

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS  
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

EVELINA JANAČIČIENĖ

DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO PUSIAUSVYRA:  
IŠŠŪKIAI IR GALIMYBĖS

Magistro baigiamasis darbas  
Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programa

Vadovė

Doc. dr. Rūta Dačiulytė

VILNIUS  
2025

## TURINYS

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| LENTELIŲ SĄRAŠAS.....                                                    | 4  |
| ĮVADAS .....                                                             | 5  |
| 1. DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO PUSIAUSVYROS TEORINIAI ASPEKTAI.....      | 8  |
| 1.1. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros samprata ir svarba.....    | 8  |
| 1.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą iššūkiai ir galimybės.....  | 11 |
| 1.2.1. Organizacinė kultūra .....                                        | 13 |
| 1.2.2. Darbo ir asmeninio laiko organizavimas.....                       | 19 |
| 1.2.3. Technologijų integracija .....                                    | 24 |
| 2. TYRIMO METODOLOGIJA .....                                             | 29 |
| 2.1. Kiekybinio tyrimo metodika .....                                    | 29 |
| 2.2. Tyrimo instrumentas ir duomenų rinkimo organizavimas.....           | 34 |
| 2.3. Duomenų analizės metodai .....                                      | 39 |
| 3. TYRIMO REZULTATAI.....                                                | 41 |
| 3.1. Tyrimo respondentų charakteristika .....                            | 41 |
| 3.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros rezultatai .....           | 42 |
| 3.3. Organizacinės kultūros iššūkiai ir galimybės.....                   | 45 |
| 3.4. Darbo organizavimo iššūkiai ir galimybės.....                       | 48 |
| 3.5. Technologijų iššūkiai ir galimybės.....                             | 51 |
| 3.6. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ryšys su galimybėmis ..... | 53 |
| 3.7. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ryšys su iššūkiais .....   | 54 |
| IŠVADOS.....                                                             | 56 |
| PASIŪLYMAI.....                                                          | 57 |
| LITERATŪROS SĄRAŠAS .....                                                | 58 |
| SANTRAUKA .....                                                          | 69 |
| SUMMARY .....                                                            | 70 |
| PRIEDAI.....                                                             | 71 |

## PAVEIKLSŲ SARAŠAS

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. <i>1 paveikslas.</i> Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkiai ir galimybės.....   | 12 |
| 2. <i>2 paveikslas.</i> Organizacinė kultūros elementai.....                                  | 14 |
| 3. <i>3 paveikslas.</i> Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros veiksniai 2020 – 2024 m..... | 21 |
| 4. <i>4 paveikslas.</i> Technologijų iššūkiai ir galimybės.....                               | 27 |
| 5. <i>5 paveikslas.</i> Magistro baigiamojo darbo konstruktai.....                            | 30 |

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

|     |                                                                                                 |    |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.  | 1 lentelė. Sociodemografiniai respondentų požymiai.....                                         | 33 |
| 2.  | 2 lentelė. Klausimyno pagrindimas.....                                                          | 35 |
| 3.  | 3 lentelė. Klausimyno patikimumo vertinimas pagal Kronbacho alfo koeficientą.....               | 38 |
| 4.  | 4 lentelė. Hibridiniu bei nuotoliniu būdu dirbančių respondentų sociodemografiniai požymiai.... | 41 |
| 5.  | 5 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros aprašomieji duomenys.....                   | 42 |
| 6.  | 6 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukto vertinimas dažniais.....         | 43 |
| 7.  | 7 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros hipotezių tikrinimas .....                  | 44 |
| 8.  | 8 lentelė. Organizacinės kultūros iššūkių ir galimybių aprašomieji duomenys.....                | 45 |
| 9.  | 9 lentelė. Organizacinės kultūros iššūkių ir galimybių konstrukto vertinimas dažniais.....      | 45 |
| 10. | 10 lentelė. Organizacinės kultūros iššūkių ir galimybių hipotezių tikrinimas.....               | 47 |
| 11. | 11 lentelė. Darbo organizavimo iššūkių ir galimybių aprašomieji duomenys.....                   | 48 |
| 12. | 12 lentelė. Darbo organizavimo iššūkių ir galimybių konstrukto vertinimas dažniais.....         | 48 |
| 13. | 13 lentelė. Darbo organizavimo iššūkių ir galimybių hipotezių tikrinimas.....                   | 49 |
| 14. | 14 lentelė. Technologijų iššūkių ir galimybių aprašomieji duomenys.....                         | 50 |
| 15. | 15 lentelė. Technologijų iššūkių ir galimybių konstrukto vertinimas dažniais.....               | 51 |
| 16. | 16 lentelė Technologijų iššūkių ir galimybių hipotezių tikrinimas.....                          | 52 |
| 17. | 17 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo konstrukto ir galimybių konstrukto ryšys.....           | 53 |
| 18. | 18 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo konstrukto ir iššūkių konstrukto ryšys.....             | 54 |

## IVADAS

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra paliečia įvairaus sektoriaus ir profesijos darbuotojus. Šiuolaikiniame pasaulyje vis mažiau laiko lieka atskirti darbą ir asmeninį gyvenimą, todėl poilsio ir darbo pusiausvyra tampa viena aktualiausių problemų. Šis klausimas vis dažniau analizuojamas mokslinėje literatūroje, atliekami įvairūs tyrimai. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra tampa vis labiau vertinama ir akcentuojama šiuolaikinėse organizacijose, pastebimas išaugęs poreikis gerinti darbuotojų gerovę, psichologinę sveikatą, taip išlaikant lojalius bei vertingus specialistus (Hooja, 2018). Vienos apibrėžtos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąvokos nėra. Daugelis tyrėjų šią sąvoką apibūdina iš skirtingų aspektų. (Kalliath ir Brough, 2008, p. 326) šią sąvoką darbe apibrėžė kaip individualus suvokimas, kad darbo ir ne darbo veikla yra suderinama ir skatina augimą pagal dabartinius asmens gyvenimo prioritetus. 2011 metai tyrėjai Greenhouas ir Allen šią sampratą patikslino kaip darbo ir asmeninio gyvenimo integracija arba darbo ir asmeninio gyvenimo harmonija, kurios atspindi holistinį šios sampratos vertinimo (Greenhaus ir Allen, 2011, cit. iš Brough ir kt., 2020, p. 3). Daugelyje užsienio šaltinių apibrėžia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teorijas, kuriomis buvo stengiamasi šį reiškinį apibrėžti ir paaiškinti. Daugelis autorių pabrėžia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą iš šeimininės perspektyvos, tačiau tik mažoji dalis pabrėžia asmeninio laiko perspektyvą (Khateeb, 2021).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra tapo svarbia tyrimų sritimi, kai darbo rinkoje pasikeitė darbo dinamika, padidėjo darbuotojų tarpusavio konkurencija. Greitai besikeičianti darbo rinka, technologijų įtaka, didėjantis darbo krūvis ir organizacinė kultūra ne tik pakeitė tradicinį darbą ir jo pobūdį, bet ir sudarė sąlygas darbo ir asmeninio gyvenimo ribų nykimui. Dėl sparčiai besivystančių pokyčių šiuolaikinė darbo rinka vis dažniau susiduria su iššūkiais derindami profesinius įsipareigojimus ir asmeninį gyvenimą, o tai daro tiesioginę įtaką jų psichologinei bei fizinei sveikatai, gyvenimo kokybei ir produktyvumui (Aiswarya ir Perwez, 2023). Ne mažiau svarbūs argumentai, kuriuos pateikia ir kiti autoriai, kad technologijos, palanki ir lanksti darbo politika taip pat atveria naujų galimybių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai užtikrinti (Brough et al., 2020). Lankstus darbo grafikas, nuotolinio ar hibridinio darbo galimybės ir technologijų pažanga užtikrina darbuotojams efektyviau planuoti laiką ir derinti profesinius bei asmeninius poreikius (Bajraliu ir Qorraj, 2023). Svarbų vaidmenį atlieką ir įmonės vidinės taisyklės bei politikos, orientuota į darbuotojus organizacinė politika ar strategija, kaip papildomos atostogų dienos, psichologinės gerovės programos ar kita, gali reikšmingai prisidėti prie darbo ir laisvalaikio pusiausvyros stiprinimo (Bian ir Mohd Sukor, 2024). Negalima vienareikšmiškai teigti, kad darbo ir laisvalaikio pusiausvyra priklauso nuo vienu ar kitų veiksnių, dauguma tyrimu neapima plataus šių veiksnių komplekso. Mokslinėje literatūroje nagrinėjama tiek teigiama, tiek neigiama tų pačių veiksnių įtaką, bet susiduriama su šališkumais ir interpretavimas. Svarbu paminėti,

kad Lietuvoje darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros tema nėra plačiai nagrinėjama, todėl trūksta informacijos apie Lietuvoje esančios darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros rodiklius.

**Mokslinė problema** – kokie pagrindiniai iššūkiai ir galimybės kyla, siekiant užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą šiuolaikinėje darbo rinkoje?

**Tyrimo objektas** – darbuotojų požiūris į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, iššūkius bei galimybes.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkius ir galimybes šiuolaikinėje darbo rinkoje.

#### **Darbo uždaviniai:**

1. Remiantis moksliniais tyrimais, išnagrinėti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sampratą, jos iššūkius ir galimybes.
2. Išanalizuoti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimą.
3. Nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai keliamus iššūkius darbinėje aplinkoje.
4. Nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą lemiančias galimybes darbinėje aplinkoje.
5. Nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ryšį su darbinėje aplinkoje kylančiais iššūkiais ir galimybėmis.

#### **Tyrimo metodai:**

1. Literatūros analizė. Nagrinėjama mokslinė literatūra, siekiant išsiaiškinti darbo ir laisvalaikio pusiausvyros sampratą ir svarbą šiuolaikinėje darbo rinkoje. Analizuojami iššūkiai ir galimybės, kylančios užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.
2. Atliekant empirinį tyrimą taikytas kiekybinis duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimas buvo vykdomas kovo – balandžio mėn. tarp Lietuvos Respublikos dirbančių asmenų.
3. Rezultatai perkoduojami skaitmeninę išraišką ir analizuojami MS Excel ir SPSS programa. Atlikta aprašomoji duomenų analizė: išraiškos pateikiamos vidurkiais, medianomis. Normaliam skirstiniui išsiaiškinti pasitelktas – Shapiro – Wilk'o testas. Tolimesniam duomenų apdorojimui pasitelkiamas Vienos imties Wilcoxon'o testas, ryšiui tarp kintamųjų nustatyti – Spearmano koreliacijos koeficientas.

**Struktūra:** Pirmoje darbo dalyje atlikta tyrimo literatūros analizė ir informacijos apibendrinimas. Pirmame poskyryje buvo nagrinėjama darbo ir laisvalaikio pusiausvyros samprata ir svarba, pabrėžiamos skirtingų autorių sąvokos ir šio reiškinio istorinė raida. Išanalizuota darbo ir laisvalaikio

pusiausvyros svarba ir poveikis darbuotojų psichologinei ir fizinei sveikatai, pasitenkinimui darbu, lojalumui, motyvacijai ir darbo našumui. Antrame poskyryje buvo nagrinėjami darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkiai ir galimybės: technologijų įtaka, organizacinė kultūra, darbo organizavimas. Antroje dalyje pateikta tyrimo metodika, atskleisti duomenų analizės kriterijai, naudojami metodai. Trečioje dalyje plačiau ir detaliau pateikiami duomenų rezultatai, duomenys pateikti lentelėse, rezultatai interpretuojami ir lyginami su literatūros analizėje pateiktais tyrimais. Ketvirtoje dalyje pateiktos išvados ir pasiūlymai.

## 1. DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO PUSIAUSVYROS TEORINIAI ASPEKTAI

### 1.1. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros samprata ir svarba

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra tapo svarbus ir neatsiejamas reiškinys šiuolaikiniame pasaulyje. Vis didesnė visuomenės dalis susiduria su iššūkiais, stengiantis suderinti asmeninius ir šeimos poreikius su darbo ir profesiniais įsipareigojimais. Sparčiai besikeičiančiame pasaulyje dėl technologijų spartos ir intensyvaus gyvenimo būdo darbo ir asmeninio gyvenimo riba tapo labai trapi. Technologijų pažanga paskatino darbuotojus tapti pasiekiamus bet kuriuo metu, įsibraunant į asmeninio laiko rėmus. Nuolatinis stresas, intensyvus darbo ir gyvenimo ritmas sumažino poilsio ir atitrūkimo laiką.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas jau buvo svarbus ir nagrinėjamas XIX amžiaus pabaigoje, kai buvo atsižvelgta mažinti darbo valandų skaičių, įsigaliojo lankstus darbo grafikas, atostogų galimybės bei kitos garantijos (Khateeb, 2021). Kai kurių šaltinių teigimu, terminas, darbo ir laisvalaikio arba asmeninio gyvenimo pusiausvyra, pirmą kartą buvo paminėtas Jungtiniuose Amerikos Valstijose (toliau – JAV) 1986 metais, nors užuominų į šį terminą jau buvo randama XX a. trečiajame dešimtmetyje. Prieš Antrąjį pasaulinį karą JAV javainių įmonė „W. K. Kellogg Company“ vietoj tradicinių trijų kasdinių aštuonių valandų pamainų sukūrė keturias šešių valandų pamainas, naujoji pamainų tvarka padidino darbo efektyvumą ir darbuotojų lojalumą (Lockwood, 2003, p. 2). Devintajame ir dešimtajame dešimtmetyje įmonėse pirmiausia buvo skirtos remti vaikus auginančias moteris, šiandieninės darbo ir asmeninio gyvenimo programos yra mažiau orientuotos į lytį ir pripažįsta ne tik šeimos, bet ir kitus įsipareigojimus. Vėliau darbo ir laisvalaikio balanso tema buvo aptariama plačiau visuomenėje, grožinėje literatūroje ir buvo atliekama daugiau tyrimų šia tema (Yan ir Zhou, 2016).

Ilgainiui darbo ir laisvalaikio samprata įsitvirtino visuomenėje, kai darbuotojai pradėjo vertinti ir suprasti būtinybę derinti profesinį ir asmeninį gyvenimą. Tokių pokyčių paskatino demografiniai pokyčiai, pavyzdžiui, didėjanti moterų integracija darbo rinkoje, gimstamumo mažėjimas, gyvenimo trukmės pokyčiai, dėl kurių reikėjo iš naujo perorganizuoti tradicinius darbuotojų vaidmenis ir pasiskirstymą darbinėje ir asmeninėje aplinkoje (Rashmi ir Kataria, 2021).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąvokų pagrindinė mintis nusako požiūrį žmonių poreikį veiksmingai derinti darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius. Mokslinėje literatūroje pateikiama daugybė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąvokos apibrėžimų, kurias galima suskirstyti pagal įvairias teorijas bei praktikas (Brough ir kt., 2020). Daugelyje šaltinių dažnai matomas prof. Kirchmeyer darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teorijos apibrėžimas. Autorius apibrėžė darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą kaip pasitenkinimą teikiančią patirtį visose gyvenimo srityse, kai asmeniniai ištekliai, t.y. energija, laikas ir įsipareigojimai, yra tinkamai paskirstyti įvairiose srityse (Krichmeyer,

2000, cit. iš Khateebkt., 2021, p. 28). Kiti autoriai akcentuoja darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra per organizacijos aplinką, kuri sukuria galimybę derinti šeimos ir profesinius poreikius (Shylaja ir Prasad, 2017).

Tuo tarpu naujausiuose tyrimuose labiau paplitusi Gragnano, Simbula ir Miglioretti (2020) darbo ir poilsio pusiausvyros samprata, kuri skamba - tai pagrindinė sąvoka, apimanti profesinių pareigų ir asmeninio gyvenimo, įskaitant socialinius įsipareigojimus, pusiausvyros išlaikymą. Ši sąvoka taip pat apima suvokimą, kad darbo ir ne darbo veikla yra suderintos ir prisideda prie asmeninio augimo, atitinkančio dabartinius individo gyvenimo prioritetus (Gragnano ir kt. 2020). Tai yra vienas iš nedaugelio autorių, kurie aprašo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sampratą per asmeninius poreikius, neįtraukiant šeimos aspekto.

Mokslinėje literatūroje plačiai ir įvairiai aprašomos darbo ir laisvalaikio pusiausvyros sampratos ir veiksniai, kurie apėmė technologijų plėtros, nuotolinio ar hibridinio darbo galimybių, laisvo grafiko, organizacinės kultūros integravimo bei daugelį kitų klausimus. Dėl šios temos tyrimų gausos literatūroje atsirado įvairių interpretacijų ir opozicinių požiūrių. Šiuo metu tyrimuose labai aktualizuojami darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros teigiami aspektai, pabrėžiant šios pusiausvyros svarbą asmeninei gerovei, darbo efektyvumui ir organizacinei kultūrai, tačiau taip pat kritiškai vertinami pusiausvyros įgyvendinimo klausimas ir teikiamos įžvalgos apie koncepcijos ribotumus (Hasan ir kt., 2021; Rajan-Rankin, 2016). Galima išskirti daug teorijų ir modelių, kurie nagrinėja darbo ir laisvalaikio sampratą (Khateeb, 2021), bet daugiausiai tyrimų galima suskirstyti į dvi kategorijas, kurios nagrinėja kylančius iššūkius ir galimybes, siekiant darbo ir laisvalaikio pusiausvyros (Lockwood, 2003, p. 3).

Darbo ir laisvalaikio pusiausvyros tema išlieka aktuali, atsižvelgiant į sparčią darbo rinkos, technologijų ir tendencijų kaitą. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sąvoka buvo nagrinėjama, kaip techninis poreikis suderinti darbo valandas su asmeninio gyvenimo atsakomybėmis. Pradžioje ji daugiausia buvo siejama su darbo valandų ir krūvio reguliavimu, tačiau laikui bėgant tapo platesne koncepcija, apimančia psichologinius bei socialinius veiksnius.

Darbo ir laisvalaikio pusiausvyros nauda siejama ne tik su darbuotojų psichologine ir fizine sveikata, bet ir organizacine nauda. Darbas neatsiejama kiekvieno suaugusiojo žmogaus kasdienybė, didžioji dienos dalis yra praleidžiama darbe, atliekant tam tikras užduotis, todėl svarbu, kad darbas ir laisvalaikis nepersipintų tarpusavyje. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių tiek darbuotojų psichologinę gerovę. Pasak Gadzali (2023), išlaikant pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo sumažinamas ir kontroliuojamas stresas ir perdegimo rizika. Autorius teigia, kad didelio susikaupimo, streso ir energijos reikalaujantis darbas daro didelę neigiamą įtaką emocinei darbuotojo gerovei, o subalansuotos laisvalaikio ir darbo valandos padeda atgauti jėgas,

susikaupiti ir pabūti šeimos, artimųjų apsuptyje (Gadzali, 2023). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra daro didelę įtaką skirtingų lyčių psichikos sveikatai, anot Ayar ir kitų autorių (2022), vyrai dažniau patiria psichologinę įtampą, susijusią su darbo ir laisvalaikio pusiausvyros nebuvimu. Tuo tarpu, moterys jaučia didesnę pasitenkinimą darbu nei vyrai, geriau derindamos darbą ir asmeninį gyvenimą, tai gali lemti dėl moteriškos lyties įgūdžių bei empatijos bei emocijų suvokimo. Autoriai Mensah ir Adjei (2020), tyrime pateikė įtikinamų įrodymų apie ryšį tarp prastos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir sveikatos būklės. Atliktoje apžvalgoje nurodoma, kad asmenims, kurių darbas ir asmeninis gyvenimas yra nesubalansuotas, kyla didesnė psichologinės įtampos, depresijos ir perdegimo rizika. Užfiksuota keletas svarbių blogos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros pasekmių. Netinkama pusiausvyra ne tik mažina darbuotojų gerovę, bet ir sukelia psichosomatinius simptomus, tokius kaip paūmėjęs stresas, depresija, nerimas ar padažnėjusius somatinius nusiskundimus ir prasta fizinę sveikatą (Yang ir kt., 2018). Daugelis tyrimu atskleidžia neigiamą poveikį sveikatai, bet ribotas kiekis autorių įvardija ir išgrynina konkrečias šio disbalanso neigiamas pasekmes. Pasak Sirgy ir Lee (2017), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros nebuvimas skatina emocinį išsekimą, blogą psichologinę savijautą, nerimą, dirglumą ir priešišumą, hipertenziją, depresiją ir su šeima susijusį stresą bei priveda prie tam tikrų pasekmių kaip padidėjęs kraujospūdis ir cholesterolio kiekis kraujyje, piktnaudžiavimas alkoholiu, tabako gaminiais.

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra svarbus veiksnys, ne tik lemiantis darbuotojų gerovę, bet ir organizacijų efektyvumą. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros nustatymas yra labai svarbus siekiant pagerinti darbuotojų veiklos rezultatus, o pasitenkinimas darbu šiame santykiyje atlieka pagrindinį vaidmenį. Ši pusiausvyra yra ne tik svarbi asmeniniam bei socialiniam darbuotojų gyvenimui, bet ir prisideda prie organizacijos tikslų ir rezultatų gerinimo (Hasan ir kt., 2021). Šios pusiausvyros suvokiamas svarbus darbdaviams ar įmonių vadovams bei darbuotojams, kad būtų veiksmingai valdomos darbo funkcijos kartu su asmeninėmis atsakomybėmis, toks pasiekimas padidintų darbuotojų lojalumą ir produktyvumą. Palanki darbo kultūra ir aplinka, puoselėjanti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, prisideda prie darbuotojų lojalumo ir produktyvumo didinimo (Wong ir kt., 2020). Be to, nustatyta, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra svarbus veiksnys, didinantis ir produktyvumą, ir pasitenkinimą darbu, todėl pabrėžiama jos svarba šiuolaikinėje darbo jėgoje. Organizacijos, įgyvendinančios darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros praktiką, išlaiko privalumus ir gali įgyvendinti vertingų darbuotojų išlaikymą, didesnę darbuotojų įtraukimą, išlaikyti produktyvumą, ir pasiekti geresnius verslo rezultatus (Marques ir Berry, 2021).

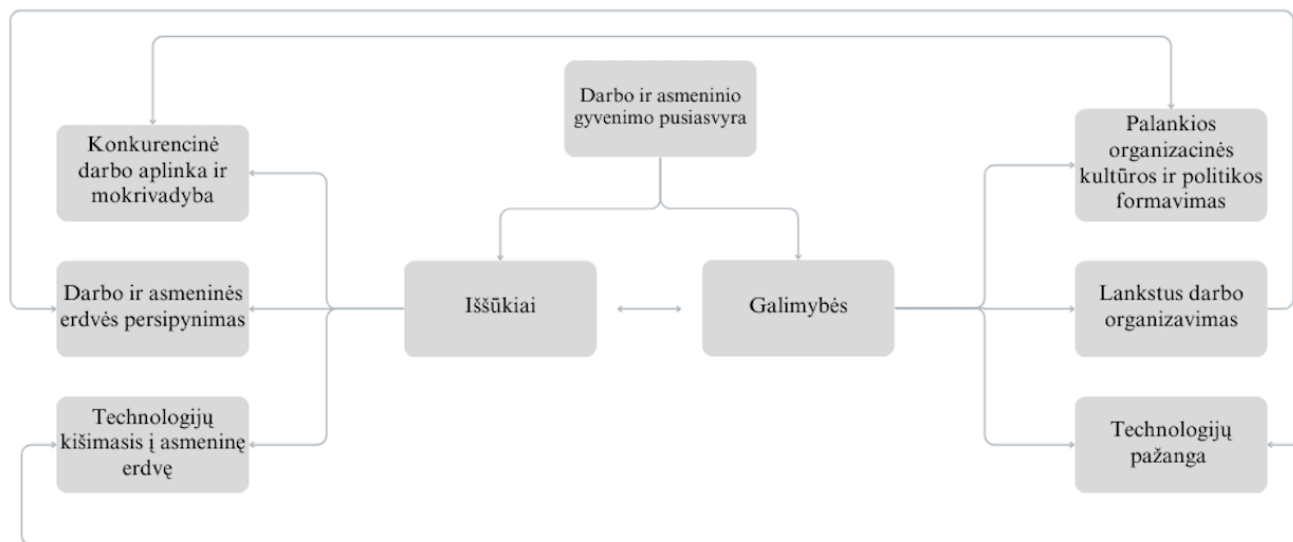
Pasak autorių Qi, Yee ir Fah (2024), darbo ir poilsio disbalanso sudėtingumas ir kompleksiskumas turi būti akcentuojamas kiekvienoje organizacijoje, svarbu suprasti ir išsigryninti iššūkius bei galimybes, kurios daro įtaką šios pusiausvyros formavimuisi. Darbo ir asmeninio gyvenimo

pusiausvyra yra neatsiejamas ir labai svarbus veiksnys, kuris daro reikšmingą įtaką darbuotojų psichologinei ir fizinei gerovei bei prisideda prie organizacijų sėkmės. Atlikti tyrimai atskleidė, kad neigiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra didina stresą, perdegimo riziką ir prisideda prie lėtinių ligų atsiradimo, kartu mažina ir darbuotojų produktyvumą ir motyvaciją. Organizacijos, kurios aktyviai skatina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros politiką, daro įtaką darbuotojų lojalumo ir darbo našumo gerinimui.

## 1.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą iššūkiai ir galimybės

Sparčiai besivystančiam ir pažangiam pasaulyje darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra tapo opi problema. Besikeičiantis visuomenės požiūris ir normos, sparčiai tobulėjančios technologijos ir kintantys ekonominiai veiksniai, vis labiau sumažina ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Siekiant šios pusiausvyros, susiduriama su sunkumais, tokiais kaip darbo ir asmeninio laiko ir erdvės persipynimas (Aiswarya ir Perwez, 2023), technologijų įtaką, integravimas į asmeninę erdvę (Gaur ir kt., 2019) ir organizacijos kultūriniai lūkesčiai, kurie dažnai kenkia pastangoms išlaikyti ribas tarp profesinės ir asmeninės aplinkos (Freeman, 2021). Nors lanksčios darbo sąlygos sukuria darbuotojams prielaidą geresnei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, tačiau nemažai tyrėjų prieštarauja ir įžvelgia daug iššūkių šioje srityje. Marques ir Berry (2021) teigimu, darbo vieta įsiliejo į namų bei asmeninę poilsio erdvę, todėl asmeninės – šeimyninės pareigos susiliejo su profesinėmis pareigomis. Ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pradėjo nykti, o darbuotojai perkeldami darbinės funkcijas ir laiką namo. Pastaruoju laikotarpiu šiuolaikinėse organizacijose vis labiau pabrėžiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarba, nes ji turi didelę reikšmę darbuotojų fizinei ir psichologinei gerovei, pasitenkinimui darbu ir bendram organizacijos veiksmingumui (Azeem ir Akhtar, 2014). Technologijos, kurios apsupo ir integravosi į kasdienį gyvenimą tapo spąstais visuomet būti pasiekimu. Pasak McDowall ir Kinman (2017), organizacijose darbuotojai jaučia didelį spaudimą dėl nuolatinio pasiekiamumo elektroniniu paštu, greito ir neribojamo susisiektimo programomis ar telefonu. Nors daugelyje organizacijų yra pabrėžiama, kad šiuolaikinis darbuotojas turi daugybę galimybių susikurti ir palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, mokslinėje literatūroje išryškėja tam tikrų prieštaravimų ir pastebimi iš tų pačių galimybių, kylantys iššūkiai (žr. 1 pav.). Iššūkiai, su kuriais susiduriama organizuojant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą veikia ne tik darbuotojų psichosocialinę gerovę, bet ir organizacijų veiklai. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra nėra vien tik darbuotojų rūpestis bei iššūkis, šiai pusiausvyrai įgyvendinti didelę įtaką daro organizacijos politika. Sudėtingesnis darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas, motyvacijos ir susidomėjimo skatinimas tapo opi ir vis didėjanti organizacijų problema (Lockwood, 2003, p. 9). Neabejotinai, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros organizavime kyla daug galimybių, kurias suteikė organizacija. Įmonės, kurios įgyvendina lanksčias darbo sąlygas, leidžia darbuotojams efektyviau valdyti darbo ir asmeninio

gyvenimo įsipareigojimus, prisideda prie darbuotojų pasitenkinimo ir jų lojalumo išlaikymo (Yang ir kt., 2021).



*1 paveikslas.* Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkiai ir galimybės

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Pastaraisiais metais daug dėmesio skiriama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, organizacijos vis dažniau pripažįsta jos poveikį darbuotojų psichologinei – fizinei gerovei, lojalumui ir bendram produktyvumui. Tyrimuose apžvelgimas neabejotinas ryšys tarp tinkamos darbo asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir teigiamos psichinės darbuotojų sveikatos. Pasak L ir Muhammad (2023), tik tinkamai atsakingai paruošta darbo ir asmeninio gyvenimo politika bei gairės gali užtikrinti darbuotojų gerovę bei formuoti sveiką pusiausvyrą. Anksčiau minėtame (Gagnanon ir kt., 2020) tyrime pabrėžiama, kad darbuotojų psichinė sveikata, socialumas ir sveikų santykių išlaikymas yra vieni svarbiausių veiksnių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros kontekste. Daugelis tyrimo dalyvių teigė, kad subalansuotas darbas ir asmeninis gyvenimas teigiamai koreliuoja su sveikata. Dar vienas tyrimas patvirtino, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra reikšmingai ir teigiamai susijusi su darbuotojų ir jų šeimų psichologine gerove. Bian ir Mohd Sukor (2024) teigė, darbuotojai, kurie sugeba valdyti savo darbą ir asmeninį gyvenimą, pasižymi geresne psichologine gerove, o tai daro teigiamą poveikį motyvacijai, pasitenkinimui darbu ir streso valdymui. Organizacinės kultūros vaidmuo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros organizavime yra neatsiejamas. Įmonė, vadovai, nustatyta politika ir taisyklės sukuria galimybes, kurios leidžia darbuotojams pasiekti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tinkama, į darbuotoją orientuota darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros politika, reprezentuoja teigiamą darbdavio prekės ženklą darbo rinkoje, padeda darbuotojams tinkamai siekti tiek asmeninių, tiek profesinių tikslų (Shanker ir Kaushal, 2022). Viena iš pagrindinių ir dažniausiai pasitaikančių praktikų pagerinti darbo ir laisvalaikio pusiausvyrą yra lanksčių darbo sąlygų

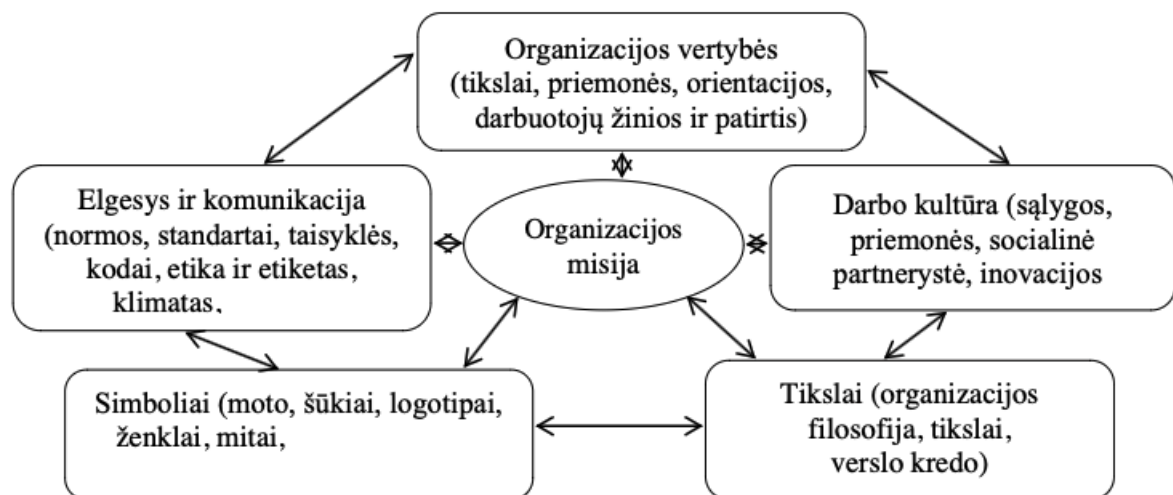
taikymas. Moksliniuose tyrimuose pabrėžiama, kad lanksčios darbo galimybės, pavyzdžiui, nuotolinis darbas arba hibridinis darbo modeliai, daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimą darbu ir lojalumui (Kossek ir Lautsch, 2017; Popovici, 2020). Korompot ir kt. (2023) teigimu, palankią darbuotojui ir lanksčią darbo politiką taikančios organizacijos didina galimybes ir prioretizuoja kvalifikuotų darbuotojų išlaikymą ir patrauklesnę samdą. Įmonės orientuotos į strateginius žmogiškųjų išteklių sprendimus prisideda prie geresnės ir tvaresnės darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros (Bajraliu ir Qorraj, 2023). Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai neabejotina reikšmę sukuria organizacijoje įgyvendinamos praktikos: psichologo konsultacijos, sveikatinimo programos, nuotolinio darbo praktikos ir taisyklės, ribojimai (Bian ir Mohd Sukor, 2024). Kiekviena organizacija pasirenka sau tinkamiausią ir patraukliausią darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros praktiką. Technologijų integracija į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą suteikė ne tik iššūkių ir sumažėjusio privatumo, bet ir didesnių galimybių optimizuoti darbo funkcijas. Vienas aiškiausių ir dažniausiai naudojamų skaitmeninių technologinių priemonių darbe yra vidinės komunikacijos programos, kurios palengvina ir supaprastina komunikacija tarp organizacijos narių (Wet ir Koekemoer, 2016). Tokios priemonės turi turėti ir aiškias ribas bei taisykles, kurios griežtai apibrėžiamos organizacijos viduje. Technologijų pažanga, kaip interaktyvus darbo kalendorius, dirbtinio intelekto programos, vidinės duomenų bazės pagerino darbuotojų našumą ir sumažino techninių, mažiau svarbių veiksmų atlikimą (Lee ir Sirgy, 2019).

Apibendrinant, darbo ir laisvalaikio balanso įtakoja psichologinius ir fizinius darbuotojų veiksmus, bet tuo pačiu lemia ir organizacijos efektyvumą. Literatūroje vyrauja įvairios darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkių ir galimybių teorijos, tačiau tolimesnėje analizėje bus plačiau nagrinėta organizacinės kultūros darbo ir laisvalaikio organizavimo poveikis bei technologijų integravimo darbinėje aplinkoje. Konkrečiau išskirti iššūkiai: konkurencinė darbo aplinka ir mikrovadyba, darbo ir asmeninės erdvės persipynimas, technologijų integracija į asmeninę erdvę. Galimybėms priskirtos šios sritys: palanki organizacinė kultūra ir politikos formavimas, lankstus darbo organizavimas ir technologijų pažanga.

#### 1.2.1. Organizacinė kultūra

Padidėjusi konkurencija, vartotojiškumas ir sparčiai auganti ekonomika, pagerino visuomenės gyvenimo lygį. To kaina buvo padidėjęs darbo krūvis, stresas, atsakomybė ir dėmesys darbui. Literatūroje išreiškiamas dar vienas iššūkis darbo ir laisvalaikio pusiausvyrai – organizacinė kultūra. Organizacijos vaidmuo labai svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyroje, kad išlaikyti darbuotojų lojalumą, pasitenkinimą ir rezultatai, darbdaviai turi prisidėti kurti palankią aplinką, kurioje gali būtų derinti darbo pareigas ir asmeninį gyvenimą. Organizacinė kultūra nuo seno buvo labai plačiai nagrinėjama moksliniuose šaltiniuose, aprašoma vadovėliuose. Organizacinės kultūros apibrėžimų

literatūroje randama įvairių, pakryptų viena ar kita linkme, bet dažniausiai šis apibrėžimas pabrėžia pagrindines organizacijos vertybes, kuriomis vadovaujantis sprendžiamos darbo aplinkoje aptinkamos problemos (Sun, 2008). Organizacinės kultūra – tai istoriškai išvystyta ir įgyvendinama pagrindinių įsitikinimų ir vertybių sistema organizacijoje, kuria naudojamas kaip elgesio gairėmis, sprendžiant organizacijoje kylančias problemas (Akpa ir kt., 2008, cit iš Schein 1985). Daugelis Lietuvos autorių organizacinės kultūros sąvoką apibrėžia panašiai ir sieja su organizacijos ar darbuotojų vertybėmis, problemų sprendimu (Šimanskienė ir kt., 2015). Nagrinėjant organizacinę kultūrą svarbu apibrėžti jos sudedamąsias dalis. Daugelis užsienio autorių išskiria pagrindinius elementus ir sieja juos su organizacijos aspektais – vertybės, politika, tikslai, darbuotojai – nuomonė, elgesys, normos ir vadovų požiūris bei vadovavimo stilius. Tuo tarpu, Lietuvos autoriai papildomai priskiria – simbolius, ritualus ir ceremonijas, kalbą ir komunikaciją (Šimanskienė ir Sandu, 2014). Visgi, (Šimonaskienė 2015) apibendrina ir sugrupavo pagrindinius organizacinės kultūros elementus, kurie atsispindi 2 paveiksle. Galima sutikti su straipsnio autorėmis (Šimanskienė ir Sandu, 2014), kad kiekvienos organizacijos kultūra ir sudedamieji elementai yra skirtingi ir saviti. Tinkama organizacijos kultūra daro įtaką darbuotojų gerovei, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, didina darbuotojų našumą ir produktyvumą, taip pridėdant prie įmonės veiklos.



2 paveikslas. Organizacinė kultūros elementai

**Šaltinis:** Cituota iš Šimanskienė ir kt. (2015)

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros įgyvendinimas organizacijoje paprastai yra susijęs su organizacine kultūra, formuojamomis politikomis ir taisyklėmis. Mokslinėje literatūroje pabrėžiamos pagrindinės kryptys, kuriose atsispindi organizacinės kultūros įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai: vadovavimo stilius, darbo aplinka ir politika (Freeman, 2021) lygios galimybės ir diskriminacija darbinėje aplinkoje (Jamil ir kt., 2024).

Organizacijos, kurios skatina konkurencinę darbo aplinką ir plėtoja ydingą kultūrą, daro didelę įtaką darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, tai gali lemti padidėjusį stresą, pervargimą bei nerimą (Pelealu, 2025). Organizacijos, kuriose skatinama konkurencija, ilgesnės darbo valandos, neapribotas pasiekiamumas pastebimas didesnis darbuotojus išsekimas, streso lygis ir sumažėjęs pasitenkinimo lygis (Azeem ir Akhtar, 2014). Tyrimuose pastebima tendencija, kad organizacijose, kuriose skatinama konkurencinė atmosfera ir reitingavimas, dažnai skiriama per mažai dėmesio darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, emocinei gerovei ir sveikatai. Pasak Freeman 2025-05-12 20:55:00(2021), konkurencinė kultūra pasąmoningai sukelia darbuotojams lūkesčius dirbti ilgiau, tinkamai nepailsėti ir neatsiriboti nuo darbo funkcijų, taip yra ignoruojami darbuotojų asmeniniai poreikiai ir įsiterpiama į poilsio laiką. Nors sveikas ir saikingas konkurencinis skatinimas yra rezultatų ir proveržių veiksnys, bet ilgalaikė ir alinanti kultūra gali sukelti neigiamą efektą.

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą nulemia įvairaus veiksniai, bet labai svarbu pabrėžti vadovų požiūrį, vertybes, empatiją ir vadovavimo stilių. Svarbiausią vaidmenį organizacinės kultūros formavime atlieka organizacijų vadovai. Remiantis Šimanskienės ir Tarasevičiaus (2010) teigimu, organizacijų vadovai dažniausiai pasirenka tam tikrą vadovavimo strategiją ir pritaiko ją pagal savo galimybes ir gebėjimus. Noras ir žinios tinkamai sustyguoti ir vadovauti darbo procesams daro didelę įtaką darbuotojų produktyvumui. Viena iš daugiausiai diskusijų ir labiausiai kompromituojančių strategijų arba vadovavimo stilių yra mikrovadyba – perteklinis darbuotojų valdymas arba stebėjimas (angl. *micromanagement*), kurio metu vadovas pertekliniai kontroliuoja darbuotojų pertraukų laiką, atliekamas užduotis ir jų greitį bei apriboja jų autonomiją (Ryan ir Cross, 2024). Remiantis atliktais tyrimais, autokratinis darbuotojų valdymo stilius daro neigiamą įtaką darbuotojų savarankiškumo suvokimui, pasitikėjimui, kas lemia padidėjusį stresą darbo vietoje ir suprastėjusi pasitenkinimą darbu (Stefanovska – Petkovska ir kt., 2019). Sumažėjusi kontrolė, atsakomybė ir ribotas sprendimų priėmimas darbuotojams asocijuojasi kaip darbo aplinkos ir užduočių kontrolės praradimas, tai gali lemti didesnę pasipriešinimą, stresą ir nerimą darbo vietoje (Vallasamy ir kt., 2023). Singapūre atliktame tyrime, Lee (2021) nustatė, kad didžioji respondentų, dirbančių iš namų, dalis patyrė didesnę vadovų spaudimą ir kontrolę, nei darbuotojai dirbantys iš biuro. Pasak tyrimo dalyvių, tokie veiksmai rodo organizacijos ir darbdavio nepasitikėjimą, autonomijos stoką. Tyrimo autorius atskleidė, kad vadovų pasitikėjimas yra reikšmingas kultūrinis ir emocinis išteklius organizacijose. Darbuotojų patiriamas pasitikėjimas ir lankstumas darbo vietoje sukelia komforto ir pasitenkinimo jausmą, tuo tarpu patiriamas spaudimas ir kontrolė išsukia stresą, nerimą ir pažeidžiamumą (H. Lee, 2021). Lyderystė yra neatsiejama nuo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros formavimo, tiek vadovams, tiek paties darbuotojas lyderio vaidmuo svarbus pasitikėjimo, tikslo nustatymo ir palaikymo srityje. Remiantis literatūra, lyderystės koncepte vadovo ir darbuotojo santykiai lemia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros formavimo ypatumus.

Tyrime (Adisa ir Sani, 2024) pabrėžiama, kad didžioji dalis vadovu teigiamai nusiteikę ir skatina darbuotojus plėtoti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, bet tai vertina kaip papildomą suteikiamą organizacijos naudą. Tenka pripažinti, kad darbuotojai laukia iš vadovų pripažinimo ir autonomijos, tuo pačiu gaudami darbo ir poilsio pusiausvyrą. Kito autoriaus teigimu, tinkamas vadovo palaikymas ir darbo organizavimas didina darbuotojų motyvaciją, tyrime pastebima teigimas ryšys tarp darbuotojų motyvacijos ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros (Wolor ir kt., 2020). Galima teigti, kad darbuotojai patyrę lankstumą ir emocinį palaikymą, jaučia psichologinį saugumą, o perteklinę kontrolę ir kritiką patiriantys darbuotojai yra labiau pažeidžiami ir mažiau motyvuoti.

Ne mažiau svarbus yra lygių galimybių ir darbuotojų diskriminavimo klausimas. Diskriminuojanti darbo aplinka, konkurencija, vadovų požiūris apsunkina ir neigiamai įtakoja darbuotojų gerovę, taip prisidedant prie suprastėjusios darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Lygių galimybių klausimas visuomet išlieka svarbus tarp skirtingo amžiaus ir lyties darbuotojų. Diskriminacijos dėl amžiaus įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai yra didelė problema šiuolaikinėse darbo vietose, kurios deklaruoja lygias galimybes visoms amžiaus grupėms ir lytims. Dėl amžiaus sukeliamos diskriminacijos nukenčia tiek vyresnio, tiek jaunesnio amžiaus darbuotojų grupės. Diskriminacija gali pasireikšti įvairiomis formomis iš vadovo bei pačios organizacijos ir turėti įtakos vyresnio amžiaus darbuotojų galimybėms lanksčiai organizuoti darbą, kilti karjeros laiptais ir bendram pasitenkinimui darbu, o tai savo ruožtu daro įtaką jų gebėjimui išlaikyti sveiką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (McConatha ir kt., 2022). Nors daugiausiai dėmesio mokslinėje literatūroje ir visuomenėje skiriama vyresnio amžiaus darbuotojų diskriminacijai, palaipsniui didėjanti problema yra ir tarp jaunesnės kartos darbuotojų. Jaunesnio amžiaus darbo rinkos atstovai jaučiasi neįvertinti ir pažeminti dėl atlygio politikos. Petrulio (2015) teigimu, dažnai pastebimas reiškinys kai vyresniems darbuotojams panašiose pareigose mokamas didesnis atlygis, dėl šios priežasties pastebimas jaunesnių darbuotojų mažėjantis įsitraukimas ir motyvacija darbinėje aplinkoje. Vertinant Strata (2020) pateiktą analizę, visame pasaulyje, ypač Lietuvoje, pastebimas didėjantis visuomenės senėjimas, kuris lemia darbo rinkos ir ekonominius pokyčius. Tai gali paskatinti prie darbuotojų trūkumo, mažėjančio ekonominio prieaugio ir vystymosi. Organizacijose, kuriose vis dar kyla prielaidų ir stereotipų dėl vyresnio amžiaus darbuotojų, pastebimas darbuotojo pažeidžiamumas, suprastėjęs našumas ir efektyvumas (Petrulis, 2015). Didelę įtaką daro ir tiesioginių vadovų vertinimas bei suinteresuotumas išlaikyti vyresnio amžiaus darbuotojus. Organizacijos vadovų vaidmuo turi didelę reikšmę pavaldinių darbo aplinkai, darbo laiko organizavimui, darbo krūviui. Nilsson (2018) atliktame tyrime teigiama, kad tik keli procentai, mažoji dalis apklaustų organizacijos vadovų nurodė, kad jų padalinyje įdiegtos priemonės, skirtos vyresnio amžiaus darbuotojų adaptacijai. Tuo tarpu, organizacijos vadovai suinteresuoti išlaikyti ir pritaikyti darbo sąlygas vyresnio amžiaus darbuotojams tik tuomet, kai jie turi

specifinių žinių ar įgūdžių. Amžiaus diskriminaciją padidina ir lyties įtrauktis. Tyrimuose pabrėžiama, kad vyresnio amžiaus bei moteriškos lyties atstovės susiduria su didesne diskriminacija ir išankstinėmis nuostatomis, negu vyresnio amžiaus vyrai, kurios apriboja karjeros perspektyvas bei galimybes (Button, 2019; Neumark ir kt., 2018). Amžiaus ir lyties klausimas darbo rinkoje išlieka jautrus ir šiuolaikinėje organizacijos kultūroje.

Daugelis tyrimų akcentuoja, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyroje darbo aplinka ir jos kultūra yra neatsiejama dalis, bet tik dali autorių pateikia priemonės, kuriomis šios sąlygos gali būti užtikrintos. Darcy ir kitų autorių teigimu (2012), įmonėse svarbu skatinti darbuotojams palankių priemonių diegimą, kurios sudarytų galimybes formuoti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Dažniausiai tokios priemonės yra organizacijų politikos, taisyklių, vidinių tvarkų formatu arba įtraukiant technologijas, automatinis pašto ar kitų priemonių išjungimas, darbo veiklos organizavimas ir priminimas dėl pertraukų ar darbo laiko viršijimo. Organizacijos kuriamos bei įgyvendintos darbo ir poilsio pusiausvyros programos daro įtaką ir įprasminą darbuotojų gerovę ir psichologinę, fizinę būklę (Yu ir kt., 2022). Literatūroje apibrėžiamos įvairios programos bei taikomos politikos, tokio kaip išankstinis darbuotojų atostogų planavimo, motinystės ar tėvystės programos, grįžimo į darbą ne visai darbo dienai galimybė, atviros darbo vietos, horizontalios ir vertikalios karjeros galimybės organizacijoje, pagalba artimų asmenų priežiūroje, trumpesnė standartinė darbo savaitė, vaikų darželiai, skalbyklos, valgyklas bei kitų programų įgyvendinimas organizacijai suteikia teigiamą poveikį ne tik darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai, pavyzdžiui, darbuotojų našumo gerinimas, grįžtančių ar lojalių darbuotojų didėjimas (Chaudhuri ir kt., 2020). Svarbu pripažinti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros pasiekimas priklauso ne tik nuo organizacijos politikos. Darbuotojų pastangos, siekiant užtikrinti darbo ir poilsio pusiausvyra yra vienodai reikšmingos, kaip ir vadovų pastangos (Gadzali, 2023; Gragnano ir kt., 2020). Nors didžioji dalis darbuotojų būna susipažinę su tvarkomis ir teisėmis darbo vietoje, nemaža dalis vis dar nepasinaudoja arba nesijaučia poreikio tam. Viena iš svarbiausių, bet dažnai visų pamirštamų teisių – pertraukos darbo metu. Įvairių tyrimų teigimu, reguliarios pertraukos darbo metu sumažina psichologinį ir fizinį nuovargį. Literatūroje minima prieštaringa nuomonė dėl savarankiškai ir organizacijos suplanuotų pertraukų. Viena vertus, savarankiškas pertraukų planavimas suteikia daugiau pasitikėjimo, ramybės ir apibrėžtumo darbuotojams, bet tuo pačiu didžioji dalis negali tinkamai užtikrinti pailsį. Tuo tarpu, organizacijos ar sistemos suorganizuotos pertraukos gali paskatinti papildomą stresą arba netinkamą darbo pertraukimu (Higienos institutas, 2013).

Vidinės įmonės taisyklės, tvarkos ir politikos neatsiejama sritis nuo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sampratos. Įmonėse reguliariai diegiamos ir skatinamos sveikatingumo programų, seminarų, psichologo konsultacijų, prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros bei sumažina darbuotojų atskirtį (Bian ir Mohd Sukor, 2024; Kurtulus ir kt., 2023). Sveika organizacinė

kultūra yra pamatas pusiausvyrai, vadovų produktyvaus elgesio pavyzdys pabrėžia asmeninio laiko vertę ir bendravimą po darbo valandų. Į darbuotojus orientuota politika bei strategija skatina integruotis dirbančioms moterims bei grįžti į darbus po motinystės atostogų, tai prisidėtų psichologinės gerovės, bet ir skatintų lyčių lygybę (Bian ir Mohd Sukor, 2024). Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjamos organizacijos ir jų politikų taikymo ypatybės. Įmonės, kurios teikia pirmenybę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, prisideda prie darbuotojų lojalumo išlaikymo, o tai galiausiai lemia geresnius organizacijos veiklos rezultatus (Azeem ir Akhtar, 2014; Gadzali, 2023). Nuo seno yra nagrinėjama, kad išlaikyti produktyvų ir entuziastingą gyvenimą darbe ir darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra visuotinė problema, viešajame ir privačiajame sektoriuose esama skirtingų ypatybių, kurios daro įtaką tam, kaip darbuotojai valdo savo darbo ir asmenines pareigas. Pripažindamos šiuos skirtumus ir įgyvendindamos pritaikytas darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymo strategijas, organizacijos gali sukurti aplinką, kuri skatintų darbuotojų gerovę, pasitenkinimą ir produktyvumą visuose sektoriuose (Brough ir kt., 2020). Daugelis autorių tyrimuose pabrėžia darbo ir poilsio balanso svarbą, kuri didina darbuotojų motyvaciją, savivertę ir skatina tobulėti bei siekti bendrų tikslų. Tai matydami vadovai, ne tik įgyvendina organizacijos tikslus, bet ir išlaiko darbuotojus (Indradewa ir Prasetyo, 2023). Tyrime aprašomas poveikis, kad darbuotojai prisirišdavo prie organizacijos, nes jų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros poreikiai buvo patenkinti. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros poveikis neapsiriboja vien tik individualia darbuotojų gerove, bet apima ir organizacinius interesus. Tinkamai įgyvendinta ir palaikoma darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros politika gali sumažinti darbuotojų kaitą padidinti jų įsitraukimą ir, labiau tikėtina, kad darbuotojai pasirenka likti organizacijose, kurios gerbia jų asmeninį laiką ir šeiminius įsipareigojimus (Yang ir kt., 2021).

Nors skaitmeninės higienos problema organizacijose vis didėja, kai kurios įmonės dar nėra tinkamai įdiegusios šios praktikos arba taiko pavienius atvejus. Anksčiau minėtame Mikolajczyk ir kt. (2023) tyrime autoriai pabrėžia skaitmeninės higienos ir pusiausvyros strategijos taikymo subtilybes ir pritaikomumą įvairaus organizacijos lygmens darbuotojams. Darbuotojui palanki ir draugiška organizacijos politika ir kultūra gali sumažinti darbuotojų patiriamą stresą darbe, padidinti lojalumą, motyvaciją ir pasitenkinimą darbu. Darbo rezultatus, našumą ir darbo efektyvumą ir lemia darbuotojų tinkamas santykis, socialumas, užtikrintas poilsis (Yang ir kt., 2021). Įvairiuose tyrimuose atsiskleidžia ir darbuotojų naudų programų įtaką darbo ir laisvalaikio pusiausvyrai. Nuotoliniu – hibridiniu darbo modeliu, lanksčiomis darbo valandomis, ne visa darbo savaitė ar diena, „darbostogų“ galimybės ir kitomis naudomis stengiamasi darbuotojams suteikti kuo geriau valdyti profesinius ir asmeninius poreikius, išlaikyti tinkamą proporciją tarp darbo ir poilsio bei didinti efektyvumą (Sirgy ir Lee, 2017). Galima drąsiai sutikti, kad organizacinė kultūra atlieka svarbų vaidmenį darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros išlaikyme. Tam pritaria ir akcentuoja Hasan, Mehwish ir Irfan (2021), kad darbo ir

laisvalaikio pusiausvyra lemia tinkamą darbuotojų poilsį, asmeninius santykius ir emocinį stabilumą. Visi šie veiksniai vienu ar kitu atveju prisideda prie rezultatų ir darbo funkcijų atlikimo.

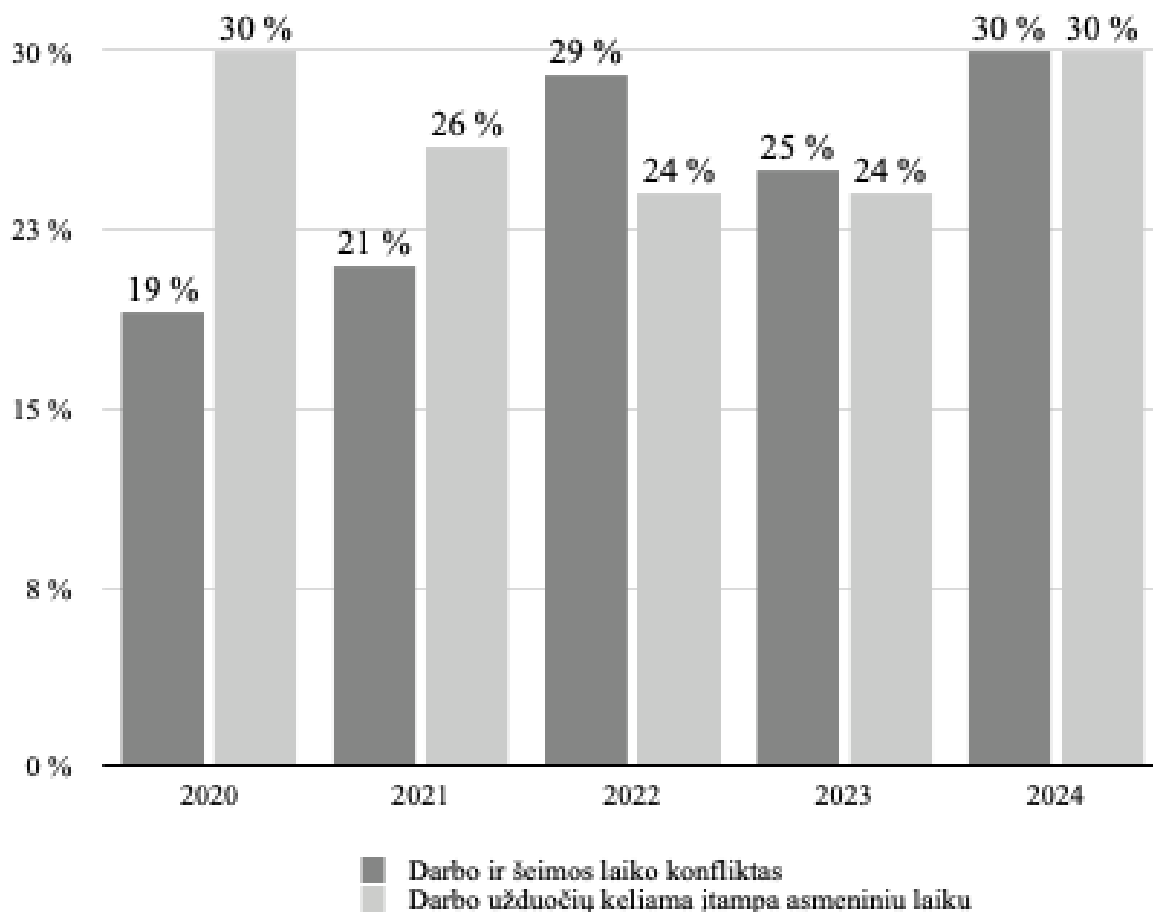
Tenka pripažinti, kad šiuolaikinėje visuomenėje sparti ir besikeičianti darbo rinka, didėjanti konkurencija daro neigiamą įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Galima teigti, kad konkurencinga organizacinė kultūra ne tik išblaško ir sumažina darbuotojų gerovę, bet ir daro ilgalaikę žalą organizacijai, vienas iš tokių pavyzdžių yra darbuotojų kaita ir darbo našumas. Suprastėjusi darbuotojų emocinė būklė, didėjanti kaita ir motyvacijos stoja veda prie išaugusių išlaidų darbuotojų atrankai bei mažėjančio darbo efektyvumo. Išskiriami pagrindiniai organizacinė kultūros iššūkių veiksniai: konkurencinė darbo aplinka, mikrovadyba, diskriminavimas bei lyčių paskirstymas. Tuo tarpu, tinkamai organizuojama bei palanki organizacinė kultūra ir politika daro didelę įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros formavimui. Prie galimybių išskiriamos: palankios politikos ir sąlygų formavimas, vadovų palaikymas ir lyderystė, integracijos ir palaikymo programos. Organizacijos, kuriuos skiria daugiau dėmesio darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros politikos formavimui, sukuria naudą savo darbuotojams ir daro teigiamą įtaką įmonės rezultatams.

#### 1.2.2. Darbo ir asmeninio laiko organizavimas

Vienas iš naujausių įvykių, paveikusių darbo ir laisvalaikio sampratą buvo COVID – 19 pandemijos krizė, kuri pakeitė didžiąją dalį darbuotojų, organizacijų. Staigus ir neplanuotas darbo modelio ir organizacijų veikimo pokytis sukėlė didelę fizinę, psichinę ir emocinę įtampą darbuotojams. Nuotolinis darbas, pritaikytos darbui erdvės nebuvimas ir psichologinis spaudimas paveikė darbo ir asmeninio gyvenimo įsipareigojimų derinimą (Aiswarya, Perwez, 2023). Pandemijos metu neapibrėžtos ir netikėtos sąlygos privertė didžiąjai daliai darbuotojų perkelti į savo asmeninę erdvę darbą. Darbo vieta prasipletė ir įsiliejo į namų bei poilsio aplinką, todėl namai ir šeimos gyvenimas neatsiskyrė su darbo funkcijomis (Kreiner ir kt., 2009, cit. iš Marques ir Berry, 2021). Ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pradėjo nykti, o tai paspartino darbuotojų pervargimą ir perdegimo jausmą. Įvairių profesijų darbuotojai šioje sudėtingoje aplinkoje susidūrė su neprilygstamu darbo krūviu. Daugelis autorių įvardijo, kad tuo metu darbuotojai kentėjo ne tik dėl netinkamų sąlygų ir asmeninės erdvės nebuvimo, bet ir vaidmenų paskirstymo stokos. Pandemijos metu dėl hibridinio ir nuotolinio darbo, išryškėjo problema kai darbuotojai turėjo derinti profesines funkcijas bei atlikti namų ūkio ar tėvystės atsakomybes vienu metu. Nebuvo apibrėžtos darbo erdvės ir laiko, sumažėjusi socializacija ir kiti veiksniai privedė prie disbalanso (Aiswarya ir Perwez, 2023; Smith ir kt., 2023). Autorės Vidhyaa ir Ravichandran (2022) hibridinį darbą apibrėžė kaip lankstų darbo modelį, kuris leidžia pasirinkti darbo aplinką - biure, nuotoliniu būdu namuose ar keliaujant. Jis suteikia darbuotojams savarankiškumo rinktis, kur ir kaip jie gali dirbti produktyviausiai. Tuo tarpu nuotolinio darbo apibrėžimą Orhan (2023) išdėstė kaip lanksčią darbo

tvarką, leidžiančią darbuotojams dirbti ne biuro aplinkoje, naudojant įvairius ryšio kanalus. Darbo aplinka gali apimti darbą namuose, bendroje darbo vietoje ar bet kurioje kitoje vietoje. Nors autoriai nuotolinio ir hibridinio darbo modelio sąvokas apibrėžia neutraliai, visi pabrėžia, kad toks būdas yra neatsiejamas nuo asmeninės erdvės įtraukimo. Nuotolinio darbo metu asmeniniai ir šeimos poreikiai dažnai persipina su profesiniais įsipareigojimais. Pasak Gragnano ir kitų autorių (2020), darbuotojams, auginantiems vaikus, sunku rasti tinkamą pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos įsipareigojimų, ypač kai abu vyksta toje pačioje erdvėje. Ribų nebuvimas ir darbo perkėlimas į asmeninę erdvę, tapo viena iš aktualiausių probleminių sričių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros organizavime. Nuotolinio darbo iššūkius ir perspektyvas tyrė ir daugelis Lietuvos autorių, Nakrošiene ir kt. (2019) teigimu, nuotolinis darbas siejamas su mažesniu pasitikėjimu ir bendradarbiavimu tarp darbuotojų. Taip pat tyrime pabrėžiama, kad nuotolinio darbo galimybėmis naudojosi mažiau vyresnio amžiaus darbuotojų ir moterų dėl persipynusių profesinių ir šeimyninių santykių. Pasak autorių Chou ir Chang (2024), nuotolinis darbas gali paskatinti ribų nykimą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kai namų asmeninė erdvė tampa darbo vieta. Asmeninė aplinka praranda savo funkciją kaip vieta atsipalaiduoti, o tai padidina emocinį nuovargį. Panašiai teigė Gragnano ir kt. (2020), technologinių darbo įrankių naudojimas, kaip kompiuteris, telefonas, vaizdo skambučiai ar kita, gali paskatinti darbo įsiliejimą į asmeninį gyvenimą, todėl darbuotojams tampa vis sunkiau atsiriboti nuo darbo funkcijų ir atkurti stabilią psichologinę būklę. Viena iš aktualiausių problemų, kurias lėmė technologijų pažanga yra konkrečios darbo vietos nebuvimas. Nors nuotolinio darbo galimybės turi daug teigiamų aspektų, bet įžvelgiami ir neigiami šio modelio padariniai darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Remiantis EUROFOUND (2025) pateiktais duomenimis, 2024 metais sparčiai padidėjo procentas darbuotojų, kurie dėl darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sutrikimo patiria darbo ir šeimos konfliktą bei įtampą laisvalaikio dėl darbo užduočių (žr. 3 pav.). Galima teigti, kad pastaraisiais metais darbuotojai neatsiriboja nuo darbo užduočių ir nepakankamai skiria laiko asmeniniams poreikiams. Nuotolinio darbo galimybės, ryšio priemonių naudojimas ir nuotoliu stebimų programų įvedimas padidino darbuotojų darbo efektyvumą ir produktyvumą, bet sumažino jo savarankiškumą ir atsiskyrimą nuo darbo. Dėl nuotolinio darbo galimybių, namų aplinka ir šeimos laikas integravosi į kasdienį darbą ir užduočių atlikimą. Dėl plačiai taikomo ir nekontroliuojamo nuotolinio ar hibridinio darbo modelio pastebimas darbuotojų pertraukų laiko sumažėjimas, socializacijos galimybių, kūrybiškumo stoką (Marques ir Berry, 2021; Nurisman ir Sampurna, 2020). Naudojimas nuotolinio darbo galimybėmis, darbuotojams suteikiama galimybė būti lankstesniems, tačiau išryškėja laikui nepavaldi darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros problema. 2022 metai Lenkijoje atliktame tyrime rezultatai parodė, kad nuotoliu dirbantys vadovai susiduria su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sutrikimu, neryškiomis ribomis tarp darbo ir asmeninio gyvenimo bei skaitmeninės higienos palaikymu. Namuose dirbantys vadovai patiria nuolatinį darbo krūvį ir kenčia dėl sutrikusio ir trūkstamo poilsio. Daugelis respondentų teigė, kad jų darbo pobūdis,

atsakomybės reikalavo būti nuolatos pasiekiamiems ne darbo metu, kad padėtų savo darbuotojams atsakyti į rūpimus klausimus (Mikolajczyk ir kt., 2023). Reikšmingi pastebėjimai išdėstyti autoriaus (Degerli, 2024) Turkijoje atliktame tyrime, kuriame buvo atskleistas COVID – 19 pandemijos metu nuotolinio darbo neigiamas poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Tyrimas atskleidė, kad kontaktinių būdu dirbantys dirbančių darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra ir pasitenkinimas darbu yra geresnis negu dirbančių nuotoliniu būdu.



*3 paveikslas.* Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros veiksniai 2020 – 2024 m.

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis EUROFOUND duomenimis

Darbuotojų psichologinė ir fizinė sveikata labai svarbus ir neatsiejamas veiksnys organizacijai. Remiantis atliktai tyrimai, gerinant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą galima sumažinti neigiamą poveikį psichologinei gerovei. Mokslinėje literatūroje daug minima dėl teigiamo poveikio tam tikrų priemonių diegime, darbdaviai yra skatinami įdiegti lanksčią darbo politiką, pavyzdžiui, lankstų darbo grafiką, nuotolinį – hibridinį darbą, laisvą atostogų planavimą, psichikos ir sveikatingumo apmokamas dienas ir kt. (Bian ir Mohd Sukor, 2024; Borowiec ir Drygas, 2022). Lankstesnės darbo valandos skatina darbuotojus rūpintis jų sveikata, tinkamai ilsėtis ir skirti pakankamai laiko savo ir šeimos poreikiams (Popovici, 2020). Pasak Chung ir Van der Lippe (2020), lankstus darbo grafikas - tai susitarimas tarp darbdavio ir darbuotojo, leidžiantis darbuotojams keisti darbo valandas, vietą, kad

geriau atitiktų asmeninius poreikius ar pareigas, kartu įgyvendinant organizacijos tikslus. Toks lankstumas paprastai apima tokius variantus kaip lankstus darbo laikas (darbo pradžios ir pabaigos laikas), sutrumpinta darbo savaitė ir nuotolinio darbo galimybės. Kitaip tariant lankstus darbo laiko organizavimas yra svarbus įrankis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Svarbu pabrėžti, kad lankstus darbo grafikas padeda suderinti darbo ir šeimos prioritetus, paskatinti sveikesnį gyvenimo būdą ir sumažinti stresą. Marques ir Berry (2021) tyrime buvo analizuojamas darbuotojų požiūris į lanksčias darbo sąlygas, daugiau kaip 95 proc. vyrų ir moterų lankstumą laikė vieną iš pagrindiniu darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros gerinimo veiksmu. Vienas iš dažniausiai literatūroje minimų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros galimybių – lankstus darbo organizavimas. Pabrėžiama ne tik pastebima nauda darbuotojams, bet ir darbdaviams – darbuotojų kaitos sumažėjimas, didesnis įsitraukimas ir kompetencijų plėtra (Kossek ir Lautsch, 2017). Tačiau, svarbu paminėti ir tam tikras subtilybes dėl pamaininis darbo, kuris negali būti lyginamas su lanksčiomis galimybėmis ir daro neigiamą įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai (Marques ir Berry, 2021).

Kitas svarbus aspektas yra nuotolinis ir hibridinis darbo modelis. Lankstumas yra neatsiejamas nuotolinio ir hibridinio darbo apibrėžime, tiksliau, vietos lankstumas yra pagrindinis nuotolinio darbo bruožas. Nors anksčiau minėtas nuotolinis ar hibridinis darbas sukelia tam tikrų iššūkių, siekiant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros, bet svarbu paminėti ir teigiamus aspektus. Daugelis atliktų tyrimų pabrėžia, kad nuotolinis darbas daro didelę įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Pasak Grincevičienės (2020), nuotolinis darbas ir tinkamas jo pritaikymas bei dažnumas suteikia darbuotojams galimybę turėti kokybišką darbo ir poilsio balansą. Tenka pastebėti, kad nuotolinio darbo modelis turi savo apribojimus, tokia galimybe gali naudotis tik biuro ar administracinio pobūdžio darbuotojai, kiti specialistai šio modelio negali pritaikyti darbe dėl darbo specifikos, taip ryškėja atskirtis tarp darbuotojų. Literatūroje pastebima daug nuomonių ir atliktų tyrimų dėl laiko, kaštų ir ekologijos aspektų. Viena tyrime pastebima, kad nuotolinis ar hibridinis darbas sutaupo darbuotojas laiką ir energiją vykstant į ir iš darbo, ir to laiko panaudojimas šeimos ar asmeniniams poreikiams patenkinti (Sandoval-Reyes ir kt., 2021). Drąsiai galima sutikti su šio tyrimo akcentuojamais privalumais – laiko ir energijos taupymas, kuris gali būti panaudojamas asmeniniams tikslams.

Kitų autorių duomenimis, neatsiejamas nuotolinio darbo modelio veiksnys yra tinkama ir patogi darbo vieta namuose. Tyrime paminėta, kad sėkmingam nuotoliniam darbui ir pusiausvyros užtikrinimui būtinos geros sąlygos ir tinkama erdvė, kurioje nėra išsiblaškymo ir triukšmo (Shirmohammadi ir kt., 2022). Tinkamai įrengta darbo vieta namuose daro didelę įtaką darbuotojo gebėjimui susikaupti, atsipalaiduoti ir nebūti blaškomam įvairių dirgiklių. Ergonomiška darbo erdvė, saugios ir jaukios sąlygos, tinkams apšvietimas ir atitinkamas triukšmo lygis sumažina streso ir nerimo riziką (Prasad ir Satyaprasad, 2023; Yuceol ir kt., 2021). Wheatley (2017) savo tyrime taip pat pabrėžė, kad aiškios darbo

ribos ir gerai pritaikyta erdvė padeda išvengti perdegimo bei pagerina bendrą psichologinę savijautą. Tokiu būdu, tinkama darbo vieta namuose tampa ne tik produktyvumo, bet ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros pagrindu. Nors tinkamai paruošta darbo vieta daro didelę įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, negalime vienareikšmiškai sutikti su šiais teiginiais, pastebimas šių tyrimų apribojimas dėl darbuotojų, kurie turi ribotas galimybes ir susikurti tokių sąlygų namuose negali sau leisti. Todėl negalime pritaikyti vienareikšmiškai šio aspekto prie nuotolinio darbo naudos.

Keturių dienų darbo savaitė kasmet sulaukia vis daugiau susidomėjimo. Šiuolaikinėje visuomenėje tokia darbo tvarka sulaukia vis didesnio susidomėjimo kaip alternatyvi nauda. Didėjantys darbuotojų poreikiai ir galimybės, sudaro palankias sąlygas daugiau laiko skirti savo poreikiams, keliauti, pažinti naujas kultūras bei edukuotis. Šis modelis, pagal kurį paprastai dirbama ne penkias, o keturias dienas, nesumažinant bendro darbo užmokesčio, yra skirtas darbuotojų gerovei gerinti, kartu išlaikant produktyvumą. (Fathya ir kt., 2024) atliktame tyrime pabrėžiama keturių dienų darbo savaitės modelio nauda darbuotojų psichologinę ir fizinę būklę. Papildoma poilsio diena, laikas pomėgiams ar šeima teigiamai koreliuoja su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Jungtinėje Karalystėje atliktame tyrime išaiškėjo, kad iš 2900 apklaustų darbuotojų, kurie dirba pagal keturių darbo dienų savaitės modelį, 39 proc. darbuotojų sumažėjo streso lygis, 54 proc. darbuotojų tapo lengviau derinti darbą ir socialinį gyvenimą (Balla, 2024). Literatūroje taip pat išryškėja tam tikrų nuogastavimų dėl ilgalaikio keturių darbo dienų savaitės poveikio darbo kokybei ir krūvio paskirstymui, pastebi trūkumai dėl darbo užduočių atidėliojimo, neatliktų darbų bei intensyvumo paskirstymo (Balla, 2024; Fathya ir kt., 2024).

Nuotolinio darbo poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai yra dvejopas, nors darbuotojams ir suteikiamas lankstumas, tačiau tuo pačiu kyla ir reikšmingų iššūkių. Didelę įtaką šiame kontekste teigiama nuotolinio arba hibridinio darbo organizavimui. Vieni autoriai teigiamai vertina bei palaikio šio modelio integravimą, kiti pastebi iššūkių ir sunkumų tinkamai, nepaveikiant darbo ir poilsio balanso integruoti šį darbo modelį. Dažniausiai pastebimi ir ryškiausia veiksniai netinkamo darbo organizavimo yra ribų tarp darbo ir asmeninio gyvenimo nykimas, psichologinė įtampa, perteklinis krūvis ir atsakomybių persipynimas, kuris apsunkina darbuotojų galimybes atsiriboti nuo profesinių įsipareigojimų, taip mažindami jų gyvenimo kokybę ir psichologinę gerovę. Tuo tarpu tinkamai suformuotas ir palaikomas lankstus darbo organizavimas suteikia daug naudų darbuotojams. Nuotolinio darbo ir keturių darbo dienų savaitės galimybės daro teigiamą poveikį darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Tačiau šioje vietoje kyla apribojimai darbuotojams, kurie negali pasinaudoti nuotolinio darbo galimybėmis dėl specifinio darbo pobūdžio arba turi ribotų finansinių galimybių tinkamai įrengti darbo vietą namuose.

### 1.2.3. Technologijų integracija

Pasitelkus technologijas, kurios sustiprėjo praėjusiais pandemijos metais, daugelį darbo ir asmeninių veiklų galima atlikti daugiau ar mažiau bet kurioje vietoje ir bet kuriuo metu. Daugumoje analizuotų tyrimų daugiausia dėmesio skiriama darbo ir šeimos persidengimui bei šeimos ir darbo persidengimui, abiem kryptimis darant teigiamą arba neigiamą poveikį (Marques ir Berry, 2021). Socialiniai ir technologiniai pokyčiai pagerino susisiektį, pažangumo ir mobilumo galimybes. Tačiau ne tik nuotolinio darbo veiksnys sukėlė iššūkių, bet ir perteklinis technologijų naudojimas ir įtraukimas į asmeninį gyvenimą. Technologinė pažanga tapo opiu klausimu, susijusiu su darbo ir asmeninio gyvenimo ribų išnykimu. Nešiojamieji kompiuteriai, telefonai, pažangios vidinės sistemos suteikė darbuotojams galimybę aktyviau valdyti ir kontroliuoti savo darbus, bet ir įsiskverbti į asmeninio gyvenimo ribas. Viena iš pagrindinių problemų, kaip technologijų integravimas trikdo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, yra nuolatinio prieinamumo lūkesčiai. 2019 metais atliktame tyrime pabrėžiama, kad Jungtiniuose Arabų Emyratuose darbuotojai dėl technologijų plėtros patiria stresą ir jaučiasi priversti palaikyti ryšį su darbu ne tik darbo valandomis, tai lemia ilgesnes darbo valandas ir nuolatinę įtampą. Nuolatinio darbuotojų pasiekiamumo telefonu, elektroniniu paštu ar kitomis programomis, išnyko riba tarp darbo ir poilsio valandų, atostogų, asmeninių švenčių (Gaur ir kt., 2019). „Visuomet pasiekiamas“ kultūra ir sąvoka organizacijose tapo kasdienybė ir dažnai naudojama, viename iš Jungtinėje Karalystėje atliktame tyrime buvo apklausti darbuotojai dėl technologijų įtraukimo ir nuolatinio pasiekiamumo problemos. Net 54 proc. respondentų pažymėjo, kad organizacija nenumato darbo ir laisvalaikio politikos. Didžioji dalis respondentų teigė, kad visuomet jaučia organizacijos lūkesčius dėl nuolatinio prieinamumo ir laiškų tikrinimo (McDowall ir Kinman, 2017). Nors technologijos suteikia daug galimybių, tačiau tų pačių nesaikingas technologijų naudojimas gali sukelti trukdžių tarp darbo ir asmeninės erdvės. Remiantis Wet ir Koekemoer (2016) atliktu tyrimu, daugelis darbuotojų vis dar susiduria informacinių technologijų įrenginių sutrikimais, gėdinimais ar trūkumu, kuris sukelia technostresą bei papildomos energijos ir laiko išnaudojimo. Darbuotojai, kurių darbo užduotis visiškai priklauso nuo technologinių įrenginių patiria stresą ir diskomfortą, jų darbo rezultatai ir našumas sumažėja.

Šiuolaikiniame pasaulyje technologijos ir darbas yra neatsiajama dalis bet kurioje srityje. Organizacijų siekis įtraukti technologijas, automatizuoti darbą arba kitaip implementuoti technologines sistemas išsekina darbuotojus. Darbuotojai priversti nuolat prisitaikyti prie besikeičiančių sistemų ar programų patiria papildomą stresą. Tai apima technostresą, kuris neigiamai veikia darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei sukelia psichologinių sunkumų (Malik ir kt., 2024). Pasak Bencsik ir Juhasz (2023), technologijų sukeltas stresas arba technostresas yra svarbus veiksnys darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros formavimui ir išlaikymui. Literatūroje technostreso sąvoka

apibūdinama kaip neigiama technologijų naudojimo visuma, kuri tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką žmogaus elgsenai, nuostatoms, mąstymui ir psichologinei bei fizinei gerovei (Raišienė ir Jonušauskas, 2013, cit. iš Rosen, 1997). Sparčiai besivystančios technologijos ir perteklinis informacijos srautas sukelia psichologinį spaudimą, diskomfortą ir nerimą. Kitas veiksnys, kuriam būdingas technostresas tiek darbo vietoje, tiek asmeninėje erdvėje, yra mobiliosios technologijos, kurios sudaro palankias sąlygas nuolat būti pasiekiamu be vietos ir laiko apribojimų (Chiappetta, 2017). Pasak Chiappetta (2017), technostresas gali sukelti sumažėjusią motyvaciją, darbingumą ir efektyvumą, kartu su kitais psichosomatiniais simptomais prisideda prie perdegimo ar darboholizmo kylančių pasekmių. Besivystant galimybėms bei didėjant darbo krūviui, pažangių technologijų teikiamos galimybės virsta spaudimu, kuris pasireiškia didėjančiais darbdavių lūkesčiais. Tyrimė atskleidžiami pagrindiniai technostreso sukelti padariniai (Bencsik ir Juhász, 2023; Chiappetta, 2017):

- Darbo krūvis pokyčiai;
- Darbuotojų vaidmenų ir funkcijų konfliktai;
- Sumažėjęs darbuotojų pasitenkinimas darbo funkcijomis ir rezultatais;
- Psichosocialiniai sutrikimai (nuovargis, nerimas, stresas, jautrumas ir kt.);
- Somatiniai sutrikimai (širdines ir kraujagyslių, virškinimo sistemos sutrikimai, raumenų, galvos skausmai ir kt.).

Remiantis (Raišienė ir Jonušauskas, 2013) atliktu tyrimu, Lietuvoje darbuotojai patiria nuolatinį technostresą dėl spartaus technologijų vystymosi, neapibrėžtos darbuotojų elgsenos, organizacinės kultūros stokos. Tyrimė atskleista, kad 52,6 proc. darbuotojų po darbo valandų toliau pratęsia savo dienos darbus namuose bei nepakankamai laiko skirias savo individualiems poreikiams.

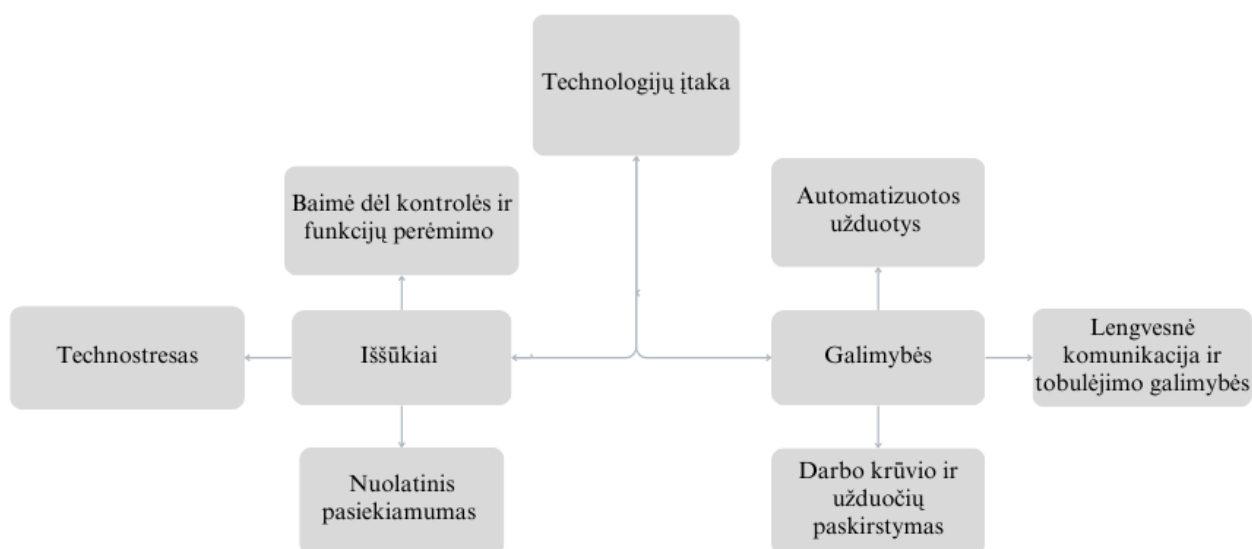
Dirbtinio intelekto (toliau – DI) temos aktualumas sparčiai auga įvairiose srityse. Dirbtinio intelekto įrankių naudojimas darbinėje aplinkoje sparčiai integravosi ir tapo nepakeičiamu įrankiu. Tuo tarpu, mokslinėje literatūroje pastebimos priešpriešos: viena pusė palaiko ir skatina DI naudojimą ir integravimą darbinėje aplinkoje, kita pusė vengia ir įžvelgia trūkumus (Chuang ir kt., 2025). Dirbtinio intelekto (toliau – DI) integravimas į darbo vietą suteikia organizacijai ir darbuotojams daug privalumų, tačiau kartu sukelia ir nemažai iššūkių, kurie gali neigiamai paveikti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Organizacijoms vis daugiau ir sparčiau integruoja DI įrankius į darbuotojų kasdienes užduotis, vidines sistemas. (Chuang ir kt., 2025) tyrime atskleidžiamas dvejopas DI įrankių naudojimo poveikį darbuotojas, respondentų teigimų DI sukeltas technostresas neigiamai įtakoja darbo ir poilsio pusiausvyrą bei gerovę, tačiau tinkamai ir veiksmingai naudojamas instrumentas ją gerina ir prisideda prie teigiamo poveikio pusiausvyrai. Organizacijos, kurios negali suvaldyti ir tinkamai kontroliuoti DI technologijas, darbuotojai gali patirti didesnę stresą, nesaugumą, patiria nykstančias ribas ir privatumo

stoką (Loureiro ir kt., 2023). Nors dirbtinio intelekto įrankiai prisidėjo prie kasdienių užduočių optimizavimo, organizacijos šiuos įrankius pritaikė darbuotojų stebėsenai. Pasak Bizoi ir Bizoi (2024), darbuotojai jaučia padidėjusį spaudimą dėl DI valdomų stebėsenos įrankių, kurie nėra tinkamai pritaikyti kiekvienai pozicijai. Kitas svarbus veiksnys yra baimė ir nesaugumo jausmas dėl pakeičiamumo. Literatūroje dažnai nagrinėjami įvairūs ekonominiai sutrikimai, rinkos pokyčiai, šiuo metu darbuotojai jaučia nerimą dėl jų darbo funkcijų pakeičiamumo dirbtinio intelekto integravimo ir DI integravimo operacijų optimizavimo kontekste (Loureiro ir kt., 2023). Dirbtinio intelekto sukeltas technostresas daro didelę įtaką vyresnio amžiaus darbuotojams, kurie baiminasi dėl darbo vietos išlaikymo, technologijų perpratimo ir prisitaikymo (Chuang ir kt., 2025). Nors dirbtinio intelekto poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai dar nėra tinkamai ir plačiai ištirtas, literatūroje jau pastebimos prieštaringo tyrėjų nuomonės. Pagrindinį vaidmenį dirbtinio intelekto integracijoje darbinėje aplinkoje yra procesų valdymas ir tinkama priežiūra (Loureiro ir kt., 2023). Negalime neigti ir teigiamos dirbtinio intelekto naudos, jo integravimas į darbinę aplinką sukuria daug galimybių pagerinti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Organizacijos vis plačiau diegia DI technologijas, siekiant optimizuoti kasdienes procedūras, sumažinti darbo krūvį ir sukurti lankstesnę darbo aplinką, kuri teigiamai prisideda prie darbuotojų gebėjimo tvarkyti savo profesinius ir asmeninius funkcijas. Dirbtinis intelektas (DI) keičia organizacijų veiklos valdymą, skatina inovatyvius sprendimus ir gerina bendradarbiavimą. DI valdomi įrankiai automatizuoja įprastas užduotis, todėl darbuotojai gali susitelkti labiau į strategines ir kūrybines užduotis (Benbya ir kt., 2020). Malik ir kt. (2024) atliktame tyrimas atskleidė, kad darbuotojai nors ir susiduria su sunkumais adaptuotis dėl spartaus technologijų pokyčio, tačiau net 21 proc. respondentų teigiamai vertino dirbtinio intelekto įtaką darbo autonomijai ir lankstumui, 17 proc. dirbtinį intelektą siejo su inovacijomis ir kūrybiškumu. Tinkamai pritaikytas dirbtinis intelektas gali prisidėti prie darbo tobulinimo įvairiuose verslo srityse. Automatizuojant užduotis ir tvarkaraščius, teikiant priminimus ir tvarkant administracines – technines užduotis, dirbtinis intelektas taupo darbuotojų laiką. Naudodami dirbtinį intelektą profesinėje srityje, darbuotojai gali daugiau laiko skirti savo asmeninei veiklai ir pomėgiams, taip gerinant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. (Bhattacharya ir kt., 2024). Lietuvoje jau yra analizuojama darbo vietos automatizavimo tema, kuri vertinama dvejopai. Pukelienės ir Aleksandravičienės (2016) teigimu, darbo vietos automatizavimo klausimas vertinamas skirtingai, vieni autoriai pabrėžia teigiamą įtaką darbuotojų užimtumui, kiti išskiria neigiamą pusę. Vertinant autorių atliktą tyrimą, respondentai vertino darbo automatizavimą teigiamai ir įžvelgią prasmę šiame procese (Pukelienė ir Aleksandravičienė, 2016).

Šiuolaikinių technologijų poveikio darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai bei jų įtakos įvairioms pramonės šakoms suvokimo svarba padidėjo po COVID-19 pandemijos. Pandemija paspartino nuotolinio darbo ir skaitmeninimo diegimą įvairiose pramonės šakose. Perėjimas prie nuotolinio darbo

ne tik išryškino prisitaikančių darbo grafikų būtinybę, bet ir suteikė darbuotojams galimybę tobulinti savo profesinę kvalifikaciją pasitelkiant technologines galimybes, pavyzdžiui, studijuoti užsienyje, dalyvauti nuotoliniuose seminaruose ir panašiai. Skaitmenizacijos ir dirbtinio intelekto plėtra lėmė įvairių mūsų kasdienio gyvenimo aspektų, įskaitant žmogiškųjų išteklių valdymą, transformacijas. Epochoje, kai tvarus žmogiškųjų išteklių valdymas (angl. sustainable human resource management, SHRM) laikomas esminiu, skaitmeninimo panaudojimas tapo patrauklia strategija, padedančia gerinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą ir tobulinti įgūdžius. Šio metodo pagrindinė mintis yra išlaikyti pastovias sąlygas, sumažinti darbuotojų kaitą, pritaikyti turimus darbuotojų žinias ir įgūdžius (Bajraliu ir Qorraj, 2023). Galiausiai, automatizacija ir dirbtinis intelektas padeda sumažinti darbuotojų apkrovą, leisdami jiems sutelkti dėmesį į kūrybiškesnes ir svarbesnes užduotis. Tyrimai rodo, kad tinkamas technologijų integravimas ir kontrolė prisideda prie darbo efektyvumo ir darbuotojų laiko paskirstymo asmeniniams poreikiams, taip užtikrinant geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Lee ir Sirgy, 2019). Technologijų pažanga vis labiau keičia darbo organizavimą ir leidžia efektyviau planuoti užduotis. Visuomenė vis dažniau naudoja dirbtinio intelekto įrankius įvairiuose srityse, neapsiriboja ir kasdieniame darbe. Darbe naudojamos pažangios programos, pavyzdžiui, išmanus darbo planuoklis, skaitmeninis kalendorius, komunikacijos platformos, leidžia darbuotojams efektyviau ir greičiau atlikti užduotis, tuo pačiu išlaikant ir puoselėjant darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Ramesh ir Khannan, 2024). Organizacijos diegia moderniausius informacinių technologijų įrankius, kad optimizuotų ir pagerintų darbuotojų našumą. Skaitmeninių įrankių naudojimas daro įtaką komandiniam darbui, skatina bendradarbiavimą tarp kolegų. Lietuvoje 2023 metais atliktame tyrime pastebėta, kad skaitmeninių technologijų naudojimas darbinėje aplinkoje pagerina darbo atlikimo kokybę ir paspartina užduočių atlikimą (Turbienė ir Andrijauskas, 2023). Autorių Turbienės ir Andrijausko (2023) teigimu, virš 20 proc. ekspeditoriaus darbo laiko užima rankinis darbas (laiškų tikrinimas ir susirašinėjimas su užsakovais). Tuo tarpu, skaitmeninių technologijų integracija sumažintų šį procentą ir darbuotojai galėtų orientuotis į kitų užduočių atlikimą. Duan (2023) atliktame tyrime nustatė, kad technologijų įtraukimas darbe gerokai pagerina koordinavimą ir dalijimąsi žiniomis, o tai lemia geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei geresnius darbo rezultatus. Palanki,

bendradarbiaujanti ir teigiama komandos aplinka leidžia darbuotojams veiksmingiau valdyti savo darbo krūvį, mažinant spaudimą, kuris dažnai lydi tradicines darbo sąlygas.



#### 4 paveikslas. Technologijų iššūkiai ir galimybės

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Informacinių technologijų integracija į darbo vietas tiek neigiamai, tiek teigiamai įtakoja darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Matomi ir akivaizdūs trūkumai, kurie sukelia distresą ir nerimą, iš kitos pusės matomos didelės galimybės. Literatūroje plačiai patariami darbo aplinkoje naudojamų skaitmeninių technologijų įtaka ir jo padarinius darbo ir poilsio balansui. 4 paveiksle vizualiai pateikiami technologijų iššūkių ir galimybių sukeltos pasekmės. Pastebimas dirbtinio intelekto, skaitmeninių technologijų, mobilių ar asmeninėje aplinkoje integruotų įrankių naudojimas gali būti vertinamas kaip iššūkis arba galimybė. Remiantis anksčiau pateiktais šaltiniais, autoriai nevienareikšmiškai traktuoja technologijų įtraukimą į darbo aplinką.

Remiantis pateikta literatūra skaitmenizacijos įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai yra neatsiajama. Technologijų ir pažangių sistemų naudojimas sumažina darbuotojų patiriamą krūvį, skatina orientuotis į svarbiausias ir prioritetines funkcijas. Kitą vertus, technologijų vystymasis darbinėje aplinkoje panaikino ribą tarp darbo ir asmeninės erdvės, darbuotojams tampo vis sunkiau atsiriboti nuo darbinių funkcijų ir nuolatinio pasiekiamumo. Nuotolinis darbas, skaitmeninės bendradarbiavimo programos sukūrė „visuomet pasiekiamas“ kultūrą, kuomet darbuotojais jaučiasi įpareigoti atsakyti į darbinius pranešimus laisvalaikio ar atostogų metu. Tai sukelia stresą, perdegimą ir mažina asmeninio laiko trukmę. Nesant aiškių ribų, nukenčia asmeniniai poreikiai, didėja psichosomatiniai simptomai ir mažėja darbuotojų motyvacija bei pasitenkinimas darbu.

## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

### 2.1. Kiekybinio tyrimo metodika

Literatūros analizei buvo atlikta mokslinės monografijos, straipsnių, ataskaitų ir kitų šaltinių apžvalga. Didžiąją mokslinės literatūros dalį sudarė užsienio autorių straipsniai. Mokslinės literatūros paieška buvo vykdoma: Lietuvos akademinės elektroninės bibliotekos informacinės sistemos (eLABa) duomenų bazėje, Google Scholar, ResearchGate, Springer ir kituose žurnaluose. Plačiai naudojami universiteto bibliotekos ištekliai. Paieškoje naudojami pagrindiniai raktiniai žodžiai: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (*angl. work – life balance*), nuotolinis darbas (*angl. remote work*), hibridinis darbas (*angl. hybrid work*), organizacinė kultūra (*angl. organization culture*), mikrovadyba (*angl. micromanagement*), technologijų įtaka (*angl. technology impact*), darbo vieta (*angl. workplace*), tikslesnei literatūros paieškai buvo naudojami raktinių žodžių kombinacijos ir sinonimai. Stengiamasi daugiausiai dėmesio skirti naujausiai mokslinei literatūrai (iki 5 m.), pasitelkiami keli pirminiai senesni šaltiniai.

Baigiamajame darbe buvo panaudoti 104 šaltinių, literatūros citavimui ir sąrašo sudarymui buvo naudojama bibliografijos programą Zotero Standalone. Magistro baigiamajame darbe buvo naudojamas APA citavimo stilius, bibliografijos sąrašas sudarytas abėcėlės tvarka. Literatūros analizėje buvo naudotas dirbtinio intelekto vertėjas DeepL Translate (2025), kurio pagalba buvo tikslinamos sąvokos, užsienio mokslinių šaltinių interpretacija ir formulavimas.

**Tyrimo problema.** Šiuolaikinėje visuomenėje darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra tapo svarbus ir aktualus klausimas. Sparčiai besikeičianti ir besivystanti darbo rinka, didėjanti konkurencija ir darbuotojų asmeniniai ir profesiniai lūkesčiai paskatino šiuo klausimu domėtis ir gilintis vis daugiau tyrėjų. Literatūroje išskiriami pagrindiniai veiksniai kaip laisvėjantis darbo organizavimas, nuotolinis ir hibridinis darbas, skaitmenizavimas ir technologijų pažanga bei organizacijos kultūra, kurie prisidėjo prie naujos ir besikeičiančios darbo rinkos formavimo. Nors šie veiksniai suteikė darbuotojams daugiau lankstumo ir naujų galimybių, ilgainiui suformavo ir didelių iššūkių, pavyzdžiui, padidėjusį darbo krūvį, neryškias ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, priklausomybę technologijos ir organizacinės kultūros spragas. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros kylantys iššūkiai ir galimybės yra tapatūs, bet gali būti skirtingai traktuojami. Literatūroje išskiriami pagrindiniai veiksniai, kurie daro tiek neigiamą, tiek teigiamą įtaką darbo ir laisvalaikio pusiausvyrai. Lankstesnis darbo organizavimas susijęs tiek su iššūkiais, tiek su galimybėmis, kaip darbo ir asmeninio laiko ir erdvės persipynimas, ribų išnykimas, bet ir lankstus asmeninio laiko planavimas (Aiswarya ir Perwez, 2023), technologijų įtaką darbo funkcijoms optimizavimui arba darbuotojų įtampos didinimui (Gaur ir kt., 2019) ir organizacijos kultūriniai aspektai, kurie motyvuoja ir skatina (Freeman, 2021) arba sukelia disbalansą ir stresą.

Nors daugelis autorių aptaria vieną ar kelis veiksnius – iššūkius ar galimybes, kurios daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, tačiau Lietuvoje nėra atlikta platesnių tyrimų, apimančių šias dvi sritis. Svarbus klausimas kyla, kuris iš šių veiksnių šiuolaikinėje Lietuvos darbo rinkoje bus priskiriami iššūkiams ar galimybėms. Atlikus išsamią literatūros analizę, išskiriami pagrindiniai teoriniai aspektai ir suformuluojamas modelis (žr. 5 pav. Magistro baigiamojo darbo konstruktai).



*5 paveikslas.* Magistro baigiamojo darbo konstruktai

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Siekiant nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkius ir galimybes, literatūroje identifikuoti pagrindiniai darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai turintys įtakos veiksniai – darbo ir laisvalaikio organizavimas, technologijų įtaka ir organizacinė kultūra bei (žr. 3 pav. Baigiamojo darbo teorinis modelis). Tyrime siekiama nustatyti, kurie veiksniai šiuolaikinėje darbo rinkoje yra priskiriamas iššūkiams, kurie galimybėms.

Iškeliamas tyrimo **probleminis klausimas** – kokie pagrindiniai iššūkiai ir galimybės kyla siekiant užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą šiuolaikinėje darbo rinkoje?

**Tyrimo objektas** – darbuotojų požiūris į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, iššūkius bei galimybes.

Pagrindinė tyrimo tikslo užduotis yra patvirtinti, patikslinti arba atmesti pagrindinę tyrimo idėją. Tikslas įgalina pagrindinę tyrimo mintį ir lydi mokslinės veiklos procese (Tidikis, 2003, p. 338). Pasak Maslauskaitės (2008) tikslai pagal pobūdį skirstomi septynis tipus. Šiame tyrime pasirinktas aiškinamojo tipo tikslas, kuriam būdinga nustatyti veiksnius, lemiančius reiškinių dėsningumą ar būklę.

**Tyrimo tikslas** – nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkius ir galimybes šiuolaikinėje darbo rinkoje.

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, iškeliami **tyrimo uždaviniai**:

1. Remiantis moksliniais tyrimais, išnagrinėti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sampratą, jos iššūkius ir galimybes.
2. Išanalizuoti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimą.
3. Nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai keliamus iššūkius darbinėje aplinkoje.
4. Nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą lemiančias galimybes darbinėje aplinkoje.
5. Nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ryšį su darbinėje aplinkoje kylančiais iššūkiais ir galimybėmis.

Baigiamojo darbo atlikimo etapai:

1. Suformuluojama bei tikslinama darbo temos gairės, tyrimo probleminis klausimas, tikslas ir uždaviniai;
2. Sistemingai analizuojama mokslinė literatūra (moksliniai straipsniai, tyrimai, statistiniai duomenys, ataskaitos);
3. Sukuriamas ir tikslinamas tyrimo instrumentas (elektroninė anoniminė anketa) ir vykdomas duomenų rinkimas;
4. Sugrupuojami ir analizuojami gauti tyrimo atsakymai;
5. Pateikiami rezultatai ir palyginami su kitų autorių tyrimais (diskusija);
6. Pateikiamos išvados ir pasiūlymai;

Siekiant išnagrinėti kiekvieno konstrukto iššūkius ir galimybes bei atsakyti į tyrimo uždavinį, iškeltos hipotezės prieš analizuojant tyrimo duomenis:

1. **Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.** Iškelta nulinė hipotezė ( $H_0$ ), tyrime dalyvaujantys respondentai labiau neigiamai vertina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

2. **Organizacinė kultūra.** Iškelta nulinė hipotezė (H0), kad tyrime dalyvaujantys respondentai organizacinę kultūrą sieja su galimybėmis.
3. **Darbo organizavimas.** Iškelta nulinė hipotezė (H0), kad tyrime dalyvaujantys respondentai labiau linkę vertina darbo organizavimą kaip iššūkį, nei galimybę.
4. **Technologijų integracija.** Iškelta nulinė hipotezė (H0), kad tyrime dalyvaujantys respondentai labiau linkę vertina technologijas darbinėje aplinkoje kaip galimybę, nei iššūkį.

Pasak Tidikio (2003), metodologija apibrėžiama kaip bendra mokslinio tyrimo strateginė dalis, tuo tarpu metodika apibūdinama kaip pasirinkta tyrimo taktika. Kadangi tyrimo tikslas pagal pobūdį yra priskiriamas aiškinamajam tipui, tikslingas metodo pasirinkimas yra kiekybinis tyrimas (Maslauskaitė, 2008, p. 75). Išskiriami pagrindiniai tyrimo metodai:

**Apklausa.** Pasak Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014), dažniausiai naudojamas kiekybinių duomenų rinkimo metodas - apklausa. Šiuo principu duomenys yra renkami apklausiant respondentus. Šio metodo instrumentas – anketa. Šiame darbe pasitelkiamas elektroninė anketa, instrumento sklaida – elektroniniu paštu ir socialiniais tinklais. Instrumento patikimumo vertinimui naudojamas Kronbacho alfa koeficientas. Patikimas klausimynas vertinamas, kai Kronbacho alfa koeficiento reikšmė didesnė už 0,6 – 0,7 (Pukenas, 2009, p. 26).

**Duomenų rinkimo organizavimas.** Tyrimas buvo vykdomas kovo – balandžio mėn. tarp Lietuvos darbuotojų, dirbančių nuotolinį darbą. Tyrime dalyvavo **411** respondentų. Visi rezultatai susisteminti ir perkoduoti Microsoft Excel programos pagalba.

**Duomenų analizė.** Duomenų analizavimui buvo pasitelkiamas statistinis socialinių mokslų paketas – SPSS ir duomenų aprašymui Microsoft Excel.

**Tyrimo imtis.** Buvo atrinkta aktuali tyrimo populiacija - Lietuvos Respublikos dirbantys asmenys, įskaitant privataus ir viešojo sektoriaus atstovus, individualias įmones. Remiantis Oficialios statistikos portalo duomenimis (2023), 2022 metais vidutinis dirbančių asmenų skaičius siekė 1 346 315. Mokslinio tyrimo imties reprezentatyvumui svarbus dydis ir pasirinkta imties atranka. Tyrimo imčiai nustatyti buvo naudojama netikimybinė patogioji atranka. (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014). Kadangi tikslų ir reprezentatyvių duomenų apie darbuotojus dirbančius nuotoliniu ar hibridiniu būdu nebuvo pateikta, respondentai turėjo atitikti keletą reikalavimų: darbingo amžiaus, turintys galimybę dirbti nuotoliu. Siekiant įtraukti tinkamus respondentus, anketoje buvo pateiktas atrankinis klausimas apie darbuotojų galimybę dirbti nuotoliniu ar hibridiniu modeliu (Grincevičienė, 2020).

Tyrimo imtis buvo apskaičiuojama pagal **I. Paniotto** formulę:

Formulė:  $n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N)$

$n$  – reprezentatyvus imties dydis (užpildytų anketų skaičius);

$\Delta$  – priimtina imties paklaida – 0,05;

$N$  – tiriamos visumos skaičius (1 346 315);

Skaiciavimai atliekami:  $n = 1 / (0,05^2 + 1 / 1\,346\,315) \approx 400$ . Tyrime dalyvavo 411 respondentų, tyrimo imtis vertinama reprezentatyvi.

*1 lentelė. Sociodemografiniai respondentų požymiai*

| Sociodemografinis požymis      | Respondentai |       |
|--------------------------------|--------------|-------|
|                                | N            | Proc. |
| Lytis                          |              |       |
| Moteris                        | 344          | 83,7  |
| Vyras                          | 67           | 16,3  |
| Amžius                         |              |       |
| 18 – 24 m.                     | 35           | 8,5   |
| 25 – 34 m.                     | 98           | 23,8  |
| 35 – 44 m.                     | 106          | 25,8  |
| 45 – 54 m.                     | 92           | 22,4  |
| >55 m.                         | 80           | 19,5  |
| Sektorius                      |              |       |
| Viešasis                       | 290          | 70,6  |
| Privatus                       | 121          | 29,4  |
| Darbo modelis                  |              |       |
| Hibridinis/nuotolinis          | 162          | 39,4  |
| Kontaktinis (tradicinis)       | 249          | 60,6  |
| Darbo savaitė                  |              |       |
| Nesutrumpinta (5 d.d.)         | 385          | 93,7  |
| Sutrumpinta (4 d.d. ir mažiau) | 26           | 6,3   |
| Viso                           | 400          | 100   |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

1 lentelėje yra pateikiamas visų tyrime dalyvavusių respondentų apibūdinimas pagal lytį, amžių, darbo sektorių, modelį ir organizavimą. Iš viso tyrime dalyvavo 411 respondentų, iš kurių 83,7 proc. (n = 344) sudarė moterys ir 16,3 proc. (n = 67) vyrai. Didžiąją dalį respondentų sudarė 35 – 44 metų Lietuvoje dirbantys asmenys, mažiausią dalį sudarė 18 – 24 metų jaunimas. Analizuojant respondentus pagal sektorių, kuriame dirba, daugiausiai 70,6 proc. dalyvavusių tyrime darbuotojų buvo iš viešojo sektoriaus, kiti 29,4 proc. iš privataus sektoriaus. Iš visų 411 respondentų, tik 26 (6,3 proc.) apklaustųjų dirba 4 darbo dienas ar mažiau. Į klausimyną buvo įtrauktas atrenkamasis klausimas dėl hibridinio/nuotolinio darbo, nes kiti klausimai yra susiję su hibridiniu/nuotolinio darbo modeliu. Hibridiniu arba nuotoliu darbo modeliu naudojasi tik 162 respondentai. Tolimesnė analizė buvo atliekama tik su 162 respondentais.

## 2.2. Tyrimo instrumentas ir duomenų rinkimo organizavimas

Tyrimui atlikti buvo panaudota anoniminė, darbo autorės sudaryta anketa (1 priedas). Tyrimo anketą sudaro įvadinė dalis, kurioje kreipiamasi į respondentą, tyrimo tikslo pristatymas ir 51 klausimų (4 klausimai uždaro tipo, su pateiktu vienu galimu atsakymu, 47 klausimai Likerto skalės pavidalu). Likerto skalėje buvo naudojama, norinti išmatuoti nuomonę apie darbo ir asmeninio gyvenimo iššūkius ir galimybes. Likerto skalės atsakymai buvo išreiškiami verbalinėmis reikšmėmis ir balais nuo 1 („visiškai sutinku“) iki 5 („visiškai nesutinku“). Skalėje buvo nurodytas neutralus atsakymas („nei sutinku, nei nesutinku“), nuo šio taško skalė turėjo tiek teigiamą, tiek neigiamą pusę (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014).

Tyrimo instrumento klausimai suskirstyti į konstruktus: demografiniai ir socialiniai rodikliai, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, organizacinės kultūra, darbo organizavimas, technologijų įtaka. Anketos sudarymui buvo pasitelkta teorinė medžiaga ir Hayman darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros standartizuota anketa (lent. 2). Hayman'o standartizuoto testo vertinimo pasitikslinimui pasitelktas dirbtinio intelekto įrankis DeepL Translate (2025) sutarus su baigiamojo darbo vadovu.

Darbo ir asmeninio gyvenimo konstrukte buvo naudojama Hayman (2005) darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimo skalė, kurioje išskirti 15 teiginių, kurie suskirstyti į 3 dimensijas. Šios skalės dimensijos, suskirsto klausimus į teigimus arba neigiamus. Kiekviena dimensija vertina skirtingą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros aspektą, tačiau jos visos kartu sudaro bendrą suvokimą apie santykį tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Smeltzer ir kt., 2016):

- Darbo poveikis asmeniniam gyvenimui – vertinama darbo poveikį asmeniniam gyvenimui, įskaitant laisvalaikį ar pomėgius. Neigiama.

- Asmeninio gyvenimo poveikis darbui – vertinama, kaip asmeniniai įsipareigojimai įtakoja darbo funkcijoms. Neigiama.
- Darbo ir asmeninio gyvenimo tobulinimas – vertinama, kaip darbas gali pagerinti asmeninį gyvenimą ir kaip asmeninis gyvenimas gali prisidėti prie profesinio tobulėjimo. Teigiama.

Pirmosios dvi dimensijos analizuoja neigiamą požiūrį, derinant darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis. Trečioji dimensija yra teigiamo pobūdžio, pabrėžia darbo įtaką asmeniniam gyvenimui ir atvirkščiai (Hayman, 2005; Smeltzer ir kt., 2016). Šios dimensijos nėra plėtojamos ar išskiriamos literatūros dalyje, ši informacija reikalinga tolimesniam tyrimo duomenų interpretavimui.

2 lentelė. Klausimyno pagrindimas

| Konstruktas                             | Kriterijai                                           | Klausimas | Pagrindimas                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Šaltinis                              |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Sociodemo -<br>grafiniai<br>rodikliai   |                                                      | 1 – 4     | Siekiama nustatyti socialines ir demografines respondentų savybės. Į šį konstruktą įeiną: lyties, amžiaus, sektoriaus, darbo modelio ir sutrumpintos savaitės klausimai.<br>Atrankinis klausimas - darbo modelis, kadangi tolimesni klausimai susiję su nuotoliniu – hibridiniu darbu.                    | Grincevičienė (2020)                  |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra | Darbo poveikis asmeniui gyvenimui (Neigiama reikšmė) | 5 – 11    | Siekiama nustatyti respondentų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Haymon darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimo skalė buvo pasirinkta dėl šios skalės pritaikymo administracijos darbuotojams ir galimybė įvertinti pusiausvyros sąsajas, neatsižvelgiant į darbuotojos santuokinius ar | Hayman (2005); Smeltzer ir kt. (2016) |
|                                         | Asmeninio gyvenimo poveikis darbui                   | 12– 15    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                       |

|                                                                       |                                                               |         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       | (Neigiama reikšmė)                                            |         | šeimyninius santykius (Hayman, 2005).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                            |
|                                                                       | Darbo ir asmeninio gyvenimo tobulinimas<br>(Teigiama reikšmė) | 16 – 19 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                            |
| Organizacinės kultūros įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai | Iššūkiai                                                      | 20 – 25 | Klausimyno teiginiai buvo formuluojami remiantis literatūros analizę. Pateikti teiginiai tiesiogiai paminėti 1.2.1 skyriuje. Teiginiai susieti su literatūroje pateiktais pavyzdžiais: konkurencinės aplinkos, viršvalandžių politikos, mikrovadybos, diskriminacijos darbo vietoje ir vadovo požiūrio įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. | Pelealu (2025); Azeem ir Akhtar (2014); Stefanovska – Petkovska ir kt. (2019); Lee (2021); Button (2019); Neumark ir kt., 2018); Petrulis (2015); McConatha ir kt. (2022). |
|                                                                       | Galimybės                                                     | 26 – 30 | Teiginiai susieti su literatūroje pateiktais pavyzdžiais: vadovo požiūrio, palankios politikos formavimo, organizacijos teikiamų galimybių (konsultacijos, seminarai) įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai.                                                                                                                                  | H. Lee, (2021); Bian ir Mohd Sukor (2024); Kurtuluş ir kt. (2023); Yang ir kt. (2021); Mikolajczyk ir kt. (2023).                                                          |

|                                                                   |           |         |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Darbo organizavimo įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai | Iššūkiai  | 31 – 37 | Anketos teiginiai buvo formuluojami remiantis literatūros analizę. Pateikti teiginiai tiesiogiai paminėti 1.2.2 skyriuje, kurie apibūdina: nuotolinio ar hibridinio darbo iššūkiai, ribų nebuvimas, darbo ir profesinių pareigų persipynimas. | Nakrošiene ir kt. (2019); Marques ir Berry (2021); Aiswarya ir Perwez, (2023); Smith ir kt. (2023); Chou ir Chang (2024); Nurisman ir Sampurna (2020); |
|                                                                   | Galimybės | 38– 42  | Anketos teiginiai buvo formuluojami remiantis literatūros analizę. Pateikti teiginiai tiesiogiai paminėti 1.2.2 skyriuje, kurie apibūdina lanksčias darbo organizavimo galimybes, laiko ir energijos taupymą, prioritetų skirstymą.           | Sandoval-Reyes ir kt. (2021); Wheatley (2017); Fathya ir kt. (2024)                                                                                    |
| Technologijų įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai       | Iššūkiai  | 43 – 48 | Teiginiai susieti su literatūroje pateiktais argumentais 1.2.3, kurie apibrėžia: DI iššūkius naudojant darbinėje aplinkoje, technologijų perteklinį naudojimą ir aktyvų budėjimą ne darbo metu.                                               | Gaur ir kt. (2019); McDowall ir Kinman (2017); Wet ir Koekemoer (2016); Bencsik ir Juhász, (2023); Chiappetta, (2017); Loureiro ir kt., (2023).        |

|  |           |         |                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                    |
|--|-----------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|  | Galimybės | 49 – 51 | Klausimyno teiginiai buvo formuluojami remiantis literatūros analizę. Pateikti teiginiai tiesiogiai paminėti 1.2.3 skyriuje. Teiginiai susieti su literatūroje pateiktais tyrimais dėl: DI naudojimo galimybių, darbų automatizavimo, komunikacijos ir tobulėjimo galimybių. | Benbya ir kt. (2020); Duan (2023). |
|--|-----------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

**Tyrimo instrumento patikimumas.** Prieš klausimyno pasidalinimą ir duomenų rinkimą, svarbu patikrinti klausimyno tinkamumą. Tyrimo instrumento patikimumui įvertinti naudojami statistiniai matavimai, skalės vidiniu nuoseklumu, pakartotinių tyrimu atžvilgiu ir vertinimo patikimu. Šiam klausimynui buvo naudojamas Kronbacho  $\alpha$  koeficientas (angl. Cronbach alpha), kuris remiasi atskirų klausimų koreliacija (Gaižauskaitė ir Mikėnė, 2014; Pukėnas, 2009).

3 lentelė. Klausimyno patikimumo vertinimas pagal Kronbacho alfo koeficientą

| Konstruktas                             | Kronbacho alfa koeficientas |
|-----------------------------------------|-----------------------------|
| Organizacinė kultūra                    | 0,770                       |
| Darbo organizavimas                     | 0,768                       |
| Technologijų įtaka                      | 0,696                       |
| Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą | 0,847                       |
| Viso klausimyno                         | 0,898                       |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Atliekant klausimyno patikimumo testą, išaiškėjo 4 klausimai, kurie turėjo silpną koreliacinį ryšį ( $< 0,2$ ) ir buvo pašalinti iš klausimyno „Dėl asmeninio gyvenimo esu geresnės nuotaikos darbe“, „Asmeninis gyvenimas suteikia man energijos darbui“, „Mano organizacija suteikia man galimybę lanksčiai organizuoti darbą“ ir „Dirbtinis intelektas padeda man susiplanuoti dienos tvarkę“. Taip pat, kai kurie klausimai turėjo neigiamas reikšmes (t.y. turėjo atvirkštines reikšmes), kurias perkodavus pakartotinai buvo atliktas testas. Įvertinti kiekvieno konstrukto klausimus, buvo atlikta visų konstrukto

atskiri Kronbacho alfa skaičiavimai pateikti 2 lentelėje. Visi konstruktai vertinami kaip patikimi ir viršija nustatytą 0,6 – 0,7 ribą.

Empirinis tyrimas buvo vykdomas 2025 m. kovo – balandžio mėn. tarp dirbančių Lietuvos Respublikos asmenų. Tyrimo anketa buvo paruošta per Google Docs platformą. Elektroninė anketa buvo paskleista per socialinius tinklus (LinkedIn, Facebook, Instagram), elektroniniu paštu. Tyrimas atliktas 2023 metų kovo mėnesį. Apklausoje respondentai buvo supažindinami su tyrimo detalėmis – tikslas, atsakymų anonimiškumo ir atsakymų panaudojimu.

### 2.3. Duomenų analizės metodai

Gauti atsakymai buvo įkelti į Microsoft Excel programą ir perkoduojami skaitmeninę išraišką: vyrai – 1, moteris – 2; 18– 24 m. – 1 iki >55 m. – 5; viešasis sektorius – 1, privatus sektorius – 2, hibridinis darbo modelis – 1, tradicinis darbo modelis – 2; sutrumpinta savaitė – 1, nesutrumpinta savaitė – 2; likerto skalės atsakymai visiškai sutinku – 1 iki visiškai nesutinku – 5, neutralus atsakymas nei sutinku, nei nesutinku – 3.

Užkoduoti duomenys buvo perkelti į SPSS programą ir analizuojami. Pirmiausiai buvo analizuojami sociodemografiniai duomenys, sudaryta aprašomoji analizė, kurioje atsispindi vidurkiai bei medianos ir dažniai. Anksčiau aprašyti darbo ir asmeninio gyvenimo klausimai buvo suskirstyti į stambesnius konstruktus: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros buvimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros nebuvimas, organizacinės kultūros iššūkiai, organizacinės kultūros galimybės, darbo organizavimo iššūkiai, darbo organizavimo galimybės, technologijų iššūkiai ir technologijų galimybės, kurie atspindi 1 lentelėje. Šie duomenys buvo perkoduoti ir paversti skaitmeniniais, o vėliau sugrupuoti į stambesnius konstruktus. Skaitmeninių duomenų skirstinio normalumas buvo vertintas remiantis Shapiro Wilko testu. Normalus skirstinys laikomas, kai  $p > 0,05$ , nenormalus skirstinys, kai  $p < 0,05$  (Pakalniškienė, 2012, p. 38). Hipotezių tikrinimui buvo naudotas nenormaliam skirstiniui – neparametrinis vienos imties Wilcoxon'o testas (One-Sample Wilcoxon Test, 2024). Norėdama ištirti hipotezes, buvo iškeliamos nulinės hipotezes ( $H_0$ ), kurios teigė darbuotojų sutikimą/nesutikimą su iššūkių ar galimybių konstrukto teiginiais. Jeigu  $p < 0,005$  atmetama nulinė hipotezė ( $H_0$ ) ir priimame alternatyvią hipotezę ( $H_1$ ) (t.y. statistiškai reikšmingas pokytis į vieną ar kitą pusę). Jeigu  $p > 0,05$  nulinė hipotezė priimama ir nėra statistiškai reikšmingo pokyčio (Pukenas, 2009, p.8). Naudojant Spearmano koreliacijos koeficientą, buvo siekiama nustatyti sąsajas ir jų stiprumą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo iššūkių ir galimybių konstrukto bei darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Spearmano koreliacijos koeficientas buvo naudotas, nes didžioji dalis duomenų buvo su nenormaliais skirstiniais (Spearman's Rank-Order Correlation using SPSS Statistics, n.d.). Koreliacijos koeficiento reikšmė ( $\rho$ ) svyruoja nuo –1 iki 1, kuo  $\rho$  arčiau vieneto, tuo ryšys laikomas yra stipresniu. Remiantis Akoglu

(2018), koreliacija stipri, kai koeficientas ( $\rho$ ) yra tarp 0,9 ir 0,7, vidutinė –  $\rho$  tarp 0,7 ir 0,4, silpna, kai  $\rho$  tarp 0,4 ir 0,1. Teigiamas koeficientas rošia, kad kintamieji susiję teigiamu ryšiu, didėjant vieno kintamojo reikšmei, didėja ir kito kintamojo reikšmė. Kintamieji koreliuoja, kai  $p < 0,05$  ir kintamieji nekoreliuoja, kai  $p > 0,05$  (Pakalniškienė, 2012, p. 18-19).

### 3. TYRIMO REZULTATAI

#### 3.1. Tyrimo respondentų charakteristika

4 lentelė. Hibridiniu bei nuotoliniu būdų dirbančių respondentų sociodemografiniai požymiai

| Sociodemografinis požymis      | Respondentai |             |
|--------------------------------|--------------|-------------|
|                                | N            | Proc.       |
| Lytis                          |              |             |
| Moteris                        | 131          | <b>80,9</b> |
| Vyras                          | 31           | 19,1        |
| Amžius                         |              |             |
| 18 – 24 m.                     | 16           | 9,9         |
| 25 – 34 m.                     | 64           | <b>39,5</b> |
| 35 – 44 m.                     | 50           | 30,9        |
| 45 – 54 m.                     | 24           | 14,8        |
| >55 m.                         | 8            | 4,9         |
| Sektorius                      |              |             |
| Viešasis                       | 78           | 48,1        |
| Privatus                       | 84           | <b>51,9</b> |
| Darbo savaitė                  |              |             |
| Nesutrumpinta (5 d.d.)         | 151          | <b>93,2</b> |
| Sutrumpinta (4 d.d. ir mažiau) | 11           | 6,8         |
| VISO                           | 162          | 100         |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Tyrimui tinkamų kandidatų aprašymas atspindi 4 lentelėje. Tinkami tolimesnei analizei respondentai - 162, iš kurių 80,9 proc. (n = 131) sudarė moterys ir 19,1 proc. (n = 31) vyrai. Didžiąją dalį respondentų sudarė jaunimas 25 - 34 metų Lietuvoje dirbantys asmenys, mažiausią dalį sudarė vyresnio 55 ir virš metų respondentai. Respondentų išsibarstymas pagal sektorių nėra labai nutolęs, 48,1 proc. dalyvavusių tyrime respondentų buvo iš viešojo sektoriaus, kita dalis 51,9 proc. iš privataus sektoriaus. Besinaudojantys sutrumpintą standartinę darbo savaitę – 6,8 proc (n = 11), neturintys tokios galimybės 93,2 (n = 151).

### 3.2. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros rezultatai

5 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros aprašomieji duomenys

| Kintamasis                                                            | N   | Vidurkis | Mediana | Maksimali –<br>minimali<br>reikšmė | Standartinis<br>nuokrypis | IQR              |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|----------|---------|------------------------------------|---------------------------|------------------|
| Teigiama darbo ir<br>asmeninio<br>gyvenimo<br>pusiausvyros<br>reikšmė | 162 | 3        | 3       | 1 – 5                              | 0,95                      | 1Q – 2<br>3Q – 4 |
| Neigiama darbo ir<br>asmeninio<br>gyvenimo<br>pusiausvyros<br>reikšmė | 162 | 3,6      | 4       | 1 – 5                              | 0,80                      | 1Q – 3<br>3Q – 4 |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros klausimai buvo suskirstyti į teigiamą reikšmę turintį (darbo ir asmeninio gyvenimo tobulinimas) ir neigiamą reikšmę turintį (darbo poveikis asmeniniam gyvenimui ir asmeninio gyvenimo poveikis darbui) konstrukta (žr. 5 lentelę). Respondentų atsakymai svyravo nuo 1 iki 5. Teigiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros reikšmės atsakymai: 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Tuo tarpu, neigiamoje reikšmėje yra atvirkščiai: 1 – visikai sutinku, 5 – visiškai nesutinku. Vertinant respondentų atsakymus į darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros klausimus, teigiamos pusiausvyros mediana lygi 3 ir interkvartiliniai rėžiai svyravo nuo 2 iki 4 tai reiškia, kad dauguma respondentų atsakė panašiai. Analizuojant neigiamos pusiausvyros pateiktus duomenis, mediana siekė 4, interkvartiliniai rėžiai nuo 3 – 4, kurie nusako daugelio respondentų panašius atsakymus.

6 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukto vertinimas dažniais

|                            | Teigiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros reikšmė |             | Neigiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros reikšmė |             |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------|-------------|
| Atsakymų variantas         | N                                                         | Procentas   | N                                                         | Procentas   |
| Visiškai sutinku           | 5                                                         | 3,1         | 1                                                         | 0,6         |
| Sutinku                    | 52                                                        | 32,1        | 11                                                        | 6,8         |
| Nei sutinku, nei nesutinku | 57                                                        | <b>35,3</b> | 64                                                        | 39,5        |
| Nesutinku                  | 40                                                        | 24,7        | 68                                                        | <b>42,0</b> |
| Visiškai nesutinku         | 8                                                         | 4,9         | 18                                                        | <b>11,1</b> |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Remiantis pateiktais 6 lentelės duomenimis, teigiamo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukte vyravo neutralūs atsakymai, didesnė dalis 35,3 proc. respondentų nei sutiko, nei nesutiko su teigiamo konstrukto teiginiais. Pastebimas netolimas atotrūkis nuo teigiamo vertinimo, 35,3 proc. Respondentų, visgi, sutiko su teigiamo konstrukto teiginiais. Galime vertinti, kad respondentai apytiksliai panašiai vertino teigiamą konstrukto teiginį, turėjo neutralią nuomonę, bet tuo pačiu ir sutiko su konstrukto teiginiais. Tačiau, vertinant neigiamo asmeninio gyvenimo ir darbo pusiausvyros konstrukto atsakymus, pastebima, kad daugiau nei pusė respondentų nesutiko su pateiktais konstrukto teiginiais. Pateikti atsakymai sufleruoja labiau neutralų respondentų požiūrį į savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

Analizuojamų duomenų normalumui įvertinti buvo naudojamas Shapiro – Wilk'o testas. Testo rezultatai teigė, kad abiejų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukto duomenys reikšmingai nutolę nuo normaliojo skirstinio ( $p < 0,001$ ), todėl tolesnei analizei buvo pasirinktas neparametrinis vienos imties Wilcoxon'o testas.

1. Iškelta nulinė hipotezė (H0), kad tyrime dalyvaujantys respondentai labiau neigiamai vertina savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

a) Neigiamo konstrukto H0 = mediana 2. Respondentai su neigiamo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukto teiginiais labiau sutiko.

b) Teigiamos konstrukto H0 = mediana 2. Respondentai su teigiamo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukto teiginiais labiau nesutiko.

7 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros hipotezių tikrinimas

| Vienos imties Wilcoxon'o testas                  | N   | Hipotetinė mediana (H0) | Pateikta testo mediana | P (2 - tailed) |
|--------------------------------------------------|-----|-------------------------|------------------------|----------------|
| Neigiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra | 162 | 2                       | 4                      | <0,001         |
| Teigiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra | 162 | 2                       | 3                      | < 0,001        |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Vertinant pateiktus duomenis 7 lentelėje, neigiamos reikšmės darbo ir asmeninio gyvenimo konstrukto nulinė hipotezė (H0) yra atmetama, pastebimas statistiškai reikšmingas  $p < 0,063$  skirtumas tarp numanomo vidurkio. Atsakymų mediana lygi 4, tai reiškia, kad respondentai su neigiamos reikšmės konstrukto teiginiais nesutiko. Teigiamos reikšmės darbo asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukto nulinę hipotezė (H0) irgi yra atmetama, pastebimas statistikai reikšmingas skirtumas  $p < 0,001$  nuo numanomos medianos 2 ir pateikiamos testo medianos 3. Tai reiškia, kad tyrime dalyvaujantys respondentai teigiamą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros dalį vertino neutraliai (nei sutinku, nei nesutinku).

**Tyrime dalyvaujantys respondentai nesutiko su neigiamais darbo ir asmeninio gyvenimo konstrukto teiginiais, bet tuo pačiu teigiamą konstruklą vertina neutraliai, bet dažnius (procentus) pastebima ir reikšminga dalis sutikusių su konstrukto teiginiais. Įvertinus visus aspektus, galima teigti, kad dalyvaujantys asmenys savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą vertina visgi neutraliai.** Nors analizuojant mokslinius tyrimus, daugelis autorių kaip tik pabrėžia teigiamus darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros principus ir akcentuoja jos svarbą asmeninei gerovei, darbo

efektyvumui ir organizacinei kultūrai (Hasan it kt., 2021; Rajan-Rankin, 2016), tuo tarpu šiame tyrime dalyvaujantys respondentai vertino neutraliai, bet atsakymuose pastebėta ir teigiamų vertinimų.

### 3.3. Organizacinės kultūros iššūkiai ir galimybės

8 lentelė. Organizacinės kultūros iššūkių ir galimybių aprašomieji duomenys

| Kintamasis                             | N   | Vidurkis | Mediana | Maksimali –<br>minimali<br>reikšmė | Standartinis<br>nuokrypis | IQR              |
|----------------------------------------|-----|----------|---------|------------------------------------|---------------------------|------------------|
| Organizacinės<br>kultūros iššūkiai     | 162 | 3,9      | 4       | 1 – 5                              | 0,74                      | 1Q – 3<br>3Q – 4 |
| Organizacinės<br>kultūros<br>galimybės | 162 | 3,4      | 3       | 1 – 5                              | 0,81                      | 1Q – 3<br>3Q – 4 |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Vertinant pateiktu 8 lentelėje rezultatus, respondentų atsakymai svyravo nuo 1 iki 5. Organizacinės kultūros iššūkių atsakymai: 1 – visikai sutinku, 5 – visiškai nesutinku. Organizacinės kultūros galimybės yra atvirkštinės: 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Analizuojant organizacinės kultūros iššūkius, atsakymų mediana lygi 4 ir interkvartiliniai režiai svyruoja nuo 3 iki 4 tai reiškia, kad dauguma respondentų atsakė panašiai. Vertinant organizacinės kultūros galimybes, kurių mediana siekia 3 bei interkvartiliniai režiai tarp 3 ir 4. Galima daryti prielaidą, kad respondentai labiau nesutiko su organizacinės kultūros iššūkių konstrukto teiginiais bei neigiamos organizacinės kultūros įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Tuo tarpu, pastebima neutralus respondentų požiūris į organizacinės kultūros galimybes.

9 lentelė. Organizacinės kultūros iššūkių ir galimybių konstrukto vertinimas dažniais

|                    | Organizacinės kultūros iššūkiai |           | Organizacinės kultūros<br>galimybės |            |
|--------------------|---------------------------------|-----------|-------------------------------------|------------|
| Atsakymų variantas | N                               | Procentas | N                                   | Procentas  |
| Visiškai sutinku   | 1                               | 0,6       | 12                                  | <b>7,4</b> |

|                            |    |             |    |             |
|----------------------------|----|-------------|----|-------------|
| Sutinku                    | 3  | 1,9         | 60 | <b>37,0</b> |
| Nei sutinku, nei nesutinku | 38 | 23,5        | 71 | 43,8        |
| Nesutinku                  | 90 | <b>55,6</b> | 18 | 11,1        |
| Visiškai nesutinku         | 30 | <b>18,5</b> | 1  | 0,6         |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Remiantis pateiktais 9 lentelės duomenimis, pastebimas ryškus nukrypimas, kad didžioji dalis respondentų nesutinka bei visiškai nesutinka (74,1 proc.) su organizacinės kultūros iššūkių konstrukto teiginiais ir nelaiko organizacinės kultūros, kaip iššūkio darbo ir poilsio pusiausvyrai. Tuo tarpu, nors ir didžiausias procentas pastebimas prie neutralaus galimybių konstrukto 43,8 proc., sudėjus respondentų atsakymus „Visiškai sutinku“ ir „Sutinku“, pastebimas, kad dominuoja pritarimas šiam konstruktui (44,4 proc.) ir organizacinę kultūrą respondantai vertina labiau kaip galimybę.

Analizuojamų duomenų normalumui įvertinti buvo naudojamas Shapiro – Wilk'o testas. Vertinant normalumo testo rezultatus, organizacinės kultūros iššūkių ir galimybių konstruktai yra nutolę nuo normalaus skirstinio ( $p < 0,001$ ), pasirinktas neparametrinis vienos imties Wilcoxon'o testas.

2. Iškelta nulinė hipotezė ( $H_0$ ), kad tyrime dalyvaujantys respondantai organizacinę kultūrą sieja su galimybėmis.
  - a) Organizacinės kultūros iššūkių konstrukto  $H_0$  = mediana 4. Didžioji dali respondentų nesutinka su konstrukto teiginiais, kad organizacinė kultūra kelia iššūkius pusiausvyrai.
  - b) Organizacinės kultūros galimybių konstrukto  $H_0$  = mediana 4. Didžioji dali respondentų sutinka su konstrukto teiginiais, kad organizacinės kultūros galimybės daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo įtakai.

10 lentelė. Organizacinės kultūros iššūkių ir galimybių hipotezių tikrinimas

| Vienos imties Wilcoxon'o testas  | N   | Hipotetinė mediana (H0) | Pateikta testo mediana | P (2 - tailed) |
|----------------------------------|-----|-------------------------|------------------------|----------------|
| Organizacinės kultūros iššūkiai  | 162 | 4                       | 4                      | 0,079          |
| Organizacinės kultūros galimybės | 162 | 4                       | 3                      | < 0,001        |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apibendrinant pateiktus duomenis 10 lentelėje, organizacinės kultūros iššūkius, pagal Wilcoxon'o testą nulinė hipotezė (H0) irgi galime priimti, statistiškai reikšmingo skirtumo nepastebėta  $p = 0,079$ , bet respondentų vertinamas tapatus su iškelta nulinę (H0) hipotezę. Vertinant organizacinės kultūros galimybių konstrukta, nulinė hipotezė (H0) atmetama, pastebimas statistiškai reikšmingas  $p < 0,001$  skirtumas tarp numanomo vidurkio. Atsakymų mediana 3 kuri reiškia, kad didžioji dalis dalyvaujančių tyrime asmenų organizacinės kultūros galimybes vertina neutraliai, tai yra nei sutinka, nei nesutinka, kad organizacinės kultūros galimybės užtikrina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Nors pagal atliktą testą didžioji dalis respondentų atsakymai buvo neutralus ir nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas, skirtumas tarp medianų nėra didelis ir labiau reprezentuoja respondentų nesutikimą su organizacinės kultūros iššūkiais.

**Apibendrinant gautus rezultatus, didelė dalis respondentų nesutinka su organizacinės kultūros iššūkių konstrukto teiginiais ir tuo pačių neutraliai vertina galimybių konstrukto teiginius. Nors hipotezių tikrinimo testai pateikia organizacinės kultūros galimybių konstrukto neutralų vertinimą, kritiškai vertinant ir remiantis pateiktais atsakymais dažniais (proc.), pastebimas nežymus poslinkis link galimybių konstrukto teigiamo vertinimo, t.y. respondentai sutinka su organizacinės kultūros galimybių teiginiais. Analizuojant pastarųjų metų atliktus tyrimus, pastebima tendencija dėl organizacinės kultūros keliamų iššūkių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Pasak Freeman (2021), neigiama ir konkurencinė kultūra sąmoningai sukelia darbuotojams lūkesčius dirbti ilgiau ir neatsiriboti nuo darbo, taip yra ignoruojami darbuotojų asmeniniai poreikiai ir įsiterpiama į poilsio laiką. Tačiau, pastebimi ir teigiami pavyzdžiai, kurie suteikia galimybių**

išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Organizacijos, kurios teikia pirmenybę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai, taikydamos palankią politiką ir praktiką, gali padidinti darbuotojų lojalumą ir pasitenkinimą darbu, o tai galiausiai lemia geresnius organizacijos veiklos rezultatus (Azeem ir Akhtar, 2014; Gadzali, 2023). Tyrime dalyvavę respondentai, patyrė tik organizacinės kultūros galimybes ir naudas darbo ir asmeninei gyvenimo pusiausvyrai.

### 3.4. Darbo organizavimo iššūkiai ir galimybės

11 lentelė. Darbo organizavimo iššūkių ir galimybių aprašomieji duomenys

| Kintamasis                         | N   | Vidurkis | Mediana | Maksimali –<br>minimali<br>reikšmė | Standartinis<br>nuokrypis | IQR              |
|------------------------------------|-----|----------|---------|------------------------------------|---------------------------|------------------|
| Darbo<br>organizavimo<br>iššūkiai  | 162 | 3,5      | 4       | 1 – 5                              | 0,83                      | 1Q – 3<br>3Q – 4 |
| Darbo<br>organizavimo<br>galimybės | 162 | 4,1      | 4       | 1 – 5                              | 0,69                      | 1Q – 4<br>3Q – 5 |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Respondentų atsakymai svyravo nuo 1 iki 5. Darbo organizavimo iššūkių atsakymai: 1 – visikai sutinku, 5 – visiškai nesutinku. Darbo organizavimo galimybių atsakymai pateikti atvirkštine tvarka: 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Vertinant pateiktus duomenis 11 lentelėje, darbo organizavimo iššūkių ir galimybių atsakymų medianos lygios 4 ir interkvartiliai rėžiai svyruoja nuo 3 iki 5, tai reiškia, kad dauguma respondentų atsakė panašiai. Galima daryti prielaidą, kad respondentai labiau darbo organizavimą sieja su galimybėmis, negu su iššūkiais.

12 lentelė. Darbo organizavimo iššūkių ir galimybių konstrukto vertinimas dažniais

|                    | Darbo organizavimo iššūkiai |           | Darbo organizavimo galimybės |           |
|--------------------|-----------------------------|-----------|------------------------------|-----------|
| Atsakymų variantas | N                           | Procentas | N                            | Procentas |

|                            |    |             |    |             |
|----------------------------|----|-------------|----|-------------|
| Visiškai sutinku           | 1  | 0,6         | 48 | <b>29,6</b> |
| Sutinku                    | 17 | 10,5        | 89 | <b>54,9</b> |
| Nei sutinku, nei nesutinku | 62 | 38,3        | 61 | 14,8        |
| Nesutinku                  | 67 | <b>41,4</b> | 0  | 0           |
| Visiškai nesutinku         | 15 | <b>9,3</b>  | 1  | 0,6         |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Analizuojant pateiktus 12 lentelės duomenis, pastebimas ryškus nukrypimas, kad didžioji dalis respondentų nesutinka bei visiškai nesutinka (50,7 proc.) su darbo organizavimo iššūkių konstrukto teiginiais ir nesieja darbo organizavimo, kaip iššūkio darbo ir poilsio pusiausvyrai. Vertinant kito konstrukto rezultatus, didžioji dalis respondentų sutiko bei visiškai sutiko su darbo organizavimo galimybių konstrukto teiginiais (84,5 proc.).

Analizuojamų duomenų normalumui įvertinti buvo naudojamas Shapiro – Wilk'o testas. Vertinant normalumo testo rezultatus, abu darbo organizavimo galimybių konstruktai yra nutolę nuo normalaus skirstinio ( $p < 0,001$ ), pasirinktas neparametrinis vienos imties Wilcoxon'o testas.

3. Iškelta nulinė hipotezė ( $H_0$ ), kad tyrime dalyvaujantys respondentai sieja darbo organizavimą kaip iššūkį, nei galimybę.
  - a) Darbo organizavimo galimybių konstrukto  $H_0$  = mediana 2. Didžioji dalis respondentų nesutinka su galimybių konstrukto teiginiais.
  - b) Darbo organizavimo iššūkių konstrukto  $H_0$  = mediana 2. Didžioji dalis respondentų darbo organizavimą vertina kaip iššūkį ir sutinka su konstrukto teiginiais.

13 lentelė. Darbo organizavimo iššūkių ir galimybių hipotezių tikrinimas

| Vienos imties Wilcoxon'o testas | N   | Hipotetinė mediana (H0) | Pateikta testo mediana | P (2 - tailed) |
|---------------------------------|-----|-------------------------|------------------------|----------------|
| Darbo organizavimo iššūkiai     | 162 | 2                       | 4                      | < 0,001        |
| Darbo organizavimo galimybės    | 162 | 2                       | 4                      | <0,001         |

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Apžvelgiant 13 lentelėje pateiktus duomenis, dėl respondentų požiūrio į darbo organizavimo iššūkius ir galimybes. Vertinant šių dviejų konstrukto pateiktus duomenis, pastebimas statistiškai reikšmingas skirtumas  $p < 0,001$  tarp numanomos ir testo išreikšto medianos, nulinė hipotezė (H0) atmetama. Didžioji dalis dalyvaujančių tyrime respondentų su darbo organizavimo iššūkiais nesutiko, bet tuo pačiu metu sutiko su šio konstrukto galimybėmis. Galima teigti, kad didžioji dalis respondentų darbo organizavimą sieja su galimybėmis ir sutiko su darbo organizavimo galimybių konstrukto teiginiais.

**Apibendrinant, respondentai darbo organizavimo iššūkių konstrukto teiginius vertino neigiamai ir nesutiko su šio konstrukto teiginiais, tuo tarpu darbo organizavimo galimybes vertino palankiai ir sutiko su patekta teiginiais. Galima teigti, kad respondentai darbo ir laisvalaikio organizavimą sieja su galimybėmis.** Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, daugelis respondentų darbo organizavimą sieja su galimybėmis, bet analizuojant Lietuvos ir užsienio mokslinius tyrimus, pastebima tendencija dėl darbo organizavimo iššūkių didėjimo. Nuotolinio darbo iššūkius ir perspektyvas nagrinėjo Nakrošienė ir kt. (2019), autorės teigimu nuotolinis darbas siejamas su mažesniu pasitikėjimu ir bendradarbiavimu tarp darbuotojų. Pasak autorių Chou ir Chang, (2024), nuotolinis darbas gali paskatinti ribų nykimą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, kai namų asmeninė erdvė tampa darbo vieta. Tačiau, vertinant Grincevičienė (2020) atliktą tyrimą, nuotolinis darbas ir tinkamas jo intensyvumas suteikia darbuotojams galimybę turėti kokybišką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

### 3.5. Technologijų iššūkiai ir galimybės

14 lentelė. Technologijų iššūkių ir galimybių aprašomieji duomenys

| Kintamasis                | N   | Vidurkis | Mediana | Maksimali –<br>minimali<br>reikšmė | Standartinis<br>nuokrypis | IQR              |
|---------------------------|-----|----------|---------|------------------------------------|---------------------------|------------------|
| Technologijų<br>iššūkiai  | 162 | 3,8      | 4       | 1 – 5                              | 0,95                      | 1Q – 3<br>3Q – 4 |
| Technologijų<br>galimybės | 162 | 3,4      | 3       | 1 – 5                              | 0,89                      | 1Q – 3<br>3Q – 4 |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Respondentų atsakymai dėl technologijų įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svyravo nuo 1 iki 5 (žr. 14 lentelėlė). Technologijų iššūkių atsakymai: 1 – visikai sutinku, 5 – visiškai nesutinku. Technologijų galimybių atsakymai atvirkštiniai: 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Analizuojant technologijų iššūkių atsakymus, mediana lygi 4, interkvartiliniai režiai svyruoja nuo 3 iki 4, tai reiškia, kad dauguma respondentų atsakė panašiai. Vertinant organizacinės kultūros galimybes, kurių mediana siekė 3 ir interkvartiliniai režiai svyruoja nuo 3 iki 4, kuris irgi rodo daugelio respondentų panašius atsakymus. Galima teigti, kad respondantai labiau linkę technologijas neutraliai vertinti kaip galimybėmis darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai. Su technologijų iššūkių teiginiais, respondantai nebuvo linkę sutikti.

15 lentelė. Technologijų iššūkių ir galimybių konstrukto vertinimas dažniais

|                    | Technologijų iššūkiai |           | Technologijų galimybės |           |
|--------------------|-----------------------|-----------|------------------------|-----------|
| Atsakymų variantas | N                     | Procentas | N                      | Procentas |
| Visiškai sutinku   | 1                     | 0,6       | 22                     | 13,6      |
| Sutinku            | 2                     | 1,2       | 54                     | 33,3      |

|                            |    |             |    |      |
|----------------------------|----|-------------|----|------|
| Nei sutinku, nei nesutinku | 46 | 28,4        | 61 | 37,7 |
| Nesutinku                  | 76 | <b>46,9</b> | 22 | 13,6 |
| Visiškai nesutinku         | 37 | <b>22,8</b> | 3  | 1,9  |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Vertinant technologijų iššūkių ir galimybių konstrukto dažnių 15 lentelę, pastebimas ryškus atotrūkis, kad didžioji dalis respondentų nesutinka bei visiškai nesutinka (69,7 proc.) su technologijų iššūkių konstrukto teiginiais. Tuo tarpu, technologijų galimybių konstrukto teiginiai sulaukė daugumos respondentų palaikymo ir pritarimo (46,9 proc.).

Analizuojamų duomenų normalumui įvertinti buvo naudojamas Shapiro – Wilk'o testas. Vertinant normalumo testo rezultatus, technologijų iššūkių ir galimybių konstruktai yra nutolę nuo normalaus skirstinio ( $p < 0,001$ ), abiem konstruktais pasirinktas neparametrinis vienos imties Wilcoxon'o testas.

4. Iškelta nulinė hipotezė ( $H_0$ ), kad tyrime dalyvaujantys respondentai sieja technologijas darbinėje aplinkoje kaip galimybę, nei iššūkį.
  - a) Technologijų iššūkio konstrukto  $H_0$  = mediana 4. Didžioji dali respondentų nesutinka su technologijų sukeliama iššūkiais darbo ir laisvalaikio pusiausvyroje.
  - b) Technologijų galimybių konstrukto  $H_0$  = mediana 4. Didžioji dali respondentų sutinka, kad technologijos suteikia galimybes puoselėti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

16 lentelė. Technologijų iššūkių ir galimybių hipotezių tikrinimas

| Vienos imties Wilcoxon'o testas | N   | Hipotetinė mediana ( $H_0$ ) | Pateikta testo mediana | P (2 - tailed) |
|---------------------------------|-----|------------------------------|------------------------|----------------|
| Technologijų iššūkiai           | 162 | 4                            | 4                      | <b>0,063</b>   |
| Technologijų galimybės          | 162 | 4                            | 3                      | <0,001         |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

16 lentelėje yra pateikiami technologijų iššūkių ir galimybių duomenys, analizuoti vienos imties Wilcoxon'o testu. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, nėra statistiškai reikšmingo skirtumo  $p = 0,063$ , priimama nulinė ( $H_0$ ) hipotezė. Didžioji dalis tyrime dalyvaujančių darbuotojų nesutiko su technologijų iššūkių konstrukto pateiktais argumentais. Tuo tarpu, technologijų galimybių teiginius respondentai vertino neutraliai, pastebimas statistiškai reikšmingas  $p < 0,001$  skirtumas tarp medianų ir yra atmetama nulinė hipotezė ( $H_0$ ).

**Vertinat hipotezių tikrinimo testą, tyrime dalyvaujantys respondentai technologijas darbinėje aplinkoje vertino neutraliai, tačiau įvertinus dažnius (procentus), respondentai linkę sutikti su galimybių konstrukto teiginiais. Tuo tarpu, technologijų iššūkių konstrukto atsakymuose vyrauja nepritartimas.** Vertinant anksčiau paminėtus tyrimus, pastebima tendencija dėl darbuotojų patiriamo technostreso, technologijų įsiliejimo į asmeninę erdvę ir ribų išnykimo. Remiantis Raišienės ir Jonušausko (2013) atliktu tyrimu, Lietuvoje darbuotojai patiria nuolatinę technostresą dėl darbuotojų elgsenos, organizacinės kultūros ir technologijų vystymosi. Visgi, vertinant technologijų galimybių pusę, Lee ir Sirgy (2019) pastebėjo, kad tinkamas technologijų integravimas gali padidinti darbo efektyvumą ir leisti darbuotojams skirti daugiau laiko asmeniniams poreikiams, taip užtikrinant geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Šiuo metu pastebimas priešprieša šioje srityje, nors darbuotojai neigiamo poveikio darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai nepatiria, bet tuo pačiu technologijos nesuteikia jiems galimybių toliau plėtoti ir prisidėti prie darbo ir poilsio balanso.

### 3.6. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ryšys su galimybėmis

Norint nustatyti ryšį tarp tyrime dalyvavusių dirbančių asmenų teigiamai įvertinto darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukto ir organizacinės kultūros, darbo organizavimo, technologijų galimybių konstrukto, buvo pasitelktas Spearmano koreliacijos koeficiento testas.

17 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo konstrukto ir galimybių konstrukto ryšys

| Teigiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros reikšmė | Organizacinės kultūros galimybės | Darbo organizavimo galimybės | Technologijų galimybės |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|------------------------------|------------------------|
| Koreliacijos koeficientas ( $\rho$ )                      | <b>0,328</b>                     | 0,141                        | <b>0,248</b>           |
| p                                                         | <0,001                           | 0,073                        | 0,001                  |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Rezultatai parodė, kad tarp organizacinės kultūros galimybių konstrukto ir darbo bei teigiamo asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukto egzistuoja statistiškai reikšmingas  $p < 0,001$  teigiamas silpnas ryšys  $\rho = 0,328$ . Tai indikuoja, kad darbuotojai susiduriantys su organizacinės kultūros galimybėmis taip pat išlaiko darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Tuo pačiu, išreikšta teigiamas silpnas  $\rho = 0,248$ , bet statistiškai reikšmingas  $p = 0,001$  ryšys tarp teigiamo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukto bei technologijų galimybių konstrukto.

**Galima teigti, kad organizacinės kultūros galimybės bei technologijų galimybės reikšmingai siejasi su teigiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Gerėjant organizacinės kultūros ir technologijų integracijai darbo aplinkoje, didės ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros lygis.** Daugelis tyrimų pabrėžia neatsiejamą ryšį tarp teigiamos organizacinės kultūros ir darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros. Pasak Bian ir Mohd Sukor (2024), organizacijos, kurios skatina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iniciatyvas teigiamai veikia darbuotojų produktyvumą bei pasitenkinimą darbu. Duan (2023) atliktame tyrime pastebima, kad skaitmeninės technologijos gerokai pagerina komunikaciją ir dalijimąsi žiniomis tarp bendradarbių, o tai lemia geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą bei geresnius darbo rezultatus.

### 3.7. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ryšys su iššūkiais

Siekiant nustatyti ryšį tarp tyrime dalyvavusių dirbančių asmenų neigiamai įvertinto darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros konstrukto ir organizacinės kultūros, darbo organizavimo, technologijų iššūkių konstrukto, buvo analogiškai pasirinktas Spearmano koreliacijos analizė.

18 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo konstrukto ir iššūkių konstrukto ryšys

| Neigiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros reikšmė | Organizacinės kultūros iššūkiai | Darbo organizavimo iššūkiai | Technologijų iššūkiai |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Koreliacijos koeficientas ( $\rho$ )                      | <b>0,391</b>                    | <b>0,376</b>                | <b>0,275</b>          |
| p                                                         | <0,001                          | <0,001                      | <0,001                |

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės

Vertinant 13 lentelės pateiktus duomenis, pastebima, kad egzistuoja teigiamas, silpnas - vidutinio stiprumo ryšys tarp visų konstrukto. Tyrime nagrinėjami organizacinės kultūros, technologijų bei darbo organizavimo iššūkiai koreliuoja su neigiama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.

**Galime teigti, kad darbuotojai, kurie patiria iššūkius susisijusiu su organizacine kultūra, darbo organizavimu ir technologijų integracija taip pat sudėtingiau pasiekia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.** Analizuojant ankstesniu tyrimus, pastebima, kad perteklinis technologijų naudojimas, tinkamo darbo ir nedarbo laiko organizavimo ir komunikacijos bei vidinės kultūros stokos susiję su nepakankama darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra. Organizacinė kultūra, politikos ir taisyklės atlieka svarbų vaidmenį darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros užtikrinime. Pasak McDowall ir Kinman (2017), net 54 proc. respondentų pažymėjo, kad organizacija nenumato darbo ir laisvalaikio politikos. Respondentai teigė, kad visuomet jaučia organizacijos lūkesčius dėl nuolatinio prieinamumo ir laiškų tikrinimo. Anksčiau minėtame tyrime (Raišienės ir Jonušausko 2013) tyrime atskleista, kad 52,6 proc. darbuotojų po darbo valandų toliau pratęsia savo dienos darbus namuose bei nepakankamai laiko skirias savo individualiems poreikiams. Pasak L ir Muhammad (2023), darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sutrikimus sukelia profesinis stresas dėl perteklinio informacinių technologijų naudojimo darbinėje aplinkoje, 10 proc. banko ir draudimo srities darbuotojai patiria stresą ir nemigos simptomus.

## IŠVADOS

1. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra buvo nagrinėjama įvairiuose laikotarpiuose ir pirmosios užuomazgos buvo lemtingos, prisidedant prie darbuotojų gerovės ir padėjo pamatus šiuolaikinei darbo rinkai. Darbo ir asmeninio gyvenimą daugelis mokslininkų siejo su šeimos ir darbo persipynimo, santykiais. Mažoji dalis autorių šią sampratą siejo su asmeninio laiko ir poreikių pasitenkinimu bei darbo funkcijomis. Pagrindė mintis darbo ir asmeninio gyvenimo tinkamas laiko, prioritetų, galimybių ir iššūkių. Analizuojant mokslinę literatūrą, išnagrinėti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą lemiantys iššūkiai ir galimybės bei suformuoti konstruktai: organizacinės kultūros, darbo ir laisvalaikio organizavimo, technologijų įtraukimo darbinėje aplinkoje.
2. Pastebimas nežymus skirtumas tarp neutralaus ir teigiamo darbo ir asmeninio gyvenimo vertinimo, bet atsižvelgiant į tikslus duomenis ir hipotezių vertinimo testą, nustatyta, kad respondentai neutraliai vertina savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.
3. Nustatyta, kad šiuolaikinėje darbo rinkoje organizacinė kultūra, darbo organizavimas ir technologijų įsitraukimas labiau vertinamas kaip galimybės, nei iššūkiai. Tuo tarpu, technologijos darbinėje aplinkoje nėra pakankamai pabrėžiamos ir pastebimos kaip galimybės.
4. Atliktame tyrime nebuvo ryškiai išreikštų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkių, didžioji dalis respondentų nepritarė iššūkių konstrukto teiginiams.
5. Nustatytas teigiamas silpnas ryšys tarp teigiamos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir organizacinės kultūros, technologijų galimybių. Galima teigti, kad gerėjant organizacinei kultūrai ir technologijų integracijai darbo aplinkoje, didės ir darbo – asmeninio gyvenimo pusiausvyros lygis. Tuo tarpu, nustatytas vidutiniškai stiprus ryšys tarp neigiamos darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ir visų trijų iššūkių konstrukto. Galime teigti, kad darbuotojai, kurie patiria iššūkius susijusius su organizacine kultūra, darbo organizavimu bei technologijų integracija taip pat sudėtingiau pasiekia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.

## PASIŪLYMAI

Organizacijoms, vadovams ir patiems darbuotojams, siekiant pagerinti ir išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, svarbu atsižvelgti į teigiamas organizacijų praktikas, įsitraukti ir apgalvoti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vaidmenį.

1. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą šiuolaikinėje darbo aplinkoje yra opi problema, svarbu skatinti darbuotojams ir organizacijoms skirti dėmesį ir tobulinti šią sritį. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas teigiamai įtakoja darbuotojų gerovei, jų fizinei ir psichologinei būsenai bei organizacijos rezultatams. Pagrindinis dėmesys turi būti skiriamas darbuotojų sąmoningumui organizuojant darbo ir laisvalaikio prioritetus ir laiką. Šiuolaikinėje darbo aplinkoje, šis klausimas neturi būti vertinamas skeptiškai ar kitaip engiamas.
2. Organizacinė kultūra yra svarbus veiksnys darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymui. Norint išlaikyti teigiamą darbuotojų organizacinės kultūros vertinimą, svarbu skatinti pasitikėjimu grįstą komunikaciją tarp komandos ir vadovų, pritaikyti darbuotojams palankias darbo politikas bei sąlygas, įvesti skaitmeninės higienos taisykles, supažindinti ir skatinti darbuotojus jais naudotis. Tuo tarpu, darbuotojai turi nepamiršti savo asmeninių ir profesinių įsipareigojimų ir brėžti ribas tarp profesinių ir asmeninių funkcijų.
3. Išlaikant teigiamą darbo organizavimo poveikį pusiausvyrai, svarbu išlaikyti tinkamą nuotolinio ar hibridinio darbo modelio proporciją tuo pačiu skatinti darbuotojus palaikyti kontaktą ir ryšį su kolegomis. Vadovams svarbu pastebėti ir skatinti darbuotojus išnaudoti visą potencialą jų darbo metu ir atsižvelgti į darbuotojų poreikius dėl laiko planavimo.
4. Technologijų įsitraukimas šiuolaikinėje darbo rinkoje yra labai spartus ir nepavejamas, tad svarbu suvaldyti dirbtinio intelekto daromą įtaką ir pasverti jo naudas. Integruoti tik pritaikomus ir kontroliuojamus įrankius darbinėje aplinkoje. Darbuotojams nepamiršti orientuotis į techninių, paprastų užduočių automatizavimą bei vertinti tai kaip galimybę tobulėti ir koncentruoti į sudėtingesnių užduočių atlikimą.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. *Senstanti Lietuvos visuomenė* (2020). Strata. Prieiga per internetą: <https://strata.gov.lt/wp-content/uploads/2024/02/20210324-senstanti-lietuvos-visuomene-2020.pdf>
2. Sani, K.F. ir Adisa, T.A. (2024), Work–life balance: Does leadership matter?, *Employee Relations*, 46(2), 269-286. doi.org/10.1108/ER-03-2023-0145
3. Akoglu, H. (2018). User’s guide to correlation coefficients. *Turkish Journal of Emergency Medicine*, 18(3), 91 - 93. doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001
4. Gaur, B., Bashir, R., ir Singhal, A. (2019). A Gender Evaluation of the Balance Construct in B-Schools of UAE. A Gender Evaluation of the Balance Construct in B-Schools of UAE. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), 8031–8034. doi.org/10.35940/ijrte.C6422.098319
5. Ayar, D., Karaman, M. A., ir Karaman, R. (2022). Work-Life Balance and Mental Health Needs of Health Professionals During COVID-19 Pandemic in Turkey. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20(1), 639–655. doi.org/10.1007/s11469-021-00717-6
6. Azeem, S. M. ir Akhtar, N. (2014). The Influence of Work Life Balance and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i2.5667>
7. Bajraliu, A. ir Qorraj, G. (2023). Digital Transformation’s Impact on Sustainable HR Management: Comparative Study of Work-Life Balance and Skill Development in Public versus Private Sectors of a Developing Country. *Public Policy and Administration*, 22(3). doi.org/10.5755/j01.ppaa.22.3.35071
8. Balla, A. (2024). The Four-Day Work Week - an Inevitable Revolution or a Passing Fad? *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management* 207, 9–23. doi.org/10.29119/1641-3466.2024.207.1
9. Benbya, H., Davenport, T. ir Pachidi, S. (2020). Artificial Intelligence in Organizations: Current State and Future Opportunities. *MIS Quarterly Executive*, 19, 9–21. doi.org/10.2139/ssrn.3741983
10. Bencsik, A. ir Juhász, T. (2023). Impact Of Technostress On Work-Life Balance. *Human Technology*, 19, 41–61. doi.org/10.14254/1795-6889.2023.19-1.4

11. Bhattacharya, A., Misra, B., Majumder, S., Chakraborty, S. ir Dey, N. (2024). Understanding the Role of Working Style in Shaping Work-Life Balance: An XAI-Based Investigation of Private Sector Employees. doi.org/10.3233/FAIA241079
12. Bian, X. ir Mohd Sukor, M. S. (2024). The mediating effect of work-life balance on the relationship between work-family conflict and psychological well-being among Chinese working women. *Scientific Reports*, 14(1). doi.org/10.1038/s41598-024-79322-1
13. Bizoi, A. C. ir Bizoi, C. G. (2024). Neuroethical implications of AI-driven productivity tools on intellectual capital: A theoretical and econometric analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 26(7), 1–23. doi.org/10.1108/JIC-07-2024-0218
14. Borowiec, A. A. ir Drygas, W. (2022). Work–Life Balance and Mental and Physical Health among Warsaw Specialists, Managers and Entrepreneurs. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 492. doi.org/10.3390/ijerph20010492
15. Brough, P., Timms, C., Chan, X. W., Hawkes, A. ir Rasmussen, L. (2020). Work–Life Balance: Definitions, Causes, and Consequences. *Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health: From Macro-level to Micro-level Evidence*. Springer International Publishing. doi.org/10.1007/978-3-030-05031-3\_20-1
16. Button, P. J. (2019). Population Aging, Age Discrimination, and Age Discrimination Protections at the 50th Anniversary of the Age Discrimination in Employment Act. National Bureau of Economic Research .doi:10.1007/978-3-030-24135-3\_9
17. Chiappetta, M. (2017). *The Technostress: Definition, symptoms and risk prevention*. 4. <https://doi.org/10.14616/sands-2017-1-358361>
18. Chou, C.Y. ir Chang, Y.T. (2024). Exploring Boundary Violations Among Remote Workers with ICTs. *Journal of Computer Information Systems*, 1–14. doi.org/10.1080/08874417.2024.2369884
19. Chuang, Y.T., Chiang, H.L. ir Lin, A.-P. (2025). Insights from the Job Demands–Resources Model: AI’s dual impact on employees’ work and life well-being. *International Journal of Information Management*, 83. doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102887
20. Chung, H. ir Van Der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x

21. *Darbo ir poilsio laiko derinimas darbo vietose* (2013). Higienos institutas. Prieiga per internetą: [https://www.hi.lt/uploads/Institutas/leidiniai/Informaciniai/Darbo\\_ir\\_poilsio\\_laiko\\_derinimas\\_darbo\\_vietose.pdf](https://www.hi.lt/uploads/Institutas/leidiniai/Informaciniai/Darbo_ir_poilsio_laiko_derinimas_darbo_vietose.pdf)
22. *Darbo rinka Lietuvoje 2023 m. leidimas*. (2023). Oficialios statistikos portalas. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2023/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius#>
23. Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J. ir Grady, G. (2012). Work–Life Balance: One Size Fits All? An Exploratory Analysis of The Differential Effects of Career Stage. *European Management Journal*, 30(2), 111–120. doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.001
24. DeepL Translate: The world’s most accurate translator. (2025). DeepL (žiūrėta kovo mėn.). Prieiga per internetą: <https://www.deepl.com/translator>
25. Duan, S.X, Deng, H., Wibowo, S. (2023). Exploring The Impact of Digital Work on Work-life Balance and Job Performance: A Technology Affordance Perspective. *Information Technology & People*, 36(5) 2009-2029. doi: 10.1108/ITP-01-2021-0013
26. Fathya, D. N., Salsabilla, F., Sugianto, M. N., Taryana, A. (2024). Unlocking Productivity and Well-Being: Exploring the Four-Day Workweek and Design Thinking for Its Implementation. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(5), 1830–1840. doi.org/10.46799/jsa.v5i5.1168
27. Khateeb, R.F. Work Life Balance - A Review of Theories, Definitions and Policies. (2021). *Cross-Cultural Management Journal*, 21(1). Prieiga per internetą: [https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021\\_I1\\_3.pdf](https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021_I1_3.pdf)
28. Freeman, C. (2021). *ALWAYS ON, ALWAYS AVAILABLE: Working Parents’ Use of Business and Personal Technology During Private Hours, And The Impact of E-Communication Overload on Stress and Anxiety, And Perceived Burnout*. doi:10.1080/1369118X.2013.772650
29. Gadzali, S. S. (2023). Application of Work-Life Balance in Banking: A Study Of Its Impact on Employee Well-Being. *Return: Study of Management, Economic and Bussines*, 2(8), 814–820. doi.org/10.57096/return.v2i8.138
30. Gaižauskaitė, I. ir Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/fd33de72-6951-49ef-a787-4e8190f17a0f/content>

31. Gragnano, A., Simbula, S. ir Miglioretti, M. (2020). Work–Life Balance: Weighing the Importance of Work–Family and Work–Health Balance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 907. doi.org/10.3390/ijerph17030907
32. Grincevičienė, N. (2020). The Effect of the Intensity of Telework Use on Employees' Work-Life Balance. *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 21, 1. doi.org/10.15388/batp.2020.16
33. Hasan, T., Jawaad, M., Butt, I. (2021). The Influence of Person–Job Fit, Work–Life Balance, and Work Conditions on Organizational Commitment: Investigating the Mediation of Job Satisfaction in the Private Sector of the Emerging Market. *Sustainability*, 13(12). doi.org/10.3390/su13126622
34. Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 88–91. Prieiga per internetą: <http://hdl.handle.net/20.500.11937/46385>
35. Hooja, H. (2018). Work-Life Balance: An Overview. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 7(1), 1–6. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/profile/HimanginiHooja/publication/348164280\\_WORK-LIFE\\_BALANCE\\_AN\\_OVERVIEW/links/611644961ca20f6f861bf8a0/WORK-LIFE-BALANCE-AN-OVERVIEW.pdf](https://www.researchgate.net/profile/HimanginiHooja/publication/348164280_WORK-LIFE_BALANCE_AN_OVERVIEW/links/611644961ca20f6f861bf8a0/WORK-LIFE-BALANCE-AN-OVERVIEW.pdf)
36. *One - Sample Wilcoxon Test*. (2024). IBM SPSS Statistics. Prieiga per internetą: <https://www.ibm.com/docs/en/spss-statistics/saas?topic=tests-one-sample-wilcoxon-test>
37. Indradewa, R. ir Prasetyo, A. (2023). The influence of flexible working arrangements and work-life balance on job satisfaction: A double-layered moderated mediation model. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26, 449–476. doi.org/10.24914/jeb.v26i2.9551
38. Jamil, H., Ahmed, N., ir Anjum, L. (2024). Impact of Gender Stereotypes and Work-Life Balance on Female Leadership with the Mediating Role of Organizational Culture: A Case of Healthcare Setups in Karachi, Pakistan. *International Journal of Trends and Innovations in Business and Social Sciences*, 2(4). doi.org/10.48112/tibss.v2i4.970
39. Kalliath, T. ir Brough, P. (2008). Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14. doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323

40. Korompot, E. Y., Emilisa, N., ir Sofuah, S. (2023). The Effect of Work from Home and Work-Life Balance on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction. *Journal of Applied Management Research*, 3(1). doi.org/10.36441/jamr.v3i1.1347
41. Kossek, E. ir Lautsch, B. (2017). Work-Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work-Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs. *Academy of Management Annals*, 12. doi.org/10.5465/annals.2016.0059
42. Kurtuluş, E., Yıldırım Kurtuluş, H., Birel, S. ir Batmaz, H. (2023). The Effect of Social Support on Work-Life Balance: The Role of Psychological Well-Being. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(1), 239–249. doi.org/10.33200/ijcer.1152323
43. L, L., ir Muhammad, R. (2023). The Association Between Work-life Balance and Employee Mental Health: A systemic review. *Asia Pacific Journal of Health Management*. doi.org/10.24083/apjhm.v18i3.2565
44. Lee, D. J. ir Sirgy, M. (2019). Work-Life Balance in the Digital Workplace: The Impact of Schedule Flexibility and Telecommuting on Work-Life Balance and Overall Life Satisfaction. *Thriving in Digital Workspaces: Emerging Issues for Research and Practice*, 355–384. doi.org/10.1007/978-3-030-24463-7\_18
45. Lee, H. (2021). Changes in Workplace Practices During The COVID-19 Pandemic: The Roles of Emotion, Psychological Safety and Organisation Support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1), 97 - 128. doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104
46. Lockwood, N. R. (2003). *Work/life balance: Challenges and Solutions*. Prieiga per internetą: [https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood\\_work\\_life\\_balance\\_2003.pdf](https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood_work_life_balance_2003.pdf)
47. Loureiro, S. M. C., Bilro, R. G. ir Neto, D. (2023). Working with AI: Can stress bring happiness? *Service Business*, 17(1), 233–255. doi.org/10.1007/s11628-022-00514-8
48. Marques, V. C. ir Berry, G. R. (2021). Enhancing work-life balance using a resilience framework. *Business ir Society Review*, 126(3), 263–281. doi.org/10.1111/basr.12237
49. Maslauskaitė, A. (2008). *Mokslo tiriamojo darbo metodologiniai pagrindai*. Prieiga per internetą: [https://biblioteka.lka.lt/data/PDF-leidiniai/2006-2010/2008-Maslauskaite-metodologiniai\\_pagrindai.pdf](https://biblioteka.lka.lt/data/PDF-leidiniai/2006-2010/2008-Maslauskaite-metodologiniai_pagrindai.pdf)

50. McConatha, J. T., Kumar, V. K., Magnarelli, J. (2022). Ageism, Job Engagement, Negative Stereotypes, Intergenerational Climate, and Life Satisfaction among Middle-Aged and Older Employees in a University Setting. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(13). doi.org/10.3390/ijerph19137554
51. McDowall, A., ir Kinman, G. (2017). The new nowhere land? A research and practice agenda for the “Always On Culture.” *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4. doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0045
52. Değerli, M. N. Ö., Aydoner, S., Altuntaş, O. ir Bumin, G. (2023). Does working style affect the occupational balance and life satisfaction of office workers in Turkey? A comparison study. *WORK*, 78(2), 393-398. doi.org/10.3233/WOR-230078
53. Mensah, A. ir Adjei, N. K. (2020). Work-life balance and self-reported health among working adults in Europe: A gender and welfare state regime comparative analysis. *BMC Public Health*, 20(1), 1052. doi.org/10.1186/s12889-020-09139-w
54. Mikołajczyk, K., Molek-Winiarska, D. ir Kleszewski, E. (2023). “I Have to Be Always On” – Managerial Role and Experience of Work-Life Balance and Regeneration Practices During Remote Work. *International Journal of Workplace Health Management*, 17(3), 200-219. doi.org/10.1108/IJWHM-11-2022-0195
55. Nakrošiene, A., Buciuניene, I., Goštautaitė, B. (2019). Working From Home: Characteristics And Outcomes of Telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172
56. Nilsson, K. (2018). Managers’ attitudes to their older employees: A cross-sectional study. *WORK*, 59(1), 49–58. doi.org/10.3233/WOR-172663
57. Nurisman, H. ir Sampurna, D. S. (2020). Factors Affecting Work-Life Balance in Technology Era. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 132, 84–88. doi.org/10.2991/aebmr.k.200331.019
58. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., Nneji, N. E. (2021). Organizational Culture and Organizational Performance: A Review of Literature *International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM)*, 3(1), 361-372. Prieiga per internetą: [https://www.publications.calebuniversity.edu.ng/caleb\\_uploads/2024/04/Organizational-Culture-and-Organizational-Performance-A-Review-of-Literature.pdf](https://www.publications.calebuniversity.edu.ng/caleb_uploads/2024/04/Organizational-Culture-and-Organizational-Performance-A-Review-of-Literature.pdf)

59. Orhan, M. A. (2023). *Remote Working*. doi.org/10.4337/9781803921761.00123
60. Malik, N., Tripathi, S.N., Kar, A.K. and Gupta, S. (2022), "Impact of artificial intelligence on employees working in industry 4.0 led organizations", *International Journal of Manpower*, 43(2), 334-354. doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0173
61. Neumark, D., Burn, I., Button, P. (2018). Is It Harder for Older Workers to Find Jobs? New and Improved Evidence from a Field Experiment. *Journal of Political Economy*, 127(2). doi:10.1086/701029.
62. Rashmi, Kumari ir Kataria, Aakanksha. (2021). Work–life balance: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*. doi:10.1108/IJSSP-06-2021-0145.
63. Pelealu, D. R. (2025). Occupational stress management strategies in a competitive work environment: Impact on performance and turnover intention. *International Journal of Enterprise Modelling*, 19(1). doi.org/10.35335/emod.v19i1.112
64. Petrulis, A. (2015). Vadovavimas darbuotojams demografinių pokyčių kontekste. *Regional Formation and Development Studies*, 16(2), 54-64. doi.org/10.15181/rfds.v15i2.1085
65. Popovici, V. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. Ovidius University of Constantza, Faculty of Economic Sciences, 0(1), 468-472. Prieiga per internetą: <https://ideas.repec.org/a/ovi/oviste/vxxy2020i1p468-472.html>
66. Prasad, K. ir Satyaprasad, V. (2023). The Relationship between Remote Working and Work-life Balance with Mediating and Moderating Effects of Social Support: An Empirical Study of Information Technology Employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 235–253. doi.org/10.33844/ijol.2023.60366
67. Pukėnas, K. (2005). *Sportinių tyrimų duomenų analizė spss programa*. Prieiga per internetą: [https://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/KnygaSPSS\\_Pukeno.pdf](https://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/KnygaSPSS_Pukeno.pdf)
68. Pukelienė, V. ir Aleksandravičienė, A. (2016). Automatizuotų technologijų įtaka darbo paklausos pokyčiams Lietuvoje. *Applied Economics: Systematic Research*, 10, 103–116. doi.org/10.7220/AESR.2335.8742.2016.10.2.6

69. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė spss programa*. Prieiga per internetą: [https://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybiniu\\_duomenu\\_analize\\_SPSS\\_programa.pdf](https://www.spssanalyze.lt/wp-content/uploads/2014/03/kokybiniu_duomenu_analize_SPSS_programa.pdf)
70. Aiswarya R. ir Perwez S. (2023). An Empirical Analysis of Work-life Balance on Work from Home during Covid-19 Pandemic: A Comparative Study on Men and Women. *The Open Psychology Journal*, 16. doi.org/10.2174/0118743501275173231023102400
71. Raisiene, A. ir Jonušauskas, S. (2013). Informacinių ir komunikacinių technologijų įtaka darbuotojų technostresui: Situacijos Lietuvoje charakteristika. *Informacijos Mokslai*, 66, 78–95. doi.org/10.15388/Im.2013.0.2065
72. Rajan-Rankin, S. (2016). Paternalism and the paradox of work–life balance: Discourse and practice. *Community, Work ir Family*, 19(2), 227–241. doi.org/10.1080/13668803.2016.1134131
73. Ramesh, D. ir Khannan, K. (2024). Impact of digitalization on work life balance of employees in police department in Chennai. *International Journal of Health Sciences*, 6(S1), 6387–6395. doi.org/10.53730/ijhs.v6nS1.6355
74. Rashmi, K., ir Kataria, A. (2021). Work–life balance: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Sociology and Social Policy*. doi.org/10.1108/IJSSP-06-2021-0145
75. Ryan, S. ir Cross, C. (2024). Micromanagement and its impact on millennial followership styles. *Leadership iramp; Organization Development Journal*, 45(1), 140–152. doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0329
76. Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S. ir Duque-Oliva, E. J. (2021). Remote Work, Work Stress, and Work–Life during Pandemic Times: A Latin America Situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph18137069>
77. Shanker, A. ir Kaushal, S. K. (2022). Workers Work–life Balance Should Be a Human Resource Priority. *Journal of Human Resource Management*, 10(1). <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20221001.11>
78. Shirmohammadi, M., Au, W. C., ir Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163–181. doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380

79. Shylaja, P. ir Prasad, Dr. Ch. J. (2017). Emotional Intelligence and Work Life Balance. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(05), 18–21. doi.org/10.9790/487X-1905051821
80. Šimanskien, L. ir Tarasevičius T. (2010). Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure development*, 20(1).  
Prieiga per internetą:  
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://gs.elaba.lt/object/elaba:2484002/2484002.pdf&ved=2ahUKEwjFsNvTrvOMAxU1DRAIHWfJ8sQFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw2t6BsXXg4JNBArLyTgdhAo>
81. Šimanskienė, L., Gargasas, A., ir Ramanauskas, K. (2015). Organizacinės kultūros vaidmuo organizacijos veikloje. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37, 310–320. doi.org/10.15544/mts.2015.28
82. Šimanskienė, L. ir Sandu, L. (2014). Organizacinės kultūros vertinimo metodai. *Regional Formation and Development Studies*, 10. doi.org/10.15181/rfds.v10i2.155
83. Sirgy, M. ir Lee, D. J. (2017). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13. doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8
84. Smeltzer, S., Cantrell, M., Sharts-Hopko, N., Heverly, M. A., Jenkinson, A., ir Nthenge, S. (2016). Psychometric Analysis of the Work/Life Balance Self-Assessment Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24, 5–14. doi.org/10.1891/1061-3749.24.1.5
85. Smith, J. B., Tillman, K. ir Lee, O. D. (2023). Work-life balance: The importance of time management, working efficiently and self-care. *Journal of Nursing Education and Practice*, 14(3). doi.org/10.5430/jnep.v14n3p33
86. *Spearman's Rank Order Correlation using SPSS Statistics—A How-To Statistical Guide* (n.d.). Laerd Statistics. Prieiga per internetą: <https://statistics.laerd.com/spss-tutorials/spearmans-rank-order-correlation-using-spss-statistics.php>
87. Stefanovska–Petkovska, M., Petrovska, I., Bojadziev, M., Schaeffer, I. ir Tomovska-Misoska, A. (2019). The Effects of Organizational Culture and Dimensions on Job Satisfaction and Work-Life Balance. *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 99–112. doi.org/10.14254/1800-5845/2019.15-1.8

88. Subramaniam, G., Overton, J. ir Maniam, B. (2015). Flexible Working Arrangements, Work Life Balance and Women in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5, 34–38. doi.org/10.7763/IJSSH.2015.V5.417
89. Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12). doi: 10.5539/ijbm.v3n12p137
90. Li, Q., Cheok, M. Y., Chan Yin Fah, B. (2024). The Role of Work-Life Balance in Enhancing Employee Loyalty. *Accounting and Corporate Management*, 6(1). doi.org/10.23977/acccm.2024.060106
91. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/bc860f08-2e52-404d-a338-0764d4c38f0e/content>
92. Turbienė, J. ir Andrijauskas, D. (2023). Skaitmeninės technologijos krovinių ekspeditoriaus darbo procesuose. *Darnios aplinkos vystymas*, 20(1). doi.org/10.52320/dav.v20i1.264
93. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Prieiga per internetą: [https://www.vu.lt/site\\_files/LD/Tyrimo\\_ir\\_%C4%AFvertinimo\\_priemoni%C5%B3\\_patikimumo\\_ir\\_validumo\\_nustatymas.pdf](https://www.vu.lt/site_files/LD/Tyrimo_ir_%C4%AFvertinimo_priemoni%C5%B3_patikimumo_ir_validumo_nustatymas.pdf)
94. Vallasamy, S. K., Muhadi, S. U. ir Vijaya Retnam, S. K. (2023). Underlying Factors that Contributed to Job Stress in an Organisation. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(5), 1239-1250. doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i5/16906
95. Vidhyaa, B. ir Ravichandran, M. (2022). A Literature Review on Hybrid Work Model. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 3(7), 292-295. Prieiga per internetą: <https://ijrpr.com/uploads/V3ISSUE7/IJRPR5648.pdf>
96. Wet, W. de, ir Koekemoer, E. (2016). The increased use of information and communication technology (ICT) among employees: Implications for work-life interaction. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(2). Prieiga per internetą: <https://sajems.org/index.php/sajems/article/view/1328>
97. Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., Ir Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *The*

*Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 443–450.  
doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO10.443

98. Wong, K. P., Chan, A. ir Teh, P.-L. (2020). How Is Work–Life Balance Arrangement Associated with Organisational Performance? A Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 4446. doi.org/10.3390/ijerph17124446
99. *Work–life balance, EU, 2020–2024%*. (2025). Eurofound. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/work-life-balance-eu-2020-2024>
100. Yan, S. ir Zhou, Y. (2016). Research of Work-Family Balance Based on Family Life Cycle. *Open Journal of Social Sciences*, 04(11), 218–224. doi.org/10.4236/jss.2016.411018
101. Yang, J. W., Suh, C., Lee, C. K. ir Son, B. C. (2018). The work–life balance and psychosocial well-being of South Korean workers. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 30, 38. doi.org/10.1186/s40557-018-0250-z
102. Yang, Y., Wang, T., Leon, J. M. D. (2021). Study on the Effect of Work-life Balance on the Intention to Leave of Grassroots Employees in the Service Industry. *Academic Journal of Business & Management*, 3(8). doi.org/10.25236/AJBM.2021.030801
103. Yu, H. S., Lee, E. J. ir Na, T. K. (2022). The Mediating Effects of Work–Life Balance (WLB) and Ease of Using WLB Programs in the Relationship between WLB Organizational Culture and Turnover Intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6). doi.org/10.3390/ijerph19063482
104. Yüceol, N., Urfa, A. M., Sarp, P., BiNiCi, C. M. (2021). The Impact of Work-Life Balance on Mental Well-Being of Remote Working Generation Y Academicians Due to the Covid-19 Pandemic in Turkey. *Marmara Universitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 43(2), 266–284. doi.org/10.14780/muiibd.1052073

## DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO PUSIAUSVYRA: IŠŠŪKIAI IR GALIMYBĖS

Evelina Janavičiene  
Magistro baigiamasis darbas  
Lyderystės ir pokyčių vadybos studijų programa  
Viešojo valdymo ir verslo fakultetas  
Darbo vadovė: Doc. dr. Rūta Dačiulytė  
Vilnius, 2025

### SANTRAUKA

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros tema yra svarbi šių dienų darbo rinkoje. Sparčiai besikeičianti ekonominė situacija, padidėjusi konkurencinė aplinka bei vis sparčiau besivystančios technologijos vienaip ar kitaip veikia kiekvieno darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvoką kiekvienas autorius apibrėžia skirtingai, tyrime buvo naudojamas autoriaus Greenhous sąvoka – darbo ir asmeninio gyvenimo integracija arba harmonija. Moksliniame darbe nagrinėjami pagrindiniai iššūkiai ir galimybės, su kuriomis susiduria darbuotojas kasdienėje aplinkoje. Išskiriami trys pagrindiniai darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkių ir galimybių konstruktai – organizacinė kultūra, darbo ir laisvalaikio organizavimas, technologijų įtaka. Dėl sparčiai besikeičiančios darbo aplinkos darbuotojais susiduria su iššūkiais derindami profesinius ir asmenines pareigas, tai lemia psichologinius bei fizinius sutrikimus. Tačiau svarbu paminėti, kad tuo pačiu sparčiai besivystančios technologijos, palanki darbo politika bei lankstus darbo organizavimas atveria naujų galimybių darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai formuoti.

Vertinant pateiktus aspektus, kyla **probleminis klausimas** - kokie pagrindiniai iššūkiai ir galimybės kyla siekiant užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą šiuolaikinėje darbo rinkoje? Iškeliamas tyrimo **tikslas** - nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkius ir galimybes šiuolaikinėje darbo rinkoje.

#### Uždaviniai:

1. Remiantis moksliniais tyrimais, išnagrinėti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros sampratą, jos iššūkius ir galimybes.
2. Išanalizuoti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros vertinimą.
3. Nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai keliamus iššūkius darbinėje aplinkoje.
4. Nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą lemiančias galimybes darbinėje aplinkoje.
5. Nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros ryšį su darbinėje aplinkoje kylančiais iššūkiais ir galimybėmis.

#### Tyrimo metodai:

1. Nagrinėjama mokslinė literatūra, siekiant išsiaiškinti darbo ir laisvalaikio pusiausvyros sampratą ir svarbą šiuolaikinėje darbo rinkoje. Analizuojami iššūkiai ir galimybės, kylančios užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą.
2. Empiriniam tyrimui taikytas kiekybinis duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimas buvo vykdomas kovo – balandžio mėn. tarp Lietuvos Respublikos dirbančių asmenų.
3. Rezultatai analizuojami MS Excel ir SPSS programa. Atlikta aprašomoji duomenų analizė: išraiškos pateikiamos vidurkiomis, medianomis. Normaliam skirstiniui išsiaiškinti pasitelktas – Shapiro – Wilk'o testas. Tolimesniam duomenų apdorojimui pasitelkiamas Vienos imties Wilcoxon'o testas, ryšiui tarp kintamųjų nustatyti – Spearmano koreliacijos koeficientas.

**Rezultatai:** Iš viso tyrime dalyvavo 411 respondentų, pasitelkiant atrankinį klausimą dėl nuotolinio bei hibridinio darbo tik 162 respondentų atsakymai analizuojami plačiau. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentai neutraliai vertina savo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą. Didžioji dalis respondentų su galimybių konstruktai sutiko, tuo tarpu iššūkių konstruktą nepalaikė ir nesutiko su jų teiginiais. **Apibendrinant**, respondentai organizacinę kultūrą, darbo organizavimą ir technologijų įtaką darbinėje aplinkoje vertino labiau kaip galimybes, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą vertino neutraliai.

**Struktūra:** Pirmoje dalyje atlikta tyrimo literatūros analizė ir informacijos apibendrinimas. Antroje dalyje pateikta tyrimo strategija ir metodologija, trečią dalį sudarė rezultatų apibendrinimas ir aptarimas bei paskutinėje dalyje pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

**Raktiniai žodžiai:** darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, balansas, iššūkiai, galimybės, organizacinė kultūra, darbo organizavimas, technologijų įtaka, nuotolinis darbas, mikrovadyba, lyderystė.

## WORK AND LIFE BALANCE: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Evelina Janavičiene  
Masters' thesis  
Leadership and Change management programme  
Supervisor: PhD Rūta Dačiulytė  
Vilnius, 2025

### SUMMARY

Work-life balance is an important topic in today's labour market. The rapidly changing economic situation, the increased competitive environment and the ever more rapid development of technology all have an impact on the work-life balance of every worker. The concept of work-life balance is defined differently by each author, and Greenhouse's concept of work-life integration or harmony was used in the study. The research paper examines the main challenges and opportunities that an employee faces in his/her daily environment. It identifies three main constructs of work-life balance challenges and opportunities - organisational culture, work-life organisation, and the impact of technology. The rapidly changing work environment poses challenges for employees in balancing professional and personal responsibilities, leading to psychological and physical disorders. However, it is important to note that, at the same time, the rapid development of technology, favourable employment policies and flexible working arrangements are opening new opportunities for work-life balance.

In this context, the **research question** is what are the main challenges and opportunities for achieving work-life balance in the modern labour market? The **study aim** is to identify the challenges and opportunities for work-life balance in the modern work market.

#### Objectives:

1. Explore the concept, challenges and opportunities of work-life balance, drawing on scientific sources.
2. Analyse how employees perceive their work-life balance.
3. Identify the challenges posed to the balance of work and personal life in the working environment. employees face in achieving work-life balance.
4. Identify the opportunities that determine the balance of work and personal life in the working environment.
5. Identify the relationship between work-life balance and the challenges and opportunities that arise in the work environment.

#### Research methods:

1. A review of the academic literature to explore the concept and importance of work-life balance in the contemporary labour market. It analyses the challenges and opportunities of work-life balance.
2. The empirical study used a quantitative method of data collection: a questionnaire survey. The survey was carried out between March and April among working people in the Republic of Lithuania.
3. The results were analysed using MS Excel and SPSS software. Descriptive data analysis was carried out: expressions are presented as means and medians. The Shapiro-Wilk test was used to find the normal distribution. For further data processing, was used the Wilcoxon one-sample test, and the Spearman correlation coefficient to analyse the relationship between variables.

**Results:** 411 respondents took part in the survey, and only 162 respondents' answers were analysed further using the screening question on teleworking and hybrid working. The results show that respondents are neutral about their work-life balance. Most of the respondents agreed with the opportunity constructs, while they did not support the challenge constructs and disagreed with their statements. **In summary**, respondents perceived organisational culture and work organisation and the influence of technology more as opportunities, in the work and life balance as neutral.

**Structure:** The second part presents the research strategy and methodology, the third part summarises and discusses the results, and the last part presents conclusions and suggestions.

**Keywords:** work-life balance, challenges, opportunities, organisational culture, work organisation, influence of technology, teleworking, micromanagement, leadership.

## PRIEDAI

### Priedas 1. Tyrimo anketa.

Gerbiamas Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto, Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros studentė Evelina Janavičienė ir atlieku tyrimą, kurio tikslas - nustatyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros iššūkius bei galimybes.

Maloniai prašau atsakyti į pateiktus klausimus, **kiekvienas atsakymas labai reikšmingas mano darbui.**

Apklausa yra anoniminė, konfidencialumas yra garantuojamas, visi atsakymai bus panaudoti tik apibendrintiems rezultatams ir išvadoms.

Apklausos pildymui užtruksite 5 – 10 min.

Ačiū už Jūsų laiką ir atsakymus!

#### 1. Jūsų lytis

- ☐ Vyras
- ☐ Moteris
- ☐ Nenoriu atskleisti

#### 2. Jūsų amžius:

- ☐ 18 – 24 m.
- ☐ 25 – 34 m.
- ☐ 35 – 44 m.
- ☐ 45 – 54 m.
- ☐ < 55 m.

#### 3. Koks Jūsų darbo modelis?

- ☐ Kontaktinis
- ☐ Nuotolinis - hibridinis
- ☐ Suskaidytos darbo dienos laiko režimas
- ☐ Individualus darbo laiko režimas

#### 4. Ar Jūsų įmonėje yra taikoma trumpesnė darbo savaitė, pavyzdžiui, 4 darbo dienų savaitė?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

Gerbiamas Respondente, prašau, prie kiekvieno teiginio pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

| <b>Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarba</b> |                                                                    | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| 5.                                                     | Dėl darbo, nukenčia mano asmeninis gyvenimas.                      |                    |           |                            |         |                  |
| 6.                                                     | Darbas apsunkina mano asmeninį gyvenimą.                           |                    |           |                            |         |                  |
| 7.                                                     | Dėl darbo, apleidžiu asmeninius poreikius.                         |                    |           |                            |         |                  |
| 8.                                                     | Dėl darbo, atidedu savo asmeninį gyvenimą.                         |                    |           |                            |         |                  |
| 9.                                                     | Dėl darbo, praleidžiu asmeninį laisvalaikį.                        |                    |           |                            |         |                  |
| 10.                                                    | Man sunku suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą.                    |                    |           |                            |         |                  |
| 11.                                                    | Esu nepatenkintas laiko kiekiu, kurį skiriu laisvalaikio veikloms. |                    |           |                            |         |                  |
| 12.                                                    | Asmeninis gyvenimas atima iš manęs energiją, skirtą darbui.        |                    |           |                            |         |                  |
| 13.                                                    | Esu per daug pavargęs, kad būčiau produktyvus darbe.               |                    |           |                            |         |                  |
| 14.                                                    | Dėl asmeninio gyvenimo, nukenčia mano darbas.                      |                    |           |                            |         |                  |
| 15.                                                    | Man sunku dirbti dėl asmeninių reikalų.                            |                    |           |                            |         |                  |

|     |                                                             |  |  |  |  |  |
|-----|-------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 16. | Asmeninis gyvenimas suteikia man energijos darbui.          |  |  |  |  |  |
| 17. | Darbas suteikia man energijos užsiimti laisvalaikio veikla. |  |  |  |  |  |
| 18. | Dėl asmeninio gyvenimo, esu geresnės nuotaikos darbe.       |  |  |  |  |  |
| 19. | Dėl darbo, esu geresnės nuotaikos.                          |  |  |  |  |  |

| <b>Organizacinės kultūros įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai</b> |                                                                         | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| 20.                                                                          | Mano organizacijoje yra skatinama konkurencinė aplinka.                 |                    |           |                            |         |                  |
| 21.                                                                          | Mano organizacijoje yra priimtina pasilikti po darbo valandų.           |                    |           |                            |         |                  |
| 22.                                                                          | Mano vadovas nėra empatiškas ir supratingas.                            |                    |           |                            |         |                  |
| 23.                                                                          | Organizacijoje susiduriu su mikrovadyba*.                               |                    |           |                            |         |                  |
| 24.                                                                          | Jaučiuosi, kad dėl mano lyties yra apribotos mano profesinės galimybės. |                    |           |                            |         |                  |
| 25.                                                                          | Jaučiuosi, kad dėl amžiaus esu darbe tinkamai neįvertintas.             |                    |           |                            |         |                  |

|     |                                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 26. | Mano vadovas pasitiki manimi ir suteikia lankstumą.                                                                     |  |  |  |  |  |
| 27. | Mano organizacijoje yra palanki šeimai ir/ar laisvalaikiui politika.                                                    |  |  |  |  |  |
| 28. | Mano organizacija suteikia galimybes pagerinti psichologinę būseną.                                                     |  |  |  |  |  |
| 29. | Mano organizacijoje reguliariai yra siūlomi seminarai, kursai ar konsultacijos dėl asmeninio gyvenimo kokybės gerinimo. |  |  |  |  |  |
| 30. | Mano organizacijoje yra taikomos skaitmeninės higienos praktikos (išjungiami laiškai po darbo valandų ir kt.).          |  |  |  |  |  |

\*Mikrovadyba (*angl. micromanagement*) - perteklinis darbuotojų valdymas arba stebėjimas, kurio metu vadovas pertekliniai kontroliuoja darbuotojų pertraukų laiką, atliekamas užduotis ir jų greitį.

| <b>Darbo organizavimo įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai</b> |                                                                | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| 31.                                                                      | Darbo vieta prasiplėtė ir įsiliejo į namų bei poilsio aplinką. |                    |           |                            |         |                  |

|     |                                                                                              |  |  |  |  |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 32. | Jaučiu, kad ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pradėjo nykti.                            |  |  |  |  |  |
| 33. | Nuotolinio darbo metu, mano asmeniniai poreikiai persipina su profesiniais išipareigojimais. |  |  |  |  |  |
| 34. | Nuotolinio darbo metu, pastebėjau mažesnę bendradarbiavimą ir komunikaciją tarp kolegų.      |  |  |  |  |  |
| 35. | Dėl nuotolinio darbo negaliu atsipalaiduoti asmeninėje erdvėje.                              |  |  |  |  |  |
| 36. | Dėl nuotolio darbo, sumažėjo mano socializacija ir kūrybiškumas.                             |  |  |  |  |  |
| 37. | Dėl nuotolinio darbo, padidėjo mano darbo krūvis.                                            |  |  |  |  |  |
| 38. | Nuotolinis darbas sutaupo mano laiką ir energiją.                                            |  |  |  |  |  |
| 39. | Mano organizacija suteikia man galimybę lanksčiai organizuoti darbą.                         |  |  |  |  |  |
| 40. | Lanksčios darbo sąlygos, padeda man suderinti darbo ir šeimos prioritetus.                   |  |  |  |  |  |

|     |                                                                                                   |  |  |  |  |  |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 41. | Komfortiška ir palanki namų aplinka skatina mano produktyvumą darbe.                              |  |  |  |  |  |
| 42. | Papildoma poilsio diena, suteiktų man galimybę praliesi daugiau laiko savo pomėgiams arba šeimai. |  |  |  |  |  |

| <b>Technologijų įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai</b> |                                                                                               | Visiškai nesutinku | Nesutinku | Nei sutinku, nei nesutinku | Sutinku | Visiškai sutinku |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|----------------------------|---------|------------------|
| 43.                                                                | Dėl skaitmeninių technologijų naudojimo darbe, nukenčia asmeninis gyvenimas.                  |                    |           |                            |         |                  |
| 44.                                                                | Pastebiu, kad nuolatos tikrinu darbinį elektroninį paštą laisvalaikio.                        |                    |           |                            |         |                  |
| 45.                                                                | Jaučiu, kad patiriu technostresą*.                                                            |                    |           |                            |         |                  |
| 46.                                                                | Dėl dirbtinio intelekto technologijų integravimo darbo aplinkoje, padidėjo mano darbo krūvis. |                    |           |                            |         |                  |
| 47.                                                                | Dėl dirbtinio intelekto technologijų integravimo darbo aplinkoje, jaučiu                      |                    |           |                            |         |                  |

|     |                                                                                            |  |  |  |  |  |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|     | padidėjusį spaudimą ir kontrolę.                                                           |  |  |  |  |  |
| 48. | Dėl dirbtinio intelekto technologijų integravimo darbo aplinkoje, jaučiuosi nesaugiai.     |  |  |  |  |  |
| 49. | Dirbtinis intelektas padeda man efektyviau susitvarkyti su techninėmis užduotimis.         |  |  |  |  |  |
| 50. | Dirbtinis intelektas padeda man susiplanuoti dienotvarkę.                                  |  |  |  |  |  |
| 51. | Technologijų integracija darbo aplinkoje, pagerina darbų koordinavimą ir bendradarbiavimą. |  |  |  |  |  |

\*Literatūroje technostreso sąvoka apibūdinama kaip neigiama technologijų naudojimo visuma, kuri tiesiogiai ar netiesiogiai daro įtaką žmogaus elgsenai, nuostatoms, mąstymui ir psichologinei bei fizinei gerovei (Raišienė ir Jonušauskas, 2013, cit. iš Rosen, 1997).