



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajos COVID-19  
pandemijos metu**

Baigiamasis magistro projektas

---

**Jurgita Jaruševičienė**

Projekto autorė

**Lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajos COVID-19 pandemijos metu**

Baigiamasis magistro projektas

Įmonių valdymas (6211LX030)

---

**Jurgita Jaruševičienė**

Projekto autorė

**Lekt. Dr. Živilė Stankevičiūtė**

Vadovė

**Prof. Violeta Šilingienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2021**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Jurgita Jaruševičienė

## **Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajos COVID-19 pandemijos metu**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Jurgitos Jaruševičienės, baigiamasis projektas tema „Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajos COVID-19 pandemijos metu“ 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.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Jurgita Jaruševičienė. „Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajos COVID-19 pandemijos metu“. / Magistro baigiamasis projektas / vadovė lekt. dr. Živilė Stankevičiūtė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis (studijų krypčių grupė), studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: darbo vietų kokybė, darbo kokybė, darbuotojų gerovė, sąsajos, Covid-19.

Kaunas, 2021. 81 p.

## Santrauka

**Temos aktualumas.** Pastaraisiais metais įvykę pokyčiai darbo pasaulyje siejami su pasauline globalizacija ir su sparčiu naujų technologijų diegimu į darbo procesus (Kundi ir kt., 2016). Naujų technologijų plėtra turėjo įtakos ne tik naujų darbo vietų bei formų kūrimuisi, bet ir kai kurių profesijų išnykimui (Eurofound ir TDO, 2019). Tačiau pokyčiai, su kuriais susidūrėme 2020-ųjų metų pavasarį prasidėjus pasaulinio masto COVID-19 pandemijai, iš esmės susiję su verslo perprojektavimu ir darbo organizavimo pasikeitimais. Daugelis vadovų siekdami veiklos tęstinumo ir darbo vietų išsaugojimo buvo priversti priimti skubius sprendimus – prekybos perkėlimą į internetines platformas ir darbo organizavimą nuotoliniu būdu. Šie pokyčiai lėmė ir darbo vietos sampratos pasikeitimą. Darbo vieta jau nesiejama vien tik su fizine darbo zona, bet tai daugiau yra funkcijos, kurias atlieka pakankamai įgūdžių ir išteklių turintys darbuotojai. Būtent darbuotojai, kaip rodo tyrimai, ir jų pastangos siekiant organizacijos tikslų, lemia geresnius veiklos rodiklius, konkurencingumą ir net išorinį įvaizdį. Svarbu suprasti, kad žmonių, kaip pagrindinio organizacijos išteklių pastangos yra tiesiogiai susiję su jiems suteikiamų darbo vietų kokybe.

Tyrimų išvados atskleidžia, kad darbo vietų kokybė ir jos užtikrinimas yra esminis veiksnys lemiantis darbuotojų gerovę. Vis retesnį gerovės tapatinimą su sveikata, keičia holistinis požiūris, apimantis kelias gerovės sritis, pripažįstant, kad gerovė tai ne tik fizinė ir psichinė sveikata, bet ir pasitenkinimas darbu ir socialinė gerovė.

Išgryninus darbo vietos kokybės ir gerovės sampratas bei suvokus darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės reikšmę organizaciniu, individualiu ir valstybiniu lygmeniu, svarbu išsiaiškinti sąsajas tarp šių fenomenų. Šis tyrimas leis suprasti pagrindines darbuotojų gerovę lemiančias darbo vietų savybes itin sudėtingu ir neapibrėžtomis aplinkos sąlygomis pasižyminčiu COVID-19 pandemijos metu.

**Projekto objektas** – darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajos COVID-19 pandemijos metu.

**Projekto tikslas** – atskleisti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajas COVID-19 pandemijos metu.

**Projekto uždaviniai:**

1. Pateikti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu problemos analizę.

2. Apibrėžti darbo vietų kokybę ir darbuotojų gerovę, nagrinėjant sampratas, dimensijas ir akcentuojant COVID-19 pandemijos iššūkius.
3. Pagrįsti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu metodologinę prieigą ir parengti tyrimo metodiką.
4. Empiriškai įvertinti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajas COVID-19 pandemijos metu, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

**Pagrindiniai projekto rezultatai.** Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės konstruktai yra susieti vidutiniško stiprumo koreliaciniais ryšiais. Stipriausia koreliacinė vidutinio stiprumo sąveika nustatyta tarp darbo intensyvumo ir sveikatos dimensijų, silpni ryšiai nustatyti tarp fizinės darbo aplinkos ir paramos bei pasitenkinimo darbu kintamųjų, taip pat tarp perspektyvų (darbo nesaugumo) ir vadovų bei bendradarbių paramos dimensijų. Tyrimo metu taip pat paaiškėjo, kad nepaisant nustatytos sąveikos tarp analizuojamų konstrukto, nemaža dalis juos sudarančių kintamųjų yra susieti nereikšmingais koreliaciniais ryšiais. Šis rezultatas pabrėžia holistinio požiūrio į abiejų analizuotų konstrukto sudarymą reikšmę.

Jurgita Jaruševičienė. Linkages Between Job Quality and Employee Wellbeing During the COVID-19 Pandemic. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. dr. Zivile Stankeviciute; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area, study field: Business and Public Management, Management.

Keywords: job quality, workplace quality, employee wellbeing, linkages, Covid-19.

Kaunas, 2021. 81 pages

### Summary

**The relevance of the topic.** In recent years, the changes in the world of employment have been associated with common globalization and the rapid introduction of new technologies into work processes (Kundi et al. 2016). The development of new technologies has had an impact not only on the establishment of new working places and ways to work, but also on the disappearance of some professions (Eurofound and TDO, 2019). However, the changes we happen to face in the spring of 2020 with global COVID-19 pandemic, are directly connected to business redesign and significant changes in organizing work. In order to maintain business continuity and maintain working places, many CEOs have been forced to make urgent decisions, such as relocating sales to online platforms and organizing remote work. These changes have also led to a change in the concept of the workplace. The workplace is no longer related to a physical work area but it is more like functions implemented by employees with sufficient skills and resources. According to researches, employees and their efforts to achieve organization goals, in fact lead to better performance, competitiveness and even an external image. It is important to understand that employee efforts of people, as the core resources of the organization are directly related to the job quality provided to them.

The finding of the study reveals that job quality and security are key determinants of employee wellbeing. The identification of wellbeing with health is becoming rarer, and it is being replaced with the holistic approach that includes several areas of wellbeing, recognizing that wellbeing is not only physical and mental health, but also work satisfaction and social wellbeing.

After elaborating the concepts of job quality and wellbeing and understanding the importance of job quality and wellbeing of employees at the organizational, personal and state levels, it is important to clarify the connection between these phenomena. This study will provide with the insight into the key determinants of workplace wellbeing during this complicated and uncertain conditions during COVID-19 pandemic.

**The subject of the Thesis** – Linkage between job quality and employee wellbeing during the COVID-19 pandemic.

**The aim of the Thesis** – To reveal linkage between job quality and employee wellbeing during the COVID-19 pandemic.

**Objectives of the Thesis:**

1. To provide problem analysis of the linkages between job quality and employee wellbeing during the COVID-19 pandemic.
2. To define job quality and the wellbeing of employees, by examining the concept, dimensions and highlighting the challenges of COVID-19 pandemic.
3. To justify the methodological approach to the linkage between job quality and employee wellbeing during COVID-19 pandemic, and develop a research methodology.
4. To make an empirical evaluation for the linkage between job quality and employee wellbeing during COVID-19 pandemic, providing conclusions and recommendations.

**Results of the Thesis.** The results of the empirical study suggest that the components of job quality and employee wellbeing are linked by moderate correlations. The strongest correlation among the moderate strength was found between work intensity and health dimensions, weak correlations were discovered between physical work environment and support, as well as work satisfaction variables, or between perspectives (job insecurity) and managerial support dimensions. The study also revealed that despite the links between components being analysed, a significant part of the variables is however related by insignificant correlations. This outcome emphasizes the importance of a holistic approach to both components analysed.

## Turinys

Lentelių sąrašas .....	10
Paveikslų sąrašas .....	11
Santrumpų ir sąvokų sąrašas .....	12
Įvadas.....	13
<b>1. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu problemos analizė .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu teoriniai sprendimai.....</b>	<b>21</b>
2.1. Darbo vietų kokybės raida ir samprata .....	21
2.2. Darbo vietų kokybės dimensijos.....	24
2.2.1. Fizinė darbo aplinka .....	27
2.2.2. Darbo intensyvumas .....	27
2.2.3. Laiko kokybė .....	28
2.2.4. Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas .....	29
2.2.5. Perspektyvos ir darbo nesaugumas .....	30
2.2.6. Darbo užmokestis .....	31
2.3. Darbuotojų gerovės samprata .....	33
2.4. Darbuotojų gerovės dimensijos .....	35
2.4.1. Fizinė ir psichinė sveikata .....	37
2.4.2. Pasitenkinimas darbu .....	39
2.4.3. Bendradarbių ir vadovų parama .....	41
2.5. COVID-19 pandemijos iššūkiai .....	43
2.6. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų teorinis modelis .....	47
<b>3. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu tyrimo metodika. ....</b>	<b>48</b>
3.1. Tyrimo instrumento konstravimas.....	48
3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas .....	50
3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai .....	51
3.4. Tyrimo patikimumas .....	51
3.5. Tyrimo etika .....	52
<b>4. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatų analizė.....</b>	<b>53</b>
4.1. Respondentų demografinės charakteristikos .....	53
4.2. Darbo vietų kokybės raiškos rezultatai.....	55
4.3. Darbuotojų gerovės raiškos rezultatai .....	61
4.4. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajos .....	63
4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija .....	66
<b>Išvados .....</b>	<b>69</b>
<b>Rekomendacijos.....</b>	<b>72</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>74</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>82</b>



<b>1 Priedas. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu tyrimo apklausos anketa .....</b>	<b>82</b>
<b>2 Priedas. Skalių teiginių vertinimo vidurkiai.....</b>	<b>86</b>

## Lentelių sąrašas

<b>1 lentelė.</b> Darbuotojų gerovę skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai (sudaryta pagal Šorytė ir Pajarskienė, 2014).....	17
<b>2 lentelė.</b> Darbo vietų kokybės sampratos mokslinėje literatūroje.....	23
<b>3 lentelė.</b> Darbo vietų kokybės dimensijos mokslinėje literatūroje.....	25
<b>4 lentelė.</b> Darbuotojų gerovės sampratos mokslinėje literatūroje.....	34
<b>5 lentelė.</b> Darbuotojų gerovės modelis pagal CIPD (2016).....	35
<b>6 lentelė.</b> Tyrimo apklausos teiginių pagrindimas.....	48
<b>7 lentelė.</b> Koreliacijos koeficientų reikšmės pagal Bilevičienę ir Jonušauską (2011).....	51
<b>8 lentelė.</b> Anketos matavimo skalių, konstrukto ir klausimyno patikimumo koeficientai.....	52
<b>9 lentelė.</b> Darbo vietų kokybės vidurkių palyginimas pagal respondentų lytį.....	57
<b>10 lentelė.</b> Darbo vietų kokybės vidurkių palyginimas pagal respondentų amžių.....	58
<b>11 lentelė.</b> Darbo vietų kokybės vidurkių palyginimas pagal respondentų išsilavinimą.....	59
<b>12 lentelė.</b> Darbo vietų kokybės vidurkių palyginimas pagal darbo sektorių.....	59
<b>13 lentelė.</b> Darbo vietų kokybės vidurkių palyginimas pagal respondentų darbo vietą.....	60
<b>14a lentelė.</b> Darbuotojų gerovės vidurkių palyginimas pagal respondentų darbo vietą.....	62
<b>14b lentelė.</b> Darbuotojų gerovės vidurkių palyginimas pagal respondentų darbo vietą.....	62
<b>15 lentelė.</b> Darbuotojų gerovės vidurkių palyginimas pagal respondentų darbo užmokestį.....	63
<b>16 lentelė.</b> Darbo vietų kokybės dimensijų ir darbuotojų gerovės konstrukto koreliacija.....	63
<b>17 lentelė.</b> Darbuotojų gerovės dimensijų ir darbo vietų kokybės konstrukto koreliacija.....	64
<b>18 lentelė.</b> Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės dimensijų koreliacija.....	64

## Paveikslų sąrašas

<b>1 pav.</b> Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų teorinis modelis.....	47
<b>2 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.).....	53
<b>3 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.).....	54
<b>4 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal sektorių, kuriame dirba (proc.).....	54
<b>5 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal darbo atlikimo vietą (proc.).....	54
<b>6 pav.</b> Darbo vietų kokybės konstrukto vidurkiai.....	55
<b>7 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą darbo užmokestį (proc.).....	57
<b>8 pav.</b> Darbuotojų gerovės konstrukto vidurkiai.....	61

## Santrumpų ir sąvokų sąrašas

**Darbo vietų kokybė** - darbo savybių visuma, lemianti darbuotojų gerovę (Holman, 2013).

**Darbuotojų gerovė** - asmens būseną, apimanti teigiamas fizines psichines, emocines ir socialines ypatybes darbo vietoje ir už jos ribų (Pruyne, 2016).

**Fizinė darbo aplinka** - aplinka, kurioje darbuotojas atlieka savo darbą (Hamidi ir kt., 2020).

**Darbo intensyvumas** - tai per didelis darbo tempas ir darbe esančių kiekybinių ir emocinių reikalavimų skaičius (Eurofound ir TDO, 2019).

**Laiko kokybė** - tai darbo trukmė, apimanti ir netipinį darbo laiką – darbą savaitgaliais, naktį, taip pat darbo laiko planavimo kontrolę ir išankstinį pranešimą apie darbo laiko pokyčius (Eurofound ir TDO, 2019).

**Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas** - tai darbuotojui suteikiamos galimybės naudotis savo įgūdžiais, įgyti naujų įgūdžių, taip pat laisvė priimti sprendimus darbo vietoje (Smith ir kt. 2008).

**Perspektyvos ir darbo nesaugumas** - tai galimybė darbe siekti karjeros ir darbuotojų susirūpinimas dėl darbo ateities.

**Darbo užmokestis** - atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį (LR DK 139 str.).

**Sveikata** - gerovės sudedamoji dalis – ne tik fizinė, bet ir psichinė, ir socialinė gerovės būklė.

**Stresas darbe** - žalingas fizinis ir emocinis organizmo atsakas, kurį sukelia disbalansas tarp suvokiamų reikalavimų ir suvokiamų išteklių, taip pat žmonių nesugebėjimas susidoroti su esamais darbo reikalavimais (TDO, 2016).

**Pasitenkinimas darbu** - tai darbuotojo emocinė būseną, kurią lemia darbo ypatybės ir jo paties lūkesčiai ir siekiai.

**Bendradarbių ir vadovų parama** - pagalba atliekant užduotis, moralinis palaikymas sudėtingose situacijose, taip pat draugiškų santykių kūrimas darbe ir už jo ribų (Fisher, 2014)

**CIPD** - Chartered Institute of Personnel and Development (Personalo ir plėtros institutas)

**CMI** - Chartered Management Institute (Vadybos institutas)

**EBPO** - Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija

**EK** - Europos Komisija

**ES** - Europos Sąjunga

**Eurofound** - Europos darbo sąlygų gerinimo fondas

**JTC** - Jungtinis tyrimų centras

**JTO** - Jungtinių Tautų Organizacija

**PSO** - Pasaulio sveikatos organizacija

**TDO** - Tarptautinė darbo organizacija

**UNECE** - Jungtinių Tautų Europos ekonominė komisija

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Iki 2020-ųjų metų pradžios svarbiausiais pokyčiais darbo pasaulyje buvo įvardijami - paslaugų sektoriaus augimas, naujų technologijų plėtra, naujos vadovavimo teorijos, skirtos produktyvumui didinti, globalizacija ir dėl to išaugusi tarptautinė konkurencija (Pineda, 2011; Green, 2009; Krainz, 2015; Kundi ir kt. 2016). Galima teigti, kad COVID-19 pandemijos išplitimas ir įtaka pasaulio gyventojams darbo pokyčių sąrašą išplėtė. Nauji darbo modeliai, veiklų perkėlimas į internetines platformas, darbo organizavimo pokyčiai – darbas nuotoliniu būdu, tiesiogiai paveikė visų šalių dirbančiuosius, jų darbo sąlygas ir gerovę. COVID-19 krizės metu dar labiau išaugo organizacijų vaidmuo saugant darbuotojus nuo užsikrėtimo rizikos, įgyvendinant griežtas visuomenės sveikatos priemones – socialinį atsiribojimą – suteikiant galimybę dirbti iš namų. Tyrimai rodo, kad viruso protrūkis turi didelę reikšmę kiekvieno žmogaus fizinei ir psichinei sveikatai. Socialinė izoliacija, darbo praradimas ir netikrumas dėl darbo, darbo užmokesčio pokyčiai ir esamos situacijos laikotarpio neapibrėžtumas darbuotojams kelia nerimą, turi įtakos jų atsiribojimui ir depresijai (Eurofound, 2020b). Dėl šių priežasčių kaip niekad svarbu, kad organizacijos vadovautųsi plačia holistine sistema, skirta savo darbuotojų fizinei ir psichinei sveikatai palaikyti ir socialinei gerovei užtikrinti. Pasirinktų priemonių sąrašė darbo vietų kokybė turėtų būti prioritetingoje vietoje, atsižvelgiant į jos daromą įtaką žmonių gerovei - pasitenkinimui darbu ir gyvenimu, fizinei ir psichinei sveikatai, socialinei gerovei, taip pat veiklos rezultatams, konkurencingumui. Svarbu suvokti, kad atsakomybė už darbo vietų kokybę išskirtinai siejama su organizacijose priimamais sprendimais, susijusiais su darbo vietų kokybės aspektų konfigūravimu, nustatant orų darbo užmokestį, teikiant mokymus ir darbuotojų įgūdžių tobulinimą, karjeros perspektyvas ir laiko planavimą (Findlay, Warhurst, Keep ir Lloyd, 2017). Neabejojama, kad tinkamai pasirinktas toks darbo vietų savybių derinys gali nulemti didesnę kiekvieno darbuotojo gerovės lygį.

Tačiau tuomet, kai organizacijose neskiriamas pankankamas dėmesys darbo vietų kokybės dimensijoms, politikų, o tiksliau tinkamų įstatymų vaidmuo, tampa itin svarbus. Teisės aktai, nustatantys minimalaus atlyginimo dydį, darbo laiko apribojimus, sveikatos ir saugos reglamentus yra svarbi tiesioginė trečiųjų šalių intervencija į darbo vietos kokybę. Reikšminga, tačiau daugiau rekomendacinio pobūdžio yra ir daugybės vyriausybinių ir nevyriausybinių organizacijų Europos sąjungoje įtaka. Tarptautinė darbo organizacija (TDO), Europos darbo sąlygų gerinimo fondas (Eurofound), Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO), Europos Komisija (EK) ir Jungtinių Tautų Organizacija (JTO), vis daugiau vietos savo darbotvarkėse skiria geresnėms darbo vietoms ir periodiškai valstybės nares skatina atkreipti dėmesį ne tik į daugiau, bet ir geresnių darbo vietų kūrimą. Nors mokslinėje literatūroje nustatyta sąsaja tarp darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės (Horowitz, 2016; Kundi ir kt. 2016; Boccuzzo ir Gianecchini 2014; Holman 2013), tačiau pasigesta Lietuvoje atliekamų tyrimų. Pastebėtas ribotas požiūris į pačius konstruktus, suvokiant juos ne kaip kelių dedamųjų rinkinį, o vertinant per vienos dimensijos prizmę. Mažas tyrimų skaičius Lietuvoje, siauras tyrėjų požiūris į konstruktus ir pokyčiai darbo pasaulyje dėl COVID-19 pandemijos, buvo priežastys lėmusios sprendimą iširti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės konstrukto sąsajas.

**Problema:** Kokios yra sąsajos tarp darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės šiuo su dideliais iššūkiais ir pokyčiais darbo pasaulyje susijusiu COVID-19 pandemijos metu?

**Projekto objektas** – darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajos COVID-19 pandemijos metu.

**Projekto tikslas** – atskleisti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajas COVID-19 pandemijos metu.

**Projekto uždaviniai:**

1. Pateikti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu problemos analizę
2. Apibrėžti darbo vietų kokybę ir darbuotojų gerovę, nagrinėjant sampratas, dimensijas ir akcentuojant COVID-19 pandemijos iššūkius.
3. Pagrįsti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu metodologinę prieigą ir parengti tyrimo metodiką;
4. Empiriškai įvertinti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajas COVID-19 pandemijos metu, pateikti išvadas ir rekomendacijas.

**Tyrimo metodai.** Darbe atlikta mokslinės literatūros analizė ir kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa. Darbą sudaro 4 dalys. Pirmoje dalyje pateikiamas darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu problemos išdėstymas. Antroje dalyje siekiama apibrėžti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės konstruktus, analizuoti juos sudarančias dedamąsias; pateikti pagrindinius COVID-19 pandemijos iššūkius, su kuriais susidūrė organizacijos ir jose dirbantys žmonės; sudaryti teorinį modelį. Trečioje dalyje aprašoma empirinio tyrimo apimtis ir tikslas, metodika ir tyrimo struktūra. Ketvirtoje dalyje pateikiami darbe atlikto tyrimo rezultatai. Darbe yra 18 lentelių, 8 paveikslai, 2 priedai, panaudota 100 literatūros šaltinių.

## 1. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu problemos analizė

Susidomėjimas darbo vietų kokybe kilo praeito amžiaus antroje pusėje. Jį lėmė tuo metu prasidėję sociologiniai tyrimai, suteikę galimybę formuoti geresniam supratimui apie darbo vietas (Green, 2006). Dabartiniame amžiuje darbo vietų kokybės temos aktualumas susijęs su globalizacija, darbo organizavimo pokyčiais ir technologijų plėtra. Manoma, kad naujų technologijų raida turėjo įtakos naujų darbo vietų ir formų kūrimuisi ir lėmė kai kurių profesijų išnykimą ar jų transformavimą įvedant technologijas į darbo procesus (Knox, Warhurst ir Pocock, 2011). Šių pokyčių įtaka darbo sąlygoms yra akivaizdi ir negali nekelti susirūpinimo tiek mokslininkams, tiek politikams visame pasaulyje. Darbo vietų kokybės nepalikti nuošalėje savo valstybes nares periodiškai skatina Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas, 2018 metų ataskaitoje „Darbo sąlygos ir darbuotojų sveikata“ pabrėžęs darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės ryšio svarbą (Eurofound, 2019). Darbo standartų lygio kėlimą ir darbo sąlygų gerinimą savo šalims narėms nuolat akcentuoja ir Tarptautinė darbo organizacija (TDO), kurios nare nuo 1921 metų yra ir Lietuva. 2017 metais Europos Parlamento paskelbtas Europos socialinių teisių ramstis, antrąjį jo skyrių skyrė sąžiningoms darbo sąlygoms, o Jungtinių Tautų „Darnaus vystymosi 2030 m.“ darbotvarkėje atsispindi susirūpinimas dėl darbo galimybių stokos ir tinkamo (*angl. recent*) darbo. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO) rekomenduoja valstybėms narėms skatinti ne tik daugiau, bet ir geresnių darbo vietų. Čia svarbu paminėti, kad paskutinėje Lietuvai skirtoje ataskaitoje EBPO (2018) rekomenduoja ne tik stebėti darbo vietų kūrimą, gerinti darbuotojų sveikatą, bet ir griežčiau bausti įstatymus pažeidžiančius darbdavius. Ataskaitoje pabrėžiama darbo vietų kokybės svarba, taip pat saugos taisyklių, siekiant sumažinti nelaimingų atsitikimų darbe, laikymasis.

Susirūpinimas darbo vietų kokybe yra sveikintinas, tačiau kitas žingsnis, kaip teigia daugelis mokslininkų (Findlay, Kelleberg ir Warhurst, 2013), turėtų būti bendros ir geresnės darbo vietų koncepcijos parengimas, be kurios šios pastangos bus bevaisės. Literatūroje pateikiama įvairiais požiūriais vertinama ir apibrėžiama darbo vietų kokybė, tačiau dauguma mokslininkų sutaria, kad darbo vietų kokybė yra darbo vietos savybių visuma, kuri tenkina darbuotojų poreikius ir lemia jų gerovę (Holman, 2013; Holman ir McClelland, 2011; Bustillo ir kt., 2011b; Széker, Smits ir Van Gyes, 2017).

Mokslinių straipsnių analizė parodė, kad darbo vietų kokybė yra svarbi tiek individualiu, tiek organizaciniu ir valstybiniu mastu. Atitinkamas darbo vietos savybių derinys lemia:

- didesnį darbuotojo pasitenkinimą darbu (Smits ir Lenaerts, 2018; van Dun, Bloemer ir Henseler, 2010; Chen ir Mehdi, 2019; Hauff ir Kirchner, 2014; Eurofound, 2018; Holman ir McClelland, 2011; Findlay ir kt., 2013);
- geresnę gyvenimo kokybę ir pasitenkinimą gyvenimu (Pineda ir Acosta, 2010; Green, 2006);
- fizinį ir finansinį darbuotojo saugumą (Smith, Burchell, Fagan ir O'Brien, 2008; Eurofound, 2018; Green, 2009; Holman ir McClelland, 2011).

Prie teigiamų darbo vietų kokybės darbuotojams rezultatų priskiriamas ir didėjantis dirbančiųjų savarankiškumas, savivertė, asmeninė motyvacija, įsitraukimas, atsidavimas ir net gi pilietiškumas (Holman ir McClelland, 2011; Eurofound, 2018; Green, 2009; Patricia Findlay ir kt., 2013).

Literatūros analizė atskleidė ir daugybę darbo vietų kokybės „naudų“ organizacijoms ir šalies gerovei. Kalbant apie makroekonominis ir socialinius šalies rodiklius tokios darbo vietos lemia:

- didesnį užimtumo lygį ir mažėjančią socialinę atskirtį bei skurdą (Coats ir Lekhi, 2008; Smith ir kt., 2008);
- didėjančią BVP, tenkantį vienam gyventojui šalies lygiu (Eurofound, 2018);
- didėjančią nacionalinį konkurencingumą (Findlay ir kt., 2013);
- geresnę visuomenės psichologinę bei fizinę gerovę ir su ja susijusią ilgesnę gyvenimo trukmę (Coats ir Lekhi, 2008).

Organizaciniu požiūriu darbo vietų kokybės tema yra aktuali dėl keletos priežasčių - naujų darbuotojų paieška ir mokymas yra brangus, todėl kokybiškų darbo vietų kūrimas yra priežastis galinti sumažinti darbuotojų kaitą bei padidinti jų lojalumą ir atsivadimą (Van Dun ir kt. 2010). Įmonėms tokios darbo vietos palengvina naujų darbuotojų pritraukimą ir turimų specialistų išlaikymą (Coats ir Lekhi, 2008; Smith ir kt., 2008; Osterman, 2013), didina konkurencingumą bei išorinį įvaizdį (Coats ir Lekhi, 2008). Darbo vietų kokybė taip pat yra susijusi su geresne atliekamo darbo ir paslaugų kokybe, kas neabejotinai lemia esminę kiekvienos organizacijos veiklos priežastį – didėjančią pelningumą (Holman ir McClelland, 2011; Findlay ir kt., 2013).

Visi šie aukščiau pateikti darbo vietų kokybės rezultatai yra vertingi ir siektini, tačiau pagrindinis ir svarbiausias darbo vietų kokybės rezultatas yra darbuotojų gerovė, atsižvelgiant į tai, kad žmonės yra pagrindinis ir svarbiausias išteklius kiekvienai organizacijai (Krainz, 2015). Pruyne (2011) teigia, kad šiame žinių visuomenės šimtmetyje žmogus – darbuotojas tapo itin reikšmingu ir konkurencingumą lemiančiu veiksniu. Todėl siekiant pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus reikia investuoti į žmogiškąjį kapitalą užtikrinant saugias ir sveikas darbo sąlygas ir taip prisidėti prie darbuotojų gerovės lygio kėlimo (Bevan, 2010; Krainz, 2015). Įmonės veiklos efektyvumas, konkurencingumas, teigiamas įvaizdis ir sėkmė priklauso nuo to kaip jos darbuotojai stengiasi dirbti. Tuo tarpu darbuotojo pastangos priklauso nuo gerovės lygio, kurią jis patiria darbe ir, kuri daugeliu atvejų, priklauso nuo įmonės vadovų pastangų.

Dar 2009 metais 150 didžiausių įmonių vadovai, iš devynių pramonės šakų, suprasdami savo vaidmenį darbuotojų sveikatos ir gerovės užtikrinime, Pasaulio Ekonomikos Forumo metinio susitikimo metu įsteigė „Workplace Wellness Alliance“, kurio pagrindinis tikslas buvo paraginti verslo atstovus skirti daugiau dėmesio darbuotojų sveikatai ir gerovei darbo vietose. Vėliau surinkę duomenis apie 2 mln. darbuotojų ir atlikę 9 atvejų analizę, pateikė įrodymus apie investicijų į darbuotojų gerovę ir sveikatą grąžą. Pasaulio Ekonomikos Forumo metu skaitytame pranešime buvo konstatuojama, kad sėkmingiausiose įmonėse vadovai pripažįsta darbuotojų sveikatos ir produktyvumo sąsajas ir pabrėžė vadovų prievolę mažinti darbuotojų riziką sveikatai dėl netinkamos mitybos, tabako ir alkoholio vartojimo bei mažo fizinio aktyvumo. Taip pat akcentavo darbe kylančio streso didėjimą ir dėl to augančiomis išlaidomis susijusiomis su darbuotojų nebuvimu darbe, mokamais viršvalandžiais pavaduojantiems darbuotojams (World Economic Forum, 2013).

Gausūs moksliniai gerovės tyrimai išgrynina priežastis, lemiančias darbuotojų gerovės svarbą kiekvienai organizacijai ir jų vadovams. Vienu tyrimų rezultatai rodo didelę darbuotojų gerovės įtaką organizacijų veiklai ir išlikimui – mažesnis gerovės lygis lemia didesnes išlaidas susijusias su darbuotojų ligomis ir sveikatos priežiūra (Karen Danna ir Griffin, 1999; Pruyne, 2011), darbuotojų



kaita (Stephen Bevan, 2010). Kitų mokslinių tyrimų išvadose skelbiama, kad darbuotojų gerovė lemia:

- didėjantį darbuotojų produktyvumą (Grant, Christianson ir Price, 2007; Dornan ir Llopis, 2010). Teigiama, kad kai darbuotojai yra laimingi, jie labiau stengiasi ir yra 12 proc. produktyvesni. Tačiau tuomet, kai jie jaučiasi nelaimingi, jų produktyvumas sumažėja 10 proc. (CIPD, 2020)
- didėjantį darbuotojų išitraukimą (Dornan ir Llopis, 2010). Nustatyta, kad labiau išitraukę darbuotojai mažiau laiko praleidžia nedarbingumo atostogose, geriau dirba, kai tuo metu darbuotojų atsirbojimas yra susijęs su dažnesniu nedarbu dėl ligos ir kaitos lygio (CIPD, 2020);
- didėjantį darbuotojų kūrybiškumą (Dornan ir Llopis, 2010);
- mažėjantį su darbu susijusį stresą ir perdegimą (CIPD, 2020);
- gerėjantį klientų aptarnavimą (CIPD, 2020);
- sveikesnę ir labiau įtraukiančią organizacijos kultūrą (CIPD, 2020);
- augančią darbdavio reputaciją (Bevan, 2010);
- didėjantį trečiųjų šalių, ypač tokių kaip vyriausybės organizacijos, reikalavimų vykdymą (Pruyne, 2011);

Senėjanti visuomenė ir darbo jėga taip pat padidina darbdavių atsakomybę ne tik sušvelninti riziką darbo vietoje, bet ir rūpintis žmonių sveikata ir gerove (CIPD, 2016).

Karen Danna ir Griffin (1999), analizuodamos su darbuotojų gerove susijusius padarinius, nustatė, kad be įtakos organizacijos lygmeniu, gerovė darbe atspindi ir fizines, psichologines ir elgesio pasekmes asmeniui. Pruyne (2011) pritaria šioms išvadoms, teigdama, kad gerovė apima visus žmogaus funkcionavimo - fizinį, psichinį, psichologinį (emocinį) ir socialinį - aspektus.

Renkant ir analizuojant mokslinę literatūrą, Lietuvoje darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės tyrimų rasta nedaug. Ribotas domėjimasis šia sritimi leidžia daryti prielaidą, kad mūsų šalyje, nepaisant tarptautinių organizacijų rekomendacijų, vis dar per daug orientuojamasi į darbo vietų skaičiaus didinimą, o ne į jų kokybę. Daugiausia dėmesio darbuotojų gerovei yra skyrusios profesorės Pajarskienė ir Šorytė (2014), Gustainienė ir Pranckevičienė (2010). Gustainienė ir kt. (2014) atlikusios literatūros analizę pateikia 6 komponentų teorinį gerovės modelį, kurį sudaro emocinė, intelektinė, fizinė, socialinė, dvasinė ir darbo/užimtumo gerovė. Pajarskienė ir Šorytė (2014) teigiamos, kad vadovai privalo rūpintis ne tik profesine darbuotojų sauga ir sveikata, bet ir jų gerove darbe, pabrėžė psichosocialinių darbo aplinkos veiksnių reikšmę darbuotojų gerovei. Jos apibendrina savo sisteminę literatūros analizę ir pateikė darbuotojų gerovę skatinančius psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai (žr. 1 lentelė).

**1 lentelė.** Darbuotojų gerovę skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai (sudaryta pagal Šorytė ir Pajarskienė, 2014)

#### Darbo reikalavimai ir kontrolė

- Galimybių kontroliuoti savo darbą – spręsti su darbu susijusius klausimus, jausti sprendimų priėmimo galią – sudarymas
- Optimalūs, mobilizuojantys darbo reikalavimai (neviršijantys darbuotojo galimybių, leidžiantys pajusti iššūkį, nekeliantys nuobodulio);

- Tarpasmeniniai santykiai darbe;
- Pasitikėjimu ir teisingumu pagrįsti santykiai su kolegomis ir vadovais
- Bendradarbiavimas
- Organizacinis teisingumas

#### **Vadovavimas**

- Socialinė parama ir pagalba darbuotojams
- Personalo įgalinimas, įtraukimas kuriant bendrą darbo viziją
- Atviro kolektyvo bendravimo skatinimas
- Darbuotojų padaršinimas, teigiamas įvertinimas, grįžtamojo ryšio teikimas

#### **Darbo organizavimas ir turinys**

- Nuolatinio mokymosi ir įgūdžių tobulinimo galimybių sudarymas
- Adekvatus, poreikius patenkinti leidžiantis darbo užmokestis
- Užtikrinami pakankami personalo ir priemonių ištekliai
- Aiškus darbo vaidmuo ir suprantamos darbo užduotys
- Įdomus ir prasmingas teikiantis darbas

#### **Darbo ir asmeninio žmogaus gyvenimo sąveika**

- Sudaromos galimybės derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, sėkmingai atlikti įsipareigojimus šeimai ir darbui
- Darbuotojams, jų šeimoms palankios organizacijos politikos formavimas

Lietuvių tyrėjų darbai gali prisidėti prie darbuotojų gerovės idėjų įgyvendinimo organizacijose, tačiau, kaip ir pačios autorės pripažįsta, deja, nenustato priežastinių ryšių tarp darbuotojų gerovės ir darbo aplinkos veiksnių (Šorytė ir Pajarskienė, 2014).

Analizuojant užsienio mokslininkų straipsnius pastebimas skirtumas. Ypač daug dėmesio darbo vietų kokybei, jos rodiklių analizei skyrė mokslininkai – Arne Kallenberg‘as, Francis Green‘as, Patricia Findlay, David Holman‘as, o Muñoz de Bustillo pasižymėjo tuo, kad atlikęs darbo kokybės raidos 2000–2010 m. Europos Sąjungoje analizę sukūrė Darbo kokybės indeksą (JQI), sudarytą iš penkių darbo vietų kokybės dimensijų.

Findlay ir kt. (2013) savo darbe analizavo teigiamas ir neigiamas darbo vietų kokybės pasekmes asmenims, organizacijoms ir visuomenei. Autoriai pateikė išvadą, kad asmenims darbo vietų kokybė lemia didesnę pasitenkinimą darbu, geresnę sveikatą ir didesnę atsidavimo organizacijai lygį. Straipsnyje taip pat buvo pateikiama keletas su darbo vietų kokybe susijusių išvadų. Jose pabrėžiami darbo vietų kokybės daugialypiškumas, išorinių veiksnių ir jėgų įtaka darbo vietų kokybei, nustatomi darbo vietų kokybės daugiadiscipliškumas ir akcentuojama, kad darbo vietų kokybė yra kontekstinis reiškinys, skirtingas asmenims, profesijoms, darbo rinkos segmentams, visuomenėms.

Holman‘as (2013) pirmasis atliko tyrimą, padėjusį išaiškinti penkių pagrindinių darbo vietų kokybės dimensijų darbo rūšių taksonomiją. Buvo išskirtos šešios Europos Sąjungoje esančios darbo vietų rūšys, kurių kokybė skiriasi. Pabrėžiama, kad aukštos kokybės darbo vietų rūšys yra daug mažiau paplitusios nei žemos kokybės ir kad darbo vietų kokybės lygis vienoje šalyje iš dalies priklauso nuo jos institucinio režimo.

Horowitz‘as (2016) atliko penkių darbo vietų kokybės dimensijų poveikį subjektyviai darbuotojų gerovei tyrimą, kurio rezultatai parodė statistiškai reikšmingą darbo saugumo, darbo užmokesčio, savarankiškumo poveikį subjektyviai gerovei – laimei ir jaučiamam pasitenkinimui gyvenimu.

Kundi ir kt. (2016) tyrė darbo vietų kokybės įtaką darbuotojų gerovei, kurią, kaip teigė tyrėjai, galima išmatuoti klausiant žmonių kaip jie jautėsi per pastarąsias dvi savaites. Jausmų skalę sudarė klausimai

apie optimizmą, atsipalaidavimą, sugebėjimą spręsti problemas, aiškų mąstymą, jaučiamą artumą su kitais, aktyvumą ir jaučiamą nuovargį. Apklausa atlikta įvairiose IT, automobilių pramonės, tekstilės įmonėse, bankuose. Tyrimo rezultatai parodė, kad darbo vietų kokybė yra susijusi su darbuotojų gerove statistiškai reikšminga koreliacija.

Kalbant apie atliktus tyrimus reikia pažymėti, kad daugelyje jų pasirinkti darbo vietų kokybės elementai skiriasi tiek turiniu, tiek skaičiumi, o darbuotojų gerovė dažnai suprantama tik kaip darbuotojų sveikata, bendra savijauta, laimė ar pasitenkinimas darbu. Holistinis požiūris, kuris apimtų bendrą sveikatą, pasitenkinimą darbu ir socialinę darbuotojų gerovę, ar kaip Personalo ir plėtros instituto (angl. *Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*) ataskaitoje nurodytą fizinės ir psichinės sveikatos, sveiko gyvenimo būdo ir “gero” darbo rinkinį, tyrimuose vis dar retas.

Darbo tyrimo poreikį lemia ir laikotarpis, kada jis buvo atliekamas. Darbo vietų kokybės kitimo tendencijas ekonominio nuosmukio metu analizavo Green'as (2016), Leschke, Watt'as ir Finn (2012), tačiau sunku būtų kalbėti apie pandemijos metu atliekamus darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės tyrimus. Paskutinį kartą toks žaibiškai išplitęs virusas - Ispaniškasis gripas - grėsmę kėlė ir 50 mln. žmonių gyvybių nusinešė 1918-1920 metais, tačiau sociologiniai ir darbo sąlygų tyrimai prasidėjo žymiai vėliau – septintajame to amžiaus dešimtmetyje. Šiuo metu COVID-19 pandemija, jos kilimo priežastys, pasekmės ekonomikai, verslui ir net klimato kaitai yra ir tikėtina dar daugelį metų išliks svarbiausia sociologijos, medicinos, psichologijos ir kitų mokslo sričių tyrimų tema. Tačiau tyrimai susiję su visuomenės - žmonių gerove – psichine ir fizine sveikata, jaučiamu pasitenkinimu savo darbu ir darbo sąlygomis, neabejotinai bus vieni aktualiausių. Vertinant tai, kad Europa buvo antrasis regionas pasaulyje (po Kinijos), kuris labiausiai nukentėjo 2020 – ujų metų pradžioje prasidėjus koronaviruso pandemijai ypač svarbūs įvairių Europos institucijų finansuojami ir organizuojami tyrimai, kurių metu politikams ir visuomenei pateikiamos pandemijos pasekmės darbo rinkoms ir darbo sąlygoms. Vienas pirmųjų savo techninę ataskaitą pateikęs Jungtinis tyrimų centras (JTC), siekė suteikti įrodymais pagrįstą paramą Europos politikos procesui (Fana, Tolan, Torrejón, Urzi Brancati ir Fernández-Macías, 2020). Ataskaitoje vertinamas pandemijos poveikis skirtingiems gyventojų sluoksniams sutelkiant dėmesį į du demografinius kintamuosius – lytį ir amžių, taip pat pateikiamas pandemijos paveiktų sektorių klasifikavimas. Pastebėta, kad visiškai uždarytuose sektoriuose dirbančių moterų yra daugiau (56 proc.), o neesminiuose, tačiau galinčiuose vykdyti veiklą sektoriuose dirba daugiau vyrai (75 proc.). Ataskaitoje ypatingas dėmesys skiriamas įvairiuose sektoriuose dirbančiųjų amžiaus skirtumams. Atsižvelgiant į tai, kad visiškai uždarytuose sektoriuose trečdalis (28 proc.) dirbančiųjų yra jaunesni nei 30 metų, prognozuojama, kad šių sektorių uždarymas turės neigiamą poveikį jaunesnių darbuotojų užimtumui ir perspektyvoms. Paskutinė ataskaitos dalis skirta socialinei ir ekonominei darbuotojų padėčiai įvairiose sektorių kategorijose. Vertinamas COVID-19 pandemijos poveikis atsižvelgiant į žemos ir aukštos kvalifikacijos darbuotojų dalį ir vidutinį darbo užmokesčio lygį. Pastebėta, kad daugiausiai išsilavinusių ir daugiausiai uždirbančių gyventojų yra sektoriuose, kuriuose dirbama tik nuotoliniu būdu, mažiausiai uždirba, bet turi ne žemiausią išsilavinimą dirbantys visiškai uždarytuose sektoriuose, o neesminių sektorių darbuotojai uždirba panašiai tiek, kiek nuotoliniu būdu dirbantys, bet jų išsilavinimo lygis yra vienas žemiausių. Šia ataskaita buvo siekiama atkreipti Europos Sąjungos valstybių narių politikų dėmesį į labiausiai pažeidžiamus dirbančių gyventojų segmentus ir paskatinti kuo greičiau imti spręsti dėl paramos priemonių mechanizmų nustatymo. Kita organizacija, Eurofound, siekdama nustatyti

tiesioginį COVID-19 pandemijos poveikį žmonių gyvenimui ir darbui Europoje, 2020 –ųjų metų balandį visoje Europos Sąjungoje pradėjo elektroninę apklausą „Gyvenimas, darbas ir COVID-19“. Apklausa numatyta atlikti keliais etapais. Dviejų iš jų, vykusių balandžio ir liepos mėnesiais, rezultatai jau aprašyti ir pateikti ataskaitose, kurios viešai publikuojamos fondo internetinėje svetainėje. Pagrindinis šių apklausų tikslas - siekis palyginti respondentų padėtį skirtingais pandemijos laikotarpiais: pradžioje, kai dėl karantino sąlygų buvo taikomi gyventojų mobilumo ir darbo apribojimai ir vėliau, po trijų mėnesių šiems apribojimams sušvelnėjus. Šio darbo rašymo metu trečiasis apklausų etapas taip pat jau turėjo būti pasibaigęs, tačiau ataskaita su trijų etapų lyginamąja analize bus pateikta vėliau. Abiejų pirmųjų etapų metu respondentų buvo klausama apie jų pasitenkinimą gyvenimu, laimės ir optimizmo lygį, sveikatą ir pasitikėjimą institucijomis. Ypač aktualūs šiam baigiamajam darbui, klausimai apie žmonių darbą, darbo laiko, intensyvumo, reikalavimų pokyčius, gebėjimą dirbti nuotoliniu būdu, mokymąsi. Svarbu paminėti, kad šiose apklausose dalyvauja ir Lietuvos gyventojai, jų atsakymai bus analizuojami 2.5. darbo dalyje, vėliau lyginami su atlikto tyrimo rezultatais.

Apibendrinant galima teigti, kad aukščiau pateikti tiek darbo vietų kokybės, tiek darbuotojų gerovės įtakojami rezultatai lemia besikeičiantį organizacijų požiūrį į darbuotojus. Supratimas, kad didžiausias organizacijos turtas yra žmonės, o didžiausias žmonių turtas yra jų sveikata ir gerovė, vis dažniau skatina vadovų rūpestį ir tvarų bei su organizacijos strategija susietą požiūrį į darbuotojų gerovę (Krainz, 2015). Tačiau rūpestis ir atsakomybės prisiėmimas už savo darbuotojus, darbo vietų kokybės išsaugojimas, darbo užmokesčio mokėjimas bei dėmesys darbuotojo fizinei ir psichinei sveikatai, pasitenkinimui darbu ir socialine gerove šiuo sudėtingu COVID-19 pandemijos metu tampa ypatingai svarbus. Sąsajų tarp dviejų konstruktyvų nustatymas suteiks galimybę ne tik išskirti problemines darbo vietų savybes ir jų įtaką konkrečioms darbuotojų gerovės dimensijoms, bet ir padės tikslingai panaudoti darbo vietų kokybei gerinti skirtas priemones.

## 2. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu teoriniai sprendimai

### 2.1. Darbo vietų kokybės raida ir samprata

Darbo vietų kokybės aktualumo apraiškos buvo pastebimos dar praeito amžiaus pradžioje, kai 1919 m. buvo įkurta vienintelė trišaliu principu veikianti Jungtinių Tautų agentūra TDO. Pagrindinis šios organizacijos įkūrimo tikslas buvo siekis pakeisti politikų ir darbdavių požiūrį į darbo esmę. Kitais metais priimtoje konstitucijoje (TDO, 1920), organizacija pabrėžė socialinio teisingumo užtikrinant taiką svarbą, taip pat požiūrį į darbą tik kaip į prekę ribotumą. Šiame dokumente buvo skelbiama, kad darbas svarbus ne tik tenkinant materialinius poreikius, tačiau ir siekiant asmeninio tobulėjimo bei prisidedant prie žmogaus asmeninės ir šeimos gerovės. Kiek vėliau prasidėjęs Antrasis Pasaulinis karas lėmė politikų ir mokslininkų dėmesio nukreipimą į kitokio pobūdžio problemas, nei darbo vietų kokybė. Ir tik nuo XX a. antrosios pusės ši tema vėl tapo verta diskusijų, kurios vyko dvejopai. Pasak Knox ir kt. (2011 p. 5.), „egzistavo dvi skirtingas nuomones turinčios stovyklos“. Pirmoji teigė, kad darbo vietų kokybė augant švietimo lygiui ir tobulėjant technologijoms turi didėti, kita, pesimistinė nuomonė prognozavo „darbo degradavimą“ - darbo vietų kokybės blogėjimą, susijusį su augančiais kapitalizmo poreikiais. Tuo tarpi politikai ir akademikai, stebėdami darbo kokybės raidą, buvo įsitikinę, kad darbo vietų kokybė yra susijusi su ekonominiais ciklais – augant ekonomikai darbo vietų kokybė didėja ir atvirkščiai (Durand, 1998). Stebėdami darbo vietų kokybės tendencijas, kelios dešimtys mokslininkų 1970 metais įkūrė „Darbo kokybės judėjimą“ (angl. *The Quality of Working Life Movement*), kurio tikslas buvo ne tik darbo vietų kokybės pagerinimas, bet ir naujo požiūrio į santykius su darbuotojais pateikimas (Knox ir kt., 2011). Tačiau 1973 metais įvykusi naftos krizė, lėmusi ekonominį nuosmukį ir nedarbą visame pasaulyje, nukreipė politikų dėmesį nuo darbo vietų gerinimo į jų kūrimą. Svarbi tapo ne darbo vietų kokybė, o jų kiekybė (Smith ir kt., 2008). Šis požiūris, kaip teigia Knox ir kt., (2011 p. 6), „buvo ydingas ir nesukūrė nei gerų, nei tvarių darbo vietų“. Vėliau, 1990 metais, siekiant sudaryti darbo sąlygų aprašą ir įvertinti darbo sąlygų tendencijas bei pokyčius, Eurofound inicijavo pirmąjį Europos darbo sąlygų tyrimo etapą, o 2000-aisiais, darbo vietų kokybė vėl įtraukta į politikų darbotvarkes. Didėjantis suvokimas, kad darbo vietų kokybė yra itin svarbi ir galinti išspręsti daugelį socialinių ir ekonominių problemų, šią temą iškelė į pirmą vietą visame pasaulyje (Howell ir Kalleberg, 2019). Vieningai pripažįstama ir tai, kad siekiant didinti asmens gerovę ir šalies konkurencinį pranašumą svarbu ne tik darbo vietų kiekybė, bet ir jų kokybė (Schokkaert, Van Ootegemy ir Verhofstadt, 2009).

Pateiktos darbo vietų kokybės atsiradimo, paplitimo ir įsitvirtinimo šių dienų politikų darbotvarkėse tendencijos, reikalauja detalesnės reiškinio koncepcijos analizės. Kaip savo tyrimo ataskaitoje pažymi Howell'as ir Kalleberg'as (2019 p. 4) „darbą sudaro specifinės užduotys, kurias žmonės atlieka norėdami užsidirbti pragyvenimui“. Lietuvių kalbos žodyne žodis „darbas“ apibūdinamas, kaip „fizinė ir protinė veikla, triūsas“. Darbai paprastai skiriasi vieni nuo kitų ir pasižymi tik jiems būdingomis ypatybėmis, teigiamais ir neigiamais bruožais. Vertindami darbą dažnai esame linkę jį apibūdinti abstrakčiai, sakome „geras“ arba „blogas“ darbas. Dauguma žmonių geram priskiriamą darbą vis dar sieja su dideliu atlyginimu, tačiau pastaraisiais metais matoma ir kita tendencija, kai vertinama ne tik iš darbo gaunama nauda, bet ir jaučiamas pasitenkinimas jį dirbant. Kad ir kokiomis savybėmis pasižymėtų, darbas visuomet turi zoną, arba kitaip darbo vietą, aprūpintą darbui reikalingomis priemonėmis. Svarbu pažymėti, kad darbo vietos tapatinimas tik su fizine darbo vieta

- biuru, stalu ir kėdėmis, nėra visiškai teisingas. Naujų technologijų plėtra, darbo organizavimo pokyčiai, nauji darbo modeliai ir kartų kaita darbo rinkoje lėmė darbo vietos sampratos pasikeitimus. Darbo vieta dabar suvokiama ne tik kaip fizinė vieta, bet ir kaip konkrečios atliekamo darbo funkcijos, kurių įvykdymui reikia atitinkamų darbo priemonių ir tam tikrus gebėjimus turinčių darbuotojų. Svarbu suprasti, kad kvalifikuoto darbuotojo geras darbo funkcijų atlikimas, motyvacija, sveikata, saugumas ir įsitraukimas yra tiesiogiai priklausomi nuo atitinkamų darbo vietos savybių t.y. kokybės.

Paprastai nesunkiai galime nusakyti vieno ar kito produkto kokybę lemiančius kriterijus, tačiau kalbant apie darbo vietų kokybę susiduriama su iššūkiais. Vieną jų - tinkamos koncepcijos nebuvimo problemą - savo darbuose mini daugelis tyrėjų (Findlay ir kt., 2013; Pineda ir Acosta, 2010; Smits ir Lenaerts 2018; Hauff ir Kirchner, 2014; Osterman, 2013). Kalbėdami apie darbo vietų kokybės svarbą valstybių lygmenyje, Findlay ir kt., (2013) pabrėžia, kad ekonomiškai silpnoms šalims geresnė darbo vietų kokybė lemia nedarbo mažėjimą ir žmonių dalyvavimą darbo rinkoje, stiprioms – turi įtakos inovacijoms ir didesniai produktyvumui. Vieningai sutariama, kad darbo vietų kokybė turi sulaukti ne tik politikų dėmesio, bet ir pastangų, kurios be visuotinai pripažįstamos darbo vietų kokybės koncepcijos, bus bevaisės.

Literatūros analizė atskleidė pagrindines su darbo vietų kokybės konceptualizavimu susijusias problemas – darbo vietų kokybės *daugialypiškumą* (Green, 2006; Holman 2011; Findlay ir kt., 2013; Eurofound ir TDO, 2019; Smits ir Lenaerts 2018; Connell ir Burgess, 2014) ir *subjektyvų ją vertinančių požiūrį*, kai darbo vietų kokybė yra apibrėžiama tik individualiu lygmeniu (Bocuzzo ir Gianecchini, 2014) siejant ją su profesija, vieta ir pramone (Burgess ir Connell, 2014).

Smith'as ir kt. (2008) teigia, kad subjektyvų darbo savybių vertinimą dažnai lemia tokie veiksniai, kaip apklausiamų darbuotojų ekonominė padėtis, socialinė aplinka ir asmeniniai bei profesiniai lūkesčiai. Findlay ir kt. (2013) pritaria šiam teiginiui, priskirdami darbo vietų kokybei kontekstiškumo požymius. Pasak tyrėjų, darbo vietų kokybė yra *kontekstinis* reiškiny, skirtingas asmenims, profesijoms, visuomenėms ir netgi istoriniams laikotarpiams.

Van Dun ir kt. (2010) savo darbe pabrėžia darbuotojo patirties, kuri su laiku lemia jo lūkesčius ir daro įtaką elgesiui, svarbą. Jie darbo vietų kokybę apibrėžia, kaip „realios darbo patirties atitikimą patirčiai, kurios darbuotojas tikisi“. Manoma, kad tuomet, kai faktinė patirtis yra geresnė nei tikėtasi, darbo vietos kokybė vertinama teigiamai ir atvirkščiai.

Remiantis įvairių autorių atliktais tyrimais (Holman ir McClelland, 2011; Pineda ir Acosta, 2010; Eichhorst ir kt., 2015; Holman 2013) atrodo, kad subjektyvaus darbo vietų kokybės vertinimo nepakanka kalbant apie platesnę ir visų pripažįstamą koncepciją. Holman'as ir McClelland (2011) teigia, kad darbo vietų kokybę reikėtų apibrėžti vertinant du – *subjektyvų ir objektyvų* požiūrius. „Subjektyvus požiūris apibrėžia darbo vietų kokybę kaip laipsnį (mastą), kuriuo darbas tenkina darbuotojo lūkesčius, o objektyvus požiūris apibrėžia darbo vietų kokybę kaip laipsnį, kuriame darbas turi savybių, suteikiančių galimybes pasiekti darbuotojui naudingų rezultatų, pavyzdžiui, pajusti didesnę pasitenkinimą darbu“ (Holman ir McClelland, 2011 p. 3). Šiuo požiūriu abejoja Findlay ir kt. (2013) teigdami, kad nepaisant objektyvių darbo vietos kokybės rodiklių nustatymo galimybės, jų atitikimas darbuotojo pageidavimams yra subjektyvus ir nustatomas pačio darbuotojo. Pavyzdžiui, sunku nuspręsti, ar darbo vieta (darbas), susijusi su didesnėmis pajamomis, bet kurioje turi būti laikomasi labai griežto darbų atlikimo terminų, yra geresnė nei ta, kurioje žmonių pajamos mažesnės,

tačiau ir darbo tempas mažesnis. Šiuo atveju vertinimas priklausys nuo konkretaus asmens pageidavimų, jo kultūrinių ypatybių (Pineda ir Acosta, 2010).

Esant konceptualiems sunkumams subjektyvių ir objektyvių elementų vertinime, Los Ando universiteto profesorius, tarpdisciplininių studijų tyrimų grupės vadovas Pineda su kolega pasiūlė sutelkti dėmesį ne į psichinę reakciją vertinant darbą, o į įgūdžius, kuriuos jis sukuria asmenyje t.y. remtis *gebėjimais grįstu požiūriu* (Pineda ir Acosta, 2010). Darbo vietų kokybę jie apibrėžė kaip su darbu susijusius aspektus, leidžiančius žmonėms „išsiugdyti savo sugebėjimus, išplėsti gyvenimo galimybes ir įgyti didesnę laisvės laipsnį“ (Pineda ir Acosta, 2010 p.74), jiems pritarė Eichhorst‘as ir kt., (2015 p. 3 ), teigdami, kad „geros kokybės darbo vietos leidžia žmonėms tobulinti ir diegti savo įgūdžius ir siūlo tam tikrus iššūkius, atitinkančius darbo reikalavimus ir asmens galimybes“.

Tačiau Holman‘as (2013) gebėjimais grįstą požiūrį vertina kritiškai. Pasak jo, tai yra ribota ir netinkama priemonė nustatyti, kurios darbo savybės yra vertingesnės už kitas ar, kurios darbo savybės labiau prisideda prie darbo vietų kokybės. Holman‘as (2013) įsitikinęs, kad darbo vietų kokybė yra susijusi su dideliais darbo ištekliais ir iššūkiais, aukštais atlyginimais ir darbo saugumu, taip pat su tobulėjimo darbe galimybėmis. Toks darbas, teigia jis, lemia didesnę darbuotojų gerovę ir teigiamą požiūrį į patį darbą. Šis požiūris į darbo kokybę atitinka objektyvistinį darbo kokybės supratimą, kuris sutelkia dėmesį į objektyvius darbo požymius ir daro prielaidą, kad šie bruožai yra pagrindinė darbuotojų patirties, pavyzdžiui gerovės, priežastis. Jam pritaria ir daugelis kitų mokslininkų apibrėždami darbo vietų kokybę kaip darbo savybių visumą, skatinančią darbuotojų gerovę (Holman, 2013; Holman ir McClelland, 2011; Bustillo ir kt., (2011b).

Kalbėdamas apie darbo savybes, Szeker‘is ir kt. (2017) teigia, kad sunku būtų rasti darbą, turintį tik geras ar tik blogas savybes. Tyrėjai pažymi, kad darbuotojų gerovę lemia tiek gerų, tiek blogų darbo savybių derinys.

Kundi ir kt. (2016) darbo vietų kokybę konceptualizuoja darbo ypatybėmis, kurios leidžia panaudoti turimus įgūdžius, suteikia pusiausvyrą tarp šeimos ir socialinių įsipareigojimų bei profesinio tobulėjimo galimybes.

Darbo vietų kokybės sampratų įvairovė pateikiama 2 lentelėje. Skirtingų autorių koncepcijos skiriasi. Vieni sampratose pabrėžia tam tikras darbo savybes ir veiksnius skatinančius darbuotojui vertingus rezultatus (Holman ir McClelland 2011; Kundi ir kt., 2016), kiti darbo vietų kokybės apibrėžime akcentuoja darbuotojų *poreikių ir lūkesčių patenkinimo lygį* ( Eurofound, 2012; Connell ir Burgess, 2014), treči - *poveikį darbuotojui* (Green, 2006; Boccuzzo ir Gianecchini, 2014; Bustillo ir kt., 2011b).

**2 lentelė.** Darbo vietų kokybės sampratos mokslinėje literatūroje

Autorius	Darbo vietų kokybės samprata
G. Boccuzzo ir M. Gianecchini (2014) F. Green (2006)	- su darbu ir užimtumu susijusių veiksnių, turinčių teigiamą ir tiesioginį poveikį darbuotojų gerovei, visuma.
D. Howell ir A. Kalleberg (2019)	- santykinė darbo ir darbuotojo santykių koncepcija, kurioje atsižvelgiama tiek į objektyvias su darbu susijusias charakteristikas, tiek į darbuotojo savybių ir darbo reikalavimų atitikimą.
W. Eichhorst ir kt. (2015)	- leidžia žmonėms tobulinti ir diegti savo įgūdžius ir siūlo tam tikrus iššūkius, atitinkančius darbo reikalavimus ir asmens galimybes.
D. Holman ir Ch. McClelland (2011)	- darbe esantys veiksniai, skatinantys darbuotojui vertingus rezultatus

D. Holman (2013)	- tai darbo savybių visuma lemianti darbuotojų gerovę.
Z. van Dun ir kt. (2010)	- realios darbo patirties atitikimas laukiamai darbuotojų darbo patirčiai
J. A. Pineda ir C.E. Acosta (2010)	- orumas ir saugumas, visi su darbu susiję aspektai, leidžiantys darbuotojui išsiugdyti savo sugebėjimus, išplėsti gyvenimo galimybes ir įgyti didesnę laisvės laipsnį.
Eurofound (2012) J. Connell ir J. Burgess (2014)	- darbo ypatybės, tenkinančios darbuotojų poreikius darbe.
L. Széker ir kt. (2017)	- specifinis gerų ir blogų darbo savybių ir jų sąveikos derinys
R.M. Bustillo ir kt. (2011b)	- darbo sąlygų ir darbo vietų savybių poveikis darbuotojų gerovei
R. Kundi ir kt. (2016)	- darbo ypatybės, kurios parodo asmens įtaką darbui, jo kompetencijų panaudojimui, pagrįstus protinius reikalavimus suteikia profesinio tobulėjimo galimybes

Šiame darbe dėmesys bus sutelkiamas į objektyvius darbo požymius, o darbo vietų kokybė apibrėžiama remiantis Holman'o (2013) pateikiama samprata „Darbo vietų kokybė – tai darbo savybių visuma, lemianti darbuotojų gerovę“.

*Apibendrinant galima teigti, kad politikų susidomėjimas darbo vietų kokybe sutampa su ekonominiais ciklais. Ekonominiai pakilimai yra laikas, kada pradedama galvoti ne apie daugiau darbo vietų, o apie daugiau kokybiškų darbo vietų. Tačiau inicijuojant ir vėliau kontroliuojant kokybiškų darbo vietų kūrimą privalu vadovautis visuotinai pripažintais apibrėžimais, standartais ir rekomendacijomis. Būtent bendro apibrėžimo nebuvimą kritikuoja daugelis mokslininkų įvairiose pasaulio šalyse. Tačiau jie visuotinai sutinka ir pripažįsta darbo vietų kokybės daugialypiškumą, kas, galima manyti, ir yra pagrindinė bendros koncepcijos nebuvimo priežastis. Kylantys tyrėjų ginčai dėl skirtingo požiūrio, kuriuo remiantis turėtų būti vertinama darbo vietų kokybė taip pat yra kliūtis bendros darbo vietų kokybės sampratos, kaip ir rodiklių, kurie bus aptarti kitame darbo skyriuje sukūrimui.*

## 2.2. Darbo vietų kokybės dimensijos

Kaip teigia Munoz de Bustillo'as ir kt. (2011b) ir Van Dun ir kt. (2010), norint tinkamai įvertinti darbo vietų kokybę, reikia ne tik bendros koncepcijos, bet ir rodiklių, kurie leistų stebėti darbo vietų kokybės raidą. Tyrėjai pabrėžia, kad tinkamų rodiklių turėjimas svarbus tiek šalies, tiek organizacijų lygmenyje, nes:

- leidžia įvertinti, kokį poveikį darbo vietoms daro leidžiami įstatymai, ekonominiai nuosmukiai ir pakilimai, darbo rinkos stabilumas, globalizacija ar naujų technologijų naudojimas;
- suteikia informaciją įmonių vadovams, norintiems suprasti pagrindinius darbo vietų kokybės aspektus ir patenkinti darbuotojų lūkesčius.

Analizuojama literatūra atskleidė (Green, 2006; Holman 2011; Findlay ir kt., 2013; Eurofound ir TDO, 2019; Smits ir Lenaerts 2018; Connell ir Burgess, 2014), kad vieningai sutariama tik dėl darbo vietų kokybės daugialypiškumo pobūdžio, tačiau vis dar nėra sutarimo dėl darbo vietų kokybės konstrukto sudarančių dimensijų skaičiaus ir turinio. Skirtingos darbo vietų kokybės dimensijos pateikiamos 3 lentelėje.



### 3 lentelė. Darbo vietų kokybės dimensijos mokslinėje literatūroje

Autorius	Darbo vietų kokybės dimensijos
M. Handel (2005)	Materialinis atlygis; Vidinis atlygis; Darbo sąlygos; Tarpasmeniniai santykiai
D. Holman (2013)	Darbo organizavimas; Darbo užmokesčio ir mokėjimo sistema; Įgūdžių tobulinimas; Saugumas ir lankstumas; Įsitraukimas ir atstovavimas
L. Mitlacher (2008)	Darbo pobūdis; Darbo perspektyvos; Kompensacijos ir išmokos
J. A. Pineda ir C. E. Acosta (2010)	Darbo intensyvumas ir darbo sąlygos; Pajamos; Socialinė apsauga; Stabilumas/saugumas; Subjektyvusis darbo aspektas; Žemas ir vidutines pajamas gaunančių šalių nedarbas
Europos Komisija (2008) I. Smits ir K. Lenaerts (2018)	Vidinė darbo kokybė; Mokymasis visą gyvenimą ir karjeros plėtra; Lyčių lygybė; Sveikata ir sauga darbe; Lankstumas ir saugumas; Įtraukimas ir galimybė patekti į darbo rinką; Darbo organizavimas ir darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyra; Socialinis dialogas ir darbuotojų įsitraukimas; Įvairovė ir nediskriminavimas; Bendri ekonominiai rodikliai ir produktyvumas
F. Green (2006)	Gebėjimai/įgūdžiai; Darbo reikalavimai; Darbo savarankiškumas; Rizika ir saugumas; Pasitenkinimas darbu
F. Green ir kt. (2016)	Darbo reikalavimai (darbo, intensyvumas ir darbo trukmė); Dalyvavimas (priimant sprendimus ir finansinis dalyvavimas); Įgūdžių panaudojimas; Saugumas/užtikrintumas; Pokyčiai darbo vietoje.
E. F. Macias ir kt. (2015) R.M. Bustillo ir kt. (2011a)	Darbo užmokestis; Vidinė darbo kokybė; Užimtumo kokybė; Sveikata ir sauga; Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra
W. Eichhorst ir kt. (2015)	Uždarbio kokybė; Darbo rinkos saugumas; Darbo aplinkos kokybė
Eurofound ir TDO (2019)	Fizinė darbo aplinka; Darbo intensyvumas; Darbo laiko kokybė; Socialinė darbo aplinka; Įgūdžiai ir sprendimų priėmimo laisvė; Perspektyvos; Uždarbis

Osterman'as (2013) bando pagrįsti skirtingų rodiklių egzistavimą. Jis teigia, kad rodiklių įvairovė lemia skirtingos teorijos, kuriomis vadovaujasi tyrėjai. Su juo sutinka ir Hamburgo universiteto profesoriai Hauff'as ir Kirchner'is (2014), kurie vedini tikslo pateikti išsamesnį vaizdą apie darbo vietų kokybės tyrimų kryptis, atliko sistemingą darbo vietų kokybės literatūros analizę. Pasak tyrėjų, kompensacinių skirtumų teorija dažnai pabrėžia darbo užmokesčio svarbą, elgesio teorijose pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų dalyvavimui, sociologiniai požiūriai pabrėžia apsisprendimo galimybių svarbą ir profesijos prasingumą darbo vietų kokybei. Remiantis instituciniais požiūriais pabrėžiama sutarties statuso ir įdarbinimo laikotarpio svarba, o darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros tyrimai koncentruojasi į tokias dimensijas kaip darbo laikas ir darbo intensyvumas - į streso ar fizinio krūvio lygį darbo metu.

Europos Sąjungos finansuojamo tyrimo „Horizontas 2020“ ataskaitos antroje dalyje taip pat iškelta bendrų darbo vietų kokybės rodiklių sukūrimo svarba, tačiau užsimenama ir apie pačio konstrukto sudarymo principus. Ataskaitoje teigiama, kad konstruktas turėtų būti sudaromas pusiausvyros principu, kad vienos „gerosios“ darbo savybės kompensuotų tas, kurių rezultatai tik neigiami. Visi darbo aspektai turėtų būti subalansuoti, tik tuomet bus pasiekta teigiama darbo vietų kokybė (Smits ir kt., 2018).

Moksliniuose straipsniuose autoriai darbo vietų kokybę analizuoja keliais aspektais. Findlay ir kt. (2013) teigia, kad geros kokybės darbai pasižymi šiomis charakteristikomis: leidžia tobulinti ir diegti savo įgūdžius ir siūlo tam tikrus iššūkius, atitinkančius darbo reikalavimus ir asmens galimybes

(įgūdžių dimensija); suteikia galimybę pasirinkti užduotį ir ją kontroliuoti (savarankiškumas ir veiksmų laisvė); turi aukštą žmonių išklauso ir atstovavimo bei dalyvavimo priimant sprendimus laipsnį (dalyvavimas priimant sprendimus/atstovavimas); yra lankstūs (lankstumas); gerai apmokami (darbo užmokestis).

Howell ir Kalleberg'as (2019) akcentuoja, kad pagrindinius darbo vietų kokybės elementus sudaro ekonominės kompensacijos (pagrindinis uždarbis ir sveikatos draudimo bei pensijos išmokos), darbo saugos laipsnis ir galimybė pereiti į geresnį darbą, laipsnis, iki kurio žmonės gali kontroliuoti savo darbą ir suvokti darbą kaip įdomų ir prasmingą bei galimybė kontroliuoti savo darbo grafiką.

Holman'as (2013), remdamasis Europos darbo sąlygų tyrimo duomenimis savo darbe analizuoja 27 Europos šalių darbo kokybės modelių skirtumus. Tyrėjas nurodo 38 priemones, atspindinčias penkis pagrindinius darbo kokybės elementus: darbo organizavimą, įgūdžius ir tobulėjimą, darbo užmokestį, saugumą ir lankstumą, įsitraukimą/dalyvavimą bei atstovavimą.

Schokkaert'as ir kt. (2009) savo tyrime naudoja aštuonis objektyvius darbo vietų kokybės rodiklius – grynąjį mėnesinį darbo užmokestį, užimtumo formą, įmonės dydį, darbo reikalavimus ir intensyvumą, darbo įvairovę, fizinių pastangų reikalaujantį darbą, savarankiškumą, naujų įgūdžių mokymąsi darbo metu. Kartu su objektyviais rodikliais įtraukia ir vieną subjektyvų – pasitenkinimą darbu. Remdamasis gebėjimais grįstu požiūriu, Pineda (2010) naudoja septyniolika darbo vietų kokybės kintamųjų, suskirstytų į šešias dimensijas, o Bustillo ir kt., (2011b) pasižymi Darbo kokybės indekso (JQI) iš penkių dimensijų - darbo užmokesčio, vidinės darbo kokybės, užimtumo kokybės, sveikatos ir saugos bei darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros - sudarymu.

Žvelgiant į aukščiau pateiktas ir aptartas darbo vietų kokybės dimensijas, galima pastebėti darbo užmokesčio dimensijos „populiarumą“. Nepaisant to, straipsnių analizė parodė, kad mokslininkai vertina darbo užmokesčio dimensiją skirtingai – vieni teigia, kad tai yra svarbiausias darbo vietų kokybę nusakantis elementas, kuris teigiamai koreliuoja su kitomis darbo sąlygomis, todėl reikia pažvelgti į atlyginimo kitimą ir galima susidaryti bendros darbo kokybės vaizdą. Kiti, pabrėždami, kad darbo užmokesčio dydis dažnai yra susijęs su intensyvesniu ir daugiau kiekybinių bei emocinių reikalavimų turinčiu darbu, šios dimensijos kai kuriuose savo tyrimuose visai nenaudoja (Green, 2006; Green ir kt., 2016).

Šio darbo tikslas pažvelgti į darbo vietų kokybę plačiau, įvertinant ne vien darbo užmokesčio, bet ir kitų darbo savybių, darančių tiesioginę įtaką darbuotojų gerovei, svarbą. Sekant Connell'io ir Burgess'o (2014), atlikusių pagal fly-in fly-out (FIFO) metodiką dirbančių organizacijų darbo vietų kokybės analizę pavyzdžiu, pasirenkama Eurofound (2017b) darbo vietų kokybės klasifikacija. Pritariant nuomonei, kad darbo vietų kokybė nėra tik darbo užmokestis, tačiau vertinant jį kaip itin reikšmingą daugelio dirbančiųjų gerovei, šiame darbe darbo užmokesčio dimensija yra šalia kitų penkių - fizinių darbo sąlygų, darbo intensyvumo, įgūdžių ir sprendimų priėmimo, laiko kokybės, perspektyvų ir darbo nesaugumo. Eurofound konstrukte esanti socialinės aplinkos dimensija dėl daug sutampančių savybių su darbuotojų gerovės konstrukte esančia socialinės gerovės dimensija, pasirinkta nebuvo.

### **2.2.1. Fizinė darbo aplinka**

Žmonės didžiąją savo laiko dalį praleidžia darbe, todėl fizinė darbo aplinka - aplinka, kurioje darbuotojas atlieka savo darbą (Hamidi ir kt., 2020) - daro didelę įtaką jų sveikatai, santykiams darbo vietoje, bendradarbiavimui, efektyvumui ir savijautai (Wargocki, Frontczak, Schiavon, Goins, Arens ir Zhang, 2012). Pasaulio sveikatos organizacija (PSO), koordinuojanti visuomenės sveikatą, pateikia minimalius sveikatos užtikrinimo darbo vietoje reikalavimus išskirdama šiuos fizinės darbo aplinkos veiksnius: oro kokybę, temperatūra, geriamojo vandens tiekimas, apšvietimas, ventiliacija, tabako dūmų kontrolė, tokios gerovės priemonės kaip tualetai ir persirengimo kambariai bei pirmosios pagalbos teikimą (Papkalla ir Collison, 2017).

Sander, Rafferty ir Jordan (2019) pabrėžia fizinės darbo aplinkos tyrimų sudėtingumą. Atlikę fizinės darbo aplinkos tyrimų metodų analizę jie išskiria tris dažniausiai naudojamus metodus: objektyvų, subjektyvų ir fiziologinių rezultatų vertinimą. Pasak tyrėjų, objektyvus fizinės aplinkos matavimui naudojami konkretūs darbo vietų matmenys – šviesos, triukšmo, erdvinio patogumo lygis. Išmatuoti rodikliai lyginami su etalonais. Subjektyvusis metodas apima darbuotojų apklausas. Darbuotojų prašoma įvertinti tam tikrus darbo aplinkos aspektus siekiant suprasti jų pasitenkinimą šiais aspektais t.y. ką jie mano apie patalpų temperatūrą, oro kokybę, apšvietimo ir triukšmo lygį, erdvių išsidėstymą, baldus, patalpų švarą ( Kim ir de Dear, 2006). Fiziologinių rezultatų vertinimas susijęs su darbuotojų fiziologinėmis reakcijomis esant konkrečioms fizinės aplinkos aspektams. Kaip antai, Jahncke ir kt. (2011) tyrime nustatytas emocinis, kognityvinis ir fiziologinis triukšmo poveikis dirbantiems atviro tipo biure. Tyrimo rezultatai parodė, kad triukšmas tiesiogiai lemia kortizolio rodiklių didėjimą (streso lygį).

Analizuojant mokslinius straipsnius, galima pastebėti gausesnę subjektyvių fizinės darbo aplinkos tyrimų skaičių. Haynes'as (2008) pastebi, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu galima vertinti pagal tai, kaip jie patogiai/komfortiškai jaučiasi darbo aplinkoje. Jis savo tyrimu nustatė, kad esant nepatogioms fizinėms sąlygoms, pasitenkinimas darbu mažėja. Bialowolska ir kt. (2019) atlikti tyrimai parodė, kad nepalankios fizinės darbo aplinkos sąlygos lemia prastesnę darbuotojų savijautą ir turi poveikį jų įsitraukimui ir pasitenkinimui darbu.

Biuro baldų, triukšmo, apšvietimo, temperatūros ir erdvinio išdėstymo įtaką darbuotojų produktyvumui tyrė Hameed ir Amjad'as (2009), nustatė, kad labiausiai produktyvumą veikiantis fizinės aplinkos veiksnys yra apšvietimas. Kaip teigia Hamidi ir kt. (2020), fizinės darbo aplinkos elementai turi būti tinkami, kad darbuotojai, dirbdami darbą, nesijaustų apsunkinti. Kiekvienas darbuotojas turėtų būti aprūpintas baldais ir įranga, leidžiančia jiems patogiai atlikti darbą ir dar labiau padidinti savo produktyvumą organizacijos atžvilgiu.

### **2.2.2. Darbo intensyvumas**

Moksliniuose straipsniuose darbo intensyvumas, apibrėžiamas kaip per didelis darbo krūvis arba spaudimas dirbti sunkiau ar didesniu greičiu (Vidal, 2013). Intensyvumui būdingas ne tik darbas didesniu greičiu, bet ir poreikis vienu metu atlikti skirtingas užduotis arba sutrumpinti poilsio laiką.

Savo darbuose mokslininkai pabrėžia vis labiau didėjantį darbo intensyvumą ir įvardija šį reiškinį pagrindine šių laikų problema. Teigiama, kad technologiniai ir darbo organizavimo pokyčiai, darbo

vieta optimizavimas, padidėjusi konkurencija ir valdymo stiliaus pokyčiai yra pagrindiniai darbo intensyvumą lemiantys veiksniai (Green, 2006; Green ir kt., 2013; Vidal, 2013). Green'as (2009) pabrėžia, kad darbo vietose naudojamos kompiuterinės programos užduotis suplanuoja efektyviau, nepalieka pertraukų, nesuteikia darbuotojams galimybės pailsėti, be to leidžia vadovams labiau kontroliuoti ir stebėti savo darbuotojų darbą. Darbuotojai turi įdėti daugiau pastangų, kurių didėjimą lemia ir jų pačių vartotojiškumo įtaka, verčianti sunkesniu darbu siekti paaukštinimo ir didesnio uždarbio, kuris padengtų didėjančias išlaidas (Green ir kt., 2013).

Nors ne visi mokslininkai savo tyrimuose naudoja intensyvumo dimensiją, sunku abejoti jos reikšme darbo vietų kokybės vertinime (Horowitz, 2016). Pagrindinis darbo intensyvumo elementas, kurį savo tyrimuose vertina mokslininkai yra darbo tempas arba greitis, kuriuo žmonės atlieka savo darbą. Priklausomai nuo sektoriaus, srities, kurioje dirbama, darbo tempą lemia klientai, taip pat kolegų ir vadovų koordinavimas, skaitmeniniai gamybos ar veiklos tikslai, įrengimų greitis ir gaminio judėjimas (Eurofound ir TDO, 2019). Darbo tempą lemiančių veiksnių skaičius ir jų tarpusavio priklausomybė laikomi objektyviu darbo intensyvumo rodikliu. Europoje net 33 proc. darbuotojų nurodo, kad jų darbe yra bent trys darbo tempą lemiantys veiksniai (šaltinis)

Kalbant apie darbo intensyvumą, svarbu kalbėti ne tik apie darbo tempą, bet ir apie darbo reikalavimus. Eurofound ir TDO (2019) darbo intensyvumo laipsnį matuoja darbe esančių kiekybinių ir emocinių reikalavimų skaičiumi. Kiekybiniais reikalavimams priskiriamas darbas griežtai nustatytais terminais, darbas dideliu greičiu, taip pat darbas, kurį nuolat reikia nutraukti dėl atsiradusių trikdžių. Emociniai reikalavimai vertinami pagal tai, kiek darbuotojai turi dirbti emociškai sudėtingomis sąlygomis, slėpti savo jausmus ar paveikti kitų jausmus. Todėl pastangos valdant emocijas, savo jausmų slėpimas ir darbas su priešiška nusiteikusia klientais yra trys pagrindiniai emociniai darbo reikalavimai lemiantys darbo intensyvumą. Holman'as ir McClelland (2011), tyrę darbo vietų kokybės įtaką darbuotojų gerovei teigia, kad tiek kiekybiniai, tiek emociniai reikalavimai, jeigu jie yra pernelyg aukšti turi neigiamos įtakos psichologinei savijautai, nes su jais susijusios pastangos mažina energijos atsargas ir lemia mažesnę gerovę. Pažymima, kad žemi darbo reikalavimai taip pat susiję su mažesne gerove, nes jie skatina nuobodulį. Vidutinio lygio darbo reikalavimai yra patys naudingiausi, nes „užtikrina tokių reikalavimų lygį, kuris skatina, bet neslopina“ (Holman ir McClelland 2011 p. 19).

### **2.2.3. Laiko kokybė**

LR Darbo kodekso 111 straipsnyje darbo laikas apibrėžiamas, kaip „bet koks laikas, kai darbuotojas yra darbdavio žinioje ar atlieka pareigas pagal darbo sutartį“.

Darbo valandų skaičius, darbo grafikas priklauso nuo organizacijos sprendimų, tačiau šie sprendimai yra neatsiejami nuo šalies įstatymų, reglamentuojančių maksimalų darbo laiką. LR Darbo kodekso 112 straipsnyje laiko trukmė, kurią darbuotojas vidutiniškai per tam tikrą laikotarpį turi dirbti darbdaviui, kad atliktų pareigas pagal sutartį, įvardijama darbo laiko norma. Lietuvoje ši norma yra 40 valandų per savaitę. LR Darbo kodekso 113 straipsnyje pateikiama prievolė darbdaviams nustatyti vieną iš penkių darbo laiko režimų, tarp kurių yra ir lankstaus darbo grafiko nustatymas ir individualaus darbo laiko režimas. Kaip lankstumo pavyzdį galima įvardinti galėjimą išeiti valandai ar kelioms iš darbo dėl asmeninių reikalų. Tyrimai parodė, kad ketvirtadaliui darbuotojų Europoje Sąjungoje labai lengva susitarti, kad darbo valandomis būtų galima atsipūsti ir pasirūpinti asmeniniais

ar šeimos reikalais (Eurofound ir TDO, 2019). Darbo laiko režimas negali pažeisti maksimaliojo darbo laiko reikalavimų: 1) vidutinis darbo laikas įskaitant viršvalandžius negali būti ilgesnis kaip 48 valandos per savaitę, 12 valandų per pamainą ir 60 valandų per septynių dienų laikotarpį, jeigu dirbama pagal susitarimą papildomą darbą ir viršvalandžius 2) turi būti laikomasi darbo laiko režimo ypatumų dirbantiems naktį (LR Darbo kodeksas 117 straipsnis), nėščioms ir neseniai pagimdžiusioms ir krūtimi maitinančioms darbuotojoms taip pat asmenims iki aštuoniolikos metų 3) negali būti dirbama daugiau kaip šešias dienas per septynias paeilui einančias dienas (LR Darbo kodeksas 114 straipsnis).

Kalbant apie darbo laiką paprastai pagrindinis dėmesys yra skiriamas darbo laiko trukmei (Green ir kt., 2016), tačiau, kaip teigiama Eurofound ir TDO (2019) ataskaitoje, laiko kokybės sąvoka yra daugiau, nei darbo trukmė. Ji turėtų apimti ir netipinį darbo laiką, pavyzdžiui, darbą naktį, savaitgaliais, darbą pamainomis, darbo laiko planavimo kontrolę ir išankstinį pranešimą apie darbo laiko pokyčius (nuspėjamumą), taip pat lankstumo laipsnį.

Burke ir kt. (2009), tyrę darbo intensyvumo ir darbo valandų sąsajų ryšį su gerovės pasekmėmis pabrėžė, kad ilgos darbo valandos turi neigiamų pasekmių tiek individualiu, tiek organizaciniu lygiu. Darbuotojams ilgos darbo valandos turi neigiamų fiziologinių pasekmių, lemiančių nemigą, fizinį ir emocinį nuovargį. Šios pasekmės dažnai turi įtakos tiek pačių darbuotojų, tiek jų šeimų gerovei. Organizaciniu lygmeniu ilgos darbo valandos lemia patiriamą stresą, perdegimą ir turi įtakos darbuotojų efektyviam funkcionavimui.

Smith'as ir kt. (2008) pabrėžia, kad rizika susirgti darbo vietoje didėjant darbo trukmei, taip pat didėja. Tačiau susirgus svarbu turėti pakankamai laiko ne tik išgijimui, bet ir poilsiui. Teigiama, kad vadovui, norinčiam, kad darbuotojai galėtų dirbti, būtina suderinti darbo laiką su ne darbo laiku, o esant galimybėms pritaikyti darbo laiką ir jo organizavimą tiek organizacijos, tiek pačio darbuotojo poreikiams.

#### **2.2.4. Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas**

Smith ir kt. (2008) mano, kad darbo vietos kokybė neatsiejama nuo darbuotojui suteikiamos galimybės panaudoti turimus įgūdžius, įgyti naujų, taip pat laisvės priimti sprendimus darbo vietoje. Green'as (2006) labai teisingai įvertino įgūdžių ir laisvės priimti sprendimus tarpusavio ryšį. Jis teigė, kad kiekvienas norintis savarankiškai priimti sprendimus privalo turėti tam tikrus asmeninius įgūdžius. Priimdami sprendimus darbuotojai turi mokėti spręsti problemas, prisiimti atsakomybę, kas reikalauja atitinkamų gebėjimų. Kartu profesorius pripažįsta, kad turėjimas žinių nėra vienintelė sąlyga leidžianti priimti su darbu susijusius sprendimus. Ši aplinkybė dar priklauso ir nuo pasitikėjimu paremtais santykiais su vadovu.

Kalbant apie pasitikėjimą, Coats'as ir kt. (2008) pastebi, kad negalėdami naudotis savo įgūdžiais darbuotojai nusivilia, labiau nepasitiki savimi, ima jaustis mažiau gerbiami savo vadovų. Pasitikėjimą savimi gali sumažinti ir nesugebėjimas panaudoti turimus ar įgyti naujų įgūdžių darbe

Technologinių pokyčių raida yra viena pagrindinių priežasčių dėl, ko žmonėms periodiškai reikia mokytis ir atnaujinti savo įgūdžius. Green'as ir kt. (2013) pabrėžia ir gerų interaktyvių įgūdžių, įskaitant sugebėjimą bendrauti, įtikinti ir paveikti kitus darbuotojus ir klientus, svarbą. Visą gyvenimą

trunkantis mokymasis reikalingas tiek žmonėms tobulėjant savo karjeroje, tiek atsirandant naujoms technologijoms ir darbo organizavimo būdams. „Šiuolaikinėms technologijoms reikalingi labiau išsilavinę ir intelektualūs darbuotojai“, teigia Greena‘as (2009 p. 15). Europos Sąjungos šalių statistika nuteikia optimistiškai – 72 proc. darbuotojų praneša apie naujų dalykų mokymąsi darbe. Mažiausiai ketvirtadalį darbo su kompiuteriais, išmaniaisiais telefonais ir nešiojamaisiais kompiuteriais nurodo 57 proc. darbuotojų. Tačiau kaip šių metų Europos Komisijai teikiamoje vertinti ataskaitoje konstatuojama - Lietuvos įmonės nepakankamai investuoja į skaitmeninių įgūdžių stiprinimą, nes tik 11 proc. įmonių rengia darbuotojų mokymus, palyginti su 24 proc. įmonių Europos sąjungoje (Europos Komisija, 2020).

Covid-19 pandemijos akivaizdoje įgūdžiai, reikalingi darbui su naujausiomis technologijomis išlieka svarbūs, tačiau pabrėžiama ir kitų, ypač socialinių ir asmeninių įgūdžių svarba. Jungtinis tyrimų centras remiamas Europos Komisijos savo naujausioje ataskaitoje pateikia pagrindinius darbuotojams reikalingus įgūdžius aplinkos iššūkiams įveikti:

- Savireguliacija: gebėjimas atpažinti savo emocijas;
- Lankstumas: gebėjimas įveikti iššūkius ir valdyti pokyčius;
- Rūpinimasis savo fizine, psichine ir socialine sveikata;
- Empatija: įsijautimas į kito žmogaus emocijas;
- Komunikacija: tinkamų komunikacijos priemonių naudojimas;
- Bendradarbiavimas ir pagarba kitiems komandos nariams;
- Kritinis mąstymas: sugebėjimas vertinti informaciją ir formuluoti teisingas išvadas;
- Į augimą orientuota mąstysena: nuolatinis mokymasis ir tikėjimas savo galimybėmis;
- Mokymosi planavimas, organizavimas ir kontrolė (Sala, Punie, Garkov, Cabrera, Giraldez, 2020 p. 20).

Gebėjimai, teigiama ataskaitoje, galintys padėti įveikti kylančius iššūkius ir išvelgti galimybes, kurias atneša aplinkoje vykstantys pokyčiai, yra prioritetiniai.

### **2.2.5. Perspektyvos ir darbo nesaugumas**

Bustillo ir kt., (2011b) analizuodami darbo vietų kokybės dimensijas pateikė išvadą, kad net jeigu darbo vietų kokybė nėra itin gera, bet darbuotojas išvelgia darbe perspektyvą, jis vertina tai kaip itin didelį darbo privalumą. Kitaip tariant, jeigu turimas darbas nesuteikia galimybės panaudoti visų savo turimų įgūdžių, yra intensyvus, reikalauja dirbti viršvalandžius, tačiau suteikia reikalingos darbinės patirties ar galimybę netolimoje ateityje pradėti dirbti kitose pareigose, jis dažnai bus laikomas geru darbu.

TDO ir Eurofound (2019) remiantis darbo sąlygų tyrimu pateikiamoje ataskaitoje darbo perspektyvų sąvokai priskiria:

- tai, kiek dabartinis darbas suteikia galimybes siekti karjeros (karjeros galimybės);
- tai, kiek darbuotojai yra susirūpinę dėl darbo praradimo (darbo nesaugumas);
- tai, koks yra jų užimtumo statusas ir sutarties rūšis (užimtumo statusas).

Paskutinis Europos darbo sąlygų tyrimas parodė, kad geresnės karjeros perspektyvos yra tiems darbuotojams, kurie dirba didesnėse organizacijose, yra sudarę neterminuotas darbo sutartis ir dirba visą darbo dieną. Kitas reikšmingas ir daugelyje šalių vis dar opus - vyrų ir moterų karjeros perspektyvų, dar vadinamas „Stiklinėmis lubomis“ klausimas. Moterys darbe vis dar jaučiasi diskriminuojamos ir nepakankamai vertinamos, nors atlikti darbo sąlygų tyrimai ir neparodė reikšmingo skirtumo vertinant karjeros perspektyvas lyčių aspektu.

Prastesnių karjeros perspektyvų lygis yra glaudžiai susijęs su nerimu dėl darbo saugumo. Osterman'as (2013) konferencijoje darbo vietų kokybės tema pastebėjo, kad privataus sektoriaus darbo santykių pobūdis iš esmės pasikeitė taip, kad darbo vietos tampa mažiau saugios, o darbuotojai - mobilesni. Darbo saugumas arba kitaip darbuotojų jaučiamas nesaugumas priklauso nuo tokių išorinių veiksnių, kaip įmonės organizacinės struktūros pokyčiai (įskaitant darbo vietų mažinimą ir pertvarkymą) ir nuo bendros darbo rinkos perspektyvos.

Green'as (2006) teigia, kad nesaugumas dėl darbo ir sunkumai keičiant darbą yra taip pat labai susiję su ekonomikos būkle. Jam pritaria ir Coats'as ir kt. (2008), teigdami, kad didėjantis nedarbo lygis stipriai paveikia suvokimą apie saugumą darbe. „Netikrumas dėl darbo neigiamai veikia darbuotojų profesinį tobulėjimą ir gyvenimo kokybę, kenkia darbuotojo motyvacijai dirbti ir lemia prastesnę teikiamų paslaugų kokybę“, teigiama TDO ir Eurfound (2019 p. 42) ataskaitoje.

#### **2.2.6. Darbo užmokestis**

Daugumai darbuotojų darbo užmokestis yra pagrindinis pajamų šaltinis. Galima spėti, kad dėl šios priežasties, darbo užmokestis daugelyje tyrimų vertinamas kaip pagrindinis darbo kokybės elementas. Ekonomikos mokslų kontekste „bet koks darbo apmokėjimas yra daugumos žmonių gaunama savo gamybos produkto dalis darbo užmokesčio forma, arba trumpiau – darbo pajamos“ (Žiogelytė, 2010 p. 120). LR Darbo kodekso 139 straipsnyje pateiktas trumpas darbo užmokesčio apibrėžimas – „atlyginimas už darbą, darbuotojo atliekamą pagal darbo sutartį“.

Jungtinių Tautų Europos ekonominės komisijos (angl. *United Nations Economic Commission for Europe* (UNECE)) inicijuotame ir parengtame statistinių užimtumo gairių rinkinyje darbo užmokesčio sąvoka yra siejama su „atlyginimu grynaisiais ir natūra darbuotojams, mokamu paprastai reguliariais laiko tarpais, už dirbtą laiką arba atliktą darbą kartu su atlyginimu už nedirbtą laiką, pavyzdžiui, už kasmetines atostogas“ (UNECE, 2015 p. 29). Šiose gairėse nurodoma, kad darbo užmokestį sudaro keturios dalys:

- tiesioginis darbo užmokestis (grynaisiais pinigais), įskaitant nuolatinės priemokas, šeimos pašalpas ir darbdavio mokamas pašalpas už namų nuomą ir pragyvenimo išlaidas;
- atlyginimas už nedirbtą laiką (pinigais), toks kaip kasmetinės atostogos ir kitos mokamos atostogos;
- premijos ir dovanos (grynaisiais), tokios kaip vienkartinės ar metų pabaigos premijos ir pelno dalijimosi priemokos;
- išmokos natūra, įskaitant sąlyginę nemokamo ar subsidijuojamo būsto nuomos vertę ir kitas išmokas natūra, pavyzdžiui, maistu, gėrimais, degalais, avalyne ir drabužiais.

LR darbo kodekso reglamentuojama darbo užmokesčio struktūra - bazinis darbo užmokestis (valandinis atlygis arba mėnesinė alga), taip pat papildomai mokami priedai, nustatyti šalių susitarimu ar reglamentuojami teisės normų. Be kai kurių priedų, nurodytų UNECE gairėse, Lietuvos Respublikos Darbo kodekse numatomi ir priedai už įgytą kvalifikaciją.

Darbo užmokestis daugelyje mokslinių tyrimų naudojamas pagrindiniu ir svarbiausiu darbo sąlygų ir visos darbo vietų kokybės elementu (Eurofound ir TDO, 2019; Boccuzzo ir Gianecchini, 2014). Jis taip pat yra dažniausiai tyrimuose naudojamas darbo kokybės rodiklis. Neoklasikinėje ekonomikoje vyrauja subjektyvistinis požiūris, kuriuo remiantis daroma prielaida, kad svarbiausias darbo aspektas yra pajamų lygis, o pagrindinės pajamos yra atlyginimas (Holman ir McClelland, 2013; Horowitz, 2016).

Manoma, kad organizaciniu požiūriu didesnis darbo užmokestis rodo aukščiau vertinamas darbo vietas, o darbuotojo požiūriu, didesnis atlyginimas padidina perkamąją galią ir suteikia galimybę patenkinti daugiau individualių poreikių (Green, 2006). Boccuzzo ir Gianecchini (2014) tyrė universitetą baigusių jaunų asmenų darbo vietų kokybę, nustatė, kad atlyginimas yra galingas veiksnys, pritraukiant ir išlaikant Y kartos darbuotojus.

Horowitz'as (2016,) analizavęs darbo vietų kokybės ir subjektyvios gerovės sąsajas, mano, kad atlyginimas dažnai naudojamas kaip darbo kokybės matas dėl dviejų priežasčių. Pirmoji, dėl to, kad pajamos lemia didesnę laimę ir pasitenkinimą gyvenimu, antroji – pagrindinė priežastis dėl ko žmonės dirba yra noras užsidirbti, todėl atlyginimas yra itin svarbus ir patikimas darbo vietų kokybės matas.

Atlikdami tyrimus vieni mokslininkai respondentų klausia apie darbo užmokestį atėmus mokesčius ir socialinio draudimo įmokas (neto) ir bruto darbo užmokestį. Kiti teigdami, kad atlyginimas nėra vien „bazinis“ atlygis ir dažnai susideda iš kelių elementų, iš kurių kai kurie yra kintami, ir mokami atsižvelgiant į įmonės ar individualius rezultatus, be klausimų apie pagrindinį darbo užmokestį, dažnai domisi tokiais mokamais priedais, kaip priemokos už pavojingas darbo sąlygas, viršvalandžius, premijomis už pasiektus rezultatus, transporto išlaidų kompensacijas, nemokamus pietus ir kitas papildomas naudas (TDO ir Eurofound, 2019). Ir nors atlikta literatūros analizė neleidžia abejoti darbo užmokesčio dydžio reikšme kiekvienam dirbančiajam, tačiau dalis mokslininkų teigia, kad svarbu atliekant tyrimus išsiaiškinti, ar darbuotojai mano, kad jo atlygis yra teisingai nustatytas, proporcingas įdėtoms pastangoms, sąžiningai įvertinami jų darbo rezultatai. Ekonomikos mokslų daktaras, profesorius Green'as (2009) pabrėžia ne vien materialinę atlyginimo reikšmę teigdamas, kad lūkesčius atitinkantis atlyginimas dirbančiajam leidžia jaustis pripažintam, o per mažas – sukelia nesąžiningumo jausmą.

*Apibendrinant šį poskyrį galima teigti, kad darbo vietų kokybės koncepcijų įvairovei įtaką daro tyrimuose pasirenkamų vertinti skirtingi dimensijų rinkiniai, kurių pasirinkimą dažnai lemia tyrėjo atstovaujama mokslo kryptis. Kaip bendrą daugelyje konstruktų esantį ir dažno tyrėjo svarbiausiu pripažįstamą galima laikyti tik darbo užmokestį. Nepaisant skirtingų mokslo šakų teorijų pabrėžiamų skirtingų darbo kokybės aspektų, reikėtų pasirinkti tik tas darbo savybes, kurios daro tiesioginę įtaką darbuotojų gerovei. Pagrindžiant šį teiginį darbe pasirenkama ir kituose skyriuose analizuojama Europos darbo sąlygų gerinimo fondo sudaryta darbo vietų kokybės klasifikacija, kuria remiantis*



*vėliau bus atliekamas tyrimas įvertinantis fizinės darbo aplinkos, darbo intensyvumo, perspektyvų ir darbo nesaugumo, laiko kokybės ir darbo užmokesčio sąsajos su darbuotojų gerove.*

### **2.3. Darbuotojų gerovės samprata**

Darbuotojų gerovės, prilygstančios sveikatai, temos aktualumas pasaulyje prasidėjo XX a. pradžioje (Karen Danna ir Griffin, 1999). Didėjantis užimtumas ir besiformuojančios įvairios insitucinės nuostatos lėmė ir didėjantį nesaugiomis darbo sąlygomis nepatenkintų darbuotojų skaičių. Būtent nepatenkinti darbuotojai ir jų drąsa kovojant su aplaidžiais darbdaviais teisme, buvo priežastis ne tik atkreipti dėmesį, bet ir suprasti ryšį tarp žmonių darbo ir jų sveikatos bei gerovės.

Pirmoje darbo dalyje pateiktos su darbuotojais susijusios gerovės pasekmės tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu yra neatsiejamos nuo supratimo apie tai, kas yra darbuotojų gerovė. Darbo vietų kokybės konceptualizavimo sudėtingumas buvo susijęs su reiškinių daugialypiškumu – skirtingais darbo požymiais, darančiais vienokią ar kitokią įtaką darbuotojų gerovei. Tačiau, kaip teigia Bustillo ir kt. (2011b), gerovės samprata, sociologų dar vadinama gyvenimo kokybe ar laime, atrodo visiems suprantama, tačiau taip pat apibrėžiama sunkiai.

Literatūros analizė atskleidė nevieningą požiūrį ir supratimą apie tai, kas yra darbuotojų gerovė ( žr. 4 lentelė). Karen Danna ir Griffin (1999) teigia, kad konceptualizavimo sudėtingumą ir daugybės gerovės sąvokų buvimą lemia tai, kad šios sąvokos yra sveikatos ir gerovės tyrimų, kuriuose naudojama daugybė subjektyvių ir objektyvių matavimo rodiklių, pridedamų sudarant vis naują apibrėžimą, rezultatas. Tyrėjos taip pat atkreipia dėmesį į skirtingus terminus, kuriuos naudoja mokslininkai gerovės tyrimuose – „fizinė sveikata“, „subjektyvi gerovė“, „psichologinė gerovė“, „psichinė sveikata“. Štai profesorius Edvardas Diener'is (1984), garsus psichologas, tyrėjas, knygų autorius apibūdindamas bendrą žmogaus gyvenimo patirtį vartojo terminą „subjektyvi gerovė“, kuri pasak jo iš esmės atspindi paties žmogaus apibrėžtą/apibūdinamą laimę. Subjektyvią gerovę jis įvardino kaip pasitenkinimą gyvenimu, o žodį „laimė“ naudojo teigiamam poveikiui (energingumui, susijaudinimui, susižavėjimui) palyginti su neigiamu (pasibjaurėjimu, kalte, depresija).

Kiti mokslininkai gerovę supranta plačiąja prasme ir nurodo tiek psichines, tiek fizines savybes kaip vieną gerovės konstrukta. Pruyne (2011) teigia, kad „gerovės“ (angl. *Wellbeing*) terminas yra platesnis ir apima daugiau nei „sveikatą“ (angl. *health*) ir „sveikatingumą“ (angl. *wellness*). Gerovė apima visus žmogaus funkcionavimo aspektus - fizinį, psichinį, emocinį ir socialinį. Pruyne (2011) mano, kad gerovė tai „tokia asmens būseną, kuriai būdinga ne tik gera sveikata ar savijauta, bet ir komfortas, pasitenkinimas savo darbu ir namų gyvenimu, asmeninė gerovė ir tam tikra laimės dalis“.

Grant'as ir kt. (2007), tyręs vadovavimo įtaką darbuotojų gerovei, atkreipia dėmesį į tai, kad vis dar per daug vadovų galvoja apie gerovę siaurai, apsiribojant vieninteliu aspektu, pavyzdžiui, pasitenkinimu darbu. Jis darbuotojų gerovę apibūdina kaip bendrą darbuotojo patirties ir darbo vietos kokybės rezultata.

Daugialypį požiūrį į darbuotojų gerovę iš dalies remia CIPD 2016 metais pateikta darbuotojų gerovės tyrimo ataskaita, kurioje pabrėžiama, kad vadovai neturėtų į gerovę žiūrėti tik kaip į vengimą, kad žmonės nesusirgtų fiziškai, būtina vadovautis holistiniu požiūriu. Svarbu suprasti, kad žmonėms svarbūs ne tik pagrindiniai fiziniai ir psichiniai poreikiai, socialinė parama, fizinė sauga, sveikata, bet

ir suvokimas, kad sugeba susitvarkyti su savo gyvenimu. Todėl vadovaujantis holistiniu požiūriu, kiekvienos organizacijos tikslas turėtų būti darbo aplinkos, kuri leistų darbuotojams gerai jaustis ir išnaudoti visą savo potencialą, sukūrimas. Coats'as ir Lekhi's (2008 p. 18) pabrėžia ypatingą aplinkos svarbą, teigdami, kad „aplinka turi įtakos tam, kaip mes jaučiamės, ir tam, kaip mes jaučiamės, daro įtaką mūsų kūno chemijai. Bendras supratimas apie savijautą užfiksuojamas tokiomis frazėmis kaip „tai kenkia mano kraujospūdžiui“ arba „tai tikrai mane jaudina“.

Białowolska ir kt. (2019), atlikusi sistemine mokslinės literatūros darbuotojų gerovės tema analizę, taip pat kritikuoja darbuotojų gerovės supratimą per vienos su gyvenimu susijusios priemonės, tokios kaip psichinė sveikata, objektyvą arba pasitenkinimo gyvenimu ir pasitenkinimo darbu elementus, arba santykių darbo vietoje poveikio nustatymą. Ji teigia, kad privaloma atsižvelgti į sudėtingus daugialypius ryšius tarp gerovės darbe, darbo rezultatų, darbo išteklių, darbo poreikių ir gyvenimo išteklių. Bustillo ir kt. (2011b) pateiktas apibrėžimas gan tiksliai išpildo Białowolska įvardintus daugialypius ryšius. Teigiama, kad darbuotojų gerovę galima būtų apibrėžti, kaip „sveiką, pasitenkinimą savimi užtikrinančią, saugią ir turinčią pakankamai išteklių, kad galėtų tinkamai gyventi, būklę, ir laiką turėti patenkinamą asmeninį gyvenimą“.

#### 4 lentelė. Darbuotojų gerovės sampratos mokslinėje literatūroje

Autorius	Gerovės sampratos
E. Pruyne (2011)	Tai asmens būseną, kuriai būdinga ne tik gera sveikata ar savijauta, bet ir komfortas, pasitenkinimas savo darbu ir namų gyvenimu, asmeninė gerovė ir tam tikra laimės dalis. Tai būvio būseną, kuriai įtakos gali turėti asmens sąlygų ar aplinkybių, įskaitant jo darbo aplinkybes, pokyčiai. Tai teigiama būseną, kurioje individas sugeba veikti optimaliame lygyje arba arti jo, nesvarbu, ar jis apibrėžtas, ir išmatuotas atsižvelgiant į fizinę, psichinę, , emocinį ir (arba) socialinį funkcionavimą, turintį reikšmingų padarinių individui, jo šeimai ir bendruomenei, organizacijai ir visai visuomenei.
M. A. Grant'as ir kt. (2007)	Bendra darbuotojo patirties ir funkcionavimo darbe kokybė
CIPD (2007); CIPD (2016)	Pasitenkinimo ir klestėjimo jausmas ir galimybė išnaudoti visa potencialą savo ir organizacijos labui
E. Diener (1984), (2009)	Bendra žmogaus patirtis, malonus emocinis patyrimas ir laimė. Ji apima ilgalaikį žmonių malonų poveikį, nemalonus poveikio nebuvimą ir pasitenkinimą gyvenimu (Subjektyvi gerovė)
K. Karen Danna ir R. Griffin (1999)	Suprantama kaip apimanti pasitenkinimą gyvenimu, pasitenkinimą darbu ir bendrą sveikatą
L. Gustainienė ir kt. (2014)	Tai optimaliai funkcionuojanti psichologinių, organizacinių ir socialinių (aplinkos) veiksmų visuma, suteikianti teigiamą emocinį ir kognityvinį patyrimą, kurį asmuo subjektyviai reflektuoja.
R.M. Bustillo ir kt. (2011b)	Tai sveika, pasitenkinimą savimi užtikrinanti, saugi ir turinti pakankamai išteklių gyventi tinkamai, būklė ir laikas turėti patenkinamą asmeninį gyvenimą.
A.V.C.I. Nilgün (2017)	Teigiamas, subjektyvus gyvenimo patirties, teigiamos psichologijos jausmas, ir tai turėtų būti traktuojama kaip daugiau nei ligos nebuvimas

*Apibendrinant galima teigti, darbuotojų gerovės, kaip ir darbo vietų kokybės samprata yra sudėtinga dėl reiškinio daugialypiškumo bei skirtingų terminų naudojimo moksliniuose tyrimuose. Darbuotojų gerovės darbo vietoje literatūros analizė parodė, kad šių laikų organizacijose ribotas požiūris į darbuotojų gerovę tik kaip į apsaugą nuo susirgimo, turėtų arba jau yra keičiamas platesniu, holistiniu požiūriu. O gerovės sąvoka nėra tik sveikata, gera savijauta ar pasitenkinimas darbu, bet*

*apima gerai subalansuotas fizines, psichines, emocines ir socialines ypatybes darbo vietoje ir už jos ribų. Remiantis Pruyne (2011), šiame darbe darbuotojų gerovė - tai asmens būseną, apimanti teigiamas fizines psichines, emocines ir socialines ypatybes darbo vietoje ir už jos ribų.*

## 2.4. Darbuotojų gerovės dimensijos

Ankstesniame skyriuje analizuota gerovės samprata leidžia teigti, kad gerovė nėra paprastas ir lengvai suprantamas reiškinys ir gali reikšti skirtingus dalykus skirtingiems žmonėms. Dėl šios priežasties organizacijos, kurios rūpinasi savo darbuotojų gerovės lygio kėlimu dažnai pastebi, kad skirtingoms gerovės dimensijoms tenka taikyti skirtingas strategijas ir iniciatyvas. CIPD (2016), vienoje iš kas keletą metų vykdomų darbuotojų gerovės tyrimų ataskaitoje pateikė praktines gaires, pagalbą darbdaviams, kuriantiems gerovės strategijas ir taikantiems holistinę gerovės požiūrį į darbuotojų gerovę. Šioje ataskaitoje CIPD paskelbė darbuotojų gerovės modelį, sudarytą iš penkių gerovės sričių: sveikatos, darbo, vertybių, socialumo ir asmeninio augimo ir pateikė gaires vadovams, kuriomis vadovaujantis būtų pasiekiamas rezultatas – darbuotojų gerovė.

**5 lentelė.** Darbuotojų gerovės modelis pagal CIPD (2016)

SRITIS	ELEMENTAS	GERIEJI PAVYZDŽIAI
<b>Sveikata</b>	Fizinė sveikata	Sveikatos stiprinimas, gera reabilitacija praktikos, sveikatos patikrinimai, gerovė išmokos, sveikatos draudimo apsauga, parama profesinei sveikatai
	Fizinė sauga	Saugi darbo praktika, saugi įranga, asmens saugos mokymai
	Psichinė sveikata	Streso valdymas, rizikos vertinimas, konfliktų sprendimo mokymai, vadovų mokymas, psichinių ligų valdymas, profesinės sveikatos palaikymas, pagalbos darbuotojams programa
<b>Darbas</b>	Darbo aplinka	Ergonomiškos darbo zonos, atvira ir įtraukianti kultūra
	Geras vadovų valdymas	Veiksminga žmonių valdymo politika, vadovų mokymai, nedarbo dėl ligų valdymas
	Darbo reikalavimai	Darbo turinys, vaidmenys, darbo kokybė, krūvis, darbo valandos, pasitenkinimas darbu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra
	Savarankiškumas	Kontrolė, naujovės, informavimas
	Pokyčių valdymas	Bendravimas, įsitraukimas, lyderystė
	Atlyginimas ir atlygis	Sąžininga ir skaidri atlyginimų praktika, nefinansinis pripažinimas
<b>Vertybės</b>	Vadovavimas	Vertybėmis grįsta lyderystė, aiški misija ir tikslai, sveikatos ir gerovės strategija, pasitikėjimo kūrimas
	Etikos standartai	Orus darbas, socialinė įmonių atsakomybė, bendruomenės investicijos, savanorystė
	Įvairovė	Įvairovė ir įtraukimas, skirtumų vertinimas, kultūrinis įsitraukimas, darbuotojų ir vadovų mokymai
<b>Socialumas</b>	Darbuotojo balsas	Bendravimas, konsultacijos, dialogas, dalyvavimas priimant sprendimus
	Teigiami santykiai	Valdymo stilius, komandinis darbas, sveiki santykiai su bendraamžiais ir vadovais, orumas ir pagarba
	Karjeros plėtra	Mentorystė, instruktavimas, veiklos valdymas, plėtros planai, įgūdžių panaudojimas, perėmimo planavimas

<b>Asmeninis augimas</b>	Emociniai aspektai	Teigiami santykiai, asmeninio atsparumo mokymai, finansinė gerovė
	Mokymasis visą gyvenimą	Veiklos tobulinimo planai, galimybės mokytis, karjeros vidurio peržiūra, techninis ir profesinis mokymasis, iššūkiai darbe
	Kūrybiškumas	Atvira ir bendradarbiavimo kultūra, inovacijų dirbtuvės

Kaip teigiama ataskaitoje, penkių gerovės sričių nustatymas yra pagalba organizacijoms, kurios rūpinasi savo darbuotojų gerove. Šis gerovės modelis taip pat išryškina pagrindinius abipusius organizacijos ir asmens ryšius - kiekvienos gerovės srities, elemento ir iniciatyvos efektyvumas priklauso nuo abiejų dalyvių sąveikos. „Kuriant efektyvią darbuotojų gerovės strategiją nėra jokio „visiems tinkamo“ požiūrio, o jos turinys turėtų būti grindžiamas individualiais darbuotojų poreikiais ir ypatybėmis“ (CIPD, 2016 p. 6).

Moksliniuose tyrimuose žmogaus gerovė analizuojama tiek objektyviai, tiek subjektyviai. Objektyvūs gerovės rodikliai yra gyvenimo lygis, būstas, darbo sąlygos ir sveikata. Geri, malonūs išgyvenimai arba nepasitenkinimas yra psichinės savijautos elementai. Remiantis epidemiologiniais ir neurologiniais tyrimais, psichinė gerovė sudaro atskirą sveikatos pagrindą (Tuomi, Vanhala, Nykyri ir Janhonen, 2004).

Diener'is (2000) viename iš subjektyvią gerovę analizuojančiame savo darbe teigia, kad gerovę darbe galima suvokti iš dviejų skirtingų požiūrių, pagrįstų skirtingomis filosofinėmis tradicijomis: *hedonistinio* požiūrio, kai gerovė apibrėžiama kaip malonumas ir teigiama patirtis ir *eudamoninio* požiūrio į gerovę, kaip į asmenybės augimą ir prasmės jausmą. Šios dvi gerovės vėliau buvo įvardintos subjektyvia ir psichologine gerove (Ryff, 1995). Organizacijose pasitenkinimo darbu tyrimai yra hedonistinis požiūris į psichologinės gerovės supratimą. Pasitenkinimas darbu yra subjektyvus darbuotojų manymas apie jų darbą. Prasmės ir įsitraukimo tyrimai yra eudamoninis požiūris į psichologinės gerovės supratimą: prasmė apibrėžiama atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimą ir jų pastangų tikslą (Grant ir kt., 2007).

Green'as ir kt. (2016) analizuodami 2001, 2006 ir 2012 Didžiosios Britanijos darbuotojų apklausų duomenis teigė, kad su darbu susijusią gerovę galima įvardinti „jausmais apie savo darbą“, ir išmatuoti dviem su darbo sąlygomis susijusiais emocinės gerovės aspektais – entuziazmu ir pasitenkinimu. Entuziazmo skalėje tyrėjai nurodė tokius su darbu susijusius jausmus apibūdinančius būdvardžius kaip „prislėgti“, „apgailėtini“, „linksmi“, „entuziastingi“ ir „optimistiški“. Pasitenkinimo skalėje būdvardžiai buvo „įtempti“, „neramūs“, „susirūpinę“, „ramūs“, „patenkinti“ ir „atsipalaidavę“. Tyrėjai pažymėjo, kad tiek entuziazmas, tiek pasitenkinimas yra susiję ne tik su teigiamais psichinės sveikatos rodikliais, bet ir su organizaciniu įsipareigojimu bei pasitenkinimu darbu.

Peiró, Kozusznik'as, Rodríguez-Molina ir Tordera, (2019) savo tyrimu bandę sukurti laimingo produktyvaus darbuotojo modelį, išreiškė kritišką nuomonę apie tyrimus, kuriuose į darbuotojų gerovę atsižvelgiama vien tik per hedonistinę perspektyvą – pasitenkinimą gyvenimu, laimę, emocingumą bei pasitenkinimą tam tikrais gyvenimo aspektais (pvz. pasitenkinimą darbu). Jie pabrėžė gerovės reiškinio sudėtingumą ir būtinybę atliekant darbuotojų gerovės tyrimus atsižvelgti tiek į hedonistinius, tiek į eudomoninius aspektus. Panašią nuomonę savo darbe pateikė ir Page ir Vella-Brodrick (2009). Įvertinusios anksčiau atliktus gerovės darbe tyrimus, mokslininkės teigė, kad

dauguma jų yra riboti, nes išskirtinis dėmesys juose skiriamas pasitenkinimo darbu vertinimui. Norėdamos kompensuoti šį siaurą kitų tyrėjų požiūrį, pasiūlė darbuotojų gerovės modelį, sudarytą iš trijų komponentų:

- *subjektyvios gerovės (SWB)*, suprantamos kaip pasitenkinimas gyvenimu;
- *psichologinės gerovės (PWB)*, į kurią įeina šešios gerovės dimensijos: savęs priėmimas, gyvenimo tikslas, aplinkos įvaldymas, teigiami santykiai su kitais, savarankiškumas ir asmeninis augimas. Šios šešios dimensijos apima sveikatingumo plotmę, apimančią teigiamus savęs ir gyvenimo vertinimus, nuolatinio asmens augimo ir tobulėjimo jausmą, įsitikinimą, kad gyvenimas yra tikslingas ir prasmingas, gerų santykių su kitais turėjimą, žmonių, gebėjimą efektyviai valdyti savo gyvenimą ir aplinkinį pasaulį bei apsisprendimo jausmą;
- *pasitenkinimo darbu jausmo*.

Białowolska ir kt. (2019) į gerovę, kaip konstrukta, susidedantį iš kelių dedamųjų pasižiūrėjo dar savičiau. Atlikę 5565 gamybos darbuotojų gerovę skatinančių veiksnių analizę ir jų ryšį su darbo rezultatais, savo tyrimo ataskaitoje pabrėžė ribotą kai kurių tyrėjų supratimą apie gerovę darbo aplinkoje ir būtinybę taikyti visapusišką gerovės rodiklį, skirtą atspindėti žmonių *klestėjimą* (angl. *flourishing*). Klestėjimo indeksas (angl. *Flourish Index*), kurio autorius VanderWeel – tai penkių žmogaus gyvenimo sričių visuma. Šios sritys apima: laimę ir pasitenkinimą gyvenimu (hedomoninė gerovė), fizinę ir psichinę sveikatą, prasmę ir tikslą (eudomoninė gerovė), charakterį ir vertybes (asmeninės savybės), glaudžius socialinius ryšius (socialinė gerovė). Kaip teigė tyrėjai, pasitenkinimas gyvenimu/laimė, prasmė ir tikslas bei artimi socialiniai santykiai dažnai buvo įtraukiami į socialinę, eudaimoninės ar hedomoninės gerovės rodiklius, o sveikata, charakteris ir vertybės paprastai nevertinami.

Grant'as ir kt. (2007) analizuodami vadovavimo įtaką darbuotojų gerovei taip pat pabrėžė ydingą ir siaurą vadovų požiūrį į gerovę, kai dėmesys sutelkiamas tik į vieną aspektą, pavyzdžiui, pasitenkinimą darbu. Pritardami medicinos, filosofijos, psichologijos ir sociologijos mokslais grindžiamam holistiniam gerovės apibrėžimui, jie išskyrė tris vieno gerovės konstrukto dedamąsias:

- psichologinė gerovė – tai darbuotojų savijauta, pasitenkinimas darbu ir gyvenimu;
- fizinė gerovė - fizinė ir psichinė sveikata ir funkcionavimas (širdies ir kraujagyslių ligos, nelaimingi atsitikimai darbe, stresas);
- socialinė darbuotojų gerovė – tarpasmeniniai santykiai, elgesio su darbuotojais sąžiningumas, parama .

Tolimesniuose šio darbo skyriuose bus remiamasi Grant'o ir kt. (2007) sudarytu darbuotojų gerovės konstruktu. Iš pradžių aprašomos konstrukto dedamosios - fizinė ir psichinė sveikata (fizinė gerovė), pasitenkinimas darbu (psichologinė gerovė) ir bendradarbių ir vadovų parama (socialinė gerovė), vėliau atliekamas darbo vietų kokybės ir gerovės sąsajų tyrimas.

#### **2.4.1. Fizinė ir psichinė sveikata**

Darbuotojų sveikatos lygis lemia ne vieną svarbų su darbu susijusį aspektą. Kaip teigia Bevan'as (2010), sveiki darbuotojai yra energingesni, labiau susikaupę, atsparesni, geriau pakelia darbo krūvį, ne taip jautriai reaguoja į kritiškus atsiliepimus ir aplinkos pokyčius. Be to jie labiau linkę palaikyti

savo bendradarbius ir yra labiau orientuoti į klientą. Karen Danna ir Griffin (1999) teigia, kad anksčiau vadovai galvodami apie veiklos efektyvumą, daugiausia dėmesio skyrė darbuotojų sveikatai ir „stabilios darbo jėgos“ išlaikymui. Tačiau pažymima, kad orientacija tik į faktą t.y. pačią ligą ar jos nebuvimą yra klaidinga. Kaip savo ataskaitoje skelbia PSO (2010 p. 6) – „sveikata yra ne tik fizinės, bet ir psichinės, ir socialinės gerovės būklė, o ne tik ligos ar negalios nebuvimas“.

Karen Danna ir Griffin (1999) sutinka su PSO apibrėžimu ir teigia, kad sveikata yra gerovės sudedamoji dalis ir apima tokių psichologinių rodiklių, kaip poveikis, frustracija ir nerimas derinį taip pat tokius fiziologinius rodiklius kaip kraujospūdis, širdies būklė ir bendra fizinė sveikata. Tyrėjos pabrėžia platesnio požiūrio į sveikatą reikalingumą teigdamos, kad norint įvertinti darbuotojo sveikatą nereikėtų koncentruotis vien tik į fizinius simptomus. Vertinimas turėtų apimti ir psichinius, psichologinius ir emocinius aspektus, emocinę darbuotojo būseną, taip pat ir socialinius aspektus, tokius, kaip darbuotojo psichotropinių medžiagų vartojimas, rūkymas ir kokios yra to pasekmės.

Grant'as (2007), atlikęs kelių gerovės tyrimų apžvalgą, išskyrė tris pagrindinius požiūrius, kuriais paprastai remiasi mokslininkai tirdami darbo ir darbuotojo sveikatos ryšį:

- darbas yra galimas sužalojimų ir ligų šaltinis, nes pavojai sveikatai, saugos pavojai gali sukurti pavojingas darbo sąlygas ir daryti neigiamą poveikį darbuotojų sveikatai. Vertinama, kiek darbe yra pavojingų veiksnių ir kokią žalą jie daro fizinei sveikatai;
- darbas gali sukelti stresą. Vertinama darbo aplinkos, darbo savybių poveikis darbuotojo emocinei sveikatai;
- darbas yra ir naudos šaltinis, nes jo dėka galima įsigyti sveikatos priežiūros paslaugų.

Analizuodama darbo sukeltų ligų pobūdį, Pruyne (2011) pastebi, kad nepalankių darbo sąlygų nulemtos darbuotojų ligos keičiasi. Šį pastebėjimą pagrindžia TDO (2015a) ataskaita, kurioje nurodoma, kad jeigu XIX a. pirmojoje pusėje dažniau buvo sergama infekcinėmis ligomis, tai šiuo metu vyrauja onkologiniai, kraujotakos, kvėpavimo takų, raumenų ir kaulų susirgimai. Tačiau daugiausia nerimo, teigiama ataskaitoje, kelia psichinių sveikatos problemų darbe didėjimas. Eurofound (2018) akcentuoja, kad stresas darbe lemia širdies ir kraujagyslių ligas bei tokias psichinės sveikatos problemas, kaip depresija, nerimas ir perdegimas. Stresą sukeliančiomis priežastimis įvardijami darbo organizavimo pokyčiai, jaučiamas nesaugumas dėl darbo ir padidėję emociniai reikalavimai.

### ***Stresas darbe***

Terminą „stresas“ dar 1936 metais pavartojo Hansas Selye, endokrinologas iš Vengrijos. Stresą jis apibūdino kaip nespecifinį kūno atsaką į bet kokius pokyčių poreikius (Neylan, 1998). TDO (2016) stresą įvardija žalingu fiziniu ir emociniu organizmo atsaku, kurį sukelia disbalansas tarp suvokiamų reikalavimų ir suvokiamų išteklių, taip pat žmonių nesugebėjimas susidoroti su esamais darbo reikalavimais.

Noblet ir LaMontage (2006) stresą lemiančius veiksnius suskirstė į kylančius dėl pačio darbo (pvz., per ilgą darbo valandą, per didelį darbo krūvį) arba dėl socialinių ir organizacinių sąlygų, kuriose atliekamas darbas (pvz., konfliktai darbe, paramos nebuvimas). Pruyne (2011) išskiria keletą pagrindinių priežasčių lemiančių darbuotojų stresą: su darbu tiesiogiai nesusiję priežastys – šeima ir santykiai, finansinės problemos; su darbu susiję priežastys - darbo krūvis, vadovavimo stilius,

organizaciniai pokyčiai ar restruktūrizacija, darbo santykiai, darbo saugumas, vadovų palaikymo trūkumas, spaudimas atlikti užduotis/pasiekti tikslus, ilgos darbo valandos, savo darbo kontrolės stoka, netinkamas mokymas, netinkamas darbo planavimas.

Kalbant bendriau, o ne vien apie konkrečių darbo savybių įtaką darbuotojų psichinei sveikatai, manoma, kad tai ar darbuotojas patirs stresą, priklauso ir nuo įmonės dydžio. Kai kurių tyrimų išvados skelbia, kad didelių įmonių darbuotojai patiria daugiau streso, nesaugumo ir nepasitenkinimo, nei mažų, o pagrindinės streso priežastys yra susiję darbo krūviu ir vadovavimo stiliumi, taip pat su stresu ne darbe t.y. šeimoje (Pruyne, 2011). Urnikytė ir Kaminskas (2011) analizuodami 25 Lietuvos įmonėse atlikto darbuotojų psichosocialinės rizikos veiksnių tyrimo rezultatus pastebėjo, kad darbuotojo emocinę būklę lemia jo amžius, patirtis, lytis (moterys dažniau, nei vyrai patiria stresą), išsilavinimas (mažiau išsilavinę darbuotojai patiria daugiau streso). Noblet ir LaMontagne (2006) žvelgia šiek tiek „giliau“. Tyrę darbuotojų sveikatos gerinimo būdus, mažinančius stresą darbo vietoje, jie pastebėjo, kad tai, kas vienam žmogui kelia stresą, kitą gali stimuliuoti ir skatinti eiti pirmyn. Pasak tyrėjų, taip yra todėl, kad stresą sukeltantys veiksniai yra suvokiami skirtingai ir priklauso tiek nuo asmeninių savybių (sugebėjimo įveikti stresą), tiek nuo situacinių (suteikiamos vadovų paramos) kintamųjų.

Daugelio tyrimų rezultatai parodė, kad stresas yra pagrindinė problema darbe, kelianti grėsmę asmens, organizacinei ir visuomenės sveikatai (Karen Danna ir Griffin, 1999; Coats ir Lekhi, 2008; Noblet ir LaMontagne, 2006). Karen Danna ir Griffin (1999) pabrėžia dėl streso kylančias elgesio ir psichologines problemas. Elgesio pokyčiai, pasak tyrėjų, paprastai būna ankstyviausi streso požymiai ir apima: didesnę piktnaudžiavimą alkoholiu ir narkotikais, padidėjusį rūkymą, avarių laipsnį, smurtą. Psichologinės pasekmės apima šeimos problemas, miego sutrikimus, seksualinę disfunkciją ir depresiją.

Išsiaiškinus pagrindines streso priežastis, jį lemiančius veiksnius, pasekmes asmens elgesiui ir organizacinei bei visuomenės sveikatai, svarbu suprasti, kad stresas taip pat daro didelę įtaką pasitenkinimui darbu (Osterman, 2013), antrajai gerovės konstrukto dedamajai, kuri išsamiau bus aptarta sekančiame skyriuje.

#### **2.4.2. Pasitenkinimas darbu**

Pasitenkinimas darbu yra vienas iš psichologinės gerovės darbe elementų (Daniels, Watson ir Gedikli, 2017). Tyrėjų susidomėjimas pasitenkinimu darbu prasidėjo dar 1920 metais ir iki šių dienų, pasak Fisher (2014), yra dažniausiai tiriamas reiškinys visoje organizacinėje elgsenoje. Toks dėmesys pasitenkinimo darbu tyrimams gali atrodyti perdėtas, ypač manantiems, kad darbas ir neturi būti lengvas, įdomus ar kitokiais epitetais apibūrinamas. Mūsų tėvai, dabar jau vyresniosios kartos atstovai, ne visada galėjo nuspręsti, kokį darbą pasirinkti, džiaugdavosi dirbdami jiems kitų paskirtą darbą. Daugelis ankstesnius laikus prisimena su nostalgija darbo paskyrimus laikydami praeities privalumais. Dėl šios priežasties klausimas ar darbas yra įdomus ir patinkantis daugeliui vyresnių darbuotojų gali atrodyti keistas. Skeptišką nuomonę apie pasitenkinimą darbu galėtų pakeisti, kai kurių mokslininkų pateiktos išvados apie pasitenkinimo darbu ir gyvenimu sąsajas. Fisher (2014) mano, kad pasitenkinimas darbu gali būti laikomas pasitenkinimo gyvenimu analogu. Jai pritaria ir Green'as (2009) teigdamas, kad pasitenkinimas darbu yra svarbi pasitenkinimo gyvenimu dalis.

Schokkaert ir kt. (2009) pabrėžia pasitenkinimo darbu ir darbuotojų laimės sąsajas. Jie pastebi, kad kai kurie tyrėjai pasitenkinimą darbu laiko svarbiu darbuotojų produktyvumo ir bendros savijautos veiksmu, priklausančiu nuo individualių kiekvieno darbuotojo siekių. Tam, kad pasitenkinimo darbu lygį lemia normos ir lūkesčiai pritaria ir sociologijos mokslų daktaras Kalleberg'as (2011). Aptardamas darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimus skirtingose šalyse jis akcentuoja, kad pasitenkinimo darbu didėjimo ar mažėjimo tendencijas lemia ne objektyvūs pačio darbo pobūdžio pokyčiai, o kintantys darbuotojų lūkesčiai. Kalleberg'as mano, kad dėl darbuotojų lūkesčių kaitos pasitenkinimas darbu nevisiškai tinkamas rodiklis vertinti su darbu susijusius pokyčius. Tačiau jam oponuoja Osterman'as (2013). Kalbėdamas apie darbo vietų kokybės tyrimus, jis atkreipia dėmesį į savotišką tyrėjų savivalę. Pasak Osterman'o, tyrėjai, sugeneravę ilgą darbo vietų savybių sąrašą, dažnai svorius ir prioritetus šioms savybėms priskiria savavališkai. Dėl šios priežasties pasitenkinimo darbu tyrimai yra reikalingi darbo savybėms analizuoti. „Žmonės reguliariai vertina, kaip jaučiasi dirbdami savo darbą, o jų pasitenkinimo darbu laipsnis tiksliausiai parodo esamą darbo vietų kokybės situaciją“ (Osterman, 2013 p. 747). Ši išvada parodo, kad įmonių vadovams darbo pasitenkinimo tyrimai ir jų periodiškas vykdymas, turėtų būti prioritetu. Pirma dėl to, kad pasitenkinimo darbu tyrimų rezultatai gali prognozuoti darbuotojų ketinimą išeiti iš darbo (Smith ir kt. 2008), nes nepatenkinti darbuotojai bus linkę ieškoti daugiau pasitenkinimo teikiančio darbo. Antra, pasitenkinimas darbu yra svarbus produktyvaus ir neproduktyvaus elgesio darbo vietoje rodiklis (Oswald ir kt. 2015). Trečia, pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai teikia vadovams naudingos informacijos analizuojant įmonės veiklą, nes turi sąsajų su įmonės veiklos rezultatais (Barry, Bryson, Gomez, Kaufman, Lomas, ir Wilkinson, 2019).

Literatūroje pateikiama nemažai priežasčių, lemiančių pasitenkinimą darbu. Green'o (2004) atlikta sisteminė literatūros analizė atskleidė keletą darbo pasitenkinimui įtaką darančių veiksnių. Šie veiksniai tai:

- didesnis darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus;
- galimybė įgyti naujų įgūdžių darbe;
- įmonės dydis. Mažose įmonėse dirbančių žmonių pasitenkinimas darbu didesnis;
- lytis. Moterys yra labiau patenkintos savo darbu;
- amžius. Jaunesni darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti savo darbu;
- išsilavinimas. Kvalifikacijai neviršijant reikalaujamos darbe, pasitenkinimas darbu yra didesnis nei tuomet, kai turima daugiau darbe nepanaudojamų įgūdžių.

Osterman'as (2013) analizuodamas pasitenkinimo darbu priežastis, papildė kolegos pateiktų priežasčių sąrašą darbo savarankiškumo ir patiriamą stresą lygio darbe elementais teigdamas, kad šie turi daugiau įtakos pasitenkinimui darbu, nei gaunamas darbo užmokestis ar jaučiamas darbo saugumas.

Van Dun ir kt. (2012) daugiausia dėmesio skyrė ne darbo ypatybėms, lemiančioms pasitenkinimą darbu, o socialinės gerovės aspektų vaidmeniui. Tyrėjai teigia, kad darbuotojai jaučiasi patenkinti, kai sulaukia grįžtamojo ryšio apie pasiekimus iš savo vadovo, taip pat kai šie dalyvauja tobulinant darbuotojų darbą. Ypač svarbus vadovų suteikiamos paramos darbe aspektas (Van Dun ir kt. 2010), kuris aptariamas kitame šio darbo skyriuje.



### 2.4.3. Bendradarbių ir vadovų parama

Gustainienė ir Pranckevičienė (2011) socialinę gerovę apibrėžia kaip teigiamą požiūrį į žmones, teigdamas, kad pozityviai mąstantis darbuotojas nebijo keistis, o darbe vykstančius pokyčius priima palankiai, išvelgdamas tobulėjimo galimybę. Pradhan ir Hati (2019 p. 12), teigia, kad „socialinė gerovė yra teigiama santykių būklė, socialinis stabilumas ir socialinė taika, atspindinti žmonių priklausomybės ir prisirišimo prie visuomenės jausmo laipsnį“. Socialinė gerovė reiškia santykių su kitais žmonėmis ir bendruomenėmis kokybę, arba, kaip savo darbe įvardijo Fisher (2014), socialinė gerovė reiškia „kokybiškus ryšius“.

Socialinių santykių svarbą tiksliai galėtų nusakyti gyvenimiškas pavyzdys. Išgirdus klausimą apie tai, kaip mums sekasi darbe, dažnai pradėdame kalbėti ne apie savo darbo ypatybes, o apie tai, ką manome apie savo darbo atmosferą, savo bendradarbius ir vadovus. Teigiama, kad santykiai darbe gali būti suvokiami kaip stipresnis motyvuojantis veiksnys nei, pavyzdžiui, asmeniniai darbuotojų laimėjimai ar darbo sąlygos (Šorytė ir Pajarskienė, 2014).

Tai, kad socialinė gerovė gali ir turi būti laikoma bendros darbuotojų gerovės dalimi sutinka ir PSO (2010) apibrėždama sveikatą, kaip apimančią visišką fizinę, psichinę ir socialinę gerovės būseną. Tačiau Pradhan ir Hati (2019) teigimu vis dar nedaug tyrėjų socialinę gerovę suvokia, kaip svarbią darbuotojų gerovės dimensiją. Dėl šios priežasties socialinės gerovės darbe konceptualizavimas ir matavimas yra tik pradiniam etape.

Viena iš daug dėmesio socialinei gerovei darbe skyrusių mokslininkų, Fisher (2014), atlikusi sistemine literatūros analizę, rekomendavo išplėsti gerovės darbe konceptualizavimą ir vertinimą. Šioje analizėje ji pateikė bendros darbuotojų gerovės modelį, sudarytą iš eudomoninės (įsitraukimo į darbą, įsipareigojimo, klestėjimo, vidinės motyvacijos, prasmės darbe ir pašaukimo), hedomoninės (malonių išgyvenimų darbe) ir socialinės gerovės, apimančios pasitenkinimą santykiais su bendradarbiais ir vadovais, taip pat jų suteikiamą paramą darbe. Fisher teigia, kad priklausymas darbo bendruomenėms (komandoms, padaliniam ar visai organizacijai) taip pat yra reikšmingas socialinės gerovės aspektas. Galiausiai, socialinei gerovei darbe yra naudingi susitikimai ir bendravimas su klientais, ypač tiems darbuotojams, kurie turi stiprius socialinius motyvus.

Tyrėjai analizuoja socialinę gerovę pasitikėjimo, socialinės paramos, abipusiškumo, lyderių ir narių mainų, bendradarbiavimo, koordinavimo ir integracijos prasme (Grant ir kt. 2007). Van Dun ir kt. (2010) pabrėžia vadovų palaikymo, nuoširdaus bendravimo ir tikėjimo darbuotojo gebėjimais svarbą. Fisher (2014) teigia, kad darbuotojai labiau įsitraukia į darbą, kai vadovas rūpinasi jais kaip asmenybėmis, kai jie turi draugą darbe ir gali leisti laiką tų žmonių kompanijoje, kurie jiems patinka.

Šio darbo tikslas darbuotojų gerovės svarbą atskleisti analizuojant socialinės paramos darbe elementą. Pasirinkimą lėmė tai, kad socialinė parama, dažnai tiriama kaip potencialus buferis nuo streso darbe (Fisher, 2014), todėl atsižvelgiant į laikotarpį, kurio metu yra rašomas šis tiriamasis darbas galima manyti, kad socialinė parama, labiau nei integracija, pasitikėjimas ir kiti socialinės gerovės aspektai, turės įtakos darbuotojų emocinės būklės stabilumui. Stresas, kurio priežastys – ateities neapibrėžtumai, darbo nesaugumas, darbo vietos ir jo organizavimo pokyčiai, pagaliau baimė dėl savo fizinės sveikatos gali būti eliminuotas arba sumažintas vadovų ir bendradarbių paramos dėka. Bendradarbių socialinė parama pasireiškia pagalba atliekant užduotis, morališkai palaikant

sudėtingose situacijose, taip pat kuriant draugiškus santykius darbe ir už jo ribų. Apie bendradarbių paramą paskutiniame Europos darbo sąlygų tyrime pranešė net 72 proc. darbuotojų, apie vadovų palaikymą 59 proc. (Eurofound ir TDO, 2019).

Białowolska ir kt. (2019) pažymi, kad bendradarbių ir vadovų pagalba sprendžiant problemas darbe, daro teigiamą įtaką pasitenkinimui darbu ir įsitraukimui į darbą. Nilgün (2017) pabrėžia didelę socialinės paramos įtaką bendrai darbuotojų gerovei. Šorytė ir Pajarskienė (2014) remdamosi kitų tyrėjų išvadomis teigia, kad didesnė bendradarbių ir vadovų parama lemia silpnesnius išsekimo, įtampos ir psichosomatinių problemų sukeltus simptomus.

*Apibendrinant 2.4. šio darbo skyrių galima teigti, kad anksčiau analizuota gerovės sampratos tema diktuoja šio skyriaus temos išvadas. Darbuotojų gerovė nėra vienalytis reiškinys, tai būseną apimanti teigiamas fizinės psichinės, emocinės ir socialinės ypatybės darbo vietoje ir už jos ribų. Sveikata, pasitenkinimas darbu yra gerovės sudedamosios dalys, bet vienos atskirai jos negali būti vertinamos kaip darbuotojų gerovė. Šiame darbe remiamasi Grant'o ir kt. (2007) pateiktu gerovės konstruktu, sudarytu iš trijų dedamųjų – fizinės ir psichinės sveikatos, pasitenkinimo darbu bei bendradarbių ir vadovų paramos dimensijų.*

*Darbuotojų sveikata reikšminga daugeliui įmonės veiklos aspektų. Tai, kad sveiki darbuotojai yra produktyvesni ir lemia geresnius veiklos rodiklius supranta daugelis vadovų, tačiau vis dar dažnas siauras požiūris į sveikatą tik kaip į ligos nebuvimą. Daugelis tyrėjų pabrėžia platesnio požiūrio į sveikatą būtinumą. Darbuotojų sveikata negali būti vertinama tik atsižvelgiant į jų fizinę, bet ir į psichinę ir socialinę gerovės būklę. Keičiantis darbo pobūdžiui, jo organizavimui, keičiasi ir ligų pobūdis. Pastebimas su darbu susijusio streso ir dėl jo pasireiškiančių tiek fizinių, tiek psichinių sveikatos problemų didėjimas. Daugelio tyrimų rezultatai parodė, kad stresas yra pagrindinė problema darbe, kelianti grėsmę asmens, organizacinei ir visuomenės sveikatai. Literatūroje išskiriamas ne vienas streso darbe lemiantis veiksnys. Pagrindiniai jų, tai darbo vietos savybės, kurios buvo aptartos pirmame skyriuje - darbo intensyvumas, nesaugumas dėl darbo, fizinė aplinka, taip pat socialiniai veiksniai – santykiai ir socialinė parama. Vieningai sutariama, kad stresą darbe žmonės dažnai patiria dar ir dėl to, kad nesugeba susidoroti su darbe keliamais reikalavimais. Darbuotojams visi šie veiksniai lemia daugybę psichologinių ir elgesio požymių, todėl vadovai turėtų ypatingai daug dėmesio skirti streso darbe veiksnių nustatymui ir kontrolei.*

*Antroji gerovės konstrukto dimensija - pasitenkinimas darbu – priklauso nuo subjektyvaus darbuotojų požiūrio į savo darbą ir jo vertinimo. Kitaip tariant pasitenkinimas darbu tai mūsų jausmas apie savo darbą. Šios gerovės dimensijos tyrimų gausumą, tikėtina, lemia tiesioginė pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajos. Žmonės didelę savo laiko dalį praleidžia darbe, todėl pasitenkinimas darbu sudaro didžiąją dalį to dėl ko jie yra patenkinti savo gyvenimu. Neabejojama ir pasitenkinimo darbu tyrimų organizacijose nauda. Skiriant pakankamą dėmesį tam kas vyksta darbo vietoje ir darbuotojų suvokimui, kas yra gerai tame kontekste, yra galimybė išvengti darbuotojų kaitos, padidinti jų produktyvumą ir pagerinti įmonės veiklos rezultatus. Šiame darbe pasitenkinimas darbu – viena iš trijų gerovės konstrukto dedamųjų – padės atskleisti darbuotojų požiūrį į savo darbą COVID-19 pandemijos metu.*

*Trečioji gerovės konstrukto dimensija, socialinė gerovė – ypatingai svarbi kiekvienam darbuotojui. Paprastai darbas suteikia daug galimybių bendravimui su bendradarbiais, vadovais ir klientais ir šio*

*bendravimo arba santykių kokybiškumas yra svarbus ir lemia didesnę atsidavimą organizacijai, įsitraukimą į darbą, abipusį pasitikėjimą. Šių santykių kokybę lemia žmogaus pozityvų požiūrį į aplinką, kuris apsaugo darbuotojus nuo streso pokyčių darbe metu. Kaip viena labiausiai nuo streso apsaugančia įvardijama socialinė bendradarbių ir vadovų parama, šiuo sudėtingu COVID-19 pandemijos metu turėtų būti itin reikšminga.*

## **2.5. COVID-19 pandemijos iššūkiai**

2020-ieji metai bus įrašyti į pasaulio istoriją, kaip kovos su naujo viruso – koronaviruso liga - pradžia. Kovos, kuri tapo tikru išbandymu valstybių sveikatos sistemoms, biudžetams, darbo rinkai, darbo sąlygoms ir žmonių gerovei. Siekdamas sustabdyti žaibišką viruso plitimą, dauguma Europos valstybių įgyvendino niekada anksčiau netaikytas priemones – įvesdamos ekstremalią padėtį ir paskelbdamos visuotinus karantinus apribojo asmenų laisvę ir ekonomines veiklas. Daugelyje sektorių, tokių, kaip turizmas ir viešbučiai, pramogų ir maitinimo paslaugas teikiantys verslai pavasarį buvo priversti visiškai sustabdyti savo veiklas, išleisti savo darbuotojus į prastovas ar nemokamas atostogas. Pandemija itin greitai tapo socialine ir ekonomine krize, paveikusia viso pasaulio gyventojus (Eurofound, 2020b).

Vasarą, sumažėjus viruso plitimui, kai kurie verslai atnaujino savo veiklą, tačiau dalis – bankrutavo. Tiek Lietuvos, tiek kitų šalių vyriausybės pagalbos priemonės – prastovų mokėjimas darbdaviams, vienkartinės išmokos mažoms įmonėms, mokesčių atidėjimas, turėjo didelę įtaką verslų išgyvenimui, o kartu ir darbo vietų išsaugojimui. Europos darbo sąlygų gerinimo fondas nustatė 33 priemones, kurias pasitelkė Lietuva, mažindama pandemijos sukeltą poveikį verslui ir jame dirbantiems šalies gyventojams. Kaip itin reikšmingą pagalbą verslui galima paminėti mokesčių atidėjimą, paskolų ar nuomos įmokų kompensavimą, subsidijas įmonėms, deklaruojančioms prastovą dėl karantino režimo, turizmo kuponus. Dirbantiems gyventojams finansinio saugumo suteikė karantino metu mokamos socialinio draudimo išmokos prižiūrint mažamečius vaikus, išmokos savarankiškai dirbantiems asmenims, darbuotojų, turinčių sveikatos problemų darbo sąlygų gerinimas, suteikiant galimybę dirbti iš namų. Šio sudėtingo laikotarpio trukmės neapibrėžtumas leidžia teigti, kad parama verslui ir jo veiklos tęstinumas išsaugant darbo vietas yra pagrindinis daugelio šalių prioritetinių priemonių sąrašė. Šios pastangos yra svarbios, tačiau, kaip skelbiama Lietuvos statistikos duomenų bazėje, nedarbo lygis šalyje didėja. Jeigu 2019 metų paskutinį ketvirtį jis sudarė 6,4 proc., nuo 2020-ųjų metų pirmojo ketvirčio pastebimas augimas iki 7,1 proc., o trečiąjį ketvirtį nedarbo lygis padidėjo iki 9,3 proc. Atitinkamai didėjo ir bedarbių skaičius – 2019-ųjų metų pabaigoje šį statusą turėjo 93,7 tūkst. šalies gyventojų, 2020-ųjų metų trečiojo ketvirčio duomenimis bedarbiais yra 137, 2 tūkst. darbingo amžiaus šalies gyventojų. Ši statistika lemia šalies vyriausybės dėmesio sutelkimą į darbo vietų didinimą. Tikėtina, kad ir vėliau, kai bus sukurta vakcina, o visuose sektoriuose esantys verslai galės tęsti savo veiklą, didžiausias dėmesys bus skiriamas naujų darbo vietų kūrimui ir nedarbo lygio mažinimui. Taip dar kartą patvirtinant daugelio tyrėjų pateiktas išvadas, kad ekonominių krizių laikotarpiu svarbi tampa ne darbo vietų kokybė, o jų kiekybė (Smith ir kt., 2008; Knox ir kt., 2011). Prasidėjus ir vis dar besitęsiant koronaviruso pandemijai ypač svarbūs įvairių Europos institucijų finansuojami ir organizuojami tyrimai, kurių metu politikams ir visuomenei pateikiamos pandemijos pasekmės darbo rinkoms ir darbo sąlygoms. Svarbu pažymėti Eurofound indėlį siekiant pateikti informaciją apie tiesioginį COVID-19 pandemijos poveikį žmonių gyvenimui ir darbui. Šis fondas 2020-aisiais metais balandžio mėnesį visoje Europos Sąjungoje pradėjo elektroninę apklausą

„Gyvenimas, darbas ir „COVID-19“. Šiuo metu atlikti jau trys apklausos etapai (balandžio, liepos ir spalio mėnesiais) ir pateiktos dvi ataskaitos iš pirmųjų apklausų. Antroje ataskaitoje galime rasti respondentų padėties palyginimą griežto karantino laikotarpiu ir po trijų mėnesių, kai daugelis šalių pradėjo švelninti apribojimus. Abiejų Eurofound apklausų rezultatai atskleidė, kad nuo COVID-19 pandemijos pradžios Europos Sąjungoje bedarbiais tapo 8 proc. respondentų, dar daugiau – 13 proc. bedarbiais tapo tarp savarankiškai dirbančių asmenų. Įvyko pokyčių darbo laiko, darbo saugumo, perspektyvų, darbo intensyvumo vertinimuose.

Kalbant apie darbo laiką reikia paminėti, kad Lietuvoje, kaip ir visoje Europoje dirbtų valandų skaičius turi mažėjimo tendenciją. Kaip skelbia Lietuvos statistikos departamentas, 2019-ųjų metų trečiajame ketvirtyje dirbtų valandų skaičius, tenkantis vienam darbuotojui buvo 154, o 2020-ųjų metų antrajame ketvirtyje šis skaičius sumažėjo iki 143 valandų. Eurofound (2020) apklausos atskleidė, kad pirmajame jų etape vienas iš dviejų respondentų nurodė sutrumpėjusį darbo laiką, antrajame etape taip teigiančių buvo 37 procentai. Tačiau 19 proc. balandį ir 26 proc. liepą apklaustų darbuotojų pranešė apie pailgėjusį darbą pandemijos metu. Galima manyti, kad ilgesnes darbo valandas lėmė kai kurių įmonių gamybos ir teikiamų paslaugų apimčių didėjimas. Apsaugines priemones - kaukes, dezinfekcinį skystį, popierių gaminančios ir šias bei kitas reikalingas prekes pristatančios įmonės privalėjo dirbti dvigubais pajėgumais.

Ataskaitoje išskiriamos kelios respondentų grupės, kurios jaučia itin didelį susirūpinimą dėl savo finansinės padėties: bedarbiai, kuriems sunku padengti komunalinius, telefono, interneto ryšio sąskaitas, 35-49 metų respondentai, kurie teigė negalintys sukaupti daugiau nei trijų mėnesių atlyginimo dydžio santaupų ir moterys, kurių finansinis pažeidžiamumas buvo didesnis nei vyrų. Kalbant apie gerovės rodiklius, apklausos parodė, kad visoms respondentų grupėms liepos mėnesį išaugo psichinės gerovės lygis. Jeigu pandemijos pradžioje daugelis respondentų jautė vienatvę, įtampą ir depresiją, liepos mėnesį taip teigiančių buvo mažiau. Išaugo ir optimizmas dėl ateities, ypač respondentų vyrų. Liepą samdomi darbuotojai buvo optimistiškesni nei savarankiškai dirbantys, o jauni respondentai optimistiškesni už vyresnio amžiaus respondentus. Apklausa įvertino ir darbuotojų atsparumą, kaip ypač svarbią savybę vertinant šio laikotarpio keliamus rūpesčius. Rezultatai parodė, kad žemu atsparumu pasižymi bedarbiai, respondentai iki 49 metų ir moterys.

Visi anksčiau paminėti su apribojimais susiję pokyčiai, tikėtina, yra laikini ir susiję išimtinai su pandemija ir jos metu taikomais apribojimais. Tačiau, kaip savo trumpoje esė teigia Kalleberg'as (2020), vienas pagrindinių ir svarbiausių pokyčių darbo pasaulyje - nuotolinio darbo praktikos taikymas, bus dažnas ir pandemijai pasibaigus.

### ***Nuotolinis darbas***

TDO (2017) nuotolinį darbą apibrėžia, kaip darbą, atliktą naudojant technologijas ir atliekamą ne darbdavio patalpose. Belzunegui-Eraso ir Erro-Garces'as (2020) mano, kad klimato kaita ir naujų ligų rizika ateityje turės įtakos nuotolinio darbo populiarumui. Jo pasirinkimą lems ne tik galimybė tęsti organizacinę veiklą krizių metu, bet ir saugant savo darbuotojų sveikatą. Vedami tikslo išsiaiškinti nuotolinio darbo motyvus COVID-19 pandemijos metu, šie tyrėjai surinko duomenis apie 27 organizacijas, kurios, kovo 1-16 dienomis nuotolinį darbą įgyvendino kaip priemonę COVID-19 krizei įveikti. Teigiama, kad pagrindiniai nuotolinį darbą lemiantys veiksniai yra:

*Individualios/asmeninės ir namų/šeimos priežastys.* Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų polinkiui į nuotolinį darbą ir lemiantys jo dažnį. Statistiškai reikšmingais laikomi išsilavinimas, amžius ir rasė, lytis. Vyrai turi didesnę tikimybę dirbti namuose, tačiau moterys dažniau dirba intensyviau. Kiti kintamieji, kurie padidino darbo namuose tikimybę, buvo aukštojo mokslo lygis, darbo stažas ir kompiuterių naudojimas, jaunesnių nei šešerių metų vaikų turėjimas, viršvalandžiai ir darbo laikas turėjo teigiamos įtakos tiek darbui namuose, tiek intensyviai darbui namuose.

- *Organizacinės priežastys.* Darbo operacijos, kurias galima atlikti nuotoliniu būdu, taip pat sektoriai, kuriuose nuotolinis darbas gali būti sėkminga darbo organizavimo alternatyva.
- *Darbas ir technologijos.* Pats svarbiausias veiksnys plėtojant nuotolinį darbą yra technologijos, nes dirbant nuotoliniu būdu reikalinga technologinė infrastruktūra.
- *Aplinkos, saugos ir teisiniai motyvai.* Sumažėjęs kelionių į darbo vietą skaičius sumažina kietųjų dalelių patekimą į aplinką ir taip prisideda prie lėtesnės klimato kaitos.

Kalbant apie Lietuvą, informacijos ir naujienų gausa verslui skirtose žiniasklaidos priemonėse rodo darbdavių susidomėjimą nuotolinio darbo praktika COVID-19 pandemijos metu. Tačiau žvelgiant į netoliną praeitį galima teigti, kad tokia darbo organizavimo forma ilgą laiką buvo visiškai neaktuali. Jungtinis tyrimų centras (JTC) šių metų ataskaitoje skelbia, kad prieš COVID-19 pandemiją Lietuvoje, bendras visuose sektoriuose nuotoliniu būdu dirbančių darbuotojų skaičius sudarė tik 3,7 proc. Europoje - 85 proc. darbuotojų niekada nėra dirbę namuose, 5 proc. - paprastai dirbdavo namuose, 10 proc. - nuotoliniu būdu dirbdavo tik kartais. Situacija pasikeitė įvedus veiklos apribojimus. Eurofound atlikta gyventojų apklausa parodė, kad Lietuvoje tik iš namų dirbo daugiau negu 30 proc. darbuotojų. Europoje apie 40 proc. darbo buvo atliekama namuose, liepos mėnesį apie 48 proc. respondentų dalį laiko vis dar dirbo namuose. Apklausos taip pat parodė, nuotolinio darbo ir išsilavinimo sąsajas. Namuose dirbo 75 proc. aukštąjį išsilavinimą, 34 proc. vidurinį ir 14 proc. pradinį išsilavinimą turinčių darbuotojų. Tiek Jungtinis tyrimų centras, tiek Europos darbo sąlygų gerinimo fondas savo ataskaitose pastebi nuotolinio darbo dažnumo ir veiklos sektorių ryšį. Darbas namuose buvo dažnesnis viešojo administravimo, finansinių paslaugų, švietimo sektoriuose, nei sveikatos, transporto, žemės ūkio sektoriuose. Darbuotojų amžius taip pat yra veiksnys, lemiantis nuotolinio darbo pasirinkimą. Namuose dažniausiai dirbo 15-29 metų asmenys (39 proc.), kiek rečiau 35 - 49 metų darbuotojai (35 proc.), dar rečiau (28 proc.) vyresni 50 – 64 metų asmenys. Svarbu paminėti ir darbuotojų lyties reikšmę. Abiejų organizacijų ataskaitose nurodoma didesnė moterų, dirbančių nuotoliniu būdu, dalis.

Apibendrinant galima teigti, kad COVID-19 pandemija lėmė dažnesnį nuotolinio darbo praktikos taikymą organizacijose, o jo pasirinkimas buvo susijęs su veiklos sektoriumi, darbuotojų išsilavinimu, amžiumi ir lytimi. Toliau, atsižvelgiant į šio darbo temą, svarbu pateikti visų anksčiau aptartų pokyčių įtaką darbo vietų kokybei ir darbuotojų gerovei.

### ***Darbo vietų kokybė ir darbuotojų gerovė***

Atsižvelgiant į COVID-19 pandemijos sukeltus šalių ekonominius sunkumus ir didėjantį nedarbą, galima manyti, kad tiek šiuo metu, tiek ateityje didžiausias dėmesys bus skiriamas labiausiai pandemijos paveiktų sričių problemų sprendimui. Tačiau kaip neseniai publikuotose Vadybos instituto (Chartered Management Institute – toliau CMI) įžvalgose teigiama, diskusijos apie darbo vietų kokybę taip pat vyksta (Rock ir CMI, 2020). Kalleberg'as (2020) yra įsitikinęs, kad viena iš

darbo vietų kokybės aktualumo priežasčių - tai sąlyginai mažai apmokamų darbuotojų – pardavėjų, vairuotojų, slaugytojų, valytojų svarba visuomenei pandemijos metu. Todėl galima teigti, kad COVID-19 pandemija atskleidė šių darbuotojų, kurių didelę dalį sudaro moterys, svarbą ir atkreipė dėmesį į jų mažus atlyginimus bei blogą darbo laiko kontrolę.

Eurofound atliktos apklausos metu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kas atsitiko su darbo vietų kokybe pandemijos metu. Vertinant darbo intensyvumą, paaiškėjo, kad net 70 proc. respondentų turi pakankamai laiko savo darbo atlikimui, tačiau 30 proc. darbuotojų laiko atlikti savo darbą neužteko, dėl ypač didelių darbo intensyvumą lemiančių kiekybinių reikalavimų. Kaip rodo apklausų rezultatai, kiekybiniai reikalavimai buvo didesni darbuotojams iki 50 metų ir tiems, kurie dirbo namuose. Lietuvoje daug kiekybinių reikalavimų darbą turintys pažymėjo 30 proc. respondentų.

Emocinius, dažnai su psichinėmis sveikatos problemomis, nuovargiu ir perdegimu susijusius, reikalavimus pandemijos metu patyrė 25 proc. apklaustųjų. Dirbantys prekybos, sveikatos ir švietimo srityse, moterys ir jaunesni darbuotojai teigė, kad jaučiasi emociškai išsekinti savo darbo. Vertinant visų Europos Sąjungos šalių rezultatus, svarbu pažymėti, kad net 37 proc. Lietuvoje dirbančių respondentų nurodė patiriantys didelius emocinius reikalavimus ir tai yra didžiausias rezultatas tarp visų 28 Europos Sąjungos šalių.

Šio darbo 2.1. skyriuje darbo vietų kokybę apibrėžėme kaip darbo vietų savybes, lemiančias darbuotojų gerovę. Atlikus darbo vietų kokybės pandemijos metu apžvalgą svarbu pateikti ir darbuotojų gerovės tendencijas. Europos darbo sąlygų gerinimo fondo apklausos rezultatai atskleidė pandemijos padarinius dirbančiųjų psichinei ir fizinei sveikatai, taip pat socialinei gerovei. Naudojant PSO sudarytą psichinės gerovės skalę, buvo įvertinta žmonių nuotaika, pateikiant klausimus apie jų jaučiamą vienatvę, įtampą, depresiją. Pastebėta, kad liepą, lyginant su balandžio mėnesiu, psichinės gerovės lygis išaugo nuo 49 iki 53, matuojant skalėje nuo 0 iki 100 balų. Lietuvoje dirbančiųjų psichinė gerovė pasikeitė nežymiai – nuo 50 balandžio mėnesį iki 51 balo liepos mėnesį. Labiausiai psichinė gerovė išaugo 50 metų ir vyresniems respondentams (nuo 50 iki 55), jaunesniems 18-34 metų respondentams nuo 47 iki 51 balo. Panašus buvo vyrų ir moterų psichinės gerovės balų skirtumas. Ypač pagerėjo – nuo 44 iki 51 - namuose dirbančiųjų psichinė sveikata. Kitas svarbus ir lemiantis fizinės sveikatos lygį veiksnys yra fizinis išsekimas. Apklausų metu buvo klausama žmonių ar šie jaučia fizinį išsekimą darbo pabaigoje. Labiausiai išsekę nurodė jaunesni 18-34 metų darbuotojai ir moterys. Galima daryti išvadą, kad fizinio išsekimo lygis tiesiogiai priklauso nuo darbe esančių kiekybinių ir emocinių reikalavimų kiekio.

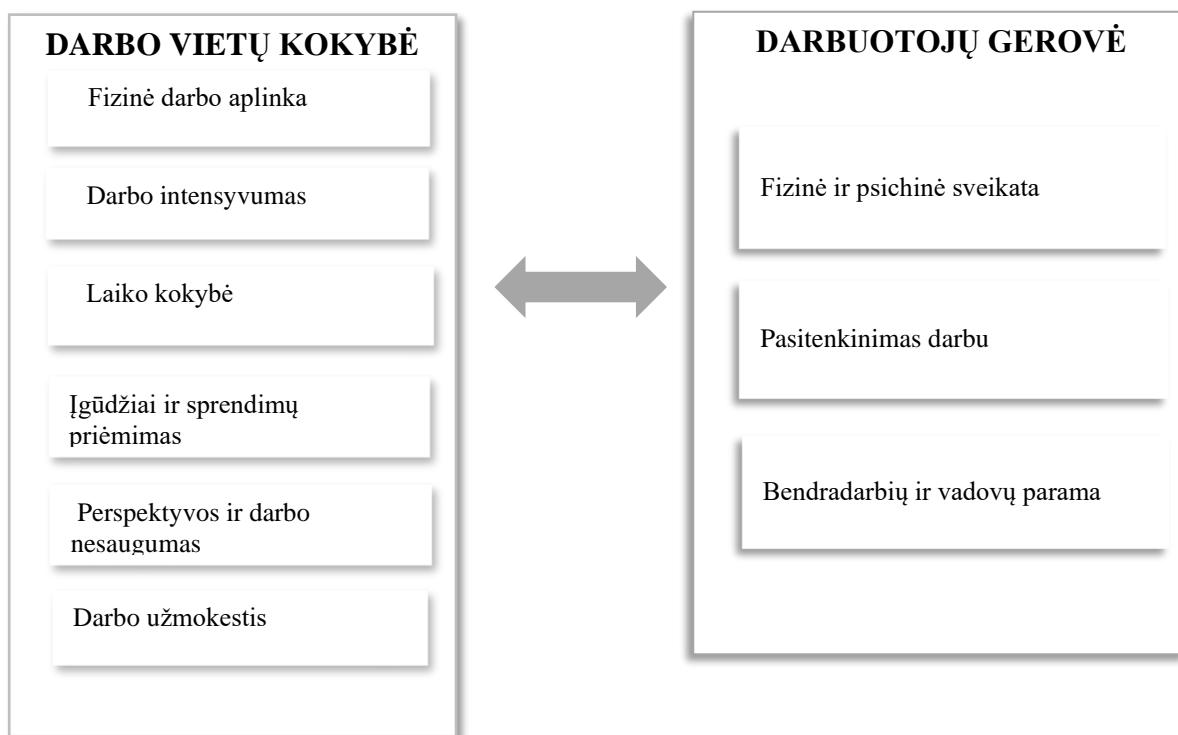
Jau ankstesniame skyriuje socialinė parama buvo įvardinta kaip sauganti darbuotojus nuo darbe patiriamo streso (Fisher, 2014). Atsižvelgiant į šio laikotarpio sukeltus darbo ir gyvenimo pokyčius ir jų įtaką psichinei sveikatai, galima spėti socialinės bendradarbių ir vadovų paramos poreikio didėjimą. Europos darbo sąlygų gerinimo fondo apklausos parodė, kad 6 iš 10 respondentų jautė bendradarbių pagalbą ir paramą, 5 iš 10 – vadovų paramą. Daugiausia vadovų paramos ir pagalbos sulaukė finansiniame sektoriuje dirbantys respondentai (68 proc.). Tačiau tik 49 proc. sveikatos sektoriuje dirbančiųjų pranešė apie tokią paramą. Bendradarbių ir vadovų paramą labiau jautė jaunesni 18-34 metų respondentai ir darbuotojai vyrai. Svarbu pažymėti, kad apklausos metu paaiškėjo, kad socialinės paramos lygis nepriklauso nuo to, kur atliekamas darbas – darbo vietoje ar

namuose. 49 proc. dirbančiųjų namuose pažymėjo sulaukiantys vadovų paramos, 59 proc. nuotoliniu būdu dirbančių pranešė apie bendradarbių suteikiamą paramą.

Apibendrinant galima pažymėti pagrindinius neigiamus pandemijos sukeltus aspektus – kai kurių sektorių veiklos sustabdymą, nedarbo lygio didėjimas, krizę šalių sveikatos sektoriuje, darbuotojų jaučiamo darbo ir finansinio nesaugumo didėjimą, psichinės sveikatos rodiklių mažėjimą. Vienas pagrindinių ir daugelio teigiamu įvardijamu pokyčiu tapo nuotolinio darbo praktikos panaudojimas, kurį lėmė organizacijų siekis apsaugoti darbuotojų sveikatą ir pratęsti savo organizacijų veiklą. Antrasis teigiamas aspektas, kaip teigia mokslininkai, yra didėjantis supratimas apie mažai apmokamų ir blogesnėmis darbo sąlygomis dirbančių darbuotojų reikšmę visuomenei pandemijos metu. Šis supratimas gali lemti organizacijų sprendimus padidinti savo darbuotojų darbo vietų kokybę, darbo užmokestį ir turėtų įtakos ne tik greitesniam ekonomikos atsigavimui, bet ir žmonių gerovei (Kalleberg, 2020).

## 2.6. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų teorinis modelis

Atlikus darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu literatūros analizę sudarytas abiejų konstruktyvų sąsajų teorinis modelis (žr. 1 pav.). Šiuo modeliu siekiama pateikti schema, kurioje matome galimas sąsajas tarp konstruktyvų ir juos sudarančių dimensijų. Šiame tiriamajame darbe remiamasi Eurofound ir TDO sudaryta darbo vietų kokybės klasifikacija. Darbo vietų kokybės konstruktyvą sudaro šešios dimensijos – fizinė darbo vietos aplinka, laiko kokybė, įgūdžiai ir sprendimų priėmimas, perspektyvos ir darbo nesaugumas bei darbo užmokestis. Darbuotojų gerovės konstruktyvas sudarytas remiantis Grant'u ir kt. (2007). Jį sudaro trys gerovės dedamosios – fizinė ir psichinė sveikata, pasitenkinimas darbu ir bendradarbių bei vadovų parama.



1 pav. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų teorinis modelis

### 3. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu tyrimo metodika.

#### 3.1. Tyrimo instrumento konstravimas

Mokslinių tyrimų analizė parodė atskirų dimensijų, sudarančių darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės konstruktus, ryšį. Tačiau pastebėjus ribotą ir siaurą požiūrį tiek į darbo vietų kokybę, tiek į darbuotojų gerovę ir atsižvelgus į mažą atliekamų tyrimų skaičių Lietuvoje, nuspręsta atlikti sąsajas tarp šių dviejų fenomenų atskleidžiantį tyrimą. Laikotarpis, kurio metu buvo atliekamas tyrimas, taip pat lėmė jo išskirtinumą bei reikalingumą. Empirinis tyrimas atliktas remiantis 2.6. darbo dalyje sudarytu teoriniu modeliu. Nuo spalio 20 d. iki lapkričio 11 d. atlikto tyrimo metu, apklausti viešajame ir privačiame sektoriuose dirbantys asmenys. Tyrimui naudotas kiekybinis duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa. Tyrimo tikslas – iširti sąsajas tarp darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės.

Tyrimo instrumentas – anketa pateikiama 1 priede. Šios anketos klausimynas sudarytas iš du konstruktus – darbo vietų kokybę ir darbuotojų gerovę – tiriančių matavimo skalių (žr. 6 lentelė), taip pat papildomų demografinių ir socialinių klausimų.

6 lentelė. Tyrimo apklausos teiginių pagrindimas

Konstruktas	Dimensija	Teiginys	Pagrindimas (šaltinis)
Darbo vietų kokybė	Fizinė darbo vietos aplinka	Mano darbo aplinkoje yra tylu Mano darbo vietoje yra geras apšvietimas, todėl galiu dirbti nekenkdamas savo regėjimui Mano baldai yra pakankamai patogūs, todėl galiu dirbti nepavargdamas visą darbo dieną Mano darbo zonos įrengimas atitinka visus mano poreikius (daiktų saugojimo, judėjimo ir kt.)	Hameed ir Amjad (2009)
	Darbo intensyvumas	Mano darbas turi būti atliekamas greitai, jam atlikti turiu trumpus terminus Darbo yra daugiau, nei aš pajėgiu padaryti. Mano darbas reikalauja didelės atsakomybės, apima daugiau nei vieną veiklą Mano darbas yra toks intensyvus, kad vargina psichiškai	Boekhorst, Singh ir Burke (2017)
	Laiko kokybė	Man dažnai tenka būti “budinčiame režime” ir esant reikalui turiu būti pasiruošęs dirbti neįprastu darbo laiku Man dažnai tenka dirbti namuose po darbo valandų (vakarais) Man dažnai tenka dirbti ne darbo dienomis (savaitgaliais, atostogų metu) Man dažnai tenka dirbti viršvalandžius	Clausen, Madsen, Christensen, Bjerne, Poulsen, Maltesen, Borg ir Rugulies (2019)



	Karjeros perspektyvos ir darbo nesaugumas	Mano darbas siūlo geras karjeros perspektyvas Nerimauju, kad galiu netekti darbo Nerimauju, kad tapus bedarbiu gali būti sunku susirasti kitą darbą Nerimauju, kad prieš mano valią galiu būti perkeltas į kitą darbą	
	Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas	Galiu pats nuspręsti kaip atlikti su darbu susijusias užduotis. Turiu pakankamai įgaliojimų tam, kad galėčiau atlikti savo darbą. Galiu priimti svarbius sprendimus, susijusius su mano darbu Turiu įtaką savo darbo užduočių atlikimo tvarkai Mano darbas man suteikia galimybes tobulinti savo įgūdžius Mano darbas yra įvairus Savo darbe turiu galimybių išmokti naujų dalykų Savo darbe galiu toliau mokytis	
	Darbo užmokestis	Vertinamas užduodant klausimą: Koks yra Jūsų mėnesinis darbo užmokesčio dydis (atskaičius mokesčius – NETO, t.y. į rankas)? 395 € - 733 € 734 € – 889 € 890 € – 985 € Daugiau nei 986 €	Vidutinis mėnesinis NETO (atskaičius darbuotojo mokesčius) darbo užmokestis šalies ūkyje (2020 II ketv.) <a href="https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=7938671">https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?articleId=7938671</a>
Darbuotojų gerovė	Fizinė ir psichinė sveikata	Viską įvertinus mano sveikata šiuo metu yra gera. Darbo metu jaučiuosi įsitempęs (-usi) ir lengvai susierzinu Dėl savo darbo jaučiu pasikartojančius galvos skausmus Dėl nusivylimo darbu patiriu migreną Aš jaučiu, kad mano miego rutina yra gana sutrikusi dėl mano darbo Dėl savo darbo pobūdžio aš dažniausiai patiriu didelį stresą Dėl savo darbo dažnai jaučiu nerimą	Abbas ir Roger (2013)
	Pasitenkinimas darbu	Viską įvertinus, esu patenkintas savo darbu.	Clausen, Madsen, Christensen, Bjerne, Poulsen, Maltesen, Borg ir Rugulies (2019)
	Bendradarbių ir vadovų suteikiama parama	Aš sulaukiu realios pagalbos iš bendradarbių, kai man to reikia Aš sulaukiu patarimų ir konsultacijų iš savo bendradarbių Galiu pasikalbėti su savo bendradarbiais apie sunkumus, kuriuos patiriu darbe Aš ir mano bendradarbiai esame dėmesingi vieni kitų gerovei	

		<p>Jeigu man reikia aš sulaukiu realios pagalbos iš savo vadovo</p> <p>Su savo vadovu galiu pasikalbėti apie sunkumus, kuriuos patiriu darbe</p> <p>Mano vadovas reguliariai kalbasi su manimi apie sunkumus, kuriuos patiriu darbe</p> <p>Kai man reikia, aš sulaukiu patarimų ir konsultacijų/pamokymų iš savo vadovo</p>	
--	--	---	--

Anketos struktūrą sudaro trys dalys. Pirmoji dalis skirta tyrėjo prisistatymui, tyrimo tikslo aprašymui ir atsakymų anonimiškumo pabrėžimui. Toliau anketoje užduodami 24 klausimai - teiginiai apie teorinėje darbo dalyje analizuoto darbo vietų kokybės konstrukto dimensijas: fizinę darbo aplinką, darbo intensyvumą, laiko kokybę, karjeros perspektyvas ir darbo nesaugumą, įgūdžius ir sprendimų priėmimą, gaunamą darbo užmokestį; 16 teiginių apie gerovės konstrukto dedamąsias – fizinę ir psichinę sveikatą, pasitenkinimą darbu bei bendradarbių ir vadovų suteikiamą paramą ir vienas objektyviai vertinamas aspektas – darbo užmokesčio, prašant pažymėti apklausos metu gaunamo darbo užmokesčio atskaičius mokesčius dydį ranginėje skalėje.

Penkioms darbo vietų kokybės ir visoms darbuotojų pasitenkinimo dimensijoms įvertinti buvo naudojama penkių balų Likert'o skalė. Respondentų prašoma pasirinkti atsakymą skalėje nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Siekiant gauti teisingus rezultatus 4 balų darbo užmokesčio skalę teko transformuoti į 5 balų skalę. Po transformacijos pateiktų darbo užmokesčio intervalų vertinimai pasikeitė į: 395 € - 733 € (1 balas), 734 € – 889 € (2,33 balai), 890 € – 985 € (3,67 balai), daugiau nei 986 € (5 balai).

Paskutinėje anketos dalyje pateikiami socialiniai ir demografiniai duomenys apie respondentus jų lytis, amžiaus grupė, išsilavinimas, darbo sektorius. Taip pat papildomas klausimas „Kur šiuo metu dirbate“, siekiant išsiaiškinti ar gauti darbo vietų kokybės ir gerovės rezultatai susiję su pasikeitusia darbo vieta – darbu iš namų.

### 3.2. Tyrimo imtis ir respondentų parinkimas

Norint gauti statistiškai reikšmingas išvadas, svarbu apskaičiuoti reikalingą turėti reprezentatyvią imtį. Šio tyrimo imtis apima samdomus ir savarankiškai dirbančius Lietuvos gyventojus. Pagal Lietuvos statistikos departamento interneto svetainėje (tiesioginė nuoroda: <https://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize#/>) pateikiamus duomenis trečiajame 2020-ųjų metų ketvirtyje savarankiškai dirbo 152 800, samdomą darbą – 1 182 100 Lietuvos gyventojų. Taigi generalinės visumos dydis - 1 334 900 tūkst. dirbančių Lietuvos gyventojų.

Tyrimui reikalingas imties dydis nustatytas pasinaudojus internetinio puslapio [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt) skaičiuokle, gautas rezultatas patikrintas skaičiuojant [www.raosoft.com](http://www.raosoft.com) anketų skaičiuokle. Paašškėjo, kad esant 1 334 900 dirbančiųjų skaičiui, taikant 6 procentų paklaidą ir norint gauti rezultatus turinčius 95 proc. tikimybę, minimalus respondentų skaičius turėtų būti 267. Tyrimo metu pavyko surinkti 276 užpildytas anketas, kurių pakako tyrimo reprezentatyvumui pagrįsti.

### 3.3. Duomenų rinkimas ir analizės metodai

Tyrimui reikalingi duomenys buvo renkami nuo 2020 m. spalio 20 d. iki lapkričio 11 d. Anketos klausimynas buvo patalpintas internetiniame puslapyje [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt), socialiniame tinklalapyje <https://www.facebook.com/>. Tyrime dalyvaujantys asmenys atrinkti neatsitiktinės atrankos metodu. Daugiausiai laiškų su anketos nuoroda ir asmeniniu prašymu dalyvauti apklausoje buvo išsiųsta elektroniniu paštu: apie 100 laiškų išsiųsta partneriams, klientams ir kolegoms dirbantiems kituose Lietuvos regionuose, dar apie 800 pasirinktų įmonių darbuotojams visoje Lietuvoje, kurių kontaktinė informacija buvo pateikta didžiausias įmonių duomenų rinkmenas turinčiame internetiniame puslapyje [www.rekvizitai.lt](http://www.rekvizitai.lt). Tyrimo pradžioje buvo tikimasi surinkti apie 400 užpildytų anketų, bet šio tikslo, pasibaigus suplanuotam duomenų rinkimo terminui, teko atsisakyti. Nors įprastai rekomenduojama pasirinkti 5 proc. paklaidą, dėl sąlyginai nedidelio tyrimo grįžtamumo (28 proc.), gauti 276 respondentų atsakymai padidino tyrimo paklaidą iki 6 procentų. Galima spėti, kad mažesni užpildytų anketų kiekį lėmė ir bendros šiuo metu tvyrančios nuotaikos dėl darbo, taip pat darbo vietos pasikeitimai – darbas iš namų, didėjantis sergančiųjų skaičius. Yra tikimybė, kad dalis gavusių anketą šiuo metu tiesiog neturi darbo. Taigi 6 proc. paklaidos dydis atsižvelgiant į aplinkos sąlygas bus pakankamas gauti statistiškai patikimiems tyrimo rezultatams.

Tyrimo duomenų analizei atlikti buvo naudota „IBM SPSS Statistics Subscription“ kompiuterinė programa. „Microsoft Office Excel“ programa buvo reikalinga duomenų grafiniam vaizdavimui pateikti. Dalis klausimyne esančių teiginių dėl savo neigiamos išraiškos buvo perkoduoti suteikiant jiems balus atvirkštine tvarka. Pavyzdžiui, trims iš keturių *Perspektyvų ir darbo nesaugumo* dimensiją vertinančių teiginių atsakymai „visiškai nesutinku“ prilyginami 5 balams, o „visiškai sutinku“ 1 balui.

Gautų rezultatų įvertinimui naudojami aprašomosios statistikos metodai. Taikytas Mann-Whitney (U) kriterijus p - statistiškai reikšmingų skirtumų nustatymui, taip pat Spearman'o koreliacija ryšiams tarp požymių nustatyti. Skirtumai tarp požymių laikomi reikšmingi, kai  $p < 0,05$ , o koreliacijos koeficiento reikšmės  $r_s$  artimesnės 1. Kaip teigia Bilevičienė ir Jonušauskas (2011), didesnėms nei  $n=30$  imtims yra laikomasi koreliacijos stiprumo nustatymo taisyklių (žr. 7 lentelė).

**7 lentelė.** Koreliacijos koeficientų reikšmės pagal Bilevičienę ir Jonušauską (2011)

Koeficiento reikšmė	Koreliacijos stiprumas
Nuo 0,9 iki 1,0 arba nuo -0,9 iki -1,0	Labai stipri
Nuo 0,7 iki 0,9 arba nuo -0,7 iki -0,9	Stipri
Nuo 0,5 iki 0,7 arba nuo -0,5 iki -0,7	Vidutinė
Nuo 0,3 iki 0,5 arba nuo -0,3 iki -0,5	Silpna
Nuo 0,3 iki -0,3	Nereikšminga

### 3.4. Tyrimo patikimumas

Tyrimo apklausos klausimyno patikimumas buvo vertinamas tikrinant viso klausimyno, atskirai dviejų konstrukto ir kiekvienos iš septynių dimensijų vidinį suderintumą. Pasitenkinimo darbu ir darbo užmokesčio dimensijų patikimumas dėl per mažo teiginių skaičiaus vertinamas nebuvo. Vidinis suderintumas dar pristatomas kaip Cronbach'o alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas. Jo dydis, pasak Pakalniškienės (2012), turėtų siekti 0,60. Kuo gautas Cronbach'o alfa dydis yra artimesnis 1,

tuo labiau klausimyne esančios skalės ir pats klausimynas yra suderinti. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų vertinimui naudotos dvi skalės, turinčios aukštą vidinį patikimumą (žr. 8 lentelė). Viso klausimyno patikimumo koeficientas siekia 0,893, todėl galima teigti, kad visi jame esantys klausimai yra suderinti.

8 lentelė. Anketos matavimo skalių, konstrukčių ir klausimyno patikimumo koeficientai

Matavimo skalės	Teiginių skaičius anketoje	Cronbacho alfa koeficientas
Fizinė darbo vietos aplinka	4	0,726
Laiko kokybė	4	0,857
Darbo intensyvumas	4	0,670
Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas	8	0,863
Perspektyvos ir darbo nesaugumas	4	0,645
Darbo užmokestis	1	-
Fizinė ir psichinė sveikata	7	0,869
Pasitenkinimas darbu	1	-
Bendradarbių ir vadovų parama	8	0,909
<b>Konstruktas</b>		
Darbo vietų kokybė	24	<b>0,800</b>
Darbuotojų gerovė	16	<b>0,901</b>
<b>Visas klausimynas</b>	46	<b>0,893</b>

### 3.5. Tyrimo etika

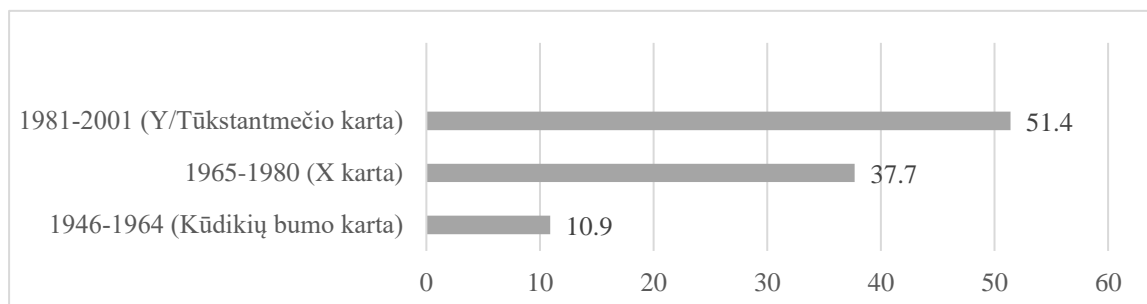
Tyrimo metu buvo atsižvelgta į reikalaujamus etikos principus. Respondentai buvo informuojami kokios universiteto, fakulteto ir studijų krypties studentas atlieka tyrimą ir koks yra šio tyrimo tikslas. Anketos aprašyme taip pat buvo nurodyta baigiamojo darbo tema, pabrėžiamas pateiktų atsakymų anonimiškumas ir konfidencialumas, informuojama apie tyrimo rezultatų neviešinimą - naudojimą tik mokslo tikslais.

## 4. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu tyrimo rezultatų analizė

### 4.1. Respondentų demografinės charakteristikos

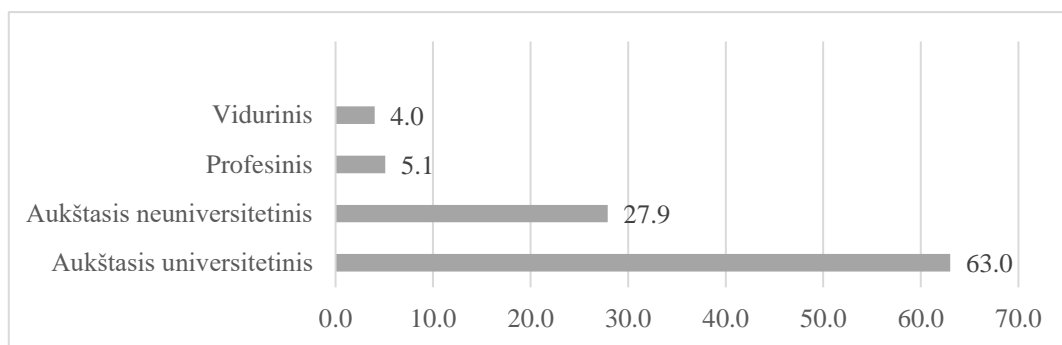
Surinkus ir atlikus darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės duomenų analizę paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo 276 darbuotojai – 168 moterys (60,9 proc.) ir 100 darbuotojų vyrų (36,2 proc.). 8 respondentai (2,9 proc.) į šį klausimą neatsakė. Įprastai manoma, kad neatsakymas į klausimus susijęs su respondentų nežinojimu ką atsakyti, dėl apklausos ar klausimų temos sudėtingumo. Kitos priežastys yra neatidumas pildant ar nenoras atsakyti į tam tikrus klausimus. Šiuo atveju atsižvelgiant į klausimo apie lytį neatsakymo tendenciškumą, galima daryti prielaidą, kad neatsakymas nėra susijęs su užmaršumu ar sudėtingumu, o daugiau su tyliu protestu prieš apklausos rezultatų vertinimą atsižvelgiant į lytį arba dėl kitų asmeninių priežasčių. Šio darbo tikslas ištirti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajas, todėl 8 savo lyties nepažymėję respondentai bendriems rezultatams įtakos neturės.

Tyrimo metu respondentų buvo prašoma pažymėti, kokiai kartai pagal gimimo metus jie priklauso. Gauti duomenys parodė (žr. 2 pav.), kad 10,8 proc. atsakiusių yra gimę 1946-1964 m. ir priklauso „Kūdikių bumo“ kartai, 37,7 proc. respondentų nurodė gimę 1965 ir 1980 m. laikotarpiu ir priklauso X kartai. Didžiausia apklausoje dalyvusių asmenų dalis, sudariusi šiek tiek daugiau nei pusę visų respondentų (51,4 proc.) priklauso „Y/Tūkstantmečio“ kartai. Gauti apklausos rezultatai taip pat parodė, kad tyrime nedalyvavo respondentai, kurie pagal savo amžių būtų priskiriami „Z/Interneto“ kartai. Apibendrinant galima teigti, kad vyriausias tyrime dalyvavęs asmuo galėjo būti 74 metų, jausias 19 metų. Maždaug vienas iš trijų apklausos dalyvių buvo 40-55 metų, o vienas iš dviejų pildžiusių anketą buvo jaunesnis, nei 39 metų



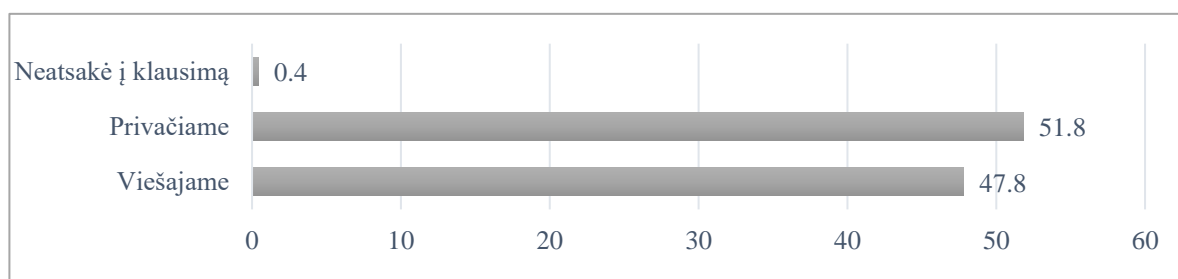
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (proc.)

Gauti tyrimo duomenys parodė, kad net 63 proc. respondentų yra įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 27 proc. – aukštąjį neuniversitetinį, 5,1 proc. – profesinį, 4 proc. – vidurinį išsilavinimą. Tarp respondentų nebuvo nei vieno, kuris nebūtų įgijęs vidurinio išsilavinimo. Galime teigti, kad devyni iš dešimties apklausoje dalyvusių asmenų (90,9 proc.) yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (žr. 3 pav.).



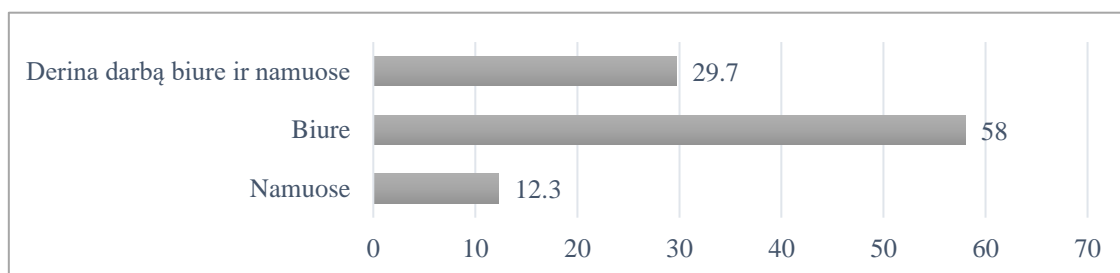
**3 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (proc.)

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama sužinoti, kokiam sektoriui priklauso organizacija, kurioje respondentas dirba. Gauti duomenys parodė, kad 51,8 proc. asmenų dirba privačiame, 47,8 proc. – viešajame sektoriuje. Vienas respondentas, tikėtina, dėl neatidumo arba dėl pateiktų atsakymų reikšmės nežinojimo, neatsakė į klausimą (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal sektorių, kuriame dirba (proc.)

Klausimas apie tai, kur šiuo metu – namuose ar biure - dirba respondentai, ypač svarbus šiame tyrime. Atsakymų rezultatai vėliau bus analizuojami, vertinami, siekiant išsiaiškinti ar darbas ne darbdavio patalpose turi įtakos darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės rezultatams. Gauti duomenys parodė, kad 12,3 proc. atsakiusių į šį klausimą dirba tik namuose, 29,7 proc. – derina darbą namuose ir biure, 58 proc. - dirba tik biure. Galima teigti, kad bent dalį laiko namuose dirba 42 proc. apklaustų asmenų (žr. 5 pav.).

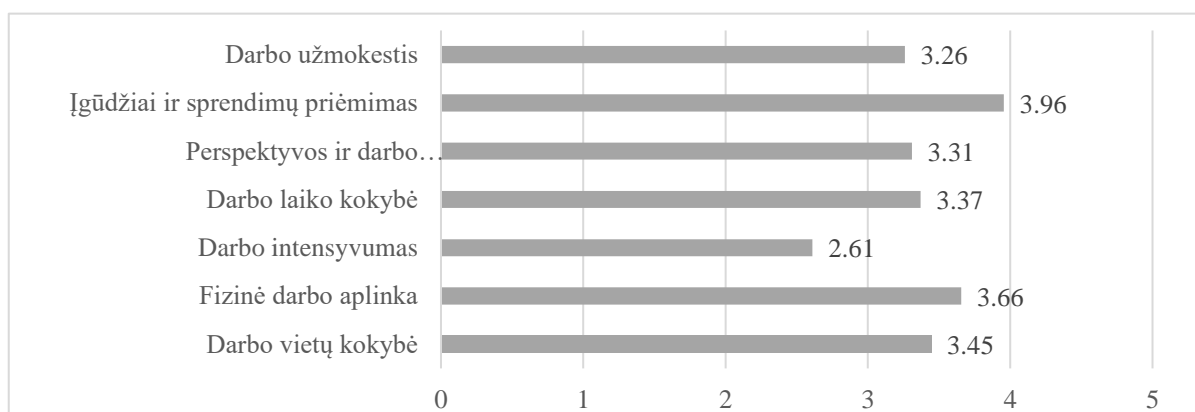


**5 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo atlikimo vietą (proc.)

Apibendrinant aukščiau pateiktus respondentų demografinius ir socialinius duomenis, galime teigti, kad tyrime dalyvavo 276 respondentai. Moterys buvo aktyvesnės ir 25 proc. viršijo vyrų respondentų skaičių. Vienas iš dviejų dalyvavusių apklausoje asmenų buvo jaunesnis nei 39 metų, devyni iš dešimties – buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą. Panašiai pasiskirstė privačiame ir viešajame sektoriuose dirbančių respondentų skaičius. Darbas tik biure, nepaisant apklausos metus didėjančių sergamumo rodiklių buvo 4,7 karto populiarsnis už darbą tik namuose.

## 4.2. Darbo vietų kokybės raiškos rezultatai

Remiantis tyrimo rezultatais (žr. 6 pav.) nustatytas bendras darbo vietų kokybės konstrukto, sudaryto iš šešių dedamųjų išvesties vidurkis 3,45 balai. Tyrimo rezultatai parodė, kad respondentai, vertindami darbo vietų kokybės dimensijas didžiausią balą skyrė įgūdžių ir sprendimų priėmimo dimensijai (3,96), o mažiausią – darbo intensyvumo dimensijai (2,61). Pakankamai aukšto respondentų vertinimo sulaukė ir fizinės darbo aplinkos dedamoji (3,66), laiko kokybės (3,37) ir perspektyvų, darbo užmokesčio (3,26) darbo nesaugumo dimensijos (3,31). Atsižvelgiant į bendrus dimensijų išvesties vidurkius, galima teigti, kad respondentai itin gerai vertino naujų įgūdžių įgijimo bei sprendimų priėmimo galimybes savo darbe, darbo vietos aplinkos savybes ir laiko kokybę. Tuo tarpu mažiausias, lyginant su kitomis darbo intensyvumo dimensijos išvesties vidurkis, rodo vyraujančią vidutinišką respondentų darbo intensyvumą, o darbo užmokesčio dimensijos vidurkis leidžia teigti, kad didesnė dalis tyrimo dalyvavusių respondentų uždirba didesnę nei vidutinis Lietuvos darbo užmokestis atlyginimą.



6 pav. Darbo vietų kokybės konstrukto vidurkiai

Atsakymų į pateiktus teiginius vidurkių balai pateikti 2 priede. Galime pastebėti, kad respondentai pakankamai aukštai vertina savo darbo aplinkos sąlygas. Respondentai labiausiai buvo linkę pritarti teiginiui „Mano darbo vietoje yra geras apšvietimas, todėl galiu dirbti nekenkdamas savo regėjimui“ (3,96 balo), mažiausiai sutinkančių buvo teiginio „Mano darbo aplinkoje yra tylu“ vertinime (3,19). Didesnis nei vidutinis pritarimas buvo išreikštas ir teiginiams „Mano baldai yra pakankamai patogūs, todėl galiu dirbti nepavargdamas visą darbo dieną“ (3,76) ir „Mano darbo zonos įrengimas atitinka visus mano poreikius“ (3,71). Didesnis nei vidutinis respondentų sutikimas su visais fizinės darbo aplinkos požymiais nusakančiais teiginiais rodo, kad apklaustiems asmenims jų darbe sudaromos pakankamai patogios, ergonomiškos ir sveikatai grėsmės nekeliančios sąlygos.

Vertinant antrosios darbo vietų kokybės dimensijos darbo intensyvumo teiginius pastebimas jų vertinimo rezultatų skirtumas. Labiausiai respondentai sutiko su teiginiu „Mano darbas reikalauja didelės atsakomybės, apima daugiau nei vieną veiklą“ (3,25). Vidutiniškai sutiko su teiginiu „Mano darbas turi būti atliekamas greitai, jam atlikti turiu trumpus terminus“ (2,36). Teiginių „Mano darbas yra toks intensyvus, kad vargina psichiškai“ (2,15) ir „Darbo yra daugiau, nei aš pajėgiu padaryti“ (1,79) atsakymų vidurkiai, parodė, kad darbo intensyvumo aspektas nėra probleminis respondentų darbe, jie su šiais teiginiais buvo linkę daugiau nesutikti. Bendrai vertinant darbo intensyvumo

dimensijos teiginių vidurkius galime teigti, kad respondentai savo darbą laiko įvairiu, reikalaujančiu atsakomybės, bet nepasižyminčiu dideliu tempu ir nedarančiu įtakos jų psichinei ir fizinei sveikatai.

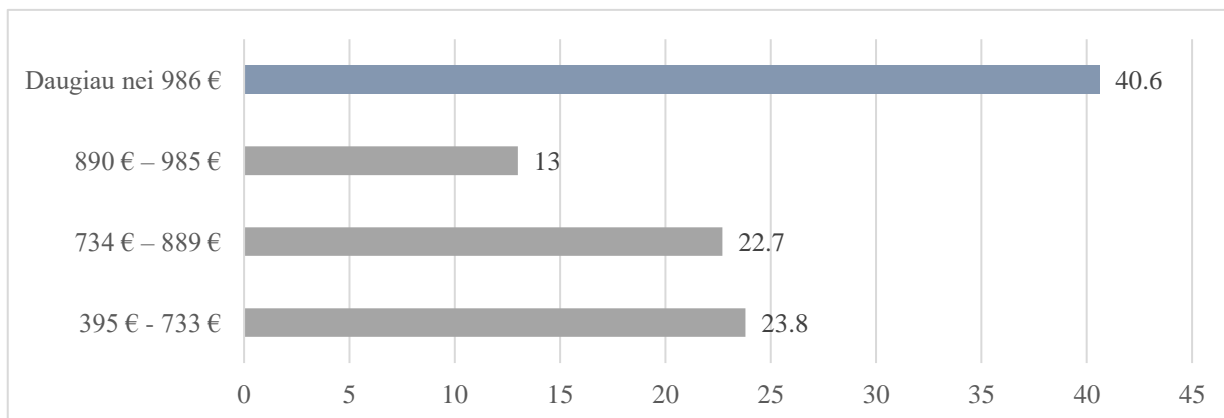
Laiko kokybės dimensijos teiginių vertinimo vidurkiai rodo, kad respondentai labiau linkę nesutikti su pateiktais teiginiais, nei sutikti. Teiginių vidurkiai svyruoja nuo 1,57 balo („Man dažnai tenka dirbti namuose po darbo valandų“) iki 1,70 balo („Man dažnai tenka būti budinčiame režime ir esant reikalui turiu būti pasiruošęs dirbti neįprastu darbo laiku“). Toks teiginių vertinimas rodo, kad respondentų darbo laikas yra kokybiškas ir nepažeidžia maksimalaus darbo laiko reikalavimų. Apklaustieji asmenys nelingę dirbti viršvalandžių, poilsio metu, jiems paprastai netenka dirbti ir neįprastu darbo metu.

Analizuojant karjeros perspektyvų ir darbo nesaugumo dimensijos teiginius galime pastebėti, kad labiausiai respondentai sutiko su teiginiu „Mano darbas siūlo geras karjeros perspektyvas (2,89), visiškai nepritarė teiginiui „Nerimauju, kad prieš mano valią galiu būti perkeltas į kitą darbą“, nebuvo linkę pritarti ir teiginiam „Nerimauju, kad tapus bedarbiu man bus sunku susirasti kitą darbą“ (1,99) ir „Nerimauju, kad galiu netekti darbo“ (1,59). Šios dimensijos teiginių išvesties vidurkiai leidžia manyti, kad respondentai pasitiki savimi, tiki savo galimybėmis, optimistiškai žvelgia į ateitį.

Itin svarbus ir kitas darbo vietų kokybę lemiantis elementas – įgūdžiai ir sprendimų priėmimas. Šios dimensijos vertinimui pateikti 8 teiginiai. Analizuojant 2 priede pateiktus išvesties vidurkių rezultatus galime teigti, kad tiriamieji labiausiai buvo linkę sutikti su teiginiais „Turiu pakankamai įgaliojimų tam, kad galėčiau atlikti savo darbą“ (4,09), „Savo darbe turiu galimybių išmokti naujų dalykų“ (4,05), „Mano darbas įvairus“ (4,03) ir „Turiu įtaką savo darbo užduočių atlikimo tvarkai“ (4,02). Kitų keturių teiginių standartizuotas suminis balas taip pat rodo, kad respondentai yra labiau linkę pritarti tam, kad gali patys nuspręsti kaip atlikti su darbu susijusias užduotis (3,87), gali priimti su darbu susijusius sprendimus (3,77), jų darbas leidžia tobulinti įgūdžius (3,92) ir toliau mokytis (3,89). Atsižvelgiant į respondentų pritarimą visiems 8 teiginiais galima daryti išvadą, kad organizacijos, kuriose jie dirba suteikia savo darbuotojams galimybę tobulėti, mokytis, o darbo įvairovė leidžia įgyti naujų įgūdžių. Atsakymų į sprendimų priėmimo laisvės laipsnį nusakančius teiginius rezultatai leidžia teigti, kad respondentais jų organizacijose yra visiškai pasitikima, suteikiant jiems atsakomybę ir įgaliojimus patiems priimti su darbu susijusius sprendimus.

Daugelio tyrėjų vienu svarbiausiu darbo vietų kokybę nusakančiu veiksniumi laikomas darbo užmokestis šiame darbe vertinamas neklausiant respondentų, ką jie mano apie gaunamą atlygį t.y. nesiekama sužinoti jų subjektyvaus vertinimo. Darbo užmokesčio dimensijos skalę sudaro keturi intervalai, prašant pasirinkti vieną iš jų. Intervalų skaitinės reikšmės buvo pasirinktos remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis. Tyrimo metu buvo siekiama apklausti Lietuvoje dirbančius gyventojus, todėl darbo užmokesčio intervalai sudaryti atsižvelgiant į vidutinių Neto darbo užmokesčių dydžių skirtumus Lietuvos apskrityse 2020 m. antrajame ketvirtyje. Atskaitos tašku laikomas minimalus Neto darbo užmokestis (395 Eur), kiti intervaluose esantys dydžiai: 733 Eur – mažiausias Lietuvoje mokamas vidutinis darbo užmokestis (Tauragės apskritis), 889 Eur - vidutinis mėnesinis Neto darbo užmokestis šalies ūkyje 2020 m. antrajame ketvirtyje, 985 Eur - didžiausias vidutinis mėnesinis darbo užmokestis pagal apskritis (Vilniaus apskritis).





**7 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal gaunamą darbo užmokestį (proc.)

Gauti tyrimo rezultatai parodė (žr. 7 pav.), kad keturių iš dešimties respondentų (40,6 proc.) darbo užmokestis viršija didžiausią vidutinį Lietuvoje nustatytą 985 Eur siekiantį darbo užmokestį. Mažesni nei vidutinį šalies ūkyje mokamą atlyginimą 395 - 733 Eur nurodė gaunantys 23,8 proc. respondentų, dar panašiai tiek (22,7 proc.) pažymėjo gaunantys iki 889 Eur mėnesinį darbo užmokestį, 13 proc. apklaustų asmenų gaunamas atlygis buvo didesnis nei mokamas vidutinis darbo užmokestis šalies ūkyje, bet neviršijo Vilniaus apskrityje mokamo vidutinio Neto darbo užmokesčio. Šie rezultatai leidžia daryti išvadą, kad 35,7 proc. respondentų gauna vidutinį darbo užmokestį, sąlyginai nedidelį ir pasiskirsčiusį nuo minimalaus iki 733 Eur gauna 23,8 proc., tačiau likusios dalies respondentų atlyginimas viršija didžiausius Vilniaus apskrityje mokamo vidutinio darbo užmokesčio dydžius. Rezultatai taip pat parodė, esantį nemažą atotrūkį tarp mažiausiai ir daugiausiai uždirbančių respondentų.

Remiantis 9 lentelėje esančiais duomenimis nustatyti reikšmingi vyrų ir moterų laiko kokybės,

**9 lentelė.** Darbo vietų kokybės vidurkių palyginimas pagal respondentų lytį

Darbo vietų kokybės dimensija	Lytis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney vidutiniai rangai	U	p
Fizinė darbo aplinka	Vyrai	3,70	0,80	137,57	8093	0,615
	Moterys	3,65	0,77	132,67		
Darbo intensyvumas	Vyrai	2,58	0,66	129,82	7932,5	0,442
	Moterys	2,65	0,74	137,29		
Darbo laiko kokybė	Vyrai	3,22	1,00	121,07	7056,5	<b>0,028*</b>
	Moterys	3,46	1,03	142,50		
Perspektyvos ir darbo nesaugumas	Vyrai	3,46	0,72	150,86	6764,5	<b>0,007*</b>
	Moterys	3,20	0,74	124,76		
Darbo užmokestis	Vyrai	3,89	1,41	164,25	5425,5	<b>p&lt;0,01*</b>
	Moterys	2,86	1,65	116,79		
Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas	Vyrai	4,04	0,60	144,24	7426	0,111
	Moterys	3,91	0,63	128,70		

\*Skirtumai tarp požymių yra reikšmingi, kai  $p < 0,05$

perspektyvų ir darbo nesaugumo bei darbo užmokesčio teiginių vertinimai. Vyrai labiau sutiko su perspektyvų ir darbo nesaugumo teiginiais (3,46), nei respondentės moterys (3,20), tuo metu moterų

darbo laiko kokybės vertinimo išvesties vidurkis buvo reikšmingai didesnis (3,46), nei respondentų vyrų. Vyrų pasirenkamo darbo užmokesčio išvesties vidurkis (3,89) irgi reikšmingai skiriasi nuo moterų nurodyto darbo užmokesčio vidurkio (2,86).

Statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas matomas skirtingo amžiaus respondentams vertinant perspektyvas ir darbo nesaugumą (žr. 10 lentelė). 1965-1980 metais gimę respondentai šiai darbo vietų kokybės dimensijai skyrė 3,25 balus, o 1981-2001 metais gimusieji 3,46 balus. Statistiškai reikšmingus skirtumus žymintis kriterijus p lygus 0,02. Stebint kitų amžiaus grupių vertinimus reikšmingų skirtumų nepastebėta.

**10 lentelė.** Darbo vietų kokybės vidurkių palyginimas pagal respondentų amžių

Darbo vietų kokybės dimensija	Amžius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney vidutiniai rangai	U	p
Fizinė darbo aplinka	1965-1980	3,65	0,74	122,69	7300	0,878
	1981-2001	3,66	0,80	124,09		
Darbo intensyvumas	1965-1980	2,57	0,76	121,42	7167,5	0,693
	1981-2001	2,63	0,66	125,02		
Darbo laiko kokybė	1965-1980	3,25	1,07	114,35	6432	0,083
	1981-2001	3,49	0,98	130,20		
Perspektyvos ir darbo nesaugumas	1965-1980	3,15	0,75	106,85	5652	<b>0,02*</b>
	1981-2001	3,46	0,74	135,70		
Darbo užmokestis	1965-1980	3,33	1,63	125,28	7198,5	0,723
	1981-2001	3,24	1,67	122,19		
Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas	1965-1980	3,93	0,66	120,65	7088	0,590
	1981-2001	3,96	0,58	125,58		

\*Skirtumai tarp požymių yra reikšmingi, kai  $p < 0,05$

Remiantis 11 lentelės duomenimis daugiausia skirtumų atsižvelgiant į demografines charakteristikas pastebėta skirtingo išsilavinimo respondentų vertinimo rezultatuose. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgiję respondentai fizinės aplinkos dimensijai skyrė 3,75 balus, o aukštąjį neuniversitetinį 3,59 balus. Statistiškai reikšmingus skirtumus žymintis kriterijus p lygus 0,049. Perspektyvas ir darbo nesaugumą universitetinį išsilavinimą turintys asmenys vertino 3,42 balais, neuniversitetinį – 3,10 balais (p lygus 0,001), darbo užmokestį aukštesnį išsilavinimą turintys asmenys vertino 2,96 balais, žemesnį – 2,34 balais (p < 0,001). Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti ir įgūdžių ir sprendimų priėmimo dimensijos vertinime. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys respondentai šiai dimensijai skyrė 4,04 balus, aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą – 3,85 balus (p lygus 0,007). Stebint aukštąjį neuniversitetinį ir profesinį išsilavinimą turinčių respondentų atsakymus reikšmingų skirtumų nepastebėta, tačiau analizuojant aukštąjį universitetinį ir profesinį išsilavinimą įgijusių asmenų vertinimus skirtumai nustatyti. Respondentai įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą laiko kokybės dimensiją vidutiniškai vertino 3,42 balais, profesinį – 3,18 balais (p lygus 0,017), darbo užmokestis buvo vertinamas atitinkamai 2,96 ir 1,71 balais (p < 0,001).

**11 lentelė.** Darbo vietų kokybės vidurkių palyginimas pagal respondentų išsilavinimą

Darbo vietų kokybės dimensija	Išsilavinimas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney vidutiniai rangai	U	p
Fizinė darbo aplinka	Aukštasis universitetinis	3,75	0,76	131,97	5659,5	<b>0,049*</b>
	Aukštasis neuniversitetinis	3,59	0,74	112,50		
Darbo intensyvumas	Aukštasis universitetinis	2,66	0,74	130,49	5918,5	0,139
	Aukštasis neuniversitetinis	2,52	0,65	115,86		
Darbo laiko kokybė	Aukštasis universitetinis	3,40	0,98	127,05	6516	0,729
	Aukštasis neuniversitetinis	3,36	1,07	123,62		
Perspektyvos ir darbo nesaugumas	Aukštasis universitetinis	3,42	0,73	135,74	5003,5	<b>0,001*</b>
	Aukštasis neuniversitetinis	3,10	0,68	103,98		
Darbo užmokestis	Aukštasis universitetinis	3,61	1,54	136,71	4835,5	<b>&lt;0,001*</b>
	Aukštasis neuniversitetinis	2,78	1,63	101,80		
Ilgūdžiai ir sprendimų priėmimas	Aukštasis universitetinis	4,04	0,59	134,14	5283	<b>0,007*</b>
	Aukštasis neuniversitetinis	3,85	0,59	107,61		

\*Skirtumai tarp požymių yra reikšmingi, kai  $p < 0,05$

Analizuojant darbo vietų kokybės dimensijų vertinimo rezultatus pagal sektorių, kuriame respondentai dirba, statistiškai reikšmingas vidurkių skirtumas matomas darbo užmokesčio vertinime (žr. 12 lentelė). Viešajame sektoriuje dirbantys asmenys darbo užmokesčio dimensijai skyrė 2,91 balus, privačiame – 3,59 balus ( $p$  lygus 0,01). Šis vertinimas leidžia teigti, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi darbo užmokesčio skirtumai dirbančių viešajame ir privačiame sektoriuose.

**12 lentelė.** Darbo vietų kokybės vidurkių palyginimas pagal darbo sektorių

Darbo vietų kokybės dimensija	Sektorius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney vidutiniai rangai	U	p
Fizinė darbo aplinka	Viešasis	3,59	0,75	129,84	8361,5	0,100
	Privatus	3,71	0,81	145,53		
Darbo intensyvumas	Viešasis	2,62	0,75	138,52	9370	0,917
	Privatus	2,60	0,68	137,52		
Darbo laiko kokybė	Viešasis	3,31	1,02	133,06	8785	0,320
	Privatus	3,44	1,03	142,56		
Perspektyvos ir darbo nesaugumas	Viešasis	3,22	0,65	128,66	8205	0,060
	Privatus	3,44	0,83	146,62		
Darbo užmokestis	Viešasis	2,91	1,55	121,25	7227	<b>&lt;0,01</b>
	Privatus	3,59	1,65	153,46		
Ilgūdžiai ir sprendimų priėmimas	Viešasis	3,92	0,58	132,47	8708	0,267
	Privatus	3,99	0,66	143,10		

\*Skirtumai tarp požymių yra reikšmingi, kai  $p < 0,05$

Paskutinis ir itin svarbus šiame tyrime yra dirbančiųjų biure ir namuose respondentų atsakymų vertinimas. Remiantis 13 lentelės duomenimis nustatytas tik vienas reikšmingas skirtumas vertinant laiko kokybės dimensiją. Respondentai dirbantys tik namuose šiai dimensijai vidutiniškai skyrė 3,06 balus, dirbantys tik biure – 3,56 balus (p lygus 0,019).

Analizuojant toliau, pastebėtas laiko kokybės vertinimo skirtumai tarp respondentų dirbančių tik biure (3,56 balai) ir tų, kurie derino darbą namuose ir biure (3,13). Statistiškai reikšmingus skirtumus žymintis kriterijus p lygus 0,002. Nei vieno reikšmingo skirtumo nepastebėta analizuojant dirbančių tik namuose ir derinančių darbą namuose ir biure dimensijų vertinime.

**13 lentelė.** Darbo vietų kokybės vidurkių palyginimas pagal respondentų darbo vietą

Darbo vietų kokybės dimensija	Darbo vieta	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney vidutiniai rangai	U	p
Fizinė darbo aplinka	Namuose	3,76	0,95	107,43	2382,5	0,254
	Biure	3,64	0,75	95,39		
Darbo intensyvumas	Namuose	2,4	0,72	83,35	2239	0,104
	Biure	2,63	0,72	100,51		
Darbo laiko kokybė	Namuose	3,06	1,14	77,09	2026	<b>0,019*</b>
	Biure	3,56	0,97	101,84		
Perspektyvos ir darbo nesaugumas	Namuose	3,22	0,78	91,69	2522,5	0,504
	Biure	3,32	0,78	98,73		
Darbo užmokestis	Namuose	3,47	1,65	105,78	2438,5	0,321
	Biure	3,13	1,63	95,74		
Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas	Namuose	4,11	0,61	110,26	2286	0,143
	Biure	3,90	0,65	94,79		

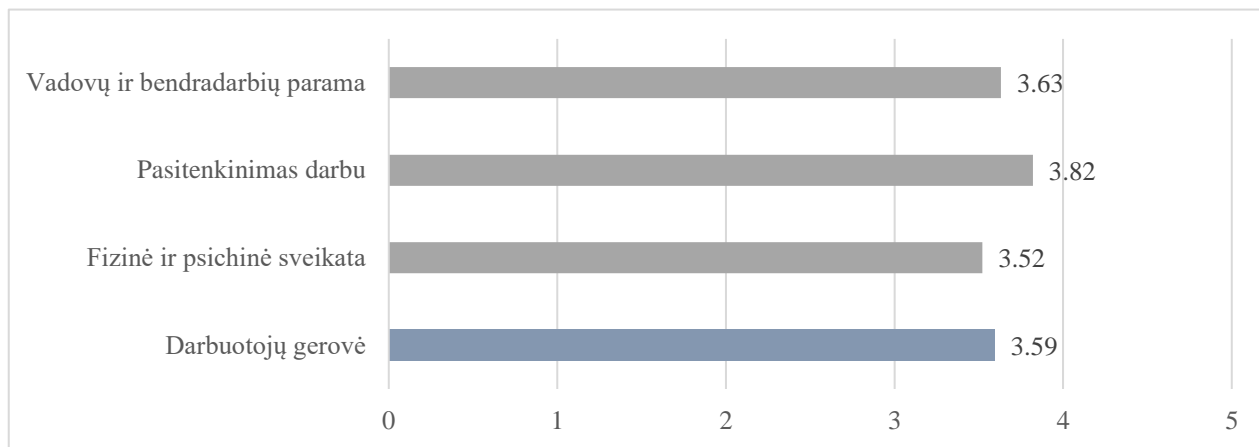
\*Skirtumai tarp požymių yra reikšmingi, kai  $p < 0,05$

Apibendrinant darbo vietų kokybės dimensijų vertinimo pagal demografines charakteristikas rezultatus, galima išskirti šiame tyrime pastebėtus darbo vietų kokybės pasireiškimą lemiančius veiksnius. Respondentų išsilavinimas turėjo įtakos fizinės aplinkos, perspektyvų ir darbo nesaugumo, įgūdžių ir sprendimų priėmimo vertinimo rezultatams. Aukštąjį universitetinį išsilavinimą įgyję asmenys buvo labiau patenkinti savo darbo aplinkos sąlygomis, jautėsi saugesni dėl savo darbo, dažniau galėjo priimti su darbu susijusius sprendimus bei panaudoti turimus įgūdžius. Rezultatai parodė, kad aukštesnis išsilavinimas yra susijęs ir su didesniu gaunamu darbo užmokesčiu.

Respondentų atsakymai taip pat parodė, kad lytis yra susijusi su laiko kokybės, darbo perspektyvų ir nesaugumo vertinimo skirtumais. Moterys vidutiniškai dažniau sutiko su laiko kokybę apibūdinančiais, tačiau perspektyviu ir saugiu savo darbą dažniau laikė vyrai. Vyrai taip pat nurodė gaunantys didesnį darbo užmokestį, nei respondentės moterys. Priklausymas skirtingoms kartoms taip pat lėmė ir skirtingus darbo vietų kokybės dimensijų vertinimus. X kartai priklausantys respondentai nurodė esantys labiau netikri dėl savo darbo, nei Y kartos asmenys. Respondentai dirbantys viešajame sektoriuje teigė uždirbantys mažiau už dirbančius privačiame. Darbas tik namuose arba derinant darbą namuose ir biure turėjo įtakos respondentų laiko kokybės vertinimui. Dirbantys biure nurodė daugiau laiko kokybę nusakančių savybių, nei dirbantys namuose.

### 4.3. Darbuotojų gerovės raiškos rezultatai

Šiame tyrime analizuojamas darbuotojų gerovės konstruktas, sudarytas iš trijų dedamųjų – fizinės ir psichinės sveikatos, pasitenkinimo darbu ir vadovų bei bendradarbių paramos, kuriems vertinti buvo pateikta 16 teiginių, matuojamų penkių balų Likert skale.



8 pav. Darbuotojų gerovės konstrukto vidurkiai

Tyrimo rezultatai parodė (žr. 8 pav.), kad bendras darbuotojų gerovės išvesties vidurkis siekia 3,59 balus. Aukščiausio respondentų įvertinimo sulaukė pasitenkinimo darbu dedamoji (3,82), o sveikatos ir paramos dimensijos buvo vertinamos panašiai, jų vidurkiai siekia 3,52 ir 3,63 balus. Atsižvelgiant į bendrus dimensijų išvesties vidurkius, galima teigti, kad darbuotojai labiau linkę sutikti, nei nesutikti su visais gerovės konstrukte pateikiamais teiginiais.

Analizuojant fizinės ir psichinės sveikatos dimensijos teiginius galima pastebėti (žr. Priedas 2), kad respondentai pakankamai gerai vertina savo sveikatą (3,87), o nepritiriamas likusiems septyniems teiginiais rodo, kad tiriamų asmenų darbas nesukelia psichinės sveikatos problemų, jis nėra dėl darbo kylančio streso priežastis. Respondentai buvo linkę visiškai nepritari ti teiginiui „Dėl nusivylimo darbu patiriu migreną“ (0,84). Kitų teiginių, apibūdinančių tokias psichines reakcijas, kaip susierzinimas (1,97), nerimas (1,84), galvos skausmai (1,33), sutrikusi miego rutina (1,50) ir stresas (1,75) vertinimai taip pat parodė nedidelį pritarimą.

Vadovų ir bendradarbių paramos dimensijos teiginių vertinimo vidurkiai atspindi šiek tiek didesnę iš bendradarbių, nei iš vadovų sulaukiamą pagalbą. Teiginiui apie sulaukiamą pagalbą iš bendradarbių respondentai pritarė labiau (3,96), nei teiginiui apie sulaukiamą pagalbą iš vadovo (3,74). Respondentai sutiko ir su teiginiais nusakančiais gaunamus patarimus iš savo bendradarbių (3,94) galimybę su jais pasikalėti apie sunkumus darbe (3,80), labiau buvo linkę pritari ti ir teiginiui, kad bendradarbiai yra dėmesingi vieni kitų gerovei. Tačiau vertindami teiginį apibūdinantį galimybę apie sunkumus pasikalbėti su savo vadovu, respondentai šiek tiek dvejojo (3,53), o teiginiui „Mano vadovas reguliariai kalbasi su manimi apie sunkumus, kuriuos patiriu darbe“ (2,99) pritariančių buvo dar mažiau. Apibendrinant visus šios dimensijos atsakymų rezultatus galima daryti prielaidą, kad respondentai pakankamai teigiamai vertina gaunamą paramą ir pagalbą iš savo bendradarbių ir vadovų, tačiau galima pastebėti per mažą vadovų rodomą dėmesį savo darbuotojams, tikintis, kad šie patys kreipsis pagalbos kylančioms sunkumams, per silpną vadovų inicijuojamą komunikaciją.

Analizuojant darbuotojų gerovės pasireiškimą organizacijose pagal demografines charakteristikas pastebėta, kad lytis, amžius, išsilavinimas ir darbas viešajame ar privačiame sektoriuje neturėjo įtakos statistiškai reikšmingiems vidurkių skirtumams. Remiantis 14a lentele, galima pastebėti, kad statistiškai reikšmingus skirtumus gerovės dimensijų vertinime lėmė tik darbovietimo vieta – darbas namuose, darbas biure arba jų abiejų derinys. Respondentai, dirbantys tik namuose buvo linkę labiau pritarti teiginiams apie jaučiamą vadovo ir bendradarbių paramą (3,90), nei tie, kurie dirbo tik biure (3,57).

**14a lentelė.** Darbuotojų gerovės vidurkių palyginimas pagal respondentų darbo vietą

Darbuotojų gerovės dimensija	Darbo vieta	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney vidutiniai rangai	U	p
Fizinė ir psichinė sveikata	Namuose	3,58	0,87	99,87	2639,5	0,786
	Biure	3,57	0,78	97,00		
Pasitenkinimas darbu	Namuose	3,91	0,87	102,32	2556	0,104
	Biure	3,80	0,87	96,48		
Bendradarbių ir vadovų parama	Namuose	3,90	0,90	116,54	2072,5	<b>0,029*</b>
	Biure	3,57	0,77	93,45		

\*Skirtumai tarp požymių yra reikšmingi, kai  $p < 0,05$

Lyginant kitų atsakymų vertinimų rezultatus, pastebėtas (žr. 14b lentelė) statistiškai reikšmingas skirtumas fizinės ir psichinės sveikatos dimensijos vertinime. Respondentai dirbantys tik biure jautėsi sveikesni ir patiriantys mažiau streso už tuos, kurie derino darbą biure su darbu namuose.

**14b lentelė.** Darbuotojų gerovės vidurkių palyginimas pagal respondentų darbo vietą

Darbuotojų gerovės dimensija	Darbo vieta	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney vidutiniai rangai	U	p
Fizinė ir psichinė sveikata	Biure	3,57	0,78	128,13	5498,5	<b>0,039*</b>
	Derinant darbą namuose ir biure	3,39	0,71	108,55		
Pasitenkinimas darbu	Biure	3,80	0,87	121,66	6535	0,958
	Derinant darbą namuose ir biure	3,82	0,80	121,20		
Bendradarbių ir vadovų parama	Biure	3,57	0,77	120,87	6459	0,844
	Derinant darbą namuose ir biure	3,63	0,74	122,73		

\*Skirtumai tarp požymių yra reikšmingi, kai  $p < 0,05$

Atsižvelgiant į tyrime naudojamą objektyviais rodikliais matuojamą darbo užmokesčio dimensiją nuspręsta įvertinti ir gaunamo atlyginimo dydžio įtaką darbuotojų gerovės pasireiškimui. 15 lentelėje pateikti mažiausiai ir daugiausiai uždirbančių respondentų vertinimai. Galime teigti, kad darbo užmokesčio dydis neturi įtakos darbuotojų sveikatos ir pasitenkinimo darbu vertinimui. Statistiškai reikšmingas skirtumas matomas tik bendradarbių ir vadovų paramos teiginių vertinime. Mažiausiai uždirbantys asmenys teigė sulaukiantys mažiau pagalbos, patarimų ir dėmesio iš savo bendradarbių ir vadovų.

**15 lentelė.** Darbuotojų gerovės vidurkių palyginimas pagal respondentų darbo užmokestį

Darbuotojų gerovės dimensija	Darbo užmokestis (Neto)	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Mann-Whitney vidutiniai rangai	U	p
Fizinė ir psichinė sveikata	395 € - 733 €	3,76	0,95	107,43	2382,5	0,254
	< 986 €	3,64	0,75	95,39		
Pasitenkinimas darbu	395 € - 733 €	2,4	0,72	83,35	2239	0,104
	< 986 €	2,63	0,72	100,51		
Bendradarbių ir vadovų parama	395 € - 733 €	3,06	1,14	77,09	2026	0,019
	< 986 €	3,56	0,97	101,84		

\*Skirtumai tarp požymių yra reikšmingi, kai  $p < 0,05$

#### 4.4. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajos

Šios darbo dalies tikslas – nustatyti sąsajas tarp darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės konstrukto bei atskirų šių konstrukto dimensijų. Nustačius, kad dimensijų normalaus pasiskirstymo kriterijus yra mažesnis už normalųjį  $p < 0,05$ , buvo atsižvelgta į Pakalniškienės (2012) rekomendaciją normalumo sąlygas neatitinkantiems duomenims taikyti Spearman'o koreliaciją. Siekiant nustatyti sąsajas buvo skaičiuojamos koreliacijos tarp darbo vietų ir darbuotojų gerovės konstrukto, taip pat tarp šių konstrukto sudarančių dimensijų.

Reikšmingų ryšių nustatymo analizė pradama nuo pagrindinio šio tyrimo tikslo – sąsajų tarp darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės konstrukto nustatymo. Remiantis 16 lentelėje pateiktais duomenimis, matome, kad tarp darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės nustatytas vidutinio stiprumo koreliacinis ryšys  $r_s = ,659^{**}$ . Šis rezultatas pagrindžia teorinėje dalyje pateiktą darbo vietų kokybės sampratą, apibūdinančią darbo vietų kokybę, kaip darbo vietų savybių visumą, lemiančią darbuotojų gerovę. Nustatyti koreliaciniai ryšiai rodo, kad didėjant ar mažėjant pasirinkto darbo savybių derinio kokybei taip pat kinta ir darbuotojų gerovė.

Nustačius reikšmingus koreliacinius ryšius tarp abiejų konstrukto, toliau nuspręsta išsiaiškinti, kaip atskiros darbo vietų kokybės dimensijos lemia darbuotojų gerovę.

**16 lentelė.** Darbo vietų kokybės dimensijų ir darbuotojų gerovės konstrukto koreliacija

Darbo vietų kokybės dimensijos	Darbuotojų gerovės konstruktas
Darbo užmokestis	0,024
Fizinė darbo aplinka	<b>,361<sup>**</sup></b>
Intensyvumas	<b>,419<sup>**</sup></b>
Laiko kokybė	<b>,315<sup>**</sup></b>
Perspektyvos ir darbo nesaugumas	<b>,331<sup>**</sup></b>
Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas	<b>,415<sup>**</sup></b>
Darbo vietų kokybės konstruktas	<b>,659<sup>**</sup></b>

16 lentelėje pateikti koreliacijos rezultatai, rodo, kad silpna teigiama koreliacija nustatyta tarp penkių darbo vietų kokybės dimensijų ir darbuotojų gerovės konstrukto: fizinės darbo aplinkos ( $r_s=,361^{**}$ ), darbo intensyvumo ( $r_s=,419^{**}$ ), laiko kokybės ( $r_s=,315^{**}$ ), perspektyvų ir darbo nesaugumo ( $r_s=,331^{**}$ ), įgūdžių ir sprendimų priėmimo ( $r_s=,415^{**}$ ).

Tyrimo metu nebuvo siekiama sužinoti subjektyvios respondentų nuomonės apie jų gaunamą darbo užmokestį, o tik prašoma pasirinkti vieną iš darbo užmokesčio intervalų. Paaiškėjo, kad objektyviai vertinamas darbo užmokestis neturi koreliacinio ryšio su gerovės konstruktu (0,024).

17 lentelėje pateiktos koreliacijos koeficiento reikšmės rodo, kad darbo vietų kokybė turi statistiškai reikšmingą vidutinį koreliacinį ryšį su atskiromis gerovės dimensijomis. Kas leidžia teigti, kad darbo vietų kokybė yra susijusi su darbuotojų sveikata  $r_s=,597^{**}$ , lemia bendradarbių ir vadovų paramą  $r_s=,491^{**}$ , ir pasitenkinimą darbu  $r_s=,559^{**}$ .

**17 lentelė.** Darbuotojų gerovės dimensijų ir darbo vietų kokybės konstrukto koreliacija

	Darbuotojų gerovė Fizinė ir psichinė sveikata	Darbuotojų gerovė Vadovų ir bendradarbių parama	Darbuotojų gerovė Pasitenkinimas darbu
Darbo vietų kokybės konstruktas	,597**	,491**	,559**

Sąsajų nustatymo tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad darbuotojų gerovės lygį lemia šios darbo savybės:

- Triukšmas, apšvietimas, patogumas darbo aplinkoje;
- Darbo atlikimo greitis, kiekybinių ir emocinių reikalavimų kiekis darbe;
- Darbas ne darbo valandomis, poilsio dienomis ir viršvalandžiai;
- Karjeros perspektyvos ir jaučiama baimė netekti darbo;
- Galimybė panaudoti savo turimus įgūdžius darbe ir įgyti naujų, suteiktas darbdavio pasitikėjimas priimant su darbu susijusius sprendimus;

Nustačius statistiškai reikšmingus ryšius tarp darbo vietų kokybės dimensijų ir darbuotojų gerovės konstrukto, taip pat ryšius tarp darbuotojų gerovės dimensijų ir darbo vietų kokybės konstrukto, svarbu nustatyti ir koreliacijas tarp atskirų analizuojamų dimensijų.

**18 lentelė.** Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės dimensijų koreliacija

Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės dimensijos	Darbuotojų gerovė Fizinė ir psichinė sveikata	Darbuotojų gerovė Vadovų ir bendradarbių parama	Darbuotojų gerovė Pasitenkinimas darbu
Darbo vietų kokybė - Darbo užmokestis	0.015	0.038	0.083
Darbo vietų kokybė - Fizinė darbo aplinka	.278**	.327**	.360**
Darbo vietų kokybė - Intensyvumas	.527**	.160**	.260**
Darbo vietų kokybė - laiko kokybė	.436**	0.100	.216**
Darbo vietų kokybė - Perspektyvos ir darbo nesaugumas	.229**	.332**	.271**



Darbo vietų kokybė - Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas	.226**	.465**	.464**
--	--------	--------	--------

Sąsajų tarp atskirų dimensijų nustatymo tyrimas parodė, kad ne visi koreliaciniai ryšiai tarp tiriamų kintamųjų yra statistiškai reikšmingi (žr. 17 lentelė). Labai silpna, o Bilevičienės ir Jonušausko (2011), kaip nereikšminga vertinama koreliacija ( $r_s = 0,3$  iki  $-0,3$ ) nustatyta tarp darbo užmokesčio dimensijos ir darbuotojų gerovės dedamųjų ( $r_s=0,015$  (sveikata),  $r_s=0,038$  (parama),  $r_s=0,083$  (pasitenkinimas darbu)), tarp fizinės darbo aplinkos ir darbuotojų sveikatos ( $r_s=,278^{**}$ ), tarp darbo intensyvumo ir bendradarbių ir vadovų paramos ( $r_s=,160^{**}$ ) ir pasitenkinimo darbu ( $r_s=,260^{**}$ ). Nustatyta, kad darbo laikas nėra susijęs su bendradarbių ir vadovų parama ( $r_s=,100^{**}$ ) bei pasitenkinimu darbu ( $r_s=,216^{**}$ ). Darbe turimos perspektyvos ir jaučiamas nesaugumas dėl darbo neturi reikšmingų ryšių su darbuotojų fizine ir psichine sveikata ( $r_s=,229^{**}$ ) ir pasitenkinimu darbu ( $r_s=,271^{**}$ ), o galimybė tobulėti ir priimti su darbu susijusius sprendimus nėra susijusi su darbuotojų fizine ir psichine sveikata ( $r_s=,226^{**}$ ).

18 lentelėje pateiktos koreliacijos reikšmės rodo, esantį silpną teigiamą koreliacinį ryšį tarp fizinės darbo aplinkos ir paramos, bei pasitenkinimo darbu kintamųjų ( $r_s=,327^{**}$  ir  $r_s=,360^{**}$ ), taip pat tarp laiko kokybės ir sveikatos dimensijų ( $r_s=,436^{**}$ ). Teigiama sąveika nustatyta tarp įgūdžių ir sprendimo priėmimo dimensijos bei vadovų paramos ( $r_s=,465^{**}$ ) ir pasitenkinimo darbu kintamųjų ( $r_s=,464^{**}$ ). Koreliacijos reikšmė  $r_s=,332$  rodo ir sąsajų tarp darbo nesaugumo ir vadovų paramos egzistavimą. Stipriausia koreliacinė sąveika nustatyta tarp darbo intensyvumo ir sveikatos dimensijų ( $r_s=,527$ ). Šis rezultatas leidžia teigti, kad darbo tempo ir jame esančių reikalavimų kiekis turi įtakos darbuotojų fizinei ir psichinei savijautai.

*Apibendrinant darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų tyrimą galima teigti, kad egzistuoja statistiškai teigiamas koreliacinis ryšys tarp darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės. Svarbu pažymėti, kad koreliacinis ryšys tarp atskirų elementų skiriasi savo stiprumu. Labai silpna, kaip nereikšminga vertinama koreliacija nustatyta tarp darbo užmokesčio dimensijos ir darbuotojų gerovės dedamųjų. Ir nors daugelis tyrėjų šią dimensiją laiko vienu pagrindiniu darbo vietos kokybę nusakančiu elementu, tyrimas atskleidė, kad darbo užmokesčio vertinimas ne klausiant respondentų nuomonės, apie gaunamą darbo užmokesčio teisingumą ir atitikimą jų lūkesčiams, o prašant nurodyti darbo užmokesčio dydį, rodo skirtingus rezultatus. Objektyviai vertinamas darbo užmokestis neturi koreliacinio ryšio nei su viena iš darbuotojų gerovės dimensijų.*

*Stipriausia statistiškai reikšminga vidutinio stiprumo koreliacija nustatyta tarp darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės konstrukto. Šis rezultatas patvirtina teorinėje dalyje pateiktą išvadą, kad abu vertinami reiškiniai yra daugialypiai ir turi būti vertinami holistiniu požiūriu. Darbo vietų kokybė nėra tik patogios darbo vietos sąlygos, darbas vidutiniu greičiu, nepatiriant per daug kiekybinių ir emocinių reikalavimų. Darbo vietų kokybė yra visų šių darbo vietų savybių visuma. Kalbant apie gerovę svarbu suprasti, kad gerovė nėra tik sveikata ar pasitenkinimas darbu. Sveikata, pasitenkinimas darbu yra gerovės sudedamosios dalys, bet vienos atskirai jos negali būti vertinamos kaip darbuotojų gerovė.*

#### 4.5. Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir diskusija

Šiuo tyrimu buvo siekta išsiaiškinti Lietuvoje dirbančiųjų asmenų darbo vietų kokybės sąveiką su jų gerove. Mokslinės literatūros analizė ir empirinis tyrimas atskleidė darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajas COVID-19 pandemijos metu. Statistiškai reikšmingiems ryšiams tarp požymių nustatyti buvo pasitelkta Spearman'o koreliacija, kuri pagrindė teorinėje dalyje pateiktą darbo vietų kokybės sampratą, apibūdinančią darbo vietų kokybę, kaip darbo vietų savybių visumą, lemiančią darbuotojų gerovę. Nustatyti koreliaciniai ryšiai parodė, kad didėjant ar mažėjant pasirinkto darbo savybių derinio kokybei taip pat kinta ir darbuotojų gerovė. Šis rezultatas patvirtino kitų autorių (Horowitz, 2016; Kundi ir kt. 2016; Boccuzzo ir Gianecchini 2014; Holman 2013) tyrimų išvadas, kad darbo vietų kokybė yra reikšmingas darbuotojų gerovės rodiklis.

Prieš pateikiant visų koreliacijos rezultatų apibendrinimą, tikslinga būtų suprasti apklausoje dalyvavusių respondentų charakteristikas. Tyrime dalyvavo 276 respondentai. Moterys 25 proc. viršijo vyrų respondentų skaičių. Vienas iš dviejų dalyvavusių apklausoje asmenų buvo jaunesnis nei 39 metų ir dirbo privačiame sektoriuje, devyni iš dešimties – buvo įgiję aukštąjį išsilavinimą, didesnę dalį tyrime dalyvavusių respondentų uždirbo didesnę nei vidutinis darbo užmokestį. Darbas tik biure, nepaisant apklausos metus didėjančių sergamumo rodiklių buvo 4,7 karto populiariesnis už darbą tik namuose ir sudarė 58 proc., tik namuose teigė dirbantys 12,3 proc., o darbą namuose ir biure derino 29,7 proc. respondentų. Šis rezultatas iš esmės skyrėsi nuo Eurofound (2020) apklausų rezultatų, kurie parodė, kad net ir sumažėjus karantino apribojimams liepos mėnesį 48 proc. respondentų dalį laiko vis dar dirbo namuose. Verta pažymėti, kad Eurofound (2020) darbą namuose siejo su respondentų išsilavinimu ir teigė, kad asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą dažniau turi galimybę dirbti nuotoliniu būdu. Šiame tyrime dalyvavo daugiau nei 90 proc. aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų, todėl kyla pagrįstų abejonių dėl išsilavinimo ir darbo namuose sąsajų egzistavimo.

Analizuojant darbo vietų kokybės pasireiškimą Mann-Whitney testo pagalba, nustatyta, kad respondentų darbo laikas yra kokybiškas. Apklaustieji asmenys nebuvo nelinkę dirbti viršvalandžių, poilsio metu, jiems paprastai neteko dirbti ir neįprastu darbo metu. Šį rezultatą galima sieti su dirbamų valandų mažėjimo tendencija Lietuvoje ir visoje Europoje. Kaip skelbia Lietuvos statistikos departamentas, 2019-ųjų metų trečiajame ketvirtyje dirbtų valandų skaičius tenkantis vienam darbuotojui buvo 154, o 2020-ųjų metų antrajame ketvirtyje šis skaičius sumažėjo iki 143 valandų. Eurofound (2020) apklausos atskleidė, kad pirmajame jų etape vienas iš dviejų respondentų nurodė sutrumpėjusį darbo laiką, antrajame etape taip teigiančių buvo 37 procentai.

Tyrime dalyvavę asmenys teigiamai vertino savo darbo perspektyvas, jautėsi saugūs dėl savo darbo. Galima teigti, kad šis rezultatas prieštarauja Ostermano'o (2013); Green'o (2006); Coats'o (2008) išvadoms, skelbiančioms, kad nesaugumas dėl darbo yra susijęs su ekonomine šalies būkle, didėjančiu nedarbu, įmonių organizacinės struktūros pokyčiais. Nors Lietuvos statistikos departamento duomenimis nedarbo lygis per devynis 2020-ųjų metų mėnesius šalyje padidėjo nuo 7,1 proc. iki 9,3 proc. Tyrimas atskleidė, kad nedarbo lygio augimas neturėjo įtakos respondentų pasitikėjimui savimi, savo galimybėmis ir optimizmui dėl ateities.

Vertinant darbo vietų kokybės pasireiškimą pagal demografines charakteristikas rezultatus, nustatyta, kad moterys vidutiniškai dažniau sutiko su laiko kokybę apibūdinančiais teiginiais, tačiau perspektyviu ir saugiu savo darbą dažniau laikė vyrai. Vyrai taip pat nurodė gaunantys didesnę darbo

žmokestį, nei respondentės moterys. Šie rezultatai patvirtina paskutinio Eurofound tyrimo rezultatus, kurie parodė, kad moterys dažnai jaučiasi diskriminuojamos, nepakankamai vertinamos savo darbe.

Gerovės dedamųjų – fizinės ir psichinės sveikatos, pasitenkinimo darbu ir bendradarbių bei vadovų paramos - pasireiškimo rezultatų analizė parodė, kad lytis, amžius, išsilavinimas ir darbas viešajame ar privačiame sektoriuje neturėjo įtakos šių dimensijų vertinimui. Tyrimo rezultatai prieštarauja Urnikytės ir Kaminsko (2011) pateiktoms išvadoms, kad darbuotojo psichinę sveikatą lemia jo amžius, lytis (moterys dažniau patiria stresą), išsilavinimas (mažiau išsilavinę darbuotojai patiria daugiau streso). Tyrimo rezultatai taip pat nesutapo su Green'o (2004) tyrimo išvadomis, teigiančiomis, kad moterys ir jaunesnio amžiaus darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti savo darbu. Galima teigti, kad tyrime dalyvavusių respondentų pasitenkinimo darbu vertinimą lėmė jų lūkesčius atitinkančios darbo vietos savybės, kas patvirtina Kalleberg'o (2011) pateiktas išvadas, kad pasitenkinimo darbu didėjimo ar mažėjimo tendencijas lemia kintantys darbuotojų lūkesčiai, o ne jų priklausymas vienai ar kitai lyčiai ar amžiaus grupei.

Tęsiant gerovės pasireiškimo temą, svarbu pasakyti, kad vienintelis tiriamųjų požymis – darbas namuose (ar biure) – turėjo įtakos skirtingam bendradarbių ir vadovų paramos dimensijos vertinimui. Asmenys, dirbantys namuose teigė jaučiantys didesnę bendradarbių ir vadovų paramą nei tie, kurie dirbo biure. Rezultatas paneigė vyraujančią įsitikinimą, kad darbas namuose gali daryti neigiamą įtaką žmonių socialumui. Namuose dirbantys respondentai labiau, nei dirbantys biure gavo reikalingą informaciją, patarimus, pagalbą ir paramą iš savo bendradarbių ir vadovų. Eurofound (2020) apklausų metu nebuvo nustatyta paramos ir darbo atlikimo vietos sąsajų.

Pateikus tyrime dalyvavusių respondentų demografinius išskirtinumus ir pagrindines darbo vietų kokybės ir gerovės dimensijų vertinimo ypatybes, svarbu apibendrinti abu analizuojamus konstruktus sudarančių dimensijų koreliacijų rezultatus. Tyrimas atskleidė, kad darbo aplinkos sąlygos lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Šis rezultatas sutapo su Haynes'o (2008) ir Bialowolsk'os ir kt. (2019) nuomone, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu galima vertinti pagal tai, kaip jie patogiausiai jaučiasi darbo aplinkoje. Vertinant kitus koreliacinius ryšius pastebėta laiko kokybės ir darbuotojų fizinės ir psichinės sveikatos sąveika. Galima pritarti Burke ir kt. (2009) ir Smith'ui ir kt. (2008), nustačiusiems darbo trukmės fiziologines pasekmes – nemigą, fizinį ir emocinį nuovargį.

Tyrimas atskleidė ir įgūdžių bei sprendimo priėmimo dimensijos sąsajas su paramos ir pasitenkinimo darbu dimensijomis. Green (2006) teigimu, galimybė savarankiškai darbe priimti sprendimus yra susijusi su pasitikėjimu grįžtais darbuotojų ir vadovų santykiais. Pasitikėjimas savo darbuotoju šio gali būti vertinama ir kaip tam tikra paramos forma ir motyvacinis veiksnys. Van Dun ir kt. (2010) pabrėžia vadovų palaikymo, nuoširdaus bendravimo ir tikėjimo darbuotojo gebėjimais svarbą. Pritariant Kalleberg'o (2011) mintims apie darbuotojų lūkesčių lemiamą pasitenkinimą darbu, galima daryti išvadą, kad ryšių tarp įgūdžių ir sprendimų priėmimo bei pasitenkinimo darbu dimensijų nustatymas, rodo, kad tyrime dalyvavę respondentai dirba darbu, kuris išpildo jų asmeninio tobulėjimo ir savarankiškumo lūkesčius. Green'o (2004) atliktos sisteminės analizės metu naujų įgūdžių įgijimo galimybė buvo vertinama kaip itin svarbus darbo pasitenkinimą lemiantis veiksnys.

Šio darbo empirinis tyrimas atskleidė stiprų darbo intensyvumo ir darbuotojų sveikatos ryšį ir sutapo su kitų kitų autorių (Horowitz, 2016; Holman'as ir McClelland, 2011) atliktais tyrimų rezultatais. Darbo tempas ir per dideli darbe esantys reikalavimai turi neigiamos įtakos psichologinei savijautai,

nes su jais susijusios pastangos mažina energijos atsargas ir lemia mažesnę darbuotojo gerovę. Eurofound (2020) šių metų apklausos taip pat atskleidė kiekybinių ir emocinių reikalavimų darbe poveikį asmens sveikatai.

Atskiros diskusijos reikalauja ir darbo užmokesčio ir darbuotojų gerovės ryšio nebuvimas. Nors daugelis tyrėjų darbo užmokestį laiko pagrindiniu darbo kokybę nusakančiu elementu (Bocuzzo ir Gianecchini, 2014; Holman ir McClelland, 2013; Horowitz, 2016), šio tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad nereikšmingą sąsajų buvimą lėmė:

1) siekis tyrimo metu sužinoti darbo užmokesčio dydį, o ne respondentų nuomonę apie jų gaunamą darbo užmokestį;

2) tyrime dalyvavusių respondentų darbo užmokesčio dydis.

Holman'as (2013) analizuodamas 27 Europos Sąjungos šalių darbo vietų kokybės skirtumus, akcentavo objektyvių darbo sąlygų panašiuose tyrimuose pasirinkimą. Pasak jo, objektyvios darbo sąlygos formuoja darbo patirtį virš asmeninių pasirinkimų, todėl darbuotojų lūkesčiai negali būti laikomi pačiais svarbiausiais. Vertindamas vieną iš darbo vietų kokybės dimensijų - darbo užmokesčio teigė, kad didelis darbo užmokestis yra veiksnys rodantis aukštą darbo vietų kokybės lygį. Galima daryti išvadą, kad šis darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajas analizavęs tyrimas patvirtina Holman'o mintis. Daugiau nei pusė tyrime dalyvavusių respondentų teigė uždirbantys didesnę nei vidutinę mėnesinį Neto darbo užmokestį, o bendras visų respondentų darbo vietų kokybę lemiančių savybių vertinimas parodė aukštus rezultatus. Kita vertus darbo užmokesčio ir gerovės dimensijų ryšio nebuvimą galima pagrįsti ir argumentu, kad asmenims, kurie uždirba pakankamai savo poreikių patenkinimui, darbo užmokestis neturi tiek įtakos jų gerovės lygio kitimui, kitaip, nei asmenims, kurių darbo užmokestis yra žemas.

**Tyrimo apribojimai.** Šis tyrimas gali prisidėti prie kitų darbo vietų kokybės tyrimų Lietuvoje, o jo rezultatai gali padėti organizacijoms tobulinti esamas arba kurti naujas ir kokybiškas darbo vietas. Tačiau šiame tyrime yra keletas apribojimų. Tyrime dalyvavę respondentai pasižymėjo panašiomis amžiaus, išsilavinimo, darbo užmokesčio charakteristikomis, dirbo viešajame arba privačiame mažmeninės prekybos ar paslaugų sektoriuose. Tolimesniuose tyrimuose verta būtų patikrinti vyresnių, žemesnį išsilavinimą įgijusių, gamybos ir apdirbimo pramonės šakose dirbančių asmenų darbo vietų kokybės ir gerovės sąsajas. Atsižvelgiant į itin skirtingus didžiųjų miestų ir kitų Lietuvos regionų socialinius rodiklius – nedarbo lygį, vidutinį darbo užmokestį, verta patikrinti kaip darbo vietų kokybę vertina mažesniuose miestuose ir kaimuose gyvenantys asmenys. Galima manyti, kad didžiųjų Lietuvos miestų gyventojai yra labiau išsilavinę ir gali turėti daugiau galimybių pasirinkti jų lūkesčius atitinkantį darbą. Dėl šios priežasties jie dirba aukštesnius darbo vietų kokybės standartus atitinkančius darbus, nei žmonės, gyvenantys regionuose. Laikotarpis, kurio metu vyko tyrimas taip galėjo lemti darbo vietų kokybės ir gerovės rezultatų išskirtinumą, todėl verta šį tyrimą atlikti praėjus COVID – 19 pandemijai.

## Išvados

1. Literatūros analizė atskleidė darbo vietų kokybės temos aktualumą. Daugelyje tyrimų pabrėžiami su globalizacija, darbo organizavimo pasikeitimais ir technologijų plėtra susiję darbo vietų kokybės pokyčiai. Tačiau naujausi darbai atskleidžia, kad COVID-19 pandemija ir jos metu įvesti apribojimai, lėmę nuotolinio darbo praktikos taikymą, taip pat turėjo įtakos darbo vietų kokybės kitimui. Išanalizavus tarptautinių organizacijų ataskaitas, nustatytas susirūpinimas darbo vietų kokybe, pasireiškiantis rekomendacijomis suvokti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės svarbą, kurti ne tik daugiau, bet ir geresnių darbo vietų. Tačiau mokslinėje literatūroje pastebėtas kritiškas požiūris į šių rekomendacijų naudą neturint vieningos darbo vietų kokybės koncepcijos ir rodiklių.

Mokslinių tyrimų analizė atskleidė darbo vietų kokybės svarbą asmenims, organizacijoms ir visuomenei, taip pat pagrindinio darbo vietų kokybės rezultato – darbuotojų gerovės – organizacijoms reikšmę. Nustatytas ir besikeičiantis organizacijų požiūris į darbuotojų gerovę, kurį dažnai lemia siekis išlaikyti turimus ir pritraukti naujus darbuotojus. Analizuoti moksliniai tyrimai parodė egzistuojančias sąsajas tarp darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės. Nustatyta, kad asmenims darbo vietų kokybė lemia didesnę pasitenkinimą darbu, geresnę sveikatą, didesnę atsidavimo organizacijai lygį ir laimę bei pasitenkinimą gyvenimu. Pastebėti tyrimuose naudojamų dimensijų turinio ir skaičiaus skirtumai, retas holistinio požiūrio į abu konstruktus taikymas. Pasigesta Lietuvoje atliktų tyrimų.

2. Visuotinai pripažįstamas darbo vietų kokybės daugialypiškumas, reiškinio kontekstinės savybės ir skirtingas tyrėjų požiūris, kuriuo remiantis turėtų būti vertinama darbo vietų kokybė, lemia daugybės sampratų ir vertinimo rodiklių egzistavimą. Sistemine literatūros analizė leido išgryninti ir pateikti apibendrinantį darbo vietų kokybės apibrėžimą – „Darbo vietų kokybė – tai darbo savybių visuma, lemianti darbuotojų gerovę.“. Siekiant pagerinti darbo vietų kokybę svarbu naudoti tinkamus ir darbuotojų gerovei tiesioginę įtaką darančius rodiklius. Geriausiai šią sąlygą išpildančia pasirinkta Eurofound sudaryta darbo vietų kokybės klasifikacija. Darbo vietų kokybė tai fizinės darbo aplinkos, darbo intensyvumo, laiko kokybės, perspektyvų ir darbo nesaugumo, įgūdžių ir darbo užmokesčio dedamųjų visuma.

Darbuotojų gerovės darbo vietoje literatūros analizė parodė, kad šių laikų organizacijose ribotas požiūris į darbuotojų gerovę tik kaip į apsaugą nuo susirgimo, turėtų būti keičiamas platesniu, holistiniu požiūriu. O gerovės sąvoka nėra tik sveikata, gera savijauta ar pasitenkinimas darbu. Šiame darbe darbuotojo gerovė yra apibūdinama kaip asmens būseną, apimanti teigiamas fizines psichines, emocines ir socialines ypatybes darbo vietoje ir už jos ribų.

COVID-19 pandemija pasaulyje, lėmė kai kurių sektorių veiklos sustabdymą, sveikatos sektoriaus krizes, nedarbo lygio didėjimą. Įvyko pokyčių darbo vietų kokybę nusakančiuose darbo laiko, darbo saugumo, perspektyvų, darbo intensyvumo vertinimuose. Analizuotų tyrimų rezultatai leidžia teigti, kad vienas pagrindinių pokyčių darbo aplinkoje tapo nuotolinio darbo praktikos panaudojimas, kurį lėmė vadovų siekis apsaugoti darbuotojų sveikatą ir pratęsti savo organizacijų veiklą.

3. Atlikus darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sampratos ir dimensijų literatūros analizę sudarytas abiejų konstrukto sąsajų teorinis modelis, leidžiantis daryti prielaidą apie darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų egzistavimą. Sąsajų pagrindimui pasirinkta tyrimo metodika –

kiekybinis duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa, paruoštas tyrimo instrumentas – anketa. Anketos klausimyną, sudarytą iš darbo vietų kokybę ir darbuotojų gerovę tiriančių matavimo skalių ir papildomų demografinių klausimų, užpildė 276 respondentai. Abiejų skalių patikimumui išmatuoti buvo pasitelktas Cronbach'o alfa koeficientas, kuris parodė aukštus (0,800 ir 0,901) patikimumo rezultatus.

4. Empirinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, kad:

4.1. Respondentai darbuotojų gerovės konstrukta vertino geriau (3,59 balai), nei darbo vietų kokybės konstrukta (3,45 balai). Išanalizavus tyrime dalyvavusių asmenų atsakymus, nustatyta, kad respondentai itin gerai (3,96 balai) vertino naujų įgūdžių įgijimo bei sprendimų priėmimo galimybes savo darbe, darbo vietos aplinkos savybes (3,66 balai) ir laiko kokybę (3,37 balai). Tuo tarpu mažiausias, lyginant su kitomis darbo intensyvumo dimensijos atsakymų išvesties vidurkis (2,61 balai), parodė vyraujančią vidutinišką respondentų darbo intensyvumą, o darbo užmokesčio dimensijos vidurkis (3,26 balai) atskleidė, kad didesnė dalis tyrime dalyvavusių respondentų uždirba didesnę nei vidutinis Lietuvos darbo užmokestis atlyginimą. Gerovės dimensijų vertinimas leidžia teigti, kad tyrime dalyvavę asmenys buvo linkę sutikti, kad jaučiasi sveiki, patenkinti darbu ir jaučia bendradarbių bei vadovų paramą.

4.2. Atlikus darbo vietų kokybės dimensijų vertinimo pagal demografines charakteristikas tyrimo rezultatų analizę, nustatyta, kad respondentų lytis yra susijusi su laiko kokybės, darbo perspektyvų ir nesaugumo vertinimo skirtumais. Moterys vidutiniškai dažniau sutiko su laiko kokybę apibūdinančiais teiginiais (moterys - 3,46 balai, vyrai - 3,22 balai), tačiau perspektyviu ir saugiu savo darbą dažniau laikė vyrai (moterys – 3,20 balų, vyrai – 3,46 balai). Vyrai taip pat nurodė gaunantys didesnę darbo užmokestį, nei respondentės moterys. Priklausymas skirtingoms kartoms taip pat lėmė ir skirtingus darbo vietų kokybės dimensijų vertinimus. X kartai priklausantys respondentai nurodė esantys labiau netikri dėl savo darbo (3,15 balai), nei Y kartos asmenys (3,46 balai). Respondentai dirbantys viešajame sektoriuje teigė uždirbantys mažiau už dirbančius privačiame (privačiame – 3,59 balai, viešajame – 2,91 balai). Darbas tik namuose arba derinant darbą namuose ir biure turėjo įtakos respondentų laiko kokybės vertinimui. Dirbantys biure nurodė daugiau laiko kokybę nusakančių savybių (3,56 balai), nei dirbantys namuose (3,06 balai). Analizuojant darbuotojų gerovės pasireiškimą organizacijose pagal demografines charakteristikas nustatyta, kad gerovės vertinimui turėjo įtakos tik darbo atlikimo vietos veiksniai – darbas namuose, darbas biure arba jų abiejų derinys. Respondentai, dirbantys namuose labiau jautė bendradarbių ir vadovų paramą (3,90 balai), o dirbantys biure jautėsi fiziškai ir psichiškai sveikesni (3,57 balai) nei tie, kurie dirbo mišriu būdu (3,39 balai).

4.3. Koreliacinių ryšių tyrimas nustatė statistiškai teigiamą vidutinio stiprumo koreliacinį ryšį tarp darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės konstrukta ( $r_s=,659^{**}$ ). Nustatyti ryšiai parodė, kad didėjant ar mažėjant pasirinkto darbo savybių derinio kokybei taip pat kinta ir darbuotojų gerovė. Išanalizavus atskirų darbo vietų kokybės su darbuotojų gerovės dimensijomis sąsajas paaiškėjo, kad koreliacinių ryšių stiprumas yra žymiai mažesnis, nei tas kuris sieja konstruktus. Šis rezultatas patvirtino teorinėje dalyje pateiktą išvadą, kad abu analizuojami reiškiniai yra daugialypiai ir turi būti vertinami holistiniu požiūriu. Darbo užmokestį daugelis tyrėjų laiko vienu pagrindiniu darbo vietos kokybę nusakančiu elementu. Teigiama, kad tereikia pasižiūrėti į uždarbio dydį ir galima susidaryti

nuomonę apie bendrą darbo vietų kokybę (Green, 2006). Tyrime buvo atsižvelgta į šią rekomendaciją, todėl darbo užmokesčio dimensija vertinama ne klausiant apklausoje dalyvavusių asmenų nuomonės, o dėmesį skiriant faktiškai nurodytiems darbo užmokesčio dydžiams. Tyrimas parodė, kad darbo užmokestis neturi koreliacinio ryšio su darbuotojų gerovės dimensijomis ir bendrai su gerovės konstruktu ( $r_s=0,024$ ), bet lemia statistiškai reikšmingus skirtumus vertinant bendradarbių ir vadovų suteikiamą paramą. Mažiausiai - 395-733 eurų atlyginimą uždirbantys asmenys teigė sulaukiantys mažiau pagalbos, patarimų ir dėmesio iš savo bendradarbių ir vadovų (3,06 balai), nei 986 ir daugiau eurų uždirbantys respondentai (3,56 balai).

## Rekomendacijos

1. Organizacijoms darbo vietų kokybės didinimas turėtų būti ne tik teoriniu, bet ir praktiškai siekiamu tikslu. Siekiant nustatyti esamą darbo vietų kokybės lygį, reikėtų periodiškai vykdyti darbuotojų apklausas, kurių dėka būtų nustatytas darbo savybių rinkinys lemiantis darbuotojų gerovę.

2. Darbo intensyvumas ir laiko kokybė teigiamai koreliuoja su darbuotojų fizine ir psichine sveikata. Svarbu suprasti, kad intensyvus darbas nebūtinai yra susijęs su efektyvumu ir geresniais veiklos rezultatais. Blogas užduočių vykdymas, vėlavimai, suprastėjusi komunikacija gali lemti blogesnius rezultatus. Kiekybiniai darbo reikalavimai galėtų būti mažinami priimant į darbą daugiau darbuotojų, darbą organizuojant keliomis pamainomis, tinkamai planuojant darbus, skiriant pakankamai laiko užduočių atlikimui. Darbo krūvis turėtų būti paskirstytas atsižvelgiant į darbuotojų galimybes.

3. Svarbu darbą organizuoti ir nepažeidžiant LR įstatymų ir Darbo kodekse nustatytų darbo laiko normų, įdiegti darbo planavimo ir kontrolės sistemas, suteikti darbuotojams galimybę lanksčiai planuoti savo darbą ir skirti laiko darbo metu pasirūpinti ir asmeniniais reikalais, taip pat laiko pailsėti, svarbu informuoti darbuotojus apie darbo laiko pokyčius ir pritaikyti darbo laiką ir jo organizavimą tiek darbuotojo, tiek organizacijos poreikiams. Tyrimo metu paaiškėjo, kad darbuotojai dirbantys tik biure geriau vertino darbo laiko kokybę, nei darbuotojai derinantys darbą namuose ir biure. Šie rezultatai rodo darbuotojų nepasiruošimą mišriems darbo metodams, negebėjimą tinkamai planuoti savo darbo namuose, todėl vadovai turėtų daugiau dėmesio skirti namuose dirbančių asmenų darbo laiko kontrolei. Žvelgiant į ateities perspektyvas reikėtų ypatingą dėmesį skirti darbuotojų atrankoms, darbui namuose pasirinkti atitinkamus įgūdžius ir asmenines savybes turinčius darbuotojus.

4. Geresnės fizinės aplinkos sąlygos, turi įtakos darbo pasitenkinimui. Suprasdami, kad darbo pasitenkinimas yra svarbus darbuotojų kaitos prognozuotojas, lemiantis darbuotojų produktyvumą ir geresnę savijautą, vadovai turi aprūpinti savo darbuotojus baldais ir įranga, leidžiančia jiems patogiai atlikti savo darbą, taip pat užtikinti darbo aplinkos apšvietimo kokybę. Vertinant šiuo laikotarpiu rekomenduojamą darbą nuotoliniu būdu, vadovai turėtų suteikti visas reikalingas priemones darbui namuose – kompiuterius, telefonus, mobilių duomenų paketus.

Fizinės darbo aplinkos koreliacija su socialine parama rodo, kad tinkamos darbo aplinkos sąlygos gali padidinti jaučiamą paramą. Darbuotojas patogias darbo sąlygas vertina kaip darbdavio pagalbą jiems atlikti savo darbą.

5. Darbo perspektyvos ir darbo nesaugumas susijęs su vadovų ir bendradarbių paramos aspektu. Reguliariai atlikti darbuotojų kvalifikacijos vertinimus, suteikti perkvalifikavimo galimybes. Dėl darbo neužtikrintumo jaučiamas stresas galėtų būti mažinamas efektyvios komunikacijos pagalba. Vadovas turėtų periodiškai bendrauti su savo darbuotojais, domėtis šiems kylančiomis problemomis, padėti spręsti darbe kylančius sunkumus. Viena iš priemonių - intraneto naudojimas siekiant pagerinti įmonės vidaus integraciją ir komunikaciją. Ekstremalių situacijų metu išaugus jaučiamam nesaugumui dėl darbo vadovų teikiama parama gali teigiamai paveikti darbuotojų psichinę sveikatą. Reikėtų rimtai reaguoti į dėl pandemijos susidariusią situaciją ir paruošti naujus organizacinės ir socialinės paramos teikimo darbuotojams būdus, ugdyti darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą.



6. Turimų įgūdžių panaudojimas ir naujų įgijimas didina darbuotojų motyvaciją ir lemia didesnę pasitenkinimą darbu. Todėl svarbus tinkamas darbų ir užduočių paskirstymas atsižvelgiant į darbuotojų gebėjimus, taip pat nuolatinis mokymų organizavimas norint padidinti darbuotojų kvalifikaciją. Siekiant veiklos tęstinumo ekstremalių situacijų metu, svarbus tinkamas darbuotojų paruošimas darbui nuotoliniu būdu. Kompiuterinio raštingumo ir darbo su informacinėmis technologijomis mokymai turėtų būti privalomi kiekvienoje organizacijoje.

7. Sprendžiant darbuotojų socialinės gerovės ir pasitenkinimo darbu lygio kėlimo aspektus, dėmesį skirti darbuotojų tobulėjimo ir sprendimų priėmimo galimybėms. Pasitikėti savo darbuotojais suteikiant jiems daugiau atsakomybės priimant su darbu susijusius sprendimus. Darbo iš namų suteikimas (jeigu tai įmanoma) galėtų padidinti darbuotojų savarankiškumą, kartu parodyti vadovo pasitikėjimą bei padidinti socialinę gerovę – jaučiamą vadovo paramą.

8. Siekiant sugebėti tinkamai reaguoti į tokias ekstremalias situacijas, kaip COVID-19 pandemija, būtina gebėti valdyti pokyčius, turėti gerai paruoštus ekstremalių situacijų valdymo planus, žmogiškųjų išteklių specialistus. Be įgūdžių, reikalingų darbui su naujausiomis technologijomis svarbu ugdyti ir įgūdžius iššūkiams įveikti – empatiją, lankstumą, savireguliaciją, kritinį mąstymą, gebėjimą rūpintis savo sveikata, bendradarbiavimą ir pan.

## Literatūros sąrašas

1. Abbas, S. G. ir Roger, A. (2013). Impact of overload and coping strategies on stress & burnout of university teachers. *Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management*. [žiūrėta 2020-10-11]. Prieiga per internetą: <https://hal.inria.fr/hal-00958210/>
2. Barry, M., Bryson, A., Gomez, R., Kaufman, E.B., Lomas, G. ir Wilkinson, A. 2019. The “good workplace: The role of joint consultative committees, unions and HR policies in employee ratings of workplaces in Britain”. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 2(1), 60-90. doi:10.1108/JPEO-09-2018-0024
3. Belzunegui-Eraso, A. ir Erro-Garces, A. 2020. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), Doi:10.3390/su12093662
4. Bevan, S. (2010). The business case for employees’ health and wellbeing. *London: The Work Foundation*. [žiūrėta 2020-08-27]. Prieiga per internetą: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.614.5210&rep=rep1&type=pdf>
5. Białowolska, D.W., Białowolski, P. ir McNeely, E. (2019). Worker’s well-being. Evidence from the apparel industry in Mexico. *Intelligent Buildings International*. 11(3-4), 158-177. doi: 10.1080/17508975.2019.1618785
6. Bilevičienė, T. ir Jonušauskas, S. (2011). Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose: vadovėlis. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
7. Boccuzzo, G. ir Gianecchini, M. (2014). Measuring Young Graduates Job Quality Through a Composite Indicator. *Social Indicators Research*, 122, 453–478, doi:10.1007/s11205-014-0695-6
8. Boekhorst, J. A., Singh, P. ir Burke, R. (2017). Work intensity, emotional exhaustion and life satisfaction: The moderating role of psychological detachment. *Personnel Review*, 46(5), 891–907 [žiūrėta 2020-10-03]. Prieiga per internetą: <https://www.academia.edu/43087763/>
9. Burke, R. J., Koyuncu, M., Fiksenbaum, L. ir Ascar, F. T. (2009). Work Hours, Work Intensity, Satisfactions and Psychological Well-Being among Turkish Manufacturing Managers. *Europe’s Journal of Psychology* 5 (2), 12–30
10. Bustillo, R. M., Macias, E. F., Esteve, F. ir Anton, J. I. (2011b). *E pluribus unum? A critical survey of job quality indicators*. *Socio-Economic Review*, 9(3), 447–475, doi: 10.1093/see/mwr005
11. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2007). *What’s happening with wellbeing at work?* London: CIPD [žiūrėta 2020-08-27]. Prieiga per internetą: <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/what-happening-with-well-being-at-work.pdf>
12. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2016). *Growing the health and well-being agenda: From first steps to full potential*. London: CIPD [žiūrėta 2020-08-26]. Prieiga per internetą: [https://www.cipd.co.uk/Images/health-well-being-agenda\\_2016-first-steps-full-potential\\_tcm18-10453.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-well-being-agenda_2016-first-steps-full-potential_tcm18-10453.pdf)

13. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2020). *Health and well-being at work*. London: CIPD [žiūrėta 2020-08-26]. Prieiga per internetą: [https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-2020-report\\_tcm18-73967.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/health-and-well-being-2020-report_tcm18-73967.pdf)
14. Chen, W. H. ir Mehdi, T. (2019). Assessing Job Quality in Canada: A Multidimensional Approach. *Canadian Public Policy*, 2, 173-191, doi: 10.3138/cpp.2018-030
15. Clausen, T., Madsen, I. E., Christensen, K. B., Bjorner, J. B., Poulsen, O. M., Maltesen, T., Borg, V. ir Rugulies, R. (2019). The Danish Psychosocial Work Environment Questionnaire (DPQ): Development, content, reliability and validity. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 45(4), 356–369, doi:10.5271/sjweh.3793
16. Coats, D. ir Lehki, R. (2008). *Good Work: Job Quality in a Changing Economy*. London: The Work Foundation [žiūrėta 2020-09-23]. Prieiga per internetą: <http://www.employabilityinscotland.com/media/82671/good-work-job-quality-in-a-changing-economy.pdf>
17. Connell, J. ir Burgess, J. (2014). Do Holistic Human Resource Management Practices Make a Difference to Fly-in Fly-out Workers Job Quality? An Exploratory Investigation. *Australian bulletin of labour*, 40, 159-179
18. Daniels, K., Watson, D. ir Gedikli, C. (2017). Well-Being and the Social Environment of Work: A Systematic Review of Intervention Studies. *International journal of environmental research and public health*, 14(8), 918
19. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542–575
20. Diener, E. (2000). Subjective well-being. The science of happiness and a proposal for a national index. *The American psychologist*, 55(1), 34–43 [žiūrėta 2020-10-10]. Prieiga per internetą: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/11392863/>
21. Diener, E. (2009). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. In *Assessing well-being* (pp. 25-65). Springer, Dordrecht. doi:10.1007/978-90-481-2354-4\_3
22. Dornan, A. ir Jane-Llopis, E. (2010). *The wellness imperative: Creating more effective organizations*. Cologny/Geneva: World Economic Forum [žiūrėta 2020-07-10]. Prieiga per internetą: <https://www.weforum.org/reports/creating-more-effective-organizations-report>
23. Durand, J. P. (1998). Is the “Better Job” Still Possible Today? *Economic and Industrial Democracy*, 19(1), 185–198, doi:10.1177/0143831X98191009
24. Eichhorst, W., Wozny, F. ir Mähönen, E. (2015). What Is a Good Job? IZA Discussion Papers,9461, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn [žiūrėta 2020-09-20]. Prieiga per internetą: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2684291](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2684291)
25. Ekonominio bendradarbiavimo ir plėtros organizacija (EBPO). (2018). *OECD Economic Surveys: Lithuania*. [žiūrėta 2020-11-10] Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/economy/surveys/Lithuania-2018-OECD-economic-survey-overview.pdf>

26. Eurofound, (2012). *Trends in job quality in Europe*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
27. Eurofound, (2017b). *Sixth European Working Conditions Survey: Overview report (2017 update)*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
28. Eurofound. (2018). *Burnout in the workplace*. A review of data and policy responses in the EU. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
29. Eurofound. (2019). *Working conditions and workers' health*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
30. Eurofound ir TDO. (2019). *Working conditions in a global perspective*. Publications Office of the European Union, Luxembourg and International Labour Organization, Geneva.
31. Eurofound. (2020b). *Living, working and COVID-19, COVID-19*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
32. Europos Komisija. (2008). *Employment in Europe*. Office for Official Publications of the European Communities. Luxembourg.
33. Europos Komisija. (2020). Komisijos tarnybos darbinis dokumentas. *Šalies ataskaita. Lietuva 2020*. Briuselis 2020 02 26 SWD(2020) 514 final [žiūrėta 2020-06-27]. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2020-european\\_semester\\_country-report-lithuania\\_lt.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2020-european_semester_country-report-lithuania_lt.pdf)
34. Fana, M., Tolan, S., Torrejón, S., Brancati, U. C. ir Macías, E. F. (2020). The COVID confinement measures and EU labour markets. Publications Office of the European Union. Luxembourg. doi:10.2760/079230, JRC120578.
35. Findlay, P., Kalleberg, A. L., ir Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441–451.
36. Findlay, P., Warhurst, C., Keep, E. ir Lloyd, C. (2017). Opportunity Knocks? The Possibilities and Levers for Improving Job Quality. *Work and Occupations*, 44(1), 3–22. <https://doi.org/10.1177/0730888416689813>
37. Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and measuring well-being at work. In P. Chen, & C. L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III, Work and Wellbeing*. (3) 9-34. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell018
38. Grant, A. M., Christianson, M. K. ir Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. doi:10.5465/AMP.2007.26421238
39. Green, F. (2004). Work Intensification, Discretion, and the Decline in Well-Being at Work. *Eastern Economic Journal*, 30(4), 615-625.
40. Green, F. (2006). *Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton University Press. [žiūrėta: 2020-09-25]. Prieiga per internetą:

- [https://books.google.lt/books?id=9d4DAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?id=9d4DAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=lt&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)
41. Green, F. (2009). Job quality in Britain. *Praxis (UKCES)*, 2009(1). London. [žiūrėta: 2020-10-31]. Prieiga per internetą: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140108090250/>
  42. Green, F., Felstead, A., Gallie, D. ir Inanc, H. (2016). Job-related well-being through the Great Recession. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 389-411.
  43. Green, F., Mostafa, T., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., van Houten, G., Biletta, I. Ir Lyly-Yrjanainen, M. (2013). Is Job Quality Becoming More Unequal? *ILR Review*, 66(4), 753–784 doi:10.1177/001979391306600402
  44. Gustainienė, L., & Pranckevičienė, A. (2010). Kokie veiksniai skatina darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką? *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 7(2010), 137-142.
  45. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L. ir Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 69 (2014). doi:10.7220/MOSR.1392.1142.2014.69.3
  46. Haynes, B. (2008). The impact of office comfort on productivity. *Journal of Facilities Management*, 6, 37-51, doi: 10.1108/14725960810847459
  47. Hamidi, N. N. E., Mansor, F. A., Hashim, M. Z., Muhammad, N. ir Azib, W. N. H. W. (2020). The Relationship between Physical Workplace Environment and Employees Performance. *Journal of Contemporary Social Science Research*, 4(1), 56-67
  48. Hameed, A. ir Amjad, S. (2009). Impact of Office Design on Employees' Productivity: A Case Study of Banking Organizations of Abbottabad, Pakistan. *Journal of Public Affairs, Administration and Management* 3(1) [žiūrėta 2020-10-01]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/242109623>
  49. Handel, M. J. (2005). Trends in Perceived Job Quality, 1989 to 1998. *Work and Occupations*, 32(1), 66–94, doi:10.1177/0730888404271901
  50. Hauff, S. ir Kirchner, S. (2014). Cross-national differences and trends in job quality. *Diskussionspapiere des Schwerpunktes Unternehmensführung am Fachbereich BWL der Universität Hamburg*, 13, 1-15.
  51. Holman, D. (2013). Job types and job quality in Europe. *Human Relations*, 66(4), 475–502, doi:10.1177/0018726712456407
  52. Holman, D. ir McClelland, C. (2011). Job quality in growing and declining economic sectors of the EU. (WALQING working paper 2011.3). European Commission, European Research Area. [žiūrėta 2020-06-12]. Prieiga per internetą: <https://www.escholar.manchester.ac.uk/uk-ac-man-scw:147910>

53. Howell, D. ir Kalleberg, A. L. (2019). Declining Job Quality in the United States: Explanations and Evidence. *RSF: The Russell Sage Foundation Journal of the Social Sciences* 5(4), 1–53, doi: 10.7758/RSF.2019.5.4.01.
54. Horowitz, J. (2016). Dimensions of job quality, mechanisms, and subjective well-being in the United States. *Sociological Forum* 31(2), 419-440 [žiūrėta 2020-09-23]. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/socf.12251>
55. Jahncke, H., Hygge, S., Halin, N., Green, A. M. ir Dimberg, K. (2011). Open-plan office noise: Cognitive performance and restoration. *Journal of Environmental Psychology* 31(4), 373-382, doi:10.1016/j.jenvp.2011.07.002
56. Jungtinių Tautų Europos ekonominė komisija (UNECE). (2015). *Handbook on Measuring Quality of Employment A Statistical Framework*. United Nations. New York and Geneva.
57. Kalleberg, A.L. (2020). *COVID-19, Precarity, and Worker Power* May 22, 2020 [žiūrėta 2020-11-12]. Prieiga per internetą: <https://sociology.unc.edu/covid-19-precarity-and-worker-power/>
58. Karen Danna, K. ir Griffin, R. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Article in Journal of Management*. doi: 10.1177/014920639902500305
59. Kim, J. ir de Dear, R. (2006). Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 18-26, doi:10.1016/j.jenvp.2013.06.007
60. Knox, A., Warhurst, C. ir Pocock, B. (2011). Job Quality Matters. *Journal of Industrial Relations*, 53(1), 5–11, doi: 10.1177/0022185610390293
61. Krainz, D. K. (2015). Enhancing wellbeing of employees through corporate social responsibility context. *Megatrend revija*, 12(2), 137-153. doi: 10.5937/MegRev1502137D
62. Kundi, R., Akkucuk, U. ir Kundi, A. (2016). *The relationship between job quality and well-being*. Second international scientific-business conference *LIMEN 2016*. Belgrad [žiūrėta 2020-08-09]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/317618936>
63. Leschke, J., Watt, A. ir Finn, M. (2012). Job Quality in the Crisis – An Update of the Job Quality Index (JQI). ETUI Working Paper. *SSRN Electronic Journal*, doi: 10.2139/ssrn.2208374
64. LR Darbo kodeksas. TAR, 2016-09-19, Nr. 23709
65. Macías, E. F., Bustillo R. M. ir Antón J.I. (2015). Job Quality in the first decade of the 21st Century. Working Paper 1509. Johannes Kepler University of Linz. Austria [žiūrėta 2020-11-01]. Prieiga per internetą: <http://www.econ.jku.at/papers/2015/wp1509.pdf>
66. Mitlacher, L. W. (2008). Job quality and temporary agency work: Challenges for human resource management in triangular employment relations in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 446-460, doi: 10.1080/09585190801895528
67. Neylan, T. C. (1998). Hans Selye and the field of stress research. *The Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences*, 10(2), 230-230.

68. Nilgün, A. V. C. I. (2017). The relationship between coworker supports, quality of work life and wellbeing: An empirical study of hotel employees. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(3), 577-590.
69. Noblet, A. ir LaMontagne, A.D. (2006). The role of workplace health promotion in addressing job stress. *Health Promotion International* 21(4), 346-253. doi:10.1093/heapro/dal029
70. Ollé-Espluga, L. (2019). Job quality in Economy for the Common Good firms in Austria and Germany. *International Centre of Research and Information on the Public, Social and Cooperative Economy* (CIRIEC) 2019(21), Liège.
71. Osterman, P. (2013). Introduction to the Special Issue on Job Quality: What does it mean and how might we think about it? *ILR Review*, 66(4), 739–752. doi:10.1177/001979391306600401
72. Oswald, A. J., Proto, E. ir SgROI, D. (2015). *Happiness and productivity*. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822. doi:10.1086/681096
73. Page, K. M. ir Vella-Brodrick, D. A. (2009). The ‘What’, ‘Why’ and ‘How’ of Employee Well-Being: A New Model. *Social Indicators Research*, 90, 441–458. doi:10.1007/s11205-008-9270-3
74. Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas :metodinė priemonė. Vilnius: VU, *Vilniaus universiteto leidykla*.
75. Papkalla, U. ir Collison, J. (2017). International minimum requirements for health protection at the workplace. Geneva: World Health Organization [žiūrėta 2020-08-17]. Prieiga per internetą: <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1092483/retrieve>
76. Pasaulio sveikatos organizacija (PSO). 2010. *Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policy-makers and practitioners*. WHO Press, World Health Organization, Geneva.
77. Pasaulio Ekonomikos Forumas. (2013). *The Workplace Wellness Alliance Making the Right Investment: Employee Health and the Power of Metrics*. World Economic Forum. Geneva [žiūrėta 2020-08-18]. Prieiga per internetą: <https://www.weforum.org/reports/workplace-wellness-alliance-making-right-investment-employee-health-and-power-metrics>
78. Peiró, J., Kozusznik, M., Rodríguez-Molina, I. ir Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(3), 479.
79. Pineda, J. A. ir Acosta, C. E. (2011). Job Quality: Theoretical Exploration and Index Estimation. *Ensayos sobre POLÍTICA ECONÓMICA*, 29(65), 60-105.
80. Pradhan, R. K. ir Hati, L. (2019). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, doi:10.1177/0972150919859101
81. Pruyne, E. (2011). Corporate Investment in Employee Wellbeing: The Emerging Strategic Imperative. Hertfordshire: *Ashridge Business School and Nuffield Health*. [žiūrėta: 2020-04-15]. Prieiga per internetą: <https://www.nuffieldhealth.com/downloads/corporate-investment-in-employee-wellbeing>

82. Ryff, C. D. (1995). Psychological Well-Being in Adult Life. *Current Directions in Psychological Science*, 4(4), 99–104.
83. Rock, M. ir CMI. 2020 birželio 9 d. *Job quality, not just quantity: the employment landscape after Covid-19*. Prieiga per internetą: <https://www.managers.org.uk/knowledge-and-insights/interview/employment-landscape-after-covid-19/>
84. Sala, A., Punie, Y., Garkov, V., Cabrera ir Giraldez, M. (2020). LifeComp: The European Framework for Personal, Social and Learning to Learn Key Competence, EUR 30246 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
85. Sander, E. J., Rafferty, A. ir Jordan, P. J. (2019). Quantitative methods of examining the impact of the physical work environment. In D. Wheatley (Ed.), *Handbook of Research Methods on the Quality of Working Lives*, 207-223. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788118774.00022>
86. Schokkaert, E., Van Ootegemy, L. ir Verhofstadt, E. 2009. *Measuring job quality and job satisfaction*. Working Papers. Ghent University, Belgium. [žiūrėta 2020-01-11]. Prieiga per internetą: [https://econpapers.repec.org/paper/rugrugwps/09\\_2f620.htm](https://econpapers.repec.org/paper/rugrugwps/09_2f620.htm)
87. Smith, M., Brendan, B., Fagan, C. ir Catherine, O.B. (2008). Job quality in Europe. *Industrial Relations Journal* 39(6), 586–603
88. Smits, I. ir Lenaerts, K. (2018). Input note on normative standards for job quality indicators. Tensions between academic research and policymaking on job quality. InGRID Working Paper Milestone 120.13 [žiūrėta 2020-08-08]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/publication/331843000>
89. Széker, L., Smits, I. ir Van Gyes G. (2017). It takes more than one measure. Capturing the multidimensionality of job quality with job types and multiple job quality outcomes. InGRID Working Paper Milestone 21.12. Leuven. [žiūrėta 2020-09-26]. Prieiga per internetą [https://www.researchgate.net/profile/Ine\\_Smits/publication/332058226](https://www.researchgate.net/profile/Ine_Smits/publication/332058226)
90. Šorytė, D. ir Pajarskienė, B. (2014). Darbuotojų gerovė ir ją skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai. *Visuomenės sveikata*. 2014/2(65), 9-19.
91. Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. ir Janhonen, M. (2004). Organizational practices, work demands and the well-being of employees: a follow-up study in the metal industry and retail trade. *Occupational medicine*, 54(2), 115–121. doi:10.1093/occmed/kqh005
92. Urnikytė, L. ir Kaminskas, K. A. (2011). Psychosocial Work Environment Research on the Situation in Lithuanian Companies, in the 8th International Conference “Environmental Engineering”: Selected papers. Vilnius: *Technika*, 387–392 [žiūrėta 2020-08-16]. Prieiga per internetą: [http://dSPACE.vgtu.lt/bitstream/1/898/1/387\\_392\\_Urnikyte\\_others.pdf](http://dSPACE.vgtu.lt/bitstream/1/898/1/387_392_Urnikyte_others.pdf)
93. Van Dun, Z., Bloemer, J. ir Henseler, J. (2012). Job quality in the customer contact centre: conceptual foundation and scale development. *The Service Industries Journal*, 32(2), 171-196, doi: 10.1080/02642069.2010.531120
94. Vidal, M. (2013). Low-autonomy work and bad jobs in postfordist capitalism. *Human Relations*, 66(4), 587–612.



95. Wargocki, P., Frontczak, M., Schiavon, S., Goins, J., Arens, E. ir Zhang, H. (2012). Satisfaction and self-estimated performance in relation to indoor environmental parameters and building features. *In Proceedings of the 10th International Conference on Healthy Buildings Indoor Environmental Quality (IEQ)*, Brisbane, Australia.
96. Žiogelytė, L. (2010). Darbo užmokesčio pokyčio vertinimas Lietuvos darbo rinkoje. *Verslas XXI amžiuje / Business in XXI century*, 2(2), 119-125.
97. Tarptautinė darbo organizacija. (1920). *The Labour Provisions of the Peace Treaties*. International Labour Organization, Geneva.
98. Tarptautinė darbo organizacija. (2015a). *Global trends on occupational accidents and diseases*. International Labour Office, Geneva
99. Tarptautinė darbo organizacija. (2016). *Workplace stress: A collective challenge*. The International Labour Office, Geneva.
100. Tarptautinė darbo organizacija. (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work* (Research Report); Publications Office of the European Union: Luxembourg.

## Priedai

### 1 Priedas. Darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajų COVID-19 pandemijos metu tyrimo apklausos anketa

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto (KTU) Ekonomikos ir verslo fakulteto, Įmonių valdymo programos magistrantė. Atlieku tyrimą, siekdama įvertinti darbo vietų kokybės ir darbuotojų gerovės sąsajas COVID-19 pandemijos metu. Labai prašau Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, apie Jūsų darbo vietos savybes, lemiančias Jūsų fizinę, psichologinę ir socialinę gerovę. Visa Jūsų pateikta informacija bus anonimiška ir konfidenciali, o tyrimo rezultatai bus analizuojami tik mokslo tikslais. Ačiū už Jūsų skirtą laiką!

**ŠI APKLAUSOS DALIS YRA SKIRTA DARBO VIETOS KOKYBĖS NUSTATYMIUI. Įvertinkite savo fizinę darbo vietos aplinką (atsakydami vertinkite biuro, ne namų darbo vietos aplinką).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbo aplinkoje yra tylu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbo vietoje yra geras apšvietimas, todėl galiu dirbti nekenkdamas savo regėjimui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano baldai yra pakankamai patogūs, todėl galiu dirbti nepavargdamas visą darbo dieną	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbo zonos įrengimas atitinka visus mano poreikius (daiktų saugojimo, judėjimo ir kt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Pagalvokite apie savo darbo intensyvumą ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbas turi būti atliekamas greitai, jam atlikti turiu trumpus terminus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo yra daugiau, nei aš pajėgiu padaryti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbas reikalauja didelės atsakomybės, apima daugiau nei vieną veiklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbas yra toks intensyvus, kad vargina psichiškai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Pagalvokite apie savo darbo laiko kokybę ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man dažnai tenka būti “budinčiame režime” ir esant reikalui turėti būti pasiruošęs dirbti neįprastu darbo laiku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man dažnai tenka dirbti namuose po darbo valandų (vakarais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man dažnai tenka dirbti ne darbo dienomis (savaitgaliais, atostogų metu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man dažnai tenka dirbti viršvalandžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Įvertinkite savo karjeros perspektyvas darbe ir jaučiamą darbo nesaugumą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbas siūlo geras karjeros perspektyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nerimauju, kad galiu netekti darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nerimauju, kad tapus bedarbiu gali būti sunku susirasti kitą darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nerimauju, kad prieš mano valią galiu būti perkeltas į kitą darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Įvertinkite galimybę darbe panaudoti savo įgūdžius bei laisvę priimti su darbu susijusius sprendimus.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Galiu pats nuspręsti kaip atlikti su darbu susijusias užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turiu pakankamai įgaliojimų tam, kad galėčiau atlikti savo darbą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu priimti svarbius sprendimus, susijusius su mano darbu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turiu įtaką savo darbo užduočių atlikimo tvarkai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano darbas man suteikia galimybes tobulinti savo įgūdžius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbas yra įvairus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbe turiu galimybių išmokti naujų dalykų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savo darbe galiu toliau mokytis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Koks yra Jūsų mėnesinis darbo užmokesčio dydis (atskaičius mokesčius – NETO, t.y. į rankas)?**

- 395 € - 733 €
- 734 € – 889 €
- 890 € – 985 €
- Daugiau nei 986 €

**ŠI APKLAUSOS DALIS YRA SKIRTA JŪSŲ GEROVĖS DARBE NUSTATYMIUI. Įvertinkite savo fizinę ir psichinę sveikatą.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Viską įvertinus mano sveikata šiuo metu yra gera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo metu jaučiuosi įsitempęs (-usi) ir lengvai susierzinu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl savo darbo jaučiu pasikartojančius galvos skausmus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl nusivylimo darbu patiriu migreną	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš jaučiu, kad mano miego rutina yra gana sutrikusi dėl mano darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl savo darbo pobūdžio aš dažniausiai patiriu didelį stresą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėl savo darbo dažnai jaučiu nerimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Ar sutiktumėte su teiginiu - "Viską įvertinus, esu patenkintas savo darbu".**

*Pasirinkite Jums labiausiai tinkantį atsakymo variantą.*

- Visiškai nesutinku
- Nesutinku
- Nei sutinku, nei nesutinku
- Sutinku
- Visiškai sutinku

**Pagalvokite apie Jums suteikiamą vadovų ir bendradarbių paramą ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius.**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Sulaukiu realios pagalbos iš bendradarbių, kai man to reikia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sulaukiu patarimų ir konsultacijų iš savo bendradarbių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galiu pasikalbėti su savo bendradarbiais apie sunkumus, kuriuos patiriu darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aš ir mano bendradarbiai esame dėmesingi vieni kitų gerovei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeigu man reikia aš sulaukiu realios pagalbos iš savo vadovo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Su savo vadovu galiu pasikalbėti apie sunkumus, kuriuos patiriu darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mano vadovas reguliariai kalbasi su manimi apie sunkumus, kuriuos patiriu darbe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kai man reikia, aš sulaukiu patarimų ir konsultacijų/pamokymų iš savo vadovo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**Kuriai kartai pagal gimimo metus Jūs priklausote?**

- gimiau 1946-1964
- gimiau 1965-1980
- gimiau 1981-2001
- gimiau 2001 ar vėliau

**Jūsų išsilavinimas:**

- Aukštasis universitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Profesinis
- Vidurinis
- Nebaigtas vidurinis

**Kokiam sektoriui priklauso organizacija, kurioje dirbate?**

- Viešajam
- Privačiam

**Kur šiuo metu dirbate?**

- Namuose
- Biure
- Derinate darbą namuose ir biure

## 2 Priedas. Skalių teiginių vertinimo vidurkiai

K1. Darbo vietų kokybė	Vidurkis	Standartinis nuokryps
<b>Q1. Fizinė darbo vietos aplinka</b>		
Mano darbo aplinkoje yra tylu	3.19	1.185
Mano darbo vietoje yra geras apšvietimas, todėl galiu dirbti nekenkdamas savo regėjimui	3.96	0.968
Mano baldai yra pakankamai patogūs, todėl galiu dirbti nepavargdamas visą darbo dieną	3.76	0.992
Mano darbo zonos įrengimas atitinka visus mano poreikius (daiktų saugojimo, judėjimo ir kt)	3.71	1.070
<b>Q2. Darbo intensyvumas</b>		
Mano darbas turi būti atliekamas greitai, jam atlikti turiu trumpus terminus	2.36	0.979
Darbo yra daugiau, nei aš pajėgiu padaryti.	1.79	1.017
Mano darbas reikalauja didelės atsakomybės, apima daugiau nei vieną veiklą	2.35	0.858
Mano darbas yra toks intensyvus, kad vargina psichiškai	2.15	1.137
<b>Q3. Laiko kokybė</b>		
Man dažnai tenka būti budinčiame režime ir esant reikalui turiu būti pasiruošęs dirbti neįprastu darbo laiku	1.70	1.238
Man dažnai tenka dirbti namuose po darbo valandų (vakarais)	1.57	1.253
Man dažnai tenka dirbti ne darbo dienomis (savaitgaliais, atostogų metu)	1.58	1.234
Man dažnai tenka dirbti viršvalandžius	1.66	1.184
<b>Q4. Karjeros perspektyvos ir darbo nesaugumas</b>		
Mano darbas siūlo geras karjeros perspektyvas	2.89	1.070
Nerimauju, kad galiu netekti darbo	1.59	1.069
Nerimauju, kad tapus bedarbiu gali būti sunku susirasti kitą darbą	1.99	1.185
Nerimauju, kad prieš mano valią galiu būti perkeltas į kitą darbą	1.08	0.967
<b>Q5. Įgūdžiai ir sprendimų priėmimas</b>		
Galiu pats nuspręsti kaip atlikti su darbu susijusias užduotis	3.87	0.897
Turiu pakankamai įgaliojimų tam, kad galėčiau atlikti savo darbą	4.09	0.760
Galiu priimti svarbius sprendimus, susijusius su mano darbu	3.77	0.924
Turiu įtaką savo darbo užduočių atlikimo tvarkai	4.02	0.777
Mano darbas man suteikia galimybes tobulinti savo įgūdžius	3.92	0.849
Mano darbas yra įvairus	4.03	0.890
Savo darbe turiu galimybių išmokyti naujų dalykų	4.05	0.857
Savo darbe galiu toliau mokytis	3.89	0.964
<b>Q6. Darbo užmokestis</b>		
Koks yra Jūsų mėnesinis darbo užmokesčio dydis (atskaičius mokesčius)	3.26	1.63
<b>K2. Darbuotojų gerovė</b>		
<b>Q7. Fizinė ir psichinė sveikata</b>		
Viską įvertinus mano sveikata šiuo metu yra gera	3.87	0.732
Darbo metu jaučiuosi isitempęs (-usi) ir lengvai susierzinu	1.97	0.992
Del savo darbo jaučiu pasikartojančius galvos skausmus	1.33	1.129
Dėl nusivylimo darbu patiriu migreną	0.84	0.911
As jaučiu, kad mano miego rutina yra gana sutrikusi dėl mano darbo	1.50	1.165
Del savo darbo pobūdžio aš dažniausiai patiriu didelį stresą	1.75	1.130
Dėl savo darbo dažnai jaučiu nerimą	1.84	1.097
<b>Q8. Pasitenkinimas darbu</b>		
Ar sutiktumete su teiginiu - "Viską įvertinus, esu patenkintas savo darbu".	3.82	0.846

Q9. Bendradarbių ir vadovų suteikiama parama		
Sulaukiu realios pagalbos iš bendradarbių, kai man to reikia	3.96	0.828
Sulaukiu patarimų ir konsultacijų iš savo bendradarbių	3.94	0.842
Galiu pasikalbėti su savo bendradarbiais apie sunkumus, kuriuos patiriu darbe	3.80	0.917
Aš ir mano bendradarbiai esame dėmesingi vieni kitų gerovei	3.64	0.933
Jeigu man reikia aš sulaukiu realios pagalbos iš savo vadovo	3.74	1.007
Su savo vadovu galiu pasikalbėti apie sunkumus, kuriuos patiriu darbe	3.53	1.097
Mano vadovas reguliariai kalbasi su manimi apie sunkumus, kuriuos patiriu darbe	2.99	1.141
Kai man reikia, aš sulaukiu patarimų ir konsultacijų iš savo vadovo	3.45	1.188