

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Diana AVIŽIENYTĖ

**DARBUOTOJŲ SUBJEKTYVIOS GEROVĖS IR JĄ
FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ ĮVERTINIMAS (AB
„LIETKABELIS“ PAVYZDŽIU)**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba (NVAM7/1)**

Magistro darbo autorius
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Diana Avižienytė

Darbuotojų subjektyvios gerovės ir ją formuojančių veiksnių įvertinimas (AB „Lietkabelis“ pavyzdžiu).

Magistro darbas.

Darbo tikslas – nustatyti pagrindinius veiksnius, formuojančius subjektyvios gerovės darbe jausmą ir ištirti AB „Lietkabelis“ darbuotojų subjektyvios gerovės veiksnių indeksus. Tyrimą sudaro teorinė ir empirinė dalis. Teorinėje darbo dalyje aptariamos subjektyvios gerovės teorijos, nustatomi pagrindiniai veiksniai, įtakojantys subjektyvią gerovę darbe. **Tyrimo objektas ir metodai.** Tyrimo metu buvo apklausta 100 AB „Lietkabelis“ darbuotojų. Respondentų apklausai buvo naudojami 2 klausimynai – Minesotos klausimynas bei pozityvių ir negatyvių emocijų skalė (PANAS). Tyrime dalyvavo 100 AB „Lietkabelis“ darbuotojų. Kaip rodo tyrimo duomenys, bendras šių darbuotojų pasitenkinimas darbu įmonėje neišpildomas (bendras pasitenkinimo indeksas 2,67). Didžiausias pasitenkinimas, atitinkantis darbuotojų lūkesčius yra santykiai su bendradarbiais, atliekamas darbas neprieštarauja moraliniams įsitikinimams, įsitikinimas, jog dirbdami šį darbą asmenys prisideda prie socialinės gerovės, įgūdžių panaudojimas darbe. Mažiausiai darbuotojai patenkinti gaunamu atlygiu už atliktą darbą, kompanijos vykdoma politika ir praktika, taip pat nėra užtikrintinumo įmonės ir darbo vietos ateitimi. Taip pat tyrimu nustatyta, jog kuo yra didesnis pasitenkinimas darbu, tuo yra didesnis pozityvių ir negatyvių emocijų skalės (PANAS) indeksas.

SUMMARY

Diana Avižienytė

Employees Subjective Well Being and of Its Forming Elements Evaluation At SC “Lietkabelis”

Master's work

Purpose of work is to define the main factors influencing subjective well being and indexes of SC “Lietkabelis” employees’ satisfaction. There are theoretical and empirical parts. At theoretical part there are defined main theories of subjective well being and it’s forming factors. The object and methods. During the research there were 100 inquired employees of SC “Lietkabelis” and two questionnaires used: Minnesota satisfaction questionnaire and Positive and Negative Affect Scales. As the data of the research shows employees satisfaction is low (2.67). The biggest satisfaction which meets employees expectations is intercourse with core workers, job position doesn’t

contradict with moral values, conviction that job done contributes to social wellness, usability of skills at work. The least confident employees feel about payment for the job done, companies politics and practices, future safety of the company and working place. Research also showed that the bigger employee's satisfaction with work concerns bigger index of positive and negative emotional scale.

TURINYS

ĮVADAS	8
1. SUBJEKTYVIOS GEROVĖS TEORIJS IR IŠTAKOS	11
1.1. Subjektyvios gerovės definicija.....	11
1.2. Hedonistinis ir etimologinis požiūris į subjektyvią gerovę	13
1.3. A. Maslow poreikių piramidės teorijos taikymas subjektyvios gerovės darbe vertinimui....	14
1.4. A. Maslow teorijos taikymas organizacijose	15
2. SUBJEKTYVI GEROVĖ DARBE: FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ, KOMPONENTŲ, PASITENKINIMO DARBU LITERATŪROS ANALIZĖ	17
2.1. Laimės ir subjektyvios gerovės sąsajos	17
2.2. Veiksniai, formuojantys subjektyvią gerovę	19
2.3. Vidiniai ir išoriniai motyvatoriai. Herzbergo higienos ir motyvacijos teorija	20
2.4. Objektyvūs veiksniai lemiantys pasitenkinimą darbu	21
2.5. Vidiniai pasitenkinimą darbu kuriantys veiksniai	22
2.6. Išoriniai pasitenkinimą darbu kuriantys veiksniai	24
2.7. Kiti veiksniai, įtakojantys subjektyvią gerovę darbe.....	27
2.8. Asmenybė kaip veiksnys, įtakojantis subjektyvią gerovę darbe	28
2.9. Pasitenkinimo darbu indeksas	28
2.10. Subjektyvios gerovės darbe įtaka įmonės veiklai.....	29
3. TEORINĖS DALIES IŠVADOS.....	31
4. DARBUOTOJŲ SUBJEKTYVIOS GEROVĖS IR JĄ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS AB „LIETKABELIS“	32
4.1. Tyrimo metodikos	32
4.2. AB „Lietkabelis“ pristatymas	34
4.3. Demografiniai apklaustųjų duomenys	34
4.4. Pagrindinių veiksnių, įtakojančių subjektyvią gerovę AB „Lietkabelis“ darbuotojų tarpe, analizė.....	38
4.5. Pozityvių ir negatyvių emocijų įtaka subjektyviai gerovei darbe.....	63
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	68
LITERATŪRA	70
PRIEDAI	73

LENTELĖS

1 lentelė. Veiksniai formuojantys asmeninę subjektyvią gerovę	19
2 lentelė. Trylika pasitenkinimo darbu kuriančių veiksnių hipotezių.....	21
3 lentelė. Vertybės lemiančios pasitenkinimą darbu.....	29
4 lentelė. Darbuotojų išsilavinimas pagal užimamas pareigas.....	37
5 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį ir vaikų turėjimą.....	38
6 lentelė. Gebėjimų darbe taikymas priklausomai nuo užimamų pareigų.....	42
7 lentelė. Laimėjimo jausmo buvimas priklausomai nuo išdirbto laiko įmonėje.....	44
8 lentelė. Užimtumo darbe lūkesčiai priklausomai nuo pareigų.....	45
9 lentelė. Paaukštinimo pareigose jausmas priklausomai nuo užimamų pareigų.....	46
10 lentelė. Buvimo autoritetu poreikio patenkinimas priklausomai nuo išsilavinimo.....	47
11 lentelė. Pasitenkinimas įmonės vykdoma politika ir praktika priklausomai nuo išsilavinimo.....	48
12 lentelė. Pasitenkinimas gaunamu atlygiu už darbą priklausomai nuo užimamų pareigų.....	49
13 lentelė. Pasitenkinimas bendradarbių tarpusavio santykiais priklausomai nuo užimamų pareigų.....	50
14 lentelė. Kūrybiškumas darbe priklausomai nuo užimamų pareigų.....	51
15 lentelė. Savarankiškumas darbe priklausomai nuo užimamų pareigų.....	52
16 lentelė. Moralinės vertybės priklausomai nuo užimamų pareigų.....	53
17 lentelė. Pripažinimas darbe priklausomai nuo išdirbto laiko įmonėje.....	54
18 lentelė. Saugumo jausmas priklausomai nuo pareigų.....	55
19 lentelė. Socialinis statusas priklausomai nuo pareigų.....	56
20 lentelė. Santykiai su vadovybe priklausomai nuo išdirbto laiko.....	57
21 lentelė. Darbo įvairovė priklausomai nuo pareigų.....	59

ILIUSTRACIJOS

1 pav. Poreikių piramidė.....	16
2 pav. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai.....	20
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	35
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	35
5 pav. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal amžių.....	36
6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	36
7 pav. Laikas, kurį darbuotojai dirba įmonėje.....	37
8 pav. Bendras pasitenkinimo lygis darbu, priklausomai nuo amžiaus.....	38
9 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu priklausomai nuo išsilavinimo.....	39
10 pav. Bendras pasitenkinimas darbu priklausomai nuo išdirbto įmonėje laiko.....	40
11 pav. Pasitenkinimas darbu priklausomai nuo užimamų pareigų.....	40
12 pav. Gebėjimų darbe panaudojimas priklausomai nuo amžiaus.....	41
13 pav. Gebėjimų panaudojimas priklausomai nuo išsilavinimo.....	42
14 pav. Pasiiekimai priklausomai nuo amžiaus grupės.....	43
15 pav. Užimtumas darbe priklausomai nuo amžiaus.....	44
16 pav. Paaukštinimo galimybės priklausomai nuo amžiaus.....	45
17 pav. Buvimo autoritetu lūkesčių išpildymas priklausomai nuo amžiaus.....	46
18 pav. Kompanijos vykdoma politika ir praktika.....	47
19 pav. Darbuotojų požiūris į kompetenciją už darbą priklausomai nuo amžiaus.....	48
20 pav. Pasitenkinimas bendradarbių tarpusavio santykiais priklausomai nuo amžiaus.....	49
21 pav. Kūrybiškumas darbe priklausomai nuo amžiaus.....	50
22 pav. Nepriklausomybė darbe priklausomai nuo išsilavinimo.....	51
23 pav. Moralinės vertybės priklausomai nuo laiko išdirbto įmonėje.....	52
24 pav. Darbuotojų pasitenkinimas pripažinimu priklausomai nuo amžiaus.....	53
25 pav. Atsakomybės pasiskirstymas priklausomai nuo užimamų pareigų.....	54
26 pav. Saugumo jausmas darbe priklausomai nuo amžiaus.....	55
27 pav. Darbuotojų pasitenkinimas socialiniu statusu priklausomai nuo amžiaus.....	56
28 pav. Darbuotojų pasitenkinimas vadovybės bendravimu su pavaldiniais priklausomai nuo amžiaus.....	57
29 pav. Darbuotojų pasitenkinimas vadovų kompetencija priklausomai nuo amžiaus.....	58
30 pav. Įvairovė darbe priklausomai nuo užimamų pareigų.....	58
31 pav. Darbo sąlygų tenkinimas priklausomai nuo užimamų pareigų.....	59
32 pav. Moterų pasitenkinimo darbu veiksmų rezultatai.....	60
33 pav. Vyrų pasitenkinimo darbu veiksniai.....	61

34 pav. Respondentų pasitenkinimas veiksniais, kuriančiais subjektyvią gerovę darbe.....	61
35 pav. Subjektyvios gerovės darbe santykis su darbinėmis emocijomis.....	62
36 pav. Moterų ir vyrų bendro pasitenkinimo darbu ir darbinių emocijų santykis.....	63
37 pav. Bendro pasitenkinimo darbu ir darbinių emocijų santykis pagal pareigybes.....	64
38 pav. Bendro pasitenkinimo darbu ir darbinių emocijų santykis pagal amžius.....	64
39 pav. Bendro pasitenkinimo darbu ir darbinių emocijų santykis pagal išsilavinimą.....	65
40 pav. Bendro pasitenkinimo darbu ir darbinių emocijų santykis pagal išdirbtą įmonėje laiką.....	65

IVADAS

Mokslinė problema. Darbuotojų subjektyvi gerovė yra viena iš aktualiausių, tačiau mažai analizuotų problemų Lietuvoje. Ko reikia, kad žmogus darbe jaustųsi laimingas? Ar laimė apibrėžiama teigiama emocine būseną, kylanti iš pamatinio pasitenkinimo savimi, savo gyvenimu ir vieta jame?

Subjektyvi gerovė yra moksliškesnis reiškinys, buitinėje kalboje dažnai vadinamo laime, pavadinimas. Moksliskas požiūris į laimę yra gana naujas reiškinys. Tūkstantmečiais žmonės siekė suprasti, kas yra laimė, tačiau tik pastaraisiais dešimtmečiais subjektyvios gerovės reiškinys imtas išsamiau nagrinėti Vakarų šalyse. Lietuvoje šia tema parašytų psichologijos mokslinių darbų yra mažai. Būtent todėl ir kyla noras išsiaiškinti subjektyvią gerovę formuojančius veiksniai.

Žinojimas, kaip atlikti darbą, ir tinkamas grįžtamasis ryšys dar neužtikrina, kad darbuotojas yra laimingas. Pasitenkinimas darbu yra vienas svarbiausių veiksnių, atspindinčių individo bendrąją teigiamą arba neigiamą nuostatą darbo atžvilgiu. Akivaizdu: jei darbuotojas yra patenkintas darbu, jo nuostatos yra teigiamos, o tai skatina dirbti; jei jis nepatenkintas darbu, jos būna neigiamos, o tai skatina ieškoti darbo kitur. Todėl yra svarbu išsiaiškinti ir nustatyti svarbiausius veiksniai, lemiančius pasitenkinimą darbu. Akivaizdu, kad laimingas darbuotojas bus labiau suinteresuotas siekti geresnių rezultatų ir organizacijos tikslų. O juk nereikia pamiršti, kad įmonių veiklos galutinį rezultatą visada lemia darbuotojai. Todėl įdomu, kas lemia tokio jausmo atsiradimą ir išgyvenimą. Darbe ir bus siekiama įvertinti darbuotojų subjektyvią gerovę formuojančius veiksniai.

Tyrimo aktualumas. Įmonių vadovai nuolatos stengiasi taikyti įvairias motyvacines programas, gerinti darbo sąlygas su tikslu padidinti darbuotojų darbo efektyvumą. Taikomų programų efektyvumą yra sunku išmatuoti, kadangi nežinomi pagrindiniai veiksniai, įtakojantys individo pasitenkinimą darbu. Kiekvieno darbuotojo pasitenkinimas darbu ar laimės pojūtis darbe gali būti įtakotas įvairių veiksnių, susijusių tiek su pačia darbo vieta, su darbo sąlygomis, vadovavimu, pareigomis, saugumu. Taip pat pasitenkinimą arba subjektyvią gerovę darbe kuria ir veiksniai, kurie tiesiogiai gali būti nesusiję su pareigomis bei atsakomybėmis, t.y., asmeninė patirtis, lūkesčiai, amžius, išsilavinimas. Taigi, tyrimu siekiama nustatyti pagrindinius veiksniai AB „Lietkabelis“, kurie įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu. Nustačius pagrindinius veiksniai, vėliau įmonėje galima atlikti pakartotinius tyrimus po to, kai bus sukurtos ir pritaikytos veiksmų programos, didinančios darbuotojų laimės pojūtį darbe.

Darbo objektas – darbuotojų subjektyvios gerovės ir ją formuojančių veiksnių nustatymas bei įvertinimas AB „Lietkabelis“.

Darbo tikslas – nustatyti pagrindinius veiksnius, formuojančius subjektyvios gerovės darbe jausmą ir ištirti AB „Lietkabelis“ darbuotojų subjektyvios gerovės veiksnių indeksus.

Hipotezė: darbuotojų savybės, motyvacija darbe yra tiesiogiai susiję su pagrindiniais subjektyvios gerovės komponentais.

Siekiant patikrinti iškeltą hipotezę, realizuoti tikslą, buvo iškelti **uždaviniai:**

1. Atlikti laimės pojūtį ar subjektyvią gerovę aprašančių teorijų analizę.
2. Atskleisti ir išanalizuoti darbuotojų subjektyvią gerovę formuojančius veiksnius.
3. Atlikti AB „Lietkabelis“ darbuotojų tyrimą, nustatant pagrindinius veiksnius, įtakančius darbuotojų subjektyvią gerovę.
4. Nustatyti AB „Lietkabelis“ darbuotojų pozityvių ir negatyvių emocijų įtaką subjektyvios gerovės pojūčiui.
5. Nustatyti svarbiausius veiksnius lemiančius pasitenkinimą darbu.

Tyrimo bazė. Siekiant nuoseklaus numatytų uždavinių įgyvendinimo buvo išanalizuota mokslinė literatūra. Atliktas tyrimas taikant anketinę respondentų apklausą. Tyrime dalyvavo 100 respondentų. Tyrimas atliktas 2009 metų balandžio mėnesį. Apklausti AB „Lietkabelis“ darbuotojai. Tiriamieji buvo atrinkti atsitiktiniu būdu darbo vietoje, nežiūrint, kokias pareigas užima, ar kokią profesiją igiję.

Tyrimui taikytos subjektyvios gerovės komponentus matuojančios metodikos:

- Minesotos klausimynas, kuris buvo sukurtas Minesotos universiteto mokslininkų 1967 metais ir iki šiol naudojamas JAV bei Europoje.
- Pozityvių ir negatyvių emocijų skalė (PANAS).

Tyrimo teoriniai daliai naudota literatūros šaltinių analizė: anglų bei lietuvių kalbomis, taip pat straipsniai ir publikacijos mokslinėje, ir periodinėje spaudoje. Darbe taip pat naudoti žodynai bei internetiniai šaltiniai.

Tyrimo duomenys buvo apdorojami excel programa.

Rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas.

Naudojamos tyrimo metodikos Lietuvoje nebuvo, personalo specialistai dažniausia siekia nustatyti pagrindinius darbuotojo subjektyvią gerovę formuojančius veiksniai individualaus pokalbio metu (pusmetiniai, metiniai pokalbiai). Dažnai vadovų požiūris į subjektyvią gerovę darbe yra supaprastintas, darbuotojai skatinami dažniausia per finansines paskatas. Tyrimas leidžia identifikuoti veiksniai, nebūtinai susijusius su finansiniais paskatinimais bei imtis veiksmų, didinant darbuotojų pasitenkinimą darbu. Šio tyrimo rezultatais AB „Lietkabelis“ bus suformuotas veiksmų planas, leidžiantis padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, kas ilgainiui turėtų vesti prie efektyvesnio darbo atlikimo.

1. SUBJEKTYVIOS GEROVĖS TEORIJS IR IŠTAKOS

Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu - individo nuostata į savo darbą - neabejotinai vienas iš daugiausia studijuojamų organizacinės elgsenos dalykų. Pati sąvoka „pasitenkinimas darbu“ pradėta vartoti neseniai. Tiksliai apibrėžti, nuo ko priklauso bei kas įtakoja pasitenkinimą darbu yra gana sudėtinga. Ši problema tampa ypatingai akivaizdi, kai reikia nustatyti, kokiam žmogui koks darbas suteikia pasitenkinimą. Taigi, pasitenkinimą darbu galima apibrėžti- kaip teigiamą darbuotojo nusiteikimą savo darbo ar darbinės situacijos atžvilgiu. Ateidamas į darbą, žmogus turi tam tikras susiformavusias vertybes darbo atžvilgiu. Jei darbas jam atitinka, jaučiamas pasitenkinimas. Skirtingų žmonių požiūris į tai, kas svarbu darbe ir kas teikia pasitenkinimą, gali labai skirtis. Tai priklauso ir nuo darbuotojo amžiaus, ir nuo jo lyties, išsilavinimo, darbo stažo ir pan. Todėl taikant įvairias priemones reikėtų atsižvelgti į šiuos veiksnius. Pavyzdžiui, vyresniems žmonėms bus kur kas svarbesnis pastovus atlyginimas ir įvairios darbo garantijos. Tuo tarpu jauni, tik pradedantys dirbti žmonės norės siekti karjeros, pripažinimo, o atlyginimas nebus pats svarbiausias pasitenkinimo darbu veiksnys. Šioje darbo dalyje bus analizuojami pagrindiniai veiksniai, kuriantys pasitenkinimą darbu.

Subjektyvią gerovę tyrinėjantys užsienio autoriai.

Nors subjektyvia gerove buvo domėtasi nuo Antikos laikų, ši tema įgauna ypatingą reikšmę šiais laikais. Pasaulyje yra keliasdešimt pagrindinių autorių, atliekančių tyrimus subjektyvios gerovės tema. Vienas pagrindinių mokslininkų – E. Diener, Ilinojaus universiteto profesorius. E. Diener parašė virš 240 publikacijų ir yra vienas labiausiai cituojamų mokslininkų. Apie 190 straipsnių parašyta pozityviosios psichologijos tema. E. Diener tyrinėjimo sritys yra gerovės matavimams, temperamento ir asmenybės įtaka gerovei, gerovės teorija, pajamos ir gerovė bei kultūros įtaka gerovei. Šio mokslininko tyrimai parodo, jog veiksnius, kurie veikia subjektyvią gerovę, tokius kaip temperamentas, pinigai, požiūris, dvasingumas, galima įvertinti ir prognozuoti. Jis tyrimais taip pat parodo, kad laimė turi įtakos sveikatai, ilgaamžiškumui, socialiniams santykiams, darbui ir pajamoms.

1.1. Subjektyvios gerovės definicija

Subjektyvios gerovės apibrėžimų galima rasti labai įvairių. Vienas iš jos apibrėžimų yra, jog subjektyvi gerovė gali būti apibūdinta kaip individo esamos laimės lygio įvertinimas. Šitoks įvertinimas yra dažnai išreiškiamas emociniais apibūdinimais. Kai asmens yra klausiama apie

subjektyvią gerovę, jis dažnai atsako „aš jaučiuosi gerai“ (Schwartz, Srack, 1999). Subjektyvios gerovės tyrinėtojas E. Diener subjektyvią gerovę apibrėžia kaip teigiamą gyvenimo vertinimą, kai yra jaučiamasi gerai. Dauguma sociologų asocijuoja šį terminą su visai skirtingu dalyku. Visų pirma, dažniausia sociologai koncentruojasi į problemas. Sociologijos knygoose apie subjektyvią patirtį dažniausia vyrauja tokie posakiai kaip moralinis nuosmukis, atstūmimas, nepriteklis, ir subjektyvus skurdas. Dažnai kalbama apie moralinį klimatą ir sistemą, kurioje žmogus atsisako dalyvauti. Moralinis nuosmukis nėra matomas kaip nusistatymas, tai yra reakcija į visuomenės eroziją.

E. Diener požiūris apima platesnį požiūrį į gyvenimą, subalansuojant gerą ir blogą. Šitoks požiūris nesumaišo subjektyvios patirties su galimomis priežastimis. Panašiai subjektyvią gerovę apibrėžia ir J. Bentham. Jis laimę apibrėžia kaip sumą malonumų ir skausmo.

Subjektyvi gerovė remiasi optimaliu psichologiniu funkcionalumu ir patirtimi. Kai kalbama apie subjektyvią gerovę, nėra remiamasi tik kasdieniniais tarpasmeniniais klausimais „kaip tu gyveni“. Subjektyvi gerovė apima ir mokslinį požiūrį. Nors eilinis klausimas „kaip tu gyveni“ gali atrodyti paprastas, tačiau subjektyvi gerovė moksliniu požiūriu yra sudėtinga ir prieštaringa. Jau nuo neatmenamų laikų buvo aiškinamasi, kas yra geras gyvenimas, o pats suvokimas įtakoja asmenų veiksmus, vyriausybės sprendimus, mokymo programas, kultūrinį gyvenimą ir kitas sritis.

Bendra šalies kultūra, įstatymai, politinė ir ekonominė situacija turi įtakos asmens pasitenkinimui gyvenimu ir darbu. E. Diener teigimu, subjektyvios gerovės suvokimas įtakoja vyriausybių sprendimus ir kartu visos šalies sėkmę. Jo teigimu, yra būtina vertinti subjektyvią gerovę ir šį rodiklį pridėti prie ekonominių rodiklių.

Gerovės tyrimai šiuo metu tapo ypatingai aktualūs psichologijoje. Populiariojoje spaudoje ir mokslinėje literatūroje atsiranda nemažai straipsnių, kuriuose nagrinėjama gerovė, pasitenkinimas, laimės sąvokos. Tačiau galima būtų išskirti, jog subjektyvios gerovės teorijos remiasi dviem kryptimis. Viena jų – hedonistinė teorija, kuri teigia, kad gerovė susideda iš malonumo ir džiaugsmo (D. Kahneman 1999). Kitas požiūris, taip pat kilęs iš senų laikų kaip ir hedonistinis, yra toks, kuris žvelgia į subjektyvią gerovę kaip daugiau nei į malonumą ir įtraukia žmogaus potencialo išnaudojimą. Šis požiūris yra etimologinis ir apima tikėjimą, kad gerovė reali tik tuomet, kai yra realizuojama prigimtis. Šios dvi teorijos remiasi skirtingais socialiniais procesais, kurie sukuria subjektyvią gerovę, tačiau ties esminiais punktais teorijos susijungia.

1.2. Hedonistinis ir etimologinis požiūris į subjektyvią gerovę

Hedonistinis požiūris į gerovę turi galias istorines šaknis. Jau antikinėje Graikijoje filosofas Aristidas (4 a. pr. m. e.) teigė, jog gyvenimo tikslas yra patirti kuo daugiau malonumų ir laimė yra kiekvieno patirta hedonizmo visuma. Šiuo požiūriu sekė kiti filosofai. Hedonizmas, kaip subjektyvios gerovės požiūris, buvo išreiškiamas įvairiomis formomis, pradedant nuo kūno malonumo patyrimo iki asmens pomėgių. Psichologai, kurie adaptavo hedonistinį požiūrį koncentravosi į tokią hedonizmo koncepciją, kuri apima proto ir kūno malonumų tenkinimą (Kubovy 1999). Žinoma, vyraujantis požiūris tarpe psichologų hedonistų yra tas, jog gerovė susideda iš subjektyvios laimės ir sieja malonumų patirtį su nemalonumais, plačiai susidedančiais iš gerų/blogų gyvenimo etapų vertinimo. Tokiu požiūriu fizinė laimė nėra sumenkinama, tačiau ji gali kilti ir iš tikslų siekimo ar kitų sričių (E. Diener, 1998). Taigi, hedonistų požiūriu subjektyvi gerovė susideda iš šių pagrindinių elementų: pasitenkinimo gyvenimu, geros nuotaikos buvimu ir bebuvimu blogos nuotaikos, o bendrai visa tai apibūdinama kaip laimė.

Kitas požiūris į gerovę yra etimologinis, kurio šaknys, kaip ir hedonistinio požiūrio, siekia antikos laikus. Pavyzdžiui, graikų filosofas Aristotelis manė, jog hedonistinis požiūris yra vulgarus, paverčiantis žmones savo troškimų vergais. Jo teigimu, tikra laimė yra tuomet, kai galima išreikšti save veiksmais, kurie įprasmina buvimą. Etimologai teigia, jog ne visi troškimai, kai yra pasiekti, sąlygoja gerovę. Jų teigimu, nors veiksmai ir teikia malonumą, kažkurių jų pasekmės nėra teigiamos ir gerovės nesukuria. Taip pat etimologai teigia, jog subjektyvi laimė negali būti lyginama su gerove.

Waterman (1993) nustatė, jog hedonistai apibrėžė laimę, etimologų apibrėžiama gerovės koncepcija siūlo žmonėms atsigręžti į prigimtį ir tikrąjį aš. Jis iškėlė mintį, jog etimologija atsiranda tuomet, kai žmonių veikla yra suderinama su giliais žmogaus įsitikinimais. Su tokiomis aplinkybėmis žmonės pasijustų labai aktyvūs ir unikalūs, egzistuojantys tuo, kuo jie iš tikrųjų yra. Taip pat Aristotelis apibrėžė, jog gerovė yra ne tik malonumo pasiekimas, tačiau ir tobulumo siekimas per tokias veiklas, kurios leidžia realizuoti savo potencialą. Etimologų subjektyvios socialinės gerovės sąvoka leidžia tiksliau įvardyti veiksnius, sudarančius subjektyvią socialinę gerovę.

Viena iš psichologijos atšakų, kuri išsirutuliojo iš etimologijos, yra savęs determinacijos teorija (Ryan, Deci, 2000), kuri taip pat teigia, kad savęs realizacija, kaip pagrindinės gerovės veiksnys, susideda iš trijų pagrindinių dalykų: autonomijos, kompetencijos ir sąsajų. Šios teorijos šalininkai teigia, kad šių trijų pagrindinių veiksnių išpildymas yra pagrindinė psichologinio augimo priežastis (kaip vidinė motyvacija, integracija, kultūrinių skirtumų asimiliacija, gerovė). Savęs

determinacijos teorijos šalininkai subjektyvią gerovę apibrėžia labai panašiai kaip ir pagrindinės teorijos (etimologijos) šalininkai, tačiau svarbią dalį vertinimuose užima ir psichinė sveikata.

Šios dvi teorijos, hedonizmas ir etimologija, nors ir yra skirtingos, tačiau tarpusavyje sąveikauja ir viena kitą papildo. Buvo išsiaiškinta, kad tyrimų rezultatai, kurie rėmėsi viena ar kita teorija, sąveikavo tarpusavyje (Ryan Deci, 2005), todėl tyrimuose, susijusiuose su subjektyvia gerove verta remtis abejomis teorijomis.

1.3. A. Maslow poreikių piramidės teorijos taikymas subjektyvios gerovės darbe vertinimui

A. Maslow poreikių piramidė, kuri buvo pateikta 1954 metais buvo viena pirmųjų teorijų, struktūruojančių veiksnius, įtakojančius pasitenkinimą darbu. A. Maslow pasiūlė idėją, jog darbuotojo poreikiai parodo jo pasitenkinimą darbu.

A. Maslow poreikių piramidės teorija teigia, jog individai gimsta su tam tikrais poreikiais. Nurodomi pagrindiniai poreikiai: fiziologiniai, saugumo, priklausymo, pagarbos ir saviraiškos. Šios poreikių grupės sudėliotos hierarchine tvarka. Pasak A. Maslow, kol nėra patenkinti žemiausi poreikiai, negali būti patenkinti virš jų esantys.

Žemiausiai piramidėje esantys poreikiai yra fiziologiniai ir remiasi į pagrindinius biologinius poreikius, tokius kaip alkis, troškulys ir seksualinis pasitenkinimas. Šie fiziologiniai poreikiai yra dominuojantys, kadangi individas stengsis juos patenkinti pirmoje vietoje. Fiziologiniai poreikiai nėra susiję su saugumu, priklausymu, pagarba ir saviraiška. Kai šie poreikiai yra tenkinami, jie nebebūna patys aktualiausi ir žmogus nori patenkinti virš jo esantį - saugumo poreikį.

Saugumo poreikis remiasi patikimumu, stabilumu, priklausymu teritorijai, apsauga ir poreikiu struktūrai, įstatymams, limitams, apribojimams. Tam, kad žmogus patenkintų saugumo jausmą, jis turi gyventi saugiame, organizuotame, nuspėjamame ir įstatymiškame pasaulyje. Kai tik šis poreikis patenkinamas, jo svarba sumažėja ir padidėja priklausymo poreikio stiprumas. Individas pradės ieškoti artimų santykių su žmonėmis ir jų grupėmis. Kai šis poreikis patenkinamas, asmuo pradeda ieškoti pripažinimo. Kai visi keturi žemiausiai piramidėje poreikiai yra patenkinami, asmenys neįaučia pilnatvės ir ieško kur save realizuoti.

Savęs realizavimas remiasi individo noru tapti bet kuo, kuo jis tik gali tapti. Kai šio poreikio stiprumas išauga, individas siekia pasitenkinimo savimi. Šis penktas poreikis dar yra vadinamas egzistencijos poreikiu, kadangi jis kyla iš nepritekliaus jausmo nebūvimo.

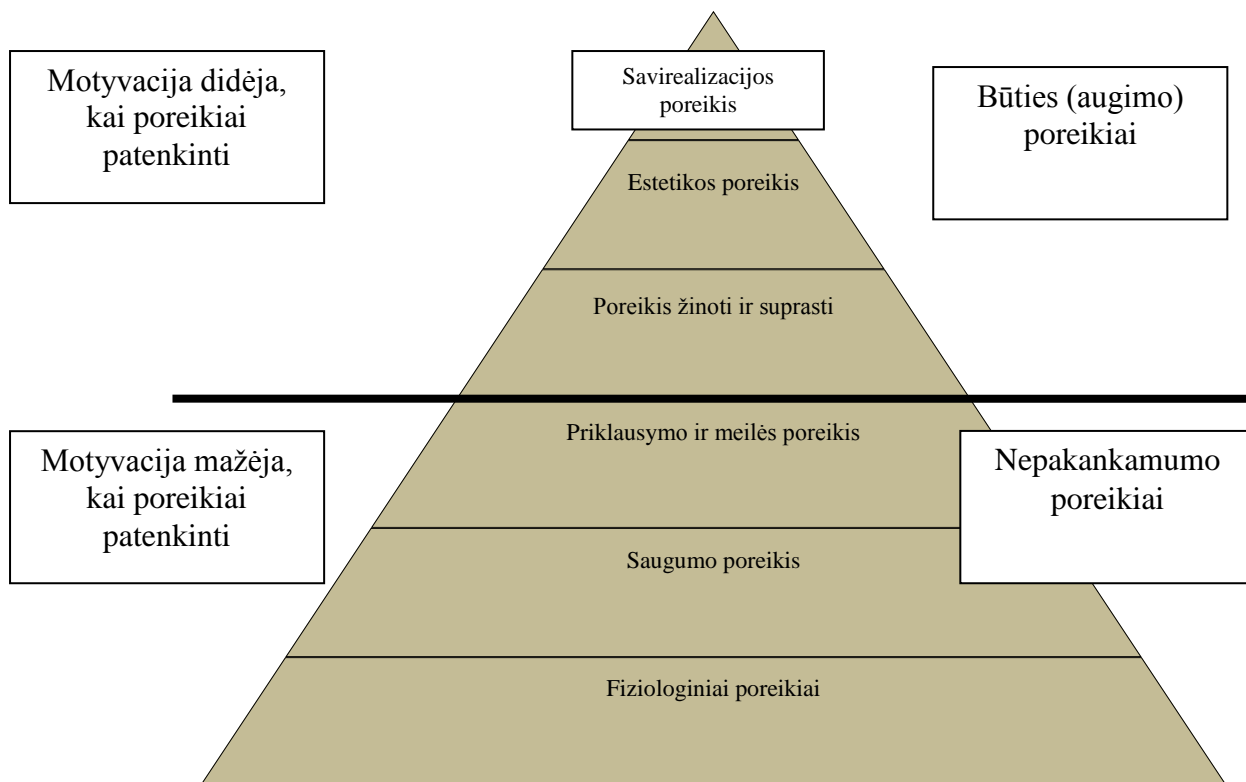
Nuolat tenkindamas įvairius poreikius individas nuolatos tobulėja ir, kuo daugiau gauna pasitenkinimo, tuo jo poreikiai auga daugiau. Šis jausmas yra nuolatinis ir niekuomet negali būti pasiektas ar patenkinamas (A. Maslow, 1962).

1.4. A. Maslow teorijos taikymas organizacijose

Ši teorija siūlo organizacijose žemesnius poreikius tenkinti pirmus, o tik vėliau pereiti prie aukštesnių. Visų pirma darbdavys turi užtikrinti darbuotojų fiziologines sąlygas, saugumą, priklausymą ir pripažinimą. Darbdavys gali patenkinti kiekvieną poreikį. Pavyzdžiui, tam, kad patenkintų fiziologinius ir saugumo poreikius, darbdavys gali padidinti darbuotojų atlyginimą. Kai šie poreikiai patenkinami, reikia stiprinti darbuotojo santykius su bendradarbiais, jo vadovais. Tai galima padaryti organizuojant įvairias bendras veiklas tarp darbuotojų. Šis procesas turėtų būti tęsiamas iki tol, kol darbuotojas pasieks piramidės viršūnę ir realizuos save.

Lietuvos įmonės stengiasi, jog žemesnieji poreikiai būtų patenkinami. Dėl įvairių ekonominių priežasčių darbdaviai negali kartais užtikrinti žemesniųjų poreikių, tuomet kyla darbuotojų nepasitenkinimas darbu, darbdaviu, asmeniniu gyvenimu.

Allyn ir Bacon (2004), A. Maslow poreikių piramidę sieja su motyvacija (1 pav.).



1 pav. Poreikių piramidė

Alyn ir Bacon nuomone, jei patenkinami fiziologiniai, saugumo ir priklausymo poreikiai, individas tampa mažiau motyvuotas. Jei tenkinami savirealizacijos, estetikos ir žinių poreikis, individo motyvacija didėja (tiek darbe, tiek asmeniniame gyvenime), taigi, veikdamas žmogus tampa laimingesnis.

2. SUBJEKTYVI GEROVĖ DARBE: FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ, KOMPONENTŲ, PASITENKINIMO DARBU LITERATŪROS ANALIZĖ

2.1. Laimės ir subjektyvios gerovės sąsajos

Laimės sąvoka nagrinėjama yra įvairiais aspektais. Laimės apibūdinimų yra daug ir įvairių. Laimė yra tapatinama su gyvenimo kokybe, pasitenkinimu, subjektyvia gerove. Vieningos nuomonės, kaip apibrėžti laimę, nėra. Pati laimės sąvoka buvo nagrinėjama nuo Antikos laikų ir požiūriai, kas yra laimė, kito kartu su laiku. Per paskutinius 15-20 metų labai išpopuliarėjo laimės nagrinėjimas ir bandymai šį subjektyvų požiūrį išmatuoti. Šiomis dienomis laimė yra įgavusi pozityvios psichologijos sąvoką, o vienas pagrindinių laimę nagrinėjančių mokslininkų yra E. Diener.

Yra įvairių požiūrių į laimės ir subjektyvios gerovės sąsajas, tačiau laimė dažniausia yra tapatinama su subjektyvia gerove. Subjektyvios gerovės sąvoka yra dažniau vartojama, kai reikia išmatuoti laimę arba tuomet, kai norima išvengti neapibrėžto ir neaiškaus laimės termino. Tačiau kaip bebūtų, kaip tik laimės sąvoka yra dažniau vartojama tyrimų rezultatams paskelbti populiariojoje spaudoje.

Daug psichologų nagrinėjo laimės ir subjektyvios gerovės aspektus (Argyle, 1987; Myers, 2000; Parducii, 1995; Strack, Argyle & Schwartz, 1991). Kai kurie tyrėjai pabandė išmatuoti emocionalią laimės pusę, tuo metu, kai kiti pabandė išmatuoti kognityvinę - refleksinę pusę, jungtą su gyvenimo kokybe. Atrodo, asmens visa apimantis pasitenkinimas yra bendras faktorius susietas su laime.

Laimės yra įvairių formų ir ji yra dažnai matoma kaip pasitenkinimo gyvenimu atspindys. Kad taptų laimingas, kiekvienas turi atsiverti malonumui ir mėgavimuisi daugeliu nuostabių dalykų, tokių kaip maistas, menas, poezija, muzika, mokslas. Subjektyvi gerovė leidžia suprasti žmonių laimę ir daugelį kitų faktorių, susietų su gyvenimu ir laisvalaikiu (Ch. Estes ir K. Henderson).

Ryan ir Deci (2000) iškėlė mintį, jog tai, kas sudaro gerą gyvenimą yra žmonių mąstymas, jog jie gyvena gerą gyvenimą. Ši mintis, žinoma kaip subjektyvi gerovė, siejasi su žmonių protiniais ir emociniais jų pačių gyvenimų įvertinimais. Iš tikrųjų, tai yra žmonių savo gyvenimo vertinimas: ar jie pajunta daugumą malonių dalykų, įsitraukia į įdomias veiklas ir ar bendrai yra patenkinti gyvenimu ir visa tai prisideda prie laimės (Ryan ir Deci, 2000).

Mokslininkai įvairiais tyrinėjimais pabandė įvertinti tai, kas yra subjektyvi gerovė ir kaip ji gali būti išmatuota bei jungta su laimės indikatoriais (Ryan ir Deci, 2000). Ryan ir Deci nusprendė, kad visuomenė turi subjektyvią gerovę laikyti tokia pačia svarbia kaip ir vertinant ekonominius

rodiklius bei juos viešinant. Autorių nuomone, jei subjektyvi gerovė būtų vertinama makroekonominio lygmeniu, priverstų vyriausybės imtis tam tikrų sprendimų. Pavyzdžiui, Oishi ir E. Diener (2001) nustatė, jog individualių tikslų siekimas, tokių kaip pramogos, džiaugsmas, padidina žmonių tikslų siekimą kitose srityse. Darydamas veiklas, teikiančias malonumą, žmogus gali atrasti kitas teigiamas pasekmes, kaip draugystė, su darbu susieti kontaktai, geresnė sveikata.

Tyrėjai nagrinėjo santykį tarp gaunamų pajamų ir laimės. Šalyse, kur bendrasis nacionalinis produktas yra didesnis negu 8,000 JAV dolerių vienam gyventojui, nėra jokios koreliacijos tarp nacionalinio turto ir gyventojų laimės (Myers, 2000). Žmonėms, kurie turi pakankamai pinigų, kad gyventų patogų gyvenimą, daugiau gaunamų pinigų, mažai įtakoja laimės pojūtį. Žmonės su didesnėmis pajamomis sutinka, kad pinigai gali juos padaryti laimingesniais ir lygiai taip pat mažiau laimingais, priklausomai nuo to, koks požiūris į pinigus (Myers, 2000).

Yra ir šiek tiek skirtingų požiūrių į laimę. Csikszentmihalyi (1990) atliko tyrimus, kurių pagalba siekė išmatuoti malonumą, o tuo ruožtu malonumas skatina judėjimą pirmyn, naujoves, prasmės ieškojimą. Jis pažymėjo, kad džiaugsmas kyla iš visiško įsitraukimo ir gebėjimo valdyti iššūkius, taip pat gero veiklos atlikimo kasdieninėje veikloje. Vėliau Csikszentmihalyi (1997) padarė išvadą, jog laimė kyla iš naujų atradimų. Tai gali būti sietina tiek su darbu, tiek su laisvalaikio pomėgiais. Csikszentmihalyi (1997) pastebėjo, kad žmonės praleidžia daug valandų ir savaitių jų mėgstamuose užsiėmimuose ir lieka motyvuoti gaunamos kokybiškos patirties, kurią jie jaučia tuo laiku. Jis apibūdino šią kokybišką patirtį kaip "srautą", kuris reiškia sufokusuotą sąmonę ir be didelių pastangų. Maloni patirtis yra charakterizuota kaip aiškių tikslų buvimas, betarpiško grįžtamojo ryšio gavimas, balanso išlaikymas iššūkiuose, susijungimas veiksmo ir įsisąmoninimo, jokių rūpesčių ir nesėkmės nebuvimas, savęs vertinimo išnykimas, išsiblaškymo nebuvimas, laiko nuovokos praradimas. Jis nustatė kad kuo daugiau „srauto“ žmonių patiria jų kasdieniniame gyvenime, tuo daugiau jie jausis laimingi bendrai. Ši sąsaja tarp „srauto“ ir laimės priklauso nuo to, ar veikla yra praturtinanti, ir ar tai priveda prie naujų iššūkių ir asmeninio bei kultūrinio vystymosi.

Toks pat jausmas yra gerai ištirtas žmonių veiklose, susijusiose su pramogomis ir malonumais. Ar žmogus patiria „srautą“ vėlgi priklauso nuo to, koks yra žmogaus požiūris bei kaip iššūkis siejasi su asmens turimais įgūdžiais. Srautas yra susietas tiesiogiai su būdinga motyvacija, kuri apima žmones, mielai pasirenkančius veiklas, kurios jų požiūriu yra įdomios, naujos ir stimuliuojančios (Deci ir Ryan, 2000). Deci ir Ryan pastebėjo, kad suprastas savarankiškumas yra būdingas motyvacijai, ir kad kai žmonės jaučiasi kompetentingi, savarankiškai ir atsakingi už savo veiksmus, jie bus labiau motyvuoti. Santykiai su artimaisiais ir kitais asmenimis taip pat vaidina svarbų vaidmenį. Žmonės, kurie šeimoje jaučiasi saugūs, arba gali pasitikėti draugais, jaučiasi turintys užnugarį, todėl drąsiau renkasi rizikingesnes veiklas, ieško naujų potyrių, tobulėjimo galimybių.

2.2. Veiksniai, formuojantys subjektyvią gerovę

Yra nemažai veiksnių, kurie vienaip ar kitaip įtakoja mūsų subjektyvią gerovę. Vieni jų yra suvokiami asmenų, kiti jų kyla iš sąmonės, todėl juos yra sunku įvardyti. K. Page (2005) išskiria septynis pagrindinius veiksnius, kurie formuoja asmeninę subjektyvią gerovę ir vadina juos septyniomis gyvenimo sritimis. Tam, kad išsiaiškinti, koks yra pasitenkinimas, ji užduoda klausimą, kaip kiekvienas jaučia pasitenkinimą šioms sritims (1 lentelė):

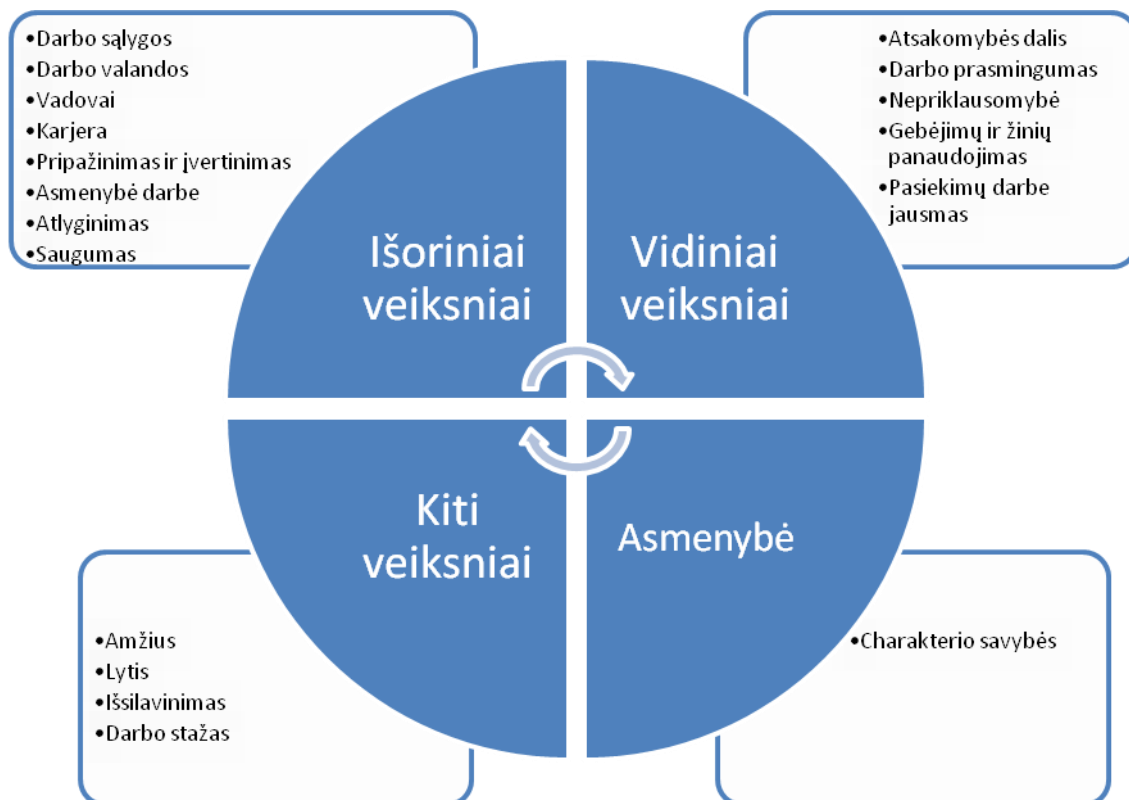
1 lentelė

Veiksniai formuojantys asmeninę subjektyvią gerovę

Septynios gyvenimo sritys	Gyvenimo standartai
	Sveikata
	Esami gyvenimo pasiekimai
	Tarpasmeniniai santykiai
	Saugumas
	Sąryšis su visuomene
	Ateities užtikrinimas

Autorės teigimu, taip yra išvedamas asmeninės gerovės indeksas. Ši vertinimo sistema yra ypatinga tuo, jog tai yra naujas sisteminis subjektyvios gerovės vertinimas, kurio kaitą galima stebėti laike. Jos teigimu, nors šis indeksas yra subjektyvus, tačiau jį galima lyginti su tokiais objektyviais rodikliais, kaip bendrasis vidaus produktas. Taip pat teigiama, kad šio indekso pagalba galima stebėti įvairių politinių, ekonominių, kultūrinių ir pan. įtaką subjektyviai gerovei.

Gerovė darbe yra apibūdinama kaip paralelinė ir papildanti subjektyvios gerovės dalis (K. Page, 2005). Ji yra apibrėžiama kaip gerovė, kurią darbuotojai gauna savo darbe. Gerovė darbe yra apibrėžiama kaip pagrindinis afektas (jausmas) ir pasitenkinimas vidinėmis ir/ar išorinėmis darbo vertybėmis.



2. pav. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai

2.3. Vidiniai ir išoriniai motyvatoriai. Herzbergo higienos ir motyvacijos teorija

Darbo gerovė yra paremta vidinėmis ir išorinėmis darbo vertybėmis. Šis dvilypumas buvo nemažai nagrinėjamas organizacijų psichologų. Išorinė motyvacija siejasi su noru dirbti dėl tokių išorinių faktorių kaip atlyginimas. Vidinė motyvacija skatina darbuotojus dirbti dėl psichologinio atlygio, tokio kaip pasiekimai ir pripažinimas. Šios teorijos pradininkas buvo tyrėjas Herzberg (1967), kuris ir apibrėžė higienos ir motyvacijos teorijos veiksnius. Jo manymu, higienos faktoriai yra išoriniai darbe, tokie kaip kompanijos politika, atlyginimas, tarpasmeniniai santykiai, darbo sąlygos ir vadovavimas. Šie stimulatoriai paskatina elgesį, kuriuo būtų išvengiama skausmo, t.y., elgesys, kuris užtikrina bazinių poreikių patenkinimą, patogumą ir išlikimą aplinkoje. Motyvacijos faktoriai buvo laikomi vidiniais darbe, tokiais kaip pasiekimai, pripažinimas už pasiektus rezultatus, atsakomybė ir paaukštinimas. Iš to Herzberg padarė išvadą, jog darbuotojų motyvavimo raktas yra sustiprinti paties darbo aspektus labiau, nei išorinius.

Nors Herzbergo dviejų faktorių teorija buvo kritikuojama per paskutinius metus, vidinių ir išorinių motyvatorių idėja vis dar yra populiari. Taip pat vis dar atsiranda teorijų ir tyrimų, kurie patvirtina vidinių motyvatorių didesnę įtaką pasitenkinimui darbu. Pavyzdžiui, mokslininkas

Randolph (2005) nustatė, kad vidiniai faktoriai, tokie kaip profesinis tobulėjimas ir darbinė kultūra, kuri yra sutampanti su asmeninėmis vertybėmis yra svarbesnės kuriant pasitenkinimą darbu ir norą pasilikti toje pačioje darbovietėje nei išoriniai faktoriai, tokie kaip atlyginimas. Šią teoriją palaiko ir Taivano profesoriaus Lu (1999) tyrimai, kad vidiniai motyvatoriai darbe buvo pozityviai susiję su bendrinio pasitenkinimu darbu, aukšta darbuotojų motyvacija, o išoriniai veiksniai labai susiję su darbuotojų depresija. Taip pat buvo nustatyta, jog aukšta vidinė motyvacija yra susijusi su subjektyvia patirtimi, kaip laiko nuovokos praradimas, greitesnis laiko prabėgimas ir kitus požymius, kurie parodo didesnę išitraukimą į tai, kas vyksta darbe. Profesoriai Xiang, Chen ir Bruene (2005) nustatė, jog susidomėjimas darbu ar veikla yra svarbiausias vidinis faktorius skatinant ilgalaikę motyvaciją.

2.4. Objektīvūs veiksniai lemiantys pasitenkinimą darbu

Veiksny, susiejantis vidinę ir išorinę motyvaciją yra darbo vertybės. Jos pasireiškia kaip laipsnis vertės, svarbos ir patraukimo susidomėti asmeniui tuo, kas vyksta darbe (Knoop, 1994). Kadangi darbo vertybės parodo, kokie darbo aspektai asmeniui yra svarbūs ir kas darbuotojui yra įdomu bei ką darydamas jis mėgaujasi, jos taip pat suteikia vertingos informacijos stengiant suvokti vidinius ir išorinius subjektyvios gerovės darbe aspektus. Remiantis tyrimais, prasmingo darbo atlikimas, žinių ir įgūdžių išnaudojimas, atsakomybės jautimas yra esminiai dalykai, kurie motyvuoja ir/ar teikia pasitenkinimą (Knoop, 1995). Taigi, darbo vertybės suteikia puikų pagrindą, iš kurių kyla subjektyvios gerovės darbe veiksniai (2 lentelė).

2 lentelė

Trylika pasitenkinimo darbu kuriančių veiksnių hipotezių

Vidiniai veiksniai		Išoriniai veiksniai	
Atsakomybės dalis darbe	Suteikiama pakankamai atsakomybės ir pasitikima, jog darbas bus atliktas gerai	Darbo valandų patogumas	Jaučiama, jog darbo valandos yra priimtinos ir leidžia išlaikyti balansą su asmeniniu gyvenimu
Darbo prasmingumas	Jaučiama, jog darbas turi prasmę ir reikšmę asmeniškai bei aukštesniame lygmenyje	Darbo sąlygos	Pasitenkinimas darbo sąlygomis, tokiomis kaip darbo erdvė ir organizacijos kultūra

Lentelės tęsinys

Nepriklausomybė darbe	Jausmas, jog darbuotojais pasitikima ir neprimetamos instrukcijos/taisyklės iš vadovų	Vadovai	Jaučiama, jog tiesioginis vadovas elgiasi su darbuotoju gerai, paskatina, į jį galima kreiptis, kai iškyla problema
Gebėjimų ir žinių panaudojimas	Jaučiama, kad darbuotojas gali realizuoti turimas žinias ir įgūdžius	Paaukštinto galimybės	Jausmas, kad darbe yra tobulėjimo ir karjeros galimybės
Pasiekimų darbe jausmas	Jausmas, jog kiekvieno įdėtas darbas prisideda prie bendro tikslo	Apdovanojimas už gerą darbą	Jausmas, jog darbe yra skiriami ir vertinami tie darbuotojai, kurie sukuria didesnę pridėtinę vertę kompanijai
		Darbe vertinamas kaip asmenybė	Jausmas, jog kolegos ir vadovai domisi asmenybe ir priima darbuotoją kaip atskirą ir unikalų individą
		Atlyginimas	Pasitenkinimas atlyginimu, išmokomis ir priedais
		Darbo saugumas	Pasitenkinimas darbo saugumu darbo vietoje

2.5. Vidiniai pasitenkinimą darbu kuriantys veiksniai

Atsakomybė darbe.

Atsakomybės lygis įmonės darbuotojams suteikiamas priklausomai nuo darbuotojo įgūdžių, pareigybių, gebėjimų, charakterio savybių ir kitų veiksnių. Atsakomybės nesuteikimas byloja apie kompanijos nesugebėjimą pasitikėti darbuotojais. Kai darbuotojams suteikiama pakankamai atsakomybės, jie jaučiasi labiau įsipareigoję kompanijai, tačiau darbuotojas turėtų būti pakankamai parengtas. Su parengimu susiję ir pasitikėjimas darbuotojo atlikto darbo kokybe. Įmonių vadovai neturėtų taip pat pamiršti, jog atsakomybė, kuri priskiriama darbuotojui, turi būti aiškiai apibrėžiama. Priešingu atveju, jei darbuotojas nežino, kokie yra keliami reikalavimai, dažnas užduočių keitimas gali sukelti darbuotojams stresą, o iš to kyla nepasitenkinimas darbu. Kai kurios įmonės darbuotojų atsakomybę bando apibrėžti pareiginėmis instrukcijomis, tačiau vėliau, skirstant užduotis, šių nuostatų nesilaiko. Taip pat daroma klaida – nuostatas parengia patys darbuotojai, pačios nuostatos nesuprantamos.

Darbo prasmingumas.

Darbo prasmingumas yra svarbus ilgalaikiam pasitenkinimui darbu. Kai darbuotojas perpranta darbo procesus, žino tikslus, jis geba įvertinti ir atskirti daromas veiklas, kurie yra prasmingi, o kurie vertės neprideda. Tie darbai, kuriuos darbuotojas mano esant prasmingais, suteikia didesnę ir pasitenkinimą darbu, nei tie, kurie atrodo nereikšmingi ir neturintys prasmės. Kartais tokie darbai yra ne vien eilinės užduotys, tačiau ir vidinės taisyklės, reglamentuojančios veiklų vykdymą tam tikra tvarka. Kai darbuotojas atlieka neprasmingą darbą, jo pasitenkinimas darbu mažėja. Įmonių vadovai, tiesioginiai vadovai turėtų peržiūrėti procesus, kasdienines veiklas ir reikalavimus darbui atlikti, taip pat neturėtų kaitalioti užduočių, kol jos yra nepadarytos.

Nepriklausomybė darbe.

Nepriklausomybė darbe, arba kitaip savarankiškumas, atsiranda tuomet, kai yra pasitikima darbuotoju, tačiau kitokiu požiūriu, nei darbuotojų nebetikrinimas dėl to, kad jis sugeba atlikti užduotis. Nepriklausomybė darbe čia yra suvokiama kaip jausmas, kur darbuotoju yra pasitikima ir neprimetamos taisyklės, instrukcijos, kylančios iš vadovybės. Nepriklausomybė darbe leidžia individui varijuoti ties darbo atlikimo procesais, kur reikalingas kūrybiškumas, išmanymas.

Gebėjimų ir žinių panaudojimas.

Darbuotojai nuolat kaupia patirtį dirbdami, studijuodami, kurią siekia pritaikyti savo darbe. Jei darbas neatitinka darbuotojo gebėjimų ir žinių (t.y. darbuotojas negali panaudoti pagrindinių ir labiausiai išvystytų įgūdžių), jo pasitenkinimas mažėja. Jei darbuotojas turi aukštesnę kvalifikaciją, nei to reikalauja darbas, jis taip pat jaus mažesnę pasitenkinimą darbu. Darbuotojui darbe turi būti suteiktos ir galimybės tobulėti savo srityje. Taip bus tenkinamas poreikis augimui, darbuotojas jausis vertingas ir reikalingas įmonei, yra stiprinamas savęs vertinimo jausmas. Darbuotojo gebėjimai ir žinios gali būti tobulinami įvairių seminarų metu, besimokant iš vadovų.

Pasiekimų darbe jausmas.

Šis jausmas sukuriamas tuomet, kai darbuotojas mato, prie kokio tikslo jis prisideda. Jei yra galimybių, organizacijos turėtų įtraukti darbuotojus kuriant tikslus, o jei tai neįmanoma – vadovas turi parodyti, jog darbuotojas atlieka svarbų vaidmenį prisidedant prie bendro tikslo siekimo. Tam darbuotojas turi išvelgti pokyčius, kurie įvyko dėl jo atliekamo darbo. Vėlgi, dažna problema ta, jog darbuotojai nežino, kokie tikslai jam yra keliami, kokį rezultatą bus galima pasiekti. Kita problema, jog darbdaviai pamiršta parodyti darbuotojo svarbą už darbą, kurį darbuotojas atliko.

2.6. Išoriniai pasitenkinimą darbu kuriantys veiksniai

Darbo valandų patogumas.

Darbo valandos turi būti organizuojamos taip, jog darbuotojas galėtų išlaikyti balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Dažnai pasitenkinimas darbu mažesnis yra tų darbuotojų, kurie dirba naktinėse pamainose. Jei darbuotojas turi šeimą, darbas naktinėje pamainoje trukdo gyventi pilnavertį gyvenimą ir realizuoti asmeniui tokiose srityse, kaip socialinis gyvenimas, bendravimas su šeima. Darbo valandos turėtų būti ir ne per daug ilgos. Jei darbo krūvis yra didelis ir darbuotojas nuolatos yra priverstas dirbti viršvalandžius, jo pasitenkinimas darbu mažėja. Dėl didelio darbo krūvio atsiranda stresas, fiziniai sveikatos sutrikimai, pervargimas.

Darbo sąlygos.

Visų pirma darbuotojui turi būti sukuriamos fizinės darbo sąlygos, kurios jam leistų atlikti darbą. Jei darbuotojai neturės pagrindinių įrankių, reikalingų darbui atlikti, jis pasitenkinimo darbu nejaus. Pavyzdžiui, darbuotojui, kuriam reikia dažnai važiuoti į susitikimus, nebus galimybės naudotis transporto priemone, jis jaus žymiai mažesnę pasitenkinimą naudodamas savo asmeninį automobilį darbo reikalams ar viešąjį transportą, nei tas, kuris gaus įmonei priklausantį automobilį. Trikdžiai su įranga, nepriteklūs, priemonių nebuvimas – veiksniai, kurie turi būti užtikrinami darbe. Taip pat svarbu yra ir asmeninė erdvė. Organizacijos turėtų sukurti saugias darbo sąlygas, kur darbuotojas galėtų ir susikaupti darbui. Elementarias darbo sąlygas apibrėžia įstatymai, yra numatyti įvairūs ergonominiai reikalavimai darbo vietai, kurių darbdaviai turėtų laikytis. Darbuotojai teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį. Tokia aplinka vertinama dėl galimybių gerai dirbti ir komforto.

Kitas svarbus veiksnys, įtakojantis pasitenkinimą darbu, yra organizacijos kultūra. Organizacijos kultūra yra suprantama kaip kompleksinis darinys, susidedantis iš įvairių elementų. Vienas tų elementų yra organizacijos vertybės. Labai gerai, jei deklaruojamos vertybės sutampa su realiai esančiomis, o dar geriau, kai jos sutampa su individo vertybėmis. Jei pagrindinė individo vertybė yra šeima, jis nesijaus saugus ir patenkintas dirbdamas tokiame darbe, kuriame nėra skatinamos šeimos vertybės. Pasitenkinimui darbu turi įtakos ir vidinės vertybės, kurios susiformuoja tarp darbuotojų.

Vadovai.

Darbuotojas turėtų jausti palaikymą ir supratimą iš vadovo pusės. Deja, daugumai vadovų Lietuvoje trūksta lyderystės įgūdžių, todėl jie nemoka tinkamai elgtis su darbuotojais. Lygiai taip

pat svarbu darbo pasitenkinimui yra tai, jog vadovas būtų autoritetas ir galintis darbuotoją išmokyti naujų dalykų.

A. Jonaitytė straipsnyje „Į darbą kaip į šventę“ teigia, jog vadovas turi leisti darbuotojui pajusti, kad vadovybei jis rūpi kaip asmenybė. Jos manymu padėtų vadinamosios neformalios vadovo funkcijos. Pavyzdžiui, ugdomasis vadovavimas. Ugdomasis vadovavimas padeda žmogui pačiam atskleisti savo potencialą, žinoma, su vadovo pagalba. Ugdatysis vadovas turėtų vadovautis šiais principais:

- ❖ būti plačių pažiūrų, t. y. sugebėti priimti darbuotojo požiūrį ir nemanyti, kad tik jo paties sprendimai yra teisingi;
- ❖ leisti prisiimti atsakomybę – kai darbuotojas gali rinktis, jis gali atrasti daugiau tinkamų sprendimų;
- ❖ būti išmintingam, t. y. leisti darbuotojui mokytis pačiam, jį stebint ir komentuojant jo veiksmus, o ne mokant, kaip viską atlikti;
- ❖ būti kantriam, mokančiam klausytis ir dėmesingam.

Įvairių tyrimų duomenys rodo, kad žmonės keičia darbą net tada, kai gauna gerą užmokestį ir turi palankias darbo sąlygas, tačiau nejaučia pagarbos ir stipraus ryšio su vadovu. Yra ir atvirkštinių pavyzdžių, kai pasikeitus vadovui subyra kolektyvas ir darbuotojai palieka darbą.

Paaukštino galimybės.

Darbuotojai nuolatos auga, tobulėja, todėl ateina momentas, kuomet nieko naujo išmokti iš kasdieninių veiklų negalima. Atsiranda rutina, kuri mažina pasitenkinimą darbu. Darbuotojas turi jausti ir žinoti, jog galės būti paaukštintas pareigose. Tuomet jo pastangos kasdieninėje veikloje bus didesnės – darbuotojas matys savo gebėjimų tobulinimo tikslą. Taip pat aukštesnės pareigos darbuotojui asocijuosis su geresniu savo poreikių tenkinimu. Darbdavys savo ruožtu turi darbuotojui suteikti galimybę tobulėti, augti, gilinti žinias ir vėliau prisiimti didesnę atsakomybę.

Apdovanojimas už gerą darbą.

Darbuotojai turi būti skatinami už gerai atliekamą darbą. Tam ne visuomet reikia finansinio įvertinimo. Be finansinio įvertinimo individai siekia pripažinimo ir garbės. Būtent pastebėjus ir įvertinus už gerą darbą būtų tenkinamas pripažinimo poreikis. Darbuotojai yra nelygūs, turi skirtingą patirtį, išsilavinimą, gebėjimus, skirtingą motyvaciją, todėl darbai atliekami vienu geriau, kitų prasčiau. Blogai, kai geriau ir prasčiau dirbantys darbuotojai gauna vienodą įvertinimą. Tam, kuris įdėjo daugiau pastangų, bus sukliamas nusivylimas.

Apdovanoti už pasiekimus įmonės gali įvairiais būdais: viešas pripažinimas, finansinė paskata, laisvų dienų suteikimas, smulkios dovanos ir pan.

Darbuotojas vertinamas kaip asmenybė.

Žmonės jaučia didesnę pasitenkinimą darbu tuomet, kai vadovybės ir kolegų yra vertinami kaip asmenybės. Tam organizacijoje turėtų būti suformuota tokia kultūra, kur būtų domimasi kiekvieno asmeniniu gyvenimu, vyktų nuoširdūs pokalbiai, skirtingi požiūriai į tam tikrus veiksmus nebūtų vertinami kritiškai. Jei šis punktas užgožiamas, darbuotojas gali pradėti užgožti emocijas, susijusias tiek su darbu, tiek su asmeniniu gyvenimu, žmogus pradės jausti nepasitenkinimą. Kai darbuotojo asmenybė yra vertinama ir gerbiama, darbuotojas labiau pasitiki savimi, lengviau gali priimti sprendimus, išreikšti savo nuomonę.

Atlyginimas.

Darbuotojo gaunamas atlyginimas turi nemažą reikšmę, kadangi leidžia patenkinti fiziologinius bei saugumo pojūčius, taip pat leidžia įgyvendinti pagrindines vertybes. Jei atlyginimas yra mažas, neatitinka lūkesčių, darbuotojas jausis nevertinamas. Kartais darbuotojai dirba už tam tikrą atlyginimą, kuris jų netenkina, tačiau jie tikisi didesnio atlyginimo už pasiekimus ateityje. Jei po tam tikro laiko darbuotojo atlyginimas nėra padidinamas, jis jaučiasi dar labiau nusivylęs darbu.

Kai kurios įmonės skatina mokėdamos minimalų leistiną atlyginimą, o kitą sutartą atlyginimo dalį išmoka įvairiais priedais ir priemokomis. Lietuvoje šis metodas yra gana populiarus, tačiau nerekomenduotinas dėl kelių priežasčių. Visų pirma darbuotojas negali jaustis saugus ir planuoti kiekvieno mėnesio pajamų. Taip pat darbuotojas negali būti atviras ir saugus darbe, nes dėl tokių priežasčių kaip asmeninis konfliktas arba antipatijos iš vadovų pusės, gali būti sumažintas atlyginimas. Kitas svarbus veiksnys – socialinės garantijos. Jei atlyginimas yra mokamas vokeliuose, darbuotojai nejaučia pasitenkinimo, kadangi nėra užtikrinama ateitis, nebus gaunamos realaus dydžio išmokos už motinystės atostogas, biuletenį ir pan.

Darbo saugumas.

Darbe turi būti užtikrinamas atitinkamas saugumas ir tinkamos darbo sąlygos. Tačiau čia galima būtų įtraukti tai, ar bus ir toliau galimybės dirbti ir darbas nebus prarastas. Esant ekonominei krizei, kai Lietuvos įmonėse yra masiškai atleidžiami darbuotojai, planuojamas nedarbo lygis 2009 metais aštuoni procentai. Šios prognozės yra optimistinės. Šiuo metu didžiojoje daugumoje Lietuvos įmonių jaučiama įtampa, nes įmonėms sunku planuoti resursus, o darbuotojai gali būti atleisti kas dieną.

2.7. Kiti veiksniai, įtakoiantys subjektyvią gerovę darbe

Nepriklausomai nuo išorinių ir vidinių veiksnių, tiesiogiai lemiančių pasitenkinimą darbu, galima įvardyti ir kitus šalutinius veiksnius. Šiais veiksniais galima įvardyti:

- Darbuotojo amžius;
- Darbo patirtis;
- Lytis;
- Išsilavinimas.

Darbuotojo amžius.

Pastebėta, jog jauni darbuotojai jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu, o pasitenkinimas darbu kyla su amžiumi. Jauni, ką tik baigę universitetą darbuotojai darbui turi kitokius, šiek tiek idealizuotus lūkesčius. Be to, jauni darbuotojai yra linkę dažniau keisti darbovietę, nei vyresnio amžiaus darbuotojai. Pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo amžiaus pastebėjo tyrinėtojai N. D. Glenn, P. Taylor ir Ch. Weaver, kurie remdamiesi savo tyrimais konstatavo, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo labiau jis patenkintas savo darbu. Tai galima paaiškinti mažesniais lūkesčiais ar mažesniu esamos padėties idealizavimu, kas sąlygoja geresnę prisitaikymą prie darbo sąlygų (V. Taločkienė, 2002).

Darbo patirtis.

Tyrėjai pastebėjo, jog kuo didesnis darbo stažas organizacijoje, tuo didesnis yra pasitenkinimas darbu. Tai yra siejama su adaptacija naujoje aplinkoje, darbo procesų išmanymu, pasitikėjimo iš kolegų ir vadovų įgavimu. Ilgiau dirbantys organizacijoje, jei sudaromos sąlygos, yra kylama karjeros laiptais, o tai siejama su didesne atsakomybe ir pripažinimu. Dažnai tokie darbuotojai yra labiau vertinami, labiau įsilieję į organizacijos kultūrą, pažįsta bendradarbius.

Lytis.

Užsienio tyrinėtojai pastebėjo, jog lytis, nors ir nedaug, tačiau įtakoja pasitenkinimą darbu. Gautus skirtumus tarp lyčių paprastai mėginama sieti su moterims būdingų darbų specifika. Be to, galima tikėtis skirtingų pasitenkinimo darbu priežasčių tarp moterų, kurios siekia karjeros, ir moterų, kurios privalo dirbti tam, kad papildytų šeimos pajamas. Karjeros siekiančių moterų motyvacija ir pasitenkinimas labiau artimi vadovaujantiems vyrams (A. Šunokaitė, 2008).

Taip pat pastebėta, kad pasitenkinimas darbu nuo lyties priklauso tuomet, kai skiriasi veiksniai, kurie visuomenėje turi tam tikras tendencijas. Tai galima tapatinti ir su stereotipais, jog moteris darbą atlieka prasčiau nei vyrai. Kiti veiksniai, kurie moterims kelia mažesnę pasitenkinimą

darbu, yra mažesnis atlyginimas nei vyrų (statistikos departamento duomenys), mažesnės paaugštinimo galimybės. Tačiau tyrimų duomenimis, netekę darbo vyrai jaučia žymiai mažesnę pasitenkinimą gyvenimu, nei darbą praradusios moterys.

Išsilavinimas.

Yra vyraujanti nuomonė, jog tie darbuotojai, kurie turi aukštesnį išsilavinimą, yra labiau patenkinti savo darbu. Tai siejama su didesne savirealizacija, didesniu užmokesčiu, aukštesnėmis užimamomis pareigomis. Aukštesnį išsilavinimą turintys žmonės yra geriau vertinami darbovietėje, paisoma jų nuomonės –asmeniui lengviau gauti pripažinimą.

2.8. Asmenybė kaip veiksnys, įtakojantis subjektyvią gerovę darbe

Žmogaus asmenybė susiformuoja per pirmus septynerius gyvenimo metus. Kai gimsta vaikas, jam tėvai, giminės, visuomenė ir kitos srovės įtakoja vaiko elgesį tolimesniame gyvenime. Vaikui yra perduodamos tam tikros normos ir tiesos, kuriomis jis vėliau vadovaujasi. Nuo to, kokios tos normos ir tiesos yra pateikiamos, priklausys, ar asmuo sieks savo užsibrėžtų tikslų, ar sieks karjeros, kokie jo veiksmai yra vertinami teigiamai, kokie neigiamai. Todėl galima teigti, jog dalinai pasitenkinimas darbu yra suformuojamas per požiūrius tų, kurie įtakojo asmens formavimąsi.

Kiti veiksniai, kurie įtakoja asmenybę, yra visuomenė, aplinkui esantys artimi žmonės, tam tikri idealai. Šiuo metu yra suformuotos kelios nuomonės. Viena jų – reikia kuo mažiau dirbti ir kuo daugiau gauti įvairios naudos. Kita – reikia užsiimti tuo, kas teikia malonumą. Pirmuoju atveju žmogus mažai kada bus patenkintas darbu ir sąlygomis, kadangi darbdavio tikslai yra kitokie, nei darbuotojo. Asmuo, pasiduodantis tokiai įtakai, kaskart bus linkęs ieškoti geresnių sąlygų, jas gavęs po kurio laiko bus vėl nepatenkintas, nes save realizuoja nepilnai ir pan. Dažnai tokie asmenys sukuria žemą pridėtinę vertę darbovietai. Kitas asmenybės tipas, atradęs mėgiamą darbą, sieks savų tikslų su prastesnėmis sąlygomis, tačiau jis bus daugiau patenkintas ir jausis labiau save realizavęs.

2.9. Pasitenkinimo darbu indeksas

Nors Kathryn Page teigia, jog asmeninės gerovės indeksą galima sieti su subjektyviu pasitenkinimu darbu, ji taip pat naudoja pasitenkinimo darbu indekso sąvoką. Pasitenkinimo darbu indeksas yra išvedamas, kai darbuotojai atsako į klausimą, kiek jie jaučia pasitenkinimą šiomis vertybėmis (3 lentelė).

Kathryn Page teigimu, pasitenkinimo darbu indeksas, kaip ir asmeninės gerovės indeksas, leidžia įvertinti laiko ir kitų veiksnių, kaip pavyzdžiui, motyvaciniai pokalbiai, paaukštinimas pareigose, atsakomybių didesnis priskyrimas, įtaka.

3 lentelė.

Vertybės lemiančios pasitenkinimą darbu

13 darbo vertybių	Atsakomybė
	Reikšmingumas
	Savarankiškumas
	Įgūdžių ir žinių panaudojimas
	Pasiekimų jautimas
	Pojūtis, kad yra vertinamas kaip darbuotojas
	Pripažinimas
	Finansinis atlygis
	Saugumas darbe
	Darbo valandos
	Vadovybė (aukštesnės grandies vadovas)
	Paaukštinimo galimybės

Kathryn Page nuomone, subjektyvi gerovė darbe įtakoja bendrą pasitenkinimą gyvenimu ir atvirkščiai, tačiau ji taip pat pažymi, jog subjektyvi gerovė darbe daugiau priklauso nuo tokių faktorių, kaip pasiekimai ir pripažinimas, nei tokių, kaip darbo sąlygos ar atlyginimas. Autorės teigimu, didesnė sąsaja tarp bendros gyvenimo gerovės ir subjektyvios gerovės darbe yra tų asmenų, kurie susitapatina su darbu, jam skiria labai daug laiko, o kitas socialines sritis pamiršta.

2.10. Subjektyvios gerovės darbe įtaka įmonės veiklai

Per pastaruosius kelerius metus darbo rinkoje situacija buvo tokia, jog trūko darbo jėgos, o ypatingai nekvalifikuotos. Nedarbas Lietuvoje buvo sumažėjęs iki 3 procentų 2007 metų antroje pusėje (Statistiko departamento duomenys). Darbdaviai konkuravo su kitomis įmonėmis, kas pritrauks darbuotojus į savo darbovietę. Darbuotojai tuo tarpu lengvai keisdavo darbus, jei juose nerasdavo pasitenkinimo. Šiuo metu situacija keičiasi dėl ekonominės krizės, tačiau išlaikyti vertinamus specialistus yra labai svarbu. Vieno darbuotojo pasikeitimas įmonei vidutiniškai kainuoja nuo penkių tūkstančių litų (priklausomai nuo darbuotojo gaunamo atlyginimo).

Dažnai yra ginčijamasi, ar aukštas pasitenkinimas darbu ir gerovės padeda įmonėms pasiekti aukštesnių rezultatų. Mažas pasitenkinimas darbu įmonei kelia tokias problemas:

- Darbuotojų kaita;
- Darbo grafikų nesilaikymas;
- Darbuotojų susirgimai nuo streso;
- Vėlavimai;
- Prastas klientų aptarnavimas;
- Tikslų neįgyvendinimas;
- Neigiamas įmonės įvaizdžio kūrimas;
- Nesivadovavimas įmonės vertybėmis.

Visos šios problemos susiveda į vieną dalyką – įmonė netenka pelno. Tačiau V.Taločkienė straipsnyje „Pasitenkinimo darbu pasekmės“ iškelia kitokią mintį. Jos nuomone, stipraus sąryšio nėra tarp pasitenkinimo ir darbo produktyvumo. Straipsnyje minima, jog įvairių tyrimų duomenimis gali būti išvengiama atvirkštinė priklausomybė tarp produktyvumo ir pasitenkinimo darbu. Taip pat teigiama, jog dėl darbdavio per daug didelio dėmesio skyrimo malonių ir komfortabilių darbo sąlygų sukūrimo darbuotojų produktyvumas mažėja. V.Taločkienės teigimu, esant tokiai situacijai darbuotojai jaus labai aukštą pasitenkinimą darbu, tačiau savo vietoje jie galės užsiimti ir savo asmeniniais reikalais. V.Taločkienė straipsnyje mini, jog grupė tyrinėtojų neatskleidė tiesioginio ryšio tarp pasitenkinimo ir savanoriškos darbuotojų kaitos. Ji mini, jog viena tyrinėtojų grupė nustatė, jog 18 - 25 metų moterų pasitenkinimas darbu išsilaiko vienodame lygyje joms keičiant darbus. Kita vertus, kuo ilgiau jos dirba viename darbe, tuo mažesnė savanoriško išėjimo iš darbo galimybė. Didesnis darbo stažas vienoje organizacijoje mažina nepasitenkinimą darbu ir tarp dirbančių vyrų.

Organizacijos, kurios sukuria „žmogiškųjų išteklių prietaisų skydelį“ tam, kad stebėtų esminius dalykus, įtakojančius darbuotojų pasitenkinimą darbu, gali lengviau taikyti įvairius veiksmus, strategijas, susijusius tiek su žmogiškųjų išteklių skyriumi, tiek su visa įmonės strategija. Taip pat lengviau darbuotojai priima reikšmingus pokyčius ir patobulinius organizacijoje.

Bendrai kuriama gerovė darbe, jos vertinimas ir stebėjimas padeda įmonėms sukurti tinkamas darbo sąlygas. Tam, kad įmonės veikla būtų sėkminga, ji priklauso nuo darbuotojų įsipareigojimų ir jų noro pasiekti užsibrėžtus tikslus. Šis elgesys yra įtakotas to, kaip darbuotojai suvokia pasitenkinimą darbu.

3. TEORINĖS DALIES IŠVADOS

- Subjektyvi gerovė buvo nagrinėjama nuo Antikos filosofų laikų ir kitaip yra suprantama kaip laimė, pasitenkinimas. Subjektyvi gerovė nagrinėjama įvairiais aspektais ir vertinama iš teigiamosios pusės bei per neigiamas kylančias emocijas ir pojūčius;
- Laimės sąvoka nagrinėjama įvairiais aspektais. Laimė yra labai subjektyvi sąvoka, daugelio mokslininkų apibrėžiama skirtingai. Laimės sąvoka iš esmės tapatinama su subjektyvios gerovės sąvoka, tačiau laimė daugiau vartojama populiariojoje spaudoje, o subjektyvi gerovė – kai reikia mokliškai apibrėžti laimę;
- Subjektyvi gerovė darbe yra svarbi tiek įmonei, tiek darbuotojui, todėl yra aktuali šios dienos darbo rinkoje. Pagrindinė išdava subjektyvios gerovės darbe – efektyvus darbuotojas, kuriantis aukštą pridėtinę vertę. Įvairūs tyrimai šiuo klausimu pateikia skirtingus rezultatus;
- Subjektyviai gerovei darbe įtakos turi nemažai veiksnių. Pagrindiniai jų skirstomi į išorinius ir vidinius. Vidiniams veiksniams priklauso tokie aspektai, kaip bendra organizacijos kultūra, jausmas, jog darbuotojas prisideda prie bendro tikslo ir yra vertinamas, atsakomybės dalis. Išoriniams veiksniams priklauso tokie aspektai, kaip darbo sąlygos, darbo priemonių buvimas, atlyginimas;
- Be išorinių ir vidinių veiksnių pasitenkinimui darbu įtakos turi darbuotojo asmenybė ir jo patirtis, amžius, lytis bei išsilavinimas. Žmogaus gaunamos pajamos įtakoja jo laimės pojūtį tik tuomet, jei šalies ekonomika nėra išsivysčiusi, o žmogaus pajamų neužtenka komfortiškam gyvenimui susikurti.

4. DARBUOTOJŲ SUBJEKTYVIOS GEROVĖS IR JĄ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ TYRIMAS AB „LIETKABELIS“

4.1. Tyrimo metodikos

Siekiant identifikuoti subjektyvią gerovę sudarančius komponentus buvo panaudoti du klausimynai. Vienas jų skirtas įvertinti pasitenkinimą darbu, tai Minesotos klausimynas (Minnesota satisfaction questionnaire), kuris buvo sukurtas Minesotos universiteto mokslininkų 1967 metais ir iki šiol naudojamas JAV bei Europoje. Kitas – skirtas darbinių emocijų ženklo nustatymui – PANAS skalė (positive affect negative affect scale).

Minesotos klausimyną sudaro 100 teiginių, kurie yra skirstomi į 20 grupių, atitinkančių vieną savybę. Kiekvienas teiginys siejamas su darbo aplinka. Respondentas turi atsakyti, kaip jis vertina kiekvieną teiginį, siejant su esamu darbu. Kiekvienas teiginys turi penkias atsakymų alternatyvas: labai nepatenkintas, nepatenkintas, patenkintas, labai patenkintas, ypatingai patenkintas.

Savybės, kurios klausimyne atstovaujamos penkiais teiginiais:

1. Gebėjimų panaudojimas. Galimybe dirbti tokius darbus, kurie išnaudoja mano galimybes.
2. Pasiiekimai. Laimėjimo jausmas, kurį gaunu atlikęs darbus.
3. Užimtumas. Galimybe būti užimtam.
4. Paaukštinimas. Galimybe būti paaukštintam šiame darbe.
5. Autoritetas. Galimybe sakyti kitiems ką jiems daryti.
6. Kompanijos vykdoma politika ir praktika. Būdas, kaip kompanijos politika yra pritaikoma praktikoje.
7. Kompensacija. Mano užmokestis už darbo krūvį.
8. Bendradarbiai. Kaip mano bendradarbiai sutaria tarpusavyje.
9. Kūrybiškumas. Galimybe išbandyti paties sukurtus darbo atlikimo būdus.
10. Nepriklausomybė. Galimybe savarankiškai atlikti darbą.
11. Moralinės vertybės. Galimybe užsiimti tokia veikla, kuri neprieštarauja mano moraliniams nusistatymams.
12. Pripažinimas. Pagyrimai už tai, jog gerai dirbu.
13. Atsakomybė. Laisvė pačiam priimti sprendimus.
14. Saugumas. Ar mano darbovietė užtikrina nuolatinį ir pastovų darbą.
15. Socialinės paslaugos. Galimybe padėti kitiems.

16. Socialinis statusas. Galimybė būti svarbiu dabartiniame darbe.
17. Vadovybė – santykiai su žmonėmis. Vadovo elgesys ir gebėjimas vadovauti pavaldiniams.
18. Vadovybė – priemonės. Vadovo kompetencija priimant sprendimus.
19. Įvairovė. Galimybė daryti daug skirtingų dalykų darbe.
20. Darbo sąlygos. Kokios yra darbo sąlygos.

Tyrimo rezultatus galima naudoti tiek dirbant su individualiais darbuotojais, tiek nustatant bendras tendencijas.

Kita naudota metodika – teigiamų ir neigiamų emocijų skalė (PANAS).

Šioje anketoje buvo pateikta 60 žodžių, apibūdinančių ar nusakančių tam tikrą emocinę būseną. Darbuotojai turėjo pažymėti, ar taip jaučiasi esamu momentu.

PANAS skalėje pateikti emocinių būsenų apibūdinimai, kurių rezultatai grupuojami pagal teigiamumą ir neigiamumą, išvedamas vidurkis ir gaunama atsakymų skalė. Žodžiai grupuojami į pozityvias emocijas, neutralias bei bendrą dimensijų skalę.

Bendra dimensijų skalė

Negatyvus aspektas: bijantis, baikštus, nervingas, neramus, irzlus, priešiškas, kaltas, susigėdęs, nuliūdęs, apimtas sielvarto.

Pozityvus aspektas: aktyvus, budrus, dėmesingas, ryžtingas, entuziastingas, sujaudintas, įkvėptas, susidomėjęs, besididžiuojantis, stiprus.

Pagrindinės negatyvių emocijų skalės

Baimė: bijantis, baikštus, neramus, išsigandęs, įbaugintas, nepatikimas.

Priešiškumas: piktas, priešiškas, irzlus, pašaipus, pasišlykštėjęs, bjaurus.

Kaltė: kaltas, susigėdęs, peiktinas, pykstantis ant savęs, savimi nepatenkintas.

Liūdnumas: liūdnas, nuliūdęs, vienišas, vienas.

Pagrindinės pozityvių emocijų skalės

Linksmumas: laimingas, linksmas, nustebęs, džiaugsmingas, sujaudintas, entuziastingas, energingas, gyvybingas.

Pasitikėjimas savimi: besididžiuojantis, stiprus, pasitikintis, drąsus, bebaimis, nevaržomas.

Dėmesingumas: budrus, susikoncentravęs, ryžtingas, dėmesingas.

Prie kiekvieno apibūdinimo respondentai turėjo pažymėti, kaip jaučiasi esamu momentu naudojant šitokias reikšmes:

1 – labai mažai arba nedaug, 2 – truputį, 3 – vidutiniškai, 4 – beveik visiškai, 5 – nepaprastai.

4.2. AB „Lietkabelis“ pristatymas



AB „Lietkabelis“ yra vienintelė kabelių gamykla Pabaltijyje, kuri gamina tokių įvairių laidų asortimentą, kaip jėgos kabeliai, instaliaciniai laidai. Įkurta 1959 metais ir nuo pat pirmųjų jos darbo dienų, įmonė gamina tik aukštos kokybės laidus ir kabelius, atitinkančius standartų ir klientų reikalavimus.

AB „Lietkabelis“ 1997 metais buvo viena pirmųjų įmonių Lietuvoje, kuri sėkmingai įdiegė kokybės valdymo sistemą, atitinkančią ISO 9002 standarto reikalavimus, o 2003 metais buvo sertifikuota kokybės vadybos sistema, atitinkanti ISO 9001:2000 reikalavimus. Įmonėje yra atliekami griežta laidų ir kabelių kokybės kontrolė po kiekvienos operacijos, todėl garantuojama stabili gaminių kokybė.

Šiuo metu įmonė gamina virš 30 pavadinimų įvairios paskirties laidų ir kabelių. Sekdama Lietuvos siekiais integruotis į Europos Sąjungos ekonominę erdvę, įmonė savo gaminamų laidų ir kabelių nomenklatūrą perorientuoja į gaminius, atitinkančius Europos Sąjungos bei tarptautinių standartų reikalavimus.

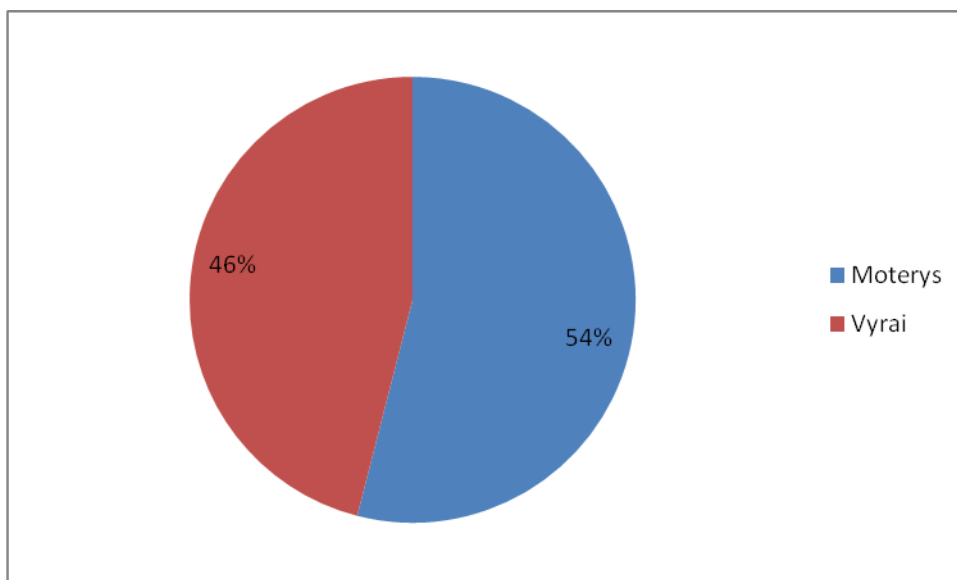
Instaliaciniai laidai ir kabeliai. Tai įvairiausių tipų žemos įtampos laidai ir kabeliai, naudojami pastatų ir įvairių mechanizmų instaliacijai bei montazui. Lanksti gamybos technologija leidžia gaminti įvairiausių tipų ir diametrų laidus.

Kabelių pynių automobilių pramonei surinkimas. Kabelių pynių surinkimo baras buvo įkurtas 1997m. ir pradėtos surinkinėti automobilinei pynės garsaus Švedijos gamintojo autobusams ir sunkvežimiams. 1998m. buvo įsisavinta variklių pynių gamyba, o 2000m. baras pradėjo surinkinėti automobilio maitinimo sistemos laidus. Šiuo metu baras gamina apie 1600 skirtingų rūšių kabelių pynes ir jėgos kabelius. Šiuo metu šioje srityje dirba apie 330 darbuotojų.

Darbuotojų kaita yra labai maža. Didžioji dalis darbuotojų įmonėje dirbo virš 10 metų, o 130 - virš 20 metų. Tai rodo, jog dauguma darbuotojų turi didžiulę patirtį kabelinės produkcijos gamybos srityje.

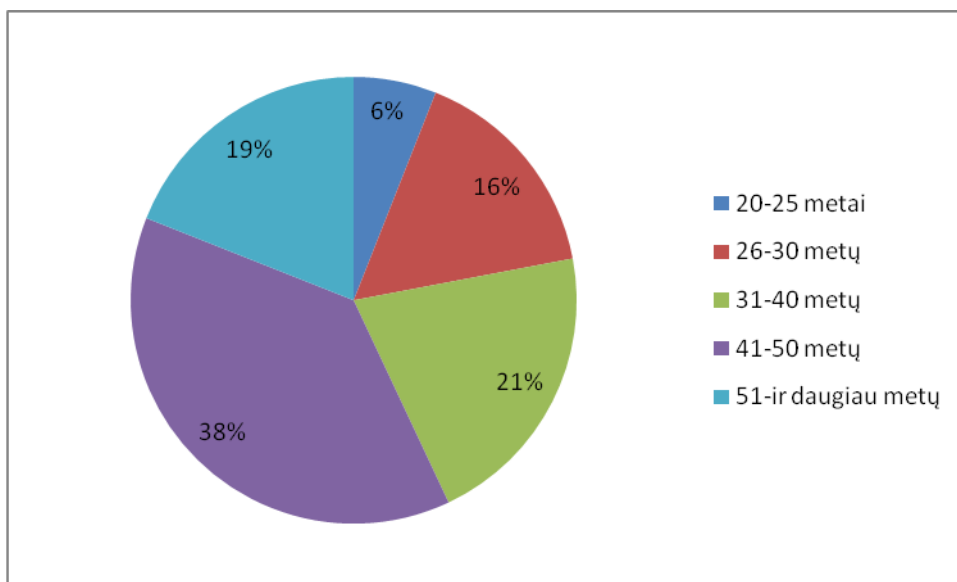
4.3. Demografiniai apklaustųjų duomenys

Tyrime dalyvavo 100 AB „Lietkabelis“ darbuotojų, iš jų 54 moterys ir 46 vyrai (3 pav.).



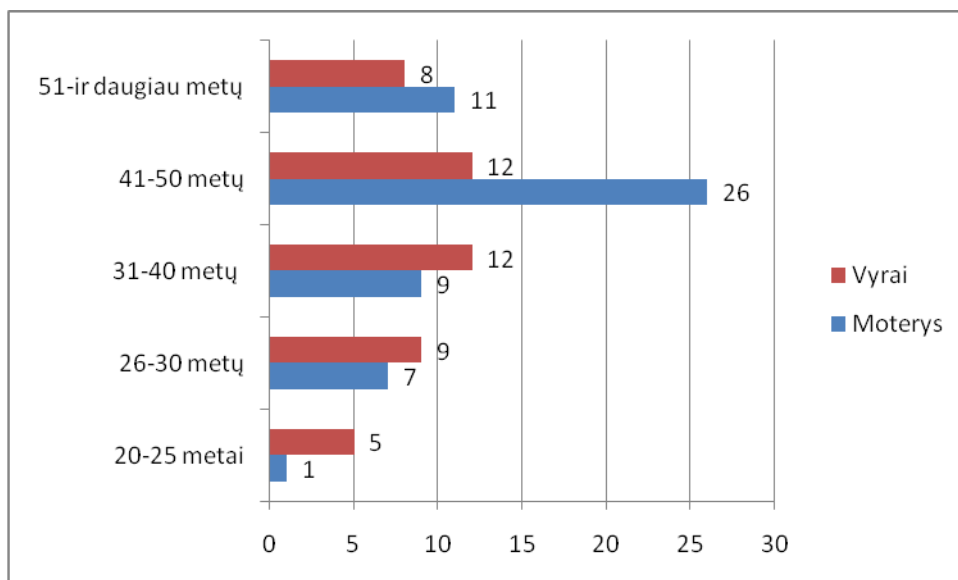
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Daugiausia tyrime (38) dalyvavusių apklaustųjų amžius nuo 41 iki 50 metų (4 pav). Daugiau nei penktadalio apklaustųjų (21 proc.) amžius nuo 31 iki 40 metų. Mažiausia tyrime dalyvavusių respondentų grupę sudaro tie apklaustieji, kurių amžius varijuoja nuo 20 iki 25 metų. Šiai amžiaus grupei priklausančių apklaustųjų dalyvavo 6.



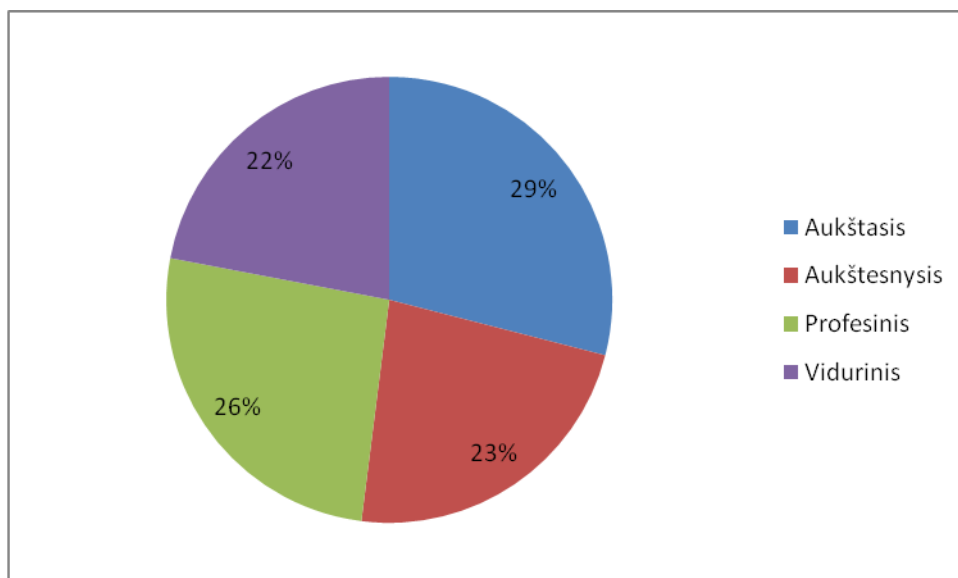
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Daugiausia tyrime dalyvavusių vyrų amžius svyruoja nuo 31 iki 40 metų ir nuo 41 iki 50 metų (po 12 apklaustųjų). Daugiausia moterų (26) amžius svyruoja nuo 41 iki 50 metų, tik vienos respondentės amžius nuo 20 iki 25 metų. (5 pav.).



5 pav. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal amžių

Daugiausia (29 proc.) apklaustųjų įmonės darbuotojų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą (6 pav.). Beveik pusė darbuotojų (48) yra su pagrindiniu arba profesiniu išsilavinimu, likusieji turi aukštesnįjį išsilavinimą.



6 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

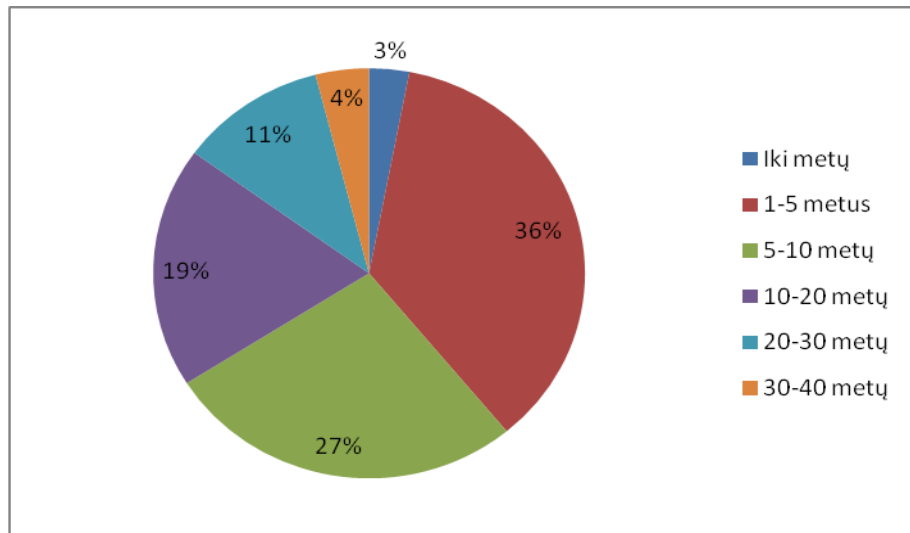
Tyrimė dalyvavo 6 vadovaujančias pareigas užimantys asmenys (4 lentelė), kurių išsilavinimas aukštasis arba aukštesnysis.

Darbuotojų išsilavinimas pagal užimamas pareigas

Pareigos \ Išsilavinimas	Vadovai	Technologai - inžinieriai	Vadybininkai	Buhalteriai	Darbininkai
Aukštasis	5	4	5	4	11
Aukštesnysis	1	1	1	3	17
Profesinis	0	0	1	0	25
Vidurinis	0	2	2	0	18
Viso:	6	7	9	7	71

Dviejų iš septynių tyrime dalyvavusių technologų – inžinierių išsilavinimas vidurinis, likusiųjų aukštesnysis ir aukštasis. Iš devynių tyrime dalyvavusių vadybininkų trys jų yra įgiję tik vidurinį ar profesinį išsilavinimą. Daugiausia žemu išsilavinimu dirba eiliniai darbininkai. Darbininkai tyrimo imtyje sudaro didžiausią dalį – 71 procentą. Tačiau net 28 darbininkai turi aukštojo ar aukštesniojo mokslo diplomus.

Daugiausia (36 darbuotojai) respondentų įmonėje dirba nuo vienerių iki penkerių metų, 27 darbuotojai įmonėje išdirbo nuo penkerių iki dešimties metų (7 pav.). Keturi tyrime dalyvavę darbuotojai įmonėje išdirbo nuo 30 iki 40 metų. Mažiausiai tyrime dalyvavo darbuotojų, išdirbusių iki vienerių metų.



7 pav. Laikas, kurį darbuotojai dirba įmonėje

Įmonėje darbuotojų kaita yra maža, darbuotojai stengiasi išlaikyti darbo vietas, tampa gerais savo srities ir atsakomybių žinovais.

Iš viso tyrime dalyvavo 71 respondentas, kurie šiuo metu yra vedę/ištekėjusios (5 lentelė).

Respondentų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį ir vaikų turėjimą

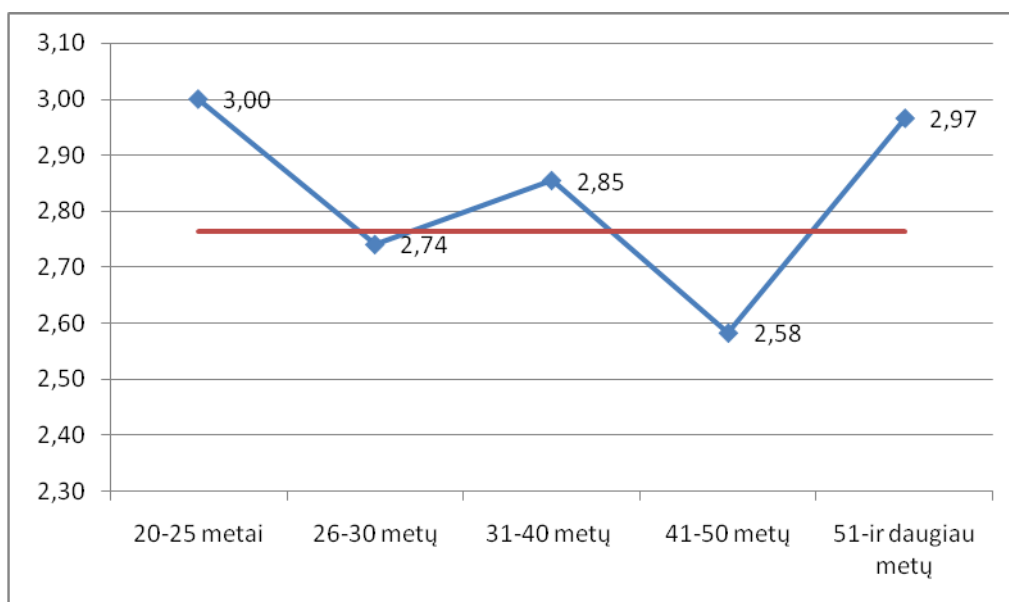
Šeimyninė padėtis	Turi vaikų	Neturi vaikų
Vedęs/ištekėjusi	66	5
Nevedęs/netekėjusi	2	15
Išsituokęs/išsituokusi, našlys (našlė)	9	3

Mažiausia darbuotojų (2) yra našliai (našlės), neturintys vaikų. Tarp apklaustųjų yra 10 išsituokusių asmenų, septyniolika nesukūrusių šeimų, iš kurių du asmenys susilaukę atžalų.

4.4. Pagrindinių veiksnių, įtakančių subjektyvią gerovę AB „Lietkabelis“ darbuotojų tarpe, analizė

Apklausus AB „Lietkabelis“ darbuotojus, bendras pasitenkinimo darbu rezultatas yra 2.76. Taigi, AB „Lietkabelis“ darbuotojai bendrai jaučiasi labiau nepasitenkinę savo darbu. Bendras pasitenkinimo lygis buvo apskaičiuotas sumuojant dvidešimties klausimų atsakymų vertes ir skaičiuojant jų bendrąjį vidurkį.

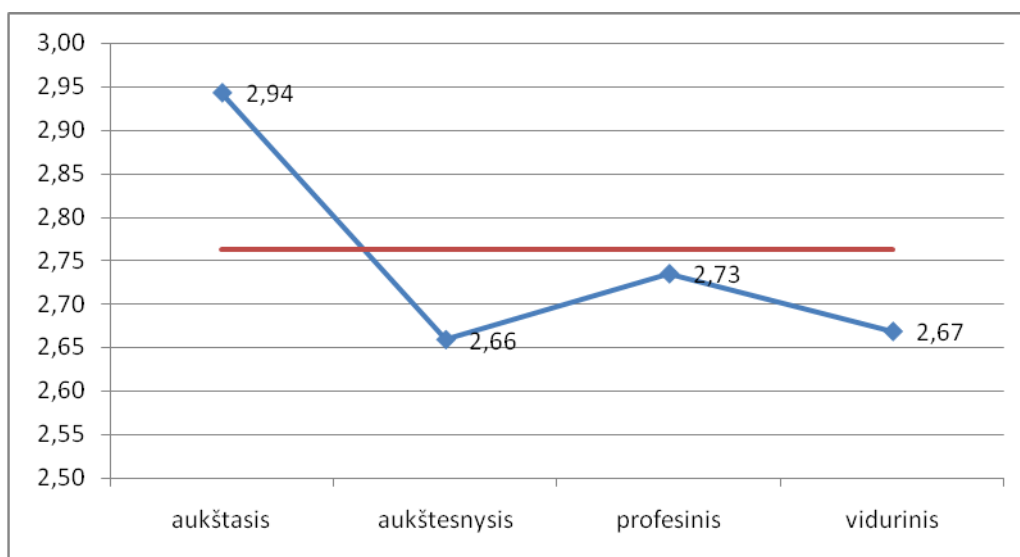
Bendras moterų, dalyvavusių tyrime, pasitenkinimas darbu AB „Lietkabelis“ yra mažesnis nei vyrų. Moterų bendras pasitenkinimo koeficientas yra 2,59, tuo tarpu vyrų tarpe jis yra 2,96.



8 pav. Bendras pasitenkinimo lygis darbu, priklausomai nuo amžiaus

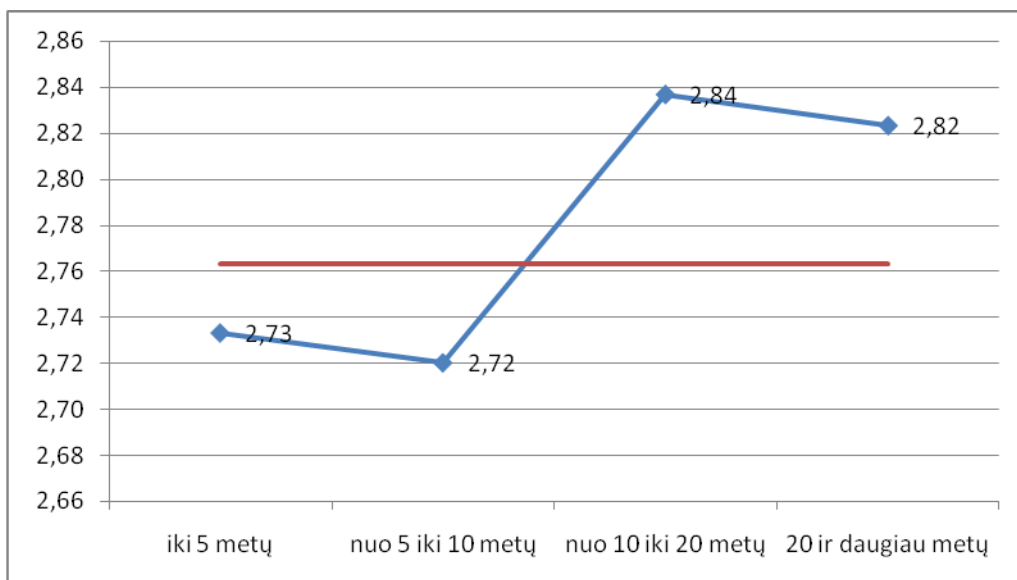
Bendras pasitenkinimas darbu varijuoja priklausomai nuo respondentų amžiaus. Apklaustieji, kurių amžius yra iki 25 metų, jaučia didžiausią pasitenkinimą darbu (bendras

koeficientas 3,00). Taip pat bendras pasitenkinimas darbu palyginti su bendru vidurkiu yra asmenų, kurių amžius virš 50 metų (8 pav.), šios amžiaus grupės darbuotojų bendras pasitenkinimo darbu vidurkis yra 2,97. Mažiausiai pasitenkinimą darbu jaučia tie darbuotojai, kurių amžius yra nuo 41 iki 50 metų. Šiuos svyravimus, priklausančius nuo amžiaus, galima sieti su entuziazmu pradedant karjerą įmonėje (darbuotojai iki 25 metų jaučia didžiausią pasitenkinimą darbu), siekiu išlikti užimamose pareigose prieš išeinant į pensiją.



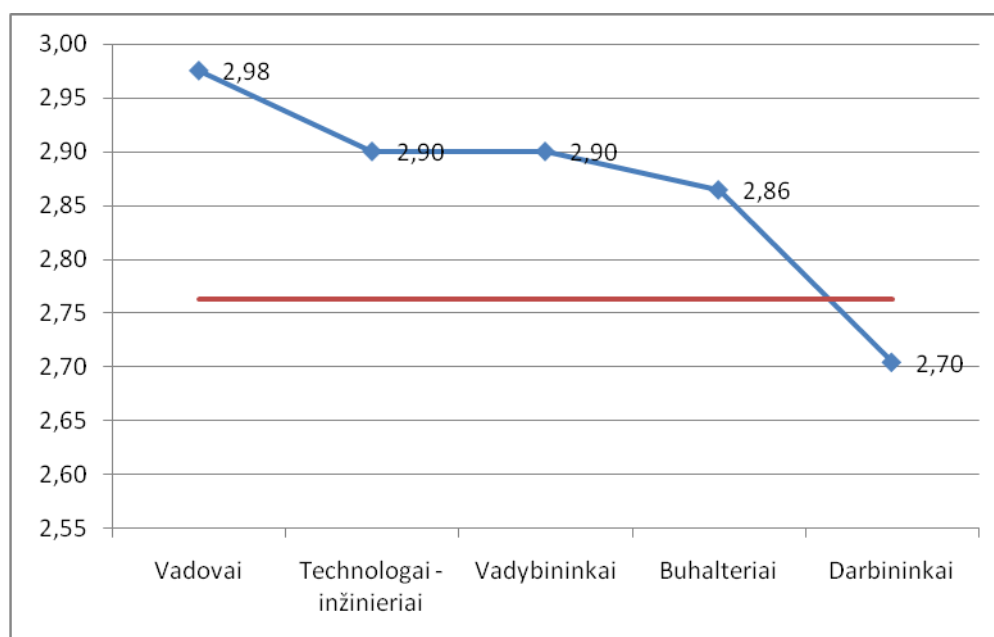
9 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu priklausomai nuo išsilavinimo

Kaip rodo tyrimo duomenys, didžiausią bendrą pasitenkinimą darbu jaučia asmenys, kurių išsilavinimas yra aukštasis (bendras pasitenkinimo vidurkis 2,94, (9 pav.). Mažiausią pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai, kurių išsilavinimas aukštesnysis (2,66), tik viena šimtąja dalimi didesnę bendrą pasitenkinimą darbu jaučia asmenys su viduriniu išsilavinimu (2,67). Asmenys, kurių išsilavinimas profesinis, yra arčiausiai bendro pasitenkinimo darbu vidurkio (jų bendras pasitenkinimas darbu yra 2,73).



10 pav. Bendras pasitenkinimas darbu priklausomai nuo išdirbto įmonėje laiko

Bendras pasitenkinimas darbu varijuoja ir priklausomai nuo laiko, kurį darbuotojai išdirbo įmonėje. Darbuotojų, kurie įmonėje išdirbo iki penkerių metų bei darbuotojai, išdirbę įmonėje nuo penkerių iki dešimties metų, bendro pasitenkinimo darbu vidurkis yra mažesnis už bendrą pasitenkinimo darbu vidurkį ir atitinkamai yra 2,73 ir 2,72 (10 pav.). Darbuotojų, išdirbusių AB „Lietkabelis“ nuo 10 iki 20 metų bei 20 ir daugiau metų bendras pasitenkinimo darbu vidurkis yra aukštesnis, nei visų respondentų vidurkis, ir yra atitinkamai 2,84 bei 2,82. Tokį rezultatą galima sieti su prisitaikymu prie aplinkos, gyvenimo būdo pastovumu, išmanymu savo darbo specifikos.



11 pav. Pasitenkinimas darbu priklausomai nuo užimamų pareigų

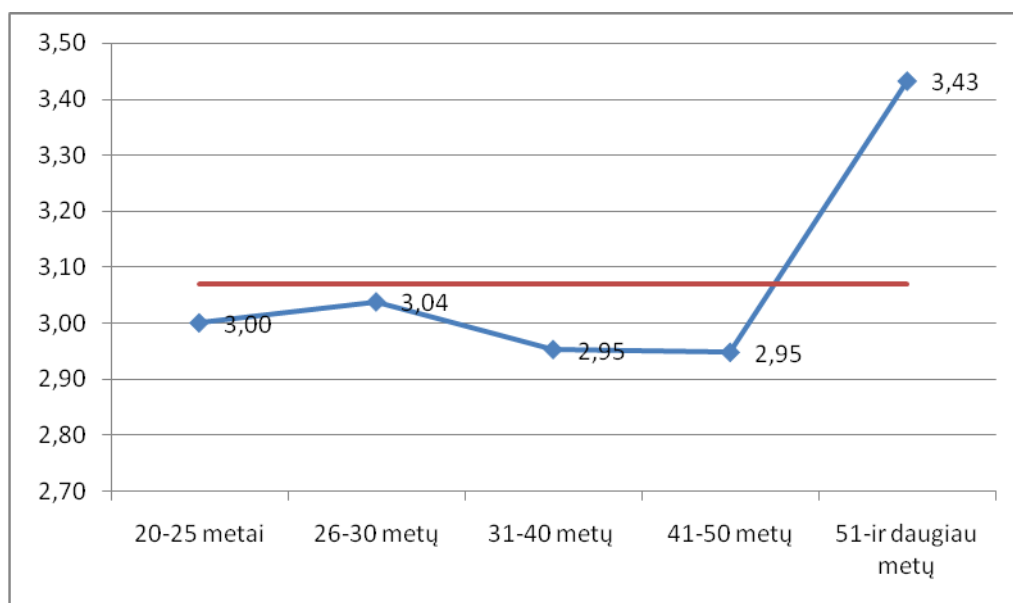
Kaip matome 11 pav., bendras pasitenkinimas darbu priklauso nuo užimamų pareigų. Kaip rodo tyrimo duomenys, vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai jaučia didžiausią pasitenkinimą darbu, kuris siekia 2,98. Technologų – inžinierių bei vadybininkų pasitenkinimas darbu yra vienodas ir siekia 2,90. Buhalterių bendras pasitenkinimas darbu yra mažesnis, nei vadybininkų ir inžinierių – technologų, tačiau jis yra viena dešimtąja didesnis nei bendras vidurkis ir sudaro 2,86. Mažiausias pasitenkinimas darbu yra eilinių gamyklos darbininkų – 2,70.

Kaip parodė tyrimas, bendras pasitenkinimas darbu nėra susijęs su vedybiniu statusu – tiek susituokusių, tiek išsituokusių ir nevedusių (netekėjusių) darbuotojų vidutinis pasitenkinimas darbu lygus bendram bendro pasitenkinimo darbu vidurkiui, kuris yra 2,76.

Vaikų turėjimas ar neturėjimas didelės įtakos bendram pasitenkinimui darbu taip pat neturi. Darbuotojų, turinčių vaikų bendras pasitenkinimas darbu yra 2,74, o neturinčių vaikų – 2,85.

Gebėjimų panaudojimas. Pasitenkinimui šia savybe nustatyti visoje anketoje buvo paskirstyti penki klausimai. Klausimai skirti nustatyti, ar asmuo savo darbe atlieka tokias užduotis, kurios atitinka jo sugebėjimus ir gali save realizuoti. Bendras gebėjimų panaudojimo savybės vidurkis yra 3,07. Taigi, skirtingai nuo bendro pasitenkinimo darbu vidurkio, ši savybė yra geriau išpildoma.

Kaip rodo tyrimas, moterų gebėjimas dirbti darbą, kur galėtų geriau panaudoti savo gabumus, yra mažesnis nei vyrų. Vyrai savo gebėjimus pritaiko labiau, šios savybės vidurkis yra 3,28. Tuo tarpu moterų šios gebėjimų panaudojimo vidurkis yra 2,91.

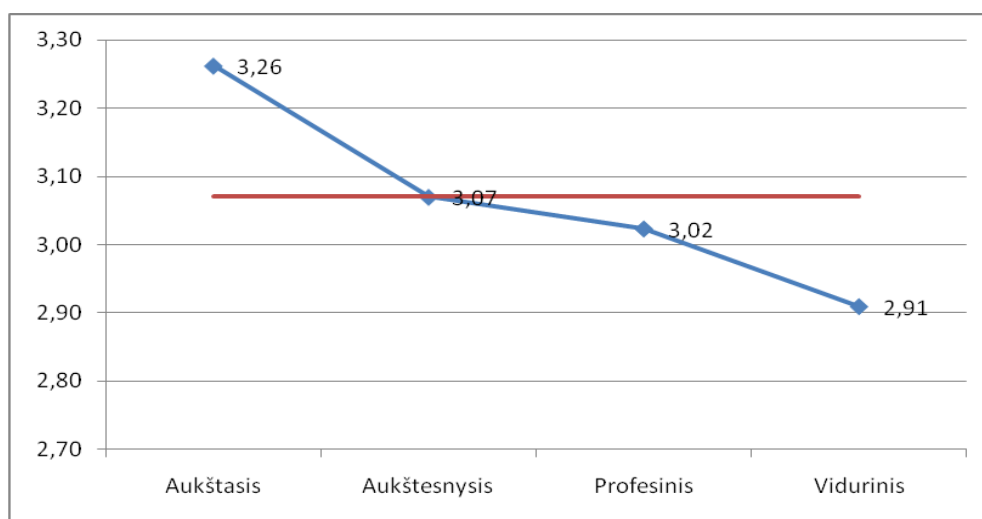


12 pav. Gebėjimų darbe panaudojimas priklausomai nuo amžiaus

Gebėjimų ir įgūdžių panaudojimas priklausomai nuo amžiaus mažai varijuoja visose amžiaus grupėse nuo 20 metų iki 50 metų (12 pav.). Šiose amžiaus grupėse vidurkis varijuoja nuo

2,95 iki 3,04. Žymus skirtumas pastebimas tų respondentų tarpe, kurių amžius yra 51 metai ir daugiau. Apklaustųjų nuomone, jie savo darbe gali gerai panaudoti savo sugebėjimus. Nuo kitų amžiaus grupių šios amžiaus grupės asmenų atsakymai skiriasi vidutiniškai 0,47 balo.

Lyginant šios savybės duomenis pagal išsilavinimą, asmenys, turintys aukštąjį išsilavinimą mano, jog jų gebėjimų pritaikymo poreikiai yra labiau patenkinami nei žemesnį išsilavinimą turintys asmenys (13 pav.). Aukštąjį išsilavinimą turinčių asmenų atsakymų vidurkis yra 3,26. Aukštesnį išsilavinimą turinčių asmenų pasitenkinimas gebėjimų realizavimu sutampa su bendru vidurkiu. Mažiausiai manantys, kad jų gebėjimai yra panaudojami, yra darbuotojai su viduriniu išsilavinimu, jų atsakymų vidurkis yra 2,91.



13 pav. Gebėjimų panaudojimas priklausomai nuo išsilavinimo

Šitokius tyrimo duomenis gali įtakoti tokios priežastys, kaip darbo paprastumas bei monotoniškumas, kuriam atlikti nereikia didesnių gebėjimų, arba per dideli reikalavimai, keliami darbuotojui, neatitinkantys jo turimų įgūdžių.

6 lentelė.

Gebėjimų darbe taikymas priklausomai nuo užimamų pareigų

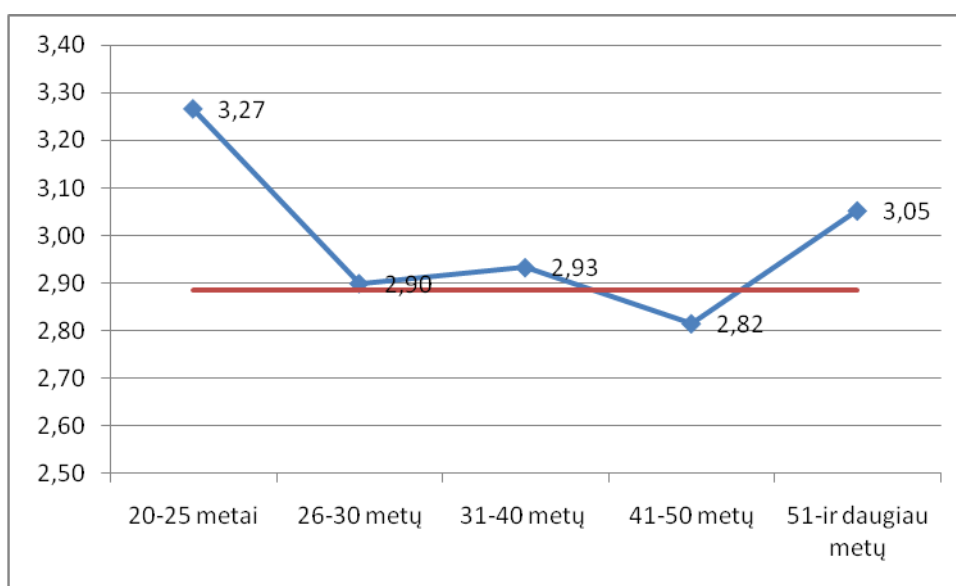
Pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	3.50
Technologai - inžinieriai	3.17
Vadybininkai	3.49
Buhalteriai	3.57
Darbininkai	2.95

Kaip matome iš duomenų, pateiktų lentelėje, buhalteriai, kurių didžiosios dalies išsilavinimas yra aukštasis, daugiausia yra linkę teigti, jog jų gebėjimai darbe yra labai gerai

panaudojami (atsakymų vidurkis 3,57). Buhalterių atsakomybės yra labai specifinės, reikalaujančios nuolatinio domėjimosi sava sritimi, kas galėjo lemti tokį rezultatą. Antroje vietoje pagal gebėjimų realizavimą yra vadovai, jų atsakymų vidurkis yra 3,50. Tik viena šimtaja nei vadovų mažesnis rezultatas yra įmonės vadybininkų. Mažiausiai realizuojantys savus gebėjimus yra eiliniai darbininkai, kurių daugumos išsilavinimas yra vidurinis (atsakymų vidurkis 2,95).

Pasiekimai. Šia klausimų grupe galima identifikuoti, ar darbuotojas jaučiasi laimėjęs, kai atliko darbus ir prisideda prie bendro tikslo bei geba pamatyti rezultatą už savo atliktą darbą.

Bendras pasiekimų klausimo grupės rezultatų vidurkis yra 2,88. Moterų pasiekimų vidurkis yra 2,77, o vyrų 3,03.



14 pav. Pasiekimai priklausomai nuo amžiaus grupės

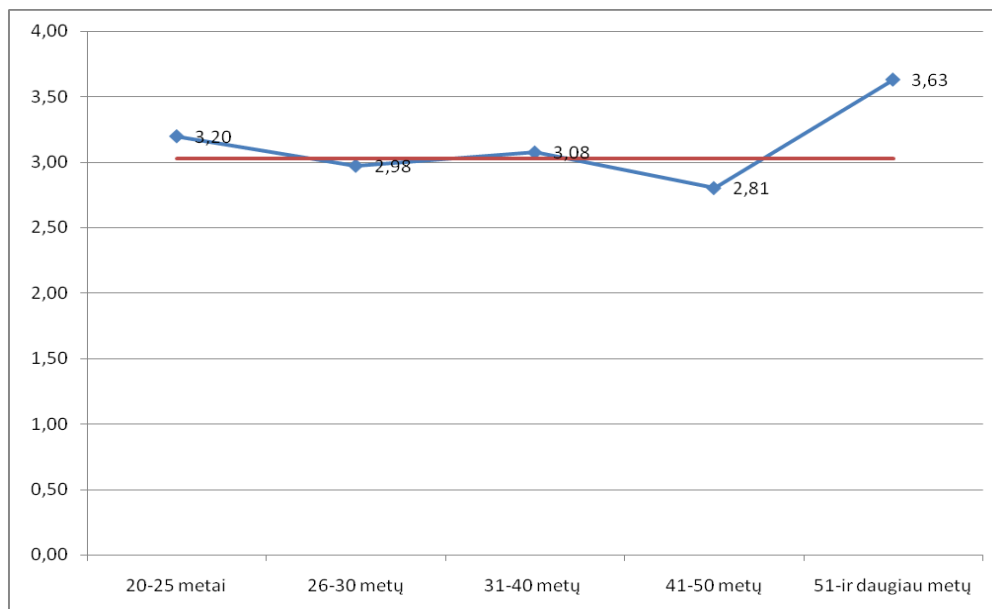
Lyginant respondentų atsakymus dėl laimėjimo jausmo, labiausiai laimėję jaučiasi asmenys, kurių amžius svyruoja nuo 20 iki 25 metų, jų atsakymų vidurkis yra 3,27. Amžiaus grupėse nuo 26 iki 30 metų, bei nuo 31 iki 40 metų, su pasiekimų ir laimėjimų darbe matymu susijusiais klausimais, atsakymai beveik nesiskiria nuo bendrojo vidurkio ir yra atitinkamai 2,90 bei 2,93. Mažiausiai pasiekimus bei rezultatus mato asmenys, kurių amžius svyruoja nuo 41 iki 50 metų, šios grupės atsakymų vidurkis yra 2,82 ir yra šešiomis šimtosiomis mažesnis nei vidurkis. Atstovaujantys vyriausiųjų darbuotojų grupę taip pat daugiau jaučiasi laimėję ir mato savo darbo rezultatus – jų atsakymų vidurkis yra 3,05.

Laimėjimo buvimas	iki 5 metų	2.86	jausmo priklausomai
	nuo 5 iki 10 metų	2.88	
	nuo 10 iki 20 metų	2.98	
	20 ir daugiau metų	3.11	

nuo išdirbto laiko įmonėje

Darbo rezultatų matymas didėja priklausomai nuo išdirbto laiko įmonėje. Asmenys, kurie įmonėje išdirbo iki penkerių metų, darbo rezultatų matymas yra mažiausias (rezultatų vidurkis 2,86). Ilgiau dirbantieji įmonėje (nuo 5 iki 10 metų) teigia, jog, nors ir nežymiai, tačiau labiau mato savo darbo rezultatus. Įmonėje išdirbusių asmenų 20 ir daugiau metų atsakymų vidurkis yra didžiausias ir siekia 3,11.

Užimtumas. Šia klausimų grupe buvo siekiama nustatyti, ar užimtumas darbe, arba darbo krūvis atitinka darbuotojo lūkesčius ir didžiąją laiko dalį darbuotojas yra užsiėmęs. Bendras šios grupės klausimų rezultatas yra pakankamai aukštas ir siekia 3,03 – darbuotojų lūkesčiai ir realybė darbe sutampa. Vėlgi, moterų atsakymų vidurkis skiriasi nuo vyrų – moterų jis yra 2,85, o vyrų 3,25.



15 pav. Užimtumas darbe priklausomai nuo amžiaus

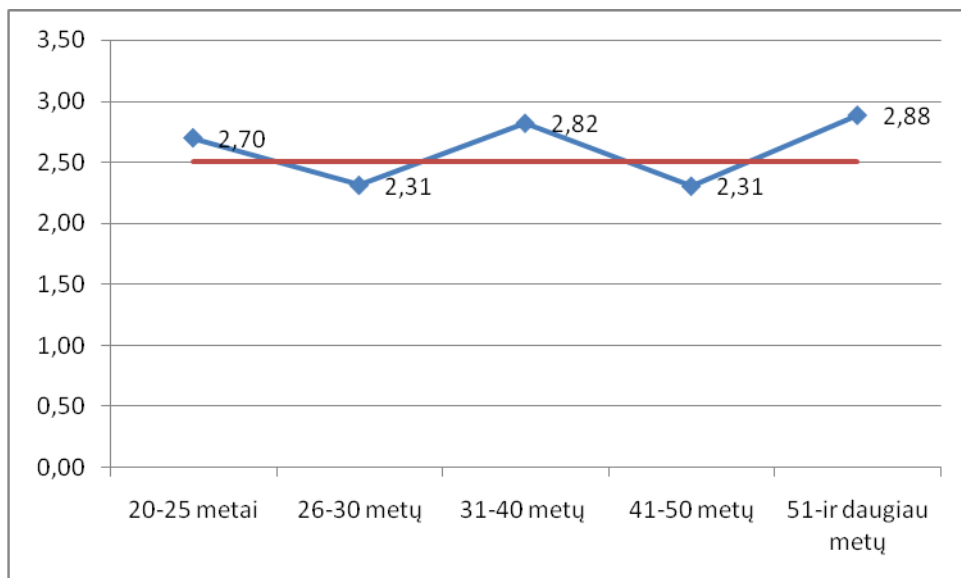
Kaip matome 15 pav., užimtumas darbe labiausiai viršija lūkesčius tų darbuotojų, kurių amžius yra nuo 51 metų, o jų atsakymų vidurkis yra 3,63. Mažiausiai užimtumo lūkesčiai sutampa amžiaus grupės respondentų nuo 41 metų iki 50 metų (atsakymų vidurkis 2,81). Kitų amžiaus grupių lūkesčių sutapimas dėl užimtumo varijuoja apie vidurkį dviejų dešimtųjų skalėje.

Užimtumo darbe lūkesčiai priklausomai nuo pareigų

Pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	3.33
Technologai - inžinieriai	3.09
Vadybininkai	3.62
Buhalteriai	3.40
Darbininkai	2.93

Kaip matome 8 lentelėje, labiausiai užimtumo lūkesčiai AB „Lietkabelis“ yra patenkinami vadybininkų tarpe (atsakymų vidurkis 3,62), antroje vietoje užimtumo poreikis tenkinamas tarp buhalterių (atsakymų vidurkis 3,40). Mažiausiai apkrovimo ir užimtumo poreikiai yra patenkinami eilinių darbininkų tarpe, jų atsakymų vidurkis yra žemesnis bei bendras šios grupės klausimų vidurkis ir sudaro 2,93 balo. Šitokius rezultatus galėjo įtakoti ekonominės krizės metu susidariusi situacija, kuomet gamybos apimtys yra smarkiai sumažėjusios, darbo krūviai nepastovūs.

Paaukštinimas. Šia klausimų grupe buvo siekiama nustatyti, kaip darbuotojai yra patenkinti karjeros galimybėmis, t.y. – galimybe būti paaukštintiems pareigose už pažangų darbą. Deja, lyginant su bendru viso tyrimo vidurkiu, paaukštinimo galimybės yra mažesnės, nei tikėjosi daugelis darbuotojų, dėl to vidurkis šios klausimų grupės siekia 2,51. Moterų vidurkis šiuo klausimu yra netgi mažesnis nei bendras vidurkis ir sudaro tik 2,29, vyrams paaukštinimo galimybės įmonėje atrodo didesnės, jų atsakymų vidurkis yra 2,77.



16 pav. Paaukštinimo galimybės priklausomai nuo amžiaus

Kaip matoma 16 pav., nėra bendros tendencijos, jog paaukštinimas turėtų būti darbuotojams realistiškesnis priklausomai nuo amžiaus. Optimistiškiausiai į paaukštinimo galimybes žiūri asmenys, kurių amžius yra 51 ir daugiau metų, o jų atsakymų vidurkis yra 2,88. Labiausiai manančių, jog paaukštinimo galimybių nėra, yra dvi grupės: vienos grupės amžius varijuoja nuo 26 iki 30 metų, o kitos grupės nuo 41 iki 51 metų. Šių dviejų grupių atsakymų vidurkiai yra 2,31.

Lyginant duomenis pagal užimamas pareigas, labiausiai nejaučiantys paaukštinimo galimybių buvimo vadybininkai (9 lentelė), jų atsakymų vidurkis yra 2,42. Antroje vietoje šio klausimo grupėje yra eiliniai darbininkai, šios grupės respondentų atsakymų vidurkis yra 2,46.

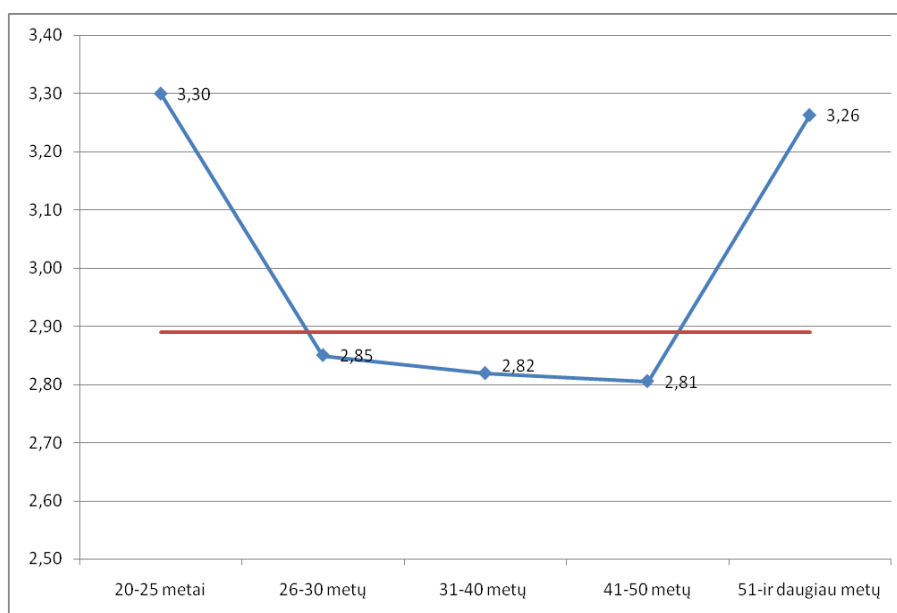
9 lentelė

Paaukštinimo pareigose jausmas priklausomai nuo užimamų pareigų

Pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	2.97
Technologai - inžinieriai	2.94
Vadybininkai	2.42
Buhalteriai	2.69
Darbininkai	2.46

Labiausiai jaučiantys, kad jų lūkesčiai dėl paaukštinimo įmonėje yra beveik tokie, kokių tikėjosi, yra vadovai (atsakymų vidurkis 2,97) bei technologai – inžinieriai (atsakymų vidurkis 2,94).

Autoritetas. Šia klausimų grupe norima identifikuoti, ar asmens poreikiai būti autoritetu kitiems darbuotojams yra patenkinami. Užduoti teiginiai dažniausia siejosi su galimybe kitiems patarti, nurodyti, parodyti kaip reikia atlikti darbą. Bendras šios grupės atsakymų vidurkis yra 2,89. Tai reiškia, kad darbuotojai ne visiškai jaučiasi autoritetai kitiems darbuotojams taip, kaip jie tikėjosi.



17 pav. Buvimo autoritetu lūkesčių išpildymas priklausomai nuo amžiaus

Buvimo autoritetu lūkesčių kreivė yra netipinė (17 pav.). Ji parodo, kad daugiausia buvimo autoritetu kitiems lūkesčiai ir išpildymas šiame darbe yra tarpe jauniausių įmonės darbuotojų (nuo 20 iki 25 metų, atsakymų vidurkis 3,30) bei vyriausių darbuotojų (amžius nuo 51 ir daugiau, atsakymų vidurkis 3,26). Mažiausi autoriteto lūkesčiai yra tarp tų darbuotojų, kurių amžius svyruoja nuo 41 iki 50 metų. Šių darbuotojų atsakymų vidurkis yra 2,81. Tokius rezultatus gali lemti patirtis ir užsitarnauta pagarba bei entuziazmas ir pernelyg geras savęs vertinimas jaunų darbuotojų tarpe.

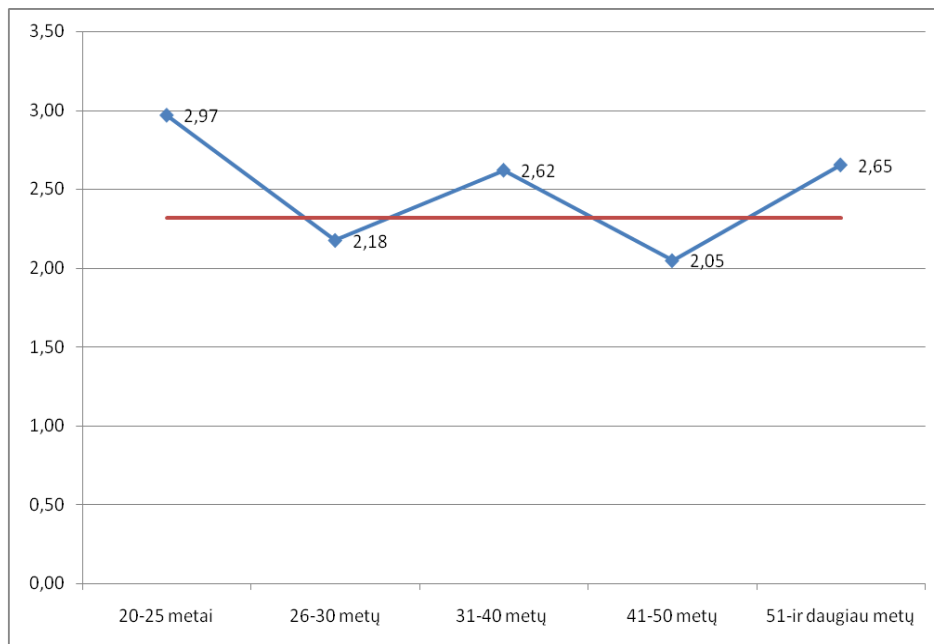
10 lentelė

Buvimo autoritetu poreikio patekinimas priklausomai nuo išsilavinimo

Išsilavinimas	Atsakymų vidurkis
Aukštasis	3.13
Aukštesnysis	2.85
Profesinis	2.95
Vidurinis	2.63

Buvimo autoritetu kitiems jausmas ir to jausmo atitikimas darbovietėje skiriasi priklausomai nuo išsilavinimo. Tie darbuotojai, kurių išsilavinimas yra aukštasis, yra labiausiai patenkinti buvimu autoritetu kitiems, jų atsakymų vidurkis yra 3,13. Mažiausiai patenkunami buvimo autoritetu lūkesčiai tų, kurių išsilavinimas yra vidurinis (atsakymų vidurkis 2,63).

Kompanijos vykdoma politika ir praktika. Šia klausimų grupe siekiama nustatyti, kaip kompanijos vykdoma politika bei praktika, jos sutapimas veiksmuose ir teiginiuose, atitinka respondento lūkesčius darbovietei. Bendras šių klausimų atsakymų vidurkis yra labai žemas ir tesudaro 2,32.



18 pav. Kompanijos vykdoma politika ir praktika

Kompanijos vykdoma politika labiausiai atitinka lūkesčius amžiaus grupėje nuo 20 iki 25 metų (18 pav.). Asmenys, kurių amžius nuo 41 iki 50 metų, yra labiausiai nepatenkinti tuo, kaip įmonės vykdoma politika nesutampa su įgyvendinimo priemonėmis, jų atsakymų vidurkis yra tik 2,05. Vėlgi, tokius rezultatus galima siekti su esama ekonomine situacija. Įmonės vadovybė turėjo priimti kai kuriuos, ne visiškai palankius darbuotojui sprendimus, apie kuriuos darbuotojai nebuvo tinkamai informuoti.

11 lentelė

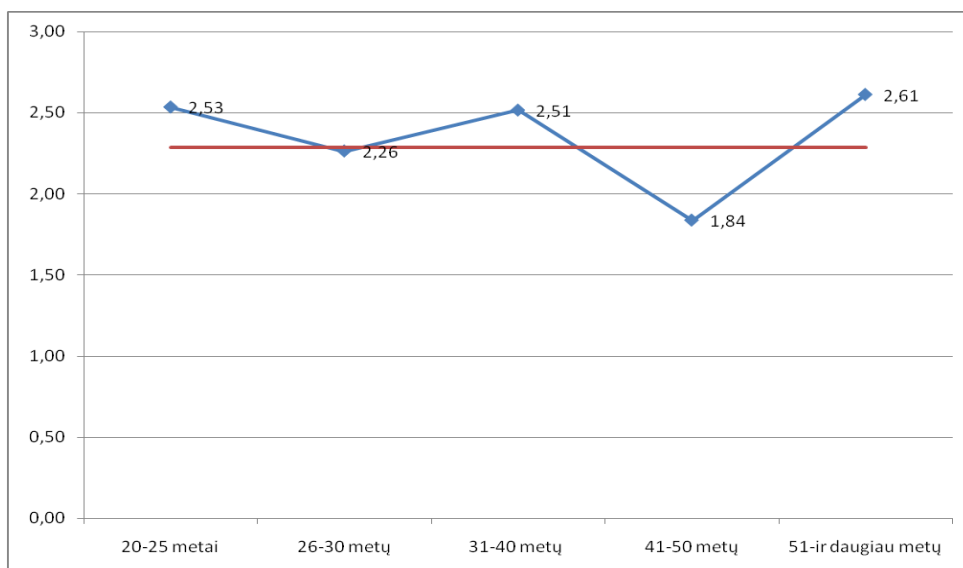
Pasitenkinimas įmonės vykdoma politika ir praktika priklausomai nuo išsilavinimo

Išsilavinimas	Atsakymų vidurkis
Aukštasis	2.41
Aukštesnysis	2.07
Profesinis	2.41
Vidurinis	2.43

Kaip matyti 11 lentelėje, didesnio skirtumo tarp pasitenkinimo įmonės vykdoma politika ir praktika, priklausomai nuo išsilavinimo, nėra. Didžiausias vidurkis šia tema yra tų asmenų, kurių išsilavinimas yra vidurinis (atsakymų vidurkis 2,43), o mažiausias respondentų, įgijusių aukštesnį išsilavinimą (atsakymų vidurkis 2,07).

Kompensacija. Šiuo klausimų bloku siekiama nustatyti, ar gaunamas atlygis už atliekamą darbą yra toks, kokio tikėjosi darbuotojas. Teiginiuose buvo minimas gaunamas atlygis už atliktą darbą, atlygio dydis lyginant tokias pačias pareigybes kitose kompanijose, atlygio dydis lyginant darbuotojo atlygį su kolegų atlygiu, užimančių tokias pačias pareigas. Deja, kalbant apie

kompensaciją už atliktą darbą, AB „Lietkabelis“ darbuotojai atlygį vertina daugiau kaip iš dalies patenkinimą ir bendras visų respondentų vidurkis yra 2,28.



19 pav. Darbuotojų požiūris į kompensaciją už darbą priklausomai nuo amžiaus

Kaip matyti 19 pav., labiausiai su atlygiu už darbą nepatenkinta grupė yra nuo 41 iki 50 metų amžiaus. Šios amžiaus grupės atsakymų vidurkis yra 1,84, taigi, šių respondentų pasitenkinimas atlygiu yra mažas. Daugiausia atlygiu patenkinta grupė yra amžiaus nuo 51 metų ir daugiau, kurių vidurkis yra 2,61. Labiausiai su visų darbuotojų nuomone dėl pasitenkinimo atlygiu sutampa respondentų atsakymai, kurių amžius yra nuo 26 iki 30 metų.

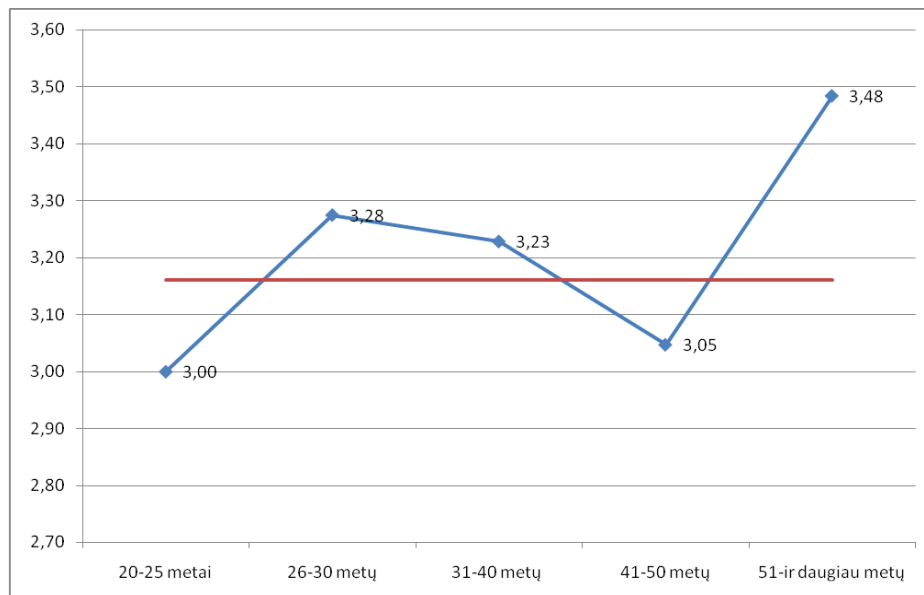
12 lentelė

Pasitenkinimas gaunamu atlygiu už darbą priklausomai nuo užimamų pareigų

Užimamos pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	2.20
Technologai - inžinieriai	2.69
Vadybininkai	2.42
Buhalteriai	2.29
Darbininkai	2.28

Priklausomai nuo užimamų pareigų, labiausiai esamu atlygiu už darbą nepatenkinti yra vadovai (atsakymų vidurkis 2,20), kurie ir priima sprendimus dėl atlygio už darbą dydžio. Tik aštuoniomis šimtosiomis nuo vadovų didesnis bendras vidurkis yra eilinių gamyklos darbuotojų. Manantys, jog jų atlygio poreikis yra labiau patenkintas, nei nepatenkintas, yra technologai – inžinieriai, jų atsakymų vidurkis yra 2,69.

Bendradarbiai. Šiais teiginiais siekiama nustatyti pasitenkinimą bendradarbių tarpusavio santykiais. Bendras šių teiginių vidurkis yra 3,16.



20 pav. Pasitenkinimas bendradarbių tarpusavio santykiais priklausomai nuo amžiaus

Didžiausią pasitenkinimą santykiais su bendradarbiais jaučia asmenys, kurių amžius yra nuo 51 metų ir daugiau. Šios respondentų grupės atsakymų vidurkis yra 3,48. Mažiausiai patenkinti santykiais su bendradarbiais yra asmenys, kurių amžius iki 25 metų, jų atsakymo vidurkis yra 3,00. Tik penkiomis šimtosiomis labiau už asmenis iki 25 metų labiau patenkinti bendradarbių santykiais yra respondentai, kurių amžius nuo 41 iki 50 metų.

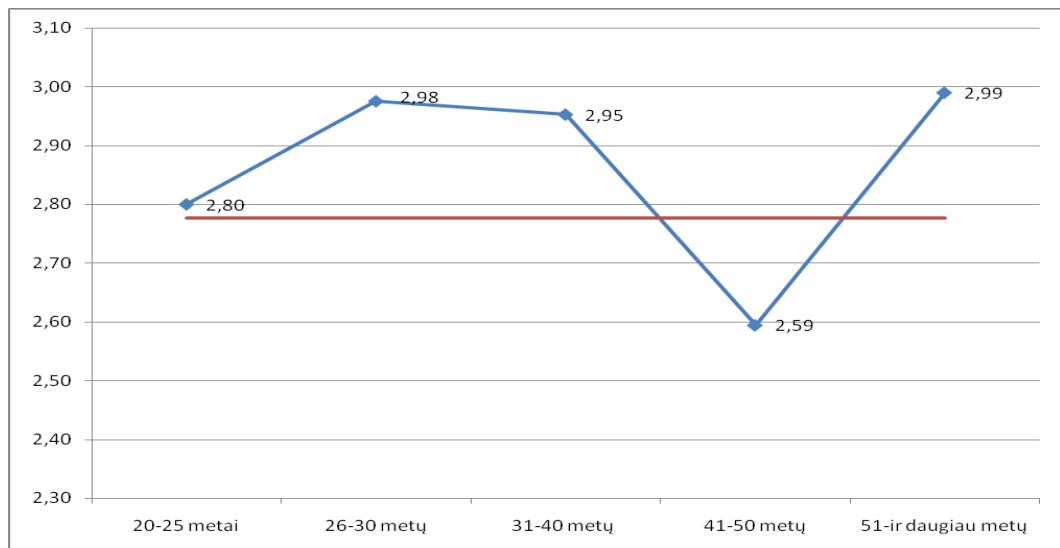
13 lentelė

Pasitenkinimas bendradarbių tarpusavio santykiais priklausomai nuo užimamų pareigų

Užimamos pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	3,60
Technologai - inžinieriai	3,37
Vadybininkai	3,42
Buhalteriai	3,37
Darbininkai	3,09

Kaip rodo tyrimo duomenys, vadovai yra labiausiai patenkinti savo bendradarbiais, jų atsakymų vidurkis yra 3,60. Tai reiškia, kad yra suformuota stipri vadovų komanda, yra komandos jausmas, kuris prisideda prie įmonės rezultatų gerinimo. Mažiausiai patenkinti savo bendradarbiais yra eiliniai darbininkai, jų atsakymų vidurkis yra 3,09.

Kūrybiškumas. Šiais teiginiais nustatoma, ar darbuotojai gali pritaikyti savo idėjas darbe atliekant darbus. Bendras atsakymų vidurkis yra 2,78.



21 pav. Kūrybiškumas darbe priklausomai nuo amžiaus

Kaip rodo tyrimo duomenys, labiausiai jaučiantys, jog gali pritaikyti savo idėjas darbe, yra asmenys, kurių amžius 51 metai ir daugiau (21 pav.), jų atsakymo vidurkis yra 2.99. Mažiausiai kūrybiškas idėjas jaučia galintys realizuoti asmenys, kurių amžius nuo 41 iki 50 metų, jų atsakymų vidurkis yra 2.59.

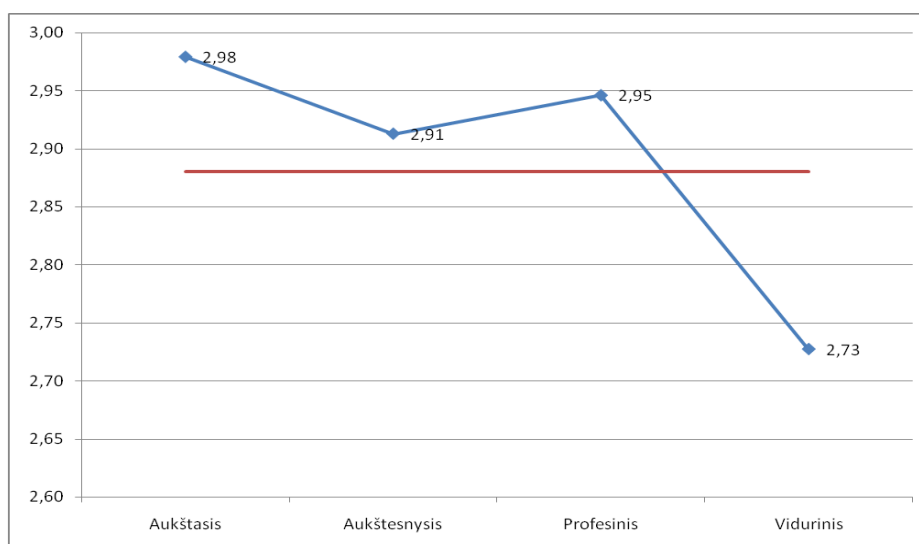
14 lentelė

Kūrybiškumas darbe priklausomai nuo užimamų pareigų

Užimamos pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	3.20
Technologai - inžinieriai	3.03
Vadybininkai	3.07
Buhalteriai	3.20
Darbininkai	2.68

Kaip matome 14 lentelėje, vadovai ir buhalteriai daugiausia gali panaudoti savo naujas idėjas atliekant darbus, jų atsakymų vidurkis yra 3,20. Mažiausiai kūrybos darbe poreikis patenkinamas eilinių darbininkų, jų atsakymų vidurkis 2,68.

Nepriklausomybė. Šiais teiginiais nustatoma, ar asmeniui yra suteikiamos sąlygos dirbti nepriklausomai ir atskirai. Bendras pasitenkinimo nepriklausomybe vidurkis yra 2,88.



22 pav. Nepriklausomybė darbe priklausomai nuo išsilavinimo

Kaip rodo tyrimo duomenys, labiausiai jaučiantys, jog gali dirbti savarankiškai ir nepriklausomai nuo kitų, yra asmenys, kurių išsilavinimas yra aukštasis (atsakymų vidurkis 2,98). Asmenys, kurių išsilavinimas yra profesinis, taip pat yra daugiau patenkinti galimybe dirbti nepriklausomai, jų atsakymų vidurkis yra 2,95. Mažiausiai savarankiškumo poreikio patenkinimas sutinkamas asmenų tarpe, kurių išsilavinimas yra vidurinis (atsakymų vidurkis 2,73).

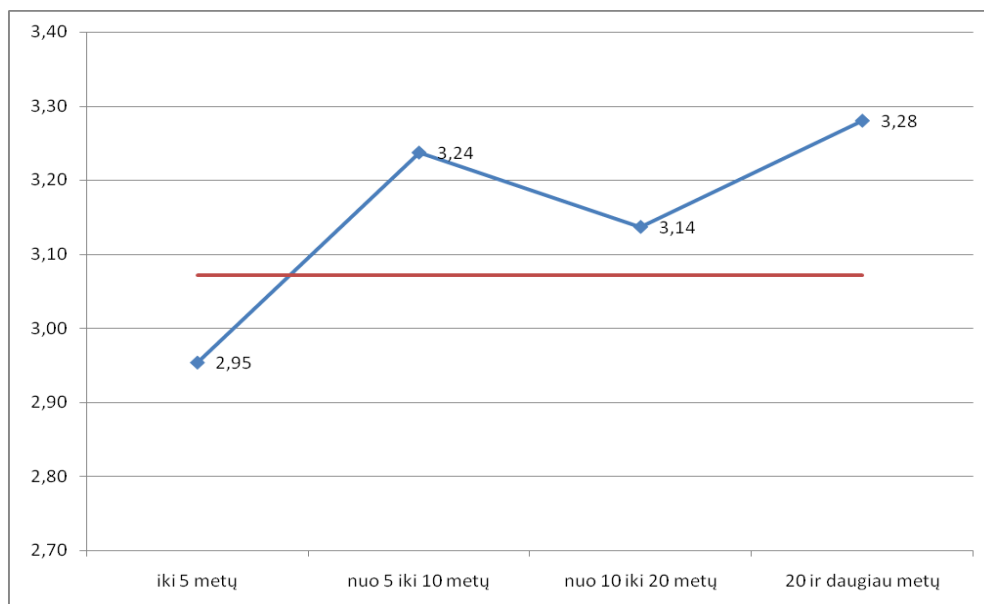
Kaip matyti iš duomenų, pateiktų 15 lentelėje, daugiausiai savarankiškumą darbe jaučia vadybininkai (atsakymų vidurkis 3,18) bei buhalteriai (atsakymų vidurkis 3,17). Mažiausiai savarankiškumą darbe jaučia eiliniai darbininkai (atsakymų vidurkis 2,82).

15 lentelė

Savarankiškumas darbe priklausomai nuo užimamų pareigų

Užimamos pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	3.10
Technologai - inžinieriai	3.09
Vadybininkai	3.18
Buhalteriai	3.17
Darbininkai	2.82

Moralinės vertybės. Siekiama nustatyti, ar darbas, kurį dirba darbuotojai, neprieštaruja asmens moralinėms vertybėms. Bendras atsakymų vidurkis yra 3,07.



23 pav. Moralinės vertybės priklausomai nuo laiko išdirbto įmonėje

Darbuotojai, kurie išdirbo AB „Lietkabelis“ iki penkerių metų, mažiausiai jaučia, kad jų atliekamas darbas atitinka jų moralines nuostatas, šios grupės atsakymų vidurkis yra 2,95. Įmonėje išdirbę asmenys 20 ir daugiau metų labiausiai sutinka, kad jų atliekamas darbas prieštarauja jų vidinėms nuostatoms (atsakymų vidurkis 3,28).

Kaip rodo 16 lentelės duomenys, vadovų atliekamas darbas viršija moralinių vertybių lūkesčius, šios grupės atsakymų vidurkis yra 3.83. Žemiau vidurkio yra darbuotojai, kurių moralinės nuostatos atitinka atliekamą darbą (atsakymų vidurkis 2,98).

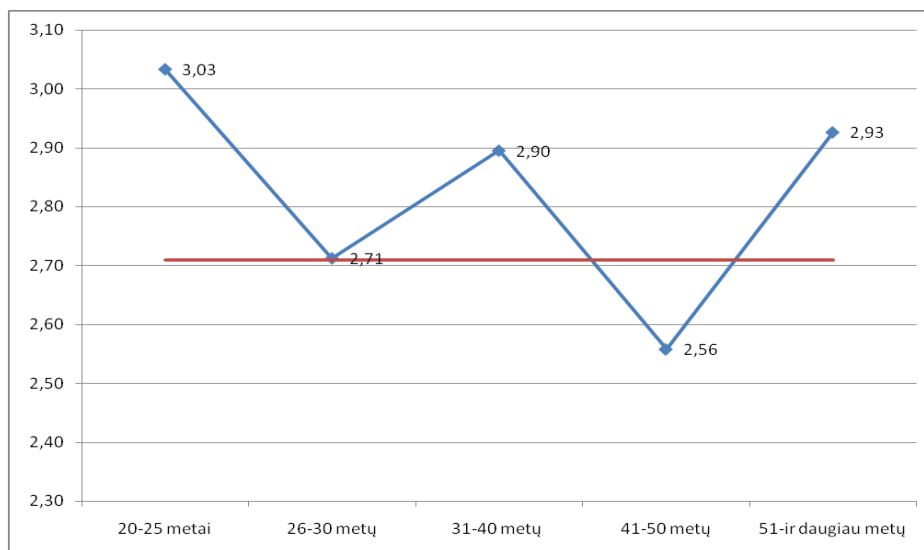
16 lentelė

Moralinės vertybės priklausomai nuo užimamų pareigų

Užimamos pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	3.83
Technologai - inžinieriai	3.17
Vadybininkai	3.36
Buhalteriai	3.34
Darbininkai	2.98

Pripažinimas. Siekiama nustatyti, ar darbuotojai yra patenkinti pripažinimu darbe už atliekamą darbą tokiomis priemonėmis, kaip pagyrimas, padėkojimas. Bendras atsakymų vidurkis 2.71. Šis

rezultatas parodo, jog darbuotojai nėra pripažįstami viešai, jų pasitenkinimas yra mažesnis, nei darbuotojų lūkesčiai.



24 pav. Darbuotojų pasitenkinimas pripažinimu priklausomai nuo amžiaus

Labiausiai pasitenkinimą AB „Lietkabelis“ pripažinimu už atliktą darbą jaučia respondentai, kurių amžius nuo 20 iki 25 metų. Šių respondentų atsakymų vidurkis yra 3,03. Mažiausiai pasitenkinimą pripažinimu jaučia asmenys, kurių amžius yra nuo 41 iki 50 metų. Respondentų, kurių amžius yra nuo 26 iki 30 metų, atsakymų vidurkis sutampa su bendru visų amžiaus grupių vidurkiu.

Kaip matyti iš 17 lentelės duomenų, mažiausiai pripažinimą už atliktą darbą įmonėje jaučia asmenys, kurie išdirbo įmonėje virš 20 metų, jų atsakymo vidurkis yra 2,92.

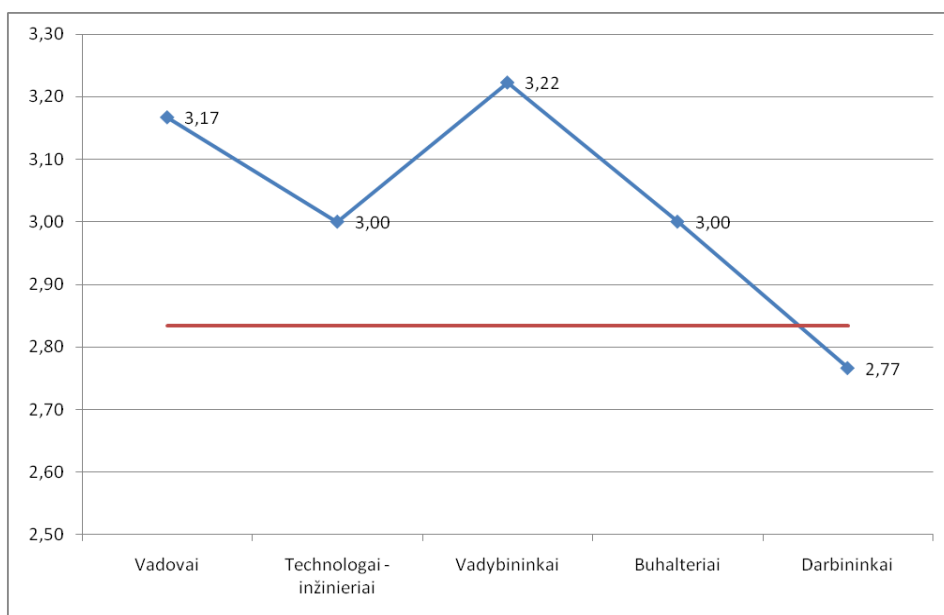
17 lentelė

Pripažinimas darbe priklausomai nuo išdirbto laiko įmonėje

Laikotarpis įmonėje	Atsakymų vidurkis
iki 5 metų	2.70
nuo 5 iki 10 metų	2.71
nuo 10 iki 20 metų	2.78
20 ir daugiau metų	2.92

Kaip matyti iš duomenų, kuo ilgiau įmonės darbuotojai dirba toje pačioje įmonėje, tuo pasitenkinimas pripažinimu didėja, nors ir labai nežymiai.

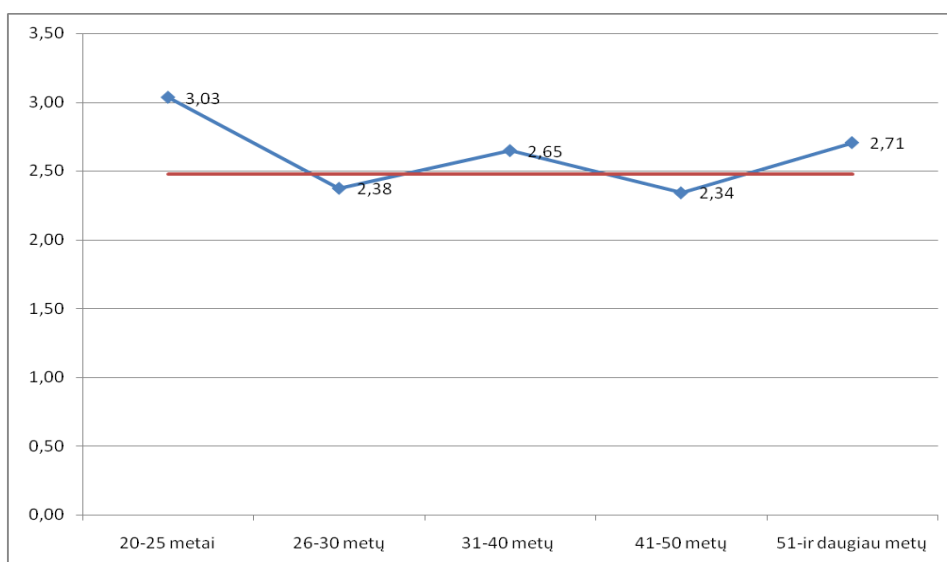
Atsakomybė. Teiginiais apie atsakomybę siekiama nustatyti, ar atsakomybės, kuri suteikiama įmonės darbuotojams šiuo metu, atitinka darbuotojų lūkesčius ir norus. Bendras atsakymų vidurkis yra 2.83. (25 pav).



25 pav. Atsakomybės pasiskirstymas priklausomai nuo užimamų pareigų

Kalbant apie atsakomybės priskyrimą darbuotojams, vadybinį darbą dirbančių darbuotojų lūkesčiai jiems suteikiamomis atsakomybėmis yra viršyti, nei darbuotojai tikėjosi (atsakymų vidurkis 3,22). Vadovų atsakomybės dalis darbe taip pat viršija jų lūkesčius (atsakymų vidurkis 3,17). Technologų – inžinierių bei buhalterių atsakomybė yra tokia, kokios šių pareigybių darbuotojai tikėjosi. Mažiausiai atsakomybės priskiriama eiliniams darbininkams, jų lūkesčiai, susiję su atsakomybės dalimi darbe, nėra visiškai patenkinti.

Saugumas. Saugumo jausmas – tai jausmas, kai darbuotojas yra užtikrintas dėl įmonės ateities, savo pareigų ateities bei užimtumo. Deja, šis veiksnys netenkina darbuotojų lūkesčių ir yra vienas mažesnių – bendras saugumo jausmo vidurkis yra 2,48.



26 pav. Saugumo jausmas darbe priklausomai nuo amžiaus

Kaip rodo duomenys, pateikti 26 pav., saugiausiai įmonėje jaučiasi asmenys, kurių amžius svyruoja nuo 20 iki 25 metų. Šios amžiaus grupės atsakymų vidurkis yra 3,03, taigi, atitinka darbuotojų lūkesčius. Kitų amžiaus grupių atsakymų vidurkiai varijuoja apie bendrą šios grupės teiginių vidurkį, kuris yra 2,48.

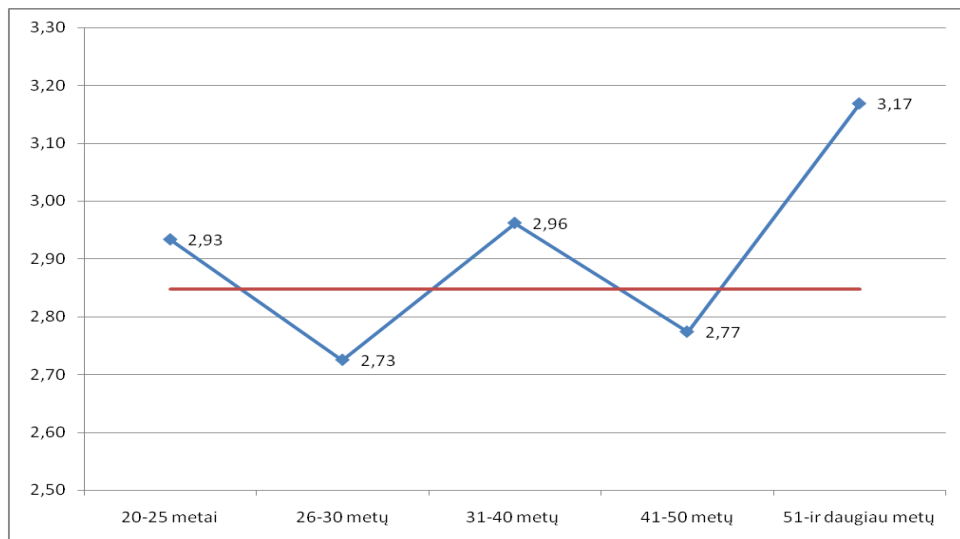
18 lentelė

Saugumo jausmas priklausomai nuo pareigų

Užimamos pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	2.73
Technologai - inžinieriai	2.77
Vadybininkai	2.51
Buhalteriai	2.69
Darbininkai	2.45

Kaip matome iš 18 lentelės, nei vienos pareigybių grupės atstovai nesijaučia saugūs dėl įmonės ir savo ateities šioje įmonėje. Saugiausi jaučiasi technologai – inžinieriai, kurių atsakymų vidurkis yra 2,77, tačiau šis vidurkis nesiekia 3, o tai reiškia, kad lūkesčiai dėl saugumo nėra patenkinami tokie, kokius darbuotojai įsivaizduoja. Darbininkai mažiausiai jaučiasi saugūs dėl ateities – jų atsakymų vidurkis yra 2,45. Darbininkai mažiausiai jaučiasi saugūs dėl kelių priežasčių: nors jie ir turi nemažai sukaupe patirties, tačiau atlikti eilinio darbininko užduotis nereikia ypatingų sugebėjimų, todėl darbininkas gali būti lengvai pakeistas. Kita priežastis – dėl ekonominio sunkmečio yra atleidžiama dalis darbuotojų, o tai taip pat prisideda prie nesaugumo jausmo kūrimo.

Socialinis statusas. Siekiama nustatyti, koks yra darbuotojų pasitenkinimas jų socialiniu statusu bendradarbių tarpe. Bendras šios grupės atsakymų vidurkis yra 2,85.



27 pav. Darbuotojų pasitenkinimas socialiniu statusu priklausomai nuo amžiaus

Darbuotojai, kurių amžius 51 ir daugiau metų, yra labiausiai patenkinti socialiniu statusu bendradarbių tarpe (27 pav.), jų atsakymų vidurkis yra 3,17. Mažiausiai savo socialiniu statusu yra patenkinti tie asmenys, kurių amžius nuo 26 metų iki 30 metų (atsakymų vidurkis 2,37).

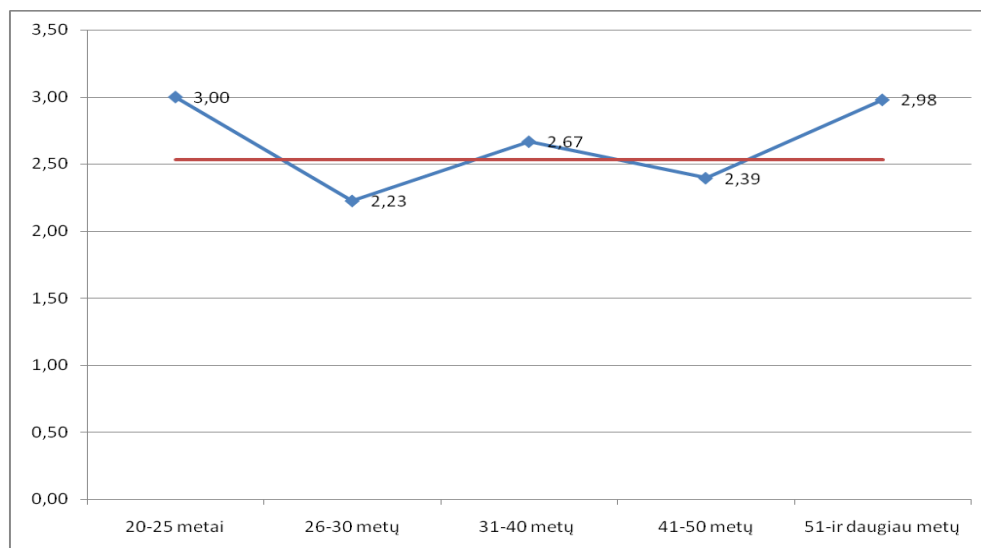
19 lentelė

Socialinis statusas priklausomai nuo pareigų

Užimamos pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	3.20
Technologai - inžinieriai	3.06
Vadybininkai	2.98
Buhalteriai	3.66
Darbininkai	2.74

Kaip rodo tyrimo duomenys, labiausiai savo socialiniu statusu yra patenkinti asmenys, užimantys buhalterio pareigas (atsakymų vidurkis 3,66). Mažiausiai socialiniu statusu patenkinti darbininkai (atsakymų vidurkis 2,74).

Vadovybė – santykiai. Šia teiginių grupe siekiama nustatyti, kaip įmonės darbuotojai yra patenkinti vadovybės bendravimu su pavaldiniais. Bendras šios grupės atsakymų vidurkis yra 2,53 ir tai rodo, jog darbuotojų lūkesčiai, kaip vadovybė turėtų bendrauti su pavaldiniais, nėra patenkunami.



28 pav. Darbuotojų pasitenkinimas vadovybės bendravimu su pavaldiniais priklausomai nuo amžiaus

Kaip matome 28 pav., labiausiai santykiškai su vadovybe yra patenkinti asmenys, kurių amžius yra nuo 20 iki 25 metų bei tie darbuotojai, kurių amžius yra 51 metai ir daugiau (atsakymų vidurkiai atitinkamai 3,00 ir 2,98). Šių darbuotojų santykiai su vadovybe atitinka jų lūkesčius. Likusių amžiaus grupių respondentų lūkesčiai dėl santykių su vadovais yra neišpildyti.

20 lentelė

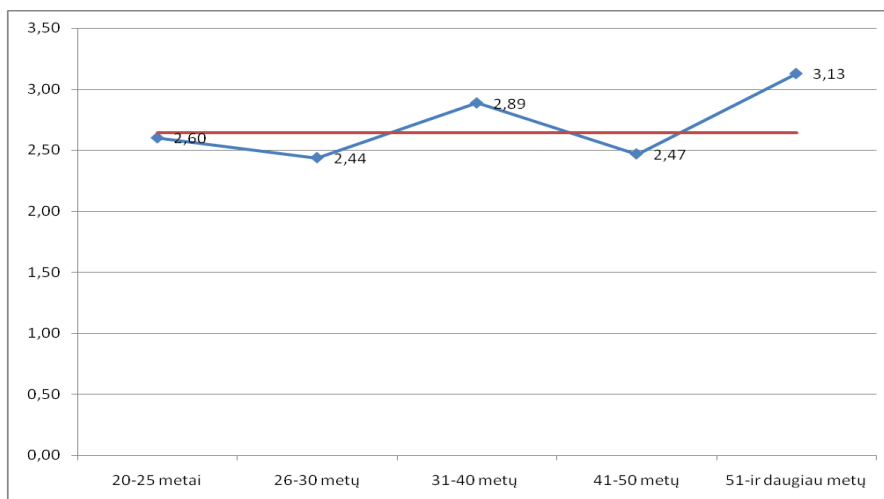
Santykiai su vadovybe priklausomai nuo išdirbto laiko

Laikotarpis įmonėje	Atsakymų vidurkis
iki 5 metų	2.51
nuo 5 iki 10 metų	2.43
nuo 10 iki 20 metų	2.62
20 ir daugiau metų	2.92

Tyrimo duomenimis, nepriklausomai nuo įmonėje išdirbto laiko, darbuotojų lūkesčių neatitinka bendravimas su vadovybe (20 lentelė). Arčiausiai lūkesčių išpildymo šiuo klausimu yra darbuotojai, kurie įmonėje išdirbo 20 ir daugiau metų (atsakymų vidurkis 2,92).

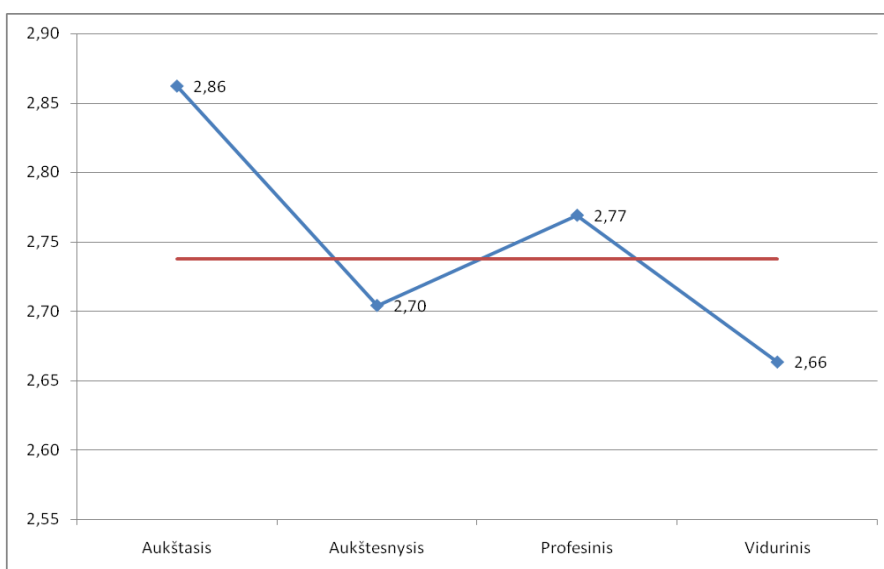
Vadovybė – priemonės. Šiais teiginiais buvo norima nustatyti, kaip darbuotojai yra patenkinti vadovų kompetencija ir vadovavimo priemonėmis. Nors šių teiginių bloko atsakymų vidurkis yra šiek tiek didesnis, nei vadovų santykių su darbuotojais ir yra 2,64, tačiau atsakymų vidurkis rodo, jog vadovų naudojamos priemonės ir jų kompetencija neišpildo darbuotojų lūkesčių.

Kaip parodyta 29 pav., vienintelė respondentų grupė, kur vadovybės naudojamos priemonės atitinka lūkesčius, yra asmenys, kurių amžius yra 51 metai ir daugiau (atsakymų vidurkis 3,13). Mažiausias pasitenkinimas vadovybės kompetencija ir vykdomomis priemonėmis yra tų darbuotojų, kurių amžius svyruoja nuo 26 iki 30 metų (atsakymų vidurkis 2,44).



29 pav. Darbuotojų pasitenkinimas vadovų kompetencija priklausomai nuo amžiaus

Įvairovė. Šio bloko teiginiais siekiama nustatyti, ar yra išpildomas darbuotojų poreikis kartais nuo karto atlikti skirtingus darbus, kad sumažinti monotoniją darbe. Šios teiginių grupės atsakymų vidurkis yra 2.74.



30 pav. Įvairovė darbe priklausomai nuo užimamų pareigų

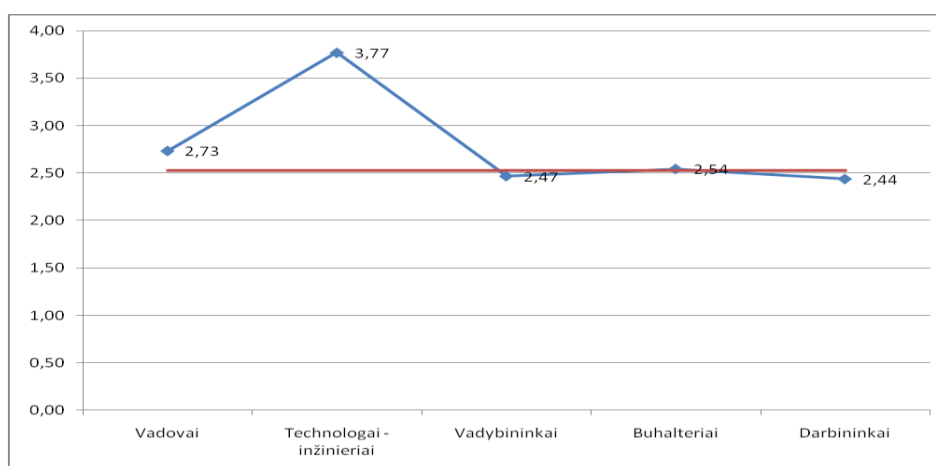
Kaip rodo tyrimas, daugiausia galimybę dirbti skirtingus darbus įmonėje AB „Lietkabelis“ turi darbuotojai, kurių išsilavinimas yra aukštasis (30 pav.), šios respondentų grupės atsakymų vidurkis yra 2.86. Mažiausia įvairovė darbe gali patirti darbuotojai, kurių išsilavinimas yra vidurinis (atsakymų vidurkis 2,66).

Darbo įvairovė priklausomai nuo pareigų

Užimamos pareigos	Atsakymų vidurkis
Vadovai	3.10
Technologai - inžinieriai	2.91
Vadybininkai	3.11
Buhalteriai	2.97
Darbininkai	2.66

Kaip matyti iš 21 lentelės duomenų, įvairovės poreikiai atitinka darbuotojų lūkesčius beveik visose pareigose, išskyrus eilinius darbininkus, kurių atsakymų vidurkis yra 2,66.

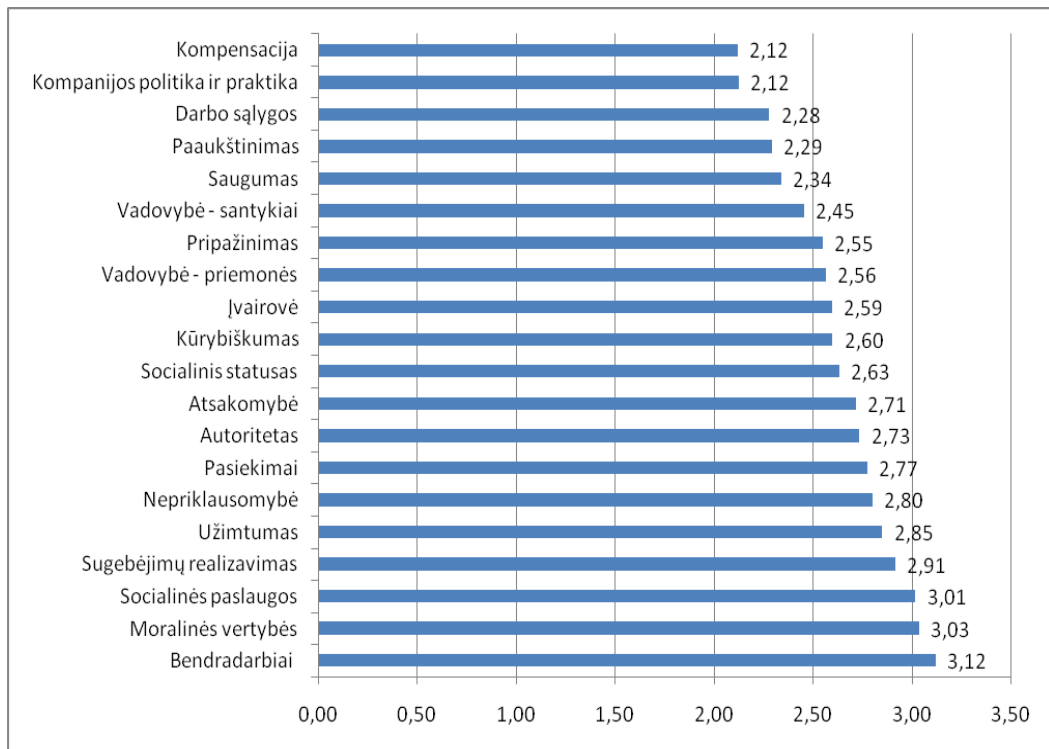
Darbo sąlygos. Darbo sąlygos – vienas iš svarbių veiksnių, įtakojančių darbuotojų našumą. Teiginiais apie darbo sąlygas buvo norima sužinoti, ar darbuotojų darbo sąlygos yra pakankamos darbui atlikti ir ar darbuotojų lūkesčiai darbo sąlygoms yra patenkinti. Deja, kaip rodo tyrimo duomenys, darbo sąlygos neatitinka darbuotojų lūkesčių (bendras atsakymų vidurkis 2,54).



31 pav. Darbo sąlygų tenkinimas priklausomai nuo užimamų pareigų

Tyrimas parodė, jog lūkesčiai darbo sąlygomis neišpildyti beveik visų pareigybių darbuotojams. Vienintelės pareigybės atstovų – inžinierių technologų, darbo sąlygos gerokai viršijo lūkesčius – atsakymų vidurkis 3,77.

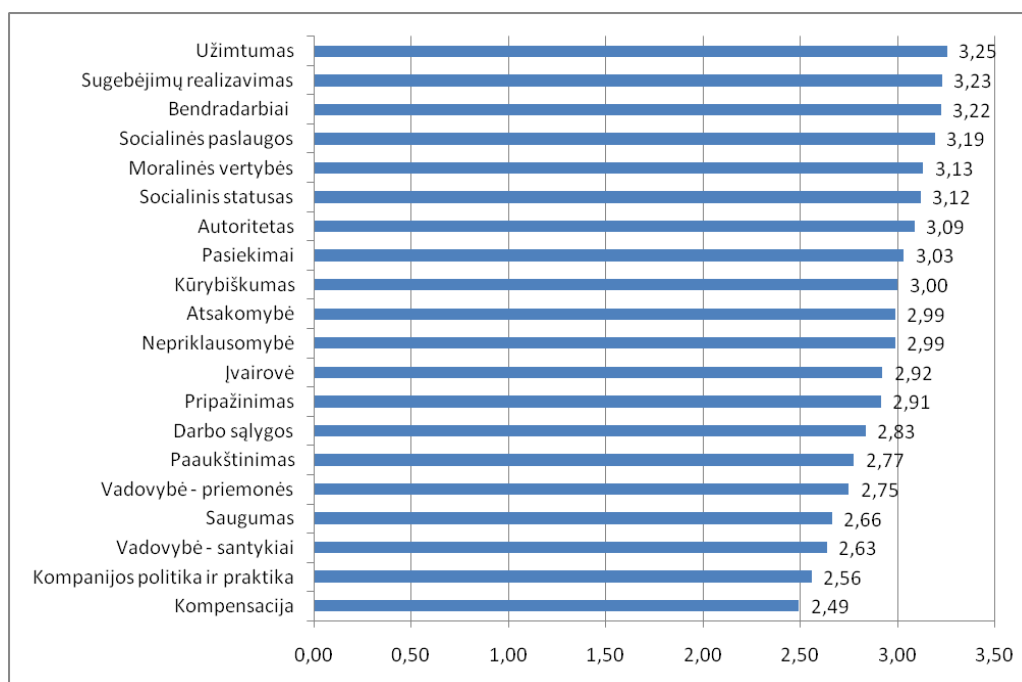
Analizuojant tyrimo duomenis pastebėta, jog vyrų ir moterų pasitenkinimas skirtingais laimės pojūčių darbe kuriančiais komponentais skiriasi. Verta pastebėti, jog moterų pasitenkinimas subjektyvią gerovę darbe formuojančiais veiksniais yra visada, be išimties, mažesnis, nei vyrų. Moterims didesnę pasitenkinimą darbe kuria labiau moralinės vertybės, susijusios su nematerialiais dalykais, o daugiau su tarpusavio santykiais (32 pav.).



32 pav. Moterų pasitenkinimo darbu veiksmių rezultatai

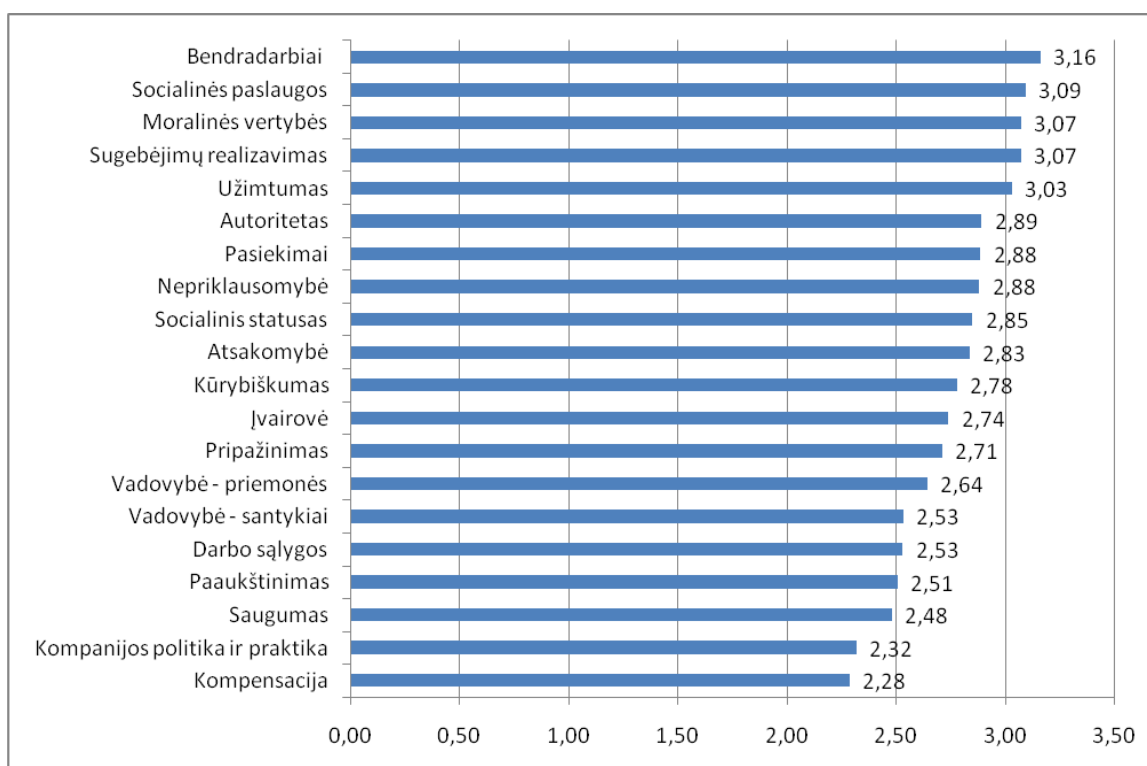
Moterų lūkesčiai AB „Lietkabelis“ nėra viršijami. Moteriškos lyties atstovės teigia, jog jų turėti įsivaizdavimai su darbu susijusiais dalykais yra pilnai patenkinami trijose srityse: santykiuose su bendradarbiais, moralinėse vertybėse ir nuostatose, savo darbu prisidedant prie socialinės gerovės. Mažiausiai moterys jaučia teisingai įvertintos finansiškai už atliekamą darbą (2,11) bei jaučia nepasitenkinimą kompanijos vykdoma politika ir praktika.

Tuo tarpu vyrai, dirbantys AB „Lietkabelis“, daugiausia jaučia, kad jų lūkesčiai išpildomi būnant nuolatos užsiėmus (3,25) ir sugebėjimų realizavime (3,23). Tačiau, kaip rodo tyrimas, vyrai, kaip ir moterys, yra labiausiai nepatenkinti gaunamu užmokesčiu už atliekamą darbą (2,45), (33 pav.).



33 pav. Vyrų pasitenkinimo darbu veiksniai

Žiūrint bendrus tyrimo rezultatus, atsakymų skalės kiekvienu aspektu, varijuoja beveik vieno vieneto reikšmės intervale. Daugiausia darbuotojai yra patenkinti santykiais su bendradarbiais (34 pav.), socialinėmis paslaugomis, darbo neprieštaravimui moralinėms vertybėms bei sugebėjimų realizavimu.



34 pav. Respondentų pasitenkinimas veiksniais, kuriančiais subjektyvią gerovę darbe

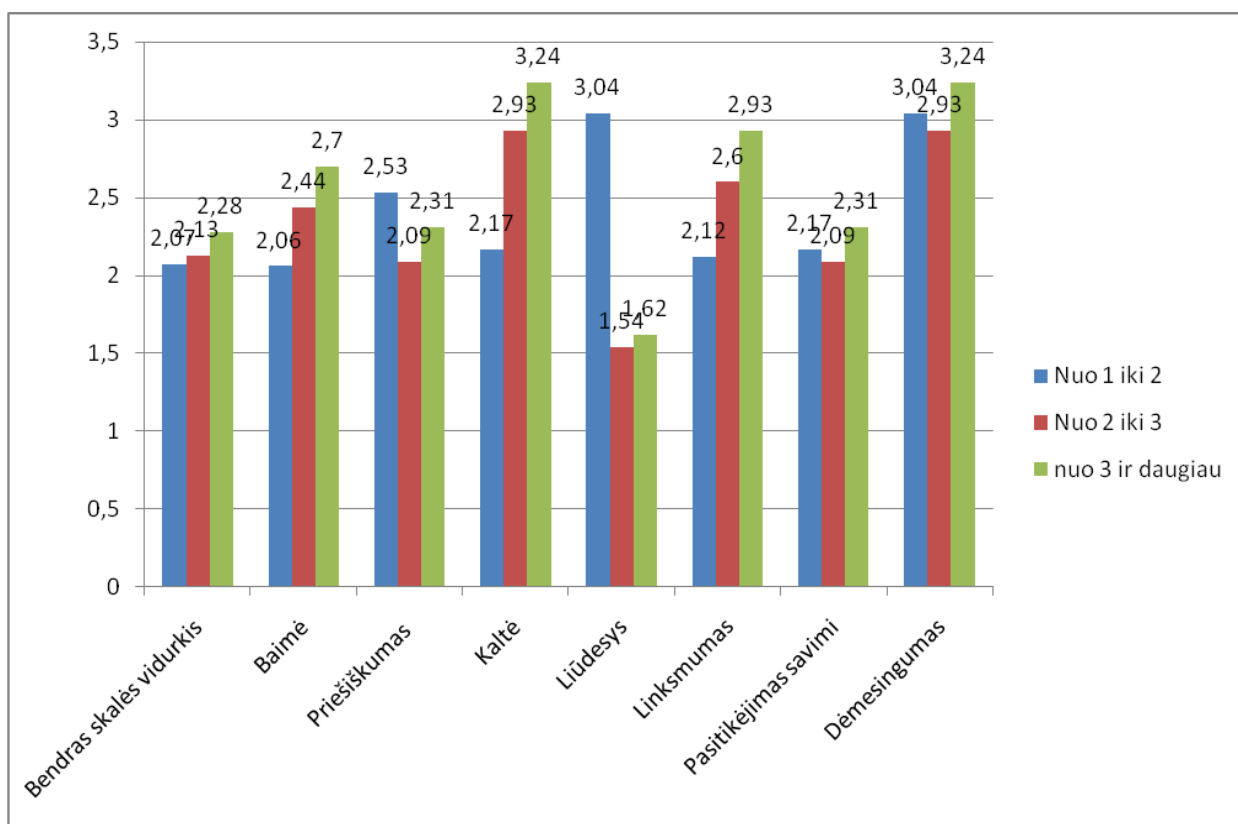
Galima daryti prielaidą, jog turint mintyje tai, kad šiuo metu vyrauja ekonominė krizė ir įmonė buvo priversta atleisti dalį darbuotojų, darbuotojai nesijaučia saugūs, gali būti įsibaiminę, tyrimo, paremto Minesotos klausimynu, rezultatai turėtų varijuoti esant kitai ekonominei situacijai.

4.5. Pozityvių ir negatyvių emocijų įtaka subjektyviai gerovei darbe

Žmogaus emocijų kaita priklauso nuo labai įvairių dalykų, kaip aplinka, kitų asmenų įsikišimas, smulkios sėkmės ir nesėkmės ir kita. Individo nuotaika gali keistis dienų, valandų ar net minučių bėgyje. Nuotaikas galima lengvai perduoti kitiems ar jas perimti, pasiduodant stipresnei asmenybei ar daugumos nuomonei ir tai darant intuityviai. Nuo būsenos ar nuotaikos, kurioje yra individas, priklauso sprendimų priėmimas ir tolimesni veiksmai. Kaip tik dėl to, skirtingai nuo darbuotojo esamos ar perimtos iš darbo aplinkos nuotaikos, turi įtakos testų rezultatui.

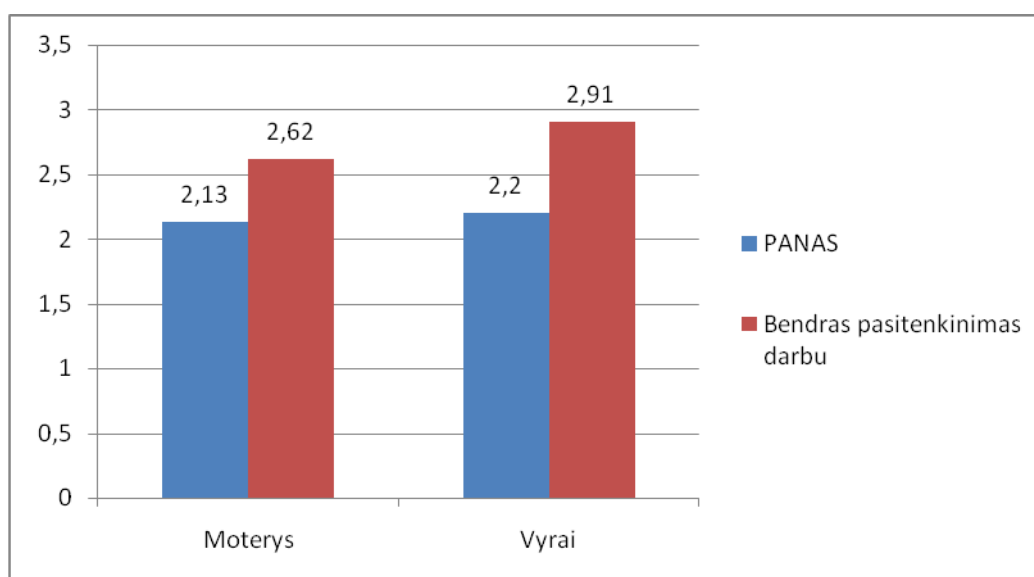
Rezultatai parodė, jog bendras respondentų negatyvių emocijų indeksas yra 1,47, pozityvių emocijų 2,58. Bendras teigiamų ir neigiamų emocijų indeksas AB „Lietkabelis“ darbuotojų tarpe yra 2,16.

Moterų bendras negatyvių emocijų indeksas yra 1,5, o vyrų 1,45.



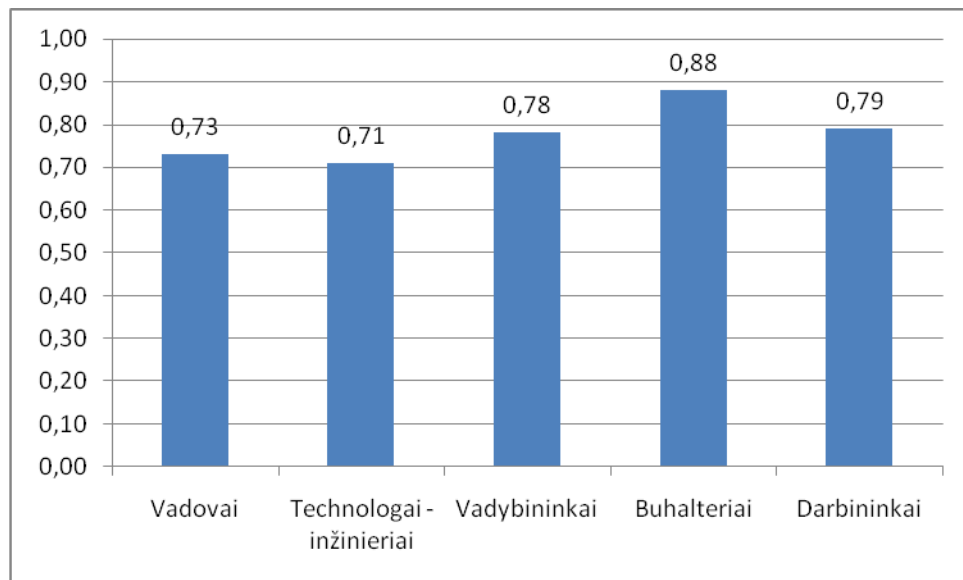
35 pav. Subjektyvios gerovės darbe santykis su darbinėmis emocijomis

35 paveiksle yra pateikiama subjektyvios gerovės AB „Lietkabelis“ sugrupuotų rezultatų priklausomybė nuo darbinių emocijų (PANAS skalė) rezultatų. Subjektyvios gerovės rezultatai sugrupuoti į tris grupes pagal bendrus respondentų vidurkius. Asmenų, dalyvavusių tyrime, kurių pasitenkinimas darbu yra nuo 1 iki 2, labiausiai jaučia liūdesį ir dėmesingumą (atsakymų vidurkis 3,04). Mažiausiai šie asmenys jautė baimę (atsakymų vidurkis 2,06). Respondentai, kurių pasitenkinimas darbu svyruoja nuo 2 iki 3, labiausiai jaučia kaltę ir dėmesingumą (atsakymų vidurkiai po 2,93). Šios respondentų grupės atstovai mažiausiai jaučia liūdesį (atsakymų vidurkis 1,54). Respondentai, kurių pasitenkinimas darbu yra didesnis nei 3 balai, labiausiai anketos pildymo momentu jautėsi dėmesingi (atsakymų vidurkis 3,24) bei jautė kaltę (atsakymų vidurkis 3,24), o mažiausiai jautė liūdesį (atsakymų vidurkis 1,62).



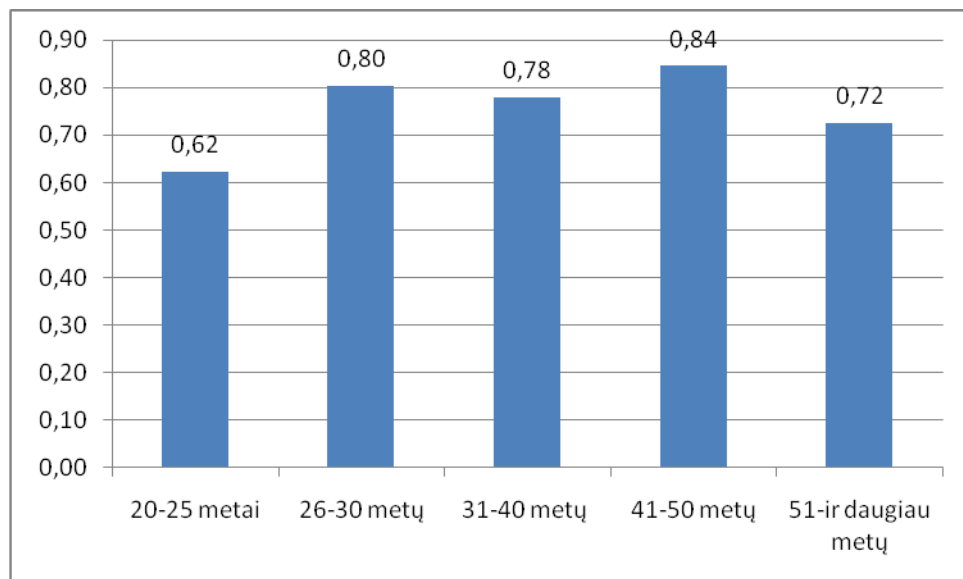
36 pav. Moterų ir vyrų bendro pasitenkinimo darbu ir darbinių emocijų santykis

36 pav., moterų ir vyrų pasitenkinimo darbu bei emocijų santykio rezultatai rodo, jog moterų priklausomybė nuo emocijų yra didesnė, bendras moterų pasitenkinimo darbu ir priklausomybės nuo emocijų išvestas vidurkis yra 0,82, o vyrų 0,76.



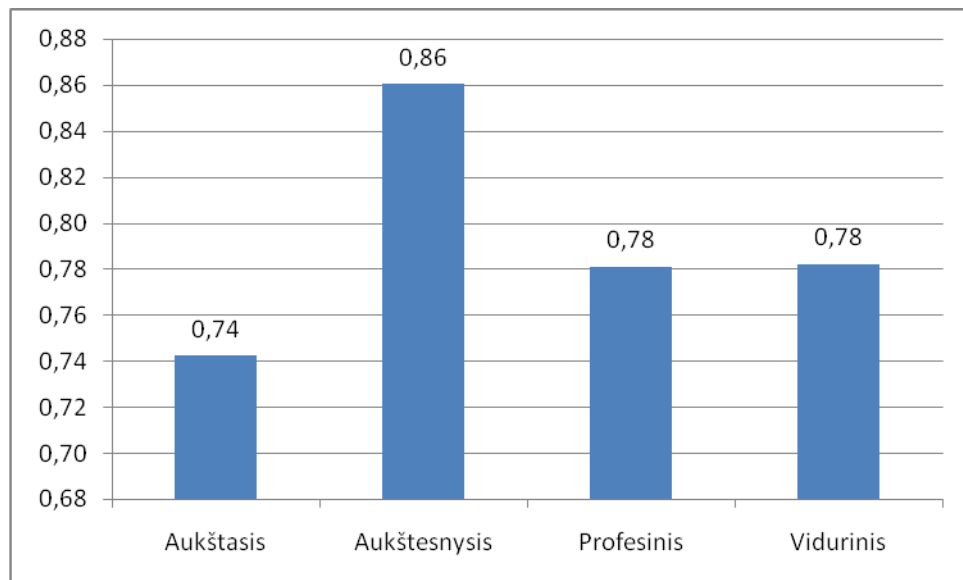
37 pav. Bendro pasitenkinimo darbu ir darbinių emocijų santykis pagal pareigybes

Didžiausia priklausomybė nuo emocijų lyginant su bendru pasitenkinimu darbu yra jaučiama tarp dirbančių buhalterių (0,88). Mažiausias - tarp inžinierių – technologų (37 pav).



38 pav. Bendro pasitenkinimo darbu ir darbinių emocijų santykis pagal amžių

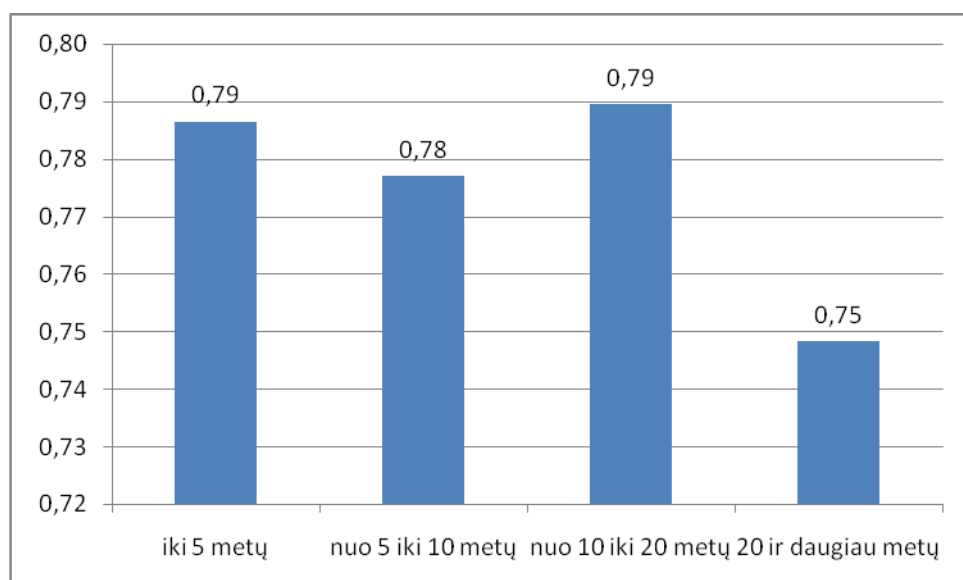
Lyginant darbuotojų bendrą pasitenkinimo darbu ir emocijų santykį pagal darbuotojų amžių, mažiausias santykis yra tarpe darbuotojų, kurių amžius svyruoja nuo 20 iki 25 metų (0,62). Taigi, šio amžiaus darbuotojų emocijų įtaka pasitenkinimui darbu yra mažiausia. Didžiausia priklausomybė emocijų ir pasitenkinimo darbu yra tarpe darbuotojų, kurių amžius svyruoja nuo 41 iki 50 metų (santykis 0,84).



39 pav. Bendro pasitenkinimo darbu ir darbinių emocijų santykis pagal išsilavinimą

Lyginant darbuotojų pasitenkinimo darbu ir emocijų santykį priklausimai nuo išsilavinimo, mažiausiai jaučiama emocinė priklausomybė nuo pasitenkinimo darbu tarp darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą (39 pav.). Didžiausia priklausomybė nuo emocijų yra tarp darbuotojų, įgijusių aukštesnįjį išsilavinimą.

Kaip rodo tyrimas, pasitenkinimo darbu santykis priklausomai nuo išdirbto laiko įmonėje, mažai skiriasi (40 pav.).



40 pav. Bendro pasitenkinimo darbu ir darbinių emocijų santykis pagal išdirbtą įmonėje laiką

Priklausomai nuo išdirbto laiko vidurkis svyruoja tik 0.04 reikšmės skalėje. Taigi, iš tyrimo duomenų galima teigti, kad nuo išdirbto laiko įmonėje nepriklauso didesnis emocinis pasitenkinimas. Didžiausią emocinį pasitenkinimą darbe, tyrimo duomenimis, jaučia moterys nuo 41-50 metų, dirbančios buhalterinį darbą. Mažiausią emocinį pasitenkinimą darbe jaučia vyrai, kurių amžius nuo 51 metų ir kurie dirba eiliniaais darbininkais.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

Išanalizavus gautus tyrimų duomenis galima pateikti tokias *išvadas*:

1. Subjektyvi gerovė arba kitaip laimės pojūtis buvo analizuojamas jau nuo Antikos laikų. Iki šiol pagrindinės susiformavę subjektyvios gerovės teorijos buvo dvi: hedonistinė ir etimologinė. Hedonistinė teorija teigia, jog viskas žmogui turi teikti malonumą – tiek pomėgiai, tiek veikla. Etimologų požiūriu, laimė turi būti derinama su individo moraliniais įsitikinimais ir nuostatomis. Vėliau atsirado kitos teorijos, aiškinančios subjektyvią gerovę darbe, tačiau didesnis dėmesys skiriamas ne visapusiškam požiūriui, o keliems elementams. Šiuo momentu sparčiai populiarėja pozityviosios psichologijos atšaka, nagrinėjanti laimės pojūtį darbe. Žymiausias šios šakos atstovas yra E. Diener.
2. Darbuotojų subjektyvią gerovę formuojančius veiksnius galima skirstyti į keturias pagrindines grupes: išoriniai veiksniai (darbo sąlygos, darbo valandos, karjeros galimybės įmonėje, vadovų gebėjimai ir darbuotojų santykiai su jais, pripažinimas ir įvertinimas, saugumas, atlygis už darbą), vidiniai veiksniai (juos sąlygoja darbuotojo patyrimas: darbo prasingumas, atsakomybė, galimybė veikti savarankiškai, gebėjimų ir žinių panaudojimas, pasiekimų jausmas), asmenybė (charakterio savybės) ir kiti veiksniai (amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas).
3. Atlikus AB „Lietkabelis“ darbuotojų subjektyvios gerovės tyrimą, nustatyta, jog darbuotojų lūkesčiai nėra patenkinami, bendras atsakymų vidurkis yra 2.67. Pagrindiniai veiksniai, kurie yra patenkinami taip, kaip darbuotojai tikisi, jog turėtų būti ir jie įmonėje yra tenkinami: bendravimas su kolegomis, socialinės paslaugos (savo darbais darbuotojai prisideda prie žmonių gerovės), darbo atitikimas moralinėms vertybėms. Šie veiksniai yra vidiniai. Mažiausiai darbuotojų lūkesčiai sutampa su šiais veiksniais: atlygis, įmonės vykdoma politika ir praktika, saugumo jausmas dėl įmonės ir savo ateities, paaukštinimo galimybės. Darbuotojų pasitenkinimas mažiausias yra išoriniais veiksniais.
4. Tyrime dalyvavusių moterų pasitenkinimas darbu yra mažesnis, nei vyrų. Didžiausią pasitenkinimą darbu jaučia asmenys, kurie įmonėje išdirbo 20 ir daugiau metų ir kurių amžius yra nuo 51 metų ir daugiau.
5. Kuo didesnis darbuotojo pasitenkinimas darbu – tuo didesnis pozityvų ir negatyvių emocijų skalės indeksas.
6. Darbuotojai, kurie jaučia mažą pasitenkinimą darbu (pasitenkinimo darbu vidurkis nuo 1 iki 2), daugiausia jaučia liūdesį ir dėmesingumą. Darbuotojai, kurių pasitenkinimo darbu

vidurkis svyruoja nuo 2 iki 3, daugiausia jaučia kaltės jausmą ir dėmesingumą. Respondentai, kurie jaučia pasitenkinimą darbu, nors lūkesčiai ir nėra viršyti, labiausiai jaučiasi kalti ir dėmesingi.

7. Pasitenkinimo darbu ir emocijų santykis yra didesnis tarp moterų, nei tarp vyrų. Šis santykis taip pat skiriasi priklausomai nuo pareigų: nustatyta didesnė emocijų priklausomybė buhalterių tarpe, o mažesnė – technologų – inžinierių tarpe. Šio santykio skirtumai nėra žymūs priklausomai nuo išdirbto laiko įmonėje.
8. Kelta hipotezė pasitvirtino iš dalies: pasitenkinimas darbu priklauso nuo lyties, emocinės būsenos, išsilavinimo, išdirbio įmonėje ir pareigų, tačiau mažai priklauso nuo tokių veiksnių, kaip vaikų buvimas šeimoje ar šeimyninės padėties.

Išanalizavus gautus tyrimų duomenis galima pateikti tokias **rekomendacijas**:

1. Vienas iš pagrindinių veiksnių, lemiančių mažą pasitenkinimą darbu yra kompanijos vykdoma politika ir praktika. Daugeliu atvejų nepasitenkinimas kompanijos vykdoma politika ir praktika kyla dėl to, jog darbuotojai apie kompanijos siekius yra mažai informuojami. Įmonės vadovai tiesiogiai turėtų informuoti įmonės darbuotojus apie kiekvieną svarbesnį pasikeitimą, paaiškinti vykdomos politikos priežastis, priemones ir būdą, kaip darbuotojai prisideda prie kompanijos politikos. Kitas esminis momentas – tai, kas deklaruojama kaip kompanijos politika, neturi skirtis nuo įmonės veiksmų.
2. Norint didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, reikia peržiūrėti finansinio motyvavimo sistemas. Šiuo ekonominiu sunkmečiu, be abejo, įmonė neturėtų kelti atlyginimų, įmonė turėtų užtikrinti atlyginimų gavimą laiku. Tačiau vėliau, praėjus sunkmečiui, personalo specialistai turėtų atlikti darbuotojų atlyginimų analizes, atlyginimų ir motyvacinių sistemų palyginimus su atlyginimais kitose įmonėse ir pateikti motyvacines sistemas, kurios labiau adaptuotos individualiam darbuotojui. Vadybininkams ir darbuotojams turėtų būti pasiūlyti priedai priklausomai nuo rezultatų.
3. Įmonėje reikėtų keisti vadovų požiūrį į darbuotojus ir jų bendravimo įgūdžius. Reikėtų atlikti mokymus: vadovams vadovavimo, komandinio darbo, temomis. Taip pat vadovai turėtų išmokti pagarbos darbuotojams, mandagumo bei nuoširdumo bendraujant su pavaldiniais. Vadovai turi tiesiogiai bendrauti su darbuotojais bent kartą į savaitę.
4. Vienas šiuo metu ypač demotyvuojantis veiksnys – darbuotojų neužtikrintinumas įmonės ateitimi ir darbuotojo darbo vietos išlaikymu. Šiai problemai spręsti rekomenduojamas didesnis įmonės informavimas apie esamą susidariusią situaciją nepriklausomai nuo jos gerumo ar blogumo ir priemonės, kurių bus imtasi ar nesiimta. Vadovai darbuotojus turėtų

informuoti kiekvieną dieną. Taip darbuotojai tvirčiau žinos ko tikėtis, kolegų atleidimai nesukels didžiulio šoko, kokį sukeltų neinformavimas.

5. Darbuotojams, kurie dirba įmonėje daugiau nei 10 metų, galima suteikti daugiau atsakomybių (leisti apmokyti jaunesnius darbuotojus, organizuoti susirinkimus ir pan.). Reikėtų orientuotis į tuos asmenis, kurių amžius svyruoja nuo 41 iki 50 metų.
6. Įmonė turėtų skatinti darbuotojų kūrybiškumą siūlant naujas idėjas ir jas skatinant. Darbuotojams turi būti sukurta tokia atmosfera, jog jie nebijotų siūlyti kitokių darbo atlikimo metodų, patobulinimų, o už idėjas būtų paskatinami ir viešai pagiriami.

LITERATŪRA:

1. Ahuvia A. C. HONOR VERSUS HEDONISM: A CROSS-CULTURAL ANALYSIS OF THE "MISSING LINK" BETWEEN INCOME AND SUBJECTIVE WELL-BEING. Prieiga per internetą: <http://marketing.byu.edu/htmlpages/ccrs/proceedings99/ahuvia.htm>.
2. Chomentauskaitė R. (2008). Žmonės- organizacijos turtas// Psichologija Tau. Vilnius.
3. Diener E. Culture and Subjective Well-Being. Prieiga per internetą: <http://cognet.mit.edu/library/books/view?isbn=0262041820>
4. Diener E. Happiness Accounts for Policy Use. Prieiga per internetą: <http://www.oecd.org/dataoecd/22/24/38303214.ppt>
5. Diener E. Guidelines for National Indicators of Subjective Well-Being and Ill-Being. Prieiga per internetą: http://www.psych.uiuc.edu/~ediener/Guidelines_for_National_Indicators.pdf
6. Diener E. Measuring Psychological Wealth: Your Well-Being Balance Sheet. Prieiga per internetą: <http://www.psych.uiuc.edu/~ediener/Diener%20Proof%20chapter%2014.pdf>
7. Diener E., Robert Biswas-Diener. Measuring Subjective and Psychological Well-Being. Prieiga per internetą: <http://www.psych.uiuc.edu/~ediener/scales%20of%20swb%20and%20psych%20wb.doc>
8. Diener E. Satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49.
9. Dockery A. M. Happiness, life satisfaction and the role of work: Evidence from two Australian surveys. Prieiga per internetą: <http://www.melbourneinstitute.com/hilda/Biblio/cp/conf-hd05.pdf>
10. Easterlin R. A.. Life Cycle Happiness and Its Sources. Prieiga per internetą: http://www-rcf.usc.edu/~easterl/papers/Easterlin2006_LifeCycleHap.pdf
11. Estes Sh., Henderson K. Enjoyment and the Good Life. Prieiga per internetą: <http://www.nrpa.org/content/default.aspx?documentId=793>.
12. Hills, P., Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*.
13. Jonaitytė A. (2007). Viskas apie motyvaciją. Infoverslui.lt. Vilnius.
14. Jonaitytė A. (2007). Į darbą kaip į šventę pasitenkinimas darbu. Vilnius.
15. Kahneman D., Krueger B. Developments in the Measurement of Subjective Well-Being. *Journal of Economic Perspectives*—Volume 20, Number 1—Winter 2006—Pages 3–24. <http://www.krueger.princeton.edu/PDF%20of%20Kahneman%20Krueger%20paper.pdf>.

16. Merkys G., Brazienė R., Kondrodaitė G. (2008). Subjektyvi gyvenimo kokybė kaip socialinis indikatorius: viešojo sektoriaus kontekstas// Viešoji politika ir administravimas. Nr. 23.
17. Ojanen. M. Can we raise the level of happiness? Prieiga per internetą:
http://www.helsinki.fi/collegium/e-series/volumes/volume_3/05_Ojanen_2008_3.pdf.
18. Pavot W., Diener E., (1993). Review of satisfaction with life scale// Psychological assessment, Vol 5, No 2.
19. Rimkutė L. (2008). Kai kurie žmonės nori dirbti// Psichologija Tau. Vilnius.
20. Sirois F. Human Motivation and Emotion. Prieiga per internetą:
<http://www.uwindsor.ca/users/f/sirois/main.nsf/inToc/498BE4AD3C1E63E28525700D0060064B>
21. Stutzer A. Work and Well-Being: Insights from Happiness Research. Prieiga per internetą:
<http://www.oecd.org/dataoecd/35/51/38657262.pdf>
22. SUBJECTIVE WELL-BEING (HAPPINESS). Prieiga per internetą:
<http://www.texcpe.com/cpe/PDF/ca-happiness.pdf>.
23. Šarakauskienė Ž. (2006). Psichologijos mokslo taikymas Lietuvoje: iššūkiai ir galimybės. Konferencijos medžiaga. VU.
24. Šilinskas G., Žukauskienė R. (2004). Subjektyvios gerovės išgyvenimas ir su juo susiję veiksniai vyrų imtyje // Psichologija Tau. Vilnius.
25. Šunkaitė A. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai. Prieiga per internetą:
<http://www.manager.lt/blog/articles/view/pasitenkinima-darbu-itakojantys-veiksniai>.
26. Takacs D. Truth & Happiness: Some thoughts about the Economics of Happiness. Prieiga per internetą: http://www.sze.hu/etk/_konferencia/publikacio/Net/eloadas_takacs_david.doc.
27. Taločkaitė V. (2002). Pasitenkinimo darbu veiksniai// Verslo banga.
28. Taločkienė V. Pasitenkinimo darbu tyrimai. Prieiga per internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d8892a278181>.
29. Todd B. The Assesment of Subjective Well-Being (issues raised by Oxford Happiness Questionnaire). Prieiga per internetą:
<http://mason.gmu.edu/~tkashdan/publications/happy.PDF>.
30. Vasiliauskaitė Z. (2007). Tobulybės siekimas ar asmens laimė?//Artuma, Nr. 10. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/index.php?url=articles/70306>.

31. Wikipedia. Happiness.

<file:///C:/Documents%20and%20Settings/HP/Desktop/Lengvai/SWB%20ir%20laime/Happiness1.htm>.

32. Wright S. Oxford Happiness Questionnaire. Prieiga per internetą:

<http://www.meaningandhappiness.com/oxford-happiness-questionnaire/214/>.

33. Žukauskiene R., Navaitienė, J., Kanapinskaitė J. (2005). Social demographic factors related to woman's subjective well-being //Socialinis darbas (4(1), 5 – 14., Prieiga per internetą:

<http://www.naswpress.org/publications/journals.abstracts/swabintro.html>.

PRIEDAI