



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajos

Baigiamasis magistro projektas

Samanta Linkevičiūtė

Projekto autorė

Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajos

Baigiamasis magistro projektas

Žmonių išteklių vadyba (kodas 6211LX039)

Samanta Linkevičiūtė

Projekto autorė

Doc. dr. Živilė Stankevičiūtė

Vadovė

Prof. Violeta Šilingienė

Recenzentė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Samanta Linkevičiūtė

Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajos

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Samantos Linkevičiūtės, baigiamasis projektas tema „Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajos“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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.

(vardas, pavardė)

(parašas)

Linkevičiūtė, Samanta. Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajos. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

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

Reikšminiai žodžiai: atvira darbo vieta, atviro išplanavimo biuras, karta, darbuotojai, gerovė.

Kaunas, 2020. 88 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Kiekvienas dirbantis asmuo darbe praleidžia mažiausiai trečdalį paros laiko, todėl darbinei veiklai skiriama ne tik daug laiko, bei ir jėgų. Darbo aplinka, kurioje praleidžiama daug laiko, yra vienas iš veiksnių, tiesiogiai susijusių su biure dirbančių darbuotojų gerove. Šiomis dienomis pastebima tendencija, jog didelė dalis organizacijų yra linkusios steigti atviro išplanavimo biurus, kurių pagrindinis tikslas – mažinti statybos bei įrengimo išlaidas bei skatinti ir gerinti vidinę komunikaciją. Tačiau verslo organizacijos vis dažniau atkreipia dėmesį į darbuotojų gerovę ir supranta jos užtikrintumo svarbą, nes darbuotojų darbo rezultatai ir jų savijauta darbe yra tiesiogiai susiję. Pastebima ne tik tai, jog organizacijos steigia atviro išplanavimo biurus, tačiau taip pat susiduria su motyvuotų ir kvalifikuotų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo iššūkiu, kuris verčia organizacijas konkuruoti tarpusavyje dėl kompetentingų ir talentingų darbuotojų, šiuo metu apimančias keturias kartas – Kūdikių bumo, X, Y ir Z. Pastebima, jog visos šios kartos pasižymi skirtingomis vertybėmis, skirtingu požiūriu į darbą ir turi skirtingus lūkesčius fizinei darbo vietai. Mokslinėje literatūroje plačiai nagrinėjamos atvirų darbo vietų ir darbuotojų gerovės sąsajos, tačiau tyrimai apie šiuose biuruose dirbančių skirtingų kartų darbuotojų gerovę, vis dar riboti. Dėl šios priežasties šiame darbe išsamiau nagrinėjamos sąsajos tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės.

Tyrimo objektas. Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajos.

Darbo tikslas. Atskleisti atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajas.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti atvirų darbo vietų ypatumus bei skirtingas kartas identifikuojant jų preferenciją darbo vietai;
2. Išanalizuoti darbuotojų gerovę, pateikiant sampratą ir apibūdinant psichologinės, socialinės ir sveikatos gerovių dedamąsias.
3. Parengti atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų teorinį modelį;
4. Pagrįsti atvirų darbo vietų, kartų skirtingumo ir darbuotojų gerovės metodologinę prieigą ir parengti tyrimo metodiką;
5. Empiriškai įvertinti atvirų darbo vietų sąsajas su skirtingų kartų darbuotojų gerove.

Tyrimo rezultatai. Apibendrinus mokslinės literatūros analizę ir remiantis atlikto empirinio kiekybinio tyrimo rezultatus daroma išvada, jog atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajos nėra statistiškai reikšmingos. Tyrimas parodė sąsajas tarp biuro tipo ir tos pačios kartos darbuotojų gerovės. Taip pat matomos ryškios sąsajos tarp demografinių charakteristikų ir atvirose darbo vietose dirbančių darbuotojų gerovės.

Linkevičiūtė, Samanta. Links Between Open Workplaces and the Well-Being of Employees of Different Generations. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Živilė Stankevičiūtė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

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

Keywords: open workplace, open plan office, generations, employees, well-being.

Kaunas, 2020. 88p.

Summary

The relevance of the topic. Every working person spends at least a third of the day at work, so not only a lot of time, but also effort is devoted to work activities. A time-consuming work environment is one of the factors directly related to the well-being of office workers. These days, there is a tendency for a large number of organizations to set up open plan offices, the main purpose of which is to reduce construction and installation costs and to promote and improve internal communication. However, business organizations are increasingly focusing on employee well-being and realizing the importance of its assurance, since the well-being of the employees and their performance at work are directly related. It is noted that not only are organizations developing a tendency of setting up open plan offices, but they are also facing the challenge of attracting and retaining motivated and skilled employees, which adheres to forcing organizations to compete with each other for competent and talented employees, that are currently spanning four generations – the Baby boomers, X, Y and Z. It is observed that all these generations have different values and attitudes towards work and have distinctive expectations for the physical workplace. The links between open workplaces and employee well-being are widely explored in the academic literature, but research on the well-being of the different generations of employees in these offices is still limited. For this reason, this paper examines the links between open workplaces and the well-being of different generations of workers in more detail.

The object of the research. The links between open workplaces and the well-being of different generations of workers.

The aim of the research. To reveal the links between open workplaces and the well-being of different generations of workers.

Research tasks:

1. To analyze the peculiarities of open workplaces and different generations by identifying their preference for the workplace.
2. To analyze the well-being of workers by presenting the concept and describing the components of psychological, social and physical well-being.
3. To prepare the theoretical model of links between open workplaces and the well-being of different generations of workers.
4. To validate the research of links between open workplaces and the well-being of different generations of workers access methodology and develop method of empirical research.
5. To evaluate the links between open workplaces and the well-being of different generations of workers empirically.

The main results of the research. Summarizing the results of the analysis of academic literature and the results of quantitative empirical research it is concluded that there is no statistically significant links between open workplaces and the well-being of employees of different generations. Although, research has shown links between office type and the well-being of the same generation of employees. Furthermore, clear links between demographic characteristics and the well-being of employees in open workplaces are proved.

Turinys

Paveikslų sąrašas	7
Lentelių sąrašas	8
Sąvokų žodynas.....	9
Įvadas.....	10
1. Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų problemos analizė	12
2. Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų teoriniai sprendimai ...	19
2.1. Biurų tipologijos ir atvirų darbo vietų samprata.....	19
2.2. Darbuotojų kartos ir jų skirtumai	23
2.3. Darbuotojų gerovės samprata ir jos dimensijos.....	32
2.3.1. Psichologinės gerovės dimensijos	35
2.3.2. Socialinės gerovės dimensijos	41
2.3.3. Fizinės gerovės dimensijos	42
2.4. Atvirų darbo vietų sąsajų su skirtingų kartų darbuotojų gerove teorinis modelis	47
3. Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų tyrimo metodika	49
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	49
3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas	51
3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai	51
3.4. Tyrimo validumas.....	51
3.5. Tyrimo etika	52
4. Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų rezultatų analizė	54
4.1. Demografinės respondentų charakteristikos.....	54
4.2. Darbuotojų gerovės dedamųjų vidurkių analizė.....	59
4.3. Atvirų darbo vietų sąsajos su skirtingų kartų darbuotojų gerove	69
4.4. Mokslinė diskusija.....	73
Išvados	77
Literatūros sąrašas	80
Priedai.....	89
1 priedas. Tyrimo anketa	89
2 priedas. Tyrimo skalių validumo parametrai	96

Paveikslų sąrašas

1 pav. Atvirų darbo vietų sąsajų su skirtingų kartų darbuotojų gerove teorinis modelis	48
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas (proc.)	54
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal laiką organizacijoje (proc.)	54
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atviras darbo vietas (proc.)	55
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal laiką atviroje darbo vietoje (proc.).....	55
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamų pareigų pobūdį (proc.)	55
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų vadovo darbo vietą (proc.).....	56
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)	56
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos sektorių (proc.).....	56
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sritį (proc.)	57
11 pav. Skirtingų kartų respondentų pasiskirstymas pagal biuro tipą (proc.)	58
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nedarbingumo trukmę per paskutinius 12 mėn. (proc.)	58
13 pav. Gerovės konstrukto vidurkių palyginimas.....	59
14 pav. Fizinės sveikatos subdimensijos vidurkių palyginimas.....	59
15 pav. Emocinės sveikatos vidurkių palyginimas.....	60
16 pav. Profesinio perdegimo dimensijos ir subdimensijų vidurkių palyginimas.....	60
17 pav. Išsekimo subdimensijos teiginių vidurkių palyginimas.....	60
18 pav. Cinizmo subdimensijos teiginių vidurkių palyginimas	61
19 pav. Profesinio efektyvumo subdimensijos teiginių vidurkių palyginimas.....	61
20 pav. Streso dimensijos vidurkių palyginimas	62
21 pav. Pasitenkinimo fizine biuro aplinka ir atskirų subdimensijų vidurkių palyginimas	62
22 pav. Apšvietimo subdimensijos vidurkių palyginimas.....	63
22 pav. Akustikos subdimensijos vidurkių palyginimas	63
23 pav. Biuro išplanavimo subdimensijos vidurkių palyginimas.....	64
24 pav. Biuro baldų subdimensijos vidurkių palyginimas	64
25 pav. Švaros ir priežiūros subdimensijos vidurkių palyginimas	64
26 pav. Pasitenkinimo darbu vidurkių palyginimas	65
27 pav. Emocinio įsipareigojimo vidurkių palyginimas.....	65
28 pav. Santykių su kolegomis vidurkių palyginimas.....	66
29 pav. Vadovo paramos vidurkių palyginimas	66

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kartų skirstymas pagal gimimo metus (sudaryta autorės).....	24
2 lentelė. Kūdikių bumų, X ir Y kartų požymiai (Kicheva, 2017).....	27
3 lentelė. Skirtingų kartų požiūris į darbą ir darbo aplinką (sudaryta autorės pagal Gaidhani ir kt., 2019; Haynes, 2011; Hammil, 2005 (cit. iš Appel-Meulenbroek ir kt., 2019); Iorgulescu, 2016; Kicheva, 2017; Levickaitė, 2010; Narijauskaitė, Stonytė 2011; Stanišauskienė, 2015; Wong, Wan, Gao, 2017).....	28
4 lentelė. Apklausos klausimyno pagrindimas	49
5 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmės (Cohen ir kt., 2003; cit. iš Piligrimienė, 2016).....	51
6 lentelė. Rodiklių paaiškinimo lentelė	52
7 lentelė. Gerovės vidurkių palyginimas pagal biurų tipus	67
8 lentelė. Gerovės vidurkių palyginimas pagal kartas	67
9 lentelė. Demografinių charakteristikų ir atskirų gerovės dimensijų bei konstrukto koreliacija.....	68
10 lentelė. Kartų ir gerovės dimensijų koreliacija.....	70
11 lentelė. Biuro tipo ir gerovės dimensijų koreliacija.....	70
12 lentelė. Biuro tipo ir gerovės sudimensijų koreliacija	71
13 lentelė. Biuro tipo ir atskirų kartų gerovės konstrukto koreliacija	71
14 lentelė. Biuro tipo ir atskirų kartų gerovės dimensijų koreliacija.....	72
15 lentelė. Gerovės dimensijų ir konstrukto tarpusavio koreliacija	72

Sąvokų žodynas

Atvira darbo vieta – darbo vieta, kuri nėra atskirta į atskirus kabinetus ar patalpas, darbuotojai dirba bendroje erdvėje ir juos skirti gali tik žemos sienelės ar pertvaros (Danielsson, Bodin, Wulff ir Theorell, 2015).

Karta – žmonių grupė, gimusi tam tikru laikotapiu, patyrusi tuos pačius istorinius įvykius bei pasižyminti panašiomis vertybėmis ir požiūriu į pasaulį (Codrington, 2008; Stanišauskienė, 2015).

Darbuotojų gerovė – bendra darbuotojo patirties ir atliekamų funkcijų darbe kokybė, susidedanti iš fizinės, psichologinės ir socialinės gerovės (Warr, 1987, cit. iš Grant, Christianson ir Price, 2006).

Fizinė sveikata – organizmo susidūrimas su fiziologiniu stresu ir gebėjimas nuo jo apsisaugoti arba šio streso sukelta žala, kuri gali baigtis liga (Huber ir kt., 2011).

Emocinė sveikata – gebėjimas atpažinti, kontroliuoti ir tinkamu būdu išreikšti emocijas bei susidoroti su stresinėmis situacijomis ir priimti pokyčius (Al-Qutop, Harrim, 2011).

Profesinis perdegimas – psichologinė būseną, apibūdinama kaip reakcija į ilgalaikį tarpasmeninės komunikacijos stresą (Maslach, Jackson, 1981).

Stresas – neatitikimas tarp darbo reikalavimų ir žmogaus įgūdžių ir gebėjimų tiems reikalavimams patenkinti (Wineman, 1982).

Pasitenkinimas darbo aplinka – kaip patenkintas jaučiasi žmogus, atsižvelgiant į fizinę aplinką (Marquardt, Veith ir Charles, 2002).

Pasitenkinimas darbu – pozityvi emocinė būseną, kylanti iš darbe vykstančių procesų teigiamo įvertinimo (Locke, 1976; cit. iš Brief, Weiss, 2002).

Emocinis įsipareigojimas – asmeninis emocinis prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimas su ja ir jos tikslų priėmimas, nuoširdus įsitraukimas į atliekamą darbą (Meyer, Allen, 1991).

Santykiai su kolegomis – darbuotojų tarpusavio užmegzti santykiai, kurie gali būti tiek teigiami, tiek neigiami (Staniulienė, Kučinskaitė, 2017).

Vadovo parama – kiek darbuotojai jaučia, jog jų vadovas vertina jų indėlį į organizaciją ir rūpinasi jų gerove (Kottke & Sharafinski, 1988; cit. iš Somers, Birnbaum ir Casal, 2018).

Įvadas

Kiekvienas dirbantysis darbe praleidžia mažiausiai trečdalį paros laiko, todėl akivaizdu, jog darbinė veikla reikalauja ne tik daug laiko, bet ir jėgų. Todėl sėkmingai pasirinkus darbą, keliantį pasitenkinimą, žmogui atsiranda papildomų jėgų bei tarpusavio santykiai su kolegomis tampa geresni. Mokslinėje literatūroje teigiama, jog darbuotojų gerovei didelę įtaką daro darbo aplinka. Viningienės (2014) teigimu, Lietuvos organizacijos skiria vis didesnę dėmesį savo darbuotojams, jų poreikiams bei gerovei.

Šiomis dienomis didelė dalis organizacijų steigia atviro išplanavimo biurus, kurie suteikia organizacijai daugiau lankstumo erdviame sprendime, reikalauja mažiau vietos vienam darbuotojui taip sumažinant statybos ir įrengimo išlaidas (Marquardt, Veith ir Charles, 2002). Individualių darbo vietų evoliucija į labiau atviras darbo vietas sukėlė diskusijų apie jų poveikį darbuotojų gerovei. Visgi, organizacijoms labiau rūpi vidinių erdvių indėlis siekiant verslo tikslų neatsižvelgiant į darbuotojų gerovę (Colenberg, Jylhä, Arkesteijn, 2020). Vieni moksliniai tyrimai (Allen, Gerstburger, 1973; Mahbud ir kt., 2009; Sumner, 2015) rodo, kad atviro biuro tipas teigiamai veikia darbuotojų gerovę, o kiti tyrimai rodo priešingai (Kaarlela–Tuomaala, Helenius, Keskinev ir Hongisto, 2009; Oldham, Brass, 1979; Pejtersen, Allermann, Kristensen ir Poulsen, 2006). Apie atvirų darbo vietų ir darbuotojų gerovės sąsajas yra atlikta ir aprašyta nemažai mokslinių tyrimų, tačiau šios sąsajos nėra įvertintos kartų skirtingumo aspektu. Todėl šiame baigiamajame darbe nagrinėjama, kaip atviro biuro tipas yra susijęs su darbuotojų gerove bei ar Kūdikių bumo, X, Y, Z kartų darbuotojai jaučiasi skirtingai dirbdami atvirose biuruose.

Darbuotojai yra pagrindinis veiksnys, kuris užtikrina šalies ekonominę ir socialinę vystymąsi, todėl darbuotojo gerovės siekimas neatsiejamas nuo asmens ir visuomenės gerovės puoselėjimo (Gustainienė, Pranckevičienė, 2010). Verslo organizacijose vis dažniau atkreipiamas dėmesys į darbuotojų gerovę ir suprantama jos užtikrinimo svarba. Šiomis dienomis didelė dalis įmonių susiduria su motyvuotų ir kvalifikuotų darbuotojų pritraukimo ir išlaikymo iššūkiu. Šis iššūkis verčia organizacijas konkuruoti tarpusavyje dėl kompetentingų ir talentingų darbuotojų, kurie šiuo metu darbo rinkoje apima keturias kartas – Kūdikių bumo, X, Y ir Z. Daugelis organizacijų teigia pastebinčios skirtumus tarp skirtingo amžiaus darbuotojų: visos kartos pasižymi skirtingomis vertybėmis, požiūriu į darbą ir turi skirtingus lūkesčius darbo vietai.

Tyrimo objektas – atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajos.

Darbo tikslas – atskleisti atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajas.

Darbo uždaviniai:

- 1) Išanalizuoti atvirų darbo vietų ypatumus bei skirtingas kartas identifikuojant jų preferenciją darbo vietai;
- 2) Išanalizuoti darbuotojų gerovę, pateikiant sampratą ir apibūdinant psichologinės, socialinės ir sveikatos gerovių dedamąsias.
- 3) Parengti atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų teorinį modelį;
- 4) Pagrįsti atvirų darbo vietų, kartų skirtingumo ir darbuotojų gerovės metodologinę prieigą ir parengti tyrimo metodiką;
- 5) Empiriškai įvertinti atvirų darbo vietų sąsajas su skirtingų kartų darbuotojų gerove.

Tyrimo metodai: mokslinės ir kitos literatūros analizė, kiekybinis tyrimas: anketinė apklausa, grafinis duomenų vaizdavimas.

Darbą sudaro 4 dalys: atvirų darbo vietų sąsajų su skirtingų kartų darbuotojų gerove problemos analizė, atvirų darbo vietų, skirtingų kartų ir darbuotojų gerovės teoriniai aspektai, empirinio tyrimo metodologija ir tyrimo rezultatų analizė. Pirmojoje dalyje apžvelgiami atlikti moksliniai tyrimai ir mokslininkų išvados atvirose darbo vietose dirbančių darbuotojų gerovės tematika. Antrojoje dalyje nagrinėjami atvirų darbo vietų ypatumai, biurų tipologija, kartų skirtingumai ir jų preferencija fizinei darbo vietai, darbuotojų gerovė ir jos dimensijos bei sudarytas teorinis tyrimo modelis. Trečiojoje dalyje aprašomas tyrimo instrumentas, imtis, respondentų parinkimas, tyrimo metodai, validumas ir tyrimo etika. Ketvirtoji darbo dalis skirta atlikto tyrimo rezultatų analizei, kurioje atskleidžiamos sąsajos tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės. Darbe yra 15 lentelių, 29 paveikslai, 88 puslapiai, 2 priedai ir darbas parengtas remiantis 152 literatūros šaltiniais.

1. Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų problemos analizė

Pastaraisiais metais didelė dalis organizacijų siekia būti šiuolaikiškomis ir moderniomis, todėl atnaujina, pertvarko biurus iš uždaro tipo į atvurus. Visuomenėje plačiai manoma, jog atviro tipo biuras yra modernus ir šiuolaikiškas, tačiau iki šiol mokslinėje literatūroje vyksta diskusija, ar tokio tipo biuras yra tinkamas visiems darbuotojams ir didina jų gerovę (Bernstein, Turban, 2018; Danielsson, Bodin, 2008; Sumner, 2015; Kaarlela–Tuomaala ir kt., 2009; Allen, Gerstburger, 1973; Oldham, Brass, 1979; Pejtersen, Feveile, Christensen ir Burr, 2011; Pejtersen ir kt., 2006). Siekiant didinti darbuotojų gerovę, viena iš būtinų sričių pokyčiams įgyvendinti yra darbo aplinka (Šorytė, Pajarskienė, 2014). Mokslinėje literatūroje vis dažniau teigiama, jog atviri biurai nėra pats tinkamiausias sprendimas darbui, nes juose dirbantys darbuotojai yra mažiau patenkinti savo darbu ir stinga vidinės motyvacijos (Oldham, Brass, 1979), jiems sunku susikoncentruoti efektyviam darbui (Kaarlela–Tuomaala ir kt. 2009), darbuotojai skundžiasi ne tik triukšmu, bet ir prasta oro kokybe, pastebimas dažnesnis susirgimas užkrečiamomis ligomis (Pejtersen ir kt., 2006). JAV interjero dizainerių bendruomenės atliktas tyrimas parodė, jog 90 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų nurodė, jog darbo aplinka daro didelę įtaką darbo produktyvumui (cit. iš Sumner, 2004). Nors mokslininkų teigimu, atviro tipo biuras nėra pats tinkamiausias, ir jį renkantis reikėtų atkreipti dėmesį į atliekamo darbo pobūdį bei organizacijos veiklos specifiką, tačiau marketingo ir vadybos specialistai ragina būti šiuolaikiškiems ir rinktis atviras biurų erdves, nes persikėlimas į atvirų erdvių biurą palengvins darbuotojų bendradarbiavimą ir sąveiką, skatins pasitenkinimą darbu ir komandinio darbo efektyvumą (Mahbud, Wineman ir Zimring, 2009).

Daugybė JAV įsikūrusių organizacijų palaiko atviro biuro idėją: 70 proc. JAV ir Europos biurų patalpų yra atviro tipo (General Services Administration, 2011; cit. iš Yunus, Ernawati, 2018) ir, remiantis dauguma skaičiavimų, labai maža dalis iš jų grįžta prie tradicinio uždaro biuro tipo.

Lietuvos organizacijos taip pat siekia tapti moderniomis ir panašiomis į vakarų šalių organizacijas, ir šalyje modernių biurų rinka nuolat auga. Iki 2020 m. Vilniuje planuojama atidaryti dar 15 verslo centrų, kurių bendras plotas sudarys 192 tūkst. kv. m. Pastebėtina tai, kad 45 proc. šios erdvės jau yra išnuomota įmonėms, kurių trečdalį sudaro informacinių technologijų įmonės. „Newsec“ analitiko G. Toločkos teigimu, įgyvendinus numatomus projektus, Vilniuje modernios biuro erdvės rodiklis vienam gyventojui sieks 1,5 - sostinėje bus apie 850 tūkst. kv. m. modernios biuro erdvės, tenkančios 550 tūkst. gyventojų (Newsec, 2018).

Tuo tarpu Kaune 2018 m. buvo atidaryti 8 nauji modernūs biurų pastatai, kurių bendras plotas – 36 tūkst. kv. m., o bendras mieste veikiančių biurų plotas – 182 000 kv. m., teigia nekilnojamojo turto paslaugų bendrovė „Newsec“. Ši tendencija Kaune išsilaikė ir 2019 metais – suplanuoti ir atidaryti nauji biurai, kurių bendras plotas daugiau kaip 60 000 kv. m.. G. Toločka teigia, jog naujais nekilnojamojo turto projektais tiek Kaune, tiek Vilniuje, orientuojamasi į didžiąsias įmones ir stambius užsienio investuotojus, todėl dažnai mažoms įmonėms tokiuose biuruose įsikurti teikiama mažai vilčių (Verslo žinios, 2019).

Nors Lietuvoje atviro tipo modernių biurų nuolat daugėja ir jų plėtra numatoma dar keliems metams į priekį, kyla klausimas, ar tikrai vakarų šalyse plačiai naudojama atvirų biurų patirtis yra tai, ką galima taikyti ir Lietuvoje ir ar Lietuvoje tokia darbo erdvė tinkama atsižvelgiant į kartų skirtingumą.

Mokslinėje literatūroje yra aprašoma nemažai atliktų tyrimų apie tai, kokios yra sąsajos tarp atviro tipo biuro ir darbuotojų gerovės. Vieni moksliniai tyrimai rodo, kad atviro tipo biurai turi teigiamą (Mahbud ir kt., 2009; Sumner, 2015), kiti – neigiamą poveikį darbuotojams (Bernstein, Turban, 2018; Danielsson, Bodin, 2008; Bodin-Danielsson, Chungkham, Wulff ir Westerlund, 2014; Kaarlela-Tuomaala ir kt., 2009; Oldham, Brass, 1979; Pejtersen ir kt., 2006; Pejtersen ir kt., 2011) įskaitant tiek jų sveikatą, pasitenkinimą darbu, įsipareigojimą, socialinę gerovę ir kitus aspektus. Kaip teigia Sumner (2015), atviras biuras gali padėti darbuotojams jaustis organizacijos dalimi, todėl nemaža dalis vadovų vis dažniau pasirenka dirbti bendroje erdvėje kartu su darbuotojais tam, kad nesijaustų atsiskyrę nuo organizacijoje vykstančių procesų. Pastebėta ir tai, jog atviri biurai reikalauja mažiau erdvės, įrangos, juose gali dirbti didesnis skaičius darbuotojų, todėl jie yra ekonomiškesni, taip pat tokio tipo biurai skatina ir gerina darbuotojų gyvą bendravimą tarpusavyje – kolega tampa lengviau pasiekiamas ir vietoje elektroninių laiškų jie renkasi gyvą bendravimą „akis į akį“. Anot Oldham'o ir Brass'o (1979), architektūriniai biuro sprendimai veikia žmonių tarpusavio bendravimą. Allen'as ir Gerstburger'is (1973) taip pat antrina, kad atviro tipo biurai lengvina darbuotojų komunikaciją bei suteikia galimybę kurti ir puoselėti draugystes (Brookes, Kaplan, 1972). Lyginant darbuotojų komunikaciją uždaruose ir atviruose biuruose, De Been ir Beijer (2014) nustatė, jog atviruose biuruose dirbantys darbuotojai yra labiau patenkinti komunikacija nei darbuotojai, dirbantys uždaroje darbo vietoje. Šią išvadą autoriai aiškina tuo, jog kombinuotuose biuruose, lyginant su lanksčiais, žmonės didžiąją dalį savo darbo laiko praleidžia šalia kolegų ir tai gali turėti teigiamą poveikį bendravimui ir komandų bendradarbiavimui. Davis'as (1984) nustatė, jog pertvarų tarp darbo vietų nebuvimas palengvina susitikimus ir tarpusavio komunikaciją atviruose biuruose (cit. iš Seddigh, 2015), o bendravimas yra efektyvesnis, kuomet yra galimybė bendrauti su kolegomis dirbant (Klemer ir Snyder, 1973; cit. iš Haynes, Suckley ir Nunnington, 2017). Nors šie moksliniai tyrimai rodo, jog atviri biurai teigiamai susiję su socialine darbuotojų gerove, tačiau Harvardo verslo mokyklos 2018 m. atliktas tyrimas parodė, kad atviro tipo biuruose bendravimas „akis į akį“ sumažėja 70 proc., o elektroninių laiškų ir žinučių skaičius padidėja 50 proc. (Bernstein, Turban, 2018). Kim'as, Candido, Thomas ir De Dear'as (2016) nustatė, kad lankstaus biuro modelis turi neigiamos įtakos efektyviam bendradarbiavimui, nes komandos nariai yra išsibarstę visame biure ir tampa sudėtinga juos surasti. Dėl šios priežasties dažnai bendraujama elektroninių prietaisų pagalba, kas nėra taip efektyvu, kaip bendravimas „akis į akį“. Kaarlela-Tuomaala, Helenius, Keskinen ir Hongisto (2009) taip pat nustatė, jog persikėlus į atvirą biurą bendradarbiavimas ir bendravimas su kolegomis tampa mažiau malonus. Šioms išvadoms antrina Brennan, Chugh'as ir Kline (2002) – pasak autorių, atviruose biuruose dirbantys darbuotojai yra nepatenkinti santykiais su kolegomis ir šis nepasitenkinimas dar labiau padidėjo praėjus šešiams mėnesiams, praleistiems atviraime biure. Oldham'o ir Brass'o (1979) tyrimas rodo, jog persikėlus į atvirą biurą, sumažėja ne tik bendradarbiavimo ir draugystės galimybės, bet ir vadovo teikiamas grįžtamasis ryšys. Gallup (2017) teigimu, dalis organizacijų vis dar tiki tuo, jog atviro tipo biuras didina darbuotojų efektyvumą, partnerystę bei komunikaciją: tam darbuotojai tokio tipo biure neturi jokių kliūčių. Versle nuolat auga bendravimo, bendradarbiavimo ir greičio poreikis. Nors didesnis bendradarbiavimas yra būtinas ir svarbus tikslas organizacijoms, tačiau atviro tipo biurai ne visada yra naudingi juose dirbantiems darbuotojams. Organizacijos turėtų priimti šiuos iššūkius ir dirbti kartu su darbuotojais kuriant naujas darbo erdves, tam, kad būtų patenkinti tiek organizaciniai, tiek darbuotojų poreikiai.

Pastaruoju metu organizacijose vis dažniau yra kalbama apie pasitenkinimą darbu ir įsipareigojimą organizacijai, nes būtent tai yra vienas iš darbuotojų motyvacijos veiksnių. Tyrimas, kurį Mahbud'as,

Wineman ir Zimring'as (2009) atliko vyriausybinėje įstaigoje, iš uždaro biuro persikėlusioje į pilnai atvirą biurą, atskleidė, jog atviro tipo biure padidėjo darbuotojų įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu. Morrow, McElroy'as ir Scheibe'as (2012) taip pat teigia, kad fizinė darbo aplinka daro įtaką darbuotojų įsipareigojimui organizacijai, todėl projektuojant atviro tipo biurą itin svarbu atsižvelgiant į darbuotojų norus ir poreikius, siekiant išvengti neigiamo efekto. Tačiau Oldham'as ir Brass'as (1979) atliko tyrimą, kurio metu analizavo organizacijos darbuotojų reakcijas ir jų pokyčius jiems persikėlus iš uždaro į atviro tipo biurą. Tyrimas parodė, jog persikėlus iš uždaro darbo vietų į atviras, sumažėjo darbuotojų vidinė motyvacija bei pasitenkinimas darbu. Analizuojant skirtingus biurų tipus ir jų sąsajas su pasitenkinimu darbu, Danielsson ir Bodin (2008), nustatė, jog darbuotojai, dirbantys lanksčiuose biuruose, patiria didžiausią pasitenkinimą darbu, o kombinuotuose biuruose ir vidutinio dydžio atviro biuro erdvėse darbuotojų pasitenkinimas yra mažiausias. Mokslinėje literatūroje pastebimas nesutarimas: vieni tyrimai rodo, kad persikėlus į atviras biuro erdves pasitenkinimas darbu didėja (Mahbud ir kt. 2009), kiti tyrimai rodo priešingai (Danielsson, Bodin, 2008; Oldham, Brass, 1979), todėl galima teigti, kad darbuotojai savo darbu gali būti patenkinti dirbdami tiek atvirose, tiek uždaroje darbo vietose.

Mokslinėje literatūroje ypatingai daug yra rašoma apie triukšmo poveikį bei privatumo trūkumą atvirose biuruose dirbantiems darbuotojams (Kaarlela-Tuomaala ir kt., 2009; Kim, De Dear, 2013; Pejtersen ir kt., 2006; Sumner, 2015). Kim'as ir De Dear'as (2013) pastebėjo, kad atvirose darbo vietose prarandamas darbuotojo privatumas ir nuolat vyrauja nekontroliuojamas triukšmas. Tačiau Duvall-Early ir Benedict'as (1992) nepastebėjo sąsajų tarp privatumo ir pasitenkinimo darbo aplinka. Anot Kaarlela'os-Tuomaala'os ir kt. (2009), organizacijos, kuri persikėlė iš uždaro tipo biuro į atvirą, darbuotojai teigė, jog persikėlus į atviro tipo biurą sumažėjo jų privatumas, dėl triukšmo pasidarė sunku susikoncentruoti darbui, o tiesioginis informacijos srautas išliko nepakitęs. Pejtersen'o, Allermann'o, Kristensen'o ir Poulsen'o (2006) atlikto tyrimo, kuriame dalyvavo 2301 tiriamieji, metu buvo padarytos išvados, jog darbuotojai darbo aplinkoje labiausiai nepatenkinti triukšmu – daugiau nei pusė (60 proc.) tyrimo dalyvių teigia, kad negali susikoncentruoti ir susikaupti atliekamai užduočiai dėl didelio triukšmo, taip pat nemaža dalis darbuotojų išsakė nusiskundimą prasta oro ventiliacija. Neigiamas triukšmas atviro tipo darbo vietose apima šalia vykstančius pokalbius (Hongisto, 2005), kompiuterio ar spausdintuvo įjungimo garsus, kolegų atvykimas/išvykimas į/iš darbo, spausdinimo klaviatūra garsas, ventiliacijos garsai (Mital, McGlothlin ir Hamid, 1992; Osborn ir Brill, 1994; Sundstrom, Town, Rice.). Pastebėta ir tai, jog triukšmo poveikis darbuotojui priklauso nuo darbo pobūdžio. Darbuotojams, kurių darbas reikalauja didelės dėmesio koncentracijos, yra sunkiau dirbti triukšmingoje aplinkoje (Banbury, Berry, 2005). Sumner (2015) taip pat išskyrė, jog atviro tipo darbo vietose mažėja darbuotojų privatumas, dėl triukšmo tampa sunku susikoncentruoti. De Been ir Beijer (2014) tyrimas parodė, kad žmonės, dirbantys individualiuose ar pasidalinimo kambariuose yra labiau patenkinti privatumu ir dėmesio koncentracija nei darbuotojai, dirbantys kombinuotuose ar lanksčiuose biuruose. Literatūroje daugiausiai vyrauja neigiami triukšmo sukelti padariniai, tačiau kai kurie tyrimai rodo, kad triukšmas gali turėti ir teigiamą įtaką. Rasila ir Jyhla (2015) tyrė triukšmo įtaką kontaktų centre ir nustatė, kad nors triukšmas atitraukė darbuotojus nuo darbo, tačiau padidino jų darbo našumą savalaikiškai ir atitinkamai teikiant grįžtamąjį ryšį (cit. iš Haynes ir kt., 2017).

Triukšmas biure gali paveikti žmones šiais aspektais (Rasila, Jyhla, 2015):

- fiziologiškai (galvos skausmas, nuovargis);
- psichologiškai (atminties sutrikimai, sumažėjusi koncentracija, padidėjęs stresas);

- kognityviai dalinimasis žiniomis, kolėgų klausymasis, domėjimasis ir konsultavimas);
- socialiai (priklausomybės nuo kitų pojūtis).

Pastaraisiais metais visuomenėje itin daug diskutuojama apie gerą fizinę sveikatą, žmonės skatinami ja rūpintis ir vengti įvairių faktorių, darančių žalą fizinei sveikatai. Danielsson ir Bodin (2008) analizavo, ar biuro tipas gali daryti įtaką darbuotojų sveikatos būklei. Rezultatai parodė, kad sveikatos būklė skirtingo tipo biuruose skyrėsi. Darbuotojai, dirbantys lanksčiuose ir ląstelės tipo biuruose, savo sveikatą įvertino geriausiai; o darbuotojai, kurie dirba mažo ir vidutinio dydžio atvirose biurų erdvėse, savo sveikatą įvertino prasčiau. Kituose tyrimuose (Bodin-Danielsson, Chungkham, Wulff ir Westerlund, 2014; Pejtersen ir kt., 2011) buvo padaryta išvada, kad atvirose biurų erdvėse dirbantys darbuotojai dažniau neatvyksta į darbą dėl ligos, nei uždaroje biurų erdvėse dirbantys darbuotojai, todėl teigiama, jog sergamumas yra reikšmingai susijęs su didesniu bendroje erdvėje dirbančių didesniu darbuotojų skaičiumi. Bodin-Danielsson ir kt. (2014) pastebėjo didesnę trumpalaikį sergamumą tarp moterų, dirbančių atvirose biuruose, nei tarp vyrų, kurių didesnis trumpalaikis sergamumas buvo nustatytas tarp dirbančių lanksčiuose biuruose, kas prieštarauja anksčiau atliktam Danielsson ir Bodin (2008) tyrimui, kuris parodė, teigiamą lanksčių biurų poveikį darbuotojų sveikatai. Autoriai taip pat tyrė ilgalaikį sergamumą ir nustatė, jog moterys, dirbančios dideliuose atviro išplanavimo biuruose (24 ir daugiau darbuotojų bendroje erdvėje), serga dažniau nei vyrai (Bodin-Danielsson, kt., 2014). Sumner (2015) taip pat pastebėjo, jog atviro tipo darbo vietose pastebimas didesnis darbuotojų sergamumas. Pejtersen ir kt. (2011) Danijoje atliktas tyrimas parodė, jog ląstelės tipo biuruose darbuotojai 4,9 dienos neatvyksta į darbą dėl ligos, o dirbantys pasidalinimo kambariuose – nuo 7,1 iki 8,1 dienos per metus. Autoriai (Pejtersen ir kt., 2011) pateikia penkis priežastis, kurios gali turėti įtakos didesniai atviro tipo biuruose dirbančių darbuotojų sergamumui:

- 1) atvirose biuruose vyrauja didesnis triukšmas;
- 2) atviro tipo biurai dažniausiai vėdinami ne natūraliai, kas būdinga uždaro tipo darbo vietoms, o mechanine ventiliacija;
- 3) žmonės, dirbantys atviro tipo biuruose yra lengviau paveikiami ligas sukeliančių virusų;
- 4) psichosocialiniai skirtumai darbo aplinkoje;
- 5) didesnis darbuotojų tankis ir nuolatinis buvimas apsuptam žmonių, dėl ko gali atsirasti fizinis išsekimas, dažnesnis profesinio perdegimo sindromas, daugiau patiriamo streso, sumažėjusi darbuotojų autonomija.

Kalbant apie sveikatą, ne mažiau svarbi yra ir psichologinė žmogaus būseną ir savijautą. Ashkanasy'as, Ayoko ir Jehn (2014) teigimu, darbas atviro tipo darbo vietose darbuotojams sukelia neigiamas emocines reakcijas, tokias kaip pyktis ir nusivylimas, dėl kurių atsiranda neigiamas požiūris į darbą ir mažas emocinis įsipareigojimas. Tyrimai (Roper, Juneja, 2008) rodo, kad nors atviro tipo biuras didina psichologinį ir fizinį stresą, didelė dalis organizacijų vis dar renkasi tokį biuro tipą dėl mažesnių statybos bei priežiūros išlaidų. Šiai išvadai antrina ir Rasila ir Rothe (2012), pasak kurių, didelis darbuotojų tankis vienoje erdvėje ir buvimas nuolat apsuptam žmonių, darbuotojams kelia stresą. Block ir Stokes (1989) atliko tyrimą, kurio metu dalis studentų sėdėjo atskirai vieni, o kiti – keturiese viename kabinete. Tyrimas parodė, jog privačiuose kabinetuose buvę studentai jautėsi labiau patenkinti nei tie, kurie buvo keturiese vienoje patalpoje. Panašią išvadą dar anksčiau padarė Bharucha-Reid ir Kiyak (1982) – mažesnis žmonių skaičius vienoje patalpoje yra geriau, nes nuolatinis kitų žmonių buvimas šalia yra artimas jausmui būti atstumtam. Taigi, neigiami atviro biuro tipo veiksniai (privatumo trūkumas, stresas, nenoras bendrauti ir kt.) mažina darbuotojų darbo efektyvumą ir didina darbo krūvį (Rasila, Rothe, 2012).

Yra atlikta daug reikšmingų tyrimų, rodančių darbo aplinkos įtaką darbuotojų gerovei, pasitenkinimui darbu bei produktyvumui (Bodin-Danielson ir Bodin, 2008, De Croon, Sluiter, Kuijer ir Frings-Dresen, 2005). Šie tyrimai yra svarbūs, nes pasitenkinimas fizine darbo aplinka yra tiesiogiai susijęs su pasitenkinimu darbu ir produktyvumu (Veitch, Charles, Newsham, Marquardt ir Geerts, 2003). Kaarlela'os-Tuomaala'os ir kt. (2009) teigimu, atviros darbo vietos nėra tinkamos profesionaliems darbuotojams. De Been ir Beijer (2014) tyrimas parodė, kad darbuotojai, dirbantys lanksčiuose biuruose, yra labiausiai patenkinti biuro architektūriniais ir išplanavimo sprendimais, nes jie turi daugiau laisvės rinktis darbo vietą ir darbo vieta šio tipo biure nėra priskiriama vienam darbuotojui. Be to, šio tyrimo rezultatai rodo, kad žmonės, dirbantys lanksčiuose biuruose, yra mažiau patenkinti patalpų klimatu nei žmonės, dirbantys individualiuose ir pasidalinimo kambariuose. Taip pat pastebėta, kad moterys yra mažiau patenkintos patalpų klimatu nei vyrai. Tai, jog moterys yra labiau kritiškos patalpų klimato atžvilgiu, pastebėjo ir Karjalainen'as (2007), kurio atliktas tyrimas atskleidė, kad moterys jaučia diskomfortą tiek esant aukštai, tiek žemai oro temperatūrai darbo aplinkoje. Pasak Rasila'os ir Rothe (2012), atviro tipo biuruose darbuotojai jaučiasi blogai dėl fizinės darbo aplinkos, kuriai kontroliuoti ar pakeisti jie neturi galimybės: temperatūros, triukšmo, šviesos, oro kokybės. Gallup (2017) teigimu, vienas trečdalis atviro tipo biuruose dirbančių darbuotojų pakeistų darbą, jei jiems būtų pasiūlyta darbo vieta, kurioje vyrautų gera oro temperatūra ir galimybė atsiriboti nuo triukšmo, t.y. užsidaryti duris. Darbuotojai, kurie turi tokią galimybę (turi „duris“) – yra 1,3 karto labiau įsipareigoję, nei kiti darbuotojai. Didesnis įsipareigojimas (1,7 karto) pastebimas tarp darbuotojų, darbo vietoje turinčių privatumą. Gallup (2017) tyrimas rodo, kad tik maža dalis (6 proc.) darbuotojų sako, jog rinktųsi atviro tipo darbo vietą, kai tuo tarpu 41 proc. darbuotojų nori individualios erdvės.

Pasaulio žaliųjų pastatų tarybos (angl. The World Green Building Council) (2014) atliktas produktyvumo tyrimas nustatė fizinės biuro aplinkos įtaką darbuotojams:

- *oro kokybė*: geresnė oro kokybė gali padidinti darbuotojų produktyvumą nuo 8 iki 11 proc., kadangi gera patalpų oro kokybė turi didelę naudą sveikatai;
- *šilumos komfortas* (angl. *thermal comfort*): darbuotojų našumas, esant vėsesnei oro temperatūrai sumažėja 4 proc., kai tuo tarpu esant šiltesnei sumažėja 6 proc.;
- *apšvietimas*: biurų darbuotojai, kurie šalia savo darbo vietos turi langą, naktimis vidutiniškai miega 46 minutėmis ilgiau. Galimybė individualiai kontroliuoti apšvietimo lygį yra svarbi siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą apšvietimu darbo vietoje.
- *triukšmas*: biurų darbuotojų, kurie yra blaškomi triukšmo, darbo atlikimas (performance) mažėja 66 proc.
- *biuro išplanavimas* (angl. *office layout*): 69 proc. Y kartos darbuotojų teigia, jog jų produktyvumas didėja šiuolaikiško išplanavimo biuruose.

Daugelį šimtmečių pasaulyje vienu metu dirba skirtingos kartos, tad keletą kartų darbo jėga nėra naujas reiškinys. Vickers'o (2005) teigimu, Europos Sąjungoje 2020 metais beveik pusė dirbančiųjų bus vyresni nei 50 metų, tad kartu su vyresnio amžiaus darbuotojais turi atkeliauti ir darbo vietos pokyčiai, kuriuos svarbu pritaikyti ir prie vyresnio amžiaus darbuotojų (Smith, 2008). Tačiau ne tik vyresnio amžiaus darbuotojai ir jų poreikiai daro įtaką darbo vietos dizainui. Jaunųjų kartų atstovai, ateidami į darbo rinką, atnešė naujų darbo stilių ir technologijų (Steelcase Inc., 2006), todėl organizacijos, suprasdamos jaunųjų kartų teikiamus pranašumus, projektuoja darbo vietas, kurios pritraukia iš išlaiko šių kartų darbuotojus (cit. iš Joy, Haynes, 2011).

Taip, kaip skirtingi darbai reikalauja skirtingų darbo vietų, taip pat ir skirtingo amžiaus darbuotojai skirtingai reaguoja į darbo aplinką (Hughes, Simoneaux, 2008, cit. iš Haynes, 2011). Tyrimų, parodančių, kaip atviros darbo vietos veikia darbuotojų gerovę, yra atlikta daug, priešingai nei tyrimų, atskleidžiančių kaip šie biurai yra susiję su *skirtingų kartų* darbuotojų gerove. Pastebėta, jog jaunesniems darbuotojams darbo aplinka kuria didesnę vertę nei vyresniems darbuotojams (Leesman, 2016). McElroy'as ir Morrow (2010) teigia, jog žmogaus amžius yra veiksnys, turintis įtakos darbo aplinkos suvokimui ir prisitaikymui. Mokslininkai pastebėjo, jog Y karta, kuri pasižymi ne tik gebėjimu atlikti įvairias užduotis vienu metu (angl. *multitasking*), bet ir gebėjimu atsiriboti nuo fizinių trikdžių, greičiau prisitaiko ir juos mažiau neigiamai veikia atviro tipo darbo vietos nei X ir Kūdikių bumo kartas. Rasila ir Rothe (2012) atliko tyrimą vienoje suomių telekomunikacijų kompanijoje, kuriuo siekė išsiaiškinti, kaip Y karta reaguoja į atviro tipo biurus. Tyrimas atskleidė, jog Y karta iš esmės yra patenkinta tokio tipo biuru. Jie pritarė literatūroje aprašytiems neigiamiems atviro tipo biuro aspektams, tačiau ne visuose ši karta matė tik neigiamą pusę. Pavyzdžiui, triukšmą jie traktuoja kaip ženklą, jog organizacijoje „kažkas vyksta“ – sprendžiami klausimai ir pan., supranta kolegų poreikį padiskutuoti apie ką tik įvykusį agresyvaus kliento skambutį. Didelį darbuotojų skaičių vienoje vietoje jie supranta kaip galimybę turėti geriausią draugą visai čia pat. Yunus ir Ernawati (2018) tyrimas taip pat atskleidžia, jog Y kartos darbuotojai yra įpratę dirbti energingoje ir dinamiškoje aplinkoje, todėl aktyvi ir triukšminga darbo aplinka jiems netrukdo sutelkti dėmesį ir jaustis patogiai, priešingai nei vyresnių kartų darbuotojams. Pastebėtina ir tai, kad Y karta triukšmo slopinimui naudoja ausines – tuomet gali netrukdomai dirbti toliau. Y kartos manymu, atviro tipo biuro turimi privalumai kompensuoja privatumo trūkumą ir didelį triukšmą. Priešingai nei Y, Kūdikių bumo ir X kartų atstovai nėra pripratę dirbti tokiomis sąlygomis, todėl tokioje aplinkoje jaučiasi nepatogiai ir negali produktyviai dirbti. Anot Yunus ir Ernawati (2018), atviras biuras yra tinkamesnis jaunesniai (Y) kartai, siekiant padidinti bendradarbiavimą ir darbo kontrolę. Žinių pagrindu veikiančiose organizacijose dėmesio išlaikymas yra toks pat svarbus, kaip ir darbuotojų tarpusavio bendravimas ir bendradarbiavimas. Autorių nuomone, ateityje, kai Y kartos darbuotojų skaičius išaugs, sėkmingai atnaujinus biurus į lankstų biuro tipą, efektyvumas padidėtų, nes Y karta vertina laisvę, mobilumą ir lankstumą. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas Lietuvoje atliko tyrimą, kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti Z kartos lūkesčius darbo vietai ir darbo organizavimui. Tyrimas parodė, kad tik 7 proc. tyrime dalyvavusių respondentų norėtų dirbti atvirame biure ir daugiau nei pusė (55 proc.) jų nurodė, kad pirmenybę teiktų biurui, turinčiam tiek atvirų, tiek uždarytų erdvių, o likusi dalis (38 proc.) norėtų dirbti individualiose darbo vietose. Pastebėta ir tai, kad daugiau kaip pusė (55,7 proc.) tyrimo dalyvių yra įsitikinę, jog darbdavys turi rūpintis darbuotojų sveikata. Atsižvelgiant į šiuos tyrimo rezultatus, biuro ekspertai teigia, jog ergonomika biure taps vis svarbesnė – kuriant patogesnę, modernesnę darbo aplinką galima tikėtis didesnio darbuotojų įsitraukimo, efektyvumo, geros savijautos darbe (Ergolain, 2019). Tačiau Iourgulescu (2016) atliktas tyrimas parodė, jog didžioji dalis tyrime dalyvavusių Z kartos respondentų norėtų dirbti atvirame biure. Paybaraud, kt. (2010) teigia, jog Y kartos darbuotojai darbo vietą supranta kaip gyvenimo namuose tęstinumą: jie tikisi įvairių poilsio erdvių, vietos pavalgyti, išgerti kavos, taip pat darbe jie nori turėti savo darbo stalą ir jį personalizuoti, sukurti jai tam tikrą tapatumą – tai yra iššūkis lankstaus biuro koncepsiją turinčioms organizacijoms (cit. iš Haynes, 2011).

Atsižvelgiant į daugybę pasaulyje atliktų mokslinių tyrimų, siekiant išsiaiškinti, kokią įtaką atviro tipo darbo vietos daro darbuotojams, pasaulinės biurų tendencijos keičiasi ir tampa labiau orientuotos į darbuotojus, jų motyvaciją ir efektyvumą. Efektyvi darbo vieta suprantama kaip laisvė darbuotojams

rinktis geriausiai jų veiklą atitinkančią erdvę, pavyzdžiui, rytinė kava – virtuvėlėje, pertrauka su knyga – susikaupimo kambarėlyje, skambutis klientui – telefoninių pokalbių patalpoje. Visa tai Lietuvoje 2018 m. įgyvendino „Danske Bank“ DC Pier ir buvo sulaukė tarptautinio „Leesman“ indekso įvertinimo – tapo septintu geriausiu biuru pasaulyje – skelbiama oficialiame Danske Bank tinklalapyje. Danske Bank, kurdami darbo erdves, vadovaujasi „Workplace 2020“ strategija, kuri paremta produktyvios darbo aplinkos darbuotojams kūrimu. Darbuotojų kūrybiškumą, produktyvumą ir polinkį bendradarbiauti lemia ne tik asmeninės savybės, bet ir darbo aplinka. Todėl praktika rodo, kad darbuotojų sėkmė priklauso nuo galimybės darbovietėje keisti darbo vietą priklausomai nuo tuo metu atliekamų užduočių (Žemaitė, 2019). Naujienų portalas 15min.lt (2019) skelbia apie panašiu pavyzdžiu pasekusių Norvegijos „Yara International“ įmonę, 2019 m. gruodžio mėn. atidariusią inovatyvų ir modernų biurą Vilniuje. Projektuojant šį biurą, buvo atsižvelgiama į Baltijos ir Skandinavijos šalių vertybes, siekiant sukurti komfortišką darbo aplinką: šis biuras išsiskiria lenktomis lubomis ir sienomis, kurios ne tik ramina akis, bet ir užtikrina saugų judėjimą biure. Darbo vietos šiame biure išdėstytos prie išorinės pastato sienos, kad dirbantiesiems tektų daugiau dienos šviesos, taip pat įrengtos tyliosios erdvės, reikalingos norint susikaupti, paskambinti ar tiesiog atsipūsti. „Yara International“, siekdami būti modernūs ir patrauklesni jauno amžiaus darbuotojams, biure įrengė ir žaidimų kambarį, kuriame yra žaidimų konsolė, virtualios realybės kompiuteris, stalo žaidimai bei stalo futbolas. Įmonė įsikūrė biurų pastate, kuriam suteiktas BREEAM sertifikatas, užtikrinantis, jog biuras modernus, efektyviai naudojantis energiją ir yra draugiškas aplinkai (15min.lt, 2019).

Apibendrinant galima teigti, jog atviro tipo darbo vietos gali turėti tiek teigiamo, tiek neigiamo poveikio darbuotojams. Atviri biurai yra ekonomiškesni, darbuotojams lengviau bendrauti tarpusavyje ir jie nuolat jaučiasi organizacijos dalimi, taip dažniau darbas atliekamas komandiškai ir darbuotojai gali tarpusavyje dalintis žiniomis. Tačiau darbuotojai, dirbantys atvirose darbo vietose dažnai skundžiasi privatumo trūkumu ir didesniu triukšmu, prastesne sveikatos būkle, sunkesne dėmesio koncentracija, sumažėjusiu darbo efektyvumu ir mažiau maloniu bendravimu su kolegomis. Mokslinėje literatūroje gausu tyrimų, susijusių su atvirose darbo vietose dirbančių darbuotojų skirtingomis gerovės dimensijomis, tačiau kai kurie iš jų yra prieštaraujantys anksčiau atliktiems tyrimams. Pastebėta, jog mokslinėje literatūroje stinga tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama skirtingų kartų darbuotojų gerovė atvirose darbo vietose. Akivaizdu, kad žmogus didžiąją dalį savo gyvenimo praleidžia darbe, todėl darbo vieta tampa aspektu, kur reikšminga tirti kartų skirtingumus ir jų sąveiką tarpusavyje.

2. Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų teoriniai sprendimai

2.1. Biurų tipologijos ir atvirų darbo vietų samprata

Pasaulyje pastebima tendencija, jog vis daugiau įmonių ir organizacijų siekia tapti ir būti darbdaviu, kurį pasirinks potencialūs darbuotojai (Harvard Business Review, 2013), tačiau to norint, reikia kruopščiai ir nuosekliai kurti darbo aplinką, kurioje jie norėtų dirbti (Roberts, 2011). Tai darydami, darbdaviai nori patenkinti pageidaujamo potencialių darbuotojų poreikius ir tikisi, jog ilgaaminiui jie pirmenybę teiks būtent tai įmonei.

Seddigh'o (2015) teigimu, tinkama darbo aplinka gali skatinti darbui, o netinkama – trukdyti vystytis. Tačiau iš karto kyla klausimas, kokia yra tinkama, o kokia – netinkama darbo aplinka, ar jai gali daryti įtaką atliekamos darbo užduotys, pareigos, darbo reikalavimai, reikalingas santykis su kolegomis darbo metu. Dalis žmonių gerai jaučiasi aplinkoje, kurioje turi galimybę laisvai bendrauti, o kita dalis puikiai jaučiasi dirbdamas ramioje, apmąstymams tinkamoje vietoje.

Bendrajai prasme, darbo vieta gali būti suprantama dvajopai: kaip visa fizinė darbui skirta vieta, erdvė, apimanti visą darbo vietos pastatą ar pastatų kompleksą arba kaip konkreti vieta biure, kurioje žmogus dirba (Brill, Weidemann, 2001).

Danielsson ir Bodin (2008, 2009), išskiria 7 biurų tipus, kurių klasifikavimas remiasi į biuro išplanavimą ir darbuotojų skaičių bendroje erdvėje:

- 1) *ląstelė-biuras* (angl. *cell-office*) – tai kiekvienam darbuotojui atskirai sudaryta biuro erdvė, kurioje yra priėjimas prie lango, kiekvienas darbuotojas turi šalia savęs didžiąją dalį biuro įrangos, biuro išplanavime yra didesni koridoriai. Šio tipo biurai yra populiarūs tarp organizacijų, kuriose darbuotojai darbus, reikalaujančius didelės darbo dėmesio koncentracijos, atlieka savarankiškai;
- 2) *pasidalinimo kambarys* (angl. *shared-room*) – tai erdvė, kurioje dirba du arba trys darbuotojai. Šio tipo biuro erdves dažniausiai renkasi organizacijos, kuriose darbuotojai dirba komandose ir kurių atliekamos užduotys dažnai yra panašios tarpusavyje. Šio tipo darbo vietose biuro įranga dažniausiai yra už šio kambario ribų ir ją dalijasi keletas kambarių;
- 3) *mažas atviro išplanavimo biuras* (angl. *small open-plan office*) – tai nedidelė erdvė, kurioje dirba nuo keturių iki devynių žmonių. Toks biuro dydis yra itin tinkamas komandiniam darbui ir užtikrina balansą tarp darbuotojų tarpusavio santykių tiek grupės viduje, tiek už jos ribų;
- 4) *vidutinio dydžio atviro išplanavimo biuras* (angl. *medium open-plan office*) – tokio tipo biure dirba nuo 10 iki 24 darbuotojų, sėdintys bendroje erdvėje. Šis biuras yra per didelis, kad atitiktų individualius darbuotojo poreikius, tačiau per mažas, kad darbuotojai prisitaikytų prie sąlygų, kurias, jų nuomone, reikėtų pakeisti;
- 5) *didelis atviro tipo biuras* (angl. *large-open plan office*) – erdvė, kurioje dirba daugiau kaip 24 darbuotojai. Šio biuro išplanavimas yra didelis ir atviras, vietoje koridorių sistemų įrengtos eilėmis išdėstytos darbo vietos. Šio tipo biuras yra lankstus organizaciniais pokyčiams, tinkamas įprastiems darbams, kuriuos atliekant darbuotojai mažai sąveikauja tarpusavyje. Dažnai šio tipo darbo vietose yra mažai patogumų bei ribota darbuotojo erdvė;
- 6) *lankstus biuras* (angl. *flex-office*) – dažniausiai apibūdinamas kaip atviro tipo biuras. Tai tokie biurai, kuriuose darbuotojai neturi savo nuolatinės darbo vietos ir ją gali rinktis laisvai kiekvieną kartą atvykę į darbą. Šis procesas yra vadinamas darbo vietų medžioke (angl. *hot desking*). Šio biuro tipo ypatumas yra tas, jog kiekvieną kartą, paliekant darbo vietą ją reikia

sutvarkyti ir nepalikti jokių asmeninių daiktų. Lankstus biuras yra tinkamas organizacijoms, kuriose darbuotojai dirba individualiai ir nepriklausomai;

- 7) *kombinuotas biuras* (angl. *combi-office*), tai biuras, neturintis griežto erdvinio apibrėžimo, kuriame yra ir individualių, ir atviro tipo darbo vietų, didelis dėmesys skiriamas komandiniam darbui skirtoms vietoms, o biuro įranga yra bendra ir dalijasi visi biuro darbuotojai. Šio tipo biure darbuotojai turi asmeninę erdvę, tačiau apie 25 proc. darbo laiko praleidžiama kartu su kitais darbuotojais bendroje erdvėje.

Nors šie biuro tipai yra skirtingi, jie yra tinkami atlikti skirtingiems darbams. Pavyzdžiui, atviro išplanavimo biurai, kuriuose nėra sienų, yra tinkami organizacijoms, kuriose darbo pobūdis reikalauja darbuotojų tarpusavio sąveikos, taip pat gali leisti darbuotojams geriau geriau pažinti vieni kitus. Biurai, kuriuose darbuotojai turi daugiau privatumo, yra labiau tinkami individualioms užduotims, reikalaujančioms didelės dėmesio koncentracijos. Todėl užduotims, reikalaujančioms dalinimosi informacija ir darbuotojų bendradarbiavimo, atviro išplanavimo erdvės suteikia didesnes galimybes darbams atlikti, lengvina galimybę žodiniam bendravimui. Tačiau darbo užduotims reikalaujant koncentracijos ir privatumo, nuo nepageidaujamų dirgiklių darbo aplinkoje darbuotojus gali apsaugoti biuro sienos (Fried, Slowik, Ben-David, Tieg, 2001, cit. iš Seddigh, 2015). Kim ir kt. (2016) tyrimas parodė, kad lankstaus biuro modelis turi neigiamos įtakos efektyviam bendradarbiavimui, nes komandos nariai yra išsibarstę visame biure ir tampa sudėtinga juos surasti. Dėl šios priežasties dažnai bendraujama elektroninių prietaisų pagalba, kas nėra taip efektyvu, kaip bendravimas „akis į akį“.

Nors lanksčių biurų rinkoje vis daugėja siekiant kuo didesnio erdvės išnaudojimo ir mažesnių išlaidų, yra ne mažai susirūpinimą keliančių klausimų, įgyvendinant lanksčių biurų koncepsiją (cit. iš Kim, Candido, Thomas ir de Dear, 2016):

- nuolat kintantis darbuotojų, atvykstančių dirbti į biurą, skaičius gali sukelti sunkumų nustatant darbo vietų, reikalingų biure, skaičių. Įrengus per mažai darbo vietų, gali sumažėti darbuotojų produktyvumas ir sukelti papildomą stresą, jei darbuotojui atvykus į biurą, visos darbo vietos bus užimtose (Fawcett ir Rigby, 2009);
- kadangi visos darbo vietos yra dalinamos tarpusavyje, darbuotojai praranda galimybę identifikuoti savo darbo vietą ir apibrėžti jos ribas (Elsbach, 2003). Ribota galimybė personalizuoti savo darbo vietą prisideda prie privatumo trūkumo, kas gali sukelti darbuotojui emocinį išsekimą (Laurence, Fried, Slowik, 2013);
- „švaraus stalo“ politika, kur darbuotojai, pasinaudoję darbo stalu, yra įpareigoti jį sutvarkyti po kiekvienos darbo dienos, nėra lengvai įgyvendinama (Occupiers, 2007);
- lanksčiuose biuruose pastebimas produktyvumo sumažėjimas, nes darbuotojas praranda dalį savo darbo laiko, kuomet atvykęs į darbą ieško sau darbo vietos ir dienos pabaigoje tvarko darbo vietą, kuria naudojosi (Kim ir kt. 2016);
- didėja tikimybė susirgti užkrečiamosiomis ligomis dėl bendro naudojimo baldų, klaviatūrų ir telefonų (Kim ir kt., 2016).

Šiek tiek kitokį biurų tipų skirstymą pateikia Duffy (1997), vadovaujantis dviem kintamaisiais, parodančiais darbo pobūdį – tai *bendravimas* ir *autonomija*. Bendravimas reiškia tiesioginį „akis į akį“ kontaktą, reikalingą atlikti darbo užduotims. Autonomija išreiškia kontrolės, atsakomybės, veiksmų laisvės lygį, kuris darbuotojams reikalingas dėl atliekamo darbo turinio, metodų, vietos ir

įrankių. Autonomijos ir bendravimo kombinacija sukuria funkcinius biuro bruožus, kurie kartu su erdviu išdėstymu apibrėžia 4 biurų tipus (Duffy, 1997, cit. iš Seddigh, 2015):

- 1) *biuras-avilys* (angl. *hive office*) pasižymi žemu autonomijos ir žemu bendravimo lygiu – šio tipo biurai yra tinkami darbuotojams, atliekantiems individualias ir rutinines užduotis. Juose galima rasti nuasmenintus ir pertvarėlėmis pridengtus stalus, tvarkingai išdėstytus atviro išplanavimo erdviame sprendime;
- 2) *jaukių darbo kambarių biuras* (angl. *den office*), kaip ir biuras-avilys, yra atviro išplanavimo. Šio tipo biuras tinkamas užduotims ir darbams, reikalaujantiems daug bendravimo ir mažai autonomijos. Tokie biurai tinkami dirbant reklamos ar dizaino srityse. Jaukių darbo kambarių biurai sukurti grupiniam darbui, tačiau kiekvienas darbuotojas turi savo atskirą darbo vietą;
- 3) *ląstelė-biuras* (angl. *cell office*) – šio tipo biurai yra arba kaip atviro išplanavimo biure išdėstytos darbo vietos, atskirtos aukštomis pertvaromis, arba kaip uždari kabinetai, kuriuose dirba po vieną darbuotoją. Jie tinkami užduotims ir darbams, reikalaujantiems mažai bendravimo, tačiau daug autonomijos, bei turi būti tinkami atlikti kuo įvairesnes užduotis. Dažniausiai tokiuose biuruose dirba advokatai, vadybininkai bei buhalteriai;
- 4) *klubas-biuras* (angl. *club office*) – šiuose biuruose, priešingai nei anksčiau minėtuose, darbuotojai neturi jiems priskirtų darbo vietų. Tačiau vietoje to, šiuose biuruose yra keleto tipo darbo vietų, reikalingų atlikti skirtingiems darbams. Klubo tipo biurai pritaikyti darbams ir užduotims, reikalaujantiems daug autonomijos ir daug bendravimo. Organizacijos, įsikuriančios tokiuose biuruose, dažniausiai yra priklausomos nuo išsilavinusių ir savarankiškų darbuotojų tarpusavio žinių dalinimosi.

Analizuojant Duffy (1997) pateiktą biurų tipologiją, dažnai pastebima, jog mokslinėje literatūroje jie gali būti traktuojami ir vadinami skirtingai, pavyzdžiui – ląstelės tipo biurai dar apibrėžiami kaip tradiciniai ar individualių darbo vietų, o klubo tipo – kaip lankstūs, įvairių erdvių biurai. Mokslininkai, analizuodami biurų tipologijas, mato mažai skirtumų tarp jaukių darbo kambarių biuro ir biuro-avilio, kuriuos pateikia Duffy (1997) (cit. iš Seddigh, 2015).

Atviro plano biuro koncepsiją pirmieji sukūrė du Vokietijos baldų gamintojai Eberhard'as ir Schnelle'as, kurie 1960 m. pasiūlė šią idėją pasauliui tikėdami, jog toks biuras padeda darbuotojams bendrauti tarpusavyje, jam reikalinga mažiau erdvės, yra geresnės aplinkos sąlygos dirbti (Hundert ir Greenfield, 1969; cit. iš Shafaghat, Keyvanfar, Ferwati ir Alizadeh, 2015) bei didina produktyvumą (Marquardt, kt., 2002).

Atvira darbo vieta – darbo vieta, kuri nėra sienomis atskirta į atskirus kabinetus ar patalpas, darbuotojai dirba bendroje erdvėje ir juos skirti gali tik žemos sienelės ar pertvaros. Kartais tokias darbo vietas skiria ir įvairūs augalai, kurie ne tik suteikia privatumo, bet ir atlieka triukšmo slopinimo funkciją (Danielsson, Bodin, Wulff ir Theorell, 2015). Atviras biuras apibrėžiamas kaip darbuotojų dalinimasis bendra darbo erdve. Tokiame biure nėra darbo vietas skiriančių sienų ir individualios prieigos prie lango. Dažniausiai tokie biurai vyrauja organizacijose, kuriose darbas yra rutininis ir nereikalauja didelės darbuotojų tarpusavio sąveikos. Atviri biurai yra lankstūs organizaciniam pokyčiams ir nereikalauja kas kart rekonstrukcijos. Tam, kad būtų sumažintas triukšmas ir suteikiama šiek tiek privatumo, dažnai tarp darbo vietų įrengiamos žemos sienelės (Danielson, 2005).

Shafaghat'as, Keyvanfar, Ferwati ir Alizadeh'as (2015) išskyrė 6 atvirų biurų tipus:

- 1) *orientuotas į komandą* (angl. *team-oriented „bullpen“*) – darbuotojai gali laisvai matyti ir girdėti vieni kitus, tačiau darbo stalai yra sugrupuoti į komandas;

- 2) *aukštų sienų kabinos* (angl. *high-paneled cubicles*) – darbuotojai nemato vieni kitų sėdint;
- 3) *žemų sienų kabinos* (angl. *low-paneled cubicles*) – darbuotojai mato virš sienelių vieni kitus sėdint;
- 4) *spiečiai* (angl. *clusters or pods*) – darbuotojų grupė, tarpusavyje atskirta žemomis sienelėmis, nuo kitų „spiečių“ atskirta aukštomis sienomis;
- 5) *virtualus biuras* (angl. *virtual office*) – laisvai pasirenkama darbo vieta, darbuotojai gali dirbti nuotoliniu būdu arba atvykti į biurą;
- 6) *vadovų liukso numeris* (angl. *executive suite*) – subnuomos biuro patalpos didelėje profesinėje aplinkoje ar biurų pastate.

Didelė dalis organizacijų siekia būti šiuolaikiškomis, domisi įvairiomis su biurų išplanavimu susijusiomis pertvarkomis, uždaro tipo biurus keičia į atvirus, kai tuo tarpu kita dalis organizacijų sugrįžta atgal į uždaro tipo biurus arba pertvarko biurus siekiant išsaugoti darbuotojų privatumą. Dažnai vadovai nori, kad jų organizacija būtų labiau atvira ir tai įgyvendina pertvarkydami uždarus biurus į atviro išplanavimo. Tačiau atviri biurai tik pablogina šią situaciją: žmonės tampa uždaresni, reikalauja daugiau privatumo, nuo kitų atsišlieja sienomis tapusiomis ausinėmis (Brill, Weidemann, 2001).

Nustatyti, kokio tipo biuras yra tinkamiausias organizacijai, yra sunku ir tarp mokslininkų vis dar kyla diskusijos, nes nerandamas bendras sprendimas. Literatūroje vyrauja ir teigiamo, ir neigiamo poveikio darbuotojams nuomonės. Kaip teigia Haddad (2014), kiekvienas biuro dizainas yra hipotezė, bet priešingai nei moksliniuose tyrimuose, dizaino hipotezė projektuose yra dažnai yra pamirštama (cit. iš Colenberg ir kt., 2020). Tačiau Colenberg, Jylhä ir Arkesteijn (2020) tvirtina, jog atvirų biurų reikėtų vengti, nes didelis darbuotojų skaičius bendroje erdvėje ir pats išplanavimo tipas sukelia sveikatos problemas, įskaitant tiek fizinę, tiek emocinę ir psichologinę sveikatą. Tyrimai rodo, jog darbuotojai, dirbdami akustiškai privačiose darbo vietose (ląstelės ar pasidalinimo kambario tipuose) lyginant su tais, kurie dirba atvirose biuruose, yra labiau patenkinti savo darbu, yra produktyvesni, geriau dirba komandoje, lengviau ir noriai bendrauja su kolegomis, gali labiau susikaupti darbui, jaučiasi komfortabiliau (Brill, Weidemann, 2001). Tačiau organizacijos, keisdamos ląstelės tipo biurus į atvirus, raktiniu žodžiu laiko „efektyvumą“, o ne darbuotojų sveikatą ar gerovę. Vidutiniškai atviro tipo biure vienai darbo vietai skiriama erdvė sumažinama iki 50 proc. (Kim et al, 2016) ir organizacijos sutaupo iki 80 proc. išlaidų per metus (James, 2016).

Langer, Smith, Taylor (2019) atliko tyrimą įmonėje, kuri pertvarkė savo atviro tipo biurą siekiant padidinti darbuotojų gerovę ir pasitenkinimą darbo aplinka. Biure buvo pakeistas darbo vietų išdėstymas: iš linijinio pakeistas į apvalų, kuomet darbuotojai dirba nugaromis į rato į centrą, įrengti projektinio darbo stalai, stalai pakeisti į reguliuojamo aukščio stalus, darbuotojų darbo vietos išdėstytos taip, kad kartu dirbantys ar daug komunikuoti turintys žmonės dirbtų arti vienas kito. Tyrimo rezultatai parodė, jog pertvarkius biurą darbuotojų pasitenkinimas darbo aplinka padidėjo, tačiau darbuotojų gerovė tokia sumažėjo.

Atsižvelgiant į mokslinius tyrimus, kurie rodo, jog atvirose biuruose dirbantys darbuotojai, o ypač vyresnio amžiaus, praranda privačią erdvę ir jiems sunku susikoncentruoti, Smith'as (2008) pateikia trijų erdvių rūšis, kurios atvirose biuruose padėtų padidinti visų amžiaus grupių darbuotojų produktyvumą (cit. iš Haynes, 2011):

- erdvė susikoncentruoti – tai privačios erdvės, kurios leistų darbuotojams nesiblaškyti ir susikoncentruoti reikiamam darbui;
- erdvės komandiniam darbui – šios erdvės skirtos projektiniam komandiniam darbui, kuriose darbuotojai galėtų nevaržomai bendrauti ir bendradarbiauti netrukdam kitiems, atvirame biure dirbantiems darbuotojams;
- erdvės apmąstymams – iš esmės, šios erdvės skirtos darbuotojams atsipalaiduoti, atsigauti ir pailsėti nuo darbo ir bent trumpam pakeisti aplinką.

Apibendrinant galima teigti, jog kiekvienas biuras, priklausomai nuo jo dydžio ir darbuotojų bendroje erdvėje, priklauso tam tikram biuro tipui. Atvira darbo vieta suprantama kaip darbo vieta, kuri nėra atskirta į atskirus kabinetus ar patalpas, darbuotojai dirba bendroje erdvėje ir juos skiria tik žemos sienelės ar pertvaros. Atvirame biure darbuotojai dalinasi bendra erdve ir nors atviri biurai buvo sukurti su tikslu padidinti darbuotojų produktyvumą ir komunikaciją, tyrimai ir praktika rodo priešingus rezultatus ir tarp mokslininkų vis dar vyksta diskusija siekiant nustatyti, koks biuras yra tinkamiausias organizacijoms.

2.2. Darbuotojų kartos ir jų skirtumai

Pastaraisiais metais visame pasaulyje pastebimi demografiniai pokyčiai: mažėja gimstamumas, ilgėja žmogaus gyvenimo trukmė ir darbingas amžius. Šie pokyčiai pastebimi ne tik asmeniniuose žmonių gyvenimuose, bet ir organizacijose. Skirtumas tarp organizacijos darbuotojų gali būti 40 ir net daugiau metų, o įvairaus amžiaus žmonės tam tikrus dalykus gali suprasti ir interpretuoti skirtingai, turėti skirtingus lūkesčius darbo vietai ir skirtingą požiūrį į patį darbą. Nepaisant skirtingo amžiaus, darbuotojus vienija ta pati organizacija, kuri susiduria su sunkumais siekiant kurti visiems darbuotojams priimtina darbo aplinką ir organizacinį mikroklimatą. Anot Stankevičienės, Gerikienės ir Jurgaitytės (2016), žmogiškųjų išteklių specialistai, kurie ne tik turi informacijos apie kartų skirtingumus, bet ir geba ją valdyti, gali puikiai pasitarnauti organizacijose, siekiant išspręsti darbo ir organizacinius klausimus atsižvelgiant į skirtingo amžiaus darbuotojams būdingas charakteristikas.

Šiomis dienomis vis dažniau ir vis įvairesnėse srityse matome ir girdime žodį „karta“, kuri turi dvejopą reikšmę ir aiškinimą. Biologine prasme „karta“ aiškinama per „kilmę, amžių, paveldėjimą, giminystę, socialines funkcijas“, turint omenyje šeimą kaip elementą ir joje vyraujančiomis kartomis pagal amžių (anūkai, vaikai, tėvai seneliai, ir pan.). Sociologijoje „karta“ analizuojama per „įvykius laike, kurie bendrai jungia individus“ ir siejama su konkrečiu laikotarpiu, kuriame vyraujanti aplinka daro įtaką formuojantis žmogaus mentalitetui, pasaulėžiūrai ir elgsenai, kurie ir atskiria kartas vieną nuo kitos (Kraniauskienė, 2002).

XX amžiaus paskutinįjį dešimtmetį JAV ekonomistas ir demografas Howe'as ir rašytojas bei dramaturgas Strauss'as (1992) tuo pat metu atrado tam tikrus kartų kaitos dėsningumus, vadinamus *kartų teorija*. Tyrėjai nustatė, jog kartų konfliktas nesusijęs su tam tikram žmogaus amžiui būdingais bruožais, nes tokiu atveju visų kartų dvidešimtmečiai, trisdešimtmečiai ir t. t. turėtų elgtis panašiai, siekti panašių tikslų, deklaruoti panašias vertybes. Tačiau vaikai, sulaukę savo tėvų amžiaus, tiesiog mąsto, dirba, veikia ir gyvena kitaip (cit. iš Stanišauskienė, 2015).

Kartų teorijos pagrindas – skirtingos kartų vertybės, kurios, pasak psichologų, susiformuoja tarp 2-14 metų. Ji paaiškina, kaip epocha, kurioje žmogus gimė, veikia jo požiūrį į pasaulį (Codrington,

2008). Howe'as ir Strauss'as (1992), išnagrinėję JAV istoriją, įvardijo laikotarpius, kuriais gimusiems žmonėms būdingos tam tikros vertybės ir elgsena (cit. iš Stanišauskienė, 2015).

Keturios kartos, einančios viena po kitos, sudaro maždaug 80 metų ciklą, mokslininkų prilyginamą keturiems metų laikams. Dažniausiai kartos yra grupuojamos maždaug 17-20 metų tarpsniais dėl biologinių priežasčių, t. y. laiko, reikalingo žmogui subręsti ir daugintis (Campbell, Twenge ir Campbell, 2017). Codrington'as (2008) nustatė, jog karta, kuri pradeda naują ciklą (eina po keturių kartų), savo vertybių sistema ir pasaulėžiūra yra panašesnė ne į prieš ją buvusią, o į pirmąją kartą. Taigi, jauniausia šiuo metu Z karta savo vertybių sistema turėtų būti panaši į vadinamąją *tyliają* savo proprosenelių kartą (cit. iš Stanišauskienė, 2017). Be to, žmonės, kurie gimė kartų sankirtoje, gali turėti sutampančių savybių, susijusių su paskesne ar ankstesne karta (Hammill, 2005), kas dar yra vadinama kartų neryškumu (angl. *fuzziness*) (Campbell ir kt., 2017) ir netgi gali sudaryti mikrokartas (angl. *microgenerations*) (Taylor, 2018) (cit. iš Appel-Meulenbroek, Vosters, Kemperman ir Arentze, 2019).

Tačiau žmonių skirstymas į kartas yra nelengva užduotis – nors yra žinoma, jog pagrindinis ir svarbiausias skirstymo kriterijus yra gimimo metai (laikotarpis), visgi norint atrasti ribą, skiriančią kartas, svarbu atsižvelgti į daugelį kitų reikšmingų įvykių, bruožų ir ypatybių, kuriems atrasti ir analizuoti reikia skirti daug laiko. Dėl šios priežasties nėra vieningo sutarimo tarp kartas analizuojančių mokslininkų dėl laikotarpių, kuriais gimusius žmones būtų galima priskirti vienai ar kitai kartai (žr. 1 lent.). Nesutarimas pastebimas ir dėl kai kurių kartų pavadinimo, pavyzdžiui, kai kurie autoriai tyliąją kartą dar vadina statytojais (Codrington, 2008) ar tradicionalistais (Flagler, Thompson, 2014; cit. iš Stanišauskienė, 2015).

1 lentelė. Kartų skirstymas pagal gimimo metus (sudaryta autorės)

Autorius, metai	Tylioji karta	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Codrington (2008)	1920–1945	1946–1960	1960–1989	1989–2000	nenurodoma
McCordle (2014)	1925–1945	1946–1964	1965–1979	1980–1994	Nuo 1995
Flagler, Thompson (2014) (cit. iš Stanišauskienė, 2015)	1900–1945	1946–1964	1965–1981	1982–2003	nenurodoma
Meriac, Woehr ir Banister (2010)	nenurodoma	1946–1964	1965–1980	1981–1999	nenurodoma
Stanišauskienė (2015)	1920–1945	1946–1964	1965–1982	1982–2003	2004–2023
Zemke, Raines ir Filipczak (2013)	Iki 1943	1943–1960	1960–1980	1980–2000	nenurodoma
Strauss (2005)	1925–1942	1943–1960	1961–1981	1982–2005	2005–2023
Twenge, Campbell, Hoffman ir Lance (2010)	1925–1945	1946–1964	1965–1981	1982–1999	nenurodoma
Hammil (2005) (cit. iš Appel-Meulenbroek ir kt., 2019)	1922–1945	1946–1964	1965–1980	1981–2000	nenurodoma
Clifton (2016)	1900–1945	1946–1964	1965–1979	1980–1996	nenurodoma

1 lentelėje matome, jog analizuojamų autorių kartų skirstymas skiriasi ir šis nesutarimas pastebimas kelerių metų laikotarpiu. Didžioji dalis autorių (Flagler, Thompson, 2014; Hammil, 2005; McCordle,

2014; Meriac, Woehr ir Banister, 2010; Stanišauskienė, 2015; Twenge, Campbell, Hoffman ir Lance 2010) sutaria, jog Kūdikių bumo karta yra gimusi 1946–1964 metų laikotarpiu ir šiuo metu jie yra 56–74 metų amžiaus. Tačiau visi autoriai skirtingai traktuoja tai, kada Y karta baigiasi ir ne visi į kartų skirstymą įtraukė jauniausiąją, Z kartą. Toliau tyrimui ir analizei pasirinkta McCrindle'o (2014) kartų klasifikacija dėl to, jog vadovaujantis šiuo skirstymu, Z karta jau yra darbo rinkoje.

Analizuojant kartų charakteristikas ir vertybes, reikėtų neužmiršti, jog didelę įtaką jų formavimuisi turi laikotarpis, kuriame žmogus gimė ir to laikotarpio įvykiai (Strauss, 2005), taip pat ir tuo laikmečiu vyravusios mados, muzikos tendencijos, politikai ir menininkai, formavę žmonių nuomonę apie vienus ar kitus dalykus.

Tylioji karta (dar vadinama *Statytojai, Tradicionalistai, Veteranai*), augo sunkiais laikais, veikiama Didžiosios depresijos ir Antrojo pasaulinio karo, kuomet pareigų atlikimas visada buvo pirmoje vietoje (Twenge ir kt., 2010). Šios kartos atstovai yra konservatyvūs, daug ir sunkiai dirbantys, taisyklėms ir tvarkai teikiantys pirmenybę (Strauss, 2005). Labai maža dalis šių žmonių vis dar dirba, tačiau jie padėjo pagrindą įmonėms ir verslams, kurių dalis šiandien vis dar egzistuoja. Tyliosios kartos žmonės yra išmintingi, daug pasiekę moksle, turintys daug praktinių įgūdžių ir yra organizuoti, solidūs, atsakingi (Zemke, Raines ir Filipczak, 2013). Taip pat jie yra konservatyvūs, punctualūs, dabštūs ir įsitikinę, kad pasiekti kažką galima tik sunkiu darbu, pripažįsta tvarką, taisykles, formalią hierarchiją. Tyliosios kartos žmonės įsitikinę, jog „nėra ir nereikia“, todėl vengia skolintis, imti kreditą ar paskolą perkant (Stanišauskienė, 2015).

Kūdikių bumo karta augo pokario metais, matydami Vietnamo karą, moterų ir žmonių teisių judėjimus, J. F. Kennedy'io ir M. L. King'o nužudymus, skrydžius į kosmosą (Twenge ir kt., 2010). Ši karta taip vadinama dėl tuo laikotarpiu pasaulyje ženkliai išaugusio gimstamumo. Kūdikių bumo karta į darbo rinką įsiliejo apie 1970-uosius, kuomet didelė dalis Europos šalių klestėjo, o darbuotojai buvo įsipareigoję darbdaviui tikėdamiesi atgal gauti užtikrintą darbo vietą visu darbingo amžiaus laikotarpiu (Edmunds, Turner, 2005). Žmogiškųjų išteklių vadybos atstovai šią kartą apibrėžia kaip orientuotą į rezultatą, lojaliam ir mėgstančiam pastovumą bei maksimaliai atsiduodančią darbui (Twenge ir kt., 2010). Yra teigiama, jog būtent Kūdikių bumo karta yra darboholizmo pradininkai, nes yra pasišventusi darbui, mėgsta komandinį darbą, procesas jiems svarbesnis nei rezultatas. Iki šiol ši karta kitas kartas traktuoja kaip kartą „iki jų“ ir kartą „po jų“ (Zemke ir kt., 2013). Cordington (2008) pastebi, kad Kūdikių bumo karta yra ypač gausaus vartojimo karta, kuri sukūrė daugiau materialinių gėrybių nei kitos kartos iki tol. Nepaisant to, jog ši karta yra kiek egocentriška, jie mėgsta prašyti kitų žmonių pagalbos (Steelcase, 2009; cit. iš Appel-Meulenbroek ir kt., 2019). Šiuo metu Kūdikių bumo karta yra vėlyvame darbingame amžiuje ir greitai visi šios kartos atstovai pasieks pensijinį amžių, nors pasak Stanišauskienės (2015), ši karta neskuba užleisti savo pozicijų ir išeiti į užtarnautą poilsį.

X kartai teko pragyventi AIDS epidemijos protrūkį, Sovietų Sąjungos žlugimą, ekonominę nežinomybę, Rytų Europos valstybėse įsitvirtinusią rinkos ekonomiką. Jie užaugo kaip „užrakintų vaikų“ ar vaikų „su raktu ant kaklo“ karta, nes tėvai, siekdami turėti kuo daugiau materialinių gėrybių, buvo susitelkę į darbą, todėl neturėjo galimybių skirti vaikams pakankamai dėmesio (Stanišauskienė, 2015). Dėl atsiradusios galimybės dirbti abiem tėvams, šią kartą paveikė išaugęs skyrybų skaičius šeimose ir dėl to šios kartos atstovai tapo savarankiški (Twenge ir kt., 2010; Hansen, Leuty, 2012). Robbins'o ir Judge'o (2007) teigimu, ši karta yra ne taip stipriai įsipareigojusi organizacijai kaip Kūdikių bumo karta, tačiau yra lojali savo profesijai ir pirmenybę teikia ne pačiai organizacijai, o santykiams su kolegomis. X karta nėra linkusi besąlygiškai atsiduoti darbdaviui ir būti lojali, nors ir

jaučiasi įsipareigojusi organizacijai dėl naudos ar moralės. Pasak Hansen ir Leuty (2012), nors Kūdikių bumo karta atrodė optimistiška, X kartos atstovus galima apibūdinti kaip ciniškus ir skeptiškus: jie augo ugdomi televizijos, tobulėjančių technologijų bei turėjo didesnes galimybes tyrinėti pasaulio įvykius nei ankstesnės kartos. Ši karta „dirba, kad gyventų, o ne gyvena, kad dirbtų“ (Zemke ir kt., 2013), dabartis jiems rūpi labiau nei ateitis (Stanišauskienė, 2015).

Y karta (dar vadinama *Millennial*, *Tūkstantmečio*, *Aš, Kodėl?*, *bumerango* (Stanišauskienė, 2015), „Pažiūrėk į mane“ karta (Pew Research Center 2007, cit. iš Myers, Sadaghiani, 2010)) yra apibūdinama kaip karta, užaugusi po Šaltojo karo, vykstant naujai globalizacijai, kuomet sparčiai vystėsi bevielės ryšys ir telekomunikacijų technologijos (Twenge ir kt., 2010). Crampton ir Hodge'o (2009) teigimu, Y karta yra viena labiausiai išsimokslinusių kartų: jie daug keliavo, gyveno pasaulyje, apsuptame technologijų: telefonai, internetas, DVD grotuvai ir kt. Stanišauskienė (2015) teigia, jog Y karta yra greito rezultato, staigaus pripažinimo, įvertinimo ir atlygio siekianti karta. Tai, jog ši karta dar vadinama „Pažiūrėk į mane“ arba „Aš“ karta, rodo, jog jie yra pernelyg savimi pasitikintys ir įsijautę į save ir atliekamus darbus (Pew Research Center 2007, cit. iš Myers, Sadaghiani, 2010). Pastebėta, jog yra nemažai panašumų tarp X ir Y kartų: abi jos yra veržlios, lanksčios, darbščios, nepriklausomos ir gyvena technologijų apsuptyje. Tačiau Y karta stinga bendravimo įgūdžių – jie dažniau renkasi bendravimą elektroniniais laiškais bei telefonu ir lengvai uzmezga virtualius socialinius ryšius, sunkiai išlaiko dėmesį ties vienu dalyku, nepasižymi kantrybe, greitai ima nuobodžiauti ir nori visko čia ir dabar. Pasak Chester'io (2002), ši karta labiau nei bet kuri kita karta geba filtruoti visus prašymus, kiekvieną komandą ar instrukciją, nesulaukusi pagrįstų racionalių argumentų ši karta reikalauja nurodyti priežastis ir pagrįsti, nes jiems netinkamas tradicinis pasakymas „nes aš taip pasakiau“ (cit. iš Stanišauskienė, 2015). Ši karta nenori pataisyti savo silpnybių, jie nori vystyti stiprybes. Rinkdamiesi darbą, jie ieško galimybių mokytis ir augti, kompetentingo ir gero vadovo, įdomaus darbo ir galimybės būti paaukštintiems (Clifton, 2016). Y karta yra inovatyviai mąstanti ir greitai priimanti pokyčius (Deloitte Consulting LLP, 2005; cit. iš Appel-Meulenbroek ir kt., 2019). Pendergast (2010) teigimu, šie bruožai geriausiai charakterizuoja Y kartą: *ypatingi* dėl skaitmeninių galimybių, augo *apsaugoti* tėvų ir aplinkinių bendruomenių, yra *pasitikintys* priimdami nežinomybę, *orientuoti į komandą*, viena labiausiai *išsimokslinusių* kartų, siekiantys *darbo ir asmeninio gyvenimo balanso*.

Pati jauniausia, **Z karta** (dar vadinama *Interneto karta*, *C karta* (angl. *connected*, *communicating*, *content-centric*, *computerized*, *clicking* (Friedrich, kt., 2010; cit. iš Kirchmayer, Fratrichová, 2020)), kurią išskiria ne visi autoriai, dar nėra visiškai susiformavusi. Ši karta augo turėdama mažiau brolių ir seserų nei ankstesnių kartų atstovai – duomenys rodo, kad maždaug 60 proc. šeimų, kurių vaikai priskiriami Z kartai, turi du ar mažiau vaikų. Dėl mažėjančio šeimos narių skaičiaus, kaip niekada anksčiau šiai jauniausiai kartai yra skiriamas išskirtinis dėmesys, meilė ir pinigai, nuo pat gimimo su jais elgiamasi kaip „mamos ar tėčio mažuoju princu ar princese“. Z kartos egocentriškas individualizmas pastebimas dar labai ankstyvame amžiuje (Stein, 2007; cit. iš Singh, 2014). Ši karta augo pasaulinės ekonominės krizės, terorizmo, klimato kaitos laikotarpiu, didėjant įvairovei, visame pasaulyje žinomų prekių ženklų sklaidai, spartėjant komunikacijai socialiniuose tinkluose (McCrindle, 2014). Stanišauskienės (2015) teigimu, ši karta gimė materialinių gėrybių pertekliaus pasaulyje laikotarpiu, kurio visas sritis užvaldžiusios technologijos. Z kartos atstovams trūksta dėmesingumo, tačiau technologijas jie valdo puikiai – jomis naudojasi nuo pat gimimo kaip savaime suprantama komunikacijos, pramogų ar buities palengvinimo priemone. Cross-Bystorm (2010) taikliai apibūdino Z kartos santykį su technologijomis: „Z karta ir yra technologijos“ (cit. iš

Pečiuliauskienė, Valantinaitė, Malonaitienė, 2013). Z karta, priešingai nei jų tėvai (Y kartos atstovai), yra linkę į individualų darbą ir įpratę reikšti savo, o ne komandos nuomonę. Nuolat matydami tėvus, besijaudinančius dėl darbo perspektyvos, Z karta tapo mažiau jautrus darbo nesėkmėms ir rečiau tikisi lengvo pripažinimo. Šios kartos atstovams būdingas kompleksinis veiklos pobūdis, kuomet vienu metu atliekami keletas skirtingų darbų (angl. *multitasking*): jie vienu metu gali žiūrėti televizorių, ruošti namų darbus, dėti nuotraukas į socialinius tinklus ir valgyti vakarienę. Jie geba apdoroti didelį kiekį informacijos, produktyviai atlikti kelis darbus vienu metu – tuo jie skiriasi nuo kitų kartų (Pečiuliauskienė ir kt., 2013). Nors literatūroje kiti autoriai (Wood, 2013) tvirtina, jog Z karta kai kuriomis charakteristikomis yra panši į Y kartą, dažniausiai siejama su galimybe greitai adaptuotis globaliame pasaulyje ir naudotis naujausiomis technologijomis (cit. iš Iorgulescu, 2016). McCrindle'as (2014) teigia, jog ši karta daugiausiai išmoksta ne skaitydami literatūrą, o žiūrėdami filmuotą medžiagą. YouTube platformą jie naudoja kaip Google, ieškodami informacijos (Gaidhani, Arora, Sharma, 2019). Jie yra kūrybiški ir itin vertina darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Lanier (2017) pateikia 5 dalykus, kuriuos turi žinoti žmoniškųjų išteklių profesionalas apie Z kartą:

- 1) Z karta yra pirmą tikroji skaitmeninė karta;
- 2) Z karta tikisi įvairovės;
- 3) Z karta yra pragmatiškesnė nei tikimasi;
- 4) Z karta pažymi didesniu verslumu nei Y karta;
- 5) norint pasiekti Z kartos atstovus, reikia pasitelkti tiesioginį bendravimą.

Šios keturios kartos turi savas darbo etikas, skirtingą požiūrį į darbą, skirtingus būdus, kaip valdyti ir būti valdomiems, skirtingą požiūrį į tai, kas yra kokybiškai atliktas darbas. Nepaisant to, darbo aplinkoje jie pasižymi skirtingomis silpnybėmis ir stiprybėmis, Chamberlin (2009) teigia, jog kartų charakteristikos turėtų būti interpretuojamos atsargiai – kitu atveju gali būti iškeltos stereotipės prielaidos. Kartas charakterizuojantys aprašymai nereiškia, jog kiekvienas tam tikros kartos atstovas elgsis taip, kaip yra rašoma. Kicheva (2017) pateikia trijų kartų (Kūdikių bumo, X ir Y) moto, pagrindinių charakteristikų, stiprybių ir silpnųjų analizę (žr. 2 lent.).

2 lentelė. Kūdikių bumo, X ir Y kartų požymiai (Kicheva, 2017)

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Moto	„Pirmiausiai dirbk, o poto mirsi“	„Pirmoje vietoje – gyvenimas, antroje – darbas“	„Darbas yra dalis gyvenimo būdo“
Pagrindinės charakteristikos	Kompetentingi, aukštas streso lygis, sunkiai dirbantys, orientuoti į užduotis, nekantrūs, orientuoti į asmeninį augimą ir pasitenkinimą	Pragmatiški, savarankiški, siekia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, nekantrūs, globaliai mąstantys	Pasitikintys savimi, socialūs, orientuoti į komandinį darbą, geba atlikti daug darbų vienu metu, siekiantys lankstumo, orientuoti į mokymąsi
Stiprybės	Lojalūs, linkę ilgai dirbti vienoje pozicijoje, puikiai komunikuojantys darbo aplinkoje, atsakingai žiūri į darbą	Greitai mokosi ir adaptuojasi naujoje aplinkoje, linkę komunikuoti tiesiogiai, reikalauja grįžtamojo ryšio, yra tolerantiški ir globalūs, lengvai geba išmokyti ir dirbti su naujausiomis technologijomis	Atkaklūs ir stipriai orientuoti, pirmenybę teikia komandiniam darbui ir komunikacijai sprendžiant problemas, atviri inovacijoms ir skirtingoms kultūroms, greitai adaptuojasi pasikeitus aplinkai

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta
Silpnybės	Nemėgsta pokyčių, sunkiai įgyja naujų įgūdžių, linkę teisti kitus, kurių nuomonei nepritaria	Nepriimtini griežti, nelankstūs darbo reikalavimai, nelojalūs, gali greitai pakeisti darbą, nekantrūs ir skeptiški, linkę nesilaikyti taisyklių	Trūksta disciplinos, reikalauja priežiūros, nekantrūs, linkę darbus atlikti greitai

Iš visų nagrinėtų kartų, šiuo metu darbo rinkoje dalyvauja keturios iš jų: Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos (vadovaujantis McCrindle'o (2014) kartų skirstymu). Didžiausią darbo rinkos dalį šiuo metu užima X kartos atstovai, nes visi jai priskiriami individai yra darbingo amžiaus. Tuo tarpu Kūdikių bumo ir Y kartos atstovai darbo rinkoje yra pasiskirstę maždaug vienodai – dalis Kūdikių bumo kartos jau yra pensinio amžiaus, kita dalis dar sėkmingai dirba ir jaučiasi pajėgūs tą daryti; Y kartos atstovai jau beveik visi įsiliejo į darbo rinką. Z karta dar tik įsilieja į darbo rinką, tačiau Gaidhani, Arora'o, Sharma'o (2019) teigimu, 2020 metais, Z kartos atstovai (gimę nuo 1995 metų), jau užims daugiau nei 30 proc. darbo rinkos. Nagrinėjamos kartos turi skirtingą požiūrį ne tik į patį darbą, jo organizavimą, bet ir į darbo aplinką (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Skirtingų kartų požiūris į darbą ir darbo aplinką (sudaryta autorės pagal Gaidhani ir kt., 2019; Haynes, 2011; Hammil, 2005 (cit. iš Appel-Meulenbroek ir kt., 2019); Iorgulescu, 2016; Kicheva, 2017; Levickaitė, 2010; Narijauskaitė, Stonytė 2011; Stanišauskienė, 2015; Wong, Wan, Gao, 2017)

	Kūdikių bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Požiūris į darbą	Reikia sunkiai dirbti, nes tik taip gali kažko pasiekti	Sunkiai dirbsi – gerai gyvensi ir smagiai pramogausi	Galima sunkiai dirbti, bet tik prasmingą darbą	Nenumanomai darbas siejamas su gyvenimo sričių darba ir socialine atsakomybe
Darbo vertybės ir etika	Dirba efektyviai ir ilgai, orientuoti į procesus, stipri darbo etika	Lengvai ir greitai gali pakeisti darbą, skeptiški darbo etikos požiūriu, nelinkę dirbti viršvalandžių, priima kritiką, orientuoti į rezultatus	Verslūs, siekiantys stabilumo, lankstumo, karjeros, technologijų, orientuoti į rezultatus, nelinkę dirbti viršvalandžių	Siekiantys karjeros, pirmiausiai stengiasi darbus atlikti greitai, o ne tiksliai, geba atlikti kelis darbus vienu metu
Lūkesčiai	Darbas komandoje, aiškios, tikslios užduotys, tiki hierarchija ir dirba, kad galėtų kilti karjeros laiptais	Įvertinimas už pasiektus rezultatus, tikisi įgyti naujų žinių	Lankstus darbo grafikas, komandinis darbas, tenkinantis atlyginimas, iššūkiai, mokymasis, tikimasi, kad jų nuomonė bus išgirsta	Didelis atlyginimas, darbas namuose, sveikatos draudimas, papildomos atostogų dienos lankstus darbo grafikas
Lojalumas	Lojalūs organizacijai ir karjerai	Nelojalūs organizacijai, lojalūs sau ir šeimai	Lojalūs organizacijai, tenkinančiai lūkesčius	Lojalūs sau
Santykis su technologijomis	Technologijomis naudojamasi mažai, jos nesureikšminamos	Teigiamas požiūris į technologijas, mėgsta jomis naudotis	Technologijos yra svarbi kasdienio gyvenimo dalis	Neįsivaizduojamas gyvenimas be technologijų, svarbu kuo inovatyvesnės
Karjera	Karjeros galimybes mato ne tik organizacijoje, kurioje dirba, bet ir kitose	Lanksčios, daug patirties bei gebėjimų turinčios karjeros siekia tiek įmonėje, tiek už jos ribų	Siekia karjeros galimybių, kaupia patirtį, mokosi, nori turėti keletą darbo vietų	Siekia samdomo darbo ir pripažinimo dėl atliktų užduočių; pradėdami dirbti nori turėti mentorių

	Kūdikų bumo karta	X karta	Y karta	Z karta
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Gyvena dėl darbo, tačiau siekia pasiekti balansą tarp darbo ir šeimos	Trokšta suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą tačiau vyrauja požiūris “dirbti tam, kad gyventi”	Šeima svarbiau nei karjera	Laikas sau ir šeimai svarbesnis už darbą
Motyvacija	Pinigai ir įvertinimas	Laisvė, taisyklių nebuvimas, laisvas laikas	Laisvas laikas, darbas su protingais ir kompetentingais žmonėmis, galimybė mokytis ir tobulėti	Darbas su protingais ir kompetentingais žmonėmis, pripažinimas, galimybė mokytis ir tobulėti
Komunikacijos būdai	Pokalbiai „akis į akį“	Skambučiai, elektroniniai laiškai	Elektroniniai laiškai, SMS žinutės	SMS žinutės
Komandinis darbas	Pirmenybę teikia komandiniam darbui, geba lengvai joje dirbti ir sutarti su kitais komandos nariais	Mėgsta užduotis atlikti individualiai ir savo būdais ir metodais, sunkiai sekasi dirbti komandoje	Prioritetą teikia bendradarbiavimui ir bendram darbui darbo vietoje; mėgsta dirbti komandoje ir tarp jų, nori dalyvauti sprendimų priėmimo	Pirmenybę teikia individualiam darbui ir nenoriai prisijungia prie komandinio darbo
Vadovo parama	Nereikalingas grįžtamasis ryšys, lyderis kaip vadovas – dominuojantis ir nuleidžiantis įsakymus, jaučiasi nejaukiai bendraujant su vadovu	Nemėgta būti valdomi; nereikalingas glaudus ir artimas ryšys, pastovus bendravimas ir kiekvieno darbo „palaiminimas“, tačiau mėgsta tiesiogiai ir greitai gauti grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip jiems sekasi	Nori aiškių nurodymų ir vadovo palaikymo, pagyrimo ir paramos, tačiau tuo pat metu siekia atsakomybės ir lankstumo atliekant užduotis. Vadovas turėtų būti draugiškas, geras, gerų manierų ir turėti gerą humorą; vadovas turi būti „treneris“ (angl. <i>coach</i>), o ne „bosas“, teikiantis nuolatinį grįžtamąjį ryšį, suteikiantis galimybę mokytis ir augti	Reikalauja pripažinimo, nori, kad vadovas būtų sąžiningas, atviras ir doras; reikalingas pastovus grįžtamasis ryšys; jiems svarbus tarpusavio ryšys, todėl nori dirbti su vadovais, iš kurių gali mokytis ir kurie užmezga tvirtus darbinis santykius su pavaldiniais
Darbo vieta	-	Vertina savo erdvę ir pirmenybę teikia individualioms darbo vietoms	Mėgsta neformalią darbo aplinką, pirmenybę teikia mobiliam darbo pobūdžiui ir laisvam darbo grafikui. Darbo atmosfera turėtų būti jauki, pro langus atsiverti gražus vaizdas, individuali darbo vieta, patogi darbo kėdė	Darbas arti gyvenamosios vietos; Darbo vieta turi suteikti lengvą galimybę bendrauti; siekia lankstaus darbo grafiko biuras-namai; nori dirbti dideliame kolektyve ir dirbti mažose erdvėse grupėmis

Kartų skirtumai darbe gali turėti įtakos įvairiems aspektams, įskaitant darbuotojų pritraukimą, išlaikymą, motyvavimą, valdymą, produktyvumo palaikymą ir didinimą, komandų kūrimą, pokyčių valdymą ir kt. (Hammil, 2005, cit. iš Appel-Meulenbroek ir kt., 2019). Skirtingų kartų darbuotojų

valdymas įmonėje yra menas: jauni darbuotojai siekia greito rezultato, vidurinėsios kartos – tiki misija, o vyresnieji – nemėgsta prieštaravimų (Singh, 2014).

Organizacijos, kurios siekia būti šiuolaikiškos ir patrauklios visoms keturioms darbuotojų kartoms, vis labiau atsižvelgia į jų lūkesčius bei poreikius. Gausepohl (2016) teigimu, organizacijos, kuriose yra įvairaus amžiaus darbuotojų, susiduria su šiais pagrindiniais iššūkiais:

- *komunikacijos stilius*: tai skirtingo amžiaus darbuotojų naudojamos bendravimo priemonės, todėl organizacijos turėtų sudaryti galimybes darbuotojams bendrauti kiekvienam priimtina komunikacijos priemone, siekiant išvengti nesusikalbėjimo ir konfliktų;
- *organizacijos kultūra*: organizacijoje vyraujančios taisyklės, vertybės, mikro klimatas ir aplinka, organizuojami bendri, visus darbuotojus įtraukiantys renginiai, tokie kaip kalėdiniai vakarėliai, gimtadieniai, išvykos;
- *darbo ir asmeninio gyvenimo balansas*: jaunesnio amžiaus darbuotojai nėra pasirengę dirbti viršvalandžius ir po darbo valandų nori gyventi asmeninį gyvenimą, o vyresnieji darbuotojai – priešingai, todėl organizacijoms, norinčioms suderinti šiuos poreikius, dažnai tampa iššūkiu;
- *neigiami stereotipai*: nemaža dalis žmonių mano, jog vyresnio amžiaus darbuotojai sunkiai išmoka naujų dalykų, negeba greitai ir efektyviai naudotis naujausiomis technologijomis, o jauno amžiaus darbuotojai yra netinkami aukštesnėms pareigoms dėl nepatyrimo ar įgūdžių trūkumo; šie vyraujantys stereotipai trukdo darbuotojams atskleisti savo tikruosius talentus, o tai daro neigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, šioms keturioms kartoms darbe ir darbo vietoje yra svarbūs skirtingi aspektai. Pirmas pasaulyje atliktas tyrimas apie Z kartos lūkesčius darbo vietai parodė, jog 3 svarbiausi motyvatoriai darbe yra: galimybė tobulėti, pinigai ir prasmingas darbas (Schwabel, 2014). Po dvejų metų, Kubatova (2016) atliko tokį pat tyrimą Čekijoje, kuris parodė tuos pačius rezultatus – respondentai nurodė tuos pačius motyvatorius, tik kitokia svarbumo tvarka: pinigai, prasmingas darbas ir galimybė tobulėti. Kitas Meret ir kt. (2018) atliktas tyrimas parodė, kad Z kartos atstovams, renkantis darbą, svarbiausi aspektai yra galimybė mokytis ir tobulėti, pasitikėjimas ir darbo saugumas (cit. iš Kirchmayer, Fratričová, 2020).

Pastebėta, jog Y karta gali dirbti kartu su X kartos atstovais siekdama tų pačių tikslų, tačiau Z karta nori sėkmę pasiekti vieni (The Forum, 2016; cit. iš Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016). Y karta netoleruoja monotonijos, savarankiško darbo ir užduočių, reikalaujančių mąstymo (Olšovska et al., 2015; cit. iš Bencsik ir kt., 2016), nori dalintis žiniomis ir naujų žinių įgijimą ir bendravimą su kolegomis laiko pagrindine darbo aplinkos dalimi (Joy, Haynes, 2011).

John'so (2003) teigimu, Y kartos atstovai nori aiškių nurodymų ir vadovo palaikymo ir paramos, tačiau tuo pačiu siekia atsakomybės ir lankstumo atliekant užduotis, taip pat nemėgsta lėtumo ir nori greito grįžtamojo ryšio apie jų darbą (Francis-Smith, 2004) (cit. iš Wong, Wan ir Gao, 2017). Tačiau Gallup (2020) pastebėjo, jog Y kartos atstovams yra itin svarbu gauti *prasmingą* grįžtamąjį ryšį iš vadovo. Toks ryšys padeda darbuotojams augti, mokytis ir savo darbus atlikti geriau. Anot Iorgulescu (2016), Z kartos atstovams reikalingas pastovus grįžtamasis ryšys, jiems svarbus ir tarpusavio ryšys, todėl nori dirbti su vadovais, iš kurių gali mokytis ir kurie užmezga tvirtus darbinius santykius su pavaldiniais.

Daugelis autorių kartas analizuoja išskirdami jų skirtumus, tačiau pasak Eisner (2005), yra keletas svarbių dalykų, norint suprasti kiekvieno darbuotojo, nepriklausomai nuo jo amžiaus, interesus bei apibrėžia, kuo skirtingų kartų žmonės yra panašūs (cit. iš Crampton, Hoghe (2009):

- kiekvienas darbuotojas nori būti gerbiamas;
- iš vadovo tikimasi sąžiningumo;
- visų kartų atstovai turi panašias ar sutampančias vertybes;
- yra paprasčiau įdarbinti jauną darbuotoją nei išlaikyti esamą;
- kiekvienas nori ir siekia mokytis;
- darbuotojams svarbūs patikimi ir sąžiningi lyderiai;
- lojalumas priklauso ne nuo kartos, o nuo bendro organizacijos, kultūros, kolegų, vadovų ir pačio darbuotojo konteksto;
- nei vienas iš tiesų nemėgsta pokyčių.

Amžius iš tiesų vaidina svarbų vaidmenį, kuomet kalbama apie specifinius darbo vietos poreikius (Rothe, kt. 2011), kurie gali būti parodomi skirtingais būdais. Atlikti tyrimai rodo, jog Kūdikių bumo kartos poreikiai yra labiau baziniai: jie yra patenkinti dirbdami paprastuose, solidžiuose biuruose, kuriuose jų autonomija nebus pažeidžiama (Murphy, 2007; Steelcase, 2009); jiems reikalinga turėti pakankamai privatumo ir galimybę susikoncentruoti darbui (Rothe, kt., 2012). (cit. iš Appel-Meulenbroek ir kt., 2019).

Y kartos poreikiams darbo vietai iširti, buvo atliktas OXYGENZ tyrimas, kurio pagrindinės išvados yra šios (Puybaraud, kt., 2010; cit. iš Haynes, 2011):

- *biuro vieta*: biuro pastatas turėtų būti miesto centre ar aplink jį, kad būtų galima jį pasiekti pėsčiomis arba naudojantis viešuoju transportu;
- *darbo vieta*: biuras yra tarsi gyvenimo namuose tęstinumas ir jame turėtų būti įvairių poilsio erdvių, vietos pavalgyti, išgerti kavos;
- *darbo erdvė*: asmeninėje darbo vietoje būtinas yra darbo stalas ir galimybė jį personalizuoti, sukurti tam tikrą tapatumą;
- *darbo metodai ir būdai*: 78 proc. Y kartos atstovų, dalyvavusių tyrime, rinkęsi mobilų darbo pobūdį vietoje pastovios darbo vietos biure;
- *produktyvumas ir kūrybiškumas*: Y kartos darbuotojų produktyvumą ir kūrybiškumą galima pagerinti sukuriant darbo aplinką, kurioje vyrauja gera atmosfera, lengva komunikuoti tarpusavyje ir yra visa darbui reikiama techninė įranga;
- *aplinkos išteklių*: norėtų dirbti biure, kuris yra draugiškas aplinkai.

Tam, kad pritraukti ir išlaikyti jaunosios kartos atstovus, organizacijoms reikia atsižvelgti į jų lūkesčius dėl darbo vietos (Haynes, Nunnington, 2010), tačiau darbo rinkoje yra ir vyresnio amžiaus darbuotojų, kurių poreikiai ir požiūris į darbo vietą yra kitokie (cit. iš Haynes, 2011). Siekiant išsiaiškinti vyresnių kartų darbuotojų lūkesčius darbo vietai, buvo atliktas Malonios darbo vietos tyrimas (angl. *Welcoming workplace project*) Jungtinėje Karalystėje, kurio pagrindiniai rezultatai rodo, jog vyresnio amžiaus darbuotojai tikisi ergonomiškos darbo vietos (reguliuojamo aukščio stalų ir kėdžių), tinkamo ir specialistų rekomenduojamo apšvietimo, garso slopinimo priemonių, aiškaus, paprasto ir patogaus judėti biuro išplanavimo bei erdvių, skirtų pailsėti (Smith, 2008; cit. iš Haynes, 2011).

Apibendrinant galima pastebėti, jog visos nagrinėtos kartos augo skirtingoje politinėje, socialinėje, ekonominėje aplinkoje ne tik šeimos, valstybės, bet ir globaliu lygmeniu. Išanalizavus mokslinę literatūrą galima teigti, jog organizacijoms nėra vienos kartos, su kuria būtų lengviausia dirbti. Kūdikių bumo karta pasižymi lojalumu organizacijai, mėgsta dirbti komandoje, tačiau sunkiai perpranta technologijas ir pokyčius. X karta mėgsta individualias užduotis, nėra tokia lojali kaip Kūdikių bumo karta, tačiau teigiamai žiūri į technologijas ir vertina privatumą ir savo asmeninę erdvę darbo vietoje. Y karta, pasižyminti multitasking'u, puikiai valdo technologijas, mėgsta komandinį darbą, yra lojalūs organizacijai, tenkinančiai jų lūkesčius ir pirmenybę teikia mobiliam darbo vietai. Dar kitokia – Z karta, reikalaujanti pripažinimo ir lojali tik sau, siekia darbo ir asmeninio gyvenimo balanso, pirmenybę teikia individualiam darbui ir nori dirbti erdvėse mažomis grupėmis. Tad organizacijos susiduria su iššūkiu – kaip sukurti tokią darbo aplinką, kuri būtų tinkama visoms šiuo metu darbo rinkoje esančioms kartoms.

2.3. Darbuotojų gerovės samprata ir jos dimensijos

Organizacijoms yra svarbu, kad darbuotojai būtų motyvuoti, sveiki ir įsipareigoję organizacijai, tačiau įrengiant šių dienų darbo vietas, kuriomis siekiama didesnio efektyvumo, neatsižvelgiama į darbuotojų psichologinio komforto ir tarpusavio santykio poreikus bei darbuotojų gerovę. Žmonės nėra mašinos ir įrengimai – darbo vietas, sukurtos vadovaujantis greitos gamybos sistemomis, nedidina produktyvumo ir darbuotojų gerovės (Myerson, Privett, 2014). Darbuotojų darbo rezultatai ir tai, kaip darbuotojai jaučiasi darbe yra tiesiogiai susiję, todėl organizacijose turėtų būti skiriamas didelis dėmesys darbuotojų gerovei.

Gerovės sąvoka yra plačiau naudojama tyrimuose, kuomet analizuojama žmogaus bendra savijauta, gyvenimo kokybė, pasitenkinimas gyvenimu, psichikos bei fizinė sveikata. Yra didelė gausa teorijų ir požiūrių gerovės tematika, kadangi nuo pat Antikos laikų gerovė yra tai, ko siekia ne tik žmogus, bet ir visa visuomenė. Tačiau gan ilgai gerovė ir jos samprata daugiau buvo analizuojama filosofine prasme: tai, ką galima objektyviai stebėti, išmatuoti, koreguoti bei gydyti. Buvo ignoruojama ne tik subjektyvi žmogaus savijauta, bet ir pozityvūs bei teigiami gerovės aspektai. Kai nauja sveikatos samprata, pabrėžianti gerovę bei salutogeninis požiūris, akcentuojantis sveikatą bei jos veiksnius įsivyravo medicinoje, gerovė tapo neribotu tyrimų objektu ir buvo pradėti kurti nauji gerovės modeliai. Pozityviosios psichologijos idėjų plitimas paskatino susidomėjimą gerove psichologijoje, kviečiantis ieškoti žmogaus laimę ir pasitenkinimą gyvenimu lemiančių veiksnių (Kaliatkaitė, Bulotaitė, 2014).

Mokslinėje literatūroje gerovė tampa dažnu susidomėjimo objektu. Tačiau nėra bendro sutarimo dėl šios sąvokos apibrėžimo ir jai apibrėžti naudojami terminai skiriasi. Lietuvių kalbos žodyne gerovė apibrėžiama kaip „geras buvimas“, „geras, aprūpintas gyvenimas“.

Bendrai gerovė apibrėžiama kaip iš optimalaus funkcionavimo kylanti laimė ar pasitenkinimas, (McDowel, 2010), ar pusiausvyra tarp žmogaus resursų ir iššūkių, su kuriais susiduria (Dodge, ir kt., cit. iš Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė ir Genevičiūtė-Janonienė, 2014). Gustainienė, Pranckevičienė, Bukšnytė-Marmienė, Genevičiūtė-Janonienė (2014) teigia, kad gerovė gali būti suprantama kaip optimaliai funkcionuojanti psichologinių, organizacinių ir socialinių (aplinkos) veiksnių visuma, suteikianti teigiamą emocinį ir kognityvinį patyrimą, kurį individas subjektyviai reflektuoja. Pasaulio sveikatos organizacija (angl. World Health Organization) (1946)

gerovę apibrėžia kaip visiškos fizinės, psichikos ir socialinės gerovės būseną, o ne tik ligos ar negalios nebuvimą.

Darbuotojų gerovės (angl. *employee well-being*) sąvoka vis dažniau sulaukia mokslininkų, vadovų, personalo specialistų, politikų ir kitų dėmesio. Europoje atliktas tyrimas parodė, jog darbuotojų gerovė dažniausiai suprantama kaip pasitenkinimas darbu, darbuotojų sveikata, taip pat teisingos ir geros darbo sąlygos bei darbo kokybė (European Agency for Safety and Health at Work [EASHW], 2013). Pastebima, jog dažnai ir vadovai „gerovę“ traktuoja tuo, kas tuo metu yra populiaru, pavyzdžiui, pasitenkinimu darbu (Grant, Christianson ir Price, 2006).

Mokslininkai darbuotojų gerovę apibrėžia kaip sąveikos tarp individualių ir darbo konteksto veiksmų rezultatas (Biggio, Cortese, 2013) arba kaip bendra darbuotojo patirties ir atliekamų funkcijų darbe kokybė (Warr, 1987, cit. iš Grant ir kt., 2006). Chari ir kt. (2018) teigimu, darbuotojų gerovė yra pozityvi ir daugelį faktorių vienijanti sąvoka, apimanti įvairius veiksmus, kurie turi įtakos darbuotojų sveikatai, laimei ir gyvenimo kokybei.

Vis dažniau suprantama, jog tai, ką darbuotojai patiria darbe, tiesiogiai veikia jų emocinę ir fizinę savijautą. Kuomet kalbama apie darbuotojų gerovę, svarbų vaidmenį užima darbo aplinka. Todėl sveikiems, savo darbu patenkintiems ir efektyviai dirbantiems žmonėms svarbi yra ne tik saugi darbo vieta, bet ir gerovę užtikrinančios darbo sąlygos. Darbuotojų gerovė yra svarbi ir pačiai organizacijai, nes nuo jos priklauso darbuotojų įsitraukimas, noras ir pastangos siekti tikslų, viešasis organizacijos įvaizdis, reputacija. Tarptautinės darbo organizacijos teigimu, pagrindinis veiksnys, darantis įtaką ilgalaikiam organizacijų veiksmingumui yra darbuotojų gerovė. Daugelis tyrimų rodo tiesioginį ryšį tarp produktyvumo, bendros sveikatos ir darbuotojų gerovės (International Labour Organization [ILO], 2009). Taip pat pastebima, jog darbuotojų gerovė yra tiesiogiai susijusi su didesne profesine sėkme bei bendru produktyvumu (Wright, Cropanzano ir Bonett, 2007; McCartney, Almeida ir Ahrens, 2011). Darbuotojai, kurie jaučiasi patenkinti, ekspertų dažniau yra vertinami kaip lojalesni organizacijai, patikimesni, kūrybiškesni ir produktyvesni (Hillier ir kt., 2005, Garg, Rastogi, 2009) (cit. iš Gustainienė, kt. 2014).

Cooper (2008) teigimu, gerovei, kaip verslo valdymo strategijai, skiriamas vis didesnis dėmesys. Esminis pokytis pastebimas darbdavių supratime apie darbuotojų sveikatą ir jos įtaką geresnei bendrai įmonės finansinei būklei. Organizacijų vadovai supranta, kad sveikesni darbuotojai yra produktyvesni, o sumažėjus išlaidoms sveikatos priežiūrai ir padidėjus darbuotojų produktyvumui, organizacija įgyja realų strateginį pranašumą. Gallup (2019) taip pat teigia, jog rūpinimasis darbuotojų gerove ne tik padidina darbuotojų įsitraukimą į organizaciją, bet ir didina jos pelną. Tačiau darbuotojų gerovė susijusi ne tik su fizine jų sveikata, bet ir su visais jų darbo aspektais, apimančiais fizinės aplinkos kokybę ir saugumą, tai, kaip darbuotojai jaučiasi darbo aplinkoje, darbo aplinkos klimata, darbo organizavimą (Gustainienė, kt. 2014).

Faul (2002) pastebėjo, jog vienas iš veiksnių, lemiančių darbuotojų gerovę yra darbo sąlygos, apimančios aplinkos saugumą, triukšmo lygį, oro temperatūrą darbo vietoje. Taip pat santykiečiai su kolegomis bei vadovu, kurie turėtų būti grįsti pasitikėjimu, efektyvia komunikacija, galimybe jaustis komandos dalimi, abipuse pagarba. Autorius pastebėjo, jog ir pasitenkinimas darbu yra svarbus darbuotojo gerovės veiksnys.

Psichologai ir sociologai darbuotojų gerovę dažniausiai išskiria į tris dimensijas (Grant ir kt., 2006):

- 1) **psichologinė gerovė (laimė)** (angl. *psychological well-being*), siejama su subjektyviu laimės suvokimu darbe, apimančiu psichologinius, fizinius ir emocinius veiksnius, tokius kaip: pasitenkinimas darbu ir darbo aplinka, įsipareigojimas organizacijai, išitraukimas. Chari ir kt. (2018) teigia, jog laimingas darbuotojas yra lojalus organizacijai, o būdamas lojalus jis yra produktyvesnis;
- 2) **socialinė gerovė (santykiai)** (angl. *social well-being*) yra susijusi su kolegų ir vadovo tarpusavio santykiais, vadovo parama, pasitikėjimu;
- 3) **fizinė gerovė (sveikata)** (angl. *physical well-being*) atspindi fiziologinius sveikatos ar ligos rodiklius darbo vietoje ir paprastai yra tiriama per subjektyvius sveikatos pojūčius, tokius kaip bendras sveikatos vertinimas, perdegimas ir stresas.

Psichologinė gerovė. Loon ir kt. (2019) teigia, jog iš šių trijų gerovės dedamųjų psichologinė gerovė yra pati svarbiausia, nes psichiniai procesai yra pagrindinis veiksnys, darantis įtaką darbuotojo darbo atlikimui, o tai galiausiai veikia visos organizacijos rezultatus. Grant'as, Christianson ir Price'as (2006) teigia, jog psichologinė gerovė susijusi su subjektyvia individo patirtimi. Psichologų teigimu (Ryan, Deci, 2001), psichologinės gerovės konstrukta sudaro dvi dalys: hedoninė ir eudaimoninė gerovė. Hedoninė gerovė labiau yra susijusi su subjektyvia gerove ir atspindi bendrą gyvenimo kokybę. Eudaimoninė gerovė, akcentuojanti asmeninį augimą ir adaptaciją, atspindi psichologinę gerovę. Tad nors ir laimė šiuo atveju traktuojama kaip rezultatas, kuris kelia pasitenkinimą, jis nėra esminis dalykas, nes eudaimonija pabrėžia gyvenimą, suderintą su individo „tikroju savimi“ (McDowell, 2010).

Pasitenkinimas darbu organizacijose atspindi hedoninės psichologinės gerovės komponentą, susijusį su subjektyvia malonia patirtimi arba teigiamų ir neigiamų minčių ar jausmų pusiausvyra (Locke, 1976; Weiss, 2002). Eudaimoninės gerovės komponentai organizacijose yra susiję su žmogiškojo potencialo išpildymu ir realizavimu, tad organizacijose ši komponentą atspindi darbuotojų išitraukimas į organizaciją ir įsipareigojimas jai (cit. iš Grant ir kt., 2006).

Fizinė gerovė yra plačiai ištirta socialiniuose ir gamtos moksluose tiek objektyvios fiziologinės, tiek subjektyvios fizinės sveikatos prasme (Testa ir Simonson, 1996). Ryšys tarp darbo ir darbuotojo fizinės gerovės yra tiriamas šiais aspektais: darbas yra galimų ligų ar sveikatos problemų šaltinis; darbas gali sukelti darbuotojui stresą; ir darbas suteikia galimybę nemokamai naudotis sveikatos priežiūros paslaugomis (cit. iš Grant ir kt., 2006).

Darbuotojų sveikata biurų rinkoje šiuo metu yra viena iš populiariausių temų. Mokslinėje literatūroje aprašyti tyrimai labiau yra susiję su tuo, kaip išvengti sveikatos problemų, o ne kaip ją sustiprinti. Bandant atsakyti į klausimą, koks yra sveikatai naudingas biuras, randama daug skirtingų nuomonių – tai grynas ir švarus oras, tinkamas apšvietimas, ergonomiški biuro baldai, kadangi yra žinoma, jog sėdimas darbas dirbant kompiuteriu sukelia raumenų ir kaulų sveikatos problemas, tokias kaip kaklo, pečių ir nugaros skausmus. Moksliniai tyrimai, orientuoti į biuro darbuotojų sergamumą parodė, jog prasta oro kokybė, prasta ventiliacijos sistema, plintantys virusai, bakterijos, didėjanti tikimybė užsikrėsti, o tai veda į eilę įvairių fizinės sveikatos problemų. Tačiau yra ir kitų darbo aplinkos sukeltų sveikatos problemų, tokių kaip stresas ir perdegimas, kurie jau tapo pagrindine biure dirbančių darbuotojų liga (Van der Molen ir kt., 2018; cit. iš Colenberg ir kt., 2020). Todėl Colenberg ir kt. (2020) teigimu, „sveikas biuras“ gali būti apibrėžiamas kaip darbo vieta, kuri bent jau nekenkia darbuotojų sveikatai, o idealiu atveju – ją palaiko ir stiprina.

Socialinė gerovė atspindi santykių su žmonėmis kokybę (Keyes, 1998). Kai tuo tarpu psichologinė ir fizinė gerovė susijusi su individualiomis darbuotojo savybėmis ar patyrimais, socialinė gerovė didžiąja dalimi apima darbuotojų tarpusavio ryšius ir sąveiką (Bradbury, Lichtenstein, 2000; cit. iš Grant ir kt., 2006), arba kitaip tariant, socialinė gerovė yra gebėjimas kurti ir išlaikyti nuoširdžius santykius (Al-Qutop, Harrim, 2011). Moksliniuose tyrimuose socialinė gerovė tiriama santykių tarp kolegų ir vadovų, išskiriant pasitikėjimo, paramos ir bendradarbiavimo aspektus (Adler, Kwon, 2002; Gerstner, Day, 1997; Kramer, 1999) (cit. iš Grant ir kt., 2006). Darbuotojų socialinei gerovei didinti, Grant'as ir kt. (2006) rekomenduoja taikyti komandinio darbo praktikas, kurios gerina darbuotojų tarpusavio santykius: kolektyvinis problemų sprendimas, proto šturmas ir veiklos, orientuotos į bendrą tikslų siekimą. Anot Al-Qutop'o ir Harrim'o (2011), empatiški santykiai tarp kolegų ir vadovo, sudaro palankią ir draugišką darbo aplinką. Asmuo, kuris jaučia, jog yra priimamas, gerbiamas ir tas, kuriuo galima pasitikėti ir pasiklausti, nuolat jaučia paramą, palaikymą ir padaršinimą, kas yra itin svarbu socialinei gerovei užtikrinti. Colenberg ir kt. (2020) teigia, jog socialinė darbuotojų gerovė yra užtikrinama pasidalinimo kambariuose, kuriuose dirba nuo 2 iki 3 darbuotojų.

Toliau darbe bus plačiau nagrinėjamos šių gerovės konstrukto dimensijos, kurios pasirinktos naudoti baigiamojo darbo tyrime:

1. **psichologinė gerovė:** pasitenkinimas darbu, pasitenkinimas darbo aplinka, emocinis įsipareigojimas;
2. **socialinė gerovė:** santykiai su kolegomis, vadovo parama;
3. **fizinė gerovė:** fizinė sveikata (subjektyvus sveikatos vertinimas ir miego kokybė), emocinė sveikata, stresas, profesinis perdegimas.

2.3.1. Psichologinės gerovės dimensijos

Šiame skyrelyje plačiau aprašomos kiekviena iš tyrime pasirinktų naudoti psichologinės gerovės dimensijų: pasitenkinimas darbo aplinka, pasitenkinimas darbu bei emocinis įsipareigojimas.

Pasitenkinimas darbo aplinka (angl. *satisfaction with work environment*). Besikeičiant darbo vietoms ir biurams, pasitenkinimas darbo aplinka tampa vis dažniau nagrinėjamas ir svarbus psichologinis reiškinys (Preiser ir kt., 1983), nes didžiąją savo gyvenimo dalį žmogus praleidžia darbe (cit. iš Vischer, 2007). Kalbant apie darbo aplinką, ją apima tiek individuali darbuotojo darbo vieta (stalas, kėdė ir kiti daiktai, esantys šalia), tiek visa bendra vidinė biuro erdvė (neįskaitant biuro architektūrinių išorinių sprendimų ir techninių įrengimų) (Colenberg ir kt., 2020). Darbo aplinka apima erdvinius elementus, apšvietimą, biuro baldų paviršių apdailą, naudojamus baldus ir kitus darbui reikalingus priedus, siekiant užtikrinti funkcinę ir vizualinę kokybę (Ching, Binggeli, 2004; cit. iš Colenberg ir kt., 2020). Pavyzdžiui, atviras biuro išplanavimas, t.y. sienų nebuvimas leidžia patekti daugiau dienos šviesos ir šilumos, tačiau tuo pačiu ir lengviau sklinda garsas, o lubų aukštis ir biuro baldų paviršių, bendro interjero spalvos ir tekstūros turi įtakos ne tik akustikai, bet ir aplinkos šviesumui (Colenberg ir kt., 2020).

Marquardt'o, Veith ir Charles (2002) teigimu, pasitenkinimas darbo aplinka – kaip patenkintas jaučiasi žmogus, atsižvelgiant į fizinę aplinką. Tyrimai rodo, jog pasitenkinimas darbo aplinka didina ne tik darbo efektyvumą ir darbų atlikimo kokybę, bet taip pat teigiamai veikia darbuotojų fizinę ir psichikos sveikatą (Zeisel, 2005; cit. iš Visher, 2007). Kaip teigia Bodin Danielson ir Bodin (2009), skirtingi darbo aplinkos faktoriai turi įtaką biurų darbuotojų elgesiui ir požiūriui į darbo aplinką.

Atviruose biuruose yra didesnis darbuotojų tankis ir mažiau asmeninės erdvės, o tai sukelia neigiamą poveikį (Duval, Veitch, Charles, 2002, cit. iš Lou, Ou, 2019). Pasitenkinimą darbo aplinka sąlygoja šie veiksniai:

- 1) **biuro išplanavimas.** Pasitenkinimas biuro išplanavimu apima: 1) *fizinę darbo vietą biuro išplanavime*: jei darbuotojo darbo vieta bus nutolusi nuo kitų jo komandos narių darbo vietų, arba darbuotojas nuolat dirba triukšmingoje aplinkoje, tikėtina, kad kils nepasitenkinimas darbo aplinka (Marquardt ir kt., 2002); 2) *Darbo vietos dydį ir ribas*: Darbuotojai, nežinantys aiškiai ir tiksliai apibrėžtų savo darbo vietos ribų, yra labiau nepatenkinti darbo aplinka nei tie, kurie tai žino puikiai (Goodrich, 1982; cit. iš Marquardt ir kt., 2002). Atviruose biuruose vietos, skiriamos vienam darbuotojui, dažniausiai yra itin mažai. Didelis darbuotojų tankis bendroje erdvėje parodo neigiamą poveikį darbuotojams ir verčia jaustis, lyg būtų minioje, o tai juos erzina (Lou, Ou, 2019); 3) *Galimybę personalizuoti savo darbo vietą*: psichologinis aspektas, būtinas kuriant ir įrengiant biurą, yra personalizavimas – darbo vietos suasmeninimas reiškia sąmoningą aplinkos dekoravimą, puošimą, modifikavimą ar pertvarkymą, siakiant atspindėti darbuotojo individualų identitetą (Sommer, 1974; cit. iš Bodin Danielson ir Bodin, 2009). Darbuotojai, turintys galimybę įsirengti ir puošti savo darbo vietą pagal savo nuožiūrą, yra labiau patenkinti darbo aplinka nei tie, kurie tokios galimybės neturi, bei tai daro teigiamą įtaką darbuotojų gerovei (Charles ir Veitch, 2002; cit. iš Marquardt ir kt., 2002). Darbo vietos suasmeninimas turi taip pat svarbią organizacinę ir valdymo perspektyvą, nes tai yra laisvės ir kontrolės kiekis, kurį organizacija leidžia turėti darbuotojui savo darbo vietoje (Sundstrom, 1986; cit. iš Bodin Danielson ir Bodin, 2009). Taip pat ši turima kontrolė yra svarbus psichologinis aspektas, padedantis sumažinti patiriamą stresą (Colenberg ir kt., 2020); 4) *Vietą asmeniniams darbuotojo daiktams*: darbuotojai, turintys vietos savo asmeniniams daiktams (rankinėms, paltams, avalynei, pietų dėžutei), yra labiau patenkinti darbo aplinkos sąlygomis nei tokios galimybės neturintys (Marquardt ir kt., 2002);
- 2) **ergonomiški darbo vietos baldai bei galimybė juos pritaikyti pagal darbuotojo poreikius**: reguliuojamo aukščio kėdės, stalai padeda išvengti fizinių sveikatos problemų – nugaros, kaklo skausmų; o tai teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbo aplinka, nesukelia diskomforto (Helander, Zhang, 1997; cit. iš Marquardt ir kt., 2002);
- 3) **aplinkos šiluma.** ASHRAE 55 standarte (ASHRAE 55, 2010) šilumos komfortas apibrėžiamas kaip psichologinė būseną, išreiškianti pasitenkinimą aplinkos šiluma. Po triukšmo ir bendros akustikos, atviruose biuruose šilumos komfortas yra faktorius, dėl kurio skundžiasi daugiausiai tyrimuose dalyvavusių respondentų (cit. iš Maula ir kt., 2016). ASHRAE 55 standarte (ASHRAE 55, 2010) rekomenduojama vidaus temperatūra yra nuo 20 °C iki 26 °C (cit. iš Lou, Ou, 2019), o remiantis PMV modeliu (ISO 7730, 2002), 23 °C yra laikoma neutralia temperatūra darbo vietoje (cit. iš Maula ir kt., 2016). Tačiau pasitenkinimas šilumos komfortu priklauso ir nuo darbuotojų lyties, amžiaus, taip pat šalies, metų laiko (Horr, kt., 2016; Kang, Ou, Mak, 2017; cit. iš Lou, Ou, 2019). Tačiau per daug aukšta ar per daug žema temperatūra turi didelę neigiamą įtaką darbuotojų koncentracijai, nuotakai, motyvacijai, komfortui darbo vietoje ir atliekamoms užduotims, nepriklausomai nuo užduoties pobūdžio (Maula ir kt., 2016). Tyrimai rodo, jog darbuotojai, kurie patenkinti oro temperatūra ir galimybe ją kontroliuoti, yra patenkinti ir pačia darbo aplinka (O’Neill, 1992; cit. iš Marquardt ir kt., 2002);

- 4) **oro kokybė.** Atlikti tyrimai rodo, jog prasta oro kokybė neigiamai veikia darbuotojų produktyvumą ir sukelia sveikatos problemas (Horr, kt., 2016; Fisk, Rosenfeld, 1997; Kosonen, Tan, 2004; cit. iš Lou, Ou, 2019). Oro grynumas taip pat yra svarbus faktorius, darantis įtaką darbuotojų pasitenkinimui oro kokybe (Xue, Mak ir Ai, 2016);
- 5) **aplinkos apšvietimas.** Tiek dirbtinė, tiek natūrali šviesa, sklindanti atviraime biure pro langus ar permatomus jų dangalus, atsispindinti nuo blizgančių ar šviesių paviršių, sukuria tam tikros kokybės šviesos kiekį individualioje darbo vietoje (Colenberg ir kt., 2020). Didžiosios Britanijos/Europinis standartas (BS EN 15251:2007) rekomenduoja, jog biuro pastate vidutinis apšviestumas neturėtų būti mažesnis nei 500 lx, tačiau darbuotojų pasitenkinimas aplinkos apšvietimu priklauso ir nuo paties darbo pobūdžio. Be to, lyginant dirbtinį ir netūralų apšvietimą, pirmenybė teikiama natūraliai šviesai, o jos kokybė daro didelę įtaką darbuotojų bendram pasitenkinimui aplinkos apšvietimu (Galasiu, Veitch, 2006) (cit. iš Lou, Ou, 2019). Tyrimai rodo, jog tinkamas apšvietimas darbo vietoje gerina darbuotojų fizinę sveikatą ir gerina nuotaiką (Lamb & Kwok, 2016) bei gerina miego kokybę (Bjørnstad, Patil, & Raanaas, 2016) (cit. iš Colenberg ir kt., 2020);
- 6) **triukšmas** yra itin svarbus pasitenkinimo darbo aplinka veiksnys. Skambantis telefonas, pokalbiai, klaviatūros barškėjimas, fone grojanti muzika, batų kulniukų kaukšėjimas, spausdinimo aprato skleidžiami garsai – visa tai kasdieninė biure dirbančio darbuotojo darbo diena (Raffaello, Maass, 2002). Triukšmas atvirose biuruose, palyginus su kitais biurų tipais, yra viena didžiausių problemų, darančių įtaką ne tik susikaupimui, dėmesio išlaikymui, blaškymui, tačiau turi neigiamą poveikį ir darbuotojo fizinei sveikatai. Pasak Hetu (1993), triukšmas darbo vietoje gali daryti įtaką klausos sutrikimams ir jos netekimui, miego sutrikimams, širdies ir kraujagyslių ligoms (cit. iš Raffaello, Maass, 2002). Baublys (2009) teigia, kad triukšmas paveikia visa žmogaus organizmą – sukelia neurozes, su nervų sistemos nusilpimu susijusias odos ligas, hipertonią, opaliges, virškinimo sistemos sutrikimus. Triukšminga darbo aplinka silpnina dėmesio koncentraciją, vargina nervų sistemą, sukelia nuovargį, erzina, sulėtina psichines reakcijas bei gali būti priežastimi nelaimingiems atsitikimams ar ligoms. Kitaip tariant, triukšmas darbo aplinkoje neigiamai veikia tiek fizinę, tiek psichologinę gerovę (Colenberg ir kt., 2020). Nepageidaujamas triukšmas darbo aplinkoje yra labiausiai paplitęs erzino šaltinis biuruose (Becker, 1981; Sundstrom, 1986; cit. iš Bodin Danielson ir Bodin, 2009). Tele2 Inovacijų biuras (2019) teigia, jog XIX amžiaus sienomis biure tapo ausinės, kurios padeda atsiriboti nuo trukdančio ir erzinančio triukšmo bei jau tapo savotišku kolegoms siunčiamu signalu „netrukdyti“;
- 7) **privatumas.** Gali būti apibrėžiamas kaip asmens prieinamumo kitiems kontroliavimas (Vischer, 1996, cit. iš Bodin Danielson ir Bodin, 2009). Privatumas gali būti apibrėžiamas dviem būdais: kaip psichologinė būseną ir kaip fizinis aplinkos požymis. Psichologinis privatumas ateina iš individo poreikio kontroliuoti prieinamumą prie savęs pačio ar grupės, kuriai priklauso. Tai apima informacijos apie save perdavimo ir gaunamos iš kitų, kontrolę (Altman, 1975; Margulis, 1977; Marshall, 1972; cit. iš Sundstrom, Burt, Kamp, 1980). Ši privatumo sąvoka apima žmogaus siekį išlaikyti optimalų socialinio kontakto lygį ir kylantį nepasitenkinimą dėl faktinės situacijos netitinkimo tam, ką žmogus laiko optimaliu – per mažas socialinio kontakto lygis gali sukelti vienatvės pojūtį (Wohlwill, 1974), o per didelis – sukelti atstūmimo reakciją (Sundstrom, 1975, 1978) (cit. iš Sundstrom ir kt., 1980). Architektūrinis privatumas apima vaizdinę ir akustinę aplinkos izoliaciją. Darbo vieta, visiškai atskirta garsui nepralaidžiomis sienomis ir rakinamomis durimis atspindi aukštą

architektūrinio privatumo lygį. Didelėje erdvė, kurioje dirba daug darbuotojų, suteikia mažai privatumo. Architektūrinis privatumas gali prisidėti prie psichologinio privatumo, nes darbuotojai, dirbdami atskiruose kabinetuose gali kontroliuoti prieinamumą prie savęs, priešingai nei tiek, kurie dirba atvirose biuruose (Sundstrom ir kt., 1980). Rasila'os ir Rothe (2012) teigimu, privatumas atviroje darbo vietoje gali būti dvejopas: vizualinis ir akustinis. Akustinio privatumo problemos susijusios su tuo, jog darbuotojai negali turėti konfidencialaus pokalbio telefonu ar su kolega, taip pat šalia dirbančio darbuotojo pokalbiai gali būti neįprasti ir erzinantys. Vizualinis privatumas susijęs su tuo, jog atvirose darbo vietose darbuotojai gali nuolat matyti vienas kitą ir tai, ką jie daro. Pavyzdžiui, darbuotojas, žinodamas, kad yra matomas, gali jaustis nepatogiai naršydamas internete ar sėdėdamas kitokia poza nei įprasta.

Raffaello ir Maass (2002) pastebėjo, jog pasitenkinimas darbu ir darbo aplinka yra reikšmingai susiję – darbuotojų pasitenkinimas pačiu darbu padidėja, kuomet teigiamai pasikeičia darbo aplinkos sąlygos. Taip pat autoriai pastebėjo, jog darbuotojai, dirbantys triukšmingoje aplinkoje yra labiau nepatenkinti darbu nei tie, kurių darbo aplinkoje nėra triukšmo.

Apibendrinant galima teigti, jog pasitenkinimą darbo aplinka sudaro keletas aspektų, susijusių su pačia darbo vieta ir biuro išplanavimu, darbo vietos baldais, tinkama oro temperatūra ir kokybe, apšvietimu, triukšmu ir privatumu. Tyrimai rodo, jog netinkama darbo aplinka neigiamai veikia darbuotojų fizinę ir psichinę sveikata. Kadangi vidinės biuro erdvės elementai gali būti pakeičiami lengviau ir dažniau nei techniniai ar architektūriniai biuro pastato sprendimai, yra svarbu atsižvelgti į darbuotojų pasitenkinimą darbo aplinka, jų poreikius ir lūkesčius, keliamus fizinei darbo vietai.

Pasitenkinimas darbu (angl. *job satisfaction*) yra gana plačiai ir dažnai nagrinėjama sąvoka. Paistenkinimas darbu svarbus ne tik pačiam darbuotojui, bet ir organizacijai. Dirbančiajam aktualu greitai prisitaikyti prie darbo aplinkos ir gauti užduotis, atitinkančias turimas kompetencijas, o organizacijai svarbus darbuotojo gebėjimas ir noras prisidėti prie organizacijos sėkmės (Perdue, Reardon, Peterson, 2007; cit. iš Valiūnas, Drejeris, 2019).

Pasitenkinimas darbu literatūroje apibūdinamas kaip „emocinė reakcija į savo darbą“ (Viningienė, 2014), tokį pasitenkinimo darbu apibrėžimą pateikia ir Pagojutė (2006). Pasak šios autorės, ateidamas į darbą, žmogus turi tam tikras susiformavusias vertybes darbo atžvilgiu. Jeigu darbas šias vertybes atitinka, jaučiamas pasitenkinimas. Skirtingi žmonės skirtingai supranta ir tai, kas svarbu darbe ir kas teikia pasitenkinimą. Autorė pažymi, kad pasitenkinimas darbu daro įtaką daugeliui organizacijos veiklos aspektų: produktyvumui, pravaikštoms, darbuotojų kaitai, darbo kokybei, nors pats pasitenkinimas darbu darbo kokybės negarantuoja. Pasitenkinimas darbu apima individo teigiamų nuostatų visumą užimamos pozicijos ar darbo atžvilgiu (Seta, kt., 2000).

Locke (1976) teigimu, pasitenkinimas darbu yra pozityvi emocinė būseną, kylanti iš darbe vykstančių procesų teigiamo įvertinimo (cit. iš Brief, Weiss, 2002). Armstrong'as ir Taylor'as (2020) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip darbuotojų jausmus apie savo darbą. Palankus ir teigiamas požiūris į darbą atspindi pasitenkinimą darbu ir atvirkščiai. Platesnį pasitenkinimo darbu apibrėžimą, apimančią ir kognityvinį vertinimą, ir emocinę būseną, pateikia Brief'as ir Weiss'as (2002), kurių teigimu pasitenkinimas darbu yra vidinė darbuotojo būseną, atspindinti kognityvinio ir emocinio patyrimo darbe vertinimą, kuri gali būti tiek teigiama, tiek neigiama. Pasak Heneman (1989), pasitenkinimas darbu yra darbinės aplinkos ir paties darbo įvertinimas, priklausantis nuo darbuotojo

patyrimo darbe (kaip iš tikrųjų yra) ir ko jis iš darbo tikisi (kaip turėtų būti) (cit. iš Marčinskas, Šikšnelytė, 2002). Pasitenkinimas darbu dar gali būti apibrėžiamas kaip pozityvių ir negatyvių aspektų visuma, kuri susijusi su darbuotojo pareigomis ir, atlyginimu, darbo sąlygomis (tiek fizinėmis, tiek emocinėmis), darbine sėkme, darbuotojų tarpusavio santykiais bei pareigų suteikiamu socialiniu statusu (Ebru, 1995).

Apibendrinant, mokslinėje literatūroje nėra vieningo pasitenkinimo darbu apibrėžimo, nes dažnai autoriai jį vertina skirtingais aspektais. Tačiau tarp mokslininkų matomas savitas bendrumas: pasitenkinimas darbu yra emocinė išraiška ir neatskiriamas nuo darbuotojo požiūrio, lūkesčių, poreikių, teigiamų jausmų ir emocijų, kurie susiję su atliekamu darbu ir įvairiais darbo objektais ir reiškiniais, arba kitaip tariant darbuotojų pasitenkinimas darbu susijęs su teigiamomis emocinėmis būsenomis, kylančiomis dėl supančios aplinkos ir atliekamo darbo.

Išoriniai, arba higieniniai veiksniai nėra motyvuojantys, t.y. šiems veiksniams esant nepalankiems, kyla nepasitenkinimas darbu, tačiau jei jiems skiriamas didesnis dėmesys, manoma, kad taip turi būti ir pasitenkinimas darbu neatsiranda. Vidiniai arba motyvaciniai veiksniai sukelia teigiamas nuostatas darbo atžvilgiu, nes patenkinamas darbuotojo savirealizacijos poreikis. Šie veiksniai gali padidinti pasitenkinimą darbu, tačiau jiems nesant – nepasitenkinimas neatsiranda.

Patenkinti darbuotojai teikia naudą ne tik organizacijai, bet ir kolegoms, dirbantiems kartu. Viningienės (2014) teigimu, darbuotojas, nejaučiantis pasitenkinimo darbu, nėra pakankamai motyvuotas, todėl gali pasirinkti kitą, patrauklesnę organizaciją. Tyrimai rodo, jog didesni pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai yra lojalesni organizacijai ir atvirkščiai – nepatenkinti savo darbu darbuotojai yra linkę keisti darbą (Jucevičienė, 1996), taip pat pasitenkinimas darbu teigiamai veikia darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Yew, 2008), psichologinį klimatą bei darbuotojų kūrybiškumą ir pareigingumą (Kaya, 1995, Sarker, kt., 2003) (cit. iš Valiūnas, Drejeris, 2019). Danielsson ir Bodin (2008) taip pat pastebėjo, jog biuro tipas ir darbuotojų pasitenkinimas darbu yra tiesiogiai susiję – darbuotojai, dirbantys lanksčiuose ir uždaro tipo biuruose yra labiau patenkinti darbu nei tie, kurie dirba atviro išplanavimo biuruose.

Apibendrinant galima teigti, jog darbuotojų pasitenkinimą lemia eilė įvairių veiksnių, tokių kaip pats darbo pobūdis, darbo aplinka, kolegos, vadovo parama, organizacijos mikro klimatas ir kultūra ir kiti. Organizacijai iš ties svarbu rūpintis tuo, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu, nes tokie darbuotojai yra lojalesni, labiau įsipareigoję organizacijai, motyvuoti ir kuria geresnį organizacijos mikro klimatą.

Įsipareigojimas organizacijai (angl. *organizational commitment*). Šiomis dienomis didelė dalis organizacijų ima suprasti, jog darbuotojų įsipareigojimo didinimas yra vienas svarbiausių veiksnių, kurie daro įtaką organizacijos sėkmei, konkurencingumui ir veiklos efektyvumui. Darbuotojų įsipareigojimui didėjant, mažėja jų kaita, trumpėja nedarbingumo laikas, didėja produktyvumas bei tampa lengviau pritraukti naujus darbuotojus dėl susiformavusio patrauklaus darbdavio įvaizdžio (Kumpikaitė, Rupšienė, 2008).

Organizacinis įsipareigojimas yra suprantamas kaip atsidavimas organizacijai, ištikimybė organizacijai kritiniu laikotarpiu, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais ir pasiaukojimas vardan jų, teigiama atmosfera darbe, darbas ne vien dėl darbo užmokesčio ir kt. (Kumpikaitė, Rupšienė, 2008). Porter, Steer, Mowday ir Boulian (1974) įsipareigojimą organizacijai apibrėžia kaip

tam tikrą darbuotojo nuostatą organizacijos, kurioje dirba, atžvilgiu, ir atskleidžiančią, kiek individas tapatinasi su konkrečia organizacija, kiek tiki jos tikslais ir vertybėmis, kiek įsitraukia į organizaciją kaip į socialinę sistemą ir nori joje dirbti (cit. iš Genevičiūtė-Janonienė, Skučaitė, Endriulaitienė, 2015). Meyer'io ir Allen (1991) teigimu, įsipareigojimas, kaip psichologinis prisirišimas gali būti skirstomas į tęstinį, emocinį ir normatyvinį.

Tęstinis įsipareigojimas (angl. *continuance*) laikomas įsipareigojimu, kuris remiasi nuostoliais, kuriuos darbuotojas patirtų, jei paliktų organizaciją arba dėl kitų alternatyvų stokos. Darbuotojai, suvokdami ko netektų palikdami organizaciją, įsipareigoja jai. Todėl tie, kurių pagrindinis ryšys su organizacija yra tęstinis įsipareigojimas, lieka joje, *nes jiems to reikia* (Meyer, Allen, 1991).

Emocinis įsipareigojimas (angl. *affective*). Kai darbuotojas vertina ir mėgsta savo darbą bei tiki juo, atsiranda darbuotojo emocinis ryšys su organizacija. Emocinis įsipareigojimas suprantamas kaip asmeninis emocinis prisirišimas prie organizacijos, susitapatinimas su ja ir jos tikslų priėmimas, nuoširdus įsitraukimas į atliekamą darbą. Darbuotojai liks organizacijoje, *nes to patys trokšta* (Meyer, Allen, 1991).

Normatyvinis įsipareigojimas (angl. *normative*) – tai darbuotojo pareigos jausmas likti organizacijoje, kurioje dirba. Darbuotojai lieka organizacijoje, nes jaučiasi jai įsipareigoję. Jei darbuotojas galvoja, jog organizacija daug investuoja į jį, jis, skatinamas pareigos ir atsakomybės jausmo, atsilygina jai ištikimu ir kruopščiu darbu (Kumpikaitė, Rupšienė, 2008). Darbuotojai, kurių yra aukštas normatyvinis įsipareigojimas, lieka organizacijoje, *nes jie taip turi elgtis* (Meyer, Allen, 1991).

Pasak autorių Meyer'io ir Allen (1991), sukursių organizacinio įsipareigojimo modelį, tęstinis, emocinis ir normatyvinis įsipareigojimas yra skirtingi įsipareigojimo komponentai – visas šias psichologines būsenas darbuotojas gali išgyventi skirtingu laipsniu, pavyzdžiui, gali būti jaučiamas stiprus poreikis ir būtinybė pasilikti organizacijoje, tačiau nejauciamas troškimas tai daryti. Visi trys organizacinio įsipareigojimo komponentai susidaro dėl skirtingų priežasčių ir sukelia skirtingas darbuotojų elgesio ir požiūrio pasekmes.

Tyrimai rodo, jog iš visų įsipareigojimo organizacijai komponentų, emocinis įsipareigojimas yra tinkamiausias kriterijus numatant profesinį darbuotojų perdegimą ir gali būti priskiriamas prie saugos veiksmų. Yra teigiama, jog stiprėjant emociniam įsipareigojimui, mažėja emocinio išsekimo tikimybė (Basami, Chizari, Abbasi, 2013) Be to, emociškai įsipareigoję darbuotojai palaiko geresnius santykius su kolegomis, gauna iš jų socialinę ir emocinę paramą, todėl mažėja ir emocinis išsekimas bei nuasmeninantis elgesys (Chenevert et al., 2013; Garland et al., 2014) (cit. iš Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015).

Šiuo metu skirtingų kartų organizacinis įsipareigojimas yra aktualus visame pasaulyje, nes pastebima, kad į darbo rinką ateinantys jauni darbuotojai nuo Kūdikių bumo ir X kartų skiriasi ne tik organizaciniu įsipareigojimu, bet ir lojalumu organizacijai. Agrawal'as (2017) pastebėjo, jog X karta pasižymi ženkliai didesniu organizaciniu įsipareigojimu nei Y kartos darbuotojai. Ši skirtumą lemia X kartos noras veikti pagal taisykles, emocinis stabilumas ir pasitikėjimas savimi ir Y kartos noras dominuoti, bei didelis siekis kilti karjeros laiptais. Lub ir kt. (2012) tyrimas taip pat parodė, jog X kartos darbuotojų tęstinis ir emocinis įsipareigojimas yra stipresnis nei Y kartos darbuotojų (cit. iš Alonderienė, Juknevičienė, 2017), tokius pačius rezultatus parodė ir Lietuvoje Alonderienės ir Juknevičienės (2017) atliktas tyrimas.

Apibendrinant, įsipareigojimo organizacijai sąvoka mokslinėje literatūroje yra pakankamai nauja ir analizuoti autoriai ją apibrėždami sutinka dėl kai kurių raktinių žodžių: darbuotojo noras prisidėti prie organizacijos tikslų ir likti jos dalimi, pats santykis su ja. Mokslinėje literatūroje išskiriami trys organizacinio įsipareigojimo tipai, kurie gali arba didinti, arba mažinti darbuotojo organizacinį įsipareigojimą ir jiems įtaką daro daug veiksnių, įskaitant darbo aplinką, asmenines savybes, santykių su kolegomis ir vadovu, mikroklimatą.

2.3.2. Socialinės gerovės dimensijos

Šiame skyrelyje plačiau aprašomos kiekviena iš tyrime pasirinktų naudoti socialinės gerovės dimensijų: santykiai su kolegomis bei vadovo parama.

Santykiai su kolegomis. Darbuotojai tiek viduje įmonės, tiek už jos ribų užmezga ir palaiko darbinis ir asmeninius santykius, kuriuos suderinus, žmogus auga ne tik asmenine, bet ir profesine prasme. Taip pat, esant suderintiems asmeniniams ir darbiniais santykiams, žmogus jaučia dvasinį komfortą, atsiranda didesnė motyvacija darbui. Nuo organizacijoje palaikomų santykių pobūdžio priklauso mikroklimas, pasitenkinimas darbu bei tikslų pasiekimas (Staniulienė, Kučinskaitė, 2017). Pasak Hodgetts (1999), žmonių santykiai yra procesas, sukuriantis darbuotojų ryšį su organizacija, kuomet siekiama bendrų tikslų. Žmonių santykius autorius apibūdina kaip sąveiką tarp darbuotojų bei tarp darbuotojų ir vadovo ir organizacijoje žmonių santykių pagrindas turėtų būti bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų.

Lewandowski, Mattingly, Pedeiro (2014) teigia, jog darbuotojų santykiai organizacijoje gali būti teigiami ir neigiami (cit. iš Staniulienė, Kučinskaitė, 2017). Teigiami santykiai padeda pasiekti tikslus, reikšmingus tiek jiems patiems, tiek organizacijai. Anot Vveinhardt ir Žukausko (2012), santykiai gali būti paremti tiek bendravimu, tiek nebendravimu, apimančiu ignoravimą, kontaktų nepalaikymą, diskriminavimą. Sąmoningas informacijos neperdavimas atspindi neigiamą darbuotojų santykių aspektą. Geri darbuotojų tarpusavio santykiai yra pagrindas organizacijos tikslų pasiekimui, sukuria psichologinį asmens saugumą ir laisvą, atvirą aplinką organizacijoje, stiprina pasitikėjimą vieni kitais, taip pat leidžia laisvai keistis informacija, gerina darbo rezultatus, prisideda prie kritiško problemų sprendimo (Staniulienė, Kučinskaitė, 2017).

Penktojo Europos darbo sąlygų tyrimo ataskaitoje pažymima, kad svarbiausias veiksnys, kuris padeda sumažinti neigiamą didelių darbo reikalavimų ir menkos darbo kontrolės poveikį, yra socialinė kolegų parama (Eurofound, 2012) (cit. iš Šorytė, Pajarskienė, 2014). Mayo (1993) teigimu, darbuotojų produktyvumui didesnę įtaką turi ne darbo slygos, o darbuotojų tarpusavio santykiai (cit. iš Staniulienė, Kučinskaitė, 2017). Pasak Šorytės ir Pajarskienės (2014), santykiai darbe suvokiami kaip stipresnis motyvuojantis veiksnys nei, pavyzdžiui, asmeniniai darbuotojų laimėjimai ar darbo sąlygos. Pasitikėjimu ir atvirumu grįsti kolektyvo santykiai kuria prasmingos darbo aplinkos jausmą, o tai teigiamai veikia darbuotojų gerovę (Shier, Graham, 2013) (cit. iš Šorytė, Pajarskienė, 2014).

Staniulienės ir Kučinskaitės (2017) Lietuvoje atliktas tyrimas parodė, jog darbuotojams yra svarbu palaikyti gerus santykius su kolegomis ir dauguma jų palaiko ne tik darbinis, bet ir asmeninius santykius darbinėje aplinkoje. Pastebėta, jog darbuotojai, kurie palaiko tik darbinis santykius, yra nepatenkinti organizaciniu klimatu ir mažiau pasitiki kolegomis. Tyrimas atskleidė, jog kuo dažniau darbuotojai keičiasi informacija, tuo dažniau padeda kolegomis spręsti problemas ir dažniau patys sulaukia pagalbos.

Kuriant atviro tipo biurus ir panaikinus sienas, atskiriančias darbuotojus vienus nuo kitų, darbuotojai fiziškai yra arčiau vienas kito ir teoriškai, turėtų gerėti jų tarpusavio santykiai. Tačiau tyrimai rodo, jog atviro išplanavimo biuruose darbuotojai „akis į akį“ bendrauja 70 proc. mažiau, o elektroninių laiškų skaičius padidėja nuo 20 iki 50 proc., nes vietoje to, jog pasikalbėti su bendradarbiu „akis į akį“, darbuotojas tiesiog apsidairo atviroje erdvėje ir matydamas, kad kolega yra darbo vietoje, tiesiog išsiunčia jam elektroninį laišką (Bernstein, Turban, 2018).

Apibendrinant, žmonių tarpusavio santykiai organizacijai yra itin svarbūs, nes bendraudami darbuotojai siekia organizacijos ir asmeninių tikslų. Pozityvūs ir teigiami santykiai su kolegomis kuria palankų ir malonų mikrokliamtą organizacijoje, darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti darbu ir supančiais žmonėmis, gerina darbo rezultatus ir stiprina pasitikėjimą kolegomis.

Vadovo parama (angl. *supervisor support*). Vadovą ir darbuotoją sieja vertikalūs santykiai, kuomet darbuotojams duodami nurodymai, iškeliami tikslai. Vadovo pareiga yra kontroliuoti darbuotojus, todėl formuojant žmonių santykius organizacijoje, vadovui tenka svarbus vaidmuo. Goodarzi (2012) teigimu, norint išlaikyti darbuotojus ir sukurti gerą klimataus organizacijoje, svarbus yra tinkamas vadovavimas, pasiekiamas per pasitikėjimą, bendrumą, pagarbą ir, žinoma, paramą (cit. iš Staniulienė, Kučinskaitė, 2017).

Vadovo parama susijusi su tuo, kiek darbuotojai jaučia, jog jų vadovas vertina jų indėlį į organizaciją ir rūpinasi jų gerove (Kottke & Sharafinski, 1988), taip pat vadovo parama traktuojama ir kaip organizacinės paramos dimensija, kuria siekiama sušvelninti darbe patiriamą stresą (Rhoades & Eisenberger, 2002) (cit. iš Somers, Birnbaum ir Casal, 2018).

Tyrimai rodo, jog vadovo parama tiesiogiai didina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Gallup, 2019). Žeidžiantis ir atgrasus vadovo elgesys yra laikomas kaip streso šaltiniu darbo vietoje ir daro didelę neigiamą įtaką darbuotojų gerovei (Duffy ir kt., 2002; Hobman, Restubog, Bordia, & Tang, 2009) ir sukelia psichologines problemas, tokias kaip depresija, nerimo sutrikimai, dirglumas (Tepper, 2000) (cit. iš Liang, Hanig, Evans, Brown ir Lian, 2018).

Gallup (2020) pastebėjo, jog jaunesnio amžiaus darbuotojai iš vadovo tikisi ne tik paramos – jie tikisi nuolatinio ir prasmingo grįžtamojo ryšio, draugiškų santykių palaikymo, vadovą nori matyti kaip lyderį, vedantį pirmyn. Tad vadovo parama organizacijoje, kurioje yra įvairių kartų darbuotojų, yra svarbi tiek pačiam darbuotojui, tiek vadovui, tiek organizacijai. Darbuotojai, jaučiantys vadovo paramą jaučiasi geriau darbe, patiria mažiau streso, susiduria su mažesne profesinio perdegimo rizika, o vadovas ir organizacija mato geresnius darbuotojų darbo rezultatus ir didėjančią įmonės pelną.

2.3.3. Fizinės gerovės dimensijos

Šiame skyrelyje plačiau aprašomos kiekviena iš tyrime pasirinktų naudoti fizinės gerovės dimensijų: emocinė sveikata, fizinė sveikata, perdegimas ir stresas darbe.

Emocinė sveikata, pasak Al-Qutop'o ir Harrim'o (2011), yra gebėjimas atpažinti, kontroliuoti ir tinkamu būdu išreikšti emocijas bei susidoroti su stresinėmis situacijomis ir priimti pokyčius. Emocinė sveikata yra rodiklis, parodantis žmogaus psichologinę sveikatą, bendrą emocinę gerovę ir jauseną. Emocinė sveikata gali būti siejama su žmogaus šeima ir draugais, taip pat su asmeniniais bruožais, socialine ir kultūrine aplinka, patiriamu stresu, įtampa ir darbu. Dažnai mokslinėje literatūroje emocinė sveikata yra siejama su darbe patiriamu stresu, jo sukeltomis emocijomis.

Darbo vieta yra pilna emocijų ir jų išreiškimo būdų, tokių kaip savęs vertinimas, saugumas, pasididžiavimas, pasitikėjimas savimi ir kolegomis, malonumas, pagarba, džiaugsmas, optimizmas, sielvartas, draugystė, empatija ir pan. Emocijos ir emociniai procesai atlieka svarbų vaidmenį priimant sprendimus, juos tobulinint, teikiant paslaugas, o tai tiesiogiai veikia ne tik darbuotojo motyvaciją, bet ir tiesiogiai veikia organizacijos veiklos rezultatus – pelną, klientų aptarnavimą ir pasitikėjimą bei patį darbuotojų darbo atlikimą. Organizacijos turėtų kurti tokias darbo vietas, kurios palaikytų ir gerintų emocinį organizacijos klimatą, taip pat mokyti darbuotojus atpažinti ir suprasti savo emocijas, iš kur jos kyla ir kaip su jomis tvarkytis, siekiant išvengti galimų rimtų ligų, emocinių ir psichologinių sutrikimų (Al-Qutop, Harrim, 2011).

Fizinė sveikata. Yra teigiama, jog prasta darbuotojų sveikata, apimanti nugaros, galvos skausmus, virškinamojo trakto ar miego problemas, JAV organizacijoms kasmet kainuoja milijardus dolerių kainuojančias sveikatos priežiūros išlaidas, taip pat didėja nedarbingumų dėl ligos skaičius, prarandamas produktyvumas. Pati fizinė sveikata, pasak Huber ir kt. (2011) gali būti apibrėžiama kaip „organizmo susidūrimas su fiziologiniu stresu ir gebėjimas nuo jo apsaugoti arba šio streso sukelta žala, kuri gali baigtis liga“.

Daugelį šių sveikatos problemų galima paaiškinti kaip sukeltas ne tik žmogaus gyvenimo būdo, bet ir darbo aplinkos (Liang ir kt., 2018). Nors neatvykimai į darbą dėl ligos (nedarbingumai) yra svarbi visuomenės sveikatos problema, daranti įtaką darbuotojui, darbdaviui ir visuomei apskritai, yra atlikta tik keletas tyrimų, rodančių ryšį tarp neatvykimų į darbą dėl ligos ir darbo vietos tipo (Pejtersen, 2011; Danielson, Bodin, 2008; Bodin-Danielson ir kt., 2014). Pastebėta, jog darbuotojai, galintys kontroliuoti oro temperatūrą ir grynumą darbo vietoje, serga rečiau nei tie, kurie tokios galimybės neturi (cit. iš Burge, 2004). Taip pat darbo vietoje, vadovo vaidmuo yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų sveikata ir saugumu (Kelloway, Barling, 2010), ypatingai bendravimas su nuolat šaukiančiu, išjuokiančiu ar darbuotoją žeminančiu vadovu yra susijęs su darbuotojų sveikatos problemomis (Duffy, Ganster, Pagon, 2002; Restubog, Scott, Zagenczyk, 2011; Tepper, 2000) (cit. iš Liang ir kt., 2018).

Burge'o (2004) teigimu, biuro darbuotojų sveikatos problemos dažniausiai yra ligos, susijusios su biuro erdve ir sveikatai žalingo pastato sindromu (angl. *sick-building syndrome*). Su biuro erdve susijusios sveikatos problemos apima užkrečiamąsias ligas ir virusus, plintančius tarp darbuotojų biuro pastate. Sveikatai žalingo pastato sindromas apima įvairius laikinus negalavimus, pasireiškiančius tokiais simptomais kaip sudirgusios akys, išsausėjusi oda, užsikimšusi nosis ir perštinti gerklė, taip pat galvos skausmas, nuovargis ir mieguistumas. Šis sindromas taip vadinamas todėl, kad šie minėti simptomai negali būti priskiriami jokiai ligai, jie atsiranda po kelių valandų atvykus į pastatą ir susilpnėja arba išnyksta iš jo išėjus. Dažniausiai pasitaikantis sindromo simptomas – nuovargis. Minėti galvos skausmai nėra migreninio skausmo pobūdžio, dažniausiai tai buki skausmai arba spaudžiantys galvą. Kitas, dažnai pasitaikantis sindromo simptomas – užsikimšusi nosis, kuri nėra alerginio pobūdžio (čiaudulys ar tekanti sloga). Sudirgusios, išsausėjusios akys ypač dažnai pasitaiko darbuotojams, nešiojantiems kontaktinius lęšius. Šiuos simptomus sukelia biuro aplinka – dulkės, netinkama oro vėdinimo sistema, sausas ir negrynas oras, netinkamas apšvietimas, prastas biuro valymo ir tvarkymo aptarnavimas, aukšta vidaus temperatūra, triuškmą. Nors darbuotojai dėl tokių fizinės sveikatos problemų, būdingų sveikatai žalingo pastato sindromui, nedarbingumo pažymėjimų į gydytojus nesikreipia ir to nelaiko rimtais sveikatos sutrikimais, tačiau tik iki tol, kol tai neišsivysto į rimtas ligas. Pastebėta, jog darbuotojai, dirbantys natūraliu būdu

vėdinamame biure rečiau serga ir neatvyksta į darbą dėl ligos nei tie, kuriuose įrengti oro kondicionieriai, kadangi pastaruosiuose biuruose oras yra labiau užterštas ir jame greičiau sklinda bakterijos ir virusai (Burge, 2004). Rostron'o (2008) teigimu, sveikatai žalingo pastato sindromas nėra susijęs vien tik su fizinės žmogaus sveikatos problemomis – netinkamos darbo aplinkos sąlygos neigiamai veikia ir psichikos sveikatą, įskaitant emocinį išsekimą, stresą, nuovargį, pasitenkinimą darbu.

Tyrimuose daugiausiai dėmesio skiriama sveikatos problemų mažinimui ir prevencijai naudojant ergonomiškus baldus, siekiant sumažinti diskomfortą dirbant, investuojant į geresnį apšvietimą, siekiant mažinti galvos skausmus, ir triukšmo slopinimo priemones, norint sumažinti triukšmo sukeltą dirginimą ir varginimą. Tačiau nėra skiriama pakankamai dėmesio priemonėms, galinčioms pagerinti darbuotojų sveikatą, tokioms kaip didesnis dienos šviesos kiekis, galintis pagerinti miego kokybę bei gamtos motyvai, padedantys nusiraminti ir sumažinantys stresą (Colenberg ir kt., 2020).

Gallup (2019) atliktas tyrimas parodė, jog Y kartai jų fizinė sveikata rūpi labiau nei kitoms kartoms, todėl galėdami rinktis, jie pasirinks organizaciją, biure turinčią sporto klubą ar suteiks abonementą bet kuriam kitam sporto klubui. Priešingai nei Y karta, X karta žino, jog jiems reiktų treniruotis sporto salėje ir maitintis subalansuota mityba, tačiau jie net nesivargina rūpintis savo sveikata, nepaiso miego trūkumo ir patiriamo streso.

Kalbant apie fizinę darbuotojų sveikatą, svarbus jos veiksnys yra *miegas*. Mokslinėje literatūroje miegas apibrėžiamas kaip neatsiejama žmogaus egzistencijos dalis, gyvybiškai svarbi gerai fizinei ir psichikos sveikatai (Varaneckas, 2002). Nesilaikant miego ir poilsio režimo, neigiamai paveikiama žmogaus gyvenimo kokybė, atsiranda sveikatos problemos, tokios kaip širdies ligos, priklausomybės, psichinės būklės nestabilumas (Karkockienė, 2001) (cit. iš Dringelytė, Gulbinienė, 2019).

Miegas yra itin svarbus organizacijoms, nes jis tiesiogiai susijęs su darbuotojų darbo atlikimu, saugumu, sveikata ir nuostatomis. Prastas miegas yra paplitęs tarp darbingo amžiaus žmonių ir yra siejamas su daugybe faktorių darbo vietoje. Nekokybiškai pailsėjęs žmogus sunkiau apdoroja informaciją, lėčiau atlieka įprastas užduotis (Robbins ir kt., 2019). Tyrimai rodo, jog nekokybiškas miegas mažina darbuotojo pasitenkinimą darbu (Barnes ir kt., 2013), organizacinį įsipareigojimą (Tucker, Rutherford, 2005) ir įsitraukimą (Garrik ir kt., 2014) (cit. iš Litwiller ir kt., 2017). Vidutiniškai suaugęs žmogus naktimis miega nuo 7 iki 9 valandų (National Sleep Foundation, 2009), o darbo dienomis trumpiau nei laisvomis nuo darbo dienomis (National Sleep Foundation, 2008) (cit. iš Litwiller ir kt., 2017). Darbo dienos metu atliekami darbai ir jiems keliami reikalavimai, maža kontrolė ir socialinė parama (kolegų ir vadovo), trukdo darbuotojams darbo metu atlikti užduotis ir daro neigiamą įtaką miego trukmei, ypačiai vyresnio amžiaus darbuotojams (Litwiller ir kt., 2017). Bodin-Danielson ir Bodin (2008) tyrimas parodė, jog dideliuose atviro išplanavimo biuruose dirbantys darbuotojai savo miego kokybę vertina blogiau nei tie, kurie dirba ląstelės tipo ar vidutinio dydžio atviro išplanavimo biure.

Profesinis perdegimas (angl. *burnout*) yra vienas iš psichologinės ir emocinės sveikatos aspektų, darančių didelę neigiamą įtaką tiek pačiam darbuotojui, tiek jo atliekamam darbui. Dėl šios priežasties profesinis perdegimas yra laikomas vienas iš fizinės darbuotojų gerovės dimensijų. Anot psichoterapeuto E. Laurinaičio, profesinis perdegimas tyrinėjamas jau apie 30 metų, o įvairiose kultūrose jis pasireiškia taip pat (Irt.lt, 2020). Profesinis perdegimas yra viena iš labiausiai darbuotojo funkcionavimą sutrikdančių ir didžiausius nuostolius pridarančių neigiamų psichologinių būsenų

darbinėje aplinkoje (Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015). Maslach ir Jackson (1981) pateikė vieną iš reikšmingiausių profesinio perdegimo modelių ir, pasak autorių, profesinis perdegimas yra psichologinė būseną, kuri apibūdinama kaip reakcija į ilgalaikį tarpasmeninės komunikacijos stresą. Ši profesinio perdegimo sąvoka apima tris komponentus: emocinį išsekimą, nuasmeninimą (dar vadinamą cinizmu (Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova ir Bakker, 2002)) ir profesinį efektyvumą:

- *emocinis išsekimas* (angl. *emotional exhaustion*) suprantamas kaip pojūtis, jog darbuotojo emociniai ištekliai yra visiškai išsekvoti ir jis jaučia, jog daugiau nebėra jėgų būti tokiam pat kūrybingam, koks buvo ir daryti to, ką daro;
- *nuasmeninimas arba cinizmas* (angl. *depersonalization or cynicism*) pasireiškia pasikeitusiu santykiu su aplinkiniais, bejausmiu ir cinišku požiūriu į žmones, su kuriais bendraujama;
- *profesinis efektyvumas* (angl. *professional efficacy*) rodo, jog darbuotojas neigiamai vertina savo darbą, riboja savo profesines galimybes ir pasižymi menka profesine savigarpa.

Anksčiau buvo nusistovėjusi nuomonė, jog profesinis perdegimas būdingas tik tiems darbuotojams, kurių darbas susijęs su tiesioginiu bendravimu su žmonėmis, pavyzdžiui – medikams, psychologams, policininkams. Tačiau moksliniai tyrimai rodo, jog perdegti gali ir tų profesijų atstovai, kurie su tiesioginio kontakto su klientais turi labai mažai arba neturi visiškai, pavyzdžiui, techniniai darbuotojai, informacinių technologijų specialistai, buhalteriai (Posig, Kickul, 2003; cit. iš Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015). Tačiau Maslach, Jackson ir Leiter (1996) profesinio perdegimo sąvoką išplėtė ir ją apibrėžia kaip ne vien krizę, sukeltą santykio su žmonėmis, o kaip krizinį darbuotojo santykį su pačia organizacija.

Pines ir Aronson'as (1988) profesinį perdegimą apibrėžia kaip fizinį, emocinį ir psichinį išsekimą, kurį sukelia ilgalaikis įsitraukimas į emocinių jėgų reikalaujančias situacijas. Fiziniam išsekimui būdingas energijos trūkumas, lėtinis nuovargis, silpnumas ir daugybė kitų fizinių ir psichosominių negalavimų. Emocinis išsekimas apima jausmus, susijusius su bejėgiškumu, beviltiškumu ir įstrigimu aklavietėje. Psichinis išsekimas remiasi į besiformuojantį neigiamą požiūrį į save, darbą ir patį gyvenimą.

Schaufeli'io ir Buunk'o (2003) teigimu, profesinis perdegimas prasideda nuo patiriamo streso, atsirandančio dėl šiurkščios kasdienio profesinio gyvenimo realybės, neatitinkančios individo lūkesčių ir sukurtų idealų. Šis stresas gali būti nuolat sąmoningai stebimas pačio žmogaus arba likti nepastebėtas ilgą laiką. Palaipsniui žmogus pradeda jaustis emociškai įsitemęs ir ima keisti savo požiūrį į darbą ir žmones, su kuriais dirba, o tai galiausiai sukelia perdegimą. Tai, kaip žmogus susiduria ir kaip kovoja su stresu, nulemia profesinio perdegimo vystymąsi. Psichoterapeutas E. Laurinaitis taip pat teigia, jog profesinis perdegimas – tai ne nuovargis, o sutrikimas, kuris atsiranda dėl lėtinio emocinio streso darbe (lrt.lt, 2020).

Siekiant išvengti ankstaus profesinio perdegimo Cherniss (1980a) teigimu, abipusis bendravimas tarp vadovybės ir darbuotojų, tinkamos konfliktų valdymo procedūros, dalyvavimas priimant sprendimus galėtų būti priešnuodis profesiniam perdegimui (cit. iš Schaufeli, Buunk, 2003).

Schaufeli'is ir Buunk'as (2003) profesinio perdegimo simptomus skirsto į penkias kategorijas:

- 1) emociniai – verskminga, liūdna, prislėgta nuotaika, prišiškumas;
- 2) kognityviniai – bejėgiškumo jausmas, cinizmas, sumažėjęs dėmesingumas ir suprastėjusi atmintis;
- 3) fiziniai – pervargimas, išsekimas, ligos;

- 4) elgesio – pravaikštos, sumažėjęs našumas;
- 5) motyvacijos – nusivylimas, entuziazmo trūkumas.

Lambert'o, Kelley'o ir Hogan (2013), tyrę ryšį tarp organizacinio įsipareigojimo ir emocinio išsekimo, nustatė, jog darbuotojus nuo emocinio išsekimo saugo emocinis įsipareigojimas – emociškai įsipareigoję darbuotojai lengvai priima sprendimą identifikuotis ir susisiekti su organizacija, kurioje dirba. Tęstinis įsipareigojimas, kaip organizacinio įsipareigojimo komponentas, sustiprina tikimybę patirti emocinį išsekimą, dėl darbuotojo suvokimo apie galimus patirti nuostolius, kurie atsiranda paliekant organizaciją ir dėl to sustiprėjusios priklausomybės nuo organizacijos ir nesaugumo jausmo. Autorių teigimu, normatyvinis įsipareigojimas gali apsaugoti darbuotojus nuo emocinio išsekimo, jei patenkinamas jų suvokiamas poreikis ir jaučiama pareigoja būti lojaliam organizacijai, kurioje dirba (Lambert, Kelley ir Hogan, 2013), tačiau normatyvinis įsipareigojimas gali ir paskatinti emocinį išsekimą, nes darbuotojas stengiasi patenkinti organizacijos lūkesčius ir joje lieka dirbti dėl jaučiamos moralinės ir socialinės pareigos, kuri gali tapti nemalonia priverstine priemone ir pareikalauti daug emocinių darbuotojo išteklių (Basami, kt., 2013, cit. iš Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015).

Lietuvoje atliktas tyrimas (Genevičiūtė-Janonienė ir kt., 2015) parodė, jog stipėjant organizaciniam įsipareigojimui, silpnėja emocinis darbuotojų išsekimas ir nuasmeninimas, o darbuotojai save vertina kaip efektyviau dirbančius.

Malinausko, Malinauskienės ir Dumčienės (2010) atliktas tyrimas parodė, jog universiteto dėstytojai, dirbantys organizacijoje daugiau nei 10 metų, susiduria su beveik 6 kartus didesne profesinio perdegimo rizika nei tie, kurie dirba mažiau nei 10 metų. Autoriai nepastebėjo statistiškai reikšmingų skirtumų tarp profesinio perdegimo ir lyties.

Stresas darbe (angl. *stress at work*) pastaraisiais metais sulaukia didelio mokslininkų dėmesio, tačiau nepaisant to, iki šiol nėra sutariama dėl vieningo streso darbe apibrėžimo (Bandzienė, 2009)

Hans Selye buvo pirmasis, kuris dvidešimto amžiaus ketvirtame dešimtmetyje rimtai susidomėjo streso reiškiniu. Pagrindinis mokslininko dėmesio objektas buvo fiziologiniai pokyčiai, kurie atsiranda organizmuose žmonių, patyrusių stresą. Autorius patį stresą apibrėžė kaip nespecifinę organizmo reakciją į kenksmingus dirgiklius (Selye, 1984, cit. iš Grakauskas, 2004).

Tarptautinių žodžių žodyne (1999) stresas apibrėžiamas kaip specifinė organizmo fiziologinė reakcija, kylanti kaip atsakas į įvairius nepalankius išorinės arba vidinės aplinkos veiksnius.

Stresas gali būti apibūdinamas keliais skirtingais būdais ir svarbu yra naudoti būtent tą apibūdinimą, kuris apima skirtingus šio koncepto aspektus. Pirmiausiai, stresas darbe dažnai buvo laikomas kaip neigiamos darbo aplinkos bruožas. Antra, stresas buvo traktuojamas kaip psichologinis atsakas į žalingą ar atgrasią aplinką (Smith, 2001).

Lazarus, Folkman (1984) stresą apibūdino kaip ypatingą asmens ir aplinkos santykį, kuris asmens yra įvertintas kaip apsunkinantis arba viršijantis jo turimus išteklius ir keliantis grėsmę jo gerovei (cit. iš Grakauskas, 2004). Iš esmės, panašiai stresą darbe apibrėžia Wineman (1982), kuri teigia, jog stresas darbe yra neatitikimas tarp darbo reikalavimų ir žmogaus įgūdžių ir gebėjimų tiems reikalavimams patenkinti, ar neatitikimas tarp žmogaus profesinių tikslų ir poreikių (įskaitant karjeros vystymą, piniginių atlygį ir fizinį komfortą) ir kiek jie yra tenkinami darbo aplinkoje.

Robbins'as ir Judge'as (2007), analizuodami streso darbe sąvoką, naudoja sąvokas „iššūkių stresas“ ir „kliūčių stresas“. Iššūkių stresas – stresas, kurį sukelia iššūkiai darbo vietoje (daug atsakomybės, projektų, paskyrimų), o kliūčių stresas – stresas, neleidžiantis pasiekti tikslų (dėl neaiškios atsakomybės, organizacijos politikos). Pasak Dessler (2002), iššūkių stresas didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, o kliūčių stresas neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir didina darbuotojų kaitą (cit. iš Bandzienė, 2009).

Pikūnas ir Palujanskienė (2005) stresą darbe apibūdina kaip organizmo būseną, kylančią dėl netikėtų nepalankių aplinkybių (stresorių), dezorganizuojančią darbinę veiklą, poveikio.

Mokslinėje literatūroje galima rasti itin platų stresą darbe sukeliančių veiksnių spektrą. Pavyzdžiui, Karasek (1979) svarbiausius stresą sukeliančius veiksnius nurodo kaip reikalavimus darbui ir kontrolę. Robbins'as ir Judge'as (2007) išskiria aplinkos, organizacijos ir asmeninius veiksnius (cit. iš Bandzienė, 2009). Šiuo atveju, aplinkos veiksniai apima prastas darbo sąlygas, tokias kaip triukšmas, blogas apšvietimas, vėdinimas, oro temperatūra, nepatogiai suprojektuota darbo vieta, ribota darbo erdvė (Cox, kt. 2002; cit. iš Bandzienė, 2009).

Apibendrinant, nors yra atlikta nemažai tyrimų siekiant identifikuoti streso darbe veiksnius, tačiau nėra nustatyta, kurie iš jų daro didžiausią įtaką darbuotojų patiriamam stresui darbe. Įvairių veiksnių sukeltas stresas darbuotojams daro įtaką jų psichologinei ir fizinei gerovei: jaučia nerimą, įtampą, dirglumą, didėja nuovargis, mažėja darbo efektyvumas, silpsta imunitetas, prastėja miego kokybė, dažniau neatvyksta į darbą, blogėja fizinė ir psichologinė savijauta, mažėja pasitenkinimas darbu, motyvacija, didėja noras išeiti iš darbo (Bandzienė, 2009). Gallup (2019) teigimu, norint padidinti Y kartos darbuotojų gerovę, viena iš galimybių yra padėti jiems kovoti su stresu, kurį jiems sukelia jų finansinė būklė, nes su finansais ši karta tvarkosi sunkiai. Tą padaryti galima suteikiant finansų konsultanto paslaugas ar finansų valdymo mokymus – tai padėtų jiems išmokti tvarkyti savo finansus ir sumažintų patiriamą stresą.

Apibendrinant, darbuotojų gerovė yra aktuali ir itin plačiai nagrinėjama tema ne tik visuomenėje, bet ir mokslinėje literatūroje. Darbuotojų gerovė išskiriama į tris dimensijas: psichologinę, fizinę ir socialinę gerovę. Šiame darbe gerovė nagrinėjama pasitelkiant visas šias dedamąsias ir jų smulkesnius aspektus: bendrą sveikatą, stresą, perdegimą, pasitenkinimą darbu ir darbo aplinką, emocinį įsipareigojimą, santykius su kolegomis ir vadovo paramą.

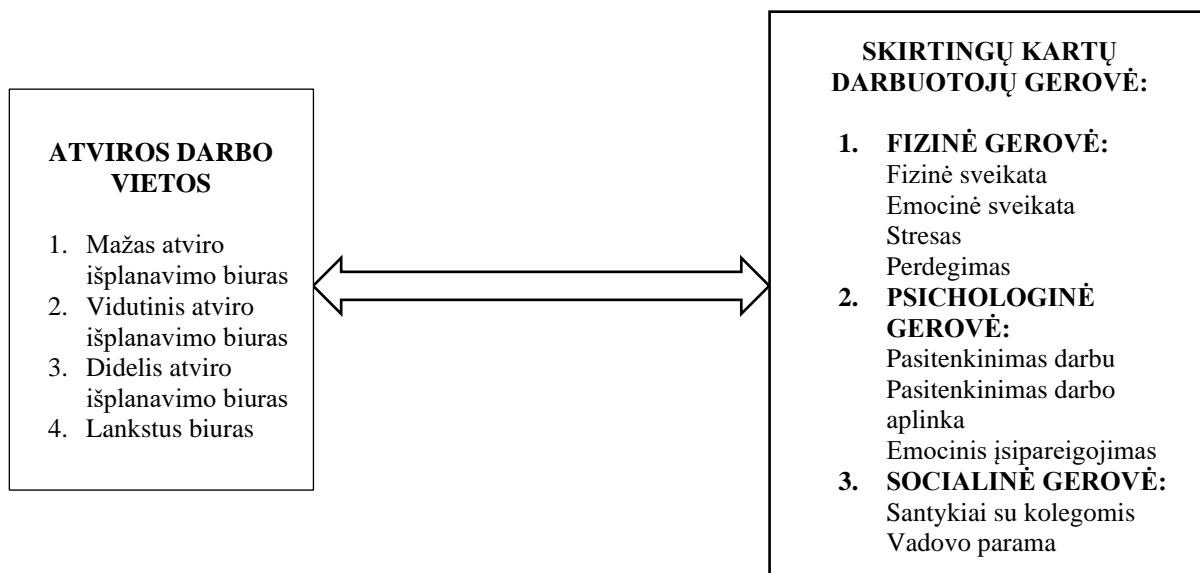
2.4. Atvirų darbo vietų sąsajų su skirtingų kartų darbuotojų gerove teorinis modelis

Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę bei viską apibendrinus, sudarytas teorinis tyrimo modelis, nurodantis atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajas (žr. 1 pav.). Remiantis Danielsson ir Bodin (2008) biurų tipologija, atviros darbo vietos yra skirstomos į mažus, vidutinius ir didelius atviro išplanavimo biurus bei lanksčius biurus. Ši tipologija sudaryta atsižvelgiant į biuro erdvinį išplanavimą ir darbuotojų skaičių bendroje erdveje. Mažame atviro išplanavimo biure dirba nuo 4 iki 9 darbuotojų, vidutiniame – nuo 10 iki 24 darbuotojų. Didelis atviro išplanavimo biuras yra didelis ir atviras, vietoje koridorių sistemų – eilėmis išdėstytos darbo vietos ir jame dirba 24 ir daugiau darbuotojų. Lankstus biuras yra atviro išplanavimo ir ypatingas tuo, jog jame darbuotojai neturi savo nuolatinės darbo vietos ir kiekvieną kartą, atvykę į biurą, renkasi ją laisvai.

Remiantis McCrindle'u (2014), šiuo metu darbo rinkoje yra 4 skirtingos kartos: Kūdikių bumo, X, Y ir Z kartos. Vadovaujantis šiuo skirstymu, Kūdikių bumo kartos atstovai šiuo metu yra 56–74 metų amžiaus (gimę 1946–1964 metais), X kartos – 41–55 metų amžiaus (gimę 1965–1979 metais), Y kartos – 26–40 metų amžiaus (gimę 1980–1994 metais), o jauniausioji, Z karta yra iki 25 metų amžiaus (gimusi nuo 1995 metų).

Darbuotojų gerovė, remiantis Grant'u ir kt. (2006), yra išskiriama į tris dimensijas: fizinė, psichologinė ir socialinė gerovė. Analizuojant smulkiau, šiame darbe fizinę gerovę apima bendra sveikata, emocinė sveikata, fizinė-psichologinė sveikata, stresas bei profesinis perdegimas. Psichologinė gerovė susideda iš pasitenkinimo darbu, pasitenkinimo darbo aplinka ir emocinio įsipareigojimo. Socialinę gerovę atspindi santykiai su kolegomis ir vadovo parama.

Galima teigti, jog atviros darbo vietos (maži, vidutiniai ir dideli atviro išplanavimo biurai ir lankstūs biurai) ir skirtingų kartų (Kūdikių bumo, X, Y, Z) darbuotojų gerovė (bendra sveikata, fizinė-psichologinė sveikata, emocinė sveikata, stresas, profesinis perdegimas, pasitenkinimas darbu ir darbo aplinka, emocinis įsipareigojimas, santykiai su kolegomis ir vadovo parama) yra susiję ir šią sąsają atskleidžia modelyje esanti rodyklė.



1 pav. Atvirų darbo vietų sąsają su skirtingų kartų darbuotojų gerove teorinis modelis

3. Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų tyrimo metodika

3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Tyrimo tikslas – atskleisti atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajas.

Siekiant atskleisti sudarytą atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų teorinį modelį, pasirinktas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, kuri pateikiama internetinėje apklausų platformoje www.apklausk.lt. Šis tyrimo metodas pasirinktas dėl to, jog juo siekiama išsiaiškinti respondentų patyrimus ir nuomonę, nustatyti tarpusavio ryšį. Pagrindiniai kiekybinio tyrimo metodo privalumai – jis nereikalauja didelių laiko sąnaudų tiek tyrėjui renkant duomenis, tiek tiriamiesiems pildant anketą, jokių finansinių išlaidų, tyrėjas nedaro tiesioginės įtakos respondentui pildant anketą, o gauti atsakymai apdorojami statistine programa. Tačiau šis tyrimo metodas turi ir neigiamų aspektų, kaip pvz. kokybiško dėmesio ir susikoncentravimo trūkumas anketos pildymui bei atsainus ir nerimtas tiriamųjų požiūris.

Patalpinus apklausą internetinėje platformoje, pirmame jos lange pateikiamas tyrimo aprašymas: tyrimą atliekančio asmens ir universiteto pristatymas, informacija apie tyrimo tikslą bei akcentuojamas anonimiškumas, nes taip respondantai yra linkę nuoširdžiau ir atviriau atsakyti į klausimus, bei nurodoma, kiek laiko gali užtrukti anketos pildymas, parodant dėmesį respondento skiriamam laikui.

Visi klausimyno klausimai yra uždaro tipo ir privalomi atsakyti. Tokiu būdu respondentas lengviau pasirenka tinkamą atsakymą ir visos užpildytos anketos yra pilnos, be paliktų neatsakytų klausimų. Taip pat tai tyrėjui padeda išvengti subjektyvumo, nes nereikia klasifikuoti atsakymų į grupes.

Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę, kiekybinio tyrimo tikslui pasiekti, išskiriamos 4 klausimyno dalys: demografiniai klausimai ir darbo vietos nustatymo klausimai, bei fizinės, psichologinės ir socialinės gerovės dimensijos. Pirmoji dalis – demografiniai klausimai, apimantys gimimo metus (kartos priskyrimui), lytį, darbo laiką organizacijoje, atviros darbo vietos tipą, darbo laiką šioje darbo vietoje, vadovo darbą vieta, išsilavinimą, organizacijos veiklos sektorių ir respondento darbo sritį, užimamų pareigų pobūdį bei sergamumo trukmę per metus. Antroji dalis skirta įvertinti respondento fizinę gerovę, kuri susideda iš subdimensijų: nedarbingumo trukmės per metus, subjektyvaus sveikatos vertinimo, emocinės sveikatos, fizinės-psichologinės sveikatos, miego kokybės vertinimo, patiriamo streso ir profesinio perdegimo. Trečiajame dalimi siekiama iširti respondento psichologinę gerovę, kuri išskirta į tris dimensijas: pasitenkinimas fizine darbo aplinka, pasitenkinimas darbu ir emocinis įsipareigojimas. Ketvirtosios dalies klausimai padeda išanalizuoti respondento socialinę gerovę, susidedančią iš santykių su kolegomis ir vadovo paramos. Klausimyne esantys reversiniai (atvirkštiniai klausimai) pažymėti (R). Apklausos klausimyno pagrindimas pateiktas žemiau esančioje lentelėje (žr. 4 lent.), o pilna anketa 1 priede.

4 lentelė. Apklausos klausimyno pagrindimas

Konstruktas	Dimensija	Subdimensija	Teiginių/ klausimų skaičius (Eil.Nr. apklausoje)	Pagrindimas (šaltinis)
Demografiniai klausimai	Karta	-	1 (1)	McCrinkle (2014)
	Atvira darbo vieta	-	1 (4)	Danielsson, Bodin (2008)

Konstruktas	Dimensija	Subdimensija	Teiginių/ klausimų skaičius (Eil.Nr. apklausoje)	Pagrindimas (šaltinis)
Demografiniai klausimai	Nedarbingumo trukmė		1 (11)	Danielsson, Bodin (2008)
	Kiti demografiniai klausimai	-	8 (2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10)	-
Fizinė gerovė	Fizinė sveikata	Subjektyvus sveikatos vertinimas	1 (12)	Danielsson, Bodin (2008)
		Miego kokybė	1 (14)	
	Emocinė sveikata	-	5 (13.1-13.5)	Danielsson, Bodin (2008)
	Profesinis perdegimas	Išsekimas	5 (15.1-15.5)	Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova, Bakker (2002)
		Cinizmas	4 (15.6-15.9)	
		Profesinis efektyvumas	6 (15.10-15.15)	
	Stresas	-	9 (16.1-16.9)	Parker, DeCotiis (1983)
Psichologinė gerovė	Pasitenkinimas fizine darbo aplinka	Šilumos komfortas	1 (17.1)	Kim, De Dear (2013)
		Oro kokybė	1 (17.2)	
		Apšvietimas	2 (17.3-17.4)	
		Akustika	2 (17.5-17.6)	
		Biuro išplanavimas	3(17.7-17.9)	
		Biuro baldai	3 (17.10-17.12)	
		Švara ir priežiūra	3 (17.13-17.15)	
		Bendras pasitenkinimas fizine darbo aplinka	1 (17.16)	
	Pasitenkinimas darbu	-	3 (18.1-18.3)	Saks (2006)
	Emocinis įsipareigojimas	-	8 (19.1-19.8)	Meyer, Allen (1991)
Socialinė gerovė	Santykiai su kolegomis	-	5 (20.1-20.5)	Brennan, Chugh, Kline (2002)
	Vadovo parama	-	5 (21.1-21.5)	Patterson ir kt. (2005)

Klausimynas sudarytas naudojantis šiomis skalėmis:

- 1) nominali skalė. Ši skalė padeda įvertinti kokybinius demografinius rodiklius, tokius kaip išsilavinimas, darbo pobūdis ir pan.;
- 2) intervalinė (rangų) skalė. Ji naudojama siekiant matuoti ir lyginti skaitinę išraišką turinčius požymius, pateikiamus intervalais, pavyzdžiui, nedarbingumo trukmė per metus, gimimo metai ir pan.
- 3) Likert'o skalė. Ši plačiai naudojama skalė pasitelkta norint įvertinti tiriamuosius vadovaujantis jų nuostatomis ir požiūriu į analizuojamą reiškinį. Magistro baigiamojo darbo tyrime pasirinkta 5 balų skalė, kai respondantai, renkdami atsakymą vadovaujasi skale nuo 1 iki 5, kai 1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – sutinku, 5 – visiškai sutinku.

Pilna tyrimo anketa pateikiama 1 priede.

3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Tyrimo imtis – Lietuvos įmonių darbuotojai, dirbantys atvirose darbo vietose. Kadangi nėra žinoma, kiek įmonių yra įsikūrusių ir kiek darbuotojų dirba atvirose biuruose, nėra galimybės apskaičiuoti imties dydį.

Norint apklausti kuo didesnę respondentų skaičių, buvo asmeniškai kreipiamasi į konkrečias atvirose biuruose įsikūrusias įmones ir organizacijas su prašymu atlikti tyrimą. Taip pat buvo tiesiogiai kreipiamasi į fizinius asmenis, savo socialinio tinklo „linkedin“ paskyrose nurodžiusius, jog dirba įmonėse, kurių biuras atviro išplanavimo. Taip pat apklausa pasidalinta socialiniame tinkle „facebook“ bei tarp lengviausiai pasiekiamų – savos aplinkos žmonių, atitinkančius tyrimo kriterijus.

3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimo duomenims rinkti pasitelktas netiesioginis apklausos metodas – anksčiau aptartas tyrimo klausimynas patalpintas internetinėje apklausų platformoje www.apklausk.lt, kadangi tai paprastas naudoti įrankis – lengvai galima sukurti, koreguoti ir platinti anketą, o respondentams patogų pildyti. Be to, visos anketos pateikiamos tik užpildytos, todėl išvengiama sugadintų ar neužbaigtų anketų.

Anketa internetinėje apklausų platformoje buvo sukurta 2020 m. vasario mėn. 17 d., o duomenys renkami 2019 m. vasario 18 d. – kovo 8 d. Nuoroda į internetinę apklausą buvo siunčiama įmonių, sutikusių dalyvauti tyrime, nurodytais kontaktais, taip pat naudojantis socialiniais tinklais „linkedin“, „facebook“ – siekiant surinkti duomenis iš fizinių asmenų, dirbančių atvirose biuruose.

Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų tyrimo duomenims analizuoti pasitelkta socialiniams tyrimams skirta IBM SPSS programa, grafiniam duomenų vaizdavimui naudota Microsoft Excel programa. Gautiems tyrimo rezultatams įvertinti pirmiausiai buvo naudota aprašomoji statistika, parodanti bendrus respondentų vertinimus. Identifikuoti statistiškai reikšmingus skirtumus tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės buvo naudotas Spearman'o koreliacijos koeficientas, kurio stiprumo interpretacija atlikta remiantis Cohen ir kt. (2003) (cit. Piligrimienė, 2016) (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Koreliacijos koeficientų reikšmės (Cohen ir kt., 2003; cit. iš Piligrimienė, 2016)

Koreliacijos koeficiento reikšmė	Koreliacijos dydis	Ryšys
0,00-0,19	Nežymi koreliacija	Labai silpnas ryšys
0,20-0,39	Žema koreliacija	Silpnas ryšys
0,40-0,69	Vidutinė koreliacija	Vidutinis ryšys
0,70-0,89	Aukšta koreliacija	Stiprus ryšys
0,90-1,00	Labai aukšta koreliacija	Labai stiprus ryšys

3.4. Tyrimo validumas

Tyrimo validumas yra vienas svarbiausių atliekamo tyrimo kokybę rodančių rodiklių. Jis rodo, ar pasirinktas tyrimo instrumentas matuoja tai, ką norima juo pamatuoti. Bitino ir kt. (2008) teigimu, kuo didesnis tyrimo validumas ir patikimumas, tuo kokybiškesnis atliekamas tyrimas.

Empirinių socialinių tyrimų praktikoje apklausos validumo ir patikimumo tikrinimui naudojamos specialios statistinės priemonės. 6 lentelėje pateikti standartiniai matai, kurie taikyti šiame tyrime.

6 lentelė. Rodiklių paaiškinimo lentelė

Rodiklio sutrumpintas pavadinimas	Rodiklio pilnas pavadinimas
L	Testo žingsnio faktorinis svoris
Mean	Respondentų nuomonės vidurkis
i/tt	Testo žingsnio skiriamoji geba subskalėje (Item – total – correlation)
α	Testo vidinės konsistencijos koeficientas (Cronbach – α)
r_{mean}	Vidutinė koreliacija tarp įverčių
r_{min}	Minimali koreliacija tarp įverčių
r_{max}	Maksimali koreliacija tarp įverčių
%	Faktoriaus aprašomoji galia (paaiškinta sklaida)
KMO	Kaizerio-Mėjerio-Olkinso imties adekvatumo kriterijus

Skalių kokybei tikrinti naudota faktorinės validacijos technika. Pradžioje visi atitinkamo bloko klausimai (teiginiai) faktorizuojami principinių komponentų metodu, taikant faktorių ašių sukį pagal didžiausią sklaidą (VARIMAX rotacija). Radus teoriškai prasmingą požymių struktūrą, gauti pavieniai faktoriai papildomai patikrinami naudojant alfa faktorinės analizės metodą, kurio paskirtis yra patikrinti pavienių testo žingsnių jungimo į adityvinį indeksą pagrįstumą. Šio metodo pagalba patikrintas skalės vienmatiškas (dimensionalumas) ir jo rodiklių įverčiai pateikti 2 priede.

Darbuotojų gerovės skalės pasižymi gana aukštomis metodologinės kokybės charakteristikomis (žr. 2 priedą). Vidiniai suderintumo (Cronbach'o alfa) koeficientai yra aukšti, tad remiantis Pakalniškienės (2012) teigimu, jog suderintos skalės Cronbach'o alfa koeficientas turėtų būti ne mažesnis nei 0,6, galima teigti, jog klausimynas yra suderintas ir patikimas.

Kitų kontroliuojamų rodiklių (L, i/tt, rmean ir kt.) reikšmės taip pat aukštos, kas rodo, jog empiriškai gauti rezultatai gali būti pagrįstai jungiami į skales ir jų pagrindu įvertinami tiek pavienių darbuotojų gerovės dimensijų raiška, tiek apibendrinti rezultatai. Rodiklių įvertinamai pateikti 2 priede.

3.5. Tyrimo etika

Mokslinėje literatūroje pateikiama daug informacijos, susijusios su tyrimo etika ir jos principais, kurių privalu laikytis kiekvienam tyrėjui, siekiant nepažeisti tyrimųjų interesų. Atliekant magistro baigiamąjį darbą, remtasi Bitino, Rupšienės ir Žydžiūnaitės (2008) rekomendacijomis ir tyrėjų etika tiriamųjų požiūriu užtikrinta pagal šiuos principus:

- 1) *tyrime tiriamieji dalyvauja tik laisvanoriškai*, vadinasi tiriamojo (respondento) dalyvavimas tyrime galimas tik jam laisva ir sava valia apsisprendus, niekieno neverčiant;
- 2) *tiriamasis turi būti informuotas apie tyrimo esmę, galimą riziką, tyrimo etikos principų laikymąsi bei iš tiriamojo gautas sutikimas*. Šis principas reiškia, jog tyrėjui yra privalu informuoti tiriamąjį apie tyrimo tikslą, uždavinius ir dėl kokių priežasčių jis atliekamas;

- 3) *tyrėjas visuose tyrimo etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos, o tai reiškia, jog tyrėjas turi rūpintis, jog vykstant tyrimui tiriamasis nepatirtų materialinės, psichologinės ar socialinės žalos;*
- 4) *tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą, vadinasi neapdorotus tyrimo metu gautus duomenis matys, apdoro ir analizuos tik pats tyrėjas, o rezultatai bus pateikiami tik apibendrinti;*
- 5) *tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą. Šis principas reiškia, jog tiriamasis gali jaustis saugus ir laisvai išreikšti savo nuomonę bei atvirai ir nuoširdžiai atsakyti į tyrimo klausimus, susijusius su jo veikla ar savijauta nebijodamas, jog bus identifikuotas ir dėl to nukentės.*

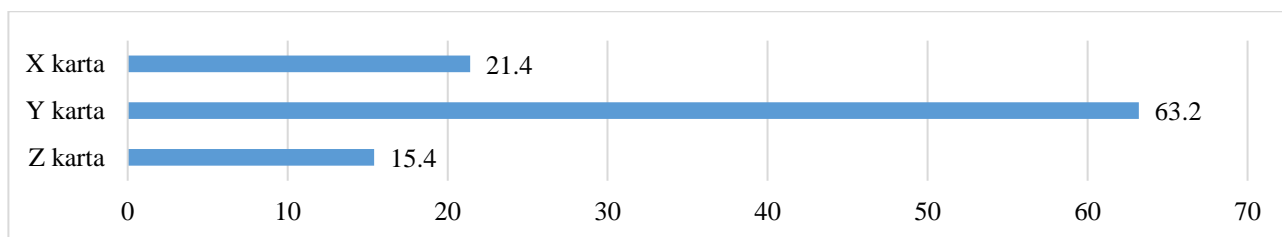
4. Atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų rezultatų analizė

Atlikus mokslinės literatūros analizę, sudarius teorinį atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų modelį bei parengus tyrimo metodiką, toliau šioje darbo dalyje aptarimi tyrimo rezultatai.

4.1. Demografinės respondentų charakteristikos

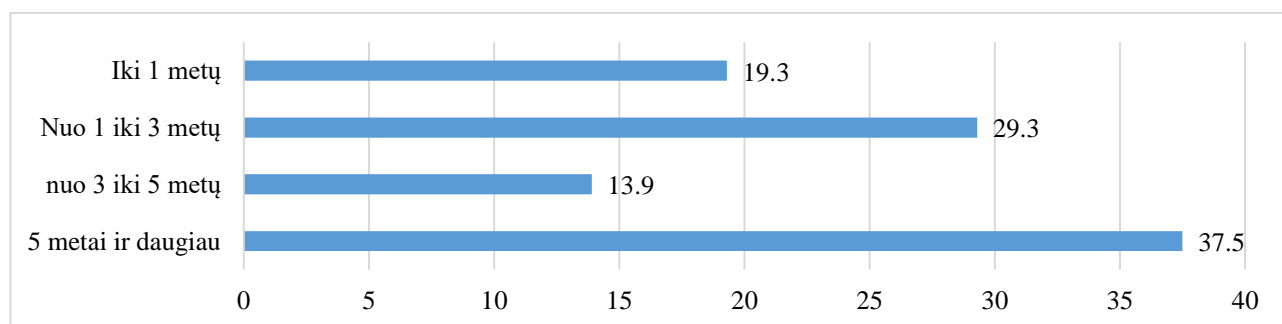
Prieš pradėdant analizuoti tyrimo duomenis, svarbu apžvelgti respondentų charakteristikas, kurios turi svarbią reikšmę tyrimo rezultatams. Kiekybiniame tyrime, kuriuo siakiama atskleisti atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajas, dalyvavo 297 respondentai. Atsižvelgiant į respondentų pasiskirstymą pagal kartas ir itin mažą Kūdikių bumo kartos respondentų skaičių, šios kartos atsakymai buvo eliminuoti, todėl toliau tyrime analizuojami 280 respondentų, iš kurių 76 vyrai (27,1 proc.) ir 204 moterys (72,9 proc.).

Tyrimo metu gauti duomenys rodo (žr. 2 pav.), jog didžiąją dalį (63,2 proc.) respondentų sudaro Y kartos atstovai, t.y. žmonės, gimę 1980-1994 m. laikotarpiu. Kiek daugiau nei ketvirtalis (21,4 proc.) tyrime dalyvavusių asmenų priklauso X kartai, t.y. žmonių grupei, gimusiems 1965-1979 m. laikotarpyje. Mažiausią dalį (15,4 proc.) tyrime respondentų sudaro Z kartos atstovai, t.y. žmonės, gimę nuo 1995 m. Galima teigti, jog tyrime daugiausiai dalyvavo asmenys, kurių amžius nuo 26 iki 40 metų.



2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal kartas (proc.)

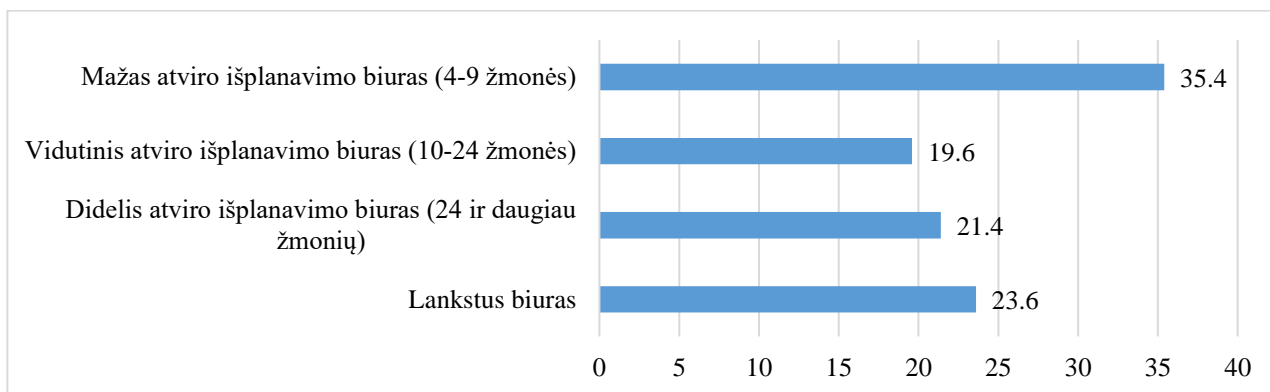
Remiantis gautais duomenimis matome, jog didžiausia dalis (37,5 proc.) respondentų dabartinėje organizacijoje dirba 5 metus ir daugiau (žr. 3 pav.). Beveik trečdalis (29,3 proc.) respondentų organizacijoje dirba nuo 1 iki 3 metų, o 19,3 proc. respondentų – iki 1 metų. Mažiausia dalis respondentų (13,9 proc.) organizacijoje dirba nuo 3 iki 5 metų.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal laiką organizacijoje (proc.)

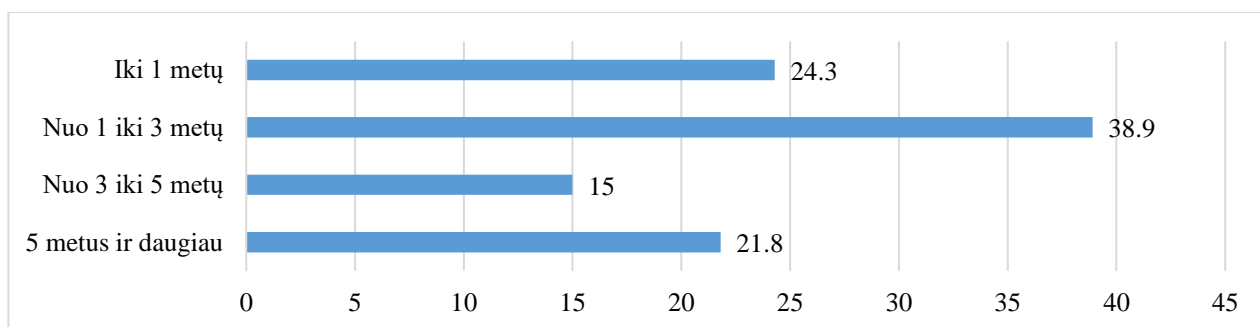
Itin svarbi respondentų charakteristika – atviros darbo vietos tipas ir respondentų pasiskirstymas pagal kiekvieną iš jų (žr. 4 pav.). Didžioji dalis (35,4 proc.) respondentų dirba mažame atviro

išplanavimo biure, kuriame bendroje erdvėje dirba nuo 4 iki 9 žmonių. Tuo tarpu 23,6 proc. respondentų dirba lanksčiame biure, kuriame darbuotojai neturi pastovios darbo vietos ir kiekvieną kartą, atvykę į darbą, renkasi laisvai, o 21,4 proc. respondentų dirba dideliame atviro išplanavimo biure, kuriame bendroje erdvėje dirba 24 ir daugiau žmonių. Mažiausia dalis (19,6 proc.) respondentų dirba vidutiniame atviro išplanavimo biure, kuriame bendroje erdvėje dirba nuo 10 iki 24 žmonių.



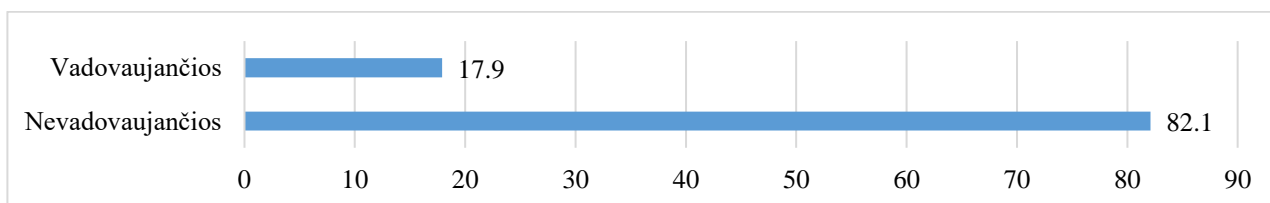
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal atviras darbo vietas (proc.)

Tyrimo rezultatai rodo (žr. 5 pav.), jog didžioji dalis respondentų (38,9 proc.) atviroje darbo vietoje dirba nuo 1 iki 3 metų, 24,3 proc. – dirba iki 1 metų, mažesnė dalis (21,8 proc.) – 5 metus ir daugiau, o vos 15,0 proc. – nuo 3 iki 5 metų.



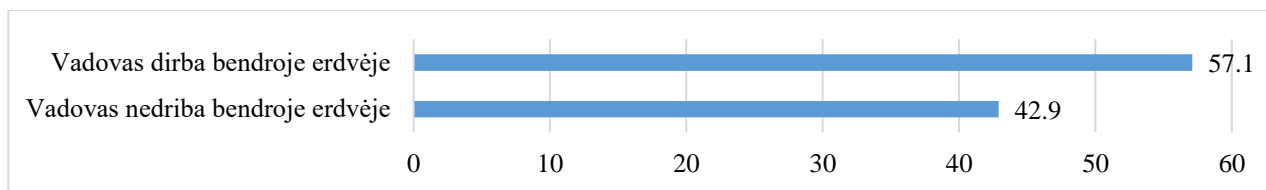
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal laiką atviroje darbo vietoje (proc.)

Kalbant apie respondentų užimamas pareigas organizacijoje (žr. 6 pav.), didžioji dalis respondentų (82,1 proc.) organizacijoje neužima vadovujančių pareigų. Likusi dalis (17,9 proc.) organizacijoje eina vadovujančias pareigas.



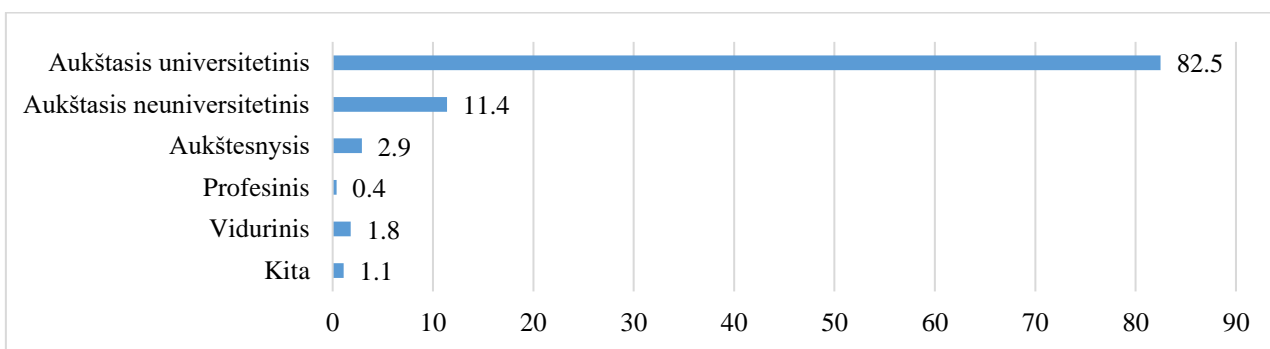
6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamų pareigų pobūdį (proc.)

Vertinant tai, ar respondento vadovas dirba kartu bendroje atviroje erdvėje (žr. 7 pav.), matome, jog daugiau nei pusė (57,1 proc.) respondentų nurodė, jog vadovas dirba bendroje erdvėje, o 42,9 proc. respondentų vadovai dirba atskiroje erdvėje.



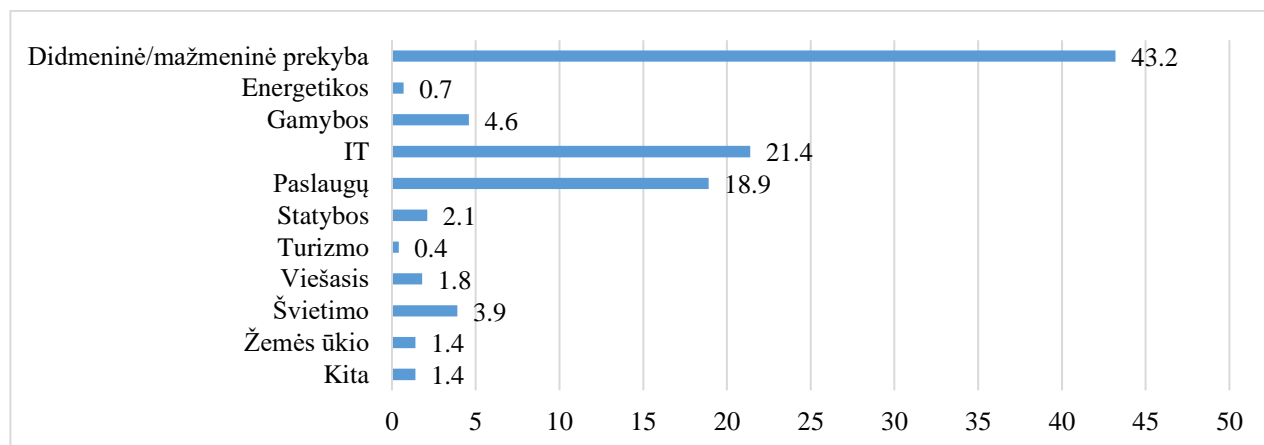
7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų vadovo darbo vietą (proc.)

Tyrimo duomenys rodo (žr. 8 pav.), jog daugiausiai (82,5 proc.) respondentų yra įgyję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, o 11,4 proc. – aukštąjį neuniversitetinį. Tik 2,9 proc. respondentų yra įgyję aukštesnįjį, 1,8 proc. – vidurinį, o vos 0,4 proc. – profesinį išsilavinimą. 1,1 proc. respondentų nurodė turintys kitą, anketos atsakymuose neįvardintą išsilavinimą.



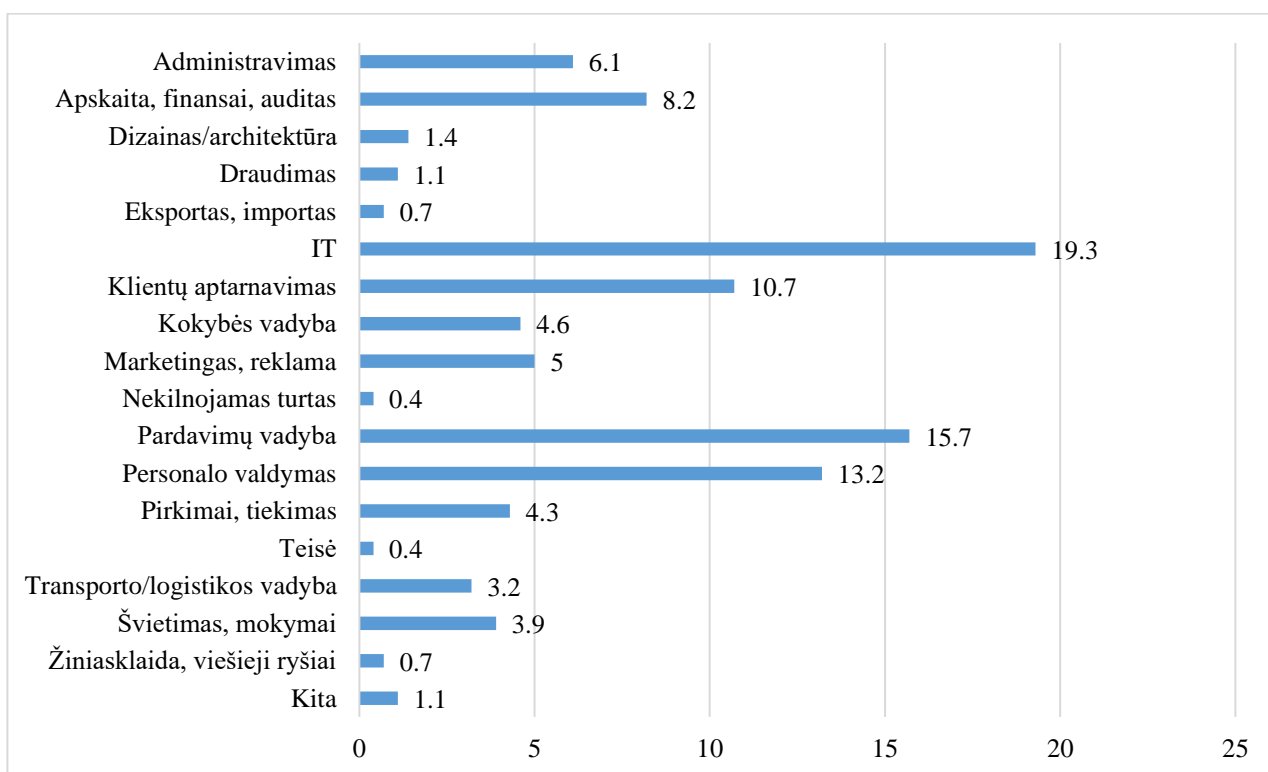
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

9 pav. matome, jog daugiausiai (43,2 proc.) respondentų dirba organizacijose, kurių veiklos sektorius yra didmeninė ar mažmeninė prekyba, 21,4 proc. – informacinių technologijų, o 18,9 proc. paslaugų sektorius. Mažesnę dalį respondentų dirba organizacijose, kurių veiklos sektorius – gamyba (4,6 proc.), švietimas (3,9 proc.), statyba (2,1 proc.), viešasis sektorius (1,8 proc.), žemės ūkis (1,4 proc.), energetika (0,7 proc.), turizmas (0,4 proc.). Taip pat, 1,4 proc. respondentų dirba organizacijose, kurių veiklos sektorius priklauso kitiems, anketos atsakymuose nepateiktiems sektoriams.



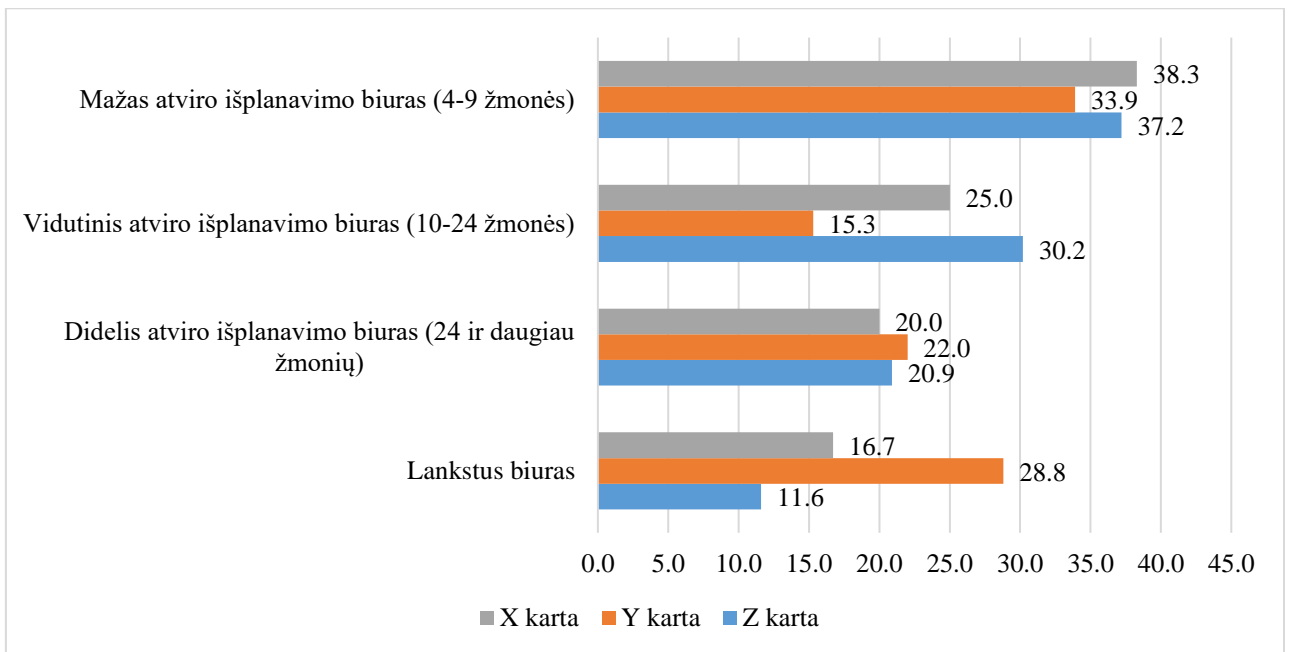
9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal organizacijos veiklos sektorių (proc.)

Tyrimo duomenys rodo (žr. 10 pav.), jog didžioji dalis respondentų dirba informacinių technologijų srityje (19,3 proc.), taip pat 15,7 proc. respondentų darbas susijęs su pardavimų vadyba, o 13,2 proc. – personalo valdymas. Kiek mažiau – 10,7 proc. respondentų dirba klientų aptarnavimo srityje, 8,2 proc. – apskaitos, finansų, audito, o 6,1 proc. – administravimo srityje. Mažesnė dalis respondentų pasiskirstė po marketingo, reklamos (5 proc.), kokybės vadybos (4,6 proc.), pirkimų, tiekimo (4,3 proc.), švietimo, mokymų (3,9 proc.), transporto/logistikos vadybos (3,2 proc.), dizaino/architektūros (1,4 proc.), panašus skaičius, draudimo (1,1 proc.), eksporto, importo bei žiniasklaidos, viešųjų ryšių (po 0,7 proc.), nekilnojamo turto ir teisės (po 0,4 proc.) sritis. 1,1 proc. respondentų dirba kitose, anketos atsakymuose nenurodytose srityse.



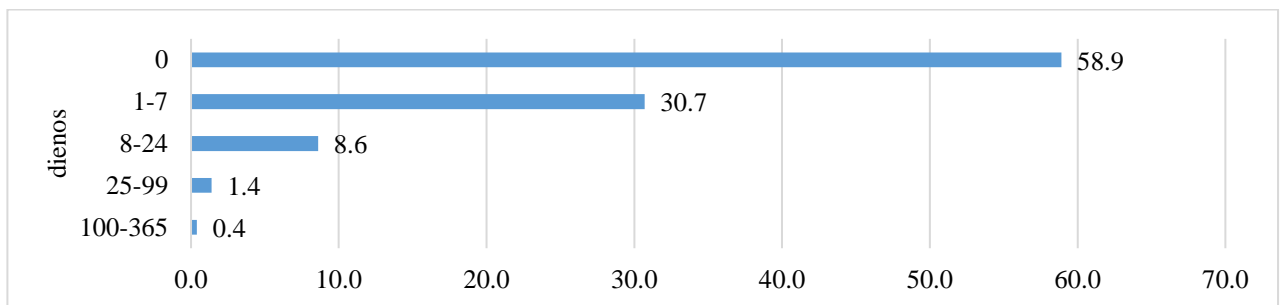
10 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo sritį (proc.)

Analizuojant skirtingų kartų respondentų pasiskirstymą pagal atvirų biurų tipus (žr. 11 pav.), matome, jog daugiausiai X kartos respondentų dirba mažame atviro išplanavimo biure (38,3 proc.), taip pat vidutiniame atviro išplanavimo biure (25,0 proc.), penktadalis jų dirba dideliame atviro išplanavimo biure (20,0 proc.), o mažiausiai – lanksčiame biure (16,7 proc.). Didžioji dalis Y kartos respondentų taip pat nurodė dirbantys mažame atviro išplanavimo biure (33,9 proc.), taip pat lanksčiame biure (28,8 proc.). Mažiau Y kartos respondentų dirba dideliame (22,0 proc.) ir vidutiniame (15,3 proc.) atviro išplanavimo biure. Daugiausiai Z kartos respondentų dirba mažame (37,2 proc.) ir vidutiniame (30,2 proc.) atviro išplanavimo biure, mažiau respondentų nurodė dirbantys dideliame atviro išplanavimo biure (20,6 proc.) ir lanksčiame biure (11,6 proc.). Galima teigti, jog skirtingų kartų respondentai pagal biurų tipus pasiskirstę nevienodai: mažame atviro išplanavimo biure daugiausiai dirba X kartos respondentai, vidutiniame – Z kartos, dideliame ir lanksčiame – Y kartos respondentai.



11 pav. Skirtingų kartų respondentų pasiskirstymas pagal biuro tipą (proc.)

Dar viena demografinė charakteristika, kuri įtraukta į tyrimą ir atspindinti dirbančiųjų atvirose darbo vietose sergamumą, yra respondentų nedarbingumo trukmė per metus ir jų pasiskirstymas pateiktas žemiau esančioje diagramoje (žr. 12 pav.). Daugiau nei pusė respondentų (58,9 proc.) teigia, jog per paskutinius 12 mėn. nebuvo nedarbingume dėl ligos. Trečdalis (30,7 proc.) jų nedarbingume dėl ligos per paskutinius metus buvo nuo 1 iki 7 dienų, 8,6 proc. – nuo 8 iki 24 dienų, 1,4 proc. – nuo 25 iki 99 dienų ir vos 0,4 proc. nuo 100 iki 365 dienų per paskutinius 12 mėnesių. Galima daryti išvadą, jog daugelis tyrime dalyvavusių respondentų nedarbingume dėl ligos nebuvo arba buvo trumpai.



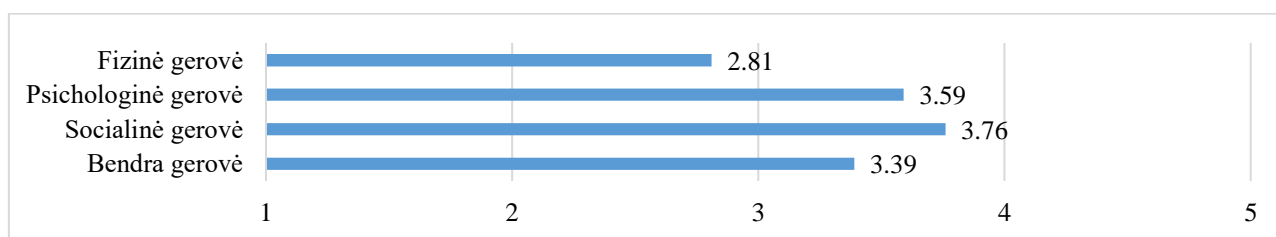
12 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal nedarbingumo trukmę per paskutinius 12 mėn. (proc.)

Apibendrinant tyrime dalyvavusių respondentų demografines charakteristikas galima teigti, jos tyrime dominavo moteriškos lyties, Y kartos respondentai, dirbantys mažame atviro išplanavimo biure ir turintys auštąjį universitetinį išsilavinimą. Taip pat daugiausiai respondentų nurodė organizacijoje dirbantys daugiau nei 5 metus, o atviroje darbo vietoje – nuo 1 iki 3 metų. Didžiausia dalis respondentų organizacijoje neužima vadovaujančių pareigų ir jų vadovas dirba bendroje erdvėje. Taip pat tyrime dominavo respondentai, dirbantys organizacijose, kurių veiklos sektorius – didmeninė ar mažmeninė prekyba ir darbuotojai, kurių darbo sritis – informacinės technologijos ir pardavimų vadyba.

4.2. Darbuotojų gerovės konstrukto ir dimensijų vidurkių analizė

Kaip matome teoriniame modelyje (žr. 1 pav.), darbuotojų gerovės dedamosios apima fizinę, psichologinę ir socialinę gerovės dimensijas. Fizinė gerovė tyrime matuota per fizinę sveikatą, emocinę sveikatą, profesinį perdegimą ir stresą. Psichologinę gerovę šiame tyrime atspindi pasitenkinimas fizine darbo aplinka ir pasitenkinimas darbu, o socialinė gerovė matuota per santykius su kolegomis ir vadovo paramą.

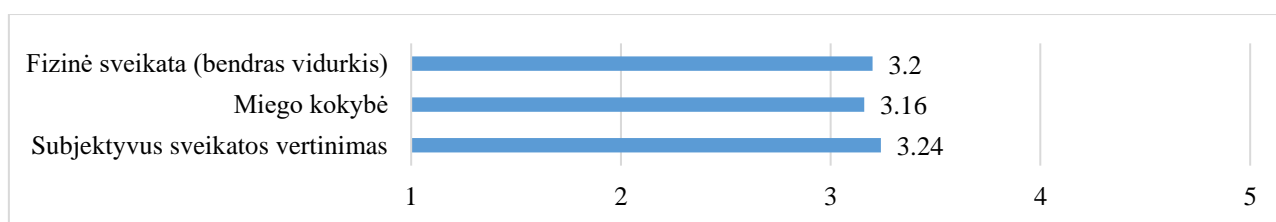
Žemiau esančiojo diagramoje (žr. 13 pav.) pavaizduotas visų gerovės konstrukto ir bendros gerovės vidurkių palyginimas. Bendros gerovės vidurkis yra 3,39 balo. Aukščiausiu balu respondentų įvertinta socialinė gerovė (3,76), kiek mažesniu – psichologinė gerovė (3,59), žemiausiu balu – fizinė gerovė (2,81).



13 pav. Gerovės konstrukto vidurkių palyginimas

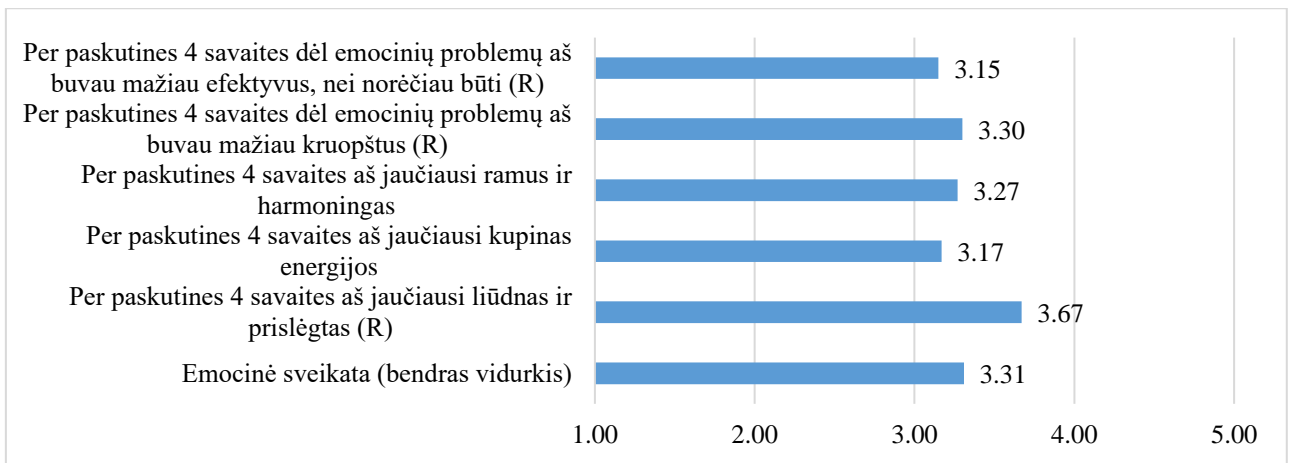
Fizinė gerovė. Pirmojo gerovės konstrukto, fizinės gerovės dimensijoms matuoti buvo pasitelkta Likert'o 5 balų skalė, todėl jas galima lyginti tarpusavyje.

Fizinė sveikata. *Fizinės sveikatos* dimensija vertinta dviem klausimais, iš kurių vienas atspindi *respondento miego kokybę*, kitas – *respondento subjektyvų sveikatos vertinimą*. Žemiau pateiktoje diagramoje (žr. 14 pav.) pavaizduoti šių vertinimų vidurkiai. Miego kokybę respondentai vertina 3,16 balo, o savo sveikatą – 3,24 balo. Bendras fizinės sveikatos vidurkio balas yra 3,20, todėl galima teigti, jog respondentai dažnai susiduria su įvairiomis sveikatos bei miego problemomis.



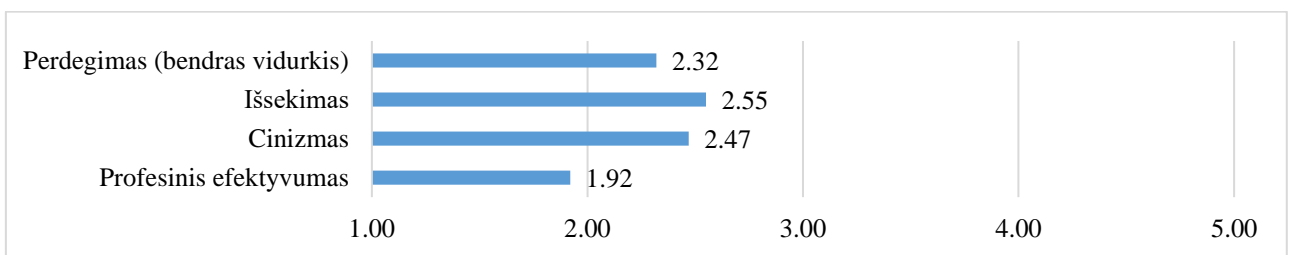
14 pav. Fizinės sveikatos subdimensijos vidurkių palyginimas

Emocinė sveikata. *Emocinės sveikatos* dimensijai matuoti pasitelkta 5 teiginiai ir jų rezultatų vidurkiai pavaizduoti žemiau esančioje diagramoje (žr. 15 pav.). Bendras emocinės sveikatos vidurkis yra 3,31 balo, kas yra rodo, jog emocinė sveikata vertinama tik vidutiniškai. Žemiausiai (3,15 balo) įvertintas teiginys „per paskutines 4 savaites dėl emocinių problemų aš buvau mažiau efektyvus, nei norėčiau būti“, rodantis, jog kartais respondentams jų emocinės problemos trukdo įprastai veiklai, taip pat žemu balu (3,17) įvertintas teiginys „per paskutines 4 savaites aš jaučiausi kupinas energijos“ rodo, jog respondentai nesijaučia energingi. Aukščiausiu balu (3,67) įvertintas teiginys „per paskutines 4 savaites aš jaučiausi liūdnas ir prislėgtas“, todėl galima teigti, jog respondentai dažniausiai yra geros ir pozityvios nuotaikos.



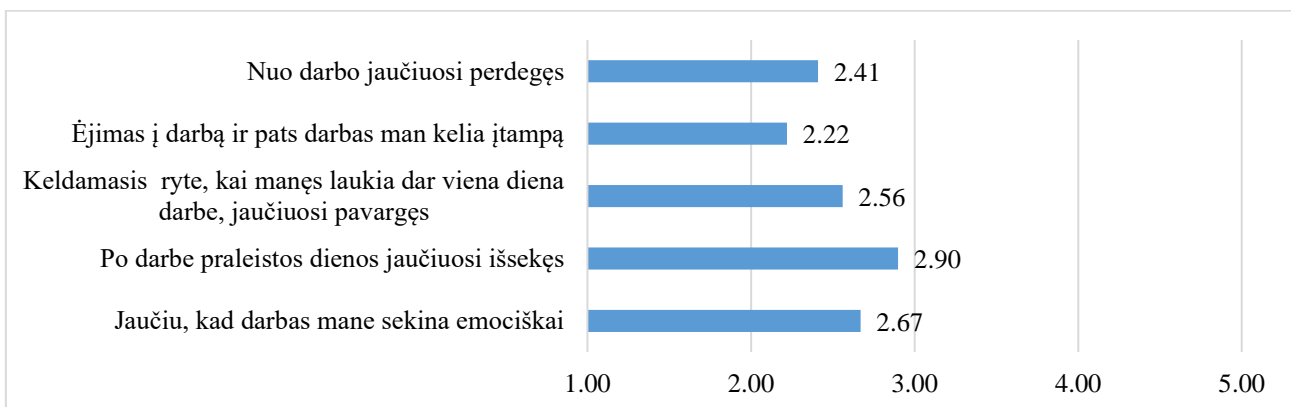
15 pav. Emocinės sveikatos vidurkių palyginimas

Profesinis perdegimas. Kitai fizinės gerovės dimensijai – *profesiniam perdegimui* matuoti pasitelkti 15 teiginių, kurie sudaro atskiras subdimensijas – *išsekimą, cinizmą ir profesinį efektyvumą*. Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus (žr. 16 pav.), visų šių subdimensijų vidurkiai nėra labai aukšti. Bendras perdegimo vidurkis yra tik 2,32 balo, išsekimo subdimensija įvertinta aukščiausiu balu (2,55), kiek mažesniu balu (2,47) įvertinta cinizmo dimensija, o žemiausiu (1,92) – profesinis efektyvumas.



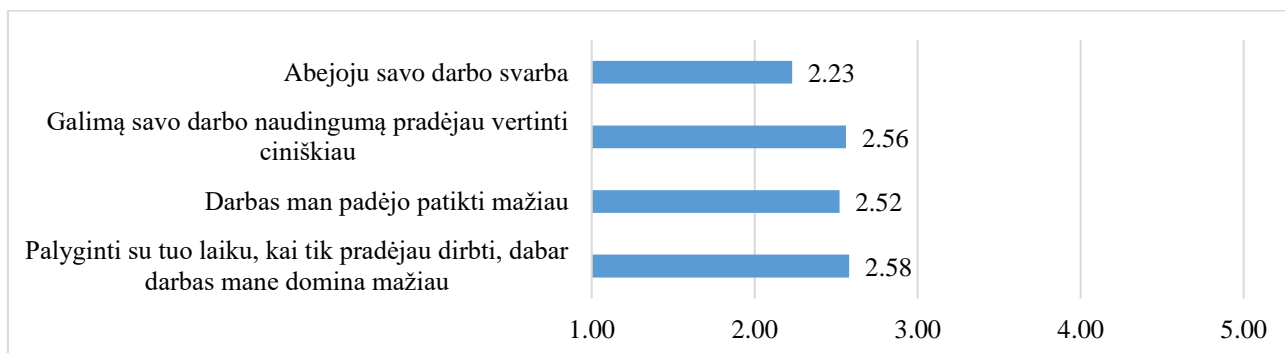
16 pav. Profesinio perdegimo dimensijos ir subdimensijų vidurkių palyginimas

Vertinant atskirus *išsekimo* subdimensijos teiginius ir analizuojant jų vidurkius (žr. 17 pav.) matyti, jog aukščiausiu balu (2,9) įvertintas teiginys „po darbe praleistos dienos jaučiuosi išsekęs“, o žemiausiu (2,22 balo) – teiginys „ėjimas į darbą ir pats darbas man kelia įtampą“, kas rodo, jog nors tyrimo dalyviai po darbo dienos jaučiasi išsekę, dirbdami savo darbą jie jaučiasi gana gerai ir patiria mažai įtampas.



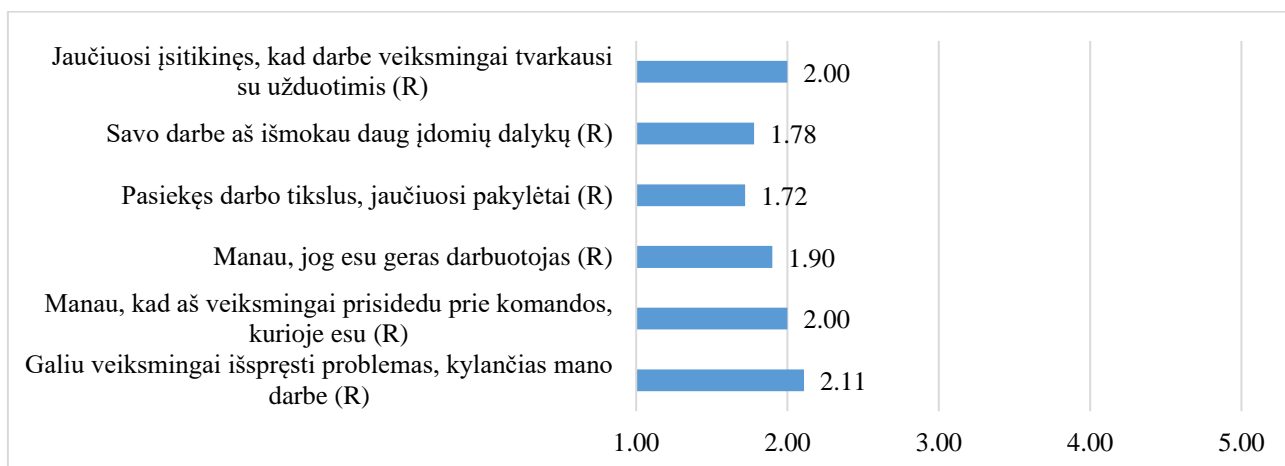
17 pav. Išsekimo subdimensijos teiginių vidurkių palyginimas

Išskiriant pavienius *cinizmo* subdimensijos teiginius bei lyginant jų vidurkius (žr. 18 pav.), aukščiausiu balu (2,58) įvertintas teiginys „*palyginti su tuo laiku, kai tik pradėjau dirbti, dabar darbas mane domina mažiau*“, o žemiausią balą (2,23) surenka teiginys „*abejoju savo darbo svarba*“, todėl galima teigti, jog nors tyrimo dalyviams darbas dabar domina mažiau, jie jaučiasi atliekantys pakankamai svarbų darbą.



18 pav. Cinizmo subdimensijos teiginių vidurkių palyginimas

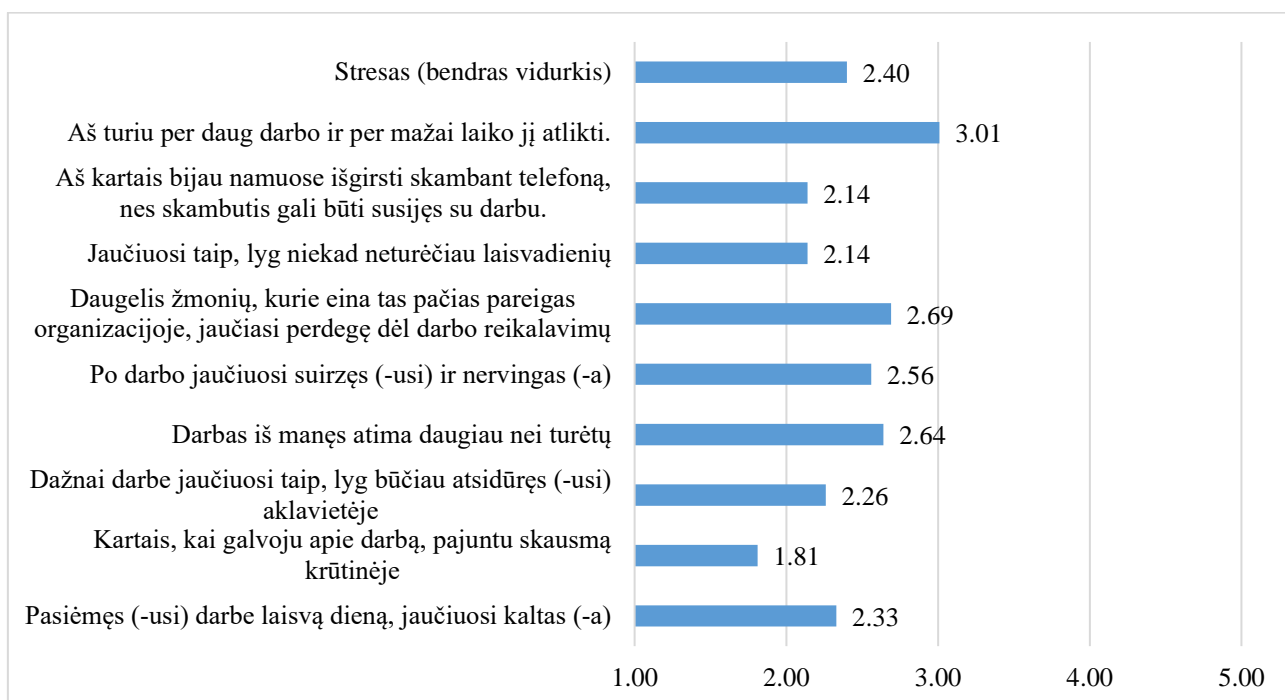
Lyginant atskirus *profesinio efektyvumo* subdimensijos teiginių vidurkius (žr. 19 pav.) pastebima, jog žemiausiu balu (1,72) yra įvertintas teiginys „*pasiekęs darbo tikslus, jaučiuosi pakylėtai*“, o aukščiausiu balu (2,11) – teiginys „*galiu veiksmingai išspręsti problemas, kylančias mano darbe*“, kas rodo, jog tyrimo dalyviams jų darbo tikslų pasiekimas sukelia teigiamas emocijas ir pasitenkinimą, tačiau jie nėra tikri, jog darbe gali veiksmingai išspręsti problemas.



19 pav. Profesinio efektyvumo subdimensijos teiginių vidurkių palyginimas

Stresas. Paskutinei fizinės gerovės dimensijai *stresui* vertinti buvo pasitelkta 9 teiginių skalė, kuri vertinta Likert'o 5 balų skale. Žemiau pateiktoje diagramoje (žr. 20 pav.) matyti, jog bendras respondentų streso vidurkis yra 2,40 balo, kas rodo, jog stresas yra silpnai išreikštas. Žemiausią balą (1,81) surinko teiginys „*kartais, kai galvoju apie darbą, pajuntu skausmą krūtinėje*“, kas rodo, jog respondantai retai susiduria su fizinės sveikatos problemomis, kurios gali būti susijusios su mintimis apie darbą. Taip pat žemus balus (2,14) turi teiginiai „*aš kartais bijau namuose išgirsti skambant telefoną, nes skambutis gali būti susijęs su darbu*“ ir „*jaučiuosi taip, lyg niekad neturėčiau laisvadienių*“, kas rodo, jog respondantai po darbo nejaučia didelio streso ir dažniausiai gali pailsėti laisvu metu. Aukščiausią balą (3,01) turi teiginys „*aš turiu per daug darbo ir per mažai laiko jį atlikti*“,

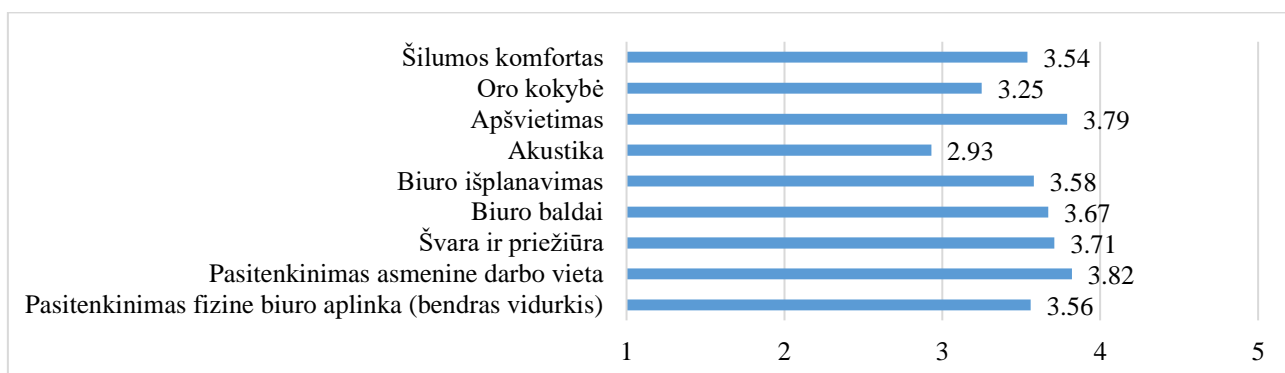
kas rodo, jog respondentai darbe patiria stresą, susijusį su dideliu darbo krūviu ir ribotais laiko ištekliais.



20 pav. Streso dimensijos vidurkių palyginimas

Psichologinė gerovė. Visos **psichologinės gerovės** dimensijos (*pasitenkinimas fizine biuro aplinka, pasitenkinimas darbu, emocinis išipareigojimas*) vertintos Likert'o 5 balų skale, todėl jas galima lyginti tarpusavyje.

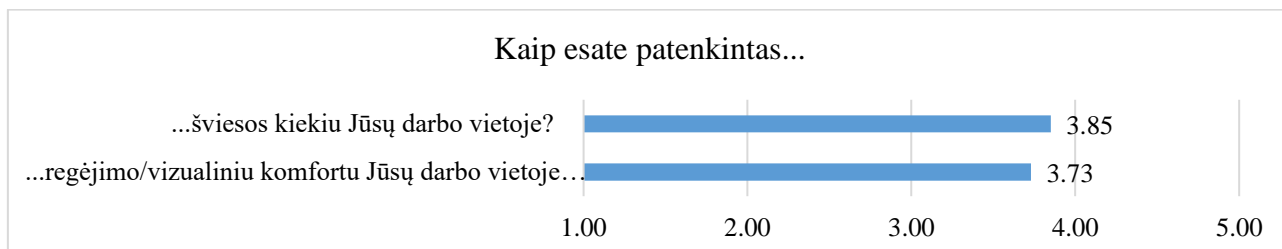
Pasitenkinimas fizine biuro aplinka. *Pasitenkinimo fizine biuro aplinka dimensijai* matuoti pasitelkti 16 teiginių, kurie sudaro atskiras subdimensijas – *šilumos komfortą* (1 klausimas), *oro kokybę* (1 klausimas), *apšvietimą, akustiką, biuro išplanavimą, biuro baldus, švarą ir priežiūrą bei bendrą pasitenkinimą asmenine darbo vieta* (1 klausimas). Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus (žr. 21 pav.) matyti, jog bendras pasitenkinimo fizine biuro aplinka vidurkis yra kiek daugiau nei vidutinis – 3,56 balo. Didžiausią pasitenkinimą respondentai išreiškė asmenine darbo vieta (3,82 balo) ir apšvietimu (3,79 balo). Labiausiai nepatenkinti respondantai yra akustika (2,93 balo) bei oro kokybe (3,25 balo).



21 pav. Pasitenkinimo fizine biuro aplinka ir atskirų subdimensijų vidurkių palyginimas

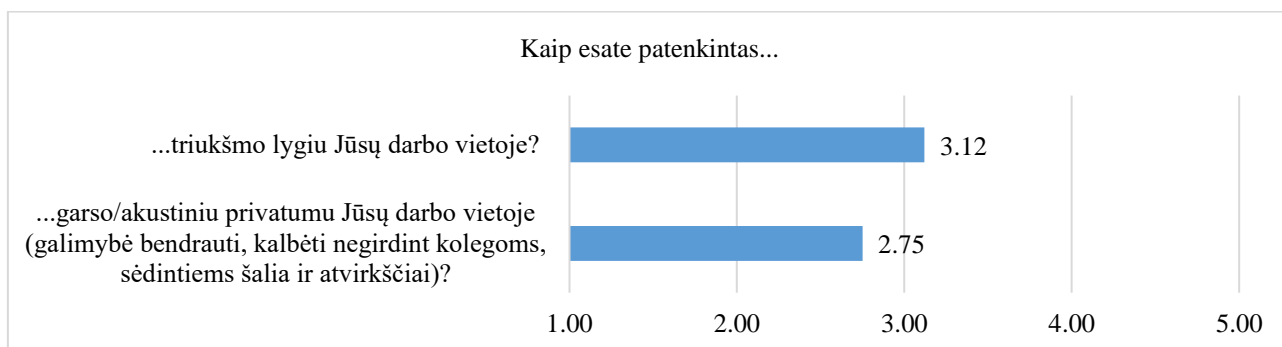
Vertinant atskirus *pasitenkinimo fizine darbo aplinka* subdimensijų klausimų vidurkius atkreipiamas dėmesys, jog *šilumos komforto, oro kokybės ir pasitenkinimo asmenine darbo vieta* subdimensijos buvo matuotos po 1 klausimą kiekvienai, todėl toliau nedetalizuojamos.

Vertinant atskirus *apšvietimo* subdimensijos klausimus ir analizuojant jų vidurkius (žr. 22 pav.), atskirų klausimų vidurkiai neženkliai skiriasi. Pasitenkinimas *šviesos kiekiu darbo vietoje* yra 3,85 balo, o *regėjimo/vizualinis komfortas* įvertintas 3,73 balo.



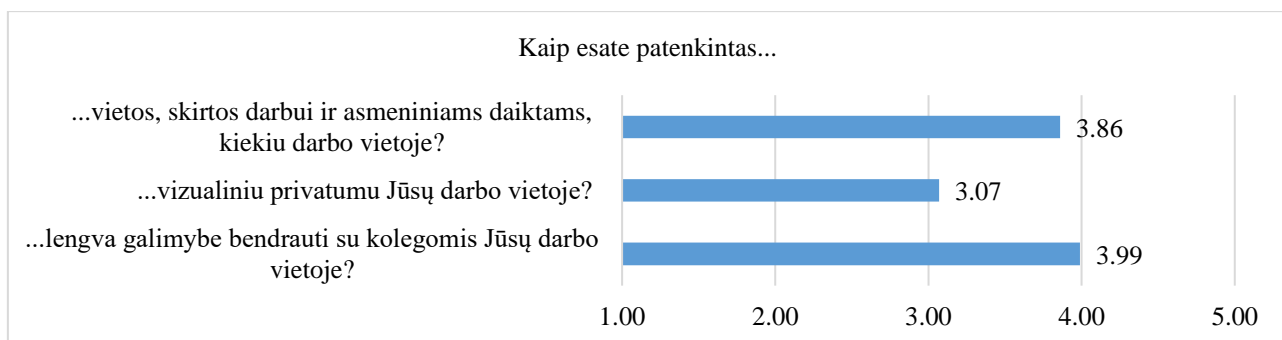
22 pav. Apšvietimo subdimensijos vidurkių palyginimas

Išskiriant pavienius *akustikos* subdimensijos klausimus bei lyginant jų vidurkius (žr. 23 pav.) matyti, jog respondentai akustika atviraire biura nėra patenkinti. Mažiausiai (2,75 balo) respondentai patenkinti *garso/akustiniu privatumu darbo vietoje*, taip pat ne itin patenkinti (3,12) *triukšmo lygiu*.



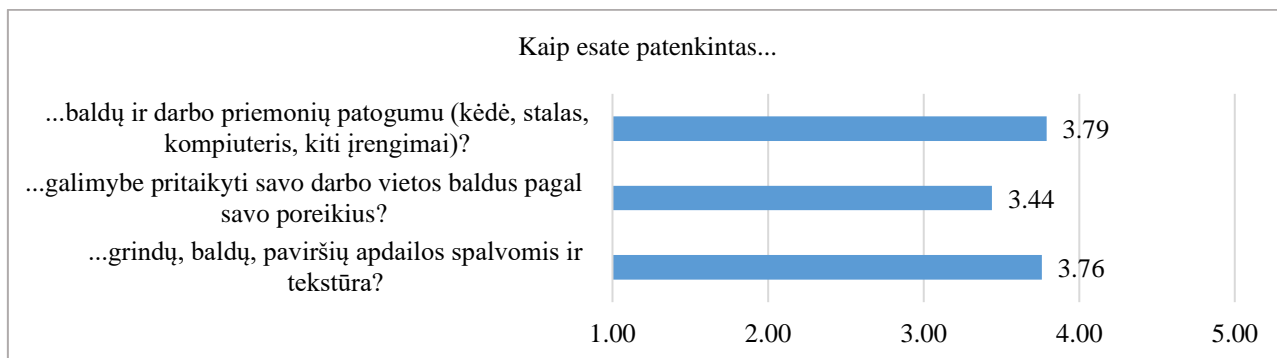
23 pav. Akustikos subdimensijos vidurkių palyginimas

Lyginant atskirus *biuro išplanavimo* subdimensijos klausimų vidurkius (žr. 23 pav.), labiausiai respondentai nepatenkinti *vizualiniu privatumu* (3,07 balo). Labiausiai respondentai patenkinti *lengva galimybe bendrauti su kolegomis* (3,99 balo), o kiek mažiau (3,86 balo) – *vietos, skirtos darbui ir asmeniniams daiktams, kiekiu darbo vietoje*.



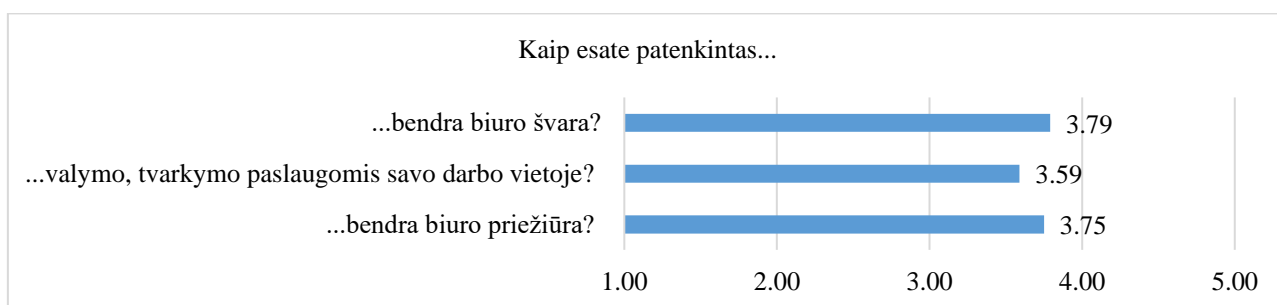
23 pav. Biuro išplanavimo subdimensijos vidurkių palyginimas

Vertinant atskirus *biuro baldų* subdimensijos klausimų vidurkius (žr. 24 pav.), labiausiai respondentai nepatenkinti (3,44 balo) galimybe pritaikyti darbo vietos baldus pagal savo poreikius. Aukščiausią balą (3,79) surinko baldų ir darbo priemonių patogumas, o šiek tiek mažesnę balą (3,76) atspindi pasitenkinimas grindų, baldų, paviršių apdailos spalvos ir tekstūra.



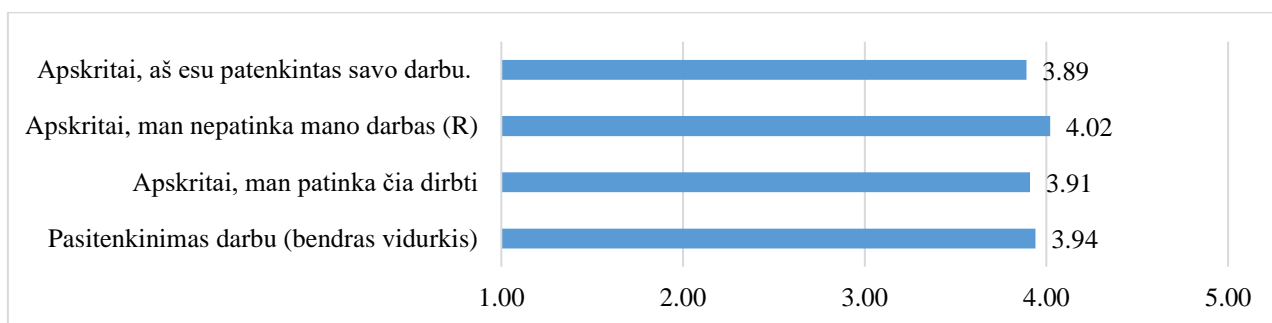
24 pav. Biuro baldų subdimensijos vidurkių palyginimas

Išskiriant pavienius *švaros ir priežiūros* subdimensijos klausimų vidurkius (žr. 25 pav.), matyti, jog žemiausias balas (3,59) yra pasitenkinimo valymo ir tvarkymo paslaugomis, o aukščiausias (3,79) balas – pasitenkinimo bendra biuro švara.



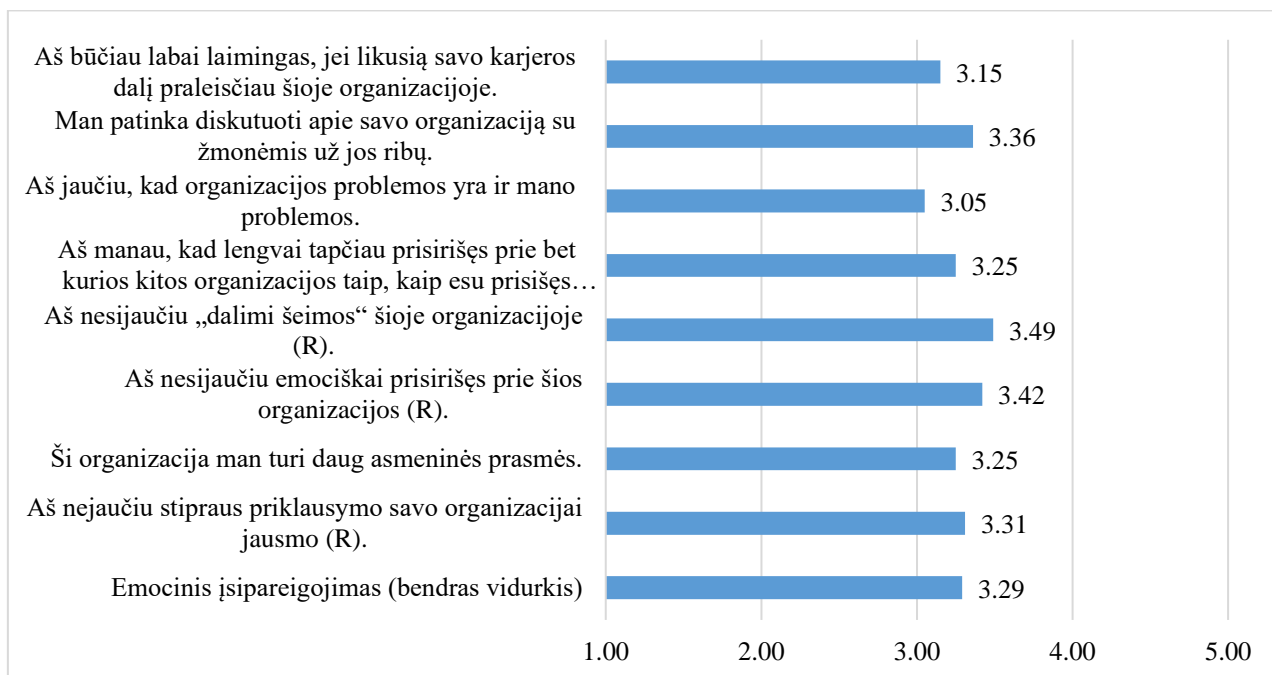
25 pav. Švaros ir priežiūros subdimensijos vidurkių palyginimas

Pasitenkinimas darbu. Analizuojant *pasitenkinimo darbu* dimensijos teiginių vidurkius (žr. 26 pav.) matyti, jog jie yra panašūs ir tarpusavyje neženkliai skiriasi. Aukščiausiu balu (4,02) įvertintas teiginys „*apskritai, man nepatinka mano darbas*“, o žemiausiu balu (3,89) įvertintas teiginys „*apskritai, aš esu patenkintas savo darbu*“. Bendras *pasitenkinimo darbu* vidurkis yra 3,94 balo, tad atsižvelgiant tiek į jį, tiek į atskirų teiginių vidurkius galima teigti, jog respondentai yra ganėtinai patenkinti savo darbu.



26 pav. Pasitenkinimo darbu vidurkių palyginimas

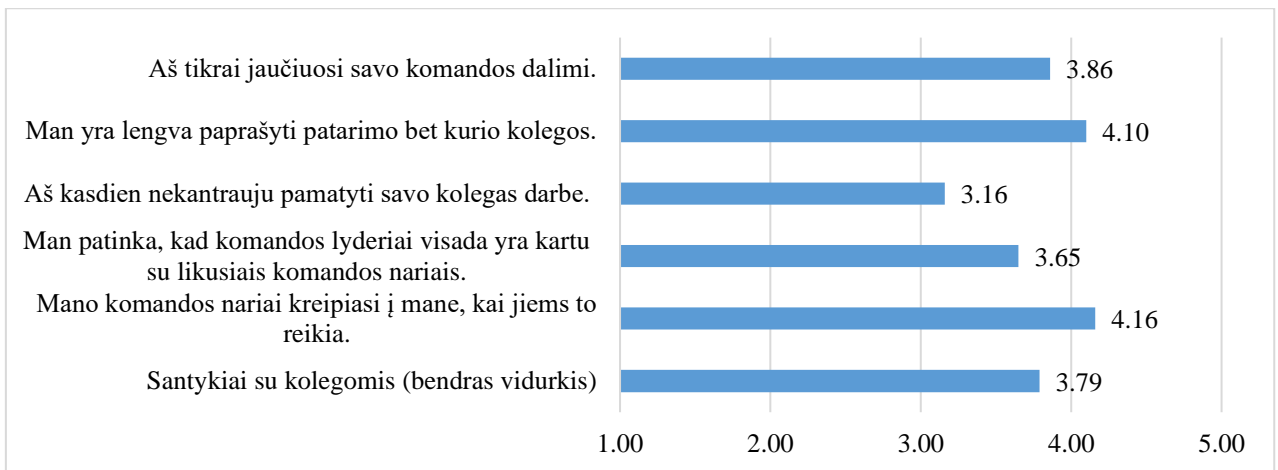
Emocinis įsipareigojimas. Vertinant atskirus *emocinio įsipareigojimo* dimensijos teiginių vidurkius (žr. 27 pav.), matyti, jog aukščiausias balas (3,49) skiriamas teiginiui „aš nesijaučiu „dalimi šeimos“ šioje organizacijoje“, taip pat aukštu balu (3,42) įvertintas teiginys „aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos“. Žemiausiu balu (3,05) įvertintas teiginys „aš jaučiu, kad organizacijos problemos yra ir mano problemos“, todėl galima daryti išvadą, jog respondentai nėra emociškai įsipareigoję organizacijai, kurioje šiuo metu dirba.



27 pav. Emocinio įsipareigojimo vidurkių palyginimas

Socialinė gerovė. Abi *socialinės gerovės* konstrukto dimensijos (*santykiai su kolegomis* ir *vadovo parama*) vertintos Likert'o 5 balų skale, tad jas galima lyginti tarpusavyje.

Santykiai su kolegomis. Analizuojant atskirus *santykių su kolegomis* dimensijos teiginių vidurkius (žr. 28 pav.), matoma, jog aukščiausias balas (4,16) skiriamas teiginiui „mano komandos nariai kreipiasi į mane, kai jiems to reikia“, o žemiausias balas (3,16) – teiginiui „aš kasdien nekantrauju pamatyti savo kolegas darbe“. Bendras *santykių su kolegomis* dimensijos vidurkis yra 3,79, tad galima teigti, jog respondentų santykiai su kolegomis vertinami vidutiniškai ir yra kliūčių, trukdančių jiems jaustis savo komandos dalimi.



28 pav. Santykių su kolegomis vidurkių palyginimas

Vadovo parama. Išskiriant atskirus *vadovo paramos* teiginių vidurkius (žr. 29 pav.) pastebima, jog jie tarpusavyje yra panašūs ir nėra didelių skirtumų. Bendras *vadovo paramos* dimensijos vidurkis yra 3,73. Aukščiausiu balu (3,81) įvertintas teiginys „*vadovai yra draugiški ir lengvai prieinami*“, beveik toks pat balas (3,80) skiriamas teiginiui „*vadovais galima pasiklausti, jog pavaldiniams duos tinkamus patarimus*“. Mažiausias vidurkis (3,57) yra teiginio „*vadovai gerai supranta žmonių problemas*“. Galima teigti, jog respondentai jaučia vadovo paramą, gali jais pasiklausti ir prie jų priėti, tačiau ne visada vadovai supranta savo pavaldinių problemas.



29 pav. Vadovo paramos vidurkių palyginimas

Analizuojant fizinės, psichologinės, socialinės ir bendros gerovės vidurkius pagal biurų tipus (žr. 7 lent.) pastebima, jog geriausiai (2,86 balo) fizinę gerovę vertina respondentai, dirbantys dideliame atviro išplanavimo biure, o prasčiausiai (2,75 balo) – lanksčiame biure. Žvelgiant į psichologinės, socialinės ir bendros gerovės vidurkius matoma, jog geriausiai jos įvertintos lanksčiuose biuruose (psichologinė gerovė 3,80 balo, socialinė gerovė 3,90 balo, bendra gerovė 3,48 balo), o prasčiausiai – mažuose atviro išplanavimo biuruose dirbančių respondentų (psichologinė gerovė 3,51 balo, socialinė gerovė 3,67 balo, bendra gerovė 3,33 balo).

7 lentelė. Gerovės vidurkių palyginimas pagal biurų tipus

	Fizinė gerovė	Psichologinė gerovė	Socialinė gerovė	Bendra gerovė
Mažas atviro išplanavimo biuras	2,80	3,51	3,67	3,33
Vidutinis atviro išplanavimo biuras	2,81	3,58	3,78	3,39
Didelis atviro išplanavimo biuras	2,86	3,53	3,71	3,36
Lankstus biuras	2,75	3,80	3,90	3,48

Analizuojant fizinės, psichologinės, socialinės ir bendros gerovės vidurkius pagal kartas (žr. 8 lent.) matoma, jog fizinė gerovė geriausiai įvertinta Y kartos (2,81 balo), o prasčiausiai – Z kartos (2,78 balo), nors skirtumai labai nedideli. Taip pat vertinama yra ir psichologinė gerovė – geriausiai Y kartos (3,63 balo), o prasčiausiai – Z kartos (3,52 balo). Socialinę gerovę aukščiausiai vertina Y kartos (3,83 balo), o žemiausiai – X kartos (3,58 balo) respondentai. Bendra respondentų gerovė geriausiai vertinama Y kartos (3,42 balo), o prasčiausiai – X kartos (3,31 balo).

8 lentelė. Gerovės vidurkių palyginimas pagal kartas

	Fizinė gerovė	Psichologinė gerovė	Socialinė gerovė	Bendra gerovė
X karta	2,80	3,55	3,58	3,31
Y karta	2,81	3,63	3,83	3,42
Z karta	2,78	3,52	3,72	3,34

Apibendrinant galima teigti, jog tyrimo rezultatai papildo teorinę mokslinės literatūros analizę bei rodo, jog atvirose biuruose dirbantys respondentai susiduria su žemu pasitenkinimu fizine darbo aplinka, fizinės sveikatos, streso, profesinio perdegimo, emocinio įsipareigojimo santykių su kolegomis bei vadovo paramos sunkumais, tačiau aukštesniu pasitenkinimu darbu ir apibendrinus šiuos gerovės konstruktus, jie skiriasi priklausomai nuo biuro tipo ir kartos.

4.3. Tyrimo rezultatų analizė respondentų demografinių charakteristikų kontekste

Analizuojant tyrimo rezultatus ir atliekant koreliacinę analizę buvo pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp demografinių charakteristikų ir atvirose darbo vietose dirbančių darbuotojų gerovės dimensijų bei bendrų konstruktų (žr. 9 lent.). Pastebima, jog *lytis* neigiamai koreliuoja su *pasitenkinimu fizine darbo aplinka* (-,182**) ir *fizine sveikata* (-,126*). Teigiamas koreliacinis ryšys matomas tarp *lyties* ir *streso* (,122*). Galima teigti, jog moterys savo fizinę sveikatą vertina blogiau nei vyrai. Taip pat, moterys yra ne tik mažiau patenkintos fizine darbo aplinka, bet taip pat patiria daugiau streso nei vyrai.

Vertinant sąsajas tarp *laiko dirbant organizacijoje* ir gerovės dimensijų bei konstruktų (žr. 9 pav.) matomi teigiami koreliaciniai ryšiai su *santykiais su kolegomis* (,190**) bei *emociniu įsipareigojimu* (,146*). Atsižvelgiant į šiuos rezultatus daroma išvada, jog kuo ilgiau respondentai dirba organizacijoje, tuo geriau jie vertina santykius su kolegomis bei yra labiau emociškai įsipareigoję nei respondentai, organizacijoje dirbantys trumpesnę laiką.

Žvelgiant į laiko, praleisto dirbant atviroje darbo vietoje sąsajas su atskiomis gerovės dimensijomis ir konstruktais (žr. 9 lent.) matomas tik vienas statistiškai reikšmingas skirtumas – su *santykiais su kolegomis* (,147*). Tai rodo, jog kuo ilgiau respondentai dirba atviroje darbo vietoje, tuo jie geriau vertina santykius su kolegomis.

Analizuojant pareigų pobūdžio (vadovaujančios ar nevadovaujančios) sąsajas su gerovės dimensijomis ir konstruktais (žr. 9 lent.) pastebimi tiek teigiami, tiek neigiami koreliaciniai ryšiai. Silpnas teigiamas koreliacijos koeficientas matomas su *profesiniu perdegimu* (,132*). Kiti statistiškai reikšmingi koreliacijos koeficientai rodo silpnus neigiamus koreliacinius ryšius su *emociniu įsipareigojimu* (-,177**), *emocine sveikata* (-,141*), *santykiais su kolegomis* (-,130*), *psichologine gerove* (-,128*) ir *bendra gerove* (-,121*). Atsižvelgiant į šiuos rezultatus galima teigti, jog respondentai, užimantys nevadovaujančias pareigas susiduria su didesniu profesiniu perdegimu. Daroma išvada, jog vadovaujančias pareigas užimantys respondentai yra labiau emociškai įsipareigoję, taip pat geriau vertina ne tik emocinę sveikatą, bet ir santykius su kolegomis. Taip pat respondentų, užimančių vadovaujančias pareigas, psichologinė gerovė ir bendra gerovė yra vertinama geriau nei respondentų, neužimančių vadovaujančių pareigų.

Vertinant sąsajas tarp vadovo darbo vietos (kartu bendroje erdvėje ar ne) ir gerovės dimensijų bei konstrukto matomi silpni teigiami ir neigiami koreliaciniai ryšiai (žr. 9 lent.). Teigiamas koreliacijos koeficientas yra su *stresu* (,138*), o neigiami – su *vadovo parama* (-,152*) ir *socialine gerove* (-,143*). Šie koreliacijos koeficientai leidžia teigti, jog darbuotojai, kurių vadovas nedirba bendroje erdvėje, patiria daugiau streso, sulaukia mažiau vadovo paramos ir jų socialinė gerovė yra vertinama žemiau nei tų respondentų, kurių vadovas kartu dirba bendroje erdvėje.

Paskutinė statistiškai reikšmingus skirtumus parodžiusi demografinė charakteristika – sergamumas. Ja buvo vertinama, kiek dienų per paskutinius 12 mėn. respondentai buvo nedarbingume dėl ligos. Koreliacinė analizė (žr. 9 lent.) rodo tiek teigiamus, tiek neigiamus koreliacinius ryšius. Teigiami koreliacijos koeficientai matomi su *profesiniu perdegimu* (,231**) ir *stresu* (,173**). Pastebima, jog sergamumas neigiamai koreliuoja su *emocine sveikata* (-,203**), *fizine sveikata* (-,192*), *pasitenkinimu fizine darbo aplinka* (-,169**), *pasitenkinimu darbu* (-,238**), *emociniu įsipareigojimu* (-,145*), *vadovo parama* (-,188**) bei *psichologine gerove* (-,221**), *socialine gerove* (-,153*) ir *bendra gerove* (-,208**). Atsižvelgiant į šiuos koreliacinės analizės rezultatus daroma išvada, jog kuo daugiau dienų respondentai praleidžia nedarbingume dėl ligos, tuo daugiau patiria streso ir susiduria su didesniu profesiniu perdegimu. Taip pat ši analizė leidžia teigti, jog kuo didesniu sergamumu pasižymi respondentai, tuo žemiau jie vertina savo ne tik emocinę, bet ir fizinę sveikatą, yra mažiau patenkinti tiek fizine darbo aplinka, tiek pačiu darbu, yra mažiau emociškai įsipareigoję ir sulaukia mažiau vadovo paramos. To pasekoje, didėjant respondentų sergamumui, mažėja jų psichologinė, socialinė bei bendra gerovė.

9 lentelė. Demografinių charakteristikų ir atskirų gerovės dimensijų bei konstrukto koreliacija

	Lytis	Laikas dirbant organizacijoje	Laikas dirbant atviroje darbo vietoje	Pareigų pobūdis	Vadovas dirba bendroje erdvėje	Sergamumas
Emocinė sveikata	-,097	,098	,032	-,141*	-,043	-,203**

	Lytis	Laikas dirbant organizacijoje	Laikas dirbant atviroje darbo vietoje	Pareigų pobūdis	Vadovas dirba bendroje erdvėje	Sergamumas
Fizinė sveikata	-,126*	-,028	-,068	-,069	-,021	-,192*
Profesinis perdegimas	,062	-,059	-,074	,132*	,046	,231**
Stresas	,122*	,052	,033	,008	,138*	,173**
Pasitenkinimas fizine darbo aplinka	-,182**	-,051	-,040	-,040	-,077	-,169**
Pasitenkinimas darbu	-,051	,092	,033	-,106	-,060	-,238**
Emocinis įsipareigojimas	,040	,146*	,052	-,177**	-,074	-,145*
Santykiai su kolegomis	-,013	,190**	,147*	-,130*	-,100	-,094
Vadovo parama	-,072	-,059	-,041	-,007	-,152*	-,188**
Fizinė gerovė	-,051	,061	-,042	-,054	,065	-,154**
Psichologinė gerovė	-,074	,077	,022	-,128*	-,084	-,221**
Socialinė gerovė	-,057	,048	,054	-,075	-,143*	-,153*
Bendra gerovė	-,074	,084	,031	-,121*	-,116	-,208**

**p<0,01; *p<0,05

Apibendrinant demografinių charakteristikų ir gerovės dimensijų bei konstrukų koreliacinės analizės rezultatus galima teigti, jog yra sąsajos tarp gerovės dimensijų bei konstrukų ir respondentų lyties, laiko dirbant organizacijoje ir laiko dirbant atviroje darbo vietoje, taip pat pareigų pobūdžio, vadovo darbo vietos ir sergamumo. Daroma išvada, jog darbuotojų gerovė yra susijusi ne tik su biuro tipu ir karta (amžiumi), bet ir su kitais, ne mažiau svarbiais, respondentus apibūdinančiais aspektais (demografinėmis charakteristikomis).

4.4. Atvirų darbo vietų sąsajos su skirtingų kartų darbuotojų gerove

Analizuojant sąsajas tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės yra svarbu pasitelkti tinkamą koreliacijos modelį, siekiant nustatyti statistškai reikšmingus ryšius. Atliktas normalumo testas parodė, jog duomenys nėra normalūs, t.y. nėra normalaus pasiskirstymo aplink normalųjų skirstinį, todėl sąsajoms nustatyti naudojamas Spirmano (angl. *Spearman's*) koreliacijos koeficientas.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, visų pirma ieškota sąsajų tarp skirtingų kartų ir atskirų gerovės konstrukų (žr. 10 lent.). Atlikus koreliacinę analizę matoma, jog nėra jokių statistškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų kartų ir jų gerovės. Galima daryti išvadą, jog atvirose darbo vietose dirbančių respondentų gerovė neturi sąsajų su jų amžiumi (karta), t.y. tiek X, tiek Y ir Z kartų respondentai, dirbantys atvirose darbo vietose (mažas, vidutinis ir didelis atviro išplanavimo biuras bei lankstus biuras), gerovės konstrukus (fizinė gerovė, psichologinė gerovė, socialinė gerovė, bendra gerovė) vertina panašiai, todėl negalima nustatyti ir teigti, jog vienos ar kitos kartos respondentai, dirbdami atvirose darbo vietose jaučiasi ir/ar savo gerovę vertina vienaip ar kitaip.

10 lentelė. Kartų ir gerovės dimensijų koreliacija

	Fizinė gerovė	Psichologinė gerovė	Socialinė gerovė	Bendra gerovė
Karta	-,001	-,003	0,067	,033

**p<0,01; *p<0,05

Toliau analizuojant tyrimo metu gautus duomenis bei tiriant sąsajas, toliau jų ieškota tarp atvirų biurų ir darbuotojų gerovės, tačiau koreliacinės analizės rezultatai neparodė jokių statistiškai reikšmingų skirtumų, todėl siekiant sumažinti atviros darbo vietos tipų kategorijas ir patikrinti sąsajas, buvo sukurtas naujas kintamasis pavadinimu „*biuro tipas*“ perkoduojant reikšmes į dvi kategorijas:

- (1) – atviras biuras (apjungti mažas atviro išplanavimo biuras, vidutinis atviro išplanavimo biuras ir didelis atviro išplanavimo biuras);
- (2) – lankstus biuras.

Sukūrus naują kintamąjį „*biuro tipas*“ ir atlikus koreliacinę analizę (žr. 11 lent.) matyti, jog nėra koreliacijos tarp *biuro tipo* ir **fizinės gerovės** (,083). Tai reiškia, jog tiek atviraime, tiek lanksčiame biure dirbančių respondentų fizinė gerovė vertinama panašiai ir tarp jų nėra jokių statistiškai reikšmingų skirtumų. Tačiau tarp kitų gerovės konstrukto ir biuro tipo yra statistiškai reikšmingų skirtumų ir tą rodo koreliacijos koeficientai. Didžiausias teigiamas koreliacijos koeficientas (0,240**) matomas tarp *biuro tipo* ir **psichologinės gerovės**. Taip pat koreliacija (,157**) pastebima tarp *biuro tipo* ir **bendros gerovės** bei kiek mažiau *biuro tipas* koreliuoja (,124*) su **socialine gerove**. Atsižvelgiant į šiuos koreliacijos koeficientus, rodančius statistiškai reikšmingus ryšius, galima teigti, jog yra sąsajos tarp biuro tipo ir darbuotojų gerovės. Rezultatai rodo, jog trys gerovės konstrukto – psichologinė gerovė, socialinė gerovė ir bendra gerovė yra geriau vertinamos tų respondentų, kurie dirba lanksčiuose biuruose, nei dirbančių atvirose biuruose.

11 lentelė. Biuro tipo ir gerovės dimensijų koreliacija

	Fizinė gerovė	Psichologinė gerovė	Socialinė gerovė	Bendra gerovė
Biuro tipas (atviras ir lankstus)	-,083	,240**	,124*	,157**

**p<0,01; *p<0,05

Analizuojant sąsajas tarp biuro tipo ir atskirų gerovės konstrukto dimensijų matomi tiek teigiami, tiek neigiami koreliaciniai ryšiai, rodantys statistiškai reikšmingus skirtumus (žr. 12 lent.). Aukščiausias teigiamas koreliacijos koeficientas matomas tarp *biuro tipo* ir **pasitenkinimo darbu** (,211**). Taip pat teigiami koreliacijos koeficientai pastebimi su **emociniu išsipareigojimu** (,177**) bei **pasitenkinimu fizine darbo aplinka** (,173**). Silpnas, tačiau teigiamas koreliacinis ryšys yra ir su **vadovo parama** (,132*). Aukščiausias neigiamas koreliacijos koeficientas yra tarp *biuro tipo* ir **profesinio perdegimo** (-,230**) bei **streso** (-,181**). Apibendrinus šios koreliacinės analizės rezultatus galima daryti išvadą, jog lanksčiuose biuruose dirbantys respondentai yra labiau patenkinti ne tik savo darbu, bet ir fizine darbo aplinka, taip pat jie yra labiau emociškai išsipareigoję ir geriau vertina vadovo paramą nei tie respondentai, kurie dirba atvirose biuruose. Taip pat daroma išvada, jog respondentai, dirbantys atvirose biuruose susiduria su su didesniu profesiniu perdegimu ir patiria daugiau streso, susijusio su darbu.

12 lentelė. Biuro tipo ir gerovės sudimensijų koreliacija

Konstruktas	Dimensija	Biuro tipas (atviras ir lankstus)
Fizinė gerovė	Emocinė sveikata	,075
	Fizinė sveikata	,072
	Profesinis perdegimas	-,230**
	Stresas	-,181**
Psichologinė gerovė	Pasitenkinimas fizine darbo aplinka	,173**
	Pasitenkinimas darbu	,211**
	Emocinis įsipareigojimas	,177**
Socialinė gerovė	Santykiai su kolegomis	,072
	Vadovo parama	,132*

**p<0,01; *p<0,05

Siekiant patikrinti, ar statistiškai reikšmingi ryšiai tarp biuro tipo ir atskirų gerovės konstrukto išlieka skirtingose amžiaus grupėse (kartose), atlikta koreliacinė analizė (žr. 13 lent.) rodo statistiškai reikšmingus skirtumus. Stipriausias teigiamas koreliacinis ryšys matomas tarp biuro tipo ir **psichologinės gerovės** (,357**) Z kartos amžiaus grupėje. Taip pat teigiamas statistiškai reikšmingas koreliacijos koeficientas matomas Y kartos amžiaus grupėje tarp biuro tipo ir **psichologinės gerovės** (,250**) ir **bendros gerovės** (,169*), o neigiamas – su **fizine gerove** (-,154*). Apibendrinant šios koreliacinės analizės rezultatus daroma išvada, jog Z kartos respondentai, dirbantys lanksčiuose biuruose savo **psichologinę gerovę** vertina geriau nei dirbantys atvirose biuruose. Taip pat lanksčiuose biuruose dirbančių Y kartos respondentų **psichologinė** ir **bendra gerovė** yra aukštesnė nei tų, kurie dirba atvirose biuruose, tačiau **fizinė gerovė** yra žemesnė. Daroma išvada, lanksčiuose biuruose dirbantys tiek Y, tiek Z kartos respondentai geriau vertina savo psichologinę gerovę nei Y ir Z kartų respondentai, dirbantys atvirose biuruose, tačiau Y kartos, dirbančios lanksčiuose biuruose, fizinė gerovė yra vertinama žemiau nei Y kartos atvirose biuruose.

13 lentelė. Biuro tipo ir atskirų kartų gerovės konstrukto koreliacija

	Karta	Fizinė gerovė	Psichologinė gerovė	Socialinė gerovė	Bendra gerovė
Biuro tipas (atviras ir lankstus)	X karta	,065	,116	,092	,101
	Y karta	-,154*	,250**	,138	,169*
	Z karta	-,119	,357**	-,035	,070

**p<0,01; *p<0,05

Analizuojant ryšius tarp biuro tipo ir atskirų gerovės dimensijų raiškos skirtingose amžiaus grupėse (kartose) (žr. 14 lent.) matome, jog tarp X kartos ir atskirų gerovės dimensijų nėra jokių statistiškai reikšmingų skirtumų, t.y. nesvarbu, kokio tipo biure dirba X kartos darbuotojas, jo gerovės dimensijų vertinimai yra panašūs. Daugiausiai statistiškai reikšmingų skirtumų matyti tarp Y kartos respondentų, dirbančių skirtinguose biuro tipuose ir atskirų gerovės dimensijų. Stipriausi neigiami koreliaciniai ryšiai matomi su **profesiniu perdegimu** (-,268**) ir **stresu** (-,250**). Stipriausi teigiami koreliaciniai ryšiai matomi su **pasitenkinimu darbu** (,224**) bei **emociniu įsipareigojimu** (,198**). Kiek silpniau biuro tipas Y kartos amžiaus grupėje koreliuoja su **pasitenkinimu fizine darbo aplinka** (,155**) ir **vadovo parama** (,148**). Statistiškai reikšmingas teigiamas koreliacinis ryšys tarp

pasitenkinimo fizine darbo aplinka (.307**) ir biuro tipo matomas ir Z kartos amžiaus grupėje. Atsižvelgiant į šios koreliacinės analizės rezultatus galima daryti išvadą, jog Y kartos respondentai, dirbantys atvirose biuruose susiduria su didesniu *profesiniu perdegimu* ir patiria daugiau *streso* nei tie Y kartos respondentai, kurie dirba lanksčiuose biuruose. Pastebėta, jog Y kartos respondentai, kurie dirba lanksčiuose biuruose yra labiau *patenkinti* ne tik *darbu*, bet ir *fizine darbo aplinka*, taip pat yra labiau *emociškai įsipareigoję* ir *vadovo paramą* vertina geriau, nei Y kartos respondentai, dirbantys atvirose biuruose. Taip pat ir Z kartos respondentai, dirbantys lanksčiuose biuruose yra labiau *patenkinti fizine darbo aplinka* nei atvirose biuruose dirbantys Z kartos atstovai.

14 lentelė. Biuro tipo ir atskirų kartų gerovės dimensijų koreliacija

	Karta	Emocinė sveikata	Fizinė sveikata	Profesinis perdegimas	Stresas	Pasitenkinimas fizine darbo aplinka	Pasitenkinimas darbu	Emocinis įsipareigojimas	Santykiai su kolegomis	Vadovo parama
Biuro tipas (atviras ir lankstus)	X karta	,123	,052	-,139	-,022	,114	,125	,069	,096	,097
	Y karta	,080	,084	-,268**	-,250**	,155*	,224**	,198**	,078	,148*
	Z karta	-,126	-,096	-,134	,024	,307**	,240	,170	-,201	-,024

**p<0,01; *p<0,05

Kaip matyti 15 lentelėje, visos atskiros gerovės dimensijos (emocinė sveikata, fizinė sveikata, perdegimas, stresas, pasitenkinimas fizine darbo aplinka, pasitenkinimas darbu, emocinis įsipareigojimas, santykiai su kolegomis ir vadovo parama) ir bendri gerovės konstruktai (fizinė gerovė, psichologinė gerovė, socialinė gerovė ir bendra gerovė) koreliuoja tarpusavyje ir tarp jų yra statistiškai reikšmingi skirtumai. Viena iš stipriausių koreliacijų (-,700**) pastebima tarp *pasitenkinimo darbu* ir *profesinio perdegimo*. Tai reiškia, jog kuo didesniu profesiniu perdegimu pasižymi respondentai, tuo mažiau jie yra patenkinti savo darbu.

15 lentelė. Gerovės dimensijų ir konstrukto tarpusavio koreliacija

	Emocinė sveikata	Fizinė sveikata	Profesinis perdegimas	Stresas	Pasitenkinimas fizine darbo aplinka	Pasitenkinimas darbu	Emocinis įsipareigojimas	Santykiai su kolegomis	Vadovo parama	Fizinė gerovė	Psichologinė gerovė	Socialinė gerovė	Bendra gerovė
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)
(1)	-	,477**	-,566**	-,454**	,404**	,433**	,328**	,366**	,275**	,408**	,475**	,344**	,568**
(2)		-	-,395**	-,387**	,267**	,313**	,207**	,299**	,313**	,538**	,308**	,344**	,514**
(3)			-	,659**	-,395**	-,700**	-,515**	-,487**	-,453**	-,229**	-,676**	-,536**	-,562**
(4)				-	-,316**	-,571**	-,329**	-,342**	-,418**	-,317**	-,503**	-,428**	-,401**
(5)					-	,470**	,305**	,310**	,370**	,124**	,708**	,397**	,584**
(6)						-	,575**	,514**	,516**	-,170**	,872**	,594**	,708**

(7)							-	,557**	,394**	-	,082**	,765**	,524**	,631**
(8)								-	,538**	,104**	,553**	,805**	,750**	
(9)									-	,061**	,542**	,914**	,789**	
(10)										-	,110**	-	,144**	,205**
(11)											-	,631**	,807**	
(12)												-	,885**	
(13)													-	

**p<0,01; *p<0,05

Apibendrinant atliktą atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės sąsajų analizę galima teigti, jog atvirose darbo vietose dirbančių darbuotojų gerovė neturi sąsajų su jų amžiumi (karta). Tačiau analizės metu nustatytos sąsajos tarp biuro tipo ir darbuotojų gerovės dimensijų bei konstrukty. Taip pat daroma išvada, jog skirtinguose biuro tipuose (atvirose ir lanksčiuose) dirbančių tos pačios kartos darbuotojų gerovė skiriasi, todėl galima teigti, jog biuro tipas turi sąsajas su tos pačios kartos darbuotojų gerove.

4.5. Mokslinė diskusija

Atliekant šį empirinį tyrimą buvo siekiama atskleisti sąsajas tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų gerovės. Pastebima, jog mokslinėje literatūroje šioms sąsajoms nagrinėti skiriama itin mažai dėmesio ir tyrimai yra daugiau atskleidžiantys sąsajas tik tarp dviejų konstrukty – atvirų biurų ir darbuotojų gerovės bendrai (Langer, Smith, Taylor, 2019) bei atskirų jos dimensijų: fizinės sveikatos (Colenberg ir kt., 2020; Bodin-Danielsson, kt., 2014), pasitenkinimo darbu (Brill, Weidemann, 2001; Danielsson, Bodin, 2008; Mahbud ir kt. 2009), santykių su kolegomis (Oldham, Brass, 1979; De Been, Beijer, 2014; Bernstein, Turban, 2018; Kaarlela-Tuomaala ir kt., 2009), įsipareigojimo organizacijai (Wineman, Zimring, 2009; Morrow ir kt., 2012), pasitenkinimo darbo aplinka (Pejtersen, kt., 2006), streso (Roper, Juneja, 2008) ir kitų. Atliekant šį tyrimą buvo tikimasi, jog skirtingų kartų darbuotojų, dirbančių atvirose darbo vietose, gerovė skiriasi. Tačiau tyrimo rezultatai neparodė sąsajų tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės, nors ir yra teigiama, jog skirtingo amžiaus darbuotojai skirtingai reaguoja į darbo aplinką (Hughes, Simoneaux, 2008, cit. iš Haynes, 2011) ir skirtingai prie jos prisitaiko (McElroy, Morrow, 2010).

Nors sąsajų tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės nebuvo atskleista, tačiau tyrimas parodė sąsajas tarp biuro tipo ir darbuotojų gerovės. Pastebėta, jog darbuotojai, dirbantys lanksčiuose biuruose yra labiau patenkinti darbu ir fizine darbo aplinka nei respondentai, dirbantys atvirose biuruose. Šie rezultatai antrina kitiems mokslininkų tyrimams – Danielsson ir Bodin (2008) taip pat nustatė, jog lanksčiuose biuruose dirbantys darbuotojai patiria aukščiausią pasitenkinimą darbu lyginant su kitais atvirais biurais, o De Been ir Beijer (2014) teigia, jog lanksčiuose biuruose dirbantys darbuotojai yra labiau patenkinti fizine biuro aplinka. Taip pat tyrime pastebėta, kad atvirose biuruose dirbantys darbuotojai yra mažiau emociškai įsipareigoję – šią išvadą galima pagrįsti Ashkanasy'o ir kt. (2014) teigimu, jog darbas atviraime biure darbuotojams sukelia neigiamas emocines reakcijas, tokias kaip pyktis ar nusivylimas, dėl kurių mažėja emocinis įsipareigojimas. Tyrimas parodė, jog lanksčiuose biuruose darbuotojai sulaukia daugiau vadovo paramos nei dirbantys atvirose biuruose. Ši išvada papildo Oldham'o ir Brass'o (1979) teigimą, jog vadovo grįžtamasis

ryšys yra mažesnis atvirose biuruose, neišskiriant lankstaus biuro kaip atskiro atviro biuro tipo. Taip pat respondentai, dirbantys atvirose biuruose susiduria su didesniu profesiniu perdegimu ir patiria daugiau streso. Šią išvadą papildė Van der Molen'as ir kt. (2018) teigdami, jog stresas ir profesinis perdegimas yra tapę pagrindine biuruose dirbančių darbuotojų liga (cit. iš Colenberg ir kt., 2020). Šis tyrimas neparodė sąsajų tarp biuro tipo ir darbuotojų fizinės sveikatos, nors Danielsson ir Bodin (2008) teigia, jog skirtinguose biuro tipuose darbuotojų fizinės sveikatos būklė skiriasi.

Tyrimo rezultatų analizė neparodė sąsajų tarp kartų ir jų gerovės, nors siauras spektras mokslinių tyrimų rodo, jog Y kartos darbuotojus mažiau neigiamai veikia atviros darbo vietos nei Kūdikių bumo ir X kartas (McElroy, Morrow, 2010) bei Y karta iš esmės yra patenkinta atviromis darbo vietomis (Rasila, Rothe, 2012), kadangi aktyvi ir triukšminga darbo aplinka nesudaro sunkumų sutelkiant dėmesį ir jaustis patogiai, priešingai nei vyresnių kartų atstovams (Yunus, Ernawati, 2018). Taip pat pasak autorių Yunus ir Ernawati (2018), atviras biuras yra tinkamesnis jaunesniai (Y) kartai.

Analizuojant atskirų gerovės dimensijų ir konstrukto sąsajas su respondentų demografinėmis charakteristikomis pastebėta, jog moterys pasižymi prastesne fizinės sveikatos būkle nei vyrai, taip pat jos yra mažiau patenkintos fizine darbo aplinka ir patiria daugiau streso. Šie rezultatai antrina kitiems moksliniams tyrimams, rodantiems, jog moterys, dirbančios atvirose darbo vietose serga dažniau (Bodin-Danielsson ir kt., 2014), bei yra mažiau patenkintos darbo aplinkos klimatu ir temperatūra (De Been, Beijer, 2014). Pastebėtina, jog šiame tyrime nebuvo galima patikrinti sąsajų tarp sergamumo ir biuro tipo, nes abiems šiems konstrukto matuoti buvo pasitelktos nominalios skalės. Kalbant apie laiko, praleisto dirbant organizacijoje bei laiko, praleisto dirbant atviroje darbo vietoje sąsajas su atskiromis gerovės dimensijomis ir konstruktais, buvo rastos naujai, moksliniuose tyrimuose šios sąsajos nėra nagrinėtos. Pastebėta, jog kuo ilgiau respondentai dirba organizacijoje, tuo labiau jie emociškai įsipareigoję ir geriau vertina santykius su kolegomis. Pastaroji tendencija matoma ir tarp laiko, praleisto dirbant atviroje darbo vietoje. Sąsajos su kitomis demografinėmis charakteristikomis (ar vadovas dirba bendroje erdvėje bei pareigų pobūdis (vadovaujančios ar nevadovaujančios)) taip pat nebuvo nagrinėjamos moksliniuose tyrimuose, todėl šiame tyrime pastebėtos sąsajos yra naujos. Tyrimas atskleidė, jog respondentų, neužimančių vadovaujančių pareigų psichologinė ir bendra gerovė yra žemesnė nei vadovaujančias pareigas užimančių respondentų. Taip pat nustatyta, jog respondentai, kurių vadovas dirba bendroje erdvėje, patiria mažiau streso ir sulaukia daugiau vadovo paramos. Šią išvadą papildė Sumner (2015), kurios teigimu nemaža dalis vadovų vis dažniau pasirenka dirbti bendroje erdvėje kartu su darbuotojams tam, kad nesijaustų atsiskyre nuo organizacijoje vykstančių procesų. Galima teigti, jog pasirinkimas dirbti bendroje erdvėje yra naudingas ne tik pačiam vadovui, kaip teigia Sumner (2015), tačiau ir organizacijos darbuotojams ir jų gerovei.

Tyrimo metu buvo nustatyta eilė sąsajų tarp sergamumo ir atskirų gerovės dimensijų. Kai kurios iš šių sąsajų patvirtino ankstesnių mokslinių tyrimų rezultatus, kitos buvo rastos naujai. Pastebėta, kad didėjant respondentų sergamumui, didėja profesinis perdegimas ir stresas, prasčiau vertinama fizinė sveikata. Pejtersen ir kt. (2011) teigimu, atvirose darbo vietose dirbančių darbuotojų didesniai sergamumui įtaką daro didesnis darbuotojų tankis bendroje erdvėje ir nuolatinis buvimas apsuptam žmonių, dėl ko ne tik dažniau sergama, bet ir atsiranda fizinis išsekimas, patiriama daugiau streso ir dažniau pastebimas profesinio perdegimo sindromas. Tyrimo metu nustatyta, jog didėjant respondentų sergamumui, mažėja jų pasitenkinimas fizine darbo aplinka. Ši išvada papildė Burge'ą (2004), pasak kurio, darbuotojai, galintys kontroliuoti oro temperatūrą ir grynumą darbo vietoje, serga

rečiau nei tie, kurie tokios galimybės neturi. Mokslinėje literatūroje taip pat pastebima, jog vadovo vaidmuo yra tiesiogiai susijęs darbuotojų sveikata (Kelloway, Barling, 2010), bei šaukiantis, darbuotoją žeminantis vadovo elgesys susijęs su darbuotojo sveikata ir jos problemomis (Duffy, Ganster, Pagon, 2002; Restubog, Scott, Zagenczyk, 2011; Tepper, 2000; cit. iš Liang ir kt., 2018). Šią mokslininkų išvadą papildė ir šis atliktas tyrimas, rodantis, jog darbuotojai, sulaukiantys daugiau vadovo paramos, serga rečiau. Mokslinėje literatūroje emocinė sveikata yra siejama su darbe patiriamu stresu ir jo sukeltomis emocijomis (Al-Qutob, Harrim, 2011), todėl tyrime pastebėta didesnio sergamumo ir prastesnės emocinės sveikatos sąsają galima pagrįsti jau anksčiau aprašyta išvada, jog didėjant darbuotojų sergamumui, patiriamas didesnis stresas, o tai – neigiamai veikia darbuotojų emocinę sveikatą. Šiame tyrime pastebėtos emocinio įsipareigojimo ir sergamumo, o taip pat ir pasitenkinimo darbu ir sergamumo sąsajos, mokslinėje literatūroje nėra nagrinėtos. Tačiau pasitenkinimo darbu ir sergamumo sąsają galima pagrįsti tą pačią prieš tai aprašytą sąsają, jog didėjant patiriant daugiau streso, didėja darbuotojų sergamumas, o stresas, Bandzienės (2009) teigimu, neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tyrimo rezultatų analizė parodė sąsajas tarp biuro tipo ir gerovės dimensijų atskirose amžiaus grupėse (kartose), kurios mokslinėje literatūroje nėra nagrinėtos. Tyrimas atskleidė, jog Y kartos darbuotojai, dirbantys lankščiuose biuruose susiduria su mažesniu profesiniu perdegimu ir patiria mažiau streso, taip pat yra labiau patenkinti darbu ir fizine darbo aplinka, labiau emociškai įsipareigoję ir vadovo paramą vertina geriau nei tos pačios kartos atstovai, dirbantys atviruose biuruose. Taip pat pastebėta, jog Z kartos atstovai, dirbantys lankščiuose biuruose, yra labiau patenkinti fizine darbo aplinka nei dirbantys atviruose biuruose. Šie tyrimo rezultatai antrina autorių Yunus ir Ernawati (2018), nuomonei, jog netolimoje ateityje, kai Y kartos darbuotojų skaičius darbo rinkoje išaugs, atvirus biurus bus galima sėkmingai atnaujinti į lankstaus biuro tipą, nes Y karta vertina laisvę, mobilumą ir lankstumą. Šią mokslininkų išvadą galima pritaikyti ir Z kartos darbuotojams, kadangi ši karta taip pat vertina lankstumą ir mobilumą darbo vietos atžvilgiu (Gaidhani ir kt., 2019). Tačiau tai prieštarauja OXYGENZ tyrimui, parodžiusiam, jog Y kartos darbuotojams yra svarbu turėti asmeninę darbo vietą ir galimybę ją personalizuoti (Puybaraud, kt., 2010; cit. iš Haynes, 2011), o lankstaus biuro ypatumas ir yra tas, jog darbuotojai neturi pastovios darbo vietos: kiekvieną kartą, atvykę į darbą ją renkasi laisvai ir darbo dienos pabaigoje joje nepalieka jokių asmeninių daiktų (Danielsson ir Bodin, 2008, 2009).

Tyrimo ribotumai ir gairės:

1. Mokslinėje literatūroje aprašytuose tyrimuose, tiriant atvirų darbo vietų ir darbuotojų gerovės sąsajas, dažniausiai atviros darbo vietos lyginamos su ląstelės tipo biurais (1 darbuotojas kabinete) bei pasidalinimo kambariais, kur kartu dirba 2-3 darbuotojai – šios darbo vietos nėra priskiriamos prie atvirų darbo vietų. Šiame darbe buvo nagrinėjamos tik atviros darbo vietos, todėl tolimesniuose tyrimuose įtraukus ir uždaras darbo vietas, būtų galima išmatuoti, kaip skiriasi Lietuvos darbuotojų gerovė dirbant uždaroje ir atvirose darbo vietose.
2. Didžioji dalis (daugiau nei pusė) tyrime dalyvavusių respondentų yra Y kartos atstovai, todėl rezultatai galėjo neparodyti reikšmingų skirtumų tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės. Reikšmingi skirtumai galėjo būti nepastebėti dar ir todėl, jog kartų charakteristikų aprašymai nereiškia, kad kiekvienas tam tikros kartos atstovas elgsis taip pat (Chamberlin, 2009), todėl tos pačios kartos respondentus galėjo paveikti jų asmeninės aplinkybės ir aplinka.

3. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimo imtis – tik 280 respondentų, todėl norint atlikti platesnio masto tyrimą ir atskleisti sąsajas tarp skirtingų kartų darbuotojų gerovės, reikėtų pasitelkti didesnę tyrimo imtį ir siekiant išlaikyti panašų skirtingų kartų respondentų skaičių.
4. Pastebėta, jog didelė dalis respondentų apklausą pildė po darbo valandų ir, galima daryti prielaidą, jog namuose, todėl galėjo neįsijausti į apklausos klausimus ir savo savijautą ir nuomonę pateikti kitaip, nei būtų pateikę darbo aplinkoje.

Išvados

1. Apžvelgus atvirų darbo vietų poveikio darbuotojų gerovei tematika atliktus mokslinius tyrimus nustatyta, jog tokiose darbo vietose dirbančių darbuotojų gerovė įprastai skiriasi nuo dirbančių uždaroje darbo vietose. Dirbantys atvirose darbo vietose darbuotojai yra mažiau patenkinti savo darbu ir fizine darbo aplinka, dėl kurios sukkelto triukšmo ir nuolatinio judėjimo regėjimo lauke jiems sunku susikoncentruoti darbui, be to, dažniau serga ir patiria daugiau streso. Nors pagrindinis atvirų biurų atsiradimo tikslas buvo susijęs su vidinės komunikacijos skatinimu ir gerinimu, tačiau dauguma tyrimų rodo, jog tokiose darbo vietose darbuotojų bendravimas sumažėja ir jie atsišlieja vieni nuo kitų sienomis tapusiomis ausinėmis. Atviri biurai tapo populiarūs dėl mažų statybos, įrengimo išlaidų, tačiau jie nedidina darbuotojų gerovės ir pastebima tendencija, jog kai kurios organizacijos vėl grįžta prie uždaro tipo biurų. Atvirose darbo vietose dirbančių skirtingų kartų darbuotojų gerovė yra menkai nagrinėta ir stinga tyrimų, siekiant išsiaiškinti, kaip šios darbo vietos susijusios su skirtingo amžiaus darbuotojų gerove, kadangi žmogaus amžius yra susijęs su darbo aplinkos suvokimu ir prisitaikymu prie jos. Y kartos darbuotojus mažiau neigiamai veikia atviros darbo vietos nei vyresnių kartų darbuotojus, kadangi X ir Kūdikių bumo kartos atstovai triukšmingoje ir aktyvioje darbo aplinkoje jaučiasi nepatogiai.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, išanalizuoti atvirų darbo vietų ypatumai, kartų skirtingumai darbo vietos atžvilgiu bei gerovės dimensijos:
 - 2.1. Apibrėžiant atvirų darbo vietų ypatumus, išskiriami šie pagrindiniai bruožai: darbo vieta nėra atskirta sienomis į atskirus kabinetus, darbuotojai dirba bendroje erdvėje ir juos skiria tik žemos sienelės. Dažniausiai naudojamas atvirų biurų skirstymas remiasi į darbuotojų skaičių bendroje erdvėje ir biuro išplanavimo aspektus. Vyrauja keturi pagrindiniai atvirų biurų tipai: mažas, vidutinis ir didelis atviro išplanavimo biurai bei lankstus biuras, kuris taip pat priskiriamas prie atviro tipo biuro erdvių.
 - 2.2. Keturios šiuo metu darbo rinkoje esančios kartos (Kūdikių bumo, X, Y ir Z) turi ne tik skirtingas vertybes, požiūrį į darbą, darbo etikas, lūkesčius, karjeros tikslus, bet ir svarbiais laiko skirtingus fizinės darbo vietos aspektus. Kūdikių bumo kartos atstovai, pirmenybę teikiantys komandiniam darbui, yra patenkinti dirbdami paprastuose ir solidžiuose biuruose, kur nebus pažeidžiama jų autonomija ir privatumas. Y kartos darbuotojai, pasižymintys noru bendradarbiauti, biure tikisi įvairių poilsio erdvių ir neformalios darbo aplinkos, o darbo vietoje – asmeninio darbo stalo ir galimybės jį personalizuoti. Dar kitokie yra jauniausios Z kartos poreikiai: jie iš darbo vietos tikisi lengvos galimybės bendrauti su kolegomis, tačiau nori dirbti mažose erdvėse grupėmis, nors nenoriai prisijungia prie komandinio darbo.
 - 2.3. Darbuotojų gerovė, sulaukianti vis daugiau mokslininkų ir organizacijų vadovų dėmesio, skirstoma į tris konstruktus: fizinė gerovė (sveikata), psichologinė gerovė (laimė) ir socialinė gerovė (santykiai). Fizinė gerovė atspindi fiziologinius sveikatos rodiklius ir tiriama per fizinę sveikatą, emocinę sveikatą, perdegimą ir stresą. Psichologinė gerovė siejama su subjektyviu laimės suvokimu darbe, apimančiu tokius veiksnius kaip pasitenkinimas darbu, pasitenkinimas fizine darbo aplinka, įsipareigojimas organizacijai, įsitraukimas. Socialinė gerovė susijusi su kolegų tarpusavio santykiais, vadovo parama ir pasitikėjimu.

3. Išanalizavus mokslinėje literatūroje nagrinėjamą atvirų darbo vietų specifiškumą ir tipologiją, kartu skirtingumus ir jų preferenciją darbo vietai bei darbuotojų gerovę ir jos dimensijas, sudarytas teorinis sąsajų tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės modelis. Šis modelis nurodo, jog atviros darbo vietos, tokios kaip mažas, vidutinis ir didelis atviro išplanavimo biurai bei lankstus biuras turi abipusias sąsajas su skirtingų kartų (X,Y,Z) darbuotojų gerove ir jos konstruktais – fizine, psichologine ir socialine gerovėmis.
4. Remiantis sudarytu teoriniu modeliu, parengtas tyrimo instrumentas ir tyrimo metodika. Pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas ir duomenys rinkti elektroninės apklausos būdu, kurią sudaro 77 klausimai/teiginiai, parengti naudojant validuotas skales. Skalėmis vertintos 9 gerovės dimensijos ir 11 demografinių charakteristikų. Tyrimo validumą patvirtino Cronbach'o alfa ir KMO koeficientai, kurie svyruoja nuo 0,621 iki 0,912.
5. Atlikus empirinio tyrimo rezultatų analizę, išskiriami šie svarbiausi aspektai:
 - 5.1. Tyrime dalyvavo 280 respondentų, iš kurių 63,2 proc. yra Y kartos atstovai, bei didžioji dalis (35,4 proc.) respondentų dirba mažame atviro išplanavimo biure. Pastebėta, jog geriausiai respondentų vertinama socialinė gerovė (3,76 balo), o žemiausiai – fizinė gerovė (2,81 balo). Vadinasi, atvirose darbo vietose dirbantys respondentai jaučiasi komandos dalimi, gali lengvai paprašyti patarimo bet kurio kolegos, jų vadovai yra draugiški ir lengvai prieinami bei duoda tinkamus patarimus. Tačiau respondentai darbe patiria stresą, susijusį su dideliu darbo krūviu ir ribotais laiko ištekliais, po darbo dienos jaučiasi išsekę ir nėra užtikrinti, jog gali veiksmingai išspręsti darbe kylančias problemas. Taip pat jie susiduria su įvairiomis sveikatos ir kokybiško miego problemomis, taip pat nesijaučia energingi ir jų emocinės problemos trukdo įprastai jų veiklai. Respondentų psichologinė gerovė vertinama kiek geriau nei vidutiniškai (3,59 balo), iš kurios aukščiausiai vertinamas pasitenkinimas darbu (3,94 balo), kiek žemiau – pasitenkinimas fizine darbo aplinka (3,56 balo), o žemiausiai – emocinis įsipareigojimas (3,29 balo). Vadinasi, atvirose darbo vietose dirbantys respondentai yra ganėtinai patenkinti savo darbu ir jiems patinka jį dirbti, tačiau darbo vietos atžvilgiu, jie nėra patenkinti biure vyraujančiu triukšmu, bei nurodo ne tik akustinio, bet ir vizualinio privatumo trūkumą, taip pat nesijaučia emociškai prisirišę prie organizacijos ir nejaučia stipraus priklausymo jai jausmo.
 - 5.2. Atlikus gerovės dimensijų ir demografinių charakteristikų sąsajų analizę pastebėti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp lyties ir pasitenkinimo fizine darbo aplinka (-,182**), fizinės sveikatos (-,126*) ir streso (,122*). Laikas dirbant organizacijoje teigiamai koreliuoja su santykiais su kolegomis (,190**), emociniu įsipareigojimu (,146*), o laikas dirbant atviroje darbo vietoje – su santykiais su kolegomis (,147*). Analizuojant pareigų pobūdžio ir gerovės dimensijų sąsajas matomos reikšmingos tiek teigiamos, tiek neigiamos koreliacijos: su emociniu įsipareigojimu (-,177**), emocine sveikata (-,141*), santykiais su kolegomis (-,130*) ir profesiniu perdegimu (,132*). Vadovo darbo vieta teigiamai koreliuoja su stresu (,138*) ir neigiamai su vadovo parama (-,152*). Nustatyta, jog sergamumas koreliuoja su visais gerovės konstruktais – fizine gerove (-,155*), psichologine gerove (-,221**), socialine gerove (-,153*) ir bendra gerove (-,208**).
 - 5.3. Vertinant koreliacinius ryšius tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės, nenustatyta sąsajų tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartų darbuotojų gerovės. Todėl galima

teigti, jog nėra skirtumų tarp to, kaip jaučiasi ir kaip savo gerovę vertina skirtingų kartų darbuotojai, dirbantys atvirose darbo vietose – tiek X, tiek Y ir Z kartų respondentų gerovė vertinama ganėtinai panašiai. Tačiau tyrimas atskleidė, jog yra sąsajos tarp skirtinguose biuro tipuose dirbančių tos pačios kartos respondentų gerovės: statistškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai nustatyti tarp biuro tipo ir fizinės gerovės (-,154*), psichologinės gerovės (,250**) ir bendros gerovės (,169*) Y kartos amžiaus grupėje. Taip pat teigiamas koreliacijos koeficientas nustatytas tarp biuro tipo ir psichologinės gerovės (,357**) Z kartos amžiaus grupėje. Vadinasi, Y ir Z kartų respondentų, dirbančių lanksčiuose biuruose, psichologinė gerovė yra aukštesnė nei Y ir Z kartų atstovų, dirbančių atvirose biuruose. Taip pat ir bendra gerovė yra geriau vertinama Y kartos respondentų lanksčiuose biuruose nei atvirose, tačiau tačiau Y kartos, dirbančios lanksčiuose biuruose, fizinė gerovė yra vertinama žemiau nei Y kartos atvirose biuruose. Tyrimas neatskleidė sąsajų tarp biuro tipo ir darbuotojų gerovės X kartos amžiaus grupėje.

- 5.4. Tolimesniuose tyrimuose rekomenduojama įtraukti ir uždaras darbo vietas siekiant pamatuoti, kaip skiriasi Lietuvos darbuotojų gerovė dirbant uždaroje ir atvirose darbo vietose. Taip pat norint atlikti platesnio masto tyrimą, reikėtų pasitelkti didesnę tyrimo imtį siekiant išlaikyti panašų skirtingų kartų respondentų skaičių.

Literatūros sąrašas

1. 15 min.lt. (2019). „Yara International“ atidarė naujaji kompanijos biurą Vilniuje [žiūrėta 2020-01-31]. Prieiga per internetą: https://www.15min.lt/verslas/naujiena/kvadratinis-metras/nekilnojamosis-turtas/yara-international-atidare-naujaji-kompanijos-biura-vilniuje-973-1244848#_
2. Allen, T. J., & Gerstberger, P. G. (1973). A field experiment to improve communications in a product engineering department: The nonterritorial office. *Human Factors*, 15(5), 487-498.
3. Alonderienė, R., & Juknevičienė, L. (2017). Psichologinės sutarties veiksnių poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva. *Regional Formation and Development Studies*, 23(3), 6-20.
4. Al-Qutop, M. A. Y., & Harrim, H. (2011). Quality of worklife human well-being linkage: Integrated conceptual framework. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 193.
5. Appel-Meulenbroek, H. A. J. A., Vosters, S. M. C., Kemperman, A. D. A. M., & Arentze, T. A. (2019). Workplace needs and their support; are millennials different from other generations?. In *Paper gepresenteerd op Twenty fifth annual Pacific Rim Real Estate Society conference*.
6. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
7. Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B., & Jehn, K. A. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1169-1184.
8. Banbury, S. P., & Berry, D. C. (2005). Office noise and employee concentration: Identifying causes of disruption and potential improvements. *Ergonomics*, 48(1), 25-37.
9. Bandzienė, A. (2009). *Kompleksinis streso darbe valdymas* (Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics).
10. Barton, J., Spelten, E., Totterdell, P., Smith, L., & Folkard, S. (1995). Is there an optimum number of night shifts? Relationship between sleep, health and well-being. *Work & Stress*, 9(2-3), 109-123.
11. Baublys, J. (2009). *Darbo saugos administravimas*. Vilnius: Krašto apsaugos ministerijos leidybos ir informacinio aprūpinimo tarnyba
12. Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3).
13. Bernstein, E. S., & Turban, S. (2018). The impact of the ‘open’workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753), 20170239.
14. Bharucha-Reid, R., & Kiyak, H. A. (1982). Environmental effects on affect: density, noise and personality. *Population and Environment*, 5(1), 60-72.
15. Biggio, G., & Cortese, C. (2013). Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International journal of qualitative studies on health and well-being*, 8(1), 19823.
16. Bitinas, B., Rupšienė, L., ir Žydžiūnaitė, V. (2008). Kokybinių tyrimų metodologija.
17. Block, L. K., & Stokes, G. S. (1989). Performance and satisfaction in private versus nonprivate work settings. *Environment and Behavior*, 21(3), 277-297.

18. Bodin Danielsson, C., Chungkham, H. S., WULFF, C., & Westerlund, H. (2014). Office design's impact on sick leave rates. *Ergonomics*, 57(2), 139-147.
19. Brennan, A., Chugh, J. S., & Kline, T. (2002). Traditional versus open office design: A longitudinal field study. *Environment and behavior*, 34(3), 279-299.
20. Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53(1), 279-307.
21. Brill, M., & Weidemann, S. (2001). *Disproving widespread myths about workplace design*. Kimball International.
22. Brookes, M. J., & Kaplan, A. (1972). The office environment: Space planning and affective behavior. *Human factors*, 14(5), 373-391.
23. Burge, P. S. (2004). Sick building syndrome. *Occupational and environmental medicine*, 61(2), 185-190.
24. Campbell, S. M., Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2017). Fuzzy but useful constructs: Making sense of the differences between generations. *Work, Aging and Retirement*, 3(2), 130-139.
25. Chari, R., Chang, C. C., Sauter, S. L., Sayers, E. L. P., Cerully, J. L., Schulte, P., ... & Uscher-Pines, L. (2018). Expanding the Paradigm of Occupational Safety and Health A New Framework for Worker Well-Being. *Journal of occupational and environmental medicine*, 60(7), 589.
26. Clifton, J. (2016). How Millennials want to work and live. *Gallup*. Washington: *The Gallup Building*. *Obtido em*, 7.
27. Codrington, G. (2008). Detailed introduction to generational theory. *Tomorrow today*, 2 [žiūrėta 2019-05-26]. Prieiga per internetą: <http://ngkok.co.za/sinode2016/intro-generations.pdf>
28. Colenberg, S., Jylhä, T., & Arkesteijn, M. (2020). The relationship between interior office space and employee health and well-being—a literature review. *Building Research & Information*, 1-15.
29. Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2011). Generation Y: uncharted territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4).
30. Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636-668.
31. Danielsson, C. B., & Bodin, L. (2009). Difference in satisfaction with office environment among employees in different office types. *Journal of Architectural and Planning Research*, 241-257.
32. Danielsson, C. B., Bodin, L., Wulff, C., & Theorell, T. (2015). The relation between office type and workplace conflict: A gender and noise perspective. *Journal of Environmental Psychology*, 42, 161-171.
33. De Been, I., & Beijer, M. (2014). The influence of office type on satisfaction and perceived productivity support. *Journal of Facilities Management*, 12(2), 142-157.
34. De Croon, E., Sluiter, J., Kuijer, P.P., & Frings-Dresen, M. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: a systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2):119-134.
35. Dringelytė, K., & Gulbinienė, J. (2019). Slaugytojų miego ir gyvenimo kokybės sąsajos. In *2019–slaugos studijų, mokslo ir praktikos integracija: slaugytojai–lyderiai, siekiant sveikatos visiems= 2019–nurses: a voice to lead–health is for all: tarptautinė mokslinė-praktinė konferencija, skirta Tarptautinei slaugytojų dienai: 2019 m. gegužės 7 d./Lietuvos sveikatos mokslų universitetas [ir kt.];[Sudarytoja Lina Spirgienė; Recenzentės: Aurelija Blaževičienė, Olga Riklikienė, Lina Spirgienė, Vilma Raškelienė, Jurgita Gulbinienė, Daiva Zagurskienė,*

- Alina Vaškelytė, Daiva Kriukelytė, Viktorija Grigaliūnienė, Aurika Vanckavičienė]. Kaunas: Lietuvos sveikatos mokslų universiteto Leidybos namai, 2019.*
36. Duvall-Early, K., & Benedict, J. O. (1992). The relationships between privacy and different components of job satisfaction. *Environment and Behavior*, 24(5), 670-679.
 37. Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British journal of sociology*, 56(4), 559-577.
 38. Ergolain. (2019). *Z karta norėtų biurų su dušais ir dirbti porą dienų per savaitę* [žiūrėta 2020-02-10]. Prieiga per internetą: <https://www.ergolain.lt/naujienos/naujienos/z-karta-noretu-biuru-su-dusais-ir-dirbti-pora-dienu-per-savaite/>
 39. European Agency for Safety and Health at Work. 2013. Priorities for occupational safety and health research in Europe: 2013-2020. *Luxembourg: Publications Office of the European Union*. ISSN: 1831-9351.
 40. Faul, A. C. (2002). Comprehensive assessment in occupational social work: The development and validation of the Corporate Behavioral Wellness Inventory. *Research on Social Work Practice*, 12(1), 47-70.
 41. Gaidhani, S., Arora, L., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9, 2804-2812.
 42. Gallup. (2019). *Supportive Managers Relieve Job Insecurity, Boost Engagement* [žiūrėta 2020-02-29]. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/265835/supportive-managers-relieve-job-insecurity-increase-engagement.aspx>
 43. Gallup. (2019). *Wellbeing by Generation: Where Some Thrive, Others Struggle* [žiūrėta 2020-02-29]. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/268025/wellbeing-generation-thrive-others-struggle.aspx>
 44. Gallup. (2020). *What 'Meaningful Feedback' Means to Millennials* [žiūrėta 2020-02-29]. Prieiga per internetą: <https://www.gallup.com/workplace/284081/meaningful-feedback-means-millennials.aspx>
 45. Gausepohl, S. (2016). Tackling 4 key challenges of the multigenerational workforce. *Business News Daily*.
 46. Genevičiūtė-Janonienė, G., Skučaitė, R., & Endriulaitienė, A. (2015). Įsipareigojimas organizacijai–darbuotojų profesinio perdegimo rizikos ar saugos veiksnys?. *Psichologija*, 52, 77-90.
 47. Grakauskas, Ž. (2004). Stresas ir elgesio savireguliacija: teorinės sąveikos problemos. *Psichologija*, 29, 74-87.
 48. Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.
 49. Gustainienė, L., & Pranckevičienė, A. (2010). Kokie veiksniai skatina darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką? *Tarptautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris= International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 7 (2010).

50. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L., & Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2014, nr. 69, p. 37-53.
51. Hansen, J. I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work values across generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
52. Harvard Business Review. (2013). *The employer of choice. How will corporate citizenship and sustainable shared values create a new competitive edge?* [žiūrėta 2020-01-03]. Prieiga per internetą: https://hbr.org/resources/pdfs/comm/siemens/hbr_siemens_report.pdf
53. Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98-108.
54. Haynes, B., Suckley, L., & Nunnington, N. 2017. Workplace productivity and office type: an evaluation of office occupier differences basen on age and gender. *Journal of Corporate Real Estate*, 19(2), 111-138.
55. Hongisto, V. (2005). A model predicting the effect of speech of varying intelligibility on work performance. *International Journal of Indoor Environment and Health*, 15(6), 458-68.
56. Huber, M., Knottnerus, J. A., Green, L., van der Horst, H., Jadad, A. R., Kromhout, D., ... & Schnabel, P. (2011). How should we define health?. *Bmj*, 343, d4163.
57. International Labour Organization (2009). *Workplace Well-being* [žiūrėta 2019-05-26]. Prieiga per internetą: http://www.ilo.org/safework/info/WCMS_118396/lang--en/index.htm
58. Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(01), 47-54.
59. James, G. (2016). *Open office plans are a lot less cost effective than you may think* [žiūrėta 2019-06-01]. Prieiga per: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/hr/2016/open-office-plans-are-a-lot-less-cost-effective-than-you-may-think>.
60. Joy, A., & Haynes, B. P. (2011). Office design for the multi-generational knowledge workforce. *Journal of Corporate Real Estate*.
61. Kaarlela-Tuomaala, A., Helenius, R., Keskinen, E., & Hongisto, V. (2009). Effects of acoustic environment on work in private office rooms and open-plan offices—longitudinal study during relocation. *Ergonomics*, 52(11), 1423-1444.
62. Kaliatkaitė, J., & Bulotaitė, L. (2014). Gerovės samprata sveikatos moksluose ir psichologijoje: tyrimai, problemos ir galimybės. *Visuomenės sveikata*, 1(64), 9-24.
63. Karjalainen, S. (2007). Gender differences in thermal comfort and use of thermostats in everyday thermal environments. *Building and environment*, 42(4), 1594-1603.
64. Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations-Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives*, 1, 103-121.
65. Kim, J., & De Dear, R. (2013). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26.
66. Kim, J., Candido, C., Thomas, L., & de Dear, R. (2016). Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health. *Building and Environment*, 103, 203-214.
67. Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia. *Proceedings of the Innovation management and education excellence through vision*, 6019-6030.

68. Kraniauskienė, S. (2002). Metodologiniai laiko problemos tyrimo ypatumai sociologijoje. *Tiltai*, (4), 41-48.
69. Kumpikaitė, V., & Rupšienė, K. (2008). Darbuotojų įsipareigojimų didinimas: teorinis ir praktinis aspektas. *Ekonomika ir vadyba*, (13), 374-380.
70. Lambert, E. G., Kelley, T., & Hogan, N. L. (2013). Hanging on too long: The relationship between different forms of organizational commitment and emotional burnout among correctional staff. *American Journal of Criminal Justice*, 38 (1), 51–66.
71. Langer, J., Smith, A. P., & Tylour, J. (2019). Occupant psychological wellbeing and environmental satisfaction after an open-plan office redesign.
72. Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*.
73. Leesman. (2016). 100,000+ A workplace effectiveness report. Prieiga per internetą: <http://www.leesmanindex.com/wp-content/uploads/2016/11/Leesman-Data-Report-July16.pdf> [žiūrėta 2020-01-04]
74. Levickaitė, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
75. Liang, L. H., Hanig, S., Evans, R., Brown, D. J., & Lian, H. (2018). Why is your boss making you sick? A longitudinal investigation modeling time-lagged relations between abusive supervision and employee physical health. *Journal of Organizational Behavior*, 39(9), 1050-1065.
76. Litwiller, B., Snyder, L. A., Taylor, W. D., & Steele, L. M. (2017). The relationship between sleep and work: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 682.
77. Lou, H., & Ou, D. (2019). A comparative field study of indoor environmental quality in two types of open-plan offices: Open-plan administrative offices and open-plan research offices. *Building and Environment*, 148, 394-404.
78. Lrt.lt. (2020). *Eugenijus Laurinaitis įvardijo tris perdegimo darbe sindromo simptomus ir paaiškino, kaip gelbėtis* [žiūrėta 2020-03-01]. Prieiga per internetą: <https://www.lrt.lt/naujienos/gyvenimas/13/1137842/eugenijus-laurinaitis-ivardijo-tris-perdegimo-darbe-sindromo-simptomus-ir-paaiskino-kaip-gelbetis>
79. Mackevičienė, A. Tarptautinių žodžių žodynas. (1999). Vilnius: UAB Gimtinė.
80. Mahbud, R., Wineman, J., Zimring, C. (2009). Space, behavior, and environmental perception in open-plan offices: a prospective study. *Environment & Planning B: Planning & Design*. 36(3), 432-449.
81. Malinauskas, R., Malinauskiene, V., & Dumciene, A. (2010). Burnout and perceived stress among university coaches in Lithuania. *Journal of Occupational Health*, 52(5), 302-307.
82. Marčinskas, A., & Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (21), 137-146.
83. Marquardt, C. J. G., Veith J. A., Charles, K.E. (2002). Environmental Satisfaction with Open-Plan Office Furniture Design and Layout. Review paper forms part of the Human Factors sub-task for the NRC/IRC project Cost-effective Open-Plan Environments. Ottawa: Canada.
84. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.

85. Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. (1996) *Maslach Burnout Inventory. Manual*, 3rd edn. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
86. Maula, H., Hongisto, V., Östman, L., Haapakangas, A., Koskela, H., & Hyönä, J. (2016). The effect of slightly warm temperature on work performance and comfort in open-plan offices—a laboratory study. *Indoor air*, 26(2), 286-297.
87. McCartney, G., Almeida, S., Ahrens, J. (2011). Understanding employee wellbeing practices in Australian organizations. *International Journal of Health, Wellness & Society*, 1(1), 181-197.
88. McCrindle, M. (2014). The ABC of XYZ. *Understanding the global generations. McCrindle Research Pty, Bella Vista*.
89. McDowell, I. (2010). Measures of self-perceived well-being. *Journal of psychosomatic research*, 69(1), 69-79.
90. McElroy, J. C., & Morrow, P. C. (2010). Employee reactions to office redesign: A naturally occurring quasi-field experiment in a multi-generational setting. *Human relations*, 63(5), 609-636.
91. Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324.
92. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
93. Mital, A., McGlothlin, J. D., & Faard, H. F. (1992). Noise in multiple-workstation open-plan computer rooms: Measurements and annoyance. *Journal of Human Ergology*, 21(1), 69-82.
94. Morrow, P. C., McElroy, J. C., & Scheibe, K. P. (2012). Influencing organizational commitment through office redesign. *Journal of vocational behavior*, 81(1), 99-111.
95. Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of business and psychology*, 25(2), 225-238.
96. Myerson, J., Privett, I. (2014). *Life of work: that office design can learn from the world around us*. London: Black Dog Publishing.
97. Narijauskaitė, I., & Stonytė, M. (2011). Kartų skirtumai darbo rinkoje: požiūris į darbą. Tiltas į ateitį, 1, 133-137.
98. Newsec (2018). *Vilniaus biurų rinkoje – tyla prieš audrą* [žiūrėta 2019-05-13]. Prieiga per internetą: <http://www.newsec.lt/vilniaus-biuru-rinkoje-tyla-pries-audra/>
99. Oldham, G. R., & Brass, D. J. (1979). Employee reactions to an open-plan office: A naturally occurring quasi-experiment. *Administrative science quarterly*, 267-284.
100. Pajojutė, I. (2006). Konsultantų pasitenkinimo darbu didinimas organizacijoje. In *Studentų mokslinė konferencija Jaunasis mokslininkas*.
101. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas. Metodinė priemonė. Vilnius: VU leidykla.
102. Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance*, 32, 160-177.
103. Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), 379-408.

104. Pečiuliauskienė, P., Valantinaitė, I., & Malonaitienė, V. (2013). *Z karta: kūrybingumas ir integracija: Monografija*. Vilnius: Edukologija.
105. Pejtersen, J. H., Fèveile, H., Christensen, K. B., & Burr, H. (2011). Sick absence associated with shared and open-plan offices—a national cross sectional questionnaire survey. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 376-382.
106. Pejtersen, J., Allermann, L., Kristensen, T.S., & Poulsen, O.M. (2006). Indoor climate, psychosocial work environment and symptoms in open-plan offices. *Indoor Air*, 16(5), 392-401.
107. Pendergast, D. (2010). Getting to know the Y generation. *Tourism and generation Y*, 1, 1-15.
108. Pikūnas, J., & Palujanskienė, A. (2005). Stresas: atpažinimas ir įveikimas/J. Pikūnas, A. Palujanskienė.
109. Piligrimienė, Ž. (2016). Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Technologija.
110. Pines, A. & Aronson, E. (1988) *Career Burnout: Causes and Cures*. New York: Free Press.
111. Raffaello, M., Maass, A. (2002). Chronic exposure to noise in industry. The effects on satisfaction, stress symptoms, and company attachment. *Environment and behavior*, 34(5), 651-671
112. Rasila, H., & Jylhä, T. (2015). The many faces of office noise—case contact center. *Facilities*, 33(7/8), 454-464.
113. Rasila, H., & Rothe, P. (2012). A problem is a problem is a benefit? Generation Y perceptions of open-plan offices. *Property Management*, 30(4), 362-375.
114. Robbins, R., Jackson, C. L., Underwood, P., Vieira, D., Jean-Louis, G., & Buxton, O. M. (2019). Employee sleep and workplace health promotion: a systematic review. *American Journal of Health Promotion*, 33(7), 1009-1019.
115. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*.
116. Roberts, G. (2011). *What it means to be an 'employer of choice'* [žiūrėta 2019-12-27]. Prieiga per internetą: <http://www.virginiabusines.com/news/article/what-it-means-to-be-an-employer-of-choice>
117. Roper, K. O., & Juneja, P. (2008). Distractions in the workplace revisited. *Journal of Facilities Management*, 6(2), 91-109.
118. Rostron, J. (2008). Sick building syndrome: A review of causes, consequences and remedies. *Journal of Retail and Leisure Property*, 7, 291 – 303.
119. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*.
120. Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. *The handbook of work and health psychology*, 2(1), 282-424.
121. Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
122. Seddigh, A. (2015). *Office type, performance and well-being: A study of how personality and work tasks interact with contemporary office environments and ways of working* (Doctoral dissertation, Department of Psychology, Stockholm University).

123. Shafaghat, A., Keyvanfar, A., Ferwati, M. S., & Alizadeh, T. (2015). Enhancing staff's satisfaction with comfort toward productivity by sustainable Open Plan Office Design. *Sustainable Cities and Society*, 19, 151-164.
124. Singh, A. (2014). Challenges and issues of Generation Z. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(7), 59-63
125. Smith, A. (2001). Perceptions of stress at work. *Human Resource Management Journal*, 11(4), 74-86.
126. Somers, M. J., Birnbaum, D., & Casal, J. (2018). Supervisor support, control over work methods and employee well-being: New insights into nonlinearity from artificial neural networks. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-23.
127. Šorytė, D., & Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Redaktorių taryba*, 8.
128. Stanišauskienė, V. (2015). Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartų kaitos kontekste. *Tiltai*, (2), 1-20.
129. Staniulienė, S., & Kučinskaitė, B. (2017). Lietuvos įmonių darbuotojų asmeninių ir darbinių santykių tyrimas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai = Management of organizations: systematic research*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2017, T. 77.
130. Stankevičienė, A., Gerikienė, V., & Jurgaitytė, N. (2016). Y ir Z kartų darbuotojų atlygio lūkesčiai informacinės visuomenės kontekste. *Informacijos mokslai*, 74, 7-24.
131. Strauss, W. (2005). Talking about their generations. *School Administrator*, 62(8), 10.
132. Sumner, D. K. (2004). How to improve staff productivity using workplace design. *Malcolm & Sumner*.
133. Sumner, D. K. (2015). Open plan versus closed office space: advantages and disadvantages. *Malcolm & Sumner*.
134. Sundstrom, E., Burt, R. E., & Kamp, D. (1980). Privacy at work: Architectural correlates of job satisfaction and job performance. *Academy of Management Journal*, 23(1), 101-117.
135. Sundstrom, E., Town, J. P., Rice, R. W., Osborn, D. P., & Brill, M. (1994). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and behavior*, 26(2), 195-222.
136. Tele2 Inovacijų biuras. (2019). *Kaip ausinės tapo XXI amžiaus sienomis* [žiūrėta 2020-02-20]. Prieiga per internetą: <https://inovacijubiuras.tele2.lt/ausines-sienos/>
137. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
138. Valiūnas, D., & Drejeris, R. (2019, April). DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU FORMUOJANTYS VEIKSNIAI. In *22nd Conference for Young Researchers" Economics and Management"*.
139. Veitch, J. A., Charles, K. E., Newsham, G. R., Marquardt, C. J., & Geerts, J. (2003). Environmental satisfaction in open-plan environments: 5. Workstation and physical condition effects.
140. Verslo žinios. (2019). *Kaune bus pastatyta dvigubai daugiau biurų ploto* [žiūrėta 2019-05-13]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/nekilnojamosis-turtas-statyba/2019/02/04/newsec-kaune-bus-pastatyta-dvigubai-daugiau-biuru-ploto#ixzz5qI6DYk3p>

141. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formation and development studies*, 6(1), 161-170.
142. Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health*, 23, 175–184.
143. Vveinhardt, J., Žukauskas, P. (2012). Mobingas darbuotojų santykiuose: individas, organizacija, sociumas. Monografija. – Kaunas: VDU leidykla.
144. Wineman, J. D. (1982). The office environment as a source of stress. *Environmental stress*, 256-285.
145. Wong, I. A., Wan, Y. K. P., & Gao, J. H. (2017). How to attract and retain Generation Y employees? An exploration of career choice and the meaning of work. *Tourism Management Perspectives*, 23, 140-150.
146. World Green Building Council. (2014). *Health, Wellbeing and Productivity in Offices: The Next Chapter for Green Building* [žiūrėta 2019-06-01]. Prieiga per: <https://www.worldgbc.org/news-media/health-wellbeing-and-productivity-offices-next-chapter-green-building>
147. World Health Organization. (1948). Preamble to the Constitution of the World Health Organization as adopted by the International Health Conference, New York, 19-22 June, 1946; signed on 22 July 1946 by the representatives of 61 States (Official Records of the World Health Organization, no. 2, p. 100) and entered into force on 7 April 1948. http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_en.pdf.
148. Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of occupational health psychology*, 12(2), 93.
149. Xue, P., Mak, C. M., & Ai, Z. T. (2016). A structured approach to overall environmental satisfaction in high-rise residential buildings. *Energy and Buildings*, 116, 181-189.
150. Yunus, E. N., & Ernawati, E. (2018). Productivity paradox? The impact of office redesign on employee productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1918-1939.
151. Žemaitė, A. (2019) Menas būti geriausiais: pasaulinis įvertinimas už efektyviausią darbo vietą [žiūrėta 2019-05-20]. Prieiga per: <https://danskebank.lt/careerlt/blogas/menas-buti-geriausiais-pasaulinis-ivertinimas-uz-efektyviausia-darbo-vieta>
152. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom.

Priedai

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerb. Respondente,

Esu Samanta Linkevičiūtė, Kauno technologijos universiteto, Žmonių išteklių vadybos studijų programos antro kurso magistrantė. Kviečiu Jus dalyvauti mano magistro baigiamojo darbo tyrime, kurio tikslas yra atskleisti, kokios yra sąsajos tarp atvirų darbo vietų ir skirtingų kartu dirbutojų gerovės.

Apklausa yra anoniminė, rezultatai bus naudojami tik akademiniais tikslais, apdorojami ir pateikiami tik apibendrinti (atskiri kiekvienos anketos atsakymai nebus pateikiami). Jei turite klausimų, susisiekite su manimi el. paštu samanta.linkeviciute@ktu.edu.

Anketos pildymas gali užtrukti 10 minučių.

1.	Jūsų gimimo metai:	<input type="radio"/> 1946-1964 <input type="radio"/> 1965-1979 <input type="radio"/> 1980-1995 <input type="radio"/> Nuo 1995
2.	Jūsų lytis:	<input type="radio"/> Vyras <input type="radio"/> Moteris <input type="radio"/> Kita (įrašykite)
3.	Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?	<input type="radio"/> Iki 1 metų <input type="radio"/> Nuo 1 iki 3 metų <input type="radio"/> Nuo 3 iki 5 metų <input type="radio"/> 5 metus ir daugiau
4.	Pažymėkite vieną teiginį, kuris geriausiai apibūdina Jūsų fizinę darbo vietą:	<input type="radio"/> Dirbu nedidelėje erdvėje, kurioje dirba nuo 4 iki 9 žmonių (įskaitant ir mane) <input type="radio"/> Dirbu bendroje erdvėje, kurioje dirba nuo 10 iki 24 žmonių (įskaitant ir mane) <input type="radio"/> Dirbu bendroje erdvėje, kurios išplanavimas didelis ir atviras, vietoje kolidorių - eilėmis išdėstytos darbo vietos ir jų neskiria sienos, nebent tik žemos stalus skiriančios sienelės. Kartu su manimi dirba daugiau kaip 24 darbuotojai <input type="radio"/> Dirbu biure, kuriame darbuotojai neturi nuolatinės savo darbo vietos ir kiekvieną kartą gali ją rinktis laisvai (vieną kartą sėdėti prie vieno stalo, kitą prie kito)
5.	Kiek laiko dirbate Jūsų prieš tai apibūdintoje atviroje darbo erdvėje?	<input type="radio"/> Iki 1 metų <input type="radio"/> Nuo 1 iki 3 metų <input type="radio"/> Nuo 3 iki 5 metų <input type="radio"/> 5 metus ir daugiau
6.	Ar užimate vadovaujančias pareigas?	<input type="radio"/> Taip <input type="radio"/> Ne
7.	Ar Jūsų vadovas dirba bendroje erdvėje su Jumis?	<input type="radio"/> Taip <input type="radio"/> Ne
8.	Jūsų išsilavinimas:	<input type="radio"/> Aukštasis universitetinis <input type="radio"/> Aukštasis neuniversitetinis <input type="radio"/> Aukštesnysis <input type="radio"/> Profesinis <input type="radio"/> Vidurinis <input type="radio"/> Pagrindinis <input type="radio"/> Pradinis

		<input type="radio"/> Kita				
9.	Koks Jūsų organizacijos veiklos sektorius?	<input type="radio"/> Didmeninė/mažmeninė prekyba <input type="radio"/> Energetika <input type="radio"/> Gamyba <input type="radio"/> Informacinės technologijos <input type="radio"/> Paslaugos <input type="radio"/> Statyba <input type="radio"/> Turizmas <input type="radio"/> Viešasis <input type="radio"/> Švietimo <input type="radio"/> Žemės ūkio <input type="radio"/> Kita				
10.	Kokia Jūsų darbo sritis?	1. Administravimas 2. Apskaita, finansai, auditas 3. Dizainas, architektūra 4. Draudimas 5. Eksportas, importas 6. Informacinės technologijos 7. Klientų aptarnavimas 8. Kokybės vadyba 9. Marketingas, reklama 10. Nekilnojamasis turtas 11. Pardavimų vadyba 12. Personalo valdymas 13. Pirkimai, tiekimas 14. Teisė 15. Transporto, logistikos vadyba 16. Švietimas, mokymai 17. Žiniasklaida, viešieji ryšiai 18. Kita				
11.	Kiek dienų per paskutinius 12 mėn. Jūs buvote nedarbingume dėl ligos?	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1-7	<input type="radio"/> 8-24	<input type="radio"/> 25-99	<input type="radio"/> 100-365
12.	Manau, kad mano sveikata yra...	<input type="radio"/> 1 - bloga	<input type="radio"/> 2 - pakankamai gera	<input type="radio"/> 3 - gera	<input type="radio"/> 4 – labai gera	<input type="radio"/> 5 – puiki
13.	Pagalvokite apie save paskutinių 4 savaitių laikotarpyje ir įvertinkite, kaip sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
13.1.	Per paskutines 4 savaites dėl emocinių problemų aš buvau mažiau efektyvus, nei norėčiau būti (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.2.	Per paskutines 4 savaites dėl emocinių problemų aš buvau mažiau kruopštus (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.3.	Per paskutines 4 savaites aš jaučiausi ramus ir harmoningas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.4.	Per paskutines 4 savaites aš jaučiausi kupinas energijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.5.	Per paskutines 4 savaites aš jaučiausi liūdnas ir prislėgtas (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.	Per paskutines 4 savaites mano miego kokybė buvo labai gera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.	Pagalvokite apie save ir savo darbą organizacijoje ir įvertinkite, kaip sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
15.1	Jaučiu, kad darbas mane sekina emociškai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.2.	Po darbe praleistos dienos jaučiuosi išsekęs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.3.	Keldamasis ryte, kai manęs laukia dar viena diena darbe, jaučiuosi pavargęs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.4.	Ėjimas į darbą ir pats darbas man kelia įtampą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.5.	Nuo darbo jaučiuosi perdegęs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.6.	Palyginti su tuo laiku, kai tik pradėjau dirbti, dabar darbas mane domina mažiau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.7.	Darbas man padėjo patikti mažiau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.8.	Galimą savo darbo naudingumą pradėjau vertinti ciniškiau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.9.	Abejoju savo darbo svarba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.10.	Galiu veiksmingai išspręsti problemas, kylančias mano darbe (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.11.	Manau, kad aš veiksmingai prisidedu prie komandos, kurioje esu (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.12.	Manau, jog esu geras darbuotojas (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.13.	Pasiekęs darbo tikslus, jaučiuosi pakylėtai (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.14.	Savo darbe aš išmokau daug įdomių dalykų (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.15.	Jaučiuosi įsitikinęs, kad darbe veiksmingai tvarkausi su užduotimis (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.	Pagalvokite apie save ir savo darbą organizacijoje ir įvertinkite, kaip sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku

16.1.	Aš turiu per daug darbo ir per mažai laiko jį atlikti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.2.	Aš kartais bijau namuose išgirsti skambant telefoną, nes skambutis gali būti susijęs su darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.3.	Jaučiuosi taip, lyg niekad neturėčiau laisvadienių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.4.	Daugelis žmonių, kurie eina tas pačias pareigas organizacijoje, jaučiasi perdege dėl darbo reikalavimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.5.	Po darbo jaučiuosi suirzęs (-usi) ir nervingas (-a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.6.	Darbas iš manęs atima daugiau nei turėtų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.7.	Dažnai darbe jaučiuosi taip, lyg būčiau atsidūręs (-usi) aklavietėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.8.	Kartais, kai galvoju apie darbą, pajuntu skausmą krūtinėje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.9.	Pasiėmęs (-usi) darbe laisvą dieną, jaučiuosi kaltas (-a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.	Pagalvokite apie save ir fizinę darbo aplinką ir įvertinkite, kaip patenkintas ar nepatenkintas esate žemiau pateiktais aspektais*: * skaitydami atskiras eilutes, prie kiekvienos pradžioje pridėkite „Kaip esate patenkintas...“	1 – labai nepatenkintas	2 - nepatenkintas	3 – nei patenkintas, nei nepatenkintas	4 – patenkintas	5 – labai patenkintas
17.1.	Kaip esate patenkintas oro temperatūra Jūsų darbo vietoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.2.	Kaip esate patenkintas oro kokybe Jūsų darbo vietoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.3.	Kaip esate patenkintas šviesos kiekiu Jūsų darbo vietoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.4.	Kaip esate patenkintas regėjimo/vizualiniu komfortu Jūsų darbo vietoje (akinimas, atspindžiai, kontrastai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.5.	Kaip esate patenkintas triukšmo lygiu Jūsų darbo vietoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.6.	Kaip esate patenkintas garso/akustiniu privatumu Jūsų darbo vietoje (galimybė bendrauti, kalbėti negirdint kolegoms, sėdintiems šalia ir atvirkščiai)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.7.	Kaip esate patenkintas vietos, skirtos darbui ir asmeniniams daiktams, kiekiu darbo vietoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17.8.	Kaip esate patenkintas vizualiniu privatumu Jūsų darbo vietoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.9.	Kaip esate patenkintas lengva galimybe bendrauti su kolegomis Jūsų darbo vietoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.10.	Kaip esate patenkintas baldų ir darbo priemonių patogumu (kėdė, stolas, kompiuteris, kiti įrengimai)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.11.	Kaip esate patenkintas galimybe pritaikyti savo darbo vietos baldus pagal savo poreikius?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.12.	Kaip esate patenkintas grindų, baldų, paviršių apdailos spalvomis ir tekstūra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.13.	Kaip esate patenkintas bendra biuro švara?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.14.	Kaip esate patenkintas valymo, tvarkymo paslaugomis savo darbo vietoje?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.15.	Kaip esate patenkintas bendra biuro priežiūra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.16.	Viską apibendrinus, kaip patenkintas Jūs esate savo asmenine darbo vieta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.	Pagalvokite apie save ir savo darbą organizacijoje ir įvertinkite, kaip sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
18.1.	Apskritai, aš esu patenkintas savo darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.2.	Apskritai, man nepatinka mano darbas (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.3.	Apskritai, man patinka čia dirbti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.	Pagalvokite apie save ir savo darbą organizacijoje ir įvertinkite, kaip sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
19.1.	Aš būčiau labai laimingas, jei likusią savo karjeros dalį praleisčiau šioje organizacijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.2.	Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.3.	Aš jaučiu, kad organizacijos problemos yra ir mano problemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.4.	Aš manau, kad lengvai tapčiau prisirišęs prie bet kurios kitos organizacijos taip, kaip esu prisirišęs prie šios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.5.	Aš nesijaučiu „dalimi šeimos“ šioje organizacijoje (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.6.	Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.7.	Ši organizacija man turi daug asmeninės prasmės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.8.	Aš nejaučiu stipraus priklausymo savo organizacijai jausmo (R)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.	Pagalvokite apie save ir savo kolegas ir įvertinkite, kaip sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
21.1.	Aš tikrai jaučiuosi savo komandos dalimi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.2.	Man yra lengva paprašyti patarimo bet kurio kolegos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.3.	Aš kasdien nekantrauju pamatyti savo kolegas darbe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.4.	Man patinka, kad komandos lyderiai visada yra kartu su likusiais komandos nariais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.5.	Mano komandos nariai kreipiasi į mane, kai jiems to reikia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.	Pagalvokite apie save ir savo vadovą ir įvertinkite, kaip sutinkate ar nesutinkate su žemiau pateiktais teiginiais:	1 - visiškai nesutinku	2 - nesutinku	3 – nei sutinku, nei nesutinku	4 – sutinku	5 – visiškai sutinku
22.1.	Vadovai gerai supranta žmonių problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.2.	Vadovai parodo, jog pasitiki savo pavaldiniais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.3.	Vadovai yra draugiški ir lengvai prieinami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.4.	Vadovais galima pasiklauti, jog pavaldiniams duos tinkamus patarimus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22.5.	Vadovai parodo suprantingumą savo pavaldinių atžvilgiu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 priedas. Tyrimo skalių validumo parametrai

Dimensija	Teiginys/ klausimas	L	i/tt	α	r_{mean}	r_{min}	r_{max}	%	KMO
Fizinė sveikata	Manau, kad mano sveikata yra...	0,819	0,671	0,621	0,343	0,343	0,640	67,132	0,702
	Per paskutines 4 savaites mano miego kokybė buvo labai gera	0,819	0,671						
Emocinė sveikata	Per paskutines 4 savaites dėl emocinių problemų aš buvau mažiau efektyvus, nei norėčiau būti (R)	0,857	0,735	0,862	0,326	0,076	0,837	64,740	0,805
	Per paskutines 4 savaites dėl emocinių problemų aš buvau mažiau kruopštus (R)	0,802	0,644						
	Per paskutines 4 savaites aš jaučiausi ramus ir harmoningas	0,812	0,659						
	Per paskutines 4 savaites aš jaučiausi kupinas energijos	0,787	0,619						
	Per paskutines 4 savaites aš jaučiausi liūdnas ir prislėgtas (R)	- 0,762	0,580						
Profesinis perdegimas	Jaučiu, kad darbas mane sekina emociškai	0,704	0,700	0,882	0,326	0,076	0,837	37,989	0,867
	Po darbe praleistos dienos jaučiuosi išsekęs	0,663	0,721						
	Keldamasis ryte, kai manęs laukia dar viena diena darbe, jaučiuosi pavargęs	0,692	0,713						
	Ėjimas į darbą ir pats darbas man kelia įtampą	0,680	0,677						
	Nuo darbo jaučiuosi perdegęs	0,749	0,681						
	Palyginti su tuo laiku, kai tik pradėjau dirbti, dabar darbas mane domina mažiau	0,697	0,824						
	Darbas man padėjo patikti mažiau	0,738	0,813						
	Galimą savo darbo naudingumą pradėjau vertinti ciniškiau	0,711	0,705						
	Abejoju savo darbo svarba	0,635	0,640						
	Galiu veiksmingai išspręsti problemas, kylančias mano darbe (R)	0,385	0,499						
	Manau, kad aš veiksmingai prisidedu prie komandos, kurioje esu (R)	0,515	0,725						
	Manau, jog esu geras darbuotojas (R)	0,439	0,675						

	Pasiekęs darbo tikslus, jaučiuosi pakylėtai (R)	0,449	0,701							
	Savo darbe aš išmokau daug įdomių dalykų (R)	0,489	0,752							
	Jaučiuosi įsitikinęs, kad darbe veiksmingai tvarkausi su užduotimis (R)	0,524	0,603							
Stresas	Aš turiu per daug darbo ir per mažai laiko jį atlikti	- 0,588	0,346	0,871	0,437	0,234	0,687	50,633	0,888	
	Aš kartais bijau namuose išgirsti skambant telefoną, nes skambutis gali būti susijęs su darbu	- 0,726	0,527							
	Jaučiuosi taip, lyg niekad neturėčiau laisvadienių	- 0,780	0,609							
	Daugelis žmonių, kurie eina tas pačias pareigas organizacijoje, jaučiasi perdege dėl darbo reikalavimų	- 0,670	0,449							
	Po darbo jaučiuosi suirzęs (-usi) ir nervingas (-a) (R)	0,790	0,624							
	Darbas iš manęs atima daugiau nei turėtų (R)	0,808	0,653							
	Dažnai darbe jaučiuosi taip, lyg būčiau atsidūręs (-usi) aklavietėje (R)	0,725	0,526							
	Kartais, kai galvoju apie darbą, pajuntu skausmą krūtinėje (R)	0,737	0,543							
	Pasiėmęs (-usi) darbe laisvą dieną, jaučiuosi kaltas (-a) (R)	0,528	0,279							
	Pasitenkinimas fizine biuro aplinka	Kaip esate patenkintas oro temperatūra Jūsų darbo vietoje?	0,624	0,544	0,894	0,351	0,087	0,828	39,966	0,877
... oro kokybe Jūsų darbo vietoje?		0,603	0,597							
... šviesos kiekiu Jūsų darbo vietoje?		0,634	0,660							
... regėjimo/vizualiniu komfortu Jūsų darbo vietoje (akinimas, atspindžiai, kontrastai)		0,673	0,605							
... triukšmo lygiu Jūsų darbo vietoje?		0,574	0,628							
... garso/akustiniu privatumu Jūsų darbo vietoje (galimybė bendrauti, kalbėti negirdint kolegoms, sėdintiems šalia ir atvirkščiai)?		0,645	0,727							

	... vietos, skirtos darbui ir asmeniniams daiktams, kiekui darbo vietoje?	0,544	0,521						
	... vizualiniu privatumu Jūsų darbo vietoje?	0,578	0,802						
	... lengva galimybe bendrauti su kolegomis Jūsų darbo vietoje?	0,398	0,370						
	... baldų ir darbo priemonių patogumu (kėdė, stolas, kompiuteris, kiti įrengimai)?	0,626	0,724						
	... galimybe pritaikyti savo darbo vietos baldus pagal savo poreikius?	0,528	0,640						
	... grindų, baldų, paviršių apdailos spalvomis ir tekstūra?	0,661	0,587						
	... bendra biuro švara?	0,693	0,862						
	... valymo, tvarkymo paslaugomis savo darbo vietoje?	0,633	0,847						
	... bendra biuro priežiūra?	0,755	0,869						
	Viską apibendrinus, kaip patenkintas Jūs esate savo asmenine darbo vieta?	0,834	0,714						
Pasitenkinimas darbu	Apskritai, aš esu patenkintas savo darbu	0,882	0,778	0,818	0,605	0,554	0,667	73,704	0,708
	Apskritai, man nepatinka mano darbas (R)	0,828	0,685						
	Apskritai, man patinka čia dirbti	0,865	0,748						
Emocinis įsipareigojimas	Aš būčiau labai laimingas, jei likusią savo karjeros dalį praleisčiau šioje organizacijoje	0,536	0,436	0,740	0,268	-0,142	0,620	41,583	0,820
	Man patinka diskutuoti apie savo organizaciją su žmonėmis už jos ribų	0,598	0,380						
	Aš jaučiu, kad organizacijos problemos yra ir mano problemos	0,588	0,393						
	Aš manau, kad lengvai tapčiau prisirišęs prie bet kurios kitos organizacijos taip, kaip esu prisirišęs prie šios	-0,117	0,733						
	Aš nesijaučiu „dalimi šeimos“ šioje organizacijoje (R)	0,749	0,600						
	Aš nesijaučiu emociškai prisirišęs prie šios organizacijos (R)	0,771	0,660						

	Ši organizacija man turi daug asmeninės prasmės	0,724	0,525						
	Aš nejaučiu stipraus priklausymo savo organizacijai jausmo (R)	0,802	0,679						
Santykiai su kolegomis	Aš tikrai jaučiuosi savo komandos dalimi.	0,747	0,558	0,763	0,399	0,303	0,522	52,185	0,809
	Man yra lengva paprašyti patarimo bet kurio kolegos.	0,801	0,641						
	Aš kasdien nekantrauju pamatyti savo kolegas darbe.	0,732	0,536						
	Man patinka, kad komandos lyderiai visada yra kartu su likusiais komandos nariais.	0,633	0,401						
	Mano komandos nariai kreipiasi į mane, kai jiems to reikia.	0,688	0,473						
Vadovo parama	Vadovai gerai supranta žmonių problemas	0,887	0,787	0,912	0,675	0,584	0,747	74,075	0,886
	Vadovai parodo, jog pasitiki savo pavaldiniais	0,843	0,711						
	Vadovai yra draugiški ir lengvai prieinami	0,872	0,761						
	Vadovais galima pasiklausti, jog pavaldiniams duos tinkamus patarimus	0,829	0,688						
	Vadovai parodo suprantingumą savo pavaldinių atžvilgiu.	0,870	0,756						