

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

GRETA MASILIONYTĖ

DARBO IR ASMENINIO LAIKO DERINIMO PROBLEMA
ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė:

Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS

2020

MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY
FACULCY OF PUBLIC MANAGEMENT AND BUSINESS
INSTITUTE OF LEADERSHIP AND STRATEGIC MANAGEMENT

GRETA MASILIONYTĖ

**THE PROBLEM OF RECONCILING WORK AND PERSONAL
TIME IN MODERN ORGANIZATIONS**

Master thesis

Supervisor:
Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

VILNIUS

2020

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

DARBO IR ASMENINIO LAIKO DERINIMO PROBLEMA
ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX067

Vadovė: Prof. dr. Agota Giedrė Raišienė

2020-

Atliko: LPVvmns19-1 gr. stud. Greta Masilionytė

2020-

Recenzentas

2020-

VILNIUS

2020

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	6
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	7
ŽODYNĖLIS	8
ĮVADAS.....	9
1. DARBO IR ASMENINIO LAIKO PUSIAUSVYRA ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE	14
1.1. Darbo ir asmeninio laiko derinimo problema subjektyvios gyvenimo kokybės kontekste	15
1.2. Darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros įtaka darbingumui.....	25
1.3. Darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros įtaka sveikatai	32
2. ŠIUOLAIKINIŲ ORGANIZACIJŲ IŠŠŪKIAI DARBO IR ASMENINIO LAIKO DERINIMO POŽIŪRIU	38
2.1. Nuotolinio darbo ir asmeninio laiko kokybės konfliktas	38
2.2. Organizacijos vieta darbo ir asmeninio laiko derybose.....	41
3. DARBUOTOJŲ DARBO IR ASMENINIO LAIKO SUDERINAMUMO TYRIMAS.....	45
3.1. Tyrimo metodologija	45
4. TYRIMO DUOMENŲ PRISTATYMAS IR ANALIZĖ	52
4.1. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė	52
4.1.1. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei	56
4.1.2. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai	62
4.1.3. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui	66
4.2. Kokybinio tyrimo duomenų analizė	70
IŠVADOS	80
REKOMENDACIJOS.....	81
LITERATŪRA	82
SANTRAUKA.....	89
SUMMARY.....	90
PRIEDAI	91

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Subjektyvūs socialiniai rodikliai	17
2 lentelė. EGKT duomenys (2007, 2011, 2016) darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros kontekste	22
3 lentelė. Anketos struktūra	48
4 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtakos subjektyviai gyvenimo kokybei, sveikatai ir darbingumui klausimyno patikimumo vertinimas	56
5 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei	57
6 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei pagal respondentų lytį	59
7 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtakos subjektyviai gyvenimo kokybei koreliacija su respondentų amžiumi ir vaikų skaičiumi	59
8 lentelė. Respondentų šeimyninės padėties koreliacija su darbo ir asmeninio laiko suderinamumu	61
9 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai	62
10 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai pagal respondentų lytį	65
11 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai pagal respondentų amžių ir vaikų skaičių	65
12 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtakos sveikatai priklausomybė nuo respondentų šeimyninės padėties.....	66
13 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui	67
14 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui pagal respondentų lytį	69
15 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui pagal amžių ir vaikų skaičių.....	69
16 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui pagal respondentų šeimyninę padėtį	70

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Esminiai gyvenimo kokybės kriterijai. Sudaryta darbo autoriaus pagal Haas, 1999	16
2 pav. Po darbo grįžtu namo per daug pavargęs (-usi), kad galėčiau atlikti namų ruošos darbus. Sudaryta darbo autoriaus pagal Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis, 2016	19
3 pav. 18-24 metų amžiaus grupės tyrimo rezultatai Europoje. Sudaryta darbo autoriaus pagal Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis, 2016.....	20
4 pav. Sudėtinga atlikti pareigas šeimoje, nes daug laiko praleidžiu darbe. Sudaryta darbo autoriaus pagal Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis, 2016.....	21
5 pav. Darbingumui poveikį turintys veiksniai. Sudaryta darbo autoriaus pagal Ilmarinen, 2006.....	26
6 pav. Kaip sunku suderinti apmokamą darbą su priežiūros pareigomis. Sudaryta darbo autoriaus pagal Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis, 2016.....	29
7 pav. Dėl išipareigojimų šeimai darbe sunku susikaupti. Sudaryta darbo autoriaus pagal Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis, 2016.....	30
8 pav. Darbingumui poveikį turintys veiksniai. Sudaryta darbo autoriaus pagal Ilmarinen, 2006.....	31
9 pav. Penki didžiausi veiksniai, keliantys stresą darbe. Sudaryta darbo autoriaus pagal „LinkedIn“ apklausą, 2019	35
10 pav. Darbuotojų darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros reikšmė organizacijai. Sudaryta darbo autoriaus pagal McPherson ir Phillippa, 2007	42
11 pav. Anketos struktūrinės dalys	48
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	52
13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupę	53
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sektorių	53
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą	54
16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kiek faktiškai valandų sudaro Jūsų darbo arba studijų savaitė?“ pasiskirstymas	55
17 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kiek valandų per savaitę norėtumėte dirbti?“ pasiskirstymas	55

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Kiekybinio tyrimo klausimynas.....	91
2 PRIEDAS. Kokybinio tyrimo klausimynas.....	96
3 PRIEDAS. Pusiau struktūruoto interviu transkripcijos	98
4 PRIEDAS. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą	115

ŽODYNĖLIS

Gyvenimo darbe kokybė – darbo vietos strategijos, procesų, darbo fizinės ir psichologinės aplinkos, darbuotojų motyvavimo ir ugdymo sistema, kuri skatina ir palaiko darbuotojų pasitenkinimą, nuolat gerinant darbo sąlygas ir organizacijos veiksmingumą (Ruževičius 2013).

Gyvenimo kokybė – tai individualus savo paskirties gyvenime vertinimas kultūros ir vertybių sistemos, kurioje individas gyvena, požiūriu, susijęs su jo tikslais, viltimis, standartais bei interesais. Tai plati koncepcija, kompleksiskai veikiama asmens fizinės sveikatos ir psichologinės būklės, nepriklausomybės laipsnio, socialinių ryšių bei ryšių su aplinka (Pasaulinė sveikatos organizacija 1993). Tai galimybė visapusiškai įgyvendinti asmens prigimtines teises ir laisves bei tenkintis tuo, kas kiekvienam yra / turėtų būti pasiekama skirtingose gyvenimo srityse (Janušauskaitė 2008, 36).

Objektyvi gyvenimo kokybė – gyvenimo kokybė, įvertinta taikant objektyvius kriterijus, socialinius, ekonominius rodiklius, atsiribojant nuo asmeninės patirties ir individo aplinkos suvokimo (Starkauskienė 2011, 10).

Subjektyvi gyvenimo kokybė – tai suvokimas ir vertinimas to, kaip žmogus gyvena, ką jis turi ir ko jam trūksta, išsigijimai ir praradimai, ribojimai ir laisvės, klimatas ir santykiai, <...> vaidmenys ir statusas (Bagdonas ir kt. 2007, 21).

Su sveikata susijusi gyvenimo kokybė – tai integrali fizinė, funkcinė, psichologinė, emocinė ir socialinė paciento būklė, grindžiama subjektyviais jo pojūčiais (Curtis, Martin, ir Martin 1997, 1033).

Kokybė – tai tam tikras kažko pasiekimo laipsnis (pvz., maksimalūs poreikiai ir jų pasitenkinimo laipsnis), kuris kinta tam tikroje skalėje (nuo labai blogos padėties iki labai geros) (Schuessler, ir Fisher 1985, 131).

Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (angl. *work-life balance*) – laiko ir dėmesio paskirstymas tarp darbo ir šeimos arba laisvalaikio (Oksfordo universiteto žodynas 2020).

Šiuolaikinė organizacija – tai visos organizacijos, plėtojančios savo tikslus šiuolaikinėje visuomenėje ir besilaikančios aktyvaus požiūrio į prisitaikymą prie pokyčių nuolat mokantis ir diegiant naujoves kaip organizacijos kultūrą (Jamil ir kt. 2016).

IVADAS

Darbas ir laisvalaikis – tai dvi skirtingos sąvokos, tarpusavyje, atrodo, neturinčios nieko bendro. Deja, nesustabdomas technologijų vystymasis, didėjanti konkurencija darbo rinkoje, nuolatinis veržimasis būti pirmiems ir patiems geriausiems suplakė šias dvi sąvokas į vieną. Gal netgi būtų teisingiau pasakyti, kad sumišo ne pačios sąvokos, bet po jomis slypintys reiškiniai. Didžiąjai daliai darbuotojų pasidarė sunku atskirti, kur baigiasi darbas, ir kur prasideda asmeninis gyvenimas. Nors visose išsivysčiusiose šalyse asmens darbo ir poilsio laikas yra reglamentuotas, tačiau verslas darbuotojų nekontroliuoja, kad šie primygtinai laikytųsi rekomendacijų. Verslas suinteresuotas, kad darbuotojas įdėtų maksimalias pastangas, kad būtų pagerinti organizacijos rezultatai ir pasiekti tikslai. Ir kartais darbdaviams visai nesvarbu, kada ir kaip darbuotojai tuos tikslus įgyvendins – ar aukos savo poilsio, laisvalaikio, buvimo su šeima laiką, dirbs savaitgaliais ar net atostogų metu. Pasak A. Mačerinskienės ir L. Žiogelytės, nemažoje dalyje Lietuvos įmonių darbuotojams tenka dirbti viršvalandžius ir dažnai daugiau nei leidžia teisės aktai (Mačerinskienė, ir Žiogelytė 2012, 86). Kuomet darbuotojas su darbdaviu įsivelia į tokius santykius, tai jau pasidaro nebe vien tik „vienkartinis“ padirbėjimas po darbo valandų. Tai pasidaro problema, kurią darbuotojui reikia pradėti spręsti pačiam, kadangi nykstanti linija tarp darbo ir asmeninio laiko didžiausią žalą daro ne darbdaviui, o darbuotojo asmeniniam gyvenimui bei jo kokybei. Nors darbuotojų teises ir interesus gina Lietuvos Respublikos įstatymai (LR Darbo kodeksas 2003; LR Konstitucija 1992), Europos Sąjungos teisės aktai, tarptautinės konvencijos ir kitos įvairios organizacijos (pvz., profesinės sąjungos), tačiau ir patys žmonės geriau išmano ir gilinasi į savo, kaip darbuotojo, teises. Vakarų kultūroje ir aukšto ekonominio išsilavinimo šalyse netgi darosi nebemadinga visą dieną praleisti darbe, ką jau kalbėti apie viršvalandžius ar darbą savaitgaliais. Štai Švedija jau kai kuriose verslo srityse yra įsivedusi šešių valandų darbo dieną. Tokiu būdu dirba „Toyota“ centrai, mobiliųjų programėlių kūrimo bendrovė „Filimundus“ (Slušnytė 2017). Nors toks sprendimas priimtas labiau dėl įmonių ekonominių paskatų nei dėl darbuotojų gerovės, tačiau, bet kokių atveju, naudą junta ir darbuotojai – lieka kelios papildomos valandos organizuojant asmeninį laiką. Stebint tendencijas, matyti, kad pasaulinės rinkos lygmeny žingsnis po žingsnio keičiasi požiūris į darbą ir darbuotojai savęs nebeidentifikuoja jau vien tik kaip sunkiai nuo ryto iki vakaro dirbančio asmens. Taigi būtų įdomu ištirti, ar Lietuvoje tokie pokyčiai jau po truputį įsitvirtina, ir ar didžioji dalis darbuotojų nebegalvoja, kad darbas yra jų neatsiejama gyvenimo dalis, kuri gali nustumti asmeninį laiką į antrą planą.

Temos aktualumas. XXI amžiaus pasaulio tempas – itin spartus ir įtemptas. Su kiekviena diena vis labiau tobulėja technologijos, medicina, švietimas, auga ekonomika. Ne išimtis ir darbo rinka, kuri kelia aukštus reikalavimus darbuotojams ir iš kurių tikimasi, kad jie bus „čia ir dabar“, tad

šiuolaikinėse organizacijose darbuotojams tampa vis sunkiau tinkamai susiplanuoti ir padalinti laiką darbui bei asmeniniam gyvenimui. Apie šią problemą kalba tiek lietuvių, tiek užsienio autoriai. Štai J. Ruževičius ir J. Valiukaitė teigia, kad spartėjant gyvenimo tempui, atrodo, tampa nepaprastai sunku rasti laiko asmeniniam gyvenimui ir laisvalaikiui, nes didžiąją dalį savo dėmesio skiriame darbui (Ruževičius, ir Valiukaitė 2017, 78). Pasak profesoriaus K. Ravichandran ir jo kolegų, daugeliui žmonių kyla dilema, kaip susitvarkyti su tarpusavyje konkuruojančiais darbo ir asmeninio gyvenimo reikalavimais ir kaip išvengti darbo skverbimosi į asmeninį gyvenimą (Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013, 31). Apie sudėtingą darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą taip pat kalba ir V. Tubutienė bei B. Poškuvienė, kurios teigia, kad rasti „teisingą“ balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo gali būti sunku nepriklausomai nuo to, kokia tai veikla bebūtų – vaikų ar giminaičių priežiūra, studijos, dalyvavimas viešajame gyvenime ar paprastas susitikimas su draugais (Tubutienė, ir Poškuvienė 2007, 169). Taip pat J. Ruževičiaus ir J. Valiukaitės straipsnyje teigiama, kad laiko planavimas tampa ypač svarbus veiksnys, norint rasti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Ruževičius, ir Valiukaitė 2017, 80). Na o netinkamas laiko planavimas iššaukia ne tik nepasitenkinimą darbu, mažina bendrą gyvenimo kokybę, bet ir kelia grėsmę fizinei, o svarbiausia, psichinei / emocinei žmogaus sveikatai. Keletas skirtingų šalių mokslininkų, bendrame darbe nagrinėjančių darbuotojų gerovę Europos Sąjungos šalyse, remdamiesi tyrimais teigia, kad prasta darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra yra susijusi su tokiomis sveikatos problemomis kaip bloga bendra savijauta, suprastėjusi fizinė sveikata ir netgi depresija (Lunau ir kt. 2014, 422). Laimingas ir pasitenkinęs savo darbu darbuotojas – vienas geriausių sėkmingos organizacijos rodiklių. Tai rodo pasaulinės vadybos konsultacijų grupės „Hay Group“ (2010) atliktų tyrimų išvados, kuriomis remiantis galima teigti, kad laimingi darbuotojai yra lygu labiau produktyvūs darbuotojai. Taip pat tyrimai rodo, kad laimingesni darbuotojai yra labiau įsitraukę į įmonės veiklą, labiau motyvuoti, tokie darbuotojai teikia kokybiškesnį klientų aptarnavimą, užima efektyvesnius vaidmenis komandose ir yra geresni vadovai. Tam pritaria ir V. Servetkienė, kuri, remdamasi įrodytais tyrimais teigia, kad laimingas ir gyvenimu patenkintas žmogus dirba geriau nei nelaimingas (Servetkienė 2012, 21). Tačiau tam, kad darbuotojas būtų laimingas, turėtų būti patenkinti jo asmeniniai poreikiai. Pasak D. Šorytės ir B. Pajarskienės, žmonėms geriausiai leidžia pajusti, kad jų asmeniniai poreikiai patenkinami, tai suvokiama pusiausvyra tarp darbo ir privataus gyvenimo (Šorytė, ir Pajarskienė 2014, 14). Ši tema šiuolaikinėse organizacijose turėtų būti itin aktuali ne tik žmoniškųjų išteklių valdymo atstovams, bet ir organizacijų vadovams, orientuotiems į savo darbuotojų gyvenimo kokybę ir siekį kuo labiau didinti jų pasitenkinimą darbu.

Temos ištirtumas. XX amžiaus pabaiga ir XXI pradžia – ekonominės globalizacijos ir spartaus darbo rinkos augimo laikotarpis. Šiame kontekste atsiduria darbuotojai, kurie, pasak D.

Viningienės, kaip žmogiškieji ištekliai, yra vienas svarbiausių ekonominių veiksnių, turintis įtakos organizacijų veiklos rezultatams (Viningienė 2014, 161). Nuolatinis aukštų rezultatų siekimas darbuotojui kelia naujų iššūkių ir kuria socialinę įtampą tarp darbo intensyvumo ir poreikio daugiau laiko skirti ne tik šeimai, bet ir asmeniškai sau. Lietuvoje labai trūksta tyrimų, kaip darbuotojams pavyksta, ir ar iš vis pavyksta išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio laiko, ar kokius būdus darbuotojai naudoja, siekdami šių reiškinių harmonijos. Vis dėl to, kad problema šiuolaikinėse organizacijose egzistuoja, patvirtina ir Lietuvos higienos institutas, 2015 m. išleidęs metodines rekomendacijas, orientuotas į darbdavius, kaip stiprinti darbuotojų gerovę, kuriant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką. Šiek tiek darbo ir asmeninio laiko derinimą ir darbuotojų pasitenkinimą gyvenimo kokybe yra panagrinėjusios L. Žalimienė ir J. Junevičienė. Autorės teigia, kad visai nesvarbu, kokią aukštą vietą šiuolaikinėje visuomenėje užima geras darbas ar karjera, nes be šių dalykų svarią įtaką gyvenimo kokybės rodikliui turi laikas, skirtas asmeniniam, laisvalaikio ir šeimos gyvenimui (Žalimienė, ir Junevičienė 2016, 2). Trumpai Lietuvos darbuotojų laiko paskirstymą darbui ir asmeniniam gyvenimui yra apžvelgusi jaunoji mokslininkė V. Tauraitė. Straipsnyje glaustai pristatoma laiko paskirstymo darbui ir asmeniniam gyvenimui analizė, kuri buvo atlikta ją taikant ne tik bendrai dirbantiems žmonėms, bet dar ir konkretiems darbuotojų tipams: a) darbuotojams, pirmenybę teikiantiems asmeniniam gyvenimui; b) darbuotojams, siekiantiems suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą ir c) darbuotojams, pirmenybę teikiantiems darbui. Autorė darbe remdamasi lyginamąja analize, pristato užimtų Lietuvos gyventojų laiko paskirstymo skirtumus tarp 2003 m. gautų duomenų naudojantis UNECE (užimtų gyventojų laiko paskirstymo duomenų bazė) ir 2017 m. gautų tyrimo rezultatų. Šios analizės metu buvo prieita prie išvados, kad Lietuvoje 2017 m., lyginant su kitų 12 Europos šalių vidurkiu 1999–2006 m., daugiau laiko buvo skiriama darbui ir mažiau laiko asmeniniam gyvenimui (Tauraitė 2017, 101). E. Adomynienė ir L. Gustainienė savo darbe aptaria darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros nebuvimo keliamą grėsmę šeimos ir asmens gerovei (Adomynienė, ir Gustainienė 2011, 13). Kad darbo ir asmeninio laiko derinimo problema aktuali ne tik Lietuvoje, bet ir už jos ribų, matyti pastudijavus kitų šalių mokslininkų ir įvairių sričių tyrėjų darbus. Štai, pavyzdžiui, keletas Indijos universiteto profesorių pastebi, kad darbuotojo gerovė ir pasitenkinimas gyvenimu pastaruoju metu, kaip koncepcija, populiarėja ir tampa strategiškai svarbi organizacijoms visame pasaulyje (Kashyap, Joseph, ir Deshmukh 2016, 14–15). Ši – darbuotojo gerovės ir pasitenkinimo gyvenimu – koncepcija pastarosiomis dienomis sulaukia ypač daug dėmesio Azijos šalyse ir Indijoje (Kashyap, Joseph, ir Deshmukh 2016, 14–15). Taip pat daug kalbama apie darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo įtaką sveikatai: tai savo darbuose aptaria D. S. Ross ir S. Vasantha (2014), Todd ir Binns (2013), Meenakshi, Subrahmanyam ir Ravichandran (2013). Taigi matyti, kad į darbo ir asmeninio laiko derinimo problemą atsigręžiama vis dažniau ir mokslininkai iš įvairių šalių pritaria, kad šių reiškinių suderinamumas turi didelę įtaką gyvenimo kokybei.

Tyrimo objektas – darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra.

Problema – kaip darbo ir asmeninio laiko derinimas veikia darbuotojų subjektyvią gyvenimo kokybę?

Tikslas – teorinės analizės ir empirinio tyrimo pagrindu nustatyti darbuotojų patirtį į galimybę derinti darbą ir asmeninį laiką bei išlaikyti jų pusiausvyrą.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti darbuotojų darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros teorinę analizę.
2. Remiantis moksliniais šaltiniais, išnagrinėti, kokią įtaką subjektyviai gyvenimo kokybei, darbingumui ir sveikatai turi darbo ir asmeninio laiko (ne)derinimas.
3. Atlikus tyrimą, taikant mišrių metodų prieigą, atskleisti šiandieninę darbuotojų darbo ir asmeninio laiko derinimo situaciją.
4. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas, kaip efektyviau derinti darbą ir asmeninį laiką bei išlaikyti jų pusiausvyrą.

Tyrimo strategija. Baigiamajame darbe taikytas teorinis ir mišrios prieigos tyrimo metodai. Teorinis metodas bus įgyvendinamas naudojant mokslinės literatūros analizę. Taikant mišrios prieigos tyrimo metodą, pirmiausia bus atliekamas kiekybinis tyrimas, naudojant įrankį – anketinę apklausą. Gilesnei kiekybinio tyrimo metu gautų rezultatų analizei bus atliekamas kokybinis tyrimas, kurio metu duomenų rinkimui bus taikomas pusiau struktūruotas interviu, naudojant įrankį – interviu. Interviu padės atskleisti ekspertų patirtį, požiūrį ir nuomonę apie tiriamą reiškinį.

Tyrimo metodai. Pirmasis ir antrasis uždaviniai bus įgyvendinami taikant mokslinės literatūros analizę. Šis metodas, analizuojant ir vertinant mokslinius šaltinius, supažindins su nagrinėjamos temos kontekstu ir leis įvertinti esamą situaciją tiek Lietuvoje, tiek ir už jos ribų. Trečias uždavinys bus įgyvendinamas taikant anketinę apklausą, o gautiems duomenims analizuoti – koreliacinę analizę. Šie metodai išryškins šiuo metu vyraujančias, darbo ir asmeninio laiko derinimo kontekste, tendencijas bei problemas. Vėliau, remiantis šiais duomenimis, bus atliekamas pusiau struktūruotas interviu, o jo duomenims analizuoti bus taikoma kokybinė turinio analizė. Šio metodo taikymas padės atskleisti tyrimo dalyvių patirtį ir suvokimą apie analizuojamą reiškinį. Taip pat kokybinė turinio analizė reikalinga tam, kad taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, gautus duomenis būtų galima suskirstyti informaciniais vienetais ir pagal turimos informacijos turinį ir prasmę juos sujungti į kategorijas ir subkategorijas.

Darbo struktūra. Magistro baigiamasis darbas susideda iš keturių pagrindinių dalių. Pirmoje darbo dalyje analizuojama ir aptariama darbo ir asmeninio laiko derinimo samprata, reikšmė ir įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei, darbingumui ir sveikatai. Antroje dalyje analizuojami šiuolaikinių organizacijų keliami iššūkiai darbo ir asmeninio laiko derinimo požiūriu bei pačių organizacijų galimybės prisidedant prie darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros gerinimo. Trečioje darbo dalyje aptariama tyrimo metodologija, na o ketvirtoje dalyje pateikiami atlikto kiekybinio ir kokybinio tyrimo rezultatai – anoniminės anketinės apklausos rezultatų analizė taikant statistinę duomenų analizę ir pusiau struktūruoto interviu interpretacija taikant kokybinę turinio analizę. Magistro darbas baigiamas išvadamis ir rekomendacijomis.

Raktiniai žodžiai: darbo ir asmeninio laiko derinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, subjektyvi gyvenimo kokybė.

1. DARBO IR ASMENINIO LAIKO PUSIAUSVYRA ŠIUOLAIKINĖSE ORGANIZACIJOSE

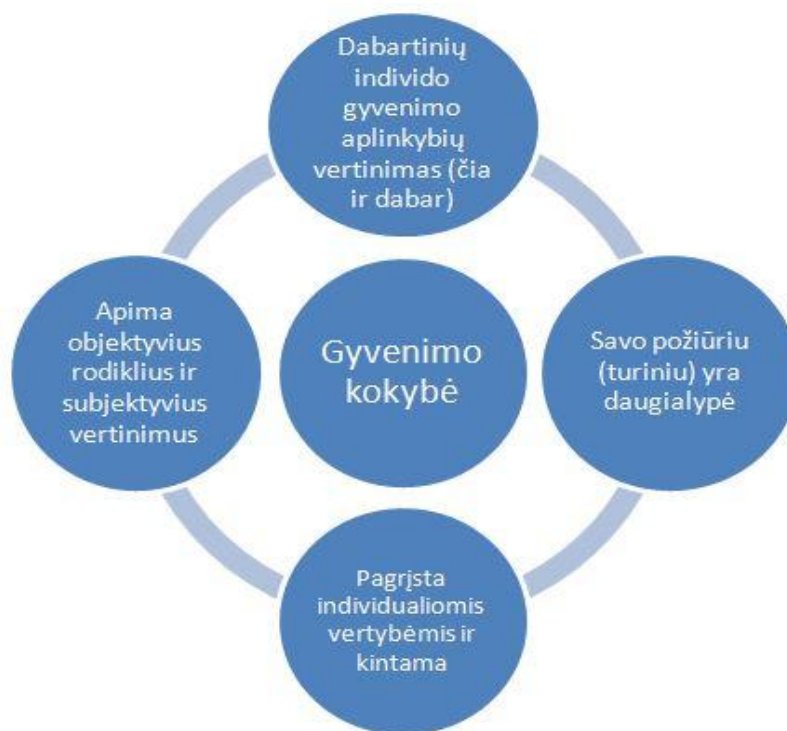
Darbo ir asmeninio laiko planavimas, kaip neįvardintas reiškinys, egzistuoja jau turbūt nuo dar anksčiau nei atsirado oficialūs darbdavio ir darbuotojo santykiai. Tačiau suvokimas apie šį reiškinį ir jo įtaką gyvenimo kokybei atsirado, palyginti, dar visai neseniai. Tik šio proceso planavimui darbuotojai nesistengė skirti laiko, kadangi atrodė natūralu beveik visą savo laiką skirti darbui, o laiką, likusį po darbo valandų, vadinti laisvalaikiu. Šiandieninėse aukšto ekonominio išsivystymo šalyse jau tampa nebemadinga ilgas valandas praleisti darbe ar dirbti savaitgaliais. Žmonės vis dažniau atsisigręžia į gamtą, ten ieško harmonijos ir dvasinės ramybės. Visuomenėje po truputį randasi požiūris, kad labai svarbu rūpintis ne tik fizine, bet ir dvasine gyvenimo kokybe. Taip pat mokslinių tyrimų duomenimis yra patvirtinta, kad šiandien į darbo rinką ateinantys žmonės labiau pabrėžia darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarbą nei jų pirmtakai (Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013, 31). Kadangi didžiąją laiko dalį darbuotojai vis dėl to praleidžia darbe, todėl darbo ir asmeninio laiko planavimas kiekvienam, jaučiančiam, kad mažai laiko skiria savo asmeniniams poreikiams tenkinti, turėtų būti kone privalomas. Tinkamai planuojant savo darbinę ir asmeninę veiklą, galima išvengti darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto, kuris daro neigiamą įtaką bendrai žmogaus gyvenimo kokybei. Gyvenimo kokybė yra visuma svarbiausių faktorių, kurie lemia daugumos žmonių subjektyvų gero gyvenimo supratimą (Milaševičiūtė, Pukelienė, ir Vilkas 2006, 163).

Kodėl šiuolaikinėse organizacijose apskritai svarbu kalbėti apie darbuotojo darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą ir kodėl tai tampa vis aktualesnė ne tik ekonomikos, bet ir socialinių, medicinos, psichologijos mokslų tyrinėjimų tema? Atsakymas greičiausiai slypi tame, kad darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra šių dienų kontekste yra laikoma viena iš gyvenimo kokybės dedamųjų dalių. O be to, darbas žmogaus gyvenime ir taip užima didžiąją laiko dalį, todėl itin svarbu, kad per tą likusį laiką nuo darbo, žmogus galėtų patenkinti ir visus kitus savo poreikius, nes neigiamas darbo ir asmeninio laiko balansas, pasak indų mokslininkų, gali sukelti nepasitenkinimą darbu, sutrikdyti santykius su šeima ir draugais, mažinti pasitenkinimą savo veikla ir, žinoma, tai gali būti padidėjusio streso priežastis (Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013, 31). Taip pat svarbu pažymėti, kad dėl to, kaip darbuotojui sekasi derinti šias dvi sritis, vienaip ar kitaip priklauso ir organizacijos sėkmė. Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra – tai palankios ir sveikos darbo aplinkos kūrimas ir palaikymas, kuris leidžia darbuotojams išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninių įsipareigojimų ir taip stiprina darbuotojų lojalumą ir produktyvumą (Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013, 33). Na o pasak Jordanijos mokslininko K. Bataineh, žmogus gali gyventi laimingą, sveiką ir sėkmingą gyvenimą tik tada, kai yra darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (Bataineh 2019, 100).

1.1. Darbo ir asmeninio laiko derinimo problema subjektyvios gyvenimo kokybės kontekste

Žvelgiant istoriškai, kaip teigia S. Krutulienė, beveik iki XX a. vidurio visuomenės progresas buvo suprantamas kaip priklausantis nuo nepritekliaus įveikos ir gyvenimo standarto augimo (Krutulienė 2012, 120). Pasak O. G. Rakauskienės ir V. Servetkienės, [gyvenimo kokybės] ankstyvieji apibrėžimai (iki 1978 m.) apėmė daugiau objektyvius ekonominius ir socialinius rodiklius, daugiau dėmesio buvo skiriama gerovės sampratai, priklausančiai nuo materialinių išteklių paskirstymo, pajamų didėjimo, ekonominio augimo (Rakauskienė, ir Servetkienė 2015, 25). Galima daryti prielaidą, kad gyvenimo kokybės suvokimui vien tik per materialųjį pradą įtakos galėjo turėti ir Antrojo pasaulinio karo padariniai, kurie žmonėms galėjo pasąmonėje įskiepyti vaizdinį, kad *gerai ir kokybiškai* gyventi galima tik materialiai apsirūpinus. Dvasinė, psichinė, fizinė, socialinė gerovė buvo nustumtos į antrą planą, kol ekonomikai pasiekus nematytas aukštumas, o darbuotojams nebepakeliamus darbo krūvius, pradėta atsigręžti ir į žmogiškąjį pradą. Artėjant link XXI a., prie ekonominių gero gyvenimo rodiklių apibūdinančių veiksnių prisideda ir ne ekonominiai, o gyvenimo kokybės konceptas, pasak S. Krutulienės, kaip siūlantis platesnį gero gyvenimo supratimą, apimančią ne tik materialinius, bet ir nematerialinius aspektus, subjektyvią gerovę, tampa patraukliu ir svarbiausiu gero gyvenimo matu bei visuomenės vystymosi tikslu (Krutulienė 2012, 120). Kalbant apie gyvenimo kokybę bendrąja prasme, pasak J. Ruževičiaus ir R. Braškutės, įsivyravo nuomonė, kad gyvenimo kokybė yra neatsiejama nuo asmens įgyto pasitikėjimo savimi, nuo asmens savigarbos bei nuo intelektinių ir fizinių gebėjimų siekti savo užsibrėžtų tikslų (Ruževičius, ir Braškutė 2015, 179). Gyvenimo kokybė taip pat suprantama kaip fizinių, psichologinių, socialinių, santykių, materialinių poreikių patenkinimas bei kaip asmeninis jausmas, kylantis dėl pasitenkinimo ar nepasitenkinimo gyvenimu (Ruževičius, ir Braškutė 2015, 179). Taigi jei darbuotojas didžiąją savo laiko dalį praleidžia dirbdamas, jam, tikėtina, pavyksta patenkinti tik fizinius ir materialinius poreikius, o kitų, aukštesniųjų poreikių tenkinimui, tiesiog nebelieka laiko. Kaip aukštesnius poreikius, remiantis JAV psichologo A. Maslow poreikių teorija, galima apibūdinti savęs realizavimo, savigarbos ir pripažinimo bei socialinius poreikius. Nors dar prieš gerą dešimtį metų sociologė G. Janušauskaitė teigė, kad gyvenimo kokybė dažniausiai siejama su asmens pagrindinių (fiziologinių) poreikių tenkinimu (Janušauskaitė 2008, 34), būtų sunku nuneigti, kad tiek žemesniųjų, tiek aukštesniųjų poreikių patenkinimas lemia gyvenimo kokybę, kuri atsiremia į vieną svarbiausių veiksnių – laiko derinimo problemą. Kaip išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir kaip juos derinti, tapo pagrindiniu rūpesčiu tiems darbuotojams, kurie nori turėti aukštą gyvenimo kokybę (Soomro, Breiteneker, ir Shah 2018, 134). Sociologas G. Merkys drauge su kolegomis (Merkys ir kt. 2008, 28), tyrinėdami socialinius indikatorius viešojo sektoriaus kontekste, teigia, kad gyvenimo kokybės sąvoka tampa centrine

kategorija socialinių indikatorių konceptualizacijos kontekste, o B. K. Haas jau prieš dvidešimtmetį pateikė gyvenimo kokybės sąvoką apibūdinančius esminius kriterijus (Haas 1999, 730-736) (žr. 1 pav.):



1 pav. Esminiai gyvenimo kokybės kriterijai
Sudaryta darbo autoriaus pagal Haas, 1999

Derėtų paminėti, kad moksliniuose darbuose (Servetkienė 2012; Rakauskienė 2015; Merkys, Brazienė, ir Kondrotaitė 2008) neretai gyvenimo kokybė skirstoma į objektyviąją ir subjektyviąją gyvenimo kokybę, o V. Starkauskienė teigia, kad apibrėžiant ir vertinant gyvenimo kokybę, svarbu išskirti ir minėtąsias koncepcijas, kurias pati mokslų daktarė apibūdina taip: „Objektyvi gyvenimo kokybė – gyvenimo kokybė, įvertinta taikant objektyvius kriterijus, socialinius, ekonominius rodiklius, atsiribojant nuo asmeninės patirties ir individo aplinkos suvokimo“; „Subjektyvi gyvenimo kokybė – tai subjektyvus geros savijautos suvokimas ir patirtimi bei išgyvenimais paremtas savo pozicijos gyvenime vertinimas“ (Starkauskienė 2011, 10). A. Bagdonas teigia, kad subjektyvioji gyvenimo kokybė – tai „suvokimas ir vertinimas to, kaip žmogus gyvena, ką jis turi ir ko jam trūksta, įsigijimai ir praradimai, ribojimai ir laisvės, klimatas ir santykiai, <...> vaidmenys ir statusas“ (Bagdonas ir kt. 2007, 21). Pastaroji – subjektyvi gyvenimo kokybė – ypač aktuali šiam magistro darbui. Plėtojant subjektyvios gyvenimo kokybės konceptą, visų pirma reikėtų išsiaiškinti, kokie yra subjektyvūs rodikliai, įeinantys į subjektyvios gyvenimo kokybės sąvoką. Tyrėjos O. Rakauskienė ir V. Servetkienė savo monografijoje pateikia dažniausiai įvardijamus subjektyvius socialinius rodiklius (žr. 1 lentelė):

1 lentelė. Subjektyvūs socialiniai rodikliai

Dažniausiai naudojami subjektyvūs socialiniai rodikliai
<i>(individų vertinimas ir socialinių sąlygų įvertinimas)</i>
Bendruomeniškumas
Materialus turtas
Saugumo jausmas
Laimė
Pasitenkinimas gyvenimu kaip visuma
Santykiai su šeima
Lytinis gyvenimas
Pasiskirstymo teisingumo suvokimas
Klasių identifikavimas
Pomėgiai ir narystė klubuose

Sudaryta autorės pagal Rakauskienė, Servetkienė, 2015

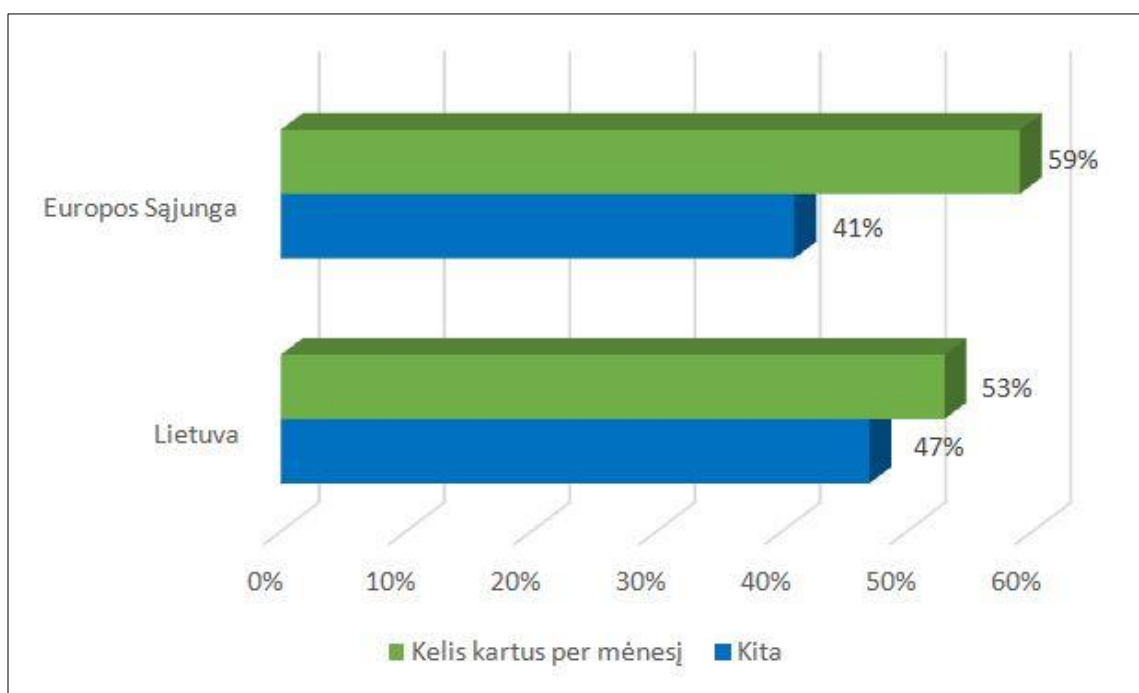
Galima daryti prielaidą, kad šie, dažniausiai įvardijami socialiniai rodikliai – vieni iš subjektyvios gyvenimo kokybės sudedamųjų dalių. Kaip matyti lentelėje (žr. 1 lentelė), net keli rodikliai yra tiesiogiai susiję su darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros problema, kuri turi didelę įtaką subjektyviai gyvenimo kokybei. Kaip aktualiausius šio darbo temai, būtų verta išskirti ir plačiau aptarti darbo ir asmeninio laiko derinimo kontekste šiuos kriterijus: pasitenkinimas darbu, santykiai su šeima, pomėgiai ir narystė klubuose. Pasitenkinimas darbu, kaip ir visi šie rodikliai, yra taip pat subjektyvus: vienas bus patenkintas gaudamas didelį uždarbį, kitas – motyvuojančias priemones, trečias – galimybę tobulėti. Tačiau vargu, ar nors vienas darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu, jei nuolat užtrunka viršvalandžius, o ir darbo užduotis neretai tenka nešti namo. Čia ir iškyla darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros problema, kurią identifikuoti kaip savo problemą, geba ne kiekvienas darbuotojas, manydamas, kad dėl ilgų darbo valandų kalta organizacija ir nepakeliamas darbo krūvis. Tai gali iššaukti nepasitenkinimo darbu jausmą, dėl kurio krenta darbuotojo motyvacija ir produktyvumas, o šie veiksniai sąlygoja aibę kitų grėsmių tiek asmens, tiek organizacijos lygmenyje.

Kitas svarbus aspektas – santykiai su šeima. Jei pasibaigus oficialioms darbo valandoms, darbas toliau tęsiasi biure ar persikelia į namus, nebelieka kokybiško laiko šeimai. O neradus pusiausvyros tarp darbo ir šeimos, pasak E. Adomynienės ir L. Gustainienės, gali iškilti grėsmė šeimos bei asmeninei gerovei ir funkcionavimui darbe (Adomynienė, ir Gustainienė 2011, 13). Visa tai gali peraugti į darbo ir šeimos konfliktą, kuris turi neigiamos įtakos tiek fizinei, tiek psichinei žmogaus sveikatai. Na ir dar vienas dažniausiai naudojamų subjektyvių socialinių rodiklių – tai asmeniniai

pomėgiai: priklausymas įvairioms organizacijoms, savišvieta, aktyvios pramogos ir pan. Visiems šiems užsiėmimams reikia papildomų laiko resursų, kurie, nesprendžiant laiko derinimo problemas, skiriami tik darbui, o likusi dalis – šeimai. Užsiimdamas asmeniniais pomėgiais ir veiklomis, žmogus gali save realizuoti, įgyti kitokios patirties, o tai ugdo ir skatina tobulėti. Darbo ir asmeninio laiko atskirties nebuvimas gali iššaukti vidinę stagnaciją ir demotyvaciją, kurios padidins nepasitenkinimo gyvenimu jausmą. Visi šie elementai turi didelės įtakos kalbant apie subjektyvią gyvenimo kokybę, o visų jų dermė, kurią galima pasiekti išlaikant pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio laiko – ją tik kelia. Visa tai apibendrina O. G. Rakauskienė ir V. Servetkienė teigdamos, kad subjektyvius aukštos gyvenimo kokybės elementus sudaro gera savijauta ir asmens tobulėjimas, lavinimasis (Rakauskienė, ir Servetkienė 2015, 26).

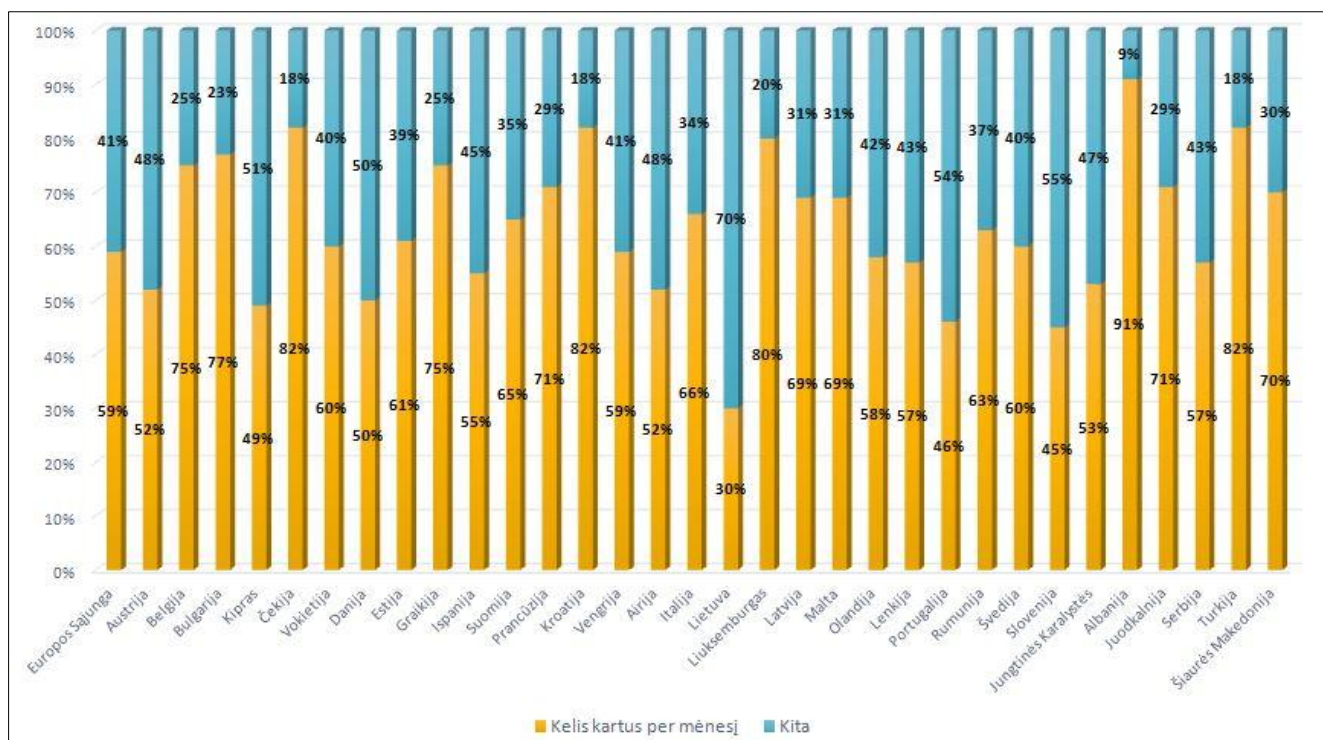
Kad darbo ir asmeninio laiko derinimas yra pasaulinė problema, turinti įtakos bet kokios šalies ir tautybės žmonėms, rodo įvairūs tyrimai. Tik vienoje šalyje ši problema jau identifikuota daugiau nei prieš dešimtmetį, kitose dar tik pradedama ją pažinti. Tai puikiai iliustruoja Z. Norkaus pateikto vieno tyrimo išvados: mokslininkai ilgai rinkę ir analizavę duomenis pastebėjo, kad sparčiai augant BVP vienam gyventojui, Pietų Korėjoje 1963–1979 metais ženkliai gerėjo tik fizinio gyvenimo kokybė, o asmeninio ir socialinio gyvenimo kokybė buvo sustingusi ar netgi smuko (Norkus 2004, 15-17). Subjektyviai gyvenimo kokybei darbo ir asmeninio laiko derinimas turi įtakos net ir aukšto ekonominio išsivystymo šalyse. Štai, pavyzdžiui, Kanados mokslininkai atliko tyrimą, kuris atskleidė, kad vienas iš keturių kanadiečių skundžiasi, jog jų pareigos ir atsakomybės darbe trukdo pilnai atlikti savo pareigas namuose (Higgins, Duxbury, ir Lyons 2007, 14-20). Tai rodo, kad darbuotojai beveik visą savo laiką ir energiją skiria pareigoms darbe atlikti, ir grįžus namo nebėra nei noro, nei laiko namų ruošos darbams, o ką jau kalbėti apie laiko skyrimą tik sau. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas „Eurofound“ taip pat atlieka įvairius tyrimus, vienas iš jų – pasitenkinimas gyvenimo kokybe. Šis fondas – tai trišalė ES agentūra, kuri teikia žinias, siekdama padėti rengti geresnę socialinę, užimtumo ir su darbu susijusią politiką. Naujausias agentūros tyrimas – jau ketvirtasis Europos gyvenimo kokybės tyrimas (toliau – EGKT) (angl. *European Quality of Life Survey, EQLS*), paskutinį kartą atliktas 2016 metais. Tyrimo metu buvo apklausta beveik 37 000 respondentų iš 33 Europos šalių (28 ES šalys ir 5 kandidatės į ES). Kadangi agentūra tyrimus atlieka kas ketverius metus, naujausi rezultatai, tikėtina, bus paskelbti tik 2021 metais. Šis tyrimas atliekamas visoje Europoje ir, kaip teigiama oficialiame „Eurofound“ internetiniame puslapyje, apima daugybę sričių: užimtumą, pajamas, švietimą, būsto, šeimos, sveikatos ir darbo bei gyvenimo pusiausvyros klausimus. Remiantis šiuo tyrimu, galima stebėti žmonių objektyvios ir subjektyvios gyvenimo kokybės tendencijas. Viena pagrindinių sričių, nagrinėjamų tyrime, yra subjektyvi gyvenimo kokybė ir su ja susiję kiti klausimai, ypač šiam magistrui aktualus profesinio ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros aspektas. Būtų pravartu šiek tiek detaliau paanalizuoti tyrimo rezultatus ir tai, kaip skirtingose šalyse pasiskirstė

respondentų atsakymai. Štai į teiginį *Po darbo grįžtu namo per daug pavargęs (-usi), kad galėčiau atlikti namų ruošos darbus*, kaip matyti 1 paveiksle, atsakė 53 proc. Lietuvos respondentų, kad jie taip jaučiasi bent keletą kartų per mėnesį. Lietuvos rodiklis yra šiek tiek mažesnis už bendrą Europos Sąjungos šalių rodiklį. Po darbo neturintys jėgų namų ruošos darbams jaučiasi 59 proc. kitų ES narių darbuotojai. Taigi daugiau negu pusę apklaustųjų, visas jėgas ir laiką skiria darbui, o namų ruošą lieka antrame plane. Toks disbalansas gali iššaukti darbo ir šeimos konfliktą. Iš pateiktų duomenų matyti, kad net 47 proc. Lietuvos apklaustųjų pateikė kitokį atsakymą arba neturėjo šiuo klausimu nuomonės. Kadangi respondentų atsakymų tyrėjai nedetalizuoja, galima tik daryti prielaidą, kad tie 47 proc. atsakiusiųjų po darbo turi laiko ir energijos kitiems užsiėmimams, arba po darbo niekam kitam neturintys jėgų jaučiasi rečiau nei kartą per mėnesį. Visgi bendri Europos rezultatai nėra labai aukšti, nes daugiau kaip pusę visų respondentų (apie 18 000) bent kelis kartus per mėnesį jaučiasi pervargę darbe ir nebegalintys skirti papildomo laiko namų ruošai.



2 pav. Po darbo grįžtu namo per daug pavargęs (-usi), kad galėčiau atlikti namų ruošos darbus
Sudaryta darbo autoriaus pagal Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis, 2016

Derėtų paminėti, kad tai bendras visų amžiaus grupių rodiklis. Šiame tyrime buvo išskirtos penkios amžiaus grupės: 18–24, 25–34, 35–49, 50–64 ir 65+. Štai, pavyzdžiui, lyginant Lietuvos 18–24 metų amžiaus respondentų atsakymus su to paties amžiaus grupės rodikliais Europoje, išryškėja įdomi tendencija, kad Lietuvoje tik 30 proc. jaunimo, kurie dalyvavo tyrime, keliskart per mėnesį jaučiasi pernelyg pavargę, kad grįžę po darbų ir mokslų galėtų tvarkytis namuose. Na o bendras ES vidurkis rodo, kad net 59 proc. jaunų žmonių linkę apleisti namų ruošą.



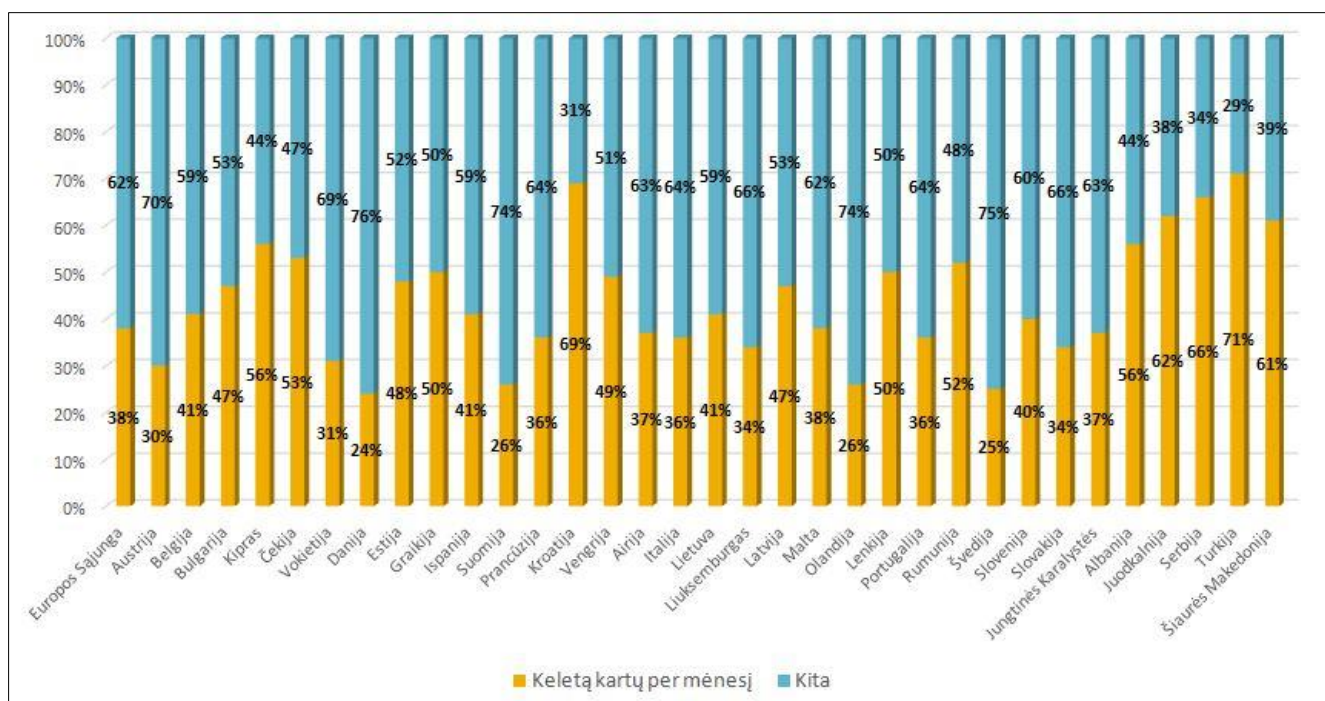
3 pav. 18-24 metų amžiaus grupės tyrimo rezultatai Europoje

Sudaryta darbo autoriaus pagal Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis, 2016

Dažniausiai tokio amžiaus jaunuoliai jau yra baigę mokyklą, pradėję studijuoti ir šalia mokslų derinantys darbą arba tik užbaigę studijas ir pradedantys įsitvirtinti darbo rinkoje. Lietuvoje dažniausiai šios amžiaus grupės jaunuoliai tik po truputį pereina iš švietimo sistemos į darbo rinką, todėl juos vis dar išlaiko arba prisideda nemaža finansine dalimi tėvai. Galima daryti prielaidą, kad jų subjektyvi gyvenimo kokybė ir laiko paskirstymas mokslams (laikykime tai darbu), yra pakankamai aukštas ir didelio konflikto tarp darbo ir asmeninio laiko derinimo nekelia. Tačiau ypač komplikauta padėtis matoma Albanijoje – net 91 proc. jaunuolių po darbų (ar mokslų) fiziškai nebeturi jėgų skirti laiko namų ruošai. Nuo Albanijos neatsilieka ir Turkija, Čekija, Kroatija, kurių rodikliai viršija 80 proc. Dėmesį atkreipia tai, kad minėtąsias šalis vejasi ir tokios aukšto ekonominio išsivystymo šalys kaip Belgija, Prancūzija, Liuksemburgas. Galbūt šių šalių jaunimas, net ir mokydamasis, visu pajėgumu įsitraukia į darbo rinką, todėl nuo pat jauno amžiaus susiduria su darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros problema. Jaunimui darbo ir asmeninio laiko derinimas turėtų būti ypač aktualus, kadangi laiką po darbo norisi skirti kuo įvairesnėms veikloms, o to negalint padaryti dėl per ilgų darbo valandų, gali mažėti motyvacija ir produktyvumas. Taigi iš turimų duomenų galima daryti išvadą, kad tokį skirtumą tarp Lietuvos ir Europos Sąjungos rodiklių lema labai nevienodas 18–24 metų jaunuolių užimtumas, ankstyvas įsitraukimas į darbo rinką, finansinė tėvų pagalba, kurios dėka Lietuvos jaunuoliai gali paskirstyti laiką visoms savo veikloms.

Kitas, gyvenimo kokybei didelę įtaką turintis veiksnys, tai laiko darbui ir laiko šeimai kolizija. Respondentams buvo pasiūlytas teiginys – *Sudėtinga atlikti pareigas šeimoje, nes daug laiko*

praleidžiu darbe. Kaip matyti 3 paveiksle, apklausos duomenys rodo, kad Lietuvoje bent kelis kartus per mėnesį sudėtinga suderinti darbą su šeimos pareigomis 41 proc. respondentų nepriklausomai nuo amžiaus grupės. Šį kartą bendras ES šalių rodiklis yra nežymiai mažesnis nei Lietuvos – 38 proc. darbuotojų daugiau valandų nei priklauso oficialiai sulygta praleidžia darbe. Aukščiausi rodikliai vėlgi yra Kroatijos, Turkijos ir kitų Pietryčių šalių. Indijos mokslininkai teigia, kad darbuotojai, norėdami organizacijoje kilti karjeros laiptais, dažnai turi dirbti ilgas valandas ir spręsti sudėtingas bei komplikuotas problemas (Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013, 33). Vadinasi, kai kuriose šalyse darbuotojai yra tarsi šantažuojami ir atsiduria dar didesnėje kryžkelėje sprendžiant darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros klausimą. Norėdami gauti gerą atlygį ir siekti aukštesnių pareigų, jie tarsi yra priversti aukoti laiką, skirtą šeimos ir asmeniniams poreikiams tenkinti. Nors apie šią problemą kalba Indijos tyrėjai, panašu, kad tai galima pritaikyti ir kai kurioms Europos žemyno šalims – minėtajai Turkijai, Kroatijai, Serbijai, Makedonijai.



4 pav. Sudėtinga atlikti pareigas šeimoje, nes daug laiko praleidžiu darbe

Sudaryta darbo autoriaus pagal Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis, 2016

Kaip matyti 4 paveiksle, geriausiai darbą su šeimos pareigomis sekasi derinti aukšto ekonominio išsivystymo šalių darbuotojams – Danijos, Suomijos, Olandijos, Švedijos, Austrijos. Tik apie 30 proc. šių šalių darbuotojų kelis kartus per mėnesį daugiau laiko praleidžia darbe nei su šeima. Taigi žvelgiant į šį pavyzdį, galima daryti išvadą, kad darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrai įtakos turi ir ekonominiai šalies rodikliai. Tokių šalių kaip Danijos, Švedijos darbuotojai jaučiasi saugūs dėl savo uždarbio, todėl jiems nereikia darbe praleisti ilgų viršvalandžių, o likusį laiką darbuotojai gali skirti šeimai ar savo asmeniniams poreikiams. Išlaikyta darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra prisideda prie

subjektyvios gyvenimo kokybės kėlimo, o laimingas ir kokybiškai gyvenantis pilietis kelia ir pačios valstybės bendrą gyvenimo kokybę. Sename sociologo Z. Norkaus straipsnyje galima rasti tokią mintį, kad *gyvenimo kokybės* sąvoka gali būti taikoma ir individualios, ir lokalinės bendruomenės, ir visos visuomenės lygmeniu, ir visi šie lygmenys, pasak autoriaus, yra susiję: visuomenės gyvenimas negali būti kokybiškas, jeigu nėra kokybiški individualūs gyvenimai, tačiau kokybiškas visuomenės ar bendruomenės gyvenimas nėra individualių gyvenimų kokybių suma (Norkus 2004, 14).

Kaip žinia, „Eurofound“ fondas pirmąjį pasitenkinimo gyvenimo kokybe tyrimą atliko dar 2007 metais. Vėliau sekė antrasis – 2011 metų ir kol kas naujausias, kurio duomenys viešai pasiekiami, tai trečiasis, 2016 metų tyrimas. Remiantis paskutiniojo tyrimo duomenimis buvo išleistas informacinio pobūdžio leidinys („Eurofound“ 2017), kuriame pristatomi ir palyginami ankstesniųjų tyrimų rezultatai. Leidinio autoriai sudarė visų trijų tyrimų duomenų lentelę, kurioje detalai galima matyti, kaip kito – mažėjo ar augo – respondentų skaičius (procentais), kurie bent kelis kartus per mėnesį po darbo namo grįžta per daug pavargę, kad galėtų atlikti namų ruošos darbus ir tų, kuriems sudėtinga atlikti įsipareigojimus šeimai, nes per daug laiko skiria darbui (žr. 2 lentelė):

2 lentelė. EGKT duomenys (2007, 2011, 2016) darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros kontekste

	Vyrų			Moterys			ES28
	18-34	35-49	50-64	18-34	35-49	50-64	Bendras rodiklis (18-64)
Po darbo namo grįžta per daug pavargę, kad galėtų atlikti namų ruošos darbus							
2007	50	50	44	51	48	48	49
2011	51	53	46	57	58	55	53
2016	57	61	53	66	62	59	60
Dėl praleistų ilgų valandų darbe sunku atlikti šeimos pareigas							
2007	33	31	27	30	29	25	30
2011	28	33	25	29	33	27	30
2016	37	42	34	41	39	35	38

Sudaryta darbo autoriaus pagal „European Quality of Life Survey 2016“, 2017

Šioje lentelėje detalai galima matyti respondentų atsakymų pasiskirstymą pagal respondento lytį ir amžių. Pagal naujausią tyrimą, vyrų, kurie atsakė grįžtantys po darbo per daug pavargę, kad atliktų namų ruošos darbus, didžiausias rodiklis yra 35-49 metų amžiaus grupėje – taip jaučiasi net 61 proc. vyriškos lyties atstovų. Žvelgiant į ankstesnius duomenis, šios amžiaus grupės respondentų rodikliai visuomet buvo aukščiau, deja, nuo pat 2007 metų šie rodikliai tik didėja. Panašiai jaučiasi ir daugiausia jėgų bei laiko darbui skiria ir jauniausieji – 18-34 metų amžiaus vyrai. Pagal 2016 metų

tyrimą, pernelyg pavargę namų ruošai jautėsi 57 proc. respondentų. Nors tiek šioje amžiaus grupėje, tiek vyresniųjų (35-49) rodikliai nei vieno tyrimo metu nebuvo žemesni kaip 50 proc. Tokie rodikliai nestebina, nes gyvenimo tempas tik greitėja, o darbuotojams, nespėjantiems prisitaikyti ir tinkamai paskirstyti savo laiko, darosi sudėtinga išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Pasirodo, moterų, po darbo nebeturinčių jėgų atlikti namų ruošos, yra dar daugiau nei vyrų. Remiantis naujausiu tyrimu, jauniausioje amžiaus grupėje (18-34) taip jaučiasi net 66 proc. respondenčių, vidutinio amžiaus (35-49) grupėje – 62 proc. moterų. Tai iš ties labai aukšti rodikliai, kurie, stebint tendenciją, linkę vis toliau augti. Moterims, ypač auginančioms vaikus, tai turėtų būti jautri tema ir problema, kadangi darbas pasiglemžia didžiąją dalį laiko ir energijos, kuri turėtų būti skiriama namuose laukiančiai šeimai bei kitoms asmeninėms veikloms. Taigi, kuo susijęs darbo ir asmeninio laiko planavimas su per dideliu darbo krūviu ir nuovargiu? Pasak mokslininkų, padidėjęs darbo krūvis yra vienas iš požymių, kad darbuotojas netinkamai planuoja savo darbo ir asmeninį laiką, o kaip ilgų valandų, praleistų biure kruopščiai atliekant pavestas užduotis kompensaciją, darbuotojas gauna dar daugiau darbo ir atsakomybių (Ross, ir Vasantha 2014, 63).

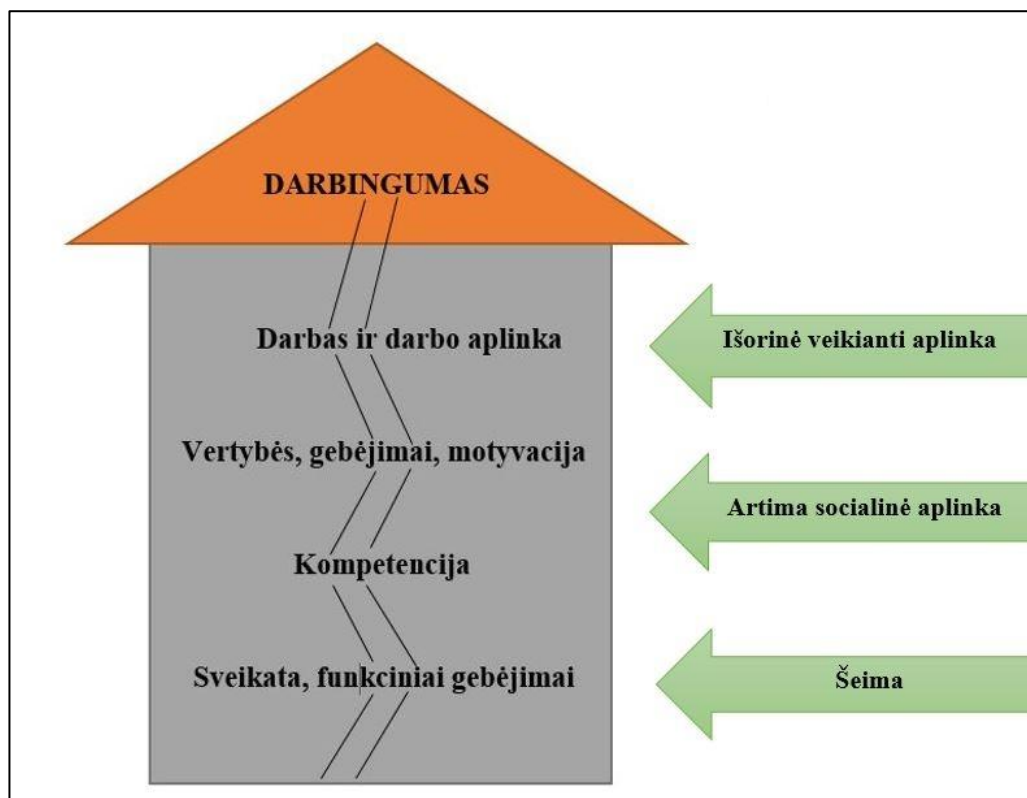
Kitas, aktualus klausimas, vertinant europiečių darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą, tai kaip darbuotojams sekasi ar nesiseka dėl praleistų ilgų valandų darbe vykdyti šeimos pareigas. Šio teiginio rezultatai žymiai mažesni nei prieš tai aptarto klausimo. Vyrų grupėje matoma įdomi tendencija, kad 2011 metų tyrimo 18-34 ir 50-64 metų amžiaus grupės rezultatai keliais procentais buvo mažesni nei 2007 metų, tačiau 2016 m. jie vėl padidėjo. Būtų įdomu pasigilinti, kokios priežastys lėmė darbuotojų mažėjimą, kuriems dėl per ilgų darbo valandų sudėtinga atlikti pareigas šeimoje. Galbūt tai galima susieti su 2007-2008 metais JAV prasidėjusia finansų krize, kurios padarinius Europa pradėjo jausti apie 2009 metus. Tuomet šimtai tūkstančių darbuotojų liko be darbo ir, išgyvendami tą laikotarpį, visą savo laiką galėjo skirti šeimai. Atsigavus ekonomikai, europiečiai vėl grįžo į darbus, todėl didžiąją laiko dalį praleidžiančių darbe – vėl daugėjo. Tačiau tai tik hipotezė, kurią nagrinėti būtų galima ne šio darbo kontekste. Moterų grupėje šio klausimo rodikliai taip pat žymiai mažesni nei prieš tai buvusiojo. Visgi ne tokie maži, kad į juos būtų galima nekreipti dėmesio. 18-34 metų amžiaus grupėje 41 proc., 35-49 metų amžiaus grupėje – 39 proc. moterų sunku šeimos atsakomybes derinti su darbu, nes jame praleidžiama per daug laiko. Apibendrinant tiek moterų, tiek vyrų tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad šių europiečių, o tuo tarpu, kartu ir lietuvių, subjektyvi gyvenimo kokybė yra akivaizdžiai veikiamą darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros nebuvimo, o tai gali atverti kelią kitoms problemoms.

Taigi apibendrinant įvairių mokslo sričių atstovų gyvenimo kokybės sąvokos aiškinimus, galima konstatuoti, kad apibrėžiant šią sąvoką, kaip teigia O. G. Rakauskienė ir V. Servetkienė, visų pirma, pažymimas subjektyvus gerovės pojūtis, apimantis fizinį, psichologinį, socialinį ir dvasinį lygius, ir, antra, akcentuojama vertybių sistema, kaip atspirties taškas, padedantis kiekvienam suvokti ir pagal tai įvertinti savo gyvenimo gerovės lygį (Rakauskienė, ir Servetkienė 2012, 26-27). Na o

kalbant apie darbo ir asmeninio laiko derinimo problemą subjektyvios gyvenimo kokybės kontekste, galima teigti, kad kol kas suderinti šiuos du reiškinius sunkiau sekasi vidutinio ekonominio išsivystymo šalių darbuotojams ir aukšto ekonominio išsivystymo šalių jaunimui. Nors kai kurių šalių darbuotojai yra tarsi priversti dirbti ilgas valandas dėl ekonominės gerovės, tačiau palaikyti darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą, pasak K. Ravichandran ir kitų, tai nereiškia vienodą valandų skaičių skirti ir darbui, ir asmeninei veiklai, nes tai įgyvendinti būtų nerealu (Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013, 31). Tai reiškia išmokti paskirstyti ne laiką, bet ir dėmesį taip, kad nei viena pusė nesijaustų pamiršta. „Natūralu, kad dabartinėje šeimoje laiko, skirto namams, žymiai sumažėjo ir žmonės turi išmokti, kaip paskirstyti ne tik laiką, bet ir dėmesį vienodai tiek darbui, tiek ir šeimai“ (Adomynienė, ir Gustaitienė 2011, 13). O tai padarius, ne tik darbuotojas ir jį supanti aplinka jausis gerai, bet ir pagerės subjektyvi gyvenimo kokybė, kuri prisidės ir prie valstybės gyvenimo kokybės augimo.

1.2. Darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros įtaka darbingumui

Technologijų ir inovacijų amžiuje vis daugiau ir plačiau diskutuojama, kokiose srityse žmogaus darbą galėtų pakeisti robotai (jau neskaitant kai kuriose šalyse vietoj mažai kvalifikuotų darbuotojų dirbančius robotus), tačiau kol kas organizacijos ekonominiams rodikliams didžiausią įtaką turi žmogiškieji ištekliai. Kol automatizacija pradės veržtis sparčiau, praeis dar ne vieneri metai, todėl darbdaviams kol kas reikėtų rūpintis gyvų žmonių – savo darbuotojų – gerove. Kai darbuotojas organizacijoje jaučiasi gerai ir yra laimingas, tai atsispindi ir jo darbo rezultatuose, kurie tiesiogiai priklauso nuo darbuotojo darbingumo. *Darbingumo* sąvoka pirmą kartą buvo paminėta 1981 metais Suomijoje, atliekant darbuotojų senėjimo tyrimus. Tuomet darbingumo apibrėžimas turėjo atsakyti į klausimą „Koks darbuotojo pasirengimas dirbti yra šiuo metu, koks bus netolimoje ateityje ir kaip jis bus pasirengęs atlikti savo darbą atsižvelgiant į darbo reikalavimus, turimus sveikatos ir psichinius resursus?“ (Ilmarinen, Tuomi, ir Seitsamo 2005, 3). Turbūt dažnas, ypač vyresnio amžiaus žmogus, darbingumą vis dar supranta tiesiogiai ir jį apibūdintų kaip žmogaus fizinius sugebėjimus ir pajėgumą atlikti tam tikrus darbus. Iš dalies toks apibūdinimas nėra visiškai klaidingas. Panašų sąvokos *darbingumas* aiškinimą galima rasti ir Lietuvos Respublikos teisės aktuose, kuriuose jis apibrėžiamas kaip „Asmens pajėgumas įgyvendinti anksčiau įgytą profesinę kompetenciją, įgyti naują profesinę kompetenciją arba atlikti mažesnės profesinės kompetencijos reikalaujančius darbus“. Žinoma, toks sąvokos aiškinimas vadovaujasi tik fiziniais žmogaus sugebėjimais ir yra gana siauras šio darbo kontekste. Vystantis visuomenei ir keičiantis jos požiūriui į tam tikras nusistovėjusias normas ir reiškinius, o ypač gerėjant darbo sąlygoms, keičiasi ir pačių darbuotojų suvokimas bei požiūris į darbą. Tampa svarbūs nebe atlyginimo ar aukštesnių pareigų klausimai, bet tai, kaip pavyksta suderinti ir išlaikyti darbo ir asmeninio laiko (gyvenimo) pusiausvyrą, nes tai lemia gyvenimo kokybę. Ir vienas iš tai rodančių rodiklių – kaip darbuotojui sekasi suderinti šiuos du reiškinius – yra būtent darbingumas. Plačiąja prasme – tai pusiausvyra tarp darbuotojo turimų resursų bei darbo keliamų reikalavimų. Asmeniniai darbuotojo resursai apima asmens sveikatą, išsilavinimą, gebėjimus, įgūdžius, vertybes ir motyvaciją. Darbas apima darbo aplinką, tarpusavio santykius, darbo turinį, keliamas užduotis bei darbo kontrolę (Higienos institutas 2013, 3). Žmogaus darbingumui įtakos turi begalė veiksnių, kurių sąrašas gali prasidėti nuo paprastų fizinių poreikių, tokių kaip miego nepakankamumas ar pervargimas, ir tęstis iki aukštesniųjų, dvasinių poreikių, tenkinimo, pavyzdžiui, laiko trūkumas paskaityti mėgstamą knygą ar nueiti į teatrą. Tai iliustruoja ir pateiktas paveikslas (žr. 5 pav.), kuriame matyti, kad darbingumas susideda ne vien tik iš fizinių, bet ir iš aukštesniųjų darbuotojo gebėjimų. Moksliniuose veikaluose darbingumas dažniausiai vaizduojamas kaip reiškinyss, kelių aukštų pastatas, kurį veikia išorės jėgos.



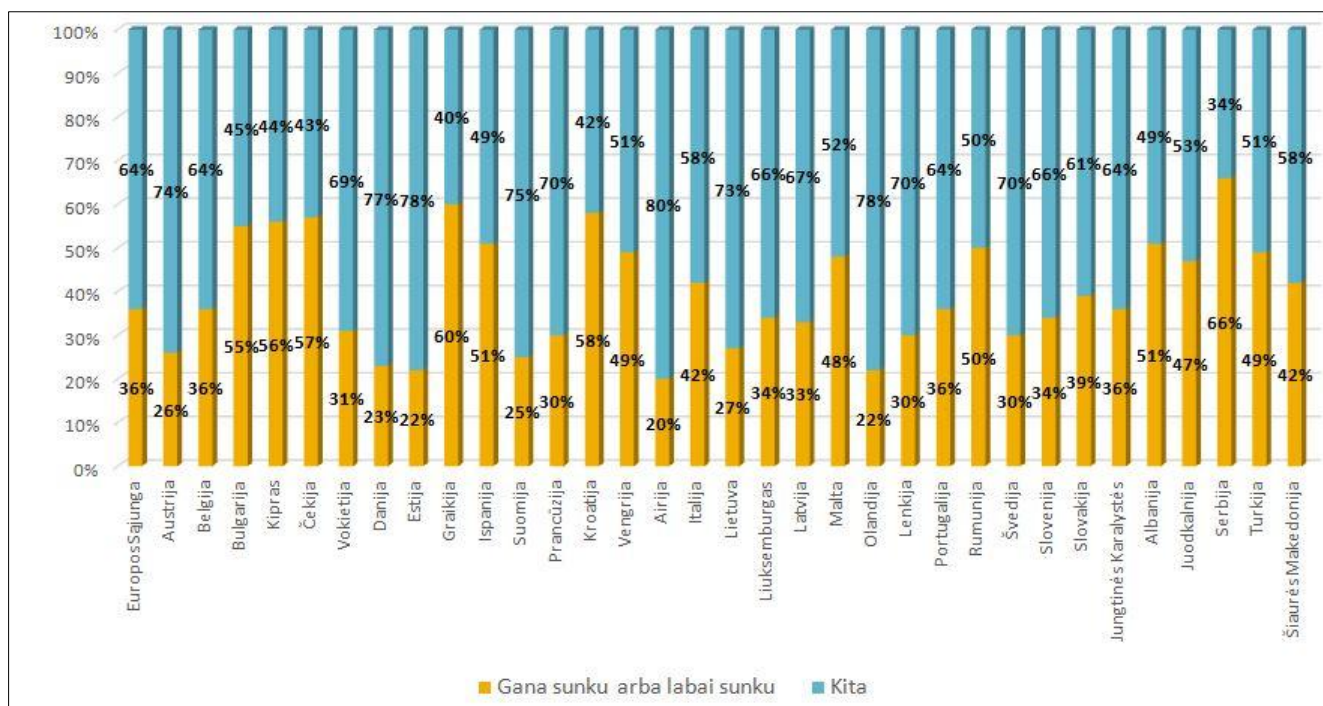
5 pav. Darbingumui poveikį turintys veiksniai
Sudaryta darbo autoriaus pagal Ilmarinen, 2006

Patį darbingumą kaip reiškinių, plačiau ir giliau yra panagrinęję užsienio mokslininkai ir tyrėjai. *Darbingumo* sąvoka, pasak sveikatos mokslų profesoriaus L. Ben-Nun, yra pagrindinė daugelio mokslų sritis, ypač tų, kurie nagrinėja darbinį žmonių gyvenimą ir tai, kaip ir kuo darbuotojai keičia darbinę aplinką bei geba nuo jos atsiriboti (Ben-Nun 2017, 12). Profesoriaus teigimu, darbingumas yra dinamiškas procesas, kurio komponentai keičiasi tol, kol žmogus dirba; jis [darbingumas] yra sąveikos rezultatas tarp atskirų išteklių (įskaitant sveikatą, funkcinį pajėgumą, išsilavinimą ir įgūdžius) ir darbo sąlygų bei supančios aplinkos (Ben-Nun 2017, 9). Susipažinus su mokslininkų *darbingumo* apibrėžimais, panašu, kad visgi terminologijoje būtų tikslinga turėti dvi, darbingumą apibrėžiančias sąvokas. Viena sąvoka – fizinis darbingumas – būtų skirta apibūdinti žmogaus fiziniams gebėjimams atlikti tam tikras su darbu susijusias užduotis, na, o kita – psichinis/psichologinis darbingumas – skirta įvertinti žmogaus dvasinę savijautą ir pasirengimą atlikti darbo užduotis. Tai galima pagrįsti remiantis grupės Suomijos mokslininkų mintimis, kurie teigia, kad „Mes perėjome nuo vien medicininio mąstymo būdo prie pusiausvyros modelio tarp darbo poreikių ir asmens išteklių, o tai nuvedė prie daugialypio požiūrio į darbingumą“ (Gould ir kt. 2008, 14). Turbūt dažnas iš mūsų esame patyrę „nedarbingų“ dienų, kai nėra motyvacijos ar galvoje nuolat sukasi asmeninės problemos, bet taip jaučiamės ne todėl, kad tą dieną sergame ar mums kažką fiziškai skauda. Tokios būsenos atsiradimui įtakos turi minėtosios išorės jėgos – tai išorinė veikianti aplinka (socialinė, švietimo ir sveikatos politika), artima socialinė aplinka (draugai, artimieji, pažįstami,

laisvalaikis) ir šeima. Visi šie veiksniai, ypač šeima ir artima socialinė aplinka, žmogaus darbingumą pradeda veikti tuomet, kai jiems neskiriamas pakankamas dėmesys ir yra juntama laiko stoka. Tai nutinka todėl, kad pastaruoju metu, gyvenimo tempui vis greitėjant, darbuotojams darosi sunkiau suderinti darbą ir asmeninį laiką bei atrasti jų tarpusavio pusiausvyrą. Užsienyje atlikti tyrimai parodė, kad darbuotojai, manantys, jog jiems neužtenka laiko asmeniniam gyvenimui, darbe jaučiasi išsiblaškę ir išsekę (Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013, 35). Čia turėtų atsirasti ir darbdavio atsakomybė, kuris rūpintųsi ne tik savo darbuotojų darbingumo palaikymu, bet ir jo kėlimu. Lietuvos Higienos instituto informaciniame leidinyje, remiantis pirmaisiais, dar 1981 metais Suomijoje atliktais darbingumo tyrimais teigiama, kad gerinant darbuotojų darbingumą, didėja įmonės našumas bei gerėja darbuotojų fizinė ir psichikos sveikata (Higienos institutas 2013, 3). Tačiau vargu, ar Lietuvoje surastume daug įmonių, kurios darbingumo augimą susietų su darbuotojo gebėjimu derinti darbą ir asmeninį laiką. Galbūt žinių trūkumui įtakos turi siaura Lietuvos mokslų tyrimo lauko sritis darbingumo atžvilgiu, kadangi darbingumo plačiąja prasme tyrimams beveik neskiriamas dėmesys. Daugiausia nagrinėjamos fizinės sveikatos temos – fizinis kūno, bet ne psichologinis žmogaus darbingumas.

Kadangi yra žinoma, iš kokių komponentų susideda darbingumas ir kokie veiksniai jį veikia, derėtų plačiau panagrinėti pačius išorės veiksnius ir kokią įtaką jiems turi darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros problema, kuri, veikdama per išorės veiksnius, lemia darbingumą. Šio darbo kontekste aktualiausi du – šeimos ir artimos socialinės aplinkos – veiksniai. Išorinė veikianti aplinka turi įtakos darbingumui, tačiau nuo darbuotojo gebėjimo derinti darbą ir asmeninį laiką, nepriklauso. Tai galima patvirtinti, remiantis ir Higienos instituto leidinyje išsakytais teiginiais, kad „Šeima bei artima socialinė aplinka gali labai stipriai veikti asmens darbingumą įvairiais gyvenimo etapais. Išorinė aplinka bei visuomenė sukuria infrastruktūrą“ <...>, kurių pagalba darbdavių bei darbuotojų darbingumas gali būti gerinamas“ (Higienos institutas 2013, 4). Šioms išvalgoms galima paantrinti ir remiantis anksčiau minėtų Suomijos mokslininkų mintimis, kurie teigia, kad šeima ir artimiausia bendruomenė taip pat gali palaikyti asmens darbingumą, o šeimos gyvenimo ir darbo suderinimas yra būtinas darbingumui užtikrinti (Gould ir kt. 2008, 15). Na, o visas šias mintis galima iliustruoti, pasitelkus atliktus tyrimus. Grupelė Švedijos mokslininkų 2011 metais atliko kokybinį tyrimą (plačiau apie tyrimą Sturesson ir kt. 2013, 117-128), kuriame dalyvavo 37 asmenys – 14 įvairių sričių gydytojų ir 23 ergoterapeutai. Šio tyrimo tikslas buvo ištirti skirtingų kryptų gydytojų ir ergoterapeutų požiūrį į darbingumą bei jų patirtį, vertinant darbingumą lemiančius veiksnius. Tyrimui atlikti autoriai taikė psichologiniuose tyrimuose naudojamą *focus* grupės metodą. Tyrimo dalyviai buvo suskirstyti į 7 tikslines grupes, kuriose diskutavo apie sudėtingą darbingumo konceptą ir jį lemiančius veiksnius. Diskusijų metu išryškėjo 4, tiriamųjų nuomone, darbingumą lemiančios kategorijos ir 13 subkategorijų. Keturios pagrindinės kategorijos – tai pats asmuo (darbuotojas), gyvenimo kontekstas,

darbas ir socialinė aplinka (visuomenė). Visos grupės sutarė, kad buitinis ir socialinis gyvenimas daro įtaką darbingumui, o nemaža dalis dalyvių pažymėjo, kad dažnai patys patiria neigiamą įtaką, kurią lemia susiklosčiusi padėtis šeimoje ar socialiniai tinklai. Kaip „tam tikrą“ padėtį šeimoje tyrimo dalyviai įvardijo pagyvenusių tėvų priežiūrą, kuriai dar reikia skirti laiko net ir po ilgų darbo valandų, o jei pasitaiko dirbti savaitgaliais – tai suderinti tampa labai sudėtinga. Dažnai žmonės darbe praleidžia ilgus papildomus, nenumatytus ir netgi neapskaitomus viršvalandžius, kai kurie nešasi užduotis namo. Siaurai mąstant, dirbti ištisas valandas neturėtų būti problema, nes tai finansiškai naudinga. Tačiau tokia praktika veda tik prie dar didesnio darbo ir asmeninio laiko nesuderinamumo, nes laikas, kurį reikėtų skirti poilsiui, šeimai, draugams, įsipareigojimams (tokiems kaip tėvų globa ar vaikų auklėjimas), mėgstamoms laisvalaikio veikloms, yra praleidžiamas dirbant. Iš to kyla dvi problemos, susijusios su darbingumu: pirmoji yra ta, kad darbuotojas, nuolat gyvendamas darbo ritmu, nebeskiria, kur yra darbo, o kur poilsio laikas, todėl darbo vietoje gali jaustis nuolat pavargęs, irzlus, neproduktyvus, praradęs motyvaciją ir energiją. Antroji problema, kad darbuotojas, neskirdamas pakankamai kokybiško laiko ne tik savo paties asmeniniams poreikiams patenkinti, bet ir šeimos įsipareigojimams atlikti, gali pradėti jausti aplinkos (o ypač artimųjų) spaudimą dėl neatliktų pareigų. Vertėtų prisiminti Švedijos gydytojų pateiktą pavyzdį, kad dėl pernelyg ilgų darbo valandų kenčia artimųjų priežiūra. Tokiai situacijai nuolat kartojantis, tikėtina, kad labai greitai tai paveiks ir asmens darbingumą, kadangi visos mintys ir koncentracija bus nukreipta ne į darbą, o į neatliktus asmeninius reikalus: į tai, kaip išspręsti iškilusias problemas, pasirūpinti tėvais, vaikais, nepamiršti draugų, skirti laiko namų ruošai ir neapleisti savo poreikių. Tai patvirtina nors ir nedidelė, bet kai kuriose šalyse matoma tendencija, jau ankstesniame skyriuje minėtame „Eurofound“ pasitenkinimo gyvenimo kokybe tyrime (žr. 6 pav.). Respondentams buvo pateiktas teiginys – *Kaip sunku ar lengva suderinti apmokamą darbą su tam tikromis priežiūros (vaikų, pagyvenusių tėvų, ligotų draugų ir pan.) pareigomis*.

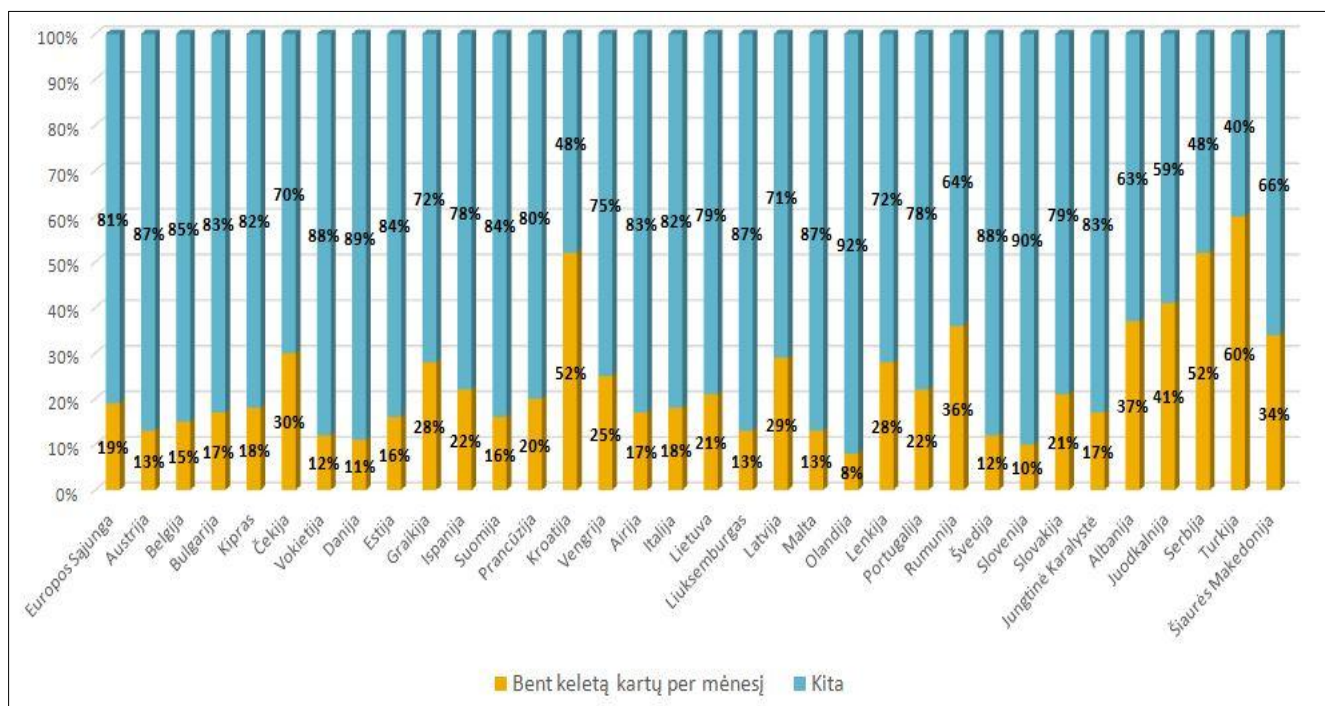


6 pav. Kaip sunku suderinti apmokamą darbą su priežiūros pareigomis
Sudaryta darbo autoriaus pagal Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis, 2016

Kaip matyti 6 paveiksle, didžioji dauguma atsakiusiųjų – net 64 proc. – vertinant pagal bendrą ES šalių rodiklį, pasirinko variantą „Kita“, todėl galima daryti prielaidą, kad tų šalių darbuotojams nėra sudėtinga derinti darbą ir artimųjų priežiūrą. Tarp tokių šalių patenka ir Lietuva. Visgi ne visų šalių darbuotojams pavyksta taip gerai derinti šias dvi atsakomybes. Tarp šalių, kurioms sunkiai arba labai sunkiai sekasi derinti apmokamą darbą su priežiūros pareigomis, atsiduria Graikija, Kipras, Serbija, Turkija, Čekija, Bulgarija. Šiuo klausimu sunkiausiai darbuotojams sekasi Serbijoje ir Graikijoje. Abiejose šalyse daugiau kaip 60 proc. darbuotojų sunkiai arba net labai sunkiai sekasi derinti darbą su kitomis atsakomybėmis. Deja, šio tyrimo duomenys nėra plačiau detalizuoti, kokios konkrečiai priežastys lemia tokį aukštą darbuotojų, negalinčių suderinti darbo ir pareigų artimiesiems, rodiklį. Tačiau, remiantis paties tyrimo koncepcija, šis teiginys priskiriamas *Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso* blokui, todėl galima daryti prielaidą, kad tų šalių darbuotojams tenka ilgas valandas praleisti darbe arba nuolat dirbti kintančiomis sąlygomis. Pasak D. Šorytės ir B. Pajarskienės, derindami darbą ir asmeninį gyvenimą daugiau problemų patiria pamaininį darbą ir kintančiomis, nenuspėjamomis valandomis dirbantys europiečiai, lyginant su reguliariai ir iš anksto žinomomis darbo valandomis dirbančiais asmenimis (Šorytė, ir Pajarskienė 2014, 14-15). Tokios sąlygos ne tik trukdo darbuotojams turėti kokybišką laiką nuo darbo, bet ir prisideda prie mažėjančio darbingumo.

Kai darbuotojai negali suderinti darbo ir asmeninio laiko (įtraukime į jį tiek asmeninius poreikius, tiek įsipareigojimus bei atsakomybę prieš šeimą ir artimą socialinę aplinką), jie pradeda jausti įtampą, stresą, darosi sunku atlikti darbo funkcijas. Aukščiau aptartus 6 paveikslo duomenis

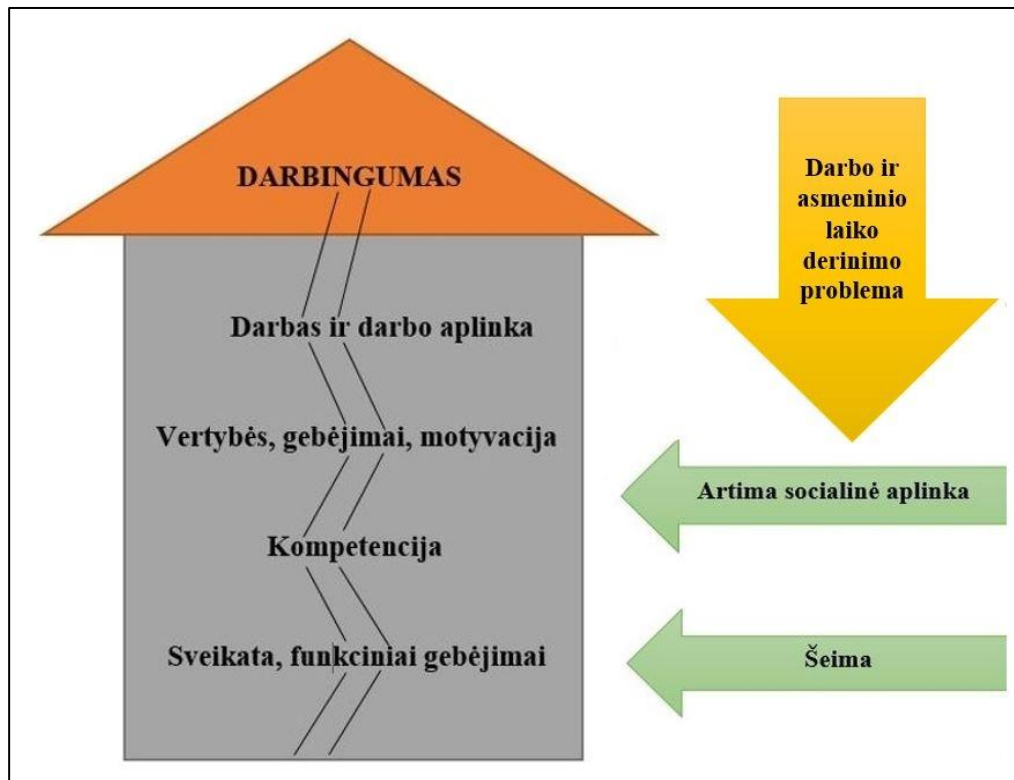
galima susieti su kitais, to paties tyrimo duomenimis, ir pateiktus duomenis (žr. 7 pav.) laikyti prieš tai aptartų duomenų (žr. 6 pav.) iššauktomis pasekmėmis. Respondentams buvo pateiktas teiginys – *Dėl įsipareigojimų šeimai sunku susikaupti darbe*. Rezultatai rodo, kad didžiojoje dalyje Europos Sąjungos šalių darbuotojų, kurie kelis kartus per mėnesį jaučiasi išsiblaškę ir nesusikaupę darbui dėl šeimos įtakos, skaičius neviršija 30 procentų. Visgi matyti, kad Pietų ir Pietryčių šalys, tokios kaip Kroatija, Turkija, Serbija, Juodkalnija, Albanija, Rumunija yra gerokai aukščiau už kitų šalių rodiklius. Šią tendenciją galima susieti su tuo, kad beveik toms pačioms šalims sunku derinti darbą ir pareigos šeimai. Na o nesuderinus šių, kyla kita problema – nepavyksta tinkamai vykdyti įsipareigojimų šeimai, kuri iššaukia psichologinius sunkumus darbe. Vienas aukščiausių rodiklių – Turkijos – net 60 proc. darbuotojų kelis kartus per mėnesį sunkiai sekasi susikaupti darbui, nes jie jaučia atsakomybę dėl neatliktų įsipareigojimų šeimai, vadinasi, nuo to kenčia jų darbo kokybė, mažėja darbingumas, kyla nepasitenkinimas ne tik darbu, bet ir asmeniniu gyvenimu. Šalia Turkijos rikiuojasi Kroatija ir Serbija. Lietuva šiame kontekste atsiduria prie mažiausius rodiklius rodančių šalių. Tik 21 proc. apklaustųjų darbe sunkiai sekasi susikaupti dėl įsipareigojimų šeimai. Žinoma, reikėtų platesnių ir išsamesnių tyrimų, ir galbūt tik šalies viduje, kad būtų galima daryti neabejotinas išvadas dėl to, kaip Lietuvos darbuotojus – jų darbo kokybę, produktyvumą – veikia darbo ir asmeninio laiko derinimo problema. Taigi iš turimų duomenų dabar tik galima daryti prielaidą, kad artima socialinė aplinka ir šeima Lietuvos darbuotojams netrukdo tinkamai ir atsakingai derinti darbą ir asmeninį laiką, kurių išlaikytą pusiausvyrą gerina tiek darbo, tiek asmeninio gyvenimo kokybę.



7 pav. Dėl įsipareigojimų šeimai darbe sunku susikaupti

Sudaryta darbo autoriaus pagal Europos gyvenimo kokybės tyrimo duomenis, 2016

Lietuvos rodikliai bendrame Europos kontekste atrodo ganėtinai aukšti. Žinoma, reikėtų nepamiršti, kad šis tyrimas buvo atliktas 2016 metais, todėl dabartinė situacija gali gerokai skirtis. „Eurofound“ tyrimo rodiklius vėliau bus galima palyginti su šiame darbe atlikto darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros tyrimo rezultatais. Na o artėjant prie išvadų, galima sugrįžti prie darbingumo „namo“ paveikslo (žr. 8 pav.), jį papildant dar vienu veiksnium.



8 pav. Darbingumui poveikį turintys veiksniai

Sudaryta darbo autoriaus pagal Ilmarinen, 2006

Jeigu iš pateiktų tyrimo rezultatų matyti, kad kai kurių šalių darbuotojams itin sunku derinti darbą ir pareigas artimiesiems, o tai iššaukia prastėjančią darbingumą, vadinasi, šeima ir artima socialinė aplinka, darydamos neigiamą įtaką darbingumui, yra veikiamos paties darbuotojo negebėjimo derinti darbą ir asmeninį laiką ir išlaikyti jų pusiausvyrą. Kaip tai atrodo vizualiai, pateikta 8 paveiksle. Visų pirma darbuotojas, didžiausią savo laiko dalį skirdamas darbui, gali pamiršti apie įsipareigojimus kitiems. Ilgainiui neatliktų įsipareigojimų našta didės, o artimoje aplinkoje ims rasti tuo nepatenkintų žmonių. Taigi darbe darysis sunku susikaupti, mintys bus nukreiptos nuo darbo, smuks motyvacija ir mažės darbingumas, o tai gali nuvesti ir prie didesnių problemų. Todėl šiandieniniame pasaulyje išlaikyti darbingumui vien tik patogios darbo vietos ar gero atlygio nebeužtenka. Anot verslo konsultanto D. Pietario, šiuolaikinis žmogus gyvena streso pasaulyje, kuriame jis turi rasti pusiausvyrą ne tik atlikdamas užduotis darbe, bet ir derindamas šeimos interesus su karjeros galimybėmis. Tai tarsi nuolatinė kova, skubėjimas spėti viską ir, dar svarbiau, viską atlikti taip gerai, kad niekas nenukentėtų („Streso įveikimo receptas“ 2016).

1.3. Darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros įtaka sveikatai

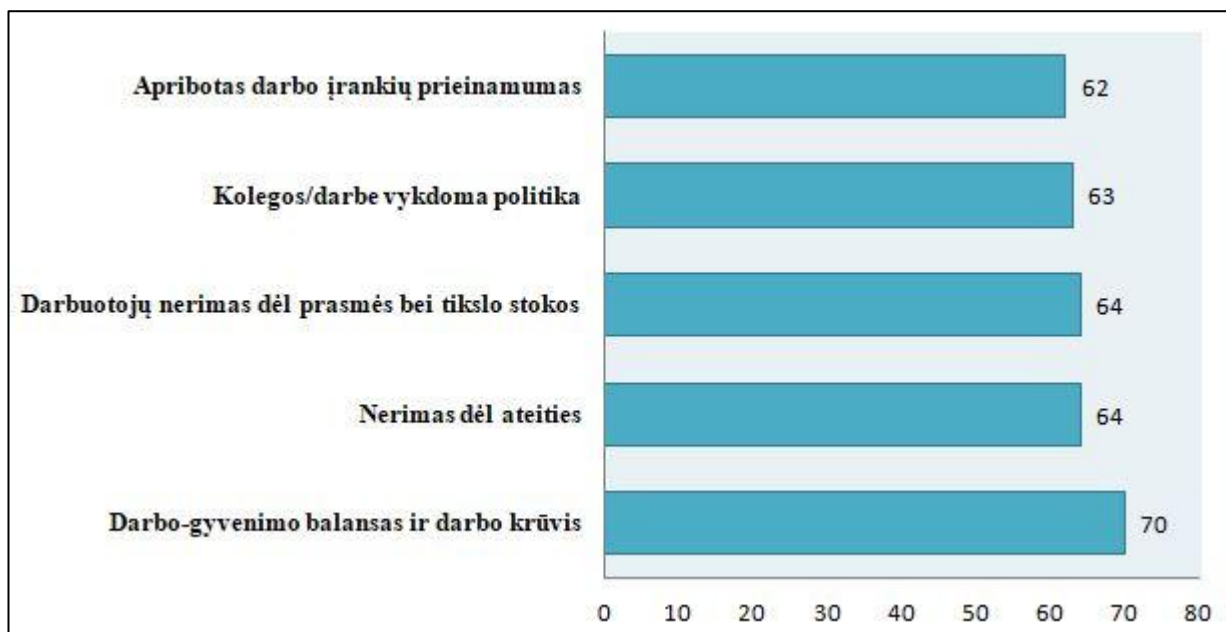
Viso pasaulio atliekamuose įvairiuose pasitenkinimo gyvenimu tyrimuose respondentai dažniausiai kaip svarbiausią jų gyvenimo kokybę lemiantį kriterijų nurodo sveikatą. Kiekvieno iš mūsų sveikata priklauso nuo įvairių veiksnių: geresnę ar prastesnę sveikatą lemia genai, aplinkos įtaka, socialinės sveikatos apsaugos kokybė, tačiau visgi didžiausią įtaką savo sveikatai darome mes patys ir mūsų pasirinktas gyvenimo būdas. Dar ne taip seniai sveikata žmonėms buvo suprantama kaip būseną, kai fiziškai nieko neskauda ir kūnas nejaučia diskomforto atlikdamas įvairius darbus. Pastaraisiais dešimtmečiais visuomenė vis labiau ima rūpintis nebe vien tik fizine, bet ir psichologine savo sveikata. Todėl ir sveikatos sąvoka, kaip ir daugelis kitų, pavyzdžiui, anksčiau analizuotas darbingumas, įgauna daug platesnę prasmę. Pasaulinė sveikatos organizacija (toliau – PSO, angl. *WHO – World Health Organization*) 1946 m. paskelbtoje preambolėje pateikė tokį sveikatos apibrėžimą „Sveikata – tai visiška fizinės, psichinės ir socialinės asmens būsenos gerovė, o ne tik ligos ar silpnumo nebuvimas“ (PSO 1946, 119). Šis apibrėžimas nebuvo keičiamas nuo pat 1948 m., kai pirmą kartą buvo išspausdintas. Tokį sveikatos apibrėžimą galima laikyti holistiniu, kadangi sveikata apima visas gyvenimo sritis ir tarpusavyje susieja fizinę, psichinę (emocinę) ir dvasinę būklę. Po PSO pateiktos konceptualios sveikatos reikšmės, su sveikata buvo pradėtas sieti ir gyvenimo kokybės terminas. Kadangi gyvenimo kokybė susideda iš įvairių sričių, kurių kiekviena turi savo terminą gyvenimo kokybei nusakyti (pvz.: su darbu susijusi gyvenimo kokybė), ne išimtis ir sveikatos sritis. Todėl medicinos mokslo ir sveikatos priežiūros srityje analizuojama gyvenimo kokybė įgavo naują, viso pasaulio tyrėjų ir mokslininkų vartojamą terminą – su sveikata susijusi gyvenimo kokybė (toliau – SSSGK, angl. *HRQOL – health-related quality of life*). Nors vis labiau gilinamasi ir į kitas gyvenimo kokybės sritis, tačiau viena pagrindinių tiek užsienyje, tiek Lietuvoje tiriamų sričių – tai sveikatos įtaka subjektyviai žmogaus gyvenimo kokybei. Vieno Anglijos universiteto socialinės psichologijos analitiko A. G. White atlikti tyrimai parodė, kad subjektyvi gyvenimo kokybė labiausiai siejama su sveikata, materialine gerove ir švietimo prieinamumu (White 2007, 18). G. Merkys ir kt. taip pat pastebi, kad Lietuvoje gyvenimo kokybės tyrimų ir atitinkamų rodiklių nagrinėjimo srityje bene labiausiai pažengę yra visuomenės sveikatos specialistai (Merkys, Brazienė, ir Kondrotaitė 2008, 29). Kol SSSGK sąvoka nebuvo įsitvirtinusi, atliekant mokslines analizes pastebėta, kad literatūroje gyvenimo kokybės sąvoka ir su sveikata susijusi gyvenimo kokybė buvo vartojamos lygiagrečiai ir viena kitą pakeisdavo, nors tai nėra tapatūs reiškiniai. Senoje publikacijoje, Kauno universiteto medicinos katedros docentas T. Furmonavičiaus, su sveikata susijusią gyvenimo kokybės sąvoką apibūdina kaip subjektyvų pojūtį, kaip sveikatos būklę veikia gyvenimo kokybę (Furmonavičius 2001, 129). Naujesnėje mokslinėje literatūroje SSSGK apibūdinama šiek tiek plačiau. Štai I. Staškutė pateikia tokį apibrėžimą: „Su sveikata susijusi gyvenimo kokybė yra atspindys/refleksija to, kaip

žmonės suvokia ir reaguoja į savo sveikatos būklę ir su sveikata susijusius veiksnus, tokius kaip fizinė, funkcinė, emocinė ir psichinė gerovė, bei su sveikata tiesiogiai nesusijusius veiksnus, tokius kaip darbas, šeima, draugai ir kt.“ (Staškutė 2014, 9). Užsienio autorių SSSGK koncepcija apibūdinama gana plačiai. Viena moksliniame medicinos žurnale teigiama, kad SSSGK yra dvipusė koncepcija, apimanti ir teigiamus, ir neigiamus sveikatos aspektus; neigiamas aspektas apima ligas ir funkcijų sutrikimus, o teigiamas aspektas apima psichinės ir fizinės gerovės jausmus, visišką funkcionavimą, fizinį pasirengimą, proto ir kūno efektyvumą (Lin, Lin, ir Fan 2013, 8-10).

Kadangi jau žinoma, kad sveikata turi didžiausią įtaką žmogaus gyvenimo kokybei ir netgi išskiriama atskira gyvenimo kokybės koncepcija, priklausanti nuo sveikatos, derėtų panagrinėti, kokie veiksniai turi įtakos pačiai sveikatai. Turbūt dažnas iš mūsų, paklaustas, kas lemia sveikatą, ilgai negalvojęs atsakytų, kad sveikatą lemia fizinis aktyvumas, žalingi įpročiai, mityba, galbūt genai ir, žinoma, darbas. Tačiau darbo įtakos sveikatai spektras labai platus: sveikatai poveikį gali turėti santykiai su vadovu ar kolegomis, didelis darbo krūvis, nepatogi darbo vieta, nesuprantamos ar neįveikiamos užduotys, netinkamas darbo grafikas ir dar daug kitų, darbo aplinkos faktorių. Tačiau bene svarbiausias veiksnys, apie kurio poveikį sveikatai kalba ne vienas užsienio ir Lietuvos tyrėjas, yra darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra. Tai itin reikšmingas veiksnys, kuris daugiausiai įtakos turi psichinei (emocinei) žmogaus sveikatai. Pastaruoju metu vis daugiau medicinos atstovų ir psichologų kalba apie tai, kad visuomenėje nuolat daugėja nuo psichikos sutrikimų kenčiančių žmonių, kai tuos sutrikimus sukelia ne paveldima liga, bet iššaukia žmogų supanti aplinka. Tai gali būti sunkumai darbe, nuolatinis stresas, pervargimas, persekiojanti baimė, kad vis kažko nepadarei, įtemptas ritmas. Visus šiuos veiksnus išprovokuoja ir prie jų atsiradimo didele dalimi prisideda darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros nebuvimas. Dažnai gali atrodyti, kad keli kartai per savaitę viršvalandžių ar neatliktų užduočių nešimasis namo neigiamos įtakos neturės. Žinoma, jei tokia savaitė pasitaiko kartą per kelis mėnesius, tai didelių problemų sukelti neturėtų, nes, kaip buvo minėta anksčiau, darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra nereiškia, kad kiekvieną dieną žmogus turi skirti po vienodą valandų skaičių visoms savo veikloms, juolab, kad to padaryti neįmanoma netgi fiziškai. Tačiau, jei tokių nuolatinio darbo savaitių daugėja, darbo į namus krūvis nemenksta, artima aplinka, greičiausiai, išreikš nepasitenkinimą dėl dėmesio stokos ir neatliktų šeimos pareigų, o mėgstamiems užsiėmimams visai nebelieka laiko. Toks darbo ir asmeninio laiko išsiderinimas gali net tik prisidėti prie darbuotojo pablogėjusios nuotaikos, mažėjančios motyvacijos tiek darbe, tiek namuose, konfliktų artimoje aplinkoje, bet ir prie rimtų sveikatos sutrikimų. Dažniausiai darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros nebuvimas atsiliepia psichinei žmogaus sveikatai, o šias sveikatos problemas kartais sudėtingiau gydyti nei fizinius sutrikimus. Kaip skelbiama Tarptautinės ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos (toliau – EBPO, angl. *OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development*) atliktuose tyrimuose, darbo ir asmeninio laiko disbalansas sukelia neigiamas

psichologines pasekmes darbuotojams, kurių viena jų yra stresas (OECD 2015).

Stresas – tai įvairios apsauginės fiziologinės, psichologinės ir elgesio reakcijos, atsirandančios, kai žmogus suvokia harmonijos trūkumą tarp jam taikomų reikalavimų ir jo sugebėjimo tuos reikalavimus patenkinti (Oksfordo universiteto žodynas 2020). Išties, darbo ir asmeninio laiko derinimo problemą galima įvardyti kaip harmonijos tarp darbinių ir asmeninių veiklų trūkumą. Verslo konsultantas D. Pietaris apie stresą atsiliepia taip: „Ko gero, pagrindinės stresinių situacijų priežastys yra aukšti ir vis augantys reikalavimai įmonėms, darbuotojams ir vadovams – mes turime veikti vis greičiau, nuolat galvoti, kaip aplenkti konkurentus, apdoroti milžinišką informacijos kiekį ir dirbti vis didėjančio neapibrėžtumo aplinkoje, tuo pat metu bandydami išlaikyti sveiką pusiausvyrą tarp darbo ir šeimos, tarp visuomeninio ir asmeninio gyvenimo bei tam skirto laiko („Streso įveikimo receptas“ 2016). Šiandieninėje situacijoje darbuotojui reikia turėti itin gerus laiko planavimo ir prioritetų skirstymo įgūdžius, kad jis gebėtų ne tik įgyvendinti jam keliamus aplinkos (darbo, šeimos, asmeninius) reikalavimus, bet ir juos įgyvendintų kokybiškai. Jei darbuotojas daugiausia laiko praleidžia vykdydamas darbo reikalavimus, tikėtina, kad ne su darbu susijusiems reikalavimams lieka mažiau arba visai nelieta laiko. Daugelyje šaltinių viena pagrindinių streso priežasčių nurodomas laiko trūkumas, įtemptas gyvenimo tempas, nuolatinis skubėjimas. Pasak žmogiškųjų išteklių ekspertės S. M. Heathfield, darbuotojai, didžiąją savo laiko dalį praleisdami darbe ir vykdydami tik su darbu susijusias veiklas, dažnai galvoja ir jaučiasi kalti, kad neskiria pakankamai laiko kitiems svarbiems savo gyvenimo aspektams ir veikloms, dėl šios priežasties darbuotojai patiria stresą ir nepasitenkinimą darbu (Heathfield 2019). Stresas dažniausiai išprovokuoja tokias būsenas kaip dirglumas, nepakantumas kitiems, nuolat jaučiama įtampa, blogėjantys santykiai darbe ir šeimoje, mažėjantis darbingumas ir motyvacija, susikaupimo ir dėmesio išlaikymo problemos. Stresas taip pat gali paskatinti imtis žalingų įpročių bei būti žmogaus fizinių pokyčių priežastimi. Tą patvirtina jau minėti Indijos mokslininkai, kurie teigia, kad ilgos darbo valandos ir įtemptas, daug streso keliantis darbas ne tik trukdo darbuotojams suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, bet ir yra susijęs su sveikatos rizika, kaip kad, pavyzdžiui, padidėjęs rūkymas, alkoholio vartojimas, kūno masės kitimas ir depresija (Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013, 33). Viena didžiausių socialinių tinklų „LinkedIn“ profesionalai 2019 metais apklausė 2 843 darbuotojus ir nustatė, kad beveik pusė jų (49 proc.) savo darbe jaučia stresą (Petrone 2019). „LinkedIn“ apklausos metu taip pat išsiaiškino penkis didžiausius stresą darbe keliančius veiksnius, kurie pateikti 9 paveiksle.



9 pav. Penki didžiausi veiksniai, keliantys stresą darbe
Sudaryta darbo autoriaus pagal „LinkedIn“ apklausą, 2019

Kaip matyti paveiksle, net 70 proc. respondentų, kurie darbe patiria stresą, kaip didžiausią stresą sukeliantį veiksni nurodė darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei darbo krūvį. Nors darbo ir asmeninio gyvenimo balansas bei darbo ir asmeninio laiko derinimas nėra tapačios sąvokos, tačiau šios apklausos kontekste darbo ir asmeninio gyvenimo balansas apima ir laiko paskirstymą šioms dviem sritims. „LinkedIn“ tyrėjai taip pat išskyrė, kad darbe mažiausiai nerimauja jauniausios – Y kartos – darbuotojai. Darbe stresą patiria 46 proc. Y kartos atstovų. Galbūt tai galima paaiškinti tuo, kad šios kartos atstovai dar tik kuria šeimas, o didžiausią dėmesį ir laiko resursus yra sutelkę ties asmenine karjera, todėl, kryptingai siekdami tikslo, nesijaučia mažai laiko skiriantys kitoms gyvenimo sritims, todėl darbo ir asmeninio laiko derinimas ar jų pusiausvyros nebuvimas jiems didelio streso nekelia.

Pats darbo ir asmeninio laiko balansas yra labai organiškas ir, pasak mokslininkų, tai, koks balansas darbuotojui tinka šiandien, rytoj gali būti visai nepriimtinas. Vienoks balansas reikalingas tada, kai žmogus yra vienišas, kitoks, kai įsipareigojęs antrai pusei, turi vaikų, pradeda naują karjerą ir t.t. (Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013, 31-32). Paantrinant šioms mintims, norisi pabrėžti, kad darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą darbuotojai bet koku gyvenimo etapu vis dėlto turėtų išlaikyti. Įpratus gyventi vien tik pagal darbo ritmą, atsiradus naujiems įsipareigojimams artimai aplinkai, gali būti labai sunku tą ritmą pakeisti. Darbuotojas, šalia visų kitų rūpesčių, nuolat sprendžiantis dilemą, kaip visoms sritims skirti pakankamai dėmesio ir kokybiško laiko, ne tik patiria nuolatinį stresą, bet ir gali „perdegti“.

Perdegimo sindromas, pasak edukologijos mokslų daktarių L. Abromaitienės ir V. Stanišaukienės, tai emocinio, psichinio ir fizinio išsekimo būseną, susiformavusią veikiant ilgalaikiams neišspręstiems stresams, dažniausiai kylantiems darbo situacijose (Abromaitienė, ir Stanišauskienė

2014, 22). Perdegimas gali sukelti nuovargį, nuotaikų svyravimus, dirglumą aplinkai, taip pat gali pablogėti darbo rezultatai. Profesinis perdegimas itin dažnas tuose karjeros raidos etapuose, kai žmogui tenka daugelis vienodai reikšmingų ir laiko bei energijos imlių socialinių vaidmenų – darbuotojo, tėvo / mamos, savo tėvų vaiko ir kt. (Abromaitienė, ir Stanišauskienė 2014, 10). Šeimų, susilaukusių naujagimių, darbo ir asmeninio laiko derinimui yra skiriamos atskiros studijos ir tyrimai, kadangi šiems darbuotojams darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra yra neabejotinai svarbi.

Dar vienas netinkamo darbo ir asmeninio laiko derinimo veiksnys sveikatai – tai išsekimas. Gerai žinomo amerikiečių naujienų portalo „BBC“ duomenimis, streso sukeltos ligos, tarp jų ir išsekimas, buvo viena labiausiai paplitusių priežasčių, dėl kurios švedai 2018 metais daugiausia kartų buvo nedarbingi (Savage 2019). Nors dauguma šalių oficialiai nepripažįsta išsekimo kaip sveikatos būklės, tačiau toje pačioje Švedijoje ši diagnozė buvo įteisinta nuo 2003 metų. Paradoksas, kad Švedija yra žinoma dar kaip šalis, kuri itin puoselėja darbuotojų gerovę ir sveikatą ir rūpinasi jų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymu. Fizinis ir psichinis išsekimas gali atsirasti tada, kai darbuotojas ne tik ilgai užsibūna darbe, bet ir grįžęs į namus ar tiesiog užsiimdamas kita veikla, negali atitrūkti nuo darbo ir pats nevalingai nuolat tikrina žinutes ir darbinį elektroninį paštą. Dėl išsekimo darbuotojai, pasak D. S. Ross ir S. Vasantha, yra mažiau produktyvūs ir linkę daryti klaidas, menksta gebėjimas aiškiai mąstyti, mintys pasidaro miglotos, sulėtėja refleksai, todėl išauga tikimybė susižeisti, o sulėtėjęs ir neveiksmingas darbas gali pakenkti netgi darbuotojo profesinei reputacijai (Ross, ir Vasantha 2014, 63).

Taigi aptarėme tik kelis darbo ir asmeninio laiko disbalanso sukeltus sveikatos sutrikimus, kurių vienas pavojingiausių yra stresas. Kuo anksčiau darbuotojas pradės apie tai galvoti ir bandys derinti laiką, skirtą darbui ir laiką asmeniniams poreikiams bei ieškos sau priimtinos darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros, tikėtina, kad ateityje tokiame darbuotojui pavyks sumažinti stresą, kylantį dėl netinkamo laiko derinimo darbui ir asmeniniams poreikiams, arba visai jo išvengti. Mokslininkės D. S. Ross ir S. Vasantha, remdamosi tyrimų bendrovės „Human Solutions“ atliktos apklausos duomenimis, pateikia išvadą, kad darbuotojai, teigiantys turį gerą darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, patiria mažiau streso nei tie, kuriems šios pusiausvyros išlaikyti nepavyksta (Ross, ir Vasantha 2014, 61). Tos pačios nuomonės ir jau minėta žmoniškųjų išteklių ekspertė S. M. Heathfield, kuri teigia, darbo ir asmeninio laiko derinimas galėtų padėti darbuotojams sumažinti patiriamą stresą (Heathfield 2019). Taip pat darbuotojai, geriau kontroliuojantys darbo ir asmeninį laiką, ne tik patiria mažesnį streso lygį, sumažina galimų darbo ir šeimos konfliktų riziką, bet taip pat tai jiems padeda pasiekti psichologinę gerovę ir pasitenkinimą gyvenimu (Kashyap, Joseph, ir Deshmukh 2016, 13). O darbuotojo gerovė, įskaitant fizinę ir psichinę, pasak vieno Jordanijos universiteto profesorių K. Baitaneh, yra labai svarbi, ir tyrimuose pabrėžiama, kad ji [darbuotojo gerovė] daro įtaką organizacijos sėkmei (Baitaneh 2019, 108). Žmogus, atsakingai planuodamas,

derindamas darbą ir asmeninį laiką bei išlaikydamas jų pusiausvyrą, galėtų išvengti daugybės su sveikata susijusių rūpesčių, gyventų ilgiau ir kokybiškiau.

2. ŠIUOLAIKINIŲ ORGANIZACIJŲ IŠŠŪKIAI DARBO IR ASMENINIO LAIKO DERINIMO POŽIŪRIU

Organizacijos, jų struktūra, darbo pobūdis ir darbo laiko modeliai pastaraisiais metais reikšmingai keitėsi. Remiantis Lietuvos laisvosios rinkos instituto išvadomis, tokį darbo laiko modelių keitimąsi paskatino technologiniai pokyčiai, globalizacija, verslo perstruktūrizavimas, verslo veiklos organizavimo pokyčiai, padidėjęs paslaugų poreikis, didelė darbo jėgos įvairovė, vis įvairesnis individualaus gyvenimo būdas ir požiūris į karjerą (Lietuvos laisvosios rinkos institutas 2019, 4).

2.1. Nuotolinio darbo ir asmeninio laiko kokybės konfliktas

Nuotolinis darbas ir šiuolaikinė įmonė – turbūt neatsiejamas šiandieninio verslo pasaulio derinys. Žmonės, ieškantys darbo, galimybę dirbti tam tikrą laiko dalį nuotoliniu būdu laiko didžiuoju, tai galinčios pasiūlyti įmonės, privalumu. O ir šiuolaikinės įmonės, ieškančios darbuotojų, darbo skelbimuose ypač pabrėžia galimybę jų įmonėje dirbti nuotoliniu būdu. Ši, dar visai neseniai Lietuvoje atsiradusi darbo forma ypač populiari jaunesniųjų – X ir Z kartos – darbuotojų tarpe. Nors ir kaip viliojančiai bei „patogiai“ skamba nuotolinis darbas ir galimybė dirbti iš bet kurio pasaulio krašto ir bet kuriuo paros laiku, tačiau tai gali turėti neigiamos įtakos darbuotojo asmeninio laiko planavimui, o dar blogiau, netinkamai paskirsčius laiką, ši takoskyra tarp darbo ir asmens laiko gali visai išnykti.

Nuotolinis darbas nėra vien tik madas diktuojančių šiuolaikinių organizacijų išmonė. Kaip tokiu darbo galimybė yra reglamentuojama ir Lietuvos Respublikos Darbo kodekso 52 straipsnyje *Nuotolinis darbas*. Taigi teisine kalba nuotolinis darbas apibūdinamas taip: „Nuotolinis darbas yra darbo organizavimo forma arba darbo atlikimo būdas, kai darbuotojas jam priskirtas darbo funkcijas ar jų dalį visą arba dalį darbo laiko su darbdaviu suderinta tvarka reguliariai atlieka nuotoliniu būdu, tai yra sulygtoje darbo sutarties šalims priimtinoje kitoje, negu darbovietė yra, vietoje, taip pat ir naudodamas informacines technologijas (teledarbas)“ (LR Darbo kodekso <...> įstatymas 2016/Nr. XII–2603). Užsienio autorių darbuose nuotoliniam darbui apibrėžti dažniausiai vartojamos tokios sąvokos kaip „teledarbas“ (angl. *telework*) ir darbas iš namų, naudojantis visomis ryšių priemonėmis (angl. *telecommuting*). Kembridžo žodyne „teledarbas“ apibūdinamas kaip darbas namuose, su biuru bendraujant telefonu, el. paštu ar internetu (Kembridžo universiteto žodynas 2020).

Pasak A. Nakrošienės ir E. Butkevičienės, nuotolinio darbo tyrėjų nuomonės dėl nuotolinio darbo privalumų ir iššūkių darbuotojui, išsiskiria, mat vienų tyrėjų įvardinti nuotolinio darbo privalumai kitų traktuojami kaip trūkumai (Nakrošienė, ir Butkevičienė 2016, 366). Autorės, remdamosi kitų tyrėjų darbais (Ammons, ir Markham 2004; Salaff 2002; Bailey, ir Kurland 2002)

teigia, kad darbo laiko planavimo laisvė yra vienas pagrindinių nuotolinio darbo privalumų, ypač darbuotojams, auginantiems mažamečius vaikus. Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu, nes jie ypač vertina darbo grafiko lankstumo galimybę, yra įsitikinę, kad yra daug produktyvesni, dalį laiko dirbdami namuose (Nakrošienė, ir Butkevičienė 2016, 366-369). Taip pat kalbama ir apie nuotolinio darbo neigiamą pusę – neva darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, dažnai įvardija mažesnę matomumą, žinomumą ir ribotas profesinio tobulėjimo galimybes, na o kaip vienas svarbiausių iššūkių darbuotojui, įvardijama tai, kad dirbant nuotoliniu būdu, pailgėja darbuotojo darbo valandos (Nakrošienė, ir Butkevičienė 2016, 366). Nors LR Darbo kodekse yra apibrėžta, kaip darbuotojas turi skirstyti savo laiką nuotolinio darbo atveju „<...> savo darbo laiką darbuotojas skirsto savo nuožiūra, nepažeisdamas maksimaliųjų darbo ir minimaliųjų poilsio laiko reikalavimų“ (LR DK įstatymas 2016/Nr. XII–2603), tačiau būtent šioje vietoje ir pasimato visa tokios darbo formos neigiama įtaka darbo ir asmeninio laiko derinimo atžvilgiu. Turbūt retas darbuotojas laikosi įstatyme apibrėžtos tvarkos ir savo darbo bei poilsio laiką paskirsto atitinkamai. Čia iškyla pavojus asmeniniam darbuotojo laikui, kadangi pasirinkus tokią darbo formą, nyksta riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Pasirinkus dirbti nuotoliniu būdu nereiškia, kad bus galima dirbti tiek, kiek pats darbuotojas norės. Esminis šios darbo formos principas – atlikti užduotį laiku. Taigi, jei su darbdaviu nesutarta kitaip, pačiam darbuotojui krenta laiko planavimo atsakomybė. Kad darbuotojas bus pats atsakingas už savo laiko planavimą, nėra problema, tačiau netinkamai ar netgi visai neskirstant darbo ir asmeninio laiko, gali nutikti taip, kad darbas taps šeimos ir asmeninio gyvenimo kasdienybės dalimi, kas iššauks darbo ir šeimos konfliktą. Tai patvirtina jau minėtų autorių – A. Nakrošienės ir E. Butkevičienės (2016) – atliktas tyrimas, kuris atskleidė, kad Lietuvos darbuotojai, dirbdami namuose ar kitoje nuo oficialios darbo vietos nutolusioje erdvėje, nebegeba normuoti darbo ir asmeninio laiko, dažnai dirba viršvalandžius, o jų asmeninis gyvenimas nuolat yra persipynęs su darbu. Panašius nuotolinio darbo trūkumus mini ir D. Vaičiulis: tai darbdavio susikurtas klaidingas įspūdis, kad darbuotojas bet kada gali būti pasiekiamas; taip pat kyla problemos atribojant asmeninius reikalus ir darbą; ir padidėja rizika viršyti nustatytas darbo valandas, jei nėra apibrėžto darbo pradžios laiko bei nusistovėjusio darbo režimo (Vaičiulis 2014, 186). Prancūzijos mokslininkų atlikti empiriniai tyrimai ir jų išvados taip pat paantrina jau prieš tai minėtų tyrėjų mintims, kad nuotolinis darbas (atliekamas bet kokioje, nuo tikrosios darbo vietos nutolusioje erdvėje), o ypač nuotolinis darbas namuose kelia pavojų, kad darbas įsiverš į asmeninį šeimos gyvenimą (Aguilera ir kt. 2016, 8). Bretanėje atlikta apklausa rodo, kad tik 12 procentų namuose nuotoliniu būdu dirbančių žmonių teigia, kad tai suteikia geresnę darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Aguilera 2016, 20).

Nuotolinis darbas didžiausią grėsmę kelia tiems, kam trūksta laiko planavimo įgūdžių. Tai patvirtina ir ISM vadybos ir ekonomikos universiteto Vadovų verslo administravimo magistrantūros

programos vadovė A. Nakrošienė. Viena interviu ji teigia, kad dirbant nuotoliniu būdu, kai nėra griežto darbo laiko reglamentavimo, itin svarbūs laiko planavimo gebėjimai („Perspėja: darbuotojams ne į naudą nei nuotolinis darbas biure, nei nuotoliniu būdu“ 2018). Kadangi pati šio darbo forma suteikia galimybę dirbti iš bet kurios pasaulio vietos ir bet kuriuo paros metu, atsiranda tikimybė, kad į nuotolinio darbo dienas darbuotojas gali pažvelgti kaip į mini atostogas. Iš esmės, tai kaip ir nebūtų didelis nusižengimas, jei darbo užduotys, bet kokių atvejų, būtų atliekamos laiku. Didesnis pavojus čia kyla paties darbuotojo asmeniniam laikui ar netgi šeimos gerovei. Darbuotojas, nuotolinio darbo dienas leisdamas tarsi atostogas, kažin ar gebės paskirstyti laiką taip, kad ir šeima, ir darbdavys būtų patenkinti. Tarkime, dirbant pajūryje, vaikams turbūt būtų sunku išaiškinti, kodėl vienas iš tėvų nuolat laiką leidžia prie kompiuterio (ar kitos informacinės laikmenos), o ne kartu su jais. Ir pačiam darbuotojui tarsi nyksta riba tarp darbo ir asmeninio laiko, todėl patartina nuotolinio darbo nemaišyti su atostogomis, bet išlaikyti įprastą darbo ritmą. Žinoma, yra ir dar blogesnis variantas – kai darbuotojai savo tikrųjų atostogų metu nuolat laukia „skubaus“ skambučio, tikrina elektroninį paštą, atsakinėja į laiškus ir jaučia atsakomybę turį nuolat būti pasiekiami, o ir darbdaviai, kaip jau buvo minėta anksčiau, įsivaizduoja, kad darbuotojas turi būti bet kada pasiekiamas. Toks „mėtymasis“ tarp darbo ir asmeninio laiko, nėra naudingas nei vienai pusei. O ypač darbuotojui, kadangi jis nebegeba atskirti, kur baigiasi darbo ir kur prasideda asmeninis laikas, tad darbo ir laisvalaikio sąvokos jam tampa tarsi sinonimai.

Nors nuotolinio darbo teikiami privalumai, tokie kaip laiko planavimo laisvė, galimybė derinti darbo ir asmeninius reikalus, didesnis savarankiškumas, lankstumas, atrodo labai patrauklūs, tačiau negebėjimas tinkamai derinti darbą ir asmeninį laiką, nuotolinio darbo privalumus gali paversti trūkumais ir darbuotojui pridaryti daugiau žalos nei suteikti naudos.

2.2. Organizacijos vieta darbo ir asmeninio laiko derybose

Bet kuri, pelno siekianti organizacija, pirmiausia yra suinteresuota tikslų ir rezultatų įvykdymu. Kad tie rezultatai būtų pasiekti, organizacija (darbdavys) moka darbuotojui atlyginimą. Tačiau šiuolaikiniam žmogui, renkančiam organizaciją, kurioje jis norėtų dirbti, svarbiausia tampa nebe tik darbo užmokesčio dydis, bet ir tai, kiek toji organizacija yra lanksti darbuotojo atžvilgiu ir kaip jai priklausydamos darbuotojas gali derinti darbą ir asmeninį laiką. Europos žmogiškųjų išteklių atstovai nustatė, kad darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra darbovietėje pagal svarbumą darbuotojui yra antroje vietoje ir nusileidžia tik atlygio klausimui (Darcy ir kt. 2012, 112). Lietuvos laisvosios rinkos instituto parengtame leidinyje, remiantis tarptautinių apklausų duomenimis, taip pat teigiama, kad darbuotojai yra linkę teikti prioritetą darbdaviams, kurie siūlo lanksčius darbo režimus, nes tai leidžia tinkamai derinti darbą ir laisvalaikį (Lietuvos laisvosios rinkos institutas 2019, 4). Norint sukelti diskusiją, galima užduoti tokį klausimą – kodėl darbdavys turėtų būti suinteresuotas tuo, kaip jo darbuotojams sekasi derinti darbą su kitomis veiklomis? Atsakymą, kodėl darbdaviui svarbu padėti darbuotojui palaikyti darbo ir asmeninį laiką, galima rasti įvairiuose moksliniuose šaltiniuose, kuriuose nagrinėjama ši tema. Rumunijos mokslininkai, remdamiesi mokslinių tyrimų instituto „Kenexa“ 2007 metais atliktų tyrimų duomenimis, teigia, kad organizacijos, vykdančios palankią politiką darbuotojų galimybei derinti bei palaikyti darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą, pačių darbuotojų yra labiau vertinamos, darbuotojai yra linkę ilgiau pasilikti dirbti tokioje organizacijoje bei ją rekomenduoti kitiems kaip gerą darbo vietą. Taip pat tyrimai atskleidė, kad tokiose organizacijose dirbantys žmonės apskritai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu (Lazar, Osoian, ir Ratiu 2010, 203). Štai Vakarų Australijoje viešojo sektoriaus organizacijų vadovai ypač domisi, kokiomis priemonėmis darbuotojams galima padėti išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, nes tai yra puiki strategija spręsti darbo jėgos trūkumo problemas ir taip pritraukti asmenis dirbti į savo organizaciją (Todd, ir Binns 2013, 219). Tačiau ši tema svarbi ir aktuali ne tik užsienyje. Lietuvos Higienos institutas 2015 metais parengė metodines rekomendacijas, kaip teigiama autorių, skirtas „<...> siekiant atkreipti dėmesį į darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros svarbą ir padėti Lietuvos įmonėms ir įstaigoms kurti darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką, kuri stiprintų darbuotojų gerovę.“ (Higienos institutas 2015, 6). Apie tai kalba ir D. Šorytė bei B. Pajarskienė, pasak jų, siekiant, kad dirbantys žmonės būtų fiziškai ir psichiškai sveiki ir jaustų pasitenkinimą savo darbu, itin svarbu rūpintis darbuotojų gerove darbe (Šorytė, ir Pajarskienė 2014, 9). Tam didelę įtaką turi psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai, o vienas iš jų – būtent galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Taip pat autorės teigia, kad šis klausimas yra svarbus tiek individų, tiek organizacijų mastu. Kodėl organizacijoms yra svarbu rūpintis ir padėti darbuotojams palaikyti darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą, remdamiesi įmonių, bandžiusių kiekybiškai apskaičiuoti šių dėmenų suderinamumo

rezultatus praktika, naudą organizacijoms įvardija M. McPherson ir R. Phillippa (2007), (žr. 10 paveikslė).



10 pav. Darbuotojų darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros reikšmė organizacijai
Sudaryta darbo autoriaus pagal McPherson ir Phillippa, 2007

Taigi organizacijos, norinčios išlaikyti vertingus darbuotojus, prisidėti prie jų produktyvumo ir apskritai pagerinti veiklos rezultatus, turėdamos tam įvairiausių įrankių, gali prisidėti prie geresnio darbuotojų darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros palaikymo. Pagrindiniai būdai, kuriais įmonės gali padėti darbuotojams lengviau organizuoti savo darbo ir asmeninį laiką, pasak I. Lazar ir kitų, paprastai yra susiję su lanksčiu darbo grafiku, darbo laiko sutrumpinimu ar kuriama šeimai palankia politika (Lazar, Osoian, ir Ratiu 2010, 203). Taip pat tai gali būti „suspaustos“ darbo valandos (angl. *compressed hours*) arba „suspausta“ darbo savaitė (angl. *compressed working week*), darbo pasidalijimas (angl. *job sharing*), darbas ne visą darbo laiką (angl. *part-time work*) ir dar įvairiausių būdų, galinčių padėti darbuotojui palaikyti darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą.

Lankstus darbo dienos režimas (angl. *flexitime*) – kaip vienas iš būdų, galinčių darbuotojui padėti lengviau derinti darbą ir asmeninį laiką, nurodomas daugelio autorių, nagrinėjančių šią temą, mokslinėse publikacijose (Lazar, Osoian, ir Ratiu 2010; Ross, ir Vasantha 2014; Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013). Tokiose organizacijose, kurios siūlo lanksčias darbo valandas ir jei dirbama tam tikrą valandų skaičių per dieną, darbuotojas gali pasirinkti, kada jam patogiau pradėti darbo dieną ir atitinkamai, kada ją baigti. Pasak I. Lazar ir kitų, lankstus darbo dienos režimas darbuotojams suteikia galimybę dienos metu reaguoti ir į numatomas, ir į nenuspėjamas asmenines aplinkybes (susijusias su šeimyniniais ar asmeniniais įsipareigojimais), taip pat tai leidžia darbuotojui sutaupyti savo kelionės į darbą laiką, kadangi darbą pradėti ir baigti darbuotojas gali prieš arba po piko valandų (Lazar, Osoian, ir Ratiu 2010, 205). Darbuotojai, patys galėdami planuoti savo darbo laiko

grafiką, gali geriau organizuoti ir savo asmeninį laiką. Pavyzdžiui, darbuotojas, pasirinkęs dirbti grafiku nuo 9 val. ryto iki 18 val. vakaro, laisvą rytą gali išnaudoti sportui, pusryčiams su šeima, vaikų nuvežimui į darželį ar mokyklą ar kitoms veikloms. Jei keli darbuotojai prašo to paties darbo grafiko, D. S. Ross ir S. Vasantha darbdaviams kaip sprendimą siūlo nuolat keisti darbo grafikus, kad būtų patenkinti visų darbuotojų poreikiai (Ross, ir Vasantha 2014, 64).

Dar vienas panašus būdas padėti darbuotojams palaikyti savo darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą – tai lanksčios darbo valandos (angl. *flexible working hours*). Jei lankstus darbo dienos režimas leidžia darbuotojams pasirinkti, kada jiems geriau pradėti ir baigti darbo dieną, tai lankstus darbo grafikas leidžia dirbti bet kuriuo paros metu. Tyrėjų P. Thomson, D. Hofacker ir S. Konig darbuose teigiama, kad lanksti darbo praktika palengvina darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą, o keičiantis šeimos modeliams tokia praktika yra naudinga tiek vyrams, tiek moterims (Thomson 2008, 18; Hofacker, ir Konig 2013, 615-617). Lietuvos laisvosios rinkos instituto leidinyje, remiantis „Eurofound“ atliktais tyrimais teigiama, kad darbuotojams didesnis lankstumas reiškia galimybę pritaikyti savo darbo valandas prie asmeninių, šeimos poreikių ir individualaus gyvenimo būdo; taip pat darbuotojams suteikiama darbo laiko kontrolė sudaro sąlygas išvengti neigiamos darbo funkcijų įtakos asmeninio gyvenimo planavimui (Lietuvos laisvosios rinkos institutas 2019, 5). Kadangi lanksčios darbo valandos sudaro galimybę darbuotojui pačiam pasirinkti, kada jam geriau ir patogiau vykdyti darbo funkcijas (pvz., dirbti nuo vėlyvo vakaro, jei tuomet yra aukščiausias darbuotojo produktyvumas), organizacijoms šis būdas turėtų kelti ypač daug klausimų, kaip sudaryti lanksčių valandų darbo gaires, kad darbuotojai, esant reikalui, būtų pasiekiami ir dėl to nenukentėtų kitų darbuotojų darbo funkcijos. Tačiau kita vertus, darbdaviams lankstus laiko reguliavimas užtikrina didesnę įmonės produktyvumą, aukštesnius ir geresnius rezultatus, didina įmonės veiklos našumą, gerinamas darbdavio (įmonės) įvaizdis (Lietuvos laisvosios rinkos institutas 2019, 6).

Dar vienas, Lietuvoje ne taip plačiai taikomas, tačiau užsienio organizacijose dažnai naudojamas būdas, palengvinti darbuotojui darbo ir asmeninio laiko derinimą, tai galimybė pasidalinti darbus (angl. *job sharing*). Higienos instituto darbdaviams išleistose metodinėse rekomendacijose darbo pasidalijimas apibūdinamas kaip „darbo ne visą darbo laiką variantas, kai du ar daugiau darbuotojų pasidalija darbo atsakomybes, priklausančias visam darbo laikui“ (Higienos institutas 2015, 11). Darbo pasidalijimo būdas, kaip alternatyva, gali būti tose organizacijose, kurios negali pasiūlyti darbuotojui dirbti ne pilną darbo dieną. Šis būdas ypač naudingas darbuotojams, turintiems mažus vaikus ar globojantiems priežiūros reikalaujančius artimuosius. Pasak S. M. Heathfield, darbuotojai, dirbantys pilną darbo dieną ir turintys šeimas gali jausti nuolatinį blaškymąsi tarp šių dviejų atsakomybių – darbo pasidalijimas padėtų to išvengti ir palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą (Heathfield 2019). Taip pat, tai naudinga organizacijoms, nes tokiu būdu organizacija gali išlaikyti du ar daugiau darbuotojų, kurie kitu atveju, neturėdami galimybių derinti darbo ir asmeninio

laiko, tokioje organizacijoje dirbti nepasiliktų. Apart darbuotojams suteikiamo daugiau laiko asmeniniams įsipareigojimams, pasak I. Lazar ir kitų, darbo dalijimasis gerina ir stiprina organizacijos kolektyvo santykius (Lazar, Osoian, ir Ratiu 2010, 205). Darbo pasidalijimas, kaip būdas kuo geriau derinti darbą ir asmeninį laiką, ypač aktualus Y kartai, kuri, nepaisant darbo, papildomai nori užsiimti savanoriška veikla, aktyviai leisti laisvalaikį bei palaikyti glaudžius ryšius su šeima bei draugais (Heathfield 2019).

Taigi įmonės, atsakingai besirūpinančios savo darbuotojais, įvairiais būdais gali prisidėti prie jų gerovės skatinimo ir palaikymo, sudarydamos darbuotojams galimybę derinti darbą ir asmeninį laiką bei palaikyti jų pusiausvyrą, nes be organizacijos pagalbos vienam darbuotojui susitvarkyti su šia užduotimi būtų tikras iššūkis. Darbo ir privataus gyvenimo derinimas yra kompleksinis reiškinys, kuris priklauso tiek nuo žmogaus asmeninio gyvenimo situacijos, tiek nuo situacijos darbe (Šorytė, ir Pajarskienė 2014, 14).

3. DARBUOTOJŲ DARBO IR ASMENINIO LAIKO SUDERINAMUMO TYRIMAS

Atlikta darbo ir asmeninio laiko derinimo mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros problema yra paplitusi visame pasaulyje, tačiau derinti darbą ir asmeninį gyvenimą sunkiau sekasi mažo ekonominio išsivystymo lygio šalių gyventojams, bet problema fiksuojama ir tokiose šalyse kaip Švedija. Taip pat teorinės analizės metu išryškėjo, kad ši problema yra vienas svarbiausių veiksnių, darančių įtaką darbuotojų subjektyviai gyvenimo kokybei, darbingumui ir netgi sveikatai.

3.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo problema. Lietuvoje dažniausiai atliekami gyvenimo kokybės tyrimai, susiję su gyventojų pasitenkinimu sveikata ir socialine apsauga, materialine gerove, švietimu, gyvenamąja aplinka, kultūra ir t. t. Tačiau labai trūksta tyrimų, kaip darbuotojams pavyksta, ir ar iš vis pavyksta, derinti ir išlaikyti pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio laiko, ar kokius būdus darbuotojai naudoja, siekdami šių reiškinių harmonijos. Dažnesni ir išsamesni darbo ir asmeninio laiko derinimo tyrimai padėtų identifikuoti problemas, kylančias darbuotojams derinant darbą ir asmeninį gyvenimą. Taip pat remiantis gautais tyrimais ir duomenų interpretacija, būtų galima sudaryti darbuotojų darbo ir asmeninio laiko derinimo modelį ir pateikti rekomendacijas ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams, koku būdu jie galėtų prisidėti prie šių reiškinių pusiausvyros.

Tyrimo objektas – galimybės derinti darbą ir asmeninį laiką vertinimas.

Tyrimo tikslas – atlikus dirbančiųjų anketinę apklausą ir interviu su ekspertais, atskleisti, kokią įtaką individo subjektyviajai gyvenimo kokybei turi jo darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atskleisti, kaip respondentai vertina darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros įtaką subjektyviai gyvenimo kokybei.
2. Remiantis ekspertų nuomone, nustatyti, kokios tendencijos vyrauja, derinant darbą ir asmeninį laiką, perėjus prie nuotolinio darbo.

Tyrimo metodai:

1. Anketinė apklausa.
2. Statistinė duomenų analizė (statistinis duomenų grupavimas naudojant SPSS – statistinių duomenų programų paketą).
3. Kokybinė turinio analizė (duomenys renkami taikant pusiau struktūruotą interviu).

Siekiant nustatyti, ar Lietuvos darbuotojų tarpe egzistuoja darbo ir asmeninio laiko derinimo problema, ir įsigilinti į jos priežastis, šio baigiamojo darbo tyrimo įgyvendinimui buvo pasirinkta mišrių metodų prieigos strategija. Mišrių metodų tyrimas apima kiekybinių ir kokybinių duomenų rinkimą, analizę ir interpretaciją viename ar keliuose tyrimuose, kurie tiria tą patį konkretų reiškinį (Leech, ir Onwuegbuzie 2008). Taip pat mišrių metodų prieiga naudojama, kai reikalingas kompleksinis ir įvairiapusis požiūris į reiškinį ar tiriamą problemą, kai turime paaiškinti ir sustiprinti kiekybinius rezultatus kokybiniais ir atvirkščiai, įvertinti ir ištestuoti tyrimo instrumentus, pasiekti atskiras tyrimo dalyvių grupes ar dalyvius (net ir labai specifines), praplėsti duomenų rinkimo ir analizės interpretacijos galimybes (Aleknavičienė, Pocienė, ir Šupa 2020). Taigi mišrių metodų prieiga atveria galimybę į tiriamąjį reiškinį pažūrėti plačiau, kadangi taikant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus, atsiranda vietos gilesnėms problemos interpretacijoms. Taikant kiekybinio tyrimo metodus – šiuo atveju, anketinę apklausą – bus siekiama išsiaiškinti tiriamos problemos paplitimą ir vyraujančias tendencijas bei nuostatas. Taikant kokybinio tyrimo metodus – pusiau struktūruotą interviu – siekiama surinkti ekspertų patirtį ir įžvalgas, kurios padėtų plačiau atskleisti tiriamos problemos priežastis.

Atskleisti tiriamos problemos situaciją Lietuvos darbuotojų tarpe ir patikrinti šio darbo teorinę medžiagą, pirmiausia buvo pasirinktas taikyti kiekybinio tyrimo metodas. Kiekybinio tyrimo metu informacija apie socialinę tikrovę renkama ir kaupiama skaičių pavidalu (Aleknavičienė, Pocienė, ir Šupa 2020). Kiekybinis tyrimas pasitelkiamas, kai tiriami reiškiniai yra masinio pobūdžio, o jiems aprašyti ir tendencijoms įvertinti reikalingi matematiniai statistiniai metodai (Aleknavičienė, Pocienė, ir Šupa 2020). Taip pat, pasak autorių, „kiekybiniu tyrimu siekiama nustatyti tendencijas, dėsningumus ir priežastinius ryšius tarp reiškinių“ (Aleknavičienė, Pocienė, ir Šupa 2020, 39). Šiame tyrime buvo taikytas anketinės apklausos instrumentas – vienas populiariausių kiekybinių tyrimo metodų. Šis instrumentas buvo pasirinktas dėl savo patogumo, galimybės greitai, be didelių laiko ir finansinių išteklių, surinkti didelį duomenų kiekį. Taip pat, pasak K. Kardelio, anketos populiarumą lemia ir tai, kad ji yra patikima, aiški ir nedviprasmiška (Kardelis 2017).

Įvertinus tiriamos problemos tendencijas ir dėsningumus, gilesnei duomenų analizei atlikti buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Kokybinio tyrimo paskirtis – suprasti ir paaiškinti žmonių patirtis ir tarpusavio sąveikas, socialinius reiškinius ar problemas, apie kuriuos stinga informacijos; išsiaiškinti, kaip individai įprasmina savo patirtį, sąveikas ir kasdienį gyvenimą (Aleknavičienė, Pocienė, ir Šupa 2020). Kokybinio tyrimo metodas padėjo atskleisti gilesnę ekspertų asmeninę patirtį apie tiriamą reiškinį, plačiau paanalizuoti problemos priežastis ir pasiūlyti galimus jos sprendimo būdus. Šio siekio įgyvendinimui buvo pasirinktas vienas iš kokybinio tyrimo duomenų rinkimo būdų – pusiau struktūruotas interviu. Pusiau struktūruotas interviu, kaip pagrindinis kokybinio tyrimo dalies duomenų rinkimo būdas, pasirinktas dėl savo lankstumo ir galimybės nukrypstant nuo numatyto tyrimo plano „<...> tyrimo metu <...> užduoti papildomus, su tyrimo tikslu susijusius klausimus“

(Aleksnavičienė, Pocienė, ir Šupa 2020, 46). Šis interviu buvo vykdomas su žmogiškųjų išteklių valdymo specialistais, kurie turi ilgametę žmogiškųjų išteklių srityje darbo patirtį: yra personalo vadovai, žmonių ir organizacinės kultūros dėstytojai bei konsultantai. Todėl jų ilgametė patirtis ir tiesioginis susidūrimas su darbuotojų patiriamomis problemomis bei jų sprendimų paieška, vadovų konsultavimas – pasirinktos kaip itin tinkamos ir vertingos įžvalgos kalbant apie darbuotojų darbo ir asmeninio laiko derinimo problemą. Gautųjų duomenų analizei taikyta kokybinė turinio analizė. Atliekant kokybinę turinio analizę, pasak S. Sabaliausko, siekiama nustatyti tekstų, prasmų, savybių ar bendrinių temų ryšius ir juos analizuoti pasirinktame tyrimo lauke (Sabaliauskas 2017). Kokybinės turinio analizės tikslas „<...> sisteminant ir apibendrinant tyrimo medžiagą, apibūdinti reiškinius, atskleisti, kokias prasmes žmonės suteikia šiems reiškiniams“ (Sabaliauskas 2017, 37). Visi pusiau struktūruoto interviu metu gauti duomenys buvo įrašyti *audio* formatu, o vėliau transkribuoti į *Word* formatą. Informantų atsakymai buvo koduojami suteikiant jiems šifrą „G“ bei identifikacinį numerį, pvz.: G1, G2, G3, G4 ir G5. Atliekant kokybinę turinio analizę, buvo laikomasi tokios duomenų analizės eigos:

1. Atidusis ir daugkartinis teksto skaitymas, siekiant įsigilinti į tyrimo lauką.
2. Koduojami ir kategorizuojami duomenys: išskiriami reikšminiai vienetai; jiems priskiriami kodai.
3. Duomenys sisteminami, formuojamos subkategorijos.
4. Subkategorijų turinys skaidomas į stambesnius informacinius vienetus – kategorijas.
5. Tyrimo ataskaita – duomenų interpretavimas ir išvados.

Kiekybinio tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentas – bene svarbiausias viso tyrimo veiksnys, todėl labai svarbu atidžiai parengti tokį (-ius) instrumentą (-us), kurio pagalba būtų galima įgyvendinti ne tik tyrimo uždavinius, bet ir pasiekti tyrimo tikslą. Šiame darbe, remiantis mokslinės literatūros analize, buvo parengtas kiekybinio tyrimo instrumentas – anoniminė anketinė apklausa „Darbo ir asmeninio laiko derinimo problema šiuolaikinėse organizacijose“ (1 priedas). Anketą sudaro 10 demografinio tipo klausimų ir 4 teiginių blokai. Savo sutikimą / nesutikimą arba dažnumą pateiktuose teiginių blokuose respondentų buvo prašoma sureitinguoti remiantis pateikta Likerto skale. Respondentų atsakymai buvo vertinami balais nuo 1 iki 7, kai 1 reiškia „Visiškai nesutinku“ arba „Niekada“, o 7 – „Visiškai sutinku“ arba „Visada“. Tyrimo anketos struktūrinės dalys grafiškai pavaizduotos 11 paveiksle.



11 pav. Anketos struktūrinės dalys

Anoniminės anketos teiginiai sudaryti remiantis išanalizuota teorine medžiaga ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros srityje jau atliktais moksliniais tyrimais. Išsamų anketos teiginių pagrindimą žiūrėti 3 lentelėje.

3 lentelė. Anketos struktūra

Anketos klausimų blokas	Klausimų bloką pagrindžiančios priežastys	Anketos klausimus pagrindžiantys šaltiniai
Demografiniai klausimai	Šie klausimai skirti charakterizuoti respondentus pagal lytį, amžių, gyvenamąją vietą, šeimyninę padėtį, darbo sektorių, vidutinį darbo valandų skaičių per savaitę.	
Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei	Teiginiai skirti nustatyti esamą situaciją, kaip darbo ir asmeninio laiko (ne)derinimas veikia respondentų subjektyvią gyvenimo kokybę.	Milaševičiūtė, Pukelienė, ir Vilkas 2006; Ruževičius, ir Braškutė 2015; Janušauskaitė 2008; Haas 1999; Rakauskienė, ir Servetkienė 2015.
Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui	Teiginiai skirti nustatyti, ar respondentai jaučia tiesioginę ir (ar) netiesioginę darbo ir asmeninio laiko (ne)derinimo	Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013; Gould ir kt. 2008; Šorytė, ir Pajarskienė 2014; Ilmarinen 2006; Heathfield 2019.

	įtaką darbingumui.	
Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai	Teiginiai skirti nustatyti, ar respondentai jaučia ir supranta darbo ir asmeninio laiko (ne)derinimo pasekmes sveikatai.	Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013; White 2007; Staškutė 2014; Heathfield 2019.
Pasitenkinimas darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra	Teiginiai skirti įvertinti bendrą darbuotojų pasitenkinimą darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumu.	Bataineh 2019; Ruževičius, ir Braškutė 2015; Higgins, Duxbury, ir Lyons 2007.

Kokybinio tyrimo instrumentas. Atlikus kiekybinį tyrimą, taikant anketinės apklausos įrankį, buvo gauti rezultatai, kurie išryškino tam tikras darbo ir asmeninio laiko derinimo problemos tendencijas. Todėl, gilesnėms įžvalgoms ir priežastiniams problemos ryšiams nustatyti, buvo pasitelktas kokybinio tyrimo instrumentas – pusiau struktūruotas interviu. Toks instrumentas yra „<...> labai geras priartėjimo prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo (aiškinimo) būdas“ (Tidikis 2003, 465). Interviu klausimai buvo sudaryti remiantis teorinėje darbo dalyje pateiktomis mokslininkų įžvalgomis ir anketinės apklausos metu išryškėjusiomis problemomis derinant darbą ir asmeninį gyvenimą. Sudarant klausimus, taip pat atsižvelgta į susidariusią situaciją dėl visuotinės pandemijos, kuomet didžioji dalis įmonių ir darbuotojų, pavasarį persikėlę dirbti į namus, toliau tęsia nuotolinio darbo praktiką. Interviu metu informantams buvo užduoti 5 klausimai. Klausimų metu buvo siekta atskleisti ekspertų požiūrį į darbo ir asmeninio laiko derinimo tendencijas, perėjus prie nuotolinio darbo, kokie iššūkiai kyla darbuotojams ir kokią politiką šiuo klausimu vykdo organizacijos. Struktūruoto interviu klausimai pateikti 2 priede.

Tyrimo organizavimas ir eiga. Kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa) buvo atliekamas 2020 m. spalio 12 – 31 dienomis. Apklausa buvo vykdoma nuotolinės apklausos būdu, anketa buvo viešai prieinama šiuo adresu: <https://apklausa.lt/f/darbo-ir-asmeninio-laiko-derinimo-problema-siuolaikinese-organizacijose-nkvhcuz.fullpage>. Internetu laisvai prieinamą anketą respondentai galėjo pildyti bet kuriuo, jiems patogiu, paros metu ir bet kuriame Lietuvos krašte. Anketa nebuvo ribojama tam tikra geografinė zona, todėl darbo autorė anketą platino įvairiuose socialiniuose tinkluose, siuntė elektroninius laiškus įvairioms Lietuvos įmonėms su prašymu užpildyti anoniminę anketą. Anketą siunčiant įmonėms, laiškuose buvo nurodomas tyrimo tikslas, uždaviniai, anketos anonimiškumo principai ir prisegama elektroninė anketos nuoroda.

Kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu) buvo atliekamas 2020 m. lapkričio 15–19 dienomis. Taikant pusiau struktūruotą interviu buvo apklausti 5 žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai. Dėl susiklosčiusios ekstremalios situacijos ir šalyje įvedus karantiną, vengiant gyvų kontaktų, interviu buvo atliekami nuotoliniu būdu, naudojant vaizdo skambutį *Microsoft Teams*

kompiuterine programa. Visiems informantams buvo pateikti tie patys klausimai laikantis tos pačios klausimų pateikimo eilės tvarkos. Trumpiausias interviu truko 10.09 min., ilgiausias – 28.50 min.

Tyrimo etika. Atliekant šio baigiamojo darbo tiek kiekybinį, tiek kokybinį tyrimą, buvo laikomasi visų tyrimo etikos principų. Tiriamieji buvo informuoti, kad dalyvavimas tyrime yra savanoriškas, ir jie turi teisę bet kuriuo metu iš tyrimo pasitraukti. Prieš pradedant interviu, kiekvienas tiriamasis buvo supažindintas su tyrimo tikslais ir anonimiškumo principais, gautas sutikimas interviu įrašyti į garso įrašą. Kokybinio tyrimo dalyviai nesutikę, kad pokalbis bus įrašomas, turėjo teisę laisva valia atsisakyti dalyvauti tyrime. Abiejų tyrimų metu buvo griežtai laikomasi konfidencialumo ir pagarbos asmeniui principo.

Tyrimo atranka. Kadangi kiekybinių tyrimų tikslas – „ištyrus socialinio reiškinių dalį, pateikti patikimas ir pagrįstas išvadas apie visą reiškinį, labai svarbu tinkamai pasirinkti visumos dalį, kuri bus tiesiogiai tiriama“ (Aleksnavičienė, Pocienė, ir Šupa 2020, 41). Todėl tiriamųjų imčiai sudaryti buvo naudota tikimybinė atranka, sluoksninės atrankos metodas, kadangi tyrėją domino iš anksto žinoma populiaciją sudaranti narių grupė – dirbantys visuomenės nariai.

Kokybinio tyrimo imties atrankai naudotas tikslinės atrankos metodas. Kokybinio tyrimo metu tyrėjui paliekama daugiau laisvės apsispręsti dėl reikiamo respondentų skaičiaus. Tačiau dažniausiai rekomenduojama informaciją rinkti tol, kol ši pradeda kartotis.

Tyrimo imtis. Imtis arba imties dydis – tai skaičius, pasakantis, kiek atrankos vienetų turi patekti į atranką, ir žymimas raide n (Aleksnavičienė, Pocienė, ir Šupa 2020). Kiekybinio tyrimo imčiai sudaryti buvo naudojama Paniotto formulė:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / N), \text{ kai:}$$

n – reikiamas respondentų skaičius (imties dydis);

Δ – imties reprezentatyvumo paklaida 5 proc. (socialiniuose tyrimuose rekomenduojamas ir dažniausiai taikomas $\Delta = 0,05$ paklaidos dydis);

N – generalinė aibė (tiriamos visumos skaičius).

Vidutinis darbuotojų skaičius Lietuvoje, remiantis oficialiosios statistikos portalo 2019 m. duomenimis, buvo 1 mln. 287 920 tūkst. Taigi norint ištirti darbo ir asmeninio laiko suderinamumą ir tyrimo išvadas pritaikyti generalinei visumai, apklausti reikia 400 dirbančių žmonių su pritaikyta 5 proc. paklaida pagal šiuos skaičiavimus:

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1 / 1287920) = 1 / (0,0025 + 0,00000078) = 1 / 0,00250078 = 400.$$

Užtikrinti reprezentatyvią tyrimo imtį pavyko – surinkti 475 respondentų atsakymai, anketų grįžtamumas 119 proc.

Kokybinio tyrimo imčiai sudaryti buvo pasirinkti 5 informantai. Pusiau struktūruotas interviu

buvo vykdomas su žmogiškųjų išteklių valdymo specialistais. Informantais pasirinkti:

- 1) Žmogiškųjų išteklių vadovė X organizacijoje;
- 2) Žmonių išteklių dėstytoja ir organizacijų konsultantė;
- 3) Žmonių ir organizacinės kultūros konsultantė;
- 4) Personalo vadovė X organizacijoje;
- 5) Verslo pokyčių konsultantė, IT grupės vadovė X organizacijoje.

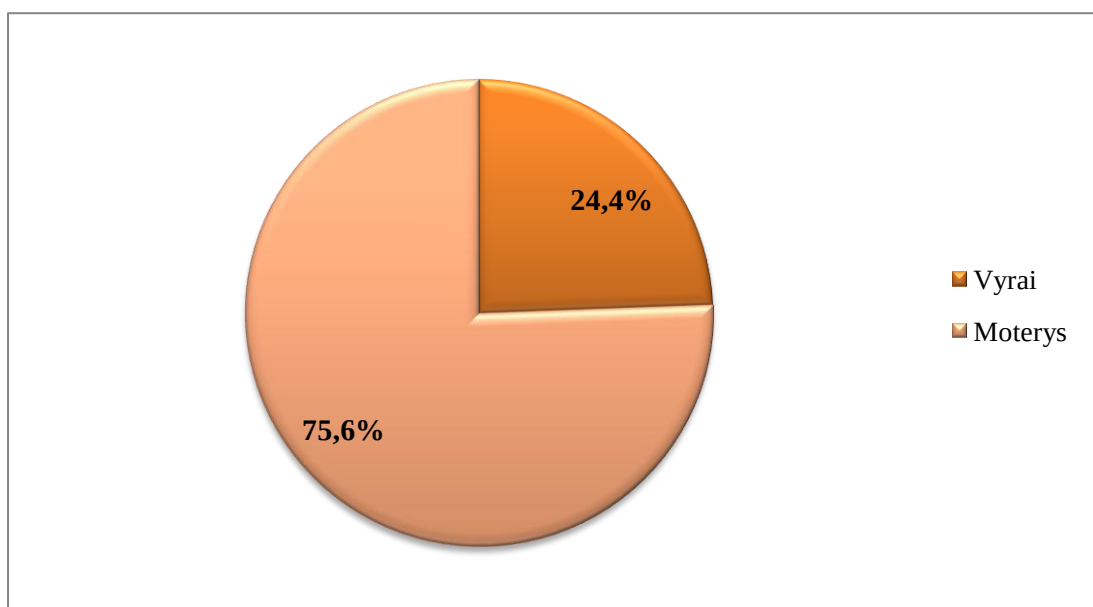
Tyrimo sunkumai ir apribojimai. Atliekant kiekybinį tyrimą, didžiausias sunkumas kilo platinant anketą ir siekiant suformuoti reprezentatyvią atranką. Šį sunkumą galima sieti su laiko stoka – anketinei apklausai platinti buvo skiriamos trys savaitės, tikėtina, kad per ilgesnį laikotarpį būtų pavykę surinkti dar didesnę tyrimo imtį. Taip pat į anketą atsakė trigubai didesnis skaičius moterų negu vyrų.

Atliekant kokybinį tyrimą – pusiau struktūruotą interviu – sunkumų kilo su informacinėmis technologijomis: trūkinėjo ryšys, ne visada pavyko iš pirmo karto nuosekliai įrašyti informanto žodžius, todėl teko prašyti pakartoti ne tik atskirus žodžius, bet ir sakinius. Tai galėjo turėti įtakos atsakymų spontaniškumui.

4. TYRIMO DUOMENŲ PRISTATYMAS IR ANALIZĖ

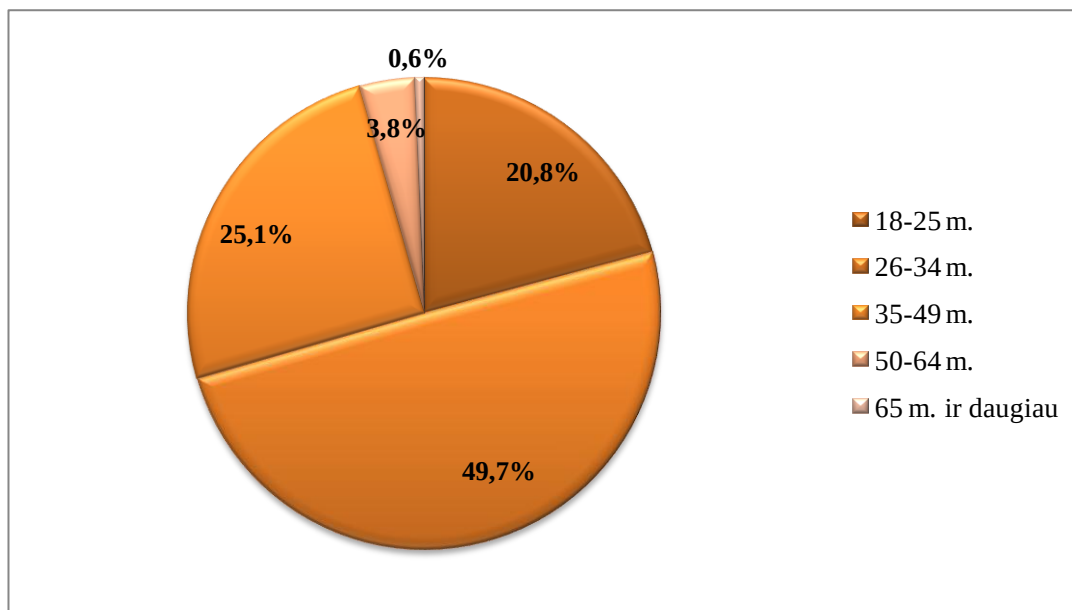
4.1. Kiekybinio tyrimo duomenų analizė

Kiekybinio tyrimo pradžioje respondentams buvo užduoti klausimai, kurie atskleistų respondentų demografinę charakteristiką. Šiam tikslui buvo taikyti tokie kriterijai: lytis, amžius, šeimyninė padėtis, vaikų skaičius, gyvenamoji vieta, darbo statusas ir darbo sektorius. Taip pat prie demografinių klausimų bloko buvo priskirti ir klausimai apie respondentų ir (ar) jų partnerių faktinį darbo valandų skaičių per savaitę (arba studijų valandų skaičių) ir norimą dirbti valandų skaičių per savaitę. Į anketos klausimus iš viso atsakė 475 respondentai, iš kurių net 359 (75,6 proc.) yra moterys ir tik 116 (24,4 proc.) – vyrai. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį pavaizduotas 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

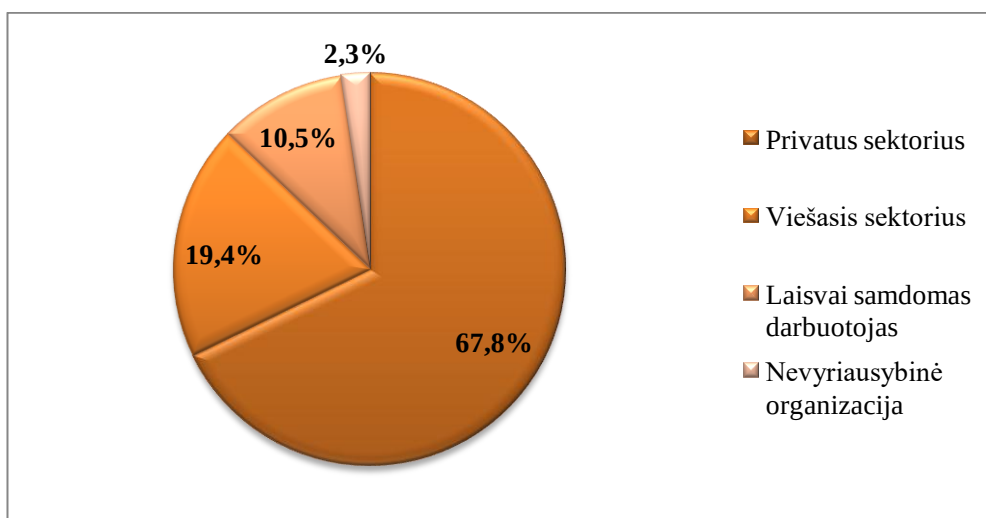
Respondentai buvo suskirstyti į 5 amžiaus grupes: 18-25, 26-34, 35-49, 50-64 ir 65 ir daugiau. Daugiausia į anketos klausimus atsakė 26-34 metų amžiaus grupės respondentai. Šios amžiaus grupės respondentai užima beveik 50 proc. visų atsakiusiųjų. Taip pat nemaža dalis respondentų – 25 proc. – priklauso 35-49 metų amžiaus grupei. Visų respondentų procentinis pasiskirstymas pagal amžiaus grupes pateiktas 13 paveiksle.



13 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupę

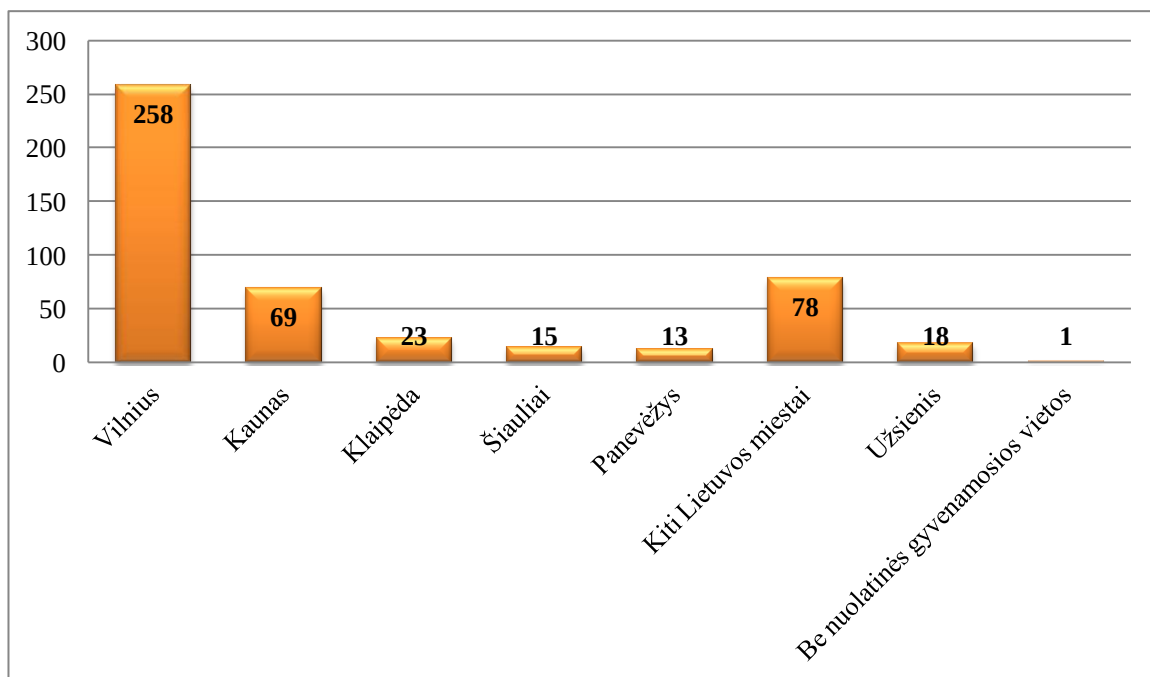
Kaip matyti paveiksle, vyresniųjų amžiaus grupių respondentai bendrai sudėjus sudaro tik 4,4 proc. visų atsakiusiųjų. Tokį mažą aktyvumą galima paaiškinti tuo, kad vyresnioji karta rečiau naudoja arba visai nesinaudoja socialiniais tinklais. Kadangi anketa buvo platinama tik elektroniniu būdu, ji pasiekė tik labai mažą dalį šios amžiaus grupės atstovų.

Iš visų atsakiusiųjų, šiuo metu dirba 77,7 proc. respondentų. Nedarbinguosius sudaro tik 4 proc., dirba ir studijuoja 15,4 proc., na o 2,9 proc. respondentų šiuo metu užsiima tik studijų reikalais. Pažymėtina, kad šiuo metu nedarbingų respondentų buvo prašoma įvertinti ankstesnę savo darbo patirtį. Kaip rodo tyrimo rezultatai (14 pav.), didžioji dalis respondentų – 67,8 proc. – yra privataus sektoriaus darbuotojai, 19,4 proc. dirba viešajame sektoriuje, nedidelė dalis (10,5 proc.) yra laisvai samdomi darbuotojai ir tik 2,3 proc. respondentų dirba nevyriausybinėje organizacijoje.



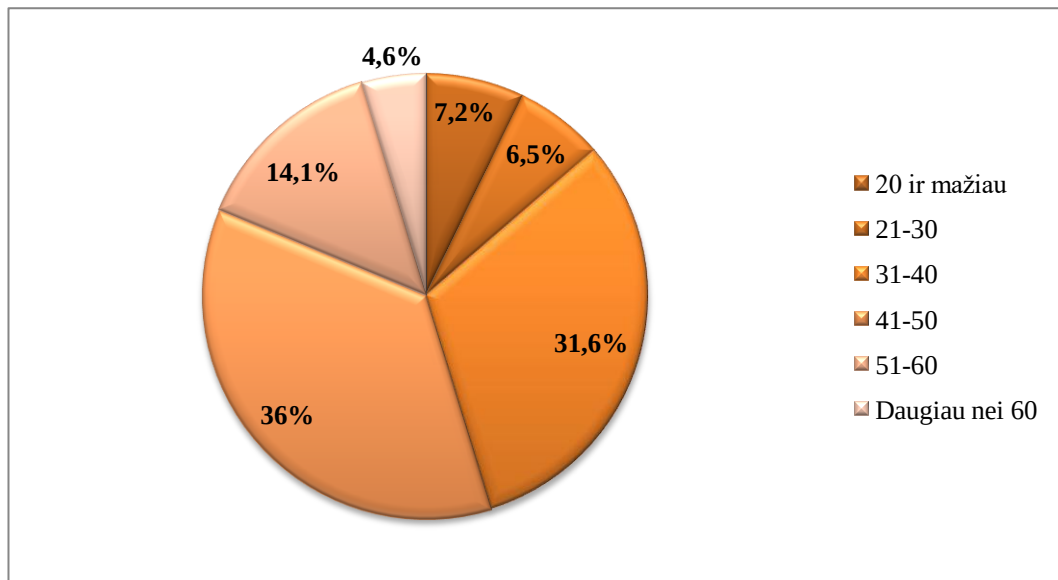
14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sektorių

Taip pat būtų įdomu panagrinėti respondentų pasiskirstymą pagal gyvenamąją vietą. Šiek tiek daugiau nei pusę respondentų gyvena Vilniuje, o tai sudaro 54,3 proc. visų atsakiusiųjų. 15 paveiksle matyti, kad gana aktyvūs buvo ir kitų, mažesnių Lietuvos miestų, gyventojai. Tai sudaro 16,4 proc. respondentų. Tretieji pagal aktyvumą liko Kauno gyventojai – 14,5 proc. Kaip matyti, 18 respondentų (3,8 proc.) gyvena kitose užsienio šalyse. Plačiau apie respondentų pasiskirstymą pagal gyvenamąją vietą žiūrėti 15 paveiksle.



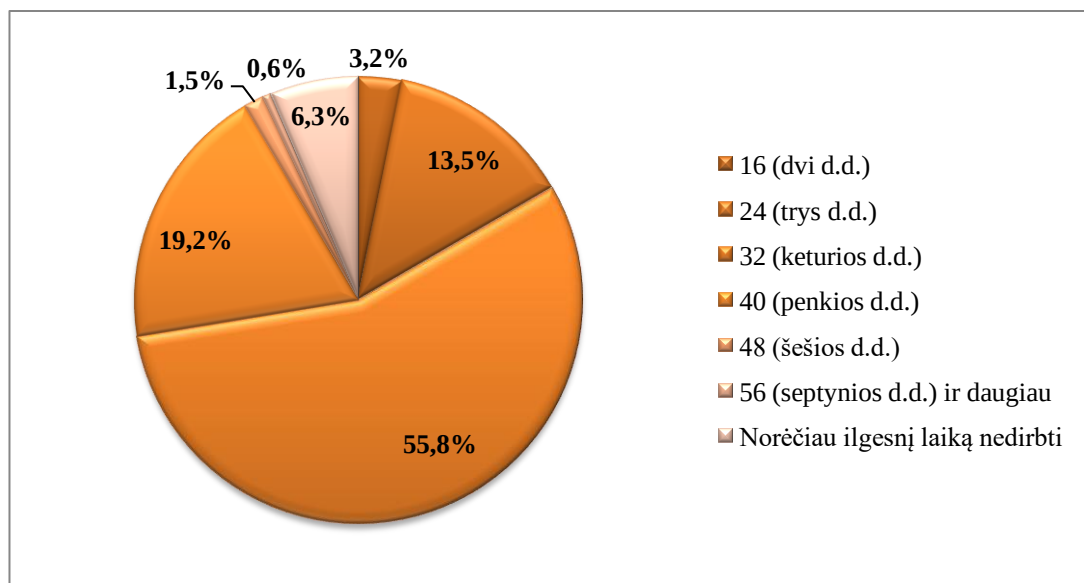
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal gyvenamąją vietą

Respondentų atsakymai į klausimą „Kiek valandų faktiškai sudaro Jūsų darbo/studijų savaitė?“ pasiskirstė labai įvairiai. Kaip matyti 16 paveiksle, 7,2 proc. respondentų darbo arba studijų savaitė sudaro 20 ir mažiau valandų, o 6,5 proc. darbe arba studijose praleidžia nuo 21 iki 30 valandų per savaitę. Daugiau nei trečdalis (36 proc.) atsakiusiųjų darbe praleidžia 41–50 valandų per savaitę. Šiek tiek mažesnė dalis darbe arba studijose praleidžia 31–40 valandų per savaitę. Galima daryti prielaidą, kad ilgų viršvalandžių darbe pasiekia 14,1 proc. respondentų – jie nurodė, kad darbe praleidžia nuo 51 iki 60 valandų per savaitę. Na o 4,6 proc. respondentų darbo savaitė sudaro daugiau nei 60 valandų.



16 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kiek faktiškai valandų sudaro Jūsų darbo arba studijų savaitė?“ pasiskirstymas

Prieš pradedant analizuoti darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaką subjektyviai gyvenimo kokybei, svarbu pažymėti ir tai, kad daugiau nei 55 proc. respondentų norėtų dirbti 4 dienas per savaitę. Penkių darbo dienų savaitė tenkina 19,2 proc. respondentų. Tris dienas per savaitę norėtų dirbti 13,5 proc., na o visai kurį laiką pailsėti ir nedirbti norėtų 6,3 proc. respondentų. Kadangi didžioji dalis respondentų norėtų trumpesnės darbo savaitės, tai gali būti indikacija į tai, kad dirbant 5 ir daugiau (kaip rodo 16 pav. rezultatai) darbo dienas per savaitę, darbuotojams lieko vis mažiau laiko asmeniniam gyvenimui arba jį tampa labai sunku derinti su darbu. Rezultatai grafiškai pateikti 17 paveiksle.



17 pav. Respondentų atsakymų į klausimą „Kiek valandų per savaitę norėtumėte dirbti?“ pasiskirstymas

4.1.1. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei

Analizuojant tyrimo rezultatus, svarbu įvertinti ir klausimyno patikimumą, nes patikimumas lemia, ar klausimynas yra tinkamas tyrimams. Šio tyrimo klausimyno patikimumas buvo įvertintas remiantis Cronbacho alfa (*angl.* Cronbach's alpha) koeficientu. Klausimynas laikomas patikimu, jei $p > 0,07$. Kaip matyti 4 lentelėje, klausimyno blokų patikimumas yra $p > 0,07$, taigi tokiu atveju laikoma, klausimynas yra patikimas ir jį galima naudoti tolimesniam tyrimui.

4 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtakos subjektyviai gyvenimo kokybei, sveikatai ir darbingumui klausimyno patikimumo vertinimas

Skalė	Teiginių skaičius	Cronbach alfa
Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei.	18	0,962
Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai.	14	0,944
Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui.	8	0,885

Nors iš demografinių duomenų charakteristikos neįmanoma nuspręsti, ar egzistuoja darbo ir asmeninio laiko derinimo problema (ir jei taip, tai kokia jos šiandieninė situacija), tačiau tai padaryti galima plačiau paanalizavus respondentų pasiskirstymą sutinkant arba nesutinkant su anketoje pateiktais teiginiais, susijusiais su darbo ir asmeninio laiko suderinamumu.

Pirmojo anketos bloko teiginiai skirti įvertinti darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaką darbuotojų subjektyviai gyvenimo kokybei. Kaip teigiama teorinėje darbo dalyje, subjektyvią gyvenimo kokybę sudaro įvairiausi veiksniai. Vieni iš jų – tai pasitenkinimas darbu, santykiai su šeima, asmeniniai pomėgiai ir poreikiai. Kaip šiuos veiksnius sekasi įgyvendinti šiuolaikinių įmonių darbuotojams darbo ir asmeninio laiko derinimo kontekste ir kokią įtaką tai turi subjektyviai gyvenimo kokybei, atsispindi kiekvieno teiginio įvertinime.

Kaip matyti 5 lentelėje, daugiau kaip 39 proc. respondentų sunku atskirti darbo laiką nuo asmeninio. Taip pat dažnai ar net labai dažnai daugiau dėmesio darbui nei asmeninėms veikloms skiria 38,7 proc. darbuotojų, o 5,7 proc., galima daryti prielaidą, net negalvoja apie savo asmeninius poreikius, bet koncentruojasi tik į darbą. Per atostogas tenka dirbti 36,5 proc. respondentų, tačiau 22,3 proc. darbuotojų to niekada neteko daryti. Dažnai dirbti viršvalandžių pasilieka 32 proc. respondentų, 4,4 proc. darbe po oficialios darbo pabaigos lieka kasdien. Į laiškus ar skambučius ir po darbo valandų atsakinėja 12,4 proc. respondentų, 33,9 proc. tai daro dažnai. Tai rodo, kad daugiau nei 45 proc. respondentų asmeninis laikas niekada šimtu procentų nėra atskirtas nuo darbo. Nepaisant viršvalandžių ir nuolatinio pasiekiamumo po darbo valandų, dažnai savaitgaliais tenka dirbti 38,9 proc. respondentų,

todėl nieko keisto, kad 36,2 proc. darbuotojų sunku derinti darbą su asmeniniais pomėgiais, nes jiems paprasčiausiai nebelieka laiko. Dėl užsitęsusio darbo laiko į asmeninius susitikimus vėluoja 20,8 proc. respondentų, tačiau 41,3 proc. tai pasitaiko retai.

Analizuojant teiginius, skirtus įvertinti santykius su šeima, matyti, kad beveik 40 proc. respondentų niekada šeimoje dėl darbo laiko nepatiria konfliktų, o 22,3 proc. konfliktus patiria, tačiau labai retai. Dėl įtempto darbo grafiko beveik 17 proc. respondentų dažnai sunku surasti laiko tėvų lankymui ar jų priežiūrai, 4 proc. respondentų derinti darbą su artimųjų priežiūra yra nuolatinė problema. Dėl ilgų darbo valandų 17,3 proc. respondentų kartais sunku vykdyti įsipareigojimus šeimai, o 18,1 proc. tai daryti dažnai sekasi sunkiai, tačiau 16,8 proc. respondentų niekada nėra tekę dėl darbo laiko patirti sunkumų atliekant pareigas šeimoje.

Kalbant apie asmeninius poreikius ir pomėgius, tai 35,1 proc. darbuotojų mano, kad darbe praleidžia per daug valandų. To pasekmė, kad 35,5 proc. respondentų asmeniniai poreikiai dažnai yra užgožiami darbo ir atsiduria antroje vietoje. Taip pat dėl tos pačios priežasties 38,8 proc. darbuotojų sunku surasti laiko savo pomėgiams ir draugams. Todėl natūralu, kad dažnai arba labai dažnai 41,3 proc. respondentų norėtų savo pomėgiams skirti daugiau laiko. Apie šią problemą – kad mažai laiko skiria savo pomėgiams – visada galvoja 17,5 proc. respondentų. Ir tik 4,6 proc. atsakiusiųjų mano, kad savo pomėgiams skiria pakankamai laiko. Dažnai po darbo grįžus namo laiko poilsiui nebeturi 44,2 proc. darbuotojų. Viena iš to priežasčių gali būti tai, kad 28,6 proc. respondentų dažnai nešasi nebaigtus darbus namo, tačiau 23,8 proc. linkę darbus palikti darbo vietoje ir į namus jų niekada nesineša.

5 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei

Teiginiai	Atsakymai						
	Niekada	Labai retai	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
	1	2	3	4	5	6	7
Man sunku atskirti darbo laiką nuo asmeninio laiko.	35	76	44	131	104	64	21
Procentinė išraiška (%)	7,4 %	16%	9,3%	27,6%	21,9%	13,5%	4,4%
Daugiau dėmesio skiriu darbui nei asmeninėms veikloms.	26	62	85	91	107	77	27
Procentinė išraiška (%)	5,5%	13,1%	17,9%	19,2%	22,5%	16,2%	5,7%
Tenka dirbti per atostogas.	106	63	71	90	68	57	20
Procentinė išraiška (%)	22,3%	13,3%	14,9%	18,9%	14,3%	12%	4,2%
Pasilieku dirbti viršvalandžių.	35	78	64	125	82	70	21
Procentinė išraiška (%)	7,4%	16,4%	13,5%	26,3%	17,3%	14,7%	4,4%
Į darbo skambučius/laiškus atsakinėju ir po darbo valandų.	66	50	40	99	89	72	59
Procentinė išraiška (%)	13,9%	10,5%	8,4%	20,8%	18,7%	15,2%	12,4%
Tenka dirbti savaitgaliais.	65	76	54	95	85	68	32
Procentinė išraiška (%)	13,7%	16%	11,4%	20%	17,9%	14,3%	6,7%
Darbą sunku suderinti su kitais pomėgiais.	63	82	58	100	100	52	20

Teiginiai	Atsakymai						
	Niekada	Labai retai	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
	1	2	3	4	5	6	7
Procentinė išraiška (%)	13,3%	17,3%	12,2%	21,1%	21,1%	10,9%	4,2%
Dėl užsitęsusio darbo laiko dažnai vėluoju į asmeninius susitikimus.	88	110	86	92	51	37	11
Procentinė išraiška (%)	18,5%	23,2%	18,1%	19,4%	10,7%	7,8%	2,3%
Dėl mano darbo laiko kyla konfliktai šeimoje.	176	106	55	63	38	28	9
Procentinė išraiška (%)	37,1%	22,3%	11,6%	13,3%	8%	5,9%	1,9%
Dėl įtempto darbo grafiko sunku rasti laiko artimųjų priežiūrai/tėvų lankymui.	89	88	67	89	80	43	19
Procentinė išraiška (%)	18,7%	18,5%	14,1%	18,7%	16,8%	9,1%	4%
Dėl ilgų darbo valandų sunku vykdyti įsipareigojimus šeimai.	80	99	71	82	86	38	19
Procentinė išraiška (%)	16,8%	20,8%	14,9%	17,3%	18,1%	8%	4%
Darbe praleidžiu per daug valandų.	70	83	66	89	79	60	28
Procentinė išraiška (%)	14,7%	17,5%	13,9%	18,7%	16,6%	12,6%	5,9%
Dėl darbo valandų mano asmeniniai poreikiai atsiduria antroje vietoje.	69	84	60	93	88	59	22
Procentinė išraiška (%)	14,5%	17,7%	12,6%	19,6%	18,5%	12,4%	4,6%
Dėl ilgų darbo valandų sunku surasti laiko draugams ir pomėgiams.	58	68	75	90	106	53	25
Procentinė išraiška (%)	12,2%	14,3%	15,8%	18,9%	22,3%	11,2%	5,3%
Norėčiau savo pomėgiams skirti daugiau laiko.	22	28	52	94	115	81	83
Procentinė išraiška (%)	4,6%	5,9%	10,9%	19,8%	24,2%	17,1%	17,5%
Po darbo grįžus namo nebelieka laiko atsipalaiduoti ir pailsėti.	44	64	70	87	98	82	30
Procentinė išraiška (%)	9,3%	13,5%	14,7%	18,3%	20,6%	17,3%	6,3%
Tenka neštis nebaigtus darbus namo.	113	81	64	81	68	51	17
Procentinė išraiška (%)	23,8%	17,1%	13,5%	17,1%	14,3%	10,7%	3,6%

Atlikus statistinę analizę pagal lytį, taikant Mann–Whitney U kriterijų, pastebima, kad statistiškai reikšmingi ir daugiausia įtakos subjektyviai gyvenimo kokybei turi 4 teiginiai (žr. 6 lentelė). „Dėl užsitęsusio darbo laiko dažnai vėluoju į asmeninius susitikimus“ ($p = 0,027$, $p < 0,05$), „Dėl mano darbo laiko kyla konfliktai šeimoje“ ($p = 0,022$, $p < 0,05$), „Norėčiau savo pomėgiams skirti daugiau laiko“ ($p = 0,001$, $p < 0,05$) ir „Tenka neštis nebaigtus darbus namo“ ($p = 0,035$, $p < 0,05$).

6 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei pagal respondentų lytį

Teiginys	Lytis	N	Vidutinis rangas	Mann – Whitney U kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Dėl užsitęsusio darbo laiko vėluoju į asmeninius susitikimus.	Vyras	116	262,09	18027,500	0,027
	Moteris	359	230,22		
Dėl mano darbo laiko kyla konfliktai šeimoje.	Vyras	116	262,52	17977,500	0,022
	Moteris	359	230,08		
Norėčiau savo pomėgiams skirti daugiau laiko.	Vyras	116	202,49	16703,00	0,001
	Moteris	359	249,47		
Tenka neštis nebaigtus darbus namo.	Vyras	116	261,06	18147,500	0,035
	Moteris	359	230,55		

Žvelgiant į vidutinio rango reikšmes matyti, kad dėl užsitęsusio darbo į susitikimus dažniau vėluoja vyrai. Dėl darbo laiko dažniau konfliktus šeimoje yra linkę patirti vyrai. Taip pat matyti, kad vyrams dažniau tenka neštis nebaigtus darbus namo. Na o moterys norėtų daugiau skirti laiko savo pomėgiams. Kuo vidutinio rango skaičius didesnis, tuo labiau respondentai sutiko su pateiktu teiginiu, kadangi buvo pasiūlyta tokia kodavimo sistema, kai 1 „Visiškai nesutinku“ arba „Niekada“, o 7 – „Visiškai sutinku“ arba „Visada“.

Pritaikius koreliacinę analizę siekta nustatyti, ar priklauso tiriamųjų atsakymai, o vadinasi, ar priklauso darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei nuo tiriamųjų amžiaus ir turimo vaikų skaičiaus (žr. 7 lentelėje). Stipri koreliacija matyti tarp amžiaus ir teiginio, ar respondentai norėtų daugiau laiko skirti savo pomėgiams ($p = -0,007$, $p < 0,05$). Taip pat respondentų amžius koreliuoja ir su tuo, kad po darbo nebelieka laiko pailsėti ($p = -0,033$, $p < 0,05$) ir su darbu savaitgaliais ($p = -0,024$, $p < 0,05$). Amžius turi įtakos, ar sunkiai respondentams pavyksta surasti laiko draugams ir pomėgiams ($p = 0,029$, $p < 0,05$), taip pat, ar respondentų asmeniniai poreikiai atsiduria antroje vietoje ($p = 0,049$, $p < 0,05$) ir kaip darbą sunku suderinti su kitais pomėgiais ($p = 0,00$, $p < 0,05$). Kiti teiginiai su amžiumi nekoreliuoja ir nėra statistiškai reikšmingi. Taip pat matyti, kad nėra nei vienos koreliacijos su subjektyvia gyvenimo kokybe ir turimų vaikų skaičiumi.

7 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtakos subjektyviai gyvenimo kokybei koreliacija su respondentų amžiumi ir vaikų skaičiumi

Teiginys	Amžius	Vaikų skaičius
Man sunku atskirti darbo laiką nuo asmeninio laiko.	0,114*	0,189**
Daugiau dėmesio skiriu darbui nei asmeninėms veikloms.	0,057*	0,127**
Tenka dirbti per atostogas.	0,096*	0,195**
Pasilieku dirbti viršvalandžių.	0,057*	0,148**
Į darbo skambučius/laiškus atsakinėju ir po darbo valandų.	0,074*	0,158**
Tenka dirbti savaitgaliais.	-0,024*	0,099**
Darbą sunku suderinti su kitais pomėgiais.	0,00*	0,123**

Teiginys	Amžius	Vaikų skaičius
Dėl užsitęsusio darbo laiko vėluoju į asmeninius susitikimus.	0,083*	0,164**
Laisvalaikiu tenka atsakinėti į darbo skambučius/el. laiškus.	0,097*	0,217**
Dėl mano darbo laiko kyla konfliktai šeimoje.	0,057*	0,230**
Dėl darbo valandų mano asmeniniai poreikiai atsiduria antroje vietoje.	0,049*	0,131**
Dėl įtempto darbo grafiko sunku rasti laiko artimųjų priežiūrai/tėvų lankymui.	0,075*	0,140**
Darbe praleidžiu per daug valandų.	0,052*	0,075**
Norėčiau savo pomėgiams skirti daugiau laiko.	-0,007*	0,065**
Dėl ilgų darbo valandų sunku vykdyti įsipareigojimus šeimai.	0,102*	0,231**
Dėl ilgų darbo valandų sunku surasti laiko draugams ir pomėgiams.	0,029*	0,129**
Po darbo grįžus namo nebelieka laiko atsipalaiduoti ir pailsėti.	-0,033*	0,068**
Tenka neštis nebaigtus darbus namo.	0,116*	0,222**

*Koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < 0,05$

** Koreliacija statistiškai reikšminga, kai $p < 0,01$

Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų siekta nustatyti, ar darbo ir asmeninio laiko derinimas priklauso nuo respondentų šeimyninės padėties. Kaip matyti 8 lentelėje, visi pateikti teiginiai statistiškai reikšmingi ir koreliuoja su respondentų šeimynine padėtimi. Panagrinėjus vidutinio rango reikšmes, matyti, kad darbą atskirti nuo asmeninio laiko sunkiau vedusiems asmenims ($p = 0,021$, $p < 0,05$). Daugiau dėmesio darbui nei asmeninėms veikloms skiria nevedę asmenys ($p = 0,037$, $p < 0,05$), galima daryti prielaidą, kad tai jaunesnio amžiaus žmonės, siekiantys karjeros. Taip pat šios kategorijos atstovai dažniau dirba savaitgaliais ($p = 0,028$, $p < 0,05$), todėl, natūralu, kad jiems darbą sunku suderinti su kitais pomėgiais ($p = 0,021$, $p < 0,05$) ir kad dėl darbo valandų jų asmeniniai poreikiai atsiduria antroje vietoje ($p = 0,047$, $p < 0,05$), nes savo asmeninį laiką skiria vien tik darbui. Santuokoje gyvenantys respondentai dažniau pasilieka dirbti viršvalandžių ($p = 0,012$, $p < 0,05$) ir dažniau atsakinėja į darbo laiškus ir skambučius po darbo valandų ($p = 0,021$, $p < 0,05$). Taip pat santuokoje gyvenantiems asmenims dažniau šeimoje dėl ilgo darbo laiko kyla konfliktai ($p = 0,014$, $p < 0,05$) ir šiems respondentams dėl tos pačios priežasties – ilgų darbo valandų – sunku vykdyti įsipareigojimus šeimai ($p = 0,025$, $p < 0,05$).

8 lentelė. Respondentų šeimyninės padėties koreliacija su darbo ir asmeninio laiko suderinamumu

Teiginys	Šeimyninė padėtis	N	Vidutinis rangas	Kruskal – Wallis kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Man sunku atskirti darbo laiką nuo asmeninio laiko.	Vedęs/Ištekėjusi	241	242,71	9,764	0,021
	Nevedęs/Netekėjusi	77	235,99		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	210,66		
	Gyvena su tėvais	16	160,88		
Daugiau dėmesio skiriu darbui nei asmeninėms veikloms.	Vedęs/Ištekėjusi	241	234,60	8,492	0,037
	Nevedęs/Netekėjusi	77	255,42		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	212,84		
	Gyvena su tėvais	16	172,41		
Pasilieku dirbti viršvalandžių.	Vedęs/Ištekėjusi	241	241,52	10,889	0,012
	Nevedęs/Netekėjusi	77	237,81		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	213,87		
	Gyvena su tėvais	16	144,91		
Į darbo skambučius/laiškus atsakinėju ir po darbo valandų.	Vedęs/Ištekėjusi	241	246,55	9,760	0,021
	Nevedęs/Netekėjusi	77	226,28		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	205,42		
	Gyvena su tėvais	16	190,66		
Tenka dirbti savaitgaliais.	Vedęs/Ištekėjusi	241	233,64	9,089	0,028
	Nevedęs/Netekėjusi	77	249,27		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	222,02		
	Gyvena su tėvais	16	144,81		
Darbą sunku suderinti su kitais pomėgiais.	Vedęs/Ištekėjusi	241	234,80	9,749	0,021
	Nevedęs/Netekėjusi	77	248,40		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	220,68		
	Gyvena su tėvais	16	141,97		
Dėl mano darbo laiko kyla konfliktai šeimoje.	Vedęs/Ištekėjusi	241	247,39	10,589	0,014
	Nevedęs/Netekėjusi	77	210,23		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	215,39		
	Gyvena su tėvais	16	177,28		
Dėl darbo valandų mano asmeniniai poreikiai atsiduria antroje vietoje.	Vedęs/Ištekėjusi	241	238,10	7,935	0,047
	Nevedęs/Netekėjusi	77	243,98		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	214,53		
	Gyvena su tėvais	16	161,50		
Dėl ilgų darbo valandų sunku vykdyti įsipareigojimus šeimai.	Vedęs/Ištekėjusi	241	243,13	9,347	0,025
	Nevedęs/Netekėjusi	77	216,48		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	221,97		
	Gyvena su tėvais	16	159,97		

Kaip rodo rezultatai, didžiajai daugumai respondentų darbo laikas nedaro neigiamos įtakos santykiams su šeima, o teigiama ir psichologiškai saugi namų aplinka darbuotojus gali apsaugoti nuo papildomo streso ar įtampos, iš namų persikeliančios į darbo aplinką. Teigiamas darbo ir šeimos laiko balansas prisideda prie darbuotojo subjektyvios gyvenimo kokybės palaikymo ar net augimo. Visgi norint turėti tikrai aukštą gyvenimo kokybę, vien tik palaikyti balansą tarp darbo ir šeimos nepakanka.

Taip pat labai svarbus kriterijus, prisidedantis prie geresnės subjektyvios gyvenimo kokybės – tai asmeniniai pomėgiai – kuriems, kaip rodo rezultatai, respondentai skiria per mažai laiko, ypač tai aktualu moterims. Įvairūs pomėgiai suteikia žmogui galimybę save realizuoti kitoje, nei darbas, veikloje, o tai ne tik padeda atsiriboti nuo darbinės veiklos ar problemų, bet ir skatina tobulėti bei augti. Todėl derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, svarbu ne tik skirti laiką šeimai, bet ir nepamiršti patenkinti asmeninių pomėgių.

4.1.2. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai

Kaip darbo ir asmeninio laiko (ne)suderinimas veikia darbuotojų sveikatą, pristatyta teorinėje darbo dalyje. Tai gali kelti nuolatinį stresą, kuris gali peraugti į išsekimą ar perdegimą.

9 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai

Teiginiai	Atsakymai						
	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5	6	7
Po darbo dažnai jaučiuosi pervargęs.	14	40	42	35	125	147	72
Procentinė išraiška (%)	2,9%	8,4%	8,8%	7,4%	26,3%	30,9%	15,2%
Jaučiu įtampą dėl darbo ir asmeninio laiko derinimo.	28	39	75	82	92	108	51
Procentinė išraiška (%)	5,9%	8,2%	15,8%	17,3%	19,4%	22,7%	10,7%
Po darbo lieka mažai laiko poilsiui.	27	37	60	56	109	128	58
Procentinė išraiška (%)	5,7%	7,8%	12,6%	11,8%	22,9%	26,9%	12,2%
Mane vargina įtemptas darbo grafikas.	34	40	75	77	99	97	53
Procentinė išraiška (%)	7,2%	8,4%	15,8%	16,2%	20,8%	20,4%	11,2%
Kartais aukojau miego laiką nebaigtiems darbams.	88	52	89	45	77	78	46
Procentinė išraiška (%)	18,5%	10,9%	18,7%	9,5%	16,2%	16,4%	9,7%
Dėl ilgų darbo valandų namuose jaučiu įtampą.	66	59	99	66	65	81	39
Procentinė išraiška (%)	13,9%	12,4%	20,8%	13,9%	13,7%	17,1%	8,2%
Dėl ilgų darbo valandų jaučiu artimos aplinkos psichologinį spaudimą.	106	55	112	73	46	58	25
Procentinė išraiška (%)	22,3%	11,6%	23,6%	15,4%	9,7%	12,2%	5,3%
Dažnai jaučiuosi blogos nuotaikos, jei po darbo nelieta laiko mėgstamai veiklai.	39	39	65	51	111	108	62
Procentinė išraiška (%)	8,2%	8,2%	13,7%	10,7%	23,4%	22,7%	13,1%
Jaučiuosi blogai, jei darbe palieku neatliktų užduočių.	25	35	43	57	108	135	72
Procentinė išraiška (%)	5,3%	7,4%	9,1%	12%	22,7%	28,4%	15,2%

Teiginiai	Atsakymai						
	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5	6	7
Dažnai jaučiuosi kaltas (-a), kad mažai skiriu laiko šeimai.	51	51	63	80	81	93	56
Procentinė išraiška (%)	10,7%	10,7%	13,3%	16,8%	17,1%	19,6%	11,8%
Manau, kad mano gyvenimo ritmas įtemptas.	30	43	62	76	83	107	74
Procentinė išraiška (%)	6,3%	9,1%	13,1%	16%	17,5%	22,5%	15,6%
Dėl patiriamo streso darbe ir namuose, išsivystė/paūmėjo žalingi įpročiai.	178	34	97	53	41	32	40
Procentinė išraiška (%)	37,5%	7,2%	20,4%	11,2%	8,6%	6,7%	8,4%
Nuolat sprendžiu dilemą, kaip tinkamai paskirstyti laiką darbui ir asmeniniams poreikiams.	51	51	73	68	92	84	56
Procentinė išraiška (%)	10,7%	10,7%	15,4%	14,3%	19,4%	17,7%	11,8%
Apie darbo problemas galvoju ir po darbo valandų.	23	41	37	53	100	118	103
Procentinė išraiška (%)	4,8%	8,6%	7,8%	11,2%	21,1%	24,8%	21,7%

Analizuojant darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaką darbuotojų sveikatai (žr. 9 lentelėje), pirmojo teiginio rezultatai yra pakankamai aukšti ne darbuotojų naudai. Po darbo dažnai jaučiasi pervargę net 46,1 proc. respondentų, dar 26,3 proc. iš dalies sutinka su šiuo teiginiu, taigi susumavus, net 72,4 proc. respondentų po darbo jaučiasi išsekę. To priežastis gali būti didelis darbo krūvis arba ilgos darbo valandos. Galima kelti hipotezę, kad ilgos darbo valandos lemia ir tai, jog 39,1 proc. respondentų po darbo lieka mažai laiko poilsiui, o dar 22,9 proc. su šiuo teiginiu iš dalies sutinka.

Įtampą dėl darbo ir asmeninio laiko derinimo jaučia 33,4 proc. respondentų, 19,4 proc. su tuo iš dalies sutinka, na o 17,3 proc. negali nei sutikti, kad jaučia įtampą, bet ir neneigia, kad derinant šias dvi sritis, įtampos nėra. Toliau kalbant apie įtampą, 31,6 proc. atsakiusiųjų vargina įtemptas darbo grafikas, 20,8 proc. su šiuo teiginiu sutinka iš dalies. 38,1 proc. respondentų sutinka su teiginiu, kad jų gyvenimo ritmas įtemptas, 17,5 proc. linkę sutikti iš dalies, na o 6,3 proc. kategoriškai neigia, kad jų gyvenimo ritmas įtemptas. Atsižvelgiant į rezultatus, galima kelti hipotezę, kad šiems, 6,3 proc. respondentams, puikiai sekasi derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, todėl jie nejaučia jokios įtampos. Visgi dėl ilgų darbo valandų namuose įtampą jaučia 25,3 proc. respondentų, 13,7 proc. linkę su tuo sutikti. Šalia to, 17,5 proc. darbuotojų dėl savo darbo laiko namuose patiria ir psichologinį spaudimą. Didesnė dalis respondentų – 45,9 proc. – nesutinka, kad namuose jaučiasi psichologiškai spaudžiami, dar 11,6 proc. taip pat linkę tam nepritarti.

Kai nelieta laiko mėgstamai veiklai, blogos nuotaikos jaučiasi 35,8 proc. respondentų, 23,4 proc. taip pat norėtų su šiuo teiginiu sutikti. Laiko trūkumas mėgstamai veiklai nėra problema 21,9

proc. respondentų.

Beveik trečdalis respondentų – 31,4 proc. dažnai jaučiasi kalti, kad mažai laiko skiria šeimai. Tam linkę pritarti dar 17,1 proc. atsakiusiųjų.

Miego laiką neužbaigtiems darbams atlikti kartais aukoja 24,6 proc. respondentų, dar 16,2 proc. linkę tam pritarti. Nekokybiškas miegas ar miego trūkumas, pasak dr. Rogers, gali sukelti intensyvių darbų metu sutrikusį dėmesį, o tai turės įtakos padidėjusiam klaidų skaičiui, taip pat sulėtėjusį mąstymą ar darbo kokybės prastėjimą ilgėjant darbo atlikimo trukmei (Rogers 2005). O tai gali išprovokuoti nepasitenkinimą darbu, konfliktus su kolegomis ar vadovu, todėl tai labai svarbus veiksnys, darantis įtaką ir subjektyviai gyvenimo kokybei.

Jei darbe palieka neatliktų užduočių, blogai jaučiasi net 43,6 proc. darbuotojų, dar 22,7 proc. taip pat linkę su šiuo teiginiu sutikti. Pasibaigus darbo valandoms, taigi būdami namuose ar užsiimdami kita veikla, apie darbo problemas tebegalvoja 46,5 proc. respondentų, o nuo darbo reikalų atsiriboja 21,2 proc. – tai bendras respondentų, neigiančių šį teiginį, procentas.

Patiriamas stresas gali privesti prie žalingų įpročių. Padidėjusį rūkymą ar alkoholio vartojimą mokslininkai priskiria prie padarinių, kuriuos sukelia ilgos darbo valandos, įtemptas ir daug streso keliantis darbas (Meenakshi, Subrahmanyam, ir Ravichandran 2013, 33). Reikėtų pasidžiaugti, kad didžioji dalis respondentų (65,1 proc.) neigia turį dėl patiriamo streso išsivysčiusią ar paūmėjusią priklausomybę žalingiems įpročiams. Visgi 8,4 proc. respondentų su šiuo teiginiu visiškai sutinka, 6,7 proc. pritaria, na o 8,6 proc. iš dalies linkę padidėjusią priklausomybę priskirti kaip streso darbe ir namuose padarinį.

Nuolatinę dilemą – kaip tinkamai paskirstyti laiką darbui ir asmeniniams poreikiams – sprendžia 29,5 proc. darbuotojų. Galima daryti prielaidą, kad šie darbuotojai gyvena nuolatinėje įtampoje, dažnai jaučia kaltę dėl netinkamai paskirstyto laiko darbui, šeimai ar pomėgiams. Visgi 10,7 proc. respondentų su šiuo teiginiu visiškai nesutinka, tiek pat respondentų iš dalies nenori sutikti, o 15,4 proc. nesutinka. Taigi bendroje sumoje – 36,8 proc. darbuotojų nesprendžia dilemos dėl darbo ir asmeninio gyvenimo laiko paskirstymo arba tokio poreikio visai neturi.

Pritaikius Mann – Whitney U kriterijų ir palyginus darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaką sveikatai pagal lytį, 9 lentelėje matyti statistiškai reikšmingi lyčių skirtumai. Po darbo dažniau pervargusios jaučiasi moterys ($p = 0,000$, $p < 0,05$), tačiau dėl ilgų darbo valandų artimos aplinkos psichologinį spaudimą dažniau jaučia vyrai ($p = 0,014$, $p < 0,05$). Visgi moterys dažniau jaučiasi blogai, jei darbe palieka neatliktų užduočių ($p = 0,013$, $p < 0,05$) ir apie darbo problemas galvoja ir po darbo valandų ($p = 0,007$, $p < 0,05$). Taip pat išryškėjo netikėta tendencija, kad moterims dėl patiriamo streso darbe ir namuose, išsivystė ar paūmėjo žalingi įpročiai ($p = 0,009$, $p < 0,05$).

10 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai pagal respondentų lytį

Teiginys	Lytis	N	Vidutinis rangas	Mann – Whitney U kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Po darbo dažnai jaučiuosi pervargęs.	Vyras	116	193,38	15646,00	0,000
	Moteris	359	254,42		
Dėl ilgų darbo valandų jaučiu artimos aplinkos psichologinį spaudimą.	Vyras	116	264,65	17731,00	0,014
	Moteris	359	229,39		
Jaučiuosi blogai, jei darbe palieku neatliktų užduočių.	Vyras	116	210,95	17684,00	0,013
	Moteris	359	246,74		
Dėl patiriamo streso darbe ir namuose, išsivystė/paūmėjo žalingi įpročiai.	Vyras	116	209,91	17563,500	0,009
	Moteris	359	247,08		
Apie darbo problemas galvoju ir po darbo valandų.	Vyras	116	208,87	17442,500	0,007
	Moteris	359	247,41		

Pritaikius koreliacinę analizę siekta nustatyti, ar priklauso tiriamųjų atsakymai, o vadinasi, ar priklauso darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai nuo tiriamųjų amžiaus (kai $p < 0,05$) ir turimo vaikų skaičiaus (kai $p < 0,01$). Kaip matyti 11 lentelėje, amžius įtakos turi beveik visuose darbo ir asmeninio laiko derinimo aspektuose, kurie daro įtaką sveikatai. Stipriausias koreliacinis ryšys matyti tarp amžiaus ir patiriamo streso darbe bei dėl to išsivysčiusių žalingų įpročių ($p = -0,96$, $p < 0,05$). Taip pat matyti, kad vaikų skaičius statistškai reikšmingai koreliuoja su darbo ir asmeninio laiko derinimu per šiuos aspektus: *Po darbo dažnai jaučiuosi pervargęs* ($p = -0,052$, $p < 0,01$), *Mane vargina įtemptas darbo grafikas* ($p = -0,017$, $p < 0,01$), *Dažnai jaučiuosi blogos nuotaikos, jei po darbo nelieta laiko mėgstamai veiklai* ($p = -0,001$, $p < 0,01$), *Dėl patiriamo streso darbe ir namuose, išsivystė/paūmėjo žalingi įpročiai* ($p = -0,049$, $p < 0,01$).

11 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai pagal respondentų amžių ir vaikų skaičių

Teiginys	Amžius	Vaikų skaičius
Po darbo dažnai jaučiuosi pervargęs.	0,003	-0,052
Jaučiu įtampą dėl darbo ir asmeninio laiko derinimo.	0,005	0,065
Po darbo lieka mažai darbo poilsui	-0,19	0,023
Mane vargina įtemptas darbo grafikas.	-0,006	-0,017
Kartais aukoju miego laiką nebaigtiems darbams.	-0,013	0,096*
Dėl ilgų darbo valandų namuose jaučiu įtampą.	0,039	0,112*
Dėl ilgų darbo valandų jaučiu artimos aplinkos psichologinį spaudimą.	0,089	0,192**
Dažnai jaučiuosi blogos nuotaikos, jei po darbo nelieta laiko mėgstamai veiklai.	-0,020	0,001
Jaučiuosi blogai, jei darbe palieku neatliktų užduočių.	0,064	0,057
Dažnai jaučiuosi kaltas (-a), kad mažai skiriu laiko šeimai.	0,051	0,190**
Manau, kad mano gyvenimo ritmas įtemptas.	-0,010	0,032
Dėl patiriamo streso darbe ir namuose, išsivystė/paūmėjo žalingi įpročiai.	-0,96*	-0,049

Nuolat sprendžiu dilemą, kaip tinkamai paskirstyti laiką darbui ir asmeniniams poreikiams.	-0,015	0,121**
Apie darbo problemas galvoju ir po darbo valandų.	0,055	0,046

Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų siekta išsiaiškinti, ar darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai priklauso nuo respondentų šeimyninės padėties. Statistiškai reikšmingas nustatytas tik vienas atvejis, kai nuo šeimyninės padėties priklauso atsakymų variantai, kaip dažnai respondentai jaučiasi kalti, kad mažai laiko skiria šeimai. 12 lentelėje matyti, kad dažniau kaltę jaučia santuokoje gyvenantys respondentai ($p = 0,021$, $p < 0,05$).

12 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtakos sveikatai priklausomybė nuo respondentų šeimyninės padėties

Teiginys	Šeimyninė padėtis	N	Vidutinis rangas	Kruskal – Wallis kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Dažnai jaučiuosi kaltas (-a), kad mažai skiriu laiko šeimai.	Vedęs/Ištekėjusi	241	242,45	9,713	0,021
	Nevedęs/Netekėjusi	77	221,84		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	221,92		
	Gyvena su tėvais	16	144,81		

Taigi apibendrinant šio skyriaus rezultatus, matyti, kad darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas turi reikšmingos įtakos darbuotojų sveikatai. Su beveik visais anketoje pateiktais teiginiais iš dalies sutinka, sutinka arba visiškai sutinka daugiau kaip 50 proc. respondentų. Tik žalingų įpročių paūmėjimas dėl patiriamo streso respondentams beveik neaktualus. Visgi rezultatai patvirtina teorinėje darbo dalyje mokslininkų pateiktas išvadas, kad darbo ir asmeninio laiko disbalansas gali sukelti tokias psichologines pasekmes kaip stresas, o stresas iššaukia tokias būsenas kaip dirglumas, nuolat juntama įtampa, pervargimas ar net išsekimas. Iš respondentų atsakymų pasiskirstymo galima daryti prielaidą, kad daugiau kaip pusę iš jų dėl patiriamos darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo problemos nuolatos kovoja su streso sukeltais padariniais.

4.1.3. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui

Kokią įtaką respondentų darbingumui turi darbo ir asmeninio laiko derinimas, rezultatai pateikti 13 lentelėje.

Kaip rodo rezultatai, daugiau nei pusę respondentų – 56,2 proc. (sudėjus visus sutikimo su teiginiu procentus) – darbo metu galvoja apie laisvalaikį. Šį teiginį galima susieti su jau anksčiau aptartais rodikliais. Skyrelyje apie darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaką subjektyviai gyvenimo

kokybei buvo analizuojami teiginiai, į kuriuos atsakydami, virš 50 proc. respondentų pažymėjo, kad daugiau dėmesio skiria darbui nei asmeninėms veikloms ir kad norėtų skirti daugiau laiko savo pomėgiams. Taigi galima daryti išvadą, kad tie patys darbuotojai, nerasdami laiko savo mėgstamoms veikloms, darbo metu būtent apie tai ir galvoja. Nuo to kenčia darbo kokybė, kadangi darbuotojai mintis koncentruoja visai ne į darbo užduotis. Šalia to, kad darbuotojai darbo metu galvoja apie laisvalaikį, dar 36,1 proc. respondentų darbe sunku susikaupti dėl įsipareigojimų šeimai. Tačiau beveik pusei atsakiusiųjų šeimos įsipareigojimai darbui įtakos nedaro. Vis dėlto, kad nuo asmeninių rūpesčių darbe sunku atsiriboti, visiškai sutinka 8 proc. respondentų, tam pritaria dar 15,2 proc., na o iš dalies linkę sutikti 18,7 proc. atsakiusiųjų. Taigi bendroje sumoje 41,9 proc. darbuotojų esant darbe sunku pamiršti asmeninius rūpesčius ir susikaupti vien tik darbui. Galima daryti prielaidą, kad asmeniniai rūpesčiai lieka neišspręsti jiems neskiriant pakankamai laiko dėl neefektyvaus darbo ir asmeninio gyvenimo laiko derinimo, todėl šie rūpesčiai nuolatos nusikelia ir darbuotojų neapleidžia net ir darbo metu.

13 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui

Teiginiai	Atsakymai						
	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5	6	7
Darbo metu dažnai galvoju apie laisvalaikį.	33	38	83	54	120	86	61
Procentinė išraiška (%)	6,9%	8%	17,5%	11,4%	25,3%	18,1%	12,8%
Dėl įsipareigojimų šeimai sunku susikaupti darbe.	77	34	124	69	82	63	26
Procentinė išraiška (%)	16,2%	7,2%	26,1%	14,5%	17,3%	13,3%	5,5%
Dėl nuolatinio skubėjimo, darbe jaučiuosi išsekęs.	39	42	76	81	89	93	55
Procentinė išraiška (%)	8,2%	8,8%	16%	17,1%	18,7%	19,6%	11,6%
Darbe sunku atsiriboti nuo asmeninių rūpesčių.	41	47	91	79	107	72	38
Procentinė išraiška (%)	8,6%	9,9%	19,2%	16,6%	22,5%	15,2%	8%
Darbo metu kartais tenka tvarkyti asmeninius reikalus.	31	29	38	39	161	131	46
Procentinė išraiška (%)	6,5%	6,1%	8%	8,2%	33,9%	27,6%	9,7%
Dėl įtempto gyvenimo tempo kartais	30	44	58	57	93	110	83

jaučiuosi irzlus.							
Procentinė išraiška (%)	6,3%	9,3%	12,2%	12%	19,6%	23,2%	17,5%
Dėl įtempto darbo grafiko konfliktuoju su kolegomis.	136	68	137	54	38	29	13
Procentinė išraiška (%)	28,6%	14,3%	28,2%	11,4%	8%	6,1%	2,7%
Dėl didelio darbo krūvio konfliktuoju su šeima/antrąja puse.	105	66	116	58	61	41	28
Procentinė išraiška (%)	22,1%	13,9%	24,4%	12,2%	12,8%	8,6%	5,9%

„Sprinter tyrimai“ 2016 m. atliko reprezentatyvią apklausą, kurios metu išaiškėjo, kad 38 proc. Lietuvos darbuotojų darbo metu tvarko asmeninius reikalus. Tai matyti ir iš šios anketinės apklausos gautų rezultatų. Kad darbo metu tenka tvarkyti asmeninius reikalus, sutinka 27,6 proc. respondentų, visiškai šiam teiginiui pritaria 9,7 proc., ir kad tai tenka daryti, yra linkę pritarti dar 33,9 proc. respondentų. Susumavus linkusius sutikti respondentus, gauname 71,2 proc. darbuotojų, kurie kartais darbo laiką išnaudoja asmeniniams reikalams atlikti. Tai, žinoma, gali lemti darbuotojų išsiblaškymą, prastą susikoncentravimą į darbo užduotis, dažni ilgesni nebuvimai darbe gali netgi lemti pablogėjusius santykius su kolegomis. Šis rodiklis gali būti dar vienas indikatorius, kad darbo ir asmeninio laiko disbalansas akivaizdžiai veikia darbuotojų darbingumą. Teigiamas balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo neturėtų versti darbuotojų darbo metu tvarkyti asmeninius reikalus.

Dėl nuolatinio skubėjimo, darbe jaučiasi išsekę 31,2 proc. respondentų, dar 18,7 proc. linkę su šiuo teiginiu sutikti. Na o įtemptas gyvenimo temptas kartais vargina ir priverčia jaustis irzliais 40,7 proc. darbuotojų. Kaip darbuotojas jaučiasi darbe (ar yra darbingas, motyvuotas, geros nuotaikos), lemia ir santykiai su šeima, kolegomis bei konfliktų (ne)buvimas. Dėl įtempto darbo grafiko su kolegomis konfliktuoja 8,8 proc. respondentų. Visgi didžioji dalis darbuotojų – 71,1 proc. – linkę palaikyti gerus santykius su kolegomis ir konfliktų vengia. Dėl didelio darbo krūvio (viršvalandžių darbe, viršvalandžių namuose, darbo laisvalaikio ar savaitgaliais) su antrąja puse konfliktuoja 14,5 proc. respondentų, dar 12,8 proc. iš dalies tam pritaria. Visgi didesnė dauguma atsakiusių, konfliktų dėl didelio darbo krūvio su šeima nepatiria (46,5 proc.), dar 13,9 proc. taip pat linkę su šiuo teiginiu nesutikti. Galima daryti prielaidą, kad daugiau nei pusei respondentų darbo krūvis leidžia turėti teigiamą darbo ir asmeninio laiko balansą, tinkamai paskirstyti laiką darbui ir šeimai, todėl taip pavyksta išvengti konfliktų su šeima. Na o konfliktų nebuvimas prisideda prie geresnių darbo rezultatų, teigiamos aplinkos kūrimo, gerų santykių su kolegomis.

Pritaikius Mann – Whitney U kriterijų ir palyginus darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaką darbingumui pagal lytį, 14 lentelėje matyti, kad statistiškai reikšmingi tik trys teiginiai. Dėl

įsipareigojimų šeimai darbe sunkiau sekasi susikaupti vyrams ($p = 0,038$, $p < 0,05$), dėl įtempto gyvenimo tempo irzlumą dažniau jaučia moterys ($p = 0,011$, $p < 0,05$). Nors ryšys tarp kintamųjų labai silpnas, tačiau vis dėlto matyti, kad moterys dažniau dėl įtempto darbo grafiko konfliktuoja su kolegomis ($p = 0,049$, $p < 0,05$).

14 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui pagal respondentų lytį

Teiginys	Lytis	N	Vidutinis rangas	Mann – Whitney U kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Dėl įsipareigojimų šeimai sunku susikaupti darbe.	Vyras	116	260,61	18199,00	0,038
	Moteris	359	230,69		
Dėl įtempto gyvenimo tempo kartais jaučiuosi irzlus.	Vyras	116	210,13	17588,500	0,011
	Moteris	359	247,01		
Dėl įtempto darbo grafiko konfliktuoju su kolegomis.	Vyras	116	216,78	18361,00	0,049
	Moteris	359	244,86		

Pritaikius koreliacinę analizę siekta nustatyti, ar priklauso darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai nuo tiriamųjų amžiaus (kai $p < 0,05$) ir turimo vaikų skaičiaus (kai $p < 0,01$). Kaip matyti 15 lentelėje, amžius darbingumą veikia per tam tikrus darbo ir asmeninio laiko derinimo aspektus, tačiau vaikų skaičius tam įtakos neturi.

15 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui pagal amžių ir vaikų skaičių

Teiginys	Amžius	Vaikų skaičius
Darbo metu dažnai galvoju apie laisvalaikį.	-0,029	0,010
Dėl įsipareigojimų šeimai sunku susikaupti darbe.	0,134	0,336
Dėl nuolatinio skubėjimo, darbe jaučiuosi išsekęs.	-0,042	0,021
Darbe sunku atsiriboti nuo asmeninių rūpesčių.	0,091	0,211
Darbo metu kartais tenka tvarkyti asmeninius reikalus.	0,088	0,131
Dėl įtempto gyvenimo tempo kartais jaučiuosi irzlus.	-0,025	0,020
Dėl įtempto darbo grafiko konfliktuoju su kolegomis.	0,016	0,048
Dėl didelio darbo krūvio konfliktuoju su šeima/antrąja puse.	0,043	0,180

Pritaikius Kruskal – Wallis kriterijų siekta išsiaiškinti, ar darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui priklauso nuo respondentų šeimyninės padėties. Nustatyta, kad statistiškai reikšmingas ryšys yra tarp trijų kintamųjų (žr. 16 lentelėje). Žiūrint į vidutinio rango reikšmes, matyti, kad dėl įsipareigojimų šeimai darbe sunkiau susikaupti santuokoje gyvenantiems respondentams ($p = 0,000$, $p < 0,05$). Tai pačiai respondentų grupei darbe sunku atsiriboti nuo asmeninių rūpesčių ($p = 0,006$, $p < 0,05$) ir dažniau darbo metu tenka tvarkyti asmeninius rūpesčius ($p = 0,036$, $p < 0,05$).

16 lentelė. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui pagal respondentų šeimyninę padėtį

Teiginys	Šeimyninė padėtis	N	Vidutinis rangas	Kruskal – Wallis kriterijus	Reikšm. p (dvipusis)
Dėl įsipareigojimų šeimai sunku susikaupti darbe.	Vedęs/Ištekėjusi	241	252,84	20,260	0,000
	Nevedęs/Netekėjusi	77	198,68		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	216,35		
	Gyvena su tėvais	16	143,41		
Darbe sunku atsiriboti nuo asmeninių rūpesčių.	Vedęs/Ištekėjusi	241	243,32	12,590	0,006
	Nevedęs/Netekėjusi	77	226,53		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	219,11		
	Gyvena su tėvais	16	131,09		
Darbo metu kartais tenka tvarkyti asmeninius reikalus.	Vedęs/Ištekėjusi	241	238,33	8,572	0,036
	Nevedęs/Netekėjusi	77	216,78		
	Įsipareigojęs/Įsipareigojusi	125	232,71		
	Gyvena su tėvais	16	146,97		

4.2. Kokybinio tyrimo duomenų analizė

Atlikus pusiau struktūruotą interviu, informantų atsakymai buvo sutranskribuoti ir perkelti į Word dokumentą. Gautieji duomenys susisteminti, pasisakymai sugrupuoti pagal subkategorijas ir kategorijas. Informantams suteikti kodiniai pavadinimai – G1, G2, G3, G4 ir G5. Informantų kalba neredaguota ir bus pateikiamos tikros citatos. Interviu klausimai bus analizuojami ta pačia eilės tvarka, kokia buvo pateikti informantams. Žemiau lentelėse bus pateikti esminiai informantų atsakymai ir gilesnė jų analizė. Pilni interviu fragmentai pateikiami 3 priede.

Pirmasis klausimas: *Kokias tendencijas, derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, pastebite savo organizacijos aplinkoje, perėjus prie nuotolinio darbo?*

Pasisakymai	Subkategorijos	Kategorijos
<...> ir iš darbuotojų, ir pati pastebėjau, kad visgi dirbant nuotoliniu būdu, tai... jaučiasi tai, kad tos darbo ribos labai išnyko, tas darbo ir laisvalaikio paskirstymas jis toks nebeaiškus. G1	Sunku atskirti darbą ir asmeninį laiką	Darbo ir asmeninio laiko ribos nykimas
Ne darbas įsiterpia į gyvenimą, bet tu jau ieškai, kada savo visam tam darbe kažkada tai pavalgyti, pamiegoti, sutvarkyti namiškių reikalus, nu nes nieko daugiau nedarai, tik tai dirbi. G2	Sunku atskirti darbą ir asmeninį laiką	
<...> aš labai pastebiu, kad žmonės skundžiasi tuo, kad	Sunku atskirti	

Pasisakymai	Subkategorijos	Kategorijos
<i>nebeliko ribų taro darbo ir asmeninio gyvenimo <...>. G5</i>	darbą ir asmeninį laiką	
<i><...> perėjus prie nuotolinio darbo, labiausiai matoma tendencija, tai yra darbo laiko pradžios ir pabaigos pasikeitimai. G4</i>	Neaiški darbo pradžia ir pabaiga	
<i><...> kad tas darbas namie, tai tarsi jis visą parą darbas. G1</i>	Išsitempusios darbo valandos	
<i>Tu turi daugiau užduočių, ar, nežinau, apimties to paties darbo, kurį tu atlikai anksčiau, ir jis tarsi išsitempęs yra, išsipūtęs. G2</i>	Išsitempusios darbo valandos	
<i><...> labai sudėtinga, ypač moterims, pereiti iš vieno vaidmens, t. y. vaidmens, kurį turi, atlieka darbe, pereiti, tarkim, į mamos vaidmenį arba žmonos vaidmenį <...> G5</i>	Moterims sudėtinga sugrįžti iš darbuotojo rolės	Sudėtingas rolių keitimasis
<i><...> labai paprastėjus yra psichologinė ta situacija, tas...būklė – žmonės yra nusiminę, pavargę, labai demotyvuoti, ypatingai demotyvuoti. G2</i>	Psichologinės problemos	Emocinė sveikata

Iš ekspertų atsakymų išryškėjo dvi pagrindinės tendencijos jų darbo aplinkoje, kolegų elgesyje derinant darbą ir asmeninį laiką perėjus prie nuotolinio darbo. Tai darbo ir asmeninio laiko ribos nykimas ir pablogėjusi emocinė sveikata. Kadangi kai kurios įmonės darbą iš namų jau praktikuoja nuo pat pavasario (kuomet pasaulyje pasklido pirmoji pandemijos banga), taigi turi sukaupusios jau daugiau nei pusės metų patirtį. Per tą laiką išryškėjo, kad, dirbant iš namų, darbuotojams patiems sunku nusistatyti ribas, kada yra jo darbo, o kada jau prasideda asmeninis laikas: „<...> ir iš darbuotojų, ir pati pastebėjau, kad visgi dirbant nuotoliniu būdu, tai... jaučiasi tai, kad tos darbo ribos labai išnyko, tas darbo ir laisvalaikio paskirstymas jis toks nebeaiškus“ (G1); „<...> aš labai pastebiu, kad žmonės skundžiasi tuo, kad nebeliko ribų taro darbo ir asmeninio gyvenimo <...>“ (G5). Panašu, kad darbo iš namų metu, darbuotojams darbo laikas tiek išsitempia, kad virsta vien tik darbo laiku, į kurį jie bando įterpti savo asmeninius poreikius: „Ne darbas įsiterpia į gyvenimą, bet tu [apibendrina visumą] jau ieškai, kada savo visam tam darbe kažkada tai pavalgyti, pamiegoti, sutvarkyti namiškių reikalus, nu nes nieko daugiau nedarai, tik tai dirbi“ (G2); „<...> kad tas darbas namie, tai tarsi jis visą parą darbas“ (G1). Tokiam darbo ir asmeninio laiko persipynimui įtakos gali turėti ir išsitempusios darbo valandos, nebeaiškus ar visiškai pasikeitęs darbo grafikas, kada darbuotojas užduotis gali atlikti bet kuriuo paros metu: „<...> perėjus prie nuotolinio darbo, labiausiai matoma tendencija, tai yra darbo laiko pradžios ir pabaigos pasikeitimai“ (G4); ir padidėjęs darbo krūvis „Tu turi daugiau užduočių, ar, nežinau, apimties to paties darbo, kurį tu atlikai anksčiau, ir jis tarsi išsitempęs yra, išsipūtęs“ (G2). Viena iš pašnekovių savo darbo aplinkoje pastebėjo įdomų reiškinį, kad dirbant namuose, moterims sunkiai sekasi iš darbuotojos vaidmens sugrįžti prie namų aplinkos: „<...> labai sudėtinga, ypač moterims, pereiti iš vieno vaidmens, t. y. vaidmens, kurį turi,

atlieka darbe, pereiti, tarkim, į mamos vaidmenį arba žmonos vaidmenį <...> “ (G5). Kita ekspertė pažymi, kad kolektyve, kolegų emocijose pradeda ryškėti ir psichologinės problemos: „<...> labai paprastėjus yra psichologinė ta situacija, tas...būklė – žmonės yra nusiminę, pavargę, labai demotyvuoti, ypatingai demotyvuoti“ (G2).

Antrasis klausimas: *Kokia Jūsų asmeninė patirtis derinant darbą ir asmeninį laiką, kai tenka dirbti nuotoliniu būdu?*

Pasisakymai	Subkategorijos	Kategorijos
<...> gaunu užduotis ir bendrauti tenka su kolegomis ir gerokai po darbo valandų, ir visai vėlai vakare. G1	Sunku atskirti darbą ir asmeninį laiką	Darbo ir asmeninio laiko ribos nykimas
<...> kartais sunku atskirti <...> laiką, kada baigi darbą ir kada jau prasideda laisvalaikis. G3	Sunku atskirti darbą ir asmeninį laiką	
<...> reikėjo dar visą šeimą išmokyti, kad jeigu aš dirbu, tai aš dirbu (pabrėžia). G2	Darbo aplinkos iššūkiai	Šeimos ir darbo laiko atskyrimas
<...> nuo kovo mėnesio dirbu nuotoliniu ir, sakyčiau, kad reikėjo laiko irgi susivokti, kad aš, AŠ (pabrėžia), galiu paimti ir reguliuoti savo laiką, atskirdama darbą ir asmeninį laiką. G2	Darbo laiko reguliavimas	Asmeninė atsakomybė
<...> aš sugaištu net dvi valandas vien tik tai kelionei <...> dabar aš tas dvi valandas turiu papildomai – aš jas galiu panaudoti darbui, kas atitinkamai, aš padarau daugiau darbo ir padidinu savo produktyvumą, arba aš tą laiką galiu panaudoti asmeniškai <...>. G3	Susitaupo laikas kelionei į darbą	Padidėjęs produktyvumas
<...> aš renkuosi dirbti iš namų tą dieną, kad man nereiktų gaišti laiko kelionei iš darbo į namus, ir aš daug efektyviau galiu susiplanuoti ir savo laiką, ir skirti laiko sau pačiai. G4	Susitaupo laikas kelionei į darbą	

Antrasis klausimas glaudžiai siejasi su pirmuoju ir buvo užduotas, siekiant įvertinti pačių ekspertų patirtį, derinant darbą ir asmeninį laiką, perėjus prie nuotolinio darbo. Kalbant apie asmeninę ekspertų patirtį, išryškėjo penkios pagrindinės temos. Pirmiausia, ekspertai pastebi, kad, dirbant nuotoliniu būdu, jų pačių darbo laikas labai keičiasi ir darbo diena tarsi nebeturi formalaus darbo grafiko, koku vadovaujamasi dirbant biure: „<...> gaunu užduotis ir bendrauti tenka su kolegomis ir gerokai po darbo valandų, ir visai vėlai vakare“ (G1). Taip pat teigia, kad darosi sunku pabaigti darbus ir nuspręsti, kada gi prasideda asmeninis laikas sau, šeimai, pomėgiams: „<...> kartais sunku atskirti <...> laiką, kada baigi darbą ir kada jau prasideda laisvalaikis“ (G3). Nors ekspertai yra žmogiškųjų išteklių valdymo specialistai ir turintys daugiau bei gilesnių žinių apie darbo ir asmeninio laiko valdymą bei jų derinimą, tačiau matyti, kad ši problema neaplenkia ir šios srities profesionalų.

Viena pašnekovė kaip darbo ir asmeninio laiko derinimo iššūkį dirbant nuotoliniu būdu nurodo namų darbo aplinkos problemą, kuomet namuose esanti šeima taip pat turi suvokti, kad darbas

iš namų prilygsta darbui iš biuro, ir įprasti dirbančiojo jo darbo valandomis neblaškyti: „<...> *reikėjo dar visą šeimą išmokyti, kad jeigu aš dirbu, tai aš dirbu* [pabrėžia]“ (G2). Ta pati ekspertė nurodo, kad, perėjus prie nuotolinio darbo, buvo sunku suvokti, kas iš tikrųjų dabar atsakingas už darbo ir asmeninio laiko derinimą: „<...> *nuo kovo mėnesio dirbu nuotoliniu ir, sakyčiau, kad reikėjo laiko irgi susivokti, kad aš, AŠ* [pabrėžia], *galiu paimti ir reguliuoti savo laiką, atskirdama darbą ir asmeninį laiką*“ (G2).

Visgi ekspertai įžvelgia ir nuotolinio darbo naudą, derinant darbą ir asmeninį laiką. Kaip didžiausią pliusą ekspertai įvardina susitaupiusį laiką, kurį praleisdavo kelionėje į darbą, o dabar šias papildomas valandas gali išnaudoti savo asmeniniams poreikiams arba dar labiau padidinti darbo produktyvumą: „<...> *aš sugaištu net dvi valandas vien tik tai kelionei <...> dabar aš tas dvi valandas turiu papildomai – aš jas galiu panaudoti darbui, kas atitinkamai, aš padarau daugiau darbo ir padidinu savo produktyvumą, arba aš tą laiką galiu panaudoti asmeniškai <...>*“ (G3); „<...> *aš renkuosi dirbti iš namų tą dieną, kad man nereiktų gaišti laiko kelionei iš darbo į namus, ir aš daug efektyviau galiu susiplanuoti ir savo laiką, ir skirti laiko sau pačiai*“ (G4).

Trečiasis klausimas: *Kaip Jūsų organizacija prisideda prie to, kad darbuotojams geriau sektųsi suderinti darbą ir asmeninį laiką?*

Pasisakymai	Subkategorijos	Kategorijos
<...> <i>labai stengiamės, kad...kad būtų labai gera ir kokybiška komunikacija tarp vadovo ir jo darbuotojų.</i> G1	Bendradarbiavimas su vadovu	Komunikacija
<i>Tai mes esame labai daug savo procesų, bendravimo ir komunikacijos, perkėlę į <...> tokias bendravimo priemones kaip „Slack'ą“.</i> G4	Komunikacijos perkėlimas į internetinę platformą	
<...> <i>kad vadovas su savo darbuotojais susitartų ir jie labai aiškiai žinotų, kiek jie turi užduočių ir per kiek laiko jie turi padaryti, kad tas nevirstų kažkokiu nesibaigiančių krovimu ant žmogaus, kai jis yra namie.</i> G1	Aiškus darbo užduočių pasiskirstymas	Pasvertos darbo užduotys
<i>Mes komunikuojame dabar, kad, tarkim, nuo dešimtos iki trijų yra tas laikas, kai mes turime būti visą laiką pasiekiami, o visą kitą laiką mes galime naudotis pagal tai, kada mums patogiau.</i> G4	Galimybė išsidėlioti darbo valandas pagal poreikį	Pasirinkimo laisvė
<...> <i>tada tiesiog paruošia HR [aut. past. žmogiškųjų išteklių vadybininkai] atmintines, kaip geriau jaustis, dirbant nuotoliniu būdu <...>.</i> G5	Ruošiamos atmintinės	Darbuotojų švietimas
<i>Nuolatines vykdo apklausas, kai klausinėja, kaip žmonės jaučiasi.</i> G5	Vykdomos pasitenkinimo apklausos	Klimato tyrimai
<...> <i>susiduriu ir su tokiu dalyku kaip nepasitikėjimas – kad ne visada aišku, ar darbuotojas tikrai dirba tiek laiko, kiek jisai deklaruoja dirbantis.</i> G1	Noras kontroliuoti darbuotojus	Nepasitikėjimas
<i>Nu pavasarį prisijungdavo iš nuotolinių studijų grupės kokia nors moteriškė patikrint, ar tikrai vyksta paskaitos.</i> G2	Noras kontroliuoti darbuotojus	

Pasisakymai	Subkategorijos	Kategorijos
<...> kai kurie [aut.. past. vadovai] ima rašyt labai daug laiškų, tikrina, ar greit atsako – tai va šito nereikia daryti. G3	Noras kontroliuoti darbuotojus	
<...> jie tiesiog gali pasiimti savo „kompą“, nusinešt ir pasidėt jį namie, ir dirbt su juo. G3	Darbo priemonėmis rūpinasi darbdaviai	Darbo priemonės
Tuo tarpu dėstytojai naudoja savo kompiuterius, savo telefoną, patys moka už internetą, patys nusipirkę darbo stalus ar įsirengę aplinką, patys savo kėdę turi ir t.t. G2	Darbo priemonėmis rūpinasi darbuotojai	
<...> didelis netenkamumas dabar yra dėstytojų <...>, nemėgsta tokio spaudimo, gąsdinimo ir reikalavimų. G2	Darbuotojai palieka darbą	Išskirtinė nuomonė

Trečiuoju klausimu siekta išsiaiškinti, kaip informantų organizacijos, kuriose jie dirba, prisideda prie darbuotojų darbo ir asmeninio laiko derinimo – ar teikia kokią nors pagalbą, palaiko, pataria, organizuoja mokymus ir pan. Dvi informantės nurodė, kad jų įmonėse daugiausia pastangų dedama į komunikacijos gerinimą tarp vadovų ir darbuotojų bei darbuotojų ir organizacijos: „<...> labai stengiamės, kad...kad būtų labai gera ir kokybiška komunikacija tarp vadovo ir jo darbuotojų“ (G1); „Tai mes esame labai daug savo procesų, bendravimo ir komunikacijos, perkėlę į <...> tokias bendravimo priemones kaip „Slack'ą““ (G4).

Kad geriau pavyktų suderinti darbą ir asmeninį laiką, viena informantė nurodė, kad vadovai jų organizacijoje stengiasi darbuotojams pateikti užduotis su aiškiais atlikimo terminais ir išsigryninti prioritetus, kad darbuotojai nepasimestų ir nepultų daryti visų vadovo pavedimų tuo pat metu: „<...> kad vadovas su savo darbuotojais susitartų ir jie labai aiškiai žinotų, kiek jie turi užduočių ir per kiek laiko jie turi padaryti, kad tas nevirstų kažkoku nesibaigiančių krovimu ant žmogaus, kai jis yra namie“ (G1). Kita pašnekovė nurodo, kad jų organizacija suteikia darbuotojui pasirinkimo laisvę išsidėlioti tam tikrą darbo valandų skaičių, kada jam pačiam patogiau, tokiu būdu paliekant daugiau erdvės žmogaus asmeniniam laikui: „Mes komunikuojame dabar, kad, tarkim, nuo dešimtos iki trijų yra tas laikas, kai mes turime būti visą laiką pasiekiami, o visą kitą laiką mes galime naudotis pagal tai, kada mums patogiau“ (G4).

Kaip vieną iš pagalbos būdų, derinant darbą ir asmeninį laiką, G3 informantė nurodė, kad jų organizacija stengiasi darbuotojus aprūpinti visomis darbui reikalingomis priemonėmis, kad darbuotojams darbo metu nereikėtų dėl nieko jaudintis: „<...> jie tiesiog gali pasiimti savo „kompą“, nusinešt ir pasidėt jį namie, ir dirbt su juo“ (G3). Visgi ne visos organizacijos taiko tokią praktiką. Kai kur organizaciniais darbo vietos įsikūrimo reikalais turi rūpintis patys darbuotojai vietoj to, kad visas mintis ir jėgas nukreiptų vien tik darbui: „Tuo tarpu dėstytojai naudoja savo kompiuterius, savo telefoną, patys moka už internetą, patys nusipirkę darbo stalus ar įsirengę aplinką, patys savo kėdę turi ir t.t.“ (G2). Kita pašnekovė, dirbanti su daugeliu organizacijų, pastebėjo, kad kai kurios iš jų

bando užsiimti darbuotojų švietimu ir tam kuria atmintines: „<...> *tada tiesiog paruošia HR* [aut. past. žmogiškųjų išteklių vadybininkai] *atmintines, kaip geriau jaustis, dirbant nuotoliniu būdu* <...>“ (G5). Dar kitos įmonės periodiškai atlieka apklausas, kai darbuotojai jaučiasi dirbdami namuose: „Nuolatines vykdo apklausas, kai klausinėja, kaip žmonės jaučiasi“ (G5).

Trijų pašnekovių pokalbiuose išryškėjo tendencija, kad organizacijos linkusios nepasitikėti iš namų dirbančiais darbuotojais, ir vadovai savotiškais būdais darbuotojus bando kontroliuoti bei tikrinti, ar jie iš tikrųjų darbo valandomis leidžia laiką dirbdami prie kompiuterių: „<...> *susiduriame su tokiu dalyku kaip nepasitikėjimas – kad ne visada aišku, ar darbuotojas tikrai dirba tiek laiko, kiek jisai deklaruoja dirbantis*“ (G1); „Nu pavasarį prisijungdavo iš nuotolinių studijų grupės kokia nors moteriškė patikrint, ar tikrai vyksta paskaitos“ (G2); „<...> *kai kurie [aut. past. vadovai] ima rašyt labai daug laiškų, tikrina, ar greit atsako – tai va šito nereikia daryti*“ (G3). Viena iš pašnekovių kaip griežto kontroliavimo ir nepasitikėjimo pasekmės nurodo ir tai, kad darbuotojai tokią organizaciją tiesiog linkę palikti: „<...> *didelis netenkamumas dabar yra dėstytojų <...>, nemėgsta tokio spaudimo, gąsdinimo ir reikalavimų*“ (G2).

Ketvirtasis klausimas: *Kaip manote, kas, kokiose situacijose ir koku būdu turėtų prisiimti atsakomybę už sveiką darbo ir darbuotojo asmeninio laiko pusiausvyrą, dirbant nuotoliniu būdu?*

Pasisakymai	Subkategorijos	Kategorijos
KAS?		
<...> <i>pats darbuotojas...turėtų prisiimti atsakomybę.</i> G1	Darbuotojas turėtų pats tvarkyti savo laiką	Darbuotojo atsakomybė
<...> <i>tas atskyrimas laiko, kažin ar gali, kad vadovas ar įmonė ims ir sutvarkys tą asmeninį laiką, ar tai yra įmanoma?</i> G3	Darbuotojas turėtų pats tvarkyti savo laiką	
<i>Iš tikrųjų, čia yra abiejų pusių iniciatyva.</i> G4	Atsakingos abi pusės	Abipusis bendradarbiavimas
<i>Tai turbūt negalėtų sakyti, kad vadovybė turi rūpintis arba tik pats darbuotojas gali nuspręsti – tai vis tiek yra sąveika.</i> G2	Atsakingos abi pusės	
<i>Aš tai laikausi tokios nuomonės, kad tai turėtų būt organizacijos atsakomybė <...> pradedant nuo aukštesnio lygio vadovų <...>.</i> G5	Atsakomybę turėtų prisiimti aukščiausio lygio vadovai	Darbdavio atsakomybė
<i>Darbdavys, be abejo, turi rūpintis savo darbuotojų tiek, ta vadinama, emociškai sveikata, tiek balansu.</i> G4	Darbdavys turėtų rūpintis emociškai sveikata	
KOKIOSE SITUACIJOSE?		
<...> <i>kartais yra vadovai, yra administracija, kiti žmonės iš šalies ne visada žino, mato ir supranta, kiek tas darbuotojas galbūt turi krūvio, ir, ir, kiek iš tiesų jis turi to darbo.</i> G1	Vadovas negali įvertinti darbo krūvio	Nepamatuotas darbo krūvis
<i>Ir tada, nuo ko dar priklauso tas balansas, tai nuo situacijos:</i>	Priklausymas nuo	Išskirtinė nuomonė

Pasisakymai	Subkategorijos	Kategorijos
<i>jeigu tau gresia konkursas per Naujus metus [turima omenyje darbo specifią, kuomet sudaromos terminuotos darbo sutartys] <...>, vadinasi, prieš tavo darbo sutarties pabaigą, tu iš visų jėgų stengsiesi įvykdyti visus įmanomus ir neįmanomus reikalavimus ir neužkliūti vadovybei, nes jina tiesiog, jos galia, administracijos galia yra tave samdyt. G2</i>	situacijos	
<i>Tai tiem, kurie yra labai perfekcionistai ir labai stengiasi atlikti viską [pabrėžia] ir iš karto, čia jau turėtų įsikišti vadovas ir truputėlį padėti jiems susidėti dalykus. G4</i>	Visas gautas užduotis nori padaryti vienu metu	Perfekcionizmas
KOKIU BŪDU?		
<i><...> pats darbuotojas turėtų, visgi, turėt ir tą stuburą, ir nebijot pasakyt, ir nebijot tartis. G1</i>	Darbuotojo komunikacija	Komunikacija
<i>Bet darbuotojas turi kalbėti. G2</i>	Darbuotojo komunikacija	Komunikacija
<i><....> pokalbis, patarimai, kaip organizuoti <...>, pokalbis, stengiantis įvertinti, ar žmogus gerai jaučiasi dirbdamas namuose. G3</i>	Stebėti savo darbuotojus, kalbėtis	Vadovų palaikymas
<i><...> stebėti ir žiūrėti savo žmones, kad jie nebūtų pervargę ir nebūtų užkrauti begalės darbų <...>, ir čia jau yra vadovo atsakomybė sudėlioti, padėti susidėlioti žmonėms darbus ir prioritetus. G4</i>	Stebėti savo darbuotojus, kalbėtis	Vadovų palaikymas
<i><...> jeigu HR neturi palaikymo iš aukštesnio lygio vadovų, nieks nesikeičia iš tikrųjų. G5</i>	HR idėjų realizacija	

Ketvirtąjį klausimą galima skaidyti į tris dalis, kiekvienos dalies atsakymus aptariant atskirai. Viena informantė teigia, kad atsakomybę už darbo ir asmeninio laiko derinimą dirbant nuotoliniu būdu, turėtų prisiimti pats darbuotojas: „<...> pats darbuotojas...turėtų prisiimti atsakomybę“ (G1), kita pašnekovė tiesiogiai visos atsakomybės darbuotojui neperkelia, tačiau svarsto, kad niekas kitas, tikriausiai, be paties darbuotojo, nepaskirstys jo laiko darbui ar asmeniniam gyvenimui: „<...> tas atskyrimas laiko, kažin ar gali, kad vadovas ar įmonė ims ir sutvarkys tą asmeninį laiką, ar tai yra įmanoma?“ (G3). Kitos pašnekovės, derinant darbą ir asmeninį laiką, čia įžvelgia ne vien tik darbuotojo, bet abiejų šalių atsakomybę: „Iš tikrųjų, čia yra abiejų pusių iniciatyva“ (G4); „Tai turbūt negalėtų sakyti, kad vadovybė turi rūpintis arba tik pats darbuotojas gali nuspręsti – tai vis tiek yra sąveiką“ (G2). Viena pašnekovė kategoriškai teigia, kad atsakomybę, pirmiausia, turėtų prisiimti aukščiausio lygio organizacijos vadovai: „Aš tai laikausi tokios nuomonės, kad tai turėtų būti organizacijos atsakomybė <...> pradedant nuo aukštesnio lygio vadovų <...>“ (G5). Taip pat viena iš pašnekovių nurodo, kad darbdavys ne tik turėtų padėti darbuotojui palaikyti darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą, bet taip pat rūpintis ir jo emocine sveikata: „Darbdavys, be abejo, turi rūpintis savo darbuotojų tiek, ta vadinama, emocine sveikata, tiek balansu“ (G4).

Pokalbių metu išryškėjo tam tikros situacijos, kuomet darbuotojas, dirbdamas nuotoliniu būdu, jau turėtų pats imtis iniciatyvos ir signalizuoti vadovui, kad darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą

yra ties išnykimo riba. Viena iš situacijų – kuomet vadovas, nematydamas darbuotojo, negali įvertinti jo darbo krūvio: „<...> kartais yra vadovai, yra administracija, kiti žmonės iš šalies ne visada žino, mato ir supranta, kiek tas darbuotojas galbūt turi krūvio, ir, ir, kiek iš tiesų jis turi to darbo“ (G1). Kita, kiek nestandartinė situacija, kurią pažymi pašnekovė, tai kuomet darbuotojai turi terminuotas darbo sutartis ir tam tikrą laiką, per kurį turi įgyvendinti visus reikalavimus, kad tos darbo sutartys būtų pratęstos: „Ir tada, nuo ko dar priklauso tas balansas, tai nuo situacijos: jeigu tau gresia konkursas per Naujus metus [aut. past. turima omenyje darbo specifika, kuomet sudaromos terminuotos darbo sutartys] <...>, vadinasi, prieš tavo darbo sutarties pabaigą, tu iš visų jėgų stengiesi įvykdyti visus įmanomus ir neįmanomus reikalavimus ir neužkliūti vadovybei, nes jinai tiesiog, jos galia, administracijos galia yra tave samdyt“ (G2). Šis laikas darbuotojams įtempčiausias ne tik darbo krūvio atžvilgiu, bet ir psichologiškai, todėl šioje situacijoje darbuotoją itin turėtų palaikyti vadovas, padėti prioretizuoti darbus, nuolat palaikyti tarpusavio komunikaciją ir sekti darbuotojo emocinę būklę. Taip pat pagalbos derinant darbą ir asmeninį laiką reikia ir tiems darbuotojams, kurie linkę į perfekcionizmą: „Tai tiem, kurie yra labai perfekcionistai ir labai stengiasi atlikti viską [pabrėžia] ir iš karto, čia jau turėtų įsikišti vadovas ir truputėlį padėti jiems susidėti dalykus“ (G4). Tokie darbuotojai visas gautas užduotis stengiasi padaryti vos tik jas gavę, o nepamatuotas darbo krūvis gali privesti link perdegimo, todėl vadovai tokius darbuotojus turėtų ypatingai stebėti. Kad organizacija galėtų prisidėti prie sveikesnės darbuotojo darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros, visų pirma, kaip teigia informantė, aukščiausio lygio vadovai turėtų palaikyti žmogiškųjų išteklių skyrių, kurie tas idėjas teikia, antraip, be palaikymo, mažai kas gali pasikeisti: „<...> jeigu HR neturi palaikymo iš aukštesnio lygio vadovų, nieks nesikeičia iš tikrųjų“ (G5).

Kalbant apie tai, kokių būdu darbuotojai ar darbdavys turėtų prisiimti atsakomybę už sveiką darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą, tai, pirmiausia, pasak pašnekovių, darbuotojas turėtų drąsiai komunikuoti, nebijoti išsakyti vadovui kylančių problemų, kalbėti apie priimtina darbo krūvį ir pan.: „<...> pats darbuotojas turėtų, visgi, turėt ir tą stuburą, ir nebijot pasakyt, ir nebijot tartis“ (G1); „Bet darbuotojas turi kalbėti“ (G2). Kitos informantės pažymi, kad visgi organizacija ir vadovai ne tik galėtų, bet ir turėtų prisidėti prie sveikos darbo ir darbuotojo asmeninio laiko pusiausvyros atidžiai stebėdami savo darbuotojus, su jais kalbėdamiesi, patardami ir palaikydami: „<....> pokalbis, patarimai, kaip organizuoti <...>, pokalbis, stengiantis įvertinti, ar žmogus gerai jaučiasi dirbdamas namuose“ (G3); „<...> stebėti ir žiūrėti savo žmones, kad jie nebūtų pervargę ir nebūtų užkrauti begalės darbų <...>, ir čia jau yra vadovo atsakomybė sudėlioti, padėti susidėlioti žmonėms darbus ir prioritetus“ (G4).

Penktasis klausimas: *Kokios darbdavio iniciatyvos, siekiant derinti darbą ir asmeninį laiką, Jums atrodytų patraukliausios?*

Pasisakymai	Subkategorijos	Kategorijos
<i><...> man labai patiktų galimybė turėt tokį <...> online tvarkaraštį, kuomet darbuotojai galėtų žymėtis <...> tas valandas, kada jie dirbs ir kada jie bus pasiekiami. G1</i>	Galimybė planuoti savo laiką	Technologinės priemonės
<i><...> turėtų tas vadovas su manim pasikalbėti pats – kokios man pagalbos reikia, o jeigu man pagalbos nereikia, tai aš noriu, kad jis žinotų, kad man pagalbos nereikia, ir aš noriu, kad mane motyvuotų va tokiu būdu, kad sakytų „Na, kaip tu laikaisi?“ G2</i>	Bendradarbiavimas su vadovu	Suasmeninta komunikacija
<i><...> pasižiūrėt, tiesiog įvertinti žmogaus nuotaiką: jeigu matosi, kad jisai prislėgtas, nuliūdęs, susikrimtęs..nu žodžiu, kažkas neigiamo, tada reiktų dar kartelį su juo asmeniškai. G3</i>	Bendradarbiavimas su vadovu	
<i><...> padėti darbuotojam suvokti, kas tai yra gyvenimo...asmeninio gyvenimo ir darbo balansas. G4</i>	Pagalba suvokti ir atpažinti	Mokymai
<i><...> ko norėčiau aš asmeniškai iš savo administracijos, tai, kad man mažiau reikia jų laiškų ir kišimosi. G2</i>	Mažiau kontrolės	Savarankiškumas
<i><...> leisti pačiam žmogui nuspręsti ir neužsiimti tuo, vadinamu micro vadovavimu <...>. G3</i>	Mažiau kontrolės	
<i>Pirmiausia, tai aš manau, kad patys vadovai turi būti tas pavyzdys, nu tas vadinamasis role model.G5</i>	Vadovas savo elgesiu turėtų rodyti pavyzdį	Vadovas – pavyzdys

Pačios informantės, paklaustos, kokios darbdavio iniciatyvos, derinant darbą ir asmeninį laiką, joms atrodytų patraukliausios, nurodė labai skirtingas iniciatyvas. Iš atsakymų būtų galima išskirti tokias pagrindines kategorijas, kurios prisidėtų prie darbo ir asmeninio laiko derinimo – tai technologinės priemonės, suasmeninta komunikacija, mokymai ir savarankiškumas. Viena pašnekovė norėtų daugiau technologijų įtraukimo, kurios leistų žymėtis savo laiką ir visiems esamuoju laiku matyti, kuriomis valandomis kolegos yra pasiekiami: „<...> man labai patiktų galimybė turėt tokį <...> online tvarkaraštį, kuomet darbuotojai galėtų žymėtis <...> tas valandas, kada jie dirbs ir kada jie bus pasiekiami“ (G1).

Kitos informantės kaip efektyvią priemonę įvardina suasmenintą komunikaciją, kadangi tai geriausias būdas vadovui įvertinti esamą situaciją, pastebėti, kokios pagalbos darbuotojui reikia, (o gal jos visai nereikia), paprastai, žmogiškai X darbuotojo paklausti, kaip jam sekasi: „<...> turėtų tas vadovas su manim pasikalbėti pats – kokios man pagalbos reikia, o jeigu man pagalbos nereikia, tai aš noriu, kad jis žinotų, kad man pagalbos nereikia, ir aš noriu, kad mane motyvuotų va tokiu būdu, kad sakytų „Na, kaip tu laikaisi?““ (G2); „<...> pasižiūrėt, tiesiog įvertinti žmogaus nuotaiką: jeigu matosi, kad jisai prislėgtas, nuliūdęs, susikrimtęs..na žodžiu, kažkas neigiamo, tada reiktų dar kartelį su juo asmeniškai“ (G3).

Taip pat vienai pašnekovei atrodytų sveikintina iniciatyva, jeigu darbdavys rengtų mokymus, supažindintų darbuotojus, kas apskritai yra sveikas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ir kaip darbuotojui pačiam suprasti, kada jau balansas krypta link neigiamos pusės: „<...> padėti

darbuotojam suvokti, kas tai yra gyvenimo...asmeninio gyvenimo ir darbo balansas“ (G4).

Kuo darbdavys (ar vadovas) dar galėtų prisidėti, tai suteikti darbuotojui daugiau savarankiškumo ir laisvės planuojant savo darbą ir asmeninį laiką, kadangi noras kontroliuoti, kaip jau išaiškėjo, gali iššaukti labai neigiamą darbuotojų reakciją: „<...> *ko norėčiau aš asmeniškai iš savo administracijos, tai, kad man mažiau reikia jų laiškų ir kišimosi“ (G2).* Šiai minčiai antrina ir kita pašnekovė: „<...> *leisti pačiam žmogui nuspręsti ir neužsiimti tuo, vadinamu „micro“ vadovavimu <....> “ (G3).* Taip pat viena informantė teigia, kad, siekiant derinti darbą ir asmeninį laiką, pirmiausia vadovas savo darbuotojams turėtų rodyti pavyzdį: „*Pirmiausia, tai aš manau, kad patys vadovai turi būti tas pavyzdys, nu tas vadinamasis role model“ (G5).* Jeigu vadovas lieka dirbti viršvalandžių, tai darbuotojas dėl to jokių būdu neturėtų jaustis blogai, ir, palaikydamas vadovą, pasilikti dirbti kartu.

Taigi apibendrinant kokybinio tyrimo metu gautus rezultatus, matyti tam tikros tendencijos: darbuotojams sunku atskirti darbą ir asmeninį laiką, todėl nyksta riba tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, nes darbuotojai turi mažai žinių, kas yra sveika darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra. Taip pat išryškėjo nuomonė, kad už darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą atsakomybę turėtų prisiimti abi pusės – tiek darbuotojas, tiek darbdavys. Organizacijos, siekdamos padėti ir palaikyti darbuotojus, dažniausiai stengiasi vykdyti komunikacinę politiką. Vis dėlto, matoma ir tokia tendencija, kad organizacijos linkusios nepasitikėti savo darbuotojais ir, darbo iš namų metu, nori juos kontroliuoti. Tačiau derinant darbą ir asmeninį laiką, nuotolinis darbas teikia ir plusų: susitaupo laikas, skirtas kelionei į darbą, todėl darbuotojai jį gali panaudoti asmeniniams poreikiams arba padidinti darbo produktyvumą.

IŠVADOS

1. Sveika darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra – viena iš gyvenimo kokybės sudedamųjų dalių, todėl tiek darbuotojams, tiek organizacijoms, kuriose jie dirba, labai svarbu apie tai ne tik kalbėti, bet ir imtis iniciatyvų, kurios padėtų palaikyti šių sričių pusiausvyrą. Teigiamas darbo ir asmeninio laiko balansas gali prisidėti prie geresnės darbuotojų fizinės ir psichologinės sveikatos: tai gali padėti išvengti streso ar net perdegimo, sumažinti darbo ir šeimos konfliktų riziką. Taip pat sveikas darbo ir asmeninio laiko balansas gali padidinti darbuotojų produktyvumą ir lojalumą, pasitenkinimą darbu, o visa tai veda link aukštesnių organizacijos rezultatų.
2. Darbo ir asmeninio laiko balansas gali keistis priklausomai nuo besikeičiančio darbuotojo amžiaus, šeimyninės padėties, netgi šalies ekonominio išsivystymo lygio. Derinti darbą ir asmeninį laiką šiuolaikiniam darbuotojui yra tikras iššūkis, kadangi darbdaviai kelia aukštus reikalavimus, tikisi lojalaus ir atsidavusio darbuotojo, kurį galima pasiekti bet kuriuo paros metu. Todėl tinkamai susiplanuoti ir padalinti laiką darbui bei asmeniniam gyvenimui, kad nei viena pusė nenukentėtų, tampa tikras iššūkis, ypač nuotolinio darbo iš namų metu.
3. Atliktas kiekybinis tyrimas atskleidė, kad tai, kaip darbuotojams pavyksta derinti darbą ir asmeninį laiką, priklauso ir nuo demografinių rodiklių. Kokios įtakos šių reiškinių derinimas turi subjektyviai gyvenimo kokybei, lemia asmens lytis (darbo ir asmeninio laiko derinimas daugiau įtakos turi vyrų subjektyviai gyvenimo kokybei), amžius ir šeimyninė padėtis. Kaip tai veikia sveikatą, priklauso nuo asmens lyties, amžiaus, vaikų skaičiaus ir šeimyninės padėties. Darbingumui įtakos turi taip pat asmens lytis, amžius, šeimyninė padėtis, tačiau vaikų skaičius darbingumo neveikia. Visuose aspektuose išryškėjo, kad derinti darbą ir asmeninį laiką sudėtingiau vedusiems asmenims.
4. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad dirbant nuotoliniu būdu, nyksta ribos tarp darbo ir asmeninio laiko, darbuotojai nebeskiria, kada baigiasi darbas, o kada prasideda laisvalaikis, nes nebesivadovauja oficialių darbo valandų grafiku, todėl darbo diena išsitiesia ir kartais trunka iki pat vėlaus vakaro. Darbuotojams labai sunku valdyti savo asmeninį laiką, nes jie visai nėra tam pasiruošę ir dažnai nežino, kokiomis priemonėmis galėtų tai daryti.

REKOMENDACIJOS

1. Darbuotojams rekomenduojama, pirmiausia, nepainioti nuotolinio darbo su atostogomis, laikytis įprastų darbo valandų ar darbo dienos režimo, kaip buvo įprasta biure, turėti aiškų darbo ir poilsio grafiką. Planuoti laiką ir nusistatyti prioritetus, tai padės išvengti chaoso. Taip pat stengtis vengti asmeninius reikalus ar namų ruošą atlikti darbo metu, nes tuomet darbo valandos nusikels į vėlyvą vakarą. Toks darbo dienos režimas padės geriau derinti darbą ir asmeninį laiką bei palaikyti sveiką jų balansą.
2. Bene svarbiausias patarimas darbuotojams – nebijoti kalbėti ir išsakyti visas problemas savo vadovui arba už darbuotojų gerovę atsakingam žmogui iš žmogiškųjų išteklių vadybos skyriaus. Kadangi vadovas negali matyti, o kartais ir neįvertina, kokią darbo krūvį turi jo darbuotojai, todėl svarbu laiku informuoti vadovą apie patiriamas problemas, kol darbuotojas „neperdegė“.
3. Darbdaviams siūloma vykdyti vieną svarbiausių iniciatyvų, kuria jie galėtų prisidėti prie sveikesnės darbuotojo darbo ir asmeninio laiko pusiausvyros, tai nuolatinis vadovo ir darbuotojo ryšio palaikymas. Kitaip tariant, suasmeninta komunikacija galėtų padėti vadovams pastebėti darbuotojo emocinę būseną, įvertinti darbo krūvį, padėti nusistatyti prioritetus, tiesiog palaikyti darbuotoją, leisti jam suprasti, kad jis yra ne vienas, bet priklauso organizacijai, kuri juo rūpinasi. Šią komunikaciją vykdyti būtų vertinga ne tik nuotolinio darbo metu, bet ir sugrįžus į įprastą gyvenimo ritmą.
4. Darbdaviams patariama darbuotojams organizuoti mokymus, kadangi šiuo metu darbuotojams ypatingai sunku susivokti, kas yra sveikas darbo ir gyvenimo balansas, kaip reikėtų atskirti darbą nuo asmeninio laiko ar kokiais būdais juos derinti. Todėl šią problemą galėtų padėti išspręsti mokymai – kaip tinkamai planuoti savo laiką; kaip suprasti savo emocinę būseną, kaip pastebėti, kad balansas krypsta į neigiamą pusę. Tokie mokymai padėtų ne tik darbuotojams išvengti perdegimo, padėtų geriau valdyti savo darbo ir asmeninį laiką, bet ir sumažintų organizacijų atsakomybę už darbuotojo fizinę ir psichologinę sveikatą, nes joje dirbtų sąmoningai ir patys už save gebantys atsakyti darbuotojai.

LITERATŪRA

METODOLOGINIAI ŠALTINIAI:

1. Aleknavičienė, Jolanta, Aušra Pocienė, ir Maryja Šupa. 2020. „Kaip parašyti mokslinį rašto darbą?“ Mokomoji priemonė. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. https://www.fsf.vu.lt/dokumentai/Kaip_parasyti_mokslini_darba_2020_EL.pdf.
2. Kardelis, Kęstutis. 2017. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis*. Kaunas: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
3. Leech, Nancy, ir Anthony Onwuegbuzie. 2009. „A Typology of Mixed Methods Research Designs“. *Quality and Quantity*, 43 (2): 265-275. https://www.researchgate.net/publication/225420226_A_Typology_of_Mixed-Methods_Research_Designs.
4. Tidikis, Rimantas. 2003. *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
5. Žydžiūnaitė, Vilma, ir Stanislav Sabaliauskas. 2017. *Kokybiniai Tyrimai: Principai Ir Metodai: Vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams*. Vilnius: Vaga.

MOKSLINIAI ŠALTINIAI:

6. Abromaitienė, Laima, ir Vilija Stanišauskienė. 2014. „Profesinis perdegimas karjeros raidos kontekste: ikimokyklinio ugdymo pedagogų atvejis.“ *Andragogika* 1 (5): 10-26. <http://dx.doi.org/10.15181/andragogy.v5i0.960>.
- Adomynienė, Eglė, ir Loreta Gustainienė. 2011. „Darbo ir šeimos sąveikos ryšys su pasitenkinimu darbu“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (60): 13-28. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1095/1/ISSN2335-8750_2011_N_60.PG_13-28.pdf.
7. Aguilera, Anne, Virginie Lethiais, Laurent Proulhac, ir Alain Rallet. 2016. „Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives.“ *Transportation Research Part A Policy and Practice* (92): 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>.
8. Bagdonas, Albinas, Romas Lazutka, Audronė Vareikytė, ir Laimutė Žalimienė. 2007. *Skirtingi, bet lygūs visuomenėje ir darbuotėje*. Vilnius: Vilniaus universiteto Specialiosios psichologijos laboratorija: Lietuvos darbo rinkos mokymo taryba.

9. Bataineh, Khaled. 2019. „Impact of Work-Life Balance, Happiness at Work, on Employee Performance“. *International Business Research* 12 (2): 99-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>.
10. Curtis, J. Randall, Diana P. Martin, ir Thomas R. Martin. 1997. „Patient-assessed Health Outcomes in Chronic Lung Disease: What are They, How Do They Help Us, and Where Do We Go From Here?“. *American journal of respiratory and critical care medicine* 156 (4): 1032-1039. <https://doi.org/10.1164/ajrccm.156.4.97-02011>.
11. Darcy, Colette, Alma McCarthy, Jimmy Hill, ir Geraldine Grady. 2012. „Work-life balance: One size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage.“ *European Management Journal* (30): 111-120. [DOI:10.1016/j.emj.2011.11.001](https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.001).
12. Furmonavičius, Tadas. 2001. „Gyvenimo kokybės tyrimai medicinoje.“ *Biomedicina* 1 (2): 128-132. http://www.elibrary.lt/resursai/Ziniasklaida/Medicine/Biomedicina/2001/BM_2001_01_1246.pdf
13. Haas, Barbara K. 1999. „A Multidisciplinary Concept Analysis of Quality of Life“. *Western Journal of Nursing Research* 21 (6): 728-742. <https://doi.org/10.1177/01939459922044153>.
14. Hofacker, Dirk, ir Stefanie Konig. 2013. „Flexibility and Work-Life Conflict in Times of Crisis: A Gender Perspective“. *International Journal of Sociology and Social Policy* 33 (9/10): 613-635. <http://dx.doi.org/10.1108/IJSSP-04-2013-0042>.
15. Ilmarinen, Juhani, Kaija Tuomi, ir Jorma Seitsamo. 2005. „New dimensions of work ability.“ *International congress series* (1280): 3-7. <https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.060>.
16. Janušauskaitė, Gintarė. 2008. „Gyvenimo kokybės tyrimai: problemos ir galimybės“. *Filosofija. Sociologija* 19 (4): 34-44. <http://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2008/4/34-44.pdf>.
17. Kashyap, Shilpy, Sanskrity Joseph, ir G. K. Deshmukh. 2016. „Employee Well-Being, Life Satisfaction and the need for Work-Life balance“. *Journal of Ravishankar University* (22): 11-23. https://www.researchgate.net/publication/311322121_Employee_Well-Being_Life_Satisfaction_and_the_need_for_Work-Life_balance.
18. Krutulienė, Sandra. 2012. „Gyvenimo kokybė: sąvokos apibrėžimas ir santykis su gero gyvenimo terminais“. *Kultūra ir visuomenė* 3 (2): 117-130. https://vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/31913/1/ISSN2335-8777_2012_N_3_2.PG_117-130.pdf.
19. Lazar, Ioan, Codruta Osoian, ir Patricia Ratiu. 2010. „The Role of Work-Life Balance Practices in Order to Improve Organizational Performance.“ *European Research Studies* 13 (1): 201-214. https://www.researchgate.net/publication/46542605_The_Role_of_Work-Life_Balance_Practices_in_Order_to_Improve_Organizational_Performance.

20. Lin, Xiao-Jun, I-Mei Lin, ir Sheng-Yu Fan. 2013. „Methodological issues in measuring health-related quality of life.“ *Tzu Chi Medical Journal* 25 (1): 8-12. <https://doi.org/10.1016/j.tcmj.2012.09.002>.
21. Lunau, Thorsten, Clare Bambra, Terje A. Eikemo, Kjetil A. van der Wel, ir Nico Dragano. 2014. „A balancing act? Work-life balance, health and well-being in European welfare states“. *European Journal of Public Health* 24 (3): 422-427. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cku010>.
22. Mačerinskienė, Aida, ir Laura Žiogelytė. 2012. „Viršvalandinio darbo ir jo apmokėjimo patirtis, problemos ir galimybės Lietuvoje“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (61): 85-99. https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1033/1/ISSN2335-8750_2012_N_61.PG_85-99.pdf.
23. McPherson, Mervyl, ir Reed Phillippa. 2007. „The role of managers in worklife balance implementation.“ *Labour, Employment and Work in New Zealand* 1-9. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.121.6929&rep=rep1&type=pdf>.
24. Meenakshi, S. Pattu, Venkata Subrahmanyam C.V., ir Krishnamurthy Ravichandran. 2013. „The Importance of Work-Life-Balance.“ *IOSR Journal of Business and Management* 14 (3): 31-35. https://www.academia.edu/7373612/The_Importance_of_Work-Life-Balance.
25. Merkys, Gediminas, Rūta Brazienė, ir Gita Kondrotaitė. 2008. „Subjektyvi gyvenimo kokybė kaip socialinis indikatorius: viešojo sektoriaus kontekstas.“ *Viešoji politika ir administravimas* (23): 23-38. <https://repository.mruni.eu/handle/007/12680>.
26. Milaševičiūtė, Viktorija, Violeta Pukelienė, ir Eduardas Vilkas. 2006. „Indeksas gyvenimo kokybei matuoti: analizė, vertinimas ir tyrimas Lietuvos atveju“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (39): 161-178. <https://hdl.handle.net/20.500.12259/42783>.
27. Nakrošienė, Audronė, ir Eglė Butkevičienė. 2016. „Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams.“ *Filosofija. Sociologija* 27 (4): 364-372. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2016~1495197974244/J.04~2016~1495197974244.pdf>.
28. Norkus, Zenonas. 2004. „Ar galime gyventi geriau? Velfrarizmas ir jo alternatyvos“. *Politologija* 4 (36): 3-39. https://www.fsf.vu.lt/users/zennor/pub/Velfarizmas_ir_jo_alternatyvos.pdf.
29. Popovici, Veronica, ir A. Lavinia Popovici. 2020. „Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations“. „Ovidius“ *University Annals, Economic Sciences Series* 10 (1): 468-472.
30. Pretti, Judene, Brittany Etmanski, ir Amie Durston. 2020. „Remote work-integrated learning experiences: Student perceptions.“ *International Journal of Work-Integrated Learning, Special Issue* 21 (4): 401-414. https://www.ijwil.org/files/IJWIL_21_4_401_414.pdf.

31. Ross, Dhyana Sharon, ir Shanmugan Vasantha. 2014. „A conceptual study on impact of stress on work-life balance.“ *Sai Om Journal of Commerce and Management* 1 (2): 61-65. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.921.4147&rep=rep1&type=pdf>.
32. Ruževičius, Juozas, ir Saulė Rasa Braškutė. 2015. „Gyvenimo darbe kokybės vertinimo ypatumai“. *Aukštųjų mokyklų vaidmuo visuomenėje: iššūkiai, tendencijos ir perspektyvos* 4 (1): 179-187. https://alytauskolegija.lt/wp-content/uploads/2014/09/Aukstuju_mokyklu_vaidmuo_issukiai_tendencijos_ir_perspektyvos_2015_Nr_4.pdf.
33. Ruževičius, Juozas, ir Justina Valiukaitė. 2017. „Quality of Life and Quality of Work Life Balance: Case Study of Public and Private Sectors of Lithuania“. *Quality – Access to Success* 18 (157): 77-81. https://www.researchgate.net/publication/318583423_Quality_of_life_and_quality_of_work_life_balance_Case_study_of_public_and_private_sectors_of_Lithuania.
34. Schuessler, Karl, F., ir Georgia A. Fisher. 1985. „Quality of Life Research and Sociology“. *Annual Review of Sociology* (11): 129-149. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.001021>.
35. Servetkienė, Vaida. 2012. „Gyvenimo kokybė Lietuvoje: subjektyvus situacijos vertinimas ir realybė.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 4 (28): 20-35. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2012~1367188386597/>.
36. Soomro, Aqeel Ahmed, Robert J. Breitenecker, ir Syed Afzal Moshadi Shah. 2018. „Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction.“ *South Asian Journal of Business Studies* 7 (1): 129-146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>.
37. Sull, Donald, Charles Sull, ir Josh Bersin. 2020. „Five Ways Leaders Can Support Remote Work.“ *MIT Sloan Management Review* 61 (4): 1-10.
38. Staškutė, Inga. 2014. „Su sveikata susijusios gyvenimo kokybės samprata, stebėsenos ir vertinimo metodai bei reikšmė sveikatos politikoje.“ *Sveikatos politika ir valdymas* 1 (6): 7-19. <https://repository.mruni.eu/handle/007/12546>.
39. Sturesson, Marine, Curt Edlund, Ann-cristine Fjellman Wiklund, Annie Hansen, ir Birgitta Bernspang. 2013. „Work ability as obscure, complex and unique: Views of Swedish occupational therapists and physicians.“ *Work* 45 (1): 117-128. https://www.researchgate.net/profile/Marine_Sturesson/publication/230749161_Work_ability_as_obscure_complex_and_unique_Views_of_Swedish_occupational_therapists_and_physicians/links/56731e4a08ae1557cf4948d0.pdf.

40. Šorytė, Dovilė, ir Birutė Pajarskienė. 2014. „Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai“. *Visuomenės sveikata* 2 (65): 9-19. [http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/VS%202014%202\(65\).pdf#page=8](http://www.hi.lt/uploads/pdf/visuomenes%20sveikata/VS%202014%202(65).pdf#page=8).
41. Tauraitė, Viktorija. 2017. „Analitinis požiūris į Lietuvos užimtų gyventojų laiko paskirstymą darbui ir asmeniniam gyvenimui“. *Konferencijų darbai* (20): 97-106. https://vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/35841/1/ISSN2538-6778_2017_N_20.pdf#page=97.
42. Thomson, Peter. 2008. „The Business Benefits of Flexible Working“. *Strategic HR Review* 7 (2): 17-22. <http://dx.doi.org/10.1108/14754390810853129>.
43. Todd, Patricia, ir Jennifer Binns. 2013. „Work-life Balance: Is it Now a Problem for Management?“ *Genger, Work and Organization* 20 (3): 219-231. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2011.00564.x>.
44. Tubutienė, Vilma, ir Beatričė Poškuvienė. 2007. „Time-Usage Strategies in the Context of Work-Life Balance: the Survey Results“. *Social Research / Socialiniai tyrimai* 2 (10): 169-175. <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2007~1367164996499/J.04~2007~1367164996499.pdf>.
45. Vaičiulis, Dalius. 2014. „Nuotolinio darbo sutarties kaip lankstaus darbo organizavimo formos aspektai“. *Studijos šiuolaikinėje visuomenėje* 5 (1): 183-188. https://www.slk.lt/sites/default/files/studies_in_contemporary_society_2014.pdf#page=183.
46. Viningienė, Daiva. 2014. „Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos“. *Regional formation and development studies* 1 (6): 161-170. <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/544>.
47. White, Adrian. 2007. „A Global Projection of Subjective Well-being: A Challenge to Positive Psychology?“ *Psychtalk* (56): 17-20. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=A9A5F625A71C26695590619EE6185537?doi=10.1.1.661.5083&rep=rep1&type=pdf>.
48. Žalimienė, Laimutė, ir Jolita Junevičienė. 2016. „Work-life balance as a factor of job satisfaction in social care services in Lithuania“. *Tiltai* (2): 1-19. <http://dx.doi.org/10.15181/tbb.v74i2.1363>.

KNYGOS IR VADOVĖLIAI:

49. Bagdonas, Albinas, Romas Lazutka, Audronė Vareikytė, ir Laimutė Žalimienė. 2007. *Skirtingi, bet lygūs visuomenėje ir darbuotėje*. Vilnius: Vilniaus universiteto Specialiosios psichologijos laboratorija: Lietuvos darbo rinkos mokymo taryba.
50. Ben-Nun, Liubov. 2017. *Effect of Work Ability / Disability on Humans*. Izraelis: BN Publication House.

51. Eurofound. 2017. *European Quality of Life Survey 2016: Quality of life, quality of public services, and quality of society*. Liuksemburgas: Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1733en.pdf.
52. Gould, Raija, Juhani Ilmarinen, Jorma Jarvisalo, ir Seppo Koskinen. 2008. *Dimensions of Work Ability*. Helsinkis: National Public Health Institute. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78055/dimensions_of_work_ability_7.pdf.
53. Higgins, Chris, Linda Duxbury, ir Sean Lyons. 2007. *Reducing Work–Life Conflict: What Works? What Doesn't?* Ottawa: Public Health Agency of Canada. https://www.canada.ca/content/dam/hc-sc/migration/hc-sc/ewh-semt/alt_formats/hecs-sesc/pdf/pubs/occup-travail/balancing-equilibre/full_report-rapport_complet-eng.pdf.
54. Higienos institutas. 2013. *Darbingumas: ilgo ir kokybiško darbingo amžiaus link*. Vilnius: Higienos institutas.
55. Higienos institutas. 2015. *Darbuotojų gerovės stiprinimas kuriant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką*. Vilnius: Higienos institutas.
56. Ilmarinen, Juhani. 2006. *Towards a Longer Worklife!* Helsinkis: Finnish Institute of Occupational Health. https://www.researchgate.net/publication/244486419_Towards_a_Longer_Worklife_Ageing_and_the_Quality_of_Worklife_in_the_European_Union.
57. Jamil, George Leal, Jose Pocas Rascao, Fernanda Ribeiro, ir Armando Malheiro da Silva. 2016. *Handbook of Research on Information Architecture and Management in Modern Organisations*. Jungtinės Amerikos Valstijos: Idea Group.
58. Lietuvos laisvosios rinkos institutas. 2019. *Darbo ir poilsio laiko balansas: kaip individualizuoti?* Vilnius: Lietuvos laisvosios rinkos institutas.
59. Raišienė, Agota Giedrė, Violeta Rapuano, Kristina Varkulevičiūtė, ir Katarina Stachova. 2020. „Working from Home - Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period.“ *Sustainability* 12 (5332): 1-21.
60. Rakauskienė, Ona, Gražina, ir Vaida Servetkienė. 2015. „Gyvenimo kokybės vertinimo teoriniai aspektai.“ Iš *Gyvenimo kokybės matavimo rodiklių sistema ir vertinimo modelis: mokslo studija*, Ona Gražina Rakauskienė, Dalia Štreimikienė, Vaida Servetkienė, 1-50. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

TEISĖS AKTAI:

61. Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas. 2003.
62. Lietuvos Respublikos Konstitucija. 1992.

INTERNETINĖS SVETAINĖS:

63. „Perspėja: darbuotojams ne į naudą nei nuotolinis darbas biure, nei nuotoliniu būdu“. 2018. Lrytas. Žiūrėta 2020 m. balandžio 4 d. <https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2018/09/15/news/perspeja-darbuotojams-ne-i-nauda-nei-nuolatinis-darbas-biure-nei-nuotoliniu-budu-7336012/>.
64. „Streso įveikimo receptas“. 2016. Bznstart. Žiūrėta 2020 m. kovo 15 d. <https://bznstart.lt/verslas/vadyba/streso-iveikimo-receptas>.
65. Hay Group. 2010. *Giving everyone the chance to shine*. <https://www.yumpu.com/en/document/read/22192016/giving-everyone-the-chance-to-shine-hay-group>.
66. Heathfield, Susan. 2019. „Job Share Advantages and Disadvantages“. Žiūrėta 2020 m. balandžio 10 d. <https://www.thebalancecareers.com/job-share-good-and-bad-1918169>.
67. Heathfield, Susan. 2019. „The Importance of Achieving Work-Life Balance – And How to Do It“. The Balance Careers. Žiūrėta 2020 m. balandžio 25 d. <https://www.thebalancecareers.com/work-life-balance-1918292>.
68. Kembridžo universiteto žodynas. 2020. Žiūrėta 2020 m. kovo 3 d. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/>.
69. Oksfordo universiteto žodynas. 2020. Žiūrėta 2020 m. balandžio 25 d. <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com>.
70. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2015. *Work-Life Balance*. Žiūrėta 2020 m. balandžio 23 d. <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>.
71. Petrone, Paul. 2019. „Stress at Work Report: Who is Feeling It the Most and How to Combat It“. Learning LinkedIn. Žiūrėta 2020 m. balandžio 20 d. <https://learning.linkedin.com/blog/advancing-your-career/stress-at-work-report--who-is-feeling-it-the-most-and-how-to-com>.
72. Ruževičius, Juozas. 2013. „J. Ruževičius apie gyvenimo kokybę“. <https://www.kvalitetas.lt>. Žiūrėta 2020 m. vasario 05 d. <http://www.kvalitetas.lt/index.php?id=716>.
73. Savage, Maddy. 2019. „Burnout is rising in the land of work–life balance“. BBC. Žiūrėta 2020 m. balandžio 9 d. <https://www.bbc.com/worklife/article/20190719-why-is-burnout-rising-in-the-land-of-work-life-balance>.
74. Slušnytė, Rūta. 2017. „Šešių valandų darbo diena – per didelė prabanga Švedijai“. Verslo žinios. Žiūrėta 2020 m. vasario 7 d. <https://www.vz.lt/verslo-aplinka/2017/01/04/sesiu-valandu-darbo-diena--per-didele-prabanga-svedijai>.
75. World Health Organization. 1946. Preamble to the Constitution of the World Health Organization. New York. <https://www.loc.gov/law/help/us-treaties/bevans/m-ust000004-0119.pdf>.
76. World Health Organization. 1997. „Measuring Quality of Life“. <https://www.who.int>. Žiūrėta 2020 m. vasario 07 d. http://www.who.int/mental_health/media/68.pdf.

BAIGIAMIEJI DARBAI:

77. Starkauskienė, Viktorija. 2011. „Gyvenimo kokybės veiksniai ir jos kompleksinio vertinimo modelis“. Daktaro disertacija, Vytauto Didžiojo universitetas. <https://vb.vdu.lt/object/elaba:1996968/1996968.pdf>.

SANTRAUKA

Masilionytė G. Darbo ir asmeninio laiko derinimo problema šiuolaikinėse organizacijose: Verslo vadybos magistro baigiamasis darbas/ darbo vadovė prof. dr. Agota Giedrė Raišienė; Mykolo Romerio universitetas. Viešojo valdymo ir verslo fakultetas. Lyderystės ir strateginio valdymo institutas. – Vilnius, 2020, 81 psl.

XXI amžiaus pasaulio tempas – itin spartus ir įtemptas. Ne išimtis ir darbo rinka, kuri kelia aukštus reikalavimus darbuotojams ir iš kurių tikimasi, kad jie bus „čia ir dabar“, tad šiuolaikinėse organizacijose darbuotojams tampa vis sunkiau tinkamai susiplanuoti ir padalinti laiką darbui bei asmeniniam gyvenimui. Todėl šiame darbe, analizuojant mokslinę literatūrą, siekiama įvertinti dirbančių žmonių darbo ir asmeninio laiko derinimo problemą tiek Lietuvoje, tiek visame pasaulyje. Taikant mišrių tyrimo metodų prieigą, bus siekiama išsiaiškinti, kokios tendencijos, derinant darbą ir asmeninį laiką, vyrauja Lietuvos darbuotojų tarpe ir kokią įtaką darbo ir asmeninio laiko (ne)suderinamumas turi subjektyviai gyvenimo kokybei, įskaitant sveikatą ir darbingumą.

Tikslas – teorinės analizės ir empirinio tyrimo pagrindu nustatyti darbuotojų patirtį į galimybę derinti darbą ir asmeninį laiką bei išlaikyti jų pusiausvyrą.

Uždaviniai:

1. Atlikti darbuotojų darbo ir asmeninio laiko derinimo bei pusiausvyros teorinę analizę.
2. Remiantis moksliniais šaltiniais, išnagrinėti, kokią įtaką subjektyviai gyvenimo kokybei, darbingumui ir sveikatai turi darbo ir asmeninio laiko (ne)derinimas.
3. Atlikus tyrimą, taikant mišrių metodų prieigą, atskleisti šiandieninę darbuotojų darbo ir asmeninio laiko derinimo situaciją.
4. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, pateikti rekomendacijas, kaip efektyviau derinti darbą ir asmeninį laiką bei išlaikyti jų pusiausvyrą.

Tyrimo metodai:

1. Anketinė apklausa.
2. Pusiaus struktūruotas interviu.

Išvados:

1. Sveika darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra – viena iš gyvenimo kokybės sudedamųjų dalių. Teigiamas darbo ir asmeninio laiko balansas gali prisidėti prie geresnės darbuotojų fizinės ir psichologinės sveikatos: tai gali padėti išvengti streso ar net perdegimo, sumažinti darbo ir šeimos konfliktų riziką.
2. Darbo ir asmeninio laiko balansas gali keistis priklausomai nuo besikeičiančio darbuotojo amžiaus, šeimyninės padėties, netgi šalies ekonominio išsivystymo lygio.
3. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tai, kokios įtakos darbo ir asmeninio laiko derinimas turi subjektyviai gyvenimo kokybei, lemia asmens lytis, amžius ir šeimyninė padėtis. Kaip tai veikia sveikatą, priklauso nuo asmens lyties, amžiaus, vaikų skaičiaus ir šeimyninės padėties. Darbingumui įtakos turi taip pat asmens lytis, amžius, šeimyninė padėtis, tačiau vaikų skaičius darbingumo neveikia.
4. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad dirbant nuotoliniu būdu, nyksta ribos tarp darbo ir asmeninio laiko. Darbuotojams labai sunku valdyti savo asmeninį laiką, nes jie visai nėra tam pasiruošę ir dažnai nežino, kokiomis priemonėmis galėtų tai daryti.

Raktiniai žodžiai: darbo ir asmeninio laiko derinimas, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, subjektyvi gyvenimo kokybė.

SUMMARY

Masilionytė G. The Problem of Reconciling Work and Personal Time in Modern Organizations: Master thesis in Business Management. Supervisor prof. dr. Agota Giedrė Raišienė. Mykolas Romeris University. Faculty of Public Management and Business. Institute of Leadership and Strategic Management. – Vilnius, 2020, 81 p.

The pace of the 21st century world is extremely fast and tense. The labor market, which places high demands on employees from whom is expected to be "here and now", is not an exception, so in modern organizations it is becoming increasingly difficult for employees to plan and divide their work and personal time properly. Therefore, it is necessary to identify the problem of combining work and personal time of working people in Lithuania and around the world by analyzing scientific literature. Applying the approach of mixed research methods, the aim will be to find out what tendencies in combining work and personal time prevail among Lithuanian employees and what impact compatibility of work and personal time has on subjective quality of life including health and working capacity.

The aim – to determine the experience of the employees in the possibility to combine work and personal time and maintain their balance on the basis of theoretical analysis and empirical research.

Main tasks:

1. To perform a theoretical analysis of the combination and balance of work and personal time for employees.
2. To examine the impact of the combination of work and personal time on the subjective quality of life, working capacity and health based on scientific sources.
3. To reveal the current situation of combining work and personal time of employees after conducting the research by applying the approach of mixed methods.
4. To make recommendations on how to combine work and personal time and maintain their balance more effectively based on the results of the research.

Research Methods:

1. Questionnaire survey.
2. Semi-structured interview.

Conclusions:

1. A healthy work-life balance is one of the components of the quality of life. A positive work-life balance can contribute to a better physical and psychological health of employees: this can help to prevent stress or even burnout and to reduce the risk of work and family conflicts.
2. The balance of work and personal time may change depending on the changing age of the employee, marital status and even the level of economic development of the country.
3. The results of the quantitative study revealed that the impact of the combination of work and personal time on the subjective quality of life is determined by a person's gender, age and marital status. How it affects health depends on a person's gender, age, number of children and marital status. Working capacity is also affected by a person's gender, age, marital status, but the number of children is not affected by this.
4. The results of the qualitative study revealed that the boundaries between work and personal time are disappearing when working remotely. It is very difficult for employees to manage their personal time because they are not ready for this at all and often they do not know by what means they could do so.

Keywords: reconciling work and personal time, work-life balance, subjective quality of life.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Kiekybinio tyrimo klausimynas

ANKETA

Gerbiamas Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto, Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros antro kurso studentė. Šiuolaikinės organizacijos darbuotojams kelia aukštus reikalavimus ir tikisi, kad darbuotojas bus „čia ir dabar“, tad dirbantiems žmonėms tampa vis sunkiau tinkamai susiplanuoti ir padalinti laiką darbui bei asmeniniam gyvenimui.

Šia apklausa siekiama įvertinti, kaip dirbantiems žmonėms pavyksta (ir ar iš viso pavyksta) derinti darbą ir asmeninį gyvenimą bei kokią įtaką darbuotojų subjektyviajai gyvenimo kokybei turi jų darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra.

Apklausa yra anoniminė ir visa surinkta informacija, laikantis konfidencialumo, bus naudojama tik baigiamojo magistro darbo tyrimo tikslais.

Ačiū už Jūsų skirtą laiką!

DEMOGRAFINIAI DUOMENYS

1. Jūsų lytis:

- vyras
- moteris

2. Jūsų amžius:

- 18-25
- 26-34
- 35-49
- 50-64
- 65 ir daugiau

3. Jūsų šeimyninė padėtis:

- Vedęs/Ištekėjusi

- Nevedęs/Netekėjusi
- Įsipareigojęs/Įsipareigojusi
- Gyvenu su tėvais
- Kita

4. Vaikų skaičius šeimoje:

- 1
- 2
- 3 ir daugiau
- Neturiu

5. Jūsų gyvenamoji vieta (gyvenvietės pavadinimas):

- Įrašykite atsakymą.....

6. Jūsų statusas šiuo metu:

- Dirbantis
- Nedirbantis (jei esate nedirbantis (-i), toliau, pildant anketą, įvertinkite savo ankstesnę darbo patirtį)
- Studijuojantis
- Dirbantis ir studijuojantis

7. Jūsų darbo sektorius:

- Privatus sektorius
- Viešasis sektorius
- Nevyriausybinių organizacija
- Laisvai samdomas darbuotojas

8. Kiek valandų faktiškai sudaro Jūsų darbo savaitę? Jei tik studijuojate, pažymėkite, kiek valandų faktiškai sudaro Jūsų studijų savaitę:

- 20 ir mažiau
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Daugiau nei 60

9. Kiek valandų faktiškai sudaro Jūsų partnerio (-ės) darbo savaitę? Jei Jūsų partneris (-ė) tik studijuoja, pažymėkite, kiek valandų faktiškai sudaro studijų savaitę:

- 20 ir mažiau
- 21-30
- 31-40
- 41-50

- 51-60
- Daugiau nei 60
- Mano partnerio (-ės) darbo laikas man neturi įtakos
- Neturiu partnerio (-ės)

10. Kiek valandų per savaitę norėtumėte dirbti?

- 16 (dvi d.d.)
- 24 (trys d.d.)
- 32 (keturios d.d.)
- 40 (penkios d.d.)
- 48 (šešios d.d.)
- 56 (septynios d.d.) ir daugiau
- Norėčiau padaryti pertrauką ir ilgesnį laiką nedirbti

1 dalis. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka subjektyviai gyvenimo kokybei. Prie kiekvieno teiginio pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Teiginiai	Niekada	Labai retai	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
	1	2	3	4	5	6	7
1. Man sunku atskirti darbo laiką nuo asmeninio laiko.	1	2	3	4	5	6	7
2. Daugiau dėmesio skiriu darbui nei asmeninėms veikloms.	1	2	3	4	5	6	7
3. Tenka dirbti per atostogas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Pasilieku dirbti viršvalandžių.	1	2	3	4	5	6	7
5. Į darbo skambučius/laiškus atsakinėju ir po darbo valandų.	1	2	3	4	5	6	7
6. Tenka dirbti savaitgaliais.	1	2	3	4	5	6	7
7. Darbą sunku suderinti su kitais pomėgiais.	1	2	3	4	5	6	7
8. Dėl užsitęsusio darbo laiko dažnai vėluoju į asmeninius susitikimus.	1	2	3	4	5	6	7
9. Dėl mano darbo laiko kyla konfliktai šeimoje.	1	2	3	4	5	6	7
10. Dėl darbo valandų mano asmeniniai poreikiai atsiduria antroje vietoje.	1	2	3	4	5	6	7
11. Dėl įtempto darbo grafiko sunku rasti laiko artimųjų priežiūrai/tėvų lankymui.	1	2	3	4	5	6	7
12. Darbe praleidžiu per daug valandų.	1	2	3	4	5	6	7
13. Norėčiau savo pomėgiams skirti daugiau laiko.	1	2	3	4	5	6	7
14. Dėl ilgų darbo valandų sunku vykdyti įsipareigojimus šeimai.	1	2	3	4	5	6	7
15. Dėl ilgų darbo valandų	1	2	3	4	5	6	7

sunku surasti laiko draugams ir pomėgiams.							
16. Po darbo grįžus namo nebelieka laiko atsipalaiduoti ir pailsėti.	1	2	3	4	5	6	7
17. Tenka nešis nebaigtus darbus namo.	1	2	3	4	5	6	7

2 dalis. Pasitenkinimas darbo ir asmeninio laiko pusiausvyra. Prie kiekvieno teiginio pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5	6	7
1. Esu patenkintas (-a) darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra.	1	2	3	4	5	6	7
2. Esu patenkintas (-a) darbo laiko ir poilsio balansu.	1	2	3	4	5	6	7
3. Esu patenkintas (-a), kaip pavyksta suderinti darbo laiką ir šeimos įsipareigojimus.	1	2	3	4	5	6	7
4. Esu patenkintas (-a), kad darbo laikas netrukdo patenkinti aukštesniųjų poreikių ¹	1	2	3	4	5	6	7

3 dalis. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka sveikatai. Prie kiekvieno teiginio pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5	6	7
1. Po darbo dažnai jaučiuosi pervargęs.	1	2	3	4	5	6	7
2. Jaučiu įtampą dėl darbo ir asmeninio laiko derinimo.	1	2	3	4	5	6	7
3. Po darbo lieka mažai laiko poilsiui.	1	2	3	4	5	6	7
4. Mane vargina įtemptas darbo grafikas.	1	2	3	4	5	6	7
5. Kartais aukoju miego laiką nebaigtiems darbams.	1	2	3	4	5	6	7
6. Dėl ilgų darbo valandų namuose jaučiu įtampą.	1	2	3	4	5	6	7
7. Dėl ilgų darbo valandų jaučiu artimos aplinkos psichologinį spaudimą.	1	2	3	4	5	6	7
8. Dažnai jaučiuosi blogos	1	2	3	4	5	6	7

¹ Remiantis JAV psichologo A. Maslow poreikių teorija, aukštesniuosius poreikius galima apibūdinti kaip savęs realizavimo, savigarbos ir pripažinimo bei socialinius poreikius.

nuotaikos, jei po darbo nelieta laiko mėgstamai veiklai.							
9. Jaučiuosi blogai, jei darbe palieku neatliktų užduočių.	1	2	3	4	5	6	7
10. Dažnai jaučiuosi kaltas (-a), kad mažai skiriu laiko šeimai.	1	2	3	4	5	6	7
11. Manau, kad mano gyvenimo ritmas įtemptas.	1	2	3	4	5	6	7
12. Dėl patiriamo streso darbe ir namuose, išsivystė/paūmėjo žalingi įpročiai.	1	2	3	4	5	6	7
13. Nuolat sprendžiu dilemą, kaip tinkamai paskirstyti laiką darbui ir asmeniniams poreikiams.	1	2	3	4	5	6	7
14. Apie darbo problemas galvoju ir po darbo valandų.	1	2	3	4	5	6	7

4 dalis. Darbo ir asmeninio laiko derinimo įtaka darbingumui. Prie kiekvieno teiginio pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Iš dalies sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5	6	7
1. Darbo metu dažnai galvoju apie laisvalaikį.	1	2	3	4	5	6	7
2. Dėl išpareigojimų šeimai sunku susikaupti darbe.	1	2	3	4	5	6	7
3. Dėl nuolatinio skubėjimo darbe jaučiuosi išsekęs.	1	2	3	4	5	6	7
4. Darbe sunku atsiriboti nuo asmeninių rūpesčių.	1	2	3	4	5	6	7
5. Darbo metu kartais tenka tvarkyti asmeninius reikalus.	1	2	3	4	5	6	7
6. Dėl įtempto gyvenimo tempo kartais jaučiuosi irzlus.	1	2	3	4	5	6	7
7. Dėl įtempto darbo grafiko konfliktuoju su kolegomis.	1	2	3	4	5	6	7
8. Dėl didelio darbo krūvio konfliktuoju su šeima/antrąja puse.	1	2	3	4	5	6	7

Kokybinio tyrimo klausimynas

Struktūruoto interviu klausimynas

Gerb. Respondente,

Esu Mykolo Romerio universiteto, Lyderystės ir pokyčių vadybos magistrantūros antro kurso studentė.

Šiuolaikinės organizacijos darbuotojams kelia aukštus reikalavimus ir tikisi, kad darbuotojas bus „čia ir dabar“, tad dirbantiems žmonėms tampa vis sunkiau tinkamai susiplanuoti ir padalinti laiką darbui bei asmeniniam gyvenimui.

Šio interviu metu gautais duomenimis bus siekiama įvertinti, kaip dirbantiems žmonėms pavyksta (ir ar iš viso pavyksta) derinti darbą ir asmeninį gyvenimą.

Interviu metu visa surinkta informacija, laikantis konfidencialumo, bus naudojama tik baigiamojo magistro darbo tyrimo tikslais.

Taip pat noriu informuoti, kad interviu bus įrašomas į diktofoną ir kad laisva valia galite atsisakyti duoti interviu ir (ar) pokalbį galite nutraukti bet kuriuo metu.

Klausimai:

Šaltinis	Teiginiai	Klausimas
Nakrošienė, ir Butkevičienė 2016; Vaičiulis 2014; Aguilera ir kt. 2016	Dėl šiuolaikinių technologijų, nuotolinio darbo, darbuotojams tampa vis sunkiau nustatyti ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.	1. Kokias tendencijas, derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, pastebite savo organizacijos aplinkoje, perėjus prie nuotolinio darbo?
Pretti, Etmanski ir Durston 2020; Raišienė ir kt. 2020.	Dėl šiuolaikinių technologijų, nuotolinio darbo, darbuotojams tampa vis sunkiau nustatyti ribą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.	2. Kokia Jūsų asmeninė patirtis derinant darbą ir asmeninį laiką, kai tenka dirbti nuotoliniu būdu?
McPherson ir Phillippa, 2007; Lazar, Osoian, ir	Darbuotojai labiau vertina organizacijas,	3. Kaip Jūsų organizacija prisideda prie to, kad darbuotojams geriau sektųsi suderinti

Ratiu 2010; Higienos institutas 2015; Popovici, ir Popovici 2020; Sull, Sull, ir Bersin 2020	kurios vykdo palankią politiką darbuotojų galimybei derinti bei palaikyti darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą.	darbą ir asmeninį laiką?
Todd, ir Binns 2013; Šorytė, ir Pajarskienė 2014	Darbdavys, siekiantis, kad darbuotojai jaustųsi ne tik fiziškai, bet ir psichiškai sveiki, turėtų rūpintis darbuotojų gerove darbe ir prisidėti prie darbo ir asmeninio gyvenimo palaikymo, nes tai kompleksinis, kuris priklauso ir žmogaus asmeninio gyvenimo situacijos, ir nuo situacijos darbe.	4. Kaip manote, kas, kokiose situacijose ir koku būdu turėtų prisiimti atsakomybę už sveiką darbo ir darbuotojo asmeninio laiko pusiausvyrą, dirbant nuotoliniu būdu ?
McPherson ir Phillipa, 2007; Lazar, Osoian, ir Ratiu 2010; Higienos institutas 2015	Darbuotojai labiau vertina organizacijas, kurios vykdo palankią politiką darbuotojų galimybei derinti bei palaikyti darbo ir asmeninio laiko pusiausvyrą.	5. Kokios darbdavio iniciatyvos, siekiant derinti darbą ir asmeninį laiką, Jums atrodytų patraukliausios?

Interviu ekspertų atsakymai

Personalo vadovė X organizacijoje

Sąsaja su tyrimo tema – atsakinga už darbuotojų įdarbinimo procesą, įvedimą į organizaciją, adaptavimą ir palaikymą.

Patirtis – 2 m.

Interviu vieta – *Microsoft Teams* programa.

Interviu laikas – 2020.11.15

Interviu trukmė – 17.02 min.

Interviu transkripcija

1. Kokias tendencijas, derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, pastebite savo organizacijos aplinkoje, perėjus prie nuotolinio darbo?

2. Kokia Jūsų asmeninė patirtis derinant darbą ir asmeninį laiką, kai tenka dirbti nuotoliniu būdu?

Hmm, taip, tai šiuo metu iš tikrųjų mūsų organizacija dirba dalinai nuotoliniu, dalinai....aaa...vietoje, ofise. Iš tikrųjų darom rotaciją, tai reiškia, vieną savaitę vieni darbuotojai dirba nuotoliniu, kitą savaitę kiti. Tai kol kas dirbam tokiu principu. Mes per pirmą karantiną buvom išėję nuotoliniu visiškai, bet šį kartą nenorėjom, kaip sakant, nusiskriausti, kadangi darbo specifiška tokia, kad reikia tų žmonių ir ofise...aaa....tai darbo principas toks. Be abejo, kad ir iš darbuotojų, ir pati pastebėjau, kad visgi dirbant nuotoliniu būdu, tai... jaučiasi tai, kad tos darbo ribos labai išnyko, ane? Tas darbo ir laisvalaikio paskirstymas jis toks nebeaiškus, nes, eee, ir pati tikrai gaunu užduotis ir bendrauti tenka su kolegomis ir gerokai po darbo valandų, ir visai vėlai vakare. Ammm, nes tiesiog gavosi taip, kad tas darbas namie, tai tarsi jis visą parą darbas. Tai tas tikrai pasijautė, nes pati esu ganėtinai linkusi į griežtesnes ribas, reiškia, jeigu jau baigiam darbą, tai baigiam darbą, ir daugiau reikalų aš taip stengiuosi... Nebent yra, aišku, kažkas labai skubaus ir taip, kaip sakant, degančio – tada taip. Bet šiaip esu linkusi labiau nusistatyti griežtas ribas. Tai iš tikrųjų nuotolinio darbo metu pastebėjau tą, kad...kad tų ribų nebeliko. Tai čia toks, tikriausiai, aaa, svarbiausias aspektas. O šiaip...labai įvairiai darbuotojai vertina. Vieni labai nori to nuotolinio darbo, galbūt ir iš tos baimės,

turint omenyje apie virusą. Galbūt ir, ypatingai tie, kurie turi vaikų, tai...galbūt kažkoks ir patogumas. Nors kai kurie darbuotojai, kurie turi vaikų, aaa...vėlgi yra sakę, kad mieliau dirbtų ofise, kadangi triukšmas namie, ten būna susiskambini, tai jie ten, taip sakant, rėkauja, tai, vėlgi, kiti sunkumai. Tai tikriausiai labai priklauso ir nuo žmogaus – kiekvienas skirtingai vertina.

3. Kaip Jūsų organizacija prisideda prie to, kad darbuotojams geriau sektųsi suderinti darbą ir asmeninį laiką?

Mhmm...iš tikrųjų, manau, kad geriausias dalykas visada yra komunikacija. Mes, iš tikrųjų, labai stengiamės, kad...kad būtų labai gera ir kokybiška komunikacija tarp vadovo ir jo darbuotojų. Vis dėlto norim, kad tai nevyktų labai centralizuotai, tačiau, kad būtų susiderinta vietiniai, kaip sakyt...kad vadovas su savo darbuotojais susitartų ir jie labai aiškiai žinotų, kiek jie turi užduočių ir per kiek laiko jie turi padaryti, kad tas nevirstų kažkokiu, aaa, nesibaigiančių krovimu ant žmogaus, kai jis yra namie. Aišku, ko gero, susiduriame ir su tokiu dalyku kaip nepasitikėjimas – kad ne visada aišku, ar darbuotojas tikrai dirba tiek laiko, kiek jisai deklaruoja dirbantis. Tai, ko gero, šito mes tikrai dar nesam išsprendę, tai yra problema, kad nėra to tikslaus tokio...aaa, kaip sakyt, ir pasitikėjimo, ir žinojimo, kas vyksta. Tai manau, kad pas mus, ką mes turim, tai tikrai, vienareikšmiškai sakyčiau, kad komunikacijos gerinimas. Tai reiškia, atvira, laisva ir...ir, ir kaip sakyt, nuoširdi komunikacija tarp darbuotojų ir tarp vadovų, kad tikrai nusistatytume tas ribas ir būtų aišku. Visi esam žmonės – suprantam, kad kažkas turi vaikų, kažkas turi kažkokių kitų įsipareigojimų, ir, manau, kad tą tikrai galima suderinti, tiesiog reikėtų to žmogiško požiūrio ir supratimo. Tai to dar tikrai trūksta, bet po truputį link to einam.

4. Kaip manote, kas, kokiose situacijose ir koku būdu turėtų prisiimti atsakomybę už sveiką darbo ir darbuotojo asmeninio laiko pusiausvyrą, dirbant nuotoliniu būdu?

Mhmm...Tai, visų pirma, manau, faktas, kad pats darbuotojas...turėtų prisiimti atsakomybę. Tai, aš, ką turiu omeny, kad, visgi, kartais yra vadovai, yra administracija, kiti žmonės iš šalies ne visada žino, mato ir supranta, kiek tas darbuotojas galbūt turi krūvio, ir, ir, kiek iš tiesų jis turi to darbo, nes, tikrai, ypatingai vadovai, kurie turi labai didelę apimtį, didelį skyrių, daug darbuotojų, tai faktas, kad kiekvieno jo nesužiūrės taip jau visiškai, ir, tikriausiai, pats darbuotojas turėtų, visgi, turėt ir tą stuburą, ir nebijot pasakyt, ir nebijot tartis, nes, kaip ir minėjau, visi mes žmonės, tiesiog labai reikia tos normalios komunikacijos ir darbuotojo pačio supratimo, kaip sakant, kad nebūtų jokių aukos vaidmenų – kad tiesiog aš esu atsakingas už save, už savo sveikatą ir už savo laiko derinimą. Tai reiškia, kad visgi aš matau, kiek aš užtrunku ir kiek man reikia to laiko. Ir jeigu aš nespėju, tada kalbėkim. O kodėl nespėji? Ar tai yra per daug darbo, ar tai yra kažkokie sudėtingi klausimai, ar tai yra kažkas, kas...aaaa, kažkokie klausimai, kurie negali būti išsprendžiami būtent dėl nuotolinio darbo? Tai

vėlgi, ten galbūt kažkokie techniniai gali būt sprendimai. Tai čia, manau, visgi turi ateiti iš pačio darbuotojo. Jeigu jis mato, kad jam tas darbas lipa iš ribų, ane, jau jisai peržengė, tai ir jeigu jis dėl to blogai jaučiasi – čia irgi labai svarbus aspektas, ane? Mes turim darbuotojų, kurie, galbūt dirbtų ir po dvylika valandų ir daugiau, ir jie mato savirealizaciją, jie puikiai jaučiasi tame darbe ir jie nemato čia kažkokio tai blogio. Tai čia yra vienas aspektas. Kitas aspektas, kai žmogus jaučia, kad dirba daug ir jis blogai dėl to jaučiasi. Tai, vėlgi, tada reikia kalbėti. Klausimas, ar, galbūt, net ir pats darbas nėra mielas, gal kažką iš viso reikėtų keisti? Tai čia labai, tikriausiai, plačiai į tą pažiūrėt, bet, visgi, manau, bet koku atveju, iš darbuotojo turi ateit...aaa...pasisakymas, ar yra gerai, ar yra blogai. Faktas, kad kaip HR, kaip personalo vadovė, aš pati vis tiek stengiuosi pamatyti. Dažniausiai labai jau kritiniai momentai tai jie matosi tikrai. Kartais, aišku, labai sunku pastebėti, kai žmogus viduje laiko kažkokį tai nepasitenkinimą, ar kažkokius tai dalykus, bet stengiuosi irgi kalbėti, per tą komunikaciją klausdamas, ir dažniausiai žmonės linkę pasisakyti, kai jau tu jų pradedi klausinėti. Tai, tiesiog, tikriausiai norėčiau gal tos daugiau iniciatyvos iš pačio darbuotojo, kad, nu, nekentėtų, ane, taip sakant, ir ne...už nugaros nesakytų, kad čia organizacija labai bloga ir čia juo nesirūpina, o tiesiog kalbėkim. Tai taip, manau.

5. Kokios darbdavio iniciatyvos, siekiant derinti darbą ir asmeninį laiką, Jums atrodytų patraukliausios?

Mhmm...oj, geras klausimas...Kadangi aš tokia individualistė, tai dabar labai sunku pasakyt. Tuoju pagalvosiu... Aš manau, kad...man labai patiktų galimybė turėt tokį, kaip sakyt, aaa...online tvarkaraštį, kuomet darbuotojai galėtų žymėtis...kad vadovas vat įveda darbus, ane, kuriuos reikia padaryti ir darbuotojai galėtų žymėtis tas valandas, kada jie dirbs ir kada jie bus pasiekiami. Kad būtų tokio daugiau, galbūt, technologijų panaudojimo. Man asmeniškai būtų patogiu. Aš su tuo sutikčiau, eee, nes tikrai yra tam tikrų darbų ir tam tikrų dalykų, kur, iš esmės, nu nėra svarbu, kada aš juos padarysiu. Ar aš tą darysiu nuo aštuonių ryto, ar dvyliktą naktį. Tai man, ko gero, va tas būtų...būtų visai smagu, tas...apskritai, aš, ko gero, norėčiau daugiau tų technologijų įtraukimo ir įvairių, tokių... Kadangi visgi pereinau prie to nuotolinio, galbūt kažkiek to nuotolinio ir liks, tai... Pas mus, kadangi, tarkim yra mokymo įstaiga, tai tikrai mes ir nuotolinio mokymo darysim. Pamatėm, kad galim ir kad įmanoma. Tai, manau, kad kuo daugiau įtraukt tų įvairių technologijų ir žmones tuo pačiu ir lavint - kad jie ir mokytųsi dirbti su įvairiom platformom, ir, manau, kad iš tikrųjų palengvintų tą dalyką, kad, man nereikia skambinėti ir klausti - aš atsidarau ir matau, ane? Yra tokios, tokios užduotys, žmogus dirba tada ir tada. Tai vat, aš manau, kad vienas iš tokių būtų man...aaa...man labai priimtina. Ir kitas dalykas, tai...vėlgi, manau, kad reikėtų darbuotojam, ko gero, ir mokymų. Ta prasme, kad reikėtų kalbėti apie tai ir vat, kaip aš minėjau, ta komunikacija, tai vėlgi, kad būtų tam tikri susitikimai, kurių metu ir vadovybė, kaip sakyt, pasisako už tą darbuotoją ir padeda jam susivokti, ir galbūt ir tas ribas

kažkokias kartu nusistatyti ir tuo pačiu jam pateikti kažkokių tai įrankių, ane... Kaip minėjau, galbūt yra ir kažkokie tai įvairūs internetiniai online ar šiaip kažkokios programos, kur žmogus gali dėliotis savo tvarkaraštį ir jam lengviau būtų pačiam susigaudyt, kaip ta diena jo susideda. Tai...aaaa...manau, kad...kartais tikrai va turim tų darbuotojų ir įvairaus amžiaus ir su įvairia patirtim, tai kai kurie galbūt nėra tokie linkę į tas naujas technologijas, galbūt nežino ir nesigilina. Tai, sakyčiau, kad būtų gera įmonės iniciatyva tiesiog susipažindinti darbuotojus, pasakyti, kad va, yra tokia galimybė, yra įvairios programos, kad galim tartis, šnekėtis ir, tikriausiai...tikriausiai tokios būtų pagrindinės.

Žmonių išteklių dėstytoja ir organizacijų konsultantė

Sąsaja su tyrimo tema – dėsto bei konsultuoja organizacinės elgsenos ir besimokančios organizacijos klausimais.

Patirtis – 20 m.

Interviu vieta – *Microsoft Teams* programa.

Interviu laikas – 2020.11.16

Interviu trukmė – 28.50 min.

Interviu transkripcija

1. Kokias tendencijas, derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, pastebite savo organizacijos aplinkoje, perėjus prie nuotolinio darbo?

Kalbant apie organizaciją, ne vien mane asmeniškai, tai pastebiu, kad tapo labai sudėtinga skirti tiek laiko darbui, kiek buvo skiriama anksčiau. Ir kita vertus, tas darbas įsipynė į asmeninį gyvenimą taip smarkiai, kad nukentėjo ir vienas, ir kitas. Ir sprendžiu apie tai iš bendradarbių, kolegų atsiliepimų. Tai vieni su humoru šneka, kad nu va, sako, aš pasiėmusi kompiuterį...tai žiūriu į kompiuterį, tai vištas lesinu sako. Arba va, sako...kitam darbe neleidžia dirbti tiek smarkiai nuotoliniu, tai dabar daugiau dirbu kitam darbe, tai tada namuose, sako, gyvenu tarsi darbe. Kitas žmogus sako, mano visas gyvenimas dabar ir darbas apsiriboja lova, sako. Aš dirbu atsigulus ant lovos, nes turiu du vaikus, kurie dirba prie darbo stalų ir vyrą, kuris užima kitą kambarį, ir negali ten triukšmo kokio girdėti, klausytis, tai sako, aš ant lovos dirbu savo darbus su magistrantais, su straipsniais. Nu ir sako...o paskui, kai esu labai pavargus, vėl guliu toj pačioj lovoj ir žiūriu filmą arba sako, jau tada, ir užmiegu toj pačioj lovoj (ironiškas juokas)...toks gyvenimas lovoj. Nes jų labai įdomi specifika yra darbo, nes jie neturi tarpusavyje prievolės kasdieną bendrauti ir jokių užduočių neturi bendrų, ir jokių tikslų neturi bendrų, išskyrus dėstymo, tai tada, aišku, toks nuotolinis vyksta ir

universitete...Universitetas yra pasiūlęs tokią priemonę, kuri leidžia vesti nuotolines paskaitas – labai juokingai vadina žmonės – mėlynu batonu, „Blue big button“, bet jį vadina *mėlynu batonu*. Tai yra truputį kita priemonė negu mes, žmonės, esam įpratę naudoti. Jinai yra ne tokia kokybiška: jinai neleidžia transliuoti vaizdo, dėl to, kad transliuojant vaizdą, labai daug reikalinga interneto duomenų, ir tada ima strigti. Garsas yra prastas, toksai kaip su aidais...Nu ir dėstytojai apsiriboja dažniausiai skaidrių demonstravimu ir pasakojimu, kas yra ir jiems patiem labai sudėtinga, ir, turbūt, studentam sudėtinga. Bet dėstytojai sako, kad šitokiu būdu dėstydami, jie ypatingai neužtenka medžiagos paskaitom. Yra dar labai didelis stresas, kai dėstytojas, žinodamas savo dalyką ir seniai turėdamas praktikos, kaip tą dalyką perteikti studentams, staiga pastebi, kad jam reikia greitai, greitai ieškoti, kur pridėti naujos medžiagos. Tai, faktiškai, dabar nuotoliniu būdu dirbant, tas darbas įdomiai įsiterpia į gyvenimą tuo atžvilgiu, kad jo tapo daugiau va to, ko nebuvo anksčiau. Tu turi daugiau užduočių, ar, nežinau, apimties to paties darbo, kurį tu atlikai anksčiau, ir jis tarsi išsitempęs yra, išsipūtęs. Kažko naujo reikia, naujai reikia. Tai vat ir pačiam reikia mokytis. Ir medžiagos reikia daugiau, o to namuose sąlygų faktiškai dėstytojai nu nelabai geras turi...Mes...Apskritai, mokslininkai yra įpratę gyventi be savo virtuvės, ten kažkur pakampėse su savo visais straipsniais. Ir tada va tas momentas, kai tu nebeišveni į darbą niekada, visą laiką esi namuose, tai...Ne darbas įsiterpia į gyvenimą, bet tu jau ieškai, kada savo visam tam darbe kažkada tai pavalgyti, pamiegoti, sutvarkyti namiškių reikalus, nu nes nieko daugiau nedarai, tik tai dirbi. Ir toks tada ta pusiausvyra, ji yra labai stipriai išsibalansavus. Nu ir dar vat jeigu šnekant jau apie mus visus, ką mes pasidalinam, apšnekam, kad labai paprastėjus yra psichologinė ta situacija, tas...būklė. Žmonės yra nusiminę, pavargę, labai demotyvuoti, ypatingai demotyvuoti. Labai aštriai priima kažkokius arba pokyčius, arba reikalavimus iš administracijos, kuri yra universitete ir neįsivaizduoja dėstytojų situacijos ir būtent to darbo, kuris tarsi...tarsi aš dirbu lygtai mažiau, bet iš tikrųjų daugiau, kai jau nebesusivoki net savy, tai kas čia vyksta? Vaikštau su kompiuteriu ir lesinu vištas. Tai iš tikrųjų, pirma reikėtų palesinti vištas, nes jos nugaiš be lesinimo, tada ramiai atsisėsti prie to kompiuterio, bet...(nusivylimas) nebeišvena...ir tada toks pojūtis, tarsi aš negaliu skirti laiko darbui tiek, kiek norėčiau arba turėčiau, nes lakstau paskui vištas (nu čia tokį kaip pavyzdį aš). Bet realiai, aš nebegyvenu savo gyvenimo, nes aš ištiesai einu visur su tuo savo kompiuteriu ir gyvenu ištiesai apsiglėbus savo ten kažkokius...nežinau...aaaa...atsakymus magistrantam, ar paskaitų papildymus, ar skaidrių redagavimus, ar straipsnių baiginėjimus ir panašiai. Tai...tai va tas, iš tikrųjų, va ką jūs minit, ar yra ta problema ir kaip jinai atsispindi – jinai labai ryški ir kol kas, ko gero, dar yra mažai susivokimo, kas atsitiko – ar darbas įsiterpė į gyvenimą, ar gyvenimas įsiterpė, nežinau...kur dinga, išplaukė? Nėra taip, kad žmonės mažiau dirba, o daugiau gyvena, bet yra tikrai pojūtis, kad gal kažką aš ne taip darau ir gal aš nebedirbu...nes aš nesu darbe? Va toks keistas, sudvejintos tokios, gal net iškreiptos mintys, kurios neleidžia suprasti, kad, priešingai, negu kad tu

galvoji. Tai yra didžiulis tas psichologinis krūvis, kai tu galvoji, aš kažką tai ne taip darau. Man reikėtų...aš, aš negaliu susikaupti, nes toks neproduktyvus laikas bet kuria prasme.

2. Kokia Jūsų asmeninė patirtis derinant darbą ir asmeninį laiką, kai tenka dirbti nuotoliniu būdu?

Labai gera patirtis mano yra. Aš parašau studentei, pavyzdžiui, kad aš dar turiu asmeninių reikalų ir jiems skiriu prioritetą. Ir jeigu, pavyzdžiui, parašytų mano žmogus, su kuriuo aš turėčiau susitikti, kad aš neturiu laiko dabar, prašom prisijungti dabar, tai aš sakyčiau, atsiprašau, ar galime perplanuoti tada kitai dienai? Ta prasme...kadangi aš jau visiškai nuotoliniu pradėjau dirbti nuo kovo mėnesio ir tų gyvų paskaitų čia rugsėjo mėnesį turėjau labai mažai, nes studentai išreiškė norą dirbti nuotoliniu iš karto, nes nu...laikytis atstumo, didelei auditorijoj ir su kaukėmis, ir..aš, kai turiu klausos problemų, man buvo, visų pirma, didelė problema – aš negalėjau girdėti, ką jie šneka per kaukes, nes trūksta raiškos. Man garso jeigu ir pakanka, aš negaliu suvokti to, to žodžio. Ir studentam irgi buvo labai nepatogu, nes jie, pavyzdžiui, irgi sakė, kad jie bijo rizikuoti, jiems nepatinka eiti į tą patalpą, kur jie turi prabūti tris valandas, tarkim. Ir mes tada nutarėm dirbti kartą per savaitę susitikti trumpam, vienai paskaitai, o visa kitą dirbti nuotoliniu. Ir pamatėm, kad nuotoliniu yra efektyviau, nes tada mes galim akis į akį visi matyti vieni kitus be kaukių: aiškiai šnekėtis, būti, juokauti. Ta prasme, ta paskaita nuo fizinės nesiskiria niekuo, išskyrus, galbūt, kvapai lieka namų, o ne universiteto, ar kvepalų, ar dar kažkokie tai. Nes realiai, tai tas kontaktas yra net geresnis ir...nu kaip...ne tampresnis...tiesiogesnis negu dirbant tiesiogiai. Nu tai va. Tai nuo kovo mėnesio dirbu nuotoliniu ir, sakyčiau, kad reikėjo laiko irgi susivokti, kad aš, AŠ (pabrėžia), galiu paaimti ir reguliuoti savo laiką, atskirdama darbą ir asmeninį laiką. Pavasarį buvo be proto sunku, atrodė, kad nieko daugiau nedarai, tiktai dirbi. Buvo baisus nuovargis po tų nuotolinių paskaitų, kadangi, vis tiek...nors nuotolinių esu dėsčius ir iki šiol. Tų „Moodle“ taigi ištisai būdavo, leisdavo ne daugiau kaip 20 proc. paskaitų taip daryti, Romeris seniai turi tą praktiką. Bet vis tiek, pavyzdžiui, seniau būdavo daugiau tų filmukų prisegi, ar užduočių, susirenki...nebūdavo to čia ir dabar, tiesioginės vaizdo transliacijos. Tai iš pradžių buvo be proto sunku, nes...nu tas auditorijos valdymas truputį kitas yra, aplinką dar reikia rasti namuose, kad jisai būtų tyli, reikėjo dar visą šeimą išmokyti, kad jeigu aš dirbu, tai aš dirbu (pabrėžia). Tai nereiškia...aš jeigu.. (susijaudinusi) Vaikai yra mokykloj ir, jie, tai aišku, visi vaikšto ant pirštų galiukų, nes vaikui dabar pamokos nuotoliniu (ironizuoja), jisai ten turi atsiskaityti, ar, ar... O jetau, sušmėžuos mama, kokia gėda! Nu reiškia, turi būti kambarys taip sutvarkytas, kad jau ten per kamerą jokių būdu nesimatytų nieko, ko tas vaikas nenori. O va tarkim vyras, ir vėl...Oi čia gi labai svarbus su klientais susitikimas ar susirinkimas, ar mokymai, (įkvepia), turi būti ten tylu ir tada jau turi savo ruožtu, ir vaikas, ir šuo, ir visi namai tylėti, ir tada jau kaimynai nieko negręžti. Nu, o jeigu paskaitas, nu taigi studentai, paskaitos, natūralu tarsi viskas. Taigi ta mama šimtą metų dėstytoja, o kas čia, visi buvę

studentai... Čia tas pats, žinot, kaip su koku sveiku gyvenimo būdu. Visi žino, bet ne visi laikos. Nu tai va, tai labai reikėjo irgi išmuštruoti, kad nu...tai lygiai taip pat studentai nenori girdėti kažkokių tai garsų, pokalbių, trikdžių ir panašiai. Nu tai...o dabar labai gerai. Neblogai dabar sudėliotas yra grafikas darbo, aš pati jį valdau, dėl to, kad...iš esmės tai leidžia universitetas pažymėti dienas, kada neplanuoti šitų paskaitų. Nu tai tarkim, kai yra *nuolatinukam*, tai tris kartus arba keturis kartus per savaitę, tai aš galiu pasilikti arba pirmadienius laisvus, ar kažkokią tai...ar penktadienius, jeigu žinau, kad šiltuoju metų laiku vis tiek atvažiuos šeima didelė mano šeima. Ir, sakyčiau, visai neblogai. Yra dabar susitikimas, jį pabaigėi, paskaitos yra – pabaigėi, užvertėi kompiuterį ir išėjai. Aišku, to gulėjimo lovoj ir lakstymo paskui vištas vis tiek yra (nu aš šaržuoju). Ta prasme, aš domiuosi tuo, ko man reikia, bet turiu savo asmeninį gyvenimą. Iš kitos pusės, jeigu ten kokiems straipsniams ieškai medžiagos, tai tas...tas pasikeitęs gyvenimas, jisai niekuo nepasikeitęs, jis yra lygiai toks ir anksčiau. Ir sakyčiau, kad man šitas ritmas, nuotolinio ritmas, labai tinka. Gal turbūt daugiau įtampos kelia, kai visa šeima dirba nuotoliniu. Tada toksai jausmas, kad visi yra pasiėmę savo kompiuterius, užsidarę... (mąsto), kažkokia yra įtampa, nes gaunasi kaip aktyvus, intensyvus darbas, kurį dirba visi vienu metu. Nu kaip ofise jausmas, tiesą pasakius. Kaip kokiam, nežinau, pas žurnalistus būtų. Va kiekvienas turi savo darbą ir turi terminį, per kurį jį turi padaryti. Ir viskas. Ir tu turi taikyti į tarpelius, kada yra vienam pertrauka, kitam pertrauka, jeigu kažkokį nori...nežinau, pietus pavalgyt. Tai va tokia būtų patirtis.

3. Kaip Jūsų organizacija prisideda prie to, kad darbuotojams geriau sektųsi suderinti darbą ir asmeninį laiką?

Aha...Nu pavasarį prisijungdavo iš nuotolinių studijų grupės kokia nors moteriškė patikrint, ar tikrai vyksta paskaitos. Nu tai reiškia, baudimo momentas yra. Dabar, jeigu studentai skundžiasi, o dabar, kadangi, jau yra ruduo, tai jau antras semestras, kada žmonės mokosi nuotoliniu, tai iš tikrųjų, kiti dėstytojai turi didelių problemų. Ir mūsų fakulteto vadovybė yra pasikeitusi, tai daro susirinkimus su studentais ir nu grasina tiems dėstytojams, kad išmes iš darbo. Kitaip tariant, nu yra dar baisesnis ir dar naujesnis lygis gąsdinimo. Nu tai žodžiu, dabar universitete yra botago principas - meduoliais net nekvepia, nes universiteto buvęs kancleris – dabartinis vice rektorius – išleido tokius, ilgą, ilgą tokį dokumentą, kurį netgi teko fakulteto vadovybei išrankioti punktus, kad dėstytojai suprastų, kas yra svarbiausia. Nu ir ten yra rašoma, kad dėstytojai privalo pasirūpinti be trikdžių, kokybišku, efektyviu ir greitu interneto ryšiu, tinkamomis garso ir vaizdo priemonėmis ir patalpa, kurioje jie dirbs, bet, aišku, tai nebus universiteto patalpa. Nu tai, nu (susierzinimas). Iš tikrųjų, tai yra baudimas ir grasinimas. Tai kelia nuostabą, nes buvo skirti pavasarį pinigai, aaa, infrastruktūrai, kurie buvo sukišti kompiuteriams ir technikai atnaujinti universitete. Dažniausiai administracijoj. Tuo tarpu dėstytojai naudoja savo kompiuterius, savo telefoną, patys moka už internetą, patys nusipirkę darbo stalus ar įsirengę aplinką. Patys savo kėdę turi ir t.t. Tai nieko (pabrėžia) universitetas neaprūpina, išskyrus *Moodle* grupės

pagalbą, iš tikrųjų yra operatyvi, nuoširdi ir nuolatinė. Bet tai priklauso nuo asmenybių. Tai nėra...aaa...politikų...ta prasme, galbūt oficialiai tai būtų pavadinta politika. Bet mes žinom, kai buvo ankstesnė vadovė šito padalinio, tai to nebuvo. Tai reiškia, kad ta politika pati savaime neveiktų ir tai yra tiesiog vienos asmenybės, tos *Moodle* grupės vadovės, va tokia dovana (ironizuoja). Nors tai atrodytų tiesiog paprasčiausias jos darbas, kurį jinai turi padaryti. Bet mes jau puikiai žinom, kaip galima nedaryti (pabrėžia) to darbo. Tai va. Gali jai paskambinti, paprašyti, jeigu nesusitvarkai. Jinai netgi organizuoja mokymus dviem-trim žmonėm, jeigu kažkas tai nemoka, nes, ir naujokai, arba vyresni dėstytojai nemokėjo su tuo *Big button* dirbti, kol galiausiai jaunimas vis dėlto (tas jaunimas, tai aišku, ir aš prisiskaitau prie jaunimo), tai...mes vis tiek išsireikalavom...sakom, mes vis tiek dirbam per *Teams'us*, per *Zoomą*, tai, kaip sau norit, taip, mes nedirbsim per tą mėlyną batoną. Nesąmonė! Nes, pavyzdžiui, ten vaizdo įrašymas, jeigu rašai paskaitą, tai jisai atranda po dviejų-trijų dienų. Tai tiesiog tiek duo...tiek lėtai ta programa duomenis apdoroja, kad anksčiau nesuformuojamas įrašas. Tai va. Tai universitetas niekaip neskatina – daugiau baudžia, gąsdina, reikalauja. Ir...nu žinokit, didelis *netenkamumas* dabar yra dėstytojų. Bent jau mūsų fakultete. Žiauriai. Žiauriai (nusivylimas). Per šitą rudenį išėjo ir dvi metodininkės, viena vadybininkė, ir aš jau žinau bent jau keturis dėstytojus, kurie išėjo tiesiog. Nemėgsta tokio spaudimo, gąsdinimo ir reikalavimų.

4. Kaip manote, kas, kokiose situacijose ir koku būdu turėtų prisiimti atsakomybę už sveiką darbo ir darbuotojo asmeninio laiko pusiausvyrą, dirbant nuotoliniu būdu?

Ahaaa...nu šiuo atveju, bent jau akademijoje, tai turėtų būti, aišku, tas derinama tarp žmogaus ir jo vadovybės. Nu tai jeigu vadovybė negali realiai įvertinti to darbo krūvio, nes nemato. Vienu metu neturi ant stalo visų dokumentų, apibrėžiančių, ką žmogus turi, konkrečiu apibrėžtu metu daryti, tai negali įvertinti. Tai tada atrodo, kad žmogaus nematau...nusiunčiau vieną pavedimą, nematau...kitą pavedimą ir nesuprantu, kad tuo pačiu metu jau susiklojo du pavedimai. Arba, pavyzdžiui, jeigu žmogus dėsto, tai yra jau taip natūralu, kad nebeužskaitau kaip už darbą. Tai dėstytojai visi gi dėsto. Ir tada, reiškia, duodamas vienas, kitas, trečias ten galbūt dokumentas, ataskaita, planai...reikalavimai keliama, kvalifikaciniai reikalavimai. Ir nesuprantama, kad tu negali vienu metu nuotoliniu dėstyti, kur, jeigu sakysim, tiesiogiai dėstant skiri grupei darbą ir tuo metu, gali, nežinau, žiūrėti pro langą ir galvoti, kaip man dabar parašyti kažkokį straipsnį. Tuo tarpu, kai tu žiūri į 9, 15, 20 ekranėlių, nebegali to daryti, nes jie pasiskirstę grupėmis...Tarp kitko! Labai įdomus dalykas. Žmonės...eee..studentai efektyviau dirba grup..., nuotoliniu būdu grupines užduotis atlieka. Tai reiškia va dėl ko dar suintensyvėjo, tai dinga bendravimas, nu va jeigu imtume klientus, pavyzdžiui, nežinau, studentas kaip klientas. Tai jeigu seniau studentai bendraudavo dar padarę tą užduotį, tai ir nesuprasi, kada jie padarė tą užduotį, ar nepadarė. Tai ir klausiu, ar jau viskas, padarė užduotį? Tai va...o dabar jie tiesiog atsijungia nuo bendros grupės ir...padarę užduotį, jie iš karto grįžta. Jiems patiem nebėra laiko

pokalbiu. Tai kas turėtų derinti? Tai aš už tai ir sakau, turėtų derinti abi pusės – tai...bet matot, kai yra baudimo kultūra, tai tada darbuotojas yra priverstas teisintis arba agresyviai reaguoti į perdėtą krūvį. Kitaip jis negali jo išvengti. Ir va tada tas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, jisai taip stipriai priklauso nuo paties žmogaus. Ir tada, nuo ko dar priklauso tas balansas, tai nuo situacijos: jeigu tau gresia konkursas per Naujus metus (nu iš kart po naujų metų, nes pas mus dar specifika yra dėl to, tų terminų, kiek tu turi tą darbo sutartį – vieni turi metam, kiti dviem, kiti penkiem), vadinasi, prieš tavo darbo sutarties pabaigą, tu iš visų jėgų stengsiesi įvykdyti visus įmanomus ir neįmanomus reikalavimus ir neužkliūti vadovybei, nes jinai tiesiog, jos galia, administracijos galia yra tave samdyti. Ir tai nėra objektyvios aplinkybės, nu, objektyvūs reikalavimai. Ne, ne taip pasakyčiau. Reikalavimai yra objektyvūs, bet... gal toje situacijoje administracija nebūtinai remsis ir gali remtis tais objektyviais reikalavimais. Yra didelis va tas veiksnys, vadovybės veiksnys, pasirinkimo veiksnys, nes jeigu keli žmonės atitinka va tuos reikalavimus, tai yra tiesiog apsisprendimas pačių konkrečių asmenų, kurių žmogų samdyti. Bet, taip išeina, kad žmogus, net ir perkrautas darbu, jisai vadovui nepasakys, kad aš jau nebepavežu, aš jau esu perkrautas. Tai iš paskutiniųjų stengsis va dabar tuos keturis-tris-du mėnesius atlaikyti ir vykdyti...ir taip iš...o vadovas tuo tarpu negaus informacijos, kad tas žmogus jau..galas, jis jau beveik perdegė. Nežinau, miega su migdomaisiais, raminančiais. Tai, tai kas turėtų rūpintis? Tai turėtų rūpintis abi pusės. Nes net ir pajėgumai skirtingi, ir aplinkybės, ir pats darbo pobūdis, ir konkrečios užduotys yra skirtingos. Vienas kelias gali daryt vienu metu, kitą kart tik vieną gali daryt vienu metu. Tai turbūt negalėtų sakyti, kad vadovybė turi rūpintis arba tik pats darbuotojas gali nuspręsti. Ne. Tai vis tiek yra sąveika. Bet darbuotojas turi kalbėti. Ir jeigu bloga yra atmosfera darbovietėje, tai tas vadovas galbūt to ir siekia. Jisai galbūt ir siekia užtildyti ir duoti darbo dar, dar, dar, ir parodyti geresnius rezultatus, ką mes dabar ir matom iš statistikos..kad kai kurios organizacijos sako, kad oj, labai pagerėjo produktyvumas mūsų darbuotojų ir iš viso, rezultatyvumas. Oj, kokius planus mes dabar turim ateičiai. Tai va...manyčiau, tai sąveika turėtų būt.

5. Kokios darbdavio iniciatyvos, siekiant derinti darbą ir asmeninį laiką, Jums atrodytų patraukliausios?

...(ilga pauzė)... žinai, aš tai norėčiau, kad mažiau kištųsi. Mažiau ten reguliuotų, nes darbas iš tikrųjų yra...negali būti dėstytoju, jeigu neturi asmeninės atsakomybės, neturi asmeninės lyderystės bruožų. Tiesiog taip nebus, kad tau pasakys: dabar daryk tą, dabar daryk taip. Jeigu tu esi toks žmogus, tai greičiausiai nieko iš vis nebus. Nes nesusiprasi. Nepadarysi. Pavėluosi. Padarysi per mažai. Nežinosi, kaip. Bet...kartais vadovybė, nežinodama to darbo specifikos, kadangi dažniausiai administracijoje dirba žmonės, kurie nedirba mokslinio darbo. Čia yra keistas paradoksas. Jeigu dar kažkokių paskaitų jie ir turi, tai jų turi mažai, nes administracinis darbas reikalauja daug laiko, tai va, tai jie turi mažai to pedagoginio darbo, ir todėl jie nesupranta, koks yra krūvis turėti visą krūvį. Ir

niekas (pabrėžia) faktiškai nedirba mokslinio darbo, todėl jie nesupranta, kiek skiriasi pedagoginis darbas ir mokslinis darbas, kuris vienas reikalauja *ekstravertiškų*, kitas *intravertiškų*... Ir jeigu administracija mėgina reguliuoti ir padėti, tai kartais gaunasi labai priešingai. Tai va tas, ko norėčiau aš asmeniškai iš savo administracijos, tai, kad man mažiau reikia jų laiškų ir kišimosi. Aš puikiai žinau, ką aš darau ir puikiai atitinku reikalavimus, ir atsiliepiamai yra geri. Viskas. Išbraukit, prašau, mane, iš laiškų gavėjų sąrašo. Aš nenoriu skaityti, kaip kažką bara, kaip kažkam grasina, kaip ten aiškina, kad jeigu taip, tai neatitiks reikalavimų. *Eikit švilpt*. Aš jums dar penkis kartus dar atitiksiu su jūsų visais keliamais reikalavimais. Tai todėl man, pavyzdžiui, va to spaudimo ir va to...jeigu kaip sako, reikia visus informuoti, reikia su visais bendrauti. Mes turime kaip komanda gauti tą pačią inform...Aš nenoriu gauti va tos, ne informacijos, o šitos komunikacijos, kurioje sako: nu vat, reikia dar kažką pataisyti, žiūrėkit, kokias jūs ten knygas ir straipsnius rašysit, nes neatitiks reikalavimų. Tai, brangioji, nu ištrink tu mane ir parašyk man atskirai, kad ačiū, [mini savo vardą], kad tu šiemet parašei šešis straipsnius. Tai vat, jeigu jūs klausiat. Tai, aš sakyčiau, gal sakyčiau į klausimą reiktų trumpai atsakyti taip: turėtų komunikacija būti kryptingai suasmeninta. Ir va tada ta pagalba, tai turėtų tas vadovas su manim pasikalbėti pats – kokios man pagalbos reikia, o jeigu man pagalbos nereikia, tai aš noriu, kad jis žinotų, kad man pagalbos nereikia, ir aš noriu, kad mane motyvuotų va tokiu būdu, kad saktų „Nu kaip tu laikaisi?“ Gerai, man viskas tvarkoj, atstokit. Gerai, *faina*, viską sužinojau, labai džiaugiuosi, kad tau gerai sekas. Viskas. tau reikia informacijos, aš tau ją daviau. Aš noriu, kad tu man būtum dėkingas, kad aš neduodu tau daugiau darbo.

IT komandos vadovė X organizacijoje, verslo pokyčių konsultantė

Sąsaja su tyrimo tema – atsakinga už IT komandos darbą ir formavimą; padeda įmonėms įgyvendinti norimus pokyčius.

Patirtis – 18 m.

Interviu vieta – *Microsoft Teams* programa.

Interviu laikas – 2020.11.17

Interviu trukmė – 13.06 min.

Interviu transkripcija

1. Kokias tendencijas, derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, pastebite savo organizacijos aplinkoje, perėjus prie nuotolinio darbo?

Tendencijas...na pirmiausia, tai... reikia pakeisti bendravimo būdą, kai nebegali su žmogum susitikti akis į akį. Tai, turbūt, pagrindinis dalykas yra komunikacija per...per tam tikras platformas pasidaro svarbu ir vadovavimo, lyderystės klausimas, kuris irgi labai keičiasi. Nes, iš esmės, jeigu žmogus gali atlikti savo darbą būdamas ofise, jam tereik...iš principo, jeigu jis gali atlikti savo darbą pilnai būdamas ne ofise, tai tuomet jam didžiulio pokyčio nėra, nebent tai yra asmenybės ir charakterio problemos ir klausimai. Gal kitam labai sunku būt atsiskyrus nuo kitų ir sėdėt tiktai pačiam vienam sau. Bet, sakykim, lyderystės, jau vadovai turi imtis vadovauti kitaip. Rengti susitikimus...tiesiog pergalvoti, kaip visa tai daryti.

2. Kokia Jūsų asmeninė patirtis derinant darbą ir asmeninį laiką, kai tenka dirbti nuotoliniu būdu?

Mano pačios...asmeninė patirtis, tai...man kaip ir viskas teigiama yra. Tiktai gal kartais sunku atskirti, kiek tai yra...atskirti, sakykim, laiką, kada baigsi darbą ir kada jau prasideda laisvalaikis. Nyksta riba ir, sakykim, dirbant ofise, valandos yra labiau fiksuotos. Tiek...tiek susitarimu su darbdaviu, tiek asmeniškai, nes, na tiesiog ofiso valandos, žinoma, yra nuo aštuonių iki penkių. Viskas, kas iki ir po, yra viršvalandžiai, pietų pertrauka viena valanda. O čia išeina, sakykim, pradėt anksčiau, ilgesnė pietų pertrauką, baigti anksčiau arba vėliau. Sakykim, vėlgi tas pasitenkinimas darbu namuose, kiek aš pastebėjau, tai labai priklauso nuo to, kokios sąlygos. Pavyzdžiui, aš turiu puikias sąlygas: atskirą kambarį, visišką tylą ir ramybę, nieks man netrukdo. Kitas gal virtuvė...ant virtuvės stalo pasidėjęs savo kompiuterį dirba ir aplink zuja vaikai. Tai, iš tikrųjų, tai yra labai sudėtinga. Iš asmeninės patirties, man važiavimas į darbą užima nuo 45 iki 1 val., reiškia, kartais, kaip kurią dieną, aš sugaištu net dvi valandas vien tiktai kelionei – viena pirmyn, kita atgal. Ir, reiškia, dabar aš tas dvi valandas turiu papildomai. Aš jas galiu panaudoti darbui, kas atitinkamai, aš padarau daugiau darbo ir padidinu savo produktyvumą, arba aš tą laiką galiu panaudoti asmeniškai, tai reiškia, man tai labai gerai. Dvi valandos asmeninio laiko – puiku per dieną!

3. Kaip Jūsų organizacija prisideda prie to, kad darbuotojams geriau sektųsi suderinti darbą ir asmeninį laiką?

Dėl laiko, tai sunku pasakyti. Šiaip stengiasi, kad turėtų priemonės žmonės dirbti. Ta prasme, jie tiesiog gali pasiimti savo *kompą* nusinešt ir pasidėt jį namie ir dirbt su juo. Taip pat visi prisijungimai nuotoliniu būdu..šitą dalyką labai tvarkom. O dėl to asmeninio darbo [turima omenyje laiką], tai labiau palikta kiekvienam asmeniškai spręst.

4. Kaip manote, kas, kokiose situacijose ir koku būdu turėtų priimti atsakomybę už sveiką darbo ir darbuotojo asmeninio laiko pusiausvyrą, dirbant nuotoliniu būdu?

Nu teoriškai, tai turėtų įmonei rūpėti, bet kiekvienoj įmonėj tikslas pirmas yra uždirbt pinigų (juokiasi). Tai, faktas yra tas, kad žmogaus...turi rūpėt žmogaus produktyvumas. Reiškia, uždirbti, reiškia...žmogus dirba produktyviai, o ne išsiblaškęs rūpinasi savo asmeniniais reikalais ar buitimi. Tai...tai sakyčiau, turi rūpėti. Vėlgi, tas...tas atskyrimas laiko, kažin ar gali, ar tai yra įmanoma? Kad vadovas ar įmonė ims ir sutvarkys tą asmeninį laiką. Tai labiau kiekvieno..bet, manyčiau, kad pokalbis galėtų būti...pokalbis, patarimai, kaip organizuoti, kaip...pokalbis, stengiantis įvertinti, ar žmogus gerai jaučiasi dirbdamas namuose. Palaikymas. Ir dar labai svarbu galėtų būti komandos...buvimo komandoje pojūtis žmogui, nes, kitas, gal...kitam gal labai reikalinga komanda ir jos palaikymas, o tuo tarpu, atskirtas pats sau vienas, jisai nejaučia.

5. Kokios darbdavio iniciatyvos, siekiant derinti darbą ir asmeninį laiką, Jums atrodytų patraukliausios?

Hmmm, patraukliausios...tam tikra prasme, aš sakyčiau, galbūt leisti pačiam žmogui nuspręsti ir neužsiimti tuo, vadinamu *micro* vadovavimu – *management'u*. Neimti sekti, ką tas žmogus veikia kiekvieną...nes šitą klaidą daro vadovai. Kad jie – OK – jeigu žmogus yra ofise, tai jie kaip ir jį mato: na, maždaug, ką jisai veikia, kiek laiko dirba...tuo tarpu namuose to nebėra, tai, kai kurie ima rašyti labai daug laiškų, tikrina, ar greit atsako – tai va šito nereikia daryti. Reikėtų, mano manymu, konferencijų, trumpų susitikimų kiekvieną dieną, ir būtent su vaizdu. Ir labai trumpai paaiškinti žmogui, kas vyksta naujo įmonėj, kad žinotų, labai paprastai. Tas skaidrumas, atvirumas labai teigiamai veikia, mano manymu. Ir, pasižiūrėt, tiesiog įvertinti žmogaus nuotaiką: jeigu matosi, kad jisai prislėgtas, nuliūdęs, susikrimtęs..nu žodžiu, kažkas neigiamo, tada reikėtų dar kartelį su juo asmeniškai. Bet, jeigu mato, kad jisai, tarkim, ar susijungia visa komanda ir jie visi smagiai kalbasi, aptaria reikalus, tai reiškia viskas gerai. Ir tiesiog žiūrėt rezultata. Tai...o kiek tą asmeninį laiką jam padėt, nu vis tiek, ne kiekvienas, vėlgi, priklauso nuo komandos dydžio, bet kiekvienam nemanau, kad tai yra labai įmanoma. Tiesiog vertinant ir žiūrint, ir, jeigu reikia, daugiau. Bet, sakau, per šitą karantiną buvo labai įdomių iniciatyvų. Vieni nekreipė visiškai dėmesio, o buvo net vienas toks pavyzdys, kai vadovas nuvažiavo (kadangi susitikti komandai visai kartu nebuvo įmanoma, nes buvo labai pavasarį ribojamas žmonių skaičius, kiek gali susitikti), tai jisai turėjo, norėjo surinkti visus ir, tarkim, parke kažkur atsisėst, ne darbe, bet tiesiog, kad visi akis į akį susitiktų, bet taip neišėjo. Tai jisai važiavo pas kiekvieną atskirai į namus ir išėjo su kiekvienu pasivaikščioti. Nu tai čia man buvo WOW. Kaip...kaip vat. Nes jisai pasakė: „Man reikia pamatyti tavo veidą“. Ir jisai taip padarė. Tai man taip atrodė...čia tai tikrai žmogus vadovauja, visai rūpinasi.

Žmogiškųjų išteklių vadovė X organizacijoje

Sąsaja su tyrimo tema – atsakinga už žmogiškųjų išteklių valdymą ir mikroklimato kūrimą.

Patirtis – 13 m.

Interviu vieta – *Microsoft Teams* programa.

Interviu laikas – 2020.11.17

Interviu trukmė – 10.16 min.

Interviu transkripcija

1. Kokias tendencijas, derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, pastebite savo organizacijos aplinkoje, perėjus prie nuotolinio darbo?

Mhmm...tai perėjus prie nuotolinio darbo, labiausiai matoma tendencija tai yra darbo laiko pradžios ir pabaigos pasikeitimai. Tai, jeigu mes, dirbdami iš biuro, turėdavome pakankamai griežtas valandas, tai dabar, dirbant nuotoliniu būdu, mes turim daug laisvesnį grafiką. Žmonės gali dirbti nuo anksčiau, nuo vėliau. Dažnai pietų pertrauką jie naudoja savo...ne tik tai pietums, kaip dažnai žmonės daro ofise, bet ir, nežinau, kažkokiam...sporto laikui...skiria laiko sportui ar kitiems savo pomėgiams, nes jie gali savo darbus atlikti daug laisviau ir nepaisant darbo valandų. Tai čia toksai ryškiausias, tikriausiai, yra pokytis.

2. Kokia Jūsų asmeninė patirtis derinant darbą ir asmeninį laiką, kai tenka dirbti nuotoliniu būdu?

Aš dirbu vat iš ofiso, tai tas...mmm...labai nesiskiria nuo to, kaip prieš tai buvo, bet...miksiuoju savo darbą su darbu iš namų, tai reiškia, kad, jeigu aš turiu tarkim, po penkių valandų turiu susiplanavusi kažkokius tai darbus iš karto, tai aš renkuosi dirbti iš namų tą dieną, kad man nereiktų gaišti laiko kelionei iš darbo į namus ir aš daug efektyviau galiu susiplanuoti ir savo laiką, ir skirti laiko sau pačiai. Nes darbas iš namų – didžiausias privalumas tas, kad tu sutaupai laiką kelionei. Tai yra vienas dalykas. Aaa, kurį gali skirti savo...savo asmeniniam reikalui.

3. Kaip Jūsų organizacija prisideda prie to, kad darbuotojams geriau sektųsi suderinti darbą ir asmeninį laiką?

Tai mes esame labai daug savo procesų, bendravimo ir komunikacijos, perkėlę į...į, tarkim, tokias bendravimo priemones kaip *Slack'q*. Tai reiškia, tai mums leidžia nebūti ofise, nevažiuoti į susitikimus, o daryti susitikimus nuotoliniu būdu. Tai mes turime keletą įrankių, kuriais naudojames. Ir...mes su savo žmonėmis, mes esam sutarę taip, kad jie gali būti tam tikrą laiką neprisijungę, tarkim, jeigu anksčiau mes buvome susitarę, kad nuo devynių iki keturių kažkur tai mes esame pasiekiami, tai dabar tas laikas yra prasiplėtęs, jo ribos. Mes komunikuojame dabar, kad, tarkim, nuo dešimtos iki trijų

yra tas laikas, kai mes turime būti visą laiką pasiekiami, o visą kitą laiką mes galime naudotis pagal tai, kada mums patogiau. Ir mūsų žmonės tai labai vertina, nes yra žmonių – dalis žmonių - kurie dirba nuo 7 val., nes tai jiems yra produktyvus laikas rytinis: jie daro savo darbus tada. Kiti žmonės savo darbus daro vėlai. Susitarimas yra toks, kad susitikimai vyksta nuo dešimtos kažkur tai, ane, iki trijų maždaug. Tai reiškia, kad tu turi daugiau erdvės savo asmeniniam laikui arba pasidėliojimui taip, kaip tu dirbsi. Kas dar...tai...nuotoliniu būdu...jeigu anksčiau, prieš pandemiją, mes turėjome pakankamai aiškias taisykles, kaip mes dirbame nuotoliniu būdu. Pirmiausia mes dirbam vieną kartą į dvi savaites, tada vieną kartą į savaitę, tada tris kartus į savaitę. Tai dabar mes dirbame tiek, kiek mums yra patogu. Tai reiškia, žmonės gali absoliučiai rinktis bet kurią savaitės dieną arba bet kurias savaitės dienas, kada jie galės dirbt iš namų, kada dirbs iš biuro. Tai toksai truputėlį laisvesnis susitarimas padeda, ir įvardijimas, padeda žmonėms lengviau planuoti savo laiką ir...ir..truputėlį lengviau pasiekti tą darbo ir asmeninio laiko balansą.

4. Kaip manote, kas, kokiose situacijose ir koku būdu turėtų priimti atsakomybę už sveiką darbo ir darbuotojo asmeninio laiko pusiausvyrą, dirbant nuotoliniu būdu?

Iš tikrųjų, čia yra abiejų pusių iniciatyva. Viena pusė, aišku, yra darbuotojo. Tai yra, darbuotojas pats planuoja savo asmeninį laiką ir savo poreikius, bet kultūra, kurią mes turim organizacijoje, įgalina tuos žmones lengviau tai daryti. Tarkim tai, kad žmonės gali pasakyti, išsakyti savo poreikius ir už tai jie nebus, nežinau, pasmerkami, ar nebus nesutinkama su tais dalykais. Jiems leidžia daug lengviau tuos dalykus savo vadovam išsakyti ir susitarti dėl dalykų. Nes daug dalykų pas mus yra susitarimo reikalas. Tai yra, vadovas su darbuotoju kalbasi, jie aiškinasi poreikius, kokie yra, tarkim, vadovas gali pasakyti, kokie yra darbiniai poreikiai, kokius darbus reikia padaryti. Darbuotojas gali pasakyti, kokie yra jo lūkesčiai, ir jie susiderina kažkur per vidurį. Visa tai yra labai individualiai. Tai reiškia, kad yra kažkokios bendrosios taisyklės, kaip aš minėjau prieš tai, bet iš esmės, tai viskas priklauso nuo dviejų pusių susitarimo. Kas turėtų būt iš darbdavio pusės? Darbdavys, be abejo, turi rūpintis savo darbuotojų tiek, ta vadinama, emocine sveikata, tiek balansu. Tai yra, stebėti ir žiūrėti savo žmones, kad jie nebūtų pervargę ir nebūtų užkrauti begalės darbų, todėl, kad tų darbų visą laiką yra daug, atlikimo terminai visą laiką yra trumpi ir čia jau yra vadovo atsakomybė sudėlioti, padėti susidėlioti žmonėms darbus ir prioritetus. Nes kai kurie žmonės juo dėlioja geriau, kai kurie žmonės juos dėlioja prasčiau. Tai tiems, kurie yra labai perfekcionistai ir labai stengiasi atlikti viską (pabrėžia) ir iš karto, čia jau turėtų įsikišti vadovas ir truputėlį padėti jiems susidėti dalykus. Tam, iš tikrųjų, mes turime ir tuos vadinamus *OKR – objectives key results* – kuriuos turime kas ketvirtį. Ką jie reiškia? Tai yra tikslai, kuriuos vadovas ir žmogus susidėlioja kartu, kas bus pagrindiniai akcentai, ane, tą ketvirtį ar tą mėnesį. Ir tai padeda truputėlį žmonėms pasigryninti, kur jiems koncentruotis ir kokie darbai yra prioritetas.

5. Kokios darbdavio iniciatyvos, siekiant derinti darbą ir asmeninį laiką, Jums atrodytų patraukliausios?

Aaa...iš tikrųjų, ko mes neturime, bet, iš tikrųjų, ką planuojame daryti, tai truputėlį padėti darbuotojam suvokti, kas tai yra gyvenimo...asmeninio gyvenimo ir darbo balansas. Tai tam iš tikrųjų, labai tinka įvairūs mokymai, įvairių emocinių įgūdžių ir savęs suvokimo mokymai, kuriuose, po kurių darbuotojai galėtų atpažinti, kada jau jie yra arti perdegimo ribos, yra vienas dalykas. Arba kaip pasakyti savo poreikius, kaip juos išsakyti, nes..tai visą laiką taip ir būna – tie, kurie yra drąsesni, tie, kurie moka labiau komunikuoti, jie gali tai išsakyti, tačiau yra intravertų, kuriems yra sudėtingiau tai padaryti arba žmonės, kurie labai laikosi taisyklių. Tai viena iš tokių tikrai gerų priemonių, yra...ne tai, kad šviesti žmones, bet padėti jiems suprasti, kad tai yra...kokie galimi sprendimo būdai, kada jau tu matai, kad esi arti perdegimo.

Žmonių ir organizacinės kultūros konsultantė

Sąsaja su tyrimo tema – konsultuoja įmones žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos kūrimo, vertinimo ir tobulinimo procesų klausimais bei padeda juos įgyvendinti.

Patirtis – 15 m.

Interviu vieta – *Microsoft Teams* programa.

Interviu laikas – 2020.11.19

Interviu trukmė – 10.09 min.

Interviu transkripcija

1. Kokias tendencijas, derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, pastebite savo darbo aplinkoje, perėjus prie nuotolinio darbo?

Tai ką aš pastebiu – aš labai pastebiu, kad žmonės skundžiasi tuo, kad nebeliko ribų taro darbo ir asmeninio gyvenimo, ir yra labai sudėtinga, ypač moterims, pereiti iš vieno vaidmens, t. y. vaidmens, kurį turi, atlieka darbe, pereiti, tarkim, į mamos vaidmenį arba žmonos vaidmenį ir taip toliau. Ir dar kalba apie tai, kad labai daug di...ištiesai tik ir dirba, kad nėra taip...nepavyksta nuo aštuonių iki penkių, o gaunasi taip, kad nuo aštuonių ir, ir, ir...sako, darbo diena neturi pabaigos.

2. Kokia Jūsų asmeninė patirtis derinant darbą ir asmeninį laiką, kai tenka dirbti nuotoliniu būdu?

Kadangi aš esu laisvai samdoma jau dešimt metų, tai man net keista, kad žmonės susiduria su tokiais klausimais, nes, aš manau, kad laisvai dirbantys žmonės, tai jie išties gyvena taip, kaip dabar gyvena dauguma žmonių. Tai, aš apskritai neatskiriu to darbo ir asmeninio gyvenimo, nes aš niekada neturiu tų... Aš nepripratusi dirbti nuo aštuonių iki penkių arba nuo aštuonių iki šešių. Tai man yra normalu dirbti ir vakarais, ir man visiškai normalu dirbti ir sekmadieniais arba šeštadieniais, man tai yra...bet aš turiu atskirą erdvę savo namuose. Nu man tada pavyksta...kas liečia mano asmeninius poreikius, tai aš tada...aš tikrai patenkiniu tuos poreikius kitu laiku, pavyzdžiui, aš galiu kartais darbo metu patenkinti tuos savo poreikius. O dėl mano šeimos, nu jie žino mano darbo specifiką ir jie tiesiog priima tai kaip duotybę. Mano dukra, nu, jinai išaugo su tuo ir jinai supranta, kad jeigu mama darbo kabinete, tai darbo kabinete.

3. Kaip organizacijos, su kuriomis Jūs dirbate, prisideda prie to, kad darbuotojams geriau sektųsi suderinti darbą ir asmeninį laiką?

Aaaa...nu deja, mano pastebėjimas yra toksai, kad nu, nieko šiaip nedaro organizacijos. Aišku, yra tokių, sakykim, didesnių organizacijų, kur yra daugiau sąmoningumo būtent iš savininkų, CEO lygio pusės. Tai tada tiesiog paruošia HR [aut. past. žmogiškųjų išteklių vadybininkai] atmintines, kaip geriau jaustis, dirbant nuotoliniu būdu. Tą aš pastebėjau, tas yra padaryta kai kuriose įmonėse. Bet...iš kitos pusės, neaišku, ar yra visgi tas poreikis, nes, kai, kai...ai, ir dar apklausas, taip. Nuolatines vykdo apklausas, kai klausinėja, kaip žmonės jaučiasi. Nu tai įdomūs tie rezultatai - kai kurie sako, kad labai gerai, puikiai jaučiasi ir kad labai patinka dirbti iš namų. O tarkim dabar, dabartiniu laikotarpiu, kas blogai jaučiasi, tai biurai yra atidaryti, jie gali ateiti ir dirbti iš biurų. Tai gal va toks sprendimas yra tam tikrose įmonėse, kad yra atidaryti biurai, ir jeigu jūs blogai jaučiatės dirbant iš namų, prašau, ateikit dirbkit iš biuro.

4. Kaip manote, kas, kokiose situacijose ir koku būdu turėtų prisiimti atsakomybę už sveiką darbo ir darbuotojo asmeninio laiko pusiausvyrą, dirbant nuotoliniu būdu?

Aš tai laikausi tokios nuomonės, kad tai turėtų būti organizacijos atsakomybė. Bet, šiuo atveju, aš patikslinsiu – pradedant nuo aukštesnio lygio vadovų, o jau HR turėtų tą įgyvendinti, nes aš pastebėjau, kad labai dažnai pasiūlymai ateina iš HR, bet jeigu aukštesnio lygio vadovai nepalaiko šitos idėjos ir mano, kad tai yra suaugusių žmonių atsakomybė, nes organizacijose dirba jau suaugę žmonės, ne vaikai, tai jeigu HR neturi palaikymo iš aukštesnio lygio vadovų, nieks nesikeičia iš tikrųjų. Tada iš tikrųjų, nuomonė yra, kad tai yra darbuotojų atsakomybė. Bet aš manau, kad jeigu žmogus pasirenka dirbti organizacijoje, tai reiškia, jam reikia tos..nu to palaikymo, ir šiuo atveju, mano galva, tai turėtų būti jau organizacijos atsakomybė. Nes, tarkim, aš laisvai samdoma esu dėl to, kad

man nereikia to palaikymo, aš puikiai susitvarkau pati, tai aš pati atsakinga už save. Bet jeigu žmogus pasirenka dirbti organizacijoje, tai jo, aš manau, kad organizacija visgi turėtų imtis atsakomybės.

5. Kokios darbdavio iniciatyvos, siekiant derinti darbą ir asmeninį laiką, Jums atrodytų patraukliausios?

Pirmiausia, tai aš manau, kad patys vadovai turi būti tas pavyzdys, nu tas vadinamasis *role model*. Taip pat, ką aš pastebėjau, jeigu organizacijoj yra tendencija, kad aukštesnio lygio vadovai arba skyriaus vadovai dirba viršvalandžius, nu tai tada ir pavaldiniai lieka ir dirba tuos viršvalandžius, nes tarp eilučių tada kultūroj yra priimta, kad geras darbuotojas yra tas darbuotojas, ar ne, kuris dirba viršvalandžius. Bet, aš taip pat pažįstu nemažai organizacijų, kur patys vadovai, jie..jie iš tikrųjų dirba nuo aštuonių iki penkių, jie nelieta ir..ir tuomet kiti darbuotojai nejaučia kažkokio ten spaudimo ir taip pat... Nu ir, ir vėlgi, yra vadovų, kurie net deklaruoja: „Prašau, nepamirškite, jūs turite rūpintis savimi, jūs turite turėti laiko poilsiui, nes tik tokiu atveju jūs galėsite efektyviau dirbti“.

Romerio universiteto

20 d. nutarimu Nr.1SN-10

Forma patvirtinta Mykolo

Senato 2012 m. lapkričio

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2020 m. lapkričio 30 d.

Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, Lyderystės ir strateginio valdymo instituto, Lyderystės ir pokyčių vadybos programos studentė Greta Masilionytė, patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Darbo ir asmeninio laiko derinimo problema šiuolaikinėse organizacijose“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

