Dupuis, 2004). Net ir vertinant darbinio gyvenimo kokybę toje pačioje organizacijoje, esant toms pačioms darbinėms sąlygoms, kiekvieno darbuotojo suvokimas apie jo darbinio gyvenimo kokybę gali ženkliai skirtis. Taigi, pabrėžtina, jog darbinio gyvenimo kokybė kinta ir norint ją įvertinti, reikia atsižvelgti tiek į kintančias, objektyvias organizacijos sąlygas, tiek ir į skirtingą, kiekvieno darbuotojo patirtį darbe bei subjektyvią jo nuomonę apie tai.

Kiti autoriai papildoma darbinio gyvenimo kokybės sampratą ir teigia, jog darbinio gyvenimo kokybė taip pat yra ir kompleksinis, daugiaaspektis konstruktas, kurį sudaro įvairūs tarpusavyje sąveikaujantys veiksniai (Rethinam, Ismail, 2008; Aryeetey, Sanda 2012; Stephen, Dhanapal, 2012; Beham et al., 2006). Išskiriamos keturios veiksmų sritys, į kuriuos turi būti atsižvelgiama vertinant darbinio gyvenimo kokybę. Tai yra darbo saugumas (statusas, pajamos, socialinės garantijos ir darbuotojų teisės), sveikata ir gerovė (nelaimingi atsitikimai darbe, buvimas sveikatai žalingoje darbo aplinkoje), kompetencijos tobulinimas (įgūdžiai ir mokymai, karjeros plėtra, pasitenkinimas darbu ir darbo organizavimas) bei profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (laiko planavimas, lygios galimybės, nediskriminavimas ir socialinės infrastruktūros (Beham et al., 2006). Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fonde darbinio gyvenimo kokybė apibūdinama kaip daugiaaspektė darbo kokybė, kai turi būti vertinamos: objektyvios savybės, susijusios su darbo aplinka platesniaja prasme; objektyvios savybės, susijusios su konkrečia darbo aplinka; savybės, su kuriomis darbuotojai ateina dirbti; atitikimas tarp darbo reikalavimų ir darbuotojų savybių; ir subjektyvus darbuotojo vertinimas (pasitenkinimas darbu) (Kapitány et al., 2005). Tiek Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas, tiek kiti autoriai pabrėžia, kad darbinio gyvenimo kokybė negali būti pamatuota remiantis vienu aspektu. Tai yra terminas, kurio apibūdinimas turi apimti tiek paties darbo charakteristiką – darbo sąlygas, darbo valandas, darbo pobūdį, tiek pačios organizacijos charakteristiką, pvz., santykius su kitais darbuotojais, organizacijos aplinkos pobūdį – stresinė ar rami, tiek ir paties darbuotojo charakteristiką, t. y. darbuotojo asmenines ar demografines savybes.

Aryeetey ir Sanda (2012) teigia, kad darbuotojų darbinio gyvenimo kokybei įtakos turi vyraujanti organizacinė aplinka ir kultūra, todėl viena iš darbdavio pareigų yra įvertinti kiekvieno naujai ateinančio darbuotojo poreikius. Kiti autoriai darbinio gyvenimo kokybę išreiškia panašiai: tai yra darbuotojo ir darbo sąlygų santykio kokybė (Al-Qutop, Harrim, 2011); palanki darbinė aplinka, kuri skatina darbuotojų pasitenkinimą suteikiant jiems atlygį, saugumą ir karjeros galimybes (Rethinam, Ismail,

2008); bendras darbo klimatas ir jos poveikis darbui, žmonėms ir organizacijos efektyvumui (Bharathi et al., 2010); darbo santykių rezultato vertinimas (Islam, 2012). Akivaizdu, kad nuo to, kokia yra vidinė organizacinė aplinka ir kultūra, priklauso kokia, teigiama ar neigiama, bus darbinio gyvenimo kokybė. Bet tam, kad sukurti atitinkamą organizacinę aplinką, turi būti atsižvelgiama į darbuotojų lūkesčius bei poreikius.

Įdomų samprotavimą apie darbinio gyvenimo kokybę pateikia Al-Qutop ir Harrim (2011) teigdami, kad darbinio gyvenimo kokybe išreiškiamas specialus būdas galvoti apie žmones, darbą ir organizaciją, kurioje pasiekama karjera. Aryeetey ir Sanda (2012) pateikia analogišką variantą, jog darbinio gyvenimo kokybe išreiškiamas būdas galvoti apie žmones, darbą ir organizaciją, siejant tai su darbuotojų gerove ir organizaciniu efektyvumu. Galima teigti, kad darbinio gyvenimo kokybė yra požiūris į organizaciją ir joje skirtingas užduotis atliekančius žmones. Kai organizacinė aplinka leidžia darbuotojui susidoroti su jam paskirtomis funkcijomis, jis yra patenkintas, tobulėja ir tai atsispindi jo rezultatuose, kurie veda prie tam tikros visos organizacijos gerovės, taipogi, prie aukštos darbinio gyvenimo kokybės vertinimo.

Autoriai, Aryeetey ir Sanda (2012) prideda, kad darbinio gyvenimo kokybė ne tik kaip būdas galvoti apie žmones, bet labiau kaip filosofija, kai darbuotojai laikomi svarbiausiais organizacijos ištekliais ir siekiama, kad būtų išvengta stresinės organizacinės aplinkos. Islam (2012) argumentuoja panašiai, jog darbinio gyvenimo kokybė, kaip filosofija, laiko žmones patikimais, atsakingais ir galinčiais vertingai prisidėti prie organizacijos gerovės. Autoriai dėmesį atkreipia į žmones ir toks jų samprotavimas pabrėžia, kad labai svarbus teigiamas darbuotojų požiūris į darbą. Kai darbuotojai neigiamai žiūri į darbą, tai jie yra mažiau patenkinti ir įsipareigoję organizacijos tikslams, o tai gali turėti įtakos organizacijos veiklai. Atitinkamai, tai atsispindėtų ir darbuotojo vertinime apie jo ar jos gyvenimo kokybę darbe.

Darbinio gyvenimo kokybės sąvoka aiškinama skirtingai, tačiau autoriai pasikartoja duodami suprasti, kad darbinio gyvenimo kokybė turi apimti tris svarbiausius komponentus: organizaciją, kuri turi sukurti teigiamą darbinę aplinką; darbą ar užduotis, kurioms atlikti būtų sukurta teigiama aplinka; bei žmones, kurie turėtų teigiamą požiūrį į darbą, organizaciją, norėtų tobulėti ir prisidėti prie organizacijos gerovės.

Savo ruožtu, kai kurie autoriai teigia, kad visgi darbinio gyvenimo kokybė yra procesas ar net programa. Nanjundeswaraswamy ir Swamy (2012) teigia, kad darbinio gyvenimo kokybė yra procesas, kurio metu organizacijos įsipareigoja sukurti tiek darbuotojui, tiek organizacijai priimtino pobūdžio darbą bei darbo sąlygas. Pasak Aryeetey ir Sanda (cit. pagal Robbins, 1998), darbinio gyvenimo kokybė taip pat yra organizacinis procesas, kurio metu darbo pobūdžio kūrimas ir sprendimų priėmimai atliekami siekiant atkreipti dėmesį į darbuotojų poreikius darbo vietoje. Dargahi ir Seragi (2007) teigia, kad darbinio gyvenimo kokybė yra net ne procesas, o išsami programa, skirta pagerinti darbuotojų

pasitenkinimo lygi. Reiškia, kad pačios organizacijos gerovė ir išlikimas priklauso nuo to, kaip bus traktuojami darbuotojai. Jei organizacija, įsigilinusį ko reikia darbuotojui, suteiks galimybę jam dirbti darbą, kurio metu darbuotojas gerai jausis ir nepervargs, veikiausiai tai įtakos jo darbinio gyvenimo kokybę teigiamai ir atvirksčiai. Iš organizacijos tikimasi, jog joje su darbuotojais bus elgiama taip, kad jie jaustųsi įsipareigoję ir lojalūs organizacijai (Aryeetey, Sanda, 2012). Iš tikrųjų, kai darbuotojai matys, jog organizacija pildo jų lūkesčius, o patys joje jausis galintys tobulėti, tokiu būdu įmanoma, kad jie visapusiškai įsipareigos organizacijai, o kartu ir teigiamai vertins darbinio gyvenimo kokybę. Šiuo atveju pabrėžiama, kad ne tik darbo sąlygos bet ir pats darbo pobūdis įtakoja gyvenimo kokybę darbe.

Dar vieną darbinio gyvenimo koncepciją pateikia Kondalkar (cit. pagal Hunt et al.), teigdamas, kad darbinio gyvenimo kokybė yra žmogaus patyrimų darbovietėje kokybė. Kitaip tariant, darbinio gyvenimo kokybė atspindi žmonių jausmus ir išgyvenimus, susijusius su pačiu darbu, kolegomis ir apskritai su visa organizacija, kurioje dirba. Tiesą sakant, toks samprotavimas atrodo bendriausias, bet daug ką pasakantis. Paprasčiausiai apibūdinant darbo kokybę galima teigti, jog tai yra subjektyvus kiekvieno darbuotojo vertinimas apie viską, ką jis ar ji patiria savo darbovietėje. Interpretacija šiuo atveju kiekvienam gali būti skirtinga. Pavyzdžiui, vienam gerai sekasi sutarti su kitais organizacijos darbuotojais ir dirbti komandoje, o kitas su kolegomis nesutaria ir dirba individualiai. Tačiau darbinio gyvenimo kokybę gali vertinti geriau būtent tas, kuris dirba individualiai ir nesutaria su kolegomis, kadangi, vienas jis gali greičiau susidoroti su užduotimi ir gauti gerą, jį tenkinantį atlygį, nes jam tai yra svarbiau nei palaikyti santykius su kolegomis, o tiems, kurie dirba komandoje, darbas gali pareikalauti daugiau kantrybės, o atlyginimą gali būti, kad jie turės dalintis, pvz., jei tai yra projektas. Būtent tai, ką kiekvienas patirs darbe bei kaip tą pats įvertins ir sudarys jo ar jos darbinio gyvenimo kokybę.

Labiausiai paplitusi darbinio gyvenimo koncepcija siejasi su poreikių patenkinimu darbe. Islam (2012) teigia, jog darbinio gyvenimo kokybė, pirmiausia, yra susijusi su pasitenkinimu. Kitaip tariant, tai yra pasitenkinimo arba nepasitenkinimo matas (Aketch et al., 2012). Daugelis darbinio gyvenimo kokybę laiko pasitenkinimu darbu, tačiau darbinio gyvenimo kokybės koncepcija yra kur kas platesnė nei tik pasitenkinimas darbu. Pasitenkinimas darbu yra viena iš darbinio gyvenimo kokybės pasekmių (Beham et al., 2006), kadangi darbinio gyvenimo kokybė įtakoja ne tik pasitenkinimą darbu, bet ir kitas gyvenimo sritis, tokias kaip šeiminis gyvenimas, laisvalaikis ar socialinis gyvenimas. Anot Sinha (2012), darbinio gyvenimo kokybė nurodo, kiek darbovietė įtakoja asmens pasitenkinimą darbinio gyvenimu (pasitenkinimą darbu), pasitenkinimą asmeninio gyvenimo srityse ir apskritai pasitenkinimą gyvenimu. Pastarasis autorius taip pat teigia, kad darbinio gyvenimo kokybės sąvoka – tai sąvokų hierarchija, kurios viršuje yra asmeninio gyvenimo pasitenkinimas, viduryje – pasitenkinimas darbu, o apačioje – tam tikri darbiniai aspektai, tokie kaip pasitenkinimas darbo užmokesčiu, bendradarbiais ar vadovu (Sinha, 2012). Tiek pasitenkinimas darbu, tiek pasitenkinimas asmeniniu gyvenimu yra svarbūs



vertinant darbinio gyvenimo kokybę. Akivaizdu, kad darbinio gyvenimo kokybė ir pasitenkinimas darbu nėra tapačios sąvokos. Darbinio gyvenimo kokybę galima vertinti tik įvertinus pasitenkinimą darbu.

Pasak Rethinam ir Ismail (cit. pagal Beukema, 1987), darbinio gyvenimo kokybė yra laipsnis, iki kurio darbuotojai gali atlikti darbą, kuris atitinka jų galimybes, interesus ir poreikius. Kiti autoriai pateikia panašius darbinio gyvenimo kokybės apibūdinimus: laipsnis, iki kurio darbuotojai, dirbdami organizacijoje, gali patenkinti savo asmeninius poreikius, susijusius ne tik su materialiais dalykais, bet taip pat su savigarpa, pasitenkinimu, asmeniniu tobulėjimu ir galimybe naudoti savo gebėjimus įnešant organizacijai naudos (Arulsenthilkumar, 2012); suvokimo laipsnis, iki kurio organizacinė aplinka atitinka darbuotojų poreikius dėl gerovės darbe (Aryeetey, Sanda, 2012); asmens ir organizacijos interesų patenkinimas, kuo labiau darbuotojas patenkintas, tuo labiau gerėja organizacijos produktyvumas (Timossi et al., 2008) arba darbuotojų įvairių poreikių, susijusių su ištekliais, veikla ir rezultatais, kylančiais iš dalyvavimo darbe, patenkinimas (Zare et al., 2012). Remiantis autorių mintimis galima daryti išvadą, jog darbinio gyvenimo kokybė siejasi su asmens ir pačios organizacijos poreikių ir interesų patenkinimu. Darbuotojo poreikiai apima ne tik darbinį gyvenimą, bet ir asmeninį, o organizacijos poreikiai yra susiję su organizacijos produktyvumu, todėl labai svarbu, kad abiejų pusių poreikiai būtų patenkinti. Anot Aryeetey ir Sanda (cit. pagal Sirgy, 2001), darbuotojo darbinio gyvenimo kokybę galima suskirstyti į mažesnių ir didesnių poreikių patenkinimą. Mažesni poreikiai – sveikatos, saugumo, ekonominiai iš šeimos poreikiai, didesni – savigarpa, savęs aktualizavimas, žinios ir estetiški poreikiai. Garsaus humanistinės psichologijos pradininko Maslow klasikinė poreikių hierarchijos teorija teigia, kad kai patenkinami mažesni poreikiai, žmonės paprastai siekia patenkinti didesnius poreikius (Maslow, 2006), todėl organizacija, norėdama patenkinti savo poreikius, pirmiausia turi suvokti darbuotojų poreikius ir stengtis juos patenkinti. Pasak Palidauskaitės (2007), „poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva“ (p. 35). Darbuotojų poreikiai yra motyvacijos pagrindas, todėl organizacijos užduotis yra suprasti ir patenkinti tuos poreikius, kad darbuotojai būtų motyvuoti dirbti ir gerinti tiek savo tiek organizacijos rezultatus. Tokiu būdu bus užtikrinta gerovė abiem – organizacijai ir joje dirbantiems žmonėms, ir veikiausiai aukšta darbinio gyvenimo kokybė. Svarbiomis paminėti tampa dar dvi, toliau darbe vartojamos sąvokos, tokios kaip motyvacija, reiškianti „asmenybės būklę, lemiančią veiklos efektyvumą ir kryptingumą konkrečioje situacijoje“ (Albrechtas, 2005, p. 108), bei motyvavimas – „iš sąmoningų ir nesąmoningų žmogaus jėgų kylanti energija, kuri veikia individo ryšius su užduotimi ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius“ (Palidauskaitė, 2007, p. 37).

Kaip buvo teigiama darbo pradžioje, darbinio gyvenimo kokybė nėra tas pats kaip pasitenkinimas darbu ar darbo kokybė, kaip daugeliui gali atrodyti. Skirtumas tarp pasitenkinimo darbu ir darbinio gyvenimo kokybės aiškus, todėl taip pat reikėtų tiksliau apibrėžti kuo skiriasi analizuojama sąvoka nuo darbo kokybės. Darbo kokybė yra daug siauresnis konstruktas, susidedantis daugiausia iš savybių,

būdingų pačiam darbo pobūdžiui, pavyzdžiui, darbo įvairovė, savarankiškumas, bei išorinių savybių, tokių kaip darbo užmokestis, darbo sąlygos. Darbinio gyvenimo kokybė – daug daugiau visko apimantis konstruktas, kai atsižvelgiama ne tik į paties darbo aspektus, kaip darbo pobūdis, darbo sąlygos, užmokestis, bet taip pat ir į organizacijos socialinį kontekstą, darbinio bei asmeninio gyvenimo sąsają (Beham et al., 2006). Pateikiant darbinio gyvenimo koncepcijas buvo minėta, jog darbinio gyvenimo kokybe nusakoma ne tik darbuotojo gerovė, bet ir organizacijos gerovė, kuri siejasi su organizacijos poreikių patenkinimu, t. y. organizacijos produktyvumu. Darbo produktyvumas siejamas su paties darbo kokybe, kadangi kuo pats darbas labiau tenkins darbuotojo poreikius – jo pobūdis, atlyginimas už tai, darbo sąlygos, tuo labiau tikėtina, kad asmuo bus labiau suinteresuotas juo, norės tobulėti, taigi, produktyviau dirbs ir gerins paties darbo kokybę. Atitinkamai, jei gerės darbo kokybė, tai gerės ir pačios organizacijos produktyvumas. Trumpiau tariant, darbo kokybė yra vienas iš svarbių darbinio gyvenimo kokybės aspektų ir abi sąvokos negali būti laikomos identiškomis.

**Apibendrinant** skirtingas bet kartu panašias autorių mintis, galima daryti išvadą, kad darbinio gyvenimo kokybė yra subjektyvi, dinamiška, daug aspektų apimanti sąvoka. Dauguma pateiktų sąvokų pabrėžia, kad darbinio gyvenimo kokybė – tai suvokimas apie darbo aplinkos veiksmingumą, siekiant užtikrinti organizacinių ir asmeninių poreikių patenkinimą formuojant darbuotojų vertybes, susijusias su sveikata, gerove, saugumu, pasitenkinimu darbu, kompetencijų tobulinimu, darbo ir asmeninio gyvenimo balansu. Kitaip tariant, tai plačios reikšmės sąvoka, apimanti aibę siauresnių reikšmių sąvokų, tokių kaip darbo veiksmingumas, darbo struktūra, darbo gerinimas, darbo humanizavimas, žmogiškųjų išteklių plėtra, komandinis darbas ir bendradarbiavimas, darbuotojų motyvavimas, socialinė gerovė, organizacijos produktyvumas ir pan. Svarbu tai, jog siekiant įvertinti darbinio gyvenimo kokybę, pirmiausia reikia suprasti, jog tai daugiareikšmė sąvoka apie organizaciją, joje dirbančius žmones ir darbą – elementą, jungiantį abu, organizaciją ir jos žmones.

### **1.2.1. Darbinio gyvenimo kokybės ir asmeninio gyvenimo kokybės sąsaja**

Darbas yra pagrindinis žmonių pragyvenimo šaltinis bei saugumo garantas. Dirbantieji užsitikrina pastovumą gyvenime, gali planuoti geresnę ateitį ar išreikšti ir realizuoti save. Dirbti bendrąja prasme reiškia gauti tinkamą užmokestį, todėl dauguma dirba ekonominiais sumetimais. Iš platesnės perspektyvos žiūrint, darbas siejasi su saviraiška, pasiekimais ar tinkamų ryšių užmezgimu. Be to, darbas turi suteikti daugiau teigiamų emocijų, nei neigiamų, kurios kartu su dirbančiojo asmens poreikiais tampa stimulais, skatinančiais darbo procesą. Tačiau, kaip dažnai būna, žmonės patiria neigiamas emocijas ir nemalonumus darbe, įtakančius jų darbo kokybę bei santykius šeimoje (Chmiel, 2005). Visa tai yra svarbūs aspektai ne tik darbinio gyvenimo kokybei, bet ir asmeninio gyvenimo kokybei,

todėl, pasak Ismail (2012), darbinio gyvenimo kokybės matai yra glaudžiai susiję su asmeninio gyvenimo kokybe ir pasitenkinimu asmeniniu gyvenimu.

Gyvenimo kokybė – tai visapusiškas pasitenkinimas gyvenimu, ypač siejant tai su žmogiškųjų teisių realizavimu, saviraiška ir t.t. (Janušauskaitė, 2008). Janušauskaitės (2008) teigimu, „gyvenimo kokybę galima įvardyti kaip galimybę visapusiškai įgyvendinti asmens prigimtines teises ir laisves bei tenkintis tuo, kas kiekvienam yra / turėtų būti prieinama skirtingose gyvenimo srityse“ (p. 36). Kaip ir darbinio gyvenimo kokybė, ši sąvoka yra daugiaaspektė, apimanti daug kitų reikšmių, tačiau daugelio mokslininkų darbuose ji siejama su žmogaus asmenine gerove, laimingo ir pilnaverčio gyvenimo suvokimu ir laikoma kaip pasitenkinimas gyvenimu.

Asmuo vertina savo gyvenimo kokybę, t. y. savo asmeninę gerovę bendriausia prasme, pagal trijų pagrindinių poreikių patenkinimą: būties, ryšių ir tapsmo. Būties poreikiai – materialinės sąlygos, būtinos dėl išlikimo ar kančių išvengimo (pvz., pajamos, gyvenimo sąlygos, darbas, darbo sąlygos, sveikata, išsilavinimas); ryšių poreikiai – poreikiai, susiję su kitais žmonėmis ir socialinės tapatybės formavimu (pvz., ryšiai su visuomene, šeima, draugais, organizacijos nariais, bendradarbiais ir pan.); tapsmo poreikiai – asmens integracijos į visuomenę, gyvenimo harmonijoje poreikiai (pvz., dalyvavimas politinėje, laisvalaikio veikloje, dirbant prasmingą darbą, dalyvavimas sprendimų priėmime ir pan.) (Lipovcan et al., 2004). Išvardinti poreikiai siejasi su darbinio gyvenimo kokybės poreikiais. Kiekvienam žmogui reikalingas darbas, kuris užtikrintų stabilumą asmeniniame gyvenime. Tačiau tam, kad darbas įtakotų kiekvieno pasitenkinimą gyvenimu teigiamai, jis turi užtikrinti geras pajamas, harmoningus santykius su kolegomis ir būti pats įdomus, kurį dirbdamas žmogus galėtų tobulėti. Pasak Janušauskaitės (2008), gyvenimo kokybės apibrėžimas buvo „tiesiogiai siejamas su galimybe įgyti tam tikras pajamas, kurios būtų priemonė bent minimaliems poreikiams patenkinti“ (p. 36), kas leidžia suprasti, jog pats darbas ir darbinio gyvenimo kokybė yra vieni iš svarbiausių visapusiško pasitenkinimo gyvenimu aspektų. Be to, kokybė apskritai yra „tam tikras kažko pasiekimo laipsnis (pvz., maksimalūs poreikiai ir jų patenkinimo laipsnis), kuris kinta tam tikroje skalėje (nuo labai blogos padėties iki labai geros)“ (Janušauskaitė, 2008, p. 36). Šiuo požiūriu galima teigti, kad gyvenimo kokybė yra suvokiama kaip galimybė įgyvendinti kiekvienam savo asmeninius poreikius įvairiose gyvenimo srityse, tarp kurių yra ir darbas. Kaip buvo minėta, darbinio gyvenimo kokybė taip pat siejasi su poreikiais, tačiau konkrečioje gyvenimo srityje – darbe: poreikis turėti įdomų darbą, tenkinančias darbo sąlygas, draugiškus kolegas, gerą atlyginimą ir pan. Patenkinus asmeninius poreikius darbe, neabejotinai geriau vertinama darbinio gyvenimo kokybė, o kartu, tikėtina, gerėja ir pati gyvenimo kokybė.

Daugelis žmonių didžiąją pusę savo dienos praleidžia darbe, todėl, kaip teigia Al-Qutp ir Harrim (2011), darbinio gyvenimo kokybė yra svarbiausias gyvenimo kokybės komponentas ir, kad didelis dėmesys turi būti skiriamas organizacijos darbinio gyvenimo kokybės sąsajoms su bendra asmens

gerove. Pats žodis gerovė bendriausiai reiškia tai, kas prisideda prie gero gyvenimo suvokimo. Pastarieji autoriai išskiria šešis bendros asmens gerovės tipus (žr. 2 lent.)

**2 lentelė. Žmogaus asmeninės gerovės tipai**

<b>Gerovės tipas</b>	<b>Sudedamieji</b>
Fizinė / psichologinė gerovė	Mankšta, mityba, poilsis
Intelektualinė gerovė	Gebėjimas argumentuoti, analizuoti, būti kūrybingu ir priimti racionalius sprendimus
Socialinė gerovė	Gebėjimas sukurti ir išlaikyti nuoširdžius ir tikrus santykius
Dvasinė gerovė	Paprastai gyvenimui prasmę suteikiantis jausmas, supratimas
Emocinė gerovė	Galimybė nustatyti, valdyti ir išreikšti emocijas tinkamu būdu ir gebėjimas susidoroti nelaimingose situacijose ir prisitaikyti prie pokyčių
Profesinė gerovė	Prasmingo ir teikiančio pasitenkinimą darbo atlikimas

**Šaltinis:** sudaryta pagal Al-Qutop ir Harrim, 2011

Matyti, kad fizinė, psichologinė, intelektualinė, socialinė, dvasinė, emocinė ir profesinė gerovės yra svarbios kiekvieno žmogaus gyvenimo kokybės vertinimui. Tačiau tai taip pat svarbūs aspektai vertinant darbinio gyvenimo kokybę. Yra daugybę darbinio gyvenimo kokybės veiksnių, kurie prisideda prie fizinės ar psichologinės gerovės, pvz., pragyvenimui užtektina alga, lankstus darbo grafikas, nemokama sveikatos apžiūra, saugi darbo vieta, vadovo palaikymas ir pan. Norėdamos užtikrinti gerą darbinio gyvenimo kokybę, organizacijos turi plėtoti intelektualinę darbuotojo būklę, o tai padaryti gali suteikiant darbuotojui galimybes mokytis, dalyvauti įvairiuose suvažiavimuose, konferencijose, pajvairinant darbo užduotis ir t. t. Pati darbinė aplinka turi skatinti ir paremti darbuotojus, užtikrinti gerų santykių palaikymą tarp pačių darbuotojų, su darbdaviais ir su asmenimis už organizacijos ribų, taip prisidedama prie darbuotojo socialinės gerovės. Organizacija gali stiprinti socialinę darbuotojo gerovę suteikdama jam galimybę dirbti grupėse, pasidalijant darbus, skiriant užduotis, kurios reikalautų bendradarbiavimo su klientais, tiekėjais ir pan. Dvasinė darbuotojo gerovė yra pati svarbiausia, kadangi tai yra energijos šaltinis, leidžiantis individui įsitraukti į veiklą bei sąlygojantis jo pasitenkinimą darbu. Palaikyti dvasinę darbuotojo gerovę nėra lengva užduotis organizacijai, kadangi reikalaujama nuolatinių pokyčių įvairiose organizacijos srityse, tokių kaip struktūros, vadovavimo, darbinės aplinkos formavimo, užduočių pobūdžio, mokymų ir kitų panašių pokyčių. Tiesa, kad darbe, kaip ir kitose gyvenimo srityse, pilna

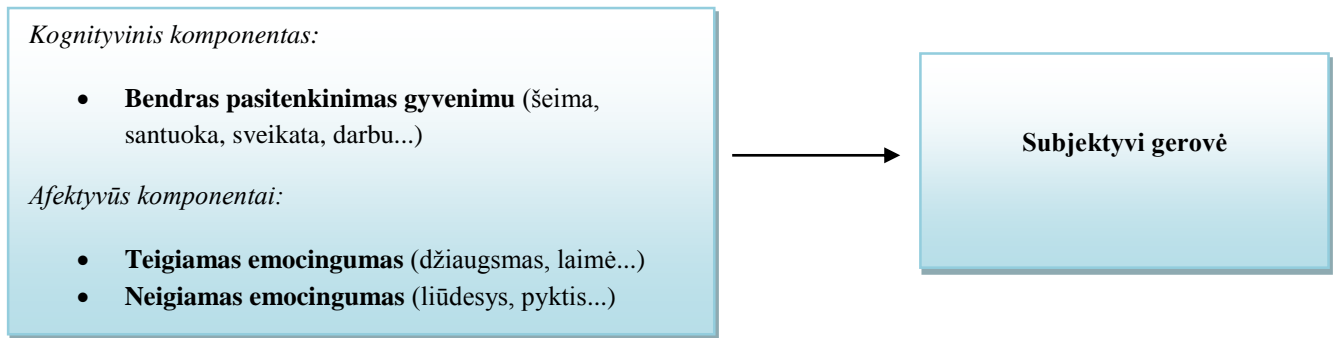
emocijų. Emocijos vaidina svarbų vaidmenį priimant sprendimus, didinant darbo motyvaciją, darbo efektyvumą ir kt., todėl organizacijos turi sukurti tokį darbinį kontekstą, kuris formuotų draugiškus, mokančius užjausti kitus, rūpestingus ir emociškai stabilius darbuotojus. Be abejo, organizacijos turi palaikyti ir skatinti darbuotojų profesinę gerovę suteikdamos galimybę darbuotojams dirbti jiems labiausiai patinkantį ir jų kvalifikaciją atitinkantį darbą, bei galimybę tobulėti, padaryti karjerą (Al-Qutop ir Harrim, 2011).

Taigi, iš tikrųjų, darbinio gyvenimo kokybė ir bendra žmogaus gerovė tarpusavyje yra labai susijusios. Darbuotojo darbinio gyvenimo kokybė įtakoja jo, kaip žmogaus, gerovę ir būseną – fizinę, psichologinę, emocinę ir pan. Jei žmogus dirba jam patinkantį darbą, gauna už tai jį tenkinantį atlyginimą, iš darbo išeina geros nuotaikos, tikėtina, jog tai teigiamai įtakos ir jo asmeninę gerovę, t. y. asmeninio gyvenimo kokybę ir atvirksčiai. Akivaizdu, kad kiekvienas darbinio gyvenimo kokybės veiksnys įtakoja daugiau nei vieną asmens būseną ar jo gerovės tipą. Jei žmogus patiria stresą darbe, tai gali paveikti ne tik jo emocinę gerovę, bet ir intelektualinę ar net dvasinę. Galima daryti išvadas, jog aukšta darbinio gyvenimo kokybė gerina ne tik darbuotojų gerovę organizacijoje, bet ir skatina teigiamus pasikeitimus šeimoje, bendruomenėje, t. y. vaidina svarbų vaidmenį įvairiose kitose nei darbas gyvenimo sferose.

### **1.2.2. Darbinio gyvenimo kokybės ir subjektyvios gerovės palyginimas**

Darbinio gyvenimo kokybė gali būti apibrėžta kaip subjektyvi gerovė (Arulsenthilkumar et al., 2012). Pati sąvoka „subjektyvi gerovė“ dažniausiai naudojama vartojant jau minėtą, gyvenimo kokybės, sąvoką, tačiau, kaip jau aišku, darbinio gyvenimo ir asmeninio gyvenimo kokybės sąvokos yra glaudžiai susijusios, todėl, kaip teigia Judge ir Klinger (2008), jokie tyrimai subjektyvios gerovės tema negali būti užbaigti neatsižvelgiant į subjektyvią gerovę darbe.

Moksliniu subjektyvios gerovės tyrimu analizuojama, ką žmonės jaučia ir mąsto apie savo asmeninį gyvenimą, todėl, kaip teigia Diener (2002), subjektyvi gerovė apibrėžiama kaip žmonių vertinimas apie savo gyvenimą, o tokie vertinimai gali būti kognityvūs, kaip pavyzdžiui, pasitenkinimas gyvenimu, bei susiję su afektyviu (emociniu) aspektu – emocinės reakcijos į gyvenimo įvykius. Paprasčiausią šios sąvokos apibūdinimą pateikia Šilinskas ir Žukauskienė (2004): „subjektyvi gerovė yra moksliškesnis reiškinių, buitinėje kalboje dažnai vadinamo laimė, pavadinimas“ (p. 1). Kitaip tariant, subjektyvi gerovė siejasi su teigiama emocine būseną, dėl kurios asmuo jaučiasi patenkintas savimi, savo gyvenimu ir jį supančiu pasauliu. Mokslininkai, analizuodami subjektyvią gerovę išskiria tris svarbiausius komponentus (žr. 1 pav).



**Šaltinis:** sudaryta pagal Šilinską ir Žukauskienę, 2004

### 1 pav. Subjektyvios gerovės komponentai

Pasitenkinimas gyvenimu arba kognityvinis komponentas nurodo, kaip asmuo vertina pasitenkinimą įvairiomis gyvenimo sritimis: darbu, santuoka, sveikata, laisvalaikiu, ryšiais su partneriais, vaikais ir pan. Trumpiau tariant, šis komponentas nurodo, kaip asmuo vertina savo gyvenimo kokybę (Diener, 2002), todėl pasitenkinimas gyvenimu šiuo atveju gali būti apibrėžiamas kaip “bendras teigiamas gyvenimo kokybės suvokimas arba jautimas (Šilinskas, Žukauskienė, 2004, p. 2). Kiti du afektyvūs subjektyvios gerovės komponentai – teigiamas ir neigiamas emocingumas – nurodo teigiamų ir neigiamų emocinių reakcijų į gyvenimo įvykius dažnumą (Diener, 2002). Žmogus, kuris pasižymi aukšta subjektyvia gerove yra labiau linkęs jausti teigiamas emocijas bei išgyventi kuo mažiau neigiamų emocijų (Šilinskas, Žukauskienė, 2004). Taigi, kuo daugiau asmuo patirs teigiamų, malonių, emocijų arba mažiau neigiamų, nemalonių, emocijų, tuo jis bus laimingesnis. Galima sakyti, kad laimingas ir patenkintas gyvenimu yra tas žmogus, kuris sugeba pasiekti aukštą subjektyvios gerovės lygį.

Nors subjektyvi gerovė yra suvokiama kaip bendras pasitenkinimo gyvenimu įvertinimas, matyti, kad ši sąvoka taip pat gali būti konceptualizuota kaip bendras pasitenkinimas, susidedantis iš pasitenkinimų konkrečiose gyvenimo srityse, kaip pavyzdžiui, darbe. Gerovė darbe yra papildomoji subjektyvios gerovės dalis. Tai yra gerovė, arba kitaip jausmas bei pasitenkinimas vidinėmis ir išorinėmis darbo vertybėmis, kurias darbuotojai gauna darbe (Harter et al., 2003). Pasak Diener (2002), darbuotojas pasižymi aukšta subjektyvia gerove, jeigu jis patenkintas savo darbu ir dažniau dirbdamas patiria teigiamas emocijas negu neigiamas. Bukšnytė ir Švobaitė (2009) teigia, jog „pasitenkinimas darbu atspindi asmens emocinį ir kognityvinį atliekamo darbo charakteristikų bei sąlygų įvertinimą“ (p. 16). Autorių mintys leidžia daryti išvadą, kad asmens subjektyviai gerovei darbe didelės įtakos turi darbuotojo pasitenkinimas darbu.

Kaip buvo minėta, pasitenkinimas darbu glaudžiai susijęs su darbinio gyvenimo kokybe ta prasme, kad darbinio gyvenimo kokybė gali įtakoti darbuotojo pasitenkinimo lygį arba atvirkščiai, priklausomai nuo to, kiek labai darbuotojas yra patenkintas darbu, galima spręsti apie jo darbinio gyvenimo kokybę.

Pats terminas „pasitenkinimas darbu“ pirmiausia reiškė psichologinių, fizinių ir aplinkos sąlygų derinį, priverčiantį asmenį pasakyti, jog jis patenkintas savo darbu (Yew, 2007). Įvairūs tyrėjai pasitenkinimo darbu tema apibūdina šią sąvoką įvairiai: vieniems tai „emocinė reakcija į darbą“ (Bukšnytė, Švobaitė, 2009, p. 16); „teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą“ (Dubauskas, 2006, p. 99), kitiems – „individo teigiamų nuostatų visuma užimamos pozicijos ar darbo atžvilgiu“ (Bakanauskienė et al., 2010) arba, dažniausiai naudojama garsaus filosofo John Locke pasiūlytas apibrėžimas, kad tai yra maloni ar pozityvi emocinė būseną, sąlygojama požiūrio į turimą ar atliekamą darbą (Judge, Klinger, 2008). Aišku viena, kad pasitenkinimas darbu susijęs su darbuotojo pašarone, su tuo ką jis jaučia ir ką galvoja apie savo darbą. Kitaip tariant, pasitenkinimas darbu susijęs su žmogaus teigiamais ir neigiamais išgyvenimais ir jausmais darbe.

Pasak Dubausko (2006), „pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu nėra vienas kito priešingybė, kadangi pasitenkinimo darbu priešingybė yra pasitenkinimo nebuvimas“ (p. 104). Pastarasis autorius taip pat teigia, jog kiekvienas žmogus į naują darbą ateina su savo „vertybių ir lūkesčių sistema – norais, poreikiais, viltimis, prioritetais, patirtimi“, todėl pasitenkinimas darbu „išreiškia atitikimą tarp to, ko žmogus tikisi, ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas“ (Dubauskas, 2006, p. 99). Taigi, pasitenkinimas darbu siejasi su psichologiniu aspektu bei įvairiais motyvaciniais mechanizmais, kurie motyvuoja darbuotoją dirbti ir tuo mėgautis. Kaip teigia Judge ir Klinger (2008), pasitenkinimas darbu gali būti vertinamas atsižvelgiant į 5 labiausiai paplitusius veiksnius ar aspektus: darbo užmokestį, karjeros galimybes, tarpusavio santykius, vadovavimą ir darbo prasmingumą. Būtent šie aspektai laikomi vienais iš labiausiai darbuotojus motyvuojančių. Be to, yra įprasta pasitenkinimo darbu veiksnius išskirti į vidinius ir išorinius motyvacijos veiksnius. Išoriniai motyvacijos veiksniai siejasi su noru dirbti dėl išorinių veiksnių, tokių kaip darbo užmokestis ar karjeros galimybės, tuo tarpu vidiniai motyvacijos veiksniai siejasi su noru dirbti dėl psichologinio atlygio, susijusio su pačiu darbu, pavyzdžiui, gerų tarpusavio santykių, vadovo palaikymo ir prasmingo darbo (Bakanauskienė et al., 2010). Jei asmuo yra motyvuotas, nepaisant to, ar tai vidinė ar išorinė motyvacija, jis jaus teigiamas emocijas ir atvirkščiai.

Taigi svarbu, kad darbuotojas būtų patenkintas darbu, kadangi tai turi teigiamos įtakos darbuotojų elgsenai darbe, taip pat lemia didesnes jo darbo pastangas bei darbo atlikimo lygį – jo darbo kokybę (Dubauskas, 2006). Pavyzdžiui, jei darbuotojo atlygis atitinka atliktą darbą, t. y. jei atlygis suprantamas kaip teisingas ir užtarnautas, tai išauga pasitenkinimas darbu, atsiranda motyvacija ir noras dėti daugiau pastangų, kad būtų pasiektas dar geresnis rezultatas. Taip pat, jei darbuotojas yra patenkintas darbu, yra mažesnė tikimybė, kad darbuotojas norės keisti darbą ir palikti darbovietę arba daryti pravaikštų. Analogiškai, jei darbuotojas patenkintas darbu, pasižymi aukšta subjektyvia gerove darbe – jaučia daugiau teigiamų ir malonių emocijų darbe, tai jis geriau vertina savo darbinio gyvenimo kokybę bei bendrą pasitenkinimą gyvenimu.

### 1.3. Gyvenimo kokybės darbe veiksniai

Kaip jau buvo minėta, darbinio gyvenimo kokybės sąvoka apima daugybę kitų sąvokų, arba vertinama atsižvelgiant į daug kitų, tarpusavyje susijusių, šią sąvoką sąlygojančių veiksnių, todėl svarbu išskirti kokie būtent yra šie veiksniai. Literatūroje išskiriami skirtingi šią sąvoką sąlygojantys veiksniai, kadangi įvairūs autoriai apibūdina darbinio gyvenimo kokybę per skirtingas prizmes, pabrėždami skirtingus aspektus. Dėl to nėra vieno, plačiai priimto požiūrio, kaip šiuos veiksnius klasifikuoti. Šiame darbe veiksniai, įtakojantys darbinio gyvenimo kokybę, suskirstyti į šešias platesnes kategorijas: demografinius veiksnius, fizinius ir emocinius darbo aplinkos veiksnius, ekonominius veiksnius, veiksnius, susijusius su darbo turiniu, socialinius veiksnius, darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei vadovavimo kokybę. Kiekviena iš jų bus plačiau aprašyta tolimesnėje šio darbo eigoje. Reikia paminėti, jog analizuojamą reiškinį sąlygojantys veiksniai bus aptarti turint omenyje tokias sąvokas kaip motyvacija ar pasitenkinimas darbu, kurios glaudžiai tarpusavyje susijusios ir į kurias neatsižvelgiant, kaip buvo diskutuota ankstesnėje darbo dalyje, neįmanoma atlikti jokio tyrimo analizuojama tema. Be to, svarbu pabrėžti, jog darbe tiriama viešojo sektoriaus institucija, todėl veiksniai bus aptariami taip pat ir viešojo sektoriaus požiūriu.

#### 1.3.1. Demografiniai veiksniai

Dauguma autorių darbinio gyvenimo kokybės tema išskiria demografinius veiksnius, tokius kaip lytis, amžius, išsilavinimas, tarnybinė ir šeimyninė padėtis, kaip turinčius įtaką vertinant darbuotojo gyvenimo kokybę darbe.

**Lytis.** Beham ir kolegos (2006) teigia, jog labai ryškių lyties skirtumų vertinant darbinio gyvenimo kokybę nėra, nors seniau pasitenkinimas darbu buvo didesnis moterų tarpe dėl jų mažesnių lūkesčių darbe. Remiantis Europoje atliktų naujesnių tyrimų statistiniais duomenimis siekiant išsiaiškinti kurios lyties atstovai yra labiau patenkinti darbu, prie šiek tiek, neženkliai labiau nepatenkintų priskiriama vyriškoji lytis dėl jiems tenkančio didelio darbo krūvio, ilgų darbo valandų, slenkančio darbo grafiko bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros nebuvimo (Fodor, Rėdai, 2009). Rimkutė (2008) teigia, jog vis tik vyrai yra labiau patenkinti darbu nei moterys, kadangi “dailiąją lytį kankina didesni vaidmenų konfliktai – moterys turi būti mamos, žmonos, labiau rūpintis namų ūkiu“ (p. 64). Be to, moterys kai kuriose darbovietėse vis dar yra vertinamos kaip nelygiavertės vyrams (Rimkutė, 2008).

Iš viešojo sektoriaus perspektyvos, Lietuvos autorių tyrimais nustatyta, jog valstybės tarnautojos moteris yra labiau patenkintos darbu nei vyrai. Tai paaiškinti galima tuo, jog tokie gauti skirtumai yra siejami su darbų specifiška, kuri būdinga daugiau moterims nei vyrams (Bakanauskienė et al., 2010).



**Amžius** yra taip pat demografinis veiksnys, turintis įtakos darbinio gyvenimo kokybei. Dar 1955 m. F. Herzberg nustatė, kad pasitenkinimo darbu ir amžiaus santykis gali būti pavaizduotas U formos kreive, kuria aiškinama, jog jaunesni darbuotojai turi ribotą supratimą apie tai, kas daro jų atliekamą darbą patenkinamu. Pats faktas, jog darbu užsidirbami pinigai, juos tenkina (Fourie, 2004). Pasak Beham ir kolegų (2006), darbuotojai nuo 30 metų iki 50 metų yra mažiau patenkinti darbinio gyvenimo kokybe ir tai grindžia tuo, jog tokio amžiaus darbuotojų lūkesčiai yra didesni bei jie labiau idealizuoja esamą padėtį darbe, kas sąlygoja mažesnę jų prisitaikymą prie darbo sąlygų.

Pasak Palidaskaitės ir Segalovičienės (2008), analizavusias Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją, labiausiai darbu yra patenkinti darbuotojai vyriausioje amžiaus grupėje nuo 61 metų iki 70 metų ir jauniausioje – iki 25 metų. Analizuojant dimensijas apie galimybę keisti darbą, pastarosios autorės nustatė, jog mažiau linkę galvoti apie galimybę keisti darbą taip pat yra vyresnio amžiaus žmonės, dirbantys ilgesnį laiką vienoje organizacijoje bei turintys didesnę darbo stažą (Palidaskaitės, Segalovičienės, 2008). Kiti autoriai, tokie kaip Ellickson ir Logsdon (2001) argumentuoja, jog vyresnis darbuotojų amžius susijęs su potencialiu įnašu į pasitenkinimą darbu – autoritetu, prestižu, didesniais pasiekimais. Taip pat skirtingai nei jauni darbuotojai, vyresnio amžiaus darbuotojai dirba darbą, atitinkantį jų asmenybę ir interesus, dėl to yra labiau patenkinti ir vertina savo darbinį gyvenimą geriau. Galima daryti prielaidą, jog geresne gyvenimo kokybe darbe pasižymi tie Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojai, kurie yra arba labai jauni, ir kaip jau buvo minėta, turintys mažesnių lūkesčių, arba senyvo amžiaus žmonės, kuriems nebėra aktualu galvoti apie naujas darbo galimybes ir perspektyvas.

**Išsilavinimas** šiais laikais yra vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių aukštą darbinio gyvenimo kokybę, kadangi tai yra vienas iš esminių įsidarbinimo kriterijų, suteikiantis daugiau pasitikėjimo savimi, galimybes tobulėti bei siekti karjeros. Literatūros šaltiniuose vyrauja nuomonė, jog aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai yra labiau patenkinti darbinio gyvenimu, kadangi dirba įdomesnius ir daugiau apmokamus darbus, jaučia didesnę savivertę bei svarbą organizacijai. Pasak Rimkutės (2008), atlikta daug tyrimų, kurie parodo atvirkštinę situaciją – aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu nei jo neturintys. Priežastis ta, jog išsimokslinę žmonės dažnai sau ir darbui kelia didesnius reikalavimus, didesnius asmeninius siekius arba paprasčiausiai tokio darbuotojo lūkesčiai neatitinka realybės (Rimkutė, 2008).

**Tarnybinė padėtis** arba **darbuotojo statusas organizacijoje** moksliniuose šaltiniuose taip pat siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu ir geresne darbinio gyvenimo kokybe. Pasak Dubausko (2006), darbuotojai, turintys aukštesnę tarnybinę padėtį paprastai gauna didesnius atlyginimus bei geresnes darbo sąlygas. Ellickson ir Logsdon (2001) teigia panašiai ir papildo, kad aukšta užimama pozicija darbe taip pat asocijuojasi su autonomiškumu, atsakomybe bei paaukštinimu pareigose.

Pastebėta, jog tarnybinė padėtis viešajame sektoriuje dirbantiems darbuotojams taip pat yra vienas iš darbo pasitenkinimo veiksnių ir potencialių geresnės darbinio gyvenimo kokybės veiksnių. Pasak Palidauskaitės ir Segalovičienės (2008), valstybės tarnautojai, kurie užima žemesnes pareigas yra mažiau patenkinti savo darbu ir dažniau linkę mąstyti apie darbovietės keitimą nei aukštesnes pareigas užimantys valstybės tarnautojai.

**Šeimyninė padėtis.** Remiantis Fodor ir Réдай (2009), vedybos teigiamai įtakoja tiek vyrų tiek moterų darbinį ir asmeninį gyvenimą. Pasak Rimkutės (cit. pagal Schnee ir Ritman), ištekėjusios ir turinčios vaikų moterys skirtingai nei vienišos moterys yra labiau patenkintos darbu. Taigi galima teigti, jog šeimyninis gyvenimas gali labiau padidinti gerovę darbe ir taip pat gali būti svarbus darbinio gyvenimo kokybės rodiklis.

### **1.3.2. Fiziniai ir emociniai darbo aplinkos veiksniai**

Pasak Ruževičiaus ir Akranavičiūtės (2007), darbo aplinka tiesiogiai įtakoja gyvenimo kokybę darbe. Darbo aplinka – „tai laiko ir erdvės ribojama visuma veiksnių, lemiančių darbo proceso dalyvių gerovę fiziniu, psichiniu, dvasiniu, intelektiniu, emociniu ir socialiniu požiūriais, taip pat darbuotojo asmenybės tapsmą, jo sveikatą“ (Zaikauskienė, 2009, p. 35). Akivaizdu, jog darbuotojo našiam ir produktyviam darbui, savo ir organizacijos poreikių patenkinimui, organizacijoje privalo būti sukurta visiškai saugi, nekelianti fizinių, emocinių ar psichinių sužalojimų ir ligų, darbinė aplinka. Jei organizacijoje sudarytos geros darbo sąlygos, darbuotojai lengviau ir kokybiškiau atlieka darbus ir atvirksčiai, prastos darbo sąlygos gali sukelti nuovargį, diskomfortą, trukdo įgyvendinti tikslus ir sukelia nepasitenkinimą darbu. Todėl vertinant darbinio gyvenimo kokybę, svarbu įvertinti fizinę ir emocinę darbo aplinką.

Siekiant užtikrinti geras darbo sąlygas, turi būti atsižvelgta į fizinius veiksnius, tokius kaip darbuotojo darbo vietos apšvietimas, temperatūra, vėdinimas, švara, triukšmo lygis, spalvos ir pan. Tam tikromis aplinkybėmis šių veiksnių neįvertinimas gali sukelti tik menką diskomfortą, pasipiktinimą, tačiau kitomis, gali darbuotoją nualinti, prislėgti, kelti pavojų jo sveikatai (Duyan et al., 2013).

Atsižvelgiant į saugos aspektus darbe, pabrėžiama įrangos ir reikmenų, kuriuos darbuotojai naudoja savo kasdieniniame darbe, svarba. Įranga ir kiti reikmenys turi būti funkcionalūs ir tinkami naudotis. Be to, darbuotojai turi būti supažindinti kaip tinkamai jais naudotis, kad nesusižeisti. Jei reikia, organizacijoje turi būti užtikrintos apsaugos priemonės ir mokymai, kaip apsisaugoti (Bakotić, Babić, 2013). Pasak Zaikauskienės (2009), jei darbas siejasi su sudėtinga technika, modernių technologijų taikymu ar naujų medžiagų ir energijos šaltinių taikymu, išauga darbo rizika, kuri mažėja, jei sudaromos saugios darbo sąlygos, todėl darbuotojo pasitenkinimui darbu ir darbinio gyvenimu turi būti sukurta

tinkama ergonominė aplinka – komfortabili, palanki efektyviam tokio darbo atlikimui aplinka. Pavyzdžiui, šiandien, kai daugelyje darbų nepamainoma ir darbą lengvinanti priemonė yra kompiuteris, ypatingas dėmesys turi būti skiriamas kompiuterizuotos darbo vietos įrengimui. Todėl darbuotojams, dirbantiems kompiuteriu, turi būti įrengta mažiausią poveikį jų sveikatai kelianti darbo vieta atitinkanti ergonomikos reikalavimus.

Svarbūs darbinio gyvenimo kokybės įvertinimui yra emociniai darbo aplinkos veiksniai, tokie kaip džiaugsmas, pyktis, išgąstis, baimė, stresas ir pan. Kai veiksnys pozityvus, galima daryti prielaidą, jog darbuotojas yra patenkintas darbo krūviu, sąlygomis, nepatiria konfliktų ir pan. ir tai teigiamai veikia jo gyvenimą darbe. Neigiama sąveika tarp darbuotojo ir jo darbo aplinkos gali sukelti neigiamas emocijas, iš kurių stresas yra negatyviausia emocinė būseną, ir, kaip teigia Beham ir kolegos (2006), išlieka viena didžiausių problemų su kuriomis susiduria darbuotojai šiais laikais. Stresas darbuotojui yra „suvokimas, kad jis negali susidoroti su savo darbo aplinkos reikalavimais“ (Kaminskas, 2004), kas ne tik neigiamai įtakoja paties darbo ar darbinio gyvenimo kokybę bet ir asmeninio gyvenimo kokybę. Pastebėta, kad dauguma autorių darbinio gyvenimo kokybės tema stresą išskiria kaip atskirą darbinio gyvenimo kokybės veiksnį, kas tik įrodo, jog ši emocinė būseną turi didelės įtakos vertinant žmonių darbinį gyvenimą.

### 1.3.3. Su darbo turiniu susiję veiksniai

Dauguma tyrėjų, nagrinėjusių darbinio gyvenimo kokybę, sutinka, jog darbuotojams ypatingai didelės įtakos šiam reiškiniai turi atliekamo darbo turinys, kadangi dauguma darbuotojų teigė ieškantys tokių darbų, kurie leistų jiems panaudoti jau turimas žinias bei įgūdžius, būtų įvairūs užduočių prasme, siūlytų veiklos laisvę ir pan. Darbo turinys – „tai organizacinė-technologinė darbinės veiklos charakteristika, nusakanti atskirų operacijų nuoseklumą, fizinių ir protinių pastangų santykį darbo procese, darbo monotoniškumą ar įvairumą“ (Bagdanavičius et al., 1999, p. 38). Dar 1976 m. tyrinėtojai R. Hackman ir G. Oldham išskyrė penkias svarbiausias veiklos charakteristikas: užduočių svarbą, užduočių apibrėžtumą, įgūdžių įvairovę, autonomiją bei grįžtamąjį ryšį dėl atliktų užduočių (Beham, 2006).

**Užduočių svarba** arba **reikšmė**. Aketch su kolegomis (2012) teigia, jog atliekamo darbo reikšmė kitų žmonių gyvenimams ir darbams yra svarbiausias aukštos darbinio gyvenimo kokybės faktorius. Žmonėms patrauklesnis reikšmingas darbas, kai suvokiama darbo įtaka ir išorinė nauda kitiems žmonėms.

Palidauskatė teigia (2007), jog atlikti tyrimai parodė, jog viešajame sektoriuje darbo reikšmė yra svarbesnis veiksnys nei privačiame sektoriuje. Tokie skirtumai yra sąlygoti skirtingų abiejų sektorių

tikslų. Skirtingai nuo privataus sektoriaus organizacijų, kurių pagrindinis motyvas yra pelnas, viešojo sektoriaus organizacijų tikslas yra tinkamai bei efektyviai teikti paslaugas (Palidauskaitė, 2007). Galima teigti, jog viešųjų organizacijų prigimtis yra kokybinė, nes dirbama dėl žmonių gerovės, todėl jaučiamas didesnis darbo reikšmingumas ir vertė.

**Užduočių apibrėžtumas.** Kiekvienam darbuotojui svarbus užduoties apibrėžtumo aspektas – supratimas kaip atlikti paskirtą užduotį nuo pradžios iki galo ir matyti rezultatus, o ne tik dalį užduoties (Lunenburg, 2011). Daugiausia įtakos tam turi vadovas, kuris darbuotojui turi aiškiai išdėstyti, kaip užduotis turi būti atlikta, rengti specialius mokymus.

**Įgūdžių įvairovė.** Darbuotojo efektyviam ir įdomiam darbui bei pasitenkinimui tuo, ką daro, taip pat svarbi užduočių įvairovė, kurioje darbuotojas galėtų pritaikyti skirtingus savo įgūdžius, kompetencijas. Juralevičienės (2003) pastebėjimu, kuo žmogus labiau išsilavinęs, intelektualesnis, tuo labiau jis ieško kaip save įprasminti, todėl reikalauja tokių darbų, kuriuose būtų galimybė integruoti įvairias žinias ar netradiciškai mąstyti. Pasak Lunenburg (2011), didele įgūdžių įvairove pasižymintis darbas darbuotojų vertinamas kaip gausus iššūkių, motyvuojantis, nemonotoniškas, plėtojantis esamas profesines bei suteikiantis naujas kompetencijas. Šiuo aspektu privatus ir viešasis sektoriai ganėtinai skiriasi. Kaip teigia Palidauskaitė (2007), darbas viešose organizacijose nepasižymi įvairumu, kūrybiškumu, labiau primena rutiną, kadangi vadovaujamosi nustatytais teisės aktais, administracinėmis procedūromis, taisyklėmis ir kitais reglamentais, todėl daugumai gali atrodyti pernelyg statiškas, nuobodus, neįdomus ir netgi varginantis. Siekiant to išvengti, pastaroji autorė siūlo darbus praturtinti, pvz., suteikti darbuotojui didesnę atsakomybę.

Svarbu paminėti, jog be darbo užduočių praturtinimo ar pajvairinimo, kaip teigiama daugumoje literatūros šaltinių, darbuotojų pasitenkinimui darbu labai svarbūs **įgūdžių tobulinimo mokymai, kompetencijų ugdymas**, kurie darbuotojus labiau motyvuoja išlikti organizacijoje, suteikia savotišką pilnavertiškumo jausmą ir užtikrina efektyvesnę darbą. Rethinam ir Ismail (2008), tirdami darbuotojų, dirbančių su IT technologijomis, darbinio gyvenimo kokybę pabrėžia, jog tokių mokymų galimybė ne tik skatina darbuotojus jaustis labiau patenkintais darbu, bet ir sumažina streso riziką. Remiantis Palidauskaitės (2008) statistiniais duomenimis, taip pat pastebėta, jog darbuotojams, ypač moterims, dirbančioms valstybės tarnyboje, svarbiausias faktorius dirbant tokioje organizacijoje yra troškimas tobulėti ir nuolat mokytis, todėl akivaizdu, jog šio aspekto įvertinimas nagrinėjant gyvenimo kokybę darbe yra taip pat svarbus.

**Autonomija.** Ne visiems darbuotojams autonomijos poreikis yra vienodas. Vieniems reikia daugiau kontrolės, darbo komandoje, kitus labiau motyvuoja sprendimų priėmimo laisvė, didesnis savarankiškumas. Vis dėl to, pasak Aketch (2012), atlikti tyrimai įrodo, jog darbo lankstumas, kai darbuotojas gali pats planuoti laiką, kada ir kokius darbus pirmiausia atlikti bei gali pats nuspręsti kaip įvykdyti užduotis, yra labiau motyvuojantis darbuotojus rodiklis, vedantis prie aukštos darbinio

gyvenimo kokybės. Nors didesnė autonomijos svarba jaučiama privačiame sektoriuje, kadangi, priešingai nei viešasis sektorius, nesiejamas su biurokratija ir paklusnumu taisyklėms, tačiau Palidauskaitė (2008) teigia, jog ir viešajame sektoriuje darbuotojų „savarankiškumo didinimas atrodo kaip savaime suprantamas poreikis“ (p. 9).

**Užduočių grįžtamasis ryšys** – aiški ir tiksli informacija, dažniausiai iš vadovo, apie darbuotojo veiklos efektyvumą (Lunenburg, 2011). Grįžtamasis ryšys arba rezultatų žinojimas darbuotojams apie jų atliktą darbą yra labai svarbus, kadangi tai ne tik įprasmina jų darbą bet taip pat padeda numatyti trūkstamų įgūdžių poreikį. Grįžtamasis ryšys gali būti teigiamas ir neigiamas, bet geriausia, kai išlaikomas balansas (Lunenburg, 2011). Tyrėjų pastebėta, jog bet kokio pobūdžio informavimas apie darbo rezultatus labiau motyvuoja darbuotojus nei tylėjimas, kadangi tokiu būdu darbuotojai gali spręsti apie savo sėkmę, stiprinti pasitikėjimą, stengtis daugiau siekti, tobulėti.

Su vadovo informavimu apie darbuotojo veiklos rezultatus arba, kitaip tariant, veiklos įvertinimu siejamos darbuotojo **karjeros galimybės**. Pastarasis aspektas ypatingai aktualus jaunų žmonių darbinio gyvenimo kokybės vertinimui. Viešajame sektoriuje karjeros siekimas arba aukštesnių pareigų užėmimas yra reglamentuotas teisiškai – “viešasis sektorius organizuotas hierarchiniu principu numato karjeros galimybes atsižvelgiant į ištarnautą laiką, turimą patyrimą bei veiklos rezultatus“ (Palidauskaitė, 2007, p. 43). Remiantis tuo, galima daryti prielaidą, jog jauniems žmonėms, norintiems greitai save realizuoti ir pasiekti karjerą, šis aspektas bus siejamas su žemesne darbinio gyvenimo kokybe.

#### 1.3.4. Ekonominiai veiksniai

Nė vieno žmogaus darbinio gyvenimo kokybės klausimo svarstymas negali būti užbaigtas be ekonominių veiksnių, tokių kaip darbo užmokestis, paaukštinimas pareigose ar darbo saugumas. Tyrėjai pažymi, jog šie veiksniai yra itin svarbūs darbuotojams, kadangi suteikia galimybę gyventi stabilų ir saugų gyvenimą.

**Darbo užmokestis** arba darbo įvertinimas pinigais yra susijęs visų pirma su materialinių poreikių patenkinimu, pragyvenimo užtikrinimu. Darbo užmokestį sudaro pagrindinis darbuotojo atlyginimas, pareiginė alga, ir kiti papildomi uždarbiai, išmokami darbuotojui už jo atliktą darbą – priemokos, priedai, premijos (Bagdanavičius, 1999). Pasak Suppramaniam ir kitų (2010), darbuotojams apmokant už jų darbą turi būti teisingai ir sąžiningai paskaičiuotos jų darbo sąnaudos, kad jie jaustųsi patenkinti ir įvertinti, nejaustų nuoskaudos ir nedingtų motyvacija toliau dėti pastangas. Kitaip tariant, darbuotojų padidėjęs efektyvumas ir produktyvumas turi būti įvertinti išmokant jiems papildomą uždarbį. Ne tik šie, bet ir daugelis kitų nagrinėtų literatūros šaltinių autorių pabrėžia, jog faktiškas darbo užmokesčio dydis darbuotojų darbinio gyvenimo kokybei nėra toks svarbus, kiek atlygis, jog jie jaustųsi teisingai

atlyginti už darbą. Todėl, kaip pastebėta, dauguma autorių šį darbinio gyvenimo kokybės veiksnį įvardija teisingu ir adekvačiu darbo atlyginimu.

Viešojo sektoriaus požiūriu, kaip pastebi Palidauskaitė (2007), gaunama finansinė nauda viešajame sektoriuje, palyginus su privačiuoju, yra nedidelė, todėl gali tenkinti tik nedaugelį. Pastaroji autorė išskiria atlyginimų palyginimo skirtumų problemiškumą sektoriuose dėl skirtingų, jau anksčiau minėtų, veiklos rodiklių, atliekamo darbo sudėtingumo ir tenkančios atsakomybės. Be to, dėl pagrindinio viešojo sektoriaus motyvo, kuris yra kokybiškas, o ne kiekybinis paslaugų teikimas, darbuotojų veiklos produktyvumas taip pat yra sunkiai įvertinamas. Todėl, užtikrinti, jog darbo užmokestis didėtų su produktyvumu, t. y. būtų mokamas papildomas uždarbis, yra labai sunku.

**Paaukštinimas pareigose.** Paprastai žmonės dirbdami tikisi, jog jiems bus ne tik teisingai ir sąžiningai atlyginta už jų atliekamą darbą – mokamas papildomas uždarbis, bet ir palaipsniui didinamas atlyginimas už jų dedamas pastangas, darbo rezultatus. Vienas iš darbo užmokesčio padidinimo būdų yra darbuotojų paaukštinimas pareigose, kai kartu su aukštesniu statusu didėja jų atlyginimas. Remiantis Naveed ir kolegomis (2011), paaukštinimo pareigose galimybės suteikia netgi didesnę pasitenkinimą darbu nei fiksuotas darbo užmokestis. Tačiau, kaip buvo minėta anksčiau, viešasis sektorius yra reglamentuotas įstatymais ir kitais teisės aktais, pagal kuriuos paaukštinimas pareigose nėra galimas ar pasiekiamas taip greitai, kaip privačiame sektoriuje.

**Saugumas.** Kiekvienam žmogui piniginis atlyginimas yra svarbus ne tik ekonomine, bet ir socialine prasme. Pinigai suteikia galimybę ne tik patenkinti pirminius poreikius, tokius kaip įsigyti maisto ar jaustis saugiam, bet užtikrinti šių poreikių patenkinimo stabilumą ir saugumą rytdienai. Taigi šia prasme saugumas siejasi su socialinėmis garantijomis (medicininiu, pensiniu draudimu, atostogomis, lengvatomis, parama darbuotojams) bei užtikrinta darbo vieta ateityje esant įvairių darbo sąlygų pokyčiams. Reddy (2011) pabrėžia, jog darbo saugumas yra labiausiai diskutuotinas klausimas šiuolaikinėje darbo aplinkoje ir svarbiausias darbinio gyvenimo kokybės faktorius.

Tradiciškai manoma, kad viešasis sektorius, priešingai nei privatus, yra stabilesnis ir saugesnis. Pasak Diržytės ir kolegų (2010), viešojo sektoriaus organizacijos yra rečiau reformuojamos, reorganizuojamos, taip pat rečiau bankrutuoja, lėčiau reaguoja į aplinkos pokyčius, taikosi prie politinių pokyčių, aplinkos poreikių ir pan. Palidauskaitės (2007) teigimu, “viešasis sektorius užtikrina asmeniui pragyvenimą iki pensijos, nebent asmuo būtų labai susikompromitavęs ir tuo pakenkęs organizacijos ar bendrai valdžios reputacijai“ (p. 42). Tuo tarpu privačiame sektoriuje, kuriame darbuotojų stabilumo nereglamentuoja jokie įstatymai, lengviau atleisti darbuoją, pastarojo saugumas priklauso nuo paklausos ar pasiūlos darbo rinkoje, kvalifikacijos, įmonės personalo politikos ir pan. (Palidauskaitė, 2007). Remiantis tuo, jog viešasis sektorius darbuotojams suteikia norimą stabilumo, pastovumo ir saugumo pojūtį, galima daryti prielaidą, jog viešojo sektoriaus darbuotojams šis aspektas yra vienas aktualiausių darbinio gyvenimo kokybės aspektų.

### 1.3.5. Socialiniai veiksniai

Socialinis kontekstas vertinant gyvenimo kokybę darbe yra ne mažiau svarbus nei prieš tai diskutuotas ekonominis kontekstas. Socialinis kontekstas – „lokali ir kartu globali erdvė, kurioje reiškiasi socialiniai santykiai“ (Dirgėlienė, Kiaunytė, 2005, p. 242). Darbas paprastai yra vykdomas socialinėse organizacijose, todėl asmeniniai santykiai, komunikacija ir socialinė integracija bei socialinė parama tampa svarbiais darbinio gyvenimo kokybės aspektais.

**Tarpasmeniniai santykiai.** Daugelis autorių atlikę tyrimus pasitenkinimo darbu tema vienodai teigia, jog geri ir nuoširdūs darbuotojų tarpusavio santykiai yra vieni labiausiai motyvaciją keliančių veiksnių ir pasitenkinimo darbu sąlyga. Pasak Beham ir kolegų (2006), geri darbiniai santykiai tarp kolegų ir su savo vadovu siejasi su darbuotojo gerove darbe, jo gera sveikata bei pasitenkinimu, tuo tarpu nedarnūs, konfliktiški santykiai, kupini agresijos, turi neigiamos įtakos darbo kokybei ir darbuotojo gerovei. Taigi, geri santykiai ne tik teigiamai įtakoja darbo efektyvumą bet ir kuria pozityvesnę psichologinę darbo atmosferą.

Nagrinėjant žmonių tarpusavio santykius svarbi socialinės kompetencijos sąvoka. Tai „mokėjimas tinkamai elgtis įvairiose socialinėse situacijose laikantis priimtinių bendravimo modelių“ (Ramonienė et al., 2012, p. 184). Kitaip tariant, tai sugebėjimas tinkamai bendrauti su kitais žmonėmis. Organizacija sudaro ne vienas žmogus, o kolektyvas, todėl darbuotojai neišvengiamai priversti bendrauti vienas su kitu. Norint išlaikyti gerus santykius su kolegomis, reikia mokėti bendrauti nepakenkiant nei savo, nei kitų darbuotojų darbo efektyvumui, sveikatai ir pan. Taigi socialiai kompetentingų, supratingų ir palaikančių gerus santykius kolegų svarba yra akivaizdi analizuojant darbinio gyvenimo kokybę bet kurioje, privačioje ar viešojoje, organizacijoje.

**Komunikacija ir socialinė integracija.** Komunikacija arba kitaip žmonių keitimasis informacija, žiniomis yra neatsiejama tarpusavio santykių dalis ir svarbi prielaida sėkmingam darbui. Bendravimas padeda žmonėms labiau pažinti vienas kitą bei suprasti vienas kito požiūrius. Organizacijoje bendravimas yra vienas svarbiausių organizacijos procesų, įtakojančių tiek paties darbuotojo pasitenkinimą darbu, tiek visos organizacijos darbo kokybę. Pasak Tapinienės (2006), komunikacija organizacijoje yra būtina ir ji išskiria vidinę komunikaciją – informacijos mainus organizacijos viduje, kuriuose dalyvauja įvairių grandžių darbuotojai bei vadovai. Galima teigti, jog vidinė komunikacija padeda darbuotojams socialiai integruotis organizacijoje, kai ne tik vadovai informuoja darbuotojus apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas, bet ir patys darbuotojai yra įtraukiami į įmonės veiklą, gali reikšti savo mintis, nuomonę, pasiūlymus ir yra išklaustyti. Pasak Sinha (2012), tinkama komunikacija organizacijoje padeda pagerinti darbinio gyvenimo kokybę. Jei organizacijoje egzistuoja vidinė

komunikacija, kai visų organizacijos grandžių darbuotojai gali keistis idėjomis ir žiniomis, gali susikalbėti ir suprasti vienas kitą, gali būti ta tinkama komunikacija, kuri, vardan tikslo, suvienija atskirus organizacijos elementų veiksmus, gerina organizacijos darbinę aplinką bei kuria palankų visos organizacijos klimatą (Tapinienė, 2006). Tokia bendraujanti organizacija labiau motyvuoja darbuotojus, pastarieji žino, kad jais organizacijoje pasitikima, žino ko iš jų tikisi kiti bendradarbiai ar vadovai, todėl komunikacija yra svarbus darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės vertinimo aspektas.

**Socialinė parama** yra taip pat svarbus darbinio gyvenimo kokybės determinantas. Draugiškas kolektyvas, kai darbuotojai vienas kitam padeda, pataria ir palaiko yra svarbi sąlyga daugeliui darbuotojų. Rūpesčiai asmeniname gyvenime gali įtakoti darbinį gyvenimą neigiamai, o kolegų parama, pasidalijimas patirtimi gali tokią įtaką sumažinti. Ypatingai motyvuojantis veiksnys yra vadovo parama. Pasak Beham ir kolegų (2006), empiriniai duomenys, gauti atliekant tyrimus darbinio gyvenimo kokybės tema, parodo, kad palaikančioji darbo kultūra bei vadovo socialinė parama sumažina stresą, palengvina ir padeda išvengti didelės pusiausvyros tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo. Sinha (2012) argumentuoja panašiai, kad labai svarbi darbuotojams yra emocinė vadovo parama, kai darbuotojai gali išsipasakoti asmenines problemas vadovui ir gauti grįžtamąjį ryšį. Tokia vadovo parama darbuotojui parodo, jog jis jam rūpi ir yra svarbi organizacijos dalis. Anot Fourie (cit. pagal Duchame ir Martin, 2002), socialinė parama kyla iš afektyvios paramos (kai asmuo jaučia pripažinimą ir besirūpinimą juo) bei instrumentinės paramos (funkcionalios ir materialinės paramos reaguojant į tam tikrus poreikius vykdant darbus). Tyrimai rodo, jog abi socialinės paramos rūšys teigiamai įtakoja pasitenkinimą darbu (Fourie, 2004), atitinkamai ir darbinio gyvenimo kokybę.

### 1.3.6. Darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra

Tiek darbuotojams, tiek patiems darbdaviams ypatingai svarbus darbinio gyvenimo kokybės veiksnys yra darbinio ir asmeninio gyvenimo balansas. Jau buvo minėta, jog tinkama pusiausvyra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo padeda produktyviai dirbti, būti patenkintu darbu ir jaustis laimingu abiejose srityse, tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime. Rethinam ir Ismail teigimu (2008), IT revoliucija panaikino darbo ir laisvalaikio ribas, kadangi atsirado galimybė dirbti bet kur ir bet koku laiku, suintensyvėjo virtuali komunikacija, padidėjo darbo krūvis bei pailgėjo darbo valandos. Ypatingai neigiama pastarojo perversmo įtaka jaučiama šeimyniniam gyvenimui. Ilgėjančios darbo valandos izoliuoja darbuotoją nuo jo šeimos, jo atsakomybė šeimoje mažėja, kadangi organizacijoje norima užsitikrinti ekonominę perspektyvą, o visa tai blogina sąveiką su šeima, todėl sumažėja darbinio gyvenimo kokybė (Rethinam, Ismail, 2008). Taigi šiandien, didėjančioje konkurencingoje aplinkoje,



darosi vis sunkiau atskirti darbinį gyvenimą nuo asmeninio, todėl, kaip pastebi dauguma tyrėjų, darbuotojai labiau išreiškia norą išlaikyti pusiausvyrą tarp karjeros, šeimyninio gyvenimo bei laisvalaikio (Reddy, 2010; Greenhaus et al., 2003; Rani et al. (2011).

Drobnič su kolegomis (2010) pažymi, kad nors pats darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros išsireiškimas yra dažnai naudojamas populiariuose ir akademinuose raštuose, tačiau aiškus ir tikslus paaiškinimas moksliniuose tekstuose yra sunkiai randamas. Daugumoje mokslinių šaltinių darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra įvardijama kaip darbo ir ne darbo ar darbo ir šeimos vaidmenų balansas, nors reikšmė yra ta pati. Pagrindinis teorinis pagrindas šioje srityje yra vaidmenų teorija, susijusi su daugybę vaidmenų, kuriuos darbuotojai atlieka darbe ir šeimoje ar asmeniniame gyvenime (pvz., tėvas, vyras, kaimynas, samdomas darbuotojas) ir kylančiais abiejose srityse vaidmenų konfliktais – konfliktais, atsirandančiais, kai vaidmens reikalavimai vienoje srityje (darbe ar šeimoje) yra nesuderinami su vaidmens reikalavimais kitoje srityje (Drobnič et al., 2010). Toliau pateikiama keletas pasvarstymų kaip darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra gali būti suprantama:

- *Darbinio gyvenimo balansas apima galimybes darbuotojui turėti prasmingą kasdieninį darbą, kai jis gali jausti pasitenkinimą bei malonumą, susijusiais su teigiamomis emocijomis darbe, šeimoje, su draugais (Areetey, Sanda 2012);*
- *Vaidmenų balansas yra suvokiamas kaip tendencija, kai asmuo visiškai įsitraukia į savo bendros vaidmens sistemos kiekvieno vaidmens atlikimą, demonstruodamas dėmesį ir rūpinimąsi (Greenhaus et al., 2003 cit. pagal Marks, MacDermid, 1996);*
- *Darbo ir šeimos vaidmenų balansas yra pasitenkinimas ir geras funkcionavimas tiek darbe, tiek namuose, kylant tik minimaliems vaidmenų konfliktams (Othman et al., 2009 cit. pagal Clark, 2000);*
- *Gyvenimo balansas siejasi su teikiančiu pasitenkinimą, sveiku ir produktyviu gyvenimu, apimančiu darbą, veiklą, meilę, sujungiančiu įvairių gyvenimo veiklą su asmeniniu ir dvasiniu tobulėjimu bei išreiškiančiu unikalius asmens norus, interesus ir vertybes (Greenhaus et al., 2003 cit. pagal Kofodimos, 1993);*
- *Balansuojantis gyvenimas yra teigiamos patirties pasiekimas visose gyvenimo srityse, reikalaujantis asmeninių išteklių, tokių kaip energijos, laiko ir atsidavimo, kurie būtų tinkamai paskirstyti visose srityse (Othman et al., 2009 cit. pagal Kirchmeyer 2000);*
- *Darbinio ir asmeninio gyvenimo balansas yra laipsnis, iki kurio individas yra vienodai įsipareigojęs ir vienodai patenkintas savo vaidmenimis darbe ir asmeniniame gyvenime (Greenhaus et al., 2003).*

Pateikti apibrėžimai apie pusiausvyrą tiek darbe, tiek šeimoje, tiek abiejose srityse atspindi bendrus aspektus. Pirmiausia tai patirties lygybė tiek šeimoje, asmeniniame gyvenime, tiek darbe. Darbuotojas darbe bei asmeniniame gyvenime turi gauti vienodai teigiamos patirties, kad galėtų teigiamai atlikti vaidmenis abiejose srityse. Darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąvoka yra dvikryptė, kas reiškia, jog darbinis gyvenimas gali įtakoti asmeninį gyvenimą ir atvirkščiai (Beham et al, 2006). Pasak Beham ir kolegų (2006), teigiami patyrimai viename vaidmenyje teigiamai įtakoja patyrimus kitame vaidmenyje ir atvirkščiai, todėl labai svarbu, jog patirtis abiejų sričių, darbo ir šeimos, vaidmenyse būtų kaip galima labiau teigiama nei neigiama. Drobnič su kolegomis (2010) pažymi, jog tiek vyrams, tiek moterims darbas yra stipresnė sistema, todėl dažniau įtakoja asmeninį gyvenimą, nei jų asmeninis gyvenimas įtakoja darbą. Galima daryti prielaidą, jog lyginant vaidmenis darbe ir asmeniniame gyvenime, teigiamos emocijos ir išgyvenimai darbe leidžia labiau išlaikyti balansą tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo bei išvengti vaidmenų konflikto, nei teigiami išgyvenimai šeimoje.

Taip pat pateikti apibrėžimai atspindi, jog svarbūs abiejose srityse yra laiko, dėmesio, pasitenkinimo jausmo aspektai. Otham su kolegomis (2009) išskiria du balanso komponentus – įdėtas sąnaudas bei gautą išdirbį. Anot jų, sąnaudos yra asmeniniai ištekliai, reikalingi kiekvienam vaidmeniui – dėmesys, laikas, įsipareigojimas, tuo tarpu išdirbis – pasitenkinimas (Otham et al., 2009). Darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros nebus jei darbuotojas bus labiau įsipareigojęs darbui nei šeimai ir atvirkščiai. Darbas turi būti sudarytas taip, kad darbuotojų darbo valandų grafikas, kelionių reikalavimai darbo reikalais reguliariai neribotų laisvalaikio ir šeimos laiko (Aryeetay, Sanda, 2012). Analogiškai, pusiausvyros tarp dviejų gyvenimo sričių nebus, jei darbuotojas bus patenkintas tik vienu vaidmeniu, pavyzdžiui, darbe, o ne abiejuose.

Greenhaus ir kiti (2003) išskiria tris darbinio ir asmeninio gyvenimo balanso komponentus: laiko balansą – vienodą laiko dalį, skirtą atlikti vaidmenis tiek darbe, tiek šeimoje; įsipareigojimo balansą – vienodą psichologinio įsipareigojimo lygį; bei pasitenkinimo balansą – vienodą pasitenkinimo lygį atlikti abiems vaidmenims. Kiekvienas komponentas gali parodyti teigiamą arba neigiamą pusiausvyrą tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo, priklausomai nuo to, po kiek lygiai laiko skiriama bei kiek vienodai yra įsipareigojama ir liekama patenkintais atliekamais vaidmenimis. Jei darbuotojams organizacijoje yra sudarytos galimybės išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir savo asmeninio gyvenimo, šeimos ar laisvalaikio, tikėtina, jog jie savo darbinio gyvenimo kokybę vertina gana aukštai. Pusiausvyros galimybių nebuvimas iššaukia stresą, sukelia psichologines kančias, fizinius sveikatos sutrikimus, sumažina darbo efektyvumą, padidina nuovargį bei išsekimą, neabejotinai neigiamai įtakojančiais gyvenimo kokybę, įskaitant ir darbinio gyvenimo kokybę (Greenhaus et al, 2003).

### 1.3.7. Vadovavimo kokybė

Daugelio autorių šaltiniuose teigiama, jog vienas iš darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksmų ir pačios organizacijos sėkmės šaltinis yra vadovo asmenybė ir jo vadovavimo kokybė. Pasak Tabassum (2012), darbinio gyvenimo kokybė susijusi su vadovavimo kokybe, su tuo, ką ir kaip vadovas daro, kad darbuotojams būtų sukurta tokia darbo vieta, kurioje jie jaustųsi patenkinti bei naudingi. Vadovavimas – tai darbuotojų veiklos organizavimas organizacijos tikslams pasiekti bei tinkamų tai veiklai sąlygų sukūrimas (Mullins, 2006). Šios funkcijos kokybiškam atlikimui reikalingas geras vadovas, kuris turėtų tam tikrą išsilavinimą, organizacinius sugebėjimus, technikos supratimą, autoritetingas manieras, sugebėtų dirbti su žmonėmis, būtų malonus, sumanus, dėmesingas, pagarbus, atsakingas ir pan.

Paprastai vadovavimas dažnai tapatinamas su lyderyste ar lyderiavimu, tačiau tai nėra visiškai adekvačios sąvokos, kadangi lyderiavimas yra svarbus vadovavimo komponentas. Pasak Kasiulo ir Barvydienės (2001), “lyderiavimas yra viena iš vadovavimo poveikio priemonių“ (p. 8). Lyderiavimo ar lyderystės apibrėžimų yra labai daug, bet dažniausias ir bendriausias apibrėžimas aiškina lyderystę kaip procesą, kai lyderis sutelkia kitus žmones (savo pavaldinius) siekti to pačio tikslo (Butkevičienė et al., 2009). Pagrindinis skirtumas tarp vadovo ir lyderio yra tas, jog vadovas daugiau orientuojasi į sistemas, struktūras, rūpinasi kaip ką padaryti, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai, tuo tarpu lyderio pagrindinis organizacijos tikslas yra orientavimasis į žmones, nuo kurių priklauso organizacijos sėkmė (Rimkutė, 2008).

Pasak Kondalkar (2009), geras vadovas turi turėti ne tik įprasto vadovavimo įgūdžių, bet ir lyderystės. Remeikytė (2008) išskiria šiuolaikinio vadovo savybes, išskiriančias gerą vadovą iš blogesnių:

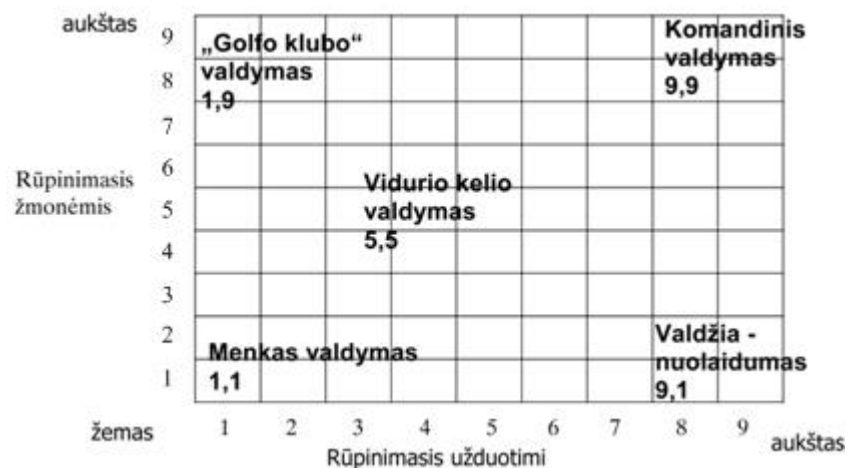
- *Sugebėjimas tinkamai pateikti stipriausias asmenines savybes;*
- *Stiprūs bendravimo įgūdžiai tiek verbaliniai ir neverbaliniai, tiek rašytiniai;*
- *Teisingumo supratimas bendraujant su žmonėmis ir sprendžiant problemas;*
- *Logiškas ir nuoseklus elgesys;*
- *Tikėjimas, kad darbuotojai yra svarbesni jo ir organizacijos sėkmei, nei jis pats;*
- *Kontroliuojantis egocentriškumą;*
- *Sugebėjimas būti teisiu, neįžeisti kitų;*
- *Supratimas to, kas verčia darbuotojus stengtis;*
- *Vadovauja rodydamas teigiamą pavyzdį ir pan. (p. 94).*

Matyti, jog geras vadovas turi turėti lyderio savybių – valdyti organizaciją ir koordinuoti jos veiklą palaikant glaudžius santykius su darbuotojais ir elgiantis su jais taip, jog organizacijoje būtų palaikoma kuo geresnė darbo atmosfera. Toks vadovas-lyderis organizacijos tikslų siekia bendraudamas su žmonėmis, kurdamas pasitikėjimą bei skatindamas lojalumą bei sąžiningumą. Bendravimas ir komunikacija tokiam vadovui yra svarbiausias elementas darbe ir stipriausia jo, kaip vadovo savybė, kuria pasinaudodamas jis nuolat aiškinasi, su kokiais sunkumais darbuotojai susiduria darbe, ko jiems trūksta, ir sprendžia kaip iškilusias problemas pašalinti, jog kiekvienas darbuotojas liktų motyvuotas toliau dirbti ir išlikti produktyviu darbuotoju (Rimkutė, 2008). Matyti, jog joks vadovavimas negali būti efektyvus, jei nebus remiamasi vadovo sugebėjimu lyderiauti – suburti žmones sėkmingam tikslų realizavimui. Taigi vadovavimas glaudžiai susijęs su lyderiavimu, todėl tolimesnėje šio darbo eigoje šios sąvokos bus naudojamos sinonimiškai.

Kiekvienas vadovas turi skirtingus, tik jam būdingas savybes, todėl suformuoja savitą vadovavimo stilių. Anot Rani ir kitų (2011), lyderystės stilius gali būti suprantamas kaip visuma vadovavimo požiūrių, elgesio normų, bruožų ir įgūdžių, grįstų individualiomis ir organizacijos vertybėmis, kuriais vadovas vadovaujasi darbe valdydamas organizaciją. Tinkamas lyderystės stilius teigiamai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą, našumą bei darbinio gyvenimo kokybę (Nanjundeswaraswamy, Swamy, 2012). Tačiau, kaip teigia Rani su kolegomis (2011), nėra konkretaus lyderystės stiliaus, kuris būtų tinkamiausias ir efektyviausias, kadangi skirtingoms situacijoms darbe reikalingi skirtingi lyderystės stiliai.

Pastebėta, jog yra ne mažai lyderystės stilių, bet nėra vieningo jų klasifikavimo, kadangi skirtingi autoriai klasifikuoja juos įvairiai. Vienas aspektas, randamas kiekviename lyderystės stiliuje yra orientavimasis į užduoties atlikimą arba į darbuotojų santykių gerinimą. Darbuotojų santykiams besirūpinantys vadovai įgalina ir remia savo pavaldinius, rodo dėmesį, rūpinasi jų asmeniniais poreikiais, motyvacija, gerove, pasitenkinimu darbu, tuo tarpu užduotimis labiau besirūpinantys vadovai dėmesį skiria darbo grafiko laikymuisi, užduočių atlikimui, jų struktūrizavimui, planavimui, organizavimui ir retai kada darbuotojų gerovei (Hornung et al, 2011). Vyrauja tendencija, jog organizacijos, kuriose lyderių elgesys daugiau orientuotas į santykius su darbuotojais, pasižymi mažesne darbuotojų kaita, pravaikštomis, didesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu bei pačia organizacija, tačiau mažesniu veiklos našumu, tuo tarpu visiškai priešinga situacija organizacijose, kuriose lyderių elgesys orientuotas į kitą dimensiją – užduotis (Wee et al., 2006). Be to, svarbus pastebėjimas, jog vadovai, kurie orientuojasi į santykius, vaidina svarbų vaidmenį darbuotojams stengiantis išlaikyti darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, kadangi tokie vadovai suteikia galimybes darbuotojams vienodai įsipareigoti ir likti patenkintais abiejose srityse, tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime (Rani et al, 2011).

Vis dėl to, pasak Wee ir kolegų (2006), tyrimai parodė, jog vadovų vadovavimo stilius gali pasižymėti skirtingais deriniais, pavyzdžiui, vieno vadovų elgesys gali būti pagrįstas aukšta orientacija į santykius ir žema į užduotis, kitų – vienodai aukšta arba žema orientacija į santykius ir užduotis, bet dažniausia orientavimasis į vieną ar kitą dimensiją nėra labai aiškus. R. Blake ir J. Mouton, nagrinėdami vadovų elgseną XX a. antrojoje pusėje sudarė taip vadinamą valdymo tinklelį, kuriame išskyrė 5 skirtingus vadovavimo stilius, pagrįstus žema, vidutine ir aukšta orientacija į abi minėtas dimensijas (žr. 2 pav.).



Šaltinis: Masiulis, Sudnickas 2008, p. 192

## 2 pav. Valdymo tinklelis

Matyti, jog vadovo valdymo stilius, kai jo elgesio tipas nėra aiškus, t. y. kai nėra aiškaus polinkio į kurią nors iš dviejų dimensijų, pavadintas vidurio kelio valdymu. Tokiu vadovavimu stiliumi pasižymintis vadovas išlaiko pusiausvyrą tarp užduočių efektyvumo bei darbuotojų klimato, jo elgesys orientuotas į nekonfliktišką sambūvį darbe (Mullins, 2006).

Menkas valdymas, arba kitaip dar vadinama „nesikišimo politika“ (Stoner et al., 1999, 468) pasižymi vadovų labai minimaliu rūpinimusi užduočių efektyvumu bei žmonėmis. Galima sakyti, jog toks vadovas visai nesikiša į darbuotojų veiklą, todėl darbuotojai gali elgtis taip, kaip jie nori ir dirbti taip, kaip jiems atrodo priimtinau (Masiulis, Sudnickas, 2008).

„Golfo klubo“ vadovai maksimaliai rūpinasi savo žmonėmis ir stengiasi palaikyti kuo šiltesnius santykius su jais, tačiau minimaliai skiria dėmesio darbo efektyvumo rodikliams – užduočių atlikimui, kadangi bijo, jog per didelis kišimasis į jų veiklą gali privesti prie gerų santykių ir palankios atmosferos darbe žlugimo (Masiulis, Sudnickas, 2008).

Vadovai, kurių valdymo stilius yra valdžia-nuolaidumas, yra autoritariniai lyderiai, kurie, priešingai nei „golfo klubo“ vadovai, prioritetą skiria užduočių atlikimui. Tokiems vadovams labai

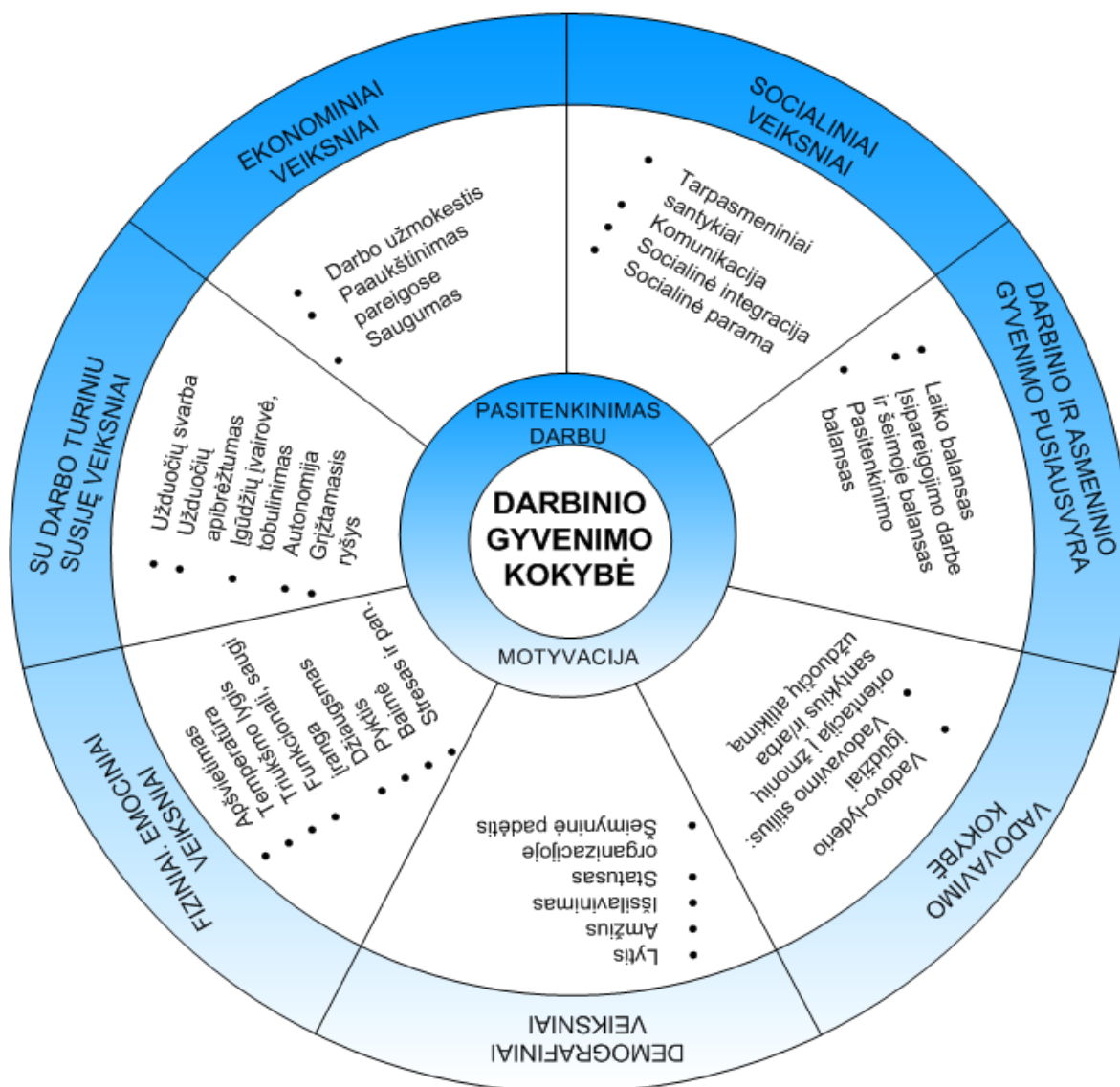
svarbus darbų grafiko laikymasis, pavaldinių nurodymų vykdymas, tačiau bendradarbiavimas su kitais žmonėmis ir moralinis klimatas visiškai nerūpi (Masiulis, Sudnickas, 2008).

Be abejo, efektyvi ir geriausia lyderystė dažnai yra sėkmingo dviejų vadovavimo dimensijų derinio rezultatas – aukštos orientacijos į santykius bei užduotis. Tokio tipo vadovai yra komandos lyderiai, kurie paskirsto dėmesį tiek darbuotojams, tiek užduočių atlikimui vienodai. Tokie vadovai-lyderiai stengiasi sukurti pozityvią darbo aplinką, kurioje visi darbuotojai galėtų lengviau ir efektyviai siekti organizacijos tikslų (Mullins, 2006). Dominuojant tokiam demokratiškam vadovavimo stiliui darbuotojų pasitenkinimo lygis bei pasiekti darbo rezultatai yra neabejotinai aukščiau lyginant su prieš tai minėtais vadovavimo stiliais. Pabrėžtina, kad nors efektyviausias lyderis laikomas tas, kurio elgesio stilius orientuotas tiek į žmones, tiek į užduotis, tačiau kitų, valdymo tinklelyje pateiktų, vadovavimo stilių efektyvumas taip pat galimas (Masiulis, Sudnickas, 2008).

Vertinant darbinio gyvenimo kokybę, akivaizdu, jog vadovas yra labai svarbus žmogus, kadangi priklausomai nuo to, kiek jis sugebės įkvėpti darbuotojus įgyvendinti organizacijos tikslus bei motyvuoti juos atlikti savo darbus priklausys visos organizacijos darbo efektyvumas. Jo vadovavimo kokybė sprendžiama pagal skiriamą dėmesį santykiams kolektyve bei elgesio standartams, vadovavimasi jais. Vadovas yra sektinas pavyzdys, todėl jei jo elgesys su darbuotojais yra malonus, geranoriškas, pastarieji jaus didesnę motyvaciją dirbti ir siekti organizacijos tikslų bei aukščiau vertins savo darbinio gyvenimo kokybę ir atvirkščiai.

### **1.3.8 Apibendrinimas: teorinis darbinio gyvenimo kokybės modelis**

Apibendrinant teorinėje dalyje pateiktą informaciją, galima teigti, jog gyvenimo kokybę darbe įtakoja daug veiksnių, kurių svarba kiekvienam darbuotojui yra individuali. Vieniems darbuotojams aukštai jų gyvenimo kokybei darbe gali būti svarbesni ekonominiai veiksniai, kitiems – socialiniai ir pan. Tačiau remiantis daugeliu tyrėjų, atlikusių tyrimus šia tema, visiems darbuotojams daugiau ar mažiau svarbūs visi šiame darbe aptarti veiksniai, pateikti žemiau esančiame 3 paveiksle.



3 pav. **Struktūrinis darbinio gyvenimo kokybės modelis**

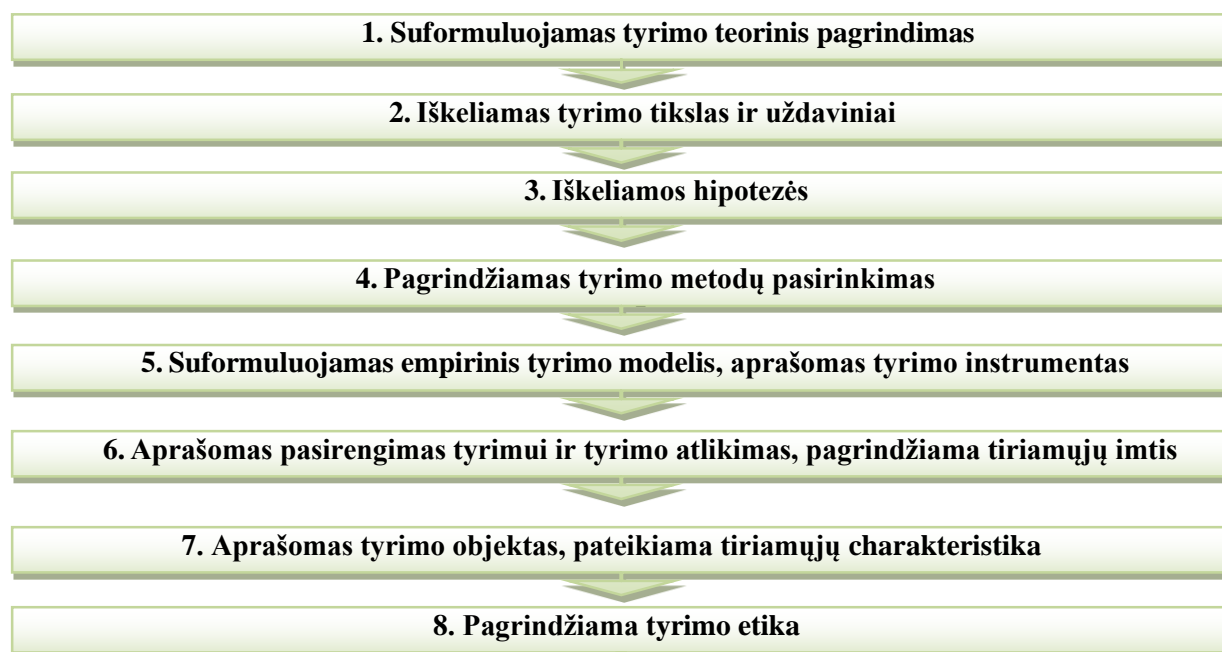
Visus šiuos veiksnius galima būtų suskirstyti į tris plačias kategorijas: veiksnius, susijusius su darbu (fizinės darbo sąlygos, užduočių įvairovė, autonomija, darbo užmokestis, paaukštinimas, darbo valandų grafikas ir pan.); veiksnius, susijusius su organizacija (socialiai atsakinga organizacinė kultūra, santykiai ir sąveika su bendradarbiais ir vadovu, vadovo parama, draugiška atmosfera ir pan.); bei veiksnius, susijusius su organizacijos darbuotojais ir jiems būdingomis savybėmis (amžius, lytis, šeimyninė padėtis ir t.t.). Kitaip tariant, darbinio gyvenimo kokybės veiksniais gali būti laikomi visi veiksniai, kurie galimai būtų susiję su darbuotojo pasitenkinimu ir motyvacija darbe. Kiekvienas veiksnys, pateiktas šiame darbe, buvo nagrinėtas per darbuotojo pasitenkinimo ir motyvacijos prizmę. Taigi, būtent pastarieji du aspektai yra vieni svarbiausių organizacijos tikslų įgyvendinimui, kadangi darbuotojams nejučiant poreikio, malonumo bei entuziazmo dirbti, ne tik, kad mažėja organizacijos produktyvumas, bet taip pat prastėja pačios organizacijos darbuotojų darbinio gyvenimo kokybė.

Svarbu paminėti, jog vadovaujantis pateiktu teoriniu darbinio gyvenimo kokybės modeliu bus pagrįsta tyrimo metodologija, aprašyta sekančiame skyriuje, bei vėliau bus atliktas empirinis tyrimas VATŽŪM.



## 2. DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo metodologija, paprasčiausiai apibrėžiant, gali būti suvokiama „kaip tyrimo metodo panaudojimo logika, t. y. nurodanti, kuo būtent pagrįstas kurio nors metodo pasirinkimas“ (Kardelis, 2005, p. 89). Kaip teorinis darbo pagrindumas, taip ir tyrimo metodologija yra svarbi kiekvieno mokslinio darbo dalis. Priklausomai nuo to, kaip metodologiškai yra pagrįstas darbas, priklauso atliekamo tyrimo mokslinis validumas – objektyvumas bei patikimumas, ir reikšmingumas (Kardelis, 2005). Atsižvelgiant į tai, šio tyrimo metodologiją sudaro 8 pagrindinės dalys, pateiktos 4 paveiksle.



4 pav. Tyrimo metodologinis modelis

**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Siekiant, jog atliekamas tyrimas būtų konceptualiai pagrįstas, teorinėje darbo dalyje buvo analizuojama mokslinė literatūra, susijusi su įvairiais darbinio gyvenimo kokybės aspektais. Apibendrinus išdėstytą informaciją, galima teigti, jog darbinio gyvenimo kokybės įvertinimas kiekvienai organizacijai ir joje dirbantiems darbuotojams yra labai svarbus. Bendriausia prasme, darbinio gyvenimo kokybė padeda nustatyti, ar organizacija darbuotojams suteikia viską, ko jiems reikia, jog jie galėtų jaustis laimingi ir patenkinti darbe bei būtų suinteresuoti siekti ir įgyvendinti organizacijos tikslus.

Darbinio gyvenimo kokybė vertinama atsižvelgiant į daugybę šių vertinimo matų sąlygojančių veiksnių, kurie kiekvieno darbuotojo gali būti vertinami skirtingai. Įvairūs mokslininkai pateikia skirtingus, jų nuomone svarbiausius veiksnius, tačiau šiame tyrime darbinio gyvenimo kokybė analizuojama atsižvelgiant į veiksnius, tokius kaip organizacijos darbuotojų demografiniai rodikliai,

fizinė ir emocinė darbo aplinka, darbo turinys, ekonominis bei socialinis kontekstas, darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, vadovavimo kokybė. Remiantis skirtingų autorių pateikta informacija, susijusia su šiais veiksniais, sukurtas struktūrinis darbinio gyvenimo kokybės modelis, kuriuo vadovaujantis atliekamas tyrimas šiame darbe. Akcentuotina, jog kuo labiau darbuotojai patenkinti minėtais aspektais, tuo aukštesnė jų darbinio gyvenimo kokybė, taip pat rezultatyvesnė ir efektyvesnė pati organizacija.

Tyrimui atlikti pasirinkta Valstybinė augalininkystės tarnyba prie Žemės ūkio ministerijos – viešojo sektoriaus organizacija. Tokio tipo organizacijos darbuotojų darbinio gyvenimo kokybė yra ypatingai svarbi, nes nuo jų darbo kokybės priklauso visos valstybės piliečių gerovė. Aptarnaudami piliečius, viešojo sektoriaus institucijų darbuotojai taip pat vaidina ypatingą vaidmenį kuriant visuomenės pasitikėjimą visomis valdžios institucijomis (Masiulis, Krupavičius, 2007). Be to, pažymėtina, jog tokio pobūdžio tyrimas VATŽŪM dar niekada nebuvo atliktas.

**Tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai.**

**Tyrimo objektas** – darbinio gyvenimo kokybė viešojo sektoriaus organizacijoje.

**Tyrimo tikslas** – ištirti ir įvertinti darbinio gyvenimo kokybę VATŽŪM bei pateikti rekomendacijas darbinio gyvenimo kokybės gerinimui.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išsiaiškinti, kurie gyvenimo kokybę darbe sąlygojantys veiksniai: demografiniai, fiziniai, emociniai darbo aplinkos veiksniai, su darbo turiniu susiję veiksniai, ekonominiai, socialiniai, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ar vadovavimo kokybė, darbuotojams suteikia didžiausią pasitenkinimą darbu bei labiausiai motyvuoja dirbti ir atvirškščiai.
2. Ištirti, ar išlaikoma pusiausvyra tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo.
3. Nustatyti vadovavimo stilių ir išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie vadovavimo kokybę.
4. Įvertinti organizacijos darbuotojų darbinį gyvenimą bei jo kokybę.
5. Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikti darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės gerinimo rekomendacijas VATŽŪM.

**Tyrimo hipotezė Nr. 1.** Vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių darbuotojų nepasitenkinimą savo darbinio gyvenimu šioje institucijoje yra vadovavimo kokybė.

**Tyrimo hipotezė Nr. 2.** Organizacijos socialinis kontekstas – darbuotojų tarpusavio santykiai, parama bei emocinė darbo aplinka yra labiausiai darbuotojus tenkinantys ir motyvuojantys dirbti šioje institucijoje veiksniai.

**Tyrimo metodų pagrindimas.** Atliekant empirinį tyrimą iškeltiems tikslams ir uždaviniams įgyvendinti buvo naudotas kiekybinis tyrimo metodas – „struktūrizuotas, besiremiantis iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze (kurią siekiama patvirtinti) tyrimas, taikant matematinės statistinės analizės būdus tyrimo duomenims – skaičiams sutvarkyti“ (Kardelis, 2005, p. 276). Kardelio (2005) teigimu, kiekybine tyrimo metodologija pagrįstu tyrimu ieškoma išorinio reiškinių požymių, jie matuojami, skaičiuojami bei siekiama vienintelio paaiškinimo, dėsnių, taisyklių, universalumo ir visuotinum. Kitaip tariant, tokio tipo tyrimu siekiama išnagrinėti kuo didesnį atvejų skaičių, iš kurių būtų galima padaryti kuo platesnius apibendrinimus. Be to, šis metodas grindžiamas normatyvine (pozityvia) filosofine paradigma, socialinę realybę aiškinančia objektyviu požiūriu (Kardelis, 2005).

Pabrėžtina, jog skirtingai nei kokybinė tyrimo strategija, kuri orientuota į atvejus, kiekybinė tyrimo strategija orientuota į kintamuosius, apibūdinančius tyrimo atvejų savybes, ryšį (Norkus, 2008). Taigi, šiame magistriniame darbe kiekybinis tyrimo metodas pasirinktas todėl, jog yra siekiama nustatyti priežastinius ryšius, lemiančius aukštą ar žemą darbinio gyvenimo kokybę, o ne priešingai, bandoma paaiškinti, kokie yra darbinio gyvenimo kokybę sąlygojantys veiksniai ir kodėl būtent tokie. Be to, tokio tipo tyrimas leidžia gauti objektyvesnius duomenis, taipogi atskleisti objektyvesnius tyrimo rezultatus.

#### **Empirinis tyrimo modelis ir tyrimo instrumentas.**

Pasirinkus kiekybinį tyrimo metodą sudarytas empirinis tyrimo modelis, kuris pateiktas žemiau esančiame paveiksle:



5 pav. **Empirinis tyrimo modelis**, n – imties dydis

Tyrimo instrumentas – uždarų klausimų anketa (žr. 1 priedą), skirta VATŽŪM dirbantiems darbuotojams. Pasak Tidikio (2003), sudarant anketą, vertingesni atsakymai yra uždari, nei atviri, nes tokie atsakymai yra objektyvesni, orientuoja respondentą į daugumos priimtus variantus, išryškina klausimo esmę, o taip pat, tokie konkretūs ir siauri klausimai suteikia daugiau galimybių juos klasifikuoti, sudaryti skales, geriau paaiškinti atsakymų turinį, intensyvumą ir pan. Dėl šios priežasties, tyrimo anketą sudaro 18 uždaro tipo klausimų, iš kurių atsakymams į 16 klausimų duotas tik vienas pasirinkimo variantas, ir dviems klausimams, susijusiems su amžiumi ir su priežastimis, kurios labiausiai motyvuoja ar demotyvuoja likti darbe, suteikta galimybė pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą

bei įrašyti savąjį. Be to, tikslinga paminėti, jog siekiant, kad respondentai mažiau klaidintųsi vertindami anketoje pateiktus teiginius bei, kad tyrime duomenys būtų aiškiau pavaizduoti, akivaizdžiau atspindėtų vyraujančias atsakymų tendencijas, anketą sudarantys teiginiai yra tik teigiamo pobūdžio.

Anketą sudaro įvairios klausimų skalės:

- intervalinė, kuri padeda išmatuoti tam tikrus požymius, turinčius skaitmeninę išraišką (šiam klausimyne tai yra amžius);
- ranginė, kai atsakymai eina didėjančia arba mažėjančia tvarka, pvz., įvertinimas nuo 1 iki 5;
- nominalinės, kai respondentai iš pateikto sąrašo turi pasirinkti tik vieną atsakymą;
- bei Likerto skalė (susumuotų reitingų metodas), kai respondentas kiekvieną teiginį turi įvertinti 5 balų skalėje, pateiktoje didėjančia tvarka, kai 1 balas reiškia, jog respondentas visiškai nesutinka su pateiktu teiginiu, o 5 balai – visiškai sutinka.

Svarbu pabrėžti, jog anketos klausimyną sudaro dvi dalys, iš kurių pirmoji – įvadinė, kur respondentams paaiškinama koks yra tyrimo tikslas bei koku tikslu bus panaudoti gauti apklausos rezultatai, akcentuojant visišką anonimiškumą bei konfidencialumą, o antroji – pagrindinė dalis, sudaryta iš 4 klausimų grupių, kurios kartu su apibūdinimais pateiktos žemiau esančioje 3 lentelėje. Pažymėtina, jog anketos klausimynas buvo sudarytas tik išanalizavus mokslinę literatūrą. Be to, klausimai sudaryti taip, jog gauti rezultatai kaip įmanoma objektyviau parodytų analizuojamą problemą.

**3 lentelė. Anketos klausimų grupės**

<b>Klausimų grupė</b>	<b>Klausimų Nr. anketoje</b>	<b>Klausimų tikslai</b>
1	1– 6	Sužinoti respondentų demografinius rodiklius
2	7 – 13	Išsiaiškinti kurie veiksniai: darbuotojų demografiniai rodikliai, fizinė, emocinė darbo aplinka, darbo pobūdis, ekonominis bei socialinis kontekstas, darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ar vadovavimo kokybė labiausiai tenkina VATŽŪM darbuotojus ir atvirkščiai
3	14 –15	Atskleisti, ar darbuotojai galvoja apie galimybę keisti darbą ir kokios to priežastys
4	16 – 18	Įvertinti VATŽŪM darbuotojų pasitenkinimą darbinio gyvenimu

### **Pasirengimas tyrimui, tyrimo atlikimas, tiriamųjų imtis.**

Tyrimas buvo atliekamas tik gavus VATŽŪM vadovybės leidimą atlikti tyrimą. Kiekybinio tyrimo atlikimui buvo naudota atsitiktinė atranka, kuria užtikrinama, jog skirtingų demografinių kriterijų darbuotojams bus suteikta galimybė patekti į atranką. Statistiškai reikšmingoms išvadoms gauti, kiekybinis tyrimas buvo organizuotas tokiu būdu, jog respondentų pasirinkimas reprezentatyviai atspindėtų VATŽŪM dirbančių darbuotojų nuomonę. Tam tikslui, reprezentatyvioji imtis buvo paskaičiuota pagal Valackienės (2004) siūlomą V. I. Paniott formulę:

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

čia: n – imties dydis (reikalingas apklausti respondentų skaičius);  $\Delta$  – leidžiamas paklaidos dydis, kuris, daugumos mokslininkų nuomone, socialinių mokslų tyrimuose yra 5 proc., gaunamas skaičiuojant su 0,95 patikimumu; N – tiriamos visumos dydis (bendras VATŽŪM darbuotojų skaičius, kuris yra 294).

Vadovaujantis aukščiau nurodyta imties dydžio apskaičiavimo formule, išsiaiškinta, jog tyrime turi dalyvauti 167 VATŽŪM darbuotojai. Siekiant surinkti reikiamą anketų kiekį bei atsižvelgiant į tai, jog negalima visada užtikrinti šimtaprocentinį anketų grįžtamumą, viso buvo išdalinta, taip pat išsiųsta elektroniniu paštu 180 anketų. Iš jų grįžo 154 anketos.

Statistiškam kiekybinio tyrimo duomenų skaičiavimui buvo naudojamas statistinės analizės paketas SPSS Statistics, gautų rezultatų analizės grafiniam vaizdavimui – Excel programinis paketas. Darbe taikyti statistiniai metodai:

- skaičiuojami aritmetiniai vidurkiai (Mean);
- Stjudento (t) kriterijus tikrinti vidurkių lygybės hipotezėms, t. y. ar dviejų populiacijų vidurkis yra toks pat;
- Anova (F) dispersinė analizė įvertinti dispersijas, atsirandančias dėl skirtingų nepriklausomų kintamųjų, t. y. ar skirtingų grupių vidurkiai yra vienodi;
- Spirmeno ranginės koreliacijos koeficientas tikrinti skalių tarpusavio koreliacijai (kai:  $0 < r \leq 0,2$  – labai silpna koreliacija;  $0,2 < r \leq 0,5$  – silpna koreliacija;  $0,5 < r \leq 0,7$  – vidutiniška koreliacija;  $0,7 < r \leq 0,9$  – stipri koreliacija;  $0,9 < r \leq 1$  – labai stipri koreliacija; kai  $* = p < 0,05$ , kai  $** = p < 0,01$ );
- Suderinamumo kriterijus Chi-kvadratas ( $\chi^2$ ) tikrinti hipotezes apie kintamojo skirstinį populiacijoje, t. y. duomenų statistinį reikšmingumą.

**Tiriamųjų charakteristika.**

Gavus anketas, paaiškėjo, jog tyrime dalyvavo tiek karjeros valstybės tarnautojai, tiek pagal darbo sutartis dirbantys darbuotojai. Kadangi demografiniai rodikliai yra vieni iš darbinio gyvenimo kokybę sąlygojančių veiksnių, jie bus plačiau aptarti pačiame tyrime, trečiame šio darbo skyriuje.

**Tyrimo etikos pagrindimas.**

Rengiantis tyrimui bei viso tyrimo metu buvo laikomasi mokslinės etikos principų. Tyrimo atlikimas buvo suderintas su VATŽŪM vadovybe. Visi tirti VATŽŪM darbuotojai tyrime dalyvavo laisvanoriškai, taigi anketas pildė tik savo noru. Jokie orumą žeminantys, nesutarimus bei nesantaiką iššaukiantys klausimai anketoje nebuvo pateikti. Kadangi anketa yra anoniminė, nebuvo pažeistas nei tiriamųjų saugumas ar privatumas. Respondentams buvo žinomas tiek tyrimo tikslas, tiek rezultatų panaudojimas. Tyrimo metu gauti duomenys pateikti tokie, kokie ir buvo, jų neiškraipant.

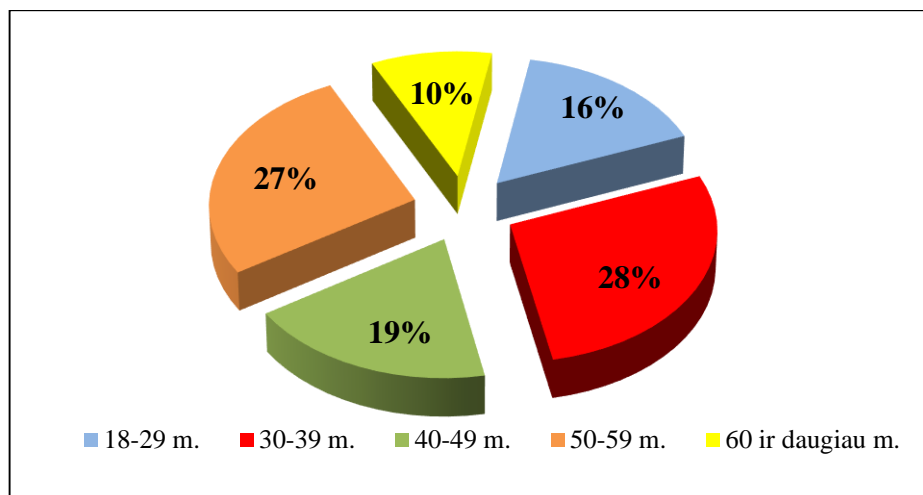
### 3. DARBINIO GYVENIMO KOKYBĖS TYRIMO VATŽŪM REZULTATŲ ANALIZĖ

Pačioje tyrimo pradžioje bus aptarti anketas atsakiusiųjų tiriamųjų demografiniai kintamieji. Minėtina, jog visoje darbo eigoje buvo akcentuota, jog vertinant darbinio gyvenimo kokybę, svarbu atsižvelgti į darbą, organizaciją ir joje dirbančius darbuotojus, todėl darbinio gyvenimo kokybę sąlygojantys veiksniai bus analizuojami atsižvelgiant į šiuos tris rodiklius. Pabrėžtina, jog veiksniai, susiję su darbuotojais (respondentų demografiniais rodikliais) nebus atskirai analizuojami, kadangi su jais susiję įdomesni aspektai bus akcentuojami ištiesai visoje tyrimo rezultatų analizėje. Visus veiksnius respondentai turėjo įvertinti atitinkamai įvertindami prie kiekvieno veiksnio esančius teiginius, siekiant išsiaiškinti, kurie aspektai, susiję su tam tikru veiksmu, labiausiai tenkina arba atvirksčiai. Vertinimą apklaustieji turėjo pateikti pagal penkiabalę Likerto skalę, nuo visiško nesutikimo iki visiško sutikimo su pateiktais teiginiais. Po veiksmų analizės bus analizuojama, kaip respondentai bendrai vertina savo gyvenimą darbe.

#### 3.1. Bendrosios tyrimo respondentų charakteristikos

Kaip buvo minėta teorinėje šio darbo dalyje, demografiniai darbuotojų rodikliai gali būti svarbūs jų darbinio gyvenimo kokybę sąlygojantys veiksniai, todėl pirmiausia svarbu išsiaiškinti, kaip pasiskirstė visų 154 atsakiusiųjų demografiniai rodikliai, atsižvelgiant į jų lytį, amžių, išsilavinimą, šeimyninę bei tarnybinę padėtis. Analizuojant tyrime dalyvavusių respondentų pasiskirstymą pagal lytį nustatyta, jog didžiąją dalį tiriamųjų sudarė moterys (69,1 proc.), tuo tarpu vyrai sudarė dvigubai mažiau nei moterys, t. y. tik trečdalį visų apklaustųjų (30,9 proc.). Apskritai, VATŽŪM dirba daugiau moterų, nei vyrų, todėl toks pasiskirstymas nėra netikėtas.

Skirtingo amžiaus darbuotojai gali skirtingai vertinti savo gyvenimą darbe, todėl svarbus respondentų pasiskirstymas pagal amžių. Klausime apie amžių respondentai galėjo įrašyti savąjį variantą, tačiau tam, kad gauti kuo panašesnes respondentų grupes, pastarieji buvo suskirstyti į 5 atitinkamo amžiaus kategorijas: 18–29 m., 30–39 m., 40–49 m., 50–59 m., 60 ir daugiau m. Šis pasiskirstymas pavaizduotas žemiau pateiktame 6 paveiksle.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

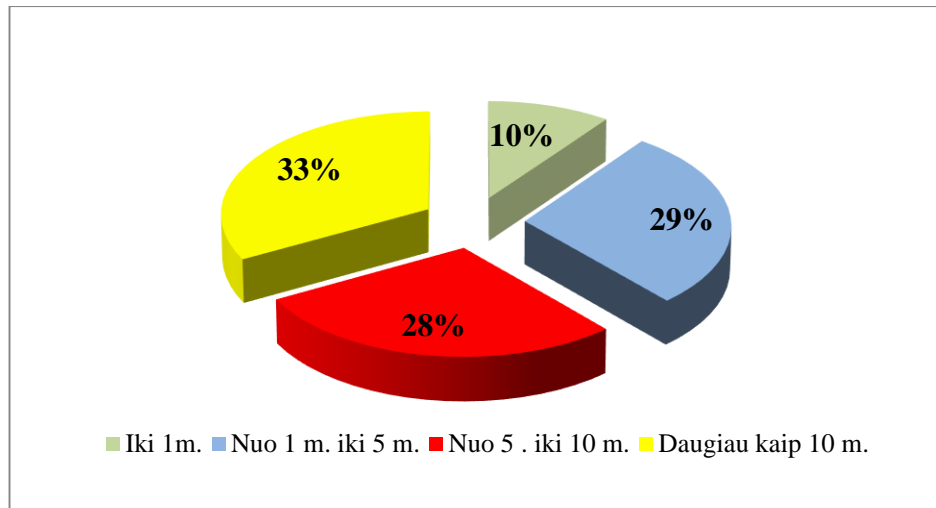
Paveiksle matyti, jog daugiausia respondentų priklauso 30–39 m. (28 proc.) bei 50–59 m. (27 proc.) amžiaus grupėms. Kiek mažesnis, bet panašus procentas atsakiusių yra nuo 18–29 m. (16 proc.) bei nuo 40–49 m. (19 proc.). Mažiausiai atsakiusių yra 60 m. ir daugiau (10 proc.). Tokie rezultatai parodo, jog VATŽŪM kolektyvą sudaro vyresnio amžiaus žmonės. Tai, remiantis teorinėje dalyje išdėstytomis autorių mintimis apie amžių, leidžia suprasti, jog tokie darbuotojai turi aiškų supratimą apie tai, kas daro jų atliekamą darbą patenkinamu bei daryti prielaidą, jog tokie darbuotojai yra linkę būti mažiau patenkintais savo darbinio gyvenimu nei jaunesni, turintys ribotesnį supratimą apie darbą. Be to, N. Haan pastebėjimu, vyresni žmonės yra patikimesni, objektyvesni bei produktyvesni, palyginti su jaunesniais (Žukauskienė, 1998), kas vėlgi leidžia manyti, jog tiriamos institucijos darbuotojai puikiai suvokia kas juos tenkina darbe, gali objektyviai įvertinti su jų darbinio gyvenimu susijusias organizacijos problemas ir pateikti patikimus atsakymus į su visa tai susijusius klausimus.

Atsižvelgtina, jog vyresnis amžius sąlygojo respondentų atitinkamą pasiskirstymą pagal šeimyninę padėtį. Iš visų anketas pildžiusių vyrų ir moterų respondentų, daugiau buvo tokių, kurie save priskyrė prie vedusių ir ištekėjusių (62,4 proc.) nei vienišų (37,6). Šis faktas byloja, jog po darbo dėmesio reikalauja šeima, todėl darbo ir asmeninio gyvenimo balansas šios organizacijos darbuotojams turėtų būti ypatingai svarbus jų darbinio gyvenimo kokybės vertinimo kriterijus.

Analizuojant kaip respondentai pasiskirstė pagal išsilavinimą, gauti duomenys yra tokie: vidurinį ar profesinį išsilavinimą turintys respondentai sudaro tik 3,7 proc. visų atsakiusių, tuo tarpu net 96,3 proc. visų respondentų atsakė turintys aukštesnįjį ar aukštąjį išsilavinimą. Pažymėtina, jog nebuvo nė vieno respondento tik su pradiniu ar pagrindiniu išsilavinimu. Tokie duomenys aiškiai parodo, jog VATŽŪM dirba tik išsimokslinę, didelę savivertę jaučiantys darbuotojai.



Tyrimo dalyviai, pildydami anketas, taip pat turėjo nurodyti savo darbo VATŽŪM stažą, pasirinkdami vieną iš anketoje galimų variantų: išdirbis iki 1 m., nuo 1–5 m., nuo 5–10 m. ar daugiau nei 10 m. Gauti rezultatai pavaizduoti žemiau pateiktame paveiksle (žr. 7 pav).



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą

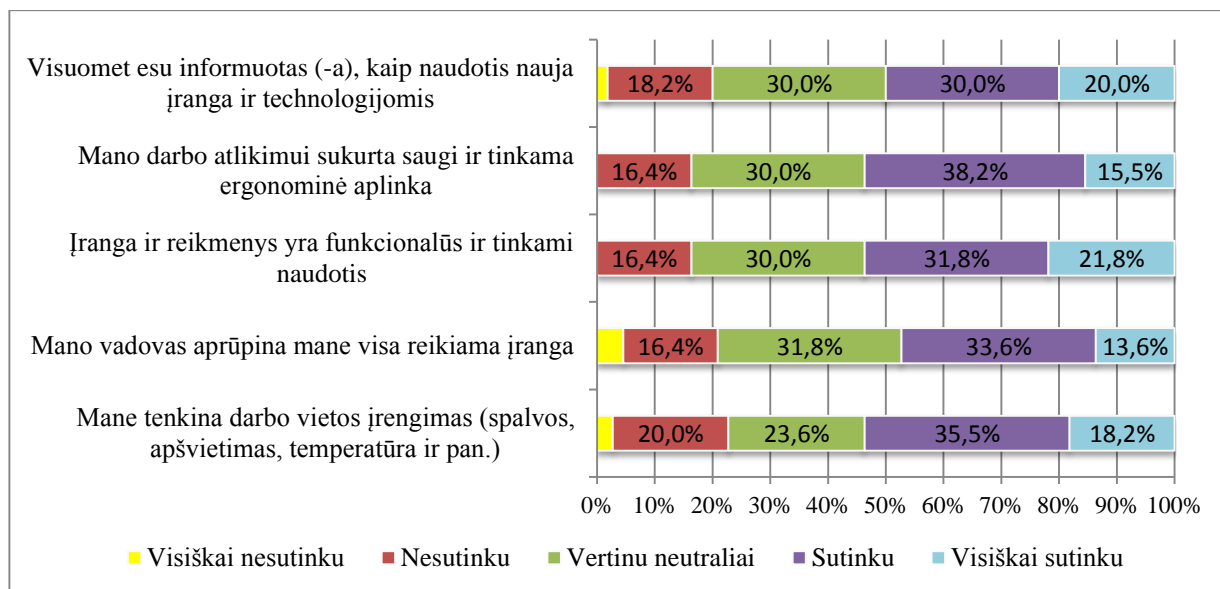
Apibendrinant pateiktus duomenis, galima teigti, jog tiriamųjų išdirbtas laikas VATŽŪM nėra trumpas. Paaiškėjo, jog trečdalis respondentų darbo stažas viršija net 10 metų., o daugiau nei pusė respondentų atsakė, jog jų darbo stažas viršija 5 metus. Taip pat, apie trečdalis atsakiusiųjų dirba šioje institucijoje nuo 1-5 m. ir tik 10 proc. atsakiusiųjų dirba iki 1 m. Pastebėtina, jog toks pasiskirstymas yra gana tikslingas, kadangi, kaip jau išaiškėjo, šioje institucijoje dirba ne itin jauni, o vyresnio amžiaus žmonės, todėl tikėtina, jog tokių žmonių išdirbis yra ilgesnis. Tokie duomenys leidžia daryti prielaidą, jog atsakiusieji ganėtinai gerai pažįsta organizaciją, kurioje dirba, todėl jų pateikti atsakymai padės tiksliau įvertinti jų pasitenkinimą esamu darbinu gyvenimu.

Pagal tarnybinę padėtį arba statusą organizacijoje respondentai galėjo priskirti save prie vieno iš trijų variantų: karjeros valstybės tarnautojas specialistas; karjeros valstybės tarnautojas vadovas; darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį. Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog daugiausia anketą atsakė karjeros valstybės tarnautojai specialistai, sudarantys daugiau nei pusę visų atsakiusiųjų tiriamųjų (64,2 proc.). Iš kitą pusę atsakiusiųjų, didesnis procentas darbuotojų dirba pagal darbo sutartį (21,2 proc.), o mažiausias procentas visų atsakiusiųjų yra karjeros valstybės tarnautojai vadovai (14,7 proc). Tai leidžia manyti, jog bendras pasitenkinimo darbinu gyvenimu vertinimas VATŽŪM labiau atsispindės iš karjeros valstybės tarnautojų pusės negu iš darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį.

### 3.2. Su darbu susijusių veiksnių analizė

Siekiant išsiaiškinti, kurie su darbu susiję veiksniai dirbant šioje institucijoje respondentams yra svarbiausi bei labiausiai juos tenkinantys arba atvirkščiai, pastarieji buvo paprašyti įvertinti veiksnius, susijusius su fizine jų darbo aplinka, atliekamo darbo pobūdžiu, darbo užmokesčiu bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

Su fizine darbo aplinka susijusių teiginių vertinimo rezultatai:

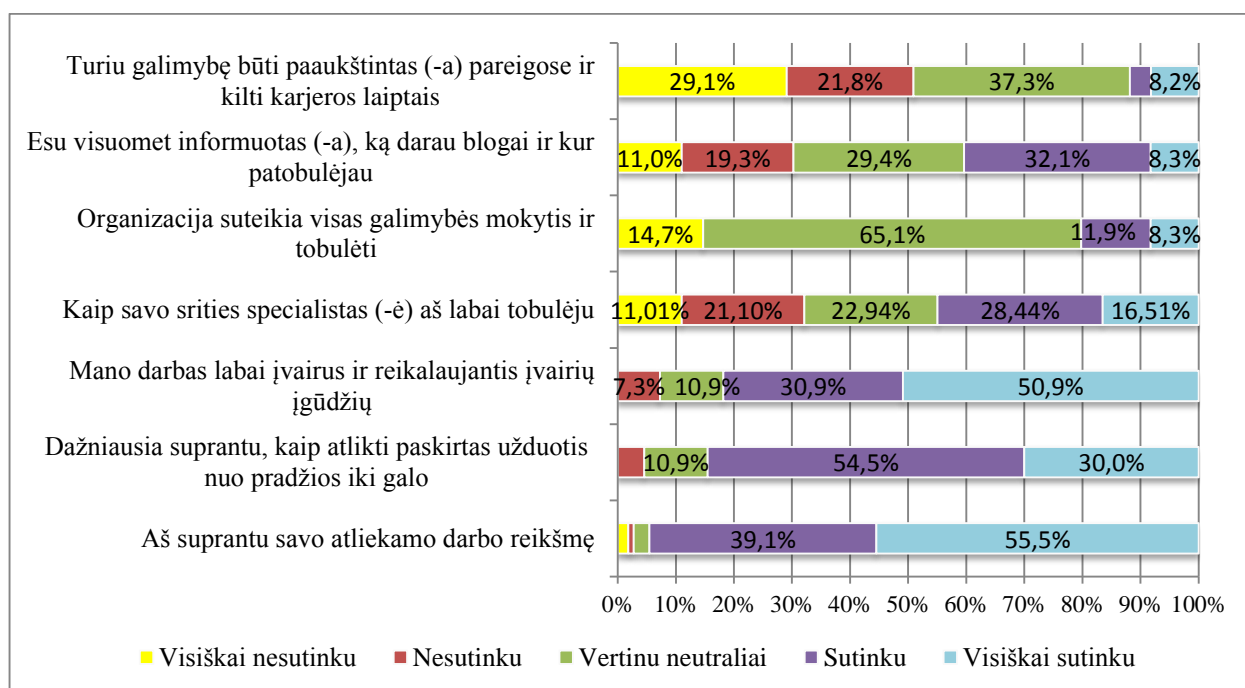


8 pav. Veiksnių, susijusių su fizine darbo aplinka vertinimas

Apibendrinant pateiktus duomenis, galima teigti, jog respondentų nuomonės dėl fizinės jų darbo aplinkos pasiskirsto gana tolygiai. Beveik penktadalis apklaustųjų nėra patenkinti nei darbo vieta, nėra aprūpinti reikiamais, funkcionaliais reikmenimis ar įranga. Trečdalis apklaustųjų visus su fizine darbo aplinka susijusius aspektus vertina neutraliai, kas leidžia manyti, jog vertinant darbinio gyvenimo kokybę, fiziniai darbo aplinkos veiksniai šiems darbuotojams nėra itin svarbūs. Vis tik, kiek daugiau nei pusę apklaustųjų fizinę savo darbo aplinką vertina teigiamai. Išskiriant su kuriais veiksniais daugiausia tiriamųjų sutinka, matyti, jog tai yra saugi bei tinkama ergonominė aplinka (viso 53,7 proc.), tinkamai įrengta darbo vieta (spalvos, apšvietimas, ventiliacija, temperatūra ir pan.) (viso 53,7 proc.) bei funkcionalūs, tinkami naudotis įranga ir reikmenys (viso 53,6 proc.). Tikėtina, jog tokie nuomonių skirtumai dėl fizinės jų darbo aplinkos galimi dėl to, jog VATŽŪM padaliniai yra įkurti įvairiose Lietuvos vietose, taigi darbuotojai dirba skirtingose patalpose, kuriose vyrauja skirtingos fizinės darbo sąlygos.

Atlikus dispersinę Anova analizę, pastebėta, jog statistiškai reikšmingiau karjeros valstybės tarnautojai vadovai, palyginus su karjeros valstybės tarnautojais specialistais bei darbuotojais, dirbančiais pagal darbo statusą, sutiko, jog juos tenkina darbo vietos įrengimas ( $F=4,883$ ;  $df=2$ ;  $p=0,009<0,05$ ). Taigi, galima daryti prielaidą, jog ši institucija nepakankamai skiria dėmesio žemesnes pareigas užimančių darbuotojų darbo vietos įrengimui, kas įtakoja dalies darbuotojų nepasitenkinimą fizinėmis jų darbo sąlygomis.

Respondentai taip pat turėjo įvertinti su darbo turiniu susijusius teiginius. Kaip jau buvo minėta, tik toks darbas, kuris darbuotojams atrodo reikšmingas, įdomus, reikalaujantis įvairių įgūdžių, ne per daug varginantis ir motyvuojantis lemia aukštesnę jų gyvenimo kokybę darbe. Taip, kaip darbuotojai įvertino VATŽŪM atliekamo darbo pobūdį atsispindi žemiau pateiktame 9 paveiksle.



9 pav. Veiksnių, susijusių su atliekamo darbo turiniu vertinimas

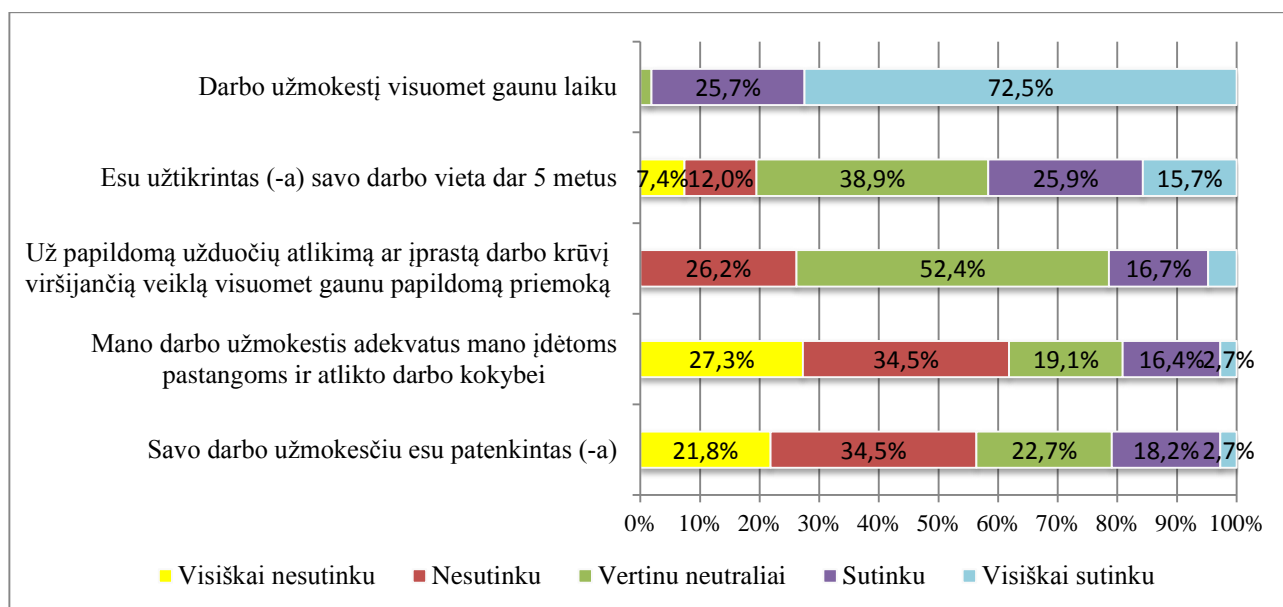
Iš paveiksle pateiktų duomenų matyti, jog labiausiai respondentus tenkinantys veiksniai yra atliekamų užduočių svarbos supratimas (viso 94,6 proc.) bei užduoties apibrėžtumo aspektas – žinojimas, kaip atlikti užduotis nuo pradžios iki galo (viso 84,5 proc.). Galima daryti prielaidą, jog to priežastis yra turėjimas organizacijoje gerų vadovų, kurie žino, kuriems darbuotojams kokias užduotis paskirti bei aiškiai ir tiksliai jas nusako. Be to, pastebėta, kad vyresni darbuotojai (nuo 60 ir daugiau m.), skirtingai nei jaunesni (30-39 m.), labiau pritarė teiginiui, susijusiam su atliekamo darbo reikšmės supratimu ( $F=2,670$ ;  $df=4$ ;  $p=0,036<0,05$ ), kas parodo, jog brandesnio amžiaus darbuotojai, su didesne

gyvenimiška patirtimi, labiau supranta viešojo sektoriaus organizacijose atliekamo darbo reikšmę – norą padėti, būti naudingiems visuomenei.

9 paveiksle iš respondentų sutikimo bei nesutikimo su pateiktais teiginiais taip pat matyti, jog daugumos šios institucijos darbuotojų darbas nėra monotoniškas, bet atvirkščiai, labai įdomus ir įvairus užduotimis, kurias atlikdami darbuotojai gali panaudoti įvairius savo įgūdžius. Tačiau, atlikus Anova dispersinę analizę paaiškėjo, jog tai daugiausia karjeros valstybės tarnautojų nuomonė, negu darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį ( $F=3,795$ ;  $df=2$ ;  $p=0,026<0,05$ ). Taip pat buvo nustatyta, jog darbuotojų, kurių amžius 18-29 m. dirba monotoniškesnį darbą negu darbuotojai, priklausantys amžiaus grupėje nuo 60 m. ir daugiau ( $F=2,938$ ;  $df=4$ ;  $p=0,024<0,05$ ). Todėl galima išskirti, jog užduočių įdomumo ir įvairumo prasme labiausiai darbu patenkinti yra VATŽŪM vyresniojo amžiaus karjeros valstybės tarnautojai, o nepatenkinti – pačios jauniausios amžiaus grupės darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį.

Didžiausias procentas respondentų nebuvo tikri dėl galimybių mokytis (65,1 proc.). Atlikus Anova dispersinę analizę, buvo pastebėta, jog ši organizacija suteikia nevienodas galimybes mokytis, kurių metu būtų galima įgyti naujų ar tobulinti jau turimas kompetencijas bei įgūdžius. Išsiaiškinta, jog 50-59 m. darbuotojai išreiškė didesnę sutikimą dėl galimybių mokytis negu 18-29 m. darbuotojai ( $F=3,205$ ;  $df=4$ ;  $p=0,016<0,05$ ), taipogi didesnę sutikimą išreiškė darbuotojai, kurių darbo stažas organizacijoje siekia 10 m. ir daugiau, negu tie, kurių išdirbis yra nuo 1-5 m ( $F=4,065$ ;  $df=3$ ;  $p=0,009<0,05$ ). Nors 9 paveiksle matyti, jog darbuotojai sutinka, jog gauna grįžtamąją ryšį iš vadovų apie jų atliktą darbą (viso 40,4 proc.), kas parodo, jog vadovai žino, kokių įgūdžių ir kuriems darbuotojams trūksta, tačiau Anovos dispersinę analizę parodė, jog užuot stengdamasi apmokėti jaunos, didelės patirties ir kompetencijos neturinčius darbuotojus, vis tik didesnę dėmesį ir rūpinimąsi skiria vyresniems organizacijos senbuviams.

Apibendrinant respondentų atsakymus į teiginius, susijusius su ekonominiais aspektais, tokiais kaip darbo užmokestis už atliekamą darbą ar darbo vietos stabilumas, galima teigti, jog darbuotojų vertinimai buvo gana panašūs (žr. 10 pav). Ganėtinau didesnė pusė darbuotojų nėra patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu (viso 56,3 proc.). Dar daugiau jų sutinka, jog darbo užmokestis nėra adekvatus įdėtoms pastangoms ir atlikto darbo kokybei (viso 61,8 proc.). Tikslinga akcentuoti, jog Studento (t) kriterijus parodė, jog iš tų darbuotojų, kuriuos jų užmokestis vis dėl to tenkina, daugiau patenkinti yra tie, kurie turi profesinį, vidurinį išsilavinimą, bet ne aukštąjį ( $t=2,406$ ;  $df=106$ ;  $p=0,018<0,05$ ). Tai tik pagrindžia teorinėje dalyje išdėstytas autorių mintis, jog tokių darbuotojų siekiai ir lūkesčiai yra mažesni už aukštą išsilavinimą įgijusius darbuotojus. Tačiau vienas aspektas, kuris visiškai tenkina net 72,5 proc. VATŽŪM darbuotojų yra tas, jog darbo užmokestis visuomet gaunamas laiku – vienas iš valstybės tarnybos privalumų, kaip teigia daugumą viešojo sektoriaus tyrėjų.



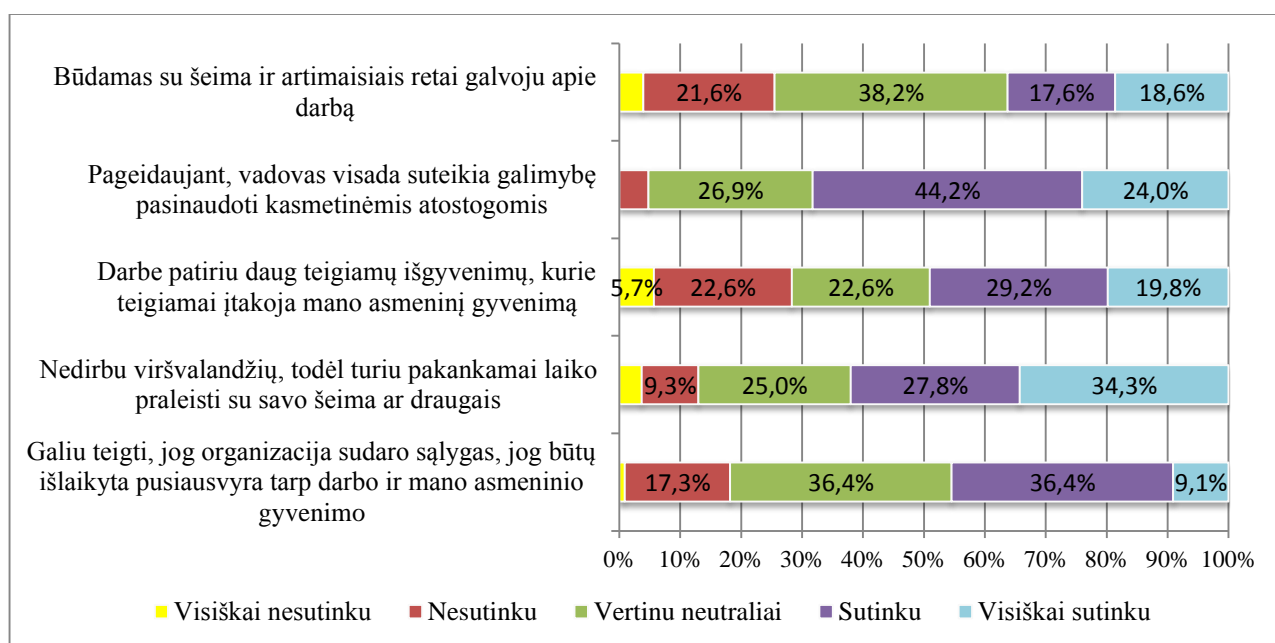
10 pav. Veiksnių, susijusių darbo užmokesčiu vertinimas

Darbo užmokestis ne tik suteikia galimybę jaustis saugiam pinigine prasme, bet taip pat padeda užsitikrinti jų stabilumą kitai dienai. Remiantis 10 paveiksle pateikta informacija, matyti, jog daugelis respondentų nurodė, jog dvejoja, ar yra užtikrinti savo darbo vieta ateityje (38,9 proc.), nors viešajame sektoriuje, kaip buvo teigiama šiame darbe, įstatymai neleidžia taip paprastai atleisti darbuotoją. Atlikus Anova analizę paaiškėjo, jog jaunesni darbuotojai, palyginus su vyresniais darbuotojais, statistiškai labiau nėra užtikrinti savo darbo vieta ateityje ( $F= 3,422$ ;  $df=4$ ;  $p=0,011<0,05$ ). Tai būtų galima paaiškinti atsižvelgiant į Chi-kvadrato testo rezultatus, kuris parodė statistiškai reikšmingus skirtumus tarp respondentų amžiaus bei noro keisti darbą šioje organizacijoje. Jaunesni darbuotojai statistiškiau reikšmingiau teigė, norintys keisti darbą ( $Chi\ kv.=20,646$ ;  $df=4$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Taigi, galima daryti prielaidą, jog nestabiliausiai savo darbe jauni darbuotojai jaučiasi dėl to, jog jie nėra patenkinti tam tikrais aspektais darbe ir pastaruoju metu galvoja apie galimybę darbą keisti.

Kaip teigia Palidauskaitė (2008), darbuotojams svarbūs dalykai, susiję su darbo užmokesčiu yra ne tik gaunamo atlyginimo dydis, tačiau taip pat ir atlyginimo pakėlimas, paaukštinimas pareigose. Remiantis aukščiau pateiktu 9 paveikslu, teiginį apie galimybes gauti paaukštinimą ir siekti karjeros net pusę tyrime dalyvavusių darbuotojų vertino neigiamai. Akcentuotina, jog didžiausia priežastis iš tų, kurias nurodė darbuotojai, norintys keisti darbą (žr. 3 priedą), taip pat siejosi su paaukštinimo galimybių bei atlyginimo padidinimo nebuvimu. 10 paveiksle matyti, jog tik nedaugelis gali džiaugtis už papildomą užduočių atlikimą gaunama papildoma priemoka. Galima teigti, jog visi šie neigiamai įvertinti aspektai yra ypatingai svarbūs kriterijai VATŽŪM darbuotojams, ypatingai jauniems, vertinant jų pasitenkinimą

darbu bei motyvaciją dirbti šioje organizacijoje bei, tikėtina, žemesnę darbinio gyvenimo kokybę sąlygojančios priežastys.

Paskutinė su darbu susijusi veiksnių grupė yra darbinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Kiekvienam darbuotojui bet kurioje organizacijoje turi būti nubrėžtos darbo ribos ir suteikta galimybė skirti laiko poilsiui, laisvalaikiui, šeimai ir pan., kitaip tariant, gyventi asmeninį gyvenimą. Didesnė dalis šioje valstybės tarnyboje dirbančių darbuotojų neneigia turintys galimybę išlaikyti balansą tarp darbo ir savo asmeninio gyvenimo (žr. 11 pav.).



11 pav. Veiksnių, susijusių su pusiausvyros tarp darbo ir asmeninio gyvenimo išlaikymu vertinimas

Kaip buvo teigiama teorinėje dalyje, analizuojant darbinio ir asmeninio gyvenimo balansą labai svarbus yra laiko aspektas, t. y. valandų skaičius praleistas darbe. Kaip paveiksle pateikti duomenys rodo, daugiausia respondentų iš visų nurodytų teiginių labiausiai sutiko su tuo, jog pageidaujant, šioje organizacijoje visuomet suteikiama galimybė pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis (viso 68,2 proc.) bei skirti užtektinai laiko šeimai bei draugams (viso 62,1 proc.). Ne mažiau svarbus yra įsipareigojimo aspektas, t. y. vienodai paskirstytas dėmesys tiek darbui, tiek šeimai. Matyti, jog daugiau darbuotojų sutinka, jog būdami su šeima, artimaisiais jie retai galvoja apie darbą (viso 36,2 proc.). Taip pat pastebėta, jog į klausimą apie norą keisti darbą iš neigiamą atsakymą pažymėjusių respondentų didžiausia priežastis buvo ta, jog organizacijos dėka respondentai gali vienodai skirti dėmesio tiek darbui, tiek savo artimiesiems (žr. 4 priedą). Apibendrintai galima teigti, jog didesnė dalis organizacijos

darbuotojų pritarė, jog organizacija suteikia galimybes vienodai laiko bei dėmesio skirti tiek darbinėms užduotims atlikti, tiek poilsiui ar laisvalaikiui su šeima, draugais.

Tačiau be laiko, dėmesio aspektų, svarbus taip pat yra pasitenkinimo jausmas abiejuose srityse – darbe ir asmeniniame gyvenime. Anketos klausimyne respondentai buvo paprašyti atsakyti, kuria iš abiejų sričių yra labiau patenkinti. 64, 8 proc. atsakiusiųjų teigė, jog visgi jie labiau patenkinti savo asmeniniu gyvenimu negu darbinio ir dvigubai mažiau atsakiusiųjų teigė atvirkščiai. Tikėtina, jog dėl nevienodai vertinamo pasitenkinimo jausmo darbe ir asmeniniame gyvenime, ne visi organizacijos darbuotojai gali drąsiai teigti, jog tarp pastarųjų dviejų sričių yra išlaikoma pusiausvyra. Daugelio respondentų neužtikrintumas ir dvejojimas šiuo klausimu atsispindi 11 paveiksle. Akcentuotina, jog teorinėje dalyje buvo teigiama, kad darbas, kaip stipresnė sistema labiau įtakoja asmeninį gyvenimą negu atvirkščiai, todėl labai svarbu, jog darbe būtų patiriama kaip įmanoma mažiau neigiamų išgyvenimų. 11 paveiksle matyti, jog ketvirtadalis respondentų sutiko, kad būnant su artimaisiais jie nuolat galvoja apie darbą bei kad dėl neigiamų išgyvenimų darbe dažnai nukenčia šeimos nariai, artimieji. Vadovaujantis 3 priede pateikta lentele, kurioje nurodytos priežastis, kodėl respondentai nori keisti darbą šioje organizacijoje, taip pat matyti vyraujančios panašios priežastys: 25,2 proc. respondentų teigė, jog darbe jaučia per daug įtamos, 24,3 proc. atsakiusiųjų teigė, jog darbe patirti išgyvenimai ir stresinės situacijos neigiamai įtakoja jų asmeninį gyvenimą. Remiantis šiais duomenimis, galima daryti prielaidą, jog dėl darbe patirtų neigiamų išgyvenimų, be abejonės neigiamai įtakojančių asmeninį gyvenimą, jame patiriamas mažesnis pasitenkinimo jausmas, kuris sąlygoja ne visų respondentų sutikimą, jog darbe ir asmeniniame gyvenime yra išlaikoma pusiausvyra.

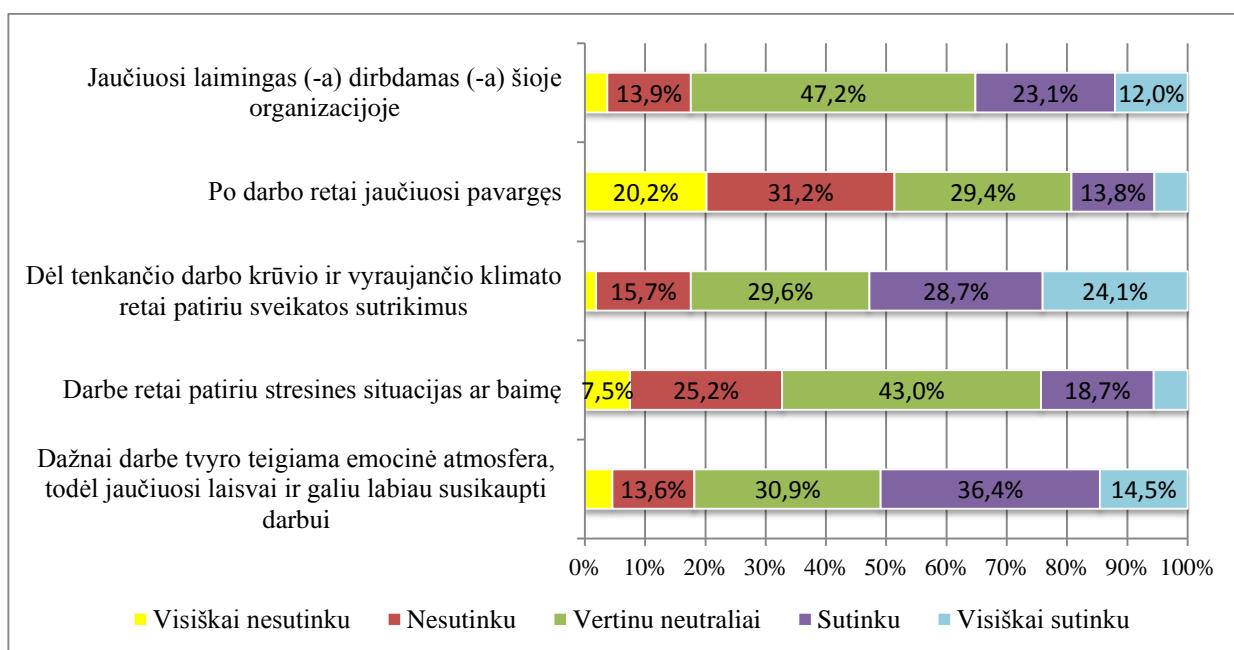
**Apibendrinant** visus su darbu susijusių veiksnių vertinimus, akivaizdu, jog mažiausiai VATŽŪM darbuotojus tenkina ekonominiai veiksniai. Visi aspektai, išskyrus atlyginimo gavimą laiku, vertinami neigiamai: neadekvatus darbo užmokestis, didelis darbo krūvis, už kurį nemokamos papildomos priemokos, nėra galimybių būti paaukštintam pareigose, pasiekti karjeros. Visa tai byloja, jog darbuotojai dirbdami šioje institucijoje šiandien, nekalbant apie ateitį, pinigine prasme jaučiasi nestabiliai ir nesaugiai. Pastariesiems šie aspektai vertinant jų pasitenkinimą darbu yra labai svarbūs, todėl organizacijai ignoruojant šiuos veiksnius, gali kilti grėsmė prarasti dalį darbuotojų, pasiryžusių palikti organizaciją vardan stabilesnės ateities. Visi kiti darbinio gyvenimo kokybę sąlygojantis veiksniai, susiję su darbu, vertinami panašiai. Didesnė pusė darbuotojų sutinka, jog dirba komfortabilioje ir ergonomiškoje darbo aplinkoje, yra aprūpinti funkcionaliomis ir tinkamomis darbui atlikti priemonėmis, įgūdžių ir kompetencijos prasme dirba įvairų, įdomų darbą, gali profesionaliai tobulėti, taip pat gali pakankamai laiko skirti artimiesiems, draugams ir pan. Akcentuotina, jog šiais aspektais didesnio dėmesio iš organizacijos sulaukia vyresni, ilgiau dirbantys ir aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai. Jauni darbuotojai yra organizacijos ateitis, todėl investavimas į juos yra neginčijamai būtinas dalykas, kurio šiai organizacijai trūksta. Išskirtinai svarbus aspektas iš visų teigiamai įvertintų

su darbu susijusių aspektų yra darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra laiko prasme. Organizacija stengiasi visiems darbuotojams, nepriklausomai nuo jų demografinių kintamųjų, suteikti galimybes turėti laisvalaikį, poilsį ar skirti pakankamai dėmesio šeimai, draugams dėl ko, galima teigti, pastarieji gali turėti ir gyventi savo asmeninį gyvenimą ir darbas tam nėra kliūtis.

### 3.3. Su organizacija susijusių veiksnių analizė

Siekiant išsiaiškinti, kurie su organizacija susiję veiksniai dirbant šioje institucijoje respondentus labiausiai tenkina ir atvirkščiai, pastarieji buvo paprašyti įvertinti veiksnius, susijusius su emocine jų darbo aplinka, socialiniu darbo aplinkos kontekstu bei vadovavimo kokybe.

Apibendrinant gautus duomenis, susijusius su VATŽŪM darbuotojų emocine darbo aplinka, galima teigti, jog organizacijoje sukurtas vidutiniškai palankus klimatas (žr. 12 pav.).



12 pav. Veiksnių, susijusių su emocine darbo aplinka vertinimas

Teorinėje dalyje buvo minėta, jausmai arba emocijos, kurias darbuotojai patiria darbe glaudžiai susijusios su visa gyvenimo kokybe, todėl darbinio gyvenimo kokybės vertinimui labai svarbi darbuotojo subjektyvi gerovė – laimė, kuri siejasi su teigiamomis emocinėmis reakcijomis į įvairius įvykius, nutinkančius darbe. Kuo daugiau teigiamų emocijų patiriama, tuo jaučiamasi laimingesniu ir labiau patenkintu. Aukščiau pateiktas paveikslas parodo, jog daugelis darbuotojų nėra įsitikinę, kad jie yra laimingi dirbdami šioje organizacijoje (47,2 proc.) ir tik maža dalis, 12 proc. darbuotojų, gali teigti,



jog jie yra visiškai laimingi šiuo aspektu. Pravartu pasigilinti, kurie dalykai verčia darbuotojus taip dvejoti.

Akivaizdu, jog pusę respondentų sutiko, jog darbe dažnai tvyro teigiama emocinė atmosfera (viso 50,9 proc.) bei, kad darbo krūvis ir darbo klimatas retai sukelia sveikatos sutrikimus (viso 52,8 proc.). Viena vertus, galima daryti prielaidą, jog viena iš priežasčių, kodėl dauguma darbuotojų jaučia teigiamą atmosferą darbe yra pakeliamas darbo krūvis, kuris taip pat buvo įvardintas, kaip viena iš pagrindinių priežasčių, motyvuojančių nekeisti šios darbovietės (žr. 4 priedą). Kitą vertus, atlikus Spirmeno koreliacijos analizę, buvo nustatyta vidutiniškai stipri koreliacija tarp emocinės darbo aplinkos ir vadovo bendravimo. Tie respondentai, kurie teigė, jog darbe sukurta teigiama emocinė atmosfera, patiriama daugiau džiaugsmo, sutiko, jog vadovas jiems ir kolegoms rodo pagarbą ( $r=0,571$ ;  $p=0,000<0,05$ ) bei nuolat teiraujasi kaip sekasi darbe, asmeniniame gyvenime ( $r=0,580$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Vadinasi, be pakeliamo darbo krūvio, labai didelės įtakos šios organizacijos darbuotojų teigiamoms emocijoms turi taip pat vadovo tinkamas bendravimas, komunikavimas su jais.

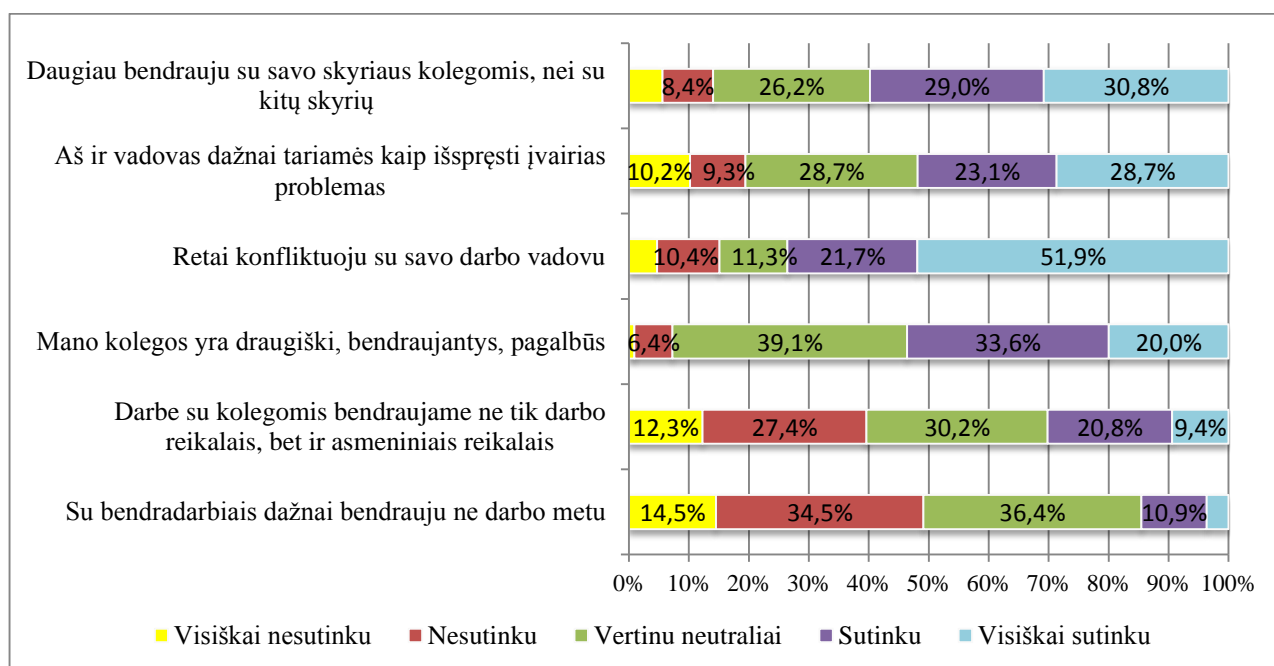
Nepaisant to, nemažai atsakiusiųjų akcentavo ir neigiamus aspektus. Tik nedidelis procentas respondentų (14,5 proc.) yra visiškai įsitikinę, jog dažniau darbe tvyro teigiamos emocijos, leidžiančioms jiems labiau susikaupti darbui, nei neigiamos. 12 paveiksle matyti, jog dominuoja neigiami vertinimai palyginus darbuotojų atsakymus apie darbe patiriamas stresines situacijas, baimę bei nuovargį, kurie tikėtina, gali įtakoti darbuotojų sveikatą. Pastebėta, jog taip, kaip vienus darbuotojus jiems tenkantis darbo krūvis motyvuoja dirbti, kitus – visiškai priešingai. 3 priede pateikta lentelė atskleidžia, jog viena iš daugiausia pažymėtų priežasčių, verčiančių palikti darbovietę, yra per didelis darbo krūvis (23,4 proc.), dėl ko tikėtina, dalis darbuotojų patiria daugiau neigiamų emocijų.

Nemažai įžvalgų dėl darbuotojų neigiamų emocijų padaryta atlikus Anova dispersinę analizę bei taikant Stjudento (t) kriterijų pagal respondentų demografinius kintamuosius. Atsižvelgiant į darbuotojų lytį, buvo nustatyta, jog moterys, palyginus su vyrais, dažniau po darbo jaučiasi pavargusios ( $t=2,715$ ;  $df=106$ ;  $p=0,008<0,05$ ). Atsižvelgiant į darbuotojų šeimyninę padėtį, nustatyta, jog vyraujantis darbo klimatas bei atliekamo darbo krūvis stipriau įtakoja ištekėjusių moterų bei vedusių vyrų sveikatą negu vienišų ar išsiskyrusių ( $t=2,240$ ;  $df=105$ ;  $p=0,007<0,05$ ). Nagrinėjant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, taip pat buvo išsiaiškinta, jog darbe patiriama daug įtampos, kas neigiamai įtakoja asmeninį, šeimyninį gyvenimą. Galima būtų daryti prielaidą, jog bandydami suderinti savo pareigas ir įsipareigojimus šeimoje bei darbe, šeimas turintys darbuotojai šioje institucijoje patiria daugiau neigiamų išgyvenimų, lemiančių neigiamas jų emocijas, nei jų neturintys, dėl ko dažniau patiria su sveikata susijusių problemų. Taip pat išsiaiškinta, jog atsižvelgiant į darbuotojų amžių, priešingai nei vidutinio amžiaus darbuotojai, jauniausi organizacijos darbuotojai darbe rečiau patiria stresines situacijas ( $F=3,961$ ;  $df=4$ ;  $p=0,005<0,05$ ). Atsižvelgiant į darbo stažą, buvo pastebėta, jog statistiškai daugiau darbuotojų, kurių išdirbis organizacijoje siekia tik 1 m. sutiko, jog dėl organizacijoje

vyraujančio klimato retai patiria sveikatos sutrikimus negu darbuotojai, kurie šioje organizacijoje dirba nuo 5-10 m. ( $F=6,124$ ;  $df=3$ ;  $p=0,001<0,05$ ). Taigi, teigtina, jog vyresni ir ilgesnį laiką organizacijoje išdirbę darbuotojai taip pat dažniau patiria neigiamus išgyvenimus darbe, ypač stresines situacijas, kurių pasekmė dažnai yra pašlijusi sveikata.

Apibendrinant, galima pažymėti, jog jauni, nevedę ir mažesnę stažą turintys darbuotojai šioje organizacijoje rečiau patiria neigiamas organizmo būsenas, tokias kaip nuovargis, ar emocijos – baimę ar stresą, dėl ko mažiau patiria įvairių sveikatos sutrikimų ir jaučiasi laimingesni. Tuo tarpu vidutinio amžiaus, vedę ir ilgiau organizacijoje dirbantys darbuotojai dažniau patiria neigiamas emocijas darbe, kurios neigiamai įtakoja jų sveikatą, šeimyninį gyvenimą. Akivaizdu viena, jog pagrindinė blogų emocijų priežastis yra nevienodas darbo krūvis, kuris, remiantis tyrimo duomenimis, vidutinio amžiaus ir ilgiau organizacijoje išdirbusiems darbuotojams yra didesnis.

Be emocinės darbo aplinkos, darbuotojų gyvenimo kokybei darbe svarbūs jų tarpusavio santykiai, komunikacija, parama vienas kitam, kitaip tariant, svarbus socialinis kontekstas, kuriame reiškiasi socialiniai santykiai. VATŽŪM socialinio konteksto vertinimas atsispindi žemiau pateiktame 13 paveiksle.



13 pav. Veiksnių, susijusių su socialiniu darbo aplinkos kontekstu vertinimas

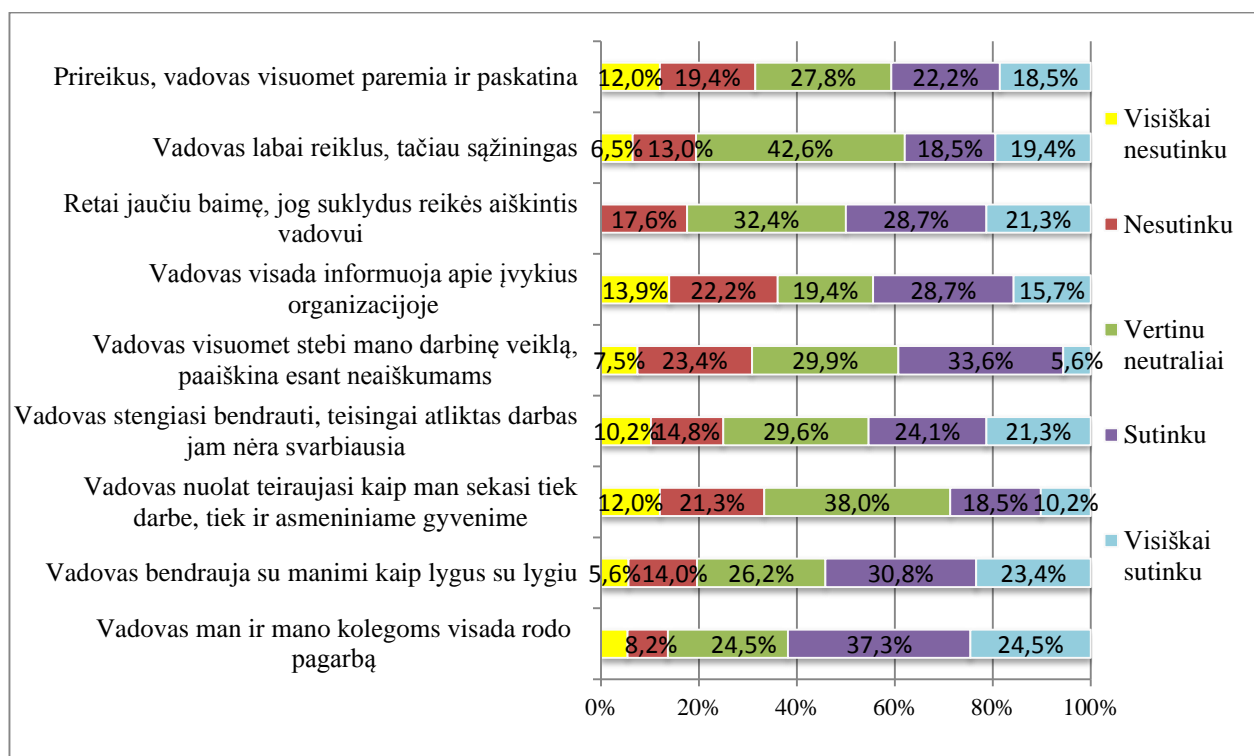
Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, jog santykiai tarp šioje institucijoje dirbančių darbuotojų, nepriklausomai nuo užimamų pareigų, yra labai geri. Remiantis lentele, pateikta 4 priede, matyti, jog vieni iš labiausiai motyvuojančių aspektų, verčiančių dirbti šioje organizacijoje, taip pat yra draugiškas

kolektyvas (29,7 proc.) bei geri santykiai su vadovu (28,8 proc.). Tai atsispindi ir 13 paveiksle pateiktuose duomenyse. Daugiausia respondentų teigiamai įvertino tai, jog jie retai konfliktuoja su savo darbo vadovu (viso 73,6). Atsižvelgiant į kitą su vadovais susijusį teiginį taip pat matyti, jog nemaža dalis respondentų sutiko, jog jie ir vadovai dažnai dalinasi mintimis apie problemų sprendimo būdus ir pan. (viso 51,8 proc.). Atlikus Spirmeno koreliacinę analizę, tarp pastarųjų dviejų aspektų buvo nustatyta vidutinio stiprumo koreliacija ( $r=0,629$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Pažymėtina, jog taip pat vidutiniškai stipri koreliacija buvo nustatyta tarp darbuotojų reto konfliktavimo su vadovu ir pastarojo nuolatinio pagarbos rodymo pavaldiniams ( $r=0,579$ ;  $p=0,000<0,05$ ). Šie faktai rodo, jog šioje institucijoje problemos sprendžiamos ne konfliktų keliu, bet abipusiais susitarimais. Ne tik vadovai išsako savo poziciją tam tikrais klausimais, tačiau patys darbuotojai taip pat gali reikšti savo nuomonę, pasiūlymus, kurie yra noriai, su pagarba išklausomi bei apsvarstomi. Kitaip tariant, akivaizdu, jog organizacijoje gerai išvystyta vidinė komunikacija, kuri, kaip buvo teigiama teorinėje darbo dalyje, padeda darbuotojams socialiai integruotis organizacijoje. Tikslinga šioje vietoje pabrėžti, jog iš labiau su vadovais konfliktuojančių darbuotojų, vyrai vis dėl to konfliktuoja labiau ( $t=2,092$ ;  $df=103$ ;  $p=0,039<0,05$ ). Tačiau remiantis vyraujančia nuomone apie žmonių prigimtį, jog vyrai iš prigimties yra drąsesni, ši aspektą galima laikyti viena iš priežasčių, kodėl vyrai, palyginti su moterimis, labiau linkę nebijoti reikšti savo nuomonės ir nesutikti su vadovu.

Bendri tyrimo rezultatai atskleidžia, jog organizacijoje dirba draugiški, komunikabilūs bei paslaugūs žmonės (viso 53,6 proc.). Tai leidžia manyti, jog darbuotojai yra socialiai kompetentingi vienas kito atžvilgiu, t. y. moka ir žino kaip tinkamai bendrauti vieniems su kitais darbe, laikosi įprastų bendravimo normų. Akcentuotinas dalykas yra tai, jog pirmenybė teikiama bendravimui su savo skyriaus kolegomis (viso 59,8). Remiantis dispersinės Anova analizės rezultatais, darbuotojai, kurių išdirbis šioje institucijoje siekia nuo 5-10 m. statistiškai reikšmingiau sutiko, jog bendrauja daugiau su savo skyriaus kolegomis, nei su kitų, palyginus su darbuotojais, kurių darbo stažas yra daugiau kaip 10 m. Tai parodo, jog ilgiau organizacijoje išdirbę darbuotojai vienas kitą labiau pažįsta ir pasitiki, todėl turi daugiau bendrų diskutuotinų temų ir, tikėtina, palaiko artimesnius santykius, arba, tai yra užtarnauto statuso organizacijoje bei atliekamo darbo pobūdžio priežastis.

Nepaisant to, atsižvelgiant į darbuotojų bendravimo artimumo lygį, matyti, jog tam tikras atstumas vis dėl to yra išlaikomas. 13 paveiksle matyti, jog daugiausia anketą atsakiusių respondentų nesutiko, jog darbe daugiau bendrauja ne vien darbo reikalais, bet ir asmeniniais reikalais (viso 39,7 proc.) bei, kad su kolegomis dažnai bendrauja ne darbo metu (viso 49 proc.). Nors išsiaiškinta, jog šioje valstybės tarnyboje dirba daugiau šeimas turinčių darbuotojų, kas duoda suprasti, jog darbuotojai gali turėti bendrų aktualių su darbu nesusijusių temų, pateiktos detalės atskleidžia, jog darbe diskutuotinos temos liečia tik patį darbą, o asmenines savo gyvenimo detales laiko paslapyje.

Galiausiai, prie veiksnių, susijusių su organizacija, galima išskirti vadovavimo kokybę, tačiau tam, kad ją įvertinti, svarbu atsižvelgti į pačią vadovo asmenybę bei jo vadovavimo stilių. Kaip buvo akcentuota teorinėje dalyje, geras vadovas turi ne tik pasižymėti pavyzdžingomis elgesio manieromis, būti sumanus, tačiau taip pat turi turėti lyderio savybių – stengtis kuo daugiau bendrauti, komunikuoti su darbuotojais bei palaikyti teigiamą atmosferą darbe. Pateikiant tyrimo rezultatus apie emocinę darbo aplinką organizacijoje bei darbuotojų tarpusavio santykius, jau buvo minėta, jog daugeliui respondentų teigiamos emocijas kyla iš vadovo malonaus, pagarbaus, nekonfliktiško bendravimo su savo pavaldiniais. Žemiau pateiktame 14 paveiksle taip pat matyti, jog daugiausia respondentų sutiko su teiginiu, atspindinčiu vadovo mandagų ir pagarbų bendravimą (viso 61,8 proc). Tikslinga akcentuoti, jog atlikus Anova dispersinę analizę, buvo išsiaiškinta, jog ypatingai vyriausiojo amžiaus darbuotojai, 60 ir daugiau m., sutinka, jog jų vadovų bendravimas yra pagarbus, palyginti su 40–49 m. darbuotojais ( $F= 3,770$ ;  $df=4$ ;  $p=0,007<0,05$ ).



14 pav. Veiksnių, susijusių su vadovavimo kokybe vertinimas

Apskritai pateikti paveikslo duomenys parodo, jog vyrauja nuomonė, kad dauguma šios organizacijos vadovų stengiasi palaikyti artimus ryšius su darbuotojais, bendrauja įvairiomis, ne tik su darbu susijusiomis temomis, yra supratingi, sąžiningi, rūpestingi bei nesijaučiantys svarbiausiomis organizacijos personomis. Visa tai leidžia manyti, jog didesnė dalis vadovų stengiasi būti gerais vadovais – lyderiais.

Tačiau nepaisant to, taip pat matyti, jog respondentų nuomonės dėl jų vadovų pasiskirsto skirtingai, į dvi tolygias grupes. Nors didesnė pusė respondentų apibūdina savo vadovus iš teigiamos pusės, dalis respondentų vis dėl to tolygiai visus teiginius, susijusius su vadovu ir jo vadovavimu vertina neigiamai. Galima daryti prielaidą, jog šioje valstybės tarnyboje dominuoja du vadovų vadovavimo stiliai, kurie, kaip buvo teigiama teorinėje dalyje, vertinami atsižvelgiant į vadovo skiriamą dėmesį santykiams su pavaldiniais arba pavaldinių atliekamam darbui, užduotims. Pirmoji, vyraujanti, vadovų grupė pasižymi ypatingai daug dėmesio skirdama bendravimui su savo pavaldiniais. Jau buvo minėta, jog tokių vadovų dėka šioje institucijoje yra sukurta pozityvi atmosfera, išvystyta vidinė komunikacija, darbuotojai jaučiasi laisvai ir gali labiau susikaupti darbui. Nors remiantis 14 paveikslu matyti, jog iš darbuotojų, kurie savo vadovus vertina teigiamai, didesnė dalis sutinka, jog jų vadovas daugiau stengiasi bendrauti (viso 45,4 proc.), paremti bei skatinti darbuotojus (viso 40,7 proc.) negu stebėti kaip atliekamas darbas (viso 39,2), tačiau akivaizdu, jog šie skirtumai yra labai nedideli. Taigi, remiantis teorine šio darbo dalimi bei tuo, jog tik nedidelė dalis respondentų, teigiamai įvertinusių savo vadovą, visiškai sutiko su anketoje pateiktais klausimais apie jų vadovo vadovavimą, galima teigti, jog šie vadovai praktikuoja vidurio kelio valdymą ir stengiasi savo dėmesį tiek darbuotojams, tiek jų atliekamam darbui paskirstyti vienodai.

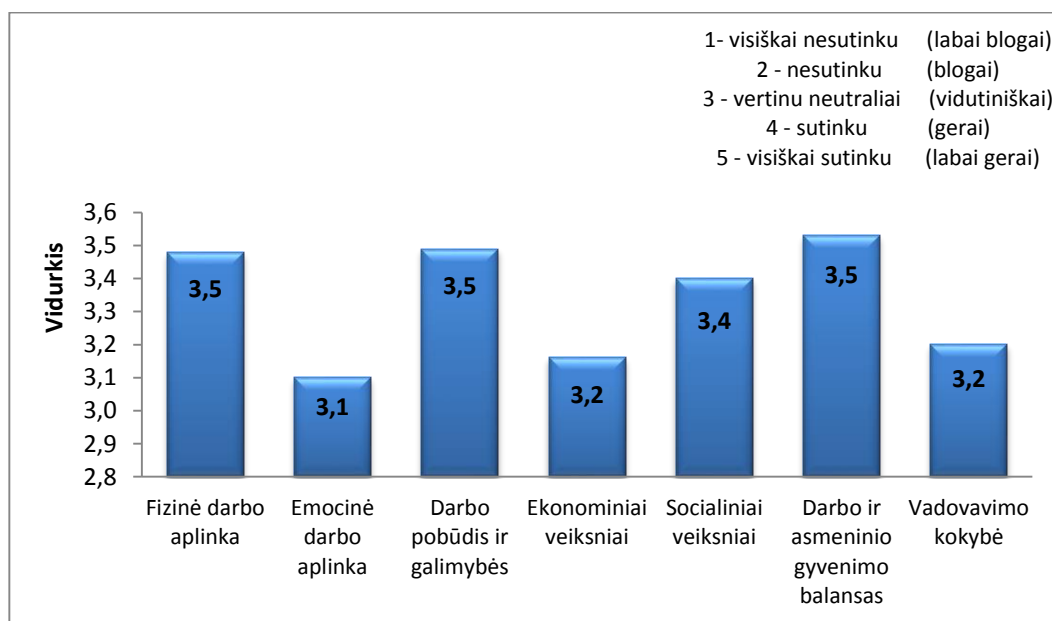
Antruoju vadovavimo stiliumi pasižymintis vadovai, priešingai nei pirmieji, stokoja dėmesio tiek savo pavaldiniams, tiek jų užduočių atlikimui. Be to, pažymėtina, jog iš neigiamai savo vadovų vadovavimo kokybę vertinusių respondentų, labiausiai pastarieji nesutiko, jog jų vadovas neinformuoja jų apie įvykius organizacijoje (viso 36,1 proc.). Kaip buvo teigta teorinėje darbo dalyje, labai svarbu, jog vadovas pavaldinius nuolat informuotų apie tai, kas vyksta organizacijoje, kadangi, tik taip galima keistis informacija, dalintis mintimis apie problemų sprendimo būdus. Visa tai parodo, jog tokio vadovavimo stiliaus vadovai menkai kišasi į darbuotojų veiklą, tikėtina, taip sukeldami darbuotojų nepasitenkinimą ne tik vadovavimo kokybe, bet ir pačiu darbu ar net organizacija. Tačiau nepaisant to, daugiau respondentų sutinka, jog organizacijoje dirba šiek tiek daugiau pirmojo vadovavimo stiliaus vadovų, todėl galima teigti, jog vadovavimo kokybė šioje institucijoje nėra labai bloga.

**Apibendrinant** visus su organizacija susijusius veiksnius, galima teigti, jog analizuojamoje valstybės tarnyboje dirba draugiški, paslaugūs, mandagūs, socialiai kompetentingi darbuotojai – tokie, kokių reikia paslaugų sektoriuje. Tačiau nepaisant to, jog kolektyvas nekonfliktiškas, vis tik darbuotojai pirmenybę teikia bendravimui su savų skyrių kolegomis, su kuriais bendrauja ir komunikuoja daugiausia darbo reikalais. Pabrėžtina, jog geri santykiai vyrauja ne tik tarp žemesnio statuso darbuotojų, tačiau taip pat ir su vadovais. Nemaža dalis darbuotojų yra patenkinti savo vadovų vadovavimu, grįstu rūpinimusi, pagarbiu bendravimu, komunikavimu su savo pavaldiniais bei dėmesingumu jų atliekamoms užduotims, kas taip pat lemia vadovų darbo efektyvumą. Atsižvelgiant į vadovavimo stilių, organizacijoje egzistuoja dviejų tipų vadovai – „nesikišimo politiką“ vykstantys vadovai bei pusiausvyrą tarp užduočių

efektyvumo ir darbuotojų klimato išlaikantys vadovai. Tikėtina, jog dėl skirtingų požiūrių į savo darbą vadovai skirtingai paskirsto darbo krūvį. To pasekmė darbuotojams – skirtingos emocinės būsenos, iš kurių neigiamas, sukeliančias įvairius sveikatos sutrikimus, tokias kaip baimę ar stresą, daugiausia patiria vidutinio amžiaus, šeimas ir didesnę darbo stažą turintys darbuotojai.

### 3.4. Darbinio gyvenimo kokybės veiksnių palyginimas

Darbinio gyvenimo kokybei įvertinti buvo analizuojami ją sąlygojantys veiksniai susiję su darbuotojais, darbu ir organizacija. Apibendrinus pastarųjų veiksnių analizės rezultatus, galima teigti, jog respondentai, atsižvelgiant į skirtingus jų demografinius kintamuosius, šiuos veiksnius vertina skirtingai. Tačiau nepaisant to, bendra respondentų vertinimo tendencija atsižvelgiant į dvi veiksnių grupes, susijusias su darbu bei organizacija, yra vienoda. Tiek su darbu susiję veiksniai, tiek su organizacija susiję veiksniai respondentus tenkina vidutiniškai. Tai atsispindi žemiau pateiktame 15 paveiksle.

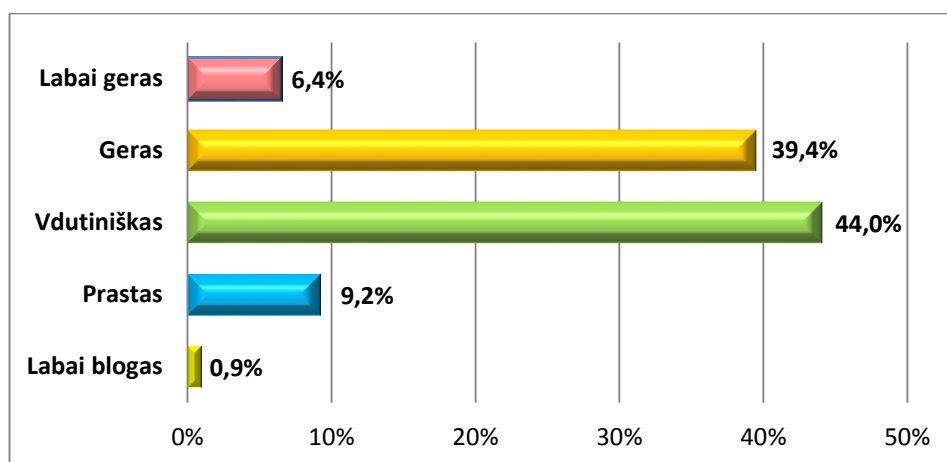


15 pav. Darbinio gyvenimo kokybę sąlygojančių veiksnių vertinimų palyginimas

Šiame paveiksle pavaizduoti gauti kiekvieno darbinio gyvenimo kokybę sąlygojančio veiksnio vidurkiai. Kitaip tariant, su kuriais anketoje pateiktais teiginiais, susijusiais su atitinkama veiksnių grupe (su darbuotojais ar su organizacija susijusiais veiksniais) respondentai visiškai sutiko. Matyti, jog visų veiksnių vidurkiai siekia 3, kas, remiantis pateiktu paveikslu, atitinka vidutinišką vertinimą. Vadinasi, apskritai imant, tiek su darbu, tiek su organizacija susiję veiksniai darbuotojus tenkina pusėtinai.

Nepaisant to, akivaizdžiai išsiskiria veiksniai, kurie respondentų buvo įvertinti daugiau nei vidutiniškai. Taigi, labiausiai juos tenkina fizinė darbo aplinka, darbo pobūdis, galimybės, socialiniai veiksniai bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

Kadangi bendra darbinio gyvenimo kokybė vertinama atsižvelgiant į įvairių veiksnių vertinimus, remiantis 15 paveikslu, galima daryti prielaidą, jog darbuotojų darbinio gyvenimo kokybė yra aukštesnė nei vidutiniška. Siekiant galutinai tai patvirtinti, paskutiniu anketos klausimu respondentai buvo paprašyti įvertinti bendrą pasitenkinimą savo darbinio gyvenimu skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – labai blogas, 2 – prastas, 3 – vidutiniškas, 4 – geras, 5 – labai geras. Šio vertinimo rezultatai buvo tokie:



16 pav. Respondentų bendro pasitenkinimo darbinio gyvenimu palyginimas

Kaip matyti, daugiausia respondentų bendrą pasitenkinimą savo darbinio gyvenimu Augalininkystės valstybės tarnyboje įvertino vidutiniškai (44 proc.) ir gerai (39,4 proc.), ir tik labai mažas procentas respondentų įvertino labai blogai (0,9 proc.). Apskaičiavus šių vertinimų vidurkį, išsiaiškinta, jog visų respondentų bendras pasitenkinimas darbinio gyvenimu šioje institucijoje yra 3,4. Kaip matyti, šis vidurkis sutampa su vidurkiu, pateiktas 15 paveiksle, kas leidžia patvirtinti, jog darbinio gyvenimo kokybė šioje organizacijoje yra šiek tiek aukštesnė už vidutinišką. Be to, tikslinga paminėti, jog į klausimą, susijusį su galimybe keisti darbą, 52,7 proc. respondentų atsakė, jog šiuo metu negalvoja apie tokią galimybę ir panašus procentas, 47,3, respondentų atsakė atvirkščiai. Taip pat respondentai buvo paprašyti atsakyti ar jie džiaugiasi, jog dirba šioje organizacijoje. 45 proc. respondentų teigė, jog jie džiaugiasi tuo ir panašus procentas pastarųjų, teigė priešingai (44 proc.). Visi šie rezultatai parodo, jog organizacija dar turi nemažai spragų žmogiškųjų išteklių srityje, ir norėdama užsitikrinti visišką darbuotojų pasitenkinimą darbinio gyvenimu šioje institucijoje, pastaroji turi šias spragas panaikinti.

Galima išskirti kurių darbuotojų, atsižvelgiant į jų demografinius rodiklius, darbinis gyvenimas šioje organizacijoje yra aukščiausias ir atvirkščiai. Iš 2 priede pateiktos lentelės rezultatų

matyti, jog pagal lytį, vyrų darbinis gyvenimas yra geresnis nei moterų. Atsižvelgiant į amžių, darbuotojus nuo 30–39 m. bei nuo 50–59 m. jų darbinis gyvenimas tenkina labiausiai, tuo tarpu 40–49 m. darbuotojus – mažiausiai. Atsižvelgiant į išsilavinimą, aukštesne darbinio gyvenimo kokybe pasižymi darbuotojai su viduriniu ar profesiniu išsilavinimu, negu su aukštuoju. Pagal šeimyninę padėtį, priešingai negu darbuotojai, turintys šeimas, geriau darbinį gyvenimą vertina vieniši arba išsiskybę asmenys. Pagal statusą organizacijoje, žemiausia darbinio gyvenimo kokybė yra darbuotojų, dirbančių pagal darbo sutartį. Tačiau akcentuotina, jog dėl didesnio anketas pildžiusių karjeros valstybės tarnautojų skaičiaus, šis rodiklis nėra labai validus. Atsižvelgiant į paskutinį demografinį kintamąjį – darbo stažą, žemiausiai savo darbinio gyvenimo kokybę įvertino darbuotojai, organizacijoje dirbantys nuo 1 m. iki 5 m., tuo tarpu aukščiausiai – darbuotojai, kurių išdirbis organizacijoje siekia nuo 5 m. iki 10 m. Apibendrinus visa tai, galima teigti, jog, visi demografiniai rodikliai turi įtakos vertinant jų gyvenimo kokybę darbe, tačiau daugiau turi būti atsižvelgta į vidutinio amžiaus, aukštuosius mokslus baigusių, šeimas turinčių ir šioje organizacijoje pagal darbo sutartį dirbančių moterų poreikius ir lūkesčius.

Taigi, atlikus darbinio gyvenimo kokybės tyrimą Valstybinėje augalininkystės tarnyboje galima paneigti antrąją tyrimo pradžioje iškeltą hipotezę, jog organizacijos socialinis kontekstas ir emocinė darbo aplinka yra labiausiai darbuotojus tenkinantys ir motyvuojantys dirbti šioje institucijoje veiksniai. Tačiau rezultatai leidžia patvirtinti pirmąją hipotezę ir tvirtinti, jog vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių darbuotojų nepasitenkinimą savo darbinio gyvenimu šioje institucijoje yra vadovavimo kokybė.



## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Atlikta mokslinės literatūros analizė bei empirinis tyrimas leidžia pateikti tokias išvadas:

1. Darbinio gyvenimo kokybė arba gyvenimo kokybė darbe yra palyginti nauja sąvoka, intensyviau pradėta nagrinėti tik XX a. antrojoje pusėje darbo sąlygų kontekste. XX a. aštuntajame dešimtmetyje surengta tarptautinė darbo santykių konferencija buvo ir yra daugelio tų laikų ir šiandienos mokslininkų darbų kertinis akmuo darbinio gyvenimo kokybės tema. Ši konferencija leido suprasti, jog pastaroji koncepcija apima ne vien tik darbo sąlygas, kaip buvo manyta anksčiau, bet šiek tiek daugiau, kaip pvz., darbuotojų gerovę, nuo kurios priklauso visos organizacijos gerovė.
2. Iki šiol nėra priimto vieningo darbinio gyvenimo kokybės apibrėžimo, tačiau skirtingos įvairių autorių pateiktos definicijos išryškina bendrus šios sąvokos aspektus – subjektyvumą, dinamiškumą bei kompleksiskumą. Subjektyvumas reiškia, jog kiekvienas darbuotojas savo darbinį gyvenimą vertina asmeniškai, vienašališkai, todėl jiems svarbūs skirtingi dalykai darbe. Dinamiškumas reiškia, jog darbinio gyvenimo kokybė yra kintama ir priklauso įvairiausių veiksnių, kurie taip pat kinta, pvz. technologijos. Galiausiai, darbinio gyvenimo kokybė yra kompleksiška, daugiaaspektė sąvoka, apimanti aibę siauresnių reikšmių sąvokų, tokių kaip darbo veiksmingumas, darbo struktūra, darbo gerinimas, darbo humanizavimas, žmogiškųjų išteklių plėtra, komandinis darbas ir bendradarbiavimas, darbuotojų motyvavimas ir pasitenkinimas darbu, socialinė gerovė, organizacijos produktyvumas ir pan.
3. Naudojant darbinio gyvenimo kokybės sąvoką neišvengiamai kartu naudojama subjektyvios gerovės, laimės, sąvoka. Kiekvieno žmogaus gyvenimo kokybė darbe vertinama atsižvelgiant į subjektyvią gerovę darbe – pasitenkinimu vidinėmis ir išorinėmis darbo vertybėmis. Kuo aukštesne subjektyvia gerove pasižymi darbuotojas – išgyvena daugiau teigiamų emocijų negu neigiamų, tuo jis labiau patenkintas savo darbu ir geriau vertina savo darbinį gyvenimą bei atvirkščiai.
4. Apibendrinus visų autorių mintis bei apžvelgus teorinį darbinio gyvenimo kokybės modelį, galima teigti, jog darbinio gyvenimo kokybė vertinama atsižvelgiant į įvairius tarpusavyje sąveikaujančius veiksnis, susijusius su motyvacija bei pasitenkinimu darbu. Svarbiausia, jog šie veiksniai apimtų tris elementus – organizaciją (socialiniai veiksniai, vadovavimo kokybė), joje dirbančius darbuotojus (demografiniai rodikliai) bei jų atliekamą darbą (ekonominiai veiksniai, fizinė darbo aplinka, darbo turinys, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra).
5. Aukštos darbinio gyvenimo kokybės reikšmė yra neabejotina. Akcentuotina, jog gyvenimo kokybė darbe svarbi ne tik darbuotojų pasitenkinimo darbu ar organizacija gerinimui, darbuotojų

produktyvumo ar organizacijos rezultatyvumo didinimui. Nuo darbinio gyvenimo kokybės priklauso viso gyvenimo kokybė – asmeninė gerovė – fizinė, psichologinė, intelektualinė, socialinė, dvasinė, emocinė bei profesinė. Be to, kiekvieno žmogaus gyvenimo kokybė vertinama atsižvelgiant į subjektyvią gerovę darbe, todėl kuo aukštesne subjektyvia gerove pasižymi darbuotojas, tuo aukštesnė yra jo darbinio gyvenimo kokybė, analogiškai, didesnis pasitenkinimas savo gyvenimu.

6. Valstybinėje augalininkystės tarnyboje dirbančių darbuotojų darbinio gyvenimo kokybė yra šiek tiek aukštesnė už vidutinišką. Beveik pusę tyrime dalyvavusių darbuotojų nėra laimingi dirbdami šioje organizacijoje ir pastaruoju metu ganėtinai daug jų galvoja apie galimybę keisti darbą.
7. Atsižvelgiant į demografinius rodiklius, galima teigti, jog didesnę pasitenkinimą savo darbinio gyvenimu VATŽŪM jaučia vyresnio amžiaus bei aukštesnę statusą turintys darbuotojai. Priešingai nei jaunesnio amžiaus, žemesnę statusą organizacijoje turinčius darbuotojus, pastaruosius itin tenkina darbo vietos įrengimas, darbo pobūdis bei tobulėjimo galimybės. Išskirtinai, pačios nelaimingiausios, žemiausiai savo gyvenimo kokybę darbe įvertinusios yra vidutinio amžiaus, aukštuosius mokslus baigusios, šeimas turinčios ir šioje organizacijoje pagal darbo sutartį dirbančios moterys.
8. Mažiausiai šioje institucijoje dirbančius darbuotojus tenkina emocinė darbo aplinka, ekonominiai veiksniai bei vadovavimo kokybė. Išskyrus atlyginimo gavimą laiku, darbuotojai nėra patenkinti savo užmokesčiu, ypatingai galimybėmis jį padidinti gaunant papildomas priemokas ar būti paaukštintais pareigose. Taip pat, ne visi organizacijos vadovai turi lyderio savybių ir sugeba dirbti efektyviai. Vadovaudamiesi savo suformuotu vadovavimo stiliumi, vieni vadovai stengiasi vienodai dėmesio skirti tiek savo pavaldiniams, tiek jų atliekamai veiklai, kiti – vykdo „nesikišimo politiką“ ir viskuo rūpinasi labai minimaliai. Dėl nepasitenkinimo pastaraisiais aspektais, organizacijoje dažnai vyrauja neigiama atmosfera ir neigiamos emocijos, kurių pasekmė – įvairūs sveikatos sutrikimai.
9. Labiausiai darbuotojus tenkinantys aspektai – fizinė darbo aplinka, darbo turinys, socialinis kontekstas bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Darbuotojai patenkinti galėdami dirbti komfortabilioje ir ergonomiškoje darbo aplinkoje apsupti ne itin artimai bendraujančių, tačiau draugiškų, paslaugių bei socialiai kompetentingų kolegų. Taip pat juos džiugina, ypatingai vyresnio amžiaus darbuotojus su didesniu darbo išdirbiu, suteikta galimybė dirbti prasmingą, įvairų, įdomų darbą, tobulinant turimus ir ugdant naujus įgūdžius bei kompetencijas. Išskirtinai svarbu tai, jog organizacijos dėka darbuotojai gali turėti laisvalaikį, poilsį, skirti pakankamai laiko bei dėmesio šeimai, draugams. Visa tai jiems leidžia be darbinio gyvenimo gyventi dar ir svarbiausią – asmeninį.

10. Daug didesnė darbuotojų dalis yra labiau patenkinti savo asmeniniu gyvenimu nei darbiniai VATŽŪM, kas byloja, jog asmeniniame gyvenime, pvz. šeimoje, darbuotojai patiria daugiau teigiamų emocijų nei neigiamų. Žinant, jog darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros išlaikymui svarbus vienodas teigiamos patirties gavimas abiejose srityse, nepasitenkinimas emocine darbo aplinka leidžia daryti išvadą, jog darbo ir asmeninio pusiausvyra šioje organizacijoje užtikrinama tik laiko prasme.

Pateiktos išvados leidžia suformuluoti rekomendacijas, padedančias pagerinti darbinio gyvenimo kokybę šioje valstybės tarnyboje:

1. Kadangi didelė dalis darbuotojų dėl savo ekonominės padėties šioje valstybės tarnyboje jaučiasi nesaugiai ir nestabiliai, o visų viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimai yra nustatyti remiantis įstatymais, Lietuvos Respublikos finansų ministerija turi numatyti didesnius atlyginimų koeficientus karjeros valstybės tarnautojams bei darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartis. Tokiu būdu būtų išsaugota daugelis viešojo sektoriaus darbuotojų, norinčių dirbti dėl šalies žmonių gerovės.
2. Atsižvelgiant į tai, jog VATŽŪM vadovauja dviejų tipų vadovai, iš kurių vieni vadovai vykdo menką valdymą ir yra dažna darbuotojų neigiamų išgyvenimų ir neigiamos atmosferos darbe priežastis, bei žinant, jog ne kas kitas kaip vadovai kuria organizacijos klimatą bei įtakoja darbuotojų individualią motyvaciją, pastarieji turi keisti savo vadovavimo stilių. Efektyvus vadovavimas yra vadovo sugebėjimas rūpintis darbuotojais ne mažiau sutelkiant dėmesį į jų atliekamą darbą. Taigi dalis šios organizacijos vadovų turėtų stengtis kiek įmanoma labiau bendrauti, komunikuoti su kiekvienu savo pavaldiniu, sužinoti kiekvieno jų poreikius, lūkesčius, stebėti kiekvieno veiklą, esant reikalui patarti, paaiškinti ir svarbiausia, paskirstyti darbo krūvį ir užduotis, įvairias turinio prasme, taip, jog nė vienas po darbo nesijaustų pervargęs ar išėitų blogos nuotaikos, ypatingai atkreipiant dėmesį į vidutinio amžiaus, vedusias, turinčias aukštąjį išsilavinimą bei pagal darbo sutartį dirbančias moteris. Toks vadovavimo būdas užkirstų kelią ne tik įvairiems sveikatos sutrikimams bet, tikėtina, užtikrintų pozityvesnę atmosferą tiek darbe, tiek namie.
3. Jauni ir nauji darbuotojai organizacijoje – naujų idėjų šaltinis, organizacijos ateitis, todėl organizacija turi kaip įmanoma daugiau vilčių ir galimybių įgūdžių ir kompetencijos prasme suteikti jauniems, mažesnę patirtį turintiems žmonėms. Pastarųjų darbuotojų pasitenkinimui darbu ir pačia organizacija turi būti organizuojami įvairūs mokymai, skiriamos įvairesnės užduotis, padedančios jiems ne tik profesionaliai tobulėti bet taip pat jaustis pilnaverčiais bei svarbiais šios valstybės tarnybos darbuotojais.

4. Norint, jog darbuotojai didžiuotųsi šia institucija ir jaustųsi, jog jie jai rūpi, pastaroji taip pat turi nustoti ranguoti darbuotojus pagal jų statusą organizacijoje, pavyzdžiui, užtikrinti geresnę darbo vietos įrengimą bei aprūpinimą geresnėmis darbo priemonėmis ne tik karjeros valstybės tarnautojams specialistams, bet ir darbuotojams, dirbantiems pagal darbo sutartį. Apskritai institucija turi stengtis suteikti kuo vienodesnes darbo sąlygas abu statusus turintiems darbuotojams, taip parodydama sąžiningumą ir to paties galėdama tikėtis iš darbuotojų.
5. Žinant, jog šios organizacijos darbuotojų bendravimas nėra artimas, vadovai turėtų stengtis didinti bendravimą, kuris padėtų vieniems kitus artimiau pažinti, formuotų bendrumo jausmą, panaikintų vyraujančius suvaržymus dėl statusų skirtumų bei gerintų emocinę darbo aplinką. Neformalus santykiai po darbo, neformalių vakarėlių metu, švenčiant gimtadienius ar metų šventes, organizuojant ekskursijas, išvykas galėtų tam padėti, tačiau ne per dažnai, kad tai netaptų formalumu bei kančia darbuotojams ir nedidintų jų noro išvengti tokio bendravimo.
6. Siekiant užtikrinti darbuotojų subjektyvią gerovę darbe, pasitenkinimą darbu bei motyvaciją dirbti VATŽŪM, teigiamai įtakojančius asmeninį gyvenimą, turi būti užtikrinta aukšta darbinio gyvenimo kokybė šioje organizacijoje. Šiam tikslui pasiekti turėtų būti atliekami reguliarūs empiriniai darbinio gyvenimo kokybės tyrimai VATŽŪM ar vykdomos tam tikros darbuotojų nuomonių apklausos, leidžiančios įvertinti darbuotojų pasitenkinimą savo darbinio gyvenimu šioje organizacijoje bei padedančios išsiaiškinti veiksnius, lemiančius tokį pasitenkinimą. Šiuo pagrindu galėtų būti tobulinamas darbuotojų darbinis gyvenimas – stiprinami didesnę darbuotojų pasitenkinimą sąlygojantys veiksniai bei mažinami arba šalinami demotyvuojantys, nepasitenkinimą darbų sąlygojantys veiksniai.

## LITERATŪRA

1. **Aketch J. R. et al.** Effects of Quality of Work Life on Job Performance: Theoretical Perspectives and Literature Review // *Current Research Journey of Social Sciences*. – Maxwell Scientific Organization, 2012, No. 4 (5), p. 383–388. – ISSN 2041-3246. <http://maxwellsci.com/print/crjss/v4-383-388.pdf> [žiūrėta 2013 02 15]
2. **Albrechtas J.** Asmenybė ir karjera. – Vilnius: Naujoji matrica, 2005. – 233 p. – ISBN 9986-645-17-4
3. **Al-Qutop M. Y., Harrim H.** Quality of Worklife Human Well-being Linkage: Integrated Conceptual Framework // *International Journal of Business Management*. – Canadian Center of Science and Education, 2011, vol. 6, No. 8, p. 193–205. – ISSN 1833-3850. <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/11571/8184> [žiūrėta 2013 03 02]
4. **Aryeetay M., Sanda A.** Understanding Employees' Perspective of Quality of Work Life Indicators in Ghanaian Organizations // *International Journal of Contemporary Business Studies*. – Academy of Knowledge Process, 2012, vol. 3, No. 3, p. 17–30. – ISSN 2156-7506. <http://akpinsight-ijcbs.webs.com/IJCBS%20Vol%203%20No%203%200No%203%20March%202012%20ISSN%202156-7506.pdf#page=17> [žiūrėta 2013 02 25]
5. **Arulsenthilkumar S. et al.** Quality of Work Life for Employees in Supermarkets with Reference to Coimbatore // *National Monthly Referred Journal of Research in Commerce & Management*. – Abhinav Journal, 2012, vol. 1, No. 8, p. 108–116. – ISSN 2277-1166. [http://www.abhinavjournal.com/images/Commerce\\_&\\_Management/Aug12/12.pdf](http://www.abhinavjournal.com/images/Commerce_&_Management/Aug12/12.pdf) [žiūrėta 2013 02 25]
6. **Bagdanavičius J. et al.** Ekonomikos terminai ir sąvokos: mokomasis žodynas. – Vilnius: Vilniaus pedagoginis universitetas, 1999. – 179 p. – ISBN 9989-869-47-1
7. **Bakanauskienė I. et al.** Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju // *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2010, Nr. 22 (3). – 14 p. – ISSN 1822-676. <http://vadyba.asu.lt/22/12.pdf> [2013 03 02]
8. **Bakotić D., Babić T.** Relationship Between Working Conditions and Job Satisfaction: the Case of Croatian Shipbuilding Company // *International Journal of Business and Social Science*. – Centre for Promoting Ideas, 2013, vol. 4, No. 2, p. 206–213. [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_4\\_No\\_2\\_February\\_2013/22.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_2_February_2013/22.pdf) [žiūrėta 2013 03 02]
9. **Beham B. et al.** Literature Review: Theoretical Concepts and Methodological Approaches of Quality of Life and Work. – Utrecht: Utrecht university, 2006. – 56 p. – ISBN 90-39343-81-0. [http://www.projectquality.org/files/pdfD1.1\\_Literature\\_review\\_-\\_Final.pdf](http://www.projectquality.org/files/pdfD1.1_Literature_review_-_Final.pdf) [2013 02 15]

10. **Bharati S. et al.** Quality of Work Life: Perception of College Teachers // MPRA. – Indian Journal of Commerce & Management Studies, 2010, vol. 02, No. 01, p. 47–65. [http://mpra.ub.uni-muenchen.de/27868/1/MPRA\\_paper\\_27868.pdf](http://mpra.ub.uni-muenchen.de/27868/1/MPRA_paper_27868.pdf) [2013 02 15]
11. **Bukšnytė L., Švobaitė I.** Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšys // Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2009, Nr. 4, p. 9–28. – ISSN 1941-7233. <http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa31/107-118.pdf> [žiūrėta 2013 03 02]
12. **Butkevičienė E. et al.** Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje // Viešojo politika ir administravimas. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2009, Nr. 27, p. 36–44. – ISSN 1648-2603. [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN\\_1941-7233.N\\_4.PG\\_9-28/DS.002.0.01.ARTIC](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2009~ISSN_1941-7233.N_4.PG_9-28/DS.002.0.01.ARTIC) [žiūrėta 2013 03 02]
13. **Chmiel N.** Darbo ir organizacinė psichologija. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2005, – 480 p. – ISBN 9986-850-532-3
14. **Dargahi H., Seragi J. N.** An Approach Model for Employee's Improving Quality of Work Life (IQWL) // Iranian J Publ Health. – School of Allied Health Medic, 2007, vol. 36, No. 4, p. 81–86. [http://journals.tums.ac.ir/upload\\_files/pdf/\\_/4260.pdf](http://journals.tums.ac.ir/upload_files/pdf/_/4260.pdf) [2013 02 25]
15. **Diener E.** Finding on Subjective Well-being and Their Implications for Empowerment // Measuring Empowerment: Cross-disciplinary Perspectives. – Champaign: University of Illinois, 2002, p. 1–6. <http://siteresources.worldbank.org/INTEMPowerment/Resources/486312-1095970750368/529763-1095970803335/diener.pdf> [2013 02 25]
16. **Dirgėlienė I., Kiaunytė A.** Supervizija Lietuvos socialinio darbo kontekste // Acta pedagogica Vilnensia. – Klaipėda: Klaipėdos universitetas, 2005, p. 240-254. – ISSN 1392-5016. [http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta\\_Paedagogica\\_Vilnensia/15/240-254.pdf](http://www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/15/240-254.pdf) [2013 02 15]
17. **Diržytė A. et al.** Viešojo ir privačiojo sektoriaus vadovų darbo motyvacijos ypatumai // Viešojo politika ir administravimas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, Nr. 34, p. 122–138. – ISSN 1648-2603
18. **Drobnič S. et al.** Good Job, Good Life? Working Conditions and Quality of Life in Europe // Soc Indic Res. – Springer Science, 2010, p. 205–225. – ISSN 0303-8300. <http://ics.uda.ub.rug.nl/FILES/root/Articles/2010/DrobnicS-GoodJob/2010-DrobnicS-GoodJob.pdf> [2013 02 15]
19. **Dubauskas G.** Organizacijos elgsena. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija, 2006. – 122 p. – ISBN 9955-423-45-5. <http://www.lka.lt/lt/mokslas-veikla/leidiniai/leidiniu-sistemini-katalogas/socialiniai-mokslai/vadyba-ir-administravimas.html> [2013 02 15]
20. **Duyan E. C. et al.** Measuring Work Related Quality of Life and Affective Well-being in Turkey // Mediterranean Journal of Social Sciences. – Uludag: Uludag university, 2013, vol. 4 (1), p. 105–116. – ISSN 2039-9340. <http://www.mcser.org/images/stories/mjss.january.2013/>

Emin%20Cihan%20Duyan-measuring%20work%20related.pdf [2013 09 10]

21. **Ellickson M. C., Logsdon K.** Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees // State and Local Government Review. – Sage Publications, 2001, vol. 33, No. 3, p. 173–184. <http://www.jstor.org/skaiykla.mruni.eu/stable/4355292?&Search=yes&searchText=Job&searchText=Government&searchText=Satisfaction&searchText=Determinants&searchText=Municipal&searchText=Employees.&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DDeterminants%2Bof%2BJob%2BSatisfaction%2Bof%2BMunicipal%2BGovernment%2BEmployees.%26acc%3Don%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=1&ttl=746&returnArticleService=showFullText> [žiūrėta 2013 03 02]
22. **Fodor Éva, Rédei D.** Differences between Men and Women in Quality Life // Deliverable of EU-project Quality. – Utrecht: Utrecht University, 2009. – 15 p. [http://www.researchgate.net/publication/Differences\\_between\\_Men\\_and\\_Women\\_in\\_Quality\\_Life/deliverable\\_1.3.pdf](http://www.researchgate.net/publication/Differences_between_Men_and_Women_in_Quality_Life/deliverable_1.3.pdf) [žiūrėta 2013 04 04]
23. **Fourie A.S.** Predicting Satisfaction with Quality of Work Life // Master's work in Psychology. Supervisor dr. P. Kruger. – University of South Africa, 2004. – 259 p. <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1004/02Final.pdf?sequence=5> [žiūrėta 2013 03 02]
24. **Gupta A.** Quality of Working Life and Organizational Development // Open Access Scientific Report. – Response Books: New Delhi, 2013, vol. 2, No. 3, p. 1–4. <http://www.omiconline.org/scientific-reports/2167-0234-SR-687.pdf> [žiūrėta 2013 02 15]
25. **Greenhaus J. H. et al.** The relation between Work-family balance and quality of life // Journal of Vocational Behaviour. – Elsevier Science, 2013, No. 63, p. 510–531. – ISSN 0001-8791. <http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/2010/GreenhausCollinsShaw2003.pdf> [žiūrėta 2013 02 19]
26. **Harter J.K. et al.** Well-Being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes: A Review of the Gallup Studies / Flourishing: The Positive Person and the Good Life / ed. Corey L. M. Keyes, Jonathan Haidt. – Washington D.C: American Psychological Association, 2003, p. 205–224. <http://media.gallup.com/documents/whitePaper--Well-BeingInTheWorkplace.pdf> [žiūrėta 2013 04 03]
27. **Hornung S. et al.** Employee-oriented Leadership and Quality of Working Life: Mediating Roles of Idiosyncratic Deals // Psychological Reports. – Ammons Scientific, 2011, No. 108, p. 59–74. – ISSN 0033-2941. <http://web.ebscohost.com/skaiykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=4c383c97-0ccf-4820-965d-cb67a4c75ab4%40sessionmgr13&vid=5&hid=18> [žiūrėta 2013 02 29]

- 28. Islam M. B.** Factors Affecting Quality of Work Life: an Analysis on Employees of Private Limited Companies in Bangladesh // *Global Journal of Management and Business Research*. – Global Journals Inc., 2012, vol. 12, No. 18, p. 23–29. – ISSN 0975-5853. [https://globaljournals.org/GJMBR\\_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf) [žiūrėta 2013 03 02]
- 29. Yew L. T.** Job Satisfaction and Affective Commitment: a Study of Employees in the Tourism Industry in Sarawak, Malaysia // *Sunway Academic Journal*. – Curtin University of Technology, 2007, p. 27–43. [http://eprints.sunway.edu.my/41/1/job\\_satisfaction.pdf](http://eprints.sunway.edu.my/41/1/job_satisfaction.pdf) [žiūrėta 2013 02 29]
- 30. Janušauskaitė G.** Gyvenimo kokybės tyrimai: problemos ir galimybės // *Filosofija. Sociologija*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2008, vol. 19, Nr. 4, p. 34–44. – ISSN 0235-7186. <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2008/4/34-44.pdf> [žiūrėta 2013 03 02]
- 31. Judge T. A., Klinger R.** Job Satisfaction: Subjective Well-being at work // *the Science of Subjective Well-being* / edited by Michael Eid, Randy J. Larsen. – London: the Guilford Press, 2008, p. 393–414. – ISBN 978-1-59385-581-9
- 32. Juozulynas A. et al.** Gyvenimo kokybės prognozavimo galimybė senstančioje visuomenėje // *Gerontologija*. – 2012, vol. 11, Nr. 3, p. 141–147. [http://www.gerontologija.lt/files/edit\\_files/File/pdf/2010/nr\\_3/2010\\_141\\_147.pdf](http://www.gerontologija.lt/files/edit_files/File/pdf/2010/nr_3/2010_141_147.pdf) [žiūrėta 2013 03 20]
- 33. Kaminskas A. K.** Sveikas darbas: streso darbo vietoje valdymas // *Psichosocialiniai veiksniai darbo vietose ir su darbu susijusio streso mažinimas (užsienio šalių patirtis)*. – Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2004. <http://www.ergon.vgtu.lt/normal.php?id=8> [žiūrėta 2013 09 16]
- 34. Kapitány B. et al.** Quality of Life in Europe: Working and Living in an Enlarged Europe // *Quality of Life in central and East European countries*. – Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2005. – 74 p. – ISBN 92-897-0915-4. <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/95/en/1/ef0595en.pdf> [žiūrėta 2013 04 10]
- 35. Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai (edukologija ir kiti socialiniai mokslai). – Šiauliai: leidykla Lucilijus, 2005. – 371 p. – ISBN 9955-655-35-6
- 36. Kasiulis J., Barvydienė V.** Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2001. – 327 p. – ISBN 9955-09-078-2
- 37. Khetavath P. S.** A Comparative Study of Quality of Work Life in Public and Private Sector Organizations: in Andhra Pradesh // *Tenth AIMS International Conference on Management*. – Hyderabad: University of Hyderabad, 2013, p. 2960–2966
- 38. Kondalkar V. G.** Organization Development. – New Delhi: New Age International Ltd., 2009. – 283 p. – ISBN 978-81-224-2717-2



- 39. Lipovcan K. et al.** Quality of Life, Life Satisfaction and Happiness in Shift- and Non-shiftworkers // *Rev Saude Publica.* – Zagreb: Institute of Social Sciences, 2004, vol. 38, p. 3–10. <http://www.scielo.br/pdf/rsp/v38s0/a02v38s0.pdf> [žiūrėta 2013 09 28]
- 40. Lunenburg F. C.** Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging // *International Journal of Management, Business and Administration.* – Sam Houston State University, 2011, vol. 15, No. 1. – 11 p. <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C%20Motivating%20by%20Enriching%20Jobs%20IJMBA%20V15%20N1%202011.pdf> [žiūrėta 2013 03 29]
- 41. Martel J. P., Dupuis G.** Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument // *Social Indicators Research.* – Springer, 2006, vol. 77, p. 333–368. <http://www.jstor.org.stable/27522585?seq=3&Search=yes&searchText=J.&searchText=Dupuis&searchText=P.%2C&searchText=G.&searchText=Martel&searchText=40.&list=hide&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3D40.%2509Martel%2BJ.%2BP.%252C%2BDupuis%2BG.%2B%26Search%3DSearch%26gw%3Djtx%26prq%3DMotivating%2Bby%2BEnriching%2BJobs%2Bto%2BMake%2BThem%2BMore%2BInteresting%2BAND%2BChallenging%26hp%3D25%26acc%3Don%26aori%3Da%26wc%3Don%26fc%3Doff&prevSearch=&item=1&ttl=36&returnArticleService=showFullText&resultsServiceName=null> [žiūrėta 2013 02 15]
- 42. Masiulis K., Krupavičius A.** Valstybės tarnyba Lietuvoje: praeitis ir dabartis: kolektyvinė monografija. – Vilnius: PRaction, 2007. – 430 p. – ISBN 978-9955-9981-0-5
- 43. Masiulis K., Sudnickas T.** Elitas ir lyderystė: vadovėlis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2008. – 296 p. – ISBN 978-9955-19-066-0
- 44. Maslow A. H.** Motyvacija ir asmenybė. – Vilnius: Apostrofa, 2006. – 405 p. – 9955-605-19-7
- 45. Mullins L. J.** *Essentials of Organizational Behaviour.* – London: Parson Education, 2006. – 569 p. – ISBN (13): 978-0-273-70734-9
- 46. Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R.** A Literature Review on Quality of Work Life and Leadership styles // *International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA).* – Bangalore: Academy of Technical Education, 2012, vol. 2, No. 3, p. 1053–1059. – ISSN: 2248-9622. [http://www.ijera.com/papers/Vol2\\_issue3/GB2310531059.pdf](http://www.ijera.com/papers/Vol2_issue3/GB2310531059.pdf) [žiūrėta 2013 06 03]
- 47. Naveed A. et al.** Promotion: a Predictor of Job Satisfaction: a Study of Glass Industry of Lahore (Pakistan) // *International Journal of Business and Social Science.* – Centre of Promoting Ideas, 2011, vol. 2, No. 16, p. 301–305. [http://www.ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_16\\_September\\_2011/35.pdf](http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_16_September_2011/35.pdf) [žiūrėta 2013 06 03]

- 48. Norkus Z.** Kokia demokratija, koks kapitalizmas? Pokomunistinė transformacija Lietuvoje lyginamosios istorinės sociologijos požiūriu: mokslinė monografija. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2008. – 742 p. – ISBN 978-9955-33-231-2
- 49. Othman N. et al.** A Conflict between Professional vs. Domestic Life? Understanding the Use of ICT in Teleworking for Balance in Work and Family Units // *Computer and Information Science*. – University of Wollongong, 2009, vol. 2, No. 2, p. 3–15. <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1162&context=dubaipapers> [žiūrėta 2013 04 17]
- 50. Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešojo politika ir administravimas*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2007, Nr. 19, p. 33–45. – ISSN 1648-2603. [http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19\\_4\\_Palidauskaite.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa19/Nr19_4_Palidauskaite.pdf) [žiūrėta 2013 05 20]
- 51. Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // *Viešojo politika ir administravimas*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2008, Nr. 25, p. 7–18. – ISSN 1648-2603. [http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa25/VPA\\_Nr.25\\_J.Palidauskaite\\_p.7-18.pdf](http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/vpa25/VPA_Nr.25_J.Palidauskaite_p.7-18.pdf) [žiūrėta 2013 05 20]
- 52. Palidauskaitė J., Segalovičienė I.** Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2008, Nr. 47, p. 73–90. – ISSN 1392-1142. <http://archive.minfolit.lt/arch/14001/14419.pdf> [žiūrėta 2013 05 19]
- 53. Palilionytė L., Gaubytė V.** Lietuvos Respublikos biurokratinio aparato dydžio kaitos analizė // *Projektai*. – Žaliosios politikos institutas, 2013. <http://www.zaliojipolitika.lt/wp-content/uploads/2013/01/LIETUVOS-RESPUBLIKOS-BIUROKRATINIO-APARATO-DYD%C5%BDIO-KAITOS-ANALIZ%C4%961.pdf> [žiūrėta 2013 02 10]
- 54. Ramonienė M. et al.** *Lingvodidaktikos terminų žodynas*. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2012. – 233 p. – ISBN978-609-459-069-6
- 55. Rani S. et al.** Work / life balance Reflections on Employee Satisfaction // *Serbian Journal of Management*. – 2011, Nr. 6, p. 85–96. [http://www.sjm06.com/SJM%20ISSN1452-4864/6\\_1\\_2011\\_May\\_1-121/6\\_1\\_85-96.pdf](http://www.sjm06.com/SJM%20ISSN1452-4864/6_1_2011_May_1-121/6_1_85-96.pdf) [žiūrėta 2013 09 20]
- 56. Reddy L.** Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions // *Asian Journal of Management Research*. – Integrated Publishing association, 2010, p. 827–839. – ISNSN 2229-3795. <http://www.ipublishing.co.in/ajmrvol1no1/EIJMRS1063.pdf> [žiūrėta 2013 03 27]
- 57. Remeikytė I.** Vadovo manieros – sudėtinė vadovavimo dalis // *Vadybos straipsniai*. – Panevėžys: KTU Panevėžio institutas, 2008, p. 93–95. <http://www.ebiblioteka.lt/resursai/>

Konferencijos/KTU\_PI/KNYGA2005%20PDF/straipsniai/Vadybos/Remeikyte.pdf [žiūrėta 2013 05 19]

- 58. Rethinam G. S., Ismail M.** Constructs of Quality of Work Life: a Perspective of Information and Technology Professionals // *European Journal of Social Sciences*. – Universti Putra Malaysia, 2008, No. 7, p. 58–70. – ISSN 1450-2267. <ftp://124.42.15.59/ck/2011-02/165/090/231/728/Constructs%20of%20Quality%20of%20Work%20Life%20A%20Perspective%20of%20Information%20and%20Technology%20Professionals.pdf> [2013 02 29]
- 59. Rimkutė L.** Kas nutinka, kai vadovas nėra lyderis // *Psichologija tau*. – 2008, p. 56–59. <http://verslopsichologija.lt/straipsniai/lyderis.pdf> [žiūrėta 2013 03 27]
- 60. Ruževičius J., Akranavičiūtė D.** Quality of Life and its Components Measurement // *Engineering Economics*. – Vilnius: Vilnius university, 2007, vol. 2, p. 43–48. – ISSN 1392-2785. [http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-InzEkon\\_GyvenimoDarbeKokybe\\_2007\\_Vol.2.pdf](http://www.kv.ef.vu.lt/wp-content/uploads/2010/10/STRAIPSNIS-InzEkon_GyvenimoDarbeKokybe_2007_Vol.2.pdf) [žiūrėta 2013 04 06]
- 61. Sinha C.** Factors Affecting Quality of Worklife: Empirical Evidence from Indian Organizations // *Australian Journal of Business and Management Research*. – Noida: Amity University Campus, 2012, vol. 1, No. 11, p. 31–40. [http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR\\_20\\_07\\_4.pdf](http://www.ajbmr.com/articlepdf/AJBMR_20_07_4.pdf) [žiūrėta 2013 06 13]
- 62. Stephen A., Dhanapal D.** Quality of Work Life in Small Scale Industrial Units: Employers and Employees Perspectives // *European Journal of Social Sciences*. – EuroJournals Publishing Inc., 2012, vol. 28, No. 2, p. 260–270. – ISSN 1450-2267. <http://indjst.org/index.php/sdm/article/view/28759/24895> [žiūrėta 2013 03 03]
- 63. Stoner J. A. F. et al.** Vadyba. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 1999. – 632 p. – ISBN 9986-850-28-2. <http://www.scribd.com/doc/23881643/Vadyba-Stoner-Freeman-1999> [žiūrėta 2013 06 25]
- 64. Suppramaniam S. et al.** Quality of Work Life: A Look at he Factors Affecting // *International conference*. – University Malaya, 2010. [http://internationalconference.com.my/proceeding/icber2010\\_proceeding/PAPER\\_228\\_QualityOfWorkLife.pdf](http://internationalconference.com.my/proceeding/icber2010_proceeding/PAPER_228_QualityOfWorkLife.pdf) [žiūrėta 2013 05 19]
- 65. Šilinskas G., Žukauskienė R.** Subjektyvios gerovės išgyvenimas ir su juo susiję veiksniai vyrų imtyje // *Psichologija*. – Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, 2004, p. 47–58. – ISSN 1392-0359
- 66. Tabassum A.** Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh // *European Journal of Business and Management*. – Eastern University Bagladesh, 2012, vol. 4, No. 2, p. 78–90. – ISSN 2222-2839. <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/1037/957> [žiūrėta 2013 02 27]

- 67. Tapinienė J.** Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus // vakarai. It: informacinis portalas: [elektroninis išteklius]. 2006 12 17/ 12:29. – Vilnius, p. 1. <http://www.vakarai.lt/article.php?id=57> [žiūrėta 2013 06 25]
- 68. Tidikis R.** Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. – 626 p. – ISBN 9955-563-26-5
- 69. Valackienė A.** Sociologinis tyrimas: vadovėlis. Kaunas: Technologija, 2004. – 147 p. – ISBN 9955-09-763-9
- 70. Valstybės tarnybos departamentas:** saulėlydžio komisijoje – valstybės tarnautojų motyvavimo sistemos tobulinimas, 2008 10 28. <http://www.vtd.lt/index.php?-511784303> [žiūrėta 2013 03 15]
- 71. Wee K. P. et al.** Organizational Leadership and Its Relative Influences // Journal of Information and Optimization Sciences. – New Delhi: Taru Publications, 2006, vol. 27, No. 1, p. 241–248. – ISSN 0252-2667. <http://www.tarupublications.com/journals/jios/abstracts/Jios-27-1-2006/jios138-abs.pdf> [žiūrėta 2013 09 27]
- 72. Zaikauskienė R.** Ergonomikos pagrindai: paskaitų konspektas. – Panevėžys: Panevėžio kolegija, 2009. – 40 p. – ISBN 978-609-8020-07-6. [http://blog.panko.lt/biblioteka/files/2010/05/Ergonomikos\\_pagrindai.pdf](http://blog.panko.lt/biblioteka/files/2010/05/Ergonomikos_pagrindai.pdf) [žiūrėta 2013 06 25]
- 73. Zare H. et al.** Determining and Prioritizing the Criteria and Scales of Quality of Work Like by AHP Method // European Journal of Social Sciences. – EuroJournals Publishing, 2012, vol. 27, No. 3, p. 346–59. – ISSN 1450-2267. [http://www.europeanjournalofsocialsciences.com/ISSUES/EJSS\\_27\\_3\\_05.pdf](http://www.europeanjournalofsocialsciences.com/ISSUES/EJSS_27_3_05.pdf) [žiūrėta 2013 02 25]
- 74. Žukauskienė R.** Raidos psichologija. Vilnius: Margi raštai, 2002. – 364 p. – ISBN 9789986090922

**Andrašiūnaitė A.** Darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės valstybės tarnyboje analizė: Valstybinės augalininkystės tarnybos atvejis / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 90 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe ištirta darbinio gyvenimo kokybė Valstybinėje augalininkystės tarnyboje, nustatyti pagrindiniai tokią darbinio gyvenimo kokybę sąlygojantys veiksniai, atsižvelgiant į demografinius rodiklius išskirti labiausiai savo darbinio gyvenimu patenkinti darbuotojai ir atvirkščiai, pateiktos išvados ir rekomendacijos, išryškinant pagrindines problemas, kurias organizacija turi spręsti, norėdama pagerinti joje dirbančių darbuotojų darbinį gyvenimą. Pirmojoje darbo dalyje teoriniu aspektu aptartas šios sąvokos atsiradimas, išaiškinta darbinio gyvenimo kokybės apibrėžtis, sąsaja su kitomis naudojamomis sąvokomis, išskirti darbinio gyvenimo kokybę sąlygojantys veiksniai. Antroje dalyje pagrindžiama tyrimo metodologija: tyrimo metodų pasirinkimas, tiriamųjų imtis, aprašytas pasirengimas tyrimui ir tyrimo atlikimas. Trečiojoje dalyje aprašomas atliktas empirinis darbinio gyvenimo kokybės Augalininkystės tarnyboje tyrimas. Pateikti anketinės apklausos rezultatai, jų aptarimas bei interpretavimas.

**Pagrindiniai žodžiai:** darbinio gyvenimo kokybė, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, motyvacija, pasitenkinimas, valstybės tarnyba

**Andrašiūnaitė A.** The Analysis of Working Life Quality in the State Service: the Case of State Plant Service // Master thesis of Leadership and Change Management. Supervisor doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Management Institute, 2013. – 90 p.

### ANNOTATION

The Master thesis contains the analysis of the working life quality in the State Plant Service, determination of the main factors affecting present quality of life, focus on employees that are the most satisfied with their working life and vice versa, taking into consideration their demographic data, also the conclusions and recommendations highlighting the key issues which organization has to solve in order to improve the working life of its personnel. The first part of the thesis includes the discussion of theoretical aspects of the working life quality such as its origin, definition, relations with other concepts and factors having influence on it. The second part covers methodology of the analysis: methods, sample size, preparation for and performance of the analysis. The third part describes the empirical analysis of the working life quality in the State Plant Service including the discussion and interpretation of the results of the questionnaires received.

**Keywords:** working life quality, work and non-work life balance, motivation, satisfaction, State Service.

**Andrašiūnaitė A.** Darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės valstybės tarnyboje analizė: Valstybinės augalininkystės tarnybos atvejis / Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovas doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, Vadybos institutas, 2013. – 90 p.

## SANTRAUKA

Dabartiniu metu Lietuvoje dirbančių žmonių, patenkintų darbu bei organizacija, kurioje dirba, skaičius vis mažėja, o šalis susiduria su **problema**, jog ateityje gali visai nebelikti tinkamų darbuotojų. Ši tema **aktuali** tuo, jog siekiant išsaugoti žmogiškuosius išteklius, organizacijoms svarbu juos tinkamai valdyti, o tai padaryti galima taikant darbinio gyvenimo kokybės praktiką, kuri gali atnešti labai gerų rezultatų ir naudos abiem – tiek darbuotojams, tiek organizacijai. Lietuvoje, palyginus su kitomis šalimis, tyrimams šia tema vis dar skiriama labai mažai dėmesio, kas parodo, jog tai yra ganėtinai **nauja**, svarbi, dėmesio ir žinių reikalaujanti sritis Lietuvoje. Be to, tokio pobūdžio tyrimas Valstybinėje Augalininkystės tarnyboje niekada nebuvo atliktas, todėl šio **tyrimo objektas** – darbinio gyvenimo kokybė viešojo sektoriaus organizacijoje, o **tyrimo tikslas** – ištirti ir įvertinti darbinio gyvenimo kokybę minėtoje tarnyboje bei pateikti rekomendacijas darbinio gyvenimo kokybės gerinimui. Remiantis pateiktais aspektais, buvo iškeltos **dvi tyrimo hipotezės**: 1) vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių darbuotojų nepasitenkinimą savo darbinio gyvenimu šioje institucijoje yra vadovavimo kokybė; 2) organizacijos socialinis kontekstas – darbuotojų tarpusavio santykiai, parama bei emocinė darbo aplinka yra labiausiai darbuotojus tenkinantys ir motyvuojantys dirbti šioje institucijoje veiksniai. Tyrimui atlikti buvo nustatyti **tyrimo uždaviniai**: 1) išsiaiškinti, kurie, gyvenimo kokybę darbe sąlygojantys veiksniai suteikia didžiausią pasitenkinimą darbu bei labiausiai motyvuoja dirbti ir atvirkščiai; 2) ištirti, ar išlaikoma pusiausvyra tarp darbinio ir asmeninio gyvenimo; 3) nustatyti vadovavimo stilių ir išsiaiškinti darbuotojų nuomonę apie vadovavimo kokybę; 4) įvertinti organizacijos darbuotojų darbinį gyvenimą bei jo kokybę; 5) remiantis atlikto tyrimo rezultatais, pateikti darbuotojų darbinio gyvenimo kokybės gerinimo rekomendacijas VATŽŪM. Iškeltam tikslui ir uždaviniams įgyvendinti šiame darbe naudojami **tyrimo metodai** buvo: 1) teoriniai – mokslinės literatūros šaltinių analizė; 2) empiriniai – anketinė apklausa ir 3) statistiniai – empirinių duomenų apdorojimas, statistinė analizė naudojant MS Office Excel ir SPSS kompiuterines programas.

Išanalizavus teorinius aspektus, ir vėliau juos empiriškai patikrinus, galima paneigti antrąją iškeltą tyrimo hipotezę, bet patvirtinti pirmąją hipotezę ir tvirtinti, jog vienas iš svarbiausių veiksnių, sąlygojančių darbuotojų nepasitenkinimą savo darbinio gyvenimu šioje institucijoje yra vadovavimo kokybė. Be to, buvo išsiaiškinta, jog Valstybinėje augalininkystės tarnyboje dirbančių darbuotojų

darbinio gyvenimo kokybė nėra aukšta, o tik šiek tiek aukštesnė už vidutinišką. Rekomenduota daugiau atsižvelgti į aspektus, susijusius su darbo užmokesčiu, vadovavimo kokybe bei darbe tvyrančią atmosferą.

**Darbo sudaro:** įvadas, 3 dalys – teorinė, metodologinė bei tyrimas, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, anotacija bei santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, 4 priedai. Bendra darbo apimtis – 82 puslapiai (be priedų). Darbe pateiktos 3 lentelės, 16 paveikslų. Panaudotų literatūros šaltinių skaičius – 74.



**Andrašiūnaitė A.** The Analysis of Working Life Quality in the State Service: the Case of State Plant Service // Master thesis of Leadership and Change Management. Supervisor doc. dr. A. Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, Management Institute, 2013. – 90 p.

## SUMMARY

Today the number of employees satisfied with their jobs in Lithuanian companies is decreasing and the **problem** appears that the country will lack for the suitable employees in the future. The topic of the Master thesis is **relevant** since the organizations willing to save the human resources have to know how to manage them and the best way to do this is to apply the working life quality practice. This may bring good results and useful benefit for both, employees and organization. Comparing with the other countries, in Lithuania there is still little attention given for this topic which implies that it is rather **new** and important topic requiring more emphasis and knowledge in Lithuania. Besides, the analysis under such topic has never been performed in the State Plant Service. Paying attention to this, the **object** of the analysis is the working life quality in the public sector and the **objective** is to analyze and evaluate the working life quality in the latter Service. According to these aspects, it was **hypothesized** that 1) one of the most important factors influencing workers' dissatisfaction with their working life in this institution is the quality of leadership; 2) the social context of organization (employee relationships, emotional support) and the work environment are the most satisfying and motivating factors for the employees in this institution. In order to perform the analysis, the **goals** of the thesis have been identified which are 1 ) to find out which factors influencing the quality of life at work influencing provide the greatest satisfaction and motivation to work and vice versa; 2) to analyze whether there is a balance between work and personal life; 3) to identify the leadership style and find out the employees' opinion on the quality of leadership; 4 ) to evaluate the working life of the employees and its quality; 5) considering the analysis' results, to provide the recommendations for improvement of the working life quality of the employees. For implementation of the goals and objective, the **methods** used in the work were: 1) theoretical ones – analysis of relevant scientific literature; 2) empirical ones – questionnaire and 3) statistical ones – empirical data processing, statistical analysis using MS Office Excel and SPSS computer programs.

Having analyzed the theoretical aspects of the working life quality as well as checked them empirically, the second hypothesis was denied but the first one was confirmed which allowed to claim that one of the most important factors influencing workers' dissatisfaction with their working life in this institution is the quality of leadership. Besides, it was find out that quality of working life of the

employees working in the State Plant Service is not very high but just a bit higher than average. It was recommended to pay more attention to the aspects related to the waged for work, management quality and working atmosphere.

**The thesis consists of** introduction, three main parts – theoretical, methodological and analysis, conclusions, recommendations, list of literature, annotation and summary in Lithuanian and English and 4 annexes. Total amount of pages is 82 (without annexes). There are 3 tables and 16 illustrations given in the thesis. Number of sources used – 74.

## PRIEDAI

## 1 priedas

**Darbinio gyvenimo kokybės Valstybinėje augalininkystės tarnyboje tyrimas**

**Gerb. Respondente,**

*Maloniai kviečiu Jus sudalyvauti Mykolo Romerio universiteto lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studijų studentės organizuojamame tyrime, skirtame išsiaiškinti Valstybinės augalininkystės tarnybos darbuotojų darbinio gyvenimo kokybę. Šiuo tikslu prašyčiau Jūsų atsakyti į žemiau šioje anketos pateiktus klausimus. Jūsų pasirinktą atsakymo variantą apibraukite, o jei tokio atsakymo nėra – įrašykite savąjį.*

*Norėčiau atkreipti Jūsų dėmesį į tai, jog anketa yra visiškai anoniminė, o gauti tyrimų duomenys bus panaudoti tik apibendrinta statistinių duomenų forma, taip užtikrinant Jums visišką anonimiškumą ir konfidencialumą.*

*Dėkoju už Jūsų skirtą laiką bei nuoširdžius ir sąžiningus atsakymus.*

1. Jūsų amžius? (įrašykite) \_\_\_\_\_
2. Jūsų lytis?
  - Moteris
  - Vyras
3. Jūsų išsilavinimas?
  - Pradinis / pagrindinis
  - Vidurinis / profesinis
  - Aukštesnysis / aukštasis
4. Jūsų šeimyninė padėtis?
  - Ištekėjusi / vedęs
  - Vieniša (-as) / išsiskyrusi (-ęs)
5. Jūsų statusas organizacijoje?
  - Karjeros valstybės tarnautojas / specialistas
  - Karjeros valstybės tarnautojas / vadovas
  - Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį
6. Jūsų darbo stažas dabartinėse užimamose pareigose?
  - Iki 1 m.
  - Nuo 1 m. iki 5 m.
  - Nuo 5 m. iki 10 m.
  - Daugiau kaip 10 m.
7. Įvertinkite teiginius, susijusius su fizine Jūsų darbo aplinka (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – vertinu neutraliai, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

a) Mane tenkina darbo vietos įrengimas (spalvos, apšvietimas, ventiliacija, temperatūra, triukšmo lygis ir t. t.)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

b) Mano vadovas aprūpina mane visa reikiama įranga, reikmenimis ir rūbais, reikalingais atlikti kasdienes darbus	1	2	3	4	5
c) Įranga ir reikmenys, naudojami darbe, yra funkcionalūs ir tinkami naudotis	1	2	3	4	5
d) Mano darbo atlikimui sukurta saugi ir tinkama ergonominė aplinka	1	2	3	4	5
e) Visuomet esu informuotas (-a), kaip naudotis nauja įranga ir technologijomis	1	2	3	4	5

- 8. Įvertinkite teiginius, susijusius su emocijne Jūsų darbo aplinka** (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – vertinu neutraliai, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

a) Dažniausia darbe tvyro teigiama emocinė atmosfera, todėl jaučiuosi laisvai ir galiu labiau susikaupti darbui	1	2	3	4	5
b) Darbe retai patiriu stresines situacijas	1	2	3	4	5
c) Dėl tenkančio darbo krūvio ir vyraujančio klimato retai patiriu sveikatos sutrikimus	1	2	3	4	5
d) Po darbo retai jaučiuosi pavargęs	1	2	3	4	5
e) Jaučiuosi laimingas (-a) dirbdamas (-a) šioje organizacijoje	1	2	3	4	5

- 9. Įvertinkite teiginius, susijusius su atliekamo darbo pobūdžiu ir galimybėmis** (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – vertinu neutraliai, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

a) Aš suprantu savo atliekamo darbo reikšmę	1	2	3	4	5
b) Dažniausia suprantu, kaip atlikti paskirtas užduotis nuo pradžios iki galo	1	2	3	4	5
c) Mano darbas labai įvairus ir reikalaujantis įvairių įgūdžių	1	2	3	4	5
d) Kaip savo srities specialistas (-ė) aš labai tobulėju	1	2	3	4	5
e) Organizacija suteikia visas galimybes mokytis, įgyti naujų bei tobulinti turimas kompetencijas, įgūdžius	1	2	3	4	5
f) Esu visuomet informuotas (-a), ką darau blogai ir kur patobulėjau	1	2	3	4	5
g) Turiu galimybę būti paaukštintas (-a) pareigose ir kilti karjeros laiptais, jei tik gerai susitvarkysiu su šiomis pareigomis	1	2	3	4	5

- 10. Įvertinkite teiginius, susijusius su užmokesčiu už Jūsų atliekamą darbą** (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – vertinu neutraliai, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

a) Savo darbo užmokesčiu esu patenkintas (-a)	1	2	3	4	5
b) Mano darbo užmokestis adekvatus mano įdėtoms pastangoms ir atlikto darbo kokybei	1	2	3	4	5
c) Už papildomą užduočių atlikimą ar įprastą darbo krūvį viršijančią veiklą visuomet gaunu papildomą priemoną prie atlyginimo	1	2	3	4	5
d) Esu užtikrintas (-a) savo darbo vieta dar 5 metus	1	2	3	4	5
e) Darbo užmokestį visuomet gaunu laiku	1	2	3	4	5

**11. Įvertinkite teiginius, susijusius su socialiniu darbo aplinkos kontekstu** (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – vertinu neutraliai, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

a) Su bendradarbiais dažnai bendrauju ne darbo metu	1	2	3	4	5
b) Darbe su kolegomis bendraujame ne tik darbo reikalais, bet ir asmeniniais reikalais	1	2	3	4	5
c) Mano kolegos yra draugiški, bendraujantys, į juos galiu kreiptis pagalbos ne tik dėl darbo, bet ir asmeninių problemų	1	2	3	4	5
d) Retai konfliktuoju su savo darbo vadovu	1	2	3	4	5
e) Aš ir vadovas dažnai tariamės ir dalinamės mintimis, kaip išspręsti įvairias problemas	1	2	3	4	5
f) Daugiau bendrauju su savo skyriaus kolegomis, nei su kitų	1	2	3	4	5

**12. Įvertinkite teiginius, susijusius su balanso išlaikymu tarp darbo ir asmeninio gyvenimo** (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – vertinu neutraliai, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

a) Galiu teigti, jog organizacija sudaro sąlygas, jog būtų išlaikyta pusiausvyra tarp darbo ir mano asmeninio gyvenimo	1	2	3	4	5
b) Nedirbu viršvalandžių, todėl turiu pakankamai laiko praleisti su savo šeima ar draugais	1	2	3	4	5
c) Darbe patiriu daug teigiamų išgyvenimų, kurie teigiamai įtakoja mano asmeninį gyvenimą	1	2	3	4	5
d) Vadovas visada suteikia galimybę pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis, kada tik pageidauju	1	2	3	4	5
e) Būdamas su šeima ir artimaisiais retai galvoju apie darbą	1	2	3	4	5

**13. Įvertinkite teiginius, susijusius su Jūsų vadovo vadovavimo kokybe** (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – vertinu neutraliai, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku)

a) Vadovas man ir mano kolegoms visada rodo pagarbą	1	2	3	4	5
b) Vadovas bendrauja su manimi kaip lygus su lygiu	1	2	3	4	5
c) Vadovas nuolat teiraujasi kaip man sekasi tiek darbe, tiek ir asmeniniame gyvenime	1	2	3	4	5
d) Vadovas stengiasi bendrauti, teisingai atliktas darbas jam nėra svarbiausia	1	2	3	4	5
e) Vadovas visuomet stebi mano darbinę veiklą, pataria ir paaiškina esant neaiškumams	1	2	3	4	5
f) Vadovas visuomet mane informuoja apie įvykius organizacijoje	1	2	3	4	5
g) Retai jaučiu baimę, jog suklydus reikės aiškintis vadovui	1	2	3	4	5
h) Vadovas labai reiklus, tačiau sąžiningas	1	2	3	4	5
j) Prireikus, vadovas visuomet paremia ir paskatina	1	2	3	4	5

**14. Ar pastaruoju metu galvojate apie galimybę keisti darbą?**

- Taip
- Ne

**15. Nurodykite priežastis, kurios labiausiai motyvuoja arba demotyvuoja likti darbe?**

(Priklausomai nuo pasirinkto atsakymo į 14 klausimą, atitinkamame stulpelyje apibraukite Jūsų manymu tinkamiausius variantus)

<b>Labiausiai demotyvuoja: (jei atsakėte taip)</b>	<b>Labiausiai motyvuoja: (jei atsakėte Ne)</b>
<input type="radio"/> Neadekvatus atlyginimas	<input type="radio"/> Adekvatus atlyginimas
<input type="radio"/> Per didelis darbo krūvis	<input type="radio"/> Pakeliamas darbo krūvis
<input type="radio"/> Blogos fizinės darbo sąlygos	<input type="radio"/> Geros fizinės darbo sąlygos
<input type="radio"/> Per didelė įtampa	<input type="radio"/> Nėra jokios baimės ar įtampos
<input type="radio"/> Monotoniškas darbas	<input type="radio"/> Įdomus darbas
<input type="radio"/> Dažni konfliktai su kolegomis	<input type="radio"/> Draugiškas kolektyvas
<input type="radio"/> Dažni konfliktai su vadovu	<input type="radio"/> Geri santykiai su vadovu
<input type="radio"/> Nėra galimybių mokytis	<input type="radio"/> Yra galimybės mokytis, tobulėti
<input type="radio"/> Nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnę atlyginimą ir pan.	<input type="radio"/> Yra galimybės pakilti pareigose, gauti didesnę atlyginimą
<input type="radio"/> Vadovo nesidomėjimas savo pavaldinių veikla	<input type="radio"/> Vadovo dėmesys pavaldinių atliekamai veiklai
<input type="radio"/> Vadovo nesirūpinimas savo pavaldiniais	<input type="radio"/> Vadovo rūpinimasis savo pavaldiniais
<input type="radio"/> Darbe patirti išgyvenimai ir stresinės situacijos darbe neigiamai įtakoja mano asmeninį gyvenimą	<input type="radio"/> Darbe patiriama daug teigiamų emocijų, kurios teigiamai įtakoja mano asmeninį gyvenimą
<input type="radio"/> Nuolat galvoju apie darbą ne darbo metu, problemos darbe tapo svarbesnės nei asmeniniame gyvenime	<input type="radio"/> Vienodai dėmesio galiu skirti tiek darbui, tiek savo artimiesiems, šeimai, draugams
<input type="radio"/> Kita (nurodykite):	<input type="radio"/> Kita (nurodykite):

**16. Ar Jūs džiaugiatės, jog dirbate šioje organizacijoje?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**17. Ar Jūs patenkintas (-a) labiau savo asmeniniu gyvenimu, nei darbinio?**

- Taip
- Ne
- Nežinau

**18. Įvertinkite bendrą pasitenkinimą savo darbinio gyvenimu (įvertinkite skalėje nuo 1 iki 5, kai 1 – labai blogas, 2 – prastas, 3 – vidutiniškas, 4 – geras, 5 – labai geras, ir apibraukite).**

1                      2                      3                      4                      5

**Bendras pasitenkinimas darbinio gyvenimu pagal demografinius kintamuosius**

<b>Bendras pasitenkinimas savo darbinio gyvenimu skalėje nuo 1–5 (kai 1 – labai blogas, 2 – prastas, 3 – vidutiniškas, 4 – geras, 5 – labai geras)</b>	
<i>Lytis</i>	<i>Vidurkiai</i>
Moteris	3,36
Vyras	3,43
<i>Amžius</i>	
18-29 m.	3,39
30-39 m.	3,48
40-49 m.	3,29
50-59 m.	3,48
60 ir daugiau m.	3,30
<i>Išsilavinimas</i>	
Vidurinis / profesinis	3,50
Aukštesnysis / aukštasis	3,41
<i>Šeimyninė padėtis</i>	
Ištekėjusi / vedęs	3,32
Vieniša (-as) / išsiskyrusi (-ęs)	3,56
<i>Statusas organizacijoje</i>	
Karjeros valstybės tarnautojas / specialistas	3,75
Karjeros valstybės tarnautojas / vadovas	3,43
Darbuotojas, dirbantis pagal darbo sutartį	3,13
<i>Darbo stažas</i>	
Iki 1m.	3,55
Nuo 1 m. iki 5 m.	3,35
Nuo 5 m. iki 10 m.	3,58
Daugiau kaip 10 m.	3,28

**Labiausiai demotyvuojančių priežasčių likti darbe vertinimas**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Priežastys</b>	<b>Respondentų vertinimas (proc.)</b>
1.	Nėra perspektyvų gauti paaukštinimą, didesnį atlyginimą ir pan.	42,3
2.	Neadekvatus atlyginimas	39,6
3.	Per didelė įtampa	25,2
4.	Darbe patirti išgyvenimai ir stresinės situacijos darbe neigiamai įtakoja asmeninį gyvenimą	24,3
5.	Per didelis darbo krūvis	23,4
6.	Vadovo nesirūpinimas savo pavaldiniais	19,8
7.	Nėra galimybių mokytis	17,1
8.	Monotoniškas darbas	13,5
9.	Vadovo nesidomėjimas savo pavaldinių	12,6
10.	Nuolatinis galvojimas apie darbą ne darbo metu, problemos darbe tapo svarbesnės nei asmeniniame gyvenime	9,9
11.	Blogos fizinės darbo sąlygos	9,0
12.	Dažni konfliktai su vadovu	7,2
13.	Dažni konfliktai su kolegomis	6,3
14.	Kitos: - nėra galimybės suderinti darbą su studijomis; - vadovybės neatsakomybė; - darbuotojų ignoravimas; - per didelis biurokratizmas. - moteriškas kolektyvas todėl daug intrigų; - per didelis atstumas iki darbovietės	5,4



**Labiausiai motyvuojančių priežasčių likti darbe vertinimas**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Priežastys</b>	<b>Respondentų vertinimas (proc.)</b>
1.	Vienodai dėmesio galiu skirti tiek darbui, tiek savo artimiesiems, šeimai, draugams	35,1
2.	Įdomus darbas	33,3
3.	Draugiškas kolektyvas	29,7
4.	Gerai santykiai su vadovu	28,8
5.	Pakeliamas darbo krūvis	27,0
6.	Geros fizinės darbo sąlygos	19,8
7.	Vadovo rūpinimasis savo pavaldiniais	15,3
8.	Yra galimybės mokytis, tobulėti	15,3
9.	Adekvatus atlyginimas	15,3
10.	Nėra jokios baimės ar įtampos	13,5
11.	Vadovo dėmesys pavaldinių atliekamai veiklai	11,7
12.	Yra galimybės pakilti pareigose, gauti didesnę atlyginimą	6,3
13.	Darbe patiriama daug teigiamų emocijų, kurios teigiamai įtakoja mano asmeninį gyvenimą	6,3
14.	Kitos: - laiku gaunamas atlyginimas; - sąžiningi kolegos.	5,4

Magistro baigiamasis darbas „Darbinio gyvenimo kokybė valstybės tarnyboje: Valstybinės augalininkystės tarnybos atvejis“ atliktas savarankiškai ir nėra plagiatas.

Asta Andrašiūnaitė

Darbo pabaiga: 2013 m. lapkričio 11 d.

El. pašto adresas: [asta.andrasiunaite@gmail.com](mailto:asta.andrasiunaite@gmail.com)

Mob: + 37062877634