

## Laimė darbe: mokslinės įžvalgos, praktiniai tyrimai, vadybos rekomendacijos

Doc. dr. Algirdas Monkevičius  
Mykolo Romerio universitetas  
2012-06-07

Kodėl organizacijų vadovams turėtų rūpėti, ar darbuotojai yra laimingi darbe?

Kokį ryšį laimė turi su organizacijos strateginiais uždaviniais, paslaugų kokybe, veiklos efektyvumu?

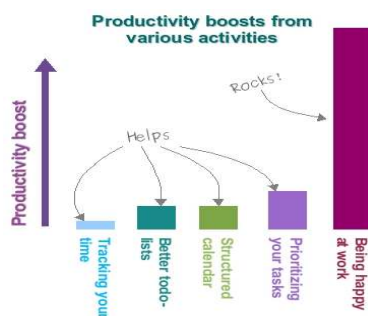
## Laimingesni žmonės

- pasižymi aukštesniu darbo našumu,
- dažniau būna kūrybingi,
- labiau linkę negailėti energijos ir laiko,
- siekia nuolat tobulinti kvalifikaciją,
- padeda kurti optimistinę darbo nuotaiką ir palankų mikroklimatą,
- rečiau daro pravaikštas, turi mažiau žalingų įpročių, rečiau serga,
- už organizacijos ribų elgiasi kaip jos „ambasadoriai“, skleidžiantys pozityvias žinias ir stiprinantys gerą įvaizdį.

<http://nextpert.net/component/content/article/1-latest-news/203-happiness-at-work.html>  
<http://www.nhshealthandwellbeing.org/FinalReport.html>

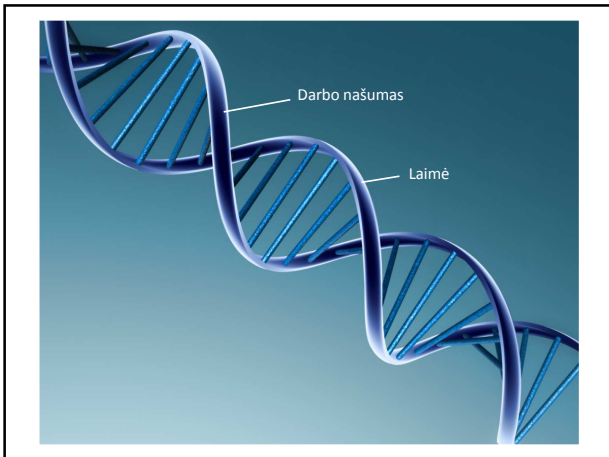
## Gero valdymo teorija ir praktika

- Šiuolaikinės organizacijos strategijos siejamos su darbo aplinkos politika bei personalo vadyba, nukreipta į darbuotojų laimę.
- Pripažįstama, kad investavimas į gyvenimo kokybę darbe gali atnešti didelę naudą tiek individams, tiek visai organizacijai.



Alexander Kjerulf, 2007

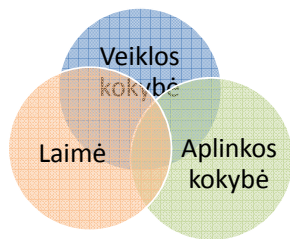
## Dviguba organizacijos augimo spiralė



## Gyvenimo darbe kokybė ir laimė

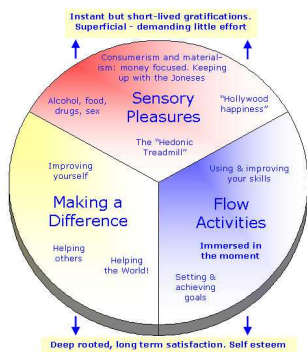
- Skirtingos sąvokos:
  - Gyvenimo darbe kokybė (Quality of Working Life, Quality of Life at Work, Quality of Worklife)
  - Darbo kokybė (Job Quality)
  - Laimė darbe (Happiness at Work)

## Gyvenimo darbe kokybė



A.Monkevičius

## Kokia laimė gali būti?



<http://www.kent.ac.uk/careers/Choosing/career-satisfaction.htm>  
2012-04-12

## Kaip matuoti gyvenimo darbe kokybę/laimę?

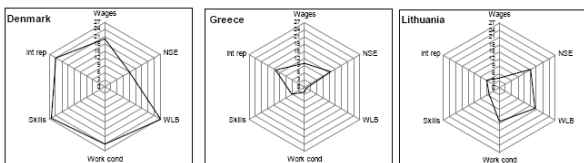


### Universalus receptas vargiai įmanomas

- Konstruojant matavimo instrumentą, svarbu atsižvelgti į konkrečios organizacijos charakteristikas.
- Priklausomai nuo matavimo tikslų, gali būti naudojamos dvi skirtingos priemonės:
  - gyvenimo darbe kokybės/laimės rodiklių sistema arba (ir)
  - integralus indeksas.
- Tinkamas matavimas padeda nuosekliai vertinti organizacijos gerovę, kurti pasitikėjimo atmosferą ir vadybinėmis priemonėmis susieti žmonių laimę su organizacijos sėkme.

### Moksliniai tyrimai ir praktika

- Taikomieji GDK ir LD tyrimai paplitę tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus organizacijose, jų rezultatai naudojami įvairiuose politikos lygmenyse.
  - ES Parlamentas, Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas sistemingai analizuoja darbo kokybės Europos šalyse tyrimus, teikia pasiūlymus dėl politikos krypčių bei priemonių. <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/2011/07/20110718ATT24284/20110718ATT24284EN.pdf>
  - 2008 m. ES Prekybos Unijos Institutas sukūrė Europos Darbo kokybės indeksą, kuriuo palyginama darbo kokybė tarp Europos šalių. Jį sudaro šeši matmenys:
    - atlyginimas (angl. wages),
    - nestandartinės darbo formos (angl. sutr. NSE),
    - darbo - gyvenimo balansas bei darbo laikas (angl. sutr.: WLB),
    - darbo sąlygos bei darbo sauga (angl. work cond.),
    - karjeros galimybės bei apmokymai (angl. skills),
    - galimybė pareikšti nuomonę bei dalyvauti sprendimų priėmimo (angl. sutr.:int. rep)
- [http://cms.horus.be/files/99931/MediaArchive/social\\_policy/Job%20Quality%20in%20Europe.pdf](http://cms.horus.be/files/99931/MediaArchive/social_policy/Job%20Quality%20in%20Europe.pdf)



Nedovizijūtė, 2010

### Science of Happiness at Work



©Opener Institute

<http://www.openerinstitute.com/>

### Pirminio tyrimo instrumento pavyzdys

Please answer the questions below	Yes	Not Sure	No
1. Are you happy with your manager?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Not sure	<input type="checkbox"/> No
2. Are you happy in general with your self?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Not sure	<input type="checkbox"/> No
3. Do home or family life issues generally only affect you in a small way whilst you are at work?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Not sure	<input type="checkbox"/> No
4. Are you happy with your colleagues?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Not sure	<input type="checkbox"/> No
5. Are you happy with your job prospects?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Not sure	<input type="checkbox"/> No
6. Do you usually feel in control of things at work?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Not sure	<input type="checkbox"/> No
7. Do you think you have the wage you should?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Not sure	<input type="checkbox"/> No
8. Are you happy with your work environment?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Not sure	<input type="checkbox"/> No
9. Is any harassment you might experience (e.g. bullying, sexual, racial, verbal) dealt with effectively at work?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Not sure	<input type="checkbox"/> No
10. Overall, are you happy with how things are at work?	<input type="checkbox"/> Yes	<input type="checkbox"/> Not sure	<input type="checkbox"/> No

To see what your results mean, press the **Advice** button.

[http://www.qowl.co.uk/qowl\\_scales\\_overview.html](http://www.qowl.co.uk/qowl_scales_overview.html)

### Gyvenimo darbe kokybės indekso konstravimas ir tyrimas (MRU pavyzdys)

1 etapas. Gyvenimo darbe kokybės koncepcijos parengimas.

$$GDKI = a * Im + b * Is + c * Isp + d * Ik$$

kur:

**Im** – materialinės būklės vertinimo indeksas;

**Is** – savirealizacijos (profesinės ir asmeninės saviraiškos)

galimybių vertinimo indeksas;

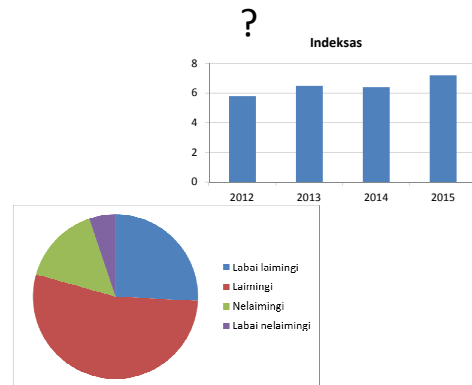
**Isp** – socialinių santykių ir emocinės bei psichologinės sveikatos būklės indeksas;

**Ik** – kultūros, moralinių etinių bei dvasinių vertybių

reikšmių, visapusiško asmenybės tobulėjimo galimybių indeksas;

**a,b,c,d** – gyvenimo kokybės darbe rodiklių svarumo koeficientai.

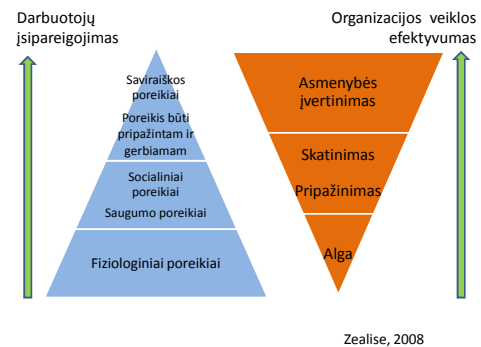
- 2 etapas: individuali, standartizuota, formalizuota, visuotinė darbuotojų apklausa atskirame intraneto tinklalapyje.
- 3 etapas: indekso svertinių koeficientų nustatymas ir matavimo sistemos sukūrimas.
- 4 etapas: periodišką indeksą matavimas, rekomendacijų vadybai teikimas.



### Bendriausios laimės darbe tyrimų išvados

- Darbuotojai, kurie save laiko darbe "laimingais", pasižymi aukštesniu darbo našumu nei tie, kurie laiko save darbe "nelaimingais".
- Laimingas darbuotojas ne būtinai yra tas, kuris įsipareigojęs bendriems organizacijos siekiams, tačiau,
- Egzistuoja stiprus ryšys tarp to, kas žmones daro laimingais ir kas motyvuoja juos efektyviai veiklai.

### Poreikiai ir įsitraukimas į veiklą



#### 10 veiksnių, kurie darbuotojus daro laimingais

- Draugiški, palaikantys kolegos
- Malonus darbas
- Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą
- Geras tiesioginis vadovas
- Darbo įvairovė
- Tikėjimas, kad mes darome kažką vertingo
- Jausmas, kad tai, ką mes darome, yra labai svarbu
- Buvimas sėkmingos komandos dalimi
- Mūsų pasiekimų pripažinimas
- Konkurencingas atlyginimas

#### 10 veiksnių, kurie darbuotojus daro nelaimingais

- Trūksta bendravimo iš viršaus
- Nekonkurencingas atlyginimas
- Nėra pripažintami mano pasiekimai
- Blogas tiesioginis vadovas
- Menkas asmeninis tobulėjimas
- Ignoruojamos idėjos
- Galimybių stoka gerai veiklai
- Nėra priemonių
- Darbas nėra malonus
- Neįsijaučiu, kad tai, ką darau yra labai svarbus dalykas

Happiness at Work Index. Research report 2007

### Rekomendacijos

- Skatinti bendravimą tarp padalinių, sudaryti visiems darbuotojams galimybės dalintis idėjomis ir patirtimi.
- Neužtenka e-pašto, svarbu skatinti gyvą kolegų bendravimą, diskusijas.
- Skatinti kultūrą, kurioje žmonės gali išreikšti jausmus. Išmokti efektyviai klausytis.
- Užtikrinti, kad nė vienas darbuotojas nebūtų atskirtas, tačiau jaustų paramą ir dalyvautų bendroje veikloje.
- Sudaryti sąlygas bendrauti ne darbo metu, pvz. rengti šeimos dienas. Tai padeda darbuotojams užmegzti ryšius ir spręsti konfliktus darbe.
- Neskatinti uždarų grupių. Uždaros grupės dažnai aštrina santykius bendruomenėje.
- Pozityvius darbinius santykius paversti organizacijos kultūros šerdimi, bendra vertybe.
- Susikurti gerą socialinės atsakomybės strategiją - tai galimybė komandai vykdyti projektus, teigiamai vertinamus visuomenėje.



Ačiū už dėmesį 😊