



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

Ernesta Čapkauskaitė

**ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDO VEIKSNIŲ ŠĄSAJOS SU
DARBUOTOJŲ DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSU**

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė: dr. Živilė Stankevičiūtė

Kaunas, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Organizacinių ir individo veiksmų sąsajos su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu

Žmonių išteklių vadyba (621N60005)

Studentė.....

(parašas)

Ernesta Čapkauskaitė, MŽIV-6

2018 m. gegužės 15 d.

Vadovė

(parašas)

dr. Živilė Stankevičiūtė

2018 m. gegužės d.

Recenzentė

(parašas)

prof. dr. Eglė Staniškienė

2018 m. gegužės d.

Kaunas, 2018



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ernesta Čapkauskaitė

Žmonių išteklių vadyba, 621N60005

Baigiamojo magistro darbo „Organizacinių ir individo veiksmų sąsajos su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu“

AKADEMINIO SAŽINGUMO DEKLARACIJA

20 18 m. gegužės 15 d.
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ernestos Čapkauskaitė** baigiamasis projektas tema „Organizacinių ir individo veiksmų sąsajos su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Ernesta, Čapkauskaitė. Links between Organisational and Individual Factors and Employees' Work-Life Balance. Master's Final Thesis in Human Resource Management / supervisor dr. Živilė Stankevičiūtė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: 03 S Management and Administration

Key words: *work-life balance, organizational factors, individual factors.*

Kaunas, 2018. p. 71

SUMMARY

The relevance of the topic: Nowadays, it is very important for employees to have the opportunity to coordinate work with personal life. Research shows that around 20% of working people face this problem. Because of this topic's relevance, a lot of attention is paid to it in scientific literature. Authors examine the definition of personal life (Greenhaus, Collins and Shaw, 2003; Kofodimos, 1993; Kirchmeyer, 2000;), what kind of negative impact the lack of balance between work and personal life has on employees (Clark, 2000; Greenhaus and Beutell, 1985; Lowe, 2005) and what sort of positive impact the balance between work and personal life has on an individual as well as on organisations (Brough and others, 2014; Greenhaus and others, 2003; Meenakshi and Ravichandran, 2012). Research shows that employees, who manage to maintain the balance between work and personal life experience less stress, are more productive at work and achieve better results. Organisations can then be happy about having motivated, loyal employees and such fact not only positively influences the results of the company in general but also helps attracting new employees and retaining the current ones.

Scientific problem: What are the links between the balance of work and personal life and the organisational and individual factors?

The object of the study is the links between individual and organizational factors and the balance of work and personal life.

The aim of the study reveal what are the links between the organisational and individual factors and the balance of work and personal life.

Tasks:

- 1) Define the phenomenon of the balance of work and personal life presenting the conception and indications.
- 2) Discuss the organisational and individual factors that influence the balance of work and personal life.
- 3) Ground the methodological approach of the study and prepare the method of the study.
- 4) Empirically evaluate the links between the various factors and the balance between work and personal life.

The results of the study:

- After completing the analysis of the scientific literature, we were able to highlight the main organizational and individual factors that have influence on the balance of work and personal life. 4 organisational factors have been highlighted, those including workload, flexibility of working time and place, role overload and organisational support. There have also been 4 individual factors highlighted, those including self-respect, self-efficacy, optimism and family support.
- An empirical research that has been carried out showed that statistically significant low connection has been established between the balance of personal life and family support ($,225^{**}$); self-esteem ($,227^{**}$); self-efficacy ($,283^{**}$); flexibility of working time and place ($,284^{**}$) and organisational support ($,371^{**}$). A slightly stronger, average connection has been established between the balance of work and personal life and optimism ($,408^{**}$); workload ($-,548^{**}$) and role overload ($-,586^{**}$).
- Kruskal-Wallis test that has been carried out showed that statistically significant ($p < 0,05$) difference between number of children, considering the balance of work and personal life, has been established between the flexibility of working time and place and self-esteem.

Turinys

Įvadas.....	7
1. ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDŲ VEIKSNIŲ SĄSAJŲ SU DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSU PROBLEMŲ ANALIZĖ	9
2. DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO BEI ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI ASPEKTAI	16
2.1 Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas.....	16
2.2 Organizaciniai veiksniai darbo ir asmeninio gyvenimo balansui	20
2.2.1 Organizacinė parama.....	21
2.2.2 Darbo laiko ir vietos lankstumas	24
2.2.3 Darbo krūvis	27
2.2.4 Vaidmenų persidengimas	28
2.3 Individualūs veiksniai darbo ir asmeninio gyvenimo balansui	29
2.3.1 Savigarba, saviveiksmingumas ir optimizmas	30
2.3.2 Šeimos palaikymas	32
2.4 Organizacinių ir individo veiksmų sąsajų su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu modelis	34
3. ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDŲ VEIKSNIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSUI TYRIMO METODOLOGIJA	37
3.1 Duomenų rinkimo metodas ir tyrimo instrumento konstravimas	37
3.2 Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas	40
3.3 Duomenų rinkimas ir analizės metodai	41
3.4 Empirinio tyrimo validumas ir patikimumas	42
4. ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDŲ VEIKSNIŲ SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSU REZULTATŲ ANALIZĖ	43
4.1 Respondentų charakteristika	43
4.2 Organizacinių veiksmų rezultatų analizė	45
4.3 Individo veiksmų rezultatų analizė	51
4.4 Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso rezultatų analizė	57
4.5 Organizacinių ir individo veiksmų sąsajos su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu	59
4.5.1 Kruskal-Wallis testas.....	59
4.5.2 Koreliacinės analizės rezultatai	60
4.6 Diskusija.....	62
IŠVADOS.....	64
LITERATŪROS SĄRAŠAS	66
PRIEDAI	72

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Autorių pareikiami darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimai	16
2 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teigiami ir neigiami padariniai	19
3 lentelė. Organizaciniai veiksniai turintys įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui	20
4 lentelė. Individualūs veiksniai turintys įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui	30
5 lentelė. Tyrimo instrumentas.....	38
6 lentelė. Naudoto klausimyno patikimumo vertinimas.....	42
7 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos	43
8 lentelė. Organizacinių veiksnių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai	45
9 lentelė. Individo veiksnių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai	51
10 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai	57
11 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei organizacinių bei individo veiksnių lyginimas priklausomai nuo vaikų skaičiaus.....	59
12 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei organizacinių bei individo veiksnių lyginimas priklausomai nuo darbuotojų amžiaus.....	60
13 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija.....	61
14 lentelė. Pearson koreliacijos koeficientai	61

Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Organizacinių ir individo veiksmų sąsajų su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu modelis	35
2 paveikslas. Moterų ir vyrų darbo krūvio vidurkiai.....	46
3 paveikslas. Darbo krūvio vidurkiai pagal darbuotojų amžių.....	46
4 paveikslas. Moterų ir vyrų vaidmenų persidengimo vidurkiai.....	47
5 paveikslas. Vaidmenų persidengimo vidurkiai pagal darbuotojų amžių.....	48
6 paveikslas. Moterų ir vyrų darbo laiko ir vietos lankstumo vidurkiai.....	48
7 paveikslas. Darbo laiko ir vietos lankstumo vidurkiai pagal darbuotojų amžių.....	49
8 paveikslas. Moterų ir vyrų organizacinio palaikymo vidurkiai.....	50
9 paveikslas. Organizacinio palaikymo vidurkiai pagal darbuotojų amžių.....	50
10 paveikslas. Moterų ir vyrų savigarbos vidurkiai	52
11 paveikslas. Savigarbos vidurkiai pagal darbuotojų amžių	52
12 paveikslas. Moterų ir vyrų saviveiksmingumo vidurkiai	53
13 paveikslas. Savigarbos vidurkiai pagal darbuotojų amžių	54
14 paveikslas. Moterų ir vyrų optimizmo vidurkiai	54
15 paveikslas. Optimizmo vidurkiai pagal darbuotojų amžių.....	55
16 paveikslas. Moterų ir vyrų šeimos palaikymo vidurkiai	56
17 paveikslas. Šeimos palaikymo vidurkiai pagal darbuotojų amžių.....	56
18 paveikslas. Moterų ir vyrų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vidurkiai	58
19 paveikslas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vidurkiai pagal darbuotojų amžių	58

Ivadas

Temos aktualumas. Šiais laikais darbuotojams vis svarbiau tampa galimybė suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Turėdami palankias sąlygas skirti savo laiką ne tik darbui, bet ir šeimai, draugams ar asmeniniams pomėgiams, darbuotojai patiria mažiau streso ir gali pasiekti geresnių rezultatų karjeros srityje (Guest, 2012). Darbuotojų pasitenkinimas darbo ir asmeninio gyvenimo balansu daro teigiamą įtaką organizacijos rezultatams, todėl darbdaviai turėtų stengtis kurti palankias darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo sąlygas savo darbuotojams (Šorytė ir Pajarskienė, 2015). Anot Mohammadi (2011) organizacija, norėdama pritraukti bei išlaikyti darbuotojus, privalo užtikrinti aukštą darbo ir asmeninio gyvenimo kokybę. Tam, kad tai padarytų, labai svarbu ne tik darbuotojams pasiūlyti darbo bei asmeninio gyvenimo derinimo programas, bet ir jas pritaikyti visiems darbuotojams (Kim ir kt., 2016).

Mokslinė problema – kokios yra sąsajos tarp darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo bei organizacinių ir individualių veiksnių? Darbo ir asmeninio gyvenimo problema tampa vis aktualesnė dėl intensyvėjančios darbo rinkos, todėl ir skiriamas didelis dėmesys šiai temai. Mokslininkai plačiai analizuoja darbo ir asmeninio gyvenimo sampratą, kokią žalą darbuotojų gerovei daro balanso nebuvimas taip pat plačiai nagrinėjama, kokią naudą gauna organizacijos, turėdamas laimingus, motyvuotus ir darbą bei asmeninį gyvenimą suderinančius darbuotojus. Mokslinėje literatūroje nėra vieningos darbo bei asmeninio gyvenimo balanso sampratos, taip pat nėra klasifikavimo kokie veiksniai daro tam įtaką, tačiau mokslininkai atlieka įvairius tyrimus, kuriais atskleidžiama kokie individualūs ir organizaciniai veiksniai leidžia pasiekti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso suderinamumą. Atlikti tyrimai atskleidžia, kad nuo šių veiksnių priklauso asmens motyvacija, darbo rezultatai, sveikatos būklė bei darbuotojų gerovė.

Tyrimo objektas – individo ir organizacinių veiksnių sąsajos su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu.

Darbo tikslas – atskleisti, kokios yra organizacinių bei individo veiksnių sąsajos su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu.

Uždaviniai :

- 1) Apibrėžti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso fenomeną, pateikiant sampratą ir požymius.
- 2) Aptarti organizacinius ir individo veiksnius turinčius įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.
- 3) Pagrįsti tyrimo metodologinę prieigą ir parengti tyrimo metodiką.
- 4) Empiriškai įvertinti skirtingų veiksnių sąsajas su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu.

Naudojami tyrimo metodai :

- 1) Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė, kurios metu analizuojama darbo ir asmeninio gyvenimo samprata bei jos požymiai, taip pat analizuojami organizaciniai ir individualūs veiksniai, turintys įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.
- 2) Kokybinė apklausa. Sudaryta 80 klausimų anketinė apklausa, kuri pildyta internete.
- 3) Statistinė tyrimo duomenų analizė, kuri atliekta naudojant IBM SPSS Statistics 23 programą. Gauti rezultatai pateikiami lentelėse ir paveiksluose.

Darbo struktūra. Magistro darbas susideda iš keturių dalių. Pirmoje dalyje aptariamas darbo tikslas, temos aktualumas, analizuojama organizacinių ir individo veiksmų įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui problematika, taip pat nurodoma, kokie yra šio darbo uždaviniai bei naudojami tyrimo metodai. Antroje darbo dalyje pateikiama darbo ir asmeninio gyvenimo balanso samprata ir jo požymiai, taip pat analizuojami atskiri organizaciniai bei individualūs veiksniai, turintys įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Trečioje dalyje pateikiama tyrimo metodologija, o ketvirtoje darbo dalyje vertinami ir pateikiami rezultatai, kurie buvo gauti atlikus tyrimą. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir diskusija.

Darbo apimtis. Darbą sudaro 71 puslapis, pateikiama 14 lentelių, 19 paveikslų, 89 naudotos literatūros šaltiniai ir 10 priedų.

1. ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDŲ VEIKSNIŲ SĄSAJŲ SU DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSU PROBLEMOS ANALIZĖ

Šiais laikais skiriamas vis didesnis dėmesys darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui. Literatūroje analizuojama šių dviejų sričių balanso svarba individui, kokie yra veiksniai, leidžiantys lengviau suderinti bei ką turėtų daryti organizacijos, norėdamos padėti savo darbuotojams. Beveik visi asmenys kažkuriame savo gyvenimo etape susiduria su darbo ir asmeninio gyvenimo balanso problema. Dėl šios priežasties ji yra itin aktuali, todėl ir mokslinėje literatūroje tam yra skiriamas didelis dėmesys. Autoriai nagrinėja darbo ir asmeninio gyvenimo sampratą (Greenhaus, Collins ir Shaw, 2003; Kofodimos, 1993; Kirchmeyer, 2000; Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux ir Brinley, 2005), kokią neigiamą įtaką tai daro darbuotojams (Clark, 2000; Frone, 2000; Greenhaus ir Beutell, 1985; Lowe, 2005) bei kokią teigiamą įtaką darbuotojams daro darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas (Brough ir kt, 2014, Greenhaus ir kt, 2003, Guest, 2002).

Atlikusios literatūros analizę Šorytė ir Pajarskienė (2014, psl. 14) teigia, kad „derindami darbą ir asmeninį gyvenimą sunkumų patiria nuo 20 iki 40 proc. dirbančių žmonių“.

Remiantis Eurofund 2015 metais atlikto tyrimo duomenimis, Europoje 4 iš 5 darbuotojų (81%) teigė, kad jiems pavyksta suderinti darbo ir šeimos ar asmenį gyvenimą, su sunkumais susiduria 19% apklausos dalyvių. Šis tyrimas buvo atliktas ir anksčiau, tačiau rezultatai parodė, kad nuo 2005 metų situacija ženkliai nepakito.

Viešosios nuomonės tyrimo agentūra „YouGov“ atliko tyrimą, kuriame dalyvavo apie 2000 darbuotojų ir siekė nustatyti, kaip darbuotojai vertina savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, kad 21% respondentų nuo 25 iki 34 metų yra nepatenkinti savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, antroje vietoje yra darbuotojai nuo 45 iki 54 metų (17%). Kiek geriau vertina darbuotojai nuo 18 iki 24 metų (15%) bei nuo 35 iki 44 metų (14%). Geriausiai iš visų tyrime dalyvavusių asmenų savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą vertina respondentai nuo 55 metų amžiaus, 11% jų nėra patenkinti laiku, kurį skiria darbui bei asmeniniams poreikiams. „YouGov“ atliktas tyrimas taip pat atskleidė, jog net 41% respondentų nuo 25 iki 34 metų teigia - darbdaviai tikisi, kad jie dirbs viršvalandžius. Taip pat 43% respondentų teigia, kad net nebūdami darbe skaito bei atsakinėja į elektroninius laiškus, o 38% respondentų atostogų metu atsiliepia į skambučius arba patys skambina vadovams ar klientams (YouGov, 2017).

Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacijos duomenimis Lietuvoje darbuotojai vidutiniškai per savaitę dirba 38,5 valandų. Tuo tarpu Olandijoje vidutinis darbo laikas per savaitę yra

29,1 valandų, taip pat daug trumpesnės darbo valandos yra ir Danijoje, kur vidutiniškai dirbama 32,1. Tarp ilgiausias valandas turinčių Europos Sąjungos šalių yra Lenkija (39,9) bei Vengrija (39,6). Tačiau pačios ilgiausios darbo valandos yra fiksuojamos ne Europos Sąjungos šalyse, pavyzdžiui, Turkijoje bei Kolumbijoje vidutinė darbo laiko trukmė siekia 47,9 valandas (OECD, 2017). Šios organizacijos 2017 metų duomenimis, šalys, kuriose darbuotojai yra labiausiai patenkinti savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, yra Olandija, Danija ir Prancūzija, tuo tarpu tarp labiausiai nepatenkintų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso šalių, pirmoje vietoje atsidūrė Turkija, Meksika, taip pat dešimtoje vietoje yra mūsų kaimyninė šalis – Latvija. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas buvo vertinamas atsižvelgiant į tokius rodiklius kaip darbo valandos, laikas, kuris skiriamas poilsiui, asmeniniams poreikiams bei dirbančių moterų, turinčių vaikų, skaičių (Statista, 2018).

Įvairiose šalyse 2014 metais apklausus asmenis apie sąlygas, turinčias didžiausią įtaką renkantis naują darbovietę ar patį darbą, nustatyta, kad pirmoje vietoje yra atlyginimas ir siūlomoms naudoms, tam pritarė 84%, o antroje vietoje pagal svarbumą buvo darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas (64%), kas svarbiau už galimybę tobulėti (62%), kuri buvo trečioje vietoje (Statista, 2014). Šios apklausos rezultatai patvirtina tai, kad renkantis naują darbą žmonėms atlyginimas nėra pats svarbiausias rodiklis, vis svarbiau tampa ir galimybė skirti laiko ne tik darbui, bet ir šeimai, asmeniniams poreikiams.

Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas gali būti analizuojamas ir vertinamas dviem lygiais: organizaciniu lygiu ir darbuotojų (individo) lygiu. Darbuotojų (individo) lygyje darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas reiškia „galimybę suderinti darbą su kitais asmeniniais poreikiais, tokiais kaip namai, šeima, sveikata, socialinis aktyvumas, privatūs interesai ir kt.“ (Richert-Kaźmierska ir kt., 2016, p. 680). Daugeliui darbuotojų galimybė suderinti darbą bei asmeninį gyvenimą tampa prioritetu, padedančiu pasiekti geresnę gyvenimo kokybę. Dromantaitės (2012, p.295) teigimu, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas turi įtakos ir darbuotojo karjerai, kadangi tai apima „profesinės veiklos kokybės ir asmeninio gyvenimo kokybės santykį, nuo kurio priklauso asmens požiūris į profesinę karjerą.“

Anot Greenhaus (2003) tolygus laiko paskirstymas darbui ir šeimai gali sumažinti stresą, patiriamą dėl darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto bei pagerinti asmens gyvenimo kokybę, tuo tarpu balanso nebuvimas neigiamai veikia asmens savijautą bei darbo rezultatus. Guest (2002) teigia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas yra siejamas su asmeniniu pasitenkinimu ir gera savijauta, geresniais rezultatais darbe bei santykiais su bendradarbiais, šeima ir draugais. Tam pritaria ir Jonikaitė et.al. (2017) teigdama, kad geros darbo sąlygos turi teigiamą poveikį ir asmeniniam gyvenimui, todėl žmonėms labai svarbu atsižvelgti ne tik į konkrečių tikslų siekimą, tačiau ir į darbuotojų gerovę.

Organizacijoms labai svarbu, kad darbuotojams būtų sukuriama darbo ir asmeninio gyvenimo balansui palanki organizacinė kultūra. Palankių sąlygų kūrimas naudos teikia ne tik darbuotojams, jomis užtikrinama ir sėkmingesnė įmonės veikla.

Šorytė ir Pajarskienė (2015) išanalizavusios kitų autorių literatūrą teigia, kad aukšta darbuotojų gerovė organizaciniu lygiu teikia naudos kuriant geresnį darbovietės įvaizdį ir gerina darbuotojų darbo atlikimą, didina jų iniciatyvumą, gerina darbo kokybę bei kolektyvo tarpusavio santykius, organizacijos klientai labiau patenkinti teikiamomis paslaugomis. Tam pritaria ir autoriai Hauw bei Greenhaus (2014) teigdami, kad sėkmingas darbuotojų darbo bei asmeninio gyvenimo derinimas teigiamai veikia organizaciją, kadangi esant tokioms sąlygoms darbuotojai dirba produktyviau bei pasiekia geresnių rezultatų.

Visi šie autorių minėti veiksniai leidžia organizacijoms efektyviau vykdyti savo veiklą, siekti numatytų tikslų bei pritraukti kompetentingus darbuotojus. Tačiau jeigu darbdaviai nesistengia darbuotojams padėti derinti darbą bei asmeninį gyvenimą, nekuria tam palankios aplinkos, organizacijai gali kilti sunkumų ir tikėtina, kad tai atsispindės darbuotojų darbo rezultatuose.

Pagal Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros (2012) pateiktą informaciją neigiamas darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra susijęs su :

- 1) „mažesniu darbuotojų pasitenkinimu darbu;
- 2) didesne darbuotojų kaita ir dažnesniu neatvykimu į darbą;
- 3) prastesniais darbo rezultatais ir didesniu darbe patiriamu streso lygiu;
- 4) ketinimu išeiti iš organizacijos“.

Kazmierska ir Stankiewicz (2016 p. 682) savo darbe išskyrė pagrindines pasekmes individo ir organizaciniame lygyje nepavykus suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo:

Organizaciniu lygiu:

- 1) „dažnesnis neatvykimas į darbą;
- 2) sumažėjęs darbuotojų produktyvumas;
- 3) žemesnis įsitraukimo lygis, kūrybiškumas bei novatoriškumas;
- 4) prastesni santykiai su klientais.

Individo lygiu :

- 1) stresas, sumažėjęs pasitikėjimas savimi;
- 2) nuovargis, sumažėjęs pasitenkinimas savo vaidmeniu darbe ir šeimoje;
- 3) pablogėjusi sveikata;
- 4) konfliktai šeimoje;

5) padidėja įvairių priklausomybių tikimybė.“

Forsyth ir Debruyne (2007) atlikę tyrimą 25 Naujosios Zelandijos organizacijose nustatė, kad patiriama įtampa, stresas bei nepakankamas vadovų palaikymas turi įtakos darbuotojų kaitai. Darbuotojai, kurie nėra patenkinti savo darbo sąlygomis, yra linkę ieškoti kitos darbo vietos, tuo tarpu patenkinti savo darbo sąlygomis rečiau svarsto apie ketinimą išeiti.

Workfront (2015) atliktas tyrimas tarp daugiau nei 2000 darbuotojų atskleidė, kad :

- 60% darbuotojų mano, kad vadovų elgesys bei keliami reikalavimai turi neigiamos įtakos jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansui;
- 57% darbuotojų mano, kad technologijos gadina šeimos vakarienes. Taip yra todėl, kad tiek vadovai, tiek klientai iš jų reikalauja greito reagavimo į laiškus.
- 38% darbuotojų, turėjo praleisti jiems svarbius gyvenimo įvykius dėl darbinių įsipareigojimų.

Kaip matome, neigiamas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas daro įtaką ne tik darbuotojų darbo rezultatams, kenkia jų santykiams su šeima, bet ir didina darbuotojų tekamumą bei turi neigiamos įtakos santykiams su vadovais. Įmonėms tampa sunkiau išlaikyti darbuotojus, negalėdami suderinti šių dviejų sričių žmonės pradeda ieškoti kitų darboviečių, kuriose jiems būtų užtikrinamos palankesnės sąlygos. Tai turi įtakos ir norint pritraukti naujus, kompetentingus ir patirties turinčius darbuotojus. Darbo rinkoje esantys asmenys besirinkdami darbovietę atsižvelgia ne tik į siūloma pozicija, atlyginimą, tačiau ir į kitus aspektus. Vienas jų yra galimybė skirti laiko ne tik darbui, bet ir šeimai ar asmeniniams pomėgiams.

Zheng, Molineuxx, Mirshekary ir Scarparo (2015) išanalizavę kitų autorių literatūrą išskiria penkias grupes, kuriomis įgyvendinama organizacijos darbo ir asmeninio gyvenimo politika bei programos :

- 1) „lanksčios darbo sąlygos;
- 2) sveikatos bei darbuotojų gerovės programos;
- 3) naudų, susijusių su vaikų priežiūra teikimas;
- 4) laisvadienių dėl šeimyninių priežasčių suteikimas;
- 5) organizacijos supratingumas bei palaikymas“.

Higienos instituto (2016, p. 7) parengtose metodinėse rekomendacijose dėl darbuotojų gerovės, kuriant palankią darbo aplinką, išskiriami pagrindiniai veiksniai, kurių įgyvendinimas organizacijoje gali padėti darbuotojams suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą :

- 1) „darbo ir asmeninio gyvenimo balansui palanki organizacinė kultūra;
- 2) palankios darbo sąlygos;

3) darbo kolektyvo žinių bei įgūdžių tobulinimas“.

Visų šių programų įgyvendinimas gali labai padėti organizacijai, kuriant palankia aplinką savo darbuotojams. Todėl labai svarbus vaidmuo tenka vadovams, kurie privalo įgyvendinti šias programas. Tyrejai nustatė, kad vadovų vaidmuo bei požiūris yra pagrindinis veiksnys, leidžiantis pasiekti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (McPherson, 2006). Teigiamas darbdavių požiūris bei supratingumas padeda užtikrinti sėkmingą programų įgyvendinimą bei jų funkcionavimą.

2015 metais atliktas Europos darbo sąlygų tyrimas atskleidė, kad darbuotojai lengviau gali suderinti darbą su kitais, su darbu nesusijusiais įsipareigojimais, jeigu darbdaviai suteikia galimybę „dirbti trumpesnes darbo valandas; leidžia pasiimti laisvą valandą asmeniniams reikalams; turi reguliarias ir pastovias darbo valandas; leidžia jiems dirbti iš namų“ (Eurofund, 2016, p.10). Šias sąlygas įvairių Europos šalių darbuotojai įvardijo kaip pagrindines, leidžiančias jiems suderinti darbą bei asmeninį gyvenimą. Tačiau ne mažiau svarbu yra ne tik šių programų, kurios palengvina darbo bei asmeninio gyvenimo derinimą, egzistavimas, bet ir jų taikymas praktikoje.

Dažnai organizacijoje pasitaiko, kad darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą palengvinančios programos yra įdiegtos, tačiau nepakankamai gerai funkcionuoja realus jų įgyvendinimas arba jos nėra pritaikytos prie organizacijoje esančios darbuotojų įvairovės.

Pantea (2007) darbuotojų įvairovę apibūdina kaip panašumus ir skirtumus, egzistuojančius tarp žmonių, kurie apima asmens amžių, lytį, rasę, seksualinę orientaciją, negalią ir pan. Autoriai taip pat pabrėžia, kad taikomas įvairovės valdymas organizacijoje leidžia maksimaliai išnaudoti turimą darbuotojų potencialą (Pantea, 2007). Vadovai, planuodami darbo ir asmeninio gyvenimo politiką bei programas, turi atsižvelgti į įstaigoje esančią darbuotojų įvairovę, kadangi kiekvieno asmens poreikiai yra skirtingi, negali būti taikomos visiems vienodos sąlygos.

Visuomenėje vyrauja nuomonė, kad dažniausiai su sunkumais derinant darbą bei asmeninį gyvenimą susiduria moterys, auginančios mažamečius vaikus. Tačiau 2015 metais Eurofund atliktas tyrimas parodė, kad sunkumų derinant darbą su asmeniniais įsipareigojimais patiria 20% vyrų ir 16% moterų (Eurofund, 2016). Emslie ir Hunt (2009) atlikusios tyrimą tarp moterų ir vyrų, kurių amžius buvo nuo 50 iki 52 metų, nustatė, kad didžioji dalis dalyvavusių moterų, nors ir nebeturi mažamečių vaikų, šiuo metu vis dar patiria sunkumų derindamos darbą bei asmeninį gyvenimą. Atlikti tyrimai atskleidžia problemą, kuri yra aktuali įvairioms amžiaus grupėms, nepriklausomai nuo lyties bei kitų skirtumų. Vadovai, norėdami išvengti diskriminacijos tarp darbuotojų, privalo skirti dėmesį visoms darbuotojų kategorijoms. Diskriminacijos problemą pabrėžia taip pat Kim ir Mullins (2016) teigdamos, kad

darbuotojai dažnai vengia naudotis darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo programomis, bijodami galimų pasekmių ar diskriminacijos.

Darbuotojams labai svarbu, kad organizacijoje būtų palankus požiūris į darbo bei asmeninio gyvenimo derinimo programas. Dažnas jomis nesinaudoja, bijodamas būti nesuprastas, kritikuojamas, bijo neigiamo požiūrio ir kolegų, kuriems nereikalingos tokios alternatyvos. Anot Kim ir Mullins (2016) darbuotojai yra labiau linkę naudotis siūlomomis programomis, kai organizacijoje yra sėkmingai valdoma darbuotojų įvairovė.

Kabašinskienė ir Matusėvičiūtė (2016) taip pat išanalizavo ir palygino 2015 metais atlikto Lietuvos darbuotojų, dirbančių biuruose, Spinter tyrimo rezultatus bei Ipsos Mori 2015 metais atliktą apklausą 16-oje Europos Sąjungos šalių. Darbuotojų buvo klausama: „Kam jie skirtų papildomą valandą?“ Net 45% Lietuvos darbuotojų rinktųsi poilsį ir nieko neveikimą, 39% savo papildomą valandą skirtų šeimai. Tuo tarp ES šalių 37% darbuotojų laisvą laiką norėtų skirti šeimai, 35% rinktųsi papildomą valandą išnaudoti savo sveikatos gerinimui ar sportui.

Lietuva nėra priskiriama prie šalių, kuriose darbuotojai dirba ilgiausias valandas, tačiau apklausos rezultatai rodo, kad nors pas mus situacija ir nėra pati prasčiausia, tačiau 55% darbuotojų iš įvairių organizacijų nėra patenkinti savo darbo bei asmeninio gyvenimo balansu, o tarp organizacijų, kurios yra išrinktos geriausiais darbdaviais, net 77% balansą vertina neigiamai. Apklausos rezultatai parodė, kad labiausiai yra nepatenkinti Boom kartos atstovai - net 62%, Y kartos atstovai vertina šiek tiek palankiau (54%), kiek prasčiau 58% vertina X karta (Kabašinskienė, Matusėvičiūtė, 2016). Dėl šios priežasties organizacijos turėtų imtis veiksmų, kurie padėtų didinti darbuotojų pasitenkinimą ir gerinti darbo sąlygas, leidžiančias ne tik siekti organizacijos tikslų bei maksimalių rezultatų, bet ir atsižvelgtų į darbuotojų gerovę.

Toks darbuotojas, kuris organizacijoje galės patenkinti savo interesus, visada pasižymės didesne motyvacija, geresniais darbo rezultatais, nei tas, kurio lūkesčiai nebus patenkinti (Čiutienė, Adomonienė, 2009).

Darbuotojas, kurio lūkesčiai nebus patenkinti ir nebus pasiektas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, bus labiau linkęs į karjeros pokyčius ar sprendimus, kurie bus paremti jo nusivylimu. (Hauw, Greenhaus, 2014).

Taigi, kaip matome iš pateiktų rezultatų, vidutiniškai su darbo ir asmeninio gyvenimo balanso problema susiduria apie 20% dirbančių asmenų ir ši problema yra aktuali ne tik moterims, bet ir vyrams. Tiek darbuotojams, tiek organizacijoms sėkmingas darbo bei asmeninio gyvenimo balansas turi teigiamos įtakos. Darbuotojai patiria mažiau streso, yra labiau patenkinti savo darbu, yra efektyvesni ir pasižymi

geresniais darbo rezultatais nei tie, kurie negali skirti pakankamai dėmesio profesiniam ir asmeniniam gyvenimui. Tuo tarpu organizacijos gali džiaugtis geresniais darbo rezultatais, labiau motyvuotais bei lojaliais darbuotojais. Tačiau norint užtikrinti sėkmingą darbo ir asmeninio gyvenimo programų įgyvendinimą, būtina šias programas kruopščiai parengti bei pritaikyti prie darbuotojų lūkesčių. Pagrindiniai elementai, leidžiantys užtikrinti sėkmingą veikimą, yra darbo ir asmeninio gyvenimo balanso programų įgyvendinimas bei vadovų palaikymas.

2. DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSO BEI ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDU VEIKSNIŲ TEORINIAI ASPEKTAI

2.1 Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas

Darbo ir asmeninio gyvenimo programos egzistavo ir buvo taikomos organizacijose jau 1930 metais, tačiau pats terminas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas (angl. *work-life balance*) pirmą kartą pavartotas 1986 m. (Meenakshi, Subrahmanyam, Ravichandran, 2013). Susidomėjimas šia tiek individui tiek organizacijoms aktualia problema nemažėja, bet priešingai – vis auga. Tam įtakos turi „ekonominiai, socialiniai bei technologiniai pokyčiai“ (P.Kalliath, T. Kalliath, Chan, 2017, p. 1), taip pat ir tai, kad „darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra turi reikšmingos įtakos asmeninei gerovei ir su darbu susijusiems rezultatams“ (Lyness, Judiesch, 2014, p.96). Nors ši problema yra labai plačiai nagrinėjama mokslininkų, atliekami įvairūs tyrimai ir diskutuojama apie svarbą bei padarinius mokslinėje literatūroje, viešojoje erdvėje ir tarpusavyje, tačiau literatūroje nėra pateikiamas vieningas bei aiškus darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimas. Skirtingų autorių darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Autorių pareikiami darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimai

Nr.	Autorius, metai	Apibrėžimas
1.	Greenhaus, Collins, Shaw (2002, p. 513)	„Tai, kokių mastu asmuo suderina darbą su šeimyniniu gyvenimu ir yra vienodai patenkintas savo vaidmeniu darbe ir šeimoje“.
2.	Clark (2000, p. 349)	„Pasitenkinimas savo vaidmeniu darbe ir namuose, patiriant minimalų konfliktą“.
3.	Koubova ir Buchko (2013, p.700)	„Darni sąsaja tarp skirtingų gyvenimo sričių, atsižvelgiant į ribotus asmens išteklius tokius kaip – laikas, energija ir pinigai“.
4.	Greenbalt (2002, p. 179)	„Leistinas konfliktas tarp darbo ir asmeninių poreikių“.
5.	Meenakshi ir kt. (2013, p.31)	„Pasitenkinimas profesiniu ir asmeniniu gyvenimu, kuris gali būti pasiektas net ir dirbant ilgas valandas“.

6.	Kofodimos (1993)	Teikiantis pasitenkinimą, sveikas ir produktyvus gyvenimas, kuris apima darbą, žaidimus ir meilę ir sujungia įvairius gyvenimo veiksmus, skiriant dėmesį savo asmeniniam bei dvasiniam vystymuisi.
7.	Kirchmeyer (2000, p. 81)	„Asmeninių išteklių tokių kaip energija, laikas ir įsipareigojimai paskirstymas, siekiant pasitenkinimo įvairiose gyvenimo srityse“.
8.	Cascio (2000, p. 166)	„Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas yra bendras terminas, vartojamas apibūdinti organizacines iniciatyvas, kuriomis siekiama gerinti darbuotojų patirtį darbo ir asmeninio gyvenimo srityse“.
9.	Byrne (2005, p. 53)	„Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tai asmens bandymas darbe ir asmeniniame gyvenime suderinti tokius veiksnius kaip : darbas, šeima, draugai, sveikata ir principai (angl. spirit/self)“.
10.	Pichler (2009, p. 451)	„Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas atsiranda tada, kai darbo poreikiai yra suderinami su asmeniniais, kurie apima šeimą laisvalaikį“.
11.	Padma, Reddy (20013, p. 93)	„Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas tai pasitenkinimo ir įsitraukimo lygis į skirtingus vaidmenis. Tai kaip asmuo kontroliuoja savo įsipareigojimus darbui, šeimai, draugam ir asmeninius poreikius“.
12.	Mwangi ir kt. (2017, p. 60)	„Tai apibrėžiama kaip teigiamas ryšys tarp darbo ir kitų vienodai svarbių veiklų, kurios apima šeimą, laisvalaikį, asmeninio ir bendruomenės vystymosi klausimus“.

Nors visi šie pateikti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimai ir skirtingi, tačiau atskleidžia esmę – tai asmens pasitenkinimas savo vaidmeniu tiek namuose, tiek darbe.

Šiame darbe bus remiamasi Greenhaus, Colins ir Shaw darbo ir asmeninio gyvenimo balanso apibrėžimu, kuris teigia, kad tai nusako, koku mastu asmuo suderina darbą su savo asmeniniu gyvenimu ir yra patenkintas savo vaidmenimis darbe ir šeimoje.

Derindami darbą ir asmeninį gyvenimą su sunkumais gali susidurti ne tik šeimas turintys ar vyresniais asmenimis besirūpinantys, tačiau tai aktualu ir vienišiams, šeimų neturintiems darbuotojams. Asmenims labai svarbu rasti laiko ne tik darbui, bet ir šeimai, draugams ar pomėgiams. Tačiau darbo ir asmeninio gyvenimo balansas nereiškia, kad laikas turi būti paskirstytas vienodomis dalimis, tai reiškia, kad siekiama suderinti šias dvi sritis ir „pasiekti psichologinę, emocinę ir dvasinę harmoniją“ (Mwangi ir kt., 2017, p.60). Manoma, kad labiausiai su šia problema susiduria moterys, kurios vienu metu stengiasi dirbti ir augintis vaikus, tačiau intensyvėjanti darbo rinka, konkurencija, viršvalandžiai ir kiti veiksniai taip pat veikia ir vyrus bei moteris, nepriklausomai nuo jų amžiaus, profesijos ar užimamų pareigų.

Greenhaus, Collins ir Shaw (2003) išskiria tris darbo ir asmeninio gyvenimo balanso komponentus:

- a) laiko balansas – vienodas laikas skirtas šeimos ir darbo vaidmenims;
- b) įsitraukimo balansas – vienodas psichologinis įsitraukimas į darbo ir šeimos vaidmenis;
- c) pasitenkinimo balansas – tai vienodas pasitenkinimo lygis šeimos ir darbo vaidmenimis.

Kiekvienas iš šių komponentų gali būti teigiamas arba neigiamas balansas, priklausomai nuo to, ar laiko, įsitraukimo ir pasitenkinimo lygiai yra vienodai aukšti ar vienodai žemi. (Greenhaus, Collins, Shaw, 2003). Anot Ramos ir kt. (2015), šių trijų komponentų subalansuotas įtraukimas į darbo ir asmeninio gyvenimo vaidmenis sumažina darbo, šeimos problemas bei patiriamą stresą, tačiau jų atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tik laiko balansas ir įsitraukimo balansas turi įtakos didėjančiai gyvenimo kokybei.

Nepavykus suderinti šių sričių, dėl laiko stygiaus, įsitraukimo ar dėl pasitenkinimo nebuvimo atsiranda didelė tikimybė, kad asmuo neturės teigiamo darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir nebus patenkintas savo vaidmenimis darbe ir namuose, dėl ko susidurs su darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo problemomis.

Gregory ir Milner (2009) išskiria šias darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo problemas:

- a) laiko valdymas;
- b) vidinis konfliktas (vaidmenų darbe perkrovimas bei trukdžiai);
- c) artimųjų priežiūra.

Kaip matome, įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui turi ne tik laikas kurį asmuo skiria savo darbiniais įsipareigojimams ar asmeniniams poreikiams, tačiau svarbu yra ir asmens patiriamas darbo krūvis bei poreikis rūpintis savo artimaisiais.

Dėl šios problemos aktualumo jai yra skiriamas labai didelis dėmesys ir atliekama nemažai tyrimų, kuriais siekiama nustatyti, kokią neigiamą įtaką daro darbuotojams darbo balanso nebuvimas ir kokie yra teigiami padariniai, ir kas padeda išlaikyti pusiausvyrą.

Tyrimų rezultatai rodo, kad asmenys, kurie sugeba išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, patiria mažiau streso, kadangi gali skirti laiko visoms gyvenimo sritims, kurios jiems yra svarbios, taip pat sumažina darbo ir šeimos konflikto tikimybę (Greenhaus ir kt., 2003).

Anot Aryee, Srinivas ir Tan (2005) geresnis darbo ir asmeninio gyvenimo balansas turi įtakos ir didesniai organizaciniam įsipareigojimui bei pasitenkinimui darbu. Tam pritaria ir Carlson, Grzywacz ir Zivnuska (2009) teigdami, kad teigiamas balansas turi įtakos šeimos ir darbo rezultatams, o anot Gropel ir Kuhl (2009) teigiamos įtakos turi ir asmens gyvenimo kokybei.

Tuo tarpu atsiradus disbalansui tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, asmuo gali susidurti su sveikatos problemomis, pablogėjusia darbo kokybe bei problemomis šeimoje (Kalliath, Brough, 2008).

Sukūrus organizacijoje tinkamą darbo ir asmeninio gyvenimo politiką, tikėtina, kad visi šie darbuotojo poreikiai būtų patenkinti ir tai lemtų didesnę organizacinę įsipareigojimą bei asmens pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu, kai nėra patenkinami poreikiai, asmuo susiduria su padidėjusiu stresu (Grogory, Milner, 2009) „nemiga, koncentracijos trūkumu ir sumažėjusiu produktyvumu ir budrumu“ (Mwangi ir kt, 2017, p.68).

Tam pritaria ir Kofodimos (1993) ir teigia, kad balanso nebuvimas turi įtakos streso padidėjimui, blogina gyvenimo kokybę bei mažina asmens efektyvumą darbe. Vienodai paskirstant laiką šeimai bei darbui, sumažėja konfliktų šeimoje, stresas ir pagerėja asmens gyvenimo kokybė (Greenhaus, Collins, Shaw, 2003).

Apibendrinus mokslinę literatūrą ir įvertinus atliktų tyrimų rezultatus, galima išskirti kokia neigiamą įtaką daro balanso nebuvimas, taip pat kokią teigiamą įtaką darbuotojams daro darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas.

2 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso teigiami ir neigiami padariniai

Teigiami padariniai	Neigiami padariniai
<ul style="list-style-type: none"> • sumažėja stresas • sumažėja darbo ir šeimos konfliktas • padidėja pasitenkinimas darbu • padidėja organizacinis įsipareigojimas • gerėja darbo rezultatai • pagerėja gyvenimo kokybė 	<ul style="list-style-type: none"> • atsiranda sveikatos problemų • pablogėja darbo kokybė • kyla konfliktai šeimoje • padidėja stresas • atsiranda nemiga ir koncentracijos trūkumas • sumažėja efektyvumas darbe • pablogėja gyvenimo kokybė

Matusevičiūtės ir Kabašinskienės (2016) teigimu sėkmingam darbo ir asmeninio gyvenimo balansui įtaką daro :

- a) darbo savaitės trukmė;
- b) darbo grafiko lankstumas;
- c) autonomiškumo darbe lygis;
- d) palaikantys tarpusavio santykiai;
- e) šeimos narių lankstumas;
- f) asmenybės ypatumai.

Kaip matome, sėkmingam balansui įtaką daro ne tik formalūs veiksniai, tokie kaip darbo dienų ar valandų skaičius per dieną, tačiau labai svarbu ir santykiai su vadovais, kolegomis, šeimos nariais bei paties asmens savybės bei požiūris į darbo ir asmeninio gyvenimo derinimą.

2.2 Organizaciniai veiksniai darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

Vis didesnis dėmesys yra skiriamas darbo ir asmeninio gyvenimo balansui ir tai tampa ne tik individo, bet ir organizacijos rūpesčiu. Kuo asmuo yra labiau patenkintas savo darbo sąlygomis, galimybė suderinti darbą bei asmeninį gyvenimą, tuo jo produktyvumas ir efektyvumas darbe yra didesnis.

Šiomis dienomis žmonės nuolat susiduria su neapibrėžtomis darbo valandomis, viršvalandžiais, taip pat su daugybe rūpesčių bei įsipareigojimų šeimai ir vaikams, kas dažnai tampa dideliu iššūkiu stengiantis išlaikyti balansą su profesine veikla. Dėl šios priežasties vadovai ir žmogiškųjų išteklių specialistai turi dėti bendras pastangas sukurti savo darbuotojams kuo palankesnes sąlygas kuriant teigiamą darbinę aplinką. Įmonės turėtų būti orientuotos ne tik į ekonominius ir socialinius interesus, tačiau ir į darbuotojų poreikius.

Tokie veiksniai kaip „geri santykiai su vadovais, organizacinė parama, tinkamas darbų organizavimas, galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą“ (Šorytė, Pajarskienė, 2014, p.9) yra vieni pagrindinių, kurie leidžia didinti darbuotojų gerovę. Mokslininkai savo darbuose ir atliktuose tyrimuose išskiria pagrindinius organizacinius veiksnius, kurie turi įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, kurie yra pateikiami žemiau esančioje 3 lentelėje, nurodant autorius ir jų išskirtus veiksnius, kurie turi tam įtakos.

3 lentelė. Organizaciniai veiksniai turintys įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

Organizaciniai veiksniai turintys įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui				
Autorius	Organizacinė parama	Darbo krūvis	Darbo laiko lankstumas	Vaidmenų persidengimas
Freedman, Greenhaus (2000)	+			
Žičkienė, Koverienė (2008)			+	
Sturges, Guest (2004)		+		
Thakur, Kumar (2015)				+
Šorytė, Pajarskienė (2014)	+		+	

Meenakshi, Ravichandran (2012)	+			
Ramos, Francis, Philip (2015)		+		
Fahlen (2012)			+	
Emslie, Hunt (2009)	+			
Gruževskis, Zabarauskaitė (2013)			+	
Čiutienė, Adomonienė (2009)	+			

Kaip matoma iš pateiktos lentelės, pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, pasak autorių, yra organizacinė parama, darbo krūvis, darbo laiko lankstumas bei vaidmenų darbe persidengimas. Išskyrus šiuos veiksnius kaip pagrindinius, toliau bus nagrinėjami kiekvienas atskirai. Tolimesniuose skyriuose pateikiami išskirtų pagrindinių organizacinių veiksmų apibrėžimai, klasifikavimas bei atliktų tyrimų rezultatai.

2.2.1 Organizacinė parama

Rhoades ir Eisenberger (2002) teigimu, organizacinė parama suvokiama kaip darbuotojo įsitikinimas, kad organizacija vertina jo indėlį bei pastangas ir jiems rūpi darbuotojo gerovė.

Organizacinė parama darbuotojams yra pasiekama, kai „organizacijoje yra numatomi aiškūs darbuotojų informavimo, motyvavimo, darbų planavimo bei kiti mechanizmai“ (Šorytė ir Pajarskienė, 2014, p. 13). Darbuotojai, jausdami organizacinę paramą, gali jaustis saugiau savo darbo vietoje, nes aiškiai supranta, ko iš jų yra tikimasi bei kokios galimybės jiems yra siūlomos.

Organizacinė parama taip pat suprantama kaip asmeninė darbuotojo patirtis, kuri apima organizacijos „politiką, normas, procedūras ar jos veiksmus, kurie turi įtakos darbuotojams“ (Eisenberg ir kt., 2001, p. 42).

Remiantis organizacinės paramos teorija, organizacinė parama inicijuoja socialinių mainų procesą, kuriame darbuotojai jaučia pareigą padėti įgyvendinti organizacinius tikslus ir mainais tikisi gauti tam tikros naudos iš organizacijos. Jaučiama parama teikia naudos ne tik asmeniui, tačiau ir organizacijai. Organizacinė parama didina darbuotojo įsipareigojimą, asmuo yra labiau linkęs prisidėti prie organizacijos sėkmingumo ir tikslų įgyvendinimo, taip pat tai teigiamai veikia ir asmens savijautą. (Kurtessis ir kt., 2017). Tam pritaria Eisenberger ir kiti autoriai (1986) teigdami, kad darbuotojų jaučiamas įsipareigojimas organizacijai priklauso nuo patiriamo organizacijos įsipareigojimo jiems.

Rhoades ir Eisenberger (2002) išskyrė tris pagrindinius veiksnius, kurias pasižymi organizacinė parama :

- teisingumas (angl. fairness);
- vadovo parama;
- organizacinis atlygis (angl. organizational reward) ir geros darbo sąlygos.

Šie veiksniai leidžia darbuotojams jaustis labiau vertinamiems savo organizacijoje ir užtikrina geresnius tarpusavio santykius. Organizacinė parama taip pat teikia naudos ne tik darbuotojui, bet ir pačiai organizacijai. Organizacinė nauda apima padidėjusį darbuotojų įsipareigojimo lygį organizacijai bei pagarėja darbo rezultatai, o darbuotojai pasižymi geresne nuotaika ir padidėjusiu pasitenkinimu darbu (Rhoades, Eisenberger, 2002).

Tam, kad abi šalys būtų patenkintos organizacijose, vis dažniau yra kuriamos „šeimai draugiškos“ aplinkos bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso politikos. Jų tikslas yra padėti darbuotojams suderinti šias dvi jiems itin svarbias sritis bei užtikrinti, kad siūlomoms alternatyvoms būtų ne tik deklaruojamos, tačiau ir realiai veiktų, darbuotojai jaustų vadovų palaikymą bei supratingumą ir nebijotų jomis naudotis. Laimingi bei darbą su asmeniniu gyvenu suderinantys darbuotojai teikia naudos ir pačiai organizacijai, kadangi tokie darbuotojai dažniausiai pasižymi geresniais darbo rezultatais bei didesniu produktyvumu (Zheng ir kiti, 2015).

Siekiant nustatyti, su kuo yra susijęs dirbančių žmonių darbo ir asmeninio gyvenimo patyrimas, Higienos institute (2016) atliktas tyrimas, kuriame apklausti asmenys, grįžę iš vaiko priežiūros atostogų. Tyrimo rezultatai parodė, kad jų darbui ir asmeniniui gyvenimui įtakos turi :

- vadovų ir kolegų parama;
- lanksčių darbo sąlygų sudarymas;
- teigiamas požiūris į nedarbingumą vaiko ligos atveju bei galimybė turėti „mamadienius“;
- organizacijos paramą vaikų priežiūros metais.

Gauti rezultatai rodo, kad darbo ir asmeniniam gyvenimui vaikus auginantiems asmenims, kuriems ir kyla daugiausiai problemų derinant šias sritis, yra labai svarbi ne tik šeimos, bet ir vadovų parama ir supratingumas jų atžvilgiu. Vadovai turėtų didesnę dėmesį skirti vaikus auginantiems tėvams ir organizacijoje sukurti tokią politiką, kuri leistų jiems naudotis visoms įstatyme numatytomis garantijomis ir norėdami jomis pasinaudoti nereikėtų nerimauti dėl kolegų ir vadovų požiūrio ar galimų pasekmių siekiant karjeros.

Anot Henrikos Bivanienės, „HR factory“ direktorės, Lietuvoje darbdaviai vis didesnę dėmesį skiria savo esamų ar būsimų darbuotojų gerovės gerinimui. Įmonės pradėjo skirti dėmesį ne tik darbo

valandoms ar nuotoliniam darbui, tačiau ir pradėjo įrengti vaikų kambarius darbovietėse, siūlo trumpalaikes auklių paslaugas ir netgi organizuoja šeimų šventes (Delfi, 2017). Besikeičiantis darbdavių požiūris bei pastangos kurti kuo palankesnę darbinę aplinką rodo, kad vadovams tikrai rūpi, kaip jaučiasi jų darbuotojai ir supranta, kad sėkmingas profesinio bei asmeninio gyvenimo derinimas daro teigiamą įtaką tiek emocinei būklei, tiek organizacijos rezultatams bei galimybei pritraukti ir išlaikyti kompetentingus, motyvuotus asmenis.

Įprasta manyti, kad su derinimo problema susiduria moterys, nes jos yra matomos kaip šeimos židinio puoselėtojos ir visuomenėje tiesiog vyrauja nuomonė, jog moterims pirmoje vietoje turi būti šeima ir tik antroje darbas. Vyrai yra laikomi tais, kurie turi šeimai užtikrinti finansinį stabilumą ir gerovę bei siekti karjeros. Atliktas tyrimas parodė, kad vyrams sunkiausia buvo suderinti darbą bei asmeninį gyvenimą kol augino mažamečius vaikus, taip pat jie gailisi praleidę svarbias akimirkas augant vaikams (Emslie, Hunt, 2009).

Kiekvieno poreikiai bei prioritetai yra skirtingi, todėl klaidinga būtų atsižvelgti tik į asmens lytį, svarbu suteikti vyrams ir moterims lygias galimybes siekiant darbo ir asmeninio gyvenimo harmonijos. Palankios šeimai politikos sukūrimas organizacijoje užtikrina asmenims galimybę kurti šeimą, auginti vaikus, bei tuo pačiu realizuoti save profesinėje veikloje tiek vyrams, tiek moterims. Šeimai palanki politika apibrėžiama kaip „priemonės, suteikiančios galimybę darbuotojams, auginantiems vaikus, derinti šeimos priežiūros rūpesčius su karjera“ (Jančaitytė, 2015, p.30).

Atliktas tyrimas Lietuvoje apie šeimos ir darbo derinimo problemas, kuriame apklausti skirtingų institucijų ekspertai bei tėvai, auginantys mažamečius vaikus, parodė, kad Lietuvoje vis dar nėra populiarios lanksčios darbo užimtumo formos. Respondentai jas vertina neigiamai, kadangi nėra naudojamos visos galimos alternatyvos bei vis dar egzistuojanti darbinė kultūra, kuri jaunus tėvus verčia jaustis nesaugiai dėl savo darbo vietos (Vyšniauskienė, Brazienė, 2017).

Naudojant lanksčias darbo užimtumo formas dažniausiai jomis siekiama padėti darbuotojams „suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, integruoti į darbo rinką socialinės atskirties grupes bei padidinti įmonių konkurencingumą“ (Žičkienė, Koverienė, 2008).

Kurtessis ir kitų autorių (2017, p. 1879) atliktas tyrimas atskleidė - organizacinė parama turi teigiamą ryšį su „pasitenkinimu darbu, saviveiksmingumu, organizacine savigarba, taip pat tai teigiamai veikia ir darbuotojo darbo ir šeimos balansą“. Rezultatai parodė ir tai, kad organizacinė parama yra svarbus veiksnys, kuriant geresnius darbuotojo ir organizacijos santykius, paramą jaučiantis darbuotojas palankiau žiūri į savo darbovietę ir yra labiau suinteresuotas siekti organizacinių tikslų.

Aplinka, kurioje asmuo praleidžia didžiąją savo dienos dalį, turi didelę įtaką tam, kaip asmuo jaučiasi tiek darbe, tiek po darbo. Labai svarbu, kad savo darbo vietoje asmuo jaustųsi saugiai, suprantamas ir gautų reikiamą paramą iš vadovų. Anot Meenakshi ir Ravichandran (2012) darbinė aplinka daro didelę įtaką asmens darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

Apibendrinus pateiktą informaciją, organizacinė parama suprantama kaip darbuotojo jaučiamas palaikymas, jo atliekamo darbo įvertinimas ir dedamos pastangos gerovei pasiekti. Organizacinės paramos dėka pagerėja santykiai tarp vadovų bei darbuotojų ir asmuo tuomet yra linkęs labiau įsipareigoti organizacijai.

2.2.2 Darbo laiko ir vietos lankstumas

Darbo lankstumas – tai galimybė pasirinkti, kur ir kada bus atliekamas darbas (Allen ir kt., 2013).

Rau (2003) darbo lankstumą apibrėžia kaip „alternatyvios darbo galimybes, leidžiančios atlikti darbą už standartinių laiko ir erdvės ribų“ (cit. iš Shockley, Allen, 2007, p. 480). Pasak Shockley ir Allen (2007) darbo lankstumas dažniausiai yra išskiriamas į darbo laiko lankstumą ir į darbo vietos lankstumą ir tai leidžia darbuotojui lanksčiai planuoti savo darbo valandas bei pasirinkti vietą iš kurios dirbs.

Dupreez (2017) darbo laiko lankstumą apibrėžia kaip asmens galimybę pačiam planuoti laiką kurį jis skiria darbui bei savo asmeniniam gyvenimui. Asmeniui suteikiama laisvė rinktis kokiomis valandomis jis atliks savo darbines užduotis.

Anot Nakrošienės ir Butkevičienės (2016, p. 366), literatūroje nėra pateikiama vieninga darbo vietos, kai asmuo gali rinktis, kur atlikti darbą, sąvoka, dažniausiai taip yra apibrėžiama kaip „nuotolinis darbas, e. darbas, lankstus darbas arba darbas namuose“. Autorės (Nakrošienė, Butkevičienė, 2016, p. 370) išanalizavusios kitų mokslininkų literatūrą tai pat pabrėžia, kad nuotolinis darbas darbuotojui gali padėti, tačiau tuo pačiu gali tapti ir iššūkiu, nes dirbdami namuose darbuotojai dažnai dirba ilgesnes valandas ir išskyrė pagrindinius nuotolinio darbo požymius :

- neigiami požymiai - „bendravimo su kolegomis trūkumas, ilgesnės darbo valandos;
- teigiami požymiai – laiko planavimo lankstumas, galimybė dirbti namuose ir neatvykti į darbą esant prastai savijautai ar prižiūrint artimuosius, produktyvumas, sumažėjęs stresas, vadovo pasitikėjimas bei palaikymas“.

Kaip matome iš autorių pateiktų požymių, galimybė dirbti ne organizacijoje turi nemažai privalumų, kurie suteikia darbuotojui daugiau laisvės ir pačiam planuoti savo darbo laiką, tačiau toks

darbas gali turėti ir neigiamų pasekmių, kadangi gali pablogėti asmens santykiai su kolegomis, dėl bendravimo trūkumo ir tikėtina, jog dirbdamas namuose asmuo daugiau laiko skirs darbui ir kils sunkumų siekiant atskirti darbą nuo asmeninio gyvenimo.

Dažniausia alternatyva kurią darbdaviai siūlo savo darbuotojams yra lankstus darbo laikas, kuris leidžia individualius poreikius suderinti su darbiniais įsipareigojimais ir suteikia asmeniui daugiau laisvės planuojant savo laiką ir darbus. Tiek vienišiams, tiek turintiems šeimas darbo laiko lankstumas yra tinkama darbo organizavimo forma.

Lietuvoje tam yra sukurta gan palanki teisinė bazė, leidžianti organizacijomis savo darbuotojams pasiūlyti ne vieną alternatyvą. Dar prieš metus, darbdaviai buvo ribojami įstatymu ir neturėjo daug laisvės norėdami pasiūlyti lankstesnį darbo laiką. Naujas Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas, įsigaliojęs 2017-07-01, įnešė daugiau lankstumo į darbo santykius, dabar kodekso 113 straipsnis numato penkias darbo laiko režimo formas :

- 1) Nekintantis darbo laiko režimas;
- 2) Suminė darbo laiko apskaita;
- 3) Lankstus darbo laiko grafikas;
- 4) Suskaidyta darbo diena;
- 5) Individualus darbo laikas.

Nekintantis darbo laiko režimas yra dažniausiai pasitaikantis ir visiems įprasta darbo laiko rūšis, kai asmuo dirba nekintantį darbo dienų ir valandų skaičių per savaitę. Taikant šią formą darbuotojai įprastai dirba penkias dienas per savaitę, nuo 8 iki 17 val.

Suminė darbo laiko apskaita yra tuo atveju, kai darbo norma yra įvykdoma per apskaitinį laikotarpį. Anot specialistų, šis variantas yra tinkamiausias tuo atveju, kai darbo apimtys svyruoja ir nėra pastovumo, pavyzdžiui, gamybinėse įmonėse, kur darbo jėgos poreikis priklauso nuo turimų užsakymų ir reikiamų pagaminti produktų kiekio.

Lankstus darbo laiko grafikas tuo atveju, kai darbuotojas privalo darbovietėje būti fiksuotomis darbo dienos (pamainos) valandomis, o kitas tos dienos (pamainos) valandas gali dirbti prieš ar po šių valandų. Dažnai darbuotojui suteikiama galimybė darbo laiko pradžią ir pabaigą nusistatyti pačiam.

Suskaidyta darbo diena, kai yra dirbama tą pačią dieną (pamainą) ir asmeniui yra suteikiama pertrauka, kuri yra ilgesnė nei nustatyta maksimali pertraukos trukmė.

Individualus darbo laikas yra pati lanksčiausia darbo laiko režimo forma. Darbuotojui sudaroma galimybė pačiam nusistatyti savo darbo valandas, nepažeidžiant maksimalių darbo valandų skaičiaus ir minimalių poilsio laiko reikalavimų.

Žičkienės ir Kovierienės (2008) atliktas tyrimas parodė, kad 32,4 % tyrime dalyvavusių asmenų mano, kad darbas mažiau nei 8 valandas per dieną padidintų darbo našumą, 21% respondentų teigė manantys, jog darbo rezultatai pagerėtų dirbant trumpesnę darbo savaitę.

Trumpesnės darbo valandos taip pat gali sumažinti konflikto, kylančio tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, atsiradimo tikimybę (Fahlen, 2012).

Lanksčios darbo sąlygos taip pat gali padėti darbuotojams, kadangi jas taikant sumažėja tikimybė darbuotojams patirti vaidmenų darbe perkrovą ir darbuotojui lengviau pavyks suderinti darbą su savo asmeniniu gyvenimu (Matthews, Winkel, Wayne, 2014).

Anot Jensen ir kitų autorių (2013) darbuotojas, kuris turi labai žemą kontrolę sprendžiant kaip ir kada atlikti jam paskirtas užduotis, dažniau susiduria su psichologiniais sunkumais, susijusiais su darbu.

Lankstaus darbo laiko režimo forma naudos gali duoti ne tik darbuotojams, tačiau ir patiems darbdaviams, kurie atsižvelgdami į darbuotojų darbo valandas gali lengviau prisitaikyti prie klientų poreikių, gamybos apimčių bei kitų verslo sąlygų. Taip pat pagerinamas veiklos produktyvumas. Tuo tarpu darbuotojams tai gali padidinti pasitenkinimą darbu bei padeda suderinti darbą bei asmeninį gyvenimą (Gruževskis, Zabarauskaitė, 2013).

Nors galimybė dirbti lanksčias darbo valandas teikia daug naudos įmonei bei darbuotojui, tačiau ne mažiau svarbu yra ir organizacijos palaikymas. Darbuotojai, jaučiantys, kad jų organizacija remia darbo ir asmeninių įsipareigojimų integraciją, pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu bei organizaciniu įsipareigojimu (Friedman, Greenhaus, 2000).

Dažniausiai didelėse įmonėse yra deklaruojama ir įgyvendinama darbo ir asmeninio gyvenimo balansui palanki politika. Žmogiškųjų išteklių specialistai deda dideles pastangas sukurti efektyviai veikiančią ir darbuotojus tenkinančią sistemą. Jiems tai padeda ne tik išlaikyti bet ir pritraukti darbuotojus, didinti jų efektyvumą. Tačiau nereikėtų pamiršti ir nedidelių įmonių, turinčių mažiau darbuotojų, nes jie taip pat susiduria su tokiais pačiomis problemomis.

Čiutienė ir Adomonienė (2009) atlikusios tyrimą apie darbuotojų interesų ir požiūrio į darbą sąveiką ir įtaką formuojant darbuotojo karjerą, padarė išvadą, kad darbuotojų interesai labiausiai priklauso nuo to, koks yra jų požiūris į darbą. Nustatyta, kad tiems darbuotojams, kuriems yra svarbus darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, organizacija turėtų stengtis užtikrinti gerą psichologinį klimatą, kompetencijų plėtojimą bei socialinį pripažinimą. Tuo tarpu tiems, kurie yra aukoją asmeninį gyvenimą ir

visą dėmesį skiria darbui, svarbiau yra užtikrinti asmeninio tobulėjimo galimybes, kvalifikacijos kėlimą ar didesnį darbo užmokestį (Čiutienė, Adomonienė, 2009). Kiekvienas asmuo yra skirtingas, todėl kuriant palankią aplinką darbovietėje yra labai svarbu atsižvelgti ir į tai, kokie yra darbuotojo lūkesčiai ir įsiklausyti į jo nuomonę. Organizacijos lengviau pasieks savo tikslų, turėdamos laimingus ir motyvuotus darbuotojus, kurie jaučiasi palaikomi.

2.2.3 Darbo krūvis

Per didelis darbo krūvis atsiranda tuomet, kai asmuo turi „didelį kiekį darbų kuriuos turi atlikti, turi dirbti greitai ir viską atlikti nurodytu laiku, darbas tokiomis sąlygomis blogina darbuotojo gerovę ir mažina pasitenkinimą darbu“ (Remus ir kt., 2015, p. 2). Darbuotojas dėl per didelio darbo krūvio tampa įpareigotas visą savo laiką skirti darbui ir darbe praleidžia ne tik sutartyje numatytas valandas, bet dirba ir viršvalandžius tam, kad įvykdytų visus darbinius įsipareigojimus.

Gustaitienė, Pranckevičienė ir Briedytė (2012, p.312) darbo krūvį apibrėžia kaip „keliamų darbo reikalavimų ir darbuotojo gebėjimų juos atitikti sąveika“. Pasak autorių, darbo krūvis priklauso nuo kiekvieno darbuotojo individualiai ir turi neigiamos įtakos ne tik fizinei, tačiau ir psichologinei darbuotojo savijautai, dėl ko gali sumažėti darbuotojo motyvacija ir padidėja darbuotojų abejingumas.

Kantowitz (1987, p. 97 cit. iš Macdonald, 2003) darbo krūvi apibrėžia kaip „subjektyvią patirtį, kurią sukelia motyvacija, gebėjimai, lūkesčiai, pasirengimas, laikas, stresas, nuovargis bei užduočių kiekis, pobūdis ir sudėtingumas“.

Pagrindinė darbo krūvio sąvokos esmė - atotrūkis tarp užduočių, kurios turi būti įvykdytos, ir asmens galimybių šias užduotis įvykdyti (Macdonald, 2003). Nors asmuo ir siekia įvykdyti jam paskirtus darbus laiku, tačiau tam turi per mažai laiko.

2017 metais buvo vykdyta tarptautinė apklausa, kurioje dalyvavo 11 Europos šalių ir buvo apklausta 58,508 darbuotojų. Apklausos tikslas buvo nustatyti, kokie darbo veiksniai darbuotojams kelia stresą. Rezultatai parodė, kad net ketvirtadaliui darbuotojų labiausiai padidėjusiam stresui įtaką daro vadovų paskirtos užduotys ir atsakomybė, pinigų trūkumas. 16% apklaustųjų teigia, kad tam įtakos turi ir viršvalandžiai, 12% darbo ir asmeninio gyvenimo balanso nebuvimas (Paylab.com, 2017).

Darbuotojai yra linkę dirbti dirbi viršvalandžius, kadangi dauguma dabar mano, jog turi dirbti tol, kol įvykdys jiems paskirtas užduotis. Jeigu to nepavyksta padaryti, darbuotojai vengia išeiti iš darbo pasibaigus darbo valandoms ir užduotis palikti kitai dienai (Macdonald, 2003).

Dauguma jaunų darbuotojų, neseniai baigę studijas, savo karjeros pradžioje susiduria su viršvalandžių ir didelio darbo krūvio problema, kas taip pat neigiamai veikia jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Sturges, Guest, 2004).

Anot Ramos, Francis, Philipp (2015) padidėjęs darbo krūvis turi neigiamos įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui ir tai trukdo asmenims skirti norimą laiką šeimai ar laisvalaikiui.

Per didelis darbo krūvis, viršvalandžiai bei jaučiamas spaudimas atlikti visas paskirtas užduotis asmeniui gali sukelti stresą ar kitų sveikatos sutrikimų, kurie gali paveikti ne tik darbo rezultatus, psichologinę bei fizinę savijautą, tačiau tai turi įtakos asmens pasitenkinimui darbo ir asmeninio gyvenimo balansu.

2.2.4 Vaidmenų persidengimas

Vaidmenų darbe persidengimas atsiranda tada, kai asmuo įtraukiamas į skirtingus vaidmenis ir neturi reikiamų išteklių įgyvendinti visus keliamus reikalavimus. Didelis kiekis įsipareigojimų darbui reikalauja iš asmens papildomo laiko jiems įvykdyti ir dėl to sumažėja laikas, kurį asmuo gali skirti sau arba savo šeimai (Marthews, Winkel, Wayne, 2014).

Hecht (2001) teigimu, vaidmenų persidengimas kyla, kai individas turi daug reikalavimų, kylančių iš jo vaidmenų ir per mažai laiko juos įgyvendinti.

Dažniausiai, susidūrus su vaidmenų persidengimu, asmuo perskirsto savo išteklius iš vieno vaidmens į kitą ir dėl to ne vienodai paskirstomas laikas abiem vaidmenims (Matthews, Farrell, Bulger, 2010).

Pasak Welbourne, Johnson ir Erez (cituota iš Bolino, Turnley, 2005, p. 741) individas organizacijoje atlieka 2 pagrindinius vaidmenis :

- „Darbo turėtojo vaidmenį (angl. job holder role), kuris atspindi formaliai nustatytas darbuotojo pareigas ir atsakomybes, kurias jis privalo įvykdyti.
- Organizacijos nario vaidmenį (angl. organizational member role), kuris atspindi darbuotojo lūkesčius būti geru organizacijos piliečiu.“

Asmenys, kuriems pavyksta sėkmingai „atlikti darbo turėtojo ir organizacijos nario vaidmenis, dažnai pasiekia geresnius veiklos vertinimo rezultatus ir yra svarstomos jų paaukštinimo pareigose galimybės“ (Bolino, Turnley, 2005, p. 741), tačiau iš darbuotojo tai reikalauja papildomo laiko ir pastangų.

Kadangi asmuo dėl vaidmenų persidengimo negali skirti vienodo ar bent jau jį tenkinančio laiko abiem sritims, tai neigiamai veikia darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Darbuotojas yra apkraunamas įvairiomis užduotimis ir įsipareigojimais, kuriuos turi įvykdyti ir tai neigiamai veikia asmens sveikatą. Vaidmenų darbe persidengimas gali sukelti išsekimą ar nuovargį, kuris taip pat turi neigiamos įtakos ir darbuotojo motyvacijai (Thakur, Kumar, 2015).

Dupreez (2017) taip pat patvirtina, kad vaidmenų persidengimas turi neigiamas įtakos darbuotojo savijautai bei darbo kokybei. Darbuotojas gali jausti nuovargį ir tai atsispindi darbo rezultatuose, kadangi tikėtina, jog asmuo nepilnai įvykdys jam pateiktas užduotis dėl laiko trūkumo ir skubėjimo įvykdyti visus paskirtus darbus. Tokia darbuotojo savijauta neigiamai veikia ir jo darbo bei asmeninio gyvenimo balansą, nes jeigu asmuo nesijaučia laimingas darbe, dažniausiai susiduria su problemomis ir savo asmeniniame gyvenime.

Person (2008) atliktas tyrimas Jungtinėse Amerikos Valstijose, kuriame dalyvavo 155 moterys, parodė, kad turimas vaikų skaičius ir tai, kiek jų vis dar gyvena namuose, turi įtakos darbuotojų vaidmenų persidengimui ir bendrai asmens gerovei. Tyrimas taip pat atskleidė, kad kai asmuo patiria mažesnę vaidmenų persidengimą, jis yra labiau patenkintas savo darbu, laisvalaikiu ir pasižymi geresne psichologine savijauta.

Apibendrinant matome, kad geresnis laiko ir užduočių paskirstymas leidžia nubrėžti ribą tarp darbinių įsipareigojimų ir laiko, kuris skiriamas asmeniniams poreikiams. Jeigu asmuo savo didžiąją laiko dalį privalo skirti darbui bei užduočių įvykdymui dėl to kenčia asmeninis gyvenimas, darbuotojo sveikata bei darbo rezultatai.

2.3 Individualūs veiksniai darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

Dažnai žmogui problema dėl darbo ir asmeninio gyvenimo harmonijos gali kilti ne tik dėl organizacijos nesuteikiamų galimybių ar palaikymo. Problema gali būti ir pačiame žmoguje, nes galbūt jis pasirinko darbą ar profesiją, kuri ne visai atitinka jo sugebėjimus, o galbūt žmogus tiesiog dirba nemėgstamą darbą ir kad ir kokias programas organizacija pasiūlytų, jos vis tiek nesuteiks tikimosi rezultato. Organizacija negali šimtu procentų užtikrinti šio balanso, jeigu pats asmuo nedės pastangų ir esant būtinybei nesiims reikalingų pokių. Pats žmogus privalo rūpintis savo gerove ir kurti savo gyvenimą tokį, apie kokį svajoja. Tai negali būti vien tik organizacijos rūpestis, kaip užtikrinti balansą tarp karjeros ir asmeninio gyvenimo, turi būti dedamos abipusės pastangos. Todėl vienas iš sėkmingo darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo kriterijų yra paties žmogaus požiūris bei įsitraukimas, taip pat

geresnis darbo ir šeimos balansas yra siejamas su geresniu vedybiniu ir šeimos gyvenimo pasitenkinimu (Allen ir kt., 2000).

Prieš tai buvusioje dalyje buvo išskirti pagrindiniai organizaciniai veiksniai, kurie turi įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Šioje dalyje bus analizuojami individualūs autorių išskirti veiksniai, kurie taip pat turi įtakos siekiant suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Lentelėje pateikiami pagrindiniai autorių nagrinėti veiksniai.

4 lentelė. Individualūs veiksniai turintys įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui

Individualūs veiksniai turintys įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui				
Autorius	Savigarba (<i>self-esteem</i>)	Saviveiksmingumas (<i>self-efficacy</i>)	Optimizmas	Šeimos palaikymas
Orkibi, Brandt (2015)	+		+	
Šorytė, Pajarskienė (2014)				+
Allen ir kt. (2012)	+		+	
Beauregard (2006)	+	+		
Grzywacz, Marks (2000)				+
Padma, Reddy (2013)				+
Deuling, Burns (2017)	+	+		
Česnauskas, Lazauskaitė-Zabielskė (2014)		+		

Remiantis autorių išskirtais individualiais veiksniais, turinčiais įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui, toliau bus detaliau analizuojama savigarba, saviveiksmingumas, optimizmas bei šeimos palaikymas. Pateikiami išskirtų pagrindinių individualių veiksnių apibrėžimai, klasifikavimas bei atliktų tyrimų rezultatai.

2.3.1 Savigarba, saviveiksmingumas ir optimizmas

Savimi patenkintas, pozityviai nusiteikęs ir pasitikintis asmuo lengviau pasiekia užsibrėžtą gyvenimo tikslą. Tai leidžia pasiekti geresnių rezultatų ne tik profesinėje srityje, tačiau ir asmeniniame

gyvenime. Dėl šios priežasties tokie veiksniai kaip savigarba, saviveiksmingumas ir optimizmas turi teigiamos įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

Nors šios sąvokos tarpusavyje yra panašios ir turi ryšį, tačiau išties yra skirtingos. Saviveiksmingumas yra apibūdinamas kaip žmonių tikėjimas savo galimybėmis, kurios yra reikalingos tikslui pasiekti (Česnauskas, Zabielskė, 2014). Saviveiksmingumo įsitikinimai nusako kaip asmuo, „jaučiasi, mąsto, save motyvuoja ir elgiasi“ (Česnauskas, Zabielskė, 2014, p.28). Tai atspindi asmens įsitikinimus, bet ne jo gebėjimus (Bandura, 1977).

Savigarba tai - teigiamas savęs vertinimas ir įsitikinimas, kad mūsų veiksmai gali duoti teigiamų rezultatų. Tuo tarpu optimizmas yra apibūdinamas kaip pozityvus asmens požiūris ir mąstymas, kad pasieks gyvenime daugiau teigiamų, nei neigiamų dalykų (Borman, Motowidlo, 2014). Pasak autorių, tokie veiksniai kaip savigarba, optimizmas ir pasitenkinimas gyvenimu gali būti nusakomi vienu terminu, tokiu kaip asmens pozityvumas, kuris padeda individui teigiamai vertinti „save, gyvenimą ir tai, kas laukia ateityje“ (Orkibi, Brandt, 2015, p.407).

Kasanauskienė ir Račkauskienė (2017, p.127) savigarbą apibūdina kaip „savo autonominės asmenybės vertės pripažinimą“, o sumažėjusiai savigarbai įtakos turi tokie veiksniai kaip „neigiamas aplinkinių požiūris ir kritika, patiriamos nesėkmės ir siekis atitikti visuomenėje vyraujančius standartus“. Savimi pasitikintis ir galimybės neabejojantis individas daug lengviau gali pasiekti užsibrėžtų tikslų. Todėl visos šios savybės taip pat teigiamai veikia ir asmens gebėjimą suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą.

Orkibi ir Brandt (2015), išanalizavę kitų autorių darbus, teigia kad optimizmu ir savigarbą pasižymintys asmenys geba geriau paskirstyti laiką tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo ir dėl tos priežasties gali pasiekti geresnį darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Savigarba ir optimizmas gali padėti pasiekti geresnių rezultatų ir sumažinti konfliktų kilimo tikimybę, taip pat „savigarba padeda išvengti streso ir susidoroti su sunkumais kylančiais darbe“.

Allen ir kt. (2012) nustatė teigiamą optimizmo ir savigarbos įtaką balansui. Anot jų, tokios asmeninės savybės kaip savikontrolė, savigarba ir optimizmas gali padėti pasiekti geresnių rezultatų ir sumažinti konfliktų kilimo tikimybę.

Tyrimas atliktas tarp kelių reklamos ir apskaitos organizacijų taip pat atskleidžia panašius rezultatus. Optimizmu ir savigarba pasižymintys darbuotojai turi daugiau galimybių suderinti darbą bei asmeninį gyvenimą, kadangi jie turi daugiau vidinės motyvacijos, pasitikėjimo savo jėgomis ir galimybėmis (Orkibi ir Brandt, 2015).

Deuling ir Burns (2017) atliktas tyrimas atskleidė, kad asmens saviveiksmingumas padeda pagerinti organizacinę savigarbą, taip pat abu šie veiksniai padeda darbuotojams sumažinti konfliktą, kuris gali kilti tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

Asmens saviveiksmingumui įtakos turi ir jaučiama vadovų ar organizacinė parama, nes, pasak autorių, palaikymas didina darbuotojo pasitikėjimą savimi ir tikėjimą, kad gali pavykti suderinti darbą bei asmeninį gyvenimą (Česnauskas, Zabielskė, 2014).

Kaip matome iš kitų autorių pateiktos informacijos ar atliktų tyrimų, asmens pozityvus požiūris į gyvenimą, tikėjimas savo jėgomis bei tikslo siekimas leidžia ne tik labiau džiaugtis tuo ką turi, bet taip pat teigiamai veikia ir pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tam įtakos turi tai, jog asmuo pozityviau žvelgia į sunkumus su kuriais tenka gyvenime susidurti ir jo tikėjimas bei vidinė motyvacija padeda lengviau spręsti problemas bei siekti savo užsibrėžtų tikslų.

2.3.2 Šeimos palaikymas

Cobb (1976, p. 300) socialinį palaikymą apibūdino kaip „asmens tikėjimą, kad juo yra rūpinamasi, jis yra mylimas, vertinimas, gerbiamas ir jis yra tarpusavio įsipareigojimų tinklo dalis“. Socialinis palaikymas gali būti gaunamas iš „šeimos, draugų, kaimynų ar tam tikrų institucijų“ (Gulacti, 2010, p. 3845). Nors palaikymas gali būti gaunamas ir iš draugų, kaimynų bei kitų, šioje dalyje bus analizuojamas tik darbuotojo gaunamas šeimos palaikymas.

Šeimos palaikymas apima asmens suvokimą apie gaunamą paramą ir pagarbą iš savo šeimos narių (Eagle ir kt., 2010). Palaikymas – tai „pagalba, patarimai, supratingumas ir kiti panašūs dalykai, kuriuos sutuoktiniai suteikia vienas kitam“ (Ayca, Eskin, 2005, p. 455). Šie autoriai taip pat gaunamą palaikymą išskiria į :

- „Emocinis palaikymas – tai supratingumas, išklausymas, prisirišimas, patarimų suteikimas ir bendras rūpestis dėl sutuoktinio gerovės.
- Instrumentinis palaikymas - tai sutuoktinio pagalba atliekant namų ūkio darbus bei vaikų priežiūra.“ (Ayca, Eskin, 2005, p.455)

Plageman ir Chiara (2010) taip išskiria šeimos palaikymą į emocinį ir instrumentinį ir apibūdina tai kaip :

- Emocinis palaikymas reiškia, jog asmuo turi šalia žmogų, kuris yra pasiruošęs išklaudyti, pasikalbėti, palaikyti ir rūpinasi juo.

- Instrumentinis palaikymas apibūdinamas kaip finansinis palaikymas, taip pat pagalba auginant vaikus ir atliekant namų ruošos darbus.

Ayca ir Eskin (2005) teigimu, sutuoktinio teikiamas instrumentinis palaikymas darbuotojui leidžia daugiau laiko skirti darbui, kadangi dėl suteikiamos pagalbos jam sumažėja darbų namuose našta, tuo tarpu emocinis palaikymas didina asmens saviveiksimumą tiek namuose, tiek darbe. Dėl šių priežasčių asmuo galimai patiria mažiau streso, kadangi gali paskirsti laiką darbiniam bei asmeniniams įsipareigojimams. Gaunamas palaikymas taip pat turi įtakos ir asmens požiūriui bei elgesiui darbe (Huffman, Casper, Payne, 2014).

Darbas ir šeima didžiąjai daliai asmenų yra svarbiausios sritys jų gyvenime. Dažnai manoma, kad sunkiausia rasti pusiausvyrą yra moterims, tačiau tai yra abiejų lyčių problema. Beveik visi kažkuriame gyvenimo etape susiduria su profesinio ir asmeninio gyvenimo disbalansu. Doble ir Supriya (2010) nustatė, kad su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu susiduria tiek vyrai, tiek moterys. Dauguma tyrimų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso tematika yra atliekama tik tarp „asmenų kurie yra susituokę arba turi vaikų, tačiau toks apribojimas susiaurina šeimos apibrėžimą, kadangi vieniši ir vaikų neturintys asmenys taip pat turi įsipareigojimų ir dažnai rūpinasi savo tėvais ar artimaisiais“ (Grzywacz ir Marks, 2000, p. 114).

Tačiau santuoka ir šeimos kūrimas ne visada reiškia, kad dėl to nukentės asmens darbo kokybė ar įsipareigojimo lygis, atliktas tyrimas parodė, kad „šeima atlieka socialinės paramos sistemos funkciją“ (Reingardienė, 2004, p. 71). Grzywacz ir Marks (2000) taip pat teigia - šeima turi teigiamos įtakos darbuotojui ir jos palaikymas padeda sumažinti patiriamą stresą darbe. Tų pačių autorių tyrimas atskleidė, jog tiek vyrams, tiek moterims šeimos palaikymas yra siejamas su mažesniu darbo ir šeimos konfliktu. Padma ir Reddy (2013) vykdė tyrimą, kuriuo siekė nustatyti, kokią įtaką daro šeimos parama darbo ir asmeninio gyvenimo balansui tarp moterų policininkų. Rezultatai parodė, kad šeimos palaikymas vaidina svarbų vaidmenį siekiant harmonijos tarp šių sričių. Balanso nebuvimas veda prie darbuotojų „dažnesnio neatvykimo į darbą, žemesnio pasitenkinimo darbu ir perdegimo“ (Padma ir Reddy, 2013, p. 97).

Huffman ir kitų autorių (2014) teigimu, šeima turi didelę įtaką ir asmens požiūriui į organizaciją bei jo įsipareigojimo lygiui. Darbuotojo sprendimai, susiję su jo karjera, dažnai priklauso ir nuo šeimos požiūrio bei įsitikinimų ir gali paskatinti darbuotoją likti organizacijoje ar pradėti ieškoti naujos darbo vietos.

Šeimos palaikymas yra itin svarbi ir, kaip jau minėta anksčiau, tai vienas pagrindinių veiksnių, leidžiančių suderinti šias dvi sritis. Jeigu asmuo jaučia savo šeimos narių paramą, jam tampa lengviau išlaikyti balansą savo gyvenime ir tikslingai paskirstyti laiką (Padma, Reddy, 2013).

Tam pritaria Adomynienė ir Gustaitienė (2011, p.15), kurios teigia, kad esamas bei jaučiamas šeimos palaikymas „padeda suderinti skirtingus darbo ir šeimos vaidmenis bei keliamus reikalavimus“. Kinnunen ir kt. (2006) teigimu asmeninis gyvenimas gali turėti teigiamos įtakos darbui, jeigu asmuo jaučia šeimos paramą. Jaučiamas palaikymas ir galimybė pasikalbėti apie kylančias problemas leidžia sumažinti su darbu susijusį stresą, kadangi asmuo jaučiasi palaikomas, suprastas ir tai jam leidžia pamiršti su darbu susijusias problemas. Huffman ir kitų autorių (2014) atliktas tyrimas atskleidė, kad jaučiama parama turi įtakos ir asmens darbo vietos kaitai, darbuotojas yra linkęs rečiau priimti sprendimą dėl darbovietės keitimo ir ilgiau dirba vienoje organizacijoje.

Sutuoktiniai ir kiti šeimos nariai tikisi, kad asmuo visą dėmesį skirs ne tik darbui, bet ir šeimyniniams įsipareigojimas, o gimus vaikams ši užduotis tampa dar sudėtingesnė. Zheng ir kiti autoriai (2015) apžvelgę kitų autorių literatūrą nustatė, kad asmenys, turintys daugiau vaikų susiduria su padidėjusia apkrova ir tai gali padidinti disbalansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Tam pritaria (Emslie ir Hunt, 2009), kurių atliktas tyrimas taip pat parodė, kad vyrams sunkiausia buvo suderinti darbą su asmeniniu gyvenimu, tuo laikotarpiu, kai dar augino mažamečius vaikus.

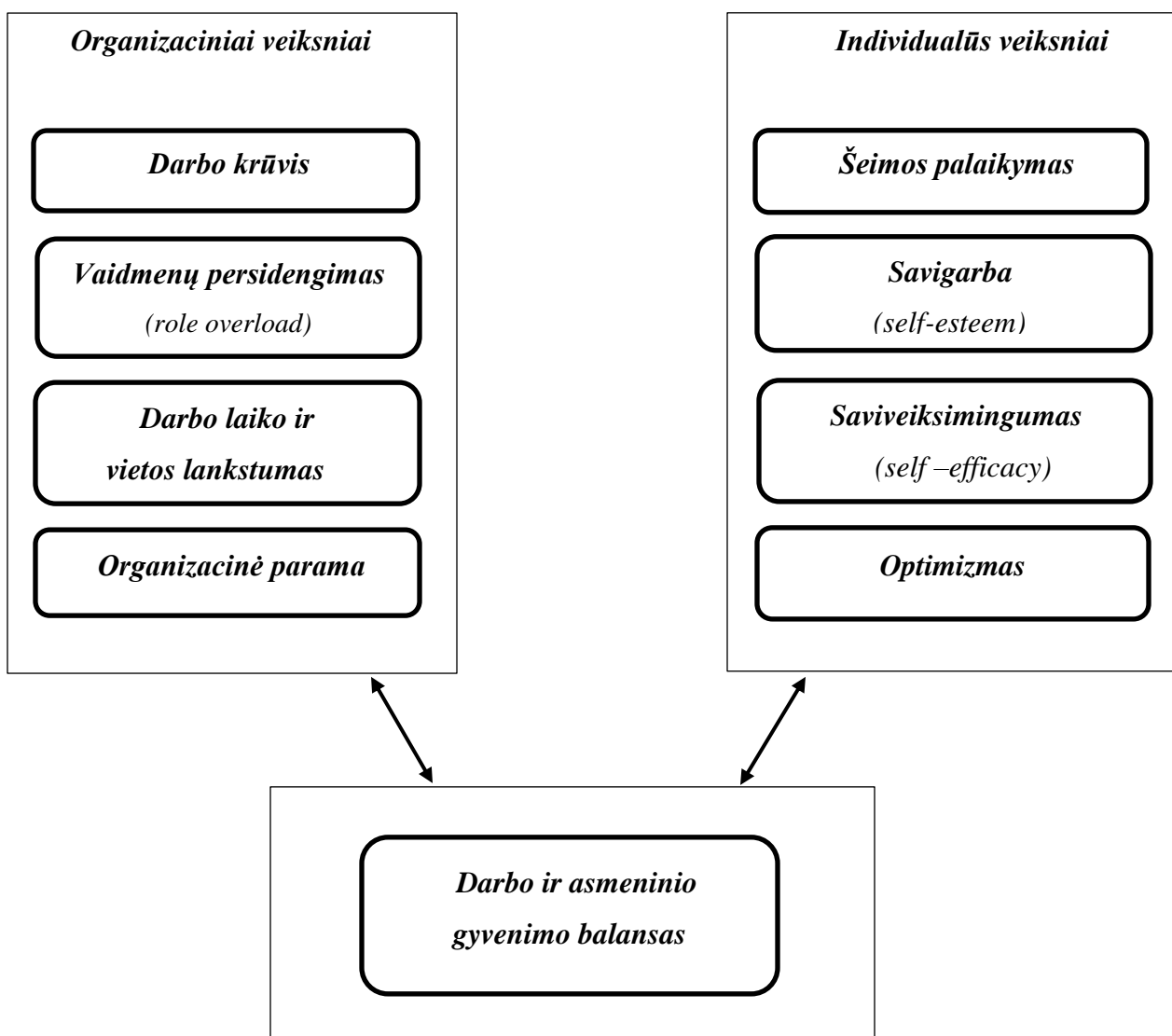
Kaip matoma iš pateiktų tyrimų rezultatų, šeimos palaikymas yra labai svarbus visiems asmenims, nepaisant jų lyties ir statuso. Jaučiama artimųjų parama ne tik pagerina tarpusavio santykius, sumažina kylantį konfliktą, tačiau teigiamai veikia ir profesinę veiklą bei leidžia pasiekti geresnių rezultatų.

Apibendrinant darbinių ir asmeninių įsipareigojimų suderinimas ir sėkmingas laiko paskirstymas abiemis vaidmenims turi didelę įtaką asmens darbo ir asmeninio gyvenimo balansui. Tam įtakos turi ne tik individualūs veiksniai, tokie kaip savigarba, optimizmas, saviveiksmingumas ir šeimos palaikymas, tačiau ne ką mažiau svarbūs yra ir organizaciniai veiksniai. Svarbią reikšmę turi organizacinė parama, darbo krūvis bei darbo laiko lankstumas ir vaidmenų darbe persidengimas. Visi šie veiksniai gali turėti teigiamos arba neigiamos įtakos darbo ir asmeninio gyvenimo balansui.

2.4 Organizacinių ir individo veiksmų sąsajų su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu modelis

Šioje dalyje remiantis išanalizuota literatūra pateikiamas organizacinių ir individo veiksmų sąsajų su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu teorinis modelis. Išanalizavus mokslinę literatūrą bei kitų autorių atliktus tyrimus buvo išskirti keturi organizaciniai veiksniai (darbo krūvis, vaidmenų darbe

persidengimas, darbo laiko lankstumas ir organizacinis palaikymas) bei keturi individualūs veiksniai (savigarba, šeimos palaikymas, optimizmas ir saviveiksmingumas).



1 paveikslas. Organizacinių ir individo veiksnių sąsajų su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu modelis

1 paveiksle matome organizacinių, individo veiksnių bei darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąsajų modelį. Išnagrinėjus užsienio bei Lietuvos autorių mokslinę literatūrą ir atliktus tyrimus, nustatyta, kad yra ryšys tarp organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso. Autorių teigimu tokie veiksniai kaip didelis darbo krūvis, vaidmenų persidengimas neigiamai veikia darbuotojo savijautą, darbo rezultatus bei mažina jų motyvaciją darbe. Taip pat nustatyta, kad darbo laiko ir vietos lankstumas, organizacinis palaikymas gali padėti asmeniui siekiant suderinti savo darbinį bei asmeninį

gyvenimą. Jaučiamas vadovų palaikymas, pagalba bei supratingumas, galimybė patiems planuoti darbo laiką ar dirbti iš namų leidžia ne tik pagerinti tarpusavio santykius, tačiau sumažėja ir darbuotojo jaučiamas stresas, kurį jis patiria stengiantis skirti laiko darbui bei asmeniniams poreikiams.

Literatūros analizė atskleidė, kad ne ką mažiau svarbūs yra individualūs veiksniai. Atlikti tyrimai rodo, kad asmens darbo ir asmeninio gyvenimo balansui įtakos turi ir asmeninės savybės. Optimizmu, savigarba bei saviveiksmingumu pasižymintis asmenys pozityviau žvelgia į ateitį, labiau pasitiki savo jėgomis ir lengviau išsprendžia kilusius sunkumus. Ne mažiau svarbu darbuotojams yra ir jaučiamas šeimos palaikymas. Asmuo, kuris jaučia savo šeimos paramą ir mano galintis su jais pasikalbėti apie kylančius sunkumus, patiria mažiau streso ir tampa lengviau išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo.

3. ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDO VEIKSNIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSUI TYRIMO METODOLOGIJA

Prieš tai buvusiuose skyriuose buvo aptartas darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, jo svarba darbuotojams ir organizacijai bei kokie yra neigiami padariniai, nepavykus suderinti darbo ir asmeninio gyvenimo balanso. Taip remiantis moksline literatūra ir atliktais tyrimais išskirti pagrindiniai organizaciniai ir individo veiksniai, turintys sąsajų su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu. Šioje darbo dalyje bus pateikiama tyrimo metodologija - pateikiama informacija apie duomenų rinkimo metodus, instrumento konstravimą, respondentų parinkimą.

Tyrimo tikslas - atskleisti kokios yra organizacinių ir individo veiksnių sąsajos su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu.

Tyrimo uždaviniai :

1. Ištirti organizacinių veiksnių sąsajas su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu;
2. Ištirti individualių veiksnių sąsajas su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu.

3.1 Duomenų rinkimo metodas ir tyrimo instrumento konstravimas

Tyrimo metodas – kiekybinė anketinė apklausa. Pasak Dikčiaus (2011, p.3), „anketa tai – formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų ir jie reikalingi tam, kad respondantai galėtų pateikti informaciją tokiu pat būdu ir būtų galima palyginti jų atsakymus tarpusavyje“. Kiekybinė apklausa padės išanalizuoti, kaip darbuotojai vertina organizacinius ir individualius veiksnius bei savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

Tyrimo instrumentas – klausimynas, kuris yra sudarytas iš 80 klausimų.

Pirmą klausimyno dalį sudaro 15 teiginių, kuriais siekiama įvertinti respondento darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vertinimui buvo naudotas Fisher-McAuley (2003) parengtas klausimynas, kuris skirtas įvertinti tris aspektus: darbo trikdžius asmeniniam gyvenimui (angl. work interference with personal life), asmeninio gyvenimo trikdžius darbui (angl. personal life interference with work) bei darbo ir asmeninio gyvenimo susitipirinimą (angl. work personal life enhancement).

Antra klausimyno dalis skirta įvertinti 4 organizacinius veiksnius. Darbo krūvis matuojamas pagal Karasek (1998) 5 punktų skalę, kuri leidžia įvertinti reikalavimus, keliamus darbe. Vaidmenų darbe persidengimui matuoti pasirinkta Cousins (2008) 8 teiginių skalė, darbo laiko ir vietos lankstumui naudota

Hill (2001) 4 teiginių skalė, kuria vertinamas darbuotojų jaučiamas lankstumas. Paskutinę organizacinių veiksmų dalį sudaro 8 Eisenberger (1986) parengti teiginiai, kuriuos matuojamas darbuotojo jaučiamas organizacinis palaikymas.

Trečia klausimyno dalis skirta individualiems veiksniams vertinti. Pirmieji 10 teiginių skirti įvertinti asmens savivertę ir tam naudota Pierce (1989) skalė. Zimet (1988) 4 teiginių skalė naudota įvertinti asmens jaučiamą šeimos palaikymą. 10 Scheier (1994) teiginių vertino asmens optimizmą bei Scgwarzer (1997) taip pat 10 teiginių skalė naudota įvertinti asmens saviveiksmingumą.

Ketvirta klausimyno dalis sudaryta iš 6 demografinių klausimų, respondentų buvo prašoma nurodyti savo lytį, amžių, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, kiek vidutiniškai valandų per savaitę dirba bei kiek turi vaikų.

Visi anketoje pateikti klausimai yra uždari. Tyrime naudota 5 balų Likert skalė, kur 1 – visiškai nesutinku; 2 – nesutinku; 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Žemiau esančioje lentelėje pateikiami visi teiginiai, kuriais vertintas asmens darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, organizaciniai veiksniai bei individualūs veiksniai.

5 lentelė. Tyrimo instrumentas

Skalės	Subskalės	Teiginiai	Apklauso žingsnių skaičius	Autorius
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo trikdžiai asmeniniam gyvenimui	Dėl darbo kenčia mano asmeninis gyvenimas (R)	15 klausimų	Fisher-McAuley ir kiti (2003)
		Darbas apsunkina mano asmeninį gyvenimą (R)		
		Aš nepaisau asmeninių poreikių dėl darbo (R)		
		Aš atidedu savo asmenį gyvenimą į šalį dėl darbo (R)		
		Dėl darbo aš ilgiuosi savo asmeninės veiklos (R)		
		Man kyla sunkumų derinant darbą ir asmeninį gyvenimą (R)		
		Aš esu patenkintas (-a) laiku, kurį galiu skirti asmeninei veiklai		
	Asmeninio gyvenimo trikdžiai darbui	Mano asmeninis mane išsekina ir nelieka jėgų darbui (R)		
		Aš esu per daug pavargęs (-usi), kad galėčiau būti efektyvus (-i) darbe (R)		
		Dėl mano asmeninio gyvenimo kenčia darbas (R)		
		Man yra sunku dirbti dėl mano asmeninių reikalų (R)		
	Darbo ir asmeninio gyvenimo susitiprinimas	Mano asmeninis gyvenimas suteikia man reikiamos energijos darbui		
		Mano darbas suteikia man reikiamos energijos asmeninei veiklai		
		Darbe esu geresnės nuotaikos dėl savo asmeninio gyvenimo		
		Esu geresnės nuotaikos dėl savo darbo		

Organizaciniai veiksniai	Darbo krūvis	Mano darbe reikia dirbti labai greitai	5 klausimai	Karasek ir kiti (1998)
		Mano darbe reikia dirbti labai sunkiai		
		Manęs neprašo dirbti per dideliu darbo krūviu (R)		
		Turiu pakankamai laiko atlikti savo darbą (R)		
		Manęs neliečia konfliktiniai reikalavimai, kuriuos sukuria kiti (R)		
	Vaidmenų darbe persidengimas	Esu priverstas (-a) dirbti viršvalandžius	8 klausimai	Cousins ir kiti (2004)
		Mano darbo terminai yra neįvykdomi		
		Aš privalau dirbti labai greitai		
		Aš privalau dirbti labai intensyviai		
		Man tenka nevykdyti kai kurių užduočių, nes turiu per daug darbo		
		Skirtingos žmonių grupės darbe iš manęs reikalauja nesuderinamų dalykų		
		Aš neturiu pakankamai pertraukų		
		Darbe patiriu neįveikiamą laiko trūkumą		
	Darbo laiko ir vietos lankstumas	Aš galiu lanksčiai rinktis vietą iš kurios dirbsiu	4 klausimai	Hill, E.Jeffrey ir kiti. (2001)
		Aš galiu lanksčiai planuoti savo darbo laiką		
		Aš galiu lanksčiai rinktis darbą, kurį dirbsiu		
Savo darbe turiu pakankamai lankstumo, kad išlaikyčiau darbo ir asmeninio gyvenimo balansą				
Organizacinis palaikymas	Organizacija vertina mano indėlį į organizacijos gerovę	8 klausimai	R. Eisenberge r ir kiti (1986)	
	Organizacija neatsižvelgia į mano papildomas pastangas (R)			
	Organizacija ignoruotų bet kokius mano nusiskundimus (R)			
	Organizacijai rūpi mano gerovė			
	Net jeigu ir puikiai atlikčiau savo darbą, organizacija to nepastebėtų (R)			
	Organizacijai rūpi mano bendras pasitenkinimas darbe			
	Organizacija rodo menką susirūpinimą manimi			
	Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe			
Individualūs veiksniai	Savigarba	Organizacijoje esu svarbus (-i)	10 klausimų	Pierce ir kiti (1989)
		Aš esu rimtai vertinamas (-a)		
		Manimi mano organizacijoje tiki		
		Manimi mano organizacijoje pastiki		
		Organizacijoje esu naudingas (-a)		
		Aš esu vertinga organizacijos dalis		
		Aš organizacijoje esu efektyvus		
		Aš esu svarbi organizacijos dalis		
		Organizacijoje darau įtaką		
		Aš esu bendradarbiaujantis		
	Šeimos palaikymas	Mano šeima stengiasi man padėti	4 klausimai	Zimet ir kiti (1988)
		Aš gaunu reikalingą emocinę pagalbą ir paramą iš savo šeimos		
		Aš galiu pasikalbėti apie problemas su savo šeima		
		Mano šeima yra pasiruošusi man padėti priimti sprendimus		

	Optimizmas	Nenumatytose situacijose dažniausiai tikiuosi geriausio	10 klausimų	Scheier ir kiti (1994)
		Man lengva atsipalaiduoti		
		Jei kažkas gali nepasisiekti, tai būtinai nutiks man (R)		
		Aš visada žiūriu optimistiškai į savo ateitį		
		Aš džiaugiuosi savo draugais		
		Man svarbu visada būti užimtam (-ai)		
		Aš retai kada tikiuosi kad viskas vyks taip, kaip noriu (R)		
		Aš pernelyg lengvai nenusimenu		
		Aš retai tikiuosi, kad man atsitiks kažkas gero (R)		
		Aš tikiu, kad man nutiks daugiau gerų dalykų nei blogų		
Jei man kažkas prieštarauja aš visada galiu rasti būdą pasiekti ko noriu				
Man yra lengva siekti savo tikslų ir juos įgyvendinti				
Aš tikiu kad galiu susitvarkyti su netikėtais įvykiais				
Savo įgūdžių dėka galiu suvaldyti netikėtas situacijas				
Jeigu dedu reikalingas pastangas, galiu išspręsti beveik visas problemas				
Dėl savo gebėjimo spręsti problemas, iškilus sunkumams galiu išlikti ramus (-i)				
Susidūręs (-usi) su problema, dažniausiai randu kelis jos sprendimo būdus				
Jeigu susiduriu su problemomis, dažniausiai sugalvoju ką turėčiau daryti				
Nesvarbu su kokiais sunkumais susiduriu, dažniausiai sugebu tai susitvarkyti				

* - (R) pažymėti teiginiai, kurie yra reversiniai

3.2 Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Tyrimo imtis - siekiant gauti statistškai patikimus duomenis, prieš atliekant tyrimą buvo apskaičiuota reikalinga tyrimo imtis. Imties dydis buvo nustatytas remiantis Pannioto formule :

$n=1/(\Delta^2+1/N)$, kur

n- imties dydis;

Δ - leistina paklaida;

N- tiriamos visumos skaičius.

Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, Lietuvoje 2017 metais asmenų, vyresnių nei 18 metų skaičius buvo 2 847 904, leistinos paklaidos dydis buvo pasirinktas 5,5 proc. Gautas rezultatas rodo, kad siekiant, jog tyrimas būtų patikimas, reikia apklausti 317 respondentų.

Respondentų parinkimas - siekiant apklausti kuo daugiau respondentų buvo nuspręsta naudoti elektroninę apklausą, kuri buvo sukurta ir patalpinta interneto puslapyje www.apklausa.lt. Elektroninės apklausos pagalba galima pasiekti platesnį ratą respondentų bei tokiu būdu užtikrinamas atsakiusių anonimiškumas, kas leidžia gauti labiau patikimus rezultatus ir asmuo gali pasirinkti jam patogų laiką anketos pildymui.

Kadangi tyrimas buvo atliekamas ne konkrečioje organizacijoje, o tarp visų dirbančiųjų bei skirtingas pareigas užimančių asmenų, buvo naudotas paprastosios atsitiktinės atrankos metodas. Pasak Rupšienės (2007,p.43), tai tokia atranka, kai visų „generalinės aibės vienetų galimybės priklausyti konkrečiau tyrimo imčiai yra vienodos“.

3.3 Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Duomenų rinkimas - nustačius tyrimo imtį ir pasirinkus respondentus, buvo pradėta platinti apklausa. Kadangi klausimyną respondentai galėjo pildyti internete, informacija apie anketą buvo taip pat siunčiama elektroniniu būdu.

Anketos nuoroda buvo platinama dviem būdais :

- Elektroniniu paštu;
- Socialiniame tinkle Facebook.

Apklausa buvo vykdoma laikotarpiu nuo 2018-03-25 iki 2018-04-11. Per šį laikotarpį klausimyną užpildė 319 respondentų.

Analizės metodai – gautų duomenų analizei buvo pasirinkta IBM SPSS Statistics 23 programa. Gauti duomenys pateikiami lentelėse ir paveiksluose.

Šios programos pagalba atlikta:

- Faktorinė analizė;
- Koreliacinė analizė;
- Vidurkių analizė;
- Mann-Whitney ir Kruskal Wallis testai.

3.4 Empirinio tyrimo validumas ir patikimumas

Prieš pradėdant analizuoti organizacinius ir individualius veiksnius bei darbo ir asmeninio gyvenimo balansą buvo patikrintas klausimyno patikimumas, kuris buvo patikrintas pagal Chronbach's Alpha koeficientą. Remiantis Pukėnu (2009) klausimynas yra gerai sudarytas, jeigu Cronbach Alpha koefiniciento reikšmė yra nuo 0,7 iki 1, tai rodo aukštą skalės patikimumą. Kaip matome lentelėje visų tyrime naudotų konstrukto Cronbach's Alpha koefinicientų reikšmės yra nuo (,782) iki (,962). Bendras viso klausimyno Cronbach's Alpha koeficientas (,913) ir tai leidžia daryti išvadą – naudotas klausimynas yra patikimas.

Magistro darbo 1-9 prieduose pateikiama darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, organizacinių bei individo veiksnių faktorinė analizė.

6 lentelė. Naudoto klausimyno patikimumo vertinimas

Skalės	Cronbach's Alpha koeficientas
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	,910
Darbo trukdžių asmeniniam gyvenimui subskalė	,921
Asmeninio gyvenimo trukdžių darbui subskalė	,892
Darbo ir asmeninio gyvenimo sustiprinimo subskalė	,838
Darbo krūvis	,787
Vaidmenų darbe persidengimas	,897
Darbo laiko ir vietos lankstumas	,845
Organizacinis palaikymas	,916
Savigarba	,962
Šeimos palaikymas	,946
Optimizmas	,782
Saviveiksmingumas	,945
Viso klausimyno skalė	,913

4. ORGANIZACINIŲ IR INDIVIDŲ VEIKSNIŲ SĄSAJŲ SU DARBUOTOJŲ DARBO IR ASMENINIO GYVENIMO BALANSU REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1 Respondentų charakteristika

Tyrime apie darbo ir asmeninio gyvenimo balanso sąsajas su organizaciniais ir individo veiksniais viso dalyvavo 319 respondentų. Anketoje respondentų buvo prašoma nurodyti lytį, amžių, išsilavinimą, šeimyninę padėtį, vaikų skaičių bei kiek vidutiniškai valandų per savaitę dirba. Žemiau esančioje lentelėje pateikiamos respondentų demografinės charakteristikos.

7 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

Lytis	Moteris	177 (55,1%)
	Vyras	141 (43,9%)
	Neatsakė į klausimą	3 (0,9%)
Amžius	18-25 m.	47 (14,6%)
	26-32 m.	69 (21,5%)
	33-41 m.	68 (21,2%)
	42-52 m.	93 (29%)
	53- 62 m.	38 (11,8%)
	63-72 m.	4 (1,2%)
	Neatsakė į klausimą	2 (0,6%)
Išsilavinimas	Nebaigtas vidurinis	-
	Vidurinis	19 (5,9%)
	Profesinis	3 (0,9%)
	Aukštesnysis/aukštasis neuniversitetinis	49 (15,3%)
	Aukštasis	246 (76,6%)
	Neatsakė į klausimą	4 (1,2%)
Šeimyninė padėtis	Vienišas	48 (15%)
	Susituokęs (-usi)	189 (58,9%)
	Įsipareigojęs (-usi)	64 (19,9%)
	Išsiskykęs (-usi)	15 (4,7%)
	Našlys (-ė)	2 (0,6%)
	Neatsakė į klausimą	3(0,9%)

Darbo valandų skaičius	Mažiau nei 20	10 (3,1%)
	20-31	18 (5,6%)
	32-40	172 (53,6%)
	41-55	107 (33,3%)
	56-80	7(2,2%)
	Daugiau nei 80	4 (1,2%)
	Neatsakė į klausimą	3 (0,9%)
Vaikų skaičius	Neturiu	116 (36,1%)
	1	70 (21,8%)
	2	104 (32,4%)
	3	25 (7,8%)
	4	3 (0,9%)
	Daugiau nei 4	-
	Neatsakė į klausimą	3 (0,9%)

Kaip matome iš lentelėje pateiktų rezultatų, tyrime dalyvavo 55,1% moterų ir 43,9% vyrų. Apklausoje dalyvių amžius yra labai įvairus, daugiausiai jų buvo nuo 42 iki 52 metų amžiaus (29%), o mažiausiai nuo 63 iki 72 metų amžiaus (1,2%), mažam šios amžiaus grupės respondentų skaičiui įtakos galėjo turėti tai, kad apklausoje dalyvavo tik šiuo metu dirbantys asmenys. Aukštąjį išsilavinimą turi 76,6% respondentų, o aukštąjį neuniversitetinį 15,3%, tarp dalyvavusių apklausoje nebuvo vidurinės nebaigusiu asmenų. 58,9% šiuo metu yra susituokę arba įsipareigoję (19,9%) ir dauguma neturintys vaikų (36,1%) arba šiuo metu auginantys du vaikus (32,4%). Rezultatai taip pat parodė, kad daugiausiai respondentų vidutiniškai dirba nuo 32 iki 40 valandų per savaitę (53,6%) arba nuo 41 iki 55 valandų (33,3%). 4 darbuotojai nurodė, kad per savaitę vidutiniškai dirba daugiau nei 80 valandų (1,2%).

Apibendrinami respondentų demografines charakteristikas matome, kad apklausoje dalyvavo gan panašus skaičius vyrų ir moterų, kurių amžius yra nuo 42 iki 52 metų. Didžioji dalis apklausoje dalyvių yra asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą, dirbantys nuo 32 iki 40 valandų per savaitę ir dar neturintys vaikų arba šiuo metu auginantys du vaikus.

4.2 Organizacinių veiksnių rezultatų analizė

Siekiant nustatyti kaip darbuotojai vertina savo darbo krūvi, vaidmenų persidengimą, darbo laiko ir vietos lankstumą bei organizacinį palaikymą buvo apskaičiuoti vidurkiai bei jų standartiniai nuokrypiai.

Žemiau esančioje 9 lentelėje pateikiami visų vertintų organizacinių veiksnių vidurkiai. Kaip matome iš rezultatų tyrimo dalyviai aukščiausiai vertina savo jaučiamą organizacinį palaikymą (3,43), bei patiriamą darbo krūvį (2,99), kiek žemiau yra vertinamas vaidmenų darbe persidengimas (2,52) ir darbuotojų darbo laiko ir vietos lankstumas (2,42). Toliau darbe bus analizuojamas visi organizaciniai veiksniai individualiai.

8 lentelė. Organizacinių veiksnių vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

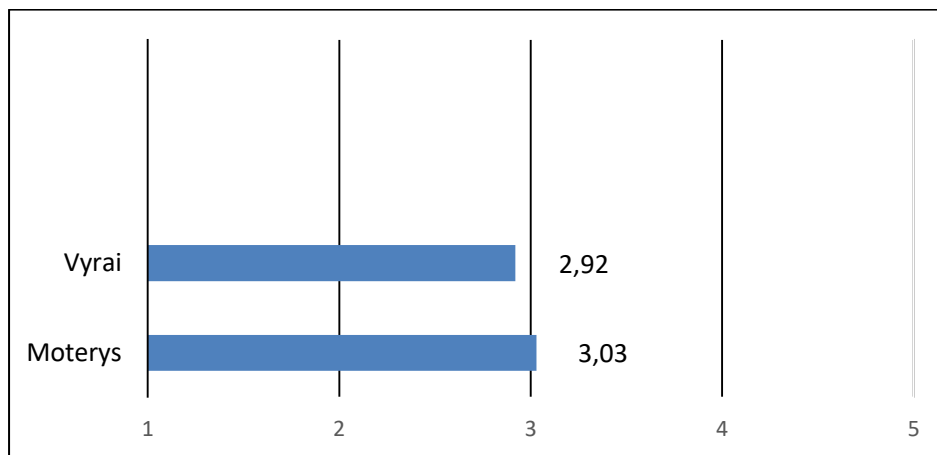
Organizaciniai veiksniai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbo krūvis	2,99	,75977
Vaidmenų darbe persidengimas	2,52	,80319
Darbo laiko ir vietos lankstumas	2,42	,95049
Organizacinis palaikymas	3,43	,78643

Darbo krūvis

Vertinant darbuotojų jaučiamą darbo krūvį, bendras vidurkis nustatytas (2,99). Aukščiausiai darbuotojų įvertintas teiginys „mano darbe reikia dirbti labai greitai“ (3,40). Darbuotojai taip pat nejaučia, jog jie turi pakankamai laiko atlikti savo darbą (3,24) ir jaučia, jog jų yra prašoma dirbti padidintu darbo krūviu (3,06). Žemiausiai darbuotojai vertina teiginį „mano darbe reikia dirbti labai sunkiai“ (3,01).

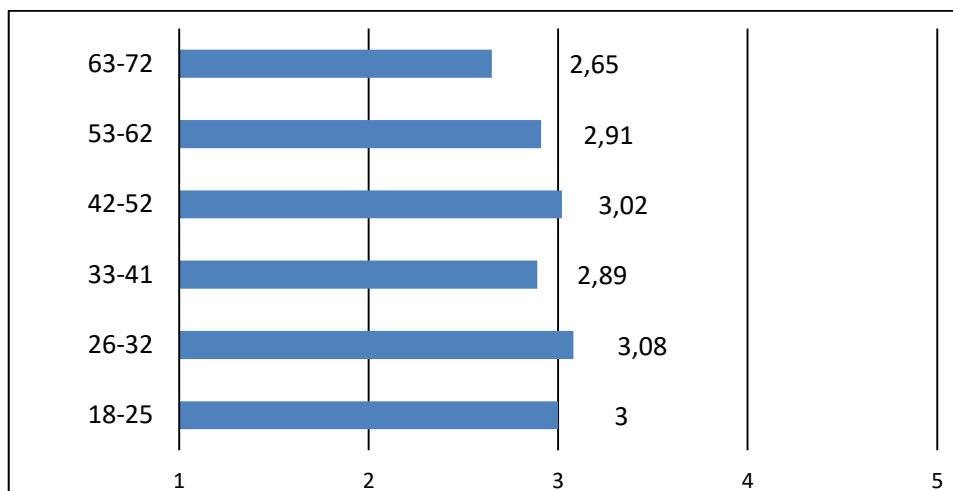
Išanalizavus vyrų ir moterų jaučiamą darbo krūvį darbe, matome, kad moterys jaučiasi dirbančios didesniu darbo krūviu nei vyrai. Moterys iš visų apklausoje pateiktų teiginių aukščiausiai vertina darbo greitį (3,50), vyrai aukščiausiai vertina laiką, kuris yra skirtas jų darbo atlikimui (3,28). Labiausiai moterys nesutinka su teiginiu, kad darbe jų neprašo dirbti padidintu darbo krūviu (2,99) tam pritaria ir vyrai, kurie jaučia jog iš jų taip pat yra tikimasi dirbti didesniu darbo krūviu (3,17).

2 paveikslas. Moterų ir vyrų darbo krūvio vidurkiai



Vertinant respondentų darbo krūvį pagal jų amžių, matoma, kad vyriausiųjų apklausos dalyvių darbo krūvis įvertintas žemiausiai (2,65), taigi darbuotojai nuo 63 iki 72 metų amžiaus patiria mažiausią darbo krūvį darbe. Aukščiausiai savo darbo krūvį vertina darbuotojai, priklausantys amžiaus grupei nuo 26 iki 32 metų (3,08), taip pat panašiai vertina ir darbuotojai nuo 42 iki 52 metų (3,02). Darbuotojai nuo 26 iki 32 metų aukščiausiai vertina savo darbo greitį (3,65) ir mano kad darbe iš jų yra tikimasi greito darbo atlikimo ir nesutinka, kad iš jų nėra prašoma dirbti padidintu darbo krūviu (3,06). Tuo tarpu respondentai nuo 63 iki 72 metų nesutinka, jog darbe jų neliečia konfliktiniai reikalavimai, kuriuos sukuria kiti (4,00) bei jaučia, jog neturi pakankamai laiko atlikti savo darbą (4,00), tačiau ne visai sutinka su teiginiu, kad darbe jų prašo dirbti padidintu darbo krūviu (2,75).

3 paveikslas. Darbo krūvio vidurkiai pagal darbuotojų amžių

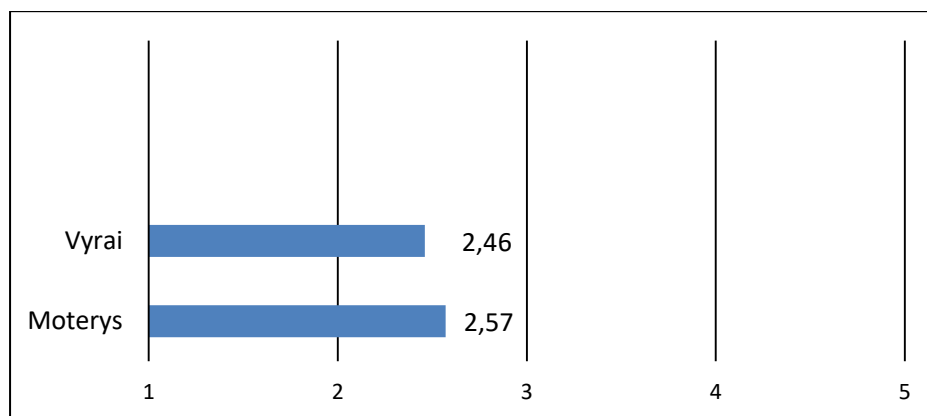


Vaidmenų persidengimas

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog darbuotojai vaidmenų persidengimą darbe vertina (2,52). Aukščiausiai respondentų įvertintas teiginys, kad darbe jie privalo dirbti labai greitai (3,34), taip pat, jų nuomone, jų darbe reikia dirbti ir labai intensyviai (3,31). Žemiausiai įvertintas teiginys, kad darbuotojui tenka neįvykdyti kai kurių užduočių, nes turi per daug darbo (2,08), taip pat darbuotojai nemano, kad jų darbo terminai yra neįvykdomi (2,16).

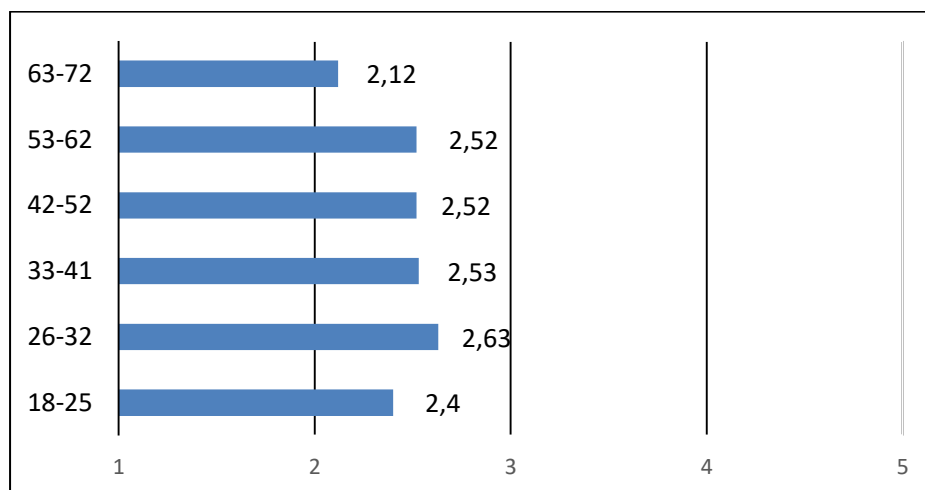
Kaip matome iš 3 paveiksle pateiktų duomenų didelio skirtumo tarp moterų ir vyrų, vertinant vaidmenų persidengimą, nėra. Abiejų lyčių atstovai vertina panašiai, tačiau šiek tiek labiau vaidmenų persidengimą jaučia moterys. Aukščiausiai moterys įvertino savo darbo intensyvumą (3,46) ir poreikį dirbti labai greitai (3,51), tam pritarė ir vyrai, kurių darbo greičio bei intensyvumo vidurkis (3,11).

4 paveikslas. Moterų ir vyrų vaidmenų persidengimo vidurkiai



Atlikus darbuotojų vaidmenų persidengimo vidurkių analizę pagal amžiaus grupę, matome, kad ženklaus skirtumo tarp darbuotojų amžiaus ir jaučiamo vaidmenų persidengimo nėra. Visų amžiaus grupių vidurkiai labai panašūs, tačiau vertinant darbo krūvį matome, kad aukščiausias vertinimas yra amžiaus grupėje nuo 26 iki 32 metų (2,63), o žemiausias nuo 63 iki 72 metų (2,12). Darbuotojai kurių amžius nuo 33 iki 62 vaidmenų persidengimą vertina labai panašiai, visų šių amžiaus grupių vidurkiai svyruoja nuo (2,52) iki (2,53).

5 paveikslas. Vaidmenų persidengimo vidurkiai pagal darbuotojų amžių

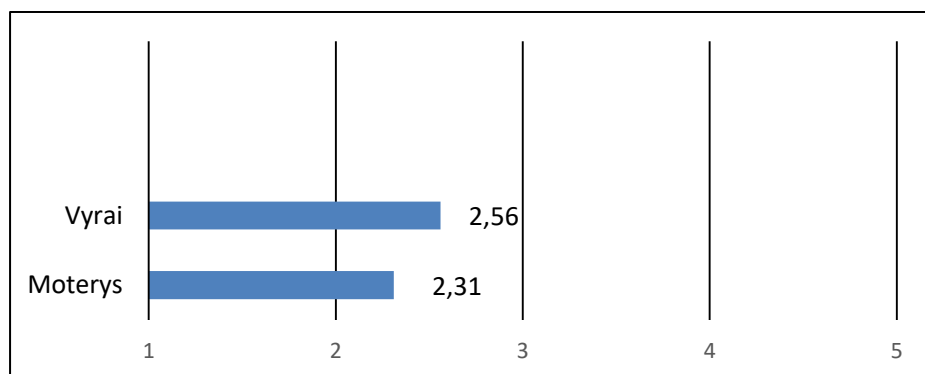


Darbo laiko ir vietos lankstumas

Darbo laiko ir vietos lankstumo bendras vidurkis nustatytas (2,42). Respondentai aukščiausiai įvertino teiginį, kad jei turi pakankamai lankstumo, kad išlaikytum darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (2,95), tuo tarpu žemiausiai įvertinta galimybė pasirinkti vietą, iš kurios dirbs (2,03).

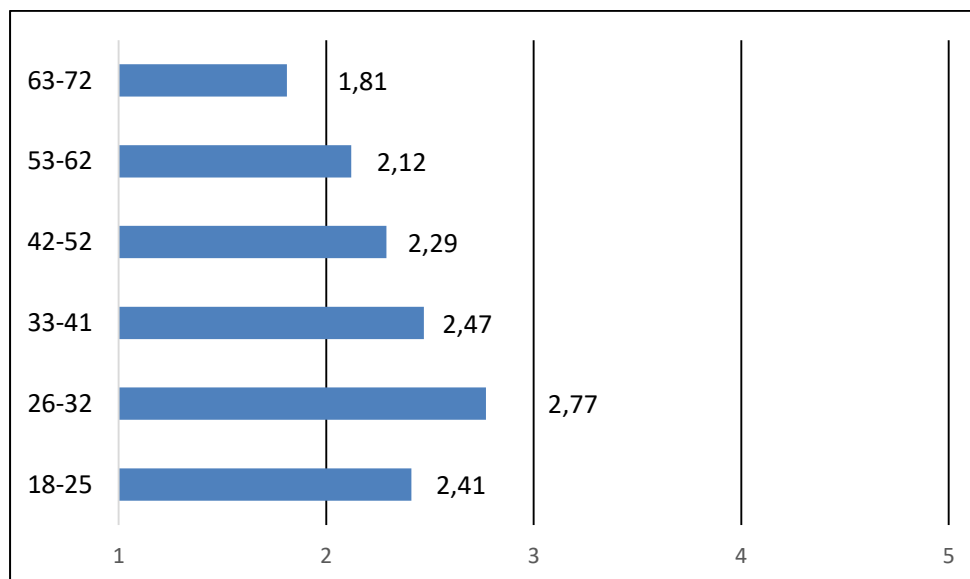
Įvertinus vyrų ir moterų jaučiamą darbo laiko ir vietos lankstumą, nustatyta, kad daugiau laisvės, renkantis vietą, iš kurios dirbs ar planuojant savo darbo valandas, turi vyrai. Moterys organizacijose jaučia turinčios mažiau galimybių pasirinkti, iš kur ir kokiomis valandomis dirbs. Galimybę išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, balansu aukščiausiai įvertino tiek vyrai (3,11) tiek ir moterys (2,84). Tačiau skiriamas žemiausi vyrų ir moterų vertinimai, moterys žemiausiai vertina savo galimybę pasirinkti vietą, iš kurios dirbs (1,79), tuo tarpu vyrai galimybę pasirinkti darbą, kurį dirbs (2,24).

6 paveikslas. Moterų ir vyrų darbo laiko ir vietos lankstumo vidurkiai



Respondentai vertindami galimybę rinktis vietą, iš kurios bus atliekamas darbas bei lanksčiai planuoti savo darbo valandas, vertina gan panašiai. Aukščiausiai vertina respondentai nuo 26 iki 32 metų, šios amžiaus grupės asmenys turi daugiau lankstumo savo darbe nei darbuotojai nuo 63 iki 72 metų, kurių vertinimas yra žemiausias ir jie jaučiasi turintys mažiausiai darbo laiko ir vietos lankstumo. Šios amžiaus grupės respondentai žemiausiai vertino savo galimybę pasirinkti vietą, iš kurios dirbs (1,25), bei galimybę pasirinkti darbą, kurį dirbs (1,25). Tuo tarp respondentai nuo 26 iki 32 metų žemiausiai įvertino galimybę pasirinkti vietą iš kurios dirbs (2,29), aukščiausias vertinimas - lankstumas, siekiant išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo (3,22). Beveik tarp visų amžiaus grupių žemiausiai vertinama galimybė pasirinkti vietą, iš kurios dirbs, tik darbuotojai nuo 53 iki 62 metų, žemiausiai vertina savo galimybę pasirinkti darbą, kurį dirbs.

7 paveikslas. Darbo laiko ir vietos lankstumo vidurkiai pagal darbuotojų amžių



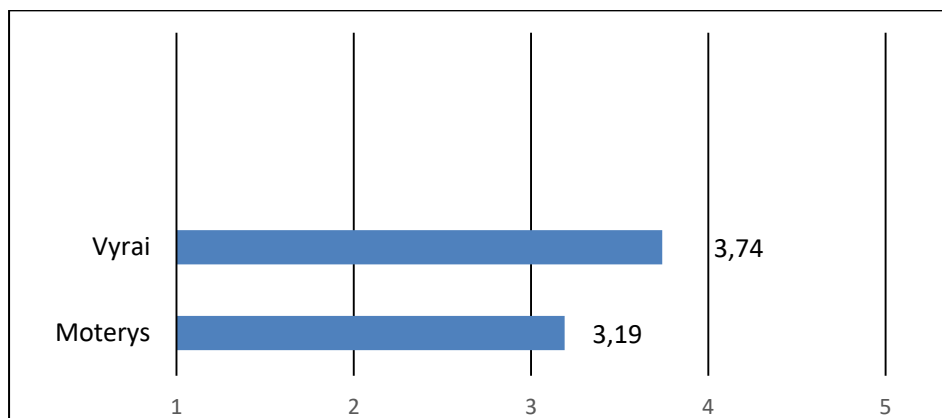
Organizacinis palaikymas

Bendras organizacinio palaikymo vidurkis (3,43) yra aukščiausias iš visų keturių organizacinių veiksnių. Aukščiausias vidurkis teiginio „organizacija vertina mano indėlį į organizacijos gerovę (3,46) taip pat respondentai mano, kad organizacijai rūpi jų gerovė (3,43). Respondentai nesutinka su teiginiu kad „net jeigu puikiai atlikčiau savo darbą, organizacija to nepastebėtų“ (2,48) ir nemano, kad organizacija ignoruotų bet kokius jų nusiskundimus (2,41).

Iš lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad didesnę organizacinį palaikymą jaučia vyrai (3,74). Vyrų nuomone, organizacija vertina jų indėlį į organizacijos gerovę (3,78), taip pat organizacijai rūpi jų gerovė (3,75) bei pasitenkinimas darbe (3,72), moterys šiuos teiginius taip pat vertina aukščiausiai. Vyrai

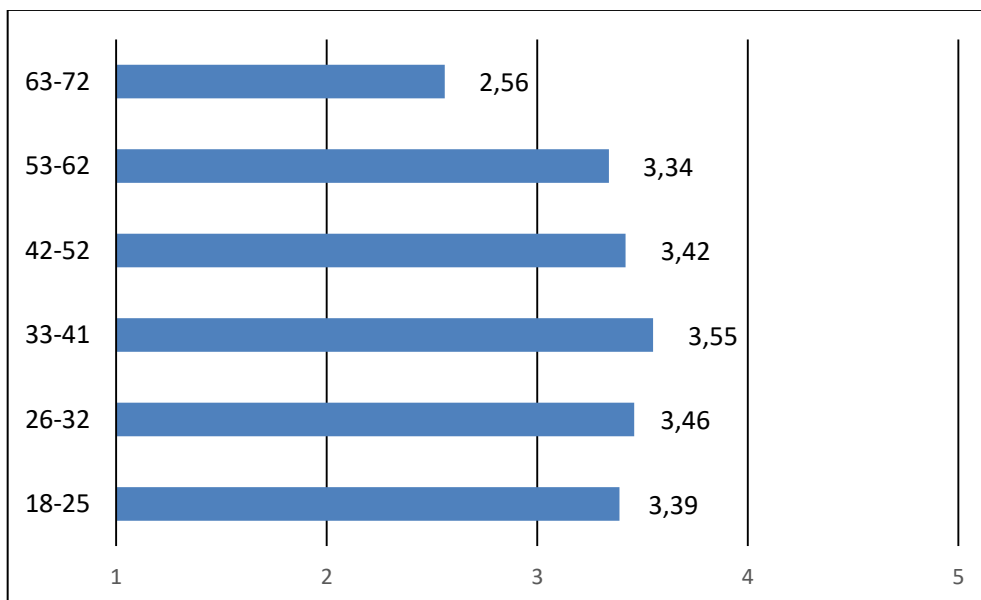
nesutinka, kad organizacija ignoruotų bet kokius jų nusiskundimus (2,17) ir nemano kad jiems puikiai atliekant darbą organizacija to nepastebi (2,13). Moterys taip pat nesutinka, kad organizacija ignoruotų jų nusiskundimus (2,63).

8 paveikslas. Moterų ir vyrų organizacinio palaikymo vidurkiai



Darbuotojų jaučiamas organizacinis palaikymas ženkliai nesiskiria vertinant pagal amžių. Kaip ir vertinant ankstesnius organizacinius veiksmus, žemiausias vidurkis yra darbuotojų nuo 63 iki 72 metų. Aukščiausias vidurkis yra darbuotojų nuo 33 iki 41 metų, šio amžiaus darbuotojai jaučia didžiausią organizacinį palaikymą. Jų nuomone, organizacija vertina jų indėlį į organizacijos gerovę (3,69) ir organizacijai rūpi jų gerovė (3,67).

9 paveikslas. Organizacinio palaikymo vidurkiai pagal darbuotojų amžių



4.3 Individo veiksmų rezultatų analizė

Žemiau esančioje lentelėje pateikiami visų vertintų individo veiksmų vidurkiai. Kaip matome iš rezultatų tyrimo, dalyviai aukščiausiai vertina šeimos palaikymą (3,92) bei saviveismingumą (3,68), kiek žemiau yra vertinama savigarba (3,63) ir optimizmas (3,56).

9 lentelė. Individo veiksmų vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

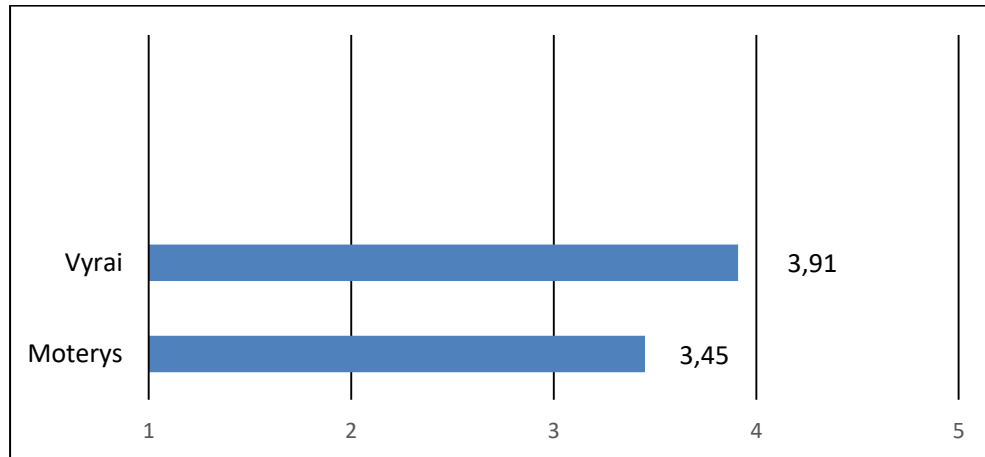
Organizaciniai veiksniai	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Savigarba	3,63	,90085
Optimizmas	3,56	,51649
Saviveismingumas	3,68	,76397
Šeimos palaikymas	3,92	,98334

Savigarba

Savigarbą tyrimo dalyviai bendrai įvertino (3,63). Tarp aukščiausiai įvertintų yra teiginys: „organizacijoje aš esu naudingas (-a)“ (3,89), taip pat darbuotojai mano, kad organizacijoje jie yra bendradarbiaujantys (3,86), efektyvūs (3,85) taip pat darbuotojai mano, kad jų organizacijoje jais yra pasitikima (3,80). Žemiausiai darbuotojai vertina teiginį, kad savo organizacijoje jie daro įtaką (3,19).

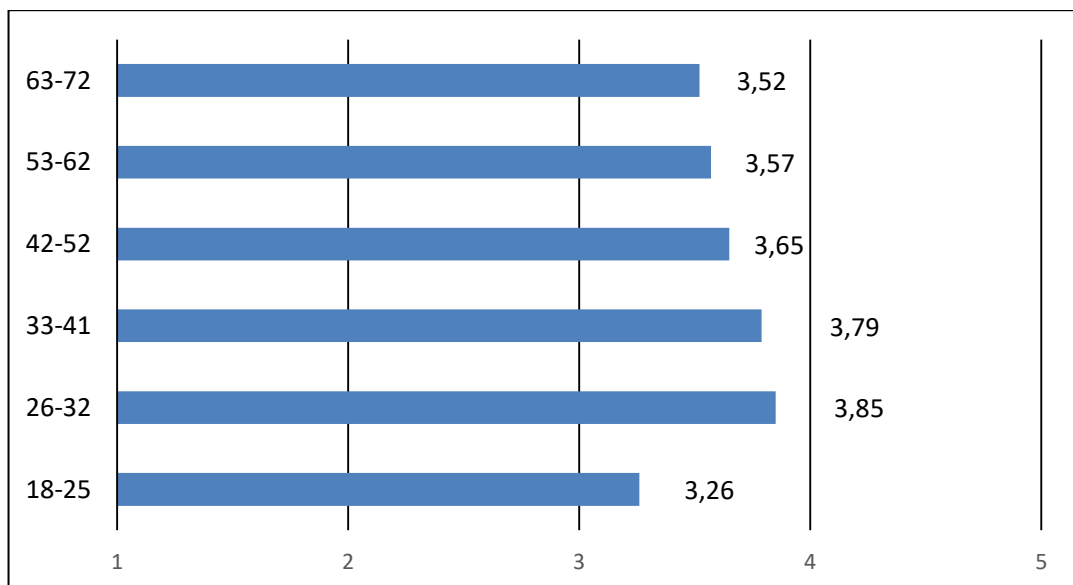
Aukštesnis savigarbos vertinimas nustatytas tarp vyrų (3,91), moterų savigarbos vertinimo vidurkis (3,45). Vyrų nuomone, organizacijoje jie yra naudingi (4,12), efektyvūs (4,09), taip pat organizacijoje jais yra pasitikima (4,06). Žemiausiai vyrai vertina savo daromą įtaką organizacijoje (3,48). Moterų aukščiausiai vertina savo bendradarbiavimą organizacijoje (3,82) bei naudingumą organizacijoje (3,75). Moterų kaip ir vyrai žemiausiai vertina savo daromą įtaką organizacijoje (2,99).

10 paveikslas. Moterų ir vyrų savigarbos vidurkiai



Aukščiausiai iš visų apklausoje dalyvavusių respondentų savo savigarbą vertina asmenys nuo 26 iki 32 metų (3,85), panašiai vertina ir 33-41 metų respondentai (3,79). Tyrimo rezultatai rodo, kad žemiausias savigarbos vertinimo vidurkis yra asmenų nuo 18 iki 25 metų. Asmenys nuo 26 iki 32 metų mano, kad organizacijoje jie yra efektyvūs (4,12), bendradarbiaujantys (4,10) bei naudingi (4,07). Darbuotojai nuo 18 iki 25 metų aukščiausiai vertina savo efektyvumą darbe (3,48) ir organizacijos pasitikėjimą jais (3,46), tuo tarpu žemiausiai vertinama jų daroma įtaka organizacijoje (2,87).

11 paveikslas. Savigarbos vidurkiai pagal darbuotojų amžių

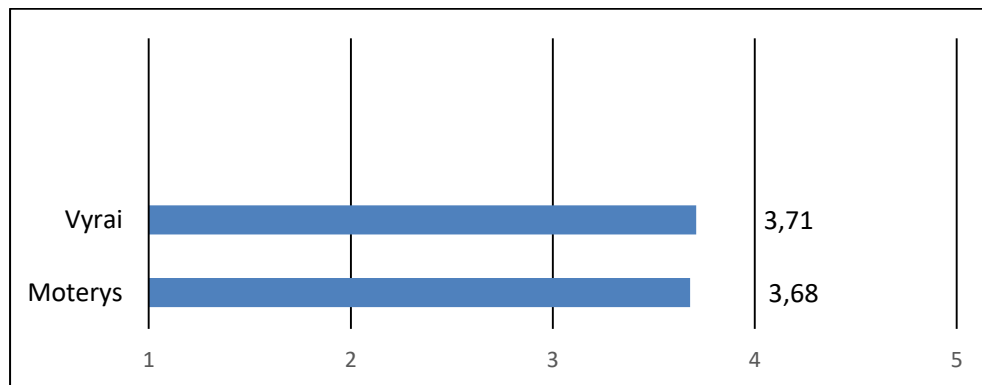


Saviveiksmingumas

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai savo saviveiksmingumą vertina (3,68). Aukščiausiai respondentai vertina teiginį: „jeigu susiduriu su problemomis, dažniausiai sugalvoju, ką turėčiau daryti“ (3,92), žemiausiai įvertintas teiginys: „jeigu man kažkas prieštarauja, aš visada galiu rasti būdą pasiekti, ko noriu“ (3,37).

Vyrai savo saviveiksmingumą (3,71) vertina šiek tiek geriau nei moterys. Vyrų teigimu dažniausiai, jeigu susiduria su problemomis, jie sugalvoja, ką turėtų daryti (3,97) ir tiki, kad gali susitvarkyti su netikėtais įvykiais (3,83). Moterų teigimu, jos, jeigu labai stengiasi, visada sugeba išspręsti sudėtingas problemas (4,05) bei savo įgūdžių dėka gali suvaldyti netikėtas situacijas (3,78).

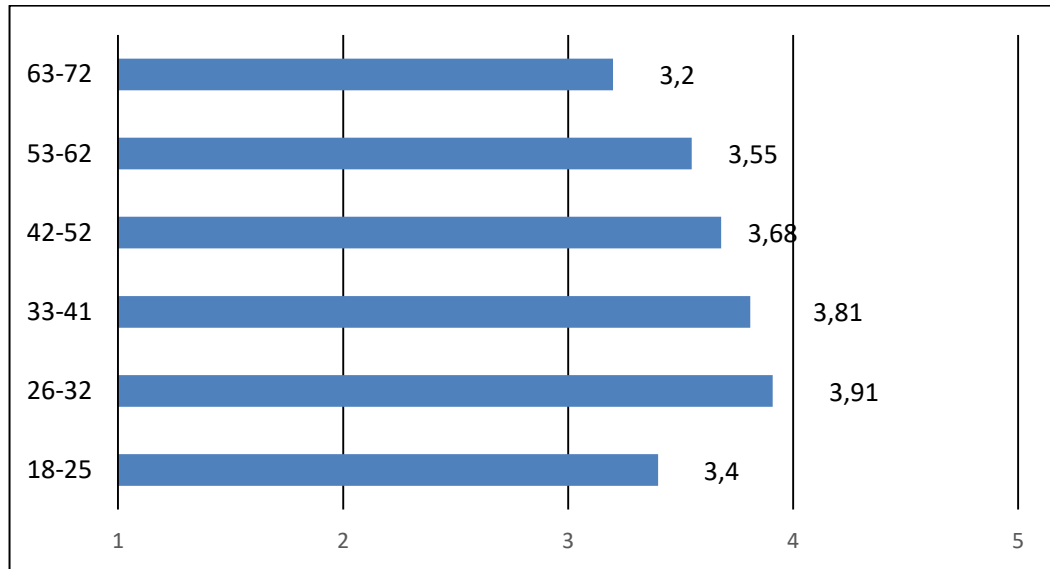
12 paveikslas. Moterų ir vyrų saviveiksmingumo vidurkiai



Kaip matome iš 12 paveiksle pateiktų duomenų, žemiausias saviveiksmingumo vidurkis yra darbuotojų nuo 63 iki 72 metų (3,2) ir darbuotojų nuo 18 iki 25 metų (3,40). Aukščiausias saviveiksmingumo vidurkis yra darbuotojų nuo 26 iki 32 metų (3,91) amžiaus bei darbuotojų nuo 33 iki 41 metų (3,81).

Darbuotojai nuo 26 iki 32 metų aukščiausiai vertina teiginį: „jeigu labai stengiuosi, visada sugebu išspręsti sudėtingas problemas“ bei susidūrę su problemomis dažniausiai sugalvoja, ką daryti (4,13). Darbuotojai nuo 63 iki 72 metų mano, kad susidūrę su problemomis dažniausiai gali sugalvoti, ką daryti (3,50), žemiausiai jų vertinamas sugebėjimas išlikti ramiems iškilus sunkumams (2,75).

13 paveikslas. Savigarbos vidurkiai pagal darbuotojų amžių

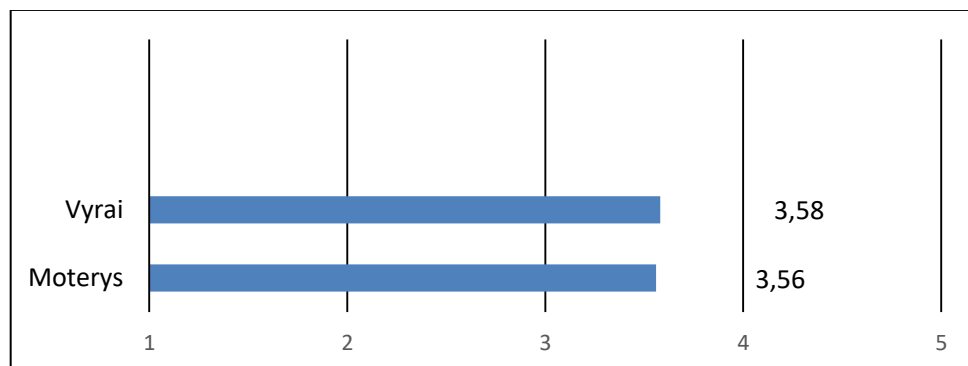


Optimizmas

Bendras optimizmo vertinimas yra (3,56), kuris yra žemiausias iš visų keturių individualių veiksnių. Aukščiausiai vertintas teiginys: „aš džiaugiuosi savo draugais“ (3,87), taip pat respondentai mano, kad jiems nutiks daugiau gerų dalykų nei blogų (3,84). Žemiausiai respondentai vertina savo gebėjimą atsipalaiduoti (2,87).

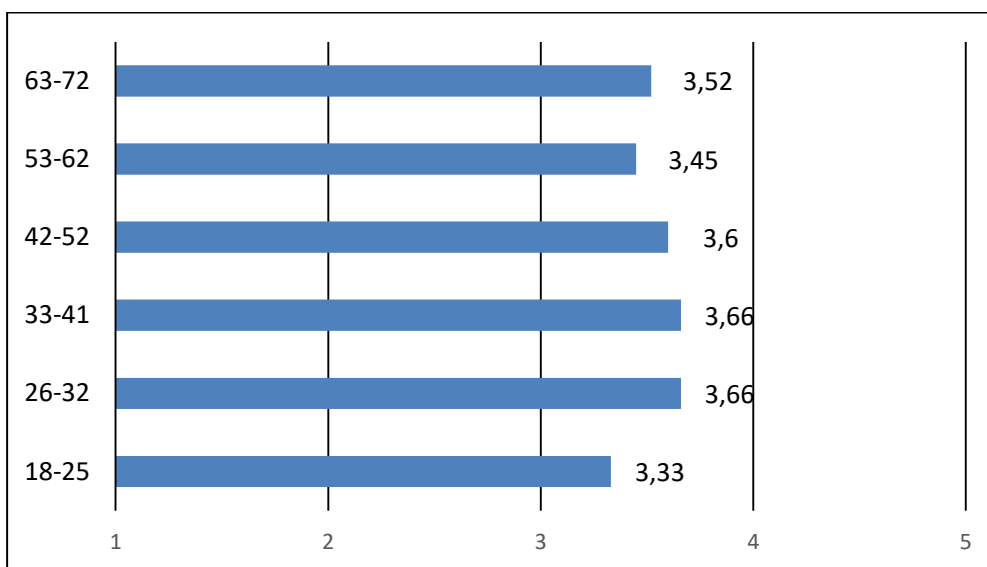
Iš lentelėje pateiktų rezultatų matome, kad vyrų optimizmo (3,58) vidurkis yra šiek tiek didesnis už moterų. Vyrų mano, kad jiems nutiks daugiau gerų dalykų nei blogų (3,77) taip pat vyrai optimistiškai žiūri į savo ateitį (3,72). Žemiausiai vyrai vertina savo gebėjimą atsipalaiduoti (2,99). Moterys labiau nei vyrai džiaugiasi savo draugais (4,05), taip pat tiki, jog joms nutiks daugiau gerų dalykų nei blogų (3,95). Kaip ir vyrai, moterys žemiausiai vertina savo gebėjimą atsipalaiduoti (2,81).

14 paveikslas. Moterų ir vyrų optimizmo vidurkiai



Aukščiausiai ir beveik vienodai optimizmą vertina darbuotojai nuo 26 iki 32 metų (3,66) bei darbuotojai nuo 33 iki 41 metų (3,66). Jauniausieji respondentai, nuo 18 iki 25 metų (3,33) savo optimizmą vertina žemiausiai. Asmenys nuo 26 iki 32 metų labiausiai džiaugiasi savo draugais (4,14) bei tikisi, kad jiems nutiks daugiau gerų dalykų nei blogų (3,97), darbuotojai nuo 33 iki 41 metų taip pat mano, jog jiems nutiks daugiau gerų dalykų nei blogų (4,04) ir nenumatytose situacijose dažniausiai tikisi geriausio (3,90). Respondentai nuo 18 iki 25 metų žemiausiai vertina savo gebėjimą atsipalaiduoti (2,50).

15 paveikslas. Optimizmo vidurkiai pagal darbuotojų amžių

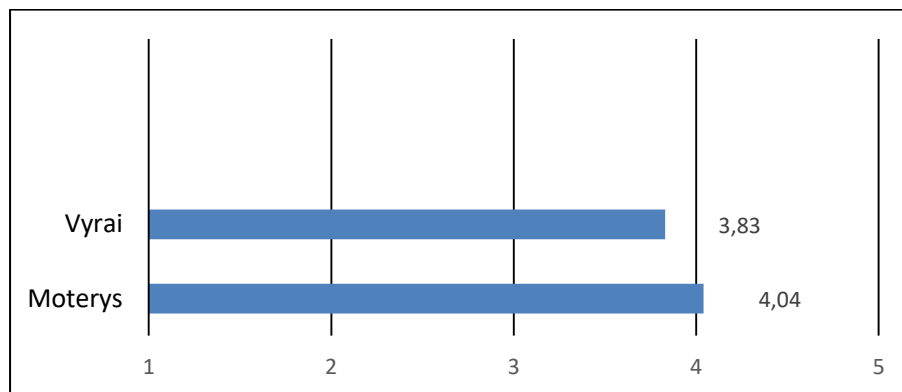


Šeimos palaikymas

Aukščiausiai iš visų individualių veiksnių respondentai įvertino jaučiamą šeimos palaikymą, kurio vidurkis yra (3,92). Labiausiai respondentai jaučia emocinę pagalbą ir paramą iš savo šeimos (3,95), taip pat jaučia, kad jų šeima stengiasi jiems padėti (3,94).

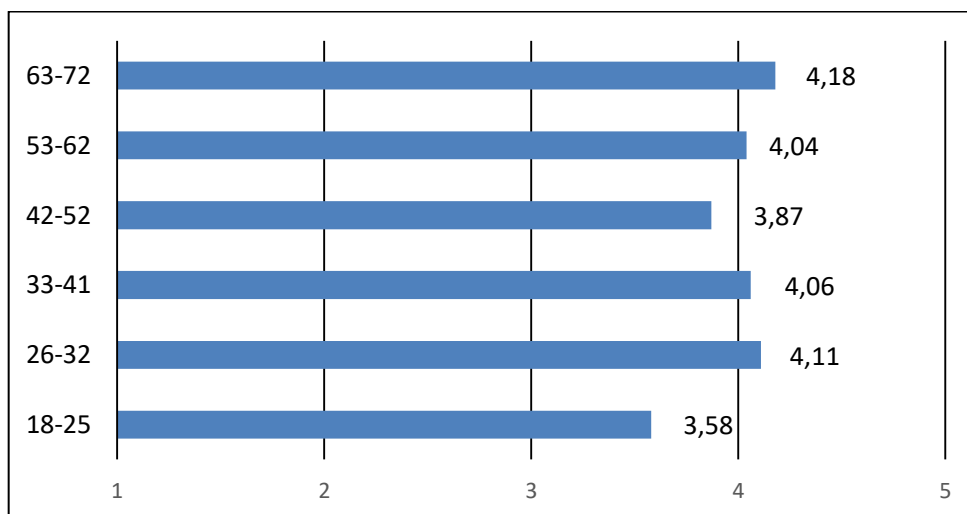
Įvertinus pateiktus atsakymus, matome, kad moterys savo jaučiamą šeimos palaikymą (4,04) vertina aukščiau nei vyrai (3,83). Moterys gauna emocinę pagalbą ir paramą iš savo šeimos (4,06) ir jaučia galinčios pasikalbėti apie problemas su savo šeima (4,06). Vyrai aukščiausiai vertina šeimos pastangas jiems padėti (3,88).

16 paveikslas. Moterų ir vyrų šeimos palaikymo vidurkiai



Vertinant šeimos palaikymą pagal darbuotojų amžių, matome, kad didžiausią šeimos palaikymą jaučia darbuotojai nuo 63 iki 72 metų (4,18), taip pat darbuotojai nuo 26 iki 32 metų (4,11). Žemiausią šeimos palaikymą jaučia darbuotojai nuo 18 iki 25 metų (3,58). Darbuotojai nuo 63 iki 72 metų mano, jog jų šeima visada yra pasirengusi jiems padėti (4,50) ir jaučia galintys pasikalbėti apie problemas su savo šeima (4,25). Darbuotojai nuo 26 iki 32 metų aukščiausiai vertina gaunamą emocinę paramą ir pagalbą iš savo šeimos (4,16). Darbuotojai nuo 18 iki 25 metų aukščiausiai vertina savo šeimos pastangas jiems padėti (3,72).

17 paveikslas. Šeimos palaikymo vidurkiai pagal darbuotojų amžių



4.4 Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso rezultatų analizė

Siekiant nustatyti kaip darbuotojai vertina savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą buvo apskaičiuoti vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai. Vertinta bendra darbo ir asmeninio gyvenimo skalė, kuri sudaryta iš 15 klausimų, bei 3 subskalių.

10 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai

	Vidurkis	Standartinis nuokrypis
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	3,58	,67817
Darbo trukdžiai asmeniniam gyvenimui	3,47	,91873
Asmeninio gyvenimo trukdžiai darbui	4,07	,73020
Darbo ir asmeninio gyvenimo sustiprinimas	3,29	,87493

Vertinant gautus rezultatus, matome, kad tyrimo dalyvių jaučiamas darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vidurkis yra (3,58). Kalbant apie darbo trukdžius asmeniniam gyvenimui, darbuotojai nejaučia didelio darbo įsikišimo į jų asmeninį gyvenimą (3,47), bei jaučia dar mažesnius asmeninio gyvenimo trikdžius darbui (4,07). Darbuotojai jaučia, kad ir darbas ir asmeninis gyvenimas jiems netrukdo siekiant balanso tarp šių dviejų sričių (3,29).

Vertinant darbo trukdžius asmeniniam gyvenimui darbuotojai yra patenkinti laiku, kurį gali skirti asmeninei veiklai (3,31) tai pat darbuotojai nesutinka, jog dėl darbo jie ilgisi asmeninės veiklos (2,57) bei kad darbas apsunkina jų asmeninį gyvenimą (2,56).

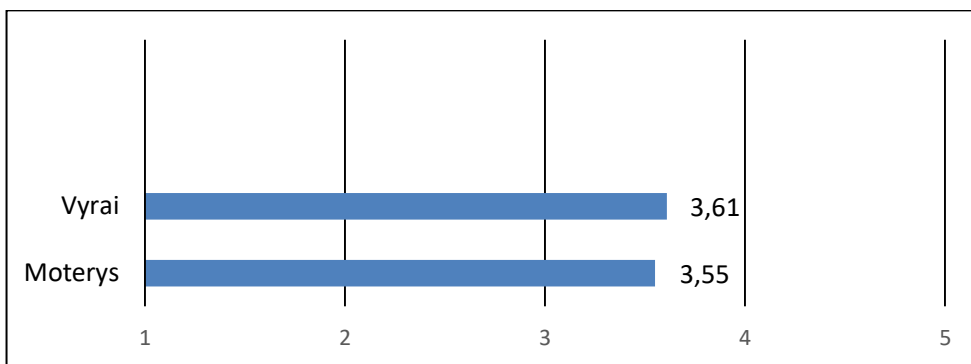
Panašiai respondentai vertina ir asmeninio gyvenimo trukdžius darbui, respondentai nemano, jog jiems yra sunku dirbti dėl asmeninių reiklų (1,95) taip pat nesijaučia per daug pavargę, kad galėtų būti efektyvūs darbe (1,96).

Respondentai jaučia, jog darbe jie yra geresnės nuotaikos dėl asmeninio gyvenimo (3,53) ir jų asmeninis gyvenimas jiems suteikia reikiamos energijos darbui (3,39). Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojai yra ir geresnės nuotaikos dėl savo darbo (3,20).

Analizuojant vyrų ir moterų jaučiamą darbo ir asmeninio gyvenimo balansą matome, kad labiau patenkinti yra vyrai (3,61), nei moterys (3,55). Vyrai yra darbe geresnės nuotaikos dėl savo asmeninio

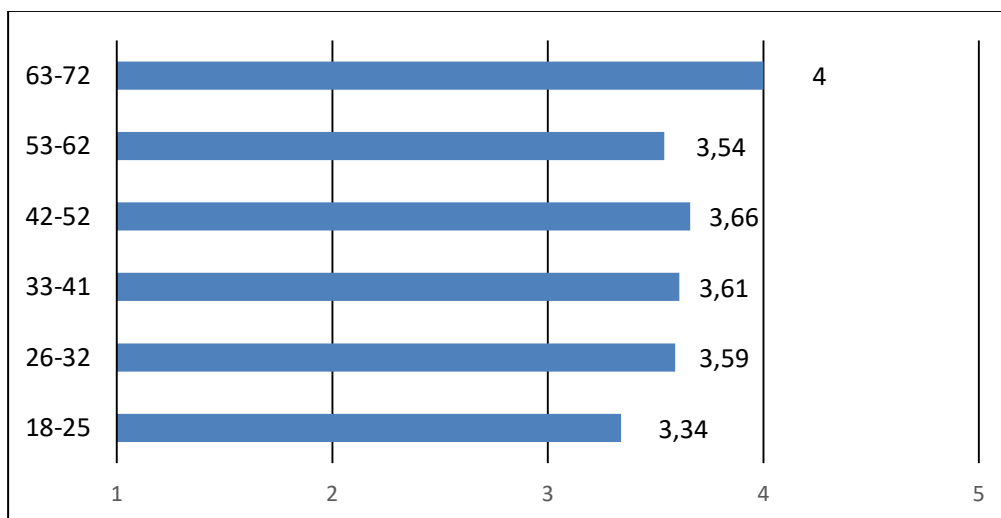
gyvenimo (3,45), tam pritaria ir tyrime dalyvavusios moterys (3,59). Vyrų nesutinka su teiginiu „dėl mano asmeninio gyvenimo kenčia darbas“ (1,87), tuo tarpu moterys labiausiai nesutinka su teiginiu „mano asmeninis gyvenimas mane išsekina ir nelieka jėgų darbui“ (1,79).

18 paveikslas. Moterų ir vyrų darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vidurkiai



Vertinant darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansą pagal amžių, matome, kad aukščiausiai jį vertina darbuotojai nuo 63 iki 72 metų (4,00), tuo tarpu žemiausiai vertina darbuotojai nuo 18 iki 25 metų (3,34). Darbuotojai nuo 63 iki 72 metų mano jog jų asmeninis gyvenimas jiems suteikia reikiamos energijos darbui (3,75) bei nesutinka, kad jie jaučiasi per daug išsekę, jog galėtų būti efektyvūs darbe (1,00). Darbuotojai nuo 18 iki 25 metų mano, kad darbe jie yra geresnės nuotaikos dėl savo asmeninio gyvenimo (3,09) tačiau kaip ir darbuotojai nuo 63 iki 72 metų, nesutinka, jog jie jaučiasi per daug išsekę (1,78) ir nemano, jog dėl jų asmeninio gyvenimo kenčia darbas (1,76).

19 paveikslas. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vidurkiai pagal darbuotojų amžių



4.5 Organizacinių ir individo veiksmų sąsajos su darbuotojų darbo ir asmeninio gyvenimo balansu

4.5.1 Kruskal-Wallis testas

Iš lentelėje pateiktų duomenų matome, kad atlikus Kruskal-Wallis testą vertinant visus veiksmus pagal darbuotojų turimų vaikų skaičių, statistškai reikšmingas skirtumas nustatytas ($p < 0,05$) tarp vaikų skaičiaus ir savigarbos bei darbo laiko ir vietos lankstumo. Daugiausiai lankstumo renkantis darbo vietą ir laiką turi 4 vaikus auginantys asmenys arba vaikų neturintys, tuo tarpu aukščiausia savigarba pasižymi tie darbuotojai, kurie turi 4 vaikus arba 1. Statistiškai reikšmingas ryšys nenustatytas tarp vaikų skaičiaus bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, darbo krūvio, vaidmenų persidengimo, organizacinio palaikymo, taip pat šeimos palaikymo, optimizmo bei saviveiksmingumo.

11 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei organizacinių bei individo veiksmų lyginimas priklausomai nuo vaikų skaičiaus

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai					Statistiniai rodikliai
	Neturi vaikų	1	2	3	4	
Vaikų skaičius						Reikšmingumo lygmuo (p)
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	138,57	174,06	150,21	161,09	178,00	0,71
Darbo krūvis	166,73	146,24	161,86	130,46	184,83	,421
Vaidmenų persidengimas	161,47	149,02	168,50	155,00	180,50	,515
Darbo laiko ir vietos lankstumas	179,96	156,41	141,68	157,26	208,50	0,29
Organizacinis palaikymas	157,59	158,71	148,16	154,86	209,17	,857
Savigarba	161,60	168,25	160,93	140,00	201,17	0,47
Šeimos palaikymas	162,20	163,17	158,38	159,58	219,83	0,58
Optimizmas	145,49	158,64	162,52	144,27	109,33	,523
Saviveiksmingumas	162,18	181,46	151,39	136,46	158,50	,121

Kaip matome iš lentelės statistškai reikšminga ryšys ($p > 0,05$) nenustatytas tarp darbuotojų amžiaus ir jų jaučiamo darbo krūvio, vaidmenų darbe persidengimo bei organizacinio palaikymo. Darbo ir asmeninio

gyvenimo balansą bei šeimos palaikymą labiausiai jaučia vyriausieji tyrimo dalyviai, priklausantys amžiaus grupei nuo 63 iki 72 metų, tačiau šie respondentai blogiausiai vertina savo darbo laiko ir vietos lankstumą, savigarbą ir saviveiksmingumą. Optimizmu, savigarba ir saviveiksmingumu labiausiai pasižymi darbuotojai, kurių amžius yra nuo 26 iki 32 metų. Darbuotojai kurių amžius nuo 18 iki 25 metų jaučia mažiausią šeimos palaikymą bei optimizmą.

12 lentelė. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei organizacinių bei individo veiksmų lyginimas priklausomai nuo darbuotojų amžiaus

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai						Statistiniai rodikliai
	18-25 m.	26-32 m.	33-41 m.	42-52 m.	53-62 m.	63-72 m.	
Amžius							Reikšmingumo lygmuo (p)
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	117,75	150,51	159,39	165,60	143,69	213,13	0,25
Darbo krūvis	160,85	174,01	144,92	160,73	146,36	114,38	,515
Vaidmenų persidengimas	150,33	170,15	158,91	161,60	159,47	100,75	,762
Darbo laiko ir vietos lankstumas	162,24	189,93	163,08	150,17	129,86	96,50	,022
Organizacinis palaikymas	145,76	157,00	173,13	152,98	144,14	67,50	,256
Savigarba	127,25	181,09	176,22	161,02	143,18	116,13	,003
Šeimos palaikymas	131,08	177,54	170,31	153,17	167,83	180,38	,017
Optimizmas	124,59	169,13	166,63	159,04	124,59	163,88	,026
Saviveiksmingumas	132,46	182,69	172,90	163,31	130,84	90,50	0,12

4.5.2 Koreliacinės analizės rezultatai

Koreliacinės analizės pagalba buvo nustatytas ryšys tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei kiekvieno organizacinio bei individualaus veiksmo. Analizė atlikta naudojant Pearson koreliacijos metodą. Koreliacijos stiprumas vertinamas remiantis Burns (2000) pateiktą koreliacijos koeficientų interpretaciją (11 lentelė).

13 lentelė. Koreliacijos koeficientų interpretacija

Koreliacijos koeficientas	Koreliacijos dydis	Ryšys
0,90 – 1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys
0,70 – 0,90	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,40 – 0,70	Vidutinė koreliacija	Vidutinio stiprumo ryšys
0,20 – 0,40	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
mažiau nei 0,20	Nežymi koreliacija	Labai silpnas, nežymus ryšys

Kaip matome iš lentelėje pateiktų koreliacijos koeficientų statistškai reikšmingas silpnas ryšys yra nustatytas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir šeimos palaikymo ($,225^{**}$); savigarbos ($,227^{**}$); saviveiksmingumo ($,283^{**}$); darbo laiko ir vietos lankstumo ($,284^{**}$) bei organizacinio palaikymo ($,371^{**}$).

Kiek stipresnis, vidutinio stiprumo ryšys yra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir optimizmo ($,408^{**}$); darbo krūvio ($-,548^{**}$) ir vaidmenų persidengimo ($-,586^{**}$).

Tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei organizacinių bei individo veiksnių dominuoja silpnas arba vidutinio stiprumo ryšys. Stipriausias ryšys yra pastebimas su vaidmenų persidengimu, o silpniausias su šeimos palaikymu.

14 lentelė. Pearson koreliacijos koeficientai

Kintamieji	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas		$-,548^{**}$	$-,586^{**}$	$,284^{**}$	$,371^{**}$	$,227^{**}$	$,283^{**}$	$,408^{**}$	$,225^{**}$
<i>Organizaciniai veiksniai</i>									
2. Darbo krūvis	$-,548^{**}$		$,697^{**}$	$-,363^{**}$	$-,298^{**}$	$-,172^{**}$	$-,179^{**}$	$-,247^{**}$	$-,187^{**}$
3. Vaidmenų persidengimas	$-,586^{**}$	$,697^{**}$		$-,179^{**}$	$-,235^{**}$	$,050$	$0,75$	$-,191^{**}$	$0,11$
4. Darbo laiko ir vietos lankstumas		$-,363^{**}$	$-,179^{**}$		$,422^{**}$	$,435^{**}$	$,415^{**}$	$,323^{**}$	$,238^{**}$
5. Organizacinis palaikymas	$,371^{**}$	$-,298^{**}$	$-,235^{**}$	$,422^{**}$		$,602^{**}$	$,438^{**}$	$,399^{**}$	$,149^{**}$
<i>Individualūs veiksniai</i>									
6. Savigarba	$,227^{**}$	$-,172^{**}$	$,050$	$,435^{**}$	$,602^{**}$		$,700^{**}$	$,499^{**}$	$,450^{**}$
7. Saviveiksmingumas	$,283^{**}$	$-,179^{**}$	$0,75$	$,415^{**}$	$,438^{**}$	$,700^{**}$		$,622^{**}$	$,443^{**}$
8. Optimizmas	$,408^{**}$	$-,247^{**}$	$-,191^{**}$	$,323^{**}$	$,399^{**}$	$,499^{**}$	$,622^{**}$		$,366^{**}$
9. Šeimos palaikymas	$,225^{**}$	$-,187^{**}$	$0,11$	$,238^{**}$	$,149^{**}$	$,450^{**}$	$,443^{**}$	$,366^{**}$	

4.6 Diskusija

Atlikto tyrimo tikslas buvo empiriškai įvertinti skirtingų veiksnių sąsajas su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu. Antrame šio darbo skyriuje buvo išanalizuota mokslinė literatūra ir parengtas teorinis modelis. Modelyje išskirti organizaciniai veiksniai – darbo krūvis, darbo laiko ir vietos lankstumas, vaidmenų persidengimas ir organizacinis palaikymas bei taip pat keturi individualūs veiksniai – savigarba, saviveiksmingumas, optimizmas ir šeimos palaikymas. Tyrimo metu buvo vertinama kokios yra šių veiksnių sąsajos su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu. Gauti rezultatai atskleidė, kad stipriausias koreliacinis ryšys yra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir vaidmenų persidengimo, kiek silpnesnis, taip pat vidutinio stiprumo ryšys yra su darbo krūviu. Rezultatai rodo, kad kuo asmuo jaučia didesnę vaidmenų persidengimą arba darbo krūvį, tuo labiau mažėja jo darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Mokslininkų atlikti tyrimai atskleidžia, kad darbo krūvis ir vaidmenų persidengimas darbuotojui gali sukelti išsekimą, padidinti jaučiamą stresą, sumažinti jo motyvaciją darbe ir neigiamai paveikti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą (Ramos ir kt., 2015; Thakur ir Kumar, 2015).

Tyrimo metu taip pat nustatytas vidutinio stiprumo ryšys tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, bei vieno iš individualių veiksnių – optimizmo, kas taip pat atskleidžia, jog kuo labiau asmuo pasižymi optimizmu, tuo jam tampa lengviau išlaikyti balansą tarp šių dviejų sričių. Šiuos rezultatus patvirtina Orkibi ir Brandt (2015) teigdami, kad optimizmu pasižymintiems asmenims yra lengviau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, kadangi optimistiškai nusiteikę darbuotojai labiau tiki savo galimybėmis. Silpnas koreliacinis ryšys buvo nustatytas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso ir šeimos palaikymo. Tuo tarp Padma ir Reddy (2013) atliktas tyrimas atskleidė, kad jaučiamas šeimos palaikymas turi didelę įtaką ir leidžia ne tik pasiekti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, bet ir sumažina asmens patiriamą stresą. Įvertinus visus koreliacinius ryšius, nustatyta, kad tarp individualių veiksnių, organizacinių veiksnių bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso vyrauja tiesioginiai arba atvirkštiniai, vidutinio stiprumo ir silpni ryšiai.

Įvertinus respondentų atsakymų vidurkius nustatyta, kad tyrime dalyvavę darbuotojai savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą vertina pakankamai gerai, bendras vertinimo vidurkis (3,58). Apklausos dalyvių manymu asmeninis gyvenimas netrukdo jų darbui, taip pat jaučia galintys skirti pakankamai laiko savo asmeninei veiklai. Tai turi įtakos ir respondentų nuotaikai, tyrimo rezultatai atskleidė, kad dėl darbo

ir dėl savo asmeninio gyvenimo jie jaučiasi geresnės nuotaikos ir jiems tai suteikia reikiamos energijos darbui.

Apribojimai ir galimybės

Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dalis respondentų (58,9%) yra šiuo metu yra susituokę, tuo tarpu darbuotojų, kurie būtų išsiskyrę ar vieniši dalyvavo ženkliai mažiau. Dėl netolygaus respondentų pasiskirstymo sudėtinga įvertinti ar nuo šeimyninės padėties priklauso jų darbo ir asmeninio gyvenimo balansas. Panašūs rezultatai ir vertinant darbuotojų išsilavinimą, (76,6%) respondentų turi aukštąjį išsilavinimą, bei dirba nuo 32 iki 40 valandų per savaitę (53,6%). Dėl šios priežasties nebuvo vertinti skirtumai tarp šeimyninės padėties, darbo valandų skaičiaus, išsilavinimo bei darbo ir asmeninio gyvenimo balanso.

Atliktas tyrimas atskleidė, kad stipriausias ryšys yra nustatytas tarp organizacinių veiksnių. Vaidmenų persidengimas ir darbo krūvis turi stipriausią ryšį, todėl organizacijoms reikėtų skirti didesnę dėmesį į programų, kurios leistų darbuotojams lengviau suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą, taikymą. Kaip jau ir buvo minėta analizuojant mokslinę literatūrą, norint užtikrinti darbuotojams palankias sąlygas bei didinti jų motyvaciją, labai svarbu tinkama organizacijos politika bei taikomos programos darbuotojų gerovei užtikrinti. Darbuotojams labai svarbu jausti, kad organizacijoje jie yra svarbūs, palaikomi ir vadovams rūpi jų gerovė. Tai padeda ne tik siekti geresnių rezultatų, bet ir leidžia darbuotojams pasiekti darbo ir asmeninio gyvenimo balansą.

IŠVADOS

1. Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso fenomenas yra plačiai nagrinėjamas mokslinėje literatūroje ir atliekami įvairūs tyrimai šia tema. Tačiau nors tam ir yra skiriamas didelis dėmesys, nėra pateikiama vieninga darbo ir asmeninio gyvenimo balanso samprata. Dėl šios priežasties darbe pasirinktas Greenhaus, Colins ir Shaw apibrėžimas, kuris teigia, kad tai nusako, koku mastu asmuo suderina darbą su asmeniniu gyvenimu ir yra patenkintas vaidmenimis darbe ir šeimoje. Literatūros analizė taip pat atskleidžia, kad darbo ir asmeninio gyvenimo balansui įtakos turi trys pagrindiniai komponentai, tokie kaip laiko balansas, įsitraukimo balansas bei pasitenkinimo balansas.

2. Atlikus mokslinės literatūros analizę buvo išskirti pagrindiniai organizaciniai ir individualūs veiksniai tarp kurių yra sąsajos su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu. Darbe išskirti ir aptarti 4 organizaciniai veiksniai – darbo krūvis, vaidmenų persidengimas, darbo laiko ir vietos lankstumas bei organizacinis palaikymas. Taip pat išskirti ir aptarti 4 individualūs veiksniai – savigarba, optimizmas, saviveiksmingumas ir šeimos palaikymas. Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad visi šie veiksniai yra susiję su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu ir gali darbuotojui padėti arba trukdyti siekiant pusiausvyros.

3. Remiantis sudarytu teoriniu modeliu parengtas tyrimo instrumentas. Tyrime naudota kiekybinė apklausa, sudaryta iš 80 teiginių, kurie vertino darbo ir asmeninio gyvenimo balansą bei organizacinius ir individualius veiksnius. Apklausos validumas patikrintas pagal Cronbach's Alpha koeficientą. Nustatyta, jog viso klausimyno koeficientas yra (,913) ir tai rodo aukštą naudoto instrumento patikimumą. Atskirų naudotų skalių koeficientai svyruoja nuo (,782) iki (,962).

4. Atlikus empirinį tyrimą, galima teigti, jog :

4.1 Empiriškai įvertinus organizacinių ir individo veiksmų sąsajas su darbo ir asmeninio gyvenimo balansu, nustatytas silpnas arba vidutinio stiprumo ryšys. Stipriausias vidutinio stiprumo atvirkštinis ryšys nustatytas su vaidmenų persidengimu (-,586**) ir darbo krūviu (-,548**). Tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei optimizmo (,408**) nustatytas vidutinio stiprumo tiesioginis ryšys. Silpnas ryšys nustatytas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo balanso bei darbo laiko ir vietos lankstumo, organizacinio palaikymo, šeimos palaikymo, savigarbos ir saviveiksmingumo.

4.2 Tyrime dalyvavę respondentai savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansą vertina gan gerai, bendras vidurkis 3,58. Labiau patenkinti savo darbo ir asmeninio gyvenimo balansu yra vyrai. Tiek moterys tiek vyrai, nemano, jog jų asmeninis gyvenimas trukdo darbui, respondentų nuomone dėl

asmeninio gyvenimo jie yra geresnės nuotaikos darbe. Įvertinus darbo ir asmeninio gyvenimo balansą pagal amžių, nustatyta, kad geriausią balansą jaučia vyriausieji apklausos dalyviai, kurių amžius yra nuo 63 iki 72 metų, tuo tarpu žemiausią asmenys nuo 18 iki 25 metų.

4.3 Įvertinus organizacinius veiksmus, nustatyta, kad respondentai blogiausiai vertina savo turimą darbo laiko ir vietos lankstumą. Respondentai mano, kad turi daugiau lankstumo planuojantis savo darbo valandas, nei renkantis vietą iš kurios dirbs. Geriausiai iš visų organizacinių veiksmų vertinamas organizacinis palaikymas. Darbuotojai mano, kad organizacijai rūpi jų gerovė ir mano, jog jiems puikiai atliekant darbą, organizacija tai pastebėtų. Vertinant visus organizacinius veiksmus, nustatyta, jog moterys jaučia didesnę darbo krūvį bei vaidmenų persiengimą, o vyrai jaučia didesnę organizacinį palaikymą bei darbo laiko ir vietos lankstumo.

4.4 Įvertinus individualius veiksmus, aukščiausiai respondentų yra vertinamas jaučiamas šeimos palaikymas. Darbuotojai jaučia, jog šeima stengiasi jiems padėti ir jie gauna reikalinga emocinę paramą iš savo artimųjų. Žemiausiai iš visų įvertintas optimizmas, vyrų ir moterų teigimu, sunkiausia jiems yra atsipalaiduoti. Vertinant visus individualius veiksmus, nustatyta, kad vyrai pasižymi didesniu optimizmu, savigarpa bei saviveiksmingumu, o moterys jaučia didesnę šeimos palaikymą.

4.5 Atlikus Kruskal-Wallis testą ir įvertinus darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, organizacinius veiksmus bei individualius veiksmus pagal turimų vaikų skaičių, statiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp darbuotojų auginamų vaikų skaičiaus ir savigarpas bei darbo laiko ir vietos lankstumo. Aukščiausia savigarpa nustatyta tarp darbuotojų, turinčių 1 arba 4 vaikus, o daugiausiai lankstumo savo darbe turi 4 vaikus auginantys darbuotojai arba vaikų neturintys.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aycan, Zeynep, and Mehmet Eskin. "Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work–family conflict for men and women: The case of Turkey." *Sex roles* 53.7-8 (2005): 453-471.
2. Allen, Tammy D. "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions." *Journal of vocational behavior* 58.3 (2001): 414-435.
3. Allen, Tammy D., et al. "Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility." *Personnel psychology* 66.2 (2013): 345-376.
4. Allen, Tammy D., et al. "Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research." *Journal of occupational health psychology* 5.2 (2000): 278.
5. Allen, Tammy D., et al. "Dispositional variables and work–family conflict: A meta-analysis." *Journal of Vocational Behavior* 80.1 (2012): 17-26.
6. Average usual weekly hours worked on the main job. Organization for economic co-operation and development, 2017. Prieiga per internetą: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS#>
7. Byrne, Una. "Work-life balance: Why are we talking about it at all?." *Business Information Review* 22.1 (2005): 53-59.
8. Borman, Walter C., and Stephan J. Motowidlo, eds. *Organizational citizenship behavior and contextual performance: A special issue of human performance*. Psychology Press, 2014.
9. Bubnys, Remigijus, and Daiva Petrošiūtė. "Socialinių pedagogų ir socialinių darbuotojų gyvenimo kokybės vertinimas: profesinis aspektas." *Jaunųjų mokslininkų darbai* 4.20 (2008): 103-108.
10. Carlson, Dawn S., Joseph G. Grzywacz, and Suzanne Zivnuska. "Is work—family balance more than conflict and enrichment?." *Human Relations* 62.10 (2009): 1459-1486.
11. Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (4th ed). Cincinnati, OH: Southwestern.
12. Clark, S. C. (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. *Human Relations*, 53, 747-770.
13. Cobb, Sidney. "Social support as a moderator of life stress." *Psychosomatic medicine* (1976).
14. Countries with the worst work life balance. Statista, 2018. Prieiga per internetą: <https://www.statista.com/chart/12997/countries-with-the-worst-work-life-balance/>
15. Countries with the best work life balance. Statista, 2018. Prieiga per internetą: <https://www.statista.com/chart/12977/countries-with-the-best-work-life-balance/>
16. Čiutienė, R., and R. Adamonienė. "Darbuotojo interesų ir požiūrio į darbą sąveika bei įtaka formuojant karjerą." *Inžinerine Ekonomika—Engineering Economics* 5 (2009): 48-55.
17. Darbo ir laisvalaikio balansas : skirtingų kartų perspektyva. Viktorija Matusevičiūtė, Ramunė Kabašinskienė, 2016. Prieiga per internetą: http://www.dsskonferencija.lt/wp-content/uploads/2016/02/DSK2016_V.Matuseviciute-ir-R.Kabasinskiene.pdf
18. Darbuotojų gerovės stiprinimas kuriant darbo ir asmeninio gyvenimo derinimui palankią darbo aplinką. Higienos institutas, 2016. Prieiga per internetą: http://www.hi.lt/uploads/pdf/leidiniai/Rekomendacijos/Rekomendacijos_Darbuotoju%20geroves%20stiprinimas.pdf

19. De Hauw, Sara, and Jeffrey H. Greenhaus. "Building a sustainable career: The role of work-home balance in career decision making." *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2014. No. 1. Academy of Management, 2014.
20. Dikčius, Vytautas. "Anketos sudarymo principai." Vilnius: Vilniaus universitetas (2011).
21. Doble, Niharika, and M. V. Supriya. "Gender Differences in the Perception of Work-Life Balance." *Managing Global Transitions: International Research Journal* 8.4 (2010).
22. Dromantaitė, Aistė. "Pasitenkinimo karjera veiksniai." *Socialinis darbas* 11.2 (2012).
23. Du Preez, Tilani. *Determinants of work-life conflict and its role in burnout among nursing staff*. Diss. Stellenbosch: Stellenbosch University, 2017.
24. Eagle, Bruce W., et al. "The importance of employee demographic profiles for understanding experiences of work-family interrole conflicts." *The Journal of Social Psychology* 138.6 (1998): 690-709.
25. Eisenberger, Robert, et al. "Reciprocation of perceived organizational support." *Journal of applied psychology* 86.1 (2001): 42.
26. Eisenberger, Robert, et al. "Perceived organizational support." *Journal of Applied psychology* 71.3 (1986): 500.
27. Emslie, Carol, and Kate Hunt. "'Live to work' or 'work to live'?: A qualitative study of gender and work-life balance among men and women in mid-life." *Gender, Work & Organization* 16.1 (2009): 151-172.
28. Eurofound (2016), *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
29. Fahlen, Susanne. *Facets of Work-Life Balance across Europe: How the interplay of institutional contexts, work arrangements and individual resources affect capabilities for having a family, and for being involved in family life*. Diss. Acta Universitatis Stockholmiensis, 2012.
30. Forsyth, Stewart, and Andrea Polzer-Debruyne. "The organisational pay-offs for perceived work-life balance support." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 45.1 (2007): 113-123.
31. Friedman, Stewart D., and Jeffrey H. Greenhaus. "Work and family: Allies or enemies." (2000).
32. Greenblatt, Edy. "Work/life balance: Wisdom or whining." *Organizational Dynamics* 31.2 (2002): 177-193.
33. Gregory, Abigail, and Susan Milner. "Editorial: Work-life balance: A matter of choice?." *Gender, Work & Organization* 16.1 (2009): 1-13.
34. Greenhaus, Jeffrey H., Karen M. Collins, and Jason D. Shaw. "The relation between work-family balance and quality of life." *Journal of vocational behavior* 63.3 (2003): 510-531.
35. Greenhaus, Jeffrey H., Tammy D. Allen, and Paul E. Spector. "Health consequences of work-family conflict: The dark side of the work-family interface." *Employee health, coping and methodologies*. Emerald Group Publishing Limited, 2006. 61-98.
36. Greenhaus, Jeffrey H., and Nicholas J. Beutell. "Sources of conflict between work and family roles." *Academy of management review* 10.1 (1985): 76-88.
37. Gropel, P. and Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: the mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100, pp. 365 – 375.

38. Grzywacz, Joseph G., and Nadine F. Marks. "Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family." *Journal of occupational health psychology* 5.1 (2000): 111.
39. Guest, David E. "Perspectives on the study of work-life balance." *Social Science Information* 41.2 (2002): 255-279.
40. Gülaçtı, Fikret. "The effect of perceived social support on subjective well-being." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 2.2 (2010): 3844-3849.
41. Gustainienė, Loreta, Aistė Pranckevičienė, and Vita Briedaitytė. "Skambučių centro darbuotojų sveikatai palankaus gyvenimo būdo ir organizacinių darbo veiksmų ryšys." *Science: Future of Lithuania* 4.4 (2012).
42. Huffman, Ann H., Wendy J. Casper, and Stephanie C. Payne. "How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators." *Journal of Organizational Behavior* 35.2 (2014): 194-212.
43. Ilić, Remus, et al. "Explaining the links between workload, distress, and work–family conflict among school employees: Physical, cognitive, and emotional fatigue." *Journal of Educational Psychology* 107.4 (2015): 1136.
44. Jančaitytė, Raminta. "Palankios šeimos politikos įgyvendinimas Lietuvoje: problemos ir galimybės." (2015).
45. Jensen, Jaclyn M., Pankaj C. Patel, and Jake G. Messersmith. "High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions." *Journal of Management* 39.6 (2013): 1699-1724.
46. Jonikaitė, Raimonda, and Indrė Brasaitė. "Work Environmental Factors Impact On Life Satisfaction Of Nurses." *Sveikatos mokslai/Health Sciences* 26.6 (2017): 220-225.
47. Kasnauskienė, Jolanta, and Skaidrė Račkauskienė. "Motyvavimo priemonių poveikis benamių elgsenos pokyčiams." *Mokslo taikomieji tyrimai lietuvių kolegijose* 1.12 (2017).
48. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). *Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct.* *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323-327.
49. Kalliath, Parveen, Thomas Kalliath, and Christopher Chan. "Work–family conflict, family satisfaction and employee well-being: a comparative study of Australian and Indian social workers." *Human Resource Management Journal* (2017).
50. Kim, Taehee, and Lauren Bock Mullins. "How Does Supervisor Support and Diversity Management Affect Employee Participation in Work/Family Policies?." *Review of Public Personnel Administration* 36.1 (2016): 80-105.
51. Kinnunen, Ulla, et al. "Types of work-family interface: Well-being correlates of negative and positive spillover between work and family." *Scandinavian journal of psychology* 47.2 (2006): 149-162.
52. Kirchmeyer, C. "Work-life initiatives: greed or benevolence regarding workers' time?." *Trends in organizational behavior* 7 (2000): 79-94.
53. Kofodimos, J. (1993). *Balancing act: How managers can integrate successful careers and fulfilling personal lives.* San Francisco: Jossey-Bass.

54. Koubova, Veronika, and Aaron A. Buchko. "Life-work balance: Emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance." *Management Research Review* 36.7 (2013): 700-719.
55. Kurtessis, James N., et al. "Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory." *Journal of Management* 43.6 (2017): 1854-1884.
56. Lyness, Karen S., and Michael K. Judiesch. "Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential." *Journal of Applied Psychology* 93.4 (2008): 789.
57. Lyness, Karen S., and Michael K. Judiesch. "Gender egalitarianism and work-life balance for managers: Multisource perspectives in 36 countries." *Applied Psychology* 63.1 (2014): 96-129.
58. MacDonald, Wendy. "The impact of job demands and workload on stress and fatigue." *Australian Psychologist* 38.2 (2003): 102-117.
59. Matthews, Russell A., Janet L. Barnes-Farrell, and Carrie A. Bulger. "Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics." *Journal of Vocational Behavior* 77.3 (2010): 447-460.
60. Matthews, Russell A., Doan E. Winkel, and Julie Holliday Wayne. "A longitudinal examination of role overload and work-family conflict: The mediating role of interdomain transitions." *Journal of Organizational Behavior* 35.1 (2014): 72-91.
61. McPherson, Mervyl. "The role of managers in work-life balance implementation." *Labour, Employment and Work in New Zealand* (2006).
62. Meenakshi, S. P., V. Subrahmanyam, and K. Ravichandran. "The Importance of Work-Life-Balance." *Journal of Business and Management* 4.3 (2013): 31-35.
63. Mohammadi, Ashraf, et al. "Relationship between psychological problems and quality of work life of Intensive Care Unit Nurses." *Journal of Critical Care Nursing* 4.3 (2011): 135-140.
64. Most important employment factors when choosing jobs worldwide 2014. The Statistics portal, 2014. Prieiga per internetą: <https://www.statista.com/statistics/224394/reasons-for-choosing-employment-positions/>
65. Mwangi, Lucy, et al. "Effects of Work life Balance on Employees Performance in Institutions of Higher Learning. A Case Study of Kabarak University." *Kabarak Journal of Research & Innovation* 4.2 (2017): 60-69.
66. Nakrošienė, Audronė, and Eglė Butkevičienė. "Nuotolinis darbas Lietuvoje: samprata, privalumai ir iššūkiai darbuotojams." *Filosofija, Sociologija* 27.4 (2016).
67. Orkibi, Hod, and Yaron Ilan Brandt. "How positivity links with job satisfaction: Preliminary findings on the mediating role of work-life balance." *Europe's journal of psychology* 11.3 (2015)
68. Padma, S., and S. M. Reddy. "Role of family support in balancing personal and work life of women employees." *International Journal of Computational Engineering & Management* 16.3 (2013): 93-97.
69. Pantea, Mioara Florina, and Vasile Voicu Pantea. "Managing workforce diversity." (2007)
70. Pattu, M., and K. Ravichandran. "A study on work life balance among women teachers working in self financing engineering institutions." *International Journal of Research in Commerce, IT and Management* 2.3 (2012): 51-55.

71. Pichler, Florian. "Determinants of work-life balance: Shortcomings in the contemporary measurement of WLB in large-scale surveys." *Social Indicators Research* 92.3 (2009): 449.
72. Plageman, Paula M., and Chiara Sabina. "Perceived family influence on undergraduate adult female students." *The Journal of Continuing Higher Education* 58.3 (2010): 156-166.
73. Pukėnas, Kazimieras. "Kokybinių duomenų analizė SPSS programa." Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija 94 (2009).
74. Ramos, Hazel Melanie, Felix Francis, and Reuben Varughese Philipp. "Work life balance and quality of life among employees in Malaysia." *International Journal of Happiness and Development* 2.1 (2015): 38-51.
75. Reingardienė, Jolanta. "Moterų karjeros ir šeimos dilemos." *Sociologija. Mintis ir veiksmas* 13.1 (2004): 59-72.
76. Rhoades, Linda, and Robert Eisenberger. "Perceived organizational support: a review of the literature." *Journal of applied psychology* 87.4 (2002): 698.
77. Richert-Kaźmierska, Anita, and Katarzyna Stankiewicz. "Work–life balance: Does age matter?." *Work Preprint* (2016): 1-10.
78. Rupšienė, Liudmila. "Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija." Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla(2007).
79. Shockley, Kristen M., and Tammy D. Allen. "When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict." *Journal of Vocational Behavior* 71.3 (2007): 479-493.
80. Spector, Paul E., and Steve M. Jex. "Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory." *Journal of occupational health psychology* 3.4 (1998): 356.
81. Sturges, Jane, and David Guest. "Working to live or living to work? Work/life balance early in the career." *Human Resource Management Journal* 14.4 (2004): 5-20.
82. Šeimos klausimai, profesinio ir šeimyninio gyvenimo pusiausvyra. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūra, 2012. Prieiga per internetą: <https://osha.europa.eu/lt/tools-and-publications/publications/e-facts/e-fact-57-family-issues-work-life-balance/view>
83. Šorytė, Dovilė, and Birutė Pajarskienė. "Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai." *Redaktorių taryba* (2014): 8.
84. Thakur, Aditi, and Narsingh Kumar. "The Effect of Perceived Organizational Support, Role Related Aspects and Work Involvement on Work-Life Balance: Self Efficacy as a Moderator." *International Journal of Scientific and Research Publication* 5.1 (2015).
85. Those aged 25-34 are unhappiest with work/life balance. YouGov, 2017. Prieiga per internetą: <https://yougov.co.uk/news/2017/03/17/those-aged-25-34-are-unhappiest-worklife-balance/>
86. Vyšniauskienė, Sonata, and Rūta Brazienė. "Palankios šeimai politikos vertinimas Lietuvoje." *Viesoji Politika ir Administravimas* 16.3 (2017).
87. Zheng, Connie, et al. "Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing." *Employee Relations* 37.3 (2015): 354-379.
88. Žičkienė, S., and A. Kovierienė. "Lankstūs darbo organizavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai." *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3.12 (2008): 405-419.

89. What are the major stress factors causing employees to lose sleep? Worldwide salaries, 2017.
Prieiga per internetą: <https://www.paylab.com/newsroom/what-are-the-major-stress-factors-causing-employees-to-lose-sleep/50269>

PRIEDAI

1 priedas. Faktoriinė analizė (Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso)

Dimensija	Subskalė	Charakteristika	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
	Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas				,910	,400	,064	,884	71,192	,873
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo trukdžiai asmeniniame gyvenime	Dėl darbo kenčia mano asmeninis gyvenimas R	,890	,792	,921	,624	,282	,880	68,859	,875
		Darbas apsunkina mano asmeninį gyvenimą R	,879	,773						
		Aš nepaisau asmeninių poreikių dėl darbo R	,822	,675						
		Aš atidedu savo asmeninį gyvenimą į šalį dėl darbo R	,833	,694						
		Dėl darbo aš ilgiuosi savo asmeninės veiklos R	,877	,770						
		Man kyla sunkumų derinant darbą ir asmeninį gyvenimą R	,898	,807						
		Aš esu patenkintas (-a) laiku, kurį galiu skirti asmeninei veiklai	,556	,309						
	Asmeninio gyvenimo trukdžiai darbui	Mano asmeninis mane išsekina ir nelieka jėgų darbui R	,873	,761	,892	,676	,594	,777	75,838	,816
		Aš esu per daug pavargęs (-usi), kad galėčiau būti efektyvus (-i) darbe R	,810	,656						
		Dėl mano asmeninio gyvenimo kenčia darbas R	,917	,842						
		Man yra sunku dirbti dėl mano asmeninių reikalų R	,880	,774						
	Darbo ir asmeninio gyvenimo sustiprinimas	Mano asmeninis gyvenimas suteikia man reikiamos energijos darbui	,825	,681	,838	,564	,415	,659	67,383	,675
		Mano darbas suteikia man reikiamos energijos asmeninei veiklai	,867	,752						
		Darbe esu geresnės nuotaikos dėl savo asmeninio gyvenimo	,804	,646						
Esu geresnės nuotaikos dėl savo darbo		,785	,617							

2 priedas. Faktorinė analizė (Darbo krūvis)

Dimensija	Charakteristika	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Darbo krūvis	Mano darbe reikia dirbti labai greitai	,756	,571	,787	,426	,237	,744	54,413	,724
	Mano darbe reikia dirbti labai sunkiai	,813	,661						
	Manęs neprašo dirbti padidintu darbo krūviu R	,683	,467						
	Turiu pakankamai laiko atlikti savo darbą R	,784	,615						
	Manęs neliečia konfliktiniai reikalavimai, kuriuos sukuria kiti R	,638	,407						

3 priedas. Faktorinė analizė (Vaidmenų persidengimas)

Dimensija	Charakteristika	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Vaidmenų persidengimas	Esu priverstas (-a) dirbti viršvalandžius	,745	,555	,897	,524	,345	,834	58,456	,871
	Mano darbo terminai yra neįvykdomi	,756	,572						
	Aš privalau dirbti labai greitai	,727	,528						
	Aš privalau dirbti labai intensyviai	,776	,602						
	Man tenka nevykdyti kai kurių užduočių, nes turiu per daug darbo	,705	,497						
	Skirtingos žmonių grupės darbe iš manęs reikalauja nesuderinamų dalykų	,769	,592						
	Aš neturiu pakankamai pertraukų	,793	,629						
	Darbe patiriu neįveikiamą laiko trūkumą	,837	,701						

4 priedas. Faktorinė analizė (Darbo laiko ir vietos lankstumas)

Dimensija	Charakteristika	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Darbo laiko ir vietos lankstumas	Aš galiu lanksčiai rinktis vietą iš kurios dirbsiu	,830	,690	,845	,576	,448	,653	68,367	,802
	Aš galiu lanksčiai planuoti savo darbo laiką	,877	,769						
	Aš galiu lanksčiai rinktis darbą, kurį dirbsiu	,847	,718						
	Savo darbe turiu pakankamai lankstumo, kad išlaikyčiau darbo ir asmeninio gyvenimo balansą	,747	,558						

5 priedas. Faktorinė analizė (Organizacinis palaikymas)

Dimensija	Charakteristika	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Organizacinis palaikymas	Organizacija vertina mano indėlį į organizacijos gerovę	,795	,632	,916	,579	,465	,762	63,260	,901
	Organizacija neatsižvelgia į mano papildomas pastangas R	,781	,726						
	Organizacija ignoruotų bet kokius mano nusiskundimus R	,773	,625						
	Organizacijai rūpi mano gerovė	,852	,641						
	Net jeigu ir puikiai atlikčiau savo darbą, organizacija to nepastebėtų R	,800	,610						
	Organizacijai rūpi mano bendras pasitenkinimas darbe	,791	,597						
	Organizacija rodo menką susirūpinimą manimi R	,767	,640						
	Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe	,801	,589						

6 priedas. Faktorinė analizė (Savigarba)

Dimensija	Charakteristika	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Savigarba	Organizacijoje esu svarbus (-i)	,887	,786	,962	,717	,544	,857	74,811	,943
	Aš esu rimtai vertinamas (-a)	,866	,750						
	Manimi mano organizacijoje tiki	,893	,797						
	Manimi mano organizacijoje pastiki	,858	,737						
	Organizacijoje esu naudingas (-a)	,881	,775						
	Aš esu vertinga organizacijos dalis	,900	,809						
	Aš organizacijoje esu efektyvus	,869	,755						
	Aš esu svarbi organizacijos dalis	,920	,846						
	Organizacijoje darau įtaką	,836	,699						
	Aš esu bendradarbiaujantis	,726	,527						

7 priedas. Faktorinė analizė (Šeimos palaikymas)

Dimensija	Charakteristika	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Šeimos palaikymas	Mano šeima stengiasi man padėti	,910	,828	,946	,815	,734	,852	86,144	,826
	Aš gaunu reikalingą emocinę pagalbą ir paramą iš savo šeimos	,953	,909						
	Aš galiu pasikalbėti apie problemas su savo šeima	,919	,844						
	Mano šeima yra pasiruošusi man padėti priimti sprendimus	,930	,865						

8 priedas. Faktorinė analizė (Optimizmas)

Dimensija	Charakteristika	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Optimizmas	Nenumatytose situacijose dažniausiai tikiuosi geriausio	,691	,528	,782	,273	0,03	,587	52,849	,817
	Man lengva atsipalaiduoti	,518	,306						
	Jei kažkas gali nepasisiekti, tai būtinai nutiks man R	,576	,620						
	Aš visada žiūriu optimistiškai į savo ateitį	,788	,657						
	Aš džiaugiuosi savo draugais	,471	,507						
	Man svarbu visada būti užimtam (-ai)	,422	,409						
	Aš retai kada tikiuosi kad viskas vyks taip, kaip noriu R	,574	,672						
	Aš pernelyg lengvai nenusimenu	,414	,284						
	Aš retai tikiuosi, kad man atsitiks kažkas gero R	,624	,706						
	Aš tikiu, kad man nutiks daugiau gerų dalykų nei blogų	,722	,595						

9 priedas. Faktorinė analizė (Saviveiksmingumas)

Dimensija	Charakteristika	L	i/tt	α	r (mean)	r (min)	r (max)	%	KMO
Saviveiksmingumas	Jeigu labai stengiuosi visada sugebu išspręsti sudėtingas problemas	,750	,563	,945	,636	,453	,842	67,386	,935
	Jei man kažkas prieštarauja aš visada galiu rasti būdų pasiekti ko noriu	,748	,560						
	Man yra lengva siekti savo tikslų ir juos įgyvendinti	,797	,635						
	Aš tikiu kad galiu susitvarkyti su netikėtais įvykiais	,884	,782						
	Savo įgūdžių dėka galiu suvaldyti netikėtas situacijas	,872	,761						
	Jeigu dedu reikalingas pastangas, galiu išspręsti beveik visas problemas	,861	,741						
	Dėl savo gebėjimo spręsti problemas, iškilus sunkumams galiu išlikti ramus (-i)	,790	,624						
	Susidūręs (-usi) su problema, dažniausiai randu kelis jos sprendimo būdus	,834	,696						
	Jeigu susiduriu su problemomis, dažniausiai sugalvoju ką turėčiau daryti	,830	,689						
	Nesvarbu su kokiais sunkumais susiduriu, dažniausiai sugebu tai susitvarkyti	,829	,688						

Tyrimo aspektai	Vidutiniai rangai		Statistiniai rodikliai		
	Moteris	Vyras	Mann-Whitney (U) testas	Z reikšmė	Reikšmingumo lygmuo (p)
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	147,21	157,02	10491,000	-,969	,332
Darbo krūvis	163,23	148,01	10835,000	-1,485	,138
Vaidmenų persidengimas	163,41	152,40	11477,500	-1,067	,286
Darbo laiko ir vietos lankstumas	147,26	172,45	10370,000	-2,449	,014
Organizacinis palaikymas	125,48	190,34	6704,500	-6,370	,000
Savigarba	131,33	192,22	7583,500	-5,908	,000
Šeimos palaikymas	167,55	147,27	10754,000	-2,010	,044
Optimizmas	151,77	154,59	11226,500	-,278	,781
Saviveiksmingumas	148,56	170,84	10597,500	-2,163	,031