

DARBUOTOJŲ GEROVĖ IR JĄ SKATINANTYS PSICHOSOCIALINĖS DARBO APLINKOS VEIKSNIAI

Dovilė Šorytė, Birutė Pajarskienė

Higienos institutas

Santrauka

Tyrimuose, susijusiuose su darbuotojų sveikata, dėmesys paprastai skiriamas profesinės rizikos veiksniams, rečiau – teigiamos darbo aplinkos kūrimui. Siekiant, kad dirbantys žmonės būtų fiziškai ir psichiškai sveiki ir jaustų pasitenkinimą savo darbu, svarbu rūpintis ne tik profesine sauga ir sveikata, bet ir gerove darbe. Psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai turi didelę reikšmę skatinant darbuotojų gerovę. Šios literatūros apžvalgos tikslas – remiantis moksline literatūra aptarti darbuotojų gerovės apibrėžimo ir tyrinėjimo problematiką ir apžvelgti, kokie psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai skatina dirbančių asmenų gerovę. Straipsnyje aptariami tyrimai leidžia teigti, kad gerovės darbe kūrimas yra svarbus tiek individų, tiek organizacijų, tiek valstybiniu mastu. Teigiami psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai – geri santykiai su kolegomis ir vadovu, organizacinė parama, darbuotojų įgalinimas spręsti su darbu susijusius klausimus, įgūdžių tobulinimo ir mokymosi galimybių sudarymas, tinkamas darbų organizavimas, teisingumo principų laikymasis, galimybės derinti darbą ir asmeninį gyvenimą – skatina dirbančių žmonių gerovę ne tik darbe, bet ir gyvenime už darbo ribų. Atkreipiamas dėmesys, kad atlikdami empirinius tyrimus autoriai skirtingai matuoja darbuotojų gerovę, toms pačioms gerovės dimensijoms vertinti renkasi kitokius gerovės rodiklius. Tai susiję su gerovės sąvoka, kuri suprantama nevienaprasmiškai ir yra paremta holistiniu požiūriu. Straipsnyje aprašoma ši darbuotojų gerovės tyrinėjimo ir apibrėžimo problematika, apibendrinami mokslinėje literatūroje dažniausiai aptinkami dirbančių žmonių gerovės matavimo būdai.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojų gerovė, teigiama psichosocialinė darbo aplinka.

ĮVADAS

Darbo srityje vyksta svarbių pokyčių, kuriuos lemia pasaulio globalizacija, intensyvi žmonių migracija, populiacijos senėjimas ir naujosios technologijos [1]. Daugėja dirbančių moterų, keičiasi darbų pobūdis, sparčiai plėtojamas paslaugų sektorius. Pokyčiai darbo srityje neišvengiamai veikia dirbančių asmenų sveikatą, gyvenimo ir darbo kokybę. Europos saugos ir sveikatos darbe agentūros parengtuose profesinės saugos ir sveikatos tyrimų prioritetuose 2013–2020 m. pabrėžiama, kad svarbu tirti ne tik tai, kokį poveikį darbo srities pasikeitimai turi žmonių sveikatai ir saugumui darbe, bet ir kokias galimybes suteikia jų sveikatai gerinti bei gerovei darbe didinti [2]. Darbe patiriamas stresas ir psichosocialinės rizikos veiksniai yra vertinami kaip vieni pagrindinių darbuotojų gerovės iššūkių [1]. Gausi mokslinė literatūra šioje srityje rodo, kad darbuotojų psichinė ir fizinė sveikata, emocinė

savijauta, motyvacija dirbti ir kiti aspektai yra stipriai susiję su psichosocialine jų darbo aplinka.

Tyrimuose, susijusiuose su profesine sveikata, dėmesys tradiciškai skiriamas profesinės rizikos veiksniams ir jų keliamai žalai, bet ne teigiamų darbo aspektų plėtočiai. Vis dėlto mechanizmai, atsakingi už darbuotojų sergamumą ir sveikatos sutrikimus, nėra tie patys, kurie teigiamai veikia jų sveikatą ir lemia optimalų funkcionavimą [2]. Reikalingi tyrimai, kuriuose būtų orientuojamasi į teigiamus darbo aplinkos veiksnius ir jų reikšmę darbuotojų sveikatai ir gerovei. Orientuojantis į teigiamus veiksnius bus pereita nuo to, ką blogo reikia taisyti, į tai, ką gero svarbu plėtoti profesinės sveikatos tyrimų ir praktikos srityje [3]. Šios literatūros apžvalgos tikslas – remiantis moksline literatūra aptarti darbuotojų gerovės apibrėžimo ir tyrinėjimo problematiką ir apžvelgti, kokie psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai skatina dirbančių žmonių gerovę.

Metodologija. Apžvelgiamų straipsnių paieška buvo vykdyta *PubMed*, *EBSCOhost*, *Springer Link*, *Science Direct* mokslinių straipsnių duomenų bazėse. Atlikta tiek užsienio, tiek Lietuvos tyrimų šioje srityje paieška; apžvelgiami 2004–2014 m. moksliniai

Adresas susirašinėti: Dovilė Šorytė
Higienos instituto Profesinės sveikatos centras
Etmonų g. 3, LT-01305 Vilnius
El. p. dovile.soryte@hi.lt

straipsniai. Informacijos apie darbuotojų gerovę taip pat ieškojome Europos ir pasaulio institucijų bei organizacijų, susijusių su dirbančių žmonių sveikata ir gerove, tinklalapiuose.

DARBUOTOJŲ GEROVĖS SVARBA

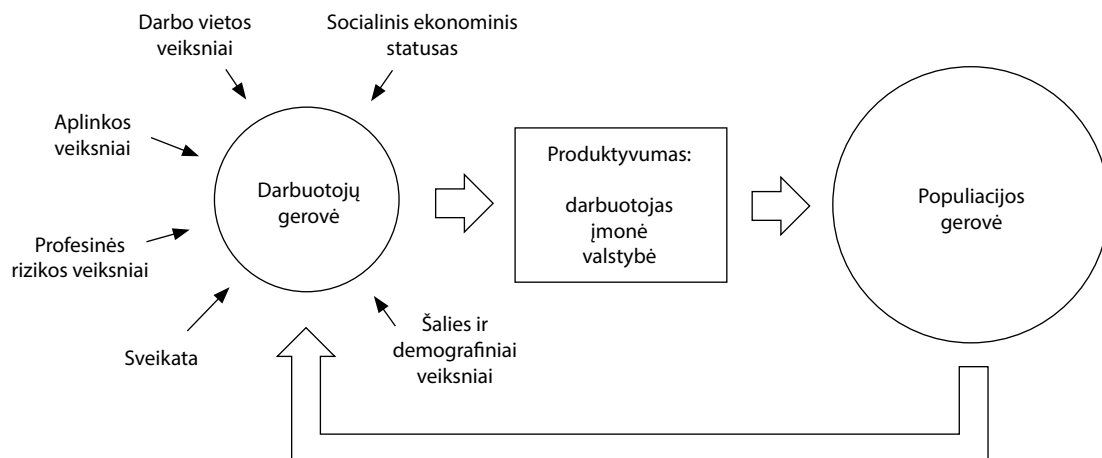
Darbuotojų gerovės sąvoka sulaukia vis didesnio politikų, ekspertų ir mokslininkų dėmesio. Vis geriau suvokiama, kad sveikiems, savo darbu patenkinantiems, efektyviai dirbantiems žmonėms reikalingos ne tik saugumą užtikrinančios ir sveikatą palaikančios, bet ir gerovę kuriančios darbo sąlygos. Tarptautinė darbo organizacija pabrėžia, kad gerovė darbe yra pagrindinis veiksnys, siekiant apibrėžti ilgalaikį organizacijų veiksmingumą [4]. Europos psichikos sveikatos ir gerovės pakte rašoma, kad darbuotojų psichikos sveikata ir gerovė yra esminis produktyvumo ir inovacijų Europos Sąjungoje išteklius [5].

Mokslinių tyrimų rezultatai leidžia teigti, kad menka darbuotojų gerovė turi didelę kainą visos šalies mastu: didėja išlaidos sveikatos ir socialinės apsaugos sistemoms, prastėja teikiamų paslaugų kokybė, mažėja darbuotojų produktyvumas, motyvacija ir kompetencija [6–8]. Kita vertus, aukštą gerovės lygį nurodantys darbuotojai geriau atlieka savo darbą, jų organizacijos klientai yra labiau patenkinti teikiamomis paslaugomis [8]. Didelis pasitenkinimas darbu skatina labiau išreikštas pilietiško elgesio organizacijoje apraiškas [9]. Be to, gerovė darbe turi teigiamą poveikį ir asmeniniam dirbančių žmonių gyvenimui. Gerą emocinę savijautą, kognityviąją ir fizinę energiją darbuotojai iš darbo „nešasi“ į namus, todėl teigiamą įtaką jaučia ir jų artimieji [10–12].

Remiantis Suomijos profesinės sveikatos instituto (*Finnish Institute of Occupational Health*) tyrimais gerovės darbe skatinimo nauda gali būti matoma trimis lygmenimis [13]:

- 1) nacionaliniu lygiu – dirbančių žmonių produktyvumas, ilgesnis dalyvavimas darbo rinkoje, vėlesnis pensinis amžius, mažesnis nedarbingumo dėl ligos mastas;
- 2) įmonių lygiu – geresnis darbo vietos įvaizdis, darbuotojų kompetentingumas, iniciatyvumas ir didesnės mokymosi galimybės, geresnė darbo kokybė, didesnis kompanijos pelnas, geresni kolektyvo santykiai;
- 3) individų lygiu – teigiama darbo aplinka, didesnė motyvacija dirbti, mažesnis patiriamas stresas, didesnės karjeros galimybės ir t. t.

Įsitvirtinant darbuotojų gerovės sąvokai atsiranda įvairių teorinių ir empirinių duomenimis pagrįstų gerovės darbe modelių. Schulte ir Vainio pristatė euristiniu požiūriu grindžiamą modelį, kuriuo atskleidžia darbuotojų gerovės, produktyvumo ir visos populiacijos gerovės sąveiką [14] (1 pav.). Produktyvumas čia laikomas dirbančių žmonių gerovės išraiška, o kartu visos visuomenės gerovę skatinančiu veiksmu. Autoriai pažymi, kad darbuotojų produktyvumas nereiškia vien maksimalaus darbo rezultato. Produktyvumas šiuo atveju susijęs su darbuotojų potencialu, jų siekiais, pasitenkinimu, sėkmingu darbo atlikimu. Šiuo modeliu tyrėjai siekia parodyti, kad dirbančių žmonių gerovės užtikrinimas yra susijęs su didesniu produktyvumu tiek individualiu, tiek organizacijų, tiek valstybės lygmenimis. Esant aukštam darbuotojų, įmonių ir valstybių produktyvumo lygiui, sudaromas visos populiacijos gerovės



1 pav. Darbuotojų gerovės, produktyvumo (individo, įmonės, valstybės lygmenimis) ir populiacijos gerovės sąsajos: euristinis modelis [14]

pagrindas. Pabrėžiama, kad dirbančių žmonių gerovė priklauso nuo įvairių veiksnių, susijusių ne tik su jų darbu (darbo aplinkos ir profesinės rizikos veiksniai), bet ir su kitais individualiais bei gyvenimo konteksto veiksniais: asmens sveikata, socialiniu ekonominiu statusu, šalies ir demografiniais rodikliais, gyvenamosios aplinkos veiksniais.

Nepaisant sąvokos aktualumo ir svarbos, darbuotojų gerovė yra itin daugiaprasmiškas konstruktas. Tai atsiskleidžia ir mokslinėje literatūroje: tyrėjai skirtingai traktuoja ir įvairiai tiria dirbančių žmonių gerovę.

DARBUOTOJŲ GEROVĖS APIBRĖŽIMO IR TYRINĖJIMO PROBLEMATIKA

Gerovė plačiąja prasme yra neatsiejama nuo sveikatos. Gerovės terminu Pasaulio sveikatos organizacija apibūdina sveikatą: sveikata – tai visapusiškai fizinė, dvasinė ir socialinė gerovė, o ne tik ligų ar negalavimų nebuvimas [15]. Kai kalbame apie darbuotojų gerovę, sveikatos aspektas taip pat svarbus. Profesinė sauga ir sveikata bei profesinės sveikatos paslaugos yra laikomos gerovės darbe pagrindu [16]. Be šio pagrindo negalima tolesnė gerovės plėtotė. Tačiau dirbančių žmonių gerovė susijusi su visais jų darbo aspektais, pradedant fizinės aplinkos kokybe ir saugumu ir baigiant tuo, kaip darbuotojai jaučiasi savo darbo aplinkoje, esant tam tikram darbo klimatui ir darbo organizavimui [4]. Suomijos profesinės sveikatos institute darbuotojų gerovė apibrėžiama kaip saugus, sveikas ir produktyvus darbas kompetentingų darbuotojų ir jų komandų gerai valdomoje organizacijoje, kai darbuotojai savo darbą suvokia kaip prasmingą, teikiantį pasitenkinimą ir padedantį jiems tvarkyti savo gyvenimus [13].

Įvairiose šalyse darbuotojų gerovė yra apibūdinama nevienodai. Be to, ši sąvoka nuolat keičiasi, priklausomai nuo pokyčių ir kylančių iššūkių darbo srityje. Europoje atliktas plataus masto tyrimas parodė, kad įvairiose šalyse dirbančių žmonių gerovė dažniausiai apibrėžiama tokiais terminais, kaip individų pasitenkinimas savo darbu, geros, teisingos darbo sąlygos, darbo kokybė, darbuotojų sveikata [1]. Galima teigti, kad gerovės darbe sąvoka suvokiama nevienaprasmiškai ir yra pagrįsta holistiniu bei dinaminiu požiūriu. Be to, darbuotojų gerovė labiausiai priklauso nuo subjektyvaus jų pačių vertinimo: ji atspindi, kaip dirbantys asmenys vertina savo darbą ir kaip jaučiasi darbe, esant tam tikroms darbo sąlygoms.

Moksliniuose tyrimuose, kuriais siekiama įvertinti darbuotojų gerovės ir įvairių su jų darbu susijusių

veiksnių tarpusavio ryšius, matuojami skirtingi gerovės rodikliai. Empiriniuose tyrimuose mokslininkai tiria su darbu susijusią, profesinę, psichinę, psichologinę, emocinę, fizinę, socialinę, kognityviają, subjektyvią, individualią darbuotojų gerovę ir t. t. Įvairūs pavadinimai nereiškia, kad tiriamos skirtingos gerovės. Svarbus būtent gerovės rodiklių derinys, kurį tyrėjai pasirenka siekdami „apčiuopti“ tam tikras dirbančių žmonių gerovės dimensijas arba nustatyti, kokia jų atskirų gyvenimo sričių gerovė. Vis dėlto darbuotojų tyrimuose dažniausiai tiriama su darbu susijusi (angl. *job-related*) gerovė, taip pat psichinė, psichologinė arba emocinė, fizinė ir subjektyvi gerovė.

Su darbu susijusiai gerovei tirti autoriai pasitelkia tokius rodiklius, kaip dirbančių žmonių pasitenkinimas savo darbu, išitraukimas į darbą, jaučiamas įsipareigojimas organizacijai, darbingumas, darbo pravaikštos, ketinimai išėiti iš darbo, emocinis išsekimas, perdegimo simptomai [17–25]. Itin dažnai darbuotojų gerovei vertinti tyrėjai renka *psichologinės* arba *psichinės gerovės* rodiklius (kartais ši gerovė vadinama *emocine*). Šiuo atveju vertinama emocinė, psichologinė darbuotojų savijauta, jų psichikos sveikata. Darbuotojų klausiami apie tai, kaip dažnai jaučiasi gyvybingi, linksmi, entuziastingi, motyvuoti, atsipalaidavę, susidomėję, kaip dažnai patiria psichologinį distresą, psichologinę įtampą, depresijos ir nerimo simptomų [10, 26–29]. Psichologinė darbuotojų gerovė gali būti vertinama ir tokiais rodikliais, kaip asmens savigarba, *aš* efektyvumo jausmas, pasitenkinimas gyvenimu bendrai, laimės pojūtis [30, 31]. Įvairių psichinei / psichologinei darbuotojų gerovei vertinti taikomų rodiklių gausa rodo, kad nėra vienaprasmiško supratimo, ką apima ši gerovės dimensija. Vis dėlto dažniausiai šiuo atveju klausiami apie asmens savijautą teigiamų ir neigiamų emocijų kontinuumu. *Fizinė* darbuotojų gerovė vertinama klausiant apie jų jaučiamus fizinės sveikatos simptomus, pavyzdžiui, galvos, nugaros, pilvo skausmus, širdies ritmo ir miego sutrikimus, nuovargį, raumenų drebulį, dusulį, bendrus somatinius nusiskundimus [29, 32–34]. Vertindami *subjektyvią* darbuotojų gerovę, tyrėjai matuoja tokius gerovės rodiklius, kaip pasitenkinimas darbu ir gyvenimu bendrai, teigiamas ir neigiamas emocingumas [35, 36].

Galime teigti, kad empiriniuose tyrimuose atskleidžiantis kompleksinis požiūris į gerovę patvirtina, jog gerovės konstruktas yra itin daugiaprasmiškas ir nevienalytis. Darbuotojų gerovei įvertinti mokslininkai renka įvairius atskirų gerovės rodiklių derinius. Todėl tie patys rodikliai gali būti traktuojami kaip

skirtingų gerovės dimensijų sudėtinės dalys. Pastebėtina, kad mokslinėje literatūroje gerovei atspindėti pasirenkami ne tik teigiami, bet ir neigiami sveikatos, savijautos, suvokimo aspektai. Tai rodo, kad tyrėjai vertina ne tik darbuotojų gerovę teigiama prasme, bet ir gerovės nebuvimą arba prastą dirbančių žmonių gerovę.

PSICHOSOCIALINĖS DARBO APLINKOS VEIKSNIAI, SKATINANTYS DARBUOTOJŲ GEROVĘ

Lietuvos teisės aktuose psichosocialiniais veiksniais vadinami tie veiksniai, kurie dėl darbo sąlygų, darbo reikalavimų, organizavimo ir turinio, darbuotojų tarpusavio ar darbdavio ir darbuotojo tarpusavio santykių dirbančiam žmogui sukelia psichinį stresą [37, 38]. Šie veiksniai yra itin svarbūs, kai kalbame apie sveikos darbo vietos, o kartu ir darbuotojų gerovės kūrimą. Sveikai darbo vietai kurti būtinos sąmoningos, sistemingos ir bendradarbiavimu pagrįstos pastangos, kuriomis siekiama didinti darbuotojų gerovę ir produktyvumą [39]. Tam reikalingi gerai planuojami ir prasmingi darbai, palaikanti socialinė organizacinė aplinka, prieinamos ir teisingumu pagrįstos karjeros bei darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybės. Albrecht rašo, kad siekiant motyvuoti ir įtraukti dirbančius žmones bei tokiu būdu kurti jų gerovę, gerinti darbo atlikimą ir didinti įsipareigojimą darbo vietai organizacijose turėtų būti kuriama atvira, palaikanti ir teisinga organizacinė bei komandos kultūra, užtikrinamas organizacijos tikslus aiškiai atitinkantis darbas, optimalus autonomijos lygis, parama ir karjeros galimybės [40].

Pasaulio sveikatos organizacijos Sveikų darbo vietų modelyje (angl. *Healthy workplaces model*) nurodoma, kad kuriant sveiką organizaciją veiksmai turi apimti keturias įtakos zonas: fizinę darbo aplinką, asmeninius sveikatos išteklius, organizacijos bendruomenės įtraukimą ir psichosocialinę darbo aplinką [41]. Būtent psichosocialinė darbo aplinka yra ta įtakos zona, kurioje turi būti imama si darbuotojų sveikatai, saugumui ir gerovei skatinti skirtų veiksmų. Ypač pabrėžiami darbo organizavimo ir organizacijos kultūros aspektai. Atsižvelgdami į psichosocialinių darbo veiksmų svarbą kuriant dirbančių žmonių gerovę, šiame skyriuje apžvelgsime mokslinius tyrimus apie atskirų psichosocialinės darbo aplinkos veiksmų ir įvairių darbuotojų gerovės rodiklių sąsajas. Didžiausią dėmesį skirsime teigiamą įtaką turintiems veiksniais, kurie skatina dirbančių žmonių gerovę.

Darbo reikalavimai ir kontrolė

Darbo reikalavimai gali būti emociniai ir kognityvūs (darbo lemiamas emocinis ir protinis krūvis), kiekybiniai ir kokybiniai (kiek darbo turi būti atlikta ir kokios jo kokybės tikimasi). Tiek labai aukšti, tiek labai žemi reikalavimai darbe yra susiję su menkesniu darbuotojų jaučiamu įsipareigojimu savo organizacijai ir mažesniu pasitenkinimu darbu [20, 42]. Dirbantiems žmonėms reikalingas optimalus darbo krūvis, kuris neviršija jų galimybių, bet kartu veikia kaip iššūkis ir nekelia nuobodulio.

Darbo kontrolė reiškia darbuotojams suteikiamą sprendimų, susijusių su jų darbu, priėmimo galią, laisvę spręsti su darbu susijusius klausimus. Galimybė kontroliuoti savo darbą yra laikoma vienu iš vadinamų darbo išteklių, tarp kurių yra ir kiti pozityvieji psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai (socialinė parama darbe, darbo vaidmens aiškumas, prasmės darbe suvokimas, galimybės tobulinti įgūdžius ir t. t.).

Moksliniai tyrimai rodo, kad didesnės darbuotojams suteikiamos galimybės kontroliuoti savo darbą ir keliami mažesni darbo reikalavimai yra susiję su tokiais jų gerovės rodikliais, kaip geresnė psichologinė sveikata, didesnis pasitenkinimas savo darbu, labiau jaučiamas įsitraukimas į darbą, didesnis darbingumas, mažesnis išgyvenamas psichologinis distresas, silpniau išreikšti emocinio išsekimo ir psichosomatiniai simptomai [17, 18, 23]. Šie rezultatai atitinka gerai žinomą Karaseko darbo reikalavimų ir kontrolės modelį, kuriuo nurodoma, kad darbas, pasižymintis aukštais reikalavimais ir menkomis kontrolės galimybėmis, dirbantiems žmonėms kelia didžiausią psichinę įtampą ir nepasitenkinimą darbu [43]. Remiantis empirinių tyrimų duomenimis, su situacija, kai keliami aukšti reikalavimai ir sudaromos menkos galimybės kontroliuoti savo darbą, susiduria nuo 20 iki 60 proc. dirbančių asmenų [44–46]. Nustatyta, kad vienas iš trijų darbuotojų Europoje bent kartą per mėnesį dirba laisvu laiku, kad galėtų įvykdyti darbe keliamus reikalavimus [47].

Kai kurie autoriai teigia, kad darbo kontrolė turi svaresnę įtaką nei keliami reikalavimai: būtent galimybė kontroliuoti savo darbą yra stipriau susijusi su darbuotojų gerovės rodikliais nei jų darbo reikalavimai [48]. Darbo kontrolė suteikia autonomijos jausmą, skatina lankstumą, todėl gali mobilizuoti ir apsaugoti nuo neigiamų darbo reikalavimų pasekmių [49]. Jausdami galintys kontroliuoti savo darbą ir patirdami optimalų užduotims atlikti skirto laiko spaudimą, dirbantys asmenys savo darbą priima kaip

iššūkį – tai susiję su didesniu jų aktyvumu ir kūrybingumu, labiau išreikšta orientacija į pokyčius ir ateitį [50]. Taigi svarbus ne tik darbuotojų įgalinimas spręsti su darbu susijusius klausimus, bet ir adekvatus, mobilizuojantis darbo reikalavimai.

Tarpasmeniniai santykiai darbe ir vadovavimas

Penktojo Europos darbo sąlygų tyrimo ataskaitoje pažymima, kad svarbiausias veiksnys, kuris padeda sumažinti neigiamą didelių darbo reikalavimų ir menkos darbo kontrolės poveikį, yra socialinė kolegų parama [6]. Didesnė bendradarbių ir vadovų parama leidžia prognozuoti geresnę psichologinę darbuotojų sveikatą, didesnį pasitenkinimą darbu ir išsipareigojimą savo darbo vietai, silpnesnius emocinio išsekimo, psichologinės įtampos ir psichosomatinius simptomus [17, 18, 20, 51]. Pasak Bakanauskienės ir bendraautorių, daugiau nei 83 proc. jų tirtų universiteto darbuotojų teigia, kad pasitenkinimą darbu teikia santykiai su tiesioginiu vadovu ir kolegomis [52]. Santykiai darbe suvokiami kaip stipresnis motyvuojantis veiksnys nei, pavyzdžiui, asmeniniai darbuotojų laimėjimai ar darbo sąlygos.

Dirbantiems žmonėms ypač svarbus atviras ir pasitikėjimu grįstas bendravimas su kolegomis, bendradarbiavimo galimybės, žinojimas, kad jų vadovai linkę padėti ir palaikyti, suvokiamas teisingumas organizacijoje. Pasitikėjimu ir atvirumu grįsti kolektyvo santykiai kuria prasmingos darbo aplinkos jausmą, o tai teigiamai veikia darbuotojų gerovę [53]. Sveikatos priežiūros paslaugas teikiančių darbuotojų tyrimas parodė, kad socialinė kolegų ir vadovo parama motyvuoja dirbančius asmenis dėti papildomas pastangas teikiant paslaugas (motyvuoja „investuoti“ į darbą) [54]. Taip gerinama bendra paslaugų kokybė. Be to, geri kolektyvo santykiai skatina darbuotojus mokytis teigiamų darbo įgūdžių iš kolegų [55]. Vadovo ir bendradarbių parama taip pat leidžia pajusti didesnę savo darbo kontrolę [56].

Organizacinis teisingumas reiškia suvokiamą organizacijos elgesio su darbuotojais teisingumą [57]. Darbuotojų suvokiamas teisingumas darbe susijęs su geresne psichologine jų sveikata ir didesniu pasitenkinimu savo darbu, labiau jaučiamu išsipareigojimu organizacijai ir įsitraukimu į darbą [17, 20, 58, 59]. Suvokdami didesnį teisingumą, darbuotojai labiau pasitiki savo organizacija (kolegomis, vadovu, bendra sistema) [59]. Tuomet jie labiau linkę įsitraukti į darbą. Slaugytojų suvokimas, kad vadovas su jomis elgiasi teisingai, mažina neigiamą darbo pamainomis poveikį jų gerovei [23]. Įdomu

tai, kad suvokiamas labai didelis arba labai mažas teisingumas darbe abiem atvejais susijęs su itin didelio psichologinio streso darbe išgyvenimu [20]. Tai patvirtina, kad susidūrimas su kraštutinėmis darbo aplinkybėmis darbuotojams yra kenksmingas. Panašūs rezultatai gaunami ir vertinant informacijos organizacijoje sklaidą: tiek pernelyg gausus, tiek nepakankamas dalijimasis informacija darbo vietoje žmonėms kelia stresą [42].

Teigiamas vadovavimas gali ypač prisidėti prie dirbančių asmenų gerovės kūrimo. Svarbu, kad vadovas:

- įgalintų darbuotojus (leistų dalyvauti priimant sprendimus, rodytų pasitikėjimą savo kolektyvu), įtrauktų juos į bendros darbo vizijos kūrimą [60];
- skatintų atvirą darbuotojų komunikaciją, teiktų jiems paramą ir pagalbą, tinkamai organizuotų darbus, įvertintų ir atkreiptų dėmesį, kai darbas atliekamas gerai [61];
- teiktų teisingą grįžtamąjį ryšį [62] ir t. t.

Vadovavimas, pagrįstas darbuotojų padaršiniu ir įgalinimu, jų pasiekimų pripažinimu, socialinės paramos teikimu, sąžiningumu ir kitais etiniais principais, leidžia prognozuoti didesnę darbuotojų motyvaciją dirbti, labiau išreikštą išsipareigojimą organizacijai, kuria prasmingos darbo aplinkos jausmą, padeda darbuotojams aiškiai suprasti savo vaidmenį, sudaro galimybes tobulėti, skatina nebijoti įvardyti kylančias problemas ir teikti pasiūlymus sąlygoms gerinti [27, 63, 64]. Teigiamas vadovo įvertinimas ir palaikymas suteikia galimybę naujai pamatyti keliamus reikalavimus, todėl gali sumažinti neigiamą didelių darbo reikalavimų poveikį darbuotojams [12].

Išskiriama dar viena paramos darbe forma – organizacinė parama. Ši parama pasiekama, kai organizacijoje numatyti aiškūs darbuotojų informavimo, motyvavimo, darbų planavimo ir kiti mechanizmai. Organizacijos lygiu yra nustatoma bendra jos vizija, darbo strategija, įvairūs aspektai, susiję su organizaciniais procesais ir plėtra, darbuotojų karjeros galimybėmis [65]. Pagalba darbuotojams geriau suprasti teikiamą informaciją, darbas aiškiai apibrėžtomis sąlygomis įgalina juos veikti su pasitikėjimu, neleidžia formuotis „kaltės kultūrai“ organizacijoje, skatina inovatyvumą, mokymąsi [60]. Organizacinė parama reikalinga tiek darbuotojams, tiek jų vadovams.

Darbo organizavimas ir turinys

Darbo organizavimas apima tokius veiksmus, kaip darbo užduočių paskirstymas ir laiko planavimas, darbo užmokesčio aspektai, darbuotojams sudaromos

mokymosi galimybės, pokyčių organizacijoje planavimas. Darbo turiniu nusakomi darbo prasmės ir įvairovės aspektai. Nieko keista, kad didesnę gerovę patiria tie darbuotojai, kurie gauna adekvatų darbo užmokestį ir kurių darbo vietoje užtikrinami pakankami priemonių ir personalo išteklių (leidžiantys tinkamai ir laiku atlikti reikiamas užduotis), aiškiai apibrėžiamos darbo užduotys, sudaromos mokymosi ir įgūdžių tobulinimo galimybės [18, 66].

Mokymusi pagrįsta organizacijos kultūra, t. y. sudaromos nuolatinio mokymosi galimybės, dialogu paremtas komandos darbas, darbuotojų įgalinimas ir kt. skatina žmones labiau įsitraukti į savo darbą [67]. Šitaip sukuriama sąlyga inovatyviam darbuotojų elgesiui formuoti. Vadinasi, nauda jaučiama visos organizacijos mastu. Net 90 proc. dirbančių asmenų, kurie per pastaruosius 12 mėnesių dalyvavo darbdavio finansuojamuose mokymuose, teigia, kad tai padėjo jiems geriau atlikti savo darbą, o 70 proc. – kad jų darbas tapo saugesnis ir padidėjo perspektyvos įsidarbinti ateityje [47]. Kita vertus, tik 55 proc. dirbančių asmenų Europoje teigia, kad jų turimi įgūdžiai gerai atitinka darbe atliekamas pareigas [47]. Įgūdžiams tobulinti skirtų mokymų poreikį ypač jaučia sveikatos ir paslaugų sektorių darbuotojai.

Aiškų darbo vaidmens suvokimas (kartu su vadovo palaikymu ir autonomija darbe) didina vidinę darbuotojų motyvaciją [40]. Tai skatina teigiamas dirbančių asmenų emocijas, jie jaučiasi labiau įsipareigoję savo organizacijai, kuriamas teigiamas požiūris į darbą.

Piniginis atlyginimas už darbą yra reikšmingas tol, kol leidžia individams patenkinti poreikius ir gyventi patogiai [68, 69]. Kai užtikrinama ši riba, gaunamos pajamos neprisideda prie darbuotojų gerovės didėjimo. Fisher ir Boer rašo, kad galimas netiesioginis gaunamų pajamų dydžio ir žmonių gerovės ryšys: didesnės pajamos suteikia daugiau autonomijos ir laisvės – būtent šie veiksniai susiję su didesne subjektyvia individų gerove [68]. Autoriai teigia, kad autonomijos suteikimas yra svarbesnis siekiant žmonių gerovės nei pinigai. Kita vertus, jei gaunamų pajamų neužtenka individų poreikiams patenkinti, tai stipriai menkina jų gerovę ir gyvenimo bei darbo kokybę. Gaunamas atlygis už darbą turi padėti žmonėms gyventi nestokojant. Deja, 38 proc. dirbančių europiečių teigia, kad jiems sunku „sudurti galą su galu“ [47]. Galima spėti, kad šis skaičius atskirose šalyse yra didesnis.

Didesne gerove taip pat pasižymi tie dirbantys asmenys, kuriems jų darbas atrodo įdomus ir

prasmingas. Remiantis Europos šalių tyrimo rezultatais, net 84 proc. darbuotojų mano atliekantys naudingą darbą [47]. Darbuotojai, kurie suvokia, kad atlieka visuomenei naudingą darbą, dirbdami prisideda prie teigiamų pokyčių ir padeda kitiems, jaučiasi laimingesni nei tie, kurie savo darbą suvokia kaip mažiau prasmingą [70]. Darbo svarbos ir prasmės suvokimas didina vidinę žmonių motyvaciją dirbti [71]. Vidinė motyvacija – svarbi efektyvaus darbo prielaida. Danijos darbuotojų tyrimo rezultatai taip pat patvirtina darbo prasmės suvokimo reikšmę [72]. Tyrėjai nustatė, kad dideli emociniai darbo reikalavimai yra susiję su prasta dirbančių žmonių psichikos sveikata ir bloga jų miego kokybe. Tačiau jei asmuo savo darbą suvokia kaip prasmingą, pasireiškia mažesnis neigiamas didelių emocijų darbo reikalavimų poveikis minėtiems gerovės rodikliams.

Darbo ir asmeninio žmogaus gyvenimo sąveika

Keičiantis darbų pobūdžiui, didėjant ir kintant darbo reikalavimams vis aktualesnė tampa darbo ir asmens gyvenimo už darbo ribų sąveika. Darbo ir privataus gyvenimo derinimas yra kompleksinis reiškinys, kuris priklauso tiek nuo žmogaus asmeninio gyvenimo situacijos, tiek nuo situacijos darbe [73]. Sėkmingas darbo ir asmeninio gyvenimo derinimas yra susijęs su didesne darbuotojų motyvacija dirbti, geresne fizine ir psichine jų sveikata, mažesniu patiriamu stresu, geresne emocine savijauta, didesniu bendru pasitenkinimu savo gyvenimu [33, 36, 73]. Mokslinėje literatūroje dažniausiai orientuojamasi į siauresnę darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo sritį – darbo ir šeimos gyvenimo sąveiką. Tiek individualistinėms, tiek kolektyvistinėms kultūroms priskiriamose šalyse atliekami tyrimai rodo, kad sėkmingas darbo ir šeimos gyvenimo derinimas yra susijęs su darbuotojų psichine gerove, jaučiamu pasitenkinimu ne tik darbu, bet ir šeima, santuoka [29, 32, 34, 74]. Žmonių suvokiama pusiausvyra tarp darbo ir privataus gyvenimo leidžia pajusti, kad patenkinami jų asmeniniai poreikiai. Tai prognozuoja geresnę subjektyvią žmonių gerovę [36].

Derindami darbą ir asmeninį gyvenimą sunkumų patiria nuo 20 iki 40 proc. dirbančių žmonių [32, 73, 75]. Sėkmingas darbo ir privataus gyvenimo derinimas jiems aktualiausias vaikų auginimo periodu – tuo metu tiek moterims, tiek vyrams kyla daugiausia sunkumų derinant šias gyvenimo sritis [73]. Be to, aktualūs ir kai kurie darbo organizavimo aspektai: derindami darbą ir asmeninį gyvenimą sunkumų patiria

10 proc. ne visu etatu dirbančių žmonių, 20 proc. visu etatu dirbančių ir 38 proc. daugiau nei visu etatu dirbančių asmenų [47]. Taip pat derindami darbą ir asmeninį gyvenimą daugiau problemų patiria pamaininį darbą ir kintančiomis, nenuspėjamomis valandomis dirbantys europiečiai, lyginant su reguliariai ir iš anksto žinomomis darbo valandomis dirbančiais asmenimis.

Kolegų parama, vadovo palaikymas, aukšta darbo kontrolė, šeimai palankus klimatas organizacijoje yra svarbūs tarpininkai tarp darbo ir šeimos konflikto bei darbuotojų gerovės [22, 34, 51]. Jie atlieka apsauginių veiksmų vaidmenį – silpnina neigiamą darbo ir šeimos konflikto poveikį darbuotojų gerovei. Galima teigti, kad gaunama socialinė parama darbe, galimybė kontroliuoti savo darbą, tinkama organizacijos politika yra darbuotojams itin svarbūs ištekliai, kai aktualu suderinti įsipareigojimus darbu ir šeimai. Darbuotojams palanki organizacijos politika apima tokius aspektus, kaip šeimai palankaus klimato kūrimas darbo vietoje, darbuotojams suteikiamos lankstaus darbo galimybės, specialios vaikų priežiūros, šeimos narių slaugos atostogos ir t. t. Darbdaviai, kurie propaguoja lankstaus darbo formas, teigia, kad tokios praktikos padeda geriau valdyti stresą organizacijoje, pastebimas geresnis darbuotojų darbo atlikimas, organizacijos kultūroje jaučiama vis daugiau atvirumo, sumažėja darbuotojų nedarbingumo dienų [76]. Lankstus darbas taip pat siejamas su geresne bendravimo atmosfera darbe, didesniu viso kolektyvo pasitenkinimu; darbuotojai dėl lankstaus darbo turi daugiau laisvo laiko, daugiau būna kartu su šeima, sudaroma daugiau vaikų priežiūros galimybių, per trumpesnį laiką pavyksta atlikti daugiau darbo, kyla mažiau streso ir jaučiamas sveikatos pagerėjimas [77].

Kitas darbuotojams palankios organizacijos politikos aspektas yra šeimai palankios kultūros (angl. *work-family culture / family-friendly culture*) darbo vietoje kūrimas. Šeimai palanki kultūra apima darbo vietoje įtvirtintas nuostatas ir vertybes, kurios rodo, kad organizacija palaiko ir gerbia darbuotojų darbo ir šeimos gyvenimo derinimą [78, cit. pgl. Thompson et al., 1999]. Kai vadovai laikosi tokių nuostatų ir vertybių, jiems pavaldūs darbuotojai teigia jaučiantys didesnį pasitenkinimą darbu ir labiau išreikštą įsipareigojimą organizacijai [22], mažesnę konfliktą tarp darbo ir šeimos gyvenimo [34]. Tai susiję su didesne emocija jų gerove. Nyderlanduose atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad šeimai palankių vertybių eskalavimas darbo vietoje yra naudingas šeimoms sukūrusiems

asmenims, bet ne vienišioms arba partnerystėje gyvenantiems darbuotojams [79]. Pastariesiems naudingesnė lankstaus darbo laiko galimybė. Tai rodo, kad organizacijų politika, skirta padėti darbuotojams sėkmingai derinti darbo ir asmeninio gyvenimo įsipareigojimus, yra efektyvi tuo atveju, kai pritaikoma prie individualių darbuotojų poreikių.

Kadangi Lietuvoje dar trūksta tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama sąveika tarp darbo ir privataus gyvenimo reikšmė dirbantiems žmonėms, Higienos instituto Profesinės sveikatos centre planuojamas tyrimas apie darbuotojų gerovę jiems derinant darbą ir asmeninį gyvenimą.

APIBENDRINIMAS

Apibendrinami galime teigti, kad siekiant didinti žmonių, bendruomenių ir visuomenių gerovę viena iš būtinų sričių pokyčiams įgyvendinti yra darbo aplinka. Psichosocialiniai darbo aplinkos veiksniai padeda kurti dirbančių žmonių gerovę tiek darbe, tiek jų gyvenime už darbo ribų. Mokslinėje literatūroje aprašomi darbuotojų gerovę skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai apibendrintai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė. Darbuotojų gerovę skatinantys psichosocialinės darbo aplinkos veiksniai

Darbo reikalavimai ir kontrolė
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Galimybių kontroliuoti savo darbą – spręsti su darbu susijusius klausimus, jausti sprendimų priėmimo galią – sudarymas ▪ Optimalūs, mobilizuojantys darbo reikalavimai (neviršijantys darbuotojo galimybių, leidžiantys pajusti iššūkių, nekeltantys nuobodulio)
Tarpasmeniniai santykiai darbe
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pasitikėjimu ir teisingumu pagrįsti santykiai su kolegomis ir vadovais ▪ Bendradarbiavimas ▪ Organizacinis teisingumas
Vadovavimas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sudaromos galimybės derinti darbą ir asmeninį gyvenimą, sėkmingai atlikti įsipareigojimus šeimai ir darbu ▪ Darbuotojams, jų šeimoms palankios organizacijos politikos formavimas

Lietuvoje taip pat atlikta tyrimų apie darbuotojų gerovę kuriančią darbo aplinką. Tirtos darbuotojų gerovės rodiklių ir vadovavimo, organizacinio teisingumo, gaunamų pajamų, darbo ir šeimos derinimo [57, 63, 80–82] sąsajos ir t. t. Vis dėlto, kaip teigia Gustainienė ir Pranckevičienė, tokio pobūdžio tyrimai Lietuvoje fragmentiški, pavieniai, stokoja sistemiškumo [83]. Gustainienė su bendraautorėmis sukūrė integruotą teorinį darbuotojo gerovės ir palankios darbo aplinkos modelį, pagrįstą biopsichosocialine sveikatos samprata ir pozityviosios psichologijos idėjomis bei tyrimais [84]. Galima manyti, kad mūsų šalyje vis geriau suvokiama teigiamos darbo aplinkos reikšmė žmonių gerovei kurti. Tačiau reikalingi išsamesni empiriniai tyrimai, kuriuose būtų orientuojamasi į teigiamus psichosocialinės darbo aplinkos veiksnius.

Verta atkreipti dėmesį į tai, kad straipsnyje aptariamų tyrimų rezultatai gauti taikant daugiausia koreliacinius arba regresinės analizės metodus, todėl negalimas priežastinių ryšių tarp darbuotojų gerovės ir jų darbo aplinkos veiksnių identifikavimas. Kalbant apie gerovę darbe svarbūs ne tik su darbu, bet ir su asmeniu, jo gyvenimo situacija ir aplinka susiję veiksniai. Pasak Biggio ir Cortese, darbuotojų gerovė yra interakcijos tarp individualių ir darbo konteksto veiksnių rezultatas [85]. Pavyzdžiui, didesne gerove pasižymi tie darbuotojai, kuriems būdingas labiau išreikštas optimizmas, atvirumas naujovėms, atkaklumas, atsparumas, energingumas, pasitikėjimas savimi, socialiniai ir konfliktų valdymo įgūdžiai [27, 85, 86]. Antra, apžvelgiamuose tyrimuose atskiriems kintamiesiems (pvz., pasitenkinimui darbu) matuoti

autorai kartais taiko vieno klausimo metodą – tai gali netiksliai atspindėti realią situaciją. Rezultatams įtakos gali turėti tokie momentiniai veiksniai, kaip tuo metu tyrimo dalyviams būdinga nuotaika. Tai ypač svarbu žinoti, kai matuojama psichologinė / psichinė / emocinė darbuotojų gerovė. Galima reziumuoti, kad atliekant šios srities tyrimus mokslininkams vertėtų dažniau pasitelkti longitudinalinius metodus, turėti omenyje asmeninių darbuotojų savybių reikšmę, ku labiau kontroliuoti momentinių veiksnių įtaką.

Taip pat svarbu paminėti, kad darbuotojų gerovės ir psichosocialinės darbo aplinkos tyrimuose taikomi subjektyvų suvokimą matuojantys instrumentai. Kita vertus, subjektyvus požiūris į savo darbą turi didelę reikšmę. Taylor ir bendraautorė atlikto gydytojų tyrimo rezultatai rodo, kad suvokiama darbo valandų kontrolė yra stipriau susijusi su jų gerove nei faktinis darbo valandų skaičius [87]. Kitame tyrime dirbančių žmonių buvo klausama apie suvokiamą savo darbo kontrolę, darbo reikalavimus, socialinę paramą darbe [88]. Informaciją apie darbo aplinkos veiksnius pateikė ir tyrime dalyvavusių darbuotojų vadovai (išorinis darbo charakteristikų vertinimas). Subjektyvūs darbuotojų vertinimai iš dalies atspindėjo vadovų nusakytas darbo sąlygas, tačiau kartu – ir asmeninį individų požiūrį į savo darbą, santykius su kolegomis, vadovais. Būtent subjektyvūs vertinimai buvo svarbesni nei išorinis darbo vertinimas: didžiausia gerove pasižymi tie darbuotojai, kurie savo darbą suvokia kaip keliantį mažai įtampos ir skatinantį iniciatyvas, suteikiantį kontrolės galimybių.

Straipsnis gautas 2014-05-12, priimtas 2014-06-16

Literatūra

1. European Agency for Safety and Health at Work. Well-being at work: creating a positive work environment. Literature review. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.
2. European Agency for Safety and Health at Work. Priorities for occupational safety and health research in Europe: 2013-2020. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013.
3. Houdmont J, Leka S. Future Directions in Occupational Health Psychology. In Leka S, Houdmont J (Eds.). Occupational Health Psychology. Oxford: Wiley-Blackwell. 2010;298-322.
4. International Labour Organization. Workplace Well-being. 2009 [žiūrėta 2014-02-03]. Prieiga per internetą: http://www.ilo.org/safework/info/WCMS_118396/lang-en/index.htm.
5. European Commission. Pact for Mental Health and Well-being. Luxembourg: EC, 2008.
6. Eurofound. Health and well-being at work: A report based on the fifth European Working Conditions Survey. Dublin, 2012.
7. Lovell BL, Lee RT, Frank E. May I long experience the joy of healing: professional and personal wellbeing among physicians from a Canadian province. BMC Family Practice. 2009;10(18).
8. Taris TW, Schreurs PJG. Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations. 2009;23(2):120-136.
9. Mehboob F, Bhutto NA. Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior. A study of faculty members at business institutes. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. 2012;3(9):1447-1455.
10. Sanz-Vergel AI, Rodríguez-Muñoz A. The spillover and crossover of daily work enjoyment and well-being: A diary study among working couples. Journal of Work and Organizational Psychology. 2013;29(3):179-185.
11. Rodríguez-Muñoz A, Sanz-Vergel AI, Demerouti E, Bakker AB. Engaged at work and happy at home: a spillover-crossover model. Journal of Happiness Studies. 2014;15(2):271-283.
12. Bakker AB, Hakanen JJ, Demerouti E, Xanthopoulou D. Job resources boost work-engagement, particularly when job demands are high. Journal of Educational Psychology. 2007;99(2):274-284.
13. Well-being at Work – New Innovations and Good Practices. In Anttonen H, Räsänen T. (Eds.). Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki, 2008.

14. Schulte P, Vainio H. Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*. 2010;36(5):422-429.
15. World Health Organization. Mental health: A state of well-being [žiūrėta 2013-11-26]. Prieiga per internetą: http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/index.html.
16. Towards Better Work and Well-being. Proceedings of the International Conference 10-12 February 2010, Helsinki, Finland. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki, 2010.
17. Lawson KJ, Noblet AJ, Rodwell JJ. Promoting employee wellbeing: the relevance of work characteristics and organizational justice. *Health Promotion International*. 2009;24(3):223-233.
18. Pisanti R, van der Doef M, Maes S, Lazzari D, Bertini M. Job characteristics, organizational conditions, and distress/well-being among Italian and Dutch nurses: A cross-national comparison. *International Journal of Nursing Studies*. 2011;48(7):829-837.
19. Noblet A, Teo STT, McWilliams J, Rodwell JJ. Which work characteristics predict employee outcomes for the public-sector employee? An examination of generic and occupation-specific characteristics. *The International Journal of Human Resource Management*. 2005;16(8):1415-1430.
20. Rodwell J, Noblet A, Demir D, Steane P. Supervisors are central to work characteristics affecting nurse outcomes. *Journal of Nursing Scholarship*. 2009;41(3):310-319.
21. Nabitz U, Jansen P, van der Voet S, van den Brink W. Psychosocial work conditions and work stress in an innovating addiction treatment centre. Consequences for the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management and Business Excellence*. 2009;20(3):267-281.
22. Mauno S, Kinnunen U, Ruokolainen M. Exploring work- and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well-being, and job attitudes. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*. 2006;20(3):210-233.
23. Elovainio M, Salo P, Jokela M, Heponiemi T, Linna A, Virtanen M, Oksanen T, Kivimäki M, Vahtera J. Psychosocial factors and well-being among Finnish GPs and specialists: a 10-year follow up. *Occupational and Environmental Medicine*. 2013;70(4):246-251.
24. Hyvönen K, Feldt T, Tolvanen A, Kinnunen U. The role of goal pursuit in the interaction between psychosocial work environment and occupational well-being. *Journal of Vocational Behavior*. 2010;76(3):406-418.
25. Giebels E, Janssen O. Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2005;14(2):137-155.
26. Arnold KA, Turner N, Barling J, Kelloway EK, McKee MC. Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2007;12(3):193-203.
27. Avey JB, Luthans F, Smith RM, Palmer NF. Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2010;15(1):17-28.
28. Bridger RS, Brasher K. Cognitive task demands, self-control demands and the mental well-being of Office workers. *Ergonomics*. 2011;54(9):830-839.
29. Spector PE, Cooper CL, Poelmans S, Allen TD, O'Driscoll M, Sanchez JI, Siu OL, Dewe P, Hart P, Lu L. A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world. *Personnel Psychology*. 2004;57(1):119-142.
30. Harris GE, Cameron JE. Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 2005;37(3):159-169.
31. Bull T, Mittelmark MB. Work life and mental wellbeing of single and non-single working mothers in Scandinavia. *Scandinavian Journal of Public Health*. 2009;37(6):562-568.
32. Kinnunen U, Geurts S, Mauno S. Work-to-family conflict and its relationship with satisfaction and well-being: a one-year longitudinal study on gender differences. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*. 2004;18(1):1-22.
33. Jang SJ. The relationships of flexible work schedules, workplace support, supervisory support, work-life balance, and the well-being of working parents. *Journal of Social Service Research*. 2009;35(2):93-104.
34. Lapiere LM, Allen TD. Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2006;11(2):169-181.
35. Daukantaitė D, Žukauskienė R. Optimism and subjective well-being: Affectivity plays a secondary role in the relationship between optimism and global life satisfaction in the middle-aged women. Longitudinal and cross-cultural findings. *Journal of Happiness Studies*. 2012;13(1):1-16.
36. Gröpel P, Kuhl J. Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfillment. *British Journal of Psychology*. 2009;100(2):365-375.
37. Profesinės rizikos vertinimo bendrieji nuostatai. Valstybės žinios. 2012, Nr. A1-457/V-961 [žiūrėta 2014-04-28]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=435935&p_query=&p_tr=2.
38. Psichosocialinių rizikos veiksnių tyrimo metodiniai nurodymai. Valstybės žinios. 2005, Nr. V-669/A1-241 [žiūrėta 2014-05-12]. Prieiga per internetą: http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=261219.
39. Wilson MG, DeJoy DM, Vandenberg RJ, Richardson HA, McGrath AL. Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2004;77(4):565-588.
40. Albrecht SL. The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment and extra-role performance. Test of a model. *International Journal of Manpower*. 2012;33(7):840-853.
41. World Health Organization. Healthy workplaces: a model for action. For employers, workers, policy-makers and practitioners. Geneva, Switzerland, 2010.
42. Rodwell J, Munro L. Well-being, satisfaction and commitment: the substitutable nature of resources for maternity hospital nurses. *Journal of Advanced Nursing*. 2013;69(10):2218-2228.
43. Karasek RA. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*. 1979;24(2):285-308.
44. Escribà-Agüir V, Pérez-Hoyos S. Psychological well-being and psychosocial work environment characteristics among emergency medical and nursing staff. *Stress and Health*. 2007;23(3):153-160.
45. Santavirta N, Kovero C, Solovieva S. Psychosocial work environment, well being and emotional exhaustion. A study comparing five age groups of female workers within the human sector. *International Congress Series*. 2005;1280:130-135.
46. Leka S, Hassard J, Yanagida A. Investigating the impact of psychosocial risks and occupational stress on psychiatric hospital nurses' mental well-being in Japan. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*. 2012;19(2):123-131.
47. Eurofound. Fifth European Working Conditions Survey. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012.
48. Siltaloppi M, Kinnunen U, Feldt T. Recovery experiences as moderators between psychosocial work characteristics and occupational well-being. *Work and Stress*. 2009;23(4):330-348.
49. Qiu H, Bures R, Shehan CL. The inconsistent mediating effects of psychosocial work characteristics on the education-health relationship. *Social Science and Medicine*. 2012;75(8):1539-1546.
50. Ohly S, Fritz C. Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*. 2010;31(4):343-365.
51. O'Driscoll MP, Brough P, Kalliath TJ. Work/family conflict, psychological well-being, satisfaction and social support: A longitudinal study in New Zealand. *Equal Opportunities International*. 2004;23(1/2):36-56.
52. Bakanauskienė I, Bendaravičienė R, Krikštolaitis R. Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvejui. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure development*. 2010;22(3):12-24.

53. Shier ML, Graham JR. Organizations and social worker well-being: the intra-organizational context of practice and its impact on a practitioner's subjective well-being. *Journal of Health & Human Services Administration*. 2013;36(1):61-105.
54. Freeney Y, Fellenz MR. Work engagement, job design and the role of the social context at work: exploring antecedents from a relational perspective. *Human Relations*. 2013;66(11):1427-1445.
55. Brown M, Tucker P, Rapport F, Hutchings H, Dahlgren A, Davies G, Ebdon P. The impact of shift patterns on junior doctors' perception of fatigue, training, work/life balance and the role of social support. *BMJ Quality and Safety*. 2010;19(6):1-4.
56. Thompson CA, Prottas DJ. Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2005;10(4):100-118.
57. Lazauskaitė-Zabielskė J, Bagdžiūnienė D. Organizacinio teisingumo vaidmuo priimant sprendimus paaukštinti. *Psichologija*. 2008;38:48-62.
58. Moliner C, Martínez-Tur V, Peiró JM, Ramos J, Cropanzano R. Perceived reciprocity and well-being at work in non-professional employees: fairness or self-interest? *Stress and Health*. 2013;29(1):31-39.
59. Agarwal UA. Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*. 2014;43(1):41-73.
60. Alimo-Metcalfe B, Alban-Metcalfe J, Bradley M, Mariathasan J, Samele C. The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *Journal of Health Organization and Management*. 2008;22(6):586-598.
61. Gilbreath B, Benson PG. The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work and Stress*. 2004;18(3):255-266.
62. Sparr JL, Sonnentag S. Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2008;17(2):198-225.
63. Genevičiūtė-Janonienė G, Endriulaitienė A. Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadovavimo stiliaus, darbo motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijai sąveikos modelis. *Psichologija*. 2010;41:50-67.
64. Nielsen K, Randall R, Yarker J, Brenner SO. The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work and Stress: An International Journal of Work, Health and Organizations*. 2008;22(1):16-32.
65. Kanji GK, Chopra PK. Psychosocial system for work well-being: On measuring work stress by causal pathway. *Total Quality Management*. 2009;20(5):563-580.
66. Ajala EM. Quality of work life and workers well-being: the industrial social workers approach. *Ife Psychologia*. 2013;21(2):46-56.
67. Park YK, Song JH, Yoon SW, Kim J. Learning organization and innovative behavior. *European Journal of Training and Development*. 2014;38(1/2):75-94.
68. Fisher R, Boer D. What is more important for national well-being: money or autonomy? A meta-analysis of well-being, burnout and anxiety across 63 societies. *Journal of Personality and Social Psychology*. 2011;101(1):164-184.
69. Van der Meer PH, Wielers R. What makes workers happy? *Applied Economics*. 2013;45(3):357-368.
70. Moynihan DP, DeLeire T, Enami K. A life worth living: evidence on the relationship between prosocial values and happiness. *American Review of Public Administration*. 2013;20(10):1-16.
71. Ndubisi NO, Ndubisi GC. Sustainable internal marketing and internal customer motivation model: an African small- and medium sized enterprise perspective. *Journal of Asian and African Studies*. 2013;48(4):521-538.
72. Hansen CD, Rasmussen K, Kyed M, Nielsen KJ, Andersen JH. Physical and psychosocial work environment factors and their association with health outcomes in Danish ambulance personnel – a cross sectional study. *BMC Public Health*. 2012;12:1-13.
73. Eurofound. Working time and work-life balance in a life course perspective. Dublin, 2012.
74. Lu L, Gilmour R, Kao SF, Huang MT. A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict and wellbeing: the Taiwanese vs British. *Carrer Development International*. 2006;11(1):9-27.
75. Shrestha D, Joyce CM. Aspects of work-life balance of Australian general practitioners: determinants and possible consequences. *Australian Journal of Primary Health*. 2011;17(1):40-47.
76. Maxwell GA, McDougall M. Work-life balance. *Public Management Review*. 2004;6(3):377-393.
77. Department for Business, Innovation and Skills. The Fourth Work-Life Balance Employee Survey. London: UK, 2012.
78. Chang A, McDonald PK, Burton PM. Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review. *International Journal of Human Resource Management*. 2009;21(13):2381-2413.
79. Brummelhuis LLT, van der Lippe T. Effective work-life balance support for various household structures. *Human Resource Management*. 2010;49(2):173-193.
80. Daukantaitė D, Žukauskienė R. Swedish and Lithuanian employed women's subjective well-being. *International Journal of Social Welfare*. 2006;15(1):23-30.
81. Žukauskas Š, Žukauskienė R. Materializmo ir subjektyvios gerovės ryšys skirtingas pajamas gaunančių tiriamųjų grupėse. *Socialinis darbas*. 2013;12(1):187-200.
82. Adomynienė E, Gustainienė L. Darbo ir šeimos sąveikos ryšys su pasitenkinimu darbu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2011;60:13-28.
83. Gustainienė L, Pranckevičienė A. Kokie veiksniai skatina darbuotojų gerovę ir palankią darbo aplinką? *International Journal of Psychology: A Biopsychosocial Approach*. 2010;7:137-142.
84. Gustainienė L, Pranckevičienė A, Bukšnytė-Marmienė L, Genevičiūtė-Janonienė G. Darbuotojo gerovė ir pozityvi darbo aplinka: integruotas teorinis modelis. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2014;69:37-53.
85. Biggio G, Cortese CG. Well-being in the workplace through interaction between individual characteristics and organizational context. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-being*. 2013;18(8).
86. Ouweneel E, Le Blanc PM, Schaufeli WB, van Wijhe CI. Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. 2012;65(9):1129-1154.
87. Taylor D, Pallant JF, Crook HD, Cameron PA. The psychological health of emergency physicians in Australasia. *Emergency Medicine Australasia*. 2004;16(1):21-27.
88. Stansfeld SA, Shipley MJ, Head J, Fuhrer R, Kivimaki M. Work characteristics and personal social support as determinants of subjective well-being. *PLoS ONE*. 2013;8(11):1-8.

Employees' well-being and positive impact of psychosocial workplace factors

Dovilė Šorytė, Birutė Pajarskienė

Institute of Hygiene

Summary

In terms of occupational health, researchers traditionally emphasize workplace hazards, instead of studying positive work environment. However, it is not enough to ensure occupational safety and health issues to have physically and mentally healthy employees, who are satisfied with their jobs. There is also a necessity to foster their well-being at work. Psychosocial work environment is an essential area for the development of employees' well-being. The *aim* of this literature review is to describe psychosocial workplace factors, which have a positive impact on well-being at work, and to discuss specific issues arising from the definition and measurement of employees' well-being. Studies reviewed in the article show that fostering well-being at work is of importance for the individual, organizational and national levels. Furthermore, job-related and overall well-being can be promoted by positive psychosocial workplace factors, such as social support at work, job control, learning and skill development, well-organized work processes,

organizational justice, positive leadership, and work-life balance. Yet, the concept of employee well-being is multidimensional and holistic. Therefore, researchers apply different ways to measuring well-being at work and include multiple indicators of well-being. Problems arising from various approaches and measurement issues are discussed.

Keywords: employees' well-being, positive psychosocial work environment.

Correspondence to Dovilė Šorytė

Institute of Hygiene, Occupational Health Centre
Etmonų 3, LT-01305 Vilnius, Lithuania
E-mail: dovile.soryte@hi.lt

*Received 12 May 2014,
accepted 16 June 2014*