



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Organizacinių veiksmų raiška, siekiant užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą

Baigiamasis magistro projektas

Agnė Žitkuvienė

Projekto autorė

Prof. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Organizacinių veiksmų raiška, siekiant užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Agnė Žitkuviene

Projekto autorė

Prof. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Prof. Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2023



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Agnė Žitkuvienė

Organizacinių veiksmų raiška, siekiant užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Agnė Žitkuvienė

Patvirtinta elektroniniu būdu

Žitkuvienė, Agnė. Organizacinių veiksnių raiška, siekiant užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Magistro baigiamasis projektas / vadovė Prof. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų kryptčių grupė): Žmonių išteklių vadyba, Verslas ir viešoji vadyba.

Reikšminiai žodžiai: organizaciniai veiksniai, hibridinis darbas, dirbantys tėvai, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

Kaunas, 2023. 66 p.

Santrauka

Hibridiniu būdu dirbantys tėvai nuolat susiduria su iššūkiu, kaip išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas parodo, ar dirbantys tėvai geba planuoti ir skirstyti savo laiką ir tuo pačiu atskleidžia jų gebėjimą save realizuoti darbinėje ir asmeninio gyvenimo srityse. Prasidėjus COVID-19 pandemijai, ypač išaugo darbo ir asmeninio gyvenimo balanso svarba, nes atsirado naujos darbo organizavimo formos – nuotolinis ir hibridinis darbas. Visa tai paskatino įmonių vadovus iš naujo pasirinkti darbo organizavimo metodus ir prisitaikyti prie naujų darbuotojų poreikių, užtikrinant darbo ir šeiminių įsipareigojimų derinimą. Siekiant užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, svarbu nustatyti kokius organizaciniai veiksniai padeda išlaikyti balansą.

Projekto objektas: hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinantys organizaciniai veiksniai.

Tikslas – nustatyti organizacinius veiksniai, kurie padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Uždaviniai: 1) atskleisti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių teorinius sprendimus; 2) sudaryti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių teorinį modelį; 3) parengti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių tyrimo metodologiją; 4) atlikti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių raiškos empirinį tyrimą.

Pagrindiniai projekto rezultatai: Mokslinėje literatūroje neaptikta tyrimų, kuriuose būtų tirtas hibridinis darbas ir organizaciniai veiksniai, padedantys išlaikyti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Išanalizavus mokslinę literatūrą, nustatyta, jog darbo krūvis, organizacinės iniciatyvos, autonomija, vadovybės ir institucinė parama ir nuotolinis darbas padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Tyrimo metu atrasta, jog tokie organizaciniai veiksniai, kaip socialinė parama ir darbo aplinka, padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Šio tyrimo metu šie veiksniai nebuvo ištirti. Pagrindiniai hibridinio darbo privalumai – galimybė laviruoti tarp šeimyninių ir darbo įsipareigojimų, sutaupomas laikas skirtas kelionėms „darbas-namai, namai-darbas“, nėra pašalinio triukšmo ir didesnis susikaupimas. Pagrindiniai hibridinio darbo trūkumai – ištemptos darbo valandos, socializacijos trūkumas, šeimos sukuriamas pašalinis triukšmas ir blaškymasis tarp darbo ir buitės darbų. Pagrindinis iššūkis hibridiniu būdu dirbantiems tėvams – laiko planavimas.

Žitkuvienė, Agnė. Expression of Organizational Factors to Ensure the Work-Life Balance of Hybrid Working Parents / supervisor Prof. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė, School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Human Resources Management, Business and Public Management,

Keywords: organizational factors, hybrid work, working parents, work-life balance.

Kaunas, 2023. 66 pages.

Summary

Hybrid working parents constantly face the challenge of maintaining work-life balance. Work-life balance shows whether working parents are able to plan and allocate their time, and at the same time reveals their ability to realize themselves in the areas of work and personal life. With the onset of the COVID-19 pandemic, the importance of work-life balance has especially increased, as new forms of work organization have emerged – remote and hybrid work. All this encouraged company managers to re-choose work organization methods and adapt to the new needs of employees, ensuring the reconciliation of work and family obligations. In order to ensure the work-life balance of parents working in a hybrid way, it is important to determine which organizational factors help to maintain the balance.

The object of this project is: organizational factors ensuring the work-life balance of parents working in a hybrid way.

This research goal – to identify organizational factors that help to ensure the work-life balance of hybrid working parents.

Research tasks: 1) reveal the theoretical solutions of organizational factors that ensure the work-life balance of hybrid working parents; 2) to develop a theoretical model of organizational factors ensuring the work-life balance of hybrid working parents; 3) to develop a methodology for the study of organizational factors that ensure the work-life balance of hybrid working parents; 4) to conduct an empirical study of the expression of organizational factors that ensure the work-life balance of hybrid working parents.

The main results of the project: No studies have been found in the scientific literature that examine hybrid work and organizational factors that help maintain the work-life balance of hybrid working parents. After analyzing the scientific literature, it was found that workload, organizational initiatives, autonomy, management and institutional support and remote work help to ensure the work-life balance of hybrid working parents. During the research, it was discovered that such organizational factors as social support and work environment help to ensure the work-life balance of parents working in a hybrid way. These factors were not investigated in this study. The main advantages of hybrid work are the ability to maneuver between family and work obligations, time saved for "work-home, home-work" trips, no extraneous noise and greater concentration. The main disadvantages of hybrid work are extended working hours, lack of socialization, extraneous noise created by the family and distractions between work and household chores. The main challenge for hybrid working parents is time management.

Turinys

Lentelių sąrašas	6
Paveikslų sąrašas	7
Įvadas.....	8
1. Hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių, problemos analizė.....	10
2. Hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių, teoriniai sprendimai.....	19
2.1. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir jį užtikrinančių organizacinių veiksnių teorinė analizė	19
2.1.1. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvoka	19
2.1.2. Organizaciniai veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.....	23
2.2. Dirbančių tėvų darbo ypatumai	25
2.3. COVID-19 pandemijos įtaka dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.....	26
2.4. Hibridinio darbo įtaka dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui	31
2.5. Hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui užtikrinančių organizacinių veiksnių, teorinis modelis	33
3. Hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių, tyrimo metodologija.....	34
3.1. Tyrimo dizainas	34
3.2. Duomenų rinkimo metodas ir tyrimo instrumento konstravimas	34
3.3. Tyrimo eiga.....	35
4. Hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių, tyrimo rezultatai ir diskusija	37
4.1. Informantų demografinės charakteristikos	37
4.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas.....	39
4.2.1. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	39
4.2.2. Organizaciniai veiksniai	42
4.2.3. Hibridinis darbas.....	53
4.3. Diskusija	55
Išvados ir rekomendacijos	58
Literatūros sąrašas	60
Informacijos šaltinių sąrašas	66
Priedai.....	67
1 priedas. Tyrimo konstrukto operacionalizacija	67
2 priedas. Interviu klausimynas	70

Lentelių sąrašas

2.1 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimai.....	22
2.2 lentelė. Organizaciniai veiksniai, užtikrinantys hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize).....	24
4.1 lentelė. Informantų demografinės charakteristikos (amžius, lytis, šeimyninė padėtis, vaikų skaičius ir amžius)	37
4.2 lentelė. Informantų demografinės charakteristikos (įmonės veiklos sritis, darbo profilis, pareigybė ir stažas).....	38
4.3 lentelė. Įmonių siūlomos organizacinės iniciatyvos	44
4.4 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai	50
4.6 lentelė. Hibridinio darbo privalumai ir trūkumai.....	54

Paveikslų sąrašas

1.1 pav. Nedarbo ir neveiklumo pokyčiai 2020 m. pagal lytį ir amžių (International Labour Organization, 2021).....	10
1.2 pav. Darbo neturinčių asmenų registracija ir įdarbinimas (tūkst.) (Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, 2020).....	11
2.1 pav. Darbuotojų, dirbusių namuose prieš COVID-19 karantiną ir per karantiną, dalis (proc.) (Chung, Seo, Forbes ir Birkett, 2020)	26
2.2 pav. Darbuotojų, dirbusių lanksčiu darbo laiku prieš COVID-19 karantiną ir COVID-19 karantino metu, dalis (proc.) (Chung ir kt., 2020).....	27
2.3 pav. Vidutinis darbuotojų dirbtų valandų skaičius vakarais / naktimis prieš karantiną ir jo metu pagal tėvystės / lyties statusą (valandų skaičius) (Chung ir kt., 2020).....	28
2.4 pav. Organizacinių veiksmų, užtikrinančių hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, teorinis modelis.....	33
4.1 pav. Informantų pasiskirstymas pagal darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertinimą (proc.)	39
4.2 pav. Vaiko (-ų) įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (proc.).....	41
4.3 pav. Informantų pasiskirstymas pagal darbo krūvį (proc.).....	42
4.4 pav. Informantų pasiskirstymas pagal galimybę vaiką (-us) atsivesti į darbo vietą (proc.)	45
4.5 pav. Informantų pasiskirstymas pagal autonomiją (kontrolę darbo aplinkoje) (proc.)	46
4.6 pav. Informantų pasiskirstymas pagal vadovybės paramą (proc.).....	47
4.7 pav. Informantų pasiskirstymas pagal vadovų vertinimą dėl šeimyninių poreikių tenkinimo darbo metu (proc.)	47
4.8 pav. Informantų pasiskirstymas pagal institucinę paramą (proc.).....	48
4.9 pav. Informantų pasiskirstymas pagal žmonių išteklių specialistų pasiskirstymą įmonėje (proc.)	49
4.10 pav. Informantų pasiskirstymas pagal tai, kaip šeima vertina nuotolinį darbą (proc.).....	52
4.11 pav. Informantų pasiskirstymas pagal hibridinio darbo vertinimą (proc.)	53
4.12 pav. Organizacinių veiksmų, užtikrinančių hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, papildytas teorinis modelis	56

Įvadas

Temos aktualumas. Daugelis dirbančių tėvų susiduria su iššūkiu, kaip suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas reiškia ne tik tolygų laiko paskirstymą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, bet ir parodo, kokie darbuotojai yra lankstūs darbinėje srityje ir kaip geba išsaugoti laiką ir energiją, kurią vėliau gali skirti asmeniniam gyvenimui (Lonska ir kt., 2021). Darbuotojai ypač jaučia, kai sutrinka jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas ir susiduria su neigiamomis to pasekmėmis: padidėja stresas, jaučiamas nepasitenkinimas gyvenimu, sutrinka psichinė ir fizinė sveikata (Yayla ir Eskici İlgin, 2021; Lizana ir Vega-Fernandez, 2021). Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas nuolat kinta, prie to prisideda socialiniai poreikiai, sparčiai tobulėjančios technologijos ir padidėję asmeniniai lūkesčiai (Ramakrishnan, 2020). Nuolatinis darbas nuotoliniu būdu ir sumažėjusi arba padidėjusi prieiga prie darbdavio, ilgalaikis įvairių technologijų naudojimas, padidėjęs stresas, perdegimo sindromas, vaikų ir sergančių šeimos narių priežiūra taip pat veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Lonska ir kt., 2021). Darbo ir asmeninio gyvenimo balansui įtakos taip pat turi pasaulinė konkurencija, asmeninės ir šeimos vertybės bei senstanti darbo jėga (Lockwood, 2003).

Pastebima, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balanso reikšmė labai išaugo COVID-19 pandemijos metu. Pandemija ypač paveikė dirbančius tėvus ir jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Tėvai jautė nežinomą dėl ateities, nuolatinis buvimas su šeima ir bendras laisvalaikis kėlė daug streso (Irawanto, Novianti ir Roz, 2021). Autoriai pastebi, jog labiausiai pandemija paveikė dirbančias mamas ir sutrikdė jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Schieman, Badawy, Milkie ir Bierman, 2021). Tam įtakos galėjo turėti išaugusi vaikų priežiūra (Sirgy ir Lee, 2017). Nustatyta, jog darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktų sumažėjo tiems, kurie neturi vaikų. Tuo tarpu, tėvai, kurie augina paauglius, patyrė mažiau darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktų, nes jie reikalauja mažiau dėmesio ir yra savarankiškesni. Tyrimų duomenimis, moterys, norėdamos suderinti darbą ir šeimą, pandemijos metu mažino darbo valandas, o dažnu atveju ir išėjo iš darbo (Margaria, 2021). Tačiau karantinas turėjo ir teigiamų pasekmių – vyrai daugiau laiko praleido namuose ir labiau įsitraukė į buitines darbus bei vaikų priežiūrą.

Įsigalėjus nepaprastajai padėčiai pandemijos metu, daugelis darbuotojų visame pasaulyje buvo priversti dirbti iš namų. Visa tai paspartino metų metus trunkančių skaitmeninės transformacijos procesų įgyvendinimą. Tai taip pat paskatino ir naujos darbo organizavimo formos – hibridinio darbo – atsiradimą. Dirbantiems tėvams tai yra vienas iš būdų, kuris padeda derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Hibridinio darbo dėka darbuotojai nuolat tobulėja ir įgyja naujų įgūdžių ir kompetencijų. Tačiau hibridinis darbas sukelia įmonių vadovams sunkumų, nes reikia nuolat teikti paramą nuotoliniu būdu dirbantiems darbuotojams, pertvarkyti darbo vietas, skirti finansinius išteklius, kad darbuotojai namuose įsirengtų ergonomiškas vietas. Po pandeminiu laikotarpiu dalis įmonių kaip tik stengiasi susigrąžinti darbuotojus į įprastas darbo vietas – biurus – tam pasitelkdamos įvairius metodus (Kaysen, 2022). Siekdami prisitaikyti prie pokyčių, įmonių vadovai turi atsižvelgti į skirtingus darbuotojų poreikius – didesnę dėmesį teikti bendrai gerovei ir užtikrinti dirbančių tėvų darbo ir šeimos įsipareigojimų derinimą.

Mokslinė problema. COVID-19 pandemija paskatino naujos darbo organizavimo formos – hibridinio darbo – atsiradimą (Mićić ir Mastilo, 2022). Anot mokslininkų, hibridinis darbas prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymo. Visa tai patvirtinta „RAIT“ reprezentatyvi visuomenės apklausa, kuri atskleidė, jog hibridinis darbas popandeminiu laikotarpiu kai kuriems

darbuotojams yra būtina darbo organizavimo forma (Delfi, 2022). Taip pat tyrimas atskleidė, jog 8 iš 10 Lietuvoje hibridiniu būdu dirbančių darbuotojų, pirmąją naudą išskyrė efektyvų laiko valdymą (47 proc.), o antrąją – balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (43 proc.). Šie duomenys tik patvirtina, jog popandeminiu laikotarpiu darbuotojams dar labiau išaugo poreikis derinti darbą su asmeniniu gyvenimu. Tvarijonavičiaus (2022) atliktos apklausos duomenimis, daugiau nei 55 proc. apklausoje dalyvavusių Lietuvoje veikiančių įmonių personalo vadovų norėtų dirbti hibridiniu būdu. Ši nuomonė sutampa ir su daugumos tose įmonėse dirbančių darbuotojų norais ir lūkesčiais dėl tolimesnės darbo organizavimo formos. „Microsoft“ atliktas tyrimas pagrindžia nuotolinio darbo svarbą ir tai, jog privalomai dirbant nuotoliniu būdu pasikeitė darbuotojų požiūris į šią darbo organizavimo formą (Tv3.lt, 2021). Popandeminiu laikotarpiu organizacijų vadovai yra priversti prisitaikyti prie naujų darbuotojų norų ir poreikių, bet tuo pačiu turi rasti būdą, kaip patenkinti skirtingus darbuotojų poreikius. Dirbant hibridiniu būdu darbuotojai jaučia poreikį daugiau dirbti nuotoliniu būdu, bet taip pat jiems svarbu išlaikyti kontaktą su kolegomis ir vadovais. Privalomas nuotolinis darbas pandemijos metu ir popandeminiu laikotarpiu sparčiai populiarėjantis hibridinis darbas paskatino „didžiąją pertvarką“, todėl organizacijų vadovai privalo atsižvelgti ne tik į organizacinę, bet ir darbo kultūrą ir ieškoti būdų, kaip išlaikyti balansą tarp savo darbuotojų, darbo vietos ir organizacijoje vykstančių procesų. Tačiau reikia atsižvelgti į tai, jog COVID-19 pandemija dar nėra pasibaigus ir šis laikotarpis, dar kitaip vadinamas popandeminiu laikotarpiu, gali tęstis ilgai, todėl ir hibridinio darbo svarba yra ir bus aktuali dar neribotą laiką. Mokslinėje literatūroje taip pat pastebima, jog hibridinis darbas yra naujas ir aktualus konceptas, tačiau atliktų mokslinių tyrimų, kuriuose būtų tiriama šis konceptas ir kokie organizaciniai veiksniai lemia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą dirbant hibridiniu būdu, neaptikta (Babapour Chafi, Hultberg ir Bozic Yams, 2021). Taigi, atsižvelgiant į tai, jog atliktų mokslinių tyrimų, kurie analizuoja organizacinių veiksnių įtaką hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, aptikti nepavyko, baigiamajame magistro projekte keliama mokslinė problema: kokie organizaciniai veiksniai daro įtaką dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui dirbant hibridiniu būdu?

Tyrimo objektas: hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinantys organizaciniai veiksniai.

Tyrimo tikslas – nustatyti organizacinius veiksnius, kurie padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Uždaviniai:

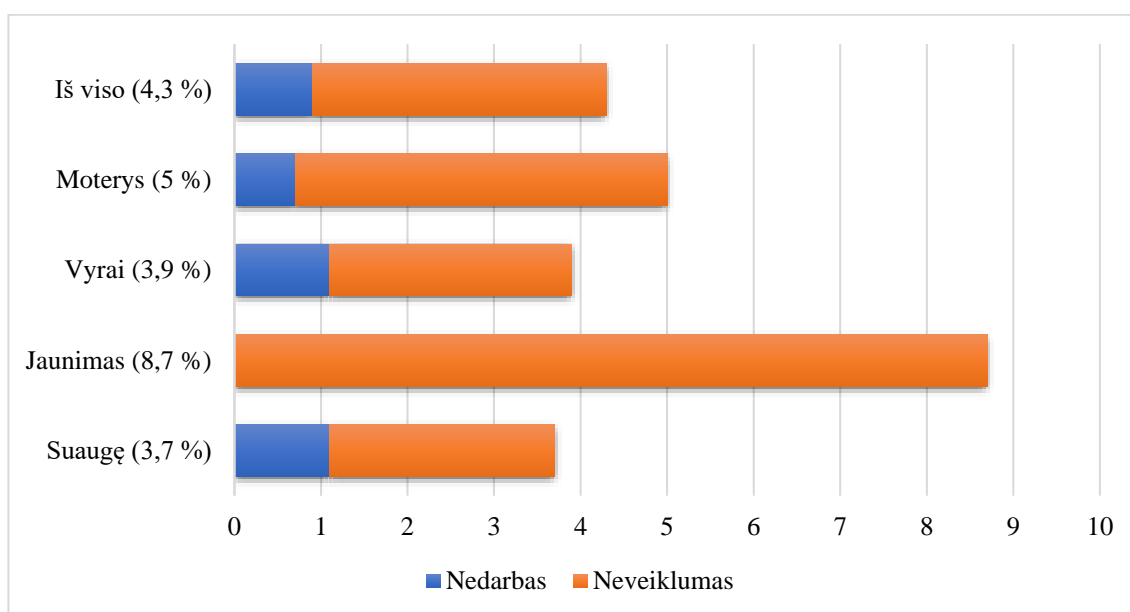
1. atskleisti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių teorinius sprendimus;
2. sudaryti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių teorinį modelį;
3. parengti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių tyrimo metodologiją;
4. atlikti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių raiškos empirinį tyrimą.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas, kokybinis tyrimas (pusiau struktūruotas interviu), statistiniai duomenų apdorojimo metodai („Maxqda Plus 2022“).

1. Hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių, problemos analizė

2020-aisiais prasidėjusi ir staiga visame pasaulyje išplitusi COVID-19 pandemija pakeitė visų žmonių kasdienybę. Dauguma įmonių buvo priverstos laikinai apriboti ar nutraukti savo veiklą, todėl dalis darbuotojų prarado darbą, kiti buvo priversti dirbti iš namų nuotoliniu būdu (Kong, Zhang, Xiao, Das ir Zhang, 2022; Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė ir Stachova, 2020). Skaičiuojama, jog Lietuvoje net 40 proc. darbuotojų perėjo prie nuotolinio darbo iš namų. Dėl pandemijos padidėjo nedarbas, finansinis nesaugumas ir nežinomybė dėl ateities. Šie pokyčiai ypač paveikė dirbančius tėvus bei jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Remiantis Europos Parlamento (2021) duomenimis, COVID-19 pandemija sukėlė ekonomikos nuosmukį, dėl kurio sustiprėjo nelygybė, padidėjo skurdas ir socialinė atskirtis. Nedarbas Lietuvoje 2020 metų gegužės mėnesį siekė 11,7 proc., tuo tarpu Eurostato duomenimis, 2019 m. pirmąjį ketvirtį nedarbas Lietuvoje buvo vos 6,3 proc. (Bražienė, 2020). Mokslininkų teigimu, nepasitenkinimas finansine padėtimi neigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Yayla ir Eskici İlgin, 2021; Rasmus, Marcinkiewicz, Cieleban ir Lipert, 2020; Wong ir Chan, 2021).

COVID-19 pandemija ir karantinas labiausiai paveikė moteris, jos, palyginus su vyrais, dažniau netekdavo darbo. Pasaulyje moterų užimtumas sumažėjo 5 proc., tuo tarpu vyrų – 3,9 proc. (International Labour Organization, 2021). Moterys dažniau nei vyrai priėmė sprendimą pasitraukti iš darbo rinkos ir tapo neaktyvios (žr. 1.1 pav.). Lietuvoje moterų padėtis taip pat pasikeitė. Prasidėjus pandemijai ir įsigaliojus karantinui, Lietuvoje buvo registruota 82,2 tūkst. bedarbių moterų ir tai sudarė 48,5 proc. visų registruotų bedarbių Lietuvoje (Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, 2020). Taigi, galima daryti išvadą, jog karantino metu būtent moterys darbuotojos buvo paveiktos labiausiai ir dažniau susidūrė su sunkumais derinant darbą ir asmeninį gyvenimą bei išlaikant balansą tarp jų.

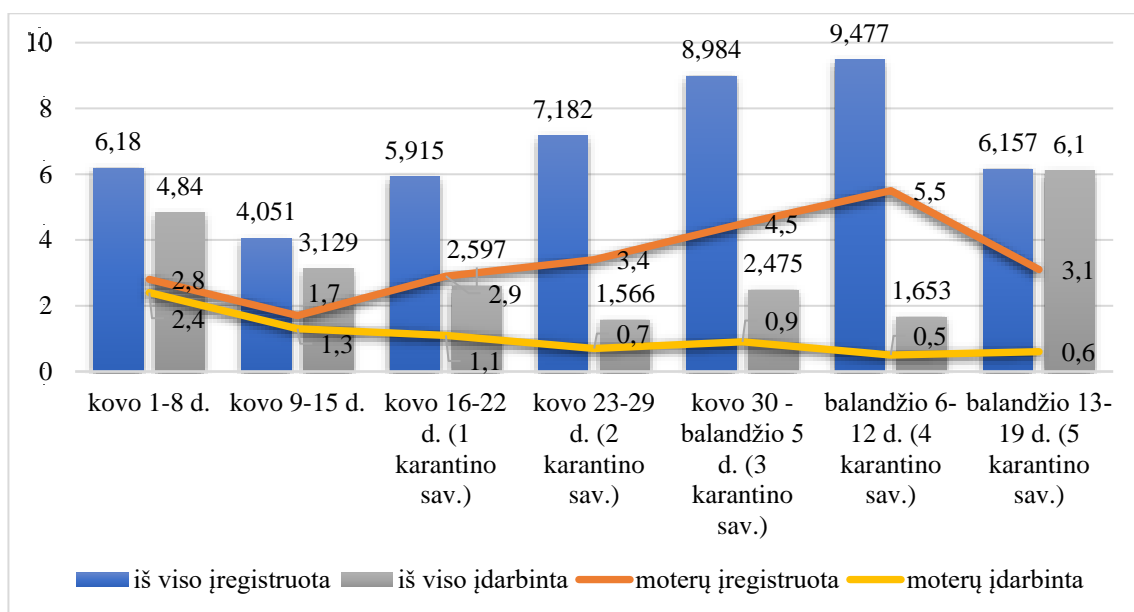


1.1 pav. Nedarbo ir neveiklumo pokyčiai 2020 m. pagal lytį ir amžių (International Labour Organization, 2021)

Galima išskirti 3 pagrindines priežastis, kodėl moteris taip paveikė pandemija ir karantinas. Viena iš galimų priežasčių, visuotinis karantinas ir tai, jog paslaugų aptarnavimo ir prekybos sektoriai negalėjo vykdyti savo veiklos arba turėjo ją apriboti, o būtent šiuose sektoriuose dirba daugiausiai moterų

(International Labour Organization, 2021). Lietuvoje taip pat karantino metu daug moterų prarado darbą. Daugiausia jų dirbo sveikatos priežiūros, socialinio darbo, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų sektoriuose (Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, 2020).

Antroji galima priežastis – moterys darbuotojos yra labiau pažeidžiamos darbo rinkoje, palyginus su vyrais darbuotojais. Remiantis Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos (2020) duomenimis, nuo kovo 16 d. iki balandžio 19 d. iš įdarbintų 9,9 tūkstančių (toliau – tūkst.) darbo neturinčių asmenų tik 3,8 tūkst. (38,2 proc.) buvo moterys. Karantino metu ypač buvo jaučiamas įsidarbinusių moterų sumažėjimas. Iki karantino pradžios (kovo 16 d.) moterys sudarė daugiau kaip 46 proc. įdarbintų asmenų. Tuo tarpu einant penktajai karantino savaitei moterys sudarė tik trečdalį visų įsidarbinusių asmenų. Taigi, viso karantino metu buvo pastebima, jog moterų neturinčių darbo skaičiai išaugo, o įdarbintų moterų skaičiai sumažėjo (žr. 1.2 pav.).



1.2 pav. Darbo neturinčių asmenų registracija ir įdarbinimas (tūkst.) (Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, 2020)

Trečioji galima priežastis – moterys, kitaip nei vyrai, yra labiau įsipareigojusios šeimai. Naujausi tyrimai rodo, jog moterys dar iki pandemijos atliko didžiąją dalį darbų, susijusių su namų ruoša ir vaikų priežiūra, tačiau prasidėjusi pandemija tik dar labiau padidino moterims tenkantį krūvį (Lonska ir kt., 2021). Karantino metu buvo pastebima, jog moterys, palyginus su vyrais, dažniau kreipdavosi į gydytojus dėl nedarbingumo, kad galėtų prižiūrėti vaikus ar kitus šeimos narius. Tam įtakos galėjo turėti ir įvestas privalomas nuotolinis mokymasis namuose. Atliktų tyrimų duomenimis, moterys, siekdamos suderinti darbo ir šeimos poreikius, pandemijos metu mažino darbo valandas keturis ar net penkis kartus daugiau nei vyrai, o dažnu atveju išėjo iš darbo (Collins, Landivar, Ruppner ir Scarborough, 2021; Craig ir Churchill, 2021). Naujojoje Zelandijoje atliktas tyrimas atskleidė, jog moterys, kitaip nei vyrai, labiau yra linkusios naudotis apmokamomis motinystės atostogomis, nuotoliniu darbu ar darbu ne visą darbo dieną ir dažniau darbą derina su namų ruošos darbais ir vaikų priežiūra (Smith ir Gardner, 2007). Moterys, žongliuodamos tarp darbo ir vaikų priežiūros, kenkia ne tik būsimai savo karjerai, bet ir savo psichinei sveikatai. Yra duomenų, jog moterų psichinė sveikata pandemijos metu pablogėjo labiau nei vyrų (Adams-Prassl, Boneva, Golin ir Rauh, 2020). Tikėtina, kad popandeminiu laikotarpiu, kai įmonės atnaujino savo veiklą anksčiau nei atsidarė ugdymo įstaigos ar vaikų priežiūros centrai, moterys prisiima didesnę našta prižiūrint vaikus ir lieka

namuose. Tai patvirtina ir ankstesni tyrimai, kurie atskleidžia, jog nepaisant to, jog vyrai ir moterys vienodai suvokia namų ruošos darbus, tačiau vyrai dažnu atveju ignoruoja šias pareigas ir palieka jas atlikti moterims (Thebaud, Kornrich ir Ruppner, 2019). Tačiau kiti autoriai pastebi, jog karantinas ir didesnis laiko praleidimas namuose turėjo ir teigiamų aspektų – padidino vyrų dalyvavimą buityje ir vaikų priežiūroje (Margaria, 2021; Shafer, Scheibling ir Milkie, 2020; Sevilla ir Smith, 2020). Jungtinėje Karalystėje atlikto tyrimo duomenimis, vyrai karantino metu, pradėję darbą ar dirbę nuotoliniu būdu, daugiau laiko skyrė vaikų priežiūrai ir buities darbams (Sevilla ir Smith, 2020). Kanadoje atliktas tyrimas atskleidė, jog iš 1019 apklausoje dalyvavusių tėvų vyrų net 40 proc. teigė, jog karantinas turėjo teigiamos įtakos jų, kaip tėvų, vaidmenims. Net 60 proc. teigė jautęsi artimesni savo vaikams ir 49 proc. vyrų tėvų teigė manantys, jog ateityje labiau įsitrauks į tėvo vaidmenį (Bisby, 2020). Švedijoje atliktų tyrimų duomenimis, moterys prisiima didesnę atsakomybę ir daugiau laiko skiria namų ruošos darbams ir vaikų priežiūrai, nepaisant to, kad abu tėvai dirba visą darbo dieną (Hakansson, Milevi, Eek, Oudin ir Wagman, 2019). Švedijos žmonių laiko naudojimo tyrimas atskleidė, jog 55 proc. visų moterų darbo valandų sudarė neapmokamas darbas, kai tuo tarpu vyrų vos 36 proc. ir jie, palyginus su moterimis, turėjo daugiau laisvo laiko. Reikia pastebėti, jog neapmokamas darbas sudaro 16,4 milijardo valandų per dieną ir tris ketvirtadalius neapmokamo darbo atlieka moterys, o tai prilyginama dviem milijardams darbo vietų (International Labour Organization, 2021). Moterys, dalyvavusios Švedijos žmonių laiko naudojimo tyrime, išreiškė nepasitenkinimą dėl namų ruošos darbų ir vaikų priežiūros pasiskirstymo. Pastebima, kad Švedijoje dažnu atveju dominuoja tradicinė lyčių ideologija – vyrai dažniausiai dirba apmokamą darbą ir yra šeimos maitintojai, o moterys prisiima atsakomybę už namus ir vaikus. Darbuotojų darbo ir asmeninio balanso, atlikto Honkonge, tyrimo duomenimis, vyrai daugelyje Azijos šalių yra laikomi šeimos maitintojais, o moterys yra atsakingos už šeimos priežiūrą (Wong ir Chan, 2021). Dažnu atveju Azijos šalyse būtent darbuotojoms moterims darbo metu tenka spręsti įvairius su šeima susijusius klausimus, o tai savo ruožtu sukelia disbalansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Kiti mokslininkai pastebi, jog moterys yra „išstumiamos“ iš darbo rinkos sudarant įspūdį, jog pačios atsisako dirbti, tačiau iš tiesų daugelis organizacijų negali prisitaikyti prie motinų poreikio suteikti joms lankstesnes darbo sąlygas (Thomason ir Williams, 2020). Vyrai tuo tarpu dažniau laikomi idealiais darbuotojais, o moterys negali patenkinti šių joms iškeltų lūkesčių. Šių autorių atlikto tyrimo duomenimis, įsigaliojus COVID-19 pandemijai apribojimams Latvijos gyventojams ypač buvo sunku derinti darbą ir asmeninį gyvenimą ir tuo pat metu rūpintis šeima ir jos poreikiais. Žvelgiant į ateities perspektyvą ir siekiant suvienodinti vyrų ir moterų padėtį darbo rinkoje, vyrai po pandemijos taip pat turėtų sumažinti savo darbo valandas (Collins, Landivar, Ruppner ir Scarborough, 2021). Kitu atveju nuolat didėjantis jų atlyginimas ir išlaikomi darbo įsipareigojimai tik dar labiau padidins moterų ir vyrų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso atotrūkį.

Prasidėjus pandemijai daugumos dirbančių tėvų ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo tapo neryškios arba visai susiliejo. Pandemija prisidėjo prie padidėjusio nuovargio, fizinio ir emocinio išsekimo bei suvokimo, koks iš tiesų turi būti darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Pokyčiai tėvų kasdienybėje padidino perdegimo riziką, nes šie nebegalėjo turėti pertraukų nuo buities ir vaikų. Tėvams sumažėjo galimybė skirti daugiau laiko sau ir išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo ir tėvų pareigų (Griffith, 2020; Parkes, Sweeting ir Wight, 2015). Prasidėjus karantinui dirbantys tėvai susidūrė su sumažėjusia socialine parama iš šeimos ir draugų, todėl tėvams padidėjo krūvis prižiūrėti ne tik vaikus ir vyriausius šeimos narius, bet ir privalėjo sudaryti sąlygas vaikų mokymuisi iš namų. Tyrimų duomenimis, tėvams, patiriantiems perdegimą, fizinį ir protinį išsekimą,

pablogėja miego kokybė, emociškai atitolsta nuo savo vaikų ir jaučiasi nekompetentingi atlikti tėvų vaidmenis (Mikolajczak, Raes, Avalosse ir Roskam, 2018).

Visame pasaulyje COVID-19 pandemija sukėlė švietimo sistemų, vaikų ugdymo ir priežiūros krizę. Remiantis UNESCO (2020) duomenimis, prasidėjus COVID-19 pandemijai net 190 šalyse buvo uždarytos mokyklos ir sustabdytas tiesioginis kontaktinis ugdymo procesas. Skaičiuojama, jog tai galėjo paveikti apie 1,6 mlrd. (apie 94 proc.) besimokančiųjų visame pasaulyje. Europos Sąjungos tarybos pateiktose išvadose dėl kovos su COVID-19 krize švietimo ir mokymo srityje, taip pat patvirtinama, jog pandemija ypač paveikė švietimo ir mokymo sistemas. Prasidėjus pandemijai, mokytojai ir mokiniai turėjo sparčiai prisitaikyti prie pasikeitusios situacijos ir pereiti nuo tiesioginio (kontaktinio) prie nuotolinio mokymo, kuris turėjo neigiamos įtakos ne tik asmens fizinei ir psichinei sveikatai, bet ir mokytojų asmeniniam ir profesiniam gyvenimui. Nustatyta, jog dar iki pandemijos pradžios, mokytojų profesija buvo priskiriama didelės rizikos grupei dėl galimų profesinių negalavimų, tokių kaip didelis darbo krūvis, ilgos darbo valandos, perteklinis darbas, pablogėjusi psichinė sveikata, profesinis stresas ir perdegimas (Lizana ir Vega-Fernandez, 2021). Čilėje atliktas tyrimas parodė, jog pandemijos metu net 78,7 proc. mokytojų dirbo padidėjusiu darbo krūviu ir tai sukėlė mokytojų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso konfliktus, ir neigiamai paveikė mokytojų psichinę sveikatą. Net 86 proc. tyrime dalyvavusių mokytojų nurodė, jog COVID-19 pandemija paveikė jų darbą ir asmeninį gyvenimą. Ypač buvo paveiktos mokytojos moterys, palyginus su mokytojais vyrais, pablogėjo jų gyvenimo kokybė, padidėjo stresas ir nerimas (Sevilla ir Smith, 2020). Tai ypač svarbu atsižvelgiant į tai, jog moterys vyrauja mokytojo profesijoje. Ne visi švietimo sektoriuje dirbantys darbuotojai pandemijos metu buvo sukaupę patirties, žinių, įgūdžių ir kompetencijų, reikalingų sėkmingam nuotolinio darbo organizavimui ir vykdymui. Šiems darbuotojams reikėjo papildomo tikslinio mokymo, kad išmoktų naudotis įvairiomis technologijomis ir programomis. Tikėtina, kad būtinybė greitai prisitaikyti prie naujos darbo aplinkos ir organizavimo tvarkos, galėjo padidinti švietimo sektoriaus darbuotojų darbo krūvį, o tai galėjo atsilipti jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (Europos Sąjungos oficialus leidinys, 2020). Jungtinėse Amerikos Valstijose atliktas tyrimas atskleidė, jog darbuotojai, dirbantys ankstyvosios priežiūros ir švietimo sektoriuje, pandemijos metu nuolat jautė nuovargį dėl nepakankamų pertraukų, negalėjo planuoti savo atostogų ir laisvo laiko. Taip pat sudėtingesnis tapo ir bendravimas su šeimos nariais. Visi šie pokyčiai paveikė šių darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Quinn, Stover, Otten ir Seixas, 2022).

COVID-19 pandemija taip pat paveikė sveikatos priežiūros sektoriuje dirbančius tėvus ir sukėlė konfliktus darbe ir asmeniniame gyvenime. Sveikatos priežiūros sektoriaus darbuotojai priklauso grupei žmonių, kurie dažnai patiria stresą dėl padidėjusio darbo krūvio, sudėtingų darbo sąlygų, kai yra nuolat kovojama už žmogaus gyvybę (Rasmus ir kt., 2020; Shukla ir Srivastava, 2016). Šios srities darbuotojams dažnai iškyla sunkumų kaip išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Bell, Rajendran ir Theiler, 2012). Didžiojoje Britanijoje atliktas tyrimas parodė, jog net 60 proc. respondentų atsisako toliau dirbti sveikatos priežiūros srityje dėl per didelių darbo valandų, didelio darbo krūvio ir netenkinamo atlygio. Sutrikęs darbo ir asmeninio gyvenimo balansas kai kada sukelia priklausomybę nuo darbo, o tai prisideda prie sumažėjusios darbuotojo gyvenimo kokybės. Atlikti tyrimai parodė, jog ilgos darbo valandos padidina darbuotojų darbo krūvį ir sukelia sunkumus, derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, nes prastėja miego kokybė ir darbuotojų psichologinė sveikata (Guest, 2002; Ramakrishnan, 2020; Thimmapuram ir kt., 2019; Wong ir Chan, 2021). Taip pat padidėjęs darbo krūvis ir intensyvumas skatina darbuotojus didesnę laiko dalį skirti darbo užduotims

atlikti, todėl sumažėja laikas, kurį darbuotojai gali skirti asmeniniam gyvenimui (Guest, 2002). Perdegimas profesinėje srityje dažnai veikia jaunus žmones, įskaitant ir medicinos studentus. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas sutrikdomas dar prieš pabaigiant studijas. Tam įtakos turi didelės ambicijos, per dideli išsikelti tikslai, spaudimas iš aplinkos ir dažna darbo vietos kaita. Visa tai prisideda prie asmeninio gyvenimo sutrikdymo ir lemia medicinos darbuotojų atsiskyrimą nuo šeimos ir draugų. Prasidėjus COVID-19 pandemijai, sveikatos priežiūros darbuotojai susidūrė su naujais iššūkiais darbe (Lietuvos sveikatos mokslų universitetas, 2020). Sveikatos priežiūros sektoriuje dirbantys darbuotojai aktyviai kovojo su COVID-19 pandemija. Būtent šiems darbuotojams teko dirbti padidinto intensyvumo ir rizikos sveikatai sąlygomis bei aukoti poilsiui ir asmeniniams poreikiams skirtą laiką (Chen ir kt., 2020; Schieman ir kt., 2021). Prie slaugytojų nerimo, baimės ir sutrikdyto darbo ir asmeninio gyvenimo balanso taip pat prisidėjo: ligos sunkumas, didelis mirtingumas, užkrečiamumas, sparčiai didėjantis pacientų skaičius, didelis darbo krūvis, vaistų nebuvimas ir negalėjimas išgydyti pacientų (Ahorsu ir kt., 2020; Aksoy ir Koçak, 2020). Nepaisant sudėtingų darbo sąlygų, sveikatos priežiūros sektoriuje dirbantys darbuotojai neturėjo kitos išeitis ir privalėjo vykdyti duotą priesaiką. Turkijoje atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog COVID-19 pandemija neigiamai paveikė slaugytojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir jų psichologinę savijautą (Yayla ir Eskici İlgin, 2021). Slaugytojos dalyvavusios tyrime nurodė, jog jautė COVID-19 pandemijos fobiją nuo lengvos iki vidutinės ir taip pat nurodė veiksnius, kurie darė didžiausią įtaką jų psichologinei gerovei – gyvenimo nepaisymas, koronafobija ir darbo ir asmeninio gyvenimo balanso nebuvimas. Tyrime nustatyti slaugytojų psichologinės gerovės balai yra žemesni lyginant su tyrimais atliktais prieš COVID-19 pandemiją. Tam įtakos galėjo turėti didesnis darbo krūvis ir pandemijos sukeltos baimės. Vadovai, siekdami sumažinti šių veiksnių įtaką ir pagerinti švietimo sektoriuje dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą turėtų imtis įvairių priemonių – reguliuoti slaugytojų darbo laiką, šviesti, konsultuoti ir skirti psichoterapiją dėl COVID-19 fobijos (Yayla ir Eskici İlgin, 2021; Labrague ir Santos, 2021).

Prasidėjus pandemijai padidėjo ir įvairių technologijų, susijusių su darbu, naudojimas ne darbo metu. Tam įtakos galėjo turėti įvesti apribojimai ir privalomas nuotolinis darbas. Dar iki pandemijos pradžios buvo pastebima, jog įvairių technologijų naudojimas skatina darbo ir asmeninio gyvenimo ribų susiliejimą, nes dažnu atveju įvairios technologijos naudojamos ne tik darbo metu, bet ir laisvu, ne darbo metu (Boswell ir Olson-Buchanan, 2007; Guest, 2002; Park, Fritz ir Jex, 2011). „NordVPN“ duomenimis, prasidėjusi pandemija ir karantinas darbuotojų darbo valandas prailgino nuo 9 valandų iki 12 valandų per parą (Davis ir Green, 2020). Dirbdami iš namų, darbuotojai neskaičiuodavo darbo valandų ir dažnai dirbdavo net ir vėlyvais vakarais. Šių autorių teigimu, technologijų, susijusių su darbu, naudojimas ne darbo metu stiprina darbuotojų darbo ir šeimos konfliktus. Darbuotojai, kurie naudoja technologijas darbui namuose ne darbo metu turi mažą psichologinį atsiribojimą, todėl tokiems darbuotojams yra sunku atsiskirti nuo darbo (Wang, Chen ir Duan, 2016). Darbuotojams dirbant iš namų, fizinė darbo ir asmeninio gyvenimo riba tampa neaiški ir tai sukelia konfliktus. Iškilę konfliktai darbuotojus trikdo naktimis, savaitgaliais ar net atostogų metu. Visa tai veikia darbuotojus neigiamai ir jie negali skirti pakankamai laiko šeimai ir laisvalaikiui. Žmonės, kurie patiria darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktus, sunkiau koncentruojasi į kitus svarbius dalykus šeimoje ir asmeniniame gyvenime (Schieman ir kt., 2021). Žmonėms pritrūksta laiko, energijos ir jie jaučia, kad darbo vaidmenys mažina galimybę atlikti namų vaidmenis.

Prasidėjus pandemijai ir įsigaliojus ribojimams daugelis darbuotojų privalėjo pakeisti įprastą darbo formą į nuotolinį darbą. Tai ypač paveikė viešajame sektoriuje dirbančius darbuotojus, nes būtent jie

prasidėjus pandemijai privalėjo dirbti nuotoliniu būdu ir tokiu būdu užtikrinti, jog viešosios paslaugos ir toliau būtų teikiamos (Palumbo, 2020). Pandemija ir privalomas nuotolinis darbas iš namų turėjo neigiamos įtakos šių darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui ir sukėlė konfliktus. Mokslininko atlikto tyrimo duomenimis, darbuotojai dirbę nuotoliniu būdu karantino metu dirbo daugiau valandų, dažniau dirbo naktimis ar net savaitgaliais lyginant su tais, kurie dirbo įprastu būdu. Indonezijoje atliktas tyrimas parodė, jog nuotolinis darbas neigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Irawanto ir kt., 2021). Dirbant įprastu būdu biure, darbuotojai dažniausiai dirba fiksuotomis darbo valandomis, todėl dirbant nuotoliniu būdu susiduria su sunkumais, kaip susiplanuoti laiką ir nustatyti ribas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Chu ir kt., 2022; Irawanto ir kt., 2021). Tačiau kiti atlikti tyrimai rodo, jog lanksčios darbo valandos turi teigiamos įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (Chu ir kt., 2022). Darbuotojai, kurie turi galimybę patys planuoti savo darbo valandas, sumažina konfliktus tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, o tai padeda sumažinti neigiamas emocijas, atsirandančias dėl įsipareigojimų šeimai ir jų nevykdymo. Lietuvoje vos 11,6 proc. dirbančių darbuotojų turi galimybę patys nustatyti savo darbo laiko pradžią ir pabaigą, o 9,7 proc. darbuotojų turi galimybę susitarti su darbdaviu dėl laisvesnio darbo laiko, tačiau tik esant tam tikriems apribojimams (Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija, 2022). Tuo tarpu Europos Sąjungoje vidurkis siekia 20 proc., kai darbuotojai turi galimybę patys nustatyti savo darbo laiko pradžią ir pabaigą bei nustatyti darbo laiką, esant tam tikriems apribojimams. Nuotolinis darbas pandemijos metu buvo vertinamas dvejopai. Iš vienos pusės, tai padėjo išspręsti darbo organizavimo problemą ir dauguma įmonių ar organizacijų galėjo ir toliau tęsti savo veiklą. Dalis mokslininkų, analizuodami nuotolinio darbo naudas, išskyrė šias: lankstus darbo laikas, darbuotojai perima kontrolę į savo rankas ir yra atsakingi už atliekamas darbo užduotis namuose, pagerėja organizacinės veiklos kokybė. Svarbu paminėti, jog dirbant nuotoliniu būdu padidėja darbuotojų produktyvumas ir darbuotojai tampa laisvesni, nes turi galimybę dirbti aplinkoje, kurią gerai pažįsta ir yra ją pritaikę pagal savo poreikius. Kai kuriais atvejais nuotolinis darbas sumažina trintį tarp darbo ir asmeninio gyvenimo ir sumažina konfliktus. Tačiau reikia nepamiršti, jog nuotolinis darbas turi ir neigiamų aspektų, kurie ypač atsiskleidė prasidėjus pandemijai. Nors nuotolinis darbas ir padidina darbuotojų produktyvumą, bet tuo pat metu tai prisideda prie darbo intensyvumo padidėjimo, darbuotojai jaučia didesnę vadovų kontrolę ir taip pat dažnu atveju yra dirbamos ilgesnės darbo valandos, o tai skatina nuovargį (Bathini ir Kandathil, 2020). Rūpesčiai patiriami darbe persiduoda kasdieniniai veiklai, todėl dažnu atveju darbuotojų darbas ir asmeninis gyvenimas susilieja ir jie patiria konfliktus. Taip pat pastebima, jog darbuotojai, pandemijos dirbę nuotoliniu būdu, susidūrė su sveikatos problemomis, nes sumažėjo fizinis aktyvumas, daugiau laiko praleido prie kompiuterio, jautė socializacijos trūkumą, kuris turėjo neigiamos įtakos jų psichinei sveikatai (Moglia, Hopkins ir Bardoel, 2021). Nepaisant visų nuotolinio darbo trūkumų, autoriai pastebi, jog nuotolinio darbo dėka pagerėja ekonominės sąlygos, jaunos dirbančios mamos turi didesnes profesines galimybes save realizuoti, auginant vaikučius. Nuotolinis darbas taip pat padeda sumažinti nedarbą tose vietovėse, kuriose ypač trūksta darbo vietų. Autoriai taip pat pastebi, jog popandeminiu laikotarpiu, vis daugiau darbuotojų išreiškia norą dirbti iš namų nuotoliniu būdu, todėl vis daugiau įmonių vadovų suvokia, jog nuotolinis darbas vis sparčiau populiarėja ir jiems reikia prisitaikyti prie pasikeitusių darbuotojų poreikių. Dažnu atveju nuotolinis darbas siejamas su lankstumu, o tai ypač turi įtakos dirbančioms moterims, kurios dažniausiai susiduria su problemomis, kai bando suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Moterims, dirbant nuotoliniu būdu, padidėja pasitenkinimas tiek darbu, tiek asmeniniu gyvenimu ir sumažėja perdegimo tikimybė. Nuotolinis darbas taip pat padeda darbuotojams pasirūpinti vyresniais šeimos nariais.

Pandemija ne tik pakeitė žmonių kasdienybę ir įpročius, bet ir paskatino naujos darbo organizavimo formos, hibridinio darbo, atsiradimą (Moglia ir kt., 2021). Ypač tai išpopuliarėjo popandeminiu laikotarpiu, įmonėms taikant mišrią darbo vietos strategiją, kai dalis darbuotojų dirba namuose, o kita dalis biure (Oygür, Karahan, Göçer, 2022). Organizacijos susiduria su iššūkiu – kaip patenkinti skirtingus darbuotojų poreikius, nes dalis darbuotojų, pandemijos metu dirbę nuotoliniu būdu, popandeminiu laikotarpiu ir toliau nori dirbti nuotoliu, o kita dalis nori grįžti į biurus. Dirbant nuotoliniu būdu darbuotojai yra labiau susikaupę, lankstesni bei patiria mažiau rūpesčių ir sutaupo laiko nevažiuodami į darbą ir atgal, o biure dirbantys darbuotojai labiau patenkina socializacijos poreikius. Atliktas tyrimas parodė, jog karantino metu net 42,2 proc. darbuotojų susidūrė su iššūkiu – kaip sukurti namuose erdvę skirtą darbui. Ypač tai paveikė dirbančius tėvus, kurie augina vaikus iki 5 metų. Taip pat pastebima, jog dirbant vien iš namų nuotoliniu būdu padidėja konfliktai tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Konfliktus skatina pailgėjusios darbo valandos ir tai, jog darbuotojai ne visada geba fiziškai ar protiškaai atsiriboti nuo darbo. Visa tai sukelia stresą ir laiko spaudimą, kurie savo ruožtu blogina darbuotojų asmeninio gyvenimo kokybę. Todėl organizacijų vadovams tenka nelengva užduotis – iš naujo sukurti įmonės kultūrą, patenkinti skirtingus darbuotojų poreikius bei suburti visus darbuotojus, tačiau tuo pat metu siekiant neprarasti esamų darbuotojų. Atliktas tyrimas atskleidė, jog didesnes pajamas gaunantys darbuotojai yra lankstesni ir mobilesni ir dažniau renkasi darbą iš namų, o mažesnes pajamas gaunantys darbuotojai dažniau atsisako dirbti iš namų ir renkasi įprastą darbo aplinką – biurą (Atchison ir kt., 2021). Taip pat atlikti tyrimai rodo, jog didelės įtakos turi ir darbuotojo išsilavinimas (Figueroa ir kt., 2021). Kuo darbuotojas turi aukštesnį išsilavinimą, tuo jis yra labiau linkęs rinktis darbą iš namų lyginant su tais darbuotojais, kurie nėra įgiję aukštesnio išsilavinimo. Jungtinėse Amerikos Valstijose (toliau – JAV) atlikto tyrimo duomenimis, 2011–2018 metais darbuotojai tik 15 proc. visų darbo valandų dirbdavo nuotoliniu būdu namuose (Hensvik, Le Barbanchon ir Rathelot, 2020). Pandemijos metu JAV atlikto tyrimo duomenimis, 32 proc. darbuotojų, turinčių vaikų ir gyvenančių užmiesčiuose, daug laiko skiriančių kelionėms į darbą ir iš darbo namo, pasibaigus pandemijai neketina grįžti į įprastą darbo aplinką – biurą. Tačiau 21 proc. darbuotojų, ypač jauno amžiaus, priešinasi ir nesutinka dirbti nuotoliniu būdu (Bloom, 2021). Taigi, įmonių vadovai popandeminiu laikotarpiu susiduria su iššūkiu, kaip išsaugoti darbuotojus, patenkinant skirtingus jų poreikius.

Prasidėjusi COVID-19 pandemija paskatino vadovus ieškoti įvairių būdų, kaip išlaikyti darbuotojų darbo našumo lygį tokį, koks buvo iki pandemijos pradžios. Vienas iš būdų – padėti darbuotojams išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Chu ir kt., 2022). Darbuotojams svarbu suteikti galimybę būti lankstiems ir patiems planuoti tiek savo darbo laiką, tiek pasirinkti darbo atlikimo metodus. Darbo aplinka daro didelę įtaką įvairioms situacijoms darbuotojų gyvenime, kurios nebūtinai būna susijusios su darbu ir atvirkščiai (Wood, Oh, Park ir Kim, 2020). Tai galima pavadinti „darbo ir šeimos trukdymu“ arba „šeimos kišimusi į darbą“. Ryšys tarp darbo ir asmeninio gyvenimo daro teigiamą arba neigiamą poveikį darbuotojo gerovei. Atlikti tyrimai parodė, jog sveikas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas padeda darbuotojams jaustis laimingesniais ir tai daro įtaką gero darbo našumo lygio išlaikymui (Chu ir kt., 2022). Disbalansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo neigiamai veikia darbuotojų psichologinę savijautą, skatina užsiimti veikla, kuri nesusijusi su darbu darbo valandomis. Balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo padeda greitai ir operatyviai reaguoti į pasikeitusią kasdienybę bei darbo procesus, tokius kaip nuotolinis darbas.

Atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos sukeltus pokyčius, tikėtina, kad besitęsiant ar net pasibaigus pandemijai, nuotolinis darbas taps viena iš įprastų darbo formų ir darbuotojai teiks pirmenybę toms

organizacijoms, kurios skatina ir suteikia galimybę dirbti nuotoliniu būdu (Mičić ir Mastilo, 2022; Moglia ir kt., 2021). Įmonės, siekdamos išlaikyti darbuotojus, kurie nori dirbti nuotoliniu būdu, turi iš anksto tam ruoštis (Kane, Nanda, Phillips ir Copulsky, 2021). Mokslininkų teigimu, organizacijų vadovai turi pakeisti savo požiūrį į darbo aplinką ir ieškoti naujų darbo metodų ar būdų, kaip sukurti naujas darbo vietas grįžtantiems darbuotojams po pandemijos ir prisitaikyti prie jų pasikeitusių poreikių. Nuotolinio darbo indekso duomenimis, popandeminiu laikotarpiu net 36 proc. Europos Sąjungoje dirbančių darbuotojų turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu (Babapour Chafi, Hultberg ir Bozic Yams, 2021). Naujausi tyrimai rodo, jog dauguma darbuotojų norėtų 1-3 darbo dienas dirbti nuotoliniu būdu iš namų, o likusias dienas biure. Kita dalis darbuotojų norėtų dirbti pasirinktinai vienu būdu – tik biure arba tik nuotoliu būdu. Šiuo atveju įmonių vadovai turėtų rasti būdą, kuris apjungtų visus darbuotojus, neįpareigojant jų dirbti tik biure arba tik nuotoliniu būdu. Kitų autorių atlikto tyrimo duomenimis, net 76 proc. respondentų pasibaigus pandemijai norėtų dirbti nuotoliniu būdu iš namų bent 1 dieną per savaitę, o 16 proc. respondentų išreiškė poziciją, jog norėtų nuolat dirbti nuotoliniu būdu (De Klerk, Joubert ir Mosca, 2021). Organizacijos, leidžiančios darbuotojams dirbti nuotoliniu būdu, išlaiko kvalifikuotus darbuotojus ir aukštą jų įsitraukimą į darbą (Grant, Wallace ir Spurgeon, 2013). Mokslininkų atliktas tyrimas atskleidė, jog siekiant organizacijoms tinkamai valdyti nuotolį darbą dirbančius darbuotojus, reikia neleisti jiems tapti „nematomais darbuotojais“ ir nuolat teikti paramą. Vadovai turėtų nuolat palaikyti ryšį su darbuotojais, dirbančiais nuotoliniu būdu, ne vien tik aptarti darbo reikalus, bet ir domėtis jų patiriamomis psichologinėmis problemomis: per dideliu darbo krūviu, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso valdymu, streso lygiu ir jo mažinimu. Kiti autoriai taip pat pastebi, jog įmonės popandeminiu laikotarpiu, siekiančios ir toliau dirbti nuotoliniu būdu, privalo įtraukti visas suinteresuotas šalis (įmonės vadovus, darbuotojus, žmonių išteklių specialistus) į nuotolinio darbo politikos kūrimą ir diegimą įmonėje (Reed, Hunton ir Norman, 2006). Jei tai nebus daroma, tikėtina, kad dalis darbuotojų neįsitrauks į politikos kūrimą ir tęsdami nuotolinį darbą namuose susidurs su daug rūpesčių ir trukdžių namų aplinkoje, kurių įmonė nepadės išspręsti. Visa tai ne tik paskatins darbuotojų produktyvumo mažėjimą, bet ir sukels konfliktus tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Atlikto tyrimo duomenimis, įmonėms, siekiančioms pereiti prie nuolatinio nuotolinio darbo arba hibridinio darbo svarbu apmokyti savo darbuotojus ne tik kaip dirbti su įvairiomis programomis ir skaitmeninėmis platformomis, bet ir kaip išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (Kapkaev ir Rudenko, 2021).

Analizuojant darbo ir asmeninio gyvenimo balansą svarbu paminėti, jog jis yra svarbus ne tik darbuotojams, bet ir įmonių vadovams. Vis dažniau pastebima, jog sėkmingai savo veiklą vykdančios įmonės didesnę dėmesį skiria darbuotojų gerovei ir darbuotojams sudaro palankias darbo sąlygas, kad šie galėtų be trikdžių derinti darbą ir šeiminius įsipareigojimus (Valstybinė darbo inspekcija, 2019a). Atliktų tyrimų duomenimis, įmonių sėkmę lemia darbuotojai, kurie yra laimingi, motyvuoti ir patenkinti savo darbu (Valstybinė darbo inspekcija, 2019b). Jau tapo įprasta, jog įmonių ar organizacijų vadovai, kaip papildomas naudas siūlo įvairius sveikatos draudimus ir vaikų priežiūros paslaugas darbo vietose, kompensuoja sveikatingumo užsiėmimus, organizuoja įvairius renginius, skirtus ne tik įmonės darbuotojams, bet ir vaikams. Tačiau to ne visada užtenka, kad būtų patenkinami darbuotojų su šeima susiję poreikiai ir išlaikomas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.

Įmonės ar organizacijos, Lietuvoje vykdydamos veiklą, privalo vadovautis Lietuvos Respublikos darbo kodekso 28 straipsniu, kurio pagrindinis tikslas – užtikrinti, jog darbdavys imtųsi visų įmanomų priemonių darbuotojų asmeninių įsipareigojimų vykdymo užtikrinimui (Valstybinė darbo inspekcija, 2019a). Ypač didelį dėmesį įmonės turėtų atkreipti į darbuotojus, kurie augina mažus vaikus.

Remiantis LR darbo kodekso 28 straipsniu, darbdaviai, gavę darbuotojų prašymus, susijusius su šeimyniniais įsipareigojimais ir jų vykdymu, privalo į juos atsižvelgti ir atsakymą pateikti raštu. Tokio tipo įstatymų priėmimas rodo, jog Lietuvoje vis labiau didėja darbo ir asmeninio gyvenimo balanso svarba, o ypač tai liečia dirbančius tėvus. Nauji įstatymai, apimantys darbo ir šeiminių įsipareigojimų derinimą, padeda darbuotojams, auginantiems mažamečius vaikus išspręsti įvairius sunkumus. Darbuotojos moterys turi galimybę anksčiau sugrįžti iš motinystės atostogų į darbą. Be abejonės, darbuotojams vyrams taip yra užtikrinama galimybė naudotis ilgesnėmis tėvystės atostogomis ir tokiu būdu jie gali skirti daugiau laiko asmeniniam gyvenimui. Įmonių vadovams taip pat yra parengta rekomendacijų ir patarimų, kaip jie gali prisidėti prie darbuotojų darbo ir šeiminių įsipareigojimų derinimo (Valstybinė darbo inspekcija, 2019a). Pavyzdžiui, darbdaviai yra raginami, esant galimybei, įrengti vaikų kambarį, kuriame darbuotojai turėtų galimybę palikti savo vaikus ir bet kuriuo metu užsukti pas juos, ir kartu pažaisti. Tokiu būdu darbuotojai išspręstų sunkumus derinant darbą su vaikų priežiūra, kai ugdymo įstaigos nedirba. Tokie būdai, kaip lankstesnis darbo laikas, didesnis poilsio laikas, nuotolinis darbas ar darbas ne visą darbo dieną, taip pat prisidėtų prie darbuotojų darbo ir šeiminių įsipareigojimų derinimo. Taigi, įmonių ar organizacijų vadovai vis labiau turi atkreipti dėmesį į darbuotojus, kurie dirba jų įmonėse ir atsižvelgti, su kokiais sunkumais jie susiduria, ir stengtis padėti juos išspręsti.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog COVID-19 pandemija sukėlė sumaištį visame pasaulyje ir tai paveikė dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Reikia pastebėti, jog labiausiai buvo paveiktos dirbančios moterys, palyginus su vyrais, nes jos tiek iki pandemijos pradžios, tiek jos metu prisiėmė didžiausią dalį namų ruošos darbų ir vaikų priežiūros. Dirbantys tėvai pandemijos metu susidūrė su padidėjusiu stresu, nemiga, darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ribos tapo neryškios arba visai susiliejo. Tačiau pandemija turėjo ir teigiamos įtakos dirbančių tėčių darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Jie pandemijos metu dirbdami nuotoliniu būdu daugiau laiko skyrė asmeniniam gyvenimui. Pasibaigus pandemijai ir prasidėjus popandeminiam laikotarpiui išpopuliarėjo hibridinis darbas, kuris kelia nemažai rūpesčių organizacijų vadovams, nes šie turi patenkinti skirtingus darbuotojų poreikius.

2. Hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksmų, teoriniai sprendimai

Šiame skyriuje yra pateikiami hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksmų teoriniai sprendiniai, kurie apima sąvokos darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir organizacinių veiksmų analizes. Taip pat šiame skyriuje aptariami dirbančių tėvų darbo ypatumai, su kokiomis problemomis susiduria dirbantys tėvai, analizuojama, kaip COVID-19 pandemija paveikė dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, kokios įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui turi hibridinis darbas. Na ir galiausiai, pateikiamas

2.1. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir jį užtikrinančių organizacinių veiksmų teorinė analizė

Šiame poskyryje bus aptariama darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvoka ir kokie organizaciniai veiksniai padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

2.1.1. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąvoka

Terminas „darbo ir asmeninio gyvenimo balansas“ buvo sukurtas 1986 metais JAV (Lockwood, 2003). Šio termino aktualumas išryškėjo devintajame dešimtmetyje, kai moterys įsitraukė į apmokamą darbą, tačiau tuo pat metu jos neapleido ir namų ruošos darbų (Jain ir Rawat, 2021). Dabartinė darbo ir asmeninio gyvenimo koncepcija yra plati ir apima tiek darbines, tiek nedarbines veiklas, kurios skatina darbuotojų augimą (Ramakrishnan, 2020). Pavyzdžiui, gebėjimą valdyti save, savo laiką, pokyčius vykstančius gyvenime, technologijų naudojimą darbo ir ne darbo metu ir laisvalaikį. Tačiau reikia pastebėti, jog kiekvienam darbuotojui darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra individualus ir tam įtakos gali turėti kiekvieno darbuotojo turimi ištekliai, tokie kaip laikas, mintys, darbas ir jų pasiskirstymas tarp gyvenimo elementų. Darbuotojo pasirinkimai turi įtakos jo asmeninei karjerai, o ši savo ruožtu daro įtaką asmeniniam gyvenimui.

Mokslininkas Clark'as (2000), analizuodamas darbo ir asmeninio gyvenimo balanso koncepciją, pasiūlė sienų teoriją, kuri teigia, jog žmonės kasdien kerta darbo ir nedarbo sritis, maišydami savo kaip darbuotojo ir kaip šeimos nario vaidmenis. Šie darbuotojai vadinami sienų kirtėjais. Ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo pralaidumas ir lankstumas gali sutrikdyti balansą bei sukelti konfliktus. Tam, kad taip nenutiktų ir būtų išlaikytas balansas, svarbu tinkamai valdyti santykius tarp sienų, kurios skiria darbą ir šeimą. Teorijos pagrindinė prielaida, jog darbuotojai yra motyvuoti ir nori išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, todėl padidėja vaidmenų funkcionalumas ir sumažėja konfliktai, kurie dažnu atveju stipriai paliečia šeimą ir sumažina pasitenkinimo gyvenimu lygį (Lambert, Kass, Piotrowski ir Vodanovich, 2006). Taigi, siekiant sumažinti konfliktus ir padidinti pasitenkinimo darbu lygį, darbuotojams svarbu turėti palankią darbo aplinką.

Analizuojant darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, svarbu paminėti, jog skirtingi autoriai skirtingai įvardija šį konceptą. Vieni mokslininkai darbo ir asmeninio gyvenimo balansą įvardija, kaip ryšį tarp institucinio ir kultūrinio laiko bei darbo ir nedarbo erdvių visuomenėse, kuriose pajamos generuojamos ir paskirstomos darbo rinkų pagalba (Felstead, Jewson, Phizacklea ir Walters, 2002). Kitų mokslininkų teigimu, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas – aukšto lygio įsitraukimas į profesinį ir nedarbinį gyvenimus, kai yra minimalūs konfliktai tarp socialinių vaidmenų darbe ir asmeniniame gyvenime (Sirgy ir Lee, 2017). Darbuotojams pavyksta išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, kompensuojant tas gyvenimo sritis, kuriose kyla nepatenkinimas. Asmenys,

patiriantys darbe ir asmeniniame gyvenime balansą, atlieka tuo pat metu kelis vaidmenis, kurių pagalba patiria pasitenkinimą abejose srityse, efektyviai paskirsto laiką ir pastangas tarp šių vaidmenų. Darbuotojams, išitraukusiems į darbą ir asmeninį gyvenimą, balansą pasiekti galima keliais būdais. Vienas iš jų, kai teigiamas poveikis iš vienos gyvenimo srities perduodamas į kitas gyvenimo sritis. Antrasis būdas, kai darbuotojo įgūdžiai ar patirtis vienoje gyvenimo srityje pagerina vaidmenų atlikimą kitose gyvenimo srityse. Na ir trečias būdas – abi gyvenimo sritys yra integruotos ir padeda lengviau perduoti teigiamas patirtis ir poveikius kitoms sritims. Taigi, svarbu yra didelis išitraukimas į su darbu susijusius vaidmenis, kurie daro teigiamą poveikį perduodant įgūdžius ir kitas patirtis asmeninio gyvenimo srityse esantiems vaidmenims. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą taip pat galima apibūdinti, kaip gebėjimą pasiekti išsikeltus tikslus arba patenkinti darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius, pasiekiant pasitenkinimą visose gyvenimo srityse (Lee ir Sirgy, 2017). Ankstesnių atliktų tyrimų duomenimis, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas prisideda prie bendro pasitenkinimo gyvenimu, įgyjamos patirties darbe, organizacinio įsipareigojimo ir mažinamos darbuotojų įtampas.

Mokslininkas Ladislav (2020) išskyrė 4 darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimus. Pirmasis apibrėžimas, absoliutus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, kuris reiškia būseną, kai nei vienas iš darbinio gyvenimo rodiklių neturi neigiamos įtakos asmeniniam gyvenimui. Antrasis apibrėžimas – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas su atlyginimu – nusako būseną, kai tam tikri darbinio gyvenimo rodikliai nepasiekia reikiamo lygio ir dėl to tai gali turėti neigiamos įtakos asmeniniam gyvenimui. Tačiau kai kuriais atvejais, kai kurių kitų savybių teigiamas lygis gali kompensuoti neigiamą poveikį. Trečiasis apibrėžimas – teigiamas disbalansas – būseną, kai darbinio gyvenimo rodikliai viršija reikalaujamą lygį ir turi teigiamo poveikio asmeniniam gyvenimui. Ir galiausiai ketvirtas apibrėžimas – neigiamas disbalansas – individo suvokiama būseną, kai darbinis gyvenimas ar jo rodikliai neigiamai veikia asmeninį gyvenimą ir kiti papildomi rodikliai nekompensuoja suvokiamos būsenos.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą galima vertinti darbuotojo ir darbdavio požiūriu (Lockwood, 2003). Darbuotojo požiūriu – dilema, kaip suderinti įsipareigojimus darbui, asmenines ir šeimos pareigas. Darbdavio požiūriu, tai iššūkis, su kuriuo susiduria dauguma įmonių, kaip sukurti palankią kultūrą įmonės darbuotojams, kurie jie sutelktų savo dėmesį į savo atliekamą darbą. Mokslininkai Hakansson ir kt. (2019) išskyrė profesinį ir bendrą profesinį balansą. Autorių teigimu, profesinį balansą galima įvardyti kaip patirtį, kai reikia tinkamai paskirstyti laiką tarp darbo, namų ruošos darbų, laisvalaikio, poilsio ir miego, o bendrą profesinį balansą šie autoriai susiejo su pasitenkinimu darbu ir gyvenimu. Tuo tarpu Kirchmeyer (2000) teigia, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balansą sudaro du lygybės komponentai – indėlis ir rezultatai. Šiuo atveju indėlis – darbuotojo pastangos ir asmeniniai ištekliai, kuriuos jie paskirsto vaidmenims. Siekiant, kad būtų išlaikytas balansas, darbuotojas turi vienodai skirti dėmesio, laiko, įsipareigojimų ir išitraukimo tiek darbui, tiek šeimai.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą sudaro keturios elgesiu ir keturios pažinimu pagrįstos gyvenimo srities strategijos, kurios darbuotojų yra naudojamos siekiant palaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Lee ir Sirgy, 2017). Elgsena pagrįstos strategijos apima vaidmenų išitraukimą į kelias sritis, vaidmenų praturtinimą, srities kompensavimą ir vaidmenų konfliktų valdymą. Elgsenos strategijų pagrindinis tikslas – kuo veiksmingiau valdyti pasitenkinimo sritį taip, kad didėtų bendras pasitenkinimo gyvenimu lygis ir būtų išvengta nepasitenkinimo. Pažinimu pagrįstos strategijos apima teigiamą pasiskirstymą, segmentavimą, vertės kompensavimą ir viso gyvenimo perspektyvą.

Nustatyta, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra labai svarbus darbuotojų augimui ir asmeninei laimei. Darbuotojai patiriantys balansą tarp darbo ir šeimos, turi daugiau motyvacijos dirbti (Ramakrishnan, 2020). Mokslininkų teigimu, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tai būseną, kai darbuotojas gali laisvai naudotis lankščiomis darbo valandomis, derindamas darbą su kitais įsipareigojimais, pavyzdžiui, su šeima, pomėgiais, menais, studijomis (Nasution ir Ali, 2020). Autorių teigimu, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą sudaro laiko balansas, įsitraukimo balansas ir pasitenkinimo balansas. Šiuo atveju laiko balansą apima laikas, skiriamas darbui ir veiklai už jo ribų. Įsitraukimo balansas apima psichologinio įsitraukimo ir įsipareigojimo darbe ar ne darbe lygį. Na, o pasitenkinimo balansas apima pasitenkinimo darbu lygį ir su darbu nesusijusius dalykus. Dar kitų autorių darbo ir asmeninio gyvenimo balansas įvardijamas, kaip būseną, kuri darbuotoją skatina skirti vienodą laiko dalį karjerai ir asmeninio gyvenimo poreikių tenkinimui (Lockwood, 2003; Sanfilippo, 2021). Šis balansas atsiranda tada, kai darbuotojas gali suderinti savo darbą su asmenine veikla, tokiu būdu atsiranda galimybė sumažinti konfliktus, kurie kyla, kai darbuotojas negali paskirstyti savo laiko asmeniniams poreikiams ir darbinei veiklai (Nasution ir Ali, 2020). Teigiamas balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo padeda sumažinti darbuotojų patiriamą stresą, perdegimo riziką ir padeda kurti didesnę gerovę (Sanfilippo, 2021). Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas nėra vien gebėjimas tolygiai paskirstyti laiką tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, bet ir lankstumas dirbant bei gebėjimas skirti savo laiką ir energiją asmeniniam gyvenimui (Lonska ir kt., 2021; Sanfilippo, 2021). Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas atspindi būseną, kai kokybiškumas darbinėje veikloje padeda realizuoti privataus gyvenimo potencialą (Guest, 2002). Dar kiti mokslininkai darbo ir asmeninio gyvenimo balansą įvardija kaip savarankiškumą ne darbo valandomis (Wong ir Chan, 2021). Taigi, galima teigti, kad skirtingai autoriai skirtingai apibrėžia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Atlikti tyrimai parodė, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balansas turi įtakos darbuotojų darbo rezultatams, pasitenkinimui darbu, organizaciniam įsipareigojimui, karjeros plėtrai ir sėkmei (Sirgy ir Lee, 2017; Wong ir Chan, 2021). Balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo padeda sumažinti sutrikimus darbe, perdegimą, pravaikštas ir ketinimus keisti darbą. Tyrimų duomenimis, darbuotojų profesinis gyvenimo balansas padeda sumažinti prastą sveikatos būklę, konfliktus su kitais šeimos nariais. Kiti atlikti tyrimai Švedijoje parodė, jog tėvams svarbu suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą, kad patirtų profesinį balansą (Hakansson ir kt., 2019). Mokslininkų atlikti tyrimai parodė, jog balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo padeda sutelkti dėmesį į socialinius vaidmenis įvairiose gyvenimo srityse, o tai turi įtakos teigiamiems elgesio rezultatams ir pasitenkinimui gyvenimu (Sirgy ir Lee, 2017). Pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu daro tiesioginę įtaką šeimos gyvenimui (Lambert ir kt., 2006). Kuo darbuotojas labiau jaučia pasitenkinimą darbu, tuo didesnis jo pasitenkinimas gyvenimu. Autorių atliktas tyrimas patvirtina, jog darbuotojai, kurie patiria darbo ir šeimos konfliktą, yra nepatenkinti savo asmeniniu gyvenimu. Galima daryti išvadą, jog padidėjus darbo ir šeimos poreikiams, padidėja konfliktai tarp vaidmenų ir sumažėja pasitenkinimas gyvenimu. Padidėję konfliktai tarp vaidmenų skatina darbuotojus vėluoti ar neatvykti į darbą, anksčiau išvykti iš darbo ir darbo metu naudoti telefoną. Atliktas tyrimas taip pat parodė, jog darbuotojams darbo ir asmeninio gyvenimo balansas asocijuojasi su savarankiškumu ir laisve, kurią jie jaučia ne darbo valandomis (Wong ir Chan, 2021). Honkongo darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tyrimas atskleidė, jog dauguma darbuotojų pirmenybę teikia ne atlyginimui ir materialinei grąžai, bet lankstesnėms darbo valandoms ir lankstesnei darbo vietai. Sąvokos darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimų analizė pateikta 2.1 lentelėje.

2.1 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimai

Autoriai	Apibrėžimas
Ramakrishnan (2020)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas apima tiek darbinės, tiek nedarbinės veiklas, kurios skatina darbuotojų augimą.
Felstead ir kt. (2002)	Ryšys tarp institucinio ir kultūrinio laiko bei darbo ir nedarbo erdvių visuomenėse, kuriose pajamos generuojamos ir paskirstomos darbo rinkų pagalba.
Sirgy ir Lee (2017)	Aukšto lygio įsitraukimas į profesinį ir nedarbinį gyvenimus, kai yra minimalūs konfliktai tarp socialinių vaidmenų darbe ir asmeniniame gyvenime.
Lee ir Sirgy (2017)	Gebėjimas pasiekti išsikeltus tikslus arba patenkinti darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius ir tokiu būdu pasiekiant patitenkinimą visose gyvenimo srityse.
Nasution ir Ali (2020)	Būsena, kai darbuotojas gali laisvai naudotis lanksčiomis darbo valandomis, derindamas darbą su kitais įsipareigojimais, pavyzdžiui, su šeima, pomėgiais, menais, studijomis.
Lockwood (2003); Sanfilippo (2021)	Būsena, kuri darbuotoją skatina skirti vienodą laiko dalį karjerai ir asmeninio gyvenimo poreikių tenkinimui.
Lonska ir kt. (2021); Sanfilippo (2021)	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas nėra vien gebėjimas tolygiai paskirstyti laiką tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, bet ir lankstumas dirbant profesinėje srityje ir gebėjimas išlaikyti savo laiką ir energiją, skirtą asmeniniam gyvenimui.
Wong ir Chan (2021)	Savarankiškumas ne darbo valandomis.
Guest (2002)	Būsena, kai kokybiškumas darbinėje veikloje padeda realizuoti privataus gyvenimo potencialą.
Ladislav (2020)	Pirmasis apibrėžimas, absoliutus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, kuris reiškia būseną, kai nei vienas iš darbinio gyvenimo rodiklių neturi neigiamos įtakos nedarbiniam gyvenimui. Antrasis apibrėžimas – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas su atlyginimu – nusako būseną, kai tam tikri darbinio gyvenimo rodikliai nepasiekia reikiamo lygio ir dėl to tai gali turėti neigiamos įtakos nedarbiniam gyvenimui. Tačiau kai kuriais atvejais kai kurių kitų savybių teigiamas lygis gali kompensuoti neigiamą poveikį. Trečiasis apibrėžimas – teigiamas disbalansas – būsena, kai darbinio gyvenimo rodikliai viršija reikalaujamą lygį ir turi teigiamo poveikio nedarbiniam gyvenimui. Ir galiausiai paskutinis ketvirtas apibrėžimas – neigiamas disbalansas – individo suvokiama būsena, kai darbinis gyvenimas ar jo rodikliai neigiamai veikia privatų gyvenimą ir kiti papildomi rodikliai nekompensuoja suvokiamos būsenos.

Taigi, remiantis pateikta lentele, galima teigti, kad autoriai analizuodami darbo ir asmeninio gyvenimo balansą jį apibrėžia skirtingai. Tačiau galima pastebėti, jog net keturi skirtingi autoriai darbo ir asmeninio gyvenimo balansą įvardijo kaip būseną, kai yra patenkinamos abi darbo ir asmeninio gyvenimo sritys.

2.1.2. Organizaciniai veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

Analizuojant literatūrą, pastebima, jog skirtingi autoriai įvardija skirtingus veiksnius, kurie užtikrina darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Išanalizavus mokslinę literatūrą nustatyta, jog pagrindiniai organizaciniai veiksniai, kuriuos autoriai išskiria – darbo krūvis, organizacinės iniciatyvos, autonomija, vadovybės bei institucinė parama ir nuotolinis darbas. Darbuotojas šių veiksnių pats nesirenka, juos sukuria ir palaiko organizacija. Vienas iš organizacinių veiksnių – darbo krūvis. Darbuotojai, kurie yra nepatenkinti savo finansine padėtimi, dažnu atveju stengiasi dirbti ilgesnes darbo valandas. Atlikti tyrimai parodė, jog ilgesnės darbo valandos padidina darbuotojų darbo krūvį ir sukelia sunkumų derinant darbą ir asmeninį gyvenimą (Guest, 2002; Ramakrishnan, 2020; Thimmapuram ir kt., 2019; Wong ir Chan, 2021). Didelis darbo krūvis gali pakenkti darbuotojo miegui, psichologinei sveikatai ir jo patiriamoms emocijoms (Thimmapuram ir kt., 2019). Taip pat padidėjęs darbo krūvis ir intensyvumas skatina darbuotojus didesnę laiko dalį skirti darbo užduotims atlikti, todėl sumažėja laikas, kurį darbuotojai gali skirti asmeniniam gyvenimui (Guest, 2002).

Kitas svarbus organizacinis veiksnys – organizacijos iniciatyvos. Kolegų palaikymas ir kuriama darbo aplinka skatina įmonių vadovus kurti įvairias iniciatyvas, kurios prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymo (Sirgy ir Lee, 2017; Smith ir Gardner, 2007). Išskiriamos organizacinę kultūrą palaikančios iniciatyvos: lankstus darbo laikas, priežiūra darbo vietoje, pagalba prižiūrint vaikus, tėvystės ir pagyvenusių žmonių priežiūros atostogos, sveikatos programos, šeimos atostogų politika, socialinė parama darbe, seminarai ir įvairūs mokymai. Šios iniciatyvos padeda sumažinti darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktus, prisideda prie darbuotojų išlaikymo ir sustiprina jų įsipareigojimus organizacijai. Tačiau labai svarbu, jog organizacinė kultūra ir siūlomos iniciatyvos būtų žinomos, prieinamos kiekvienam darbuotojui ir atitinkančios jų poreikius. Organizacijos, skatinančios darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, ne tik išlaiko esamus darbuotojus, juos motyvuoja ir skatina jų produktyvumą, bet tai prisideda ir prie naujų darbuotojų pritraukimo (Jain ir Rawat, 2021).

Dar vienas svarbus organizacinis veiksnys – autonomija, kuri prisideda prie darbo ir šeimos balanso palaikymo ir mažina konfliktus tarp šių sričių (Clark, 2000; Voydanoff, 2002). Galėjimas turėti didesnę kontrolę darbo aplinkoje ir savarankiškumas lemia pasitenkinimą darbu, ir turi įtakos darbuotojų asmeniniam gyvenimui (Lee ir Sirgy, 2017; Jain ir Rawat, 2021). Atliktų tyrimų duomenimis, darbuotojai, turintys galimybę lanksčiai planuoti savo darbo laiką ir veiklą, patiria didesnę pasitenkinimą asmeniniu gyvenimu (Lambert ir kt., 2006). Lankstus darbo laikas padeda sumažinti konfliktus kylančius tarp darbo ir asmeninio gyvenimo ir didina darbuotojų įsitraukimą (Sirgy ir Lee, 2017).

Vadovybės parama ir institucinė parama taip pat yra svarbūs ir susiję organizaciniai veiksniai. Vadovai, išreikšdami paramą darbuotojams, prisideda stiprinant ir motyvuojant darbuotojus bei padeda darbuotojams palaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo įsipareigojimų (Jain ir Rawat, 2021; Ramakrishnan, 2020). Šiuo atveju labai svarbi yra vadovų asmenybė ir darbo nuostatos (Wong ir Chan, 2021). Darbuotojai, jaučiantys institucinę paramą, patiria didesnę balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo lyginant su tais, kurie nejaučia institucinės paramos (Kumpikaitė-Valiūnienė, Duobienė, Liubinienė, Kasperiušienė ir Tandzegolskienė, 2021). Jausdami institucinę paramą, darbuotojai gali inicijuoti įvairias naujoves ir jų diegimą organizacijoje, tokiu būdu save realizuojant darbo srityje. Darbuotojai, patiriantys pasitenkinimą darbinėje srityje gali daugiau laiko skirti asmeniniam gyvenimui, o visa tai prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo palaikymo. Prie to

prisideda vadovų parama, kuri turi didelę įtaką ne tik organizacijos kultūrai, bet ir siūlomų iniciatyvų panaudojimui (Smith ir Gardner, 2007). Tiesioginiai vadovai yra tarsi tiltas tarp darbuotojų ir įmonės vadovų. Jie sudaro sąlygas darbo ir asmeninio gyvenimo įsipareigojimus įgyvendinti lanksčiai ir prisideda prie organizacinių iniciatyvų plėtojimo ir jų tobulinimo, atsižvelgiant į darbuotojų poreikius.

Na ir paskutinis svarbus organizacinis veiksnys, kuris turi įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui – nuotolinis darbas. Nuotolinis darbas padeda darbdaviams prisidėti prie darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo (Kong ir kt., 2022; Sanfilippo, 2021). Anot Raišienės ir kt. (2020), nuotolinis darbas tai geografinė sklaida ir darbuotojų priklausomybė nuo technologijų ir tarpusavio bendravimo. Darbuotojams, dirbant nuotoliniu būdu, suteikiama galimybė vykdyti įvairius šeimyninius įsipareigojimus ir yra ypač naudingas darbuotojams, kurie turi mažų vaikų. Moterys gali maitinti krūtimi, tuo pat metu dirbti ir prižiūrėti vaikus, kurie būna namuose, kai mokyklose yra paskelbiamos atostogos ar šie serga. Tai padeda organizacijoms pritraukti, išlaikyti aukštos kvalifikacijos specialistus ir juos motyvuoti (Lonska ir kt., 2021; Raišienė ir kt., 2020). Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, jaučiasi lankstesni, didėja jų produktyvumas, sutaupomas laikas, kurį jie skiria kelionei į darbą ir atgal į namus ir tokiu būdu šį laiką gali skirti savo artimiesiems (Grant ir kt., 2013; Kong ir kt., 2022; Ramakrishnan, 2020). Galimybė dirbti nuotoliniu būdu yra siejama su geresne darbuotojų gerove ir sveikata, pagalba valdant darbo ir asmeninio gyvenimo konfliktus ir skatina darbuotojų įsitraukimą (De Klerk ir kt., 2021). Autoriai pastebi, jog nuotolinis darbas ne yra ne tik efektyvi darbo priemonė, didinanti darbuotojų produktyvumą ir skatinanti geresnę komunikaciją tarp darbuotojų, bet ir naikina geografines, fizines ar net organizacines ribas, skiriančias darbuotojus (Kane ir kt., 2021; Kapkaev ir Rudenko, 2021). Tačiau svarbu pastebėti, jog darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, ribos tarp laisvalaikio ir darbo tampa neryškios arba visai išnyksta, trūksta savirealizacijos ir bendravimo su kolegomis, padidėja vaikų priežiūros poreikis, namų erdvė nepakankamai pritaikyta nuotoliniam darbui, trūksta privatumo, žinių ir patirties kaip dirbti nuotoliniu būdu (Babapour Chafi, Hultberg ir Bozic Yams, 2021, De Klerk ir kt., 2021; Kong ir kt., 2022; Raišienė, Rapuano, Varkulevičiūtė ir Stachova, 2020). Taigi, galima daryti išvadą, jog nuotolinis darbas gali turėti tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Aptartų mokslininkų organizaciniai veiksniai, užtikrinantys veiksniai pateikti 2.2 lentelėje.

2.2 lentelė. Organizaciniai veiksniai, užtikrinantys hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (sudaryta darbo autorės, remiantis mokslinės literatūros analize)

Veiksniai	Autoriai
Darbo krūvis	Guest (2002); Thimmapuram ir kt. (2019); Wong ir Chan (2021)
Organizacijos iniciatyvos	Sirgy ir Lee (2017); Smith ir Gardner (2007); Jain ir Rawat (2021)
Autonomija	Clark (2000); Lambert ir kt. (2006); Voydanoff (2002)
Vadovybės parama	Jain ir Rawat (2021); Ramakrishnan (2020); Smith ir Gardner (2007); Wong ir Chan (2021)
Institucinė parama	Kumpikaitė-Valiūnienė ir kt. (2021)
Nuotolinis darbas	De Klerk ir kt. (2021); Grant ir kt. (2013); Kane ir kt. (2021); Kapkaev ir Rudenko (2021); Kong ir kt. (2022); Lonska ir kt. (2021); Raišienė ir kt. (2020); Ramakrishnan (2020); Sanfilippo (2021)

Taigi, remiantis pateikta lentele, galima teigti, jog svarbiausi organizaciniai veiksniai yra darbo krūvis, organizacijos iniciatyvos, autonomija, vadovybės ir institucinė parama bei nuotolinis darbas. Galima pastebėti, jog daugiausiai autoriai įvardijo nuotolinį darbą kaip svarbų organizacinį veiksnį. 2.5 skyriuje pateikiamas remiantis šiais veiksniais sudarytas teorinis modelis.

2.2. Dirbančių tėvų darbo ypatumai

Daug dirbančių tėvų susiduria su iššūkiu, kaip suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Tai reikalauja daug pastangų ir dažniausiai sukelia perdegimą – fizinį ir psichologinį išsekimą, kai sumažėja darbuotojų noras ir gebėjimas dirbti (Lonska ir kt., 2021). Neigiama patirtis darbo srityje turi įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui tada, kai darbuotojai yra ankstyvoje tėvystės stadijoje ir turi ikimokyklinio amžiaus vaikų (Eurofound, 2017). Dažniausiai tai paveikia moteris, nes jos turi sumažinti savo darbo valandas, tuo tarpu vyrų darbo valandos pailgėja. Tačiau būtent šiuo laikotarpiu tiek vyrai, tiek moterys norėtų dirbti kiek įmanoma trumpiau, nes dirbant ilgas darbo valandas sumažėja galimybės derinti darbo ir šeimos įsipareigojimus.

Mokslininkai Schieman'as ir kt. (2021) išskyrė 4 veiksnys, kurie turi įtakos dirbančių tėvų darbo ypatumams. Vienas iš jų, visuomenėje vyraujanti tradicinė orientacija į šeimą, kai moterys, palyginus su vyrais, yra labiau atsidavusios šeimai. Antrasis veiksnys – moterys kaip ir anksčiau prisiima daugiau atsakomybių šeimos ir vaikų auklėjimo srityse. Trečiasis veiksnys – dirbančios mamos yra linkusios dažniau pasitraukti iš darbo rinkos dėl vaikų priežiūros. Na ir ketvirtas veiksnys – savo sričių profesionalės darbuotojos moterys dažniau patiria prieštaravimus tarp darbo srities ir šeimos bei asmeninio gyvenimo.

Kiti autoriai taip pat patvirtina, jog pokyčius darbe ir asmeniniame gyvenime lėmė pokyčiai šeimos struktūroje, moterų įsitraukimas į darbą ir įvairių technologijų atsiradimas, tokių kaip mobilieji telefonai, nešiojami kompiuteriai. Jos paskatino įmones keisti savo darbo pobūdį ir iš biuro persikelti į namus (Wood ir kt., 2020). Tačiau ypač įprastus darbo metodus pakeitė COVID-19 pandemija. Iki tol dirbę įmonės biuruose darbuotojai buvo priversti dirbti iš namų. Jau šio amžiaus pradžioje nuotolinis darbas buvo įvardijamas kaip svarbi priemonė, kuri padeda skatinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Lonska ir kt., 2021). Ankstesnių tyrimų duomenimis, nuotolinis darbas vis labiau populiarėja daugelyje pasaulio šalių. Tuo pat metu auga ir darbuotojų, kurie dirba nuotoliniu būdu skaičius.

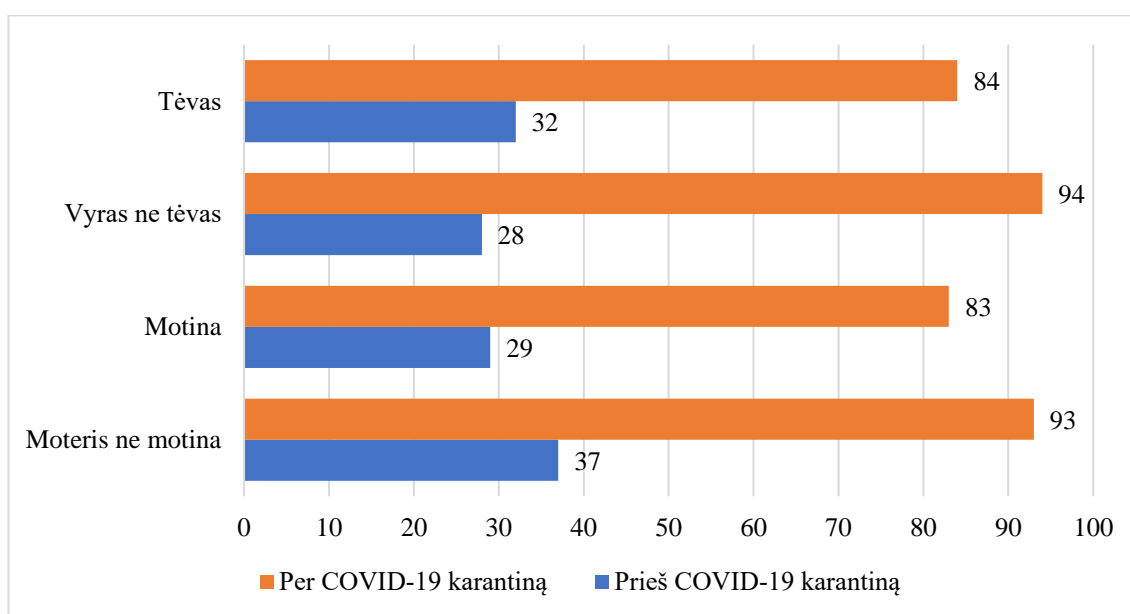
Tyrimai atskleidžia, jog nuotolinis darbas tiek iki pandemijos, tiek jos metu turi neigiamų aspektų (Eurofound, 2020). Darbuotojai dirbdami nuotoliu sunkiau laikosi Europos Sąjungos direktyvose ir nacionaliniuose norminiuose aktuose nurodytų terminų, susijusių su poilsio ir maksimalaus savaitės darbo laiku. Darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, dažnai dirba ilgesnes darbo valandas, o kai kada ir viršvalandžius, todėl sumažėja jų poilsio laikas. Pastebima, jog pertraukos yra labai svarbios kiekvienam darbuotojui, nes prisideda prie produktyvumo didinimo ir padeda stabilizuoti psichinę sveikatą (Jain ir Rawat, 2021). Kai dirbama nuotoliu, išnyksta ribos arba jos tampa nebe tokios ryškios tarp darbo ir asmeninio laiko, todėl atsiranda sunkumų atskiriant darbo ir poilsio laiką (International Labour Organization, 2020; De Klerk ir kt., 2021; Raišienė ir kt., 2020; Ramakrishnan, 2020; Wood ir kt., 2020). Darbuotojai, kurie dirba nuotoliniu būdu, jaučiasi vienišesni, išsiblaškę, jaučia stresą, jų neapleidžia nerimo ir kaltės jausmas bei sumažėja pasitenkinimo gyvenimu jausmas. Taip pat jie pasigenda komandinio darbo, bendravimo ir bendradarbiavimo, susilieja darbas ir

asmeninis gyvenimas, padidėja atsiskyrimas ir izoliacija, tuo pat metu padaugėja darbo ir šeimos konfliktų, kurie savo ruožtu mažina darbuotojų efektyvumą.

Tačiau reikia pastebėti, jog nuotolinis darbas labiausiai paveikia dirbančius tėvus, kurie augina nepilnamečius vaikus (Lonska ir kt., 2021). Iki COVID-19 pandemijos pradžios, nuotolinis darbas buvo daug paprastesnis. Darbuotojai jį galėdavo rinktis savanoriškai ir tam galėdavo skirti ne visą darbo dieną. Prasidėjus pandemijai ir pasikeitus iki tol nusistovėjusiai darbo organizavimo tvarkai, nuotolinis darbas tapo privalomas ir sudėtingesnis. Dirbantys tėvai privalėjo dirbti visą darbo dieną iš namų ir tuo pat metu prižiūrėti savo vaikus. Užsidarius mokykloms, mokymasis persikėlė į namus ir už tai atsakingi tapo tėvai. Nors nuotolinio darbo dėka darbuotojai gali suderinti darbą su šeima, tačiau neryškios ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo stipriai apsunkina dirbančių tėvų kasdienybę, nustatant ribas tarp darbo ir šeimos (De Klerk ir kt., 2021).

2.3. COVID-19 pandemijos įtaka dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

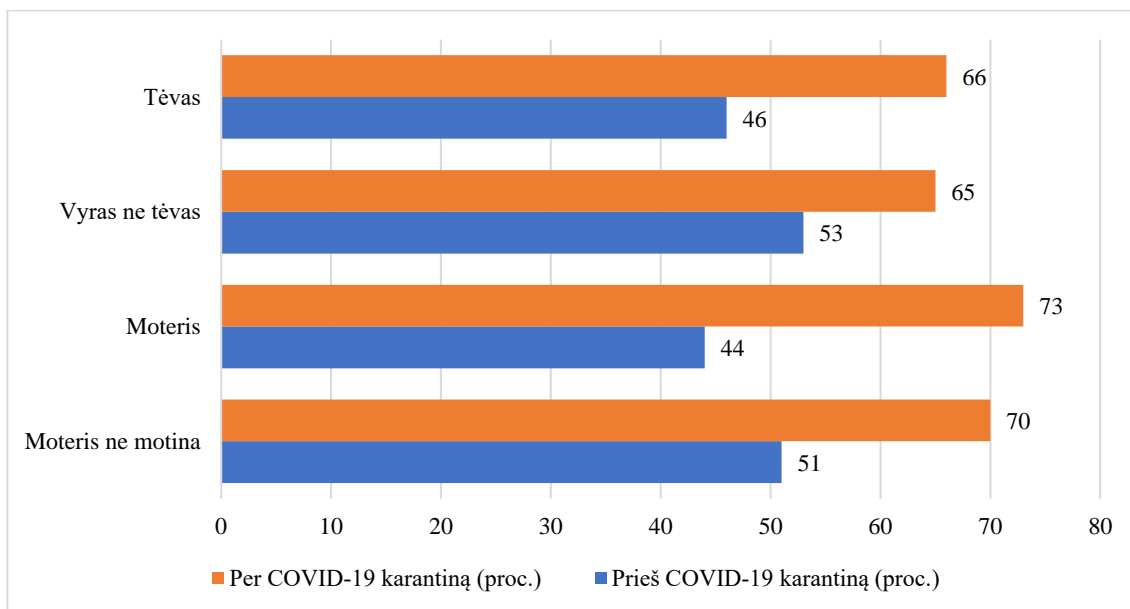
COVID-19 pandemija pakeitė požiūrį į darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Iki pandemijos pradžios vyravo nuomonė, jog apmokamas darbas ir asmeninis darbuotojų gyvenimas yra dvi skirtingos sritys (Lonska ir kt., 2021). Anot mokslininkų, pasikeitė ir veiksniai, darantys įtaką darbo ir asmeninio gyvenimui balansui. Pavyzdžiui, galimybė rinktis dirbti nuotoliniu būdu tapo privaloma darbo organizavimo forma ir daugumos sričių darbuotojai privalėjo dirbti nuotoliniu būdu. Analizuojant visas Europos Sąjungos valstybes, nuotolinis darbas išpopuliarėjo ir tapo privalomu švietimo, finansų, viešojo administravimo sektoriuose. Iki karantino pradžios nuotolinį darbą darbdaviai pristatydavo tik kaip įmonės siūlomą privalumą ir jis buvo prieinamas ne visų sektorių darbuotojams (Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, 2021). Karantino metu išaugusį darbuotojų, dirbančių namuose, skaičių patvirtina ir Jungtinėje Karalystėje atliktas tyrimas (žr. 2.1 pav.).



2.1 pav. Darbuotojų, dirbusių namuose prieš COVID-19 karantiną ir per karantiną, dalis (proc.) (Chung, Seo, Forbes ir Birkett, 2020)

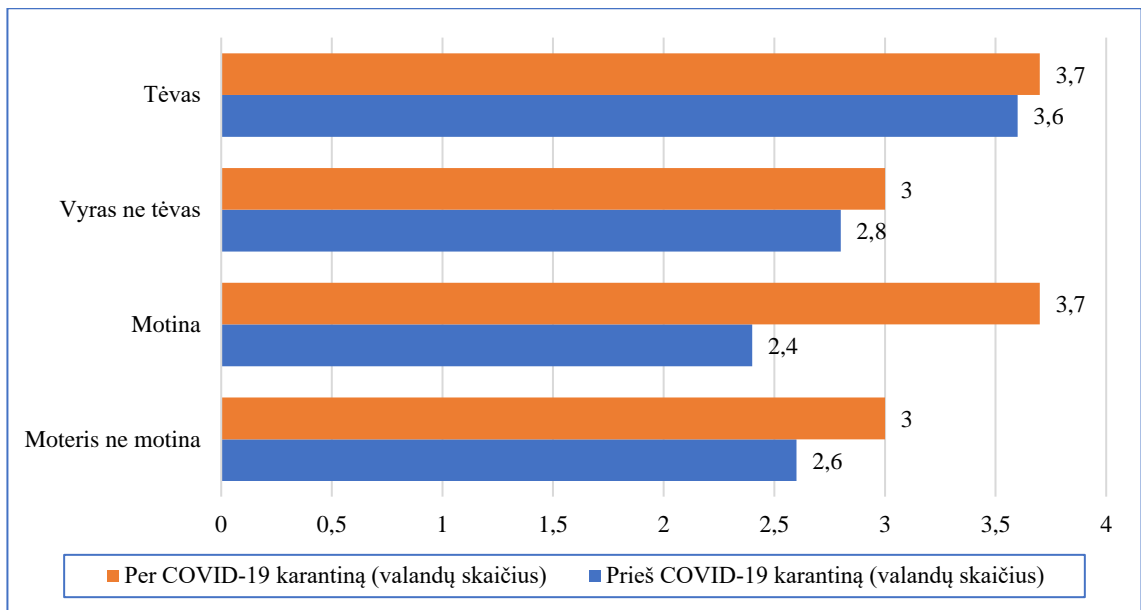
Lyginant duomenis prieš COVID-19 pandemiją vos 1/3 darbuotojų dirbo namuose, tačiau prasidėjus pandemijai ir įsigaliojus karantinui skaičius išaugo mažiausiai 2,5 karto. Iš šių duomenų galima matyti, jog karantinas paveikė tiek moteris, tiek vyrus. Tačiau skirtumus galima išvelgti tarp

darbuotojų, kurie turi vaikų ir tų, kurie jų neturi. Prieš karantiną 37 proc. motinų, auginančių vaikus, dirbo namuose lyginant su moterimis, kurios neturi vaikų (29 proc.). Tuo tarpu analizuojant vyrų padėtį – vyrai, neturintys vaikų dirbo mažiau namuose iki karantino (28 proc.), tačiau prasidėjus karantinui jų skaičius išaugo 3,35 karto (94 proc.). Prieš karantiną 4 proc. daugiau vyrų, auginančių vaikus dirbo namuose. Prasidėjus karantinui šis skaičius išaugo 2,62 karto (84 proc.). Tyrimo metu taip pat buvo tiriama lankstaus darbo laiko režimo naudojimas ypač kokią galimybę darbuotojai turėjo keisti savo darbo pradžios ir pabaigos laiką (žr. 2.2 pav.).



2.2 pav. Darbuotojų, dirbusių lanksčiu darbo laiku prieš COVID-19 karantiną ir COVID-19 karantino metu, dalis (proc.) (Chung ir kt., 2020)

Tyrimo duomenimis, prasidėjus COVID-19 karantinui net 70 proc. respondentų naudojami lanksčiu darbo laiku. Padidėjimas ypač matomas tarp moterų, kurios augina vaikus. Net 44 proc. naudojami lanksčiu darbo laiku prieš karantiną, o jam prasidėjus skaičiai išaugo iki 73 proc. Ši akivaizdų pokytį galėjo lemti tai, jog motinos dienos metu turėjo prižiūrėti vaikus, sergančius šeimos narius ir atlikti kitus namų ruošos darbus. Atlikto tyrimo metu taip buvo tiriama kiek moterų ir vyrų, kurie turi arba neturi vaikų, karantino metu dirbdavo vakarais ar net naktimis (žr. 2.3 pav.).



2.3 pav. Vidutinis darbuotojų dirbtų valandų skaičius vakarais / naktimis prieš karantiną ir jo metu pagal tėvystės / lyties statusą (valandų skaičius) (Chung ir kt., 2020)

Gauti rezultatai rodo, jog moterys, auginančios vaikus, karantino metu dirbdavo ilgiau lyginant moterimis ir vyrais, kurie neturi vaikų. Analizuojant gautus duomenis matyti, jog tiek moterys, tiek vyrai, auginantys vaikus karantino metu didesnę valandų dalį ir ilgesnes valandas dirbo vakarais ir naktimis (3,7 val.). Tam įtakos turėjo vaikų priežiūra ir kiti namų ruošos darbai, kuriuos jie privalėjo atlikti dienos metu. Tuo tarpu tiesioginiam darbui nelikdavo laiko. Mokslininkų teigimu, nuolatinis vaikų buvimas namuose pandemijos metu turėjo įtakos ne tik šeimos gyvenimo kokybei, bet ir darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (Thomason ir Williams, 2020). Užsidiarius vaikų ugdymo centrams, darželiams ir mokykloms, visa vaikų priežiūra ir ugdymas buvo perkeltas tėvams, o tai apsunkino jų galimybes pakankamai laiko skirti darbui. Tėvai, kurie augina mažus vaikus, ypač turėjo perskirstyti savo laiką, daugiau laiko skirti buičiai, vaikams ir jų priežiūrai.

Pandemija labiausiai paveikė dirbančias mamas ir tai paskatino jų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sumažėjimą (Schieman, Badawy ir Hill, 2022). Moterys lyginant su vyrais dažniau prarado darbą pandemijos metu. Dar iki COVID-19 pandemijos krizės moterys prisiimdavo didesnę dalį vaikų priežiūros. Jungtinėje Karalystėje atlikto tyrimo duomenimis, pandemijos metu moterys darbo dienomis vaikų priežiūrai vidutiniškai skyrė 126 minutes, o savaitgaliais – 113 minučių, kai tuo tarpu vyrai darbo dienomis vaikų priežiūrai vidutiniškai skyrė 46 minutes, o savaitgaliais – 72 minutes (Sevilla ir Smith, 2020). Remiantis šiais duomenimis, galima teigti, kad prasidėjusi pandemija dar labiau padidino papildomą vaikų priežiūros poreikį, kuris prilygsta viso etato darbo savaitei. Moterys apytiksliai 10 valandų per savaitę daugiau prižiūrėjo vaikus lyginant su vyrais. Tačiau reikia pripažinti, jog pandemija prisidėjo ir prie pokyčių – apie 10 proc. sumažėjo vaikų priežiūros atotrūkis tarp moterų ir vyrų.

COVID-19 pandemija taip pat pakeitė darbuotojų lūkesčius ir darbo ir asmeninio gyvenimo kultūrą (Schieman ir kt., 2022). Mokslininkai, analizuodami kaip pandemija paveikė darbo ir asmeninio gyvenimo kultūrą, išskyrė dvi hipotezes, kurias paaiškina kokią įtaką COVID-19 pandemija turėjo dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Pirmoji hipotezė – patobulintų išteklių, kuri teigia, jog pandemijos metu padidėjo parama darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo kultūrai. Tiek darbuotojai, tiek įmonių vadovai buvo suinteresuoti prisitaikyti prie staigių pokyčių, kuriuos sukėlė

pandemija. Iki pandemijos pradžios darbuotojai pirmenybę teikdavo tik darbo poreikiams ir šeimos ar asmeninių poreikių tenkinimas darbo metu buvo vertinamas neigiamai. Pandemijos laikotarpiu darbuotojai išsilaisvino, tapo drąsesni ir iš vadovų reikalavo lankstesnės darbo ir asmeninio gyvenimo kultūros (Carnevale ir Hatak, 2020). Tai įmonių vadovus paskatino tapti empatiškesniais ir lankstesniais darbuotojų atžvilgiu – sušvelnino normas „idealiems darbuotojams“ ir prisitaikė prie darbuotojų, kurie šeimos ir asmeninius poreikius iškėlė į pirmą vietą (Caprino, 2020). Įmonėse tapo priimtina, jog darbuotojai gali šiek tiek darbo laiko skirti šeimos poreikiams. Tai patvirtina ir Jungtinės Karalystės retrospektyviniai duomenys – darbo kultūra pandemijos metu tapo palankesnė darbuotojų atžvilgiu (Chung ir kt., 2020). Tam įtakos turėjo ir vyriausybės įvesti apribojimai, kurie apribojo tėvų galimybes leisti vaikus į vaikų priežiūros centrus, darželius, mokyklas, todėl daugeliui dirbančių tėvų padidėjo šeimos poreikiai (Schieman ir kt., 2022). Tačiau yra mokslininkų, kurie prieštarauja minčiai, jog įmonių vadovai prisitaikė prie darbuotojų poreikių ir teigia, jog įmonių vadovai kaip tik padidino reikalavimus darbuotojams dirbant iš namų, o tai paskatino disharmonijos, disbalanso ir konfliktų atsiradimą (Ramakrishnan, 2020).

Antroji hipotezė, kurią mokslininkai Schieman‘as ir kt. (2022) išskyrė – sumažėjusių išteklių, kuri numato, jog pandemijos metu sumažėjo darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo kultūros palaikymas. Šiuo atveju COVID-19 pandemijos krizė suteikė darbuotojams daugiau galimybių turėti palankesnę darbo ir asmeninio gyvenimo kultūrą. Dažnai krizės metu įmonių vadovai teikia pirmenybę ir sutelkia visas jėgas, jog verslas išliktų ir visai neskiria dėmesio palankesnei darbo ir asmeninio gyvenimo kultūrai. Pandemijos paskatintas darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenų pertvarkymas, kuris ypač yra siejamas su nuotoliniu darbu, sustiprino vadovų pastangas išlaikyti darbuotojų produktyvumą ir įsitraukimą. Prie to prisidėjo „Zoom“ platforma, kuri suteikė galimybę vesti susirinkimus ir bendravimą palaikyti nuotoliniu būdu. Tačiau pandemijos metu pastebėta ir kitokių įmonių praktikų, kai įmonių vadovai išlaikė savo ankstesnę poziciją darbuotojų atžvilgiu, darbo etika išliko nepakitusi. Darbuotojai buvo nuolat stebimi ir tokiu būdu buvo siekiama išlaikyti jų produktyvumo lygį toki, koks buvo iki pandemijos pradžios. Įmonių vadovams produktyvumą išlaikyti padėjo visame pasaulyje šalių vyriausybių įvesti socialinio gyvenimo apribojimai. Taigi, remiantis aukščiau analizuota patobulintų išteklių hipoteze, kai kurie įmonių vadovai pripažino darbuotojų poreikius, kurie turi mažų vaikų namuose ir į esamą situaciją reagavo empatiškai, ir iš naujo susitarė dėl šeimos poreikių tenkinimo darbo metu. Tuo tarpu sumažėjusių išteklių hipotezė parodė, jog darbuotojai, turintys mažų vaikų namuose, susidūrė su daug iššūkių, kaip paskirstyti vaidmenis. Apibendrinant patobulintų išteklių ir sumažėjusių išteklių hipotezes, galima teigti, jog darbuotojai, auginantys mažus vaikus, buvo ta grupė, kuri arba patyrė stabilumą atsižvelgiant į susidariusią situaciją, arba įmonių vadovai jų poreikių nesuprato ir darbo ir asmeninio gyvenimo kultūra pasiekė žemesnį lygį.

Prasidėjus COVID-19 pandemijai vyriausybės ir įmonės, norėdamos tęsti savo veiklą, privalėjo pereiti prie nuotolinio darbo, ko pasėkoje tai tapo įprasta darbo forma (Kong ir kt., 2022; Moglia ir kt., 2021). Pandemijos pradžioje nuotolinis darbas buvo laikomas trumpalaikiu reiškiniu atsižvelgiant į karantiną ir kitus ribojimus, tačiau pandemijai įpusėjant buvo pastebima, jog ši darbo organizavimo forma tampa vis populiareesnė. Tai patvirtina ir atlikti tyrimai. Jungtinėse Amerikos Valstijose prieš COVID-19 pandemiją nuotoliniu būdu dirbo vos 5 proc. ir dauguma jų buvo savo noru nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai (Babapour Chafi, Hultberg ir Bozic Yams, 2021). Tuo tarpu Europos Sąjungoje prieš pandemiją nuotoliniu būdu dirbo vos 3,2 proc., daugiausia Šiaurės Europoje. Dažniausiai nuotolinį darbą rinkosi aukštesnės kvalifikacijos ir didesnę atlyginimą gaunantys

darbuotojai. Prasidėjus pandemijai dirbančiųjų nuotoliniu būdu Jungtinėse Amerikos Valstijose skaičius išaugo iki pusės visų dirbančiųjų (apie 50 proc. dirbančiųjų), o Europos Sąjungoje – nuotoliniu būdu dirbo 39 proc. Analizuojant nuotoliniu būdu dirbančius darbuotojus Lietuvoje, pastebima, jog iki pandemijos pradžios 2019 metais Lietuvoje nuotoliniu būdu dirbo vos 4,7 proc. darbuotojų. Tuo tarpu prasidėjus pandemijai šie skaičiai išaugo iki 46,5 proc. (Raišienė ir kt., 2020). Pastebima, jog nuotolinis darbas ne tik pagerina darbuotojų sveikatą ir gerovę, bet ir teigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Moglija ir kt., 2021). Tačiau reikia pastebėti, jog dirbant nuotoliniu būdu, darbuotojai susiduria su iššūkiu, kaip apjungti darbo įsipareigojimus ir kasdienes veiklas (Palumbo, 2020).

Darbas nuotoliniu būdu pandemijos metu turėjo tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių darbuotojams ir jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Teigiami nuotolinio darbo aspektai – įmonių vadovai persvarstė našumo ir darbo kokybės klausimus ir atsižvelgė į darbuotojų asmeninį gyvenimą (Schieman ir kt., 2022). Nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų darbas tapo efektyvesnis, padidėjo darbuotojų produktyvumas (Grant ir kt., 2013; Kane ir kt., 2021). Susitikimai persikėlė į „online“ erdvę ir tapo dažnesni, tačiau sutrumpėjo jų laikas. Nuotolinis darbas leido žmonėms bendrauti ir bendradarbiauti neatsižvelgiant į geografines, fizines ar organizacines ribas (Kapkaev ir Rudenko, 2021). Taip pat nuotolinis darbas paskatino darbuotojus būti lankstesniais ir savarankiškesniais, prisidėjo prie darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros palaikymo ir pagerino individualius darbuotojų rezultatus (Babapour Chafi, Hultberg ir Bozic Yams, 2021). Tačiau galima išvelgti ir neigiamas nuotolinio darbo pasekmes. Nuotoliniu būdu dirbantys darbuotojai nutolo nuo darbdavio, darbuotojai daugiau pradėjo naudotis technologijomis darbo ir ne darbo metu (Lonska ir kt., 2021). Visa tai paskatino streso ir perdegimo sindromo padidėjimą. Išaugo poreikis prižiūrėti vaikus ir suteikti pagalbą namuose nuotoliniu būdu besimokantiems vaikams, taip pat padidėjo poreikis prižiūrėti sergančius šeimos narius. Dėl pandemijos dirbantys tėvai susidūrė su pagalbos trūkumu iš aplinkos, prižiūrint vaikus ar sergančius šeimos narius namuose. Visa tai prisidėjo prie nerimo ir nuovargio padidėjimo ir palietė visus šeimos narius bei jų gyvenimo kokybę. Pandemijos metu nuotoliniu būdu dirbę darbuotojai teigia, jog jiems trūko socializacijos, bendravimo, jautė neapibrėžtumą, neturėjo pakankamai priemonių ir techninės pagalbos bei baiminosi dėl savo sveikatos (Babapour Chafi, Hultberg ir Bozic Yams, 2021). Lietuvoje atlikto tyrimo duomenimis, moterys ir vyrai skirtingai vertino nuotolinį darbą (Raišienė ir kt., 2020). Moterys teigiamai vertino galimybę dirbti nuotoliniu būdu ir tokiu būdu derinti asmeninį gyvenimą su darbu. Nuotolinis darbas joms padėjo ugdyti savarankiškumą, laiko planavimo ir bendravimo įgūdžius. Tuo tarpu darbuotojai vyrai nuotolinį darbą vertino neigiamai ir teigė, jog jis sukėlė vaidmenų konfliktą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Lyginant duomenis tarp skirtingų lyčių, vyrams kiti šeimos nariai labiau trukdė dirbant iš namų, dažniau kilo abejonės ar dirbant nuotoliu yra tinkamai įvertinamos jų kompetencijos, veikla ir pasiekimai. Vyrams darbas iš namų kėlė suvaržymus ir riboję galimybes demonstruoti išskirtinius sugebėjimus ir įgūdžius. Vyrai įvardijo ir kitus neigiamus nuotolinio darbo aspektus – informacijos perteklius, asinchroninis bendravimas, įtampa ir negebėjimas paskirstyti dėmesį tarp darbo užduočių ir bendravimo, organizaciniai iššūkiai. Taigi, galima daryti išvadą, jog vyrams, dirbant nuotoliniu būdu, sunkiau sekėsi derinti darbo ir namų pareigas, ir ne visada pavykdavo paskirstyti laiką darbo ir nedarbo pareigoms. Lietuvoje atlikto tyrimo metu gauti rezultatai taip pat parodė, jog skirtingų kartų darbuotojai taip pat skirtingai vertino nuotolinį darbą. Vyresnės kartos darbuotojai dažniau įvardijo nuotolinio darbo trūkumus, kai tuo tarpu jaunesni darbuotojai išvelgė teigiamus aspektus – norint dirbti nuotoliniu būdu darbuotojas turi turėti specifines žinias ir įgūdžius, lyginant su darbu biure.

Prasidėjus pandemijai ir nuotoliniam darbui tapus norma, darbuotojai susidūrė su socialine izoliacija, ko pasėkoje padidėjo patiriamo streso lygis ir buvo neigiamai paveiktas pasitenkinimas nuotoliniu darbu (Kong ir kt., 2022). Dažniausiai darbuotojai patiria stresą, nes jaučiasi nepakankamai turintys psichologinių ir fizinių išteklių, kad susidorotų su konfliktuojančiais vaidmenimis (Sirgy ir Lee, 2017). Esant konfliktams darbe ir asmeniniame gyvenime padidėja darbuotojų psichologinis distresas (emocinis išsekimas, bloga savijauta, dirglumas, nerimas, priešiškus, hipertenzija, depresija) ir su šeima susijęs stresas (tėvų ir santuokinis stresas) ir ligos. Pastebima, jog taip pat padaugėja piktnaudžiavimas alkoholiu ir cigarečių vartojimas.

Pastebima, jog darbuotojai pandemijos metu skirtingai reagavo į priverstinį darbą nuotoliniu būdu (Kong ir kt., 2022). Tam įtakos turėjo iki pandemijos turėjo sukaupta skirtinga darbo patirtis, darbas skirtingose srityse ir priklausymas skirtingoms demografinėms grupėms. Atliktas tyrimas parodė, jog darbuotojai iki pandemijos pradžios dirbė nuotoliniu būdu ir sukaupe tokio darbo pobūdžio patirties, pandemijos metu nuotolinį darbą vertino teigiamai ir susidūrė su daug mažiau iššūkių, palyginus su tais, kurie tokios patirties nebuvo įgiję (Kong ir kt., 2022). Nuotolinio darbo patirtis įgyta iki pandemijos skatina šiuos darbuotojus rinktis tokį darbo pobūdį ir sugrįžus po pandemijos. Ypač darbą nuotoliniu būdu renkasi jaunoji karta ir darbuotojai, turintys vaikų, nes gali savarankiškai planuoti savo darbą ir jaučiasi lankstesni. Tuo tarpu tyrimas atskleidė, jog dalis darbuotojų yra neigiamai nusiteikę prieš nuotolinį darbą. Šie darbuotojai iki pandemijos pradžios neturėję nuotolinio darbo patirties karantino metu sunkiau susidorojo su darbo iš namų sukeltais iššūkiiais ir sumažėjo jų produktyvumas. Tyrimas atskleidė, jog sugrįžus po pandemijos šie darbuotojai labiau renkasi sugrįžti į biurus ir renkasi jiems įprastą darbo aplinką ir laiką. Taigi, organizacijos susiduria su nauja problema, kaip sugrįžti į įprastą darbo aplinką ir tuo pačiu patenkinti visų darbuotojų poreikius. Mokslininkai analizuodami ankstesnes nuotolinio darbo tendencijas Jungtinėse Amerikos Valstijose pastebėjo, jog pastaraisiais dešimtmečiais darbuotojų dirbančių iš namų nuolat auga. Atlikta analizė parodė, jog prasidėjus pandemijai daugiau nei pusė Jungtinių Amerikos Valstijų darbuotojų dirbo iš namų. Pastebima, jog tai turės įtakos ne tik darbo organizavimo praktikoms, bet ir tikėtina, kad pasikeis visuomenės požiūris į keliones į darbą ir iš darbo į namus.

2.4. Hibridinio darbo įtaka dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

COVID-19 pandemija paskatino naujovių darbo procesuose atsiradimą ir paskatino įmonių vadovus tobulinti darbo vietas (Mičić ir Mastilo, 2022). Viena iš naujovių – hibridinio darbo atsiradimas. Tai darbo organizavimo forma, kai dalis darbuotojų dalį darbo laiko dirba biure, o kitą dalį nuotoliniu būdu iš namų (Babapour Chafi, Hultberg ir Bozic Yams, 2021). Hibridinis darbas padeda darbuotojams ir vadovams įgyti naujus įgūdžius ir kompetencijas. Tačiau įmonių vadovams hibridinis darbas sukelia ir nemažai iššūkių – nuolatinis paramos teikimas darbuotojams, fizinių ir skaitmeninių darbo vietų pertvarkymas atsižvelgiant į darbuotojų poreikius. Įmonių vadovai, hibridiniu būdu dirbantiems darbuotojams, turi įrengti ergonomiškas darbo vietas jų namuose ir teikti nuolatinę paramą savo darbuotojams.

Popandeminis laikotarpis yra puiki proga organizacijų vadovams taikyti hibridinio darbo strategiją. Tačiau pastebima, jog sparčiai populiarėjant hibridiniam darbui, fizinis buvimas darbo vietoje išlieka ir darbas biure yra organizuojamas bent kartą per savaitę (Mičić ir Mastilo, 2022). Pastebima, jog ne visi darbuotojai nori dirbti nuotoliniu būdu, todėl įmonių vadovai turi ieškoti būdų, kuriais būtų mažinamas darbuotojų prieštaravimus ir šie popandeminis laikotarpiu skatintų darbuotojus dirbti nuotoliniu būdu (Kong ir kt., 2022). Vienas iš būdų, darbuotojus skatinti pinigine paskata. Kitas būdas

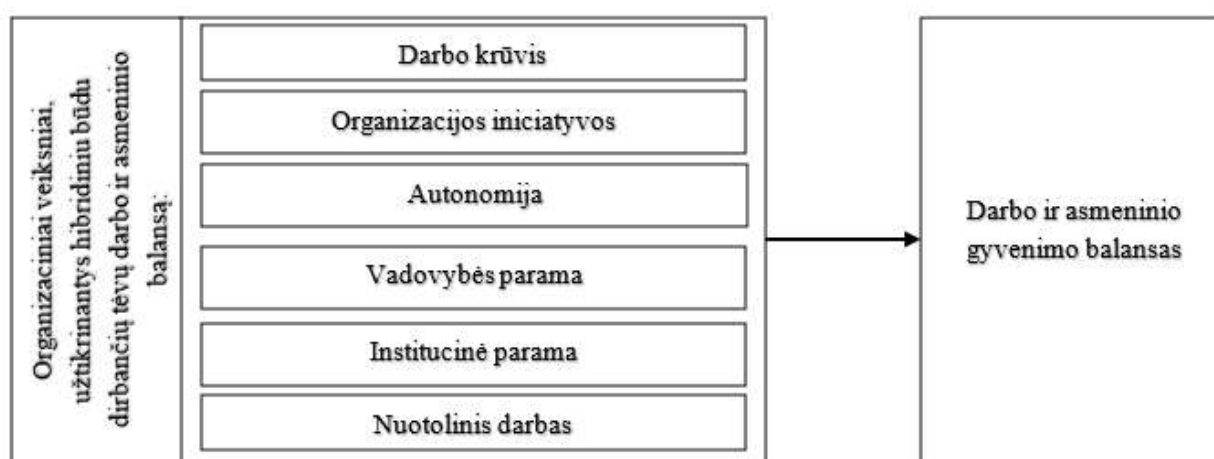
– investuoti į darbuotojų mokymus, kurie ugdytų darbuotojų kompetencijas, pavyzdžiui, kaip rengti veiksmingus ir produktyvius susitikimus, naudojant įvairias technologijas ir kaip sukcentruoti dėmesį bei nesiblaškyti dirbant namų aplinkoje. Mokslininkai pastebi ir kitą teigiamą nuotolinio darbo naudą organizacijoms – nesant būtinam darbuotojų buvimui biure, atsiranda galimybė pasamdyti daugiau aukštesnės kvalifikacijos darbuotojų. Tačiau įmonės turi laviruoti tarp darbuotojų, kurie nori grįžti į įprastą rimtą ir dirbti biure, ir tų, kurie nori dirbti tik nuotoliniu būdu.

Įmonių vadovai, skatindami nuotolinį darbą, taip pat turėtų atsižvelgti į 3 pagrindinius veiksnius, nuo kurių priklauso nuotolinio darbo sėkmė – skirtingi darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos, darbo ir asmeninio gyvenimo integravimas ir ribų valdymas (Grant ir kt., 2013). Kiekvienas darbuotojas skiriasi savo įgūdžiais ir kompetencijomis. Visa tai turi įtakos darbui nuotoliniu būdu, o ypač tai paveikia darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Kai kuriems darbuotojams, dirbantiems nuotoliniu būdu, gali pritrūkti motyvacijos atlikti paskirtas užduotis laiku ir tai gali paskatinti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sutrikdymą, nes pavestas užduotis jie turės atlikti ne darbo metu. Taip pat nustatyta, jog per didelė motyvacija taip pat gali pakenkti darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Darbuotojai, kurie jaučiasi perdėtą motyvaciją, dažnai nebejaučia laiko ir dirba ilgesnes darbo valandas vakarais ar net naktimis. Be abejonės, svarbus yra ir darbo-asmeninio gyvenimo integravimas. Autorių atliktas tyrimas parodė, jog darbuotojai, dirbdami nuotoliniu būdu, integruoja darbą į asmeninį gyvenimą, o tai ne tik didina darbuotojų efektyvumą, bet ir pagerina darbuotojų asmeninį gyvenimą. Be abejonės, tai prisideda prie streso mažėjimo, nes darbuotojams nebereikia rūpintis kasmetinėmis atostogomis, lanksčiu darbo laiku, kad galėtų atlikti kitus namų ruošos darbus. Ribų valdymas taip pat yra svarbus veiksnys, kuris turi įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui dirbant nuotoliniu būdu. Darbuotojai dirbdami nuotoliniu būdu dažnai nesuvaldo ribų tarp darbo ir asmeninio gyvenimo dėl to nukenčia šeima, ignoruojami jos poreikiai. Noras dirbti tampa svarbesnis už bendravimą su šeima ir artimaisiais. Darbuotojai nebežino kada yra laikas pabaigti darbo užduotis, to pasėkoje, dirbamos ilgos darbo valandos, kurios prisideda prie sveikatos ir balanso sutrikdymo.

Pastebima, jog sparčiai darbo rinką užpildanti Y karta ypač didelį dėmesį skiria darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (Chitrao, 2015; Mičić ir Mastilo, 2022). Tai be abejonės turi įtakos nuotolinio darbo plitimui. Šios kartos darbuotojams svarbu ne tik lankstus darbo laikas, bet ir įvairių technologijų naudojimas, atliekant darbo užduotis. Autoriai taip pat numato, jog žmogiškųjų išteklių skyriaus darbuotojai turi siūlyti tokias iniciatyvas, kurios šios kartos darbuotojams leistų suderinti įvairius darbo ir asmeninio gyvenimo poreikius. Popandeminiu laikotarpiu vadovai turėtų sukurti žmonių išteklių valdymo praktiką, kuri atlieptų darbuotojų, dirbančių nuotoliniu būdu, poreikius, atsižvelgtų į pagrindinius iššūkius, su kuriais jie susiduria ir kurie labiausiai veikia šių darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Palumbo, 2020). Taip pat vadovai popandeminiu laikotarpiu turėtų didinti pasitikėjimą darbuotojais, kurie dirba nuotoliniu būdu ir tuo pat metu kurti IT sistemas ir nuotolinio darbo politiką, kuri palaikytų darbuotojus ir padėtų atskleisti nuotolinio darbo teigiamas puses (Moglia ir kt., 2021). Autoriai taip pat pastebi, jog nuotolinis darbas taptų dar populiariesnis ir patrauklesnis darbuotojams, jei įmonė nustatytų darbo apimtis ir darbo laiką dirbantiems nuotoliniu būdu. Tokiu būdu darbuotojai, dirbantys nuotoliniu būdu, atskirtų darbą nuo asmeninio gyvenimo ir lengviau išlaikytų balansą.

2.5. Hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui užtikrinančių organizacinių veiksnių, teorinis modelis

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo atrasti bendri organizaciniai veiksniai, kurie užtikrina dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Tačiau mokslinėje literatūroje nebuvo atrasta, kokie organizaciniai veiksniai padeda užtikrinti būtent hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, todėl daroma prielaida, jog šie veiksniai užtikrina ir hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Siekiant susisteminti išanalizuotą literatūrą buvo sukurtas teorinis modelis (žr. 2.4 pav.). Modelyje išskirti organizaciniai veiksniai (Bell, Rajendran ir Theiler, 2012; Clark, 2000; De Klerk ir kt., 2021; Grant ir kt., 2013; Guest, 2002; Kane ir kt., 2021; Kapkaev ir Rudenko, 2021; Kong ir kt., 2022; Kumpikaitė-Valiūnienė ir kt., 2021; Jain ir Rawat, 2021; Lambert ir kt., 2006; Lee ir Sirgy, 2017; Lonska ir kt., 2021; Raišienė ir kt., 2020; Ramakrishnan, 2020; Sanfilippo, 2021; Shukla ir Srivastava, 2016; Sirgy ir Lee, 2017; Smith ir Gardner, 2007; Thimmapuram ir kt., 2019; Voydanoff, 2002; Wong ir Chan, 2021), kurie užtikrina hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.



2.4 pav. Organizacinių veiksnių, užtikrinančių hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, teorinis modelis

Teoriniame modelyje yra vaizduojamas ryšys tarp pagrindinių magistro darbo temą sudarančių konstruktyvų: organizaciniai veiksniai, užtikrinantys hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Organizaciniai veiksniai suvokiami, kaip darbo krūvis, organizacijos iniciatyvos, autonomija, vadovybės parama, institucinė parama ir nuotolinis darbas. Teoriniame modelyje vaizduojamas šių organizacinių veiksnių poveikis darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

Remiantis sudarytu teoriniu modeliu, kituose magistro baigiamojo darbo skyriuose bus atliekamas ir pristatytas organizacinių veiksnių, užtikrinančių hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą empirinis tyrimas, pateikiant metodologines nuostatas ir aprašant gautus tyrimo rezultatus.

3. Hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių, tyrimo metodologija

Šioje dalyje aptariama hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių tyrimo problema, tikslas, uždaviniai, pateikiami ir pagrindžiami tyrimo metodai ir tyrimo instrumentas.

3.1. Tyrimo dizainas

Tyrimo problema. COVID-19 pandemija sukėlė daug sunkumų dirbantiems tėvams, tačiau pandemija taip pat paskatino naujos darbo organizavimo formos – hibridinio darbo atsiradimą. Ši nauja darbo organizavimo forma prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymo, nes padeda efektyviai valdyti laiką. Tačiau atsižvelgiant į tai, jog pandemija dar nėra pasibaigusi ir gyvename popandeminiu laikotarpiu, todėl hibridinis darbas bus aktualus ir svarbus dar ilgą laiko tarpą. Atsižvelgiant į hibridinio darbo naujumą, mokslinėje literatūroje neaptikta tyrimų, kuriuose būtų tiriamas hibridinis darbas ir organizaciniai veiksniai, užtikrinantys hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Babapour Chafi, Hultberg ir Bozic Yams, 2021). Taigi keliama mokslinė problema: kokie organizaciniai veiksniai užtikrina hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą?

Tyrimo tikslas – nustatyti organizacinius veiksnius, užtikrinančius hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Tyrimo uždaviniai:

1. empiriškai ištirti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.
2. empiriškai nustatyti organizacinius veiksnius, kurie užtikrina hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Tyrimo klausimas: kokie organizaciniai veiksniai užtikrina hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą?

3.2. Duomenų rinkimo metodas ir tyrimo instrumento konstravimas

Duomenų rinkimo metodas. Siekiant nustatyti organizacinius veiksnius, kurie padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, tyrimo metu buvo taikomas kokybinio tyrimo metodas. Tyrimo instrumentas – kryptingas (iš dalies struktūrizuotas) interviu. Duomenys tyrimui buvo renkami, vykdant individualius interviu kontaktiniu ir nuotoliniu būdu.

Duomenys apie organizacinius veiksnius, kurie užtikrina hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą buvo renkami, taikant kriterinės atrankos imties sudarymo būdą, kai apklausiami buvo tik tie informantai, kurie atitiko nustatytus kriterijus – tėvai dirba hibridiniu būdu ir augina vaikus iki 13 metų (Rupšienė, 2007). Šie kriterijai pasirinkti neatsitiktinai. Tyrimo metu bus siekiama nustatyti, kurie organizaciniai veiksniai padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Antrasis kriterijus nustatytas remiantis moksline literatūra ir jos analize. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog dirbantys tėvai, kurių vaikų amžius yra iki 13 metų susiduria su daug daugiau sunkumų derinant darbą su asmeniniu gyvenimu palyginus su kolegomis, kurių vaikų amžius yra didesnis arba su tais, kurie neturi vaikų (Lambert ir kt., 2006). Taip pat šiame tyrime bus taikomas „sniego gniūžtės“ atrankos metodas, kai apklausiamas informantas rekomenduos kitus tyrimui vertingus informantus.

Tyrimo instrumento konstravimas. Tyrimo metu buvo tiriami 2 konstruktai – organizaciniai veiksniai ir darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Šiame tyrime priklausomas kintamasis – darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, tuo tarpu nepriklausomas kintamasis – organizaciniai veiksniai. Demografiniai kintamieji (darbuotojo amžius, lytis, šeimyninė padėtis, vaikų skaičius ir amžius, darbo stažas ir užimamos pareigos) įtraukti kaip kontroliniai klausimai, kurie padeda apibūdinti tyrimo imtį. Tyrimo konstrukto operacionalizacija pateikta 1 priede.

Interviu klausimynas suskirstytas į 11 dalių (žr. 2 priedą). Pirmoji klausimyno dalis apima demografinius kintamuosius: darbinė sritis, užimamos pareigos ir darbo stažas. Šiame klausimų bloke siekiama sužinoti kokioje srityje dirba informantai, kokios jų pareigos ir kiek metų dirba šioje srityje. Šie duomenys bus naudingi atliekant analizę ir siekiant sužinoti ar darbinė sritis ir užimamos pareigos turi įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Antroji klausimyno dalis apima darbą hibridiniu būdu, kuriame siekiama sužinoti, su kokiais iššūkiais susiduria informantai dirbantys hibridiniu būdu, kaip jie vertina hibridinį darbą ar jiems patinka toks darbo formatas – dalį laiko dirbti iš namų, o kitą dalį darbo vietoje. Klausimai darbui hibridiniu būdu tirti parengti darbo autorės. Trečioji klausimyno dalis apima darbo ir asmeninio gyvenimo balanso konstrukta. Klausimai šiam blokui sudaryti remiantis autorių Shukla ir Srivastava (2016) tyrime naudotais 4 teiginiais, kurie vertina darbuotojų patirtį derinant darbą ir asmeninį gyvenimą. Ketvirtoji klausimyno dalis apima darbo krūvį. Klausimai šio kintamojo vertinimui parengti remiantis Omar (2017) sukurtais 7 teiginiais. Penktoji klausimyno dalis apima organizacijos iniciatyvas. Klausimai šio kintamojo vertinimui parengti remiantis 16 organizacijos siūlomų su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu susijusių iniciatyvų, kurias savo tyrime naudojo autoriai Smith ir Gardner (2007). Tiriant kintamąją organizacijos iniciatyvos taip pat bus siekiama išsiaiškinti ar informantams svarbu organizacijos siūlomos iniciatyvos, ar įmonė yra pasiūliusi, ar informantai jaučia poreikį iniciatyvų siūlymui. Šeštoji klausimyno dalis apima autonomiją (kontrolę darbo aplinkoje). Klausimai šio kintamojo vertinimui parengti remiantis 8 teiginių James Breugh (1999) instrumentu, kurį savo tyrime naudojo Saragih (2015). Septintoji klausimyno dalis apima vadovybės paramą. Klausimai šio kintamojo vertinimui parengti remiantis 5 teiginiais, kuriuos sukūrė Thompson ir kt. (1999), o savo tyrime naudojo autoriai Smith ir Gardner (2007). Aštuntoji klausimyno dalis apima institucinę paramą. Klausimai šio kintamojo vertinimui parengti remiantis 6 teiginiais, kuriuos sukūrė San-Martin ir kt. (2020), o savo tyrime naudojo Kumpikaitė-Valiūnienė ir kt. (2021). Devintoji klausimyno dalis apima nuotolinį darbą. Klausimai šio kintamojo vertinimui parengti remiantis 10 teiginių, kuriuos savo tyrime naudojo Kumpikaitė-Valiūnienė ir kt. (2021). Dešimtas ir vienuoliktas klausimyno blokai apima demografinius kintamuosius: informanto šeimą, jos statusą, vaikų amžių ir skaičių, lytį ir amžių.

3.3. Tyrimo eiga

Tyrimo imtis. Atliekant tyrimą buvo apklausti 16 informantų. Tyrimo metu buvo atsižvelgiama į duomenų informatyvumą, todėl tyrimo metu informantai buvo apklausiami tol, kol pradėjo mažėti naujų duomenų informatyvumas. Išanalizavus surinktus duomenis, nustatyta, jog trumpiausias interviu truko 27 min 9 s, tuo tarpu ilgiausias – 1 val. 19 s.

Tyrimo eiga. Tyrimas atliktas 2023 metų vasario – kovo mėnesiais. Tyrimui atlikti pasirinkti 2 būdai – kontaktinis ir nuotolinis interviu. Informantas, atsižvelgdamas į savo galimybes ir patogumą turėjo galimybę pasirinkti tyrimo atlikimo būdą. Svarbu pastebėti, jog vienam iš tyrime dalyvavusių informantų buvo padaryta išimtis ir interviu buvo vykdomas, pateikiant klausimus elektroniniu paštu. Toks sprendimas buvo priimtas, atsižvelgiant į informanto užimtumą ir į tai, jog jis dirba hibridiniu

būdu ir auginama mažametį vaiką, todėl buvo labai sunku susiderinti tinkamą laiką gyvam arba nuotoliniam interviu.

Tyrimo apribojimai. Pagrindinis šio tyrimo apribojimas – tyrimo metu buvo sunku suderinti tinkamą interviu laiką su potencialiais informantais. Tam įtakos turėjo tai, jog šio tyrimo metu buvo tiriami hibridiniu būdu dirbantys tėvai, kurie auginama vaikus iki 13 metų. Šie informantai susiduria su nemažai iššūkių derinant darbą ir asmeninį gyvenimą, todėl jų laisvas laikas yra suplanuotas. Nemaža dalis galimų informantų atsisakė dalyvauti interviu, nes negalėjo skirti pakankamai laiko, kad atsakytų į pagrindinius interviu klausimus.

Transkribavimo principai. Gauti tyrimo duomenys buvo analizuojami, taikant garsinę transkripcijos analizę, kai iš garsinio įrašo buvo užrašomas pilnas interviu į tekstinį dokumentą.

Tyrimo etika. Su informantais dėl interviu buvo susisiekiama naudojantis socialiniais tinklais „Facebook“ arba telefonu. Tyrime dalyvavę informantai buvo informuoti, jog tyrimas yra mokslinio pobūdžio ir visi gauti duomenys bus pateikiami apibendrinta forma, todėl nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrimo dalyvavusio asmens. Garantuojamas gautos informacijos konfidencialumas.

Tyrimo rezultatų analizės procedūros. Tyrimo duomenų analizė atlikta naudojant „Maxqda Plus 2022“ programą, kuria remiantis buvo sudaromos lentelės ir diagramos.

4. Hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą užtikrinančių organizacinių veiksnių, tyrimo rezultatai ir diskusija

Šiame skyriuje pateikiami atlikto organizacinių veiksnių, užtikrinančių hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą tyrimo rezultatai. Taip pat šiame skyriuje pristatoma diskusija. Atsižvelgiant į tai, jog mokslinėje literatūroje neaptikta tyrimų, kuriuose būtų tirtas hibridinis darbas ir organizaciniai veiksniai, užtikrinantys tokiu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, šiame skyriuje yra pateikiamos siūlomos kryptys tolimesniems tyrimams.

4.1. Informantų demografinės charakteristikos

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, tyrime dalyvavo 16 informantų, iš kurių 81,25 proc. sudarė moterys, o 18,75 proc. – vyrai. Vidutinis informantų amžius – 34,19 metai. Tyrime dalyvavusių informantų pasiskirstymas pagal lytį, amžių, šeimyninę padėtį, vaikų skaičių ir amžių pateiktas 4.1 lentelėje.

4.1 lentelė. Informantų demografinės charakteristikos (amžius, lytis, šeimyninė padėtis, vaikų skaičius ir amžius)

Infor- mantas	Lytis	Amžius	Šeimyninė padėtis	Vaikų skaičius	Vaikų amžius
I1	Moteris	41 m.	Ištekėjusi	1	9 m.
I2	Vyras	44 m.	Vedęs	1	9 m.
I3	Moteris	35 m.	Netekėjusi, bet turi antrą pusę	1 (pamotė)	6,5 m.
I4	Moteris	32 m.	Ištekėjusi	1	4 m.
I5	Moteris	27 m.	Vieniša	1	3 m.
I6	Moteris	36 m.	Ištekėjusi	3	8 m., 4,5 m. ir 1,5 m.
I7	Moteris	35 m.	Išsiskyrusi	1	8 m.
I8	Moteris	34 m.	Ištekėjusi	1	7 m.
I9	Vyras	36 m.	Išsiskyręs, tačiau turi 2 pusę	1	6,5 m.
I10	Vyras	34 m.	Vedęs	1	6 m.
I11	Moteris	29 m.	Ištekėjusi	1	1,5 m.
I12	Moteris	25 m.	Ištekėjusi	1	11 m.
I13	Moteris	42 m.	Išsiskyrusi, bet turi antrą pusę, susižadėjusi	1	12 m.
I14	Moteris	32 m.	Ištekėjusi	2	5 m. ir 2,5 m.
I15	Moteris	37 m.	Ištekėjusi	2	7 m. ir 8 m.
I16	Moteris	28 m.	Ištekėjusi	1	3 m.

Analizuojant informantų šeimyninę padėtį, 11 informantų nurodė, jog yra vedę vyrai ar ištekėjusios moterys. Likę informantai pasiskirstė taip: 1 informantė nurodė, jog yra netekėjusi, bet turi antrą pusę, kita informantė nurodė, jog šiuo metu yra vieniša, dar kita informantė nurodė, jog yra išsiskyrusi, kitas informantas nurodė, jog yra išsiskyręs, tačiau turi antrą pusę ir galiausiai kita informantė nurodė, jog yra išsiskyrusi, tačiau turi antrą pusę ir yra susižadėjusi. Analizuojant vaikų skaičių pastebima, jog 13 informantų augina po 1 vaiką, iš kurių 1 informantė yra pamotė ir augina ne biologinį savo

vaiką. 2 informantai augina po 2 vaikus ir 1 informantė augina 3 vaikus. Informantų vaikų amžius skiriasi. Jauniausiam vaikui – 11 mėnesių amžiaus, o vyriausiam – 12 metų. Tyrimo pradžioje buvo nusistatyti 2 kriterijai pagal kuriuos buvo atrinkti informantai tyrimui – tėvai privalo dirbti hibridiniu būdu ir auginti vaikus ne vyresnius nei 13 metų, todėl atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus, matyti, jog visi tyrime dalyvavę informantai atitiko šiuos kriterijus. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, tyrime dalyvavo įvairiose srityse dirbantys darbuotojai (žr. 4.2 lent.).

4.2 lentelė. Informantų demografinės charakteristikos (įmonės veiklos sritis, darbo profilis, pareigybė ir stažas)

Informantai	Įmonės veiklos sritis	Darbo profilis	Pareigybė	Stažas
I1	Logistika	Samdoma darbuotoja	Transporto vadybininkė	15 metų
I2	Valstybinė įmonė, ieško dingusių žmonių, saugo objektus, užtikrina saugumą viešuose renginiuose	Samdomas darbuotojas	Kinologas	13 metų
I3	Žemėtvarka, žemės sklypų formavimas, pertvarkymo projektai, skundų sprendimas	Samdoma darbuotoja	Vyriausioji specialistė	5 metai
I4	Fotografija	Individuali veikla	Fotografė	7 metai
I5	Tarptautinė įmonė, pramoninis tiekimas ir servisas	Samdoma darbuotoja	Biuro vadybininkė	9 mėnesiai
I6	Švietimo sektorius	Samdoma darbuotoja	Kviestinė dėstytoja	1 metai
I7	E-komercija	Samdoma darbuotoja	Kauno regiono logistikos vadovė	8 mėnesiai
I8	Internetinė prekyba	Samdoma darbuotoja	Personalo administravimo specialistė	1 metai
I9	B2B verslas	Samdomas darbuotojas	Sąmatininkas-konstruktorius	6 metai
I10	Techninis aptarnavimas eksporto rinkoms	Samdomas darbuotojas	Techninio aptarnavimo skyriaus vadovas	3 metai
I11	Farmacija	Samdoma darbuotoja	Ofiso asistentė	6 metai
I12	Buhalterinės paslaugos	Samdoma darbuotoja	Buhalterė	2 metai
I13	Gamyba ir pramonė, priklauso tarptautinei grupei, vidutinio dydžio	Samdoma darbuotoja	Personalo vadovė	19 metų
I14	Finansų sektorius, draudimai	Individuali veikla	Finansų konsultantė	8 metai
I15	Susisiekimo inžinerinių sistemų projektavimas	Samdoma darbuotoja	Susisiekimo projekto dalies vadovė	1 metai
I16	Prekių priežiūra, degustacijų auditavimas, promo renginių vykdymas	Samdoma darbuotoja	Promo renginių, degustacijų koordinatore	3 metai

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, tyrime dalyvavo skirtingose srityse dirbantys darbuotojai, todėl skiriasi informantų užimamos pareigos ir tai ar dirba samdomu darbuotoju, ar vykdo savo veiklą. Viso tyrime dalyvavo 14 samdomų darbuotojų ir 2 laisvai samdomi darbuotojai, kurie dirba remiantis individualios veiklos pažyma. Tyrime dalyvavusių informantų stažo vidurkis yra 5,71 metai.

4.2. Tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas

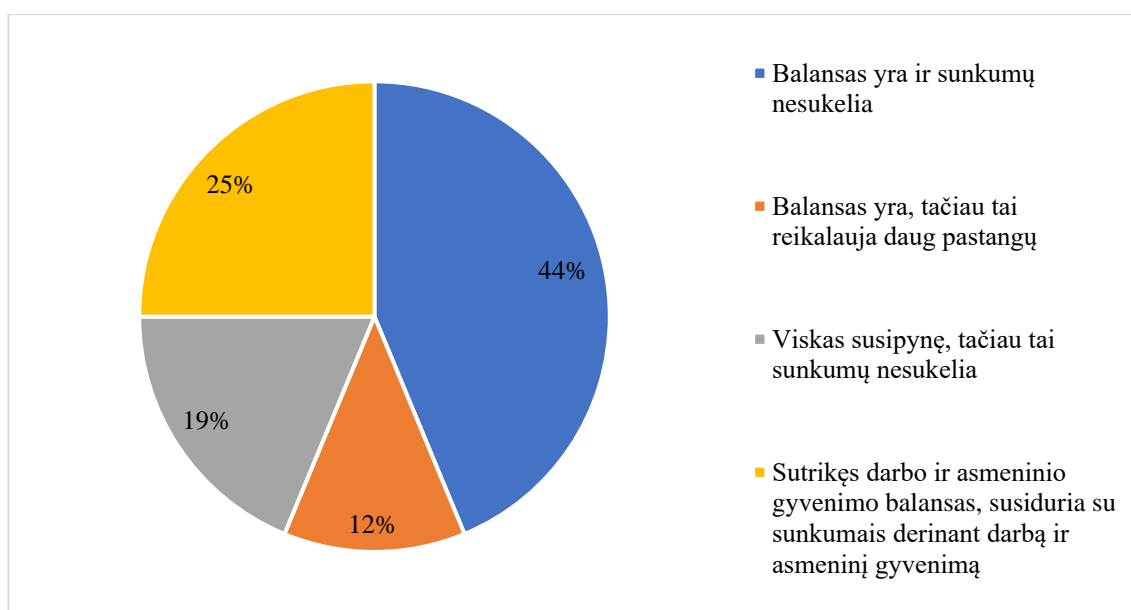
Šiame skyriuje aptariami gauti atliko kokybinio tyrimo rezultatai apie organizacinius veiksnys, kurie padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Skyriuje pateikiama tirtų organizacinių veiksnų raiška ir aptariama, ar jie padeda išlaikyti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Remiantis mokslinės literatūros analize ir sudarytu teoriniu modeliu svarbiausi organizaciniai veiksniai, užtikrinantys hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą:

- darbo krūvis;
- organizacinės iniciatyvos;
- autonomija;
- vadovybės parama;
- institucinė parama;
- ir nuotolinis darbas.

Kiekvienas organizacinis veiksnys aptiriamas atskirai, siekiant suprasti kiekvieno veiksnio svarbą darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

4.2.1. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas

Tyrimo metu vienas iš pagrindinių tiriamų konstrukčių buvo darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Vykdamas tyrimą informantų buvo prašoma įvertinti kaip jie šiuo metu vertina savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (žr. 4.1 pav.).



4.1 pav. Informantų pasiskirstymas pagal darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertinimą (proc.)

Tyrimo metu nustatyta, jog 44 proc. informantų **jaučia balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo ir jokių sunkumų derinant darbą ir asmeninį gyvenimą jie nepatiria** („*Tai kaip ir manau, kad geras tas balansas. Darbas lieka darbe, o kas po darbo tai yra mano asmeninis gyvenimas. Tai aš tuos dalykus atskiriu, problemų nesukelia.*“ [I10]; „*Kadangi aš spėju ir namuose viską pasidaryti, ir su mažiuku būti, ir spėju visus darbus pasidaryti. Balansas šiuo metu yra puikus.*“ [I12]). 25 proc. informantų teigia, jog jų darbo ir asmeninio gyvenimo **balansas yra sutrikęs ir susiduria su sunkumais derinant darbą ir asmeninį gyvenimą:**

„Vis tiek sakyčiau didesnė dalis darbo, užtai, kad nu tu penkias dienas tikrai jame gyveni ir su viskuo, ir ta buitis, tai žinai, kai prieini, tai prieini. Neprieini arba neturi, žinai, nuotaikos ir jėgų ji lieka tiesiog, tiesiog lieka ta buitis.“ [I1]

Šiems informantams darbo ir asmeninio gyvenimo balansas sutrinka, nes **darbo metu turi tenkinti šeimos poreikius**, todėl pailgėja darbo valandos ir darbo užduotis turi atlikti ne darbo metu („Va sakau ir vaikus nuvažiuoti pasiimti, ir dar kažką tai, žinai, ar ten tėvą, žinai, bet pasakai tiesiog, kad taip yra tada, žinai, kažkas tai į tą tarpą už tave kažką padarys, turi padaryti.“ [I1]). Taip pat įtakos turi didelis **darbo krūvis ir sezoniškumas**, kai užimti būna visi savaitgaliai ir laikas skirtas šeimai tampa ribotas („Darbas sezoninis vasaros/pavasario sezono savaitgaliai visi ne namuose, rudenį/žiema darbas tik namuose.“ [I4]), dar viena priežastis – **netolygus darbo grafikas**, vieną savaitę darbo būna daugiau, kitą mažiau, todėl greit pervargsta:

„[...] valandos taip sukrautos, kad po to nebūna kitas savaites, tai automatiškai taip ir pervargsti. Po to vėl atsipalaiduoji. [...] tuo emociniu lygmeniu ir šiaip tas fizinis kūnas toks pavargęs, ir šeima visa tokia būna tada išsibalansavus tai. [...]“ [I6]

Na ir galiausiai **trukdo asmeninės būdo savybės ir nesugebėjimas nubrėžti ribų** tarp darbo ir asmeninio gyvenimo:

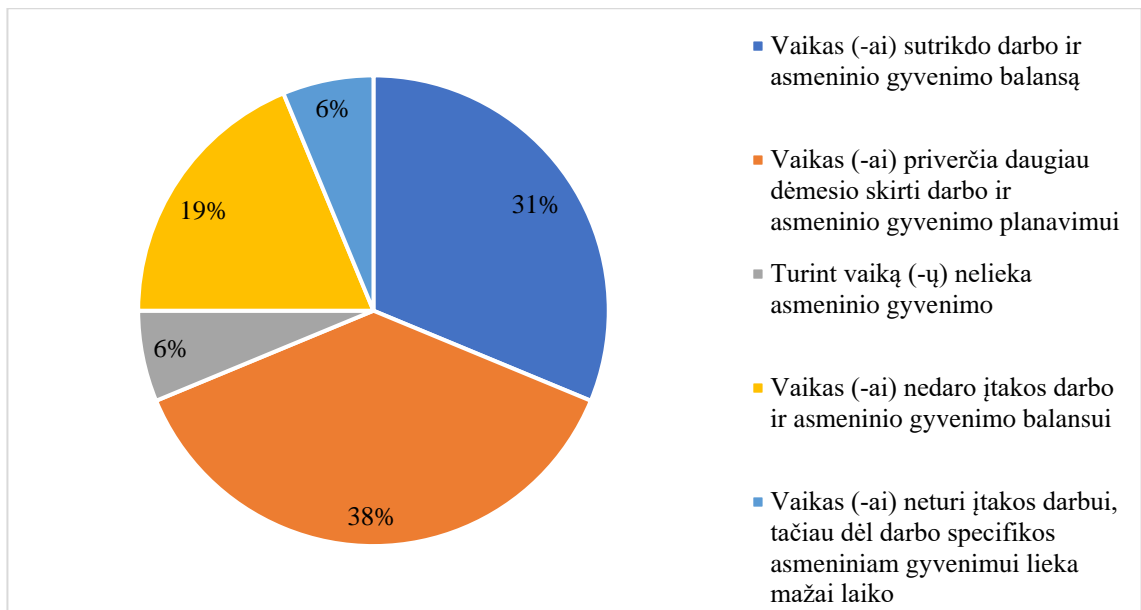
„Bet čia grynai dėl mano būdo ir nemokėjimo nubrėžti tam tikrų ribų. Aš galvoju, kad, nes aš esu ta įvardijama ta „darboholikė“ [...] aš dirbdama esu dažniausiai [...] esu savimi, [...] aš niekada nebūsiu darbe, kur aš neįsijaučiu emocinio pasitenkinimo, [...]“ [I7]

19 proc. informantų teigia, jog jų **darbas ir asmeninis gyvenimas yra persipynę, tačiau tai sunkumų jiems nesukelia** („[...] tai nelabai yra tos ribos. Realiai ir darbas, ir asmeninis gyvenimas vientisas, nes kaip ir sakiau, ir su vaiku mes važiuojame į darbą. Tai irgi tiesiog dalis gyvenimo. Tai viską spėjam [...]“ [I9]; „[...] esu truputėlį pripratus [...], kad tos ribos asmeninio gyvenimo ir darbo jos išplaukia [...] elektroninius laiškus pasitikrini vėlai ir atsakai, ir padirbi po darbo valandų, ir savaitgaliais su vadovu susirašome, jeigu kažkas...“ [I13]). Na ir 12 proc. informantų teigia, jog jų darbo ir asmeninio gyvenimo **balansas sutrikęs ir susiduria su sunkumais derinant darbą ir asmeninį gyvenimą**. Svarbu pastebėti, jog tyrime dalyvavusi pamotė teigia, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra sutrikęs ir susiduria su sunkumais derinant darbą ir asmeninį gyvenimą:

„Tai tada tas dvi savaites, kai gyvename visi kartu, visi trys, tai vat mes ir bandome tą hibridinį darbo metodą. Tai reiškia geriau jau paaukoti kažkokį tai laiką, bet būti kartu ir galų gale jam labai patinka šitie metodai.“ [I3]

Tyrime taip pat dalyvavo informantas, kuris šiuo metu yra išsiskyręs ir vaiko globą dalijasi kartu su buvusia žmona. Jis vertindamas darbo ir asmeninio gyvenimo balansą teigia, jog viskas yra persipynę ir atskirti darbo ir asmeninio gyvenimo negalėtų, tačiau tai jam sunkumų nesukelia („[...] tai nelabai tos ribos yra. Realiai ir darbas, ir asmeninis gyvenimas vientisas, nes kaip ir sakiau, ir su vaiku mes važiuojame į darbą. Tai irgi tiesiog dalis gyvenimo. Tai viską spėjam, nežinau tai...“ [I9]).

Tyrimo metu taip pat buvo tiriama kokią įtaką vaikas ar vaikai, informantų nuomone, daro darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (žr. 4.2 pav.).



4.2 pav. Vaiko (-ų) įtaka darbo ir asmeninio gyvenimo balansui (proc.)

Remiantis tyrimo rezultatų duomenimis, 38 proc. informantų teigia, jog **vaikas priverčia daugiau dėmesio skirti darbo ir asmeninio gyvenimo planavimui** („*Tai mes esame labai atskyrę tą tokį laiką, toks kaip ir darbinis mūsų laikas ir mūsų laikas kartu šeimoje vakarais arba savaitgaliais.*“ [I5]). Šią mintį papildė ir kiti informantai:

„*Iš esmės sudėtingiau planuoti laiką vat vakarais, savaitgaliais. kažko turim atsisakyti arba keisti, kai toks mano darbas, bet sakau, iš dalies, tai palanku turint vaiką, nes tam tikri dalykai labai yra svarbūs ir labai suderinami, dirbant tokiu būdu ir turint vaikus.*“ [I6]

„*Bet kokių atveju, kai gimsta leliukai gyvenimas apsiverčia aukštyn kojomis. Tai anksčiau jeigu tu dėliodavaisi laiką pagal save, dabar tu dėliojiesi laiką pagal jį. [...] bet viskas dabar sukasi aplinkį, tai aš visus kitus darbus apsidėliuju pagal jo laiką.*“ [I12]

31 proc. informantų teigia, jog **vaikas sutrikdo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir ribos susilieja**:

„*Dalyvauja tokiam, kaip aš sakau, sriuboj, tai yra gyvenime, mišrainėje. Visi dalyvaujame jame, bet dalyvaudami tame mišrainėje, noriu pabrėžti, kad mes ir esame laimingi.*“ [I3]

„*Nu šiaip tai vaikai išbalansuoja iš tikrųjų, bet iš kitos pusės [...], tai tikriausiai, kad aš juos labiau išbalansuoju dėl to, kad kaip ir nėra man tikslo dabar eiti į darbą ir aš einu tikrai dėl to, kad nu man patinka [...].*“ [I6]

19 proc. informantų teigia, jog **vaikas nedaro įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui**:

„*Įvairiai, turbūt irgi priklauso nuo situacijų, bet vaikui tai tikrai tinka. Darbo pobūdis, nežinau, kai vaikas mato mane, kaip ir tinka viskas. Tik tiek, kad čia kaip su vaikus susitari, kad leistų ramiai dirbti, bet šiaip vaikams [...] tinka, kad aš būnu namuose [...].*“ [I14]

Šią mintį papildė:

„Nemanau, kad jis kažkokią tai įtaką daro. [...] Daugiau to dėmesio vaikui skiri, bet vėlgi čia man dėl to niekas nenukenčia nei asmeninis gyvenimas, nei šeimyninis, nei darbas dar dėl to nenukentėjo per tiek kiek aš dirbu tai.“ [I10]

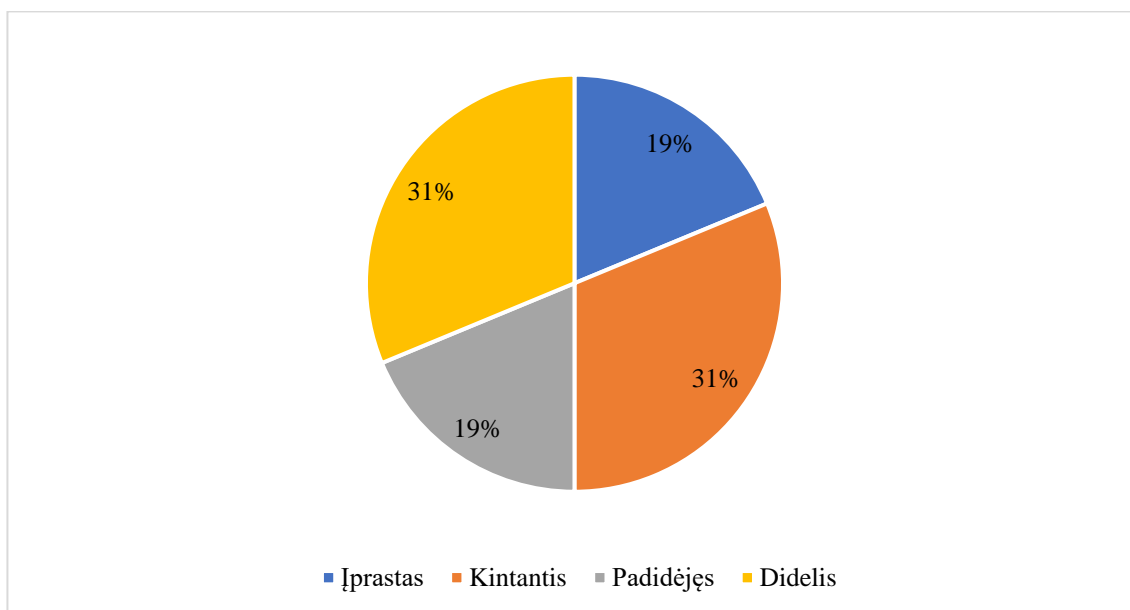
6 proc. informantų teigia, jog **auginant vaikus neliaka asmeninio gyvenimo** („Didele, asmeninio gyvenimo neliaka.“ [I4]). Na ir likę 6 proc. informantų teigia, jog **vaikas neturi įtakos darbo sričiai, tačiau dėl darbo specifikos asmeniniam gyvenimui neliaka laiko** („Negaliu padaryti kažką, paveikti arba padėti kažkuo, nebent skambučiais ar panašiai, bet ir tai, ne visada tarnyboje galiu naudotis ryšio priemone. Tai gaunasi, kad žmona daugiau gauna to krūvio.“ [I2]).

Išanalizavus kaip darbo ir asmeninio gyvenimo balansą vertina 3 vaikus auginanti informantė, nustatyta, jog darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra sutrikęs („Šiuo metu, šiai dienai, šias dvi savaites, tai prastai. Iš nežinau iš 10 galėčiau duoti 2. Kažkaip labai sunkiai sekėsi balansuoti visais aspektais. [...]“ [I6]). Ši informantė augina skirtingo amžiaus vaikus, todėl susiduria su įvairiais iššūkiais derinant darbą ir vaikų auginimą („Nu aš taip asmeniškai tai taip, gal dėl to, kad tos naktys ir būna dėl vaikų kitąkart nemiegotos, [...], toks fizinis nuovargis, emocinis, nuovargis ir toks jau net va ir šiandien toks nesugebėjimas susikaupti kažkur tai.“ [I6]). Vaikai, anot šios informantės turi didelės įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo išbalansavimui („Nu šiaip tai vaikai išbalansuoja iš tikrųjų, [...]“ [I6]), tačiau ši informantė pastebi, jog noras save realizuoti būnant mama taip pat prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo išbalansavimo (bet iš kitos pusės [...] tai tikriausiai, kad aš juos labiau išbalansuoju [...] nėra man tikslo dabar eiti į darbą ir aš einu tikrai dėl to, kad nu man patinka ir aš noriu tos galimybės kažkur išeiti iš namų, pabūti su suaugusiais žmonėmis, bet ir noriu tos galimybės patirties įgyti. [...]“

4.2.2. Organizaciniai veiksniai

Darbo krūvis

Pirmasis tyrimo metu tirtas organizacinis veiksnys, kuris remiantis mokslinės literatūros analize padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą – darbo krūvis. Tyrimo metu buvo tiriama, kokį darbo krūvį jaučia darbinėje veikloje (žr. 4.3 pav.).



4.3 pav. Informantų pasiskirstymas pagal darbo krūvį (proc.)

Tyrimo metu nustatyta, jog informantus pagal jaučiamą darbo krūvį darbinėje veikloje galima suskirstyti į 4 blokus. 31 proc. informantų teigia, jog **jaučia didelį darbo krūvį ir tai sukelia tam tikrus iššūkius derinant darbą ir asmeninį gyvenimą** („*Didelis nuovargis, savigrauža.*“ [I4]). Kitas informantas taip pat papildė šią mintį:

„[...] jaučiu, sakau, ir toks fizinis nuovargis, emocinis, nuovargis ir toks jau net va ir šiandien toks nesugebėjimas susikaupti kažkur tai. Nežinau toks automatinis veikimas, visiškai nesuvokimas jau kas ką darosi. Tai jaučiuosi pavargusi [...]“ [I6]

Kiti 31 proc. informantų teigia, jog jų **krūvis yra kintantis ir priklauso nuo sezoniškumo**:

„*Darbo krūvis nėra mažas, bet jis yra atlaikomas [...] Dabar yra atoslūgis, tai automatiškai to darbo savotiškai mažėja ir aš persidėliojau struktūrą taip, kad nusiimti nuo savęs nemažai krūvio, nes viena viską darydavau, pagrindines užduotis ir turėjau jas padaryti greitai čia ir dabar [...]*“ [I7]

Šią mintį papildė:

„*Tai šiuo momentu tas krūvis yra truputį sumažėjęs, vis tiek ne sezonas, o šiaip iš tikrųjų pas mus žinau, kad realiai nuo pačio žmogaus priklauso kaip tu ką susidėlioji, kaip tu ką pasitikrini, nes aš dirbu su gamybos planavimu.*“ [I9]

19 proc. informantų teigia, jog **jaučia padidėjusį darbo krūvį ir susiduria su iššūkiu, jog vis daugiau laiko turi skirti darbui** („*Anksčiau darbo krūvis buvo mažesnis, bet kadangi mano kolegė išeina motinytės atostogų, tai krūvis padidėjo. Galiu pasakyti dvigubai tai tenka vis daugiau skirti laiko darbui.*“ [I12]). Šią mintį papildė ir kitas informantas:

„*Nes to darbo visada yra. Tai kai gali pasidėlioti savo darbus, tarkim, vakare arba naktį dirbti, tai natūralu, kad užsidirbi, įsigilini ir po to po kokių 4 valandų, tarkim, darbo nepertraukiamo tu supranti, kad jau atidirbai 4 valandas [...]*“ [I3]

Vienas iš informantų teigia, jog darbo krūvį, nors ir jaučia padidėjusį, tačiau esant poreikiui suderinus su vadovybe galima jį paskirstyti ar sumažinti, todėl galima daryti išvadą, jog **darbo krūvis yra tiesiogiai susijęs su vadovybės parama**:

„*Tas pats na ir dėl darbo krūvio, jeigu aš matau, kad aš kažko galbūt nespėsiu atlikti laiku, perspėjus tiesioginį vadovą, paaiškinus situaciją terminai yra tiesiog perkeliami, jeigu įmanoma juos perkeli, jeigu ne tai tada ieškoma sprendimo, kad galbūt pasitelkti kito kolegos pagalbą tam, kad atliktų darbą laiku, bet iš principo paramą, iniciatyvą iš tiesioginio vadovo pusės tikrai jaučiu.*“

Na ir galiausiai 19 proc. informantų teigia, jog jų **darbo krūvis yra įprastas ir nesusiduria su jokiais iššūkiais** („*Darbo krūvis tai tikrai nedidelis. [...] aš galiu jį pati reguliuoti, pati kurtis. Jeigu man trūksta darbo krūvio, aš tada galiu [...] ieškoti naujų klientų pavyzdžiui arba daryti kažką, nežinau, susigalvoti projektų kažkokių naujų [...]*“ [I14]). Šią mintį papildė:

„*Tai ta prasme, kiek tu pats sau pasidaryti to krūvio, tai tiek jo ir bus, tai vėlgi yra kažkoks išlaikymas sveiko to vadinkim krūvio, kad nepersidirbti, nes vis tiek darbas reikalaujantis mąstymo yra, ta prasme, daug loginio mąstymo, problemų sprendimo. [...]*“ [I10]

Taigi, remiantis tyrimo duomenimis, kuo didesnis darbo krūvis, tuo sudėtingiau dirbantiems tėvams suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą.

Organizacinės iniciatyvos

Tyrimo metu taip pat buvo tiriamas antrasis organizacinis veiksnys – organizacinės iniciatyvos. Tyrimo metu informantų buvo prašoma įvardyti kokias organizacines iniciatyvas siūlo įmonės, kuriose dirba (žr. 4.3 lent.) ir kaip jos prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymo.

4.3 lentelė. Įmonių siūlomos organizacinės iniciatyvos

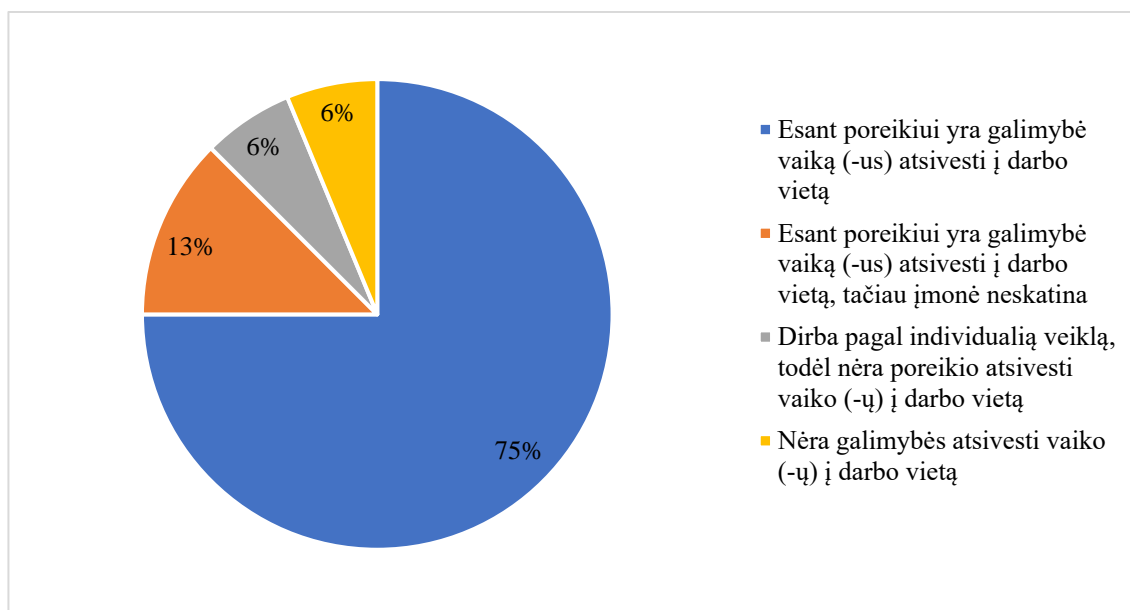
Informantai	Organizacinės iniciatyvos
I1	Vasaros ir žiemos šventės
I2	Vasaros ir žiemos šventės, komandos stiprinimo neformalus susitikimai
I3	Įmonėje veikia profsąjunga, kuri organizuoja įvairias diskusijas ir renginius
I4	Dirba pagal individualią veiklą, todėl negauna jokių organizacinių iniciatyvų
I5	Nuotolinis darbas
I6	Lankstus darbo laikas, galimybė vaiką atsivesti į darbo vietą
I7	Organizacija nesiūlo jokių iniciatyvų
I8	Nuotolinis darbas, hibridinis darbas, lankstus darbo laikas, galimybė vaiką atsivesti į darbo vietą
I9	13 atlyginimas, vasaros ir žiemos šventės, komandos stiprinimo neformalus susitikimai, sveikatos draudimas, gyvybės draudimas, bendri antradienio pusryčiai, galimybė vaiką atsivesti į darbo vietą
I10	Papildomos atostogų dienos, įmonė dengia 3-ią pensijų pakopą, sveikatos draudimas, gyvybės draudimą, užkandžiai ofise, sporto salės nuoma, galimybė penktadieniais gyvūnus atsivesti į biurą
I11	Papildomi laisvadieniai, renginiai, seminarai, papildomos pajamos už klientų problemų sprendimą
I12	Hibridinis darbas, nuotolinis darbas
I13	Sveikatos draudimas (spa, sporto klubo paslaugos, masažai), apmokamos transporto išlaidos
I14	Lankstus darbo laikas, vadovų parama, vasaros ir žiemos šventės, metų užbaigimo šventės (nominacijos, apdovanojimai, dovanos darbuotojams), konferencijos, koncertai, bilietai į koncertus, edukacija vaikams (spektakliai, kiti renginiai)
I15	Hibridinis darbas, nuotolinis darbas, darbo įranga (telefonas, kompiuteris), mamadienis, apmokamos transporto išlaidos
I16	Lankstus darbo laikas, sveikatos draudimas, dalyvavimas renginiuose

Tyrimo metu informantai įvardijo skirtingas organizacines iniciatyvas, kurias siūlo įmonės, kuriose jie dirba, tačiau buvo pastebėta, jog tam tikros iniciatyvos pasikartojo: po 4 kartus informantai įvardijo nuotolinį darbą, lankstų darbo laiką, vasaros ir žiemos šventes, po 3 kartus informantai įvardijo hibridinį darbą, sveikatos draudimą ir galimybę vaiką atsivesti į darbo vietą, po 2 kartus informantai įvardijo komandos stiprinimo neformalius susitikimus ir tai, jog įmonė apmoka transporto išlaidas. Na ir 1 kartą informantai įvardijo šias organizacines iniciatyvas: 13 atlyginimas, bendri antradienio pusryčiai, papildomos atostogų dienos, 3-ios pensijų pakopos apmokėjimas, užkandžiai ofise, sporto salės nuoma, galimybė penktadieniais atsivesti gyvūnus į biurą, papildomi laisvadieniai, renginiai, seminarai, papildomos pajamos už klientų problemų sprendimą, vadovų parama, metų užbaigimo šventės (nominacijos, apdovanojimai, dovanos darbuotojams), konferencijos, koncertai, bilietai į koncertus, edukacija vaikams (spektakliai, kiti renginiai). Vienas iš informantų dirba remiantis individualios veiklos pažyma ir neturi jokių organizacinių iniciatyvų. Kitas informantas teigia, jog įmonė nesiūlo jokių iniciatyvų („[...] kad darbdavys garsiai apie tai kalbėtų ir siūlytų, kaip papildomą naudų paketą, to nėra.“ [I7]). Taigi, galima teigti, jog pagrindinės įmonių siūlomos iniciatyvos yra šios: nuotolinis darbas, lankstus darbo laikas, vasaros ir žiemos

šventės, hibridinis darbas, sveikatos draudimas, galimybė vaiką (-us) atsivesti į darbo vietą ir komandos stiprinimo neformalūs susitikimai. Tyrimo metu nustatyta, jog įmonių siūlomos organizacinės iniciatyvos padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą:

„Įmonė siūlo tam tikras papildomas naudas. [...] Aš manau, kad vėl gi sveikatos draudimo galimybės jį naudoti yra pakankamai plačios, [...] Tai gal viena iš tokių didesnių priemonių, kuri prisideda prie to asmeninio ir darbo balanso. [...] ar jis gerina tą savo balansą [...]“. [I13]

Tyrimo metu taip pat buvo tiriama, ar įmonėse yra galimybė esant poreikiui atsivesti vaiką (-us) į darbo vietą (žr. 4.4 pav.) ir ar tai prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo palaikymo.



4.4 pav. Informantų pasiskirstymas pagal galimybę vaiką (-us) atsivesti į darbo vietą (proc.)

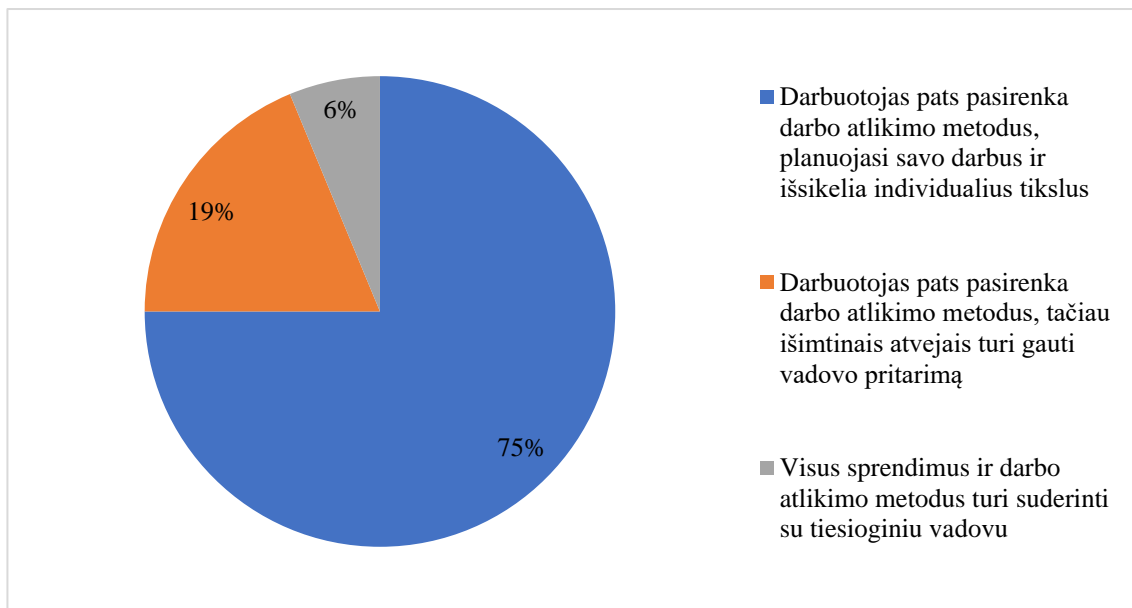
Tyrimo metu nustatyta, jog 75 proc. informantų **turi galimybę esant poreikiui atsivesti vaiką (-us) į darbo vietą** („*Aišku ten tu vaiką gali atsivesti, jeigu reikia.*“ [I7]). 13 proc. informantų, jog esant poreikiui **turi galimybę atsivesti vaiką (-us) į darbo vietą, tačiau įmonė to neskatina** („*Aišku galima ten vaikus atsivesti, bet nėra, kad ten skatintų, kad vestis vaikus į darbą. Tai nelabai kas ir vedasi.*“ [I9]). 6 proc. informantų teigia, jog **neturi galimybės atsivesti vaiko (-ų) į darbo vietą** („*Tai atsivesti kažkokių tai pašalinių žmonių į darbo vietą, man, kai aš dirbu iš ofiso, tai net negalim.*“ [I3]). Na ir likę 6 proc. informantų dirba pagal individualios veiklos pažymą, todėl **neturi poreikio vaiko (-ų) vestis į darbo vietą**. Tyrimo metu nustatyta, jog galimybė atsivesti vaiką (-us) į darbo vietą padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą:

„Tai vėlgi tai nėra kažkokia tai iniciatyva, kurią tau darbdavys siūlo kaip kažkokį plusą, bet tu supranti, kad reikalui esant tu turi tokią galimybę ir kad nereikia tau jaustis blogai tau prašant tokių dalykų ar kažkokiam skolingam lygtais būti.“ [I5]

Kai kurios įmonės jau dabar deda daug pastangų, kad padėtų savo darbuotojams derinti darbą su asmeniniu gyvenimu ir įmonės viduje įrengia vaikams žaidimų erdves, vaikų kambarį („*Nežinau, šiaip dabar, aišku, keisis ir ofiso vieta, ir plečiasi, ir darys ir vaikų kambarį, viską. Tikrai yra galimybių, kad ir vaiką atsivesti, yra dabar padaryta galimybių, kad ir gyvūną gali atsivesti.*“ [I11]; „*[...] Leidžia, tikrai leidžia vestis. Yra paruošti vaikams žaidimų kampeliai. Ten aišku minimaliai, bet galima piešti, statyti lego ar kažką veikti. [...]*“ [I14]).

Autonomija

Tyrimo metu taip buvo tiriamas dar vienas organizacinis veiksnys – autonomija, kiek kontrolės darbo aplinkoje turi informantai (žr. 4.5 pav.).



4.5 pav. Informantų pasiskirstymas pagal autonomiją (kontrolę darbo aplinkoje) (proc.)

Tyrimo metu nustatyta, jog 75 proc. informantų **turi daug kontrolės darbo aplinkoje**, patys pasirenka darbo atlikimo metodus, planuojasi savo darbus ir išsikelia individualius tikslus:

„Tu gauni atsakomybių, bet to pačiu ir supranti, kad tavo tavimi pasitiki, tavo sprendimais pasitiki ir nėra kažkokių griežtų ribojimų. Tu jautiesi pakankamai laisvas, bet tuo pačiu supranti, kad ta laisvė tave ir įpareigoja būti atsakingu, dirbti sąžiningai ir nuoširdžiai.“ [I5]

19 proc. informantų teigia, jog **turi daug kontrolės darbo aplinkoje, tačiau išimtiniais atvejais turi gauti vadovų pritarimą dėl užduočių atlikimo metodų ir priimamų sprendimų**:

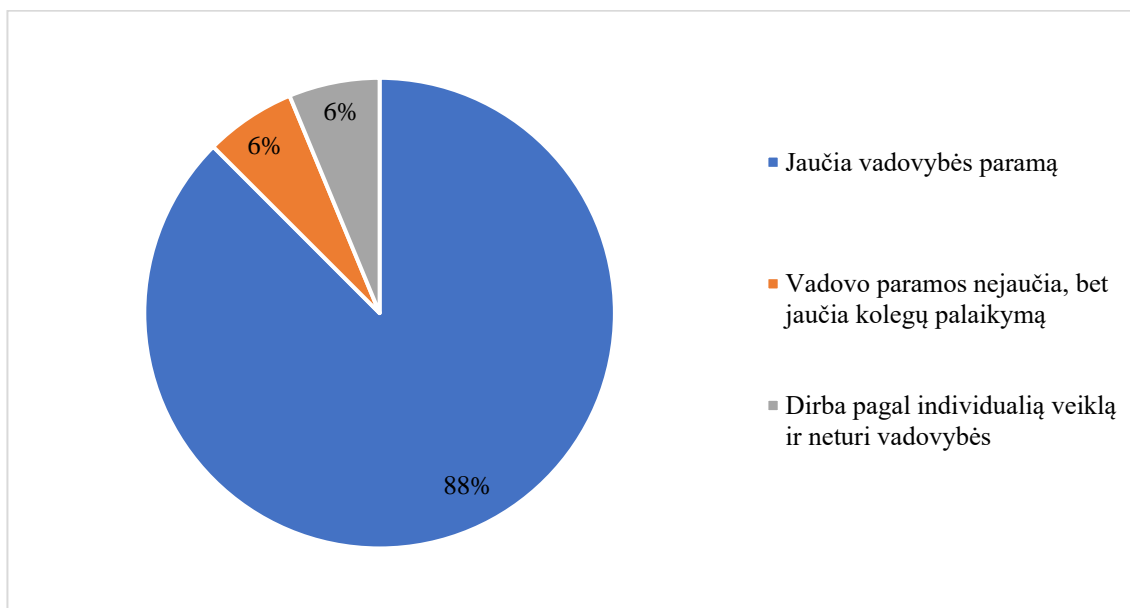
„Dažniausiai pas mus yra visi sprendimai vizuojami, [...] yra tvirtinami vedėjo, pavaduotojo arba net direktoriaus. [...] jeigu pavyzdžiui yra kažkoks tai patikrinimas [...] tai aš jį atlieku viena, pasiplanuoju kontrolę [...] darbus, [...], bet vis tiek tą rezultatą [...] aš negaliu jo pasirašyti viena.“ [I3]

Na ir 6 proc. informantų **turi visus sprendimus ir darbo atlikimo metodus suderinti su tiesioginiu vadovu** („Mano darbo specifikoje tos kontrolės kaip ir nėra daug, bet nes dirba sąmatininkais. Ten yra vis tiek normatyvas, kiek reikia padaryti per dieną.“ [I9]). Tyrimo metu nustatyta, jog autonomija (kontrolė darbo aplinkoje) turi įtakos ne tik darbo krūviui, bet ir padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą („Tai dėl to, kad mes neturim tų tokių griežtų taisyklių, tai pats gali sau truputėlį laviruotis ir tą darbą, ir krūvį, ir kiek, kaip ir kada tu tai darysi.“ [I5]). Šią mintį papildoma:

„Jo, čia yra visiškai, jo aš manau, kad visiškai teigiamai tai yra. Kai tu pats kontroliuoji, kai tu darai, kai tu žinai, ko tu gali pasiklausti, jeigu tau neaišku kažkas yra ne, tarkim, bet šiaip visus sprendimus priiminėju pati, [...]“ [I7]

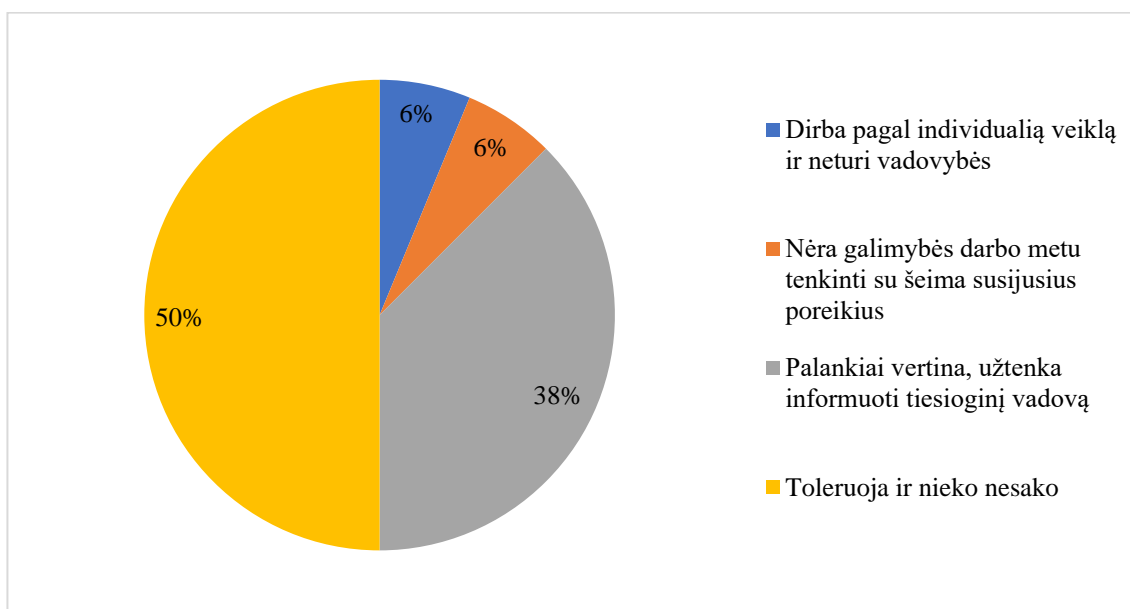
Vadovybės parama

Tyrimo metu taip pat buvo tiriama ar informantai jaučia vadovybės paramą (žr. 4.6 pav.) ir ar tai padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.



4.6 pav. Informantų pasiskirstymas pagal vadovybės paramą (proc.)

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, 88 proc. **jaučia vadovybės paramą**. 6 proc. informantų teigia, jog **vadovo paramos nejaučia, bet jaučia kolegų palaikymą**. Na ir likę 6 proc. informantų **dirba remiantis individualios veiklos pažyma, todėl vadovybės neturi**. Taip pat tyrimo metu buvo tiriama, kaip vadovai vertina, kai jie turi darbo metu patenkinti su šeima susijusius poreikius (žr. 4.7 pav.).



4.7 pav. Informantų pasiskirstymas pagal vadovų vertinimą dėl šeimyninių poreikių tenkinimo darbo metu (proc.)

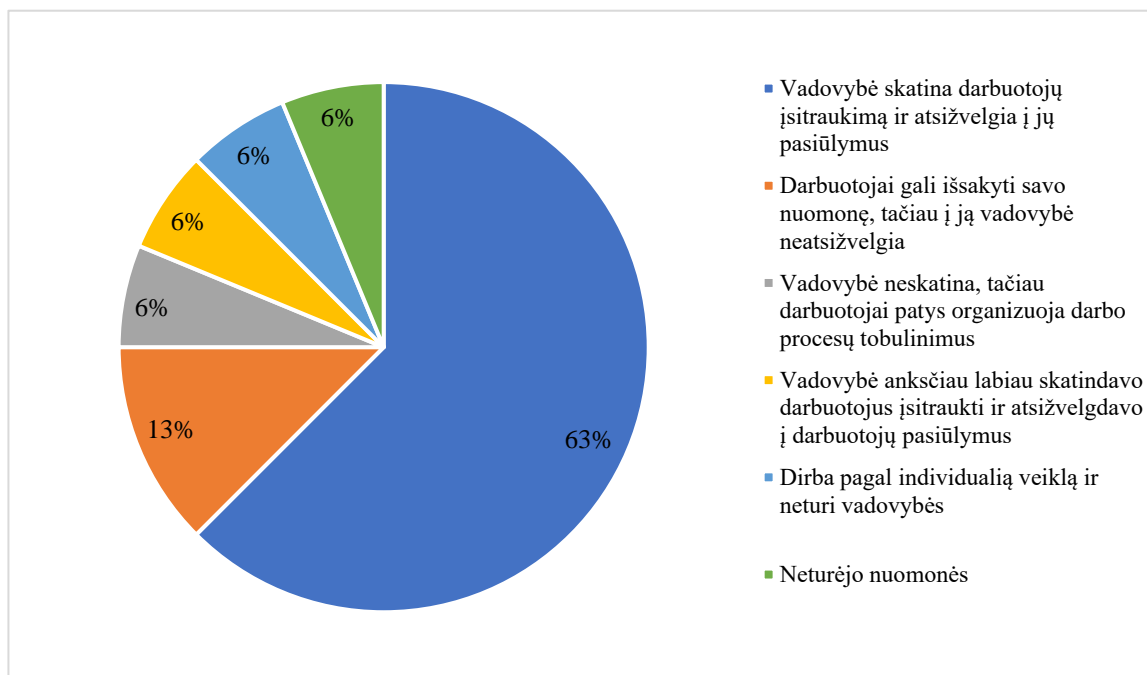
Tyrimo metu nustatyta, jog 50 proc. informantų **jaučia vadovybės paramą**, kai jie darbo metu turi patenkinti su šeima susijusius poreikius („[...] tai vadovai ganėtinai lanksčiai žiūri.“ [I3]; „Šiaip

apskritai visi vadovai mūsų įmonės tai tikrai yra tokie vieningi, tikrai padedantis, suprantantis viską, ką reikia. Viskas supratinga.“ [I11]; „[...] būna tokių atvejų, jeigu aš neturiu kur palikti mažiuko ir būna tokių atvejų, kad aš važiuoju kartu su juo ir mano vadovai neturi nieko prieš tai.“ [I12]). 38 proc. informantų teigia, jog **vadovai vertina palankiai, tačiau reikia juos apie tai informuoti** („Jeigu iškyla poreikis dienos metu, dienos vidury palikti darbo vietą tam, kad nusivesti vaiką pas gydytoją ar nežinau į būrelį tai irgi, tai yra normalu. Suderinus su vadovu tai yra toleruojama.“ [I8]; „Nu sakau pas mus laisvai, tu tiesiog atėjai informavai ir tu varai savo reikalais. Nėra ten to, kad labai klaustų kur tau čia reikia ar dar kažką.“ [I9]). 6 proc. informantų teigia, jog **nėra galimybės darbo metu tenkinti su šeima susijusius poreikius dėl darbo specifikos** („Aš jau, jeigu išvažiuoju ginkluotas, aš jau niekaip. [...] Negaliu padaryti kažką, paveikti arba padėti kažkuo, nebent skambučiais ar panašiai, bet ir tai, ne visada tarnyboje galiu naudotis ryšio priemone.“ [I2]). Na ir likę 6 proc. informantų teigia, jog **dirba pagal individualią veiklą, todėl vadovybės neturi ir nereikia su ja derinti dėl šeimyninių poreikių tenkinimo darbo metu**. Analizuojant vadovybės paramą nustatyta, jog ji prisideda prie darbo ir asmeninio balanso išlaikymo („[...] bent jau kol kas tikrai ir sakau visą laiką yra toks klausimas ar gerai, ar taip, ar taip. Jeigu tau blogai tai mes ten galim kitaip padaryti. Tai va toksai yra darbuotojų kaip ir noras išlaikyti.“ [I6]). Tyrime dalyvavęs informantas, kuris šiuo metu yra išsiskyęs ir vaiko globą dalijasi per pusę su buvusia žmona teigia, jog įmonės vadovybė palaikydama jį dėl sunkumų asmeniniame gyvenime, suprasdama jį, kai darbo metu turi patenkinti su šeima susijusius poreikius ir toleruodama nuotolinį darbą prisideda prie šio darbuotojo darbo ir asmeninio gyvenimo palaikymo:

„[...] tai yra gan sudėtinga ir darbas, ir asmeninis gyvenimas viskas yra pritaikyta prie vaiko. [...] viskas kol kas yra susidėlioja, susiplanavęs esu grafiką susidėliojęs, tiesiog dienos tokį ir išsiverčiam, [...] jeigu būtų ne nuotolinis darbas, tai turiu omeny su vaiku neišsidėtum visą dieną ofise. [...]“ [I9]

Institucinė parama

Tyrimo metu buvo tiriama institucinė parama, ar įmonė skatina įvairias darbuotojų iniciatyvas (žr. 4.8 pav.), ir ar institucinė parama padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

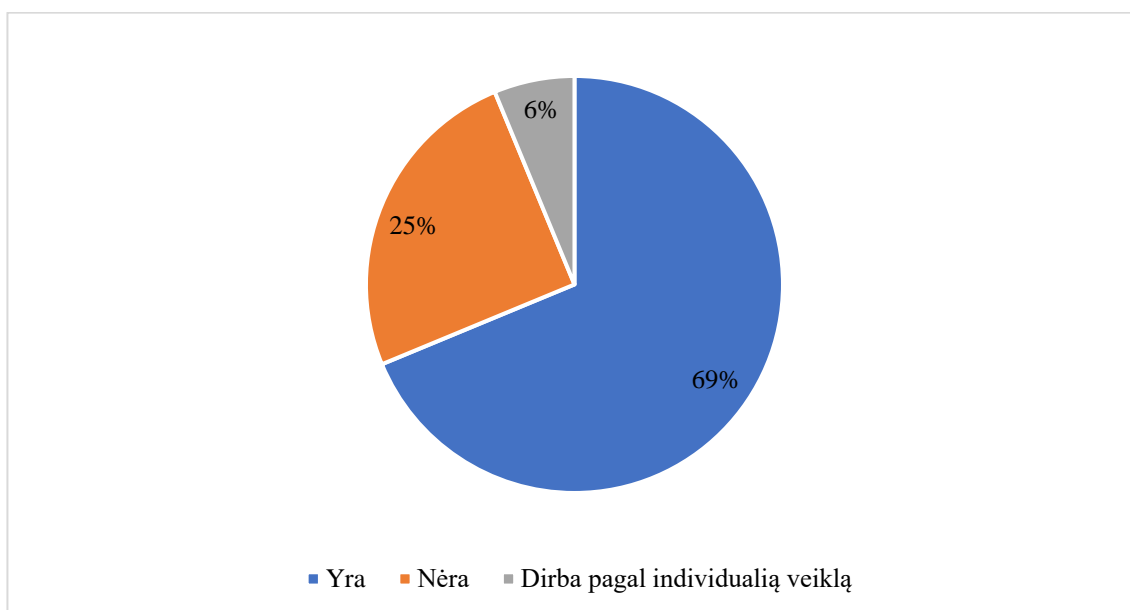


4.8 pav. Informantų pasiskirstymas pagal institucinę paramą (proc.)

Tyrimo metu nustatyta, jog 63 proc. informantai įmonėje **jaučia institucinę paramą, juos įmonė išklauso ir atsižvelgia į jų pasiūlymus** („Tai net ir valstybinėje institucijoje iš tikrųjų tikrai atsižvelgia į kažkokį tai pasiūlymą, kuris tarkim būna paremtas faktais.“ [13]). Šią mintį papildė:

„[...] Mes kas mėnesį susitinkam ir pačioje katedroje, kaip tas mūsų pagrindinis apsitarti kas gerai, kas blogai, ką galim pasiūlyti, ką galim kitaip ir gaunam kiekvieną kartą tokias kaip ataskaitas, kur turim surašyti savo kažkokius tai pastebėjimus, pasiūlymus ir panašiai [...]“ [16]

13 proc. informantų teigia, jog **darbuotojai gali išsakyti savo nuomonę įvairiais klausimais dėl darbo procesų gerinimo, tačiau įmonės vadovybė į darbuotojų pastabas neatsižvelgia** („[...] didelis būrys pripratęs jau prie to ir jie vyresni, jau keisti kažką jaunimui, [...] bet jau ne taip ir jam tada, kada iki jo ateina tokia informacija, o kam tada tai daryti?“ [12]). 6 proc. informantų teigia, jog **vadovybė neskatina darbuotojus įsitraukti ir siūlyti pasiūlymus dėl darbo procesų tobulinimo, tačiau patys darbuotojai organizuoja įvairius darbo procesų tobulinimus** („Ne, čia pas mus yra tiesiog tokia darbo specifiška. Čia, žinai, jeigu tu ten to nepadarysi, tada čionais tau vis tiek, tu niekur nuo to nepabėgsi. [...] Ne, mes patys. [...] Taip, kaip mums patogiau, kaip geriau.“ [11]). Kiti 6 proc. teigia, jog **anksčiau įmonės vadovybė dažniau atsižvelgdavo į darbuotojų pasiūlymus** („Prieš tai gal buvo labiau toks skatinimas. Ten buvo tikslai kažkokie iškelti, ta „LEAN“ sistema įdiegta, bet sakau va prasidėjus tam nuotoliniam darbui, tai ta veikla labai sumažėjo iš tikrųjų.“ [19]). Dar kiti 6 proc. informantų **dirba pagal individualią veiklą ir neturi vadovybės, todėl neteikia jokių pasiūlymų dėl darbo procesų tobulinimo**. Na ir galiausiai likę 6 proc. informantų neturėjo nuomonės šiuo klausimu („Nėra tekę dar su tuo susidurti dėl to negaliu pasakyti.“ [12]). Tyrimo metu taip pat buvo tiriama ar įmonėse yra pakankamai žmoniškųjų išteklių specialistų, kurie gali pakonsultuoti darbuotojus įvairiais iškilusiais klausimais, susijusiais tiek su tiesioginiu darbu, tiek su asmeniniu gyvenimu (žr. 4.9 pav.).



4.9 pav. Informantų pasiskirstymas pagal žmonių išteklių specialistų pasiskirstymą įmonėje (proc.)

Remiantis gautais tyrimo duomenimis, 69 proc. informantų teigia, jog jų **įmonėje yra pakankamai žmoniškųjų išteklių specialistų**, kurie esant poreikiui konsultuoja darbuotojais įvairiais klausimais, susijusiais ne tik su tiesioginiu darbu, bet ir asmeniniais klausimais. 6 proc. informantų dirba pagal

individualios veiklos pažymą, todėl šiuo klausimu nuomonės neturi. 25 proc. informantų teigia, jog **žmogiškųjų išteklių specialistų įmonėje nėra**, tačiau jaučia poreikį tokiems darbuotojams:

„Dėl to ir sakau, kad viskas apie žmones, nes vadovas nei vienas negali visko aprėpti ir atlikti. Ir būtent žmogiškųjų išteklių specialistai, kurie būtų didelė pagalba ir didelė, ir galėtų ištiesti savo pagalbos ranką bendraujant su žmonėmis, ir bendrauti ne apie rezultatus [...], o tiesiog apie jų jausmą tam darbe, kaip jaučiasi.“ [I7]

Šią mintį papildė ir kitas informantas:

„Manau, kad taip ir teko girdėt, kad kai kurios organizacijos turi būtent na netgi sakyčiau čia labiau gal psichologo kaip etatą. Tam, kad darbuotojai kreiptųsi būtent įvairiais klausimais, pradedant darbiniais ir baigiant asmeniniais. Ar aš kreipčiausi, nežinau, gal iš pradžių būtų nedrąsu, bet manau, kad pabandyčiau esant poreikiui.“ [I8]

Atliekant tyrimą vienas iš informantų pasidalijo savo išgyvenimais dirbant nuotoliniu būdu:

„[...] kai tu dirbi iš namų ir galvoji, kad [...] tie, kurie dirba iš ofiso, tai jie galvoja, kad tu čia sėdi namuose ir tu nieko nedarai. [...] tavo savijauta tokia kažkokia tai, nepasitikėjimas, [...] bandau save įtikinti [...] svarbu, kad tavo darbas yra padarytas, [...]“ [I15]

Šis informantas taip pat nurodė, jog būtent tokiose situacijose galėtų padėti žmonių išteklių specialistas (*„Nu yra toksai dalykas, bet čia jau paties žmogaus gal psichologija. Va turbūt tuo momentu padėtų tas sėdintis personalo kažkoks žmogus.“ [I15]*). Dar kitas informantas pastebė, jog dirbant hibridiniu būdu sunku susikurti darbui skirtą aplinką (*„Kiti tiesiog nesusikuria tos darbo aplinkos ir va nu nemoka pradėti. Nu va, šiandien 8 ir aš pradėsiu darbus, tiesiog atidėlioja, nes yra namų aplinka ir jeigu kažkas neskubiai, neskubu, tai tempiasi tas laikas [...]“ [I16]*). Taigi, galima daryti išvadą, jog institucinė parama yra svarbus veiksnys, kuris padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Prie balanso išlaikymo prisideda ir žmogiškųjų išteklių specialistai, kurie ypatingai gali padėti išspręsti įvairius darbo organizavimo iššūkius tiems darbuotojams, kurie dirba hibridiniu būdu.

Nuotolinis darbas

Tyrimo metu buvo tiriamas dar vienas organizacinis veiksnys – nuotolinis darbas ir informantų taip pat buvo prašoma įvardyti, kokius privalumus ir trūkumus jie įžvelgia dirbdami nuotoliniu būdu (žr. 4.4 lent.).

4.4 lentelė. Nuotolinio darbo privalumai ir trūkumai

Nuotolinio darbo privalumai	Nuotolinio darbo trūkumai
Galimybė planuoti laiką (4)	Socialinė atskirtis nuo kolektyvo ir įmonės (4)
Galimybė darbą derinti su savo asmeniniu gyvenimu (4)	Ilgesnės darbo valandos (2)
Galimybė daugiau laiko skirti šeimai ir padėti buityje (5)	Sunku susikaupti (1)
Atliekant darbo užduotis nereikia galvoti apie aprangą (1)	Daugiau streso (1)
Nėra fizinio kontakto su žmonėmis (1)	Blaškyimasis tarp darbo užduočių ir buitinių darbų (1)
Jaučiama laisvė atliekant užduotis (2)	Silpna komunikacija tarp kolegų (1)

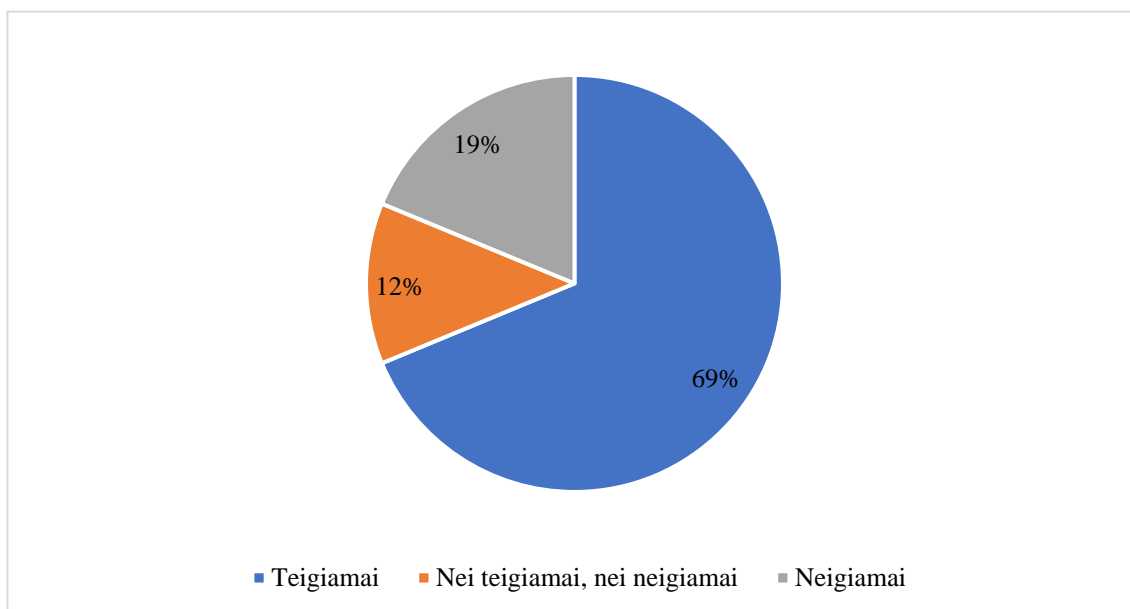
Nuotolinio darbo privalumai	Nuotolinio darbo trūkumai
Ramesni rytai, mažiau streso ir chaoso (3)	Išnaudojami namų resursai (vanduo, elektra, kava, internetas) (3)
Mažiau trikdžių ir susikaupimas didesnis (3)	Informacijos trūkumas dėl to nėra galimybės planuoti savo darbo laiką (1)
Atsiribojama nuo kolegų ir neigiamų emocijų (1)	Rutinos nebuvimas (1)
Turint patogią darbo aplinką namuose galima užsidaryti ir susikoncentruoti į darbą (1)	Nesikeičianti aplinka (1)
Susitaupo laikas skirtas kelionėms į darbą ir į namus (5)	Nepritaikyta darbo vieta namuose (1)
Susitaupo kuras (1)	Savęs nuvertinimas ir nepasitikėjimas savimi (1)

Remiantis tyrimo rezultatų duomenimis, informantai pagrindinius nuotolinio darbo privalumus įvardijo šiuos – **galimybė daugiau laiko skirti šeimai ir padėti šeimai buityje** („Privalumas galimybė būti šalia šeimos ir padėti buityje.“ [I4]) ir **susitaupo laikas skirtas kelionėms darbas-namai, namai-darbas** („[...] į darbą nereikia važiuoti per kamščius [...]“ [I9]). Informantai po 4 kartus įvardijo šiuos privalumus – **galimybė planuoti savo laiką ir galimybė darbą derinti su asmeniniu gyvenimu** („Na tai privalumai aišku yra, kad tu gali organizuoti laiką pats, gali derinti su savo įvairiais kitais įsipareigojimais [...]“ [I8]). Informantai 3 kartus įvardijo nuotolinio darbo privalumą – **dirbdami nuotoliniu būdu mažiau jaučia trikdžių ir labiau susikaupia** („[...] tu dirbi vienas, niekas tau netrukdo, niekas šalia nekalba telefonu, niekas konsultacijos šalia neveda, va čia privalumas.“ [I14]). Po 2 kartus informantai įvardijo šiuos nuotolinio darbo privalumus – **jaučia laisvę atliekant darbo užduotis ir būna ramesni rytai, patiria mažiau streso ir chaoso besiruošiant darbo dienai** („[...] tai nereikia niekur ruoštis. Tu iškart gali namuose pradėti darbą. Automatiškai sutaupai laiko susiruošimui, nuvažiavimui iki darbo, tada parvažiavimui, išvažiavimui [...]“ [I16]). Na ir po 1 kartą informantai įvardijo šiuos nuotolinio darbo privalumus – **atliekant darbo užduotis nereikia galvoti apie aprangą, nėra fizinio kontakto su žmonėmis** („Labiausiai man patinka, kad prie manęs nelenda žmonės. Aš neturiu jokio fizinio kontakto su žmonėmis.“ [I7]), atsiribojama nuo kolegų ir neigiamų emocijų („Nu, plius aišku gali atsiriboti ir nuo kolegų, tam tikrų emocijų, jeigu jos yra neigiamos ir ramiau pagyventi tam tikras dienas.“ [I13]), turint patogią darbo aplinką namuose galima labiau susikoncentruoti į darbą, na ir susitaupo kuras.

Analizuojant nuotolinio darbo trukumus, informantai kaip pagrindinį trūkumą įvardijo **socialinę atskirtį nuo kolektyvo ir įmonės** („Tu kaip ir dirbi, bet tavęs niekas nemato gyvai. Man tokia truputį atskirtis ir vienybės trūkumas, kaip su įmone, kaip su darbdaviu, jeigu dirbi tik nuotoliniu.“ [I8]). 3 kartus informantai įvardijo, jog dirbant namuose yra **išnaudojami įvairūs resursai** (vanduo, elektra, kava, internetas), **o įmonė jų nekompensuoja** („[...] gal minusas kažkoks, kad tu savo eikvoji gal ten resursus. Tai tu vis tiek ten kompiuteris, šviesa, dar kažkas tai, tu elektros daugiau išnaudoji. Nežinau, bet pas mumis to nekompensuoja. Kitos įmonės žinau, kad tą kompensuoja dalyką dirbant iš namų. [...]“ [I10]). Po 2 kartus informantai įvardijo nuotolinio darbo trūkumą, jog dirbant nuotoliniu būdu yra **dirbamos ilgesnės darbo valandos** („[...] namuose to laiko limitu kartais ir nebūna. Tu darai darbus, kol pasidarai viską“ [I12]). Po 1 kartą informantai paminėjo, jog jiems **sunku susikaupti** („Aš pati tokia lyg išsiderinusi ir noriu būti tame, kad aš esu jau darbe, bet aš nesu darbe, nes iki paskutinės minutės kažko manęs klausia, ten eina, šaukia dar kažką.“ [I6]), **patiria daugiau streso ir blaškosi tarp darbo užduočių ir buities darbų** („Daugiau streso. Daugiau tokios panikos, nes atrodo ir tą turi padaryti, ir tą, sakau toks plėšymasis prasideda ir jeigu viskas vienu metu [...]“ [I1]),

silpna komunikacija tarp kolegų („[...] jeigu tau kažkokia konkreti situacija nutinka ir tu nežinai, kaip spręsti, tai darbo vietoje tai būtų lengviau, nes iš karto kolegų gali paklausti, bet dirbant namuose, tai tiesiog skambini. Tai va, kas užtrunka labiau [...]“ [I14]). Taip pat informantai po 1 kartą įvardijo, jog dirbant nuotoliniu būdu jiems **trūksta informacijos, kad galėtų greitai atlikti darbo užduotis ir tai jiems apsunkina darbą ir laiką skirtą užduotims atlikti** („[...] Tai va to turbūt trūktų, kad žinočiau iš anksto visus darbus ir galėčiau susiplanuoti savo laiką. Tai dažniausiai visą laiką kažkas būna paskutinę minutę atsiunčiama.“ [I12]), pastebi, jog trūksta dirbant vien nuotoliniu būdu **sumažėja rutinos ir nesikeičia namų aplinka** („Namai, šeima, darbas, viskas vyksta vienoj toj pačioj aplinkoj, kad ir nesvarbu turi tą erdvę savo atskirą darbą, bet vis tiek viskas vyksta tik namuose, tu neišvažiuoji.“ [I11]), **neturi pritaikytos darbo vietos namuose** („[...] dirbant nuotoliniu, ar ne, vėl tą darbo vietą turėtum įsirengti.“ [I13]), dirbantys nuotoliniu būdu darbuotojai dažnai save **nuvertina ir nepasitiki savimi** („[...] Nu toksai, ta prasme, tavo savijauta tokia kažkokia tai nepasitikėjimas, nežinau kaip čia įvardinti.“ [I15]).

Tyrimo metu taip pat buvo tiriama kaip šeima vertina tai, jog informantai dirba nuotoliniu būdu (žr. 4.10 pav.).



4.10 pav. Informantų pasiskirstymas pagal tai, kaip šeima vertina nuotolinį darbą (proc.)

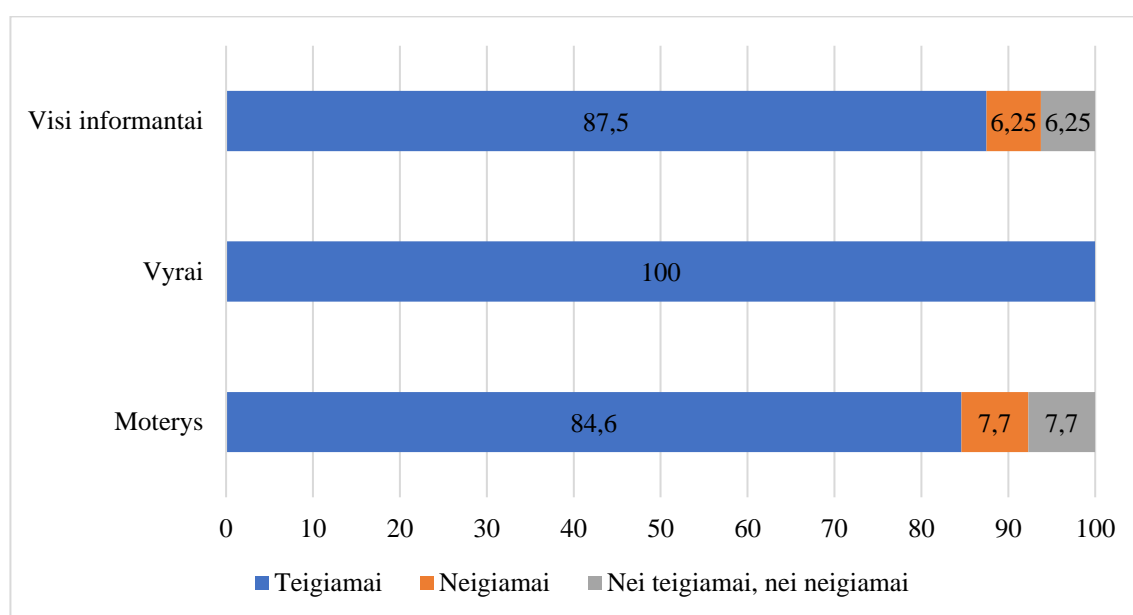
Tyrimo metu nustatyta, jog 69 proc. informantų **jaučia šeimos paramą** dėl nuotolinio darbo („Šeima reaguoja į nuotolinį darbą sveikintinai, nes supranta, kad priešingu atveju na, jeigu aš neturėčiau galimybės dirbti nuotoliu, aš turėčiau ieškotis pagalbos iš šalies. [...] kad aš galėčiau rūpintis jais namie.“ [I18]; „Šeima džiaugiasi, kad per daug nedirbu, nes galiu tada viską spėti. Šiaip nieko nesako, nieko nesuskundžia, viskas gerai.“ [I14]). 12 proc. informantų **jaučia, jog šeima nuotolinį darbą vertina neutraliai** („Manau jokio skirtumo jiems, nes esu viena. Tai visiškai jokio skirtumo. [I7]; „Aš nepasakyčiau, kad kažkaip vertina, tai tiesiog savaime tapo norma.“ [I13]). 19 proc. informantų **jaučia, jog šeima neigiamai vertina**, jog jiems reikia dirbti nuotoliniu būdu („Ai sako tu kaip visada.“ [I1]; „Tai šeima, aišku, visada sako, tu dirbi ir dirbi, ką mes čia galėtume veikti, bet nu jie iš tikrųjų nelabai įvertina tą laiką, kurį aš sugaišau, atlikdama kažką dėl jų. Tai čia toks reikalas, kad reikia pasverti tuos 2 dalykus.“ [I3]). Tiriant nuotolinį darbą vienas iš informantų nurodė, jog **turint vaikų vienas iš tėvų turi pasiaukoti ir dirbti hibridiniu būdu** („[...] aš esu tos nuomonės, kad [...] turint vaiką ir tokiu būdu dirbant, tai yra labai palanku, [...] vienas iš tėvų turi aukotis ar ten dirbti

pamaininį darbą, ar ten mažesniu etatu, ar hibridiniu būdu, kad galėtų derinti tuos visus poreikius.“ [I16]).

Taigi, apibendrinant gautus tyrimo rezultatus, galima teigti, jog didžioji dauguma (43,75 proc.) informantų jaučia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir nesusiduria su sunkumais derinant darbą ir asmeninį gyvenimą. Analizuojant darbo krūvį galima teigti, jog informantai pasiskirstė po lygiai: 31,25 proc. informantų jaučia didelį darbo krūvį ir susiduria su iššūkiais derinant darbą su asmeniniu gyvenimu, kiti 32,25 proc. informantų jaučia kintantį darbo krūvį, kuris priklauso nuo sezoniškumo. Tam įtakos turi jų darbo specifiška. Tyrimo metu nustatyta, jog organizacinės iniciatyvos padeda išlaikyti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Pagrindinės organizacinės iniciatyvos: nuotolinis darbas, lankstus darbo laikas, vasaros ir žiemos šventės, hibridinis darbas, sveikatos draudimas, galimybė vaiką (-us) atsivesti į darbo vietą ir komandos stiprinimo neformalus susitikimai. Remiantis tyrimo rezultatais, didžioji dauguma (75 proc.) informantų turi daug autonomijos, t.y., priima patys sprendimus, pasirenka darbo atlikimo metodus. Tyrimo metu nustatyta, jog autonomija, kaip organizacinis veiksnys, padeda išlaikyti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Taip pat tyrimo metu nustatyta, jog vadovybės parama padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Vadovybės paramą jaučia didžioji dauguma (87,50 proc.) tyrime dalyvavusių informantų. Analizuojant institucinę paramą nustatyta, jog 62,50 proc. informantų jaučia institucinę paramą, įmonė juos išklauso ir atsižvelgia į šių darbuotojų pasiūlymus. Svarbu pastebėti, jog ypatingai svarbūs yra žmogiškųjų išteklių specialistai, kurie gali padėti įmonėms užtikrinti institucinę paramą. Na ir galiausiai analizuojant nuotolinį darbą nustatyta, jog pagrindiniai privalumai dirbant nuotoliniu būdu yra galimybė daugiau laiko skirti šeimai ir padėti šeimai buityje, galimybė planuoti savo laiką ir darbą derinti su asmeniniu gyvenimu, o trūkumai – socialinė atskirtis nuo kolektyvo ir įmonės ir yra išnaudojami įvairūs resursai (elektra, vanduo, kava), kurių įmonės nekompensuoja.

4.2.3. Hibridinis darbas

Atsižvelgiant į tai, jog tyrimo metu buvo tiriami hibridiniu būdu dirbantys tėvai, todėl buvo analizuojamas hibridinis darbas ir kaip jį vertina dirbantys tėvai (žr. 4.11 pav.).



4.11 pav. Informantų pasiskirstymas pagal hibridinio darbo vertinimą (proc.)

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, 87,5 proc. visų tyrime dalyvavusių informantų hibridinį darbą vertina **teigiamai** („[...] aš teigiamai nusiteikusi esu prieš šitą darbo specifiką.“ [I3]; „Tai, manau, yra puikus būdas visoms mamoms, kurios turi mažus vaikus.“ [I12]; „Teigiamai vertinu. Tai labai gerai. Iš principo, ta prasme, tai yra labai geras dalykas.“ [I14]), 6,25 proc. vertina **neigiamai** („Man tai ne.“ [I1]) ir 6,25 proc. vertina **nei teigiamai, nei neigiamai** („Šiaip kaip, visą laiką kaip ir vertinau, man atrodė labai patogiu, nes ypatingai atrodydavo, [...] patogiu, bet pastaruoju metu jau pradeda atrasti toks, kad ir taip, ir ne.“ [I6]). Analizuojant kaip pasiskirstė moterų motinų ir vyrų tėvų hibridinio darbo vertinimas, matyti, jog 84,6 proc. tyrime dalyvavusių moterų hibridinį darbą vertina **teigiamai**, 7,7 proc. moterų – **neigiamai** ir 7,7 proc. – **nei teigiamai, nei neigiamai**. Svarbu pastebėti, jog tyrime dalyvavę tėvai vyrai 100 proc. **teigiamai** vertina hibridinį darbą. Tyrime taip pat buvo tiriama, su kokiais iššūkiais susiduria hibridiniu būdu dirbantys tėvai. Tyrimo metu nustatyta, jog pagrindinis iššūkis dirbant hibridiniu būdu – **laiko planavimas**. Jį įvardijo 6 informantai. Antrasis iššūkis – darbo organizavimas, kurį įvardijo 2 informantai. Trečiasis iššūkis – darbo įrangos trūkumas namuose, kurį įvardijo 2 informantai. Ketvirtasis iššūkis – nežinojimas apie įmonėje vykstančius įvykius realiu laiku. Šį iššūkį įvardijo 2 informantai. Po 1 kartą informantai įvardijo šiuos iššūkius: prastas interneto ryšys, asmeninį gyvenimą 100 proc. reikia derinti prie darbo, susilieja darbo ir asmeninio gyvenimo ribos ir negali 100 proc. įvykdyti savo pareigų dirbant namuose. Na ir 3 informantai neįžvelgia jokių iššūkių dirbant hibridiniu būdu. Taigi, galima teigti, kad didžiausias iššūkis dirbant hibridiniu būdu yra laiko planavimas („Savo darbo organizavimas/planavimas, kad laiko užtektų ir šeimai. [...]“ [I4]; „[...] tai turiu pirmiausia susidėlioti visą laiką tą grafiką, kaip kas bus su vaikais ir kaip dažnai vyras turės išsėdinti iš darbo ir savo darbą planuoti, nes nu viskas planuojama pagal mane.“ [I6]; Iššūkiai tai daugiausia turbūt laiko planavimas, nes būtent šitoje srity sunkiausia susiderinti savo laisvą laiką ir kliento laisvą laiką, kada galima būtų tą susitikimą Online pasidaryti, [...]“ [I14]). Atsižvelgiant į tai, jog tyrimo metu buvo tiriami hibridiniu būdu dirbantys tėvai, todėl buvo svarbu nustatyti hibridinio darbo privalumus ir trūkumus (žr. 4.6 lent.).

4.5 lentelė. Hibridinio darbo privalumai ir trūkumai

Hibridinio darbo privalumai	Hibridinio darbo trūkumai
Susirgus vaikui galima slaugyti ir dirbti vienu metu (3)	Daugiau streso ir panikos (1)
Patinka dirbti sau ir pačiai planuoti metų darbus (1)	Nuolatos parengty (1)
Galimybė planuoti laiką pagal save (3)	Nėra galimybės planuoti laisvalaikį su šeima (1)
Laisvesni rytai ir mažiau streso, besiruošiant į darbą (2)	Socializacijos trūkumas (4)
Galimybė laviruoti tarp šeimyninių ir darbo įsipareigojimų (4)	Darbo ir namų erdvės susilieėjimas (1)
Greičiau atlikus darbus laisvą laiką galima skirti asmeniniam gyvenimui (2)	Išnaudojami namų resursai (elektra, vanduo, kava) (1)
Susitaupo laikas skirtas kelionėms į darbą ir atgal į namus (4)	Sunku persiorientuoti iš „mamos pareigų“ į darbuotojos pareigas (2)
Susitaupo kuras (2)	Vadovybė neskatina dirbti hibridiniu būdu (1)
Moterys mamos turi galimybę realizuoti save ir užsidirbti auginant vaikus (3)	Ištemptos darbo valandos (5)
Susitaupo auklės samdymo išlaidos (1)	Vadovybė nepalaiko dėl noro dirbti hibridiniu būdu (1)
Mažiau triukšmo ir lengviau susikaupti (4)	Nėra galimybės visas užduotis atlikti namuose (1)
Susitaupo pietūs ir kitos išlaidos (1)	Sumažėja procesų optimizavimas (1)
Laisvė ir nepriklausomybė (1)	Darbo ir namų erdvės susilieėjimas (2)

Hibridinio darbo privalumai	Hibridinio darbo trūkumai
Galima dirbti „iš bet kur“ (1)	Daug laiko atima kelionė į darbą ir atgal į namus (2)
Nevaržo nei paros laikas, nei vieta (2)	Pašalinis triukšmas ir blaškymasis (4)
Visi procesai skaitmenizuoti (2)	Informacijos sklaida (1)

Tyrimo metu nustatyta, jog pagrindiniai hibridinio darbo privalumai – galimybė laviruoti tarp šeimyninių ir darbo įsipareigojimų, sutaupomas laikas skirtas kelionėms darbas-namai, namai-darbas, mažesnis triukšmas ir geresnis susikaupimas. Analizuojant išskirtus hibridinio darbo privalumus, svarbu pastebėti, jog jie ypač padeda dirbantiems tėvams išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Galimybė laviruoti tarp šeimyninių ir darbo įsipareigojimų dirbantiems tėvams suteikia galimybę tuo pat metu dirbti ir patenkinti su šeima susijusius poreikius. Pavyzdžiui, dirbančios mamos gali tuo pat metu dirbti ir prižiūrėti sergantį vaiką. Svarbu ir tai, jog yra sutaupomas laikas, skiriamas kelionėms į darbą ir atgal į namus, kuri dirbantys tėvai gali skirti šeimai, vaikams ar buities darbams. Na ir mažesnis triukšmas ir geresnis susikaupimas dirbantiems tėvams padeda ne tik greičiau, bet ir be klaidų atlikti darbo užduotis, bet likusį skirti asmeniniam gyvenimui. Tyrimo metu taip nustatyti pagrindiniai hibridinio darbo trūkumai – ištemptos darbo valandos, socializacijos trūkumas, pašalinis triukšmas ir blaškymasis. Ištemptos darbo valandos neigiamai veikia dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, nes dirbant nuotoliniu būdu dažnai yra dirbamos ilgesnės darbo valandos, o tai reiškia, kad mažiau valandų yra skiriama asmeniniam gyvenimui, šeimai ir laikui su ja. Socializacijos trūkumas taip pat neigiamai veikia dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, nes dirbantys tėvai dažnai jaučiasi vieniši, trūksta bendravimo su kolegomis, jaučiasi atitrūkę nuo įmonės ir kolegų, visas gyvenimas sukasi toje pačioje aplinkoje – namuose. Visa tai dirbantiems tėvams sukelia neigiamas emocijas, kurios iš darbinės srities persiduoda į asmeninį gyvenimą ir visą tai jaučia šeimos nariai. Na ir pašalinis triukšmas ir blaškymasis taip pat neigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, nes dirbantiems tėvams sunku susikaupti ir tinkamai vykdyti savo darbo funkcijas. Tėvai blaškosi tarp darbo ir šeimos poreikių tenkinimo, nes tuo pat metu turi patenkinti vaikų poreikius ir atlikti pavestas darbo užduotis. Dėl to dažnu atveju tėvai dirba vėlai vakarais, kai vaikai miega ar savaitgaliais, kai šeimos nariai gali padėti su vaikų priežiūra ir kitais buities darbais.

4.3. Diskusija

Analizuojant mokslinę literatūrą buvo nustatyta, jog pagrindiniai organizaciniai veiksniai, padedantys užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą: darbo krūvis, organizacinės iniciatyvos, autonomija, vadovybės parama, institucinė parama ir nuotolinis darbas. Remiantis gautais tyrimo rezultatais šis teorinis modelis nėra baigtinis. Tyrimo metu buvo nustatyti 2 nauji organizaciniai veiksniai (žr. 4.12 pav.).



4.12 pav. Organizacinių veiksnių, užtikrinančių hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, papildytas teorinis modelis

Taigi, remiantis atlikto tyrimo duomenimis, galima teigti, jog yra patvirtinami visi teoriniame modelyje pateikti veiksniai, tačiau yra įtraukiami 2 nauji organizaciniai veiksniai (socialinė parama ir darbo aplinka).

Tyrimo metu išryškėjo, jog **socialinė parama** prisideda prie dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso išlaikymo:

„[...] tikrai jaučiasi ne tik vadovo parama, bet ir pačių kolegų, nes daugelis mūsų kolegų turi vaikų, supranta kiek reikalų visokių, nenumatyty atvejų ir ligų pasitaiko. Tai visi viską supranta ir stengiamės kažkaip visi draugiškai ir supratingai dirbti vieni su kitais.“ [I5]

Šią mintį papildė:

„[...] aš turiu tam tikrų kitų žmonių aplinkoj, kur aš jaučiu būtent darbe, kur aš turiu tam tikrus ryšius, [...] galiu atsiremti, [...] galiu pasiskambinti, pasiklausti ar ten su kolega kokia pasitarti. [...], bet tai yra draugiški santykiai, tai yra ryšiais suformuotas.“ [I7]

Šią mintį papildė ir dar vienas informantas:

„[...] mes turime ir susirinkimus [...] komandos susirinkimus [...] jeigu iškyla kažkokių klausimų, reikia pagalbos, paramos, tai galima kreiptis [...]. Plius turiu kolegas 10 kitų šalių. Tai mes labai daug komunikuojam ir kartais tam tikrais klausimais su jais išsprendžiam vadovų neįtraukdami.“ [I13]

Dar vienas tyrimo metu išryškėjęs organizacinis veiksnys – **darbo aplinka**, kuris padeda darbuotojams jaustis gerai darbinėje aplinkoje ir veikloje. Tai patvirtina ir mokslininkai. Remiantis moksline literatūra, konfliktus tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso padeda sumažinti palanki darbo aplinka (Lambert ir kt., 2006). Tai padidina vaidmenų funkcionalumą, skatina darbuotojų motyvaciją ir padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą („Tai stengiamės taip kartu visi komandiškai vieni su kitais sutarti, bendradarbiauti ir kažkaip kuriam tą tokią ir viduj savo draugišką atmosferą, ir kas liečia darbą stengiamės vieni kitiems padėti.“ [I5]; „[...] yra palaikymas tų darbuotojų ir skatinimas, ir žodžiu visi tokie teigiami aspektai. Kažkaip pačiam darbe tokį visą laiką jaučiu gerą mikroklimatą. Tai tikrai turiu kuo pasidžiaugti.“ [I6]).

Tyrimo apribojimai ir tolimesnės tyrimų kryptys

Atliekant šį tyrimą buvo apklausti skirtingose srityse hibridiniu būdu dirbantys tėvai, todėl tyrimo rezultatai kai kuriais atvejais buvo labai kontrastingi. Siekiant detaliau iširti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą ir jį užtikrinančius organizacinius veiksnius, ateityje reikėtų tirti konkrečioje srityje hibridiniu būdu dirbančius tėvus. Tokiu būdu bus galima labiau palyginti gautus tyrimo rezultatus.

Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, nustatyti du nauji organizaciniai veiksniai, tokie kaip socialinė parama ir darbo aplinka, kurie padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Šie du veiksniai nebuvo detaliau iširti, todėl tai galimos naujų tyrimų kryptys.

Tyrime dalyvavo ženkliai daugiau moterų nei vyrų (13 moterų ir 3 vyrai), todėl atsižvelgiant į tai negalima daryti išvadų apie tai, kaip skiriasi dirbančių motinų ir dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas dirbant hibridiniu būdu ir kokie veiksniai padeda jį užtikrinti. Todėl tolimesniuose tyrimuose reikėtų iširti daugiau hibridiniu būdu dirbančių vyrų tėvų.

Išvados ir rekomendacijos

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog hibridiniu būdu dirbantys tėvai susiduria su daug iššūkių, siekdami išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Dažnu atveju ribos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo susilieja ir sukelia konfliktus. Hibridinis darbas – nauja darbo organizavimo forma, kurios atsiradimui įtakos turėjo COVID-19 pandemija. Išanalizavus mokslinę literatūrą, neaptikta anksčiau atliktų mokslinių tyrimų, kuriuose būtų tirtas šis konceptas. Taip pat neaptikta tyrimų, kuriuose būtų tirta, kokie organizaciniai veiksniai užtikrina hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.
2. Remiantis mokslinės literatūros analize, nustatyta, jog tokie organizaciniai veiksniai, kaip darbo krūvis, organizacinės iniciatyvos, autonomija, vadovybės parama, institucinė parama ir nuotolinis darbas padeda užtikrinti dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Remiantis šiais organizaciniais veiksniais buvo sudarytas teorinis modelis su prielaida, jog būtent šie veiksniai užtikrina ir hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.
3. Tyrimo metu buvo taikytas kokybinio tyrimo metodas, naudotas tyrimo instrumentas – kryptingas (iš dalies struktūrizuotas) interviu. Tyrimui atrinkti buvo informantai, kurie dirba hibridiniu būdu ir augina vaikus iki 13 metų. Tyrimo metu buvo tiriami 2 konstruktai – organizaciniai veiksniai (nepriklausomi kintamieji) ir darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (priklausomas kintamasis).
4. Atlikus empirinį tyrimą nustatyta:
 - Darbo ir asmeninio gyvenimo balansą jaučia vos 43,75 proc. tyrime dalyvavusių informantų, tačiau nesusiduria su sunkumais derinant darbą ir asmeninį gyvenimą. Kiti 25 proc. tyrime dalyvavusių informantų jaučia sutrikusį darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Pagrindinės priežastys: darbo metu turi tenkinti šeimos poreikius, didelis darbo krūvis ir sezoniškumas, kintantis darbo grafikas, trukdo asmeninės būdo savybės ir negebėjimas nubrėžti ribas. Tyrimo metu taip pat nustatyta, jog vaikai turi neigiamos įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui – sutrikdo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, priverčia daugiau dėmesio skirti šių dviejų sričių planavimui.
 - Didelis darbo krūvis sutrikdo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, nes tėvai daugiau laiko skiria darbui ir mažiau laiko lieka asmeniniam gyvenimui. Darbo krūvis yra tiesiogiai susijęs su vadovybės parama, nes nuo įmonės vadovų priklauso kokį darbo krūvį turi dirbantys tėvai. Esant poreikiui vadovai turi galimybę sumažinti, o kai kuriais atvejais ir padidinti darbo krūvį.
 - Įmonių siūlomos organizacinės iniciatyvos padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Populiariausios organizacinės iniciatyvos tarp įmonių: nuotolinis darbas, lankstus darbo laikas, vasaros ir žiemos šventės, hibridinis darbas, sveikatos draudimas, galimybė vaiką (-us) atsivesti į darbo vietą ir komandos stiprinimo neformalūs susitikimai.
 - Autonomija (kontrolė darbo aplinkoje) turi įtakos ne tik darbo krūviui, bet ir padeda išlaikyti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Griežtų taisyklių nebuvimas, galimybė pasirinkti darbų atlikimo metodus ir planuoti darbo laiką leidžia darbuotojams jaustis laisvai ir prisideda prie darbo krūvio mažėjimo, o tai savo ruožtu prisideda prie balanso išlaikymo tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.
 - Vadovybės parama padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Įmonių vadovai palaikydami darbuotojus ir parodydami dėmesį sprendžiant asmeninius rūpesčius prisideda prie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso išlaikymo.

- Institucinė parama yra svarbus veiksnys, kuris padeda užtikrinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Prie balanso išlaikymo prisideda ir žmogiškųjų išteklių specialistai, kurie ypatingai gali padėti išspręsti įvairius darbo organizavimo iššūkius hibridiniu būdu dirbantiems darbuotojams.
- Pagrindiniai nuotolinio darbo privalumai – galimybė daugiau laiko skirti šeimai ir padėti buityje, galimybė planuoti savo laiką ir darbą derinti su asmeniniu gyvenimu. Pagrindiniai nuotolinio darbo trūkumai – socialinė atskirtis nuo kolektyvo ir įmonės, išnaudojami įvairūs resursai (elektra, vanduo, kava), kurių įmonės nekompensuoja.
- Hibridinio darbo privalumai – galimybė laviruoti tarp šeimyninių ir darbo įsipareigojimų, susitaupo laikas skirtas kelionėms į darbą ir atgal į namus, mažiau triukšmo ir lengviau susikaupti. Pagrindiniai hibridinio darbo trūkumai – ištemptos darbo valandos, socializacijos trūkumas, pašalinis triukšmas ir blaškymasis. Pagrindinis iššūkis kylantis hibridiniu būdu dirbantiems tėvams – laiko planavimas.
- Tyrimo metu nustatyta, jog sudarytas teorinis modelis nėra baigtinis. Remiantis tyrimo duomenimis, socialinė parama ir darbo aplinka yra taip pat svarbūs organizaciniai veiksniai, kurie padeda užtikrinti hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Šie du veiksniai turėtų būti įtraukti į tolimesnius tyrimus, tiriant hibridinį darbą ir jį užtikrinančius organizacinius veiksnius.

Remiantis tyrimo rezultatais rekomenduojama:

- kad įmonėse būtų darbuotojas ar patarėjas, kuris padėtų hibridiniu būdu dirbantiems tėvams išlaikyti balansą. Šie darbuotojai padėtų ne tik hibridinio darbo organizavimo klausimais, tačiau taip pat padėtų išspręsti darbuotojų psichologines problemas, padidintų darbuotojų pasitikėjimą savimi ir sumažintų perdegimo tikimybę;
- įmonių vadovams aiškiai nustatyti hibridinio darbo organizavimo tvarką;
- įmonių vadovams aiškiai apibrėžti darbo laiką, kuriomis darbo valandomis darbuotojai dirbantys nuotoliniu būdu vykdys savo darbo funkcijas. Tokiu būdu bus išvengiama viršvalandžių, darbo vakarais ir savaitgaliais;
- leisti darbuotojams laisvai pasirinkti dienas, kuriomis jie dirbs nuotoliniu būdu;
- įmonių vadovams daugiau dėmesio skirti hibridiniu būdu dirbantiems tėvams, domėtis jų asmeniniu gyvenimu ir teikti nuolatinę paramą;
- skirti kompensacijas ergonomiškoms darbo vietoms namuose įsirengti, kad būtų atskiriama darbo ir namų erdvė;
- kompensuoti bent dalį pagrindinių sunaudojamų resursų (internetu, elektros) išlaidų, išmokant darbuotojams priedą prie atlyginimo;
- organizuoti mokymus, kurie padėtų sėkmingai dirbti hibridiniu būdu, planuoti savo darbo dieną ir susikurti saugią darbo aplinką.

Literatūros sąrašas

1. Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2022). The impact of the coronavirus lockdown on mental health: evidence from the United States. *Economic Policy*, 37(109), 139–155. <https://doi.org/10.1093/epolic/eiac002>
2. Ahorsu, D. K., Lin, C. Y., Imani, V., Saffari, M., Griffiths, M. D., & Pakpour, A. H. (2020). The fear of COVID-19 scales: development and initial validation. *International journal of mental health and addiction*, 1-9. <https://doi.org/10.1007/s11469-020-00270-8>
3. Aksoy, Y. E., & Koçak, V. (2020). Psychological effects of nurses and midwives due to COVID-19 outbreak: The case of Turkey. *Archives of psychiatric nursing*, 34(5), 427–433. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2020.07.011>
4. Atchison, C., Bowman, L. R., Vrinten, C., Redd, R., Pristerà, P., Eaton, J., & Ward, H. (2021). Early perceptions and behavioural responses during the COVID-19 pandemic: a cross-sectional survey of UK adults. *BMJ Open*, 11(1), e043577–e043577. <http://dx.doi.org/10.1136/bmjopen-2020-043577>
5. Delfi. (2022, gegužės 6). *Atliktas tyrimas atskleidė, kam labiausiai nuotolinis darbas kelia stresą ir baimę*. Delfi [žiūrėta 2023-03-16]. Prieiga per internetą: <https://www.delfi.lt/darbas/darbo-aplinka/atliktas-tyrimas-atskleide-kam-labiausiai-nuotolinis-darbas-kelia-stresa-ir-baime-89948739>
6. Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
7. Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: control and resistance in home-based telework in India. *Employee Relations*, 42(1), 90–106. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0241>
8. Bell, A. S., Rajendran, D., & Theiler, S. (2012). Job stress, wellbeing, work-life balance and work-life conflict among Australian academics. *Ejournal of Applied Psychology*, 8(1), 25–37. <https://doi.org/10.7790/ejap.v8i1.320>
9. Bisby, A. (2020). New men's health studies reveal COVID silver lining: Stronger father-child connections. *Canadian Men's Health Foundation*, 16 June [žiūrėta 2022-03-20]. Prieiga per internetą: <https://menshealthfoundation.ca/new-mens-health-studies-reveal-covid-silver-lining-stronger-father-child-connections/>
10. Bloom, N. (2021). Hybrid is the Future of Work. *Stanford Institute for Economic Policy Research (SIEPR): Stanford, CA, USA* [žiūrėta 2022-09-15]. Prieiga per internetą: <https://siepr.stanford.edu/publications/policy-brief/hybrid-future-work>
11. Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The use of communication technologies after hours: The role of work attitudes and work-life conflict. *Journal of management*, 33(4), 592-610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>
12. Caprino, K. (2020). *How Employees' Expectations Have Changed Through The Pandemic: What Leaders And HR Officers Need To Know* [žiūrėta 2022-05-27]. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2020/04/30/how-employees-expectations-have-changed-through-the-pandemic-what-leaders-and-hr-officers-need-to-know>
13. Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

14. Chen, P. P., Mao, L. L., Nassis, G. P. G. P., Harmer, P. P., Ainsworth, B. E. B. E., & Li, F. F. (2020). Wuhan coronavirus (2019-nCoV): The need to maintain regular physical activity while taking precautions. *Journal of Sport and Health Science*, 9(2), 103–104. <https://doi.org/10.1016/j.jshs.2020.02.001>
15. Chitrao, P. V. (2015). Strategic HR for sustainable business in technology driven 21st C. *Indian Journal of Science and Technology*, 8, 69. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8iS4/60356>
16. Chu, A. M. Y., Chan, T. W. C., & So, M. K. P. (2022). Learning from work-from-home issues during the COVID-19 pandemic: Balance speaks louder than words. *PloS One*, 17(1), e0261969–e0261969. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0261969>
17. Chung, H., Seo, H., Forbes, S., & Birkett, H. (2020). *Working from home during the COVID-19 lockdown: Changing preferences and the future of work* [žiūrėta 2022-05-27]. Prieiga per internetą: https://kar.kent.ac.uk/Working_from_home_COVID-19_lockdown.pdf
18. Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations (New York)*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
19. Craig, L., & Churchill, B. (2021). Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19. *Gender, Work, and Organization*, 28(S1), 66–79. <https://doi.org/10.1111/gwao.12497>
20. Davis, M. F., & Green, J. (2020). Three hours longer, the pandemic workday has obliterated work-life balance. *Bloomberg Business* [žiūrėta 2022-04-19]. Prieiga per internetą: <https://www.bnnbloomberg.ca/three-hours-longer-the-pandemic-workday-has-obliterated-work-life-balance-1.1425827>
21. De Klerk, J. J., Joubert, M., & Mosca, H. F. (2021). Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(2), e1–e14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1883>
22. Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54–76. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x>
23. Figueroa, J. F., Wadhwa, R. K., Mehtsun, W. T., Riley, K., Phelan, J., & Jha, A. K. (2021, March). Association of race, ethnicity, and community-level factors with COVID-19 cases and deaths across US counties. In *Healthcare* (Vol. 9, No. 1, p. 100495). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.hjdsi.2020.100495>
24. Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
25. Griffith, A. K. (2020). Parental burnout and child maltreatment during the COVID-19 pandemic. *Journal of family violence*, 1-7. <https://doi.org/10.1007/s10896-020-00172-2>
26. Guest, D. E. (2002). Work-life Balance within a European Perspective: Issues Arising in the Symposium Discussion. *Social Science Information*, 41(2), 319–322. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002008>
27. Hakansson, C., Milevi, S., Eek, F., Oudin, A., & Wagman, P. (2019). Occupational balance, work and life satisfaction in working cohabiting parents in Sweden. *Scandinavian Journal of Public Health*, 47(3), 366–374. <https://doi.org/10.1177/1403494819828870>
28. Hensvik, L., Le Barbanchon, T., & Rathelot, R. (2020). Which jobs are done from home? *Evidence from the American Time Use Survey*. [žiūrėta 2022-09-15]. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3594233
29. Tv3.lt. (2021, rugsėjo 23). *Hibridinio darbo modelis – tyrimas rodo, kad tai veikia ir taps kasdienybe*. Tv3.lt [žiūrėta 2023-03-16]. Prieiga per internetą:

<https://www.tv3.lt/naujiena/verslas/hibridinio-darbo-modelis-tyrimas-rodo-kad-tai-veikia-ir-taps-kasdienybe-n1115852>

30. Irawanto, D., Novianti, K., & Roz, K. (2021). Work from Home: Measuring Satisfaction between Work–Life Balance and Work Stress during the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Economies*, 9(3), 96. <https://doi.org/10.3390/economies9030096>
31. Yayla, A., & Eskici İlgin, V. (2021). The relationship of nurses' psychological well-being with their coronaphobia and work–life balance during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 30(21-22), 3153–3162. <https://doi.org/10.1111/jocn.15783>
32. Jain, P., & Rawat, U. S. (2021). COVID-19 Lockdown and work life balance. *Journal of Management Research and Analysis*, 8(3), 143–146. <https://doi.org/10.18231/j.jmra.2021.029>
33. Kaysen R. (2022). The Post-Pandemic Office. *Architectural Record*, 210(5), 72. [žiūrėta 2022-09-27]. Prieiga per internetą: <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer>
34. Kane, G. C., Nanda, R., Phillips, A., & Copulsky, J. (2021). Redesigning the post-pandemic workplace. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 12-14. [žiūrėta 2022-09-20]. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/openview>
35. Kapkaev, I., & Rudenko, D. (2021). Resource-efficient human capital use in the context of technological changes and sustainable development. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 258, p. 10007). EDP Sciences. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125810007>
36. Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time? [žiūrėta 2022-05-04]. Prieiga per internetą: <https://psycnet.apa.org/record/2001-00452-005>
37. Kong, X., Zhang, A., Xiao, X., Das, S., & Zhang, Y. (2022). Work from home in the post-COVID world. *Case Studies on Transport Policy*, 10(2), 1118–1131. <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2022.04.002>
38. Kumpikaitė-Valiūnienė, V., Duobienė, J., Liubinienė, V., Kasperiūnienė, J. & Tandzegolskienė, I. (2021). Impact of institutional support on educators' subjective well-being during the transition to virtual work due to COVID-19 lockdown. *Journal of Management and Organization*, 27(6), 1150–1168. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.60>
39. Kumpikaite-Valiuniene, V., Pinto, L. H. & Gurbanov, T. (2022). COVID-19: prevalence of job-demands, stress, work–life difficulties and work–life balance among international business travelers. *Journal of Global Mobility*, 10(2), 172–191. <https://doi.org/10.1108/JGM-03-2021-0030>
40. Labrague, L. J., & Santos, J. A. A. (2021). Fear of COVID-19, psychological distress, work satisfaction and turnover intention among frontline nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(3), 395–403. <https://doi.org/10.1111/jonm.13168>
41. Ladislav, S. (2020). Critical Analysis of Work-Life Balance Concept and Proposal of Evaluation Method. *Mednarodno Inovativno Poslovanje*, 12(2), 49–56. <https://doi.org/10.32015/JIBM.2020.12.2.5.49-56>
42. Lambert, C. H., Kass, S. J., Piotrowski C., & Vodanovich, S. J. (2006). Impact Factors on Work-Family Balance: Initial Support for Border Theory. *Organization Development Journal*, 24(3), 64 [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą: <https://web-p-ebsohost-com.ezproxy.ktu.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=169333af-cc17-4dc9-b2b6-e1087c39415f%40redis>
43. Lee, D. J., & Sirgy, M. J. (2017). What Do People Do to Achieve Work–Life Balance? A Formative Conceptualization to Help Develop a Metric for Large-Scale Quality-of-Life Surveys. *Social Indicators Research*, 138(2), 771–791. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1673-6>

44. Lietuvos sveikatos mokslų universitetas. (2020). *Su COVID-19 pandemija susiję sveikatos priežiūros darbuotojų ir farmacijos specialistų darbo iššūkiai, psichologinė savijauta ir pagalbos poreikiai, rekomendacijos* [žiūrėta 2022-02-19]. Prieiga per internetą: <https://www.lsmuni.lt/rekomendacijossveikatosprieziuros specialistamsirfarmacijosdarbuotojam.s.pdf>
45. Lizana, P. A., & Vega-Fernandez, G. (2021). Teacher Teleworking during the COVID-19 Pandemic: Association between Work Hours, Work–Family Balance and Quality of Life. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7566. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147566>
46. Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance Challenges and Solutions. *SHRM@ Research Quarterly*, 1-10 [žiūrėta 2022-04-19]. Prieiga per internetą: https://www.academia.edu/Work_Life_Balance_Challenges_and_Solutions
47. Lonska, J., Mietule, I., Litavniece, L., Arbidane, I., Vanadzins, I., Matisane, L., & Paegle, L. (2021). Work–Life Balance of the Employed Population During the Emergency Situation of COVID-19 in Latvia. *Frontiers in Psychology*, 12, 682459–682459. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682459>
48. Margaria, A. (2021). Fathers, Childcare and COVID-19. *Feminist Legal Studies*, 29(1), 133–144. <https://doi.org/10.1007/s10691-021-09454-6>
49. Mikolajczak, M., Raes, M. E., Avalosse, H., & Roskam, I. (2018). Exhausted parents: Sociodemographic, child-related, parent-related, parenting and family-functioning correlates of parental burnout. *Journal of Child and Family Studies*, 27(2), 602-614. <https://doi.org/10.1007/s10826-017-0892-4>
50. Mičić, L., & Mastilo, Z. (2022). Digital Workplace Transformation: Innovative Approach After Covid-19 Pandemic. *Economics (Bijeljina.)*, 10(2), 63–76. <https://doi.org/10.2478/eoik-2022-0014>
51. Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, Hybrid Work and the United Nation’s Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13(16), 9222. <https://doi.org/10.3390/su13169222>
52. Nasution, N., & Ali, M. (2020). The Importance of Work Life Balance to Improve Work Satisfaction. *Jambura Science of Management*, 2(2), 57-65. <https://doi.org/10.37479/jsm.v2i2.5410>
53. Omar, O. (2017). WhatsApp messenger, workload and satisfaction with work-life balance among employees of a Malaysian government office. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(9), 114–118. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2017.09.015>
54. Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *The International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771–790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
55. Park, Y., Fritz, C., & Jex, S. M. (2011). Relationships between work-home segmentation and psychological detachment from work: the role of communication technology use at home. *Journal of occupational health psychology*, 16(4), 457. <https://doi.org/10.1037/a0023594>
56. Parkes, A., Sweeting, H., & Wight, D. (2015). Parenting stress and parent support among mothers with high and low education. *Journal of Family Psychology*, 29(6), 907. <http://dx.doi.org/10.1037/fam0000129>
57. Raišienė, A. G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 12(13), 5332. <https://doi.org/10.3390/su12135332>

58. Ramakrishnan, D. (2020). Work life balance during lockdown. *International webinar on “Contemporary Issues in Business Management and Information technology”*. [žiūrėta 2022-11-30]. Prieiga per internetą: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3717067>
59. Rasmus, P., Marcinkiewicz, W., Cieleban, N., & Lipert, A. (2020). Workload and coping with stress and the health status of emergency medical staff in the context of work–life balance. *Medycyna Pracy*, 71(5), 587–593. <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00991>
60. Reed, A., Hunton, J. E., & Norman, C. S. (2006). A postmodern stakeholder analysis of telework. *In Advances in Accounting Behavioral Research*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1475-1488\(06\)09008-9](https://doi.org/10.1016/S1475-1488(06)09008-9)
61. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos universitetas ISBN, 978-9955.
62. Sanfilippo, M. (2021). How to Improve Your Work-Life Balance Today. *Business News Daily Contributing Writer* [žiūrėta 2022-04-21]. Prieiga per internetą: <https://www.businessnewsdaily.com/5244-improve-work-life-balance-today.html>
63. Saragih, S. (2015). The effects of job autonomy on work outcomes: Self efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3). <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
64. Schieman, S., Badawy, P. J., A. Milkie, M., & Bierman, A. (2021). Work-Life Conflict During the COVID-19 Pandemic. *Socius: Sociological Research for a Dynamic World*, 7. <https://doi.org/10.1177/2378023120982856>
65. Schieman, S., Badawy, P., & Hill, D. (2022). Did perceptions of supportive work–life culture change during the COVID-19 pandemic? *Journal of Marriage and Family*, 84(2), 655–672. <https://doi.org/10.1111/jomf.12826>
66. Shafer, K., Scheibling, C., & Milkie, M. A. (2020). The Division of Domestic Labor before and during the COVID-19 Pandemic in Canada: Stagnation versus Shifts in Fathers’ Contributions. *The Canadian Review of Sociology*, 57(4), 523–549. <https://doi.org/10.1111/cars.12315>
67. Shukla, A., & Srivastava, R. (2016). Development of short questionnaire to measure an extended set of role expectation conflict, coworker support and work-life balance: The new job stress scale. *Cogent business & management*, 3(1), 1. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1134034>
68. Sevilla, A., & Smith, S. (2020). Baby steps: the gender division of childcare during the COVID-19 pandemic. *Oxford Review of Economic Policy*. <https://doi.org/10.1093/oxrep/graa027>
69. Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2017). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
70. Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors affecting employee use of work-life balance initiatives. *New Zealand Journal of Psychology (Christchurch. 1983)*, 36(1), 3–12. [žiūrėta 2022-09-21]. Prieiga per internetą: https://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/6161/36-1_Smith-Gardner_pg3.pdf
71. Thebaud, S., Kornrich, S., & Ruppner, L. (2021). Good Housekeeping, Great Expectations: Gender and Housework Norms. *Sociological Methods & Research*, 50(3), 1186–1214. <https://doi.org/10.1177/0049124119852395>
72. Thimmapuram, J. R., Grim, R., Bell, T., Benenson, R., Lavalley, M., Modi, M. & Salter, R. (2019). Factors Influencing Work–Life Balance in Physicians and Advance Practice Clinicians and the Effect of Heartfulness Meditation Conference on Burnout. *Global Advances in Health and Medicine*, 8, 2164956118821056–2164956118821056. <https://doi.org/10.1177/2164956118821056>

73. Thomason, B., & Williams, H. (2020). What will work-life balance look like after the pandemic. *Harvard Business Review*, 2020, 1-4 [žiūrėta 2022-02-08]. Prieiga per internetą: <https://www.harvardbusiness.org/HBR-What-will-Work-Life-Balance-Look-Like-After-the-Pandemic.pdf>
74. TvariJonavičius, M. (2022, lapkričio 8). Hibridinis darbas: darbuotojus vilioja, bet organizacijos sprendžia iššūkius. *LRT.lt* [žiūrėta 2022-11-28]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/verslo-pozicija/mantas-tvariJonavicius-hibridinis-darbas-darbuotojus-vilioja-bet-organizacijos-sprendzia-issukius>
75. Voydanoff, P. (2002). Linkages Between the Work-family Interface and Work, Family, and Individual Outcomes. *Journal of Family Issues*, 23(1), 138–164. <https://doi.org/10.1177/0192513X02023001007>
76. Oygür, I., Karahan, E. E., & Göçer, Ö. (2022). Hybrid Workplace: Activity-based office Design in a Post-pandemic Era. *Journal of Interior Design*, 47(3), 3–10. <https://doi.org/10.1111/joid.12218>
77. Quinn, E. L., Stover, B., Otten, J. J., & Seixas, N. (2022). Early Care and Education Workers' Experience and Stress during the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2670. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052670>
78. Wang, Z., Chen, X., & Duan, Y. (2016). Communication Technology Use for Work at Home during Off-job Time and Work-Family Conflict: The Roles of Family Support and Psychological Detachment. *Anales de Psicología (Murcia, Spain)*, 33(1), 93–101. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.1.238581>
79. Wong, K. P., & Chan, A. H. S. (2021). Exploration of the Socioecological Determinants of Hong Kong Workers' Work-Life Balance: A Grounded Theory Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(20), 10732. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010732>
80. Wood, J., Oh, J., Park, J., & Kim, W. (2020). The Relationship Between Work Engagement and Work-Life Balance in Organizations: A Review of the Empirical Research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240–262. <https://doi.org/10.1177/1534484320917560>

Informacijos šaltinių sąrašas

1. Eurofound. (2017). *Working Time Patterns for Sustainable Work* [žiūrėta 2022-05-03]. Prieiga per internetą : <https://www.eurofound.europa.eu/publication/document.pdf>
2. Eurofound. (2020). *Regulations to Address Work–Life Balance in Digital Flexible Working Arrangements* [žiūrėta 2022-05-03]. Prieiga per internetą: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19046_en.pdf
3. Europos Parlamentas. (2021). *Neigiamų socialinių COVID-19 pandemijos padarinių šalinimas* [žiūrėta 2022-03-07]. Prieiga per internetą: <https://www.europarl.europa.eu/document/LT.html>
4. Europos Sąjungos oficialus leidinys. (2020). *Tarybos išvados dėl kovos su COVID-19 krize švietimo ir mokymo srityje* [žiūrėta 2022-02-19]. Prieiga per internetą: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0626\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/LT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020XG0626(01)&from=EN)
5. International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. [žiūrėta 2022-05-03]. Prieiga per internetą: <https://www.voced.edu.au/content/ngv:87335>
6. International Labour Organization. (2021). *ILO Monitor: COVID-19 and the world of Work. Seventh edition. Updated estimates and analysis* [žiūrėta 2022-03-20]. Prieiga per internetą: <https://www.ilo.org/groups/public/documents/briefingnote/pdf>
7. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija. (2022). *Naujovės tėvams: taps lengviau derinti darbo ir šeimos poreikius* [žiūrėta 2022-12-04]. Prieiga per internetą: <https://socmin.lrv.lt/lt/naujienos/naujoves-tevams-taps-lengviau-derinti-darbo-ir-seimos-poreikius>
8. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. (2020). *Užimtumo tarnyba: darbo neturi daugiau vyrų, tačiau karantino metu sparčiau auga moterų nedarbas* [žiūrėta 2022-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.lygybe.lt/lt/uzimtumo-tarnyba-nedarbas-karantino-metu>
9. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. (2021). *Kaip darbovietes keičia nuotolinis darbas karantino metu?* [žiūrėta 2022-06-02]. Prieiga per internetą: <https://www.lygybe.lt/lt/nuotolinis-darbas-pandemijos-metu>
10. Skaitmeninės etikos centras. (2020). *Karantino poveikis vaikų savijautai ištirtas. Mokslininkų rekomendacijos* [žiūrėta 2022-03-08]. Prieiga per internetą: <https://e-etika.lt/karantino-poveikis-vaiku-sveikatai-istirtas/>
11. UNESCO. (2020). *Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond* [žiūrėta 2022-02-19]. Prieiga per internetą: https://www.un.org/development/wp-content/policy_brief_covid-19_and_education_2020.pdf
12. Valstybinė darbo inspekcija. (2019a). *Dėl šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimo (1 konsultacija)* [žiūrėta 2023-04-19]. Prieiga per internetą: <https://www.vdi.lt/Forms/TekstasDUK.aspx?ID=508>
13. Valstybinė darbo inspekcija. (2019b). *Dėl šeimos ir darbo įsipareigojimų derinimo (2 konsultacija)* [žiūrėta 2023-04-19]. Prieiga per internetą: <https://www.vdi.lt/Forms/TekstasDUK.aspx?ID=519>

Priedai

1 priedas. Tyrimo konstrukčių operacionalizacija

Konstruktas	Kintamasis	Autorius (-iai)	Teiginiai
Demografiniai kintamieji	Darbuotojo amžius	Kumpikaite-Valiuniene, Pinto ir Gurbanov (2022)	Amžius buvo skaičiuojamas metais, kai respondentai patys turėjo nurodyti koks jų amžius.
	Šeimyninė padėtis		Respondentai turėjo rinktis 1 variantą iš dviejų: nevedę, vedę.
	Vaikų skaičius	Lambert ir kt. (2006)	Respondentai turėjo rinktis vieną variantą iš 4: 1, 2, 3, 4 ir daugiau.
	Vaikų amžius	Schieman, Badawy ir Hill (2022)	Respondentai turėjo rinktis vieną variantą iš 3: jauniausias vaikas iki 6 metų, jauniausias vaikas yra 6–12 metų, jauniausias vaikas yra paauglys.
	Darbo stažas	Smith ir Gardner (2007)	Respondentai turėjo rinktis vieną variantą iš 5: mažiau nei 1 metai, 2-4 metai, 5-10 metų, 10-20 metų, 20+ metų.
	Užimamos pareigos	Sudaryta darbo autorės	Prašoma respondento įrašyti kokias pareigas užima įmonėje, kurioje šiuo metu dirba.
	Darbo krūvis	Omar (2017)	Jaučiu, kad mano darbe yra per daug taisyklių, kurių sunku laikytis.
			Dirbu daugiau nei 8 valandas per dieną.
			Dažnai dirbu net per šventes.
			Darbo užduotis turiu atlikti greitai.
			Dėl padidėjusio darbo krūvio turiu koreguoti savo kasdienes veiklas (mankštą, miego, valgymo laikus ir t.t.).
			Nuolat jaučiu, jog trūksta laiko atlikti visas darbo užduotis.
	Nuolat jaučiu įtampą dėl didelio darbo krūvio.		
	Organizacijos iniciatyvos	Smith ir Gardner (2007)	Organizacija suteikia mokamų specialių atostogų artimiesiems prižiūrėti.
			Organizacija suteikia nemokamų specialių atostogų artimiesiems prižiūrėti.
			Organizacija suteikia mokamų specialių atostogų kitiems mano išsikeltiems tikslams pasiekti.
			Organizacija suteikia nemokamų specialių atostogų kitiems mano išsikeltiems tikslams pasiekti.
			Organizacija suteikia galimybę dirbti lanksčiu darbo laiku.
			Organizacijoje darbo laikas yra suspaustas.
			Organizacija suteikia galimybę dirbti nuotoliniu būdu.
			Organizacija suteikia galimybę dirbti ne visą darbo dieną.
			Organizacija suteikia vaikų priežiūros paslaugą darbo vietoje.
			Organizacijoje sudaromos sąlygos darbo pasidalijimui.
			Organizacija suteikia galimybes moterims eiti mokamų motinystės atostogų.
Organizacija sudaro galimybes vyrams eiti mokamų tėvystės atostogų.			
Organizacija suteikia galimybes prižiūrėti senelius.			

Konstruktas	Kintamasis	Autorius (-iai)	Teiginiai
			Organizacija suteikia pagalbą studijuojant (laisvas laikas studijoms).
			Organizacija suteikia finansinę paramą studijuojant.
			Organizacija suteikia galimybes laisvu laiku dalyvauti ne darbo renginiuose.
	Autonomija	Saragih (2015)	Man leidžiama nuspręsti, kaip atlikti savo darbą (naudoti įvairius metodus).
			Galiu laisvai pasirinkti savo darbo atlikimo metodus.
			Turiu galimybę planuoti savo darbus.
			Aš dalinai kontroliuoju savo darbinę veiklą.
			Mano darbas yra toks, kad galiu nuspręsti, kada atlikti tam tikrą darbo užduotį.
			Aš galiu pasirinkti darbo užduočių vertinimo būdą, pabrėžiant tam tikrus užduoties aspektus.
			Aš galiu išsikelti sau darbo tikslus.
	Aš dalinai kontroliuoju, kokius tikslus turiu pasiekti.		
	Vadovybės parama	Smith ir Gardner (2007)	Darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto atveju vadovai mane supranta, kai darbo metu turiu padėti savo šeimai.
			Vadovai sutinka, kai turiu patenkinti su šeima susijusius poreikius.
			Aukštesnė vadovybė organizacijoje skatina vadovus (-ą) būti jautriu mano šeimos ir asmeninių rūpesčių atžvilgiu.
			Vadovai palankiai vertina mane, kai turiu atlikti vaikų priežiūros pareigas darbo metu.
			Vadovai palankiai vertina mane, kai turiu atlikti vyresnių šeimos narių priežiūros pareigas darbo metu.
	Institucinė parama	Kumpikaitė-Valiūnienė ir kt. (2021)	Organizacija skatina naujovių diegimą.
			Organizacija remia įvairias darbuotojų iniciatyvas.
			Organizacija teikia finansinę paramą nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui.
			Organizacija teikia paramą darbuotojams įvairiais iškilusiais klausimais.
			Organizacijoje yra pakankamai žmogiškųjų išteklių, kurie padeda / konsultuoja įvairiais klausimais.
			Organizacijos siūlomos iniciatyvos suteikia jai konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones.
	Nuotolinis darbas	Kumpikaitė-Valiūnienė ir kt. (2021)	Dirbdamas nuotoliniu būdu dažniausiai dirbu ilgesnes darbo valandas nei dirbant įprastu būdu biure.
			Dirbant nuotoliniu būdu neturiu galimybės skirti pakankamai laiko bendravimui / poilsiui su savo partneriu / šeima.
			Dirbant nuotoliniu būdu dažniausiai vakare turiu dirbti papildomas valandas.
			Dirbant nuotoliniu būdu dažnai dirbu vėlai vakare arba savaitgaliais, kad niekam netrukdant atlikčiau darbo užduotis.

Konstruktas	Kintamasis	Autorius (-iai)	Teiginiai
			Dirbant nuotoliniu būdu sunku atsipalaiduoti ir pamiršti darbo problemas.
			Dirbant nuotoliniu būdu nerimauju dėl darbo streso įtakos mano sveikatai.
			Dirbant nuotoliniu būdu kenčia mano santykiai su partneriu / šeima dėl ilgų darbo valandų.
			Dirbant nuotoliniu būdu mano šeimai manęs trūksta, nes negaliu jiems skirti pakankamai laiko / esu pernelyg pavargęs.
			Dirbant nuotoliniu būdu sunku rasti laiko pomėgiams, laisvalaikiui ar palaikyti draugystę ir artimus santykius.
			Dirbdamas nuotoliniu būdu norėčiau sumažinti savo darbo valandas ir streso lygį, tačiau negaliu kontroliuoti esamos situacijos.
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas		Shukla ir Srivastava (2016)	Sugebu išlaikyti balansą tarp darbo ir kitų veiklų.
			Man sunku suderinti darbą ir kitas veiklas.
			Jaučiu, kad darbas ir kita veikla šiuo metu yra subalansuota.
			Manau, kad mano darbas ir kita veikla yra subalansuota.

2 priedas. Interviu klausimynas

Esu Kauno Technologijos Universiteto, Žmonių išteklių vadybos magistro studentė Agnė Žitkuvienė. Atlieku tyrimą, kuriuo siekiu išsiaiškinti organizacinių veiksnių raišką, kurie užtikrina hibridiniu būdu dirbančių tėvų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Tyrimas yra mokslinio pobūdžio. Visi duomenys bus pateikti apibendrinta forma, kurioje nebus įmanoma identifikuoti konkretaus tyrime dalyvavusio asmens. Garantuoju Jūsų pateiktos informacijos konfidencialumą. Ar sutinkate dalyvauti tyrime? Prieš pradėdant interviu privalau gauti Jūsų sutikimą įrašyti garsą. *Gerai, tada pradėsiu įrašinėti.*

DARBINĖ VEIKLA, UŽIMAMOS PAREIGOS, DARBO STAŽAS
Pagrindinis klausimas
Papasakokite apie įmonę, kurioje šiuo metu dirbate. Kokia veikla įmonė užsiima?
Tikslinamieji klausimai
Ar esate samdomas darbuotojas, ar dirbate pagal individualios veiklos pažymą / verslo liudijimą? Kokias pareigas užimate įmonėje, kurioje šiuo metu dirbate? Kiek metų dirbate šioje įmonėje?
DARBAS HIBRIDINIU BŪDU
Pagrindinis klausimas
Jūs dirbate hibridiniu būdu (dalį darbo laiko iš namų, o likusią dalį darbo vietoje). Papasakokite, su kokiais iššūkiais susiduriate.
Tikslinamieji klausimai
Kaip Jūs vertinate darbą hibridiniu būdu? Papasakokite, kas patinka ir kas nepatinka dirbant hibridiniu būdu. Kiek dienų per savaitę dirbate hibridiniu būdu? Ar įmonė reglamentuoja darbą hibridiniu būdu? Jei įmonė nereglamentuoja darbo hibridiniu būdu, į ką atsižvelgiate, kai planuojate savo darbą hibridiniu būdu? Kaip Jūsų darbdavys (jei dirbate samdomą darbą) reaguoja į Jūsų norą dirbti hibridiniu būdu? Ar Jums labiau patinka dirbti nuotoliniu būdu ar įprastu būdu darbo vietoje? Ar priskirtumėte save tokių darbuotojų kategorijai, kurie dirbdami namuose susikuria tik darbui skirtą erdvę, dirba tik su darbine apranga ir tik tomis valandomis, kuriomis įprastai dirbtų biure? Ar planuojate ir ateityje dirbti hibridiniu būdu? Ar jums svarbu, jog įmonėje būtų taikoma hibridinio darbo organizavimo forma?
DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSAS
Pagrindinis klausimas
Kaip vertinate savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą?
Tikslinamieji klausimai
Kodėl taip vertinate? Ar susiduriate su sunkumais derinant darbą ir asmeninį gyvenimą?
DARBO KRŪVIS
Pagrindinis klausimas
Papasakokite apie darbo krūvį, kurį jaučiate darbinėje veikloje.
Tikslinamieji klausimai
Kiek darbo valandų dirbate per dieną? Kaip dažnai dirbate per šventes?

<p>Kaip dažnai jaučiate įtampą dėl darbo krūvio? Kaip dažnai jums trūksta laiko darbo užduotims atlikti? Kaip greitai turite atlikti jums pavestas darbo užduotis? Ar dėl padidėjusio darbo krūvio turite koreguoti kasdienes savo veiklas (miego trukmę, mankštomis skirtą laiką ar kitos veiklos)? Ar darbinėje veikloje yra daug taisyklių, kurių privalote laikytis, ir ar tai prisideda prie padidėjusio darbo krūvio?</p>
ORGANIZACIJOS INICIATYVOS
Pagrindinis klausimas
Papasakokite apie organizacines iniciatyvas (papildomas naudas), kurias siūlo organizacija / įmonė, kurioje šiuo metu dirbate. Pavyzdžiui, lankstus darbo laikas, galimybė dirbti ne visą darbo dieną, suteikia vaikų priežiūros paslaugą darbo vietoje?
Tikslinamieji klausimai
<p>Ar naudojātės siūlomomis iniciatyvomis? Kaip organizacija / įmonė, kurioje dirbate reagoja, kai turite atsivesti vaiką į darbo vietą? Ar organizacija / įmonė, kurioje dirbate sudaromos sąlygos darbo pasidalijimui, pavyzdžiui, vieną darbo užduotį atliekate su kolega? Ar organizacija / įmonė, kurioje dirbate pozityviai vertina moteris darbuotojas ir vyrus darbuotojus, kurie nusprendžia eiti motinystės / tėvystės atostogų? Ar organizacija / įmonė tai skatina? Ar organizacija / įmonė, kurioje dirbate suteikia pagalbą studijuojant (pavyzdžiui, laisvą laiką studijoms ar finansinę paramą)? Jei organizacija / įmonė nesiūlo šių iniciatyvų, bet ateityje pasiūlytų ar naudotumėtės jomis?</p>
AUTONOMIJA
Pagrindinis klausimas
Papasakokite apie autonomiją (kontrolę darbo aplinkoje) organizacijoje / įmonėje, kurioje dirbate.
Tikslinamieji klausimai
<p>Ar turite galimybę laisvai pasirinkti savo darbo atlikimo metodus? Ar turite galimybę planuoti savo darbus? Ar išsikeliate individualius darbo tikslus?</p>
VADOVYBĖS PARAMA
Pagrindinis klausimas
Papasakokite apie vadovybės paramą Jūsų organizacijoje / įmonėje, kurioje dirbate.
Tikslinamieji klausimai
<p>Ar vadovai sutinka, kai turite patenkinti su šeima susijusius poreikius? Ar aukštesnė vadovybė organizacijoje / įmonėje skatina vadovus (-ą) būti jautriai Jūsų šeimos ir asmeninių rūpesčių atžvilgiu?</p>
INSTITUCINĖ PARAMA
Pagrindinis klausimas
Papasakokite apie institucinę paramą Jūsų organizacijoje / įmonėje, kurioje dirbate.
Tikslinamieji klausimai
<p>Ar organizacija / įmonė remia / skatina įvairias darbuotojų iniciatyvas? Ar organizacija / įmonė teikia finansinę paramą nuolatiniam darbuotojų tobulėjimui? Ar organizacija / įmonė teikia paramą darbuotojams įvairiais iškilusiais klausimais? Ar organizacijoje / įmonėje yra pakankamai žmogiškųjų išteklių, kurie padeda / konsultuoja įvairiais klausimais? Ar manote, kad būtų naudingi tokie darbuotojai?</p>
DARBAS NUOTOLINIU BŪDU
Pagrindinis klausimas

Papasakokite apie darbą nuotoliniu būdu.
Tikslinamieji klausimai
<p style="text-align: center;">Kiek valandų per dieną / savaitę dirbate nuotoliniu būdu? Įvardykite, jūsų nuomone, nuotolinio darbo privalumus ir trūkumus. Ar dirbdamas nuotoliniu būdu dažniausiai dirbate ilgesnes darbo valandas nei dirbant įprastu būdu biure? Ar dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu turite galimybę skirti pakankamai laiko bendravimui / poilsiui su šeima, artimaisiais? Ar dirbdamas (-a) nuotoliniu būdu dažniau dirbate vėlai vakare arba savaitgaliais, kad niekam netrukdam galėtumėte atlikti darbo užduotis? Ar dirbant nuotoliniu būdu Jums sunku atsipalaiduoti ir pamiršti darbo problemas? Ar dirbant nuotoliniu būdu nerimaujate dėl darbo streso įtakos Jūsų sveikatai? Ar dirbant nuotoliniu būdu nerimaujate dėl darbo specifikos (sėdimas darbas, darbas su kompiuteriu)? Ar Jūsų šeima skundžiasi dėl Jūsų nuotolinio darbo, nes negalite skirti pakankamai laiko? Ar dirbant nuotoliniu būdu norėtumėte sumažinti savo darbo valandas ir streso lygį, tačiau negalite kontroliuoti esamos situacijos?</p>
ŠEIMA, STATUSAS, VAIKŲ AMŽIUS IR SKAIČIUS
Pagrindinis klausimas
Papasakokite apie savo šeimą.
Tikslinamieji klausimai
<p style="text-align: center;">Kokia Jūsų šeimyninė padėtis? Kiek turite vaikų? Kiek jūsų vaikui(-ams) metų? Jei neturite vaikų (esate patėvis / pamotė), ar prisidedate prie vaikų priežiūros? Jei taip, papasakokite, kaip prisidedate prie vaiko (-ų) priežiūros. Jūsų nuomone, kokią įtaką vaikas (-ai) turi darbo ir asmeninio gyvenimo balansui? Kaip jis jį veikia?</p>
AMŽIUS, LYTIS
Pagrindiniai klausimai
Kiek Jums metų? Jūsų lytis.