

# Darbuotojų gerovės tyrimas skirtingų kartų kontekste: universiteto padalinio atvejis

## Įvadas

Žmogiškieji ištekliai - darbuotojai yra pagrindinis veiksnys, užtikrinantis šalies ekonominį ir socialinį vystymąsi, todėl siekti darbuotojo gerovės yra neatsiejama nuo asmens ir visuomenės gerovės puoselėjimo (Gustainienė, Pranckevičienė, 2010). Vis dažniau akcentuojama, kad darbuotojų indėlis tampa esminiu organizacijos sėkmės veiksniumi (Farh ir kt., 2012), dėl to pastaraisiais metais intensyviai gausėja tyrimų, nagrinėjančių darbuotojo gerovės veiksnius ir svarbą organizacijoje, mokslininkai dedikuoja savo tyrimus išsiaiškinti, kas didina darbuotojų gerovę (Šarkauskaitė, Marmienė, 2018). Anot G. McCartney, S. Almeida, J. Ahrens (2011) bendras darbuotojų produktyvumas, didesnės pajamos ir didesnė profesinė sėkmė yra susiję su darbuotojų gerove (Gustainienė ir kt., 2014). Pasak D. Hillier ir kt. (2005) ir L. Gustainienės, A. Pranckevičienės (2010) vis dažniau net valstybiniu mastu pripažįstama būtinybė organizacijose kurti gerovės kultūrą, kuri, savo ruožtu, lemia didesnę organizacijų efektyvumą ir produktyvumą, geresnę darbuotojų sveikatą, padeda įveikti ir išvengti daugelio negatyvių, su darbine veikla susijusių veiksnių: streso, diskriminacijos, patyčių, nesąžiningumo, pravaikštų ir kt.

Aukštojo mokslo institucijų pagrindinis strateginis išteklius yra jos nematerialusis turtas – darbuotojų žinios ir gebėjimai, kurių integravimas į organizacijos veiklą, strateginį valdymą tampa kritinis, lemiantis organizacijos sėkmę ir konkurencinį pranašumą rinkoje (Kučinskienė ir Broniukaitis, 2017). Dėl to pasak R. Roslender, J. Stevenson ir H. Kahn (2006) tokioms organizacijoms yra ypač naudinga investuoti į darbuotojų gerovę, nes tai lemia ir pačios organizacijos intelektualinį kapitalą (Gustainienė ir kt., 2014).

Lietuvos aukštojo mokslo institucijos (kolegijos, akademijos, universitetai) vykdo švietimo veiklą dinamiškoje aplinkoje, kurios pokyčiai paveikia įprastinius jų darbo organizavimo principus. Ši tema ypatingai aktuali dėl Lietuvos universitetų restruktūrizacijos sukeltų pasekmių. Nekyla abejonių, kad pokyčiai vykstantys organizacijose įtakoja darbuotojų gerovę. Organizacijos restruktūrizacija pasak A. Curl ir A. Kearns (2015) neigiamu aspektu lemia tai, kad darbdavys būna priverstas įvertinti savo veiklą ir jos strategiją, kuri yra glaudžiai susijusi su žmogiškųjų išteklių valdymu, kadangi tenka priimti sprendimus dėl darbuotojų skaičiaus, atlyginimų dydžio, performuoti pareigybes ar tiesiog praskirstyti užduotis atsižvelgiant į atsakomybes ir atliekamą darbų kokybę). Su organizaciniais pokyčiais susijusios situacijos sukelia darbuotojams stresą ir nepasitenkinimą darbo sąlygomis (Ogbonnaya, Gahan, Constanze, 2019), tuo tarpu kiti darbuotojų gerovę veikiantys psichologiniai pokyčiai, kaip pavyzdžiui nesaugumo jausmas (Iverson ir Zatzick, 2011), didesnė tikimybė prarasti darbą bei blogėjančios įdarbinimo sąlygos (Wood, Daniels, Ogbonnaya, 2018), mažina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Tyrėjai S. Wood ir G. Michaelides (2016) išskyrė, kad su darbu susiję stresoriai veikia individų gerovę, aplamai visą gyvenimo suvokimą bei tolimesnius priimamus sprendimus, kurie apima darbą ir šeimą (iš asmeninės – subjektyvios pusės). Aplinkiniai stresoriai gali paveikti psichologinę gerovę, kuri apibūdinama kaip individo subjektyvus įvairių emocijų ir santykių vertinimas, kuris yra susijęs su gyvenimo kokybe (Budd ir Spencer, 2014). Taigi, organizacinių pokyčių kontekste yra ypač svarbu užtikrinti darbuotojų gerovę, rūpinantis tiek jų psichologine gerove, tiek darbo sąlygomis - siekiant sėkmės organizacijos veikloje.

Gerovė susideda iš skirtingų gyvenimo patirčių, kurios turėjo įtakos sprendimų priėmimui ir yra susiję su gyvenimo patyrimu, dėl to galima daryti prielaidą, kad skirtingų kartų asmenys turi skirtingus jų kartai priskiriamus gerovės bruožus. Pasak D. N. Smith, N. Roebuck, T. Elhaddaoui (2016), tyrėjai kartų skirtumus gali išskirti atsižvelgdami į pasaulinius įvykius, kurie formavo kartų vertybes, požiūrį, motyvaciją ir lūkesčius darbo

vietoje. Išskyrus kiekvienos kartos specifines charakteristikas ir bruožus būtų galima nuspręsti kaip tinkamai panaudoti skirtingo amžiaus darbuotojų tarpusavio potencialą, siekiant organizacijos veiklos sėkmės bei gerovės darbe užtikrinimo. Didėja mokslininkų skaičius, kurie siekia pagrįsti, kad skirtumai tarp kartų egzistuoja ir kaip būtų įmanoma išspręsti tų skirtumų keliamas problemas.

Visuminis požiūris į darbuotojų gerovę padeda organizacijoms išsilaikyti sunkiuose pokyčių laikotarpiuose, pavyzdžiui I. Smith (2005) teigė, jog pokyčių būtinumo ir poreikio pokyčiams jausmo sukūrimas, kuomet yra išaiškinamos pokyčių priežastys, aiškiai pateikiama informacija, išryškunami pozityvūs pokyčių aspektai, pagalba darbuotojams suvokiant jų vaidmenį įvykus pokyčiams organizacijoje ir darbuotojų įtraukimas į pokyčių įgyvendinimą pokyčių laikotarpiu gali padidinti darbuotojų gerovę (Gustainienė ir kt., 2014). Būtent dėl to kiekvienai organizacijai yra svarbu rūpintis savo darbuotojų gerove ir siekti, kad pasitenkinimo darbu rodiklis organizacijoje būtų kuo aukštesnis, nes aukštas pasitenkinimo darbu lygis susijęs su mažesne darbuotojų kaita, mažesniu pravaikštų darbe skaičiumi, didesniu produktyvumu bei geresne darbuotojų sveikata (Kovalčikienė, Gustainienė ir Stelmokienė, 2018). Pasak autorių bendrą pasitenkinimą darbu galima pasiekti ir per įgytą darbuotojo įsipareigojimą organizacijai, kaip asmuo sugeba suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą ir kokio lygio stresą jis patiria darbo metu. Taigi, skirtingų kartų organizacinis įsipareigojimas tai įrankis darbuotojų gerovei kurti, kurį būtina išnaudoti. Egzistuoja santykis tarp suvokiamo neužtikrintumo dėl savo padėties ir gerovės lygio, kuomet varijuoja ir kiti veiksniai, įskaitant amžius, užimtumo statusas, lytis, profesija ar net šeimos parama (Burgard ir Kalousova 2015). Taigi, darbuotojų darbo sąlygos, juntamas organizacinis įsipareigojimas ir teigiama emocinė būsena gali susilpninti neigiamų organizacinių pokyčių įtaką visų kartų darbuotojų gerovei.

Šie aukščiau apžvelgti aspektai neabejotinai atskleidžia, tai kad universiteto vadovai turi rūpintis darbuotojų gerove, o tam išsiaiškinti svarbu kaip restruktūrizacija paveikė darbuotojų gerovę. Diskusijos dėl darbuotojų kartų skirtumų kelia klausimus kaip užtikrinti visų kartų darbuotojų gerovę organizacinių pokyčių kontekste. Todėl šiame straipsnyje keliamą problema - kaip užtikrinti skirtingų kartų darbuotojų gerovę aukštojo mokslo institucijoje, pasitelkiant konkretaus universiteto padalinio atvejį.

Todėl šio straipsnio **tyrimo objektas** – universiteto padalinio skirtingų kartų darbuotojų gerovė. Straipsnyje pristatomo empirinio **tyrimo tikslas** – išanalizuoti skirtingų kartų gerovės būseną ir jos veiksnius universiteto padalinyje. Įgyvendinant tyrimo tikslą buvo pasitelkti šie tyrimo metodai: dokumentų analizė, anketinė apklausa, pusiau struktūrizuotas interviu. Empirinio tyrimo duomenų analizei buvo naudojami tyrimo duomenų analizės, palyginimo, grafinio vaizdavimo metodai. Rezultatai buvo apdorojami su skaitmenizuotomis kompiuterinėmis SPSS (angl. „Statistical Package for the Social Sciences“) ir „Excel“ programomis, apskaičiuojant atsakymų santykinį pasiskirstymą kiekvienoje kartoje. Taip pat, buvo atliekama pirminių duomenų pusiau struktūrizuoto interviu analizė.

## Tyrimo teorinės nuostatos

Gerovė yra tarpdisciplininis fenomenas, kuris apima socialinius, psichologinius, medicininius ir net dvasinius elementus (Kisieliauskas, 2013). Pasak I. McDowel (2010) plačiąja prasme gerovė yra suprantama kaip laimės ir pasitenkinimo jausmai, kylantys iš optimalaus funkcionavimo arba anot R. Dodge ir kt. kaip pusiausvyra tarp individo patiriamų iššūkių ir turimų resursų (cit. Gustainienė, Pranckevičienė ir Genevičiūtė-Janonienė, 2014). Šiame tyrime vadovaujamosi subjektyvios gerovės samprata, kuri pagal G. Vaznonienę, B. Vaznonį (2014) „apima visapusiškus asmens savo gyvenimo vertinimus (pozityvius ir negatyvius), pažinimo poreikį, reakcijas į išgyvenimus ir patirties įtaką dabartinio gyvenimo vertinimui - tai visapusiškas pasitenkinimas savo gyvenimu, laimė“ (129 p.). Subjektyvios gerovės centrinė figūra yra individas ir jo asmeninis gerovės suvokimas, o tai pasak G. Vaznonienės ir G. Jarašiūnaitės-Fedosejevos (2019) reiškia, kad subjektyvi gerovė pereina iš makroekonominio (globalaus) požiūrio į mikroekonominį, kuomet individai veikia savo naudai ir nesvarsto kolektyvinės nuomonės (pvz. visų šalies piliečių nuomonės). Ši nuostata teigia, jog per asmeninę vertinimo prizmę galime nustatyti, kurios vertybės individams yra svarbios bei ką jie laiko „geresnio“ gyvenimo prioritetais.

Pasak B. Greve (2008) gerovė gali būti susijusi tiek su asmeniniu (individualiu), tiek su kolektyviniu (visuomeniniu) aspektu ir gali apimti tiek materialius, tiek nematerialius poreikius. P. Cotton, P. M. Hart, mokslinių tyrimų rezultatai liudija, jog gerovė yra stipriai susijusi su visos organizacijos sveikata per individo ir aplinkos kintamųjų sąveiką (Gustainienė ir kt., 2014). Taigi, individo gerovė yra siejama ir su jo turimu darbu, kuriame žmogus praleidžia daug laiko, o vykstantys procesai gali tiek emociu, tiek ekonominiu bei fiziniu aspektu lemti jaučiamą darbuotojo gerovę.

Šiame tyrime vadovaujamosi N. Sivrikova (2015) apibrėžimu, kad karta – tai amžiaus grupė vienu metu užimanti tą pačią amžiaus tarpsnio poziciją, orientuota į laikotarpio ir vietos istorinį, politinį ir ekonominį kontekstą (cit. Mažeikaitė, Gruževskis, 2018). Lietuvoje dažniausiai naudojamas kartų klasifikavimas pagal žmonių gimimo datą – atsižvelgiant į vyravusio laikotarpio svarbiausius įvykius, todėl ypač edukologijos, vadybos mokslo sričių bendruomenės dažnai remiasi W. Strauss ir N. Howe kartų teorija (klasifikacija). Analizuojant kartų klasifikavimo tendencijas pasaulyje, pastebima, kad jų negalima sutapatinti su Lietuva. Išskiriant kartų ypatumus visuomenėje reikia atsižvelgti būtent į Lietuvos istorinį, politinį, technologinį ir ekonominį kontekstą, kuris leistų patikslinti kartų klasifikavimą, dėl to tyrime remiamasi D. Mažeikaitės ir B. Gruževskio (2018), pagal W. Strauss ir N. Howe, sudaryta kartų teorija. Autoriai nustatė kartų ribas remiantis M. McCrindle (2018) metodu - stebint gimstamumo kreivės aukščiausius ir žemiausius taškus. 1 lentelėje pateikiamas darbo rinkoje aktyvių kartų išskirstymas, su svarbiausiais istoriniais įvykiais, kurie galėjo lemti kartai būdingą charakteristiką.

1 lentelė

**Kartų klasifikacija Lietuvoje**

Kartos pavadinimas	Gimimo laikotarpis (metai)	Svarbiausieji laikotarpio istoriniai įvykiai
Kūdikių bumo karta	1945-1965	Atgimimo laikotarpis po pasaulinės krizės; Sovietinė ideologija; Moterų judėjimas ir įsitraukimas į darbo rinką; Šeimos modelio pasikeitimas; Planinės ekonomika; Priešinimasis sovietiniui režimui.
X karta	1966-1980	Dvasinio pakilimo laikotarpis; Europos Sąjungos įkūrimas; Lietuvos nepriklausomybės atgavimas patirtas ankstyvoje jaunystėje; Ekonominis neapibrėžtumas; Didelis nedarbas; Perėjimas prie rinkos ekonomikos.
Y karta	1981-2002	Internetas; Mobilus ryšys; Popkultūros plėtra; Motinystės atostogų suteikimas; Nepriklausomybės atgavimas; Sienų į užsienio šalis atvėrimas – laisvas judėjimas; Didėjanti globalizacija.

Šaltinis: sudaryta pagal W. Strauss ir N. Howe, D. Mažeikaitė, B. Gruževskis (2018)

Kartų skirtumai darbo aplinkoje yra nagrinėjami per skirtingas darbo vertybes, mokymąsi, įtakos darymą, nerimą (Costanza ir kt., 2012). Vyrauja menki neatitikimai, kuomet kartų skirtumai pasireiškia per įsipareigojimą organizacijai, galima paminėti, kad individualūs skirtumai (asmeninės kompetencijos), darbo charakteristikos (iššūkiai ir darbo sritis) ir su lyderyste susiję aspektai daro stiprią įtaką organizaciniam įsipareigojimui. Skirtingų kartų darbo stilius gali privesti darbuotojus prie konfliktų ar net prie stereotipų suteikinėjimo vieni kitiems, o konfliktai neigiamai veikia darbuotojų gerovę.

Siekiant suprasti organizacinių pokyčių pasekmes įtakojančias darbuotojų gerovę reikia peržvelgti institucinius faktorius, kurie moderuoja visą sistemą. Organizacija remiasi nuostatomis, procedūromis, sistemomis arba sutarimais kurie formuoja tiek socialinę, tiek ekonominę užimtumo elgseną (Donnellan, Hanrahan, Hennesy, 2012). Darbuotojų gerovę, kaip organizacinis veiksnys, gali lemti palankios darbo aplinkos sukūrimas. Pavyzdžiui I. Kickbusch ir L. Payne (2003) nurodo, kad valdžios palaikymas (bendradarbių parama), nuoseklus ir sistemingas darbas (duomenų rinkimas problemoms aptikti ir veiksmų planas joms išspręsti sudarymas bei nuolatinis rezultatų ir pasekmių vertinimas), atpažįstantis su gerove susijusius poreikius ir sudarantis jiems sąlygas realizuoti kuria palankią gerovei darbo aplinką (Gustainienė ir kt., 2014).

Moksliniais tyrimais nustatyta, jog pagal trumpalaikes arba terminuotas darbo sutartis dirbantys darbuotojai stipriau jaučia nesaugumo jausmą, negu nuolatiniai organizacijos darbuotojai, esant nepalankiems organizaciniam veiksniam (Rigotti, Mohr ir Isaksson, 2015), dėl to kyla grėsmė jų gerovei. Narystė profesinėje sąjungoje gali sušvelninti neigiamas darbuotojų emocijas, kuomet jie jaučiasi mažiau saugūs dėl savo darbo vietos/pobūdžio ir gerovės užtikrinimo. Profesinių sąjungų tikslas yra apsaugoti darbuotojų interesus, diegiant įvairias strategijas skirtas paveikti užimtumo standartus, atstovauti nariams priimant sprendimus susijusius su darbo vieta ir dalyvauti kolektyvinėse derybose su darbdaviais dėl geresnių darbo sąlygų (Bryson, Barth, Dale-Olsen, 2013). Kolektyvinės derybos taip pat sukuria kontekstą dėl kurio darbuotojai gali derėtis siekdami su darbu susijusių naudų (Flavin, Patek ir Radcliff, 2010), kurios gali kurti gerovę – fizinius, ekonominius, psichologinius aspektus. Jeigu profsąjunga atstovaujanti darbuotojus yra aktyvi, tuomet ji gali pajėgti sukurti dirbančiųjų užimtumo ir saugumo jausmą organizacijos nuosmukio (pokyčių) laikotarpiu (Bryson ir Freeman, 2013).

## Empirinio tyrimo metodai ir imtis

Remiantis teorinėmis nuostatomis, siekiant tyrimo tikslo buvo pasitelkti šie tyrimo metodai:

- **Dokumentų analizės metodas** – analizuojant universiteto padalinio viziją, misiją, tikslus, strategines kryptis ir vertybines nuostatas buvo naudojamas **kokybinės turinio analizės metodas**, kai, ieškant darbuotojų gerovės sąsajų, analizuotuose dokumentuose buvo išsirinkti tyrimui prasmingi vienetai – reikšmingi žodžiai: darbuotojai, sauga, sveikata, gerovė.

- **Anketinės apklausos metodas** – šiuo metodu buvo surinkti duomenys, siekiant sužinoti kaip skirtingų kartų darbuotojai vertina subjektyvią gerovę, siejant ją su atliekamu darbu. Anketinei apklausai atlikti buvo pasitelktas A. Krupavičiaus ir kt. (2015) apklausos klausimynas, skirtas „Tarptautinės socialinio tyrimo programos įgyvendinimui“ - tirti darbo orientacijas, atliekant darbo ir socialinės gerovės vertinimus Lietuvoje.

- **Pusiau struktūrizuotas interviu** – atliktas (elektroniniu paštu) su universiteto padalinio profesinės sąjungos pirmininku, siekiant pagilinti žinias apie profesinės sąjungos indėlį į darbuotojų gerovės gerinimo procesus universiteto padalinyje.

Taikant anketinės apklausos metodą, buvo nuspręsta analizuoti trijų kartų darbuotojus universiteto padalinyje. Empiriniame tyrime kiekviena karta buvo analizuojama tokiu pačiu principu– užduodant tokius pačius anketos klausimus, kurie analizuotų jų požiūrį į tiriamus gerovės aspektus.

Tyrimo imtis anketinei apklausai atlikti buvo pasirinkta netikimybinės - tikslinės atrankos principu, kuomet renkantis respondentą buvo atsižvelgta į jo užimamas pareigas. Apsibrėžiant tyrimo populiaciją buvo nuspręsta, kaip tiriamąją aibę (imtį) pasirinkti universiteto padalinio studijas ir mokslą aptarnaujantį pagalbinį personalą. Į empirinį tyrimą nebuvo įtrauktas akademinis personalas – universiteto padalinyje dirbantys dėstytojai. Tyrimui buvo pasirinkti 184 respondentai, iš viso apklausoje dalyvavo 95 respondentai. Į anketos klausimus atsakė panašaus dydžio respondentų grupės, tad ištirta imtis yra reprezentatyvi ir iš jos rezultatų buvo galima padaryti patikimas išvadas apie visą tiriamą populiaciją. 2 lentelėje pateikiamas respondentų pasiskirstymas pagal lytį ir kartas.

2 lentelė

Respondentų pasiskirstymas pagal kartas ir lytį

Karta	Lytis		Respondentų skaičius	Kartų santykis (proc.)
	Moteris	Vyras		
„Kūdikių bumo“	21	7	28	29,5
„X“	23	16	39	41,0
„Y“	19	9	28	29,5
Iš viso:	63	32	95	100

## Empirinio tyrimo rezultatai

Universiteto padalinio **misija** skirta išoriniams subjektams, joje nėra raktinių žodžių susijusių su darbuotojais, tačiau misijos įgyvendinimo siekiama per susijusią sritį: „<...> puoselėjant ilgametės veiklos tradicijas bei pasiekimus, savo veikloje remiantis svarbiausiomis profesinėmis ir bendražmogiškomis vertybėmis.“, misijoje trūksta konkrečių vertybių įvardijimo, tiesioginės sąsajos su darbuotojais. Deklaruojamoje **vizijoje** nėra minima darbuotojų gerovė, kadangi vizija irgi yra labiau orientuota išoriniam viešinimui, o su skirtingo amžiaus asmenų žinių kapitalo pasidalijimu galime susieti vizijos sritį: „<...> siekianti nuolatinio savo studentų ir dėstytojų tobulėjimo bei lyderystės.“ Toliau, nagrinėjant universiteto pagrindines **strategines kryptis** buvo išskirtos kelios su darbuotojais susijusios kryptys, tai būtų: „dėmesio <...> bendruomenei didinimas, kad kiekvienas darbuotojas ir studentas jaustų poreikį ir turėtų galimybes visapusiškai tobulėti.“; „infrastruktūros plėtra ir aplinkos puoselėjimas, siekiant <...> išvystyti kaip mielą ir patrauklų studijuoti, dirbti ir gyventi“; „vidinės kokybės užtikrinimo sistemos tobulinimas ir organizacijos kultūros gerinimas“. Taigi, strategiškai universitetas išskiria prioritetus darbo ir asmeninio gyvenimo darnai, kuriant darbuotojams palankią aplinką, tačiau trūksta gerovės integruotumo į viziją ir misiją. Analizuojant universiteto padalinio ir jo darbuotojų gerovę svarbu išskirti jų tarpusavio suderinamumą atkreipiant dėmesį į vertybinių nuostatų dermę. Universitetas išskiria tokius



**vertybines nuostatas**, kurias galima susieti su gerovės aspektais: „*tarnavimas savajai valstybei*“; „*adekvati reakcija į pokyčius ir laikmečio iššūkius*“; „*nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas*“; „*aukšta kultūra, profesinė etika ir atsakomybė*“; „*veiklos tobulinimas, kaip nesibaigiantis procesas*“; „*dėmesys kiekvienam <...> bendruomenės nariui ir jo iniciatyvai*“. Atlikus universiteto padalinio misijos, vizijos, strateginių krypčių, vertybinių pagrindų turinio analizę paaiškėjo, kad juose tiesiogiai nėra minima gerovės sąvoka, yra tik susijusių su subjektyvia gerove aspektų, kurie buvo taikomi visiems darbuotojams, neskirstant jų pagal kartas.

Anketinėje apklausoje buvo išskirti penki klausimų blokai, kuriuose pateikti klausimai analizavo su darbuotojų gerove susijusius veiksnius kaip:

1. Požiūris į darbą, reikšmingi darbo kriterijai, darbo sąlygos;
2. Asmeninio ir profesinio gyvenimo dermė;
3. Emocinė būsena, sveikatos būklė, darbo sauga;
4. Organizacinis įsipareigojimas, finansinė situacija, priklausymas profesinei sąjungai;
5. Amžius, darbo stažas, išsilavinimo lygis.

Apklausoje dalyvavusių universiteto padalinio darbuotojų atsakymai buvo apibendrinami pagal struktūrinį procentinį pasiskirstymą „Kūdikių bumo“, „X“ ir „Y“ kartų imtyse. Straipsnyje pateikiamas vienas iš klausimų, apibendrinantis kaip skirtingų kartų darbuotojai visumoje (dešimtbalėje skalėje) vertino savo esamą ir siekiamą (po dviejų metų) gerovę dirbdami universiteto padalinyje. Nei vienos kartos atstovas neįvardijo savo esamos gerovės lygio maksimaliu 10 balų, nors tokią gerovę sąlyginai po dviejų metų norėtų matyti 27 respondentai (48,1 proc. iš jų „Y“ kartos darbuotojai). Gerovės lygio balų pasiskirstymas kartose:

- „Kūdikių bumo“ kartos dabartinės gerovės vidurkis 6,5 balo, po dviejų metų pagal respondentų atsakymus gerovės lygio siekiamas vidurkis būtų 8,4 balo.
- „X“ kartos darbuotojų esamos gerovės lygio vidurkis yra 7,2, o po dviejų metų jie norėtų savo gerovę prilyginti 8,7 balui (vidurkis).
- „Y“ kartos respondentai savo dabartinės gerovės lygį priskyrė 6,9 balo (vidurkis), o po dviejų metų tikisi juntamos gerovės padidėjimo iki 9,0 balo.

Taigi, prasčiausiai esamą savo gerovės lygį įvertino „Kūdikių bumo“ kartos respondentai, o geriausiai „X“ kartos respondentai. Skirtumas tarp esamos ir būsimos gerovės vidutiniškai yra 1,9 balo, tad universiteto padaliniai tikrai yra poreikis stiprinti gerovę organizaciniu lygmeniu visų kartų darbuotojams. Nors gerovė straipsnyje yra analizuojama subjektyviu požiūriu, tačiau svarbu ją užtikrinti ir objektyviu (organizaciniu) požiūriu, dėl to tyrime dalyvavę apklausos respondentai pateikė savo nuomonę į tai, kas pasak jų yra atsakingas už darbuotojų gerovės užtikrinimą, dirbant universiteto padalinyje:

a) kad „*kiekvienas darbuotojas asmeniškai*“ – „pritarė“ didesnioji dalis visų trijų kartų atstovų, tai būtų 42,9 proc. „Kūdikių bumo“, 48,7 proc. „X“ ir net 64,3 proc. „Y“ kartos respondentų. Antras pagal atsakymų pasirinkimų skaičių buvo „visiškai pritariu“ kintamasis, tai pritaria teorinėms nuostatomis, kad pats žmogus yra atsakingas už savo gerovės puoselėjimą;

b) kad „*tiesioginis vadovas*“ yra atsakingas už savo padalinio darbuotojų gerovę irgi „pritarė“ didesnioji „Kūdikių bumo“ (53,6 proc.), „X“ (66,7 proc.) ir „Y“ (57,1 proc.) kartų respondentų dalis. Dėl to universitete turėtų būti stiprinamas tiesioginio vadovo vaidmuo aiškinantis savo darbuotojų lūkesčius susijusius su jų gerovės užtikrinimu;

c) kad „*organizacijos vadovai*“ turi užtikrinti darbuotojų gerovę didžioji respondentų dalis irgi „pritarė“, tai būtų 50,0 proc. „Kūdikių bumo“, 56,4 proc. „X“ ir 53,6 proc. „Y“ kartų respondentų. Šiai sričiai stiprinti turėtų būti skatinamos iniciatyvos tarpusavio komunikacijos plėtros stiprinimui;

d) kad „*organizacija strateginiu lygmeniu*“ turėtų spręsti su darbuotojų gerove susijusius klausimus „visiškai pritarė“ didesnioji „Kūdikių bumo“ kartos dalis (42,9 proc.), „X“ kartoje dauguma (53,6 proc.) „pritarė“, kaip ir „Y“ kartoje 53,6 proc. Šio atsakymų pasiskirstymo atsakymai parodo, kad visų kartų darbuotojams trūksta strateginio konkretumo, komunikacijos, susijusios su organizaciniais pokyčiais viešinimo;

e) kad „*profesinė darbuotojų sąjunga*“ yra atsakinga už darbuotojų gerovę „Kūdikių bumo“ kartoje nebuvo vieningos nuomonės – atsakymai vertinimuose pasiskirstė tolygiai, o dauguma „X“ (51,3 proc.) ir „Y“ (46,4 proc.) kartų darbuotojai buvo kategoriškesni ir „pritarė“ šiam teiginiui. Taigi, „X“ ir „Y“ kartos labiau pasitiki profesine sąjunga, kad ji gali padėti užtikrinti jų gerovę;

f) kad „*šalies politikos nuostatos*“ būtų atsakingos už darnų darbuotojų gerovės formavimą „visiškai pritarė“ 46,4 proc. „Kūdikių bumo“ kartos darbuotojų, o dauguma – 48,7 proc. „X“ ir 60,7 proc. „Y“ kartos

respondentų „pritarė“ šiam kintamajam. Tai reiškia, kad objektyvūs visuomenėje vykstantys politiniai veiksniai, daro įtaką subjektyviai darbuotojų gerovei.

Išanalizavus šio klausimo teiginius, kas respondentų nuomone yra atsakingas už darbuotojų gerovės užtikrinimą, buvo sužinota, kad vyresnės – „Kūdikių bumo“ ir „X“ kartos darbuotojai stipriau pasitiki tiesioginiu vadovu, organizacijos vadovais, šalies politikos nuostatomis, dėl jų gerovės užtikrinimo. Tuo tarpu „Y“ kartos respondentai gerovės užtikrinimą vertina subjektyviau, kad jie yra patys atsakingi, tačiau neapleidžia ir tos nuostatos, kad aplinkiniai subjektai gali prisidėti prie malonesnių gyvenimiškų patirčių, bei profesinės sėkmės darbe puoselėjimo.

Analizuotos universiteto padalinio profesinės sąjungos pirmininko įžvalgos leido papildyti tyrimą vertinomis išvadomis, išskiriant, kad trūksta universiteto padalinio vadovų viešo pareiškimo palaikant ir pasiūlant prisijungti prie profesinės sąjungos, kadangi tirtu atveju dar egzistuoja nuomonė, jog dalyvavimas kartais priešiška prieš vadovybės reikalavimus nusiteikusioje veikloje, vėliau gali turėti neigiamų padarinių darbuotojų gerovei, pavyzdžiui santykiams tarp kolegų, darbo vietos išsaugojimui, darbo užmokesčio mažinimui arba priedų neskyrimui ir pan. Pati profesinė sąjunga rūpinasi darbuotojų gerove, yra kaip tarpininkas tarp darbuotojų ir vadovybės bei nacionalinių institucijų. Nepaisant to, profesinė sąjunga ne tik įstatymiškai, bet ir fiziškai nėra pilnai atsakinga už darbuotojų gerovę, kadangi darbuotojo gerovė yra subjektyvus reikalas, o profesinė sąjunga gali būti kaip pagalba išspręsti problemas jeigu pats darbuotojas į ją kreipiasi. Taigi, siekiant, kad darbuotojų gerovė būtų užtikrinama organizacinių pokyčių metu, turi būti palaikoma nuolatinė informacijos sklaida apie esamą situaciją, būsimus pokyčius (susijusius su darbo santykiais), kylančius iššūkius tarp visų darbuotojų, vadovybės bei profesinės sąjungos.

## Išvados

Darbuotojų gerovė yra vienas esminių veiksnių lemiančių organizacijos veiklos sėkmę, net ir pokyčių kontekste, kadangi palankios gerovės kultūros puoselėjimas lemia didesnę organizacinę įsipareigojimą, tuo pačiu produktyvumą darbo metu, lemia geresnę darbuotojo emocinę būseną ir sveikatą. Tai sąlygoja ir geresnius santykius šeimyniniame gyvenime, kas visumoje lemia asmeninio ir profesinio gyvenimo darną, kuomet asmuo jaučia pasitenkinimą gyvenimu ir laimę.

Aukštosios mokyklos vykdo veiklą dinamiškoje aplinkoje, tad siekdamos išlaikyti svarbiausią savo išteklių – darbuotojus turi strategiškai išskirti prioritetus darbo ir asmeninio gyvenimo darnai, kuriant darbuotojų gerovei palankią aplinką. Tai turėtų būti įvardinta ir straipsnyje analizuoto universiteto padalinio misijoje, vizijoje, strateginėse kryptyse bei vertybinėse nuostatuose.

Mokslininkų diskusijos dėl darbuotojų kartų skirtumų kelia iššūkius – kaip užtikrinti visų kartų darbuotojų gerovę organizacinių pokyčių kontekste. Analizuoto universiteto padalinio atveju visų kartų darbuotojai pakankamai palankiai vertino subjektyvią savo gerovę, nors ateities perspektyvoje tikisi, kad jų gerovės lygis dar pakils bent dvejais balais.

Svarbu išskirti, jog visų kartų darbuotojų subjektyvi gerovė priklauso ne tik nuo jų pačių, bet ir nuo aplinkinių – tiesioginių vadovų, organizacijos vadovų sprendimų, universiteto vykdomos strategijos, aktyvaus/pasyvaus profesinės sąjungos vaidmens, bei visoje šalyje formuojamų politikos nuostatų susijusių su švietimo sistema. Tarpusavio dialogas ir bendradarbiavimas yra esminis aspektas kuriantis darnią darbo aplinką siekiant užtikrinti visų kartų darbuotojų gerovę.

## Literatūra

1. Bryson, A., Barth, E., Dale-Olsen, H. (2013). The effects of organizational change on worker well-being and the moderating role of trade unions. *Industrial & Labor Relations Review* 66: 989-1011. DOI: 10.1177/001979391306600410
2. Bryson, A., Freeman, R. (2013). Employee perceptions of working conditions and the desire for worker representation in Britain and the US. *Journal of Labor Research* 34: 1-29. DOI: 10.1007/s12122-012-9152-y
3. Budd, W. J., Spencer, A. D. (2015). Worker well-being and the importance of work: bridging the gap. *European Journal of Industrial Relations* 21: 181-196. DOI: 10.1177/0959680114535312
4. Burgard, S. A., Kalousova, L. (2015). Effects of the Great Recession: Health and well-being. *Annual Review of Sociology* 41: 181-201. DOI: 10.1146/annurev-soc-073014-112204
5. Costanza, D. ir kt. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology* 27(4). DOI: 10.1007/s10869-012-9259-4

6. Cotton, P., Hart, P. M. (2003). Occupational Wellbeing and Performance: A Review of Organisational Health Research / Australian Psychologist, Vol. 38, p. 118-127. DOI: 10.1080/0050060310001707117
7. Curl, A., Kearns, A. (2015). Financial difficulty and mental wellbeing in an age of austerity: The experience in deprived communities. Social Policy & Society 14: 217-240. DOI: <https://doi.org/10.1017/S1474746414000475>
8. Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. International Journal of Wellbeing. Vol. 2, No.3, p. 222-235. DOI:10.5502/ijw.v2i3.4
9. Donnellan, T., Hanrahan, K., Hennessy, T. (2012) Defining an institutional framework for the labour market. Factor Markets Working Essays. Centre for European Policy Studies, Brussels. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/237137969\\_Defining\\_an\\_Institutional\\_Framework\\_for\\_the\\_Labour\\_Market](https://www.researchgate.net/publication/237137969_Defining_an_Institutional_Framework_for_the_Labour_Market)
10. Farh, C. I., Seo, M. G., & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: The moderating role of job context. Journal of Applied Psychology, 97(4), 890. DOI: 10.1037/a0027377
11. Flavin, P., Pacek, A. C., Radcliff, B. (2010). Labor unions and life satisfaction: Evidence from new data. Social Indicators Research 98: 435-449. DOI: 10.1007/s11205-009-9549-z
12. Greve, B. (2008). What is Welfare? Central European Journal of Public Policy 2(1). Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/26591601\\_What\\_is\\_Welfare](https://www.researchgate.net/publication/26591601_What_is_Welfare)
13. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A. (2010). Kokie veiksniai skatina darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką? Tarptautinis Psichologijos žurnalas: Biopsichosocialinis Požiūris/International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. p. 137-142. Prieiga per internetą: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/32121/1/ISSN2345-024X\\_2010\\_V\\_7.PG\\_137-142.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/32121/1/ISSN2345-024X_2010_V_7.PG_137-142.pdf)
14. Gustainienė, L., Pranckevičienė, A., Bukšnytė-Marmienė, L., Genevičiūtė-Janonienė, G. (2014). Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. Organizacijų Vadyba : Sisteminiai Tyrimai. Nr. 69. p. 37-52. Prieiga per internetą: [https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1128/1/ISSN2335-8750\\_2014\\_N\\_69.PG\\_37\\_53.pdf](https://www.vdu.lt/cris/bitstream/20.500.12259/1128/1/ISSN2335-8750_2014_N_69.PG_37_53.pdf)
15. Hillier, D., Fewell, F., Cann, W, Shephard, V. (2005) Wellness at work: Enhancing the quality of our working lives / International review of psychiatry. Vol. 17, No. 5, p. 419-431. DOI: 10.1080/09540260500238363
16. Iverson, R. D., Zatzick, C. (2011). The effects of downsizing on labor productivity: The value of showing consideration for employees' morale and welfare in high performance work systems. Human Resource Management 50: 29-44. DOI: 10.1002/hrm.20407
17. Kickbusch, I., Payne, L. (2003). Twenty-first century health promotion: the public health revolution meets the wellness revolution / Health promotion International. Vol. 18, No., 4, p. 275- 278. DOI: 10.1093/heapro/dag418
18. Kisieliauskas, J. (2013). Gerovė ir ją lemiantys veiksniai: Teorinis aspektas. Lietuvos Aukštųjų Mokyklų Vadybos Ir Ekonomikos Jaunųjų Mokslininkų Konferencijų Darbai. Europos Sąjungos ūkio procesai ir tendencijos: 16-oji respublikinė doktorantų ir magistrantų mokslinė konferencija, Kaunas, 2013 m. gegužės 10 d. Kaunas : Vytauto Didžiojo universitetas, 16 (2013), p. 111-122.
19. Kovalčikienė, K., Gustainienė, L., Stelmokienė, A. (2018). Darbuotojų pasitenkinimą darbu prognozuojantys psichosocialiniai su darbu susiję veiksniai: X organizacijos atvejis. Psichologija Vakar, šiandien Ir Rytoj: Lietuvos Psichologų Kongresas. Klaipėdos universitetas: kongreso pranešimų santraukos. p. 58-59.
20. Krupavičius, A., ir kt. (2015). Darbo orientacijos IV, Lietuva, 2015 m. spalio - gruodis, 2 leidimas = ISSP 2015: LiDA [platintojas], 2017. (Kaunas : Kauno technologijos universitetas, 2015). (ISSP: Tarptautinė socialinio tyrimo programa). Prieiga per internetą: [www.lidata.eu/data/quant/LiDA\\_ISSP\\_0296](http://www.lidata.eu/data/quant/LiDA_ISSP_0296)
21. Kučinskienė, M., Broniukaitis, R. (2017). Intelektinis kapitalas ir strateginiai sprendimai: Integralus požiūris. Informacijos Mokslai. Vol. 78. DOI 10.15388/Im.2017.78.10834
22. Mažeikaitė, D., Gruževskis, B. (2018). Darbo vertybių vieta ir kaita skirtingų Lietuvos gyventojų kartų kontekste. STEPP: Socialinė Teorija, Empirija, Politika Ir Praktika. 17(17), p. 108-131. DOI: 10.15388/STEPP.2018.17.11934.
23. McCartny, G., Almeida, S., Ahrens, J. (2011). Understanding employee wellbeing practices in Australian organizations / International Journal of Health, Wellness & Society. Vol. 1, No., 1, p. 181-197. Prieiga per internetą: [https://works.bepress.com/grace\\_mccarthy/10/](https://works.bepress.com/grace_mccarthy/10/)
24. McCrindle, M. (2018). The ABC of XYZ: Understanding the global generations. Prieiga per internetą: [https://www.researchgate.net/publication/328347222\\_The\\_ABC\\_of\\_XYZ\\_Understanding\\_the\\_Global\\_Generations](https://www.researchgate.net/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations)
25. McDowel, Ian. (2010). Measures of self-perceived well-being//Journal of Psychosomatic. Vol 69 (1), p. 69-79. DOI: 10.1016/j.jpsychores.2009.07.002.
26. Ogbonnaya, C., Gahan, P., Constanze, E. (2019). Recessionary changes at work and employee wellbeing: the protective roles of national and workplace institutions. European journal of industrial relations. DOI: 10.1177/0959680119830885
27. Rigotti, T., Mohr, G., Isaksson, K. (2015). Job insecurity among temporary workers: Looking through the gender lens. Economic and Industrial Democracy 36: 523-547 p. DOI: 10.1177/0143831X13516026
28. Roslender, R., Stevenson, J., Kahn H. (2006). Employee wellness as intellectual capital: an accounting perspective. JHRCA Journal of Human Resource Costing and Accounting. Vol. 10, No. 1, p. 48-64. DOI: 10.1108/14013380610672675.
29. Sivrikova, N. (2015). Problems of Research on Generations in Psychology. Cultural-Historical Psychology, 11 (2): 100-107. DOI: 10.17759/chp.2015110210
30. Smith, D. N., Roebuck, D., Elhaddaoui, T. (2016). Organizational leadership and work-life integration: Insights from three generations of men. Creighton Journal of Inter disciplinary Leadership. No. 2 (1), 54-70. DOI: 10.17062/cjil.v2i1.31

31. Smith, I. (2005). Achieving readiness for Organisational Change. *Library management*. Vol. 26 (6/7), p. 408-412. DOI: 10.1108/01435120510623764.
32. Šarkauskaitė, V., Bukšnytė-Marmienė, L. (2018). Pasitikėjimo vadovu reikšmė darbuotojų veiklos efektyvumui. *Studentų Moksliniai Tyrimai 2017/2018: Konferencijos Pranešimų Santraukos*. Vilnius: Lietuvos mokslo taryba. p. 143-145. Prieiga per internetą: <https://www.lmt.lt/lt/doclib/gmfrhqjjqdxss4nhutxkncym36fvwgb>
33. Vaznonienė, G., Jarašiūnaitė-Fedosejeva, G. (2019). Wellbeing in Rural Areas of Lithuania: Findings from the European Social Survey. *Rural Development 2019: Research and Innovation for Bioeconomy (RD2019)* [elektroninis išteklius]: 9th International Scientific Conference, September 26-28. Agriculture Academy of Vytautas Magnus University. Akademija: p. 1-7. Prieiga per internetą: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/rd/article/view/618>
34. Vaznonienė, G., Vaznonis, B. (2014). The subjective wellbeing of elderly people in rural areas. *Socialiniai Tyrimai / Social Research*. Nr. 2 (35), p. 116-129. ISSN 1392-3110 Socialiniai tyrimai. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistikadb.lt/object/LT-LDB-0001;J.04~2014~1471503292802/J.04~2014~1471503292802.pdf>
35. Wood, S., Daniels, K., Ogbonnaya, C. (2018). Use of work–nonwork supports and employee well-being: the mediating roles of job demands, job control, supportive management and work– nonwork conflict. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2017.1423102
36. Wood, S., Michaelides, G. (2016). Hindrance and challenge stressors and well-being based work–nonwork interference: A diary study of portfolio workers. *Human Relations*. No. 69. p. 111–138. DOI: 10.1177/0018726715580866

**Dėja BUBINAITĖ, Irena BAKANAUSKIENĖ,**

## **A STUDY OF EMPLOYEE WELL-BEING IN THE CONTEXT OF DIFFERENT GENERATIONS: THE CASE OF A UNIVERSITY UNIT**

### **Summary**

The topic of the article is related with employee well-being, which is important organizational aspect affecting an individual employee's life, through the experience of personal and professional life, when the employee feels satisfaction in his/her life. The analysis of the scientific literature singled out important factors related to well-being that affect the employee at the individual level and how it affects the organization and society (at the national level). The article presents research methods and the most important results obtained during the study of the university's unit employees' well-being, which was analyzed it in the context of different generations.