

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA

Alvydas KRIKŠTAPONIS

DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU VERTINIMAS
(AB „VIENYBĖ“ PAVYZDŽIU)

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)

Magistro darbo autorius **Alvydas KRIKŠTAPONIS**
(vardas, pavardė, parašas)

Vadovas **prof. Algirdas GARALIS**
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

Recenzentas

(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

SANTRAUKA

Alvydas Krikštaponis

Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas (AB „Vienybė“ pavyzdžiu). Magistro darbas.

Magistro darbe iškeltas tikslas įvertinti AB „Vienybė“ darbuotojų poreikius, jų patenkinimo lygį, pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius. Suformuluota darbuotojų pasitenkinimo darbu lygio nustatymo problema, išanalizuoti ir susisteminti įvairių autorių teoriniai ir praktiniai darbuotojų pasitenkinimo darbu problemą analizuojantys šaltiniai, atliktas įmonės darbuotojų poreikių patenkinimo bei pasitenkinimą darbu įtakojančių išorinių veiksnių tyrimas, atlikta išsami šio tyrimo rezultatų analizė ir vertinimas. Ištirtos AB „Vienybė“ darbuotojų nuostatos į jų darbą, nustatytas tiriamųjų asmenų bendras pasitenkinimas atskirais pasitenkinimą darbu formuojančiais veiksniais ir atliktas rezultatų įvertinimas. Patvirtinama prielaida, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo įvairių aplinkos veiksnių, kuriuos įmonės vadovai gali kontroliuoti ir keisti. Patvirtinta prielaida, kad AB „Vienybė“ darbuotojų nepasitenkinimui darbu didžiausią įtaką turi darbuotojų požiūriu neteisingas jų darbo įvertinimas pinigine išraiška ir informacijos apie įmonės veiklą prieinamumo stoka. Pateiktos rekomendacijos įmonės vadovybei pasitenkinimo darbu lygio kėlimo užtikrinimui.

SUMMARY

Alvydas Krikštaponis

Employees job satisfaction estimation (on example AB „Vienybė“). Work of the master.

In the given work the purpose to estimate need of employees AB „Vienybė“, a level of their satisfaction and factors influencing on satisfaction is put forward by work. In the given work the problem of an establishment of a level of satisfaction is formulated by work, the analysis of various theoretical and practical works of the different authors analyzing a problem of satisfaction by work is made, researches of satisfaction of needs and on satisfaction are made by work of influencing external factors, the detailed analysis and an estimation of results of this research is carried out. The spirit of workers on worked is investigated by them, the general satisfaction of workers is established by the separate factors formulating satisfaction by work and the estimation of results is made. The assumption is confirmed, that the satisfaction work of workers of the enterprise depends on various external factors which there is an opportunity to supervise. The assumption is confirmed, that significant influence on dissatisfaction work of workers AB „Vienybė“ such factors as a wrong estimation of work in a monetary kind and have lack of the information on activity of firm. Recommendations are shown to a company management on increase in a level of pleasure by work at the enterprise.

РЕЗЮМЕ

Альвидас Крикштапонис

Оценка удовлетворения трудящихся работой (на примере АВ „Vienybė“). Работа магистра.

В данной работе выдвинута цель оценить потребности сотрудников АО „Vienybė“, уровень их удовлетворения и факторы влияющие на удовлетворение трудом. В данной работе сформулирована проблема установления уровня удовлетворения трудом, сделан анализ различных теоретических и практических работ разных авторов, анализирующих проблему удовлетворения трудом, сделаны исследования удовлетворения потребностей и на удовлетворение трудом влияющих внешних факторов, осуществлен детальный анализ и оценка результатов этого исследования. Исследован настрой работников на осуществляемую ими работу, установлена общая удовлетворенность работников отдельными факторами, формулирующими удовлетворенность трудом и произведена оценка результатов. Подтверждено предположение, что удовлетворение трудом работников предприятия зависит от различных внешних факторов, которых есть возможность контролировать. Подтверждено предположение, что значительное влияние на неудовлетворение трудом работников АО „Vienybė“ имеют такие факторы как неправильная оценка труда в денежном виде и недостаток информации о деятельности фирмы. Предъявлены рекомендации руководству компании по увеличению уровня удовольствия трудом на предприятии.

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	7
1. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU TEORINIAI ASPEKTAI IR JŲ	
FORMUOJANTYS VEIKSNIAI.....	10
1.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata ir sudėtinės dalys.....	10
1.2. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.....	14
1.3 Pasitenkinimo darbu pasekmės ir įtaka įmonei	22
2. MOTYVACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU.....	27
2.1. Darbo motyvacijos sampratos esmė.....	27
2.2. Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos.....	32
2.3. Darbuotojų pasitenkinimą darbu aiškinančių motyvacijos teorijų analizė.....	34
3. AB „VIENYBĖ“ DARBUOTOJŲ POREIKIŲ PATENKINIMO IR PASITENKINIMO	
DARBU FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS.....	44
3.1. Įmonės pristatymas.....	44
3.1.1. Trumpa įmonės istorija.....	44
3.1.2. Įmonės veikla ir darbuotojai.....	46
3.2. Darbuotojų poreikių ir pasitenkinimo darbu tyrimo metodika.....	48
3.3. AB „Vienybė“ darbuotojų poreikių patenkinimo įvertinimas.....	53
3.4. AB „Vienybė“ darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojančių išorinių veiksnių įvertinimas.	
.....	60
IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI.....	74
REKOMENDACIJOS.....	76
LITERATŪRA.....	78
PRIEDAI.....	82
1 priedas. Darbuotojų poreikių nustatymo anketos pavyzdys	
2 priedas. Darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo anketos pavyzdys	
3 priedas. Darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo anketos atsakymų suvestinė	

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Lentelės

Lentelės numeris	Lentelės pavadinimas	Puslapio numeris
1	Pagrindiniai poreikiai pagal F.Herzberg.	42
2	Bendra informacija (duomenys) apie AB „Vienybė“	44
3	Anketos dalies struktūra darbuotojų poreikiams nustatyti pagal A. Maslow teoriją.	50
4	Anketos dalies struktūra darbuotojų poreikiams išsiaiškinti pagal F. Herzberg teoriją.	52
5	AB „Vienybė“ darbuotojų svarbiausių poreikių dešimtukas.	53
6	Likusiųjų AB „Vienybė“ darbuotojų poreikių pasiskirstymas pagal svarbą darbuotojams.	57

Paveikslai

Paveikslo numeris	Paveikslo pavadinimas	Puslapio numeris
1	Pasitenkinimo gyvenimu komponentų sąveika.	14
2	Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšio mechanizmas.	18
3	Atlyginimo už darbą sudėtis.	21
4	Priklausomybė tarp pasitenkinimo darbu ir kadro kaitos bei pravaikštų.	24
5	Elementarusis motyvacijos procesas.	27
6	Motyvacija žmogaus elgesio skalėje.	29
7	Supaprastintas elgesio per poreikius modelis.	30
8	Organizacijos augimo modelis.	33
9	Maslow poreikių hierarchija.	35
10	Pasitenkinimo darbu dviejų dimensijų modelis.	39
11	AB „Vienybė“ organizacinė valdymo struktūra.	48
12	AB „Vienybė“ darbuotojų poreikiai ir jų patenkinimas.	54
13	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą kaip jie vertina savo darbo vietą fiziologinių sąlygų kontekste.	60
14	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc. į klausimą ar juos tenkina turimos darbo priemonės.	61
15	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc. atsakant į klausimą ar pakanka priemonių operatyviam ir efektyviam darbui užtikrinti.	62

Paveikslų numeris	Paveikslų pavadinimas	Puslapio numeris
16	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc. atsakant į klausimą kaip jie vertina darbų paskirstymą bei jų organizavimo būdus įmonėje.	63
17	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc. į klausimą ar jiems yra visada aiškios jų atsakomybės darbe.	63
18	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc. atsakant į klausimą ar juos tenkina informacijos apie įmonės veiklą pasiekiamumas.	64
19	Respondentų, šiuo metu teikiančių ataskaitas, atsakymų apie šių ataskaitų priimtinumą ir aiškumą pasiskirstymas proc.	65
20	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą ar jie jaučia įtampą darbe.	66
21	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą kaip jie vertina bendradarbiavimą su kitų padalinių darbuotojais.	67
22	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą ar juos visada pasiekia visa jiems aktuali darbinė informacija.	68
23	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą kaip dažnai kyla darbiniai konfliktai ?	69
24	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą ar jaučiate, kad yra varžomos jūsų teisės darbe ?	70
25	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą ar vadovybė atsižvelgia į jūsų pasiūlymus, pageidavimus?	71
26	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą: Jūsų manymu, kvalifikacijos kėlimo galimybės mūsų įmonėje yra...	72
27	Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą - kas jus motyvuoja dirbti mūsų įmonėje.	73

IVADAS

Tyrimo aktualumas: Retas kuris sąmoningas šiuolaikinės visuomenės žmogus įsivaizduoja savo gyvenimą be darbinės veiklos. Tai priemonė, užtikrinanti pajamas, savirealizaciją, padedanti įsitvirtinti aplinkoje, tenkinanti žmogaus ambicijas. Kartais darbe praleidžiame daugiau laiko nei šeimoje. Todėl darbas, kaip ir šeima, tampa socialiniu institutu. Kitaip sakant žmogaus darbas yra jo visuomeninių santykių sistemos dalis. Ir tuo pačiu tik patrauklus darbas gali padėti žmogui išryškinti ir realizuoti savo tikrąsias sąvybes.

Tuo tarpu šiandieninėmis įtemptomis rinkos ir didelio konkurencingumo tarp kompanijų sąlygomis vis svarbiau tampa įmonėms išlaikyti gerus darbuotojus, investuoti į juos. Pastaruoju metu darbuotojai vis labiau laikomi didžiausiu kompanijos turtu. Iki šiol atlikti tyrimai rodo, kad kuo labiau patenkintas darbu darbuotojas yra, tuo geresnis ir efektyvesnis jo darbo atlikimas. Įmonės norėdamos išsilaikyti konkurencinėje kovoje, vis daugiau dėmesio skiria darbuotojų pasitenkinimo darbu lygio kėlimui, priešingu atveju susiduria su nepasitenkinimo darbu sukeltomis pasekmėmis.

Svarbus yra ne tik pasitenkinimas darbo turiniu, bet ir tokiais veiksniais kaip darbo pobūdis, atlygis, karjera, bendradarbiai, vadovai, darbo sąlygos, komunikacija, darbo vietos saugumas, pati organizacija. Pasitenkinimas šiais rodikliais yra neginčijamai susijęs su visos organizacijos efektyvumu. Tam, kad ištirti įmonės darbuotojų pasitenkinimą darbu ir nustatyti jį formuojančius veiksnius, didelę strateginę reikšmę įmonei turi subjektyvus darbo situacijos įvertinimas, atliekant darbuotojų apklausą.

Dažniausiai žmogaus darbo rezultatai priklauso nuo jo dvasinės savijautos, aplinkos darbe, lūkesčių išsipildymo, jo nervinės būsenos, o apibendrinant viską, tai tiesiog nuo jo pasitenkinimo darbu. Todėl asmens savijauta darbe, kitaip tariant pasitenkinimas darbu, tampa labai svarbiu aspektu. Visgi tiksliai apibrėžti, nuo ko priklauso darbuotojo pasitenkinimas darbu yra gana sudėtinga. Tai labai dažnai priklauso ne tik nuo žmogaus asmeninių (vidinių) sąvybių, bet ir nuo visos eilės išorinių veiksnių. Vidiniai pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai yra susiję su darbuotojo asmeninėmis sąvybėmis. Šiuos veiksnius vadovams kontroliuoti ir juo labiau keisti yra labai sunku arba beveik neįmanoma. Jeigu vidinius veiksnius tirti ir analizuoti yra beveik neįmanoma, tai išorinius veiksnius galima kontroliuoti, keisti, kartu įtakojant darbuotojų pasitenkinimo atliekamam darbu lygį. Taigi šiame darbe siekiau išsiaiškinti, kokie veiksniai labiausiai įtakoja pasitenkinimą darbu bei nustatyti, kaip psichologinės, fizinės darbo sąlygos, santykiai su vadovu ir bendradarbiais, bei pats darbo pobūdis lemia žmogaus jaučiamą pasitenkinimą (nepasitenkinimą) darbu.

Lietuvos darbdaviai vis daugiau dėmesio skiria savo darbuotojams, jų lūkesčiams bei pasitenkinimui darbu, kadangi šalies verslo įmonės išgyvena gana komplikuoatą, sparčiai kintantį transformacijų laikotarpį, kuris sukelia naujas įtampas ir socialiniu požiūriu destruktivias pasekmes. Šiuo metu darbuotojų pasitenkinimas darbu tampa vis aktualesnia ir diskutuotina tema, kadangi vis didėjanti aukštos kvalifikacijos patyrusių specialistų migracija kelia grėsmę prarasti kvalifikuotus specialistus, o tuo pačiu ir pozicijas rinkoje.

Tyrimo tema: Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas (AB „Vienybė“ pavyzdžiu).

Temos naujumas: Darbuotojų pasitenkinimas darbu kaip vadybos mokslo dalykas pradėtas analizuoti tik antroje XX a. pusėje. Dauguma praktinių tyrimų buvo atliekama analizuojant vidinius pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius, labai mažai dėmesio skiriant išoriniams veiksniams. Ypač tai pasakytina apie studijas, kurios iki šiol buvo atliekamos Lietuvos gamybinėse įmonėse. Savo darbe didžiausią dėmesį skyriau išoriniams darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančioms veiksniams. Tuo pačiu, atliekant tyrimą buvo siekiama užtikrinti įmanomai didesnę darbuotojų anonimiškumą, tikintis tikslesnės informacijos. Fundamentaliu požiūriu darbas yra naujas ir tuo, kad darbe yra pateikiama susisteminta darbuotojų pasitenkinimo darbu kaip mokslinės problemos analizė, aprėpiant darbuotojų pasitenkinimo darbu sampratą, esmę ir kitus metodologinius aspektus. Taikomu požiūriu darbas yra naujas tuo, kad jame yra įvertintas konkrečios Lietuvos pramonės įmonės (AB „Vienybė“) darbuotojų pasitenkinimas (nepasitenkinimas) darbu.

Tyrimo problema (tyrimasis klausimas): Kiek (koku lygiu) AB „Vienybė“ darbuotojai jaučia pasitenkinimą (nepasitenkinimą) savo darbu ?

Tyrimo objektas (tyrimasis dalykas): AB „Vienybė“ darbuotojų poreikiai, jų pasitenkinimas darbu bei pasitenkinimą darbu įtakojančiais išoriniais veiksniais.

Hipotezė:

1. AB „Vienybė“ darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį ženkliai įtakoja išoriniai veiksniai, kuriuos galima kontroliuoti ir keisti, kartu įtakojančiais darbuotojų pasitenkinimo atliekamu darbu lygį.
2. AB „Vienybė“ darbuotojų nepasitenkinimui darbu didžiausią įtaką turi tokie veiksniai kaip darbuotojų požiūriu neteisingas jų darbo įvertinimas pinigine išraiška ir informacijos apie įmonės veiklą prieinamumo stoka.

Tyrimo tikslas : Įvertinti AB „Vienybė“ darbuotojų poreikius, jų patenkinimo lygį bei bendrą pasitenkinimą (nepasitenkinimą) darbu įtakojančius išorinius veiksnius.

Tyrimo tikslui pasiekti keliami uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius teoriniu požiūriu.
2. Atlikti AB „Vienybė“ darbuotojų poreikių patenkinimo tyrimą.
3. Atlikti AB „Vienybė“ darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimą.
4. Remiantis tyrimo rezultatais išanalizuoti ir atlikti įmonės darbuotojų poreikių patenkinimo vertinimą.
5. Remiantis tyrimo rezultatais išanalizuoti ir atlikti įmonės darbuotojų pasitenkinimą (nepasitenkinimą) darbu įtakojančių veiksnių vertinimą.
6. Suformuoti pasiūlymus ir parengti praktines rekomendacijas įmonės vadovams, padėsiančias pakelti darbuotojų pasitenkinimo darbu įmonėje lygį.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Anketinės apklausos (įmonės darbuotojų).
3. Matematinės statistinės analizės metodai duomenų apdorojimui.

Praktinė darbo reikšmė: Šiame darbe atlikta teorinė problemos analizė bei tyrimo metu gauti duomenys gali būti naudingi kiekvienos organizacijos vadovams ar juos konsultuojantiems konsultantams. Darbe atliktas AB „Vienybė“ darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimas gali būti pratęstas ir plėtojamas tiek toje pačioje įmonėje tiek ir platesniu mastu, tyrimo imtimi pasirenkant daugiau įmonių.

1. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU TEORINIAI ASPEKTAI IR JŲ FORMUOJANTYS VEIKSNIAI

1.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata ir sudėtinės dalys.

Pastaruoju laikotarpiu darbuotojų požiūris į savo darbą yra neabejotinai vienas iš intensyviausiai studijuojamų organizacinės elgsenos dalykų. Tačiau pati sąvoka „pasitenkinimas darbu“ pradėta vartoti ne taip jau seniai. Dar iki 1950 m. Dažniausiai buvo sutinkama sąvoka „moralinė būklė“. Ši sąvoka buvo perimta iš karinės terminologijos, tačiau aktyviai analizuojama tiek iš psichologijos, tiek ir iš sociologijos mokslų perspektyvos (Rose, Wright, 2005). Ilgainiui susiformavo „požiūris į darbą“ sąvoka, o jau vėliau požiūris į darbą buvo pradėtas interpretuoti kaip lygis iki kurio yra patenkinami individo poreikiai darbe. Sąvokos „požiūris į darbą“ ir „pasitenkinimas darbu“ tapo sinonimais (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002).

XX a. antroje pusėje sparčiai formavosi ir buvo plėtojamas naujas požiūris valdymo teorijoje ir praktikoje, kurio esmę galima išdėstyti gana trumpai: sėkmę lemia kokybė, o kokybę pasiekia žmonės. Taigi būtina sutelkti dėmesį į kokybę užtikrinančius žmones. Valdymo teorijoje ir praktikoje įvyko ryškus posūkis: antrą kartą po E.Mėjo Hautorno eksperimentų atsigręžta į žmogų, tik šį kartą jau aukštesniu lygmeniu, t. y. bandant ne paprasčiausiai patenkinti žmonių poreikius, bet siekiant jų poreikių patenkinimą palenkti organizacijų tikslams įgyvendinti. Vis daugiau dėmesio yra skiriama viso personalo humanizavimui, psichologinei kultūrai, užtikrinančiai sąveikavimo rezultatyvumą bei darbuotojų pasitenkinimą pačiu darbu (Stoškus, Beržinskienė, 2005).

Pasak Robbins (2003) pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo neigiamos. Kalbėdami apie darbuotojų nuostatas, žmonės dažniausiai turi galvoje jų pasitenkinimą darbu. Iš tiesų labai dažnai šie du terminai sukeičiami.

Gana dažnai galime išgirsti darbuotojus sakant: „Aš esu patenkintas savo darbu, nes mūsų įmonėje tikrai geras darbo klimatas“, arba: „Bloga atmosfera darbe neteikia man jokio malonumo dirbti daugiau ir geriau“. Tokios kasdieniškios frazės rodo, kad įmonės klimatas ir pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susiję dalykai ir dažnai vartojami viena ir ta pačia prasme. Kiti pasitenkinimo darbu sinonimai yra „darbo moralė“, „pasitenkinimas profesija“ arba „valentingumas“. Neretai vartojami tokie apibūdinimai, kaip „identifikacija su darbu“ ir „nuostata į darbą“. Įvairios sąvokos neleidžia vienareikšmiškai apibūdinti pasitenkinimo darbu. Ieškant mokslinėje literatūroje vieno bendrai pripažinto pasitenkinimo darbu apibrėžimo, susiduriama su daugybe įvairių publikacijų.

Kadangi nėra vieno visuotinai priimto apibrėžimo, kiekvienas autorius jį pateikia šiek tiek savaip. Taigi studijuojant literatūrą galima aptikti visą eilę pasitenkinimo darbu apibrėžimų:

- Pasak V. Vroom (1967), pasitenkinimas darbu yra darbuotojo požiūris į darbe atliekamą vaidmenį (Kaya, 1995).
- M. Blum ir J. C. Naylor (1968) teigia, kad pasitenkinimas darbu – tai bendra darbuotojo nuostata į gaunamą atlyginimą, darbo sąlygas, kontrolę, paaukštinimo galimybes, socialinius ryšius darbinėje aplinkoje, talento pripažinimą ir kitus panašius kintamuosius (Kaya, 1995).
- Pasitenkinimas darbu yra malonumo būseną, gaunama įvertinus darbą (Locke, 1969; cit. pgl. Feinstein, 2001).
- Pasitenkinimas darbu yra bendras jausmas, susijęs su atliekamu darbu. Jei darbuotojas mano, kad darbe gali realizuoti savo vertybes, jis susidaro teigiamą nuostatą į savo darbą, o kartu ir jaučiasi juo patenkintas (McCormic ir Tiffin, 1974; cit. pgl. Kaya, 1995; pgl. Spector, 1997; cit. pgl. Feinstein, 2001; pgl. Robbins, 2003).
- Pasitenkinimas darbu – tai efektyvi reakcija į darbą, lyginant gautą rezultatą su laukiamu (Hackman, Oldham, 1980; cit. pgl. Feinstein, 2001).
- Pasitenkinimas darbu yra darbuotojo požiūris į savo darbą. Kaip ir bet koks pasitenkinimas, pasitenkinimas darbu yra emocinis atsakas, susijęs su jausmais „mėgstu – nemėgstu“. Todėl galima sakyti, kad pasitenkinimas darbu yra tam tikras laipsnis, iki kurio žmogus gauna malonumą iš darbo (Muchinsky, 1987; pgl. Thierry ir Koopman - Iwema, 1984; cit. pgl. Mertel, 2006).
- Pasitenkinimas darbu - paties darbo ir darbinės aplinkos įvertinimas, kuris priklauso nuo to, ką darbuotojas patiria darbe (kaip yra iš tikrųjų) ir nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo (kaip turėtų būti) (Heneman, 1989; cit. pgl. Marčinskas, Šikšnelytė, 2002).
- Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas, kaip laipsnis, kuriuo darbuotojai mėgsta darbą požiūris priklauso nuo darbuotojo neigiamos arba teigiamos nuostatos ir nuo darbo aplinkos (Reilly, Chatman ir Caldwell, 1991; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).
- Pasak Kaya (1995), pasitenkinimas darbu - tai teigiamų ir neigiamų aspektų, susijusių su darbuotojo atlyginimu, fizinėmis ir emocinėmis darbo sąlygomis, pareigomis ir tuo, kiek savarankiškai tose pareigose žmogus gali dirbti, taip pat su darbine sėkme ir atlygiu už tai, socialiniu statusu, kurį suteikia užimamos pareigos, bei tarpusavio santykiais su bendradarbiais ir vadovais, suma.
- Pasak Jucevičienės (1996) pasitenkinimas darbu (visoje jo paletėje – nuo didelio pasitenkinimo iki žemo ir netgi nepasitenkinimo darbu) yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą.

- Pasak Marčinsko ir Šikšnelytės (2002) psitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais (objektais, subjektais ir reiškiniiais).
- Faragher, Cass ir Cooper (2005) teigia, kad pasitenkinimas darbu – tai individo požiūris į darbą, kuris priklauso nuo asmenybės bruožų.
- Pasitenkinimas darbu - tai yra teigiami ir neigiami žmogaus jausmai, parodantys, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimas darbu išreiškia žmogaus lūkesčių ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą. Poreikių patenkinimas skatina darbuotojus dirbti, o kai poreikiai nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva (Greenberg, 2000; Iverson, 2000; cit. pgl. Gaputienė, Šarkiūnaitė, 2006).

Apibendrinus minėtus apibrėžimus, galime teigti, kad nors visi jie ir skiriasi, tačiau neneigia vienas kito. Taigi galime daryti išvadą, kad nėra vienintelio ir geriausio pasitenkinimo darbu apibrėžimo, kaip ir nėra tam tikros vienos ir geriausios visiems pasitenkinimo darbu teorijos. Tai kas labiausiai tinka vienu darbuotojų pasitenkinimo darbu apibūdinimui, gali visiškai netikti kitiems. Tai dažniausiai lemia skirtingi žmonių poreikiai. Taip pat galima pastebėti, kad beveik visi autoriai akcentuoja, kad pasitenkinimas darbu yra emocinis atsakas į tam tikras darbo charakteristikas - atlyginimą, fizines ir emocines darbo sąlygas, paaukštėjimo galimybę, santykius su kolegomis ir viršininkais ir t.t.

Visgi šiandien dažniausiai naudojama A. Furnham (2001) pasitenkinimo darbu formulė, kurioje pasitenkinimas darbu siejamas ne tik su darbo charakteristikomis, bet ir individualiomis darbuotojo kaip asmenybės sąvybėmis ir jų sąveika: $PD = f(A * DC * DA * E)$, kur :

PD - pasitenkinimas darbu

A - asmenybė

DC - darbo charakteristikos

DA - darbo - asmens atitikimas

E - paklaida

Anot Furnham (2001), akivaizdu, kad turėtų būti reikšmingi individualūs skirtumai pasitenkinimo darbu atžvilgiu. Tai yra, skirtingi žmonės, dirbantys tą patį darbą, gali būti skirtingai patenkinti savo darbu arba būti patenkinti skirtingu to darbo aspektu (jau minėtų darbo charakteristikų) atžvilgiu. Kita vertus, žmonės, dirbantys gana skirtingus darbus, gali būti vienodai juo patenkinti. Tik lieka neaišku, kas turi didesnę svarbą kalbant apie pasitenkinimą darbu - individualus asmenybiniai veiksniai ar darbo charakteristikos, ar jų sąveika. Taigi galime teigti kad:

- Jei būtų įrodyta, kad tam tikri asmenybės tipai yra labiau linkę į pasitenkinimą darbu nepaisant darbo pobūdžio, tai galima būtų teigti, jog svarbiausias yra asmenybės faktorius;

- Jei būtų įrodyta, kad tam tikro pobūdžio darbą dirbantys žmonės yra labiau patenkinti darbu, nepaisant asmenybinių skirtumų, tai galima būtų teigti, kad darbo charakteristikos vaidina svarbesnį vaidmenį kalbant apie bendrą pasitenkinimą darbu;
- Jei būtų įrodyta, kad tam tikras atitikimas tarp asmenybinių savybių ir darbo charakteristikų (reikalavimų) lemia didesnę pasitenkinimą darbu, tai žinoma, galima būtų sakyti, kad būtent asmens ir darbo atitikimas yra svarbiausias pasitenkinimo darbu veiksnys (Furnham, 2001; 2005).

Taigi remdamiesi auščiau pateiktais teiginiais galime teigti, kad pasitenkinimą darbu gali veikti tiek asmenybė, tiek darbo pobūdis ir kitos jo charakteristikos. Vis dėlto ši formulė yra sąlyginė, kadangi ne tik pati pasitenkinimo darbu sąvoka yra sudėtinė (integrali), bet ir jos sudedamosios dalys yra kompleksinės:

- asmenybės faktorius - asmenybė apibrėžiama daugeliu bruožų ar savybių, priklausomai nuo to, kokia asmenybės teorija vadovaujama;
- darbas - jį sudaro daugelis dimensijų, tokių kaip darbo sąlygos, atlyginimo sistema, bendradarbiai ir pan.

Literatūroje sutinkami apibrėžimai labai dažnai pasitenkinimą darbu nusako kaip paties darbo ir darbinės veiklos įvertinimą (Henneman, Schwab ir kt., 1989). Paprastai šis įvertinimas priklauso nuo dviejų dalykų:

- nuo to, ką darbuotojas patiria darbe – kaip yra iš tikrųjų;
- nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo – kaip turėtų būti, arba pasitenkinimą (nepasitenkinimą) apsprendžia distancija tarp šių dalykų.

Labai dažnai darbuotojo pasitenkinimas darbu yra aiškinamas kaip darbuotojo motyvacijos sinonimas, tačiau yra verta pabrėžti, kad „motyvacija – tai savęs bei kitų skatinimas tam tikrai veiklai, siekiant individualių bei organizacijos tikslų“ (Juozaitienė, Staponkienė, 2003). Taigi, motyvacija ir pasitenkinimas darbu turi skirtingą reikšmę, nors, žinoma, darbuotojų pasitenkinimas turi būti traktuojamas kaip veiksnys, skatinantis darbuotojų motyvaciją.

Darbuotojų pasitenkinimas yra išugdomas: darbo procesais, darbo paskirstymu, kompanijos ir struktūrinio vieneto valdymu, karjeros ir mokymo galimybėmis, atlyginimu, darbo sąlygomis, bendravimu ir bendradarbiavimu ir kitais veiksniais. Kartu pasitenkinimas yra ir jausmų rinkinys, todėl savo prigimtimi jis yra dinamiškas (Marčinskas, Šikšnelytė, 2001).

Pasak Shultz (1964) būti „patenkintam darbu“ ir būti „nepatenkintam darbu“ nėra priešingybės. Užtikrinus veiksnius, įtakojančius pasitenkinimą darbu, galima sumažinti darbuotojų nepasitenkinimą, tačiau negalima užtikrinti, kad darbuotojas bus patenkintas savo turimu darbu. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia ne vien aplinkos, bet asmeniniai veiksniai, kurie tiesiogiai nėra darbo bei darbo klimato dalis.

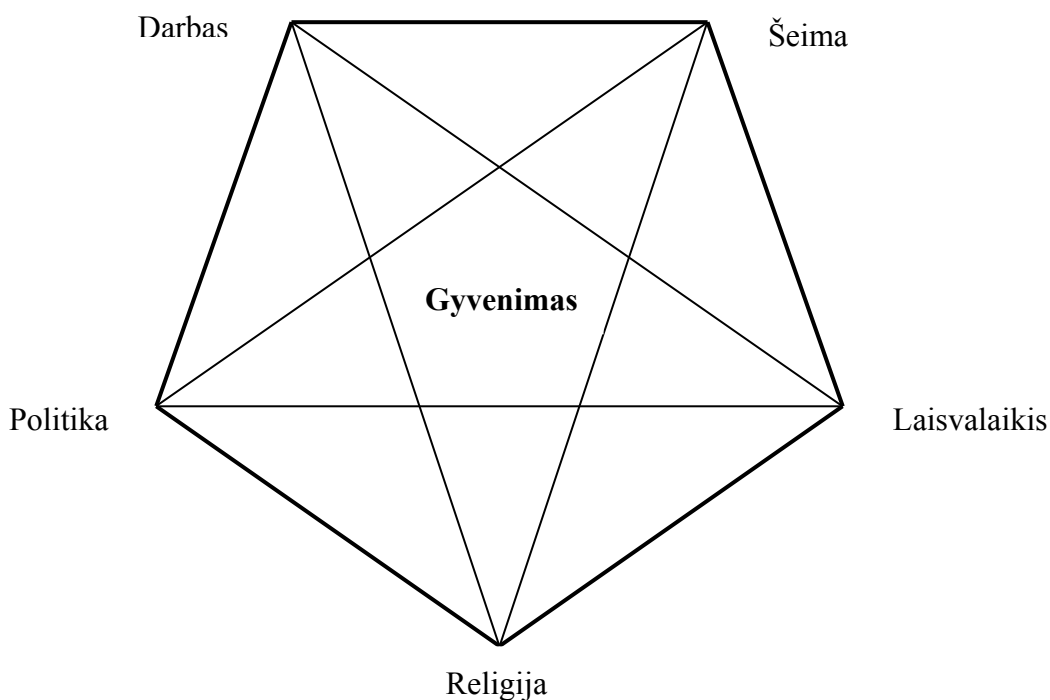
Kaip matome darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakoja begalė sudėtinių dedamųjų ir faktorių. Kai kurie darbuotojai gali būti patenkinti vienais darbo aspektais ir nepatenkinti kitais. Tačiau A. Furnham pasitenkinimo darbu supratimas yra visapusiškesnis, todėl juo ir bus vadovaujama šiame darbe. Šiame darbe siekiama išsiaiškinti, kokie veiksniai labiausiai įtakoja pasitenkinimą darbu bei nustatyti, kaip psichologinės, fizinės darbo sąlygos, santykiai su vadovu ir bendradarbiais, bei pats darbo pobūdis lemia žmogaus jaučiamą pasitenkinimą darbu.

1.2. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.

Pasitenkinimas darbu yra individuali kiekvienam darbuotojui vidinė būseną, kurią įtakoja daugelis veiksnių. Daugelyje tyrimų autoriai bando išskirti svarbiausius veiksnius bei juos suklasifikuoti.

Pasak Jucevičienės (1996) pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis. Aplinka, supanti asmenį už darbo ribų, daro įtaką asmens, vertinančio savo darbą, jausmus. Iš kitos pusės – pasitenkinimas darbu, būdamas svarbi gyvenimo dalis, veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą gyvenimu. Todėl vadovams reikėtų rūpintis ne tik darbuotojų darbu ir jo sąlygomis, bet ir darbuotojų požiūriais į kitas gyvenimo sritis, jų savijauta jose (žr. 1 pav.).

Taigi būtina įvertinti, kad pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis. Aplinka, supanti asmenį už darbo ribų, daro itaką asmens, vertinančio savo darbą, jausmams. Iš kitos pusės – pasitenkinimas darbu, būdamas svarbi gyvenimo dalis, veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą gyvenimu (Davis, Newstrom, 1985).



1 pav. Pasitenkinimo gyvenimu komponentų sąveika
Šaltinis: K.Davis, J.W. Newstrom, 1985, p.110; pgl. Jucevičienė, 1996, p.145

Darbas, kurį atliekame, vaidina svarbų vaidmenį daugelio žmonių gyvenime. Mūsų darbas ne tik užima daugiau laiko nei kuri nors kita atskira veikla, bet taip pat teikia ekonominį pagrindą mūsų gyvenimo būdai, padeda apibrėžti save kaip individą (Greenberg, Baron, 1993). Tai vadinama išsiliejimo efektu, kuris veikia abejomis kryptimis tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo gyvenimu (Jucevičienė, 1996).

Darbas tai nėra vien tiesiogiai darbuotojui keliamos užduotys, bet kartu tai ir santykiai su bendradarbiais, viršininkais, organizacijoje nustatytos taisyklės ir tradicijos, darbo atlikimo standartai, darbo sąlygos ir pan. Taigi darbuotojų pasitenkinimas yra nuolat įtakojamas begalės veiksnių. Tiksliai apibrėžti nuo ko priklauso darbuotojo pasitenkinimas darbu yra gana sudėtinga. Tai ypač tampa aktualu kai susiduriama su problema kai reikia nustatyti kokiam žmogui ir koks darbas teikia pasitenkinimą. Kaip jau minėjau – tai ne vien nuo darbdavio, bet ir nuo paties darbuotojo priklausantis veiksnys. Visgi įmonėse, kuriose darbdaviai rūpinasi darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra didesnė (Robbins, 2003).

Kaya (1995) išskiria veiksnius, įtakančius pasitenkinimą darbu, jų negrupuodamas:

- Atlyginimas;
- Vadovavimo politika;
- Socialinis draudimas ir darbo vietos saugumas;
- Darbo sąlygos;
- Socialiniai santykiai;
- Paaukštinimo galimybės;
- Pagarba;
- Organizacijos dydis ir savęs tobulinimas;
- Pasiekimai ir naudojimas savo talentu.

E. A. Locke (1973) nurodo keturis svarbiausius veiksnius, lemiančius pasitenkinimą darbu (cit. pgl. Robbins, 2003):

- Proto pastangų reikalaujantis darbas;
- Teisingas atlygis;
- Palaikančios darbuotoją darbo sąlygos;
- Palaikantys kolegos.

Tuo tarpu Furnham (2001) pasitenkinimo darbu veiksnius jungia į platesnes kategorijas:

- Organizacijos politika ir darbo tvarka. Tai atlyginimo sistema (suvokiama lygybė paskirstant atlyginimus ar paaukštinant), vadovavimas, sprendimų priėmimas, suvokiama vadovavimo kokybė.

- Specifiniai darbo aspektai. Tai bendras darbo krūvis, meistriškumas, įvairovė, savarankiškumas, fizinė darbo aplinka, grįžtamasis ryšys.
- Asmeninės charakteristikos. Tai savigarba, streso toleravimas, bendra gyvenimo kokybė.

Pasak Marčinsko ir Šikšnelytės (2002), šiandien pasitenkinimo darbu veiksniai gali būti pateikti gana išbaigta struktūra: lūkesčiai, savęs vertinimas, socialinės normos, socialinis palyginimas, pastangų ir atlygio atitikimas, įsipareigojimas, perdėtas vertinimas.

Lūkesčiai pasitenkinimą darbu įtakoja savo realumu, t.y. buvimu tarp maksimumo ir minimumo. Darbuotojas tikėdamasis to, ko realiai negauna iš darbo, tampa nepatenkintas, o objektyviai vertinant darbą, kaip busiantį nuobodų arba menkai apmokamą, nusivylimas bus minimalus. Savęs vertinimas - optimisto ir pesimisto pozicijos pasirinkimas. Gyvenimu patenkintas žmogus nenorės prisipažinti, kad darbas jo netenkina. Socialinės normos įtakoja pasitenkinimą darbu tiek, kiek individui artimi žmonės palankiai ar nepalankiai vertina jo darbą, pasitenkinimą konkrečia veikla, jos svarbumą. Socialinis palyginimas veikia per individui artimos žmogiškosios aplinkos darbinę veiklą. Jeigu, tarkime, darbuotojo draugai turės geresnį darbą, tuomet jis bus labiau nepatenkintas, nei tuo atveju, jei visi turėtų tokį pat darbą. Pastangų ir atlygio atitikimas pasitenkinimą darbu įtakoja tiek, kiek sugebama juos objektyviai subalansuoti. Sakykime, jei darbuotojas daugelį metų kėlė savo kvalifikaciją ir po to vis tiek gauna jo supratimu nedidelį atlyginimą (arba atlyginimas nekinta), jis bus labiau nepatenkintas, nei tuo atveju, jei jis iš viso nebūtų tobulinęsis. Įsipareigojimas įtakoja per individo galimybę pasirinkti darbą. Prisipažinimas, kad darbas netenkina, yra tolygus klaidingo pasirinkimo pripažinimui. Įsipareigojimas, o kartu ir laukiamas pasitenkinimo jausmas stipresnis tuo atveju, jei apie individo pasirinkimą žino artimi žmonės.

Dažniausiai pasitenkinimas darbu vertinamas pagal tas vertybes, kurios organizacijoje nuolat akcentuojamos. Jei individo aplinkoje didelis dėmesys skiriamas darbo užmokesčiui, tuomet jis gali būti vertinamas kaip pagrindinis veiksnys, lemiantis pasitenkinimą darbu. Nacionalinė kultūra taip pat veikia per savo kolektyvinės orientacijos stiprumą.

Organizacinės elgsenos tyrinėtojai jau ilgą laiką domisi darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakančiais veiksniais ir organizacijos politikos formavimo, jos įtvirtinimo kontekste tradiciškai skirsto juos į vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu veiksnius. Jei išorinių veiksnių įtaką valdyti yra sudėtinga, tai veiksnių, susijusių su darbuotojų asmeninėmis savybėmis ir lūkesčiais, įtakoti dažnai yra neįmanoma. Taip pat skiriami ir konkretūs veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu: atstumimas darbe, stresas, darbo organizavimas ir individualaus darbo planas, gyvenimo kokybė ir pan.

Paprastai darbuotojai yra linkę teikti pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus ir siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei įgalina sužinoti savo darbo įvertinimą. Šių sąvybių turintis darbas kaip taisyklė reikalauja proto pastangų. Nereikalaujantys proto pastangų darbai kelia nuobodulį, tačiau, kita vertus, ir per daug proto pastangų reikalaujantieji sukelia neviltį ir nesėkmės jausmą. Dauguma darbuotojų jaučia malonumą ir pasitenkinimą, kai darbas reikalauja nuosaikių proto pastangų (Robbins, 2003). Darbuotojai nori tokių atlygio sistemų ir tokios paaukštinimo pareigose politikos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius.

Jei darbuotojai mato, kad atlygis yra teisingas, pagrįstas darbo reikalavimais, individualiais gebėjimais ir atitinka bendruomenės atlygio standartus, greičiausiai bus patenkinti tokiu darbu. Jei atlygis yra proporcingas jų įdėtoms pastangoms, darbuotojai jaučia pasitenkinimą bei yra motyvuojami. Taip pat darbuotojai, kurie mano, kad sprendimai dėl paaukštinimo pareigose yra priimami teisingai, greičiausiai irgi bus patenkinti savo darbu (Čepaitienė, 2006). Dažniausiai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje, pasiekimas gyvenime. Karjera siejama su didesniais pinigais, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu (Graham, Bennett, 1991).

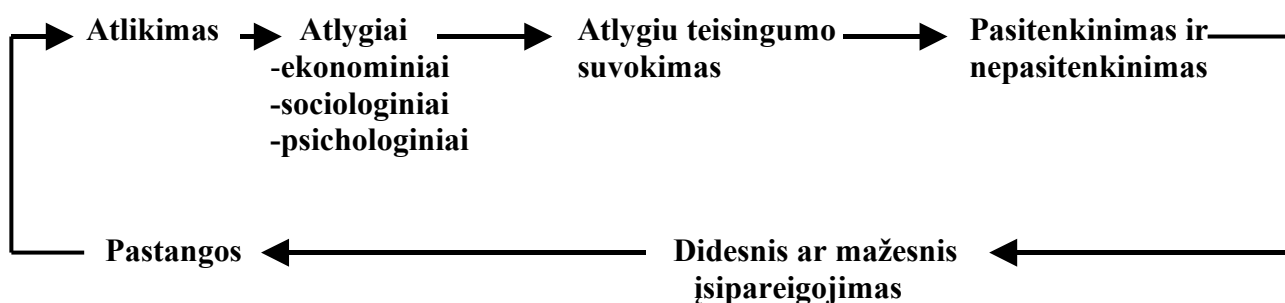
Darbuotojams taip pat rūpi darbo aplinka ir asmeninis komfortas. Jie teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį (Robbins, 2003). Jei darbo sąlygos yra geros (švaru, graži aplinka), darbuotojai lengviau atlieka darbą. Blogos darbo sąlygos (karšta, triukšminga aplinka) didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei sukelia nepasitenkinimą darbu (Graham, Bennett, 1991).

Galiosiausiai darbas duoda žmonėms kur kas daugiau negu vien tik atlygis ir apčiuopiami laimėjimai. Darbas taip pat patenkina daugumos darbuotojų socialinio bendravimo poreikį. Todėl nenuostabu, kad draugiški ir palaikantys bendradarbiai kelia didesnę pasitenkinimą darbu (Robbins, 2003). Pasak Graham ir Bennett (1991) draugiški, vienas kitam padedantys bendradarbiai yra pagalbos, patarimų, palaikymo ir komforto šaltinis kiekvienam darbuotojui. Gera darbo grupė ar efektyvi komanda atliks darbą kur kas geriau. Anot Kreitner ir Kinicki (1995) tai nėra esminis pasitenkinimo darbu faktorius, tačiau, jei egzistuoja priešingos sąlygos – žmonėms sunku susikalbėti tarpusavyje – tai gali turėti neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu.

Pasitenkinimą darbu įtakoja ir vadovo asmenybė. Tyrimais nustatyta, kad darbuotojų pasitenkinimas yra aukštesnis, kai vadovai yra kompetentingi, besirūpinantys darbuotojų interesais, besielgiantys su darbuotojais kilniai ir pagarbiai (Greenberg, Baron, 1993).

Anot Jucevičienės (1996) pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniiais. Pasitenkinimas, kaip ir jausmų rinkinys yra dinamiškas. Syki sukūrę palankias darbo sąlygas, vadovai negali metų metais į jas nekreipti

dėmesio, nes pasitenkinimas darbu gali labai greitai smukti žemyn. Tačiau pasitenkinimas darbu dar negarantuoja darbo kokybės. Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšys pagrįstas daug sudėtingesniu mechanizmu (žr. 2 paveikslą).



2 pav. *Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšio mechanizmas*

Šaltinis: Jucevičienė P., 1996, p. 146

Tyrėjus visada domina, kokie veiksniai dažniausiai turi įtaką pasitenkinimui darbu. Ar darbuotojo demografiniai, socialiniai rodikliai, organizacijos charakteristika, įvairūs darbo aspektai tai ir yra pasitenkinimo darbu šaltiniai?

Atliekant pasitenkinimo darbu tyrimus, darbuotojai nurodo įvairius pasitenkinimo kriterijus: darbo pobūdis, karjeros galimybės, darbo užmokestis ir darbo užmokesčio sistemos, darbo sąlygos, darbo laiko reguliavimas, santykiai su vadovybe ir bendradarbiais, organizacijos kultūra ir kitos determinantės. Bendras pasitenkinimas darbu nėra suma visų egzistuojančių darbe pasitenkinimo determinančių. Jau 1971 m. po atliktų labai detalių tyrimų, liečiančių įvairius darbo vietos aspektus, apsprendžiančius pasitenkinimą, parodė, kad pasitenkinimas koreliaciniais ryšiais yra susijęs su darbo įvairumu, autonomija, darbuotojo tikslų tapatumu su organizacijos tikslais, grįžtančia informacija apie darbo rezultatų kokybę, būtinais ir pasirinktiniais tarpusavio santykiais darbe. Be to, parodė, kad dirbantieji (jų pačių teigimu) yra labai jautrūs anksčiau išvardintiems veiksniams. Taip pat buvo rasti koreliaciniai ryšiai tarp anksčiau minėtų darbo vietos parametrų ir našumo (Bučiūnienė, 1996).

Organizacijos dydis taip pat turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Didėjant darbuotojo tiesiogiai suvokiamos organizacijos dydžiui, pasitenkinimas darbu dažniausiai mažėja tol, kol nesiimama priemonių šiai tendencijai stabdyti. Stambiose organizacijose paprastai sunkiau veikia tokie palaikymo veiksniai kaip bendravimas, dalyvavimas bendrame darbe (Jucevičienė, 1996).

Dar vienas darbo aspektas, susilaukęs didelio dėmesio pasitenkinimo darbu tyrimuose, yra „grūstis“ organizacijoje. Žmonių perpildyta darbo erdvė, atsiradusi dėl architektūros, darbo aplinkos pasikeitimo ar didėjančio socialinio tankumo (žmonių skaičiaus tam tikroje vietoje), sukelia prarasto privatumo jausmą, stresą ir nepasitenkinimą. Tačiau socialinio tankumo padidėjimas ne visada yra destruktivus. Gali būti, kad darbuotojai, kurių darbas reikalauja dažno tarpusavio

bendravimo ar bendradarbių paramos, bus patenkinti palengvinančiais komunikaciją pasikeitimais, bet iki tam tikro laipsnio, kol tai netaps labiau perkrauta darbo aplinka. Todėl perkrovimas yra reliatyvus terminas ir jo efektas priklauso nuo darbo užduočių pobūdžio. Darbai, reikalaujantys privatumo, daug svarstymų ar mąstymo, gali nukentėti didėjant socialiniam tankumui. Darbai, kuriuose darbuotojams reikia dažnos tarpusavio sąveikos, atliekami geriau didėjant socialiniam tankumui (Reitz, 1987).

Anot Jucevičienės (1996) stambiose organizacijose paprastai sunkiau veikia tokie palaikantys veiksniai kaip bendravimas, dalyvavimas bendrame darbe. Darbuotojai ima jausti, kad jie nekontroliuoja įvykių, darančių įtaką jiems patiems. Darbo aplinka praranda asmeninio artumo elementus, ypač galimybę dirbti mažose grupėse, o tai daugumai žmonių yra ypač svarbu. Didelės organizacijos vadovai gali imtis tam tikrų koreguojančių veiksmų, stengdamiesi palaikyti tą žmogiškumo lygį, kurį turi maža organizacija. Pavyzdžiui suteikdami didesnę autonomiją šios organizacijos struktūrinėms dalims.

P. Boselie, T. van der Wiele (2002) atlikti tyrimai ieškant ryšio tarp organizacijos veiksmų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu, parodė, kad pasitenkinimas darbu daugiausia priklauso nuo darbo užmokesčio, vadovavimo, bendradarbiavimo padalinio viduje ir ketinimo palikti organizaciją (cit. pgl. Gaputienė, Šarkiūnaitė, 2006).

Weinert (1998) daugumos pasitenkinimo darbu tyrimų rezultatų išdavoje suformulavo, kokias turi būti situacija darbe, kad pasitenkinimo darbu lygis būtų aukštas:

1. Bent dalis darbo turi būti intelektualus;
2. Darbas turi atitikti fizinius ir protinius darbuotojo sugebėjimus;
3. Darbas turi teikti sėkmės jausmą;
4. Darbe turi būti sudarytos sąlygos interesų ir galimybių plėtojimui;
5. Darbuotojas turi jausti dėmesingumą ir būti pastebėtas už darbo našumą;
6. Dėmesys darbe turi būti parodomas individualiai;
7. Organizacijoje turi vyrauti vienas valdymo stilius;
8. Darbuotojas turi būti atsakingas už save prieš kitus organizacijos narius.

Ypatingą dėmesį šis mokslininkas skyrė materialiniam skatinimui. Neatmesdamas ir žodinio skatinimo. Toks skatinimas, ypač kolegų akyse, darbuotojui suteikia pasitikėjimo jausmą (Кирхлер, Хельцл, 2003).

Darbo užmokesčiui kiekvienas žmogus skiria ypatingą dėmesį, nes jį vertindami, darbuotojai į atlyginimą žiūri kaip į pajamų šaltinį ir kaip į teisingą atlygį už įdėtas pastangas. Atlyginimas siejamas su dviem žmonių poreikiais – “pragyvenimo šaltiniu” ir “savęs vertinimu” (Robbins, 1993). Darbo užmokestis – tai dažniausiai pabrėžiamas nepasitenkinimo darbu aspektas. Dauguma darbuotojų jaučiasi nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Jie mano, kad gaunamas atlygis

nekompensuoja jų indėlio į darbą. Taip jie sprendžia lygindami savo indėlio ir atlygio santyki su kitų darbuotojų indėlio ir atlygio santykiu (Graham, 1991). Nagrinėjant piniginę atlyginimo už darbą išraišką, negalima neįvertinti ir Herzberg motyvacinės teorijos. Pagal ją, labiau motyvuojantys yra vidiniai darbo atlygiai. Tuo tarpu pinigai priskiriami išoriniams atlyginimo už darbą veiksniams (Jucevičienė, 1996). Vienas iš prieštaringiausių Herzberg motyvacinės teorijos teiginių yra tas, kad darbo užmokestis darbuotojams iš dalies nėra svarbus. Daugelis tyrinėtojų apžvelgę studijas, pagrįstas daugiau sistemiškais tyrimo metodais, nustatė, kad darbo užmokestis yra daug svarbesnis nei teigia dviejų veiksnių teorija. Šių tyrimų metu, ranguojant įvairius darbo aspektus pagal svarbą, darbo užmokestis daugeliu atvejų atsiduria gana aukštose pozicijose, o 27 proc. studijų parodė, kad darbo užmokestis pagal svarbą, palyginus su kitais darbo aspektais, yra pirmoje vietoje (Reitz, 1987). Nagrinėjant atlyginimą kaip pasitenkinimo darbu veiksnį, mažesnę reikšmę reikėtų teikti jo absoliutaus dydžio vertinimui ir labiau atsižvelgti į atlyginimų lygi, būdingą tam tikros profesijos ar kategorijos darbams (Graham, 1991). Kad skatinimas darbo užmokesčiu (daugiau pinigų už didesnę darbą) būtų sėkmingas, jis turi būti toks, kad darbuotojas būtų įsitikinęs, jog už savo darbą gauna pakankamai (Jucevičienė, 1996). Nustatyta, kad pasitenkinimas darbu didėja, pakėlus darbo užmokestį ne mažiau kaip 20 procentu (Luthans, 1998). Pagrindinis darbo užmokestis motyvuoja darbuotojus dirbti atsakingiau, apmokėjimas už geresnius darbo rezultatus skatina tobulinti atliekamą darbą, o priemokos už darbo stažą yra tam, kad atlygintų darbuotojams už jų ilgalaikę tarnybą ir didelį įnašą į organizacijos veiklą bei paskatintų juos toliau likti dirbti (Kreitner, Kinicki, 1995).

Pinigai kiekvienam yra svarbūs tiek ekonomine, tiek socialine prasme. Atlyginimo sistemos turi būti teisingos, sąžiningos, kad įvertintų darbuotojo sąnaudas. Darbuotojai analizuoja atlyginimų teisingumą, lygina su kitų darbuotojų atlyginimu ir pan. Atlyginimo teisingumo suvokimui gali turėti įtakos tokie veiksniai kaip amžius, savęs ir kitu vertinimas, mąstymo kokybė ir kt. Atlyginimas įmonėje turi atitikti darbą (Martinkus, 2003).

Sakalai ir kiti (2000) pažymi, kad darbo užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti. Darbuotojai pradeda pareigas atlikti geriau ar net be klaidų, jeigu atlyginimas už darbą organizuotas taip, kad jis tampa pagrindiniu motyvu siekti idealo. Autoriai pažymi, kad visiems darbuotojams reikia taikyti vienodus atlyginimo už darbą organizavimo principus. Jų pateiktas atlyginimo už darbą sistemos pavyzdys parodytas 3-iam paveiksle.

Atlyginimas už darbą		
Materialinis atlyginimas		Moralinis atlyginimas
Darbo užmokestis	Pastovioji dalis, kurios dydį lemia darbo vietoje atliekamas darbo turinys	Vadovų moralinio poveikio priemonės, kuriomis darbuotojams sudaromas psichologinis komfortas
	Kintamoji dalis, kurios dydį lemia darbuotojo savybės ir jo elgsena darbe	
Premijos	Premijos – vienkartiniai atlyginimai, skiriami grupei arba atskiriems asmenims už unikalius veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną arba pagerinusius veiklos kokybę, kuri teigiamai veikia ilgalaikį pelną	

3 pav. *Atlyginimo už darbą sudėtis*

Šaltinis: A. Sakalas ir kiti (2000). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija, p. 471

Pasak Кирхлер ir Хельцл (2003) teisingumas – visų pirma, teisingas resursų paskirstymas (taip pat ir darbo užmokesčio) – yra didelis veiksnys, stiprinantis pasitenkinimą darbu. Darbuotojas nori tokių atlygio sistemų ir tokios paaukštinimo pareigose politikos, kuri, jo nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius.

Anot Jucevičienės (1996) yra išskiriamos trys darbuotojų požiūrių rūšys, siejančios:

- pasitenkinimą darbu, reiškiantį malonumą ar nemalonumą;
- darbo vertinimą, apimantį objektyvias mintis apie darbą;
- veiklos intencijas (pavyzdžiui, sprendimas pakeisti darbą).

Visi šie trys požiūriai padeda suprasti darbuotojo reakciją į darbą ir numatyti jo įtaką būsimam elgesiui.

Remiantis įvairių tyrimų duomenimis, šiandien teigiama, jog svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra šie: protinių pastangų reikalaujantis darbas (darbas, kuriame galima panaudoti turimus įgudžius, suteikiama tam tikra veiklos laisvė), teisingas atlygis (darbuotojų lūkesčių ir atlygio atitikimas), tinkamos darbo sąlygos (asmeninis komfortas, pozityvi, saugi aplinka, reikalingų išteklių suteikimas) ir palaikantys kolegos (įtraukimas į komandinį darbą, pozityvūs santykiai ir pan.) (Chomentauskaitė, 2007).

Obrazcovas (2002) išryškina dešimt punktų pagal svarbumą, ko žmonės tikisi iš savo darbo:

1. Gero atlyginimo;
2. Saugaus darbo pojučio;
3. Karjeros galimybių darbe;
4. Gerų darbo sąlygų;
5. Įdomaus darbo;

6. Vadovo pripažinimo;
7. Darbo disciplinos;
8. Skatinimo darbe;
9. Pagalbos sprendžiant asmenines problemas;
10. Jausmo, kad dalyvauja sprendžiant problemas.

Anot V. Obrazcovo (2002), kiekvienas žmogus yra individas ir kiekvienas savaip pateiktų savo eiliškumą ir vis kitaip skirstytų šiuos poreikius.

Apibendrinant, galima teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu didžiąja dalimi priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių, nuo kompanijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su bendradarbiais.

Vadovų įtaka vidiniams veiksniams yra gana silpna, todėl daug svarbiau yra išanalizuoti išorinius veiksnius. Šiuos veiksnius įmanoma kontroliuoti ir keisti, kartu įtakojant darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu (Graham, 1991).

1.3 Pasitenkinimo darbu pasekmės ir įtaka įmonei .

Kaip parodė visa eilė iki šiol atliktų tyrimų aukštesnis pasitenkinimas darbu yra sietinas su mažesne darbuotojų kaita. Apie galimybę palikti organizaciją rečiau galvoja tie darbuotojai, kurių yra aukštas įsipareigojimo organizacijai lygis. O tai yra labai svarbu kiekvienai organizacijai, galvojančiai apie savo ateitį (Lindner, 1998).

Įsipareigojimas organizacijai – tai kažkas tokio, kas priverčia individą likti lojaliu savo organizacijai (Punis, 1996).

Patenkintas darbuotojas įsipareigoja organizacijos tikslams (Schnake, 1991; Organ ir Ryan, 1995; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001). Nepatenkinti darbuotojai neigiamai veikia įmonės produktyvumui, darbuotojai tampa uždaresni, pervargsta ir nekenčia darbo vietos (Spector, 1997; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

Kai konkurencija darbo rinkoje tokia įtempta (ypač tai aktualu šiandien), iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog kiekvienas dirbantis žmogus jau yra laimingas – jis turi pastovų pajamų šaltinį. Taip manantys vadovai anksčiau ar vėliau susiduria su problema: alga mokama laiku, ji vis auga, dar pridedamos įvairios premijos, o darbuotojai kaip nepatenkinti, taip nepatenkinti – į darbą eina nenoriai, dirba vangiai, atlieka tik tai, ko iš jų reikalaujama, patys nerodydami jokios iniciatyvos, o atmosfera biure niūri ar net įtempta (Šulgienė, 2005).

Kiekvienas darbdavys žino, kaip sunku rasti gerą darbuotoją ir kaip sunku išsiskirti su tuo, kurį užauginai, kurio talentas ir gabumai padeda įmonei sėkmingai gyvuoti. Dabartiniai darbdaviai, anot

knygos "Kitoks, fankiškas verslas" autorių J. Ridderstrale'io ir K. Nordstromo, turi dvi galimybes: išugdyti gerus darbuotojus, tačiau elgtis su jais kaip su idiotais ir stebėti, kaip jie jus palieka, arba laikyti žmones individualiais, juos įvertinti, patraukti ir motyvuoti įvairiausiais būdais. Vadovams atėjo metas suprasti, kad lojalių darbuotojų nėra, kad lojalumo už atlyginimą nebenupirksi (Tapinienė, 2008).

Kaip parodė tyrimai, egzistuoja atvirkštinis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir pravaikštų. Kai pasitenkinimo darbu lygis žemas, pravaikštų skaičius didėja, kai žmonės patenkinti darbu ir pravaikštų nedaug. Tyrimai taip pat rodo, kad žmonių, patenkintų savo darbu, psichinė ir fizinė sveikata yra geresnė, jie greičiau įsisavina darbe diegiamas naujoves, lengviau susitvarko su problemomis ir turi mažiau nusiskundimų. Derama darbo drausmė taip pat atsiranda tik palankioje darbo aplinkoje, palankaus organizacijos klimato sąlygomis, esant stipriam savitarpio atsakomybės jausmui ir nuoširdžiam bendradarbiavimui, tuomet pasireiškia ir aukšta darbuotojų moralė bei savikontrolė (Taločkienė, 2003).

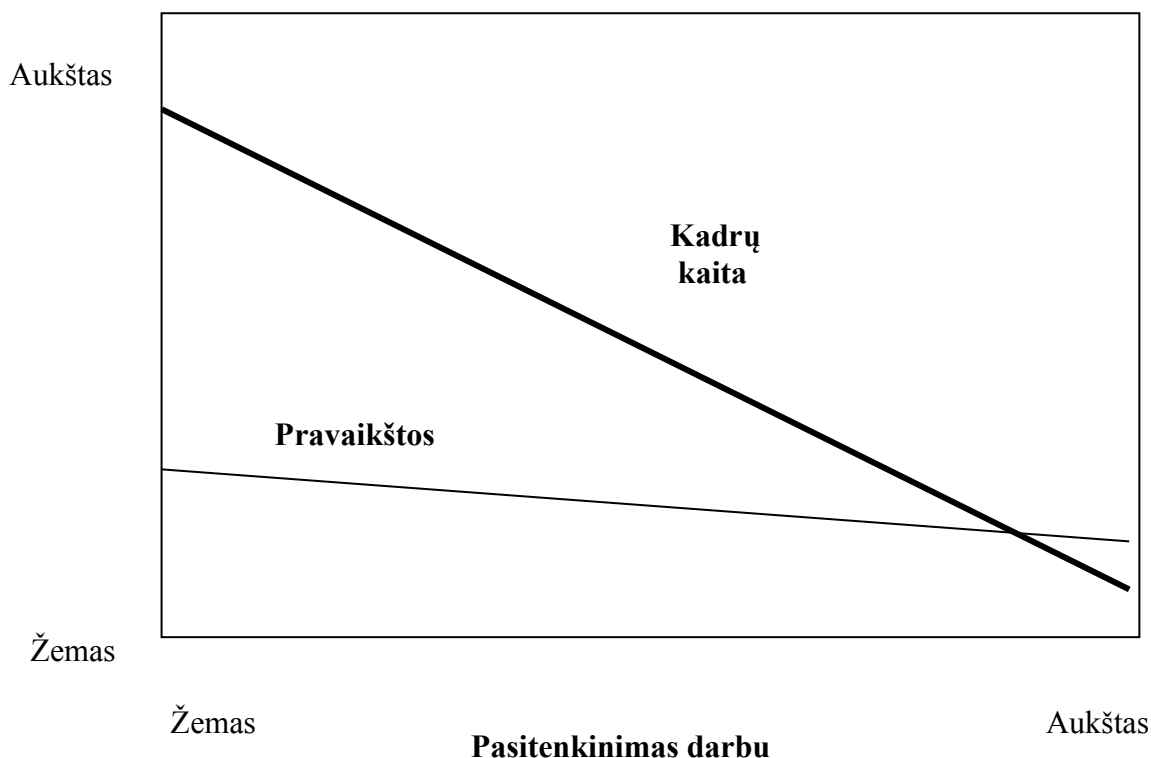
Pasak Jucevičienės (1996) labai svarbu, kad vadovai, galvodami apie organizacijos elgesį, dažnai atsakytų į šiuos klausimus:

- Ar iš tiesų yra daug patenkintų darbuotojų ?
- Ar nepasitenkinimas darbu gali būti sietinas su darbuotojo problemišku elgesiu organizacijoje ?
- Ar toks elgesys kainuoja organizacijai ?

Kokią įtaką darbuotojų elgesiui organizacijoje turi jų pasitenkinimas (arba nepasitenkinimas)darbu?

Šia prasme aktualiausia yra aptarti kadrų kaitą, pravaikštas ir vagystes (Jucevičienė, 1996).

Atlikti mokslininku tyrimai rodo, kad aukštesnis pasitenkinimas darbu sietinas su mažesne kadru kaita. Ir atvirkščiai - tie, kurie jaučia menkesnį pasitenkinimą, labiau linkę palikti savo darbovietes. (Steers, Mowday, 1987; Price, Mueller, 1981; cit. pgl. Jucevičienė, 1996). Kadru kaita yra nuostolinga , ypač tada, kai kadru kaitos lygis yra labai aukštas (žr. pav. 4).



4 pav. Priklausomybė tarp pasitenkinimo darbu ir kadru kaitos bei pravaikštų
Šaltinis: K.Davis, J.W. Newstrom, 1985, p.112; pgl. Jucevičienė, 1996, p.147

Organizacijoje negali visiškai nevykti šis procesas, tačiau tai, kad jo mastas nedidelis, naudinga kiekvienai įmonei, kadangi taip taupomos mokymams skirtos lėšos bei išvengiama naujokų daromų klaidų. Todėl personalo specialistams svarbu išsiaiškinti savanoriškos darbuotojų kaitos priežastis ir paruošti programas, padedančias išlaikyti vertingus darbuotojus (Taločkienė, 2002).

Kiekvieno vadovo rūpestis – užtikrinti, kad darbuotojai kokybiškai atliktų skirtus darbus (t. y. garantuoti, kad organizacija judėtų tikslingai – numatyta kryptimi). Deja, dažnai pats darbo rezultatas tampa svarbesnis už įmonėje dirbančius žmones. Darbuotojai tampa tiesiog objektais, ar dar blogiau, įrankiais darbu atlikti. Kai kuriose įmonėse vis dar laikomasi senos nuostatos, kad darbas žmonėms iš esmės yra „blogis“ ir kad atlyginimas jiems yra svarbiau už patį darbą. Pamištama, kad darbuotojai gali ir nori patys save realizuoti bei prisidėti prie įmonės sėkmės (jei, aišku, tam sudaromos tinkamos sąlygos). Nenuostabu, kad nesulaukę vadovo palaikymo dauguma jų palieka organizaciją ir ieško laimės kitur. Akivaizdu: jei žmogus yra patenkintas darbu, jo nuostatos yra teigiamos (o tai skatina dirbti); jei jis nepatenkintas darbu, jos būna neigiamos (skatina ieškotis darbo kitur). (Chomentauskaitė, 2007).

Tuo tarpu kaip nurodo E. Lawler ir L. W. Porter (1967) bei J. W. Bardo ir R. H. Ross (1982), pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšys pagrįstas daug sudėtingesniu mechanizmu (žr. 3 pav.) (cit. pgl. Jucevičienė, 1996). Iš 3 pav. matyti, kad aukštos kokybės darbui įtakos turi ekonominiai, sociologiniai ir psichologiniai atlygiai. Jei šie atlygiai suprantami kaip teisingi ir užsitarnauti, tuomet išauga ir pasitenkinimas, ir atvirkščiai, jei darbuotojas jaučia, kad atlyginimą gauna

neproporcingai pagal atlikto darbo kokybę, atsiranda nepasitenkinimas. Asmens pasitenkinimas sąlygoja didesnes ar mažesnes darbo pastangas ir tuo pačiu darbo atlikimo lygi (Jucevičienė, 1996).

Be to, teigiama, kad gali būti ir atvirkštinė priklausomybė tarp produktyvumo ir pasitenkinimo darbu. Aukštas pasitenkinimas darbu nebūtinai sąlygoja aukštą darbuotojų produktyvumą. Gali pasitaikyti ir tokia situacija, kai darbdavys per daug dėmesio skiria malonių ir komfortabilių darbo sąlygų sukūrimui, dėl ko darbuotojų produktyvumas tik mažėja. Esant tokiai situacijai darbuotojai jaus labai aukštą pasitenkinimą darbu, tačiau savo vietoje jie galės užsiimti ir savo asmeniniais reikalais (Taločkienė, 2002).

Siekiant nustatyti, kaip darbo kokybė priklauso nuo pasitenkinimo darbu, Anglijos organizacijose buvo atliktas tyrimas. Šio tyrimo metu buvo nustatyta silpna koreliacija tarp šiu veiksmu, tačiau nustatyta stipri koreliacija tarp pasitenkinimo ir emocinio įsipareigojimo organizacijai (Malhotra, Mukherjee, 2004).

2001 m. Korėjoje buvo atliktas valstybinių įstaigų tarnautojų tyrimas. Norėta nustatyti, kokie darbo aspektai įtakoja respondentų pasitenkinimą darbu. Buvo nustatytas koreliacinis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir emocinio įsipareigojimo organizacijai, taip pat pasitenkinimui darbu turėjo įtakos ir motyvuojantys veiksniai. Aukštas koreliacijos koeficientas buvo tarp motyvuojančių darbo veiksmu ir emocinio įsipareigojimo organizacijai. Šio tyrimo rezultatai teigia, kad organizacijos augimas gali būti tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu (Sangmook, 2005).

Atsižvelgiant į išnagrinėtoje literatūroje išdėstytus teiginius, galima daryti prielaidą, kad dauguma autorių pritaria nuomonei, jog kiekvienai organizacijai yra svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu. Bet kai kurie kritikai tam nepritaria, jie remiasi tuo, kad kol kas yra įrodytas visiškai nedidelis tiesioginis teigiamas efektas. Kita vertus, kai žmonės nepatenkinti savo darbu, neigiamas efektas visai organizacijai yra neginčijamas. Taigi iš vienos pusės pasitenkinimas darbu reikalauja užtikrinti minimalius reikalavimus, iš kitos pusės atneša organizacijai naudą ir veiklos efektyvumą, todėl šis procesas tampa vis svarbesnis organizacijų veikloje (Taločkienė, 2002).

Kaip nurodo Coleman (2005) blogiausias dalykas, kurį gali padaryti įmonė – tai atlikti darbuotojų pasitenkinimo tyrimą ir nekreipti dėmesio į gautus rezultatus. Pasitenkinimas darbu organizacijoje įgauna veiklos kokybės reguliatoriaus funkciją, todėl būtina kalbėti apie darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo verslo organizacijose pakankamai konkrečias, tačiau kartu ir tipologizuotas strategijas.

Situacijos gerinimo požiūriu negalima neįvertinti, kad pasitenkinimo darbu monitoringas leistų prognozuoti ne tik darbo rinkos dalyvių veiksmus, bet ir koreguoti valstybėje socialinės politikos elementus. Aplinka, supanti žmogų už darbo ribų, daro įtaką jo darbo įvertinimui, o pasitenkinimas darbu, būdamas svarbia gyvenimo dalimi, veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą gyvenimu. Todėl ir verslo organizacijoje turi būti rūpinamasi ne tik darbuotojų darbo sąlygomis, bet ir jų požiūriais į

kitas gyvenimo sritis (šeimą, laisvalaikį, politiką, religiją), jų savijautą jose. Ypatingai dabar, vykstant prieštarigus jausmus sukeliantiems globalizacijos procesams (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002).

Pasak Marčinsko, Šikšnelytės (2002) labai dažnai darbuotojų pasitenkinimą darbu apsprendžia tai, kaip darbuotojai suvokia konkrečią situaciją ar įvykį. Jei darbuotojo suvokimas yra klaidingas, vadovas galėtų padėti pakelti pasitenkinimą darbu išaiškindamas darbuotojui situaciją. Dažniausiai toks klaidingas suvokimas kyla negaunant pakankamai informacijos. Šią problemą galima išspręsti nuolatos darbuotojus informuojant, ypač esminių permainų periodais.

Įvertinant pasitenkinimo darbu formavimosi ir funkcionavimo mechanizmus, galimi laikini pasitenkinimo darbu sumažėjimai, išlaikan visumos bendrą pozityvią tendenciją. Tačiau bet kokių atveju organizacija, formuodama savo strategiją, turi sugebėti kvalifikuotai prognozuoti jų realizavimo socialines pasekmes. Kitas svarbus aspektas, pagrindžiant darbuotojų pasitenkinimo didinimo strategiją, yra atskirų veikimo krypčių priemonių suderinamumas. Kalba eitų apie galimybę formuoti sinerginį efektą, išvengiant neigiamo (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002).

Kadangi kiekviena įmonė yra unikali, tai iš to sektų, kad ji darbuotojų pasitenkinimo darbu monitoringo pagrindu formuotų savo situaciją atitinkančią strategijų kombinaciją. Pasitenkinimo darbu didinimo strategiją tikslinga būtų pavesti administruoti organizaciniam dariniu, kuris imtųsi atsakomybės ir nuosekliai formuotų ir vystytų pasitenkinimo darbu didinimo strategiją. Tačiau tai jokių būdu neturi sumažinti aukščiausių įmonės vadovų vaidmens.

Taip pat vadovai turi vadovautis žmogiškųjų išteklių principu tam, kad sukurti sąlygas, organizacijos klimatą, kuriame kiekvienas darbuotojas galėtų tobulinti savo sugebėjimus, jausti pasitenkinimą atliekamu darbu ir pasiekti efektyvių rezultatų (Jucevičiene, 1996).

Akivaizdu, kad laimingas ir motyvuotas darbuotojas bus labiau suinteresuotas siekti geresnių rezultatų ir organizacijos tikslų. Nepamirškite, kad įmonių veiklos galutinį rezultatą visada lemia žmonės. Taigi, kad organizacija būtų sėkminga ir efektyvi, vienas pagrindinių vadovo tikslų turėtų būti darbuotojų gerovė. Rūpinkitės jais ir jie rūpinsis jūsų įmonės rezultatais (Chomentauskaitė, 2007).

Apibendrinant išanalizuotą medžiagą galiu teigti, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu labai glaudžiai siejasi su jų motyvacija. Detaliau šį ryšį panagrinėsiu sekančiame skyriuje.

2. MOTYVACIJOS ĮTAKA DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI DARBU.

2.1. Darbo motyvacijos sampratos esmė.

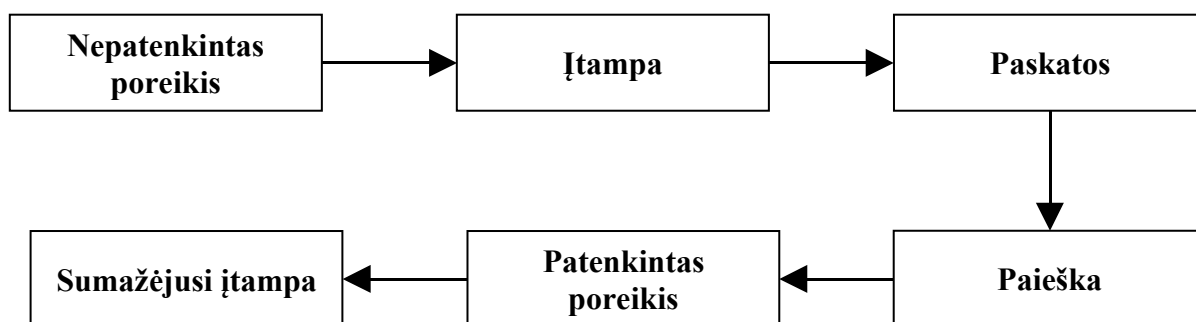
Šiandien daugelis specialistų ir mokslininkų turi savo motyvacijos apibrėžimą. Paprastai apibrėžime yra vartojami vienas ar keli iš šių žodžių: „trokšta“, „nori“, „svjoja“, „taikosi“, „dirba tikslingai“, „reikia“, „priveda“, „motyvai“, „paskatinimai“. Pati sąvoka „motyvacija“ susijusi su lotynu kalbos žodžiu *movere*, kuris reiškia „judėti“, „išjudinti“, „keisti“, „daryti itaką“ (Gehm, 1996). Mokslinėje kalboje tai hipotetinis konstruktas, kai stebima tiek žmogaus elgesio kryptis, stiprumas ir trukmė, tiek elgesio pradžia, jo varomoji jėga, jo valdymas ir elgesio pabaiga. Vadovai motyvaciją dažnai supranta tiesiogine to žodžio prasme - „kažką išjudinti“.

Motyvacijos sąvoka gimė ekonomikos srityje. Vėliau ją perėmė darbo psichologai sociologai. Pirmieji klausimai, į kuriuos motyvacijos tyrinėtojai ieškojo atsakymų, buvo šie: kas motyvuoja? kuo motyvuoja? kas verčia veikti? (Bučiūnienė, 1996).

Tam, kad pasiekti savo tikslą, reikia valios, motyvacijos, vidinės motyvacijos ir aiškių tikslų. Organizacijų sėkmę šiandien dažniausiai lemia tai, kaip vadovai sugeba „išjudinti“, atskleisti ir ugdyti darbuotojų potencialą, pasinaudoti jų turimomis žiniomis, kvalifikacija. Tokio pobūdžio organizacijose darbuotojų motyvacija tampa įmonės veiklos dalimi, padedanti suvienyti darbuotojus bei jų pastangas tikslų siekimui ir efektyviam jų įgyvendinimui.

Taigi motyvacijai apibūdinti skirtingi autoriai naudoja gana skirtingus apibrėžimus. Pateiksime keletą iš jų:

- Anot Robbins (2003) motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Šiuo atveju poreikis reiškia psichologinį ar fiziologinį deficitą, dėl kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs. Motyvacijos procesas pateikiamas 5-ame paveikslėlyje.



5 pav. Elementarusis motyvacijos procesas.
(Šaltinis: Robbins, S., Organizacinės elgsenos pagrindai, 2003, p.66)

- Pasak R. Kreitner (1995), motyvacija yra psichologinis procesas, suteikiantis individo elgesiui tikslą ir kryptį (cit. pgl. Lindner, 1998).
- Motyvacija – tai tikslingas elgesys, siekiant patenkinti specifinius, nepatenkintus poreikius (Bufford, Bedeian ir Lindner, 1995; cit. pgl. Lindner, 1998) arba vidinis stimulus patenkinti nepatenkintus poreikius (Higgins, 1994; cit. pgl. Lindner, 1998).
- Robbins (2003) teigia, kad motyvaciją galima apibūdinti remiantis tam tikromis išorinio elgesio sąvokomis. Suinteresuoti žmonės labiau stengiasi pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei nesuinteresuoti. Todėl motyvaciją, jo manymu, būtų galima apibūdinti tiesiog noru kažką padaryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
- Motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Kasiulis, Barvydienė, 2003; pgl. Bagdonas, Bagdonienė, 2000). Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai lemia vienokį ar kitokį jų elgesį organizacijoje, todėl vadovai privalo stebėti darbuotojų elgseną ir nukreipti ją organizacijai reikiama linkme.
- Pasak Stoner ir kitų (2001), motyvacija – tai psichologinė sąvybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Ši sąvoka apima veiksnius, sukeliančius, nukreipiančius ir palaikančius žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.
- Motyvacija – tai faktorių visuma, pažadinanti žmogaus elgesį (Сидоренко, 2002). Tikrieji motyvai yra tai, kas egzistuoja žmogaus viduje. Motyvacinis valdymas būtent ir suaktyvina tuos žmoguje jau esančius motyvus. Tam, kad žinoti tuos motyvus, reikia pažinti žmones, kuriuos įmonė nori skatinti, t.y su jais kalbėtis, kasdien stebėti juos, susidraugauti su jais.
- Weinert (1992) paaiškina darbo motyvacijos sąvoką, teigdamas, kad tai tiek asmens viduje, tiek jo išoreje glaudinčios energetinės jėgos, iššaukiančios su darbu susijusį elgesį ir nustatančios jo formą, kryptį, stiprumą ir trukmę. Darbinėje situacijoje žmogaus elgesys visada yra pirmame plane. Tačiau negalima sakyti, kad subjektyviai maža darbo motyvacija veda prie blogų darbo pasiekimų, nes darbo rezultatui itaką daro įvairūs faktoriai.
- Motyvacija – tai savęs ir kitų skatinimas tam tikrai veiklai, siekiant individualių bei organizacijos tikslų. Tradicinis požiūris į motyvaciją yra formuojamas tikint tuo, kad darbuotojai yra ištekliai, kuriuos reikia priversti efektyviai dirbti (Juozaitienė, Staponkienė, 2003).

Taigi motyvacija suprantama kaip vidinė jėga, veikianti individus ir padedanti įgyvendinti personalo ir organizacijos tikslus. Motyvacijos veiksnių pagalba galima sukelti, nukreipti ir palaikyti žmogaus elgesį.

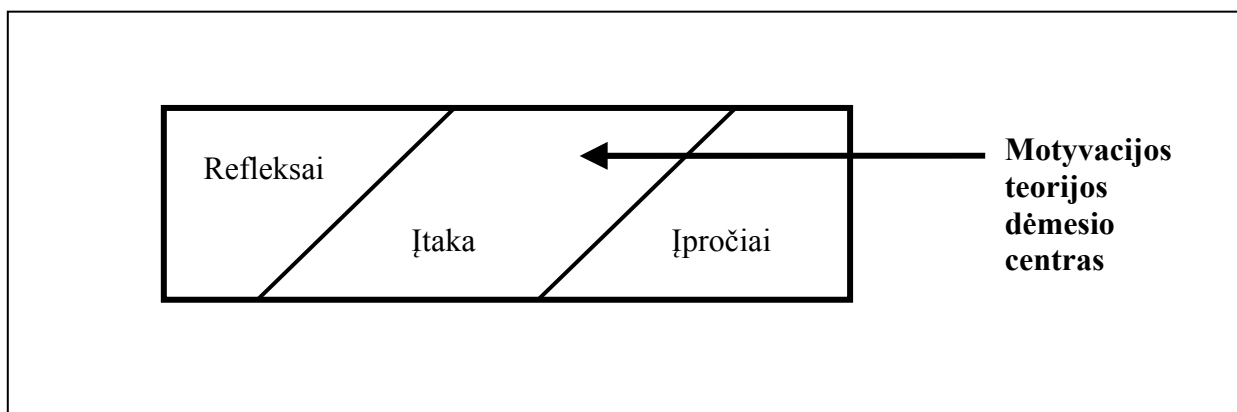
S.V. Owen, R.D. Froman ir H. Moscow (1981, p. 383) pažymi, kad beveik visi psichologai nusakydami kas yra motyvacija, kalba apie du komponentus – energiją ir kryptį. Jų nuomone, motyvacija apima veiksmus, kurie sužadina elgesį, norint pasiekti tikslą. Motyvacija nusakoma ir paaiškinama, kodėl žmonės vienaip ar kitaip elgiasi, atkakliai laikosi to elgesio arba jį pakeičia (cit. pgl. Jucevičiene, 1996).

Plačiąja prasme motyvacija yra bet kokio gyvo organizmo siekis išlikti. Paprastai motyvacija apibrėžiama ir nagrinėjama siauresne prasme – kaip visuma vidinių procesų, skatinančių, palaikančių ir nukreipiančių žmogaus veiklą (Legkauskas, 2008).

Pasak Jucevičienės (1996) svarbu motyvacijos nesutapatinti su motyvais. Motyvacija yra sudėtingesnis darinys. Ji apima ne tik motyvus ir juose glūdinčius poreikius bei jų išraišką norais, bet ir pastovesnę kokybę – interesus, kurie nusako pastovesnį žmogaus dėmesį tam tikrai veiklai ar reiškiniui. Humanistinės psichologijos požiūriu šis kompleksas yra dar platesnis, apimantis žmodaus vertybines orientacijas, nusakomas asmenybės kryptingumu.

Motyvus – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos. Taigi, jeigu motyvu akcentuojamas žmogaus veiklos priežastingumas, tai jo vidiniai ir išoriniai formavimosi mechanizmai atspindimi sudėtingesniu dariniu, vadinamu motyvacija (Jucevičiene, 1996).

Motyvacija nagrinėja sąmoningo žmogaus elgesio skalę (6-as paveikslas) tarp dviejų kraštutinumų: refleksų (pvz. čiaudėjimas, mirksėjimas) ir ipročių (pvz. dantų valymas ar pan.). Ši žmogaus elgesio sritis vadinama įtaka. Įtaka – tai gebėjimas keisti žmogaus elgesį (Kasiulis, Barvydienė, 2003; pgl. Stoner ir kiti, 2001).



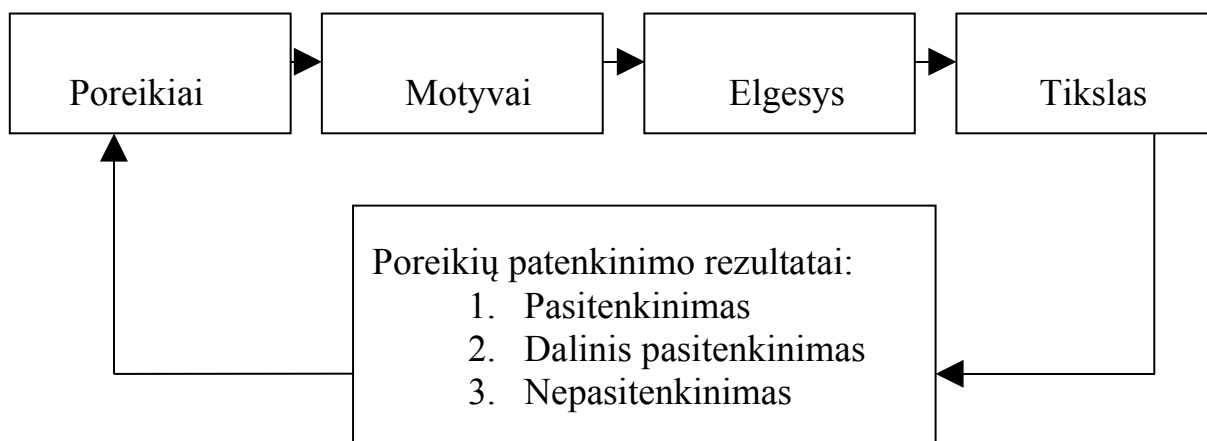
6 pav. Motyvacija žmogaus elgesio skalėje

Šaltinis: J. S. F. Stoner ir kiti (2001). Vadyba. Poligrafija ir informatika, p. 434

Elgesys keičiamas per poreikius, o poreikis kelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Organizacijos veiklos pasekmės lemia personalo darbas. Darbuotojų kompetencija, potyriai, vertybės, poreikiai lemia vienokį ar kitokį jų elgesį organizacijoje. Skirtingą žmonių elgesį ir jo motyvus, siekiant tikslo ir paaiškina motyvacija (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Supaprastintas elgesio per poreikius modelis pavaizduotas 7-ame paveiksle.



7 pav. *Supaprastintas elgesio per poreikius modelis*

Šaltinis: J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, p.26

Žmogus ateina dirbti į vieną ar kitą organizaciją. Kas jį verčia taip elgtis? Tai labai paprastai paaiškinama – žmogus ateina į konkrečią organizaciją, nes jis to nori, o šį norėjimą formuoja poreikiai. Poreikiai – tai tokia individo jaučiama vidinė įtampa, kurią žmogus paprastai išreiškia mintimi „man reikia“. Suvoktas poreikis nusakomas noru (Jucevičienė, 1996).

Занковский (2000) personalo poreikius suskirstė smulkiau:

- Saugumo: turėti patikimą, stabilų ir saugų darbą, socialinę apsaugą ligos, nedarbingumo atveju, būti apsaugotam nuo fizinės agresijos, ekonominių nuosmukių, vengti rizikingų uždavinių ir sprendimų;
- Socialiniai: patikti daugeliui žmonių, dalyvauti visuomeninėje veikloje, dirbti su draugiškais ir supratingais žmonėmis, palaikyti harmoningus santykius, vengti asmeninių konfliktų;
- Pagarbos: jausti bendradarbių pagarbą, susilaukti pagyrimų iš kolegų ir vadovų, pasiekti savo pasiekimų pripažinimo, turėti aukštą statusą ir autoritetą tiek organizacijoje, tiek ir visuomenėje, sulaukti savo žinomumo pripažinimo;
- Nepriklausomumo ir savarankiškumo: jausti atsakomybę už save ir savo pavaldinius, būti laisvam nuo globos ir kontrolės, nejausti stiprios finansinės ir moralinės priklausomybės, dirbti be griežtų reglamentų, būti šeiminingu pačiam sau;

- Pasiiekimo: ką nors daryti geriau už kitus, pasiekti arba bent jau priartėti prie sunkiai pasiekiamo tikslo, įnešti savo nepakartojamą indėlį, nuolatos tobulėti;
- Valdžios: daryti poveiki žmonėms, tam, kad jie patys keistųsi ir keistų tarpusavio santykius, nugalėti konkurentą ar priešą, kontroliuoti informacijos šaltinius arba resursus, kontroliuoti žmones ir jų poveikio priemones.

Motyvacija sąlygoja pageidaujama darbuotojų elgesį, be kurio sunku įgyvendinti organizacijos tikslus. Motyvacijos procesas prasideda nuo darbuotojų poreikių nustatymo. Poreikis atsiranda, kai žmogui ko nors trūksta (Bagdonienė, Zemblytė, 2007).

Poreikių negalima tiesiogiai stebėti ar išmatuoti. Spręsti apie juos galima tik iš žmogaus elgesio. Taigi, poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti – motyvus. Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyviu poreikių patenkinimu, tai yra isisąmoninus itampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Psichologai mano, kad žmonės jaučia poreikį tada, kai jaučia fiziologinį ar psichologinį ko nors trūkumą. Nors konkretus asmuo konkrečiu laiku gali ir nejausti sąmoningo poreikio, tačiau egzistuoja tam tikri poreikiai, kuriuos gali pajusti kiekvienas žmogus. Motyvacijos teorijos klasifikuoja šiuos bendražmogiškus poreikius tam tikromis kategorijomis. Iki šiol nėra visiems priimtino poreikių identifikavimo. Tačiau daugelis psichologų pripažįsta, kad poreikius galima klasifikuoti į pirminius ir antrinius (Seilius, 1998).

Pirminiai poreikiai savo prigimtimi yra fiziologiniai ir paprastai būna įgimti. Šių poreikių objektai: maistas, vanduo, seksas, miegas, oras, palanki kūnui temperatūra. Šie poreikiai iškyla iš esminių gyvenimo būtinybių ir yra svarbūs žmogaus egzistencijai. Jie yra universalūs, tačiau konkrečioms asmenims gali skirtis savo intensyvumu (Jucevičienė, 1996).

Antriniai poreikiai savo prigimtimi yra psichologiniai (sėkmės, pagarbos, prisirišimo poreikis). Pirminiai poreikiai yra genetiniai, o antriniai priklauso nuo patirties. Kadangi patirtis skiriasi, tai ir antriniai poreikiai labiau skiriasi negu pirminiai (Seilius, 1998).

Anot Jucevičienės (1996) antrinius poreikius galima būtų apibūdinti šiais požymiais. Jie yra:

- ypač sąlygojami patirties;
- įvairiarūšiai ir nevienodo intensyvumo;
- kiekvienam individui skirtingi;
- dažniau veikia keli iš karto, nei pavieniui, susidarant sudėtingam poreikių junginiui;
- neretai sąmoningai nesuvokiami;
- įtakojantys elgesį .

Kalbant apie motyvaciją, reikia pažymėti, kad yra skiriama vidinė ir išorinė motyvacija.

Punis (1996) „vidinės motyvacijos“ supratimui naudoja terminą „savaiminė motyvacija“, kuri reiškia, kad pati tiesioginė veikla yra savaime individą motyvuojantis veiksnys. Jis, remdamasis H. Heckhausen (1977) darbais, teigia, kad veiksmas yra „savaime motyvuotas“, kai jis tematiškai atitinka rezultatą, t.y. kai veiksmo tikslas yra tematiškai identiškas veiksmui. Pavyzdžiui, veikla yra „savaime“ motyvuota, jei ji yra skirta tiesioginiam tikslui pasiekti, nes tai išsprendžia problemą arba leidžia vertinti savo kompetenciją. Todėl „savaime“ motyvuota veikla negali būti nukreipta pasiekti netiesioginiams tikslams (pavyzdžiui padaryti kitiems įspūdį, uždirbti pinigų kuriems nors kitiems tikslams). Vidinė motyvacija apima darbo veiklą bei darbo rezultatą ir pasireiškia tuomet, kai tam tikras veiksmas seka ne dėl tam tikro efekto, tačiau vien tik iš atlikimo intereso, noro išbandyti savo jėgas ir pan. Susidomėjimas dalyku (smalsumas), paskata ir sėkmės laukimas yra vidinės motyvacijos sudedamosios dalys.

Pasak Myers (2000) vidinė motyvacija – tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos, o išorinė motyvacija – tai siekis išorinio atlygio arba noras išvengti bausmės.

Anot Punio (1996), „išorinė motyvacija“ reiškia, kad motyvuojantis veiksnys yra tai, kas yra išraiška tiesioginei veiklai, pvz. individą kontroliuojantys arba „pastiprinantys“ išoriniai poreikiai. Remdamasis H. Heckhausen (1977) darbais, autorius pažymi, jog „išoriškai“ motyvuota veikla vyksta tuomet, kai veiksmai ir jų tikslai nėra tematiškai vieningi, kai veiksmas ir jo rezultatas tampa priemone kuriems nors kitiems tikslams pasiekti.

Vadinasi, išorinė motyvacija apima pagrindines darbo sąlygas, t.y. atlyginimą, kontrolę, organizacijos struktūrą, kilimo galimybes, fizines darbo sąlygas ir t.t. Ji formuojasi išorinių paskatų, apdovanojimų, bausmių pagrindu.

Tyrimais nustatyta, kad išorinės motyvacijos faktoriai turi stipresnį, tačiau trumpalaikį efektą, tuo tarpu vidiniai faktoriai labiau ilgalaikį poveikį (Garstenberger, Plogmann, Stanat ir kiti, 2001).

2.2. Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos.

Darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu dažnai yra traktuojami kaip tarpusavyje susiję (vienas kito įtakojami) organizacijos augimą lemiantys veiksniai.

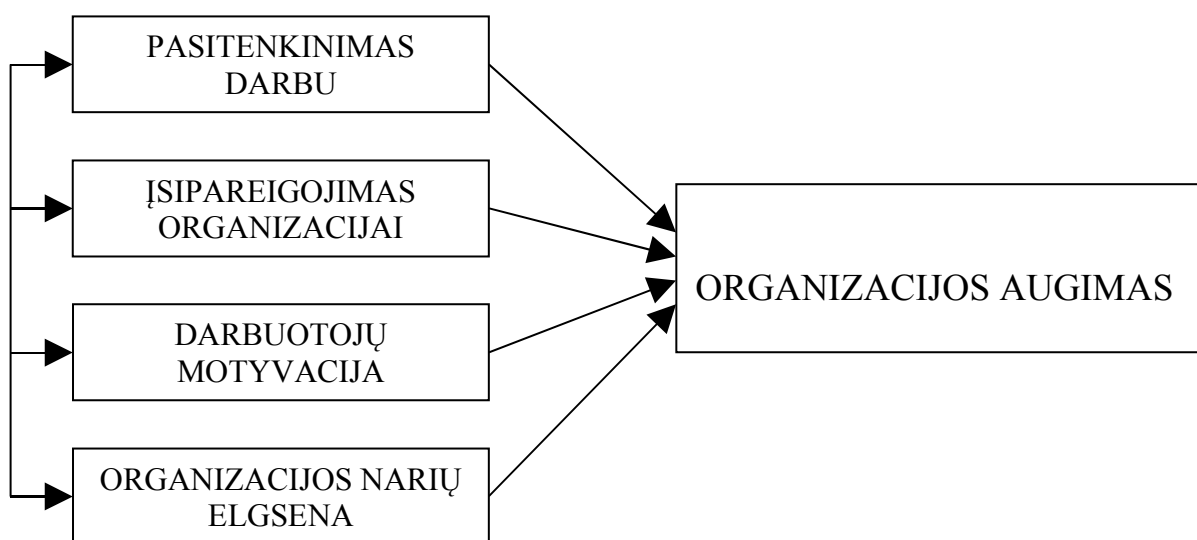
Darbuotojų patiriamas malonumas ir pasitenkinimas darbu yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys organizacijos sėkmę (P. N. Markovich (1997); cit. pgl. Šarkiūnaitė, Gaputienė, 2006).

Paprastai visos organizacijos siekia būti produktyvios, vystytis ir augti. Organizacijos veiklos rezultatus lemia tikslai, racionalios ir įvykdomos užduotys, veiksmingas personalas, optimali organizacijos struktūra bei produkcijos gamybai taikoma technologija (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

Pasak Sangmook (2005) nagrinėjant organizaciją per organizacijos narių prizmę yra išskiriami keturi individualaus lygmens veiksniai, kurie įtakoja organizacijos augimą (žr. pav. 8):

- pasitenkinimas darbu,
- įsipareigojimas organizacijai,
- darbuotojų motyvacija,
- organizacijos narių elgsena.

Jie yra tarpusavyje glaudžiai susiję ir įtakoja vieni kitus. Tačiau pabrėžiama, kad organizacija, kuri yra sėkminga, iš karto savo nariams „suteiks“ pasitenkinimą darbu ir aukštą įsipareigojimo organizacijai lygį, todėl automatiškai jos nariai taps patenkinti įstaiga. Taip pat jie bus labiau motyvuoti, nei nesėkmingos organizacijos nariai (Sangmook, 2005).



8 pav. Organizacijos augimo modelis.

Šaltinis: Sangmook K., 2005

Išanalizavę pasitenkinimo darbu ir motyvacijos problemos esmę, matome, kad motyvacija, kaip elgesio skatinimo sistema, ir pasitenkinimas darbu, kaip emocinė individo reakcija į tam tikras darbo charakteristikas, yra neatsiejamos sąvokos. Pasitenkinimas darbu, kaip vienas iš motyvacijos veiksnių, gali sukelti, nukreipti ir palaikyti žmogaus elgesį.

Anot Gaputienės ir Šarkiūnaitės (2006) pasitenkinimas darbu yra svarbus darbo, poreikių tenkinimo veiksnys. Jis yra motyvacijos rezultatas, kai motyvuojami darbuotojai teigiamai vertina savo atliekamą darbą. Pasitenkinimas darbu išreiškia žmogaus lūkesčių ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą.

Pasitenkinimas darbu išreiškia žmogaus lūkesčių ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą. Poreikių patenkinimas skatina darbuotojus dirbti, o kai poreikiai nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva (Greenberg, Baron, 2000; Iverson, Mguire, 2000; cit. pgl. Gaputienė, Šarkiūnaitė 2006).

Pasak Jewell (2002) motyvacija – tai veiksnys, skatinantis žmones (darbuotojus) vienaip ar kitaip elgtis. Motyvaciją suderinus su sugebėjimais, gaunamas rezultatas – atlikta veikla. Motyvuotas darbuotojas: nori būti darbe; didžiuojasi savo darbu; nerodo neigiamo požiūrio į organizaciją; yra labai atsidavęs darbui ir tuo pačiu jaučia pasitenkinimą juo.

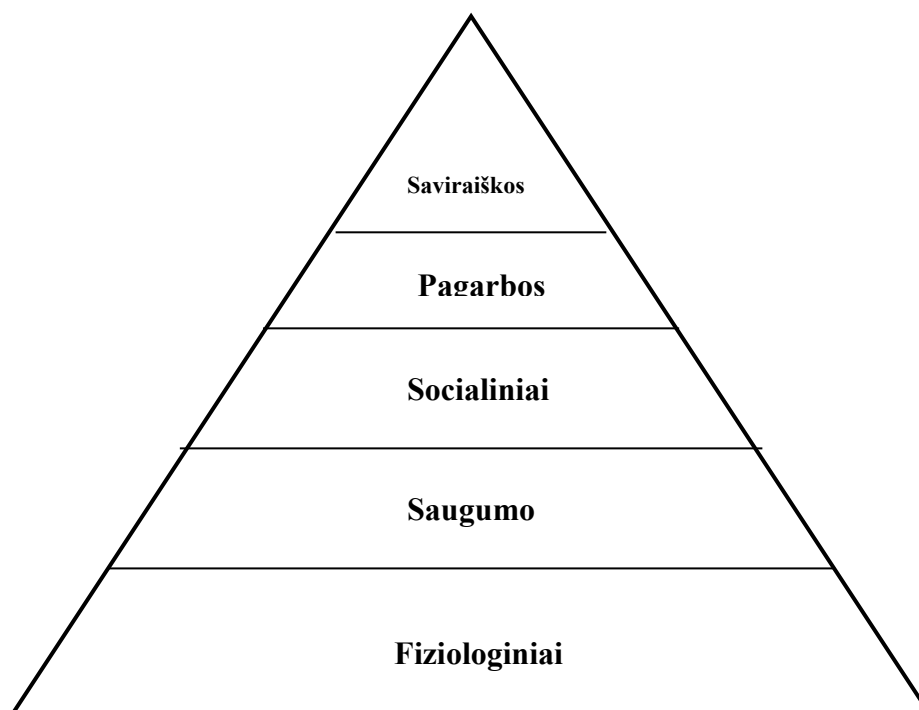
2.3. Darbuotojų pasitenkinimą darbu aiškinančių motyvacijos teorijų analizė.

Analizuodami pasitenkinimo darbu sampratą (sk. 1.1. ir 2.1.), pastebėjome, kad gausybė įvairių pasitenkinimo darbu apibrėžimų apibūdina skirtingus teorinius požiūrius. Kiekvienas apibrėžimas yra priklausomas nuo atitinkamoje teorijoje vyraujančios koncepcijos. Kadangi nėra vienos visuotinai pripažintos pasitenkinimo darbu teorijos, galime pastebėti, kad pasitenkinimas darbu užima tvirtą poziciją motyvacijos teorijose.

Todėl toliau atliksime pasitenkinimą darbu aiškinančių motyvacijos teorijų analizę (panagrinėsime motyvacijos teorijų klasifikaciją).

Kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos - visa tai siekia paaiškinti motyvacijos teorijos. Motyvacijos teorijų klasifikavimas priklauso nuo tyrinėtojo požiūrio į nagrinejamą problemą: skirtingi autoriai išskiria skirtingą teorijų kategorijų skaičių.

Viena ryškiausių darbuotojų motyvacijos teorijų yra A. Maslow poreikių hierarhijos teorija publikuota 1943 m. ir padariusi didesnę ar mažesnę įtaką daugumai vėlesnių teorijų. Maslow teigė, kad žmogus yra iš prigimties norintis individas, kuris turi įgimtą norą patenkinti poreikius. Remiantis šia teorija: motyvacija yra penkių pagrindinių poreikių – fiziologinių, saugumo, socialinių, pagarbos, saviraiškos – funkcija. Poreikiai atsiranda pakopa po pakopos. A. Maslow visas šias poreikių kategorijas sujungė į hierarchiją (žr. pav. 9), (Jucevičienė, 1996).



9 pav. Maslow poreikių hierarchija.

Šaltinis: Moorhead, Griffin, 1995, p.162; cit. pgl. Jucevičienė, 1996, p. 115

A. Maslow išskyrė poreikius, kurie bendri visiems žmonėms:

1. Fiziologiniai poreikiai. Tai oro, vandens, maisto, sekso poreikiai.
2. Saugumo poreikiai. Tai poreikiai jaustis emociškai ir fiziškai saugiam, turėti namus, rūbus, atsiriboti nuo rūpesčių.
3. Socialiniai poreikiai. Tai poreikiai bendrauti, draugauti, mylėti.
4. Pagarbos poreikiai. Tai poreikiai būti gerbiamam, pripažintam, pastebėtam, kitokiam nei kiti.
5. Saviraiškos poreikiai. Tai poreikiai realizuoti save, tapti tuo, kuo tik asmuo gali tapti (Cherington, 1995; Kreitner, Kinicki, 1995 ir kt.; cit. pgl. Jucevičienė, 1996). A. Maslow teorija teigia, kad žmonės nėra motyvuoti patenkinti dviejų lygių poreikių tuo pačiu metu (Jucevičienė, 1996).

Tyrinėjant motyvacijos problemą psichologiniu požiūriu, E. Iljin (2000) skiria penkias motyvacijos teorijų grupes (cit. pgl. Šavareikienė, Dubinas, 2003):

- Poreikių motyvacijos teorijos;
- Biheavioristinės motyvacijos teorijos;
- Kognityvinės motyvacijos teorijos;
- Psichoanalitinės motyvacijos teorijos;
- Biologizatorinės motyvacijos teorijos.

Vadybinių problemų kontekste naudojamos F. Landy ir W. Becker (1987) motyvacijos teorijos dažniausiai yra skirstomos į penkias grupes (cit. pgl. Šavareikienė, Dubinas, 2003):

- Poreikių teorija;
- Pastiprinimo teorija;
- Teisingumo teorija;
- Lūkesčių teorija;
- Tikslų nustatymo teorija.

Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis (Kasiulis, Barvydienė, 2003; pgl. Bučiūnienė, 1996):

- Turinio teorijos;
- Proceso teorijos.

Turinio teorijos paaiškina, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. Turinio teorijos yra statiškesnės, o proceso teorijos – dinamiškesnės. Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, t. y. motyvų ir motyvacijos turiniu, o procesų teorijose – poreikių ir motyvų realizavimu ir konkrečiais elgsio būdais, t. y. poreikių transformacija elgsenoje (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Pasak Bučiūnienės (1996) procesinėse teorijose pasitenkinimo darbu šaltiniu laikomas sąmoningų ir nesąmoningų laukimų pasiekimas. Motyvacija yra susijusi su pačiais laukimais, o pasitenkinimas darbu - su jų rezultatais, vadinasi pasitenkinimas eina po motyvacijos.

Turininėse teorijose poreikio patenkinimas pagimdo pasitenkinimą. Tokiu būdu motyvacija ir pasitenkinimas sudaro begalinę grandinę: atsiradęs nepatenkintas poreikis tampa motyvacijos šaltiniu, jį patenkinus, sukliamas pasitenkinimas, tada prasideda naujas ciklas: aktualiu tampa aukštesnis pagal hierarchiją poreikis, kuris motyvuoja, ir t. t. Šis požiūris gana ribotas, nes neįvertina individualių darbuotojų skirtumų (skirtingi poreikiai, skirtingas pasitenkinimo lygis, priklausomai nuo darbuotojo temperamento, charakterio ir kt.) (Bučiūnienė, 1996).

Pasak Chmiel (2005), turinio teorijose keliamas bendrasis klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“. Čia išskiriamas teorijų pogrupis, kuris bando išvesti darbo motyvacijos priežastis iš bendrosios žmonių motyvacijos priežasčių. Šiam pogrupiui priklauso Maslow ir McClelland teorijos. Antrajame pogrupyje, kuriam priklauso Jahoda teorija, svarbiausias koncepcijas bandoma išvesti tiriant netekusius darbo žmones, o trečiajame pogrupyje darbo motyvacijos priežasčių ieškoma tiriant darbuotojus.

Proceso teorijose keliamas klausimas: “Kokie veiksniai daro itaką žmonių pasiryžimui ir atkaklumui darbe? Vienos iš jų (pavyzdžiui tikslo iškelimo teorija) pabrėžia motyvaciją, kitos (pavyzdžiui teisingumo teorija) akcentuoja pasitenkinimą darbu (Chmiel, 2005).

Kiti tyrėjai daugelį šiuolaikinių požiūrių į motyvacijos teoriją bei praktiką suskirstė į penkias kategorijas: poreikių, pastiprinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių) bei tikslų nustatymo teorijas (Landy ir Becker; cit. pgl. Stoner ir kiti, 2001).

Pasak Ellickson ir Logsdon (2001), pasitenkinimo darbu prasmė atskleidžiama poreikių teorijose (Maslow, 1954; Herzberg, 1968; Stone, 1992), darbo charakteristikose (Hackman ir Oldham; 1980), lūkesčiuose (Wanous ir kiti, 1992), vertės įgijime (Locke, 1976; 1984; Mottaz, 1985), teisingume (Adams, 1963; Vecchio, 1982; Witt ir Nye, 1992; Mowday, 1996), organizaciniame teisingume (Greenberg, 1990; McFarlin ir Sweeney, 1992; Sheppard, Lewicki ir Minton, 1992; Trevino, 1992; Cropanzano ir Folger, 1996), asmeninėse savybėse (Brush, Mock ir Pooyan, 1987; Arvey ir kiti, 1989; Watson ir Slack, 1993; Motowidlo, 1996; Ganzach, 1998) .

A. Bruggemann, P. Groskurth ir E. Ulich (1975) sukurta pasitenkinimo darbu teorija analizuoja tiesiogiai pasitenkinimą darbu, nesiedama jo su motyvacija, tačiau išskirdama tris pagrindinius kintamuosius (cit. pgl. Schmid, 2003):

1. Poreikių ir lūkesčių palyginimas - kaip turi būti ir kokia situacija egzistuoja faktiškai, ar tam tikru laiku poreikiai patenkinami ar nepatenkinami?

2. Reikalavimų pokyčiai - pasitenkinimo darbu ar nepasitenkinimo darbu pasekmė yra reikalavimų pritaikymas, t.y. jie padidinami, išlaikomi tie patys arba sumažinami.

3. Elgesys, susijęs su problemos sprendimu - nepasitenkinimo atveju yra daug elgesio galimybių: problemą galima išspręsti, problemą galima užfiksuoti arba ignoruoti.

Minėti autoriai skiria 6-ias pasitenkinimo darbu formas (Schmid, 2003):

- Progresyvus pasitenkinimas darbu: praplečiamas reikalavimų dydis; priklausomai nuo darbo aplinkos iškyla vis nauji tikslai, kurie vėl gali sukelti pasitenkinimo trukumą. Tačiau žinant, kad iki šiol tikslai buvo pasiekti, nebus traktuojami neigiamai ir dar nepatenkinti poreikiai.
- Stabilizuotas pasitenkinimas darbu: reikalavimų lygis nepraplečiamas, tačiau asmuo jaučiasi patenkintas - pasitenkinimas grindžiamas ne vien tik darbo aplinka, bet ir kitomis gyvenimo sritimis.
- Rezignuojantis pasitenkinimas darbu: nustatytas nepasitenkinimas ir problemos sprendimas, sumažinant reikalavimų dydį, sukelia asmeniui susitaikymo, pasidavimo likimui elgesį. Nors pasitenkinimas darbu yra suvokiamas kaip teigiamas dalykas, tačiau vien dėl laukiamo rezultato.

- Pseudoniminis pasitenkinimas darbu: darbo aplinka nekelia pasitenkinimo. Dėl individualių prieštaravimų reikalavimų negalima sumažinti. Problema stiprėja, kol situacija pasidaro nebepakeliama.
- Fiksuotas nepasitenkinimas darbu: šioje darbo aplinkoje neįmanoma atrasti naujų problemos sprendimo variantų. Paskęstama giliai problemose, net jei ir nėra sprendimo iš išorės.
- Konstruktyvus nepasitenkinimas darbu: šis nepasitenkinimas pasižymi noru ieškoti sprendimų. Darbinė situacija netenkina, todėl ją bandoma pakeisti įvairių motyvacijos priemonių pagalba.

Ši teorija turi didelę praktinę reikšmę, kadangi ji gali interpretuoti empirinius tyrimus. Nepaisant nemažai kritikos jos atžvilgiu, ji toliau sėkmingai plėtojama (Rosenstiehl, Molt, Rüttinger, 1995; cit. pgl. Schmid, 2003).

Taigi pasitenkinimo darbu procesą ir jį veikiančius veiksnius tyrinėja daugelis teorijų. Dvi labiausiai pasitenkinimo darbu tyrimus įtakojančios yra Herzberg F. dviejų veiksnių teorija ir Locke E. vertinimo teorija.

Viena žinomiausių iš pasiūlytų motyvacijos teorijų, aiškinančių pasitenkinimo darbu prasmę, yra F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. Šiame darbe atliekant projektinės dalies rezultatų lyginamąją analizę, bus remiamasi minėtos teorijos pagrindiniais momentais.

Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos modelis pasižymi tam tikrais ypatumais:

20 a. šeštajame ir septintajame dešimtmetyje Frederick Herzberg tyrinėjo žmogaus požiūrį į darbą ir atskleidė dichotomiją: dalykai, kurie suteikia darbuotojams pasitenkinimą darbu ir skatina jį gerai atlikti, savo pobūdžiu skiriasi nuo dalyku, kurie sukelia jų nepasitenkinimą. Herzberg (1968) teigimu paklausus darbuotojų, kas verčia juos jaustis nelaimingais darbe, atsakymai dažniausiai yra tokie: viršininkas, mažas atlyginimas, nepatogi darbo vieta arba taisyklės. Taigi nevykusiai reguliuojami aplinkos veiksniai gali padaryti žmones labai nelaimingais ir sukelti motyvacijos stoką. Tačiau net jeigu tie veiksniai puikiai reguliuojami, jie neskatina dirbti daug daugiau ar išradingiau. Žmonių motyvaciją skatina įdomus darbas, išbandymai ir didėjanti atsakomybė. Šie vidiniai veiksniai sukelia giliai žmonėse slypintį poreikį augti ir tobulėti.

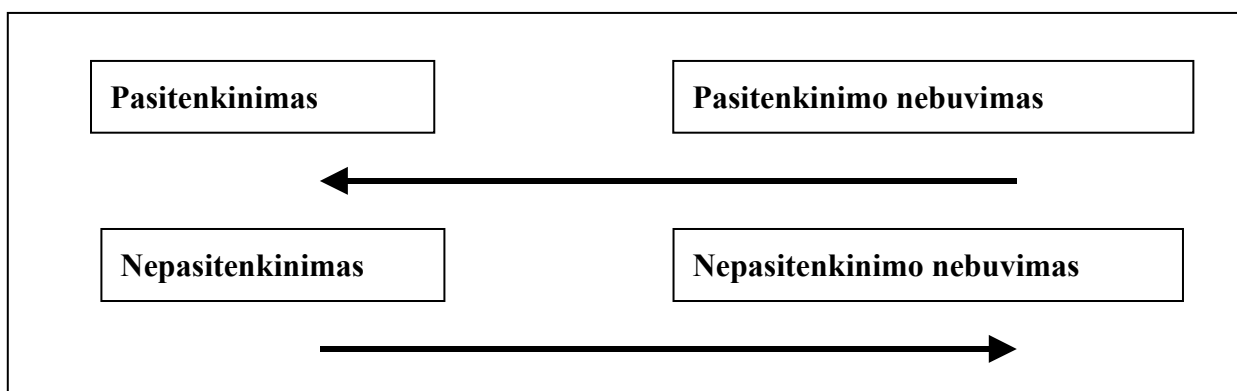
Herzberg dviejų veiksnių teorija, dar vadinama motyvatorių-higienos teorija, domisi klausimu, ar pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu jaučiamas tomis pačiomis sąlygomis, ar atsiranda veikiant skirtingiems veiksniams. Tam tikri veiksniai skatina pasitenkinimą darbu kai jie yra, o nepasitenkinimo darbu jausmą – kai jų nėra. Ši teorija teigia, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu kyla iš skirtingų šaltinių (Greenberg, Baron, 1993).

Pasak Jucevičienės (1996) Herzberg teorija nėra motyvacijos teorija, o tik praktinis pasitenkinimo darbu aiškinimas. Herzberg higieniniai veiksniai (santykiai su vadovais, valdymo

stilius, darbo vietos aprūpinimas, atlyginimas, statusas, ryšiai su kolegomis, darbo laikas) Lietuvoje gali būti ne tik higieniniai, bet ir motyvaciniai tuo pat metu, nes jų buvimas ar nebuvimas taip pat gali lemti darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu (Jucevičienė, 1996). Herzberg motyvaciniai veiksniai (pats darbo turinys, saviraiškos galimybė, pripažinimas, atsakomybės augimas, galimybė kelti kvalifikaciją, darbo prestižas) Lietuvoje turi skirtingą svorį skatinant geriau dirbti. Visgi geriausiai žmogus dirba tada, kai darbas jam kelia pasitenkinimą.

Herzberg (1968) padarė išvadą, kad pasitenkinimo darbu priešingybė yra ne nepasitenkinimas darbu, o pasitenkinimo darbu nebuvimas; lygiai taip pat nepasitenkinimo darbu priešingybė yra ne pasitenkinimas darbu, o nepasitenkinimo darbu nebuvimas.

Pasak F. Herzberg, B. Mausner ir B. B. Snyderman (1959), tarp pasitenkinimo darbu ir nepasitenkinimo darbu nėra vientisumo (nors pagal tradicinį požiūrį į pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu jie abu sudaro vieną dimensiją, kai pasitenkinimą galima skatinti šalinant nepasitenkinimą) - čia kintamieji veikia atitinkamai viena kryptimi. Todėl teorija ir vadinasi dviejų veiksmų teorija, nes pasitenkinimą darbu ir nepasitenkinimą darbu galima pavaizduoti dviejose vientisumose (dviem kontinuumais) - 10 paveikslas (cit. pgl. Schmid, 2003; pgl. Robbins, 2003; Chmiel, 2005):



10 pav. *Pasitenkinimo darbu dviejų dimensijų modelis*

Šaltinis: J. Hentze (1995). Personalwirtschaftslehre 2., 6.überarb. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien, p. 37; cit. pgl.

Schmid (2003). Mitarbeiterzufriedenheit in der Emmentaler Schaukäserei. Lizentiatsarbeit. Bern, p. 13

Pagal Herzberg teoriją, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Nepasitenkinimą sukeliančių veiksmų buvimas dar nesąlygoja nepasitenkinimo, jie sukelia neutralius jausmus ir supratimą, kad pagrindiniai poreikiai yra patenkinti, todėl vadinami higieniniais. Pasitenkinimą lemiančių veiksmų nebuvimas dar neįtakoja nepasitenkinimo tačiau darbuotojas nejaus ir pasitenkinimo, t.y. nebus pakankamai motyvuotas darbui, todėl šie veiksniai vadinami motyvatoriais (Jucevičienė, 1996).

Bandant suprasti žmonių elgseną darbe, kaip teigia F. Herzberg, susiduriama su dviem skirtingomis žmonių poreikių kategorijomis. Į vieną poreikių kategoriją galima žvelgti kaip kylančią iš žmonijos gyvuliškosios prigimties - tarkim, žmogaus įgimta savybe vengti skausmo, išsiugdant savybes, sąlygojama biologinių poreikių. Kita poreikių kategorija yra susijusi su unikalia žmogaus savybe - sugebėjimu kažko pasiekti ir pasiekimų dėka psichologiškai augti.

Veiksnius, susijusius su paties darbo pobūdžiu bei turiniu ir motyvuojančius žmones geriau dirbti, F. Herzberg pavadino motyvacijos veiksniais. Šių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tuo tarpu jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotoją efektyviau dirbti. Kitaip tariant, pašalinus nepasitenkinimo šaltinį, žmogus nebus nepatenkintas, tačiau nebus ir patenkintas. Norint sukelti tikrąjį nepasitenkinimą, reikia manipuliuoti atitinkamais veiksniais - motyvatoriais, kurie yra ne to paties pobūdžio, kaip sukeltantys nepasitenkinimą - higieniniai veiksniai (cit. pgl. Chmiel, 2005).

Herzberg teigia, kad pasitenkinimą sąlygojantys veiksniai (motyvatoriai) yra atskiri ir nepriklausomi nuo nepasitenkinimą sąlygojančių veiksnių (higieninių) - ir tai sudaro "dvigubo tęstinumo" efekta: "Pasitenkinimo" priešingybė yra "Pasitenkinimo nebuvimas", o "Nepasitenkinimo" priešingybė yra "Nepasitenkinimo nebuvimas". Vadovai, siekiantys pašalinti nepasitenkinimą sukeliančius veiksnius, gali pasiekti tik darbuotojų ramybės būseną, bet ne motyvaciją (Davis, Newstrom, 1985).

Pasak F. Herzberg (1968), su darbu susiję vidiniai augimo arba motyvacijos veiksniai yra šie (cit. pgl. Kasiulis, Barvydiene, 2003; Robbins, 2003; Моргунов, 2001):

- pasiekimai,
- pripažinimas,
- pats darbas,
- atsakomybė,
- kilimas karjeros laiptais,
- profesinis augimas arba pažanga.

Higieniniai veiksniai nemotyvuoja žmogaus geriau dirbti, o tik apsaugo jį nuo nepasitenkinimo. Jie sudaro įmonės žmogiškųjų ryšių geros sveikatos pagrindą.

Nepasitenkinimo - vengimo, palaikymo arba higienos („spyrių“) veiksniai yra tokie (Herzberg, 1968, cit. pgl. Kasiulis, Barvydiene, 2003; Robbins, 2003):

- įmonės politika ir administravimas,
- priežiūra,
- tarpusavio santykiai,
- darbo sąlygos,

- darbo užmokestis,
- statusas,
- saugumas.

F. Herzberg tyrimo rezultatai apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius parodė, kad motyvaciją skatinantys veiksniai yra pagrindinė pasitenkinimo darbu priežastis, o higienos veiksniai - pagrindinė nepasitenkinimo darbu priežastis.

Analizuodamas žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją, Herzberg (1968) apžvelgė organizacijose nusistovėjusią tvarką ir įvardijo keletą tiesioginių poveikių arba „spyrių“, sukeliančių tik trumpalaikį motyvuojantį poveikį :

1. Darbo laiko sutrumpinimas (motyvuoti žmonės siekia ne mažiau, o priešingai, daugiau darbo valandų).

2. Spirale kylantis darbo užmokestis (žmonės motyvuoja ne darbo užmokesčio augimas, o jo sumažinimas).

3. Papildomos lengvatos (pvz. teisė įsigyti įmonės akcijų lengvatinėmis sąlygomis).

4. Žmonių tarpusavio ryšių ugdymas.

5. Jautrumo ugdymas (darbuotojai nesugeba įvertinti to, ką vadovas padaro dėl jų).

6. Komunikacijos (įmonių biuleteniai, trumpi pasitarimai, instruktažai apie komunikacijos svarbą bei kita propaganda jau nebesukuria motyvacijos, nes vadovai negirdi, ką jiems darbuotojų).

7. Abipusė komunikacija (darbuotojų moralinio klimato tyrimas, bendri vadovų ir darbuotojų komunikaciniai susitikimai aptarinėjant ir klausantis vieniems kitų šiandien motyvacijos jau nebeberina).

8. Dalyvavimo jausmas (vadovų požiūris „parodyti darbuotojams bendrą vaizdą“ arba suteikti jiems „jausmą“, kad jie tam tikru laipsniu nulemia tai, kuo užsiima darbe, motyvacijos taip pat jau nebedidina).

9. Darbuotojų konsultavimas (šiandien jis vėl ima klestėti atsinaujinęs ir tapęs daug rafinuotesniu, tačiau, deja, daugelis šių programų, neatsako į klausimą, kaip motyvuoti darbuotojus).

F. Herzberg dviejų veiksmų teorija, siekiant efektyviai panaudoti personalą ir padidinti pasitenkinimą darbu, siūlo tirti motyvatorius, o tai reiškia praturtinti darbo pobūdį, t.y. suteikti darbuotojui daugiau atsakomybės, autonomijos, sprendimų priėmimo laisvės. Darbo praturtinimo esmė - išplėsti darbuotojų užduotis, pavedant jiems atlikti papildomų užduočių (Chmiel, 2005; pgl. Bučiūnienė, 1996; Sakalas, 2001). Tuo tarpu darbo išplėtimas tik struktūriškai išplečia užduotį.

Darbuotojų pasitenkinimas didžiaja dalimi priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių, o nepasitenkinimas nuo kompanijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo,

santykių su bendradarbiais, asmeninio gyvenimo, visuomeninio statuso, saugumo (Jucevičienė, 1996).

Įvertinant išanalizuotą informaciją galime daryti išvadą, kad higieniniai faktoriai apsaugo nuo nepasitenkinimo, tačiau jų buvimas dar nesukelia pasitenkinimo. Jie pakelia motyvaciją iki sąlyginio nulinio lygmens ir yra laiptelis apsisaugoti nuo nepasitenkinimo, tai yra lyg startas motyvacijai. Tuo tarpu motyvatoriai motyvuoja žmones darbe. Juos galime sulyginti su Maslow aukštesnio lygio poreikiais. Taigi galime išskirti pagrindinius poreikius pagal F. Herzberg (žr. 1-oje lentelėje):

1-a lentelė

Pagrindiniai poreikiai pagal F. Herzberg

Higieniniai poreikiai	Motyvuojantys poreikiai
Kompanijos politika ir valdymas	Pasiekimo galimybės
Vadovavimo kokybė	Pripažinimo galimybė
Allyginimas	Darbo esmė
Santykiai su kolegomis, vadovais	Atsakomybė
Darbo sąlygos	Paaukštinimo galimybės

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija dėl savo praktiškumo plačiai taikoma daugelyje organizacijų. Jos pagrindu kuriamos “vertikalaus darbo praturtinimo” programos, t.y. darbai suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos. Darbas paskiriamas taip, kad darbuotojas turėtų galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą bei tobulėjimą. Skirtingai nei esant “horizontaliam darbo praturtinimui”, kai darbuotojui pavedamos vis kitos tokio paties sunkumo užduotys, “vertikalaus darbo praturtinimo” atveju darbuotojams suteikiama daugiau reikšmingumo, praplečiama jų įtakos sfera, didinami reikalavimai (Kreitner, Kinicki, 1995).

Herzberg teorija dažnai kritikuojama, nes higieniniai ir motyvuojantys veiksniai apibūdinami kaip atskiri, nepriklausomi veiksniai, esantys skirtingoje plotmėje (Cherrington, 1994); teorijoje per daug supaprastinami pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu šaltiniai (kurie iš tikrųjų yra labai sudėtingi) bei pasitenkinimo ir motyvacijos ryšys; abejotinas Herzberg metodologijos patikimumas: tyrimų rezultatai labai priklauso nuo informacijos interpretavimo vienoje ar kitoje situacijoje (cit. pgl. Ribbins, 1993).

Apibendrinant galime teigti, kad F. Herzberg dviejų veiksnių teorijoje atskleidžiamas naujas požiūris į darbą. Pabrėžiama idėja, jog pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Motyvacijos veiksnių nebuvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojo požiūrį į darbą. Darbo praturtinimas suteikia darbuotojui psichologinio augimo galimybę, kai tuo tarpu „darbo išplėtimas“ tik padidina darbo struktūrinę apimtį. F. Herzberg išvados rodo, į ką turi atkreipti

dėmesį vadovai, siekdami sudaryti pozityvias veiklos sąlygas, gerą vidinę psichologinę atmosferą organizacijoje.

Kita svarbi pasitenkinimo darbu teorija yra Locke vertinimo teorija (Greenberg, Baron, 1993). Ši teorija skelbia, kad pasitenkinimas darbu yra susijęs su laipsniu, kuriuo darbo rezultatai (kaip atlygis) atitinka individo laukiamus. Kuo didesnis šis atitikimas, t.y., kuo daugiau žmonės supranta gaunantys jų vertinamo atlygio, tuo aukštesnis yra jų pasitenkinimas darbu. Pažymėtina, kad žmonių vertinami darbo rezultatai ne būtinai turi būti pagrindiniai poreikiai, kaip minima Herzberg teorijoje. Jais gali būti bet kurie darbo aspektai, kurių asmuo siekia. Šio požiūrio pagrindas yra suvokiamas prieštaravimas tarp turimų ir norimų darbo rezultatų. Didesnis prieštaravimas veda prie didesnio nepasitenkinimo, ir atvirkščiai. Locke vertinimo teorija - prieštaravimo tarp turimo ir norimo funkcija. Pasitenkinimas įvairiais darbo aspektais yra aukštesnis, kai mažesnis prieštaravimas tarp turimo ir norimo darbo rezultato.

Locke E., remdamasis savo teorija, pateikė išsamų pasitenkinimo darbu apibrėžimą: tai palankus ar pozityvus emocinis nusistatymas asmens darbinės veiklos atžvilgiu. Pasitenkinimas darbu kyla iš darbuotojo suvokimo, kokią naudą teikia darbas (Luthans, 1998).

3. AB „VIENYBĖ“ DARBUOTOJŲ POREIKIŲ PATENKINIMO IR PASITENKINIMO DARBU FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ VERTINIMAS

3.1. Įmonės pristatymas.

AB „Vienybė“ įsikūrusi Kauno g. 120, Ukmergėje. Įmonė įsteigta 1919 m., 1994 m. privatizuota ir lapkričio 23 d. perregistruota. Tyrimo metu įmonėje dirbo 558 darbuotojai.

AB "Vienybė" veiklą vykdo mašinų gamybos ir metalo apdirbimo srityje. Įmonės gaminamus produktus galima suskirstyti į penkias pagrindines grupes:

1. Vožtuvai.
2. Orapūtės.
3. Šildymo technika.
4. Metalinės baldų konstrukcijos.
5. Kita įvairi produkcija (liejiniai, gaminiai iš ketaus liejami žemės formose, iš aliuminio ir cinko lydinių liejami po spaudimu, žemės formose ir į kokiles).

Bendra informacija apie įmonę pateikiama 2- oje lentelėje:

2-a lentelė

Bendra informacija (duomenys) apie AB „Vienybė“

Įmonės pavadinimas	Akcinė bendrovė „Vienybė“
Įmonės teisinė forma	Akcinė bendrovė
Įregistravimo data	1994 m. lapkričio 23 d.
Veiklos pradžios data	1994 m. lapkričio 23 d.
Adresas	Kauno g. 120, LT-20115 Ukmergė, Lietuva
Elektroninio pašto adresas	vienybe@vienybe.lt
Pagrindinė vykdoma veikla (pagal ekonominės veiklos klasifikatorių)	Mašinų gamyba
Darbuotojų skaičius (2008 11 mėn.)	558
Įmonės teritorija, kv. m.	100 991
Gamybiniai plotai, kv. m.	> 30 000

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

3.1.1. Trumpa įmonės istorija.

1919 metų rugsėjo 26 d. Ukmergėje įkurta Rytų prekybos ir pramonės draugija. To meto nedidelės dirbtuvės, kuriose keli amatininkai tekinimo ir grėžimo staklėmis remontavo žemės ūkio padargus bei gamino kitokius namų apyvokos reikmenis, tapo šiandieninės "Vienybės" pradžia.

1924 metai. Veikla plėtėsi ir 1924 metais įmonė jau turėjo tekinimo ir šaltkalvystės cechus, nedidelę lydymo krosnį. Dar po trejų metų gamykloje pradėtos gaminti arklinės kuliamosios, maniežai, akėčios, atliekami remonto darbai bei kiti smulkūs užsakymai. "Vienybėje" tuo metu dirbo apie 40 darbininkų.

1957 metai. Dabartinėje "Vienybės" teritorijoje pradedamas statyti liejimo cechas, kuris 1960 metais išleidžia pirmąją produkciją. Tai buvo atsarginės dalys žemės ūkio mašinoms, krosniniai liejiniai, automatinės girdyklos. Po metų asortimentą papildė vakuuminiai siurbliai ir šaldymo įrenginiai, vėliau - herbicidinės - amoniakinės mašinos.

1965 metai. Naujas įmonės istorijos etapas. Įsisavinama vožtuvų ir žiedų stūmokliniams kompresoriams gamyba. "Vienybė" tampa didžiausia tokio tipo produkcijos gamintoja ne tik Sovietų Sąjungoje, bet ir Rytų Europoje. Gaminiai eksportuojami į tuometines sovietines respublikas ir 30 kitų šalių.

1974 metai. Įsisavinamas mokslų daktaro M. Frenkelio patentuotas PIK tipo tiesiasrovis vožtuvas. Nuolatos kuriami ir gaminami nauji įvairių tipų vožtuvai: žiediniai, juostiniai, kombinuoti, taškiniai ir lėkštiniai. Įmonėje tuo metu dirba virš 2000 darbuotojų. Auga įmonės inžinerinis - gamybinis potencialas. Nauja produkcija kuriama ir tobulinama, bendradarbiaujant su 7 mokslo tyrimo institutais.

1990 - 1995 metai. Istorinių pasikeitimų visuomenėje metai neišvengiamai palietė pramonės įmones, tarp jų ir "Vienybę". Teko persiorientuoti darbui laisvos rinkos sąlygomis. 1993 metais buvusi valstybinė įmonė tapo valstybine - akcine įmone. 1994 m. lapkričio 23 d. Ukmergės rajono valdyboje buvo įregistruota akcinė bendrovė „VIENYBĖ". Tuo metu dirbo 994 darbuotojai.

Vykstant pertvarkoms Lietuvos ūkyje ir Rusijai paskelbus „embargo“ čia gaminamai produkcijai „Vienybei“ teko persiorientuoti į kitas rinkas bei produktus.

1995 metais pagal vokiečių firmos "Werndl Büro Möbel AG" užsakymą pradedamos gaminti metalinės konstrukcijos ir komponentai įvairios paskirties baldams. Po kiek laiko "Vienybės" klientais tapo vienas didžiausių Vokietijoje biuro baldų gamintojas "König+Neurath", Lietuvos baldų pramonės įmonės. Metalinėms baldų konstrukcijoms gaminti įmonėje įdiegta speciali automatizuota šampų projektavimo ir gamybos sistema.

1996 metai - "Vienybė" toliau tobulina savo gamybą ir tiria naujas rinkos galimybes. Šiais metais suprojektuojami ir pradedami gaminti kieto kuro katilai.

1998 metai – Atsižvelgiant į gamybinius įmonės pajėgumus, to meto ekonominę situaciją Lietuvoje bei pasikeitusią gaminių nomenklatūrą Lietuvos rinka tampa akivaizdžiai per maža

gaminamos produkcijos realizavimui. Įmonė aktyviai plečia rinkas vakarų europoje. "Vienybė" gauna tarptautinės kokybės vadybos "Bureau Veritas Quality International" patvirtintus ISO 9001 ir ISO 9002 kokybės sertifikatus. 2002 m. standartų LST EN ISO 9001:1995 ir LST EN ISO 14001:1999 pagrindu "Vienybėje" įdiegtos kokybės ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos.

3.1.2. Įmonės veikla ir darbuotojai.

Šiuo metu AB „Vienybė“ yra didžiausia įmonė Ukmergės rajone. Bendrovėje dirba daug aukštos kvalifikacijos metalo apdirbimo specialistų. Įmonėje suburtas stiprus konstruktorių ir technologų kolektyvas, sugebantis sukurti ir pagaminti naujus gaminius bei technologinę įrangą, atitinkančią reikliausių vakarų Europos automobilių pramonės kokybės standartų reikalavimus.

"Vienybėje" ir toliau puoselėjamos ilgametės tradicijos mašinų gamybos ir metalo apdirbimo srityje, kurti, gaminant ir pateikiant klientams aukščiausios kokybės produktus, taip užtikrinant lūkesčių įgyvendinimą ir ilgalaikę partnerystę klientams, kompanijos vertės augimą akcininkams, vilčių išsipildymą ir nuolatinį profesinį tobulėjimą darbuotojams.

Bendrovės gamybiniai padaliniai:

- Ketaus liejimo baras
- Spalvotų metalų (aliuminio, cinko) liejimo po spaudimu baras
- Štampavimo - suvirinimo cechasis
- Mechaninio apdirbimo cechasis
- Galvaninių padengimų baras
- Terminio apdirbimo baras
- Įrangos gamybos cechasis
- Remonto - mechaninis baras
- Transporto baras

Atliekami darbai:

- smulkių ir vidutinio dydžio detalių liejimas iš pilkojo ketaus;
- nesudėtingos formos detalių liejimas po spaudimu iš aliuminio ir cinko lydinių;
- štampavimas (karpymas, iškirtimas, gilusis tempimas, lenkimas, formavimas, tikslusis štampavimas) iš lakštinės medžiagos;
- visos mechaninio apdirbimo pjovimu operacijos, naudojant įrengimus su SPV (skaitmeninio programiniu valdymu);
- detalių iš ketaus ir plieno terminis apdirbimas (atkaitinimas, grūdinimas, normalizacija, cementavimas);

- detalių galvaninis padengimas (oksidavimas, fosfatavimas, cinkavimas, elektrocheminis poliravimas);
- suvirinimo darbai (elektrolankinis apsauginių dujų atmosferoje, plazminis, dujinis);
- dujinis bei lazerinis metalų pjaustymas su SPV;
- technologinės įrangos projektavimas ir gamyba;
- įrengimų remontas.
- miltelinis dažymas.

AB "Vienybė" įdiegtos:

- kompiuterizuota technologinės įrangos (presformų, šampų ir prietaisų) projektavimo sistema;
- kompiuterizuota technologinių procesų paruošimo sistema;
- kompiuterizuota gamybos apskaitos sistema.

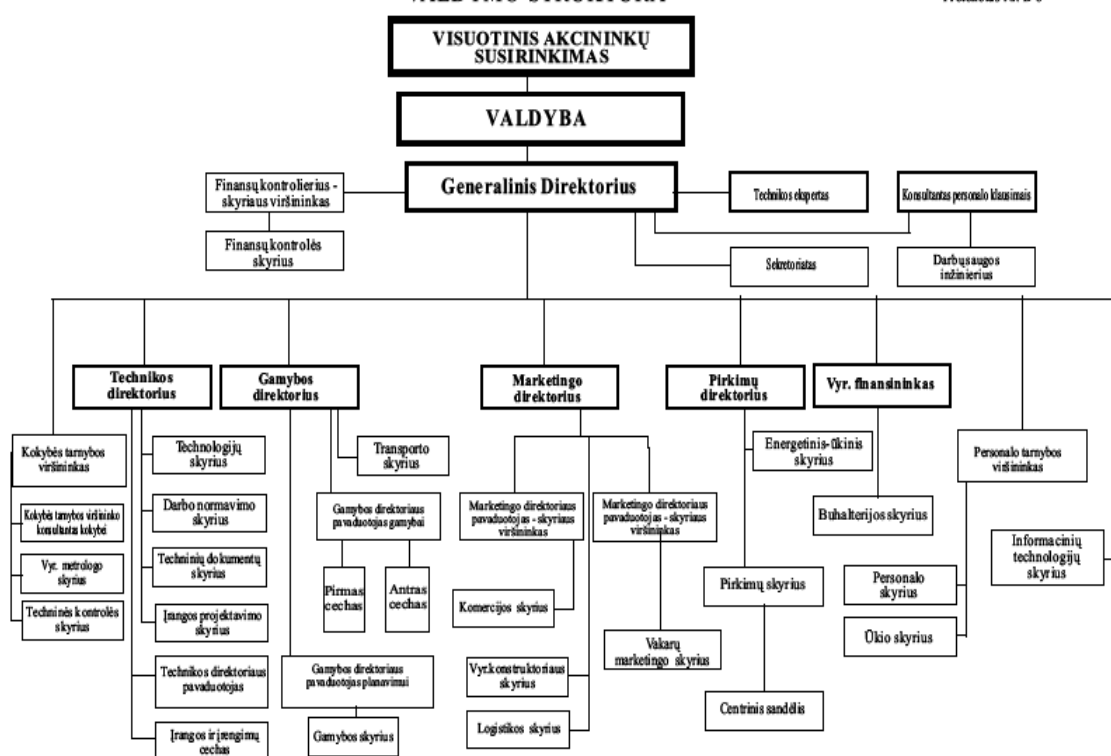
Klientų pasitenkinimo ir ilgalaikės partnerystės siekiama produkto patikimumą ir kokybę užtikrinant kiekvienoje projektavimo, technologinio paruošimo, gamybos ir serviso grandyje. Periodinis darbuotojų mokymas, auditai, įrangos ir įrankių priežiūra, patikra ir kitos procedūros užtikrina produkcijos atitikimą standartų reikalavimams. Nuo darbininko iki vadovo - kiekvienas "Vienybėje" yra atsakingas už šių nuostatų įgyvendinimą.

Apie 70 proc. įmonės darbuotojų priklauso dviems įmonėje veikiančioms profesinėms sąjungoms, kurias palaiko ir skatina įmonės administracija. Kas du metai yra atnaujinama kolektyvinė darbo sutartis, pagal kurią darbuotojams yra suteikiamos papildomos garantijos, teisės bei lengvatos; numatomos išmokos nelaimės atveju ar premijos už išdirbtą įmonėje laiką, jubiliejų proga ir pan. Profesinės įmonės darbuotojų sąjungos prisiima dalį papildomų funkcijų : organizuoja įmonės vakarėlius, susitikimus su įdomiais žmonėmis, išvykas ir ekskursijas. Dėl šių priežasčių daugelis įmonės darbuotojų noriai tampa šių profesinių sąjungų nariais.

„Vienybės“ valdymo struktūra - mašininė, būdinga daugeliui stambių Lietuvos įmonių. Įmonės organizacinė valdymo struktūra pateikta 11 –am paveiksle:

AKCINĖS BENDROVĖS "VIENYBĖ"
VALDYMO STRUKTŪRA

Patvirtinta valdybos posėdyje
2008 m. kovo mėn. 27 d.
Protokolas Nr. D-8



11 pav. AB „Vienybė“ organizacinė valdymo struktūra.
Šaltinis: AB „Vienybė“ „Kokybės vadovas“: Ukmergė, 2008

3.2. Darbuotojų poreikių ir pasitenkinimo darbu tyrimo metodika.

Atliekant šį tyrimą buvo remiamasi pirmojoje šio darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analize. Įvertinus tiriamojo darbo tikslą, pasirinktas tyrimo metodas – anketinė apklausa. Pasitelkus šią metodiką, galima įvertinti darbuotojų poreikius bei jų pasitenkinimą darbu, o atsakymai į anketose pateiktus klausimus leidžia daryti prielaidą, kad respondentų nuomonė yra tiesiogiai susijusi su tikroju jų elgesiu. Tyrimas buvo atliekamas įmonės vadovybės užsakymu (respondentams pateikti klausimai buvo derinami su užsakovu). Respondentams buvo pateikti du atskiri klausimynai, kurių vienas buvo skirtas darbuotojų poreikių ir jų patenkinimo lygiui nustatyti, o kitas akcentuotas į darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančius išorinius veiksnius, atsižvelgiant į šio darbo tikslus (žr. įvade).

Sudarant klausimynus pagrindu buvo remiamasi pirmojoje šio darbo dalyje išanalizuotomis A. Maslow poreikių teorija ir F. Herzberg dviejų veiksnių motyvavimo teorija. Siekiant užtikrinti įmanomai didesnį respondentų konfidencialumą ir tuo būdu tikintis tikslesnių (patikimesnių)

tyrimo rezultatų klausimynuose sąmoningai vengiama asmeninės informacijos (amžius, lytis, išsilavinimas, soc. statusas, priklausomybė struktūriniam padaliniiui ir. t. t.) apie respondentus.

Anketinė darbuotojų apklausa atlikta 2008 m. lapkričio mėnesį. Užsakovo (įmonės vadovų) pageidavimu buvo apklausti visi AB „Vienybė“ specialistai ir administracijos darbuotojai. Anketos išdalintos per įmonės personalo tarnybą. Anketų užpildymui skirtos penkios dienos. Anketas respondentų buvo prašoma, pagal galimybes, pildyti kompiuteriu ir atspausdintas gražinti, respondentų pasirinkimu, įmonės administratorei tiesiogiai, per personalo tarnybą ar padalinių vadovus (taip siekiama užtikrinti respondentų konfidencialumą). Viso tyrimo metu išplatintos 154-ios anketos. Anketas užpildė ir grąžino: pirmąją klausimyno dalį, skirtą darbuotojų poreikių ir jų patenkinimo lygiui nustatyti – 148 respondentai (atsako dažnis 96,1 proc.) ; antrąją klausimyno dalį skirtą darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančių išorinių veiksnių įvertinimui – 143 respondentai (atsako dažnis 92,8 proc.). Kadangi tyrimo metu nebuvo fiksuojama respondentų asmenė informacija, tokia kaip jų lytis, amžius, išsilavinimas ar priklausomybė įmonės tarnybai, tai šie informacinio pobūdžio duomenys apie respondentus buvo užfiksuoti, remiantis tyrimo metu įmonės personalo tarnybos duomenų bazėje kaupiamais duomenimis: 51 proc. tyrime dalyvavusių respondentų, kuriems buvo išdalintos anketos priklausė amžiaus grupei virš 46 metų. 32 proc. apklaustųjų sudarė 30 – 45 metų amžiaus darbuotojų grupė. Likusieji 17 proc. darbuotojų buvo jaunesni nei 30 metų. Daugiausiai apklaustųjų (37 proc.) turėjo aukštąjį išsilavinimą. Aukštesnįjį ir vidurinį išsilavinimą turėjo atitinkamai 26 ir 27 proc. apklausos dalyvių. Likusieji 10 proc. respondentų turėjo specialų vidurinį išsilavinimą. 50 proc. apklaustųjų priklausė gamybos tarnybai, 27 proc. – technikos tarnybai, 9 proc. – kokybės tarnybai, 9 – marketingo, po 3 ar mažiau proc. sudarė vyr. finansininko, finansų kontrolės ir personalo tarnybos darbuotojai.

Apklausos metu naudotų anketų pavyzdžiai yra pateikiami prieduose Nr.1 ir Nr. 2. Priede Nr.1 pateikiama darbuotojų poreikių ir jų patenkinimo nustatymo anketa, sudaryta autoriaus, remiantis A. Maslow poreikių teorija ir F. Herzbergo dviejų veiksnių motyvavimo teorija. Darbuotojų poreikių tyrimo pagal Maslow teoriją tikslas – išsiaiškinti kokie veiksniai yra svarbūs įmonės darbuotojams, remiantis Maslow poreikių hierarchija, ir kaip organizacija juos užtikrina. Šios teorijos privalumas, atliekant tyrimą, yra jos paprastume, kadangi čia visi poreikiai yra suskirstyti į penkias pagrindines grupes, kurios leidžia paprastai ir greitai apžvelgti visus pagrindinius žmogaus (darbuotojo) poreikius. 3-ioje lentelėje pateikta klausimų sudarymo struktūra. Kiekvienam Maslow poreikių hierarchijos lygiui išsiaiškinti yra skirta nuo 3-ų iki 8-ių klausimų.

Anketos dalies struktūra darbuotojų poreikiams nustatyti pagal A. Maslow teoriją:

Poreikio tipai pagal A. Maslow	Poreikis
<i>Fiziologiniai</i>	Darbo užmokestis
	Medicininis aptarnavimas (pagalbos suteikimas, periodiniai sveikatos patikrinimai)
	Papildomas darbo užpokestis
<i>Saugumo</i>	Aiški įmonės ateitis
	Socialinės garantijos
	Sodros įmokų skaidrumas
	Darbo aplinka (patalpos, įranga ir t. t.)
	Pašalpos pagal kolektyvinę darbo sutartį
<i>Socialiniai</i>	Įmonės organizuojamos išvykos ir ekskursijos
	Karjera
	Mokymasis ir tobulėjimas
	Mikroklimatas padalinyje, kuriame dirbate
	Statuso simboliai (įmonės automobilis, telefonas ir t. t.)
	Bendravimas su žmonėmis
	Draugystė
Įmonės kultūriniai renginiai	
<i>Pagarbos</i>	Nepiniginis atlygis
	Premijos už įmonėje išdirbtus metus
	Gimtadienių šventimas
	Lyderiavimas
	Mandagumas
	Geriausio darbuotojo rinkimai
<i>Saviraiškos</i>	Atsakomybė
	Asmeninė iniciatyva
	Svarankiškumas
	Kūrybiškumas
	Ambicijos
	Sąžiningumas
	Savigarba

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

A. Maslow teorijos pagrindiniai trūkumai (remiantis pirmoje darbo dalyje išanalizuota mokslinė literatūra) yra šie:

- * Penki pagrindiniai poreikiai (pateikti 3-ioje lentelėje) atsiranda pakopa po pakopos: kai patenkinami fiziniai poreikiai, atsiranda saugumo, kai patenkinami šie, atsiranda socialiniai ir t. t.

- * Darbuotojai nesiekia patenkinti dviejų lygių poreikių vienu metu ar tenkinti aukštesnio lygio poreikių nepatenkinus žemesnio.

- * Vieną kartą patenkinus poreikį yra prarandama galimybė motyvuoti tolimesnį elgesį.

Taigi remiantis A. Maslow, šio tyrimo metu gauta informacija, būtų netiksli, nes tam tikro darbuotojo atsakymuose išryškėtų tik vienas jo poreikis, kuris tuo metu jam yra pats aktualiausias. Dėl šios priežasties vykdant apklausą į tą patį klausimyną buvo įtraukti ir klausimai, kurie buvo suformuluoti remiantis F. Herzberg dviejų veiksnų motyvavimo teorija. Anot šios teorijos autoriaus, išsivysčiusiose Vakarų valstybėse pasitenkinimą darbu didžiaja dalimi lemia: pasisekimo ir pripažinimo galimybės, darbo esmė, atsakomybė bei galimybės tobulėti – tai yra motyvuojantys veiksniai, o nepasitenkinimą lemia: kompanijos politika, vadovavimo kokybė, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, atlyginimas, asmeninis gyvenimas, statusas, saugumas – higieniniai veiksniai.

Pasak Jucevičienės (1998) įvairiuose Lietuvos miestuose 1993; 1995 m. atlikti tyrimai parodė, kad visi veiksniai F. Herzberg laikomi higieniniais, Lietuvos sąlygomis gali būti tiek higieniniais, tiek ir motyvuojančiais, nes jų nebuvimas sąlygoja nepasitenkinimą, o buvimas – pasitenkinimą. Veiksniai, F. Herzberg traktuojami kaip motyvatoriai, Lietuvoje taip pat veikia motyvuojančiai, tačiau labai skirtingai. Įtraukdami į anketą klausimus paremtus šia teorija bandysime išsiaiškinti, kurie iš Herzberg išskirtų veiksnų yra svarbiausi AB „Vienybė“ darbuotojams ir kaip pati įmonė juos patenkina. 4-oje lentelėje yra pateikti Herzberg teorijoje išskirti higieniniai ir motyvuojantys poreikiai, kurių svarbą ir aktualumą respondentai turės įvertinti anketoje. Klausimyne, kuris bus sudarytas nurodant poreikius pagal Maslow ir Herzberg teorijas respondentai visus šiuos poreikius turės įvertinti 5-ių balų sistemoje pagal Leikerto skalę nuo 1 iki 5, atsižvelgdami į šių poreikių aktualumą.

Anketos dalies struktūra, darbuotojų poreikiams išsiaiškinti pagal F. Herzberg teoriją

Veiksniai	Poreikiai
Motyvuojantys	Pasisekimo galimybė
	Pripažinimo galimybė
	Darbo esmė
	Atsakomybė
	Paaukštinimo galimybė
	Tobulėjimo galimybė
Higieniniai	Kompanijos politika
	Vadovavimo kokybė
	Santykiai su vadovu
	Darbo sąlygos
	Atlyginimas
	Santykiai su kolegomis
	Asmeninis gyvenimas
	Statusas (padėtis)
Darbo saugumas	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Stoner, J., Freeman, R. (1999) Vadyba. p.444.

Kadangi tiek A. Maslow, tiek ir F. Herzberg poreikių teorijų pagrindinis trūkumas yra tas, kad jie išskiria ir apsistoja ties, jų manymu, svarbiausiais žmonių poreikiais, o kitus visiškai atmeta, o abiejų šių teorijų išskiriami poreikiai daugiau ar mažiau skiriasi vienas nuo kito, todėl tai ir yra pagrindinė priežastis tyrimą šiame darbe atlikti remiantis abiejų autorių teorijomis.

Priede Nr. 2 pateikta anketa, kuri buvo naudojama darbuotojų požiūriui į jų pasitenkinimą darbu įtakojančius išorinius veiksnius nustatyti. Visi šio klausimyno klausimai buvo suskirstyti į penkias klausimų grupes pagal atskirus darbuotojų pasitenkinimą darbu galinčius įtakoti išorinius veiksnius (darbo aplinka, vidinė įmonės veikla, santykiai su kolegomis, santykiai su vadovais, darbuotojų motyvavimo sistema). Taip pat respondentų buvo paprašyta įvertinti savo nuoširdumą procentais, atsakant į anketos klausimus, 100 proc. sistemoje. Anketoje pateikti uždari klausimai su iš anksto parengtais atsakymais, kurių tinkamiausią respondentas turėjo pasirinkti. Be to siekiant surinkti įmanomai daugiau informacijos respondentams buvo palikta galimybė pareikšti pastabas, pasiūlymus ar tiesiog pagrįsti savo atsakymo pasirinkimą.

3.3. AB „Vienybė“ darbuotojų poreikių patenkinimo įvertinimas.

Darbuotojų poreikiams ištirti buvo išdalintos 154 – ios anketos, iš kurių gražintos užpildytos 148 – ios. Tyrimo metu nebuvo fiksuojami asmeniniai respondentų duomenys, siekiant užtikrinti jų konfidencialumą. Bendro pobūdžio duomenys (užfiksuoti tyrimo atlikimo metu) apie respondentus buvo paimti iš įmonės personalo tarnybos duomenų bazės. 51 proc. tyrime dalyvavusių respondentų, kuriems buvo išdalintos anketos priklausė amžiaus grupei virš 46 metų. 32 proc. apklaustųjų sudarė 30 – 45 metų amžiaus darbuotojų grupė. Likusieji 17 proc. darbuotojų buvo jaunesni nei 30 metų. Daugiausiai apklaustųjų (37 proc.) turėjo aukštąjį išsilavinimą. Aukštesnįjį ir vidurinį išsilavinimą turėjo atitinkamai 26 ir 27 proc. apklausos dalyvių. Likusieji 10 proc. respondentų turėjo specialų vidurinį išsilavinimą. 50 proc. apklaustųjų priklausė gamybos tarnybai, 27 proc. – technikos tarnybai, 9 proc. – kokybės tarnybai, 9 – marketingo, po 3 ar mažiau proc. sudarė vyr. finansininko, finansų kontrolės ir personalo tarnybos darbuotojai.

Tyrimo rezultatai buvo apdoroti Microsoft Exel programos pagalba. Svarbiausių poreikių dešimtukas pateikiamas 5-oje lentelėje.

5-ta lentelė

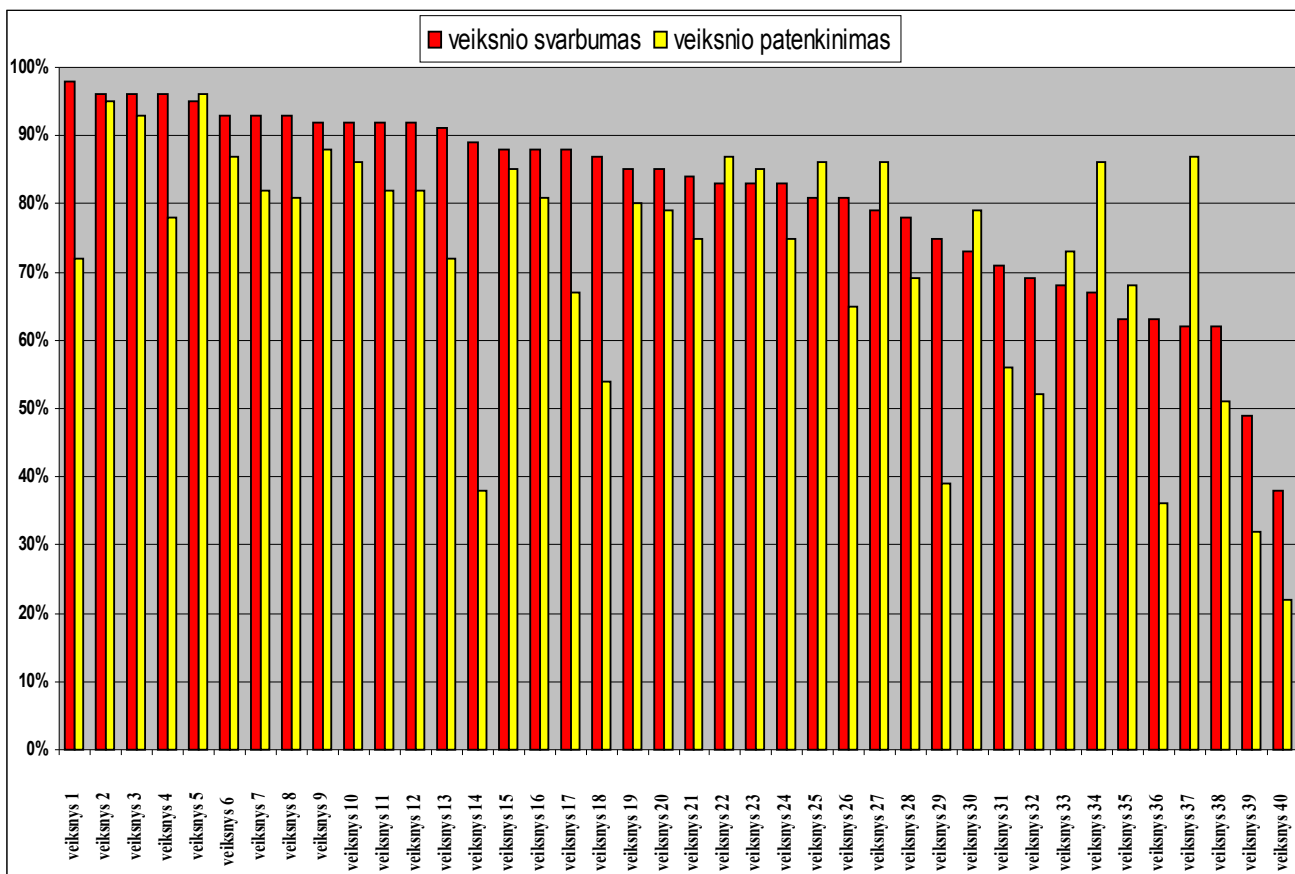
AB „Vienybė“ darbuotojų svarbiausių poreikių dešimtukas

Nr.	Poreikis	Poreikių gr. pagal A. Maslow	Poreikių gr. pagal F. Herzberg
1	Darbo užmokestis	Fiziologiniai	Higieniniai
2	Draugystė	Socialiniai	
3	Socialinės garantijos	Saugumo	
4	Sodros įmokų skaidrumas	Saugumo	
5	Pašalpos pagal kolektyvinę darbo sutartį	Saugumo	
6	Sąžiningumas	Saviraiškos	
7	Asmeninis gyvenimas		Higieniniai
8	Darbo saugumas		Higieniniai
9	Savigarba	Saviraiškos	
10	Pasisekimas		Motyvuojantys

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Remiantis 5 – oje lentelėje pateikta informacija galime pastebėti, kad AB „Vienybė“ darbuotojams patys aktualiausi yra tie poreikiai, kuriuos patenkinę darbuotojai užsitikrintų pragyvenimą ir savo egzistenciją, jaustųsi saugūs ir nejaustų nepasitenkinimo.

12-ame paveiksle pateikta AB „Vienybė“ darbuotojų poreikių svarbumo ir jų užtikrinimo (patenkinimo) grafikas – suvestinė remiantis atliktos darbuotojų apklausos rezultatais.



12 pav. AB „Vienybė“ darbuotojų poreikiai ir jų patenkinimas.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Veiksniai nurodyti grafike (12 pav.) atitinka sekančius tyrimo anketoje nurodytus poreikius:

Veiksnys 1 - darbo užmokestis.

Veiksnys 2 – „Sodros“ įmokų skaidrumas.

Veiksnys 3 – socialinės garantijos.

Veiksnys 4 – draugystė.

Veiksnys 5 – išmokos pagal kolektyvinę darbo sutartį.

Veiksnys 6 – asmeninis gyvenimas.

Veiksnys 7 – sąžiningumas.

Veiksnys 8 – darbo saugumas.

Veiksnys 9 – santykiai su vadovu.

Veiksnys 10 – savigarba.

Veiksnys 11 – pasisekimas.

Veiksnys 12 – darbo esmė.

Veiksnys 13 – kompanijos politika.

Veiksnys 14 – aiški įmonės ateitis.

Veiksnys 15 – santykiai su kolegomis.

Veiksnys 16 – darbo aplinka (patalpos, įranga ir t. t.).

- Veiksny 17 – papildomas darbo užmokestis.
- Veiksny 18 – pripažinimas.
- Veiksny 19 – mandagumas.
- Veiksny 20 – savirealizacija.
- Veiksny 21 – savarankiškumas.
- Veiksny 22 – bendravimas su žmonėmis.
- Veiksny 23 – mikroklimatas padalinyje.
- Veiksny 24 – atsakomybė.
- Veiksny 25 – premijos už išdirbtą laiką įmonėje.
- Veiksny 26 – paaukštinimo galimybė.
- Veiksny 27 – mokymasis ir tobulėjimas.
- Veiksny 28 – vadovavimo kokybė.
- Veiksny 29 – karjeros perspektyvos.
- Veiksny 30 – geriausio darbuotojo rinkimai.
- Veiksny 31 – asmeninė iniciatyva.
- Veiksny 32 – nepiniginis atlygis.
- Veiksny33– medicininis aptarnavimas (pagalbos suteikimas, periodinis sveikatos patikrinimas)
- Veiksny 34 – kultūriniai įmonės renginiai.
- Veiksny 35 – gimtadienių paminėjimas.
- Veiksny 36 – ambicijos.
- Veiksny 37 – įmonės organizuojamos išvykos ir ekskursijos.
- Veiksny 38 – statuso simboliai.
- Veiksny 39 – kūribiškumas.
- Veiksny 40 – lyderiavimas.

Analizuodami 11- am paveiksle pateiktą grafiką galime nesunkiai pastebėti, kad 5 – oje lentelėje išskirtų dešimt AB „Vienybė“ darbuotojams svarbiausių poreikių įmonėje yra užtikrinami pakankamai gerai, nors darbuotojų nurodytas svarbiausias poreikis – darbo užmokestis – patenkinamas prasčiausiai iš visų dešimties svarbiausių poreikių (72 procentais). Gana netikėtai antroje pagal svarbą darbuotojams vietoje kartu su dar keliais poreikiais atsidūrė draugystės poreikis. Trečią, ketvirtą ir penktą vietas bendroje skalėje pagal svarbą užima vienas kitą papildantys poreikiai: socialinės garantijos, “Sodros“ įmokų skaidrumas ir išmokos pagal kolektyvinę sutartį. Visus šiuos poreikius AB „Vienybė“ tenkina gana gerai. Tai įrodo ir stabiliai teigiami visų respondentų atsakymai. Reikia pabrėžti, kad AB „Vienybė“ veikiančių profesinių sąjungų dėka įmonėje yra kas du metus atnaujinama kolektyvinė darbo sutartis, kurioje yra

numatomi pašalpų darbuotojams išmokėjimo atvejai. Iki šiol įmonės vadovybė gana sąžiningai laikėsi šios sutarties sąlygų.

A. Maslow vadinamiems saviraiškos poreikiams priskiriamas sąžiningumas atsidūrė šeštoje vietoje pagal svarbą įmonės darbuotojams. Dauguma darbuotojų šį poreikį pakankamai gerai patenkina savo darbe. Bendras šio poreikio patenkinimo lygis, remiantis tyrimo rezultatais – 87 proc.

Vertinant tyrimo rezultatus septintą ir aštuntą vietas pasidalino kasdieniame gyvenime gana aktualūs asmeninio gyvenimo ir darbo saugumo poreikiai, kurie F. Herzberg yra priskiriami vadinamiesiems higieniniams veiksniams. Asmeninio gyvenimo poreikį AB „Vienybė“ užtikrina labai gerai (bendras darbuotojų patenkinimo lygis šiuo veiksniu – 83 proc.). Tuo tarpu darbo saugumo poreikis yra užtikrinamas keliais proc. prasčiau (81 proc. bendras patenkinimo lygis). Pasak F. Herzberg šis poreikis yra gana svarbus, kadangi dėl jo nepatenkinimo darbuotijai gali jausti bendrą nepasitenkinimą darbu.

Paskutines pozicijas svarbiausių poreikių dešimtuکه pasidalino savigarba, pasisekimas ir darbo esmė. Savigarbą A. Maslow priskyria savirealizacijos poreikiams. Šį poreikį įmonės darbuotojai patenkina puikiai (poreikio svarba – 92 proc.; poreikio patenkinimas – 87 proc.). Šio poreikio patekimas į dešimtuką prieštarauja A. Maslow teiginiams ir parodo, kad žmonės, patenkinę savo fiziologinius poreikius, gali iš karto siekti saviraiškos. Vienas iš poreikių - pasisekimas, kuris F. Herzberg yra priskiriamas motyvuojantiems veiksniams, įmonės darbuotojų yra patenkinamas gana gerai (82 proc.), nors poreikio svarbos proc. net 10 punktų didesnis už jo patenkinimą. Pasak F. Herzberg darbo esmė taip pat yra gana svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys, todėl yra gana geras ženklas, kad darbuotojai palankiai vertina šio poreikio tenkinimą įmonėje (82 proc.). *Apibendrinant šių poreikių svarbą įmonės darbuotojams ir jų patenkinimo lygį galima drąsiai teigti, kad darbuotojai jaučiasi puikiai dėl labai gerai patenkinamo savigarbos poreikio. Tai, kad darbuotojai palankiai įvertino savo asmeninį pasisekimą darbe ir savo darbo esmę leidžia teigti, kad dauguma įmonės darbuotojų, atlikdami savo darbą, jaučia pasitenkinimą.*

Likusieji apklausos metu įvertinti darbuotojų poreikiai pagal jų aktualumą įmonės darbuotojams, remiantis tyrimo metu gautais rezultatais, kurie pavaizduoti grafiškai 12 – am paveiksle yra pateikiami 6- oje lentelėje. Lentelėje taip pat pateikiamas kiekvieno iš poreikių priskirimas poreikių grupėms pagal A. Maslow ir F. Herzberg teorijas, remiantis pirmojoje šio darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analize.

Likusiųjų AB „Vienybė“ darbuotojų poreikių pasiskirstymas pagal svarbą darbuotojams

Nr.	Poreikis	Poreikių gr. pagal A. Maslow	Poreikių gr. pagal F. Herzberg
12	Santykiai su ties. vadovu		Higieniniai
13	Kompanijos politika		Higieniniai
14	Aiški įmonės ateitis	Saugumo	
15	Darbo aplinka (patalpos, įranga ir. t. t.)	Saugumo	Higieniniai
16	Papildomas darbo užmokestis	Fiziologiniai	
17	Santykiai su kolegomis		Higieniniai
18	Pripažinimas		Motyvaciniai
19	Savirealizacija	Saviraiškos	
20	Mandagumas	Pagarbos	
21	Savarankiškumas	Saviraiškos	
22	Mikroklimatas padalinyje	Socialiniai	
23	Atsakomybė	Saviraiškos	Motyvaciniai
24	Bendravimas su žmonėmis	Socialiniai	
25	Premijos už išdirbtą laiką įmonėje	Pagarbos	
26	Paaukštinimas		Motyvaciniai
27	Mokymasis ir tobulėjimas	Socialiniai	Motyvaciniai
28	Vadovavimo kokybė		Higieniniai
29	Karjera	Socialiniai	
30	Geriausio darbuotojo rinkimai	Pagarbos	
31	Asmeninė iniciatyva	Saviraiškos	
32	Nepiniginis atlygis	Pagarbos	
33	Medicininis aptarnavimas (pagalbos suteikimas, periodinis sveikatos patikrinimas)	Fiziologiniai	
34	Įmonės kultūriniai renginiai	Socialiniai	
35	Gimtadienių paminėjimas	Pagarbos	
36	Ambicijos	Saviraiškos	
37	Įmonės organizuojamos išvykos ir ekskursijos	Socialiniai	
38	Statuso simboliai	Socialiniai	Higieniniai
39	Kūrybiškumas	Saviraiškos	
40	Lyderiavimas	Pagarbos	

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matome iš 6-oje lentelėje pateiktos informacijos gana svarbią vietą darbuotojų poreikių skalėje užima santykiai su tiesioginiu vadovu, kurie „Vienybės“ atveju yra tenkinami pakankamai gerai (89 proc. bendras poreikio patenkinimo lygis). Mano nuomone tai yra labai svarbus momentas, liudijantis apie gerus santykius ir palankią atmosferą kolektyve. Tai taip pat turėtų

užtikrinti lengvesnį ir paprastesnį kasdieninių problemų sprendimą. Taigi galima teigti, kad geri santykiai su vadovu leidžia įmonės darbuotojams nejausti nepasitenkinimo atliekant savo funkcijas. Tas pats yra pasakytina ir apie viena pakopa žemiau esantį veiksnį – įmonės politiką. Tik reikia pastebėti, kad įmonės politika užtikrinama ne taip gerai, kaip to pageidautų patys darbuotojai. Šio poreikio užtikrinimas net 19 proc. punktų atsilieka nuo darbuotojų pageidaujamo. Šį poreikį akivaizdžiai papildo ir leidžia daryti prielaidą apie ne visai teisingus įmonės vadovų veiksmus po jo sekantis įmonės ateities aiškumo poreikis, kurio aktualumas darbuotojams yra gana svarbus (89 proc.), o tuo tarpu jo užtikrinimas yra pats mažiausias iš visų 40-ies anketinės apklausos metu darbuotojų vertinimui pateiktų poreikių. Gautas net 51 proc. punkto skirtumas tarp poreikio aktualumo ir jo patenkinimo. Respondetų vertinimai šio poreikio atžvilgiu akivaizdžiai rodo, kad įmonės darbuotojai jaučiasi nesaugiai ir to priežastimi yra neaiški įmonės ateitis. Taip galėjo atsitikti dėl per paskutinius metus įvykdytų bent kelių darbuotojų mažinimo etapų ir kontrolinio akcijų paketo pardavimo kitam savininkui besitęsiančio proceso, kuris vyko tyrimo atlikimo metu, tačiau nebuvo užbaigtas ir kėlė visą eilę klausimų įmonės darbuotojams. *Manau, kad yra tikslinga įmonės vadovybei daugiau dėmesio skirti šiam klausimui ir stengtis betarpiškai informuoti darbuotojus apie įmonėje vykstančius restruktūrizacijos (reorganizacijos) procesus, kurie gali tiesiogiai įtakoti darbuotojus.*

Penkioliktoje vietoje pagal svarbą darbuotojai išskyrė palankios darbo aplinkos poreikį. Palankų šio poreikio užtikrinimo vertinimą galėjo nulemti sistemingai vykdomas įmonės patalpų atnaujinimas (remontas). Tai suteikia darbuotojams tiek estetinį pasitenkinimą, tiek ir užtikrina geresnes darbo sąlygas, dėl ko darbuotojai jaučiasi saugesni ir tuo pačiu nejaucia nepasitenkinimo.

Gana netikėtai vienas iš fiziologinių poreikių – papildomas darbo užmokestis – gerokai atsiliko nuo kitų materialinių poreikių ir atsidūrė tik 16 – oje vietoje pagal svarbą, o jo užtikrinimas ganėtinai silpnas. Taip galėjo atsitikti dėl įmonėje apklausos metu taikytos papildomo atlyginimo mokėjimo tvarkos. Pagal galiojusią tvarką papildomas atlyginimas, priklausantis nuo pasiektų darbo rezultatų, buvo mokamas ne visų įmonės tarnybų darbuotojams.

Sekančiu pagal svarbą darbuotojai išskyrė santykių su kolegomis poreikį. Remiantis pirmojoje šio darbo dalyje nagrinėta F. Herzberg dviejų veiksnių teorija geri santykiai su kolegomis yra būtini, kad žmonės nejaustų nepasitenkinimo darbu. Taigi būtina atkreipti dėmesį, kad AB „Vienybė“ darbuotojams šis poreikis taip pat yra pakankamai aktualus, o dar svarbiau, kad didžioji dalis respondentų šį poreikį kuo puikiausiai patenkina savo darbo vietoje (bendras poreikio patenkinimo lygis – 85 proc.; aktualumas – 88 proc.).

Apklausos rezultatai rodo, kad įmonėje gana silpnai patenkinamas darbuotojų pripažinimo poreikis (tik 54 proc. poreikio patenkinimo lygis). Į tai būtina atkreipti vadovybės dėmesį ir

pabandyti išsiaiškinti realias šio reiškinio priežastis, kadangi šio poreikio aktualumas yra gana aukštas – 87 proc.

Taip pat apklausa parodė, kad darbuotojai visiškai realizuoja save darbe ir nejaučia diskomforto dėl aplinkinių nemandagaus elgesio. Deja taip pat tenka pastebėti, kad darbuotojų poreikis savarankiškai dirbti yra patenkinamas tik dalinai.

Gana netikėtas yra darbuotojų mikroklimato padalinyje vertinimo rezultatas – poreikio patenkinimas neženkliai viršija patį poreikį. Taigi galima teigti, kad darbuotojams patinka kolektyvas.

Atsakomybės poreikis pateko į 24 – ą vietą pagal svarbą. Jos poreikis patenkintas tik 75 proc. Tuo tarpu bendravimas su kitais žmonėmis pasirodė ganėtinai svarbus, ir visiškai patenkinamas (patenkinimo rodiklis viršija poreikį). Taip pat apklausos rezultatai parodė, kad įmonėje yra užtikrinamas premijų už atidirbtą laiką poreikis, kas parodo, kad įmonėje yra rodomas dėmesys ir pagarba lojaliesiems įmonės darbuotojams. Tai apsprendžia įmonėje galiojančios kolektyvinės darbo sutarties nuostatos. Taip pat įmonės darbuotojai gali pasidžiaugti puikiu mokymosi ir tobulėjimo poreikio patenkinimu. Reikia pabrėžti, kad iki šiol įmonė šiam tikslui skirė daug dėmesio ir lėšų.

Nepaisant gerų santykių su vadovu darbuotojai nėra labai patenkinti vadovavimo kokybės užtikrinimu. Taip pat gana didelė dalis darbuotojų mano, kad jų tolimesnis darbas įmonėje neturi jokių perspektyvų, nes karjeros poreikio patenkinimas yra silpnas (tik 39 proc.). Taip pat respondentai gana silpnai tenkina ambicijų bei iniciatyvos rodymo poreikį.

Gana silpni yra ir įmonės darbuotojų nepiniginio atlygio, kūrybiškumo bei lyderiavimo poreikiai. Taip pat gana žemas ir jų patenkinimo lygis.

Remiantis tyrimo rezultatais galime teigti, kad atsižvelgiant į poreikio svarbą, yra puikiai patenkinami tokie socialinio bendravimo poreikiai kaip įmonės kultūriniai renginiai, gimtadienių pažymėjimas, medicininis aptarnavimas bei periodiniai darbuotojų sveikatos patikrinimai.

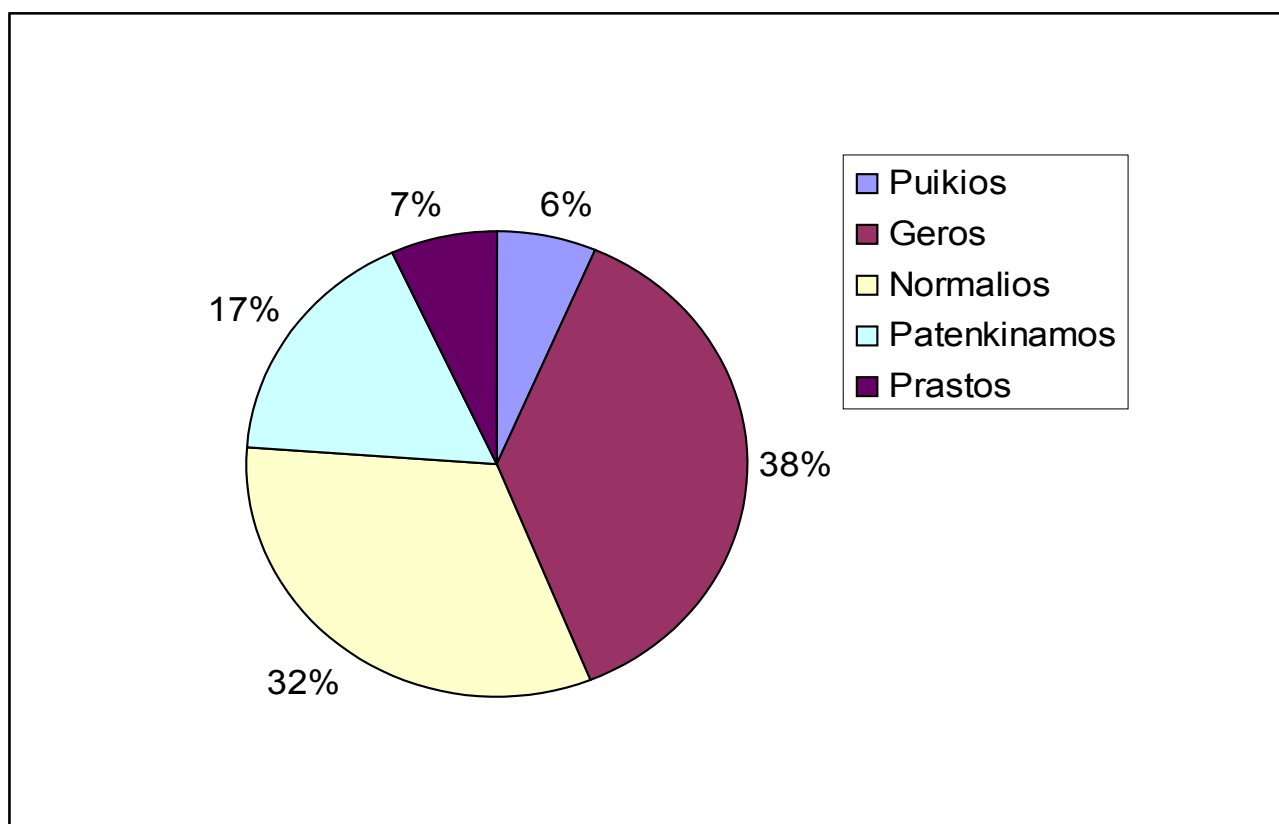
Nors siekiant užtikrinti respondentų konfidencialumą anketose nebuvo fiksuojami asmeniniai jų duomenys, tačiau peržiūrint pavienes anketas buvo pastebėta, kad skirtingų darbuotojų poreikiai dažnai labai stipriai skiriasi. Manau, kad atliekant analogiškus tyrimus ateityje šioje įmonėje būtų tikslinga paprašyti respondentų nurodyti anketose priklausomybę struktūriniam įmonės padaliniui. Tačiau visgi atliekant apibendrintą analizę galime pastebėti, kad įmonės mastu geriausiai yra patenkinami tik fiziologiniai, egzistencijos ir saugumo poreikiai.

3.4. AB „Vienybė“ darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojančių išorinių veiksnių įvertinimas.

Kaip ir darbuotojų poreikių tyrimo atveju, atliekant darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojančių išorinių veiksnių tyrimą viso buvo išdalintos 154 anketos (t. y. anketos buvo pateiktos visiems tyrimo metu įmonėje dirbusiems specialistams bei administracijos darbuotojams). Anketos pavyzdys pateikiamas priede Nr. 1. Gražintos užpildytos 143 anketos. Respondentams šio tyrimo anketoje buvo pateikti klausimai, kurie buvo suskirstyti į penkias grupes, siekiant įvertinti tokius išorinio pasitenkinimo darbu veiksnius kaip: darbo aplinka; vidinė įmonės veikla; santykiai su kolegomis; santykiai su vadovais; motyvacinės sistemos taikymas įmonėje. Taip pat respondentų buvo paprašyta įvertinti savo nuoširdumą atsakinėjant į klausimus (procentais, iki 100 proc.). 90 proc. respondentų, vertindami savo nuoširdumą, jį įvertino daugiau kaip 90 proc. Iš to galime daryti prielaidą, kad tyrimo rezultatų patikimumas yra gana aukštas.

Darbo aplinkos vertinimas:

Siekiant įvertinti darbo aplinką ir darbuotojų požiūrį į šį veiksnių respondentams užduoti trys klausimai (žr. priede Nr. 1.) Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą kaip jie vertina savo darbo vietą fiziologinių sąlygų kontekste pateiktas 13- ame paveiksle:



13 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą kaip jie vertina savo darbo vietą fiziologinių sąlygų kontekste.

Šaltinis: parengta autoriaus.

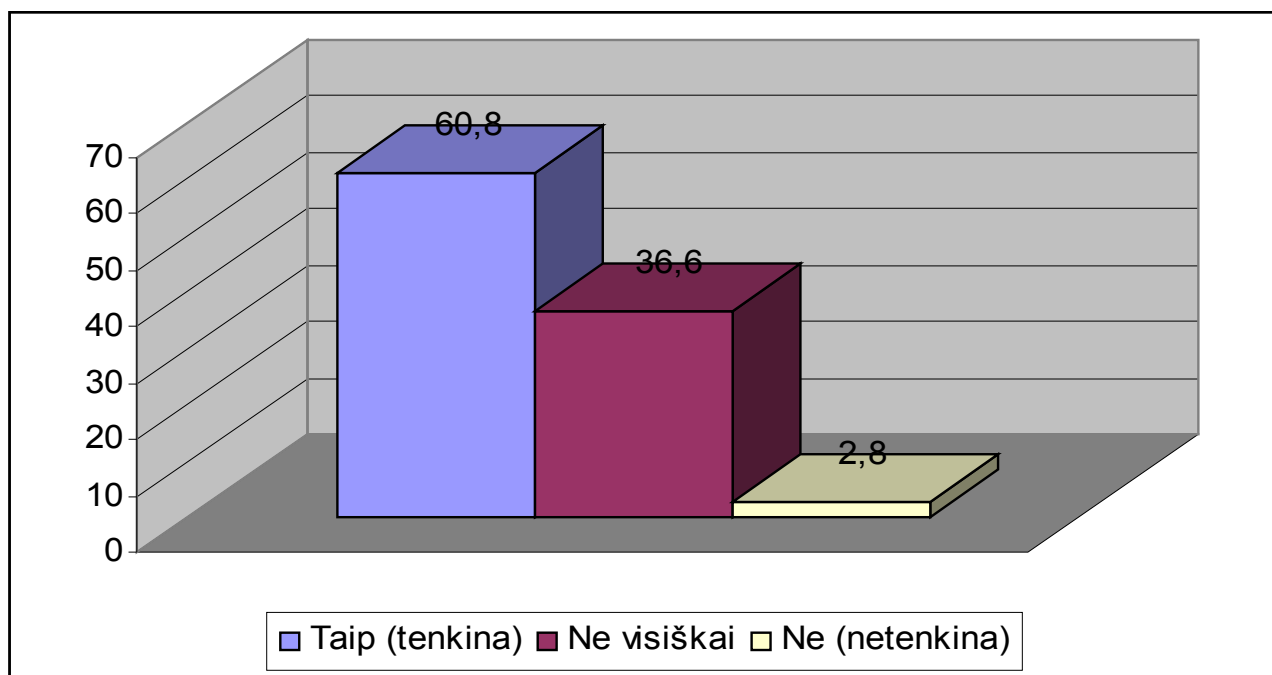
Respondentai, pasinaudoję pastabų ir pasiūlymų pateikimo galimybe pateikė sekančius komentarus:

- Kadangi kabinete dirba daug žmonių, kartais neįmanoma išvengti triukšmo, kas trukdo susikaupti.
- Būtinai sieninis laikrodis pagrindiniame korpuse.
- Pageidautini kokybiškesni skystųjų kristalų monitoriaus ekranai.
- Pagerinti apšvietimą (panašias pastabas išsakė 3 respondentai).

Taip pat išsakytos pastabos ir pageidavimai dėl kondicionierių pietinėje pastato dalyje, dėl vėdinimo sistemos trūkumų kai kuriuose kabinetuose, dėl estetinio vaizdo administracinio pastato koridoriuose ir kt. (daugiau info pateikiama anketos suvestinėje (priedas Nr. 3.))

Kaip matome iš 13 – amė paveiksle pateiktos informacijos dauguma respondentų yra patenkinti fiziologinėmis sąlygomis savo darbo vietoje, tačiau visgi net 7 proc. respondentų fiziologines sąlygas savo darbo vietoje įvertino kaip prastas. *Galime daryti prielaidą, kad šie darbuotojai jaučia nepasitenkinimą fiziologinėmis sąlygomis savo darbo vietoje. Kadangi dauguma šių darbuotojų pasinaudojo galimybe išsakyti savo pastabas, siūlau įmonės vadovybei atkreipti dėmesį į šias pastabas ir imtis priemonių nurodytiems trūkumams pašalinti.*

Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą ar juos tenkina turimos darbo priemonės (kompiuteriai, spausdintuvai, kopijavimo aparatai, ryšio priemonės. kt. orgtechnika, kanceliariinės priemonės, transporto priemonės ir t. t.) pateiktas 14 –ame paveiksle:

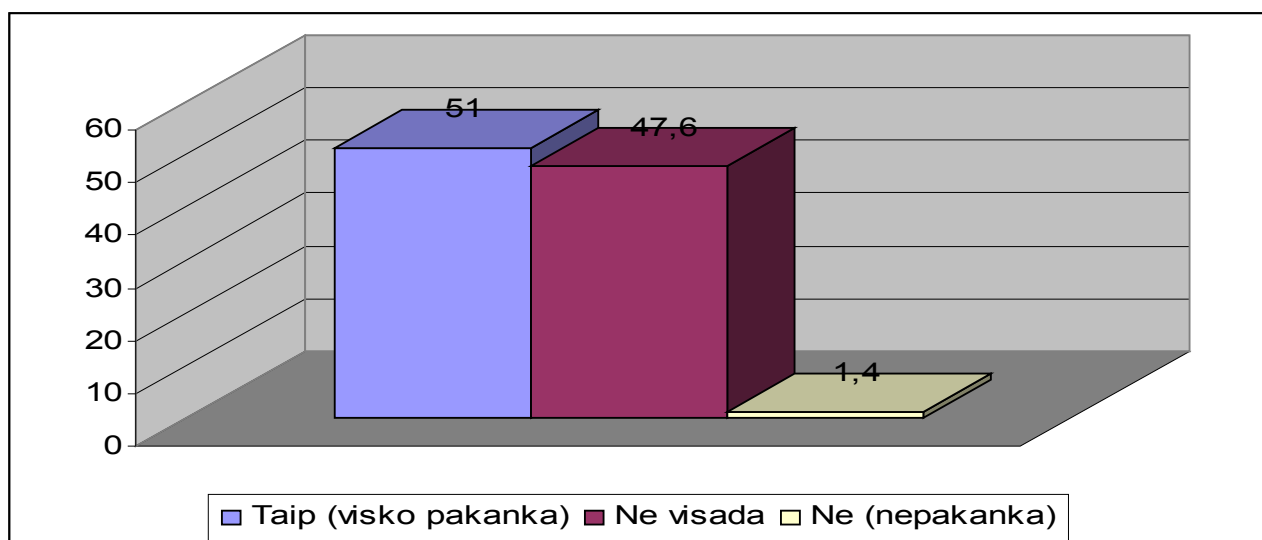


14 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc. į klausimą ar juos tenkina turimos darbo priemonės. Šaltinis: parengta autoriaus.

Respondentai gana aktyviai pasinaudojo pasiūlymų ir pageidavimų pateikimo galimybe šiuo kalusimu. Išsakytos pastabos ir pasiūlymai susiję su kompiuterinės įrangos ir kitos orgtechnikos atnaujinimu. Taip pat akcentuotas programinės įrangos atnaujinimas, orgtechnikos instaliavimas atskiruose padaliniuose, naujo sunkvežimio įsigijimas ir t. t. (detalesnė informacija pateikta priede Nr.3).

Kaip matyti iš 14 –ame paveiksle pateiktos informacijos daugumą darbuotojų tenkina esamos darbo priemonės, tačiau 2,8 proc. respondentų visgi jaučia nepasitenkinimą naudojamomis darbo priemonėmis. *Siūlau vadovams įvertinti apklausos metu darbuotojų išsakytas pastabas ir atsižvelgiant į esamas finansines galimybes imtis priemonių nurodytiems trūkumams pašalinti. Ypač būtina atkreipti dėmesį į monitorių atnaujinimą, kadangi didžioji dalis respondentų išsakiusių savo pastabas, paminėjo tai kaip pagrindinį trūkumą.*

Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą ar pakanka priemonių operatyviam ir efektyviam darbui užtikrinti pateiktas 15 – ame paveiksle:



15 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc.atsakant į klausimą ar pakanka priemonių operatyviam ir efektyviam darbui užtikrinti.

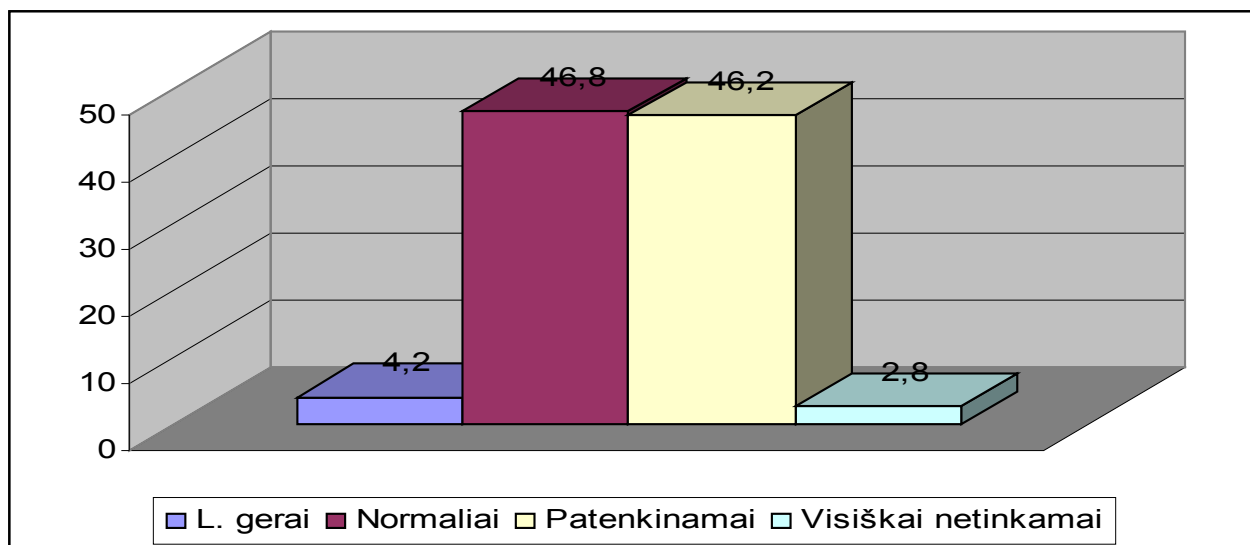
Šaltinis: parengta autoriaus.

Įvertinant apklausos metu gautus rezultatus pateiktus 15 –ame pav. galime daryti prielaidą, kad įmonės darbuotojams dažniausiai pakanka priemonių operatyviam ir efektyviam jų darbo atlikimui. Respondentų išsakytos pastabos ir pasiūlymai gali būti pašalinti be didelių finansinių investicijų.

Vidinės įmonės veiklos vertinimas: Siekiant įvertinti vidinės įmonės veiklos poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbu respondentams buvo užduoti 6 klausimai (žr. priede Nr. 2.). Išreikšdami savo nuomonę apie darbinių susirinkimų reikalingumą 81 proc. respondentų pritarė

darbinių informacinių susirinkimų būtinumui įmonėje, o 19 proc. apklaustųjų nurodė, kad tokie susirinkimai nėra reikalingi.

Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą kaip jie vertina darbų paskirstymą bei jų organizavimo būdus įmonėje pateiktas 16 – amė paveiksle:

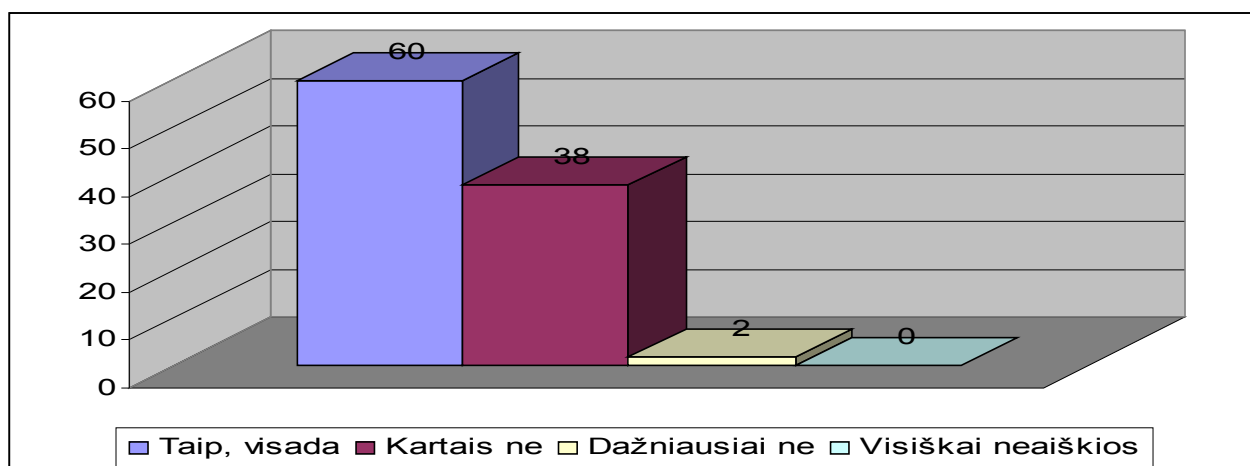


16 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc. atsakant į klausimą kaip jie vertina darbų paskirstymą bei jų organizavimo būdus įmonėje.

Šaltinis: parengta autoriaus.

Kaip matyti iš 16 – amė paveiksle pateikto grafiko dauguma respondentų darbų paskirstymą ir jų organizavimą įmonėje vertina normaliai ar patenkinamai (viso 93 proc. apklaustųjų). Visgi 2,8 proc. apklaustųjų šį veiksni vertina nepalankiai. *Analizuojant darbuotojų išsakytas pastabas ir pasiūlymus galime nesunkiai pastebėti tiek nepalankiai šį veiksni vertinančių tiek ir kitų darbuotojų pasisakymuose pasikartojančias pastabas apie ryšių tarp atskirų įmonės padalinių netobulumą. Įmonės vadovybei siūlyčiau atkreipti dėmesį į šias pastabas ir daugiau pastangų skirti tarpstruktūriniam ryšiams užtikrinti.*

Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą ar jiems visada yra aiškios jų atsakomybės darbe pateikiamos 17 – amė paveiksle:

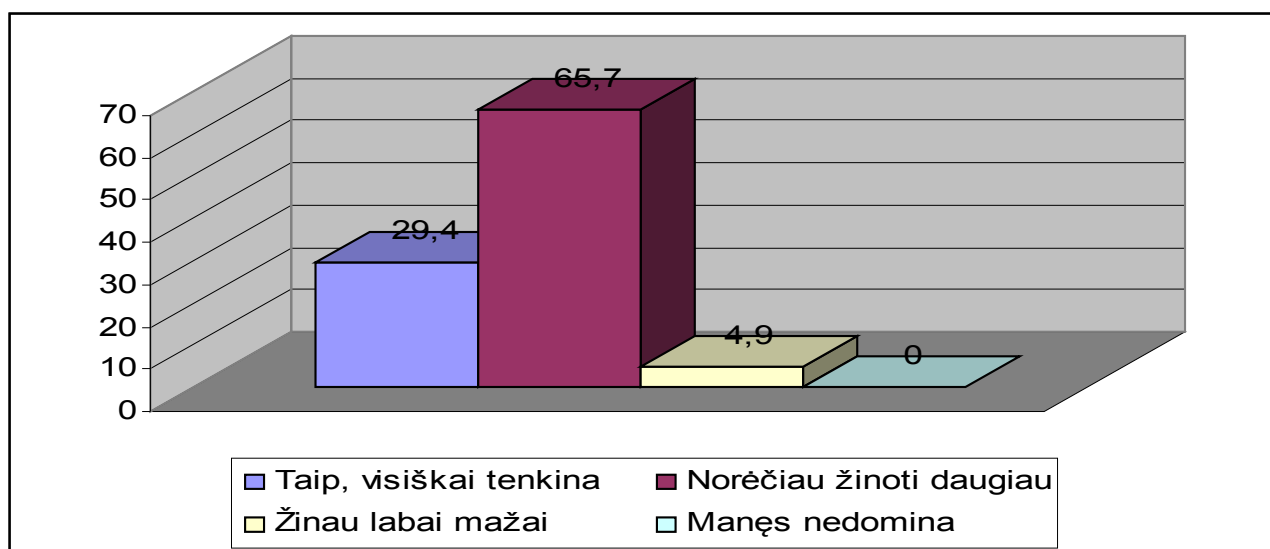


17 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc. į klausimą ar jiems yra visada aiškios jų atsakomybės darbe.

Šaltinis: parengta autoriaus.

Kaip matyti iš informacijos pateiktos 17 – amė pav. nei vienas iš apklausoje dalyvavusių respondentų nenurodė, kad jam yra neaiškios jo atsakomybės darbe ir tik 2 proc. apklaustųjų nurodė, kad jų atsakomybės jiems dažniausiai yra neaiškios. Tuo tarpu 38 proc. apklaustųjų nurodė, kad jų atsakomybės darbe kai kada yra neaiškios ir net 60 proc. visų respondentų nurodė, kad jiems jų atsakomybės yra visiškai aiškios. Galime daryti prielaidą, kad tokia situacija yra dėl aiškios pareiginių instrukcijų įforminimo tvarkos įmonėje. Kiekvienai pareigybei įmonėje yra paruoštos pareiginės instrukcijos, kuriose nuosekliai išdėstytos darbuotojų teisės ir pareigos bei jų atsakomybės ribos. Darbuotojai yra pasirašytinai supažindinami su šiomis instrukcijomis dar prieš pradėdami darbą atitinkamose pareigose. Pareiginės instrukcijos periodiškai yra peržiūrimos ir atnaujinamos, atsižvelgiant į pasikeitimus darbinėje veikloje.

Respondentų atsakymų pasiskirstymas į klausimą ar juos tenkina informacijos apie įmonės veiklą pasiekiamumas pateikiamas 18 – amė paveiksle:



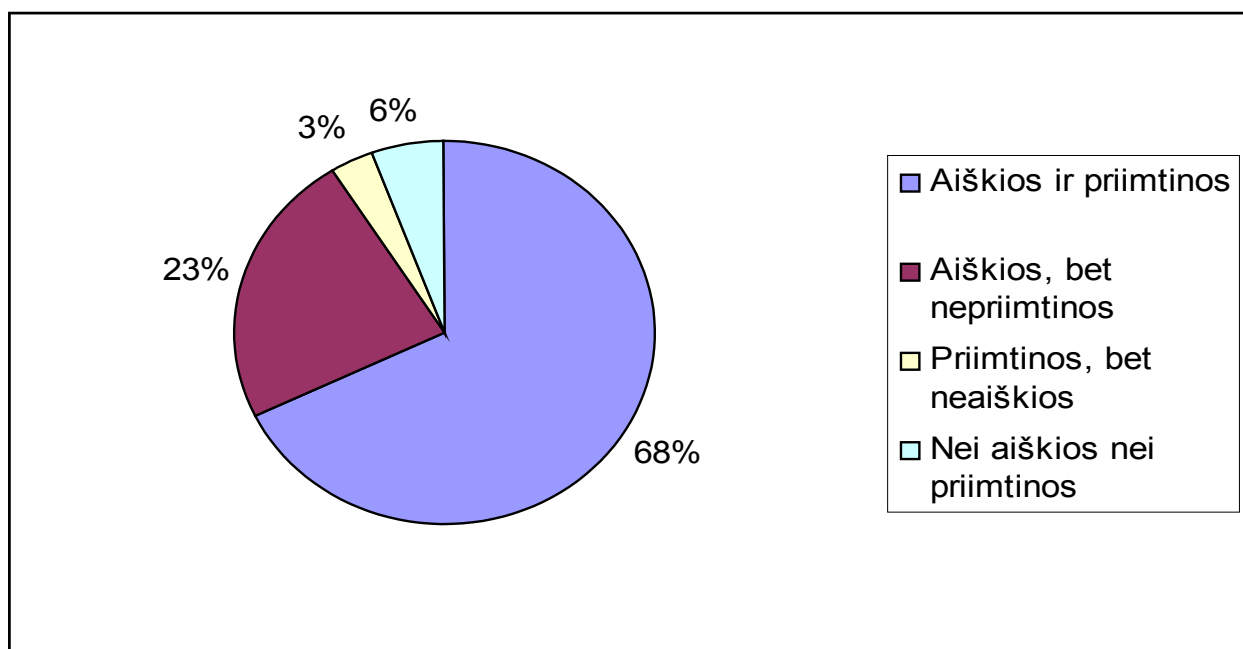
18 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc. atsakant į klausimą ar juos tenkina informacijos apie įmonės veiklą pasiekiamumas. Šaltinis: Parengta autoriaus.

Analizuojant 18 pav. pateiktus apklausos rezultatus galime daryti prielaidą, kad informacijos apie įmonės veiklą pasiekiamumas yra gana svarbus įmonės darbuotojams, kadangi nė vienas iš apklaustųjų nenurodė, kad ši informacija jo nedomina ir net 65,7 proc. respondentų savo atsakymuose nurodė, kad norėtų žinoti daugiau apie bendrą įmonės veiklą. Savo pastabas bei pasiūlymus šiuo klausimu išsakę darbuotojai pabrėžė informuotumo svarbą ir šio veiksnio įtaką jų atliekamam darbui. Taip pat darbuotojai išsakė nuostabą dėl informacijos pateikimo operatyvumo stokos bei jos pateikimo kanalų (oficiali informacija labai dažnai darbuotojus pasiekia gerokai vėliau nei neoficialios šios informacijos versijos). Įvertinant šias respondentų pastabas įmonės

vadovybei rekomenduotina daugiau dėmesio skirti tokio pobūdžio informacijos pateikimo kanalams tobulinti bei jos pateikimo operatyvumui užtikrinti.

Tiriant įmonės darbuotojų požiūrį į jų rengiamas ataskaitas respondentams buvo užduoti du klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į jų rengiamų ataskaitų reikalingumą ir naudingumą bei priimtinumą ir aiškumą patiems šias ataskaitas rengiantiems darbuotojams.

Į klausimą ar reikalingos darbuotojų darbinės veiklos ataskaitos įmonėje, jų pristatymas bei aptarimas respondentų atsakymai pasiskirstė sekančiai: 16,8 proc. apklaustųjų teigė, kad tokios ataskaitos yra būtinos, 52,5 proc. nebuvo tikri dėl jų būtinumo ir pasirinko atsakymą – galbūt, o 30,7 proc. respondentų teigė, kad tokios ataskaitos visiškai nereikalingos. 35,3 proc. visų respondentų, atsakydami į klausimą apie šiuo metu jų pildomų ataskaitų priimtinumą ir aiškumą nurodė šiuo metu nepildantys jokių ataskaitų. Likusiųjų respondentų atsakymų į šį klausimą pasiskirstymas proc. pateikiamas 19 –ame paveiksle:



19 pav. Respondentų, šiuo metu teikiančių ataskaitas, atsakymų apie šių ataskaitų priimtinumą ir aiškumą pasiskirstymas proc.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matyti iš 19 –ame paveiksle pateiktos diagramos šiuo metu ataskaitas pildančių darbuotojų požiūris į jas yra kur kas palankesnis nei buvo galima tikėtis vertinant informaciją apie visų respondentų požiūrį į šių ataskaitų būtinumą. Net 68 proc. respondentų pasirinko atsakymą, kad jų pildomos ataskaitos yra aiškios ir priimtinos jiems. Respondentai išsakę savo pastabas šiuo klausimu pabrėžė, kad dažni atvejai kai jų pildomos ataskaitos dubliuoja viena kitą arba keli darbuotojai atlieka analogišką darbą. *Taip pat išsakyti priekaištai dėl duomenų suvedimo į informacinę įmonės duomenų bazę neoperatyvumo (ypač akcentuoti buchalterinių duomenų*

suvedimo į buhalterinės apskaitos programą trūkumai). Įmonės vadovybei būtina atkreipti dėmesį į išsakytas pastabas, įvertinti jų pagrystumą ir imtis priemonių nustatytiems trūkumams pašalinti, kadangi šie nesklandumai, anot teorinėje šio darbo dalyje nagrinėtų literatūros šaltinių autorių, stipriai įtakoja darbuotojų nepasitenkinimą darbu.

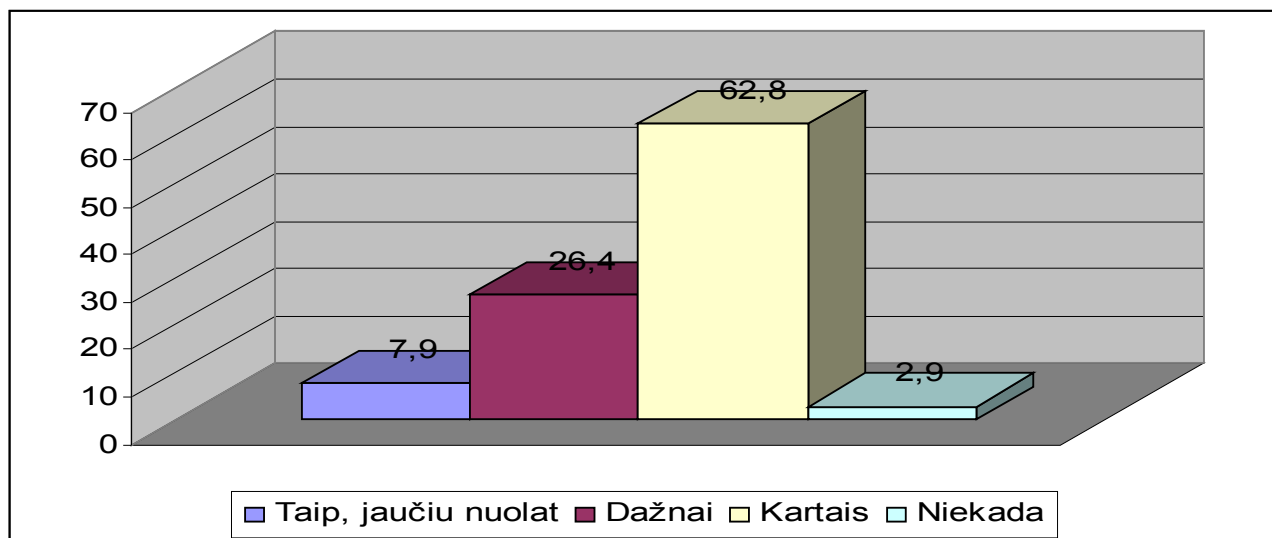
Santykių su kolegomis vertinimas.

Kaip jau ne kartą buvo minėta šio darbo 1-ojoje dalyje, santykiai su kolegomis yra labai svarbus išorinis veiksnys, įtakojantis darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Pasak Robbins (2003) nenuostabu, kad draugiški ir palaikantys bendradarbiai kelia didesnę pasitenkinimą darbu. Pasak Graham ir Bennett (1991) draugiški, vienas kitam padedantys bendradarbiai yra pagalbos, patarimų, palaikymo ir komforto šaltinis kiekvienam darbuotojui. Gera darbo grupė ar efektyvi komanda atliks darbą daug geriau. Anot Kreitner ir Kinicki (1995) tai nėra esminis pasitenkinimo darbu faktorius, tačiau, jei egzistuoja priešingos sąlygos – žmonėms sunku susikalbėti tarpusavyje – tai gali turėti neigiamą įtaką pasitenkinimui darbu.

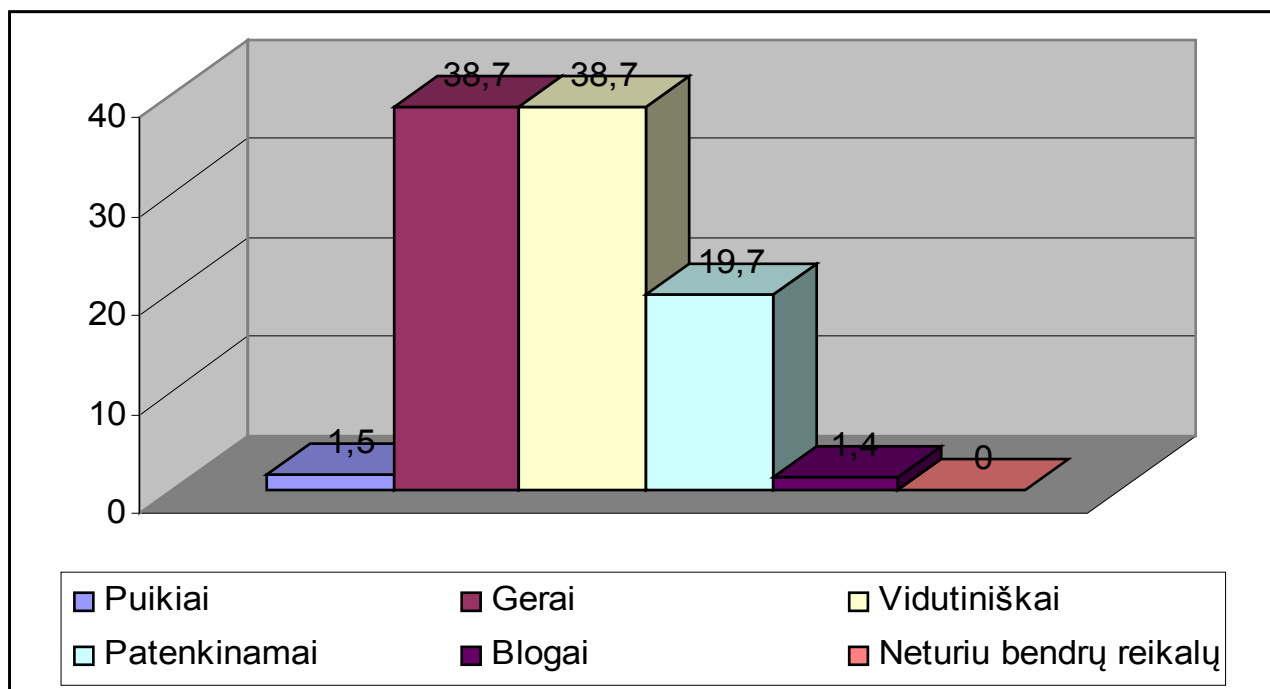
Siekiant įvertinti įmonės darbuotojų požiūrį į šį veiksni, atliekant tyrimą anketoje buvo suformuota atskira klausimų grupė (viso 6 klausimai).

Respondentų atsakymai į klausimą ar jie jaučiasi pilnaverčiu kolektyvo nariu pasirodė gana pozityvūs. Nė vienas iš apklausoje dalyvavusių darbuotojų nenurodė visiškai nesijaučiantis kolektyvo nariu. Tuo tarpu net 73,6 proc. respondentų pilnaverčiais kolektyvo nariais jaučiasi nuolat. Tik 2,1 proc. tokiais jaučiasi retai, o kartais tokiais nesijaučia 24,3 proc. apklaustųjų. Remiantis šia informacija galime daryti prielaidą, kad atmosfera šia prasme įmonėje yra gana palanki. Tuo tarpu į klausimą ar darbuotojai jaučia įtampą darbe jų atsakymai pasiskirstė sekančiai: nuolat įtampą darbe jaučia 7,9 proc. respondentų, dažnai – 26,4 proc., kartais – 62,8 proc. ir niekada – 2,9 proc. respondentų. Kaip įtampą keliančius veiksnius darbuotojai nurodė trumpus atliekamų darbų terminus, darbo krūvį (apimtį), atliekamų darbų pobūdį ir t. t. Grafiškai darbuotojų atsakymų į klausimą ar jie jaučia įtampą darbe pasiskirstymas pateiktas 20-ame paveiksle:



20 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą ar jie jaučia įtampą darbe. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

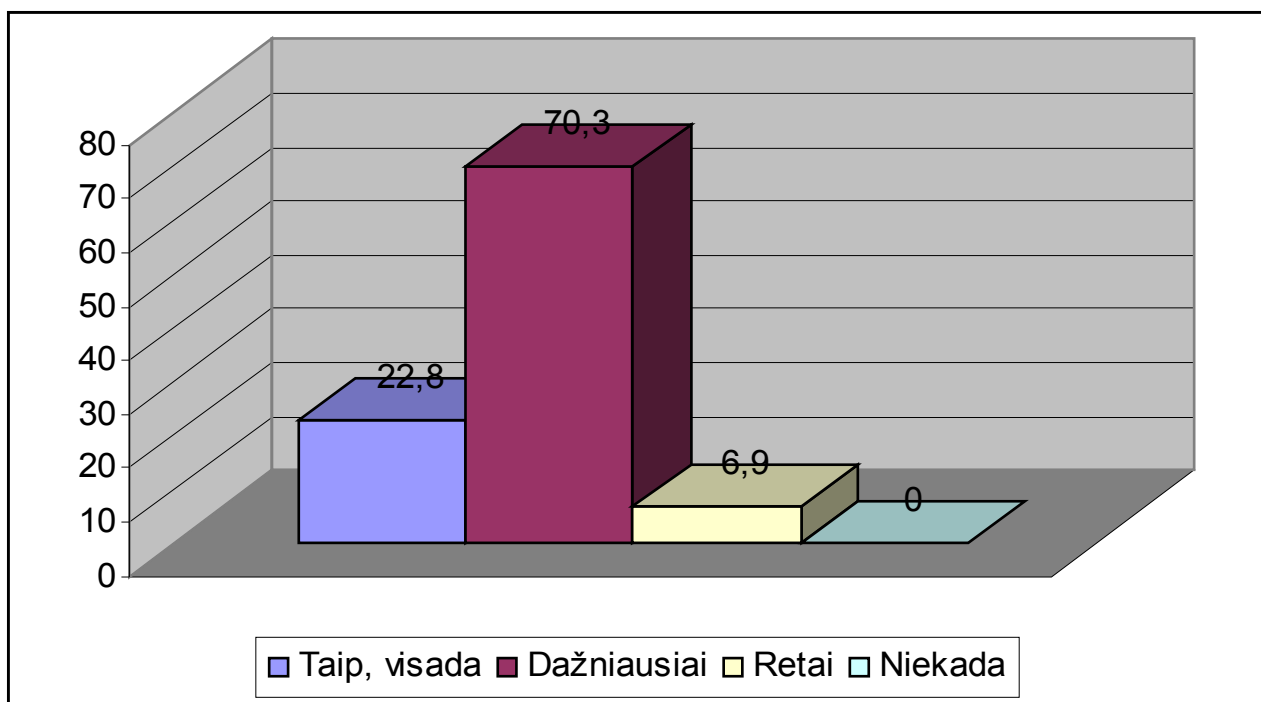
Vertindami bendradarbiavimą su kitų padalinių darbuotojais respondentai dažniausiai išskyrė tokius trūkumus, kaip informacijos perdavimo operatyvumo stoka, informacijos trūkumas perduodamuose techniniuose dokumentuose (brėžiniai, technologinės kortelės ir pan.). Bendras respondentų atsakymų pasiskirstymas (proc.), vertinant bendradarbiavimą su kitų padalinių darbuotojais pateikiamas 21-ame paveiksle:



21 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą kaip jie vertina bendradarbiavimą su kitų padalinių darbuotojais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matyti iš darbuotojų išsakytų pastabų bei pasiūlymų, bendradarbiavimo su kitais padaliniais tobulinimo klausimu, dažniausiai darbuotojų nepasitenkinimas dėl kitų padalinių veiklos kyla dėl nesavalaikės ar netikslios informacijos pateikimo, rečiau dėl šios informacijos pateikimo būdo ar pan. priežasčių. Visgi labai aiškiai pastebima operatyvaus informacijos perdavimo tarp padalinių bei atskirų darbuotojų ir jos kokybės (tikslumo) užtikrinimo svarba, siekiant bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu. Siekiant įvertinti informacijos perdavimo įmonės viduje situaciją respondentams buvo pateikti keli su šiuo veiksmu susiję klausimai. Respondentų atsakymų pasiskirstymas, atsakant į klausimą ar juos visada pasiekia visa jiems aktuali darbinė informacija, pateikiamas 22-am paveiksle:

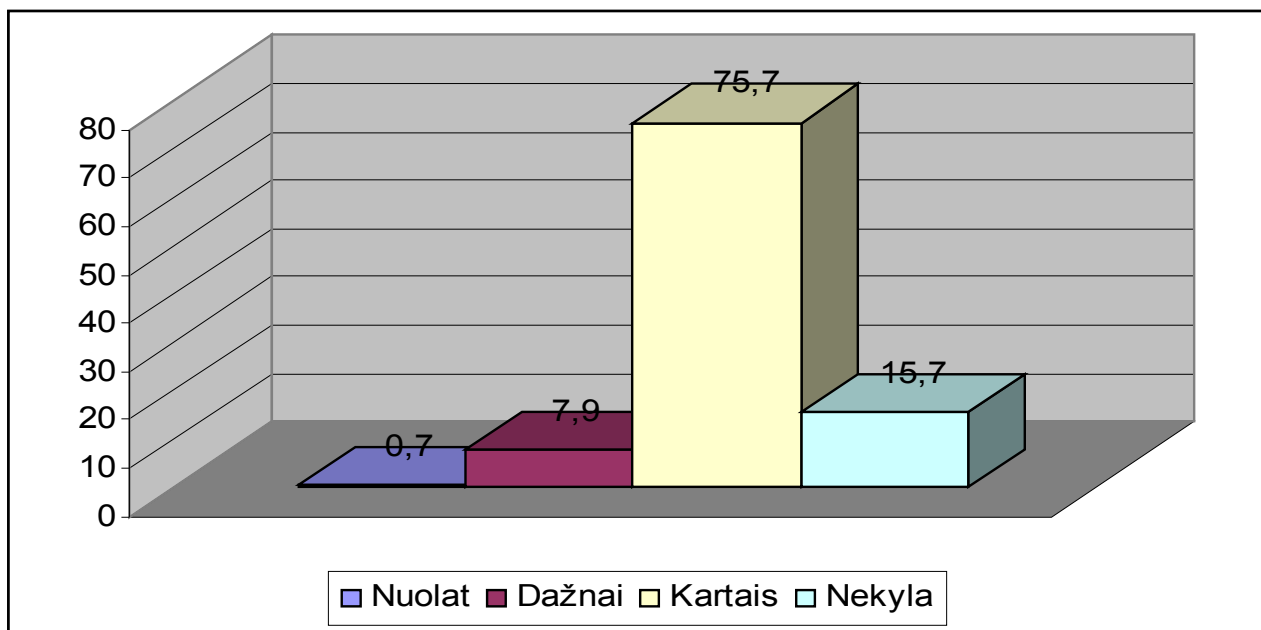


22 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą ar juos visada pasiekia visa jiems aktuali darbinė informacija.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matyti iš 22-ame pav. pateiktos diagramos dauguma darbuotojų dažniausiai ar visada gauna jiems aktualią darbinę informaciją (viso 93,1 proc. apklausoje dalyvavusių respondentų). Tuo tarpu retai ją gaunantys nurodė 6 proc. respondentų ir nė vienas apklaustųjų nenurodė niekada negaunantis minėtos informacijos. Įvertinant šiuos tyrimo rezultatus galime teigti, kad informacijos prieinamumas įmonės darbuotojams yra gana palankus, tačiau būtina atkreipti dėmesį į anksčiau paminėtas darbuotojų pastabas apie informacijos pateikimo kanalus ir operatyvumą. Taip pat informacijos prieinamumui užtikrinti būtina tobulinti įmonėje įdiegtą automatizuotą gamybos valdymo ir apskaitos programą, bei plėsti šia programa besinaudojančių darbuotojų darbo vietų skaičių. Siekiant įvertinti darbuotojų požiūrį į informacijos pateikimo būdus įmonėje, tyrimo metu respondentams buvo pateiktas klausimas apie įmonėje taikomų informacijos perdavimo būdų priimtinumą. Atsakydami į šį klausimą 8,6 proc. respondentų pasirinko atsakymą, kad juos visiškai tenkina informacijos pateikimo būdai, 84,2 proc. respondentų dažniausiai tenkina, retai tenkina- 6,5 proc. ir tik 0,7 proc. resp. pareiškė, kad šie būdai jiems visiškai nepriimtini. Pagrindė respondentai išsakė pageidavimus dėl galimybės naudotis apskaitos sistemos duomenimis sudarymo (papildomų darbo vietų su įdiegtą programine įranga steigimas).

Atliekant tyrimą respondentams buvo užduotas klausimas – kaip dažnai kyla darbiniai konfliktai? Atsakymų pasiskirstymas į šį klausimą grafiškai pateikiamas 23-iame paveiksle:



23 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą kaip dažnai kyla darbiniai konfliktai ?

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Manau, kad visiškai išvengti darbinių konfliktų nėra įmanoma. Tai savo pastabose akcentuoja ir dalis respondentų. Įmonės darbo pobūdis yra toks įvairialypis, o atskirų padalinių funkcijos taip persipinę, kad darbiniai konfliktai dažnai tampa tiesiog kasdienybe. Dažnai jie netgi padeda rasti teisingiausius sprendimus kebliose situacijose („ginčiuose gimsta tiesa“). *Bet visgi įmonės vadovai turi gana įdėmiai stebėti šią situaciją ir laiku įsikišti, kol šie konfliktai neperauga į atvirą konfrontaciją, kuri jau ženkliai įtakotų psichologinę atmosferą darbe ir galiausiai atsilieptų tiek darbo rezultatams, tiek ir bendram darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui.*

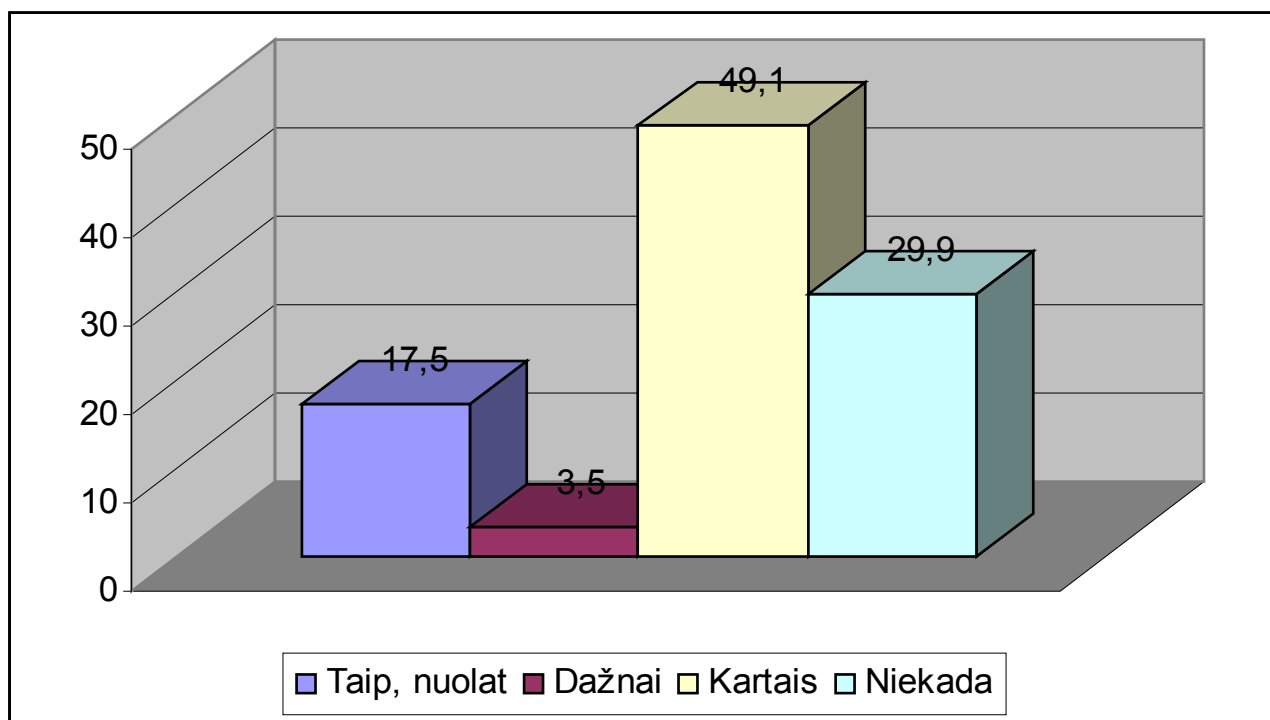
Santykių su vadovais vertinimas.

Darbuotojų pasitenkinimą darbu, remiantis išanalizuota mokslinė literatūra, gali labai stipriai įtakoti vadovo asmenybė. Iki šiol atlikti tyrimai nustatė, kad darbuotojų pasitenkinimas yra aukštesnis, kai vadovai yra kompetentingi, besirūpinantys darbuotojų interesais, besielgiantys su darbuotojais kilniai ir pagarbiai (Greenberg, Baron, 1993).

Siekiant įvertinti šį darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojantį veiksni respondentams buvo užduoti 4 – i klausimai, kuriais bandoma išsiaiškinti darbuotojų požiūris į bendradarbiavimą su vadovybe, vadovybės požiūris į darbuotojų pasiūlymus bei pageidavimus (darbuotojų akimis), darbuotojų saugumo darbo vietoje jausmas bei jų savijauta asmeninių teisių apribojimo darbe požiūriu.

Į klausimą kaip darbuotojai bendrai vertina savo bendradarbiavimo su vadovybe situaciją įmonėje, respondentų atsakymai pasiskirstė sekančiai: 13,9 proc. apklausoje dalyvavusiųjų darbuotojų pasirinko atsakymą puikiai; 70,3 proc. atsakė – gerai; 5,9 proc. – vidutiniškai; 7,9 proc.–

patenkinimai ir 2,0 proc. savo santykius su vadovybe įvertino kaip blogus. *Remiantis šiais tyrimo rezultatais galime daryti prielaidą, kad dauguma įmonės darbuotojų iš esmės yra patenkinti savo santykiais su įmonės vadovybe.* Tuo tarpu respondentų atsakymai į klausimą ar jie jaučia, kad yra varžomos jų teisės darbe pasiskirstė kur kas plačiau. Atsakymų į šį klausimą grafikas-suvestinė pateiktas 24-ame paveiksle:

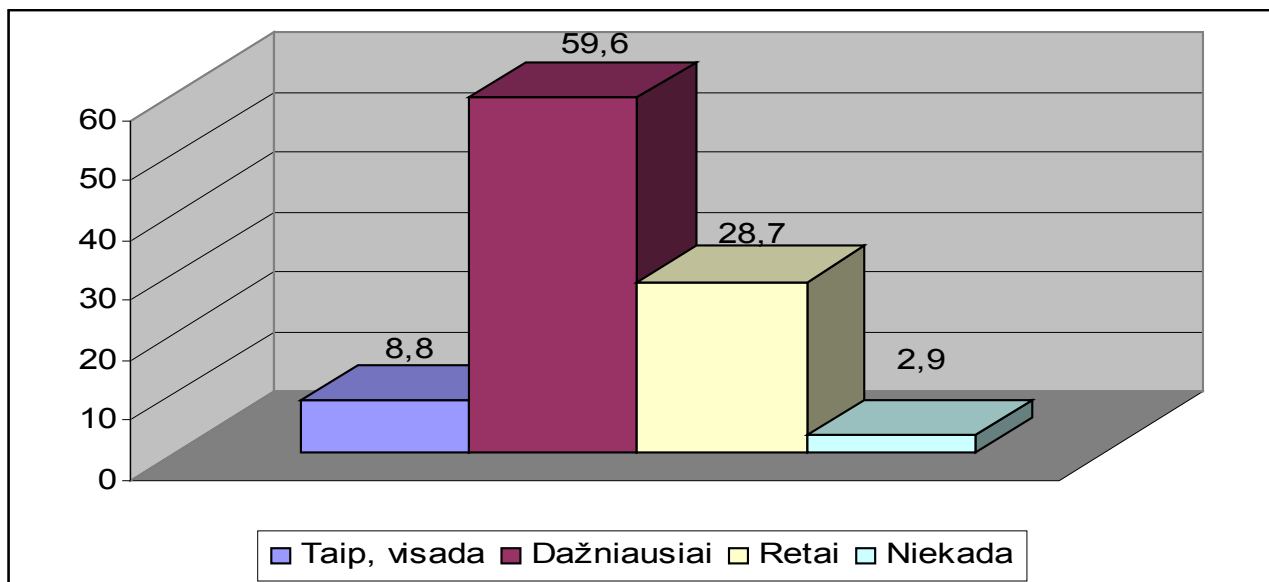


24 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą ar jaučiate, kad yra varžomos jūsų teisės darbe ?

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matyti iš 24 –ame paveiksle pateiktos atsakymų suvestinės didžioji dalis darbuotojų dažniau ar rečiau, tačiau visgi jaučia savo teisių apribojimus (suaržymus) darbe. Deja, atsakydami į šį klausimą, darbuotojai nepasinaudojo suteikta galimybe išsakyti savo pastabas bei pasiūlymus šiuo klausimu. Apibendrinant galime teigti, kad negatyvių atsakymų dažnis šiuo klausimu yra gana ryškus. *Taigi įmonės vadovybei būtų tikslinga detalčiau išsiaiškinti tokio darbuotojų požiūrio minėtu klausimu priežastis. Tai būtų galima atlikti pravedant planinius asmeninius pokalbius su darbuotojais metų bėgyje. Nustačius priežastis būtų galima imtis veiksmų darbuotojų nepasitenkinimui šiuo veiksniu sumažinti ir tuo pačiu sumažinti bendrą darbuotojų nepasitenkinimo darbu lygį.*

Kitas svarbus vadovybės požiūrio į darbuotojų pasiūlymus bei pageidavimus aspektas buvo tyrimas pateikiant anketoje sekantį klausimą respondentams – ar vadovybė atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus, pageidavimus? Respondentų atsakymų į šį klausimą suvestinė pateikta 25-ame paveiksle:



25 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą ar vadovybė atsižvelgia į jūsų pasiūlymus, pageidavimus?

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Remiantis tyrimo rezultatais (25 pav.) galime teigti, kad darbuotojai, kurie pasirinko atsakymą niekada (2,9 proc.) potencialiai jaučia nepasitenkinimą šiuo aspektu.

Motyvacijos sistemos analizė.

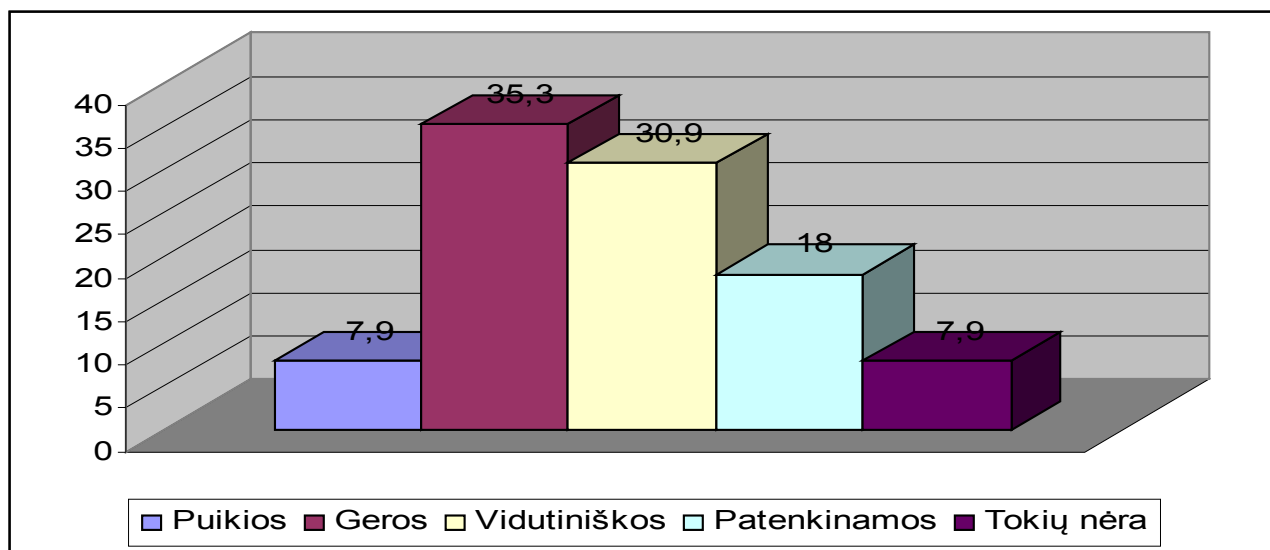
Kaip jau įsitikinome atlikdami literatūros šaltinių bei iki šiol atliktų tyrimų analizę pirmojoje šio darbo dalyje darbo užmokesčiui kiekvienas žmogus skiria ypatingą dėmesį, nes jį vertindami, darbuotojai į atlyginimą žiūri kaip į pajamų šaltinį ir kaip į teisingą atlygį už įdėtas pastangas. Darbo užmokestis – tai dažniausiai pabrėžiamas nepasitenkinimo darbu aspektas. Dauguma darbuotojų jaučiasi nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu. Jie mano, kad gaunamas atlygis nekompensuoja jų indėlio į darbą. Taip jie sprendžia lygindami savo indėlio ir atlygio santykių su kitų darbuotojų indėlio ir atlygio santykiu (Graham,1991). Tai visiškai patvirtino šiame darbe atliktas tyrimas. Tyrimo metu respondentams buvo užduotas klausimas- „Jūsų nuomone jūsų darbas yra teisingai vertinamas pinigine išraiška, t. y. atlyginimo dydžiu ?“. Respondentų atsakymai į šį klausimą pasiskirstė sekančiai : gaunu per mažai atsakė 72,3 proc. respondentų; taip, teisingai – 27 proc. ir 0,7 proc. – gaunu per daug. Ypač aktyviai respondentai naudojo galimybe pateikti komentarus, pasiūlymus ar pastabas šiuo klausimu. Savo pastabose respondentai teigė, kad jų uždėtis neatitinka darbo krūvio, atliekamo darbo ir t. t. Taip pat dažnai lygino savo uždėtį su kitų analogišką darbą atliekančių įmonės darbuotojų uždėtimi, kitų Lietuvos įmonių darbuotojų atlyginimais, Respublikos atlyginimų vidurkiu ir pan.

Iki šiol atliktų tyrimų metu, ranguojant įvairius darbo aspektus pagal svarbą, darbo užmokestis daugeliu atvejų atsiduria gana aukštose pozicijose, o 27 proc. studijų parodė, kad darbo užmokestis pagal svarbą, palyginus su kitais darbo aspektais, yra pirmoje vietoje (Reitz , 1987). Tai patvirtino ir

šiam darbe atliktas AB „Vienybė“ darbuotojų poreikių reitingavimas. Darbo užmokestis buvo išskirtas kaip pats svarbiausias poreikis įmonės darbuotojams.

Kad skatinimas darbo užmokesčiu (daugiau pinigų už didesnę darbą) būtų sėkmingas, jis turi būti toks, kad darbuotojas būtų įsitikinęs, jog už savo darbą gauna pakankamai (Jucevičienė, 1996). Pinigai kiekvienam yra svarbūs tiek ekonomine, tiek socialine prasme. Atlyginimo sistemos turi būti teisingos, sąžiningos, kad įvertintų darbuotojo sąnaudas. Darbuotojai analizuoja atlyginimų teisingumą, lygina su kitų darbuotojų atlyginimu ir pan. Visus šiuos teiginius tiesiogiai patvirtino šis tyrimas.

Apklausoje metu respondentų buvo prašoma įvertinti kvalifikacijos kėlimo galimybes įmonėje. Šias galimybes apklausos dalyviai įvertino gana pozityviai. Tai galėjo įtakoti įmonėje nuolat organizuojami darbuotojų mokymo kursai, studijuojančių darbuotojų rėmimas bei skatinimas ir pan. Išsakydami savo pageidavimus anketose respondentai nurodė norą tobulintis tokiose srityse kaip kompiuterinis raštingumas, metalų apdirbimo technologijos, užsienio kalbos, vadyba, derybų įgūdžių tobulinimas, specializuotos programinės įrangos panaudojimo ir kt. Bendras respondentų atsakymų pasiskirstymas procentais į šį klausimą pateiktas 26-ame paveiksle:



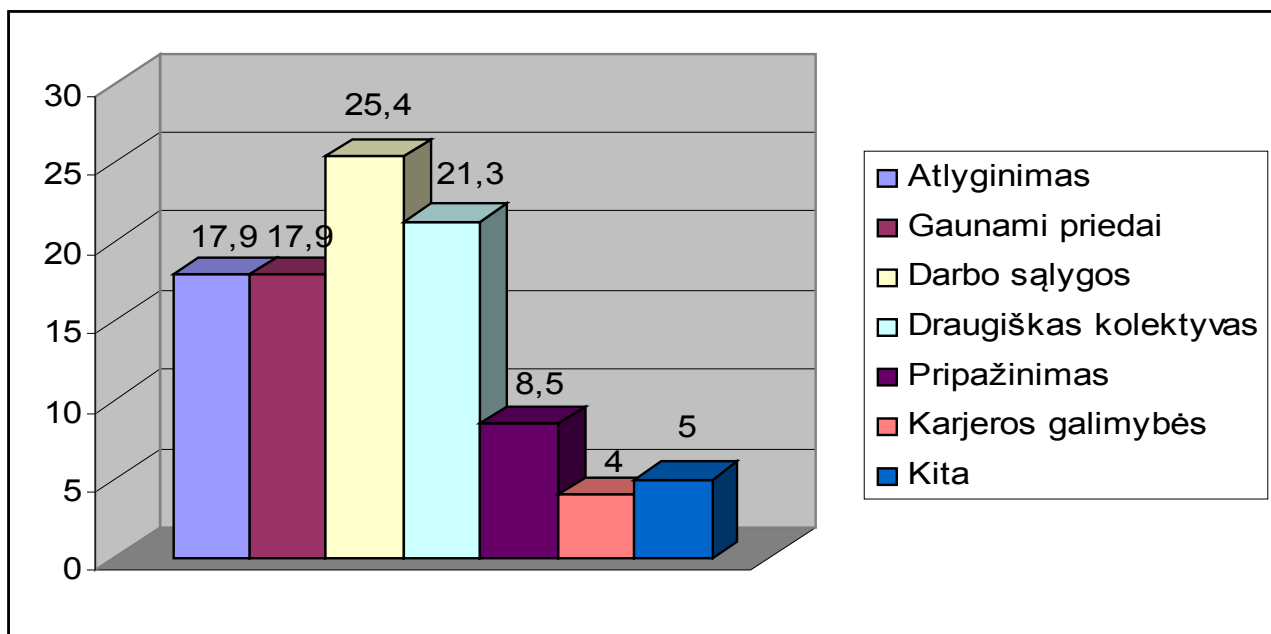
26 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą: Jūsų manymu, kvalifikacijos kėlimo galimybės mūsų įmonėje yra...

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Kaip matyti iš rezultatų pateiktų 26 pav. tik 7,9 proc. apklausoje dalyvavusių darbuotojų mano, kad jie neturi galimybių kelti kvalifikaciją dirbdami įmonėje. Visi kiti darbuotojai mano, kad jie turi didesnes ar mažesnes galimybes kvalifikacijos kėlimui. *Taigi siekiant ir ateityje išlaikyti pakankamai aukštą darbuotojų pasitenkinimą šiuo veiksniu įmonės vadovybė ir toliau turėtų skirti dėmesį darbuotojų mokymams bei nuolatiniams jų kvalifikacijos kėlimui.*

Siekiant nustatyti svarbiausius veiksnius, motyvuojančius darbuotojus dirbti įmonėje, respondentams buvo užduotas klausimas – „Kas jus motyvuoja dirbti mūsų įmonėje?“ Atsakydami

į šį klausimą respondentai galėjo pasirinkti kelis jiems tinkančius atsakymus. Bendras atsakymų pasiskirstymas procentais pateikiamas 27-ame paveiksle:



27 pav. Respondentų atsakymų pasiskirstymas proc., atsakant į klausimą - kas jus motyvuoja dirbti mūsų įmonėje. Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Respondentai pasirinkę atsakymą „kita“ pateikė tokius juos motyvuojančius veiksnius kaip:

- Geografiškai patogi vieta.
- Darbas pagal specialybę ir turimą kvalifikaciją.
- Galimybė realizuoti save.
- Galimybė dirbti gamybinėje įmonėje ir mokytis iš tiesioginio vadovo.
- Tobulėjimo galimybė.
- Darbo specifika.
- Ilgametis darbas įmonėje ir prisirišimas prie jos.
- Sėslaus darbo poreikis.
- Mokymosi ir tobulėjimo galimybės.
- Socialinė padėtis bei atstumas iki gyvenamosios vietos.
- Pastovumo ir stabilumo jausmas.
- Įdomus darbas.
- Įmonės pavadinimas („Vienybė“ gražiai skamba).

Kaip matyti iš pateiktų atsakymų skirtingus darbuotojus motyvuoja skirtingi poreikiai ir tai visiškai patvirtina teorinės darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių analizės metu pateiktus apibendrinimus.

IŠVADOS IR APIBENDRINIMAI

1. Apibendrinus teorinius pasitenkinimo darbu apibrėžimus, galime teigti, kad nors visi jie ir skiriasi, tačiau neneigia vienas kito. Taigi galime daryti išvadą, kad nėra vienintelio ir geriausio pasitenkinimo darbu apibrėžimo, kaip ir nėra tam tikros vienos ir geriausios visiems pasitenkinimo darbu teorijos. Tai kas labiausiai tinka vienu darbuotojų pasitenkinimo darbu apibūdinimui, gali visiškai netikti kitiems. Tai dažniausiai lemia skirtingi žmonių poreikiai.

2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu didžiaia dalimi priklauso nuo darbo esmės, atsakomybės, pasiekimų, pripažinimo, paaukštinimo bei tobulėjimo galimybių, nuo kompanijos politikos ir valdymo, vadovavimo kokybės, pavaldinių ir vadovų santykių, darbo sąlygų, atlyginimo, santykių su bendradarbiais.

3. Darbuotojų pasitenkinimas darbu labai glaudžiai siejasi su jų motyvacija.

4. Išanalizavę pasitenkinimo darbu ir motyvacijos problemos esmę, matome, kad motyvacija, kaip elgesio skatinimo sistema, ir pasitenkinimas darbu, kaip emocinė individo reakcija į tam tikras darbo charakteristikas, yra neatsiejamos sąvokos. Pasitenkinimas darbu, kaip vienas iš motyvacijos veiksnių, gali sukelti, nukreipti ir palaikyti žmogaus elgesį.

5. Atliekant apibendrintą AB „Vienybė“ darbuotojų poreikių analizę nustatyta, kad įmonės mastu geriausiai yra patenkinami fiziologiniai, egzistencijos ir saugumo poreikiai.

6. Atlikto tyrimo metu išskirtas svarbiausių įmonės darbuotojų poreikių dešimtukas: darbo užmokestis; draugystė; socialinės garantijos; sodros įmokų skaidrumas; pašalpos pagal kolektyvinę darbo sutartį; sąžiningumas; asmeninis gyvenimas; darbo saugumas; savigarba; pasisekimas...

7. Tyrimo metu išskirti poreikiai, kurių patenkinimo lygis įmonėje viršija darbuotojų lūkesčius: įmonės organizuojamos išvykos ir ekskursijos; kultūriniai įmonės renginiai; mokymosi ir tobulėjimo galimybės; metų darbuotojo rinkimai; med. pagalba ir periodiniai patikrinimai; premijos už išdirbtą laiką įmonėje; bendravimas su žmonėmis; gimtadienių paminėjimas; mikroklimatas padalinyje...

8. AB „Vienybė“ darbuotojų poreikiai, kuriems būdingas didžiausias neatitikimas tarp jo svarbos darbuotojams ir užtikrinimo įmonėje (poreikio svarba darbuotojams ženkliai viršija jo patenkinimo lygį įmonėje): įmonės ateities aiškumas; karjeros galimybės; pripažinimas; darbo užmokestis; kompanijos politika; paaukštinimo galimybė; papildomas darbo užmokestis; nepiniginis atlygis; statuso simboliai; darbo saugumas; sąžiningumas...

9. AB „Vienybė“ darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo įvairių aplinkos faktorių: darbinės veiklos, darbo sąlygų, bendradarbių, tiesioginių vadovų, darbo užmokesčio, bendravimo, informacijos, kvalifikacijos kėlimo, karjeros galimybių, darbo vietos saugumo, organizacijos ir t. t.

10. Remiantis tyrimo rezultatais labiausiai nepasitenkinimui darbu įmonėje įtaką darantys išoriniai veiksniai yra: atliekamo darbo įvertinimas pinigine išraiška, įtampa darbe, informacijos apie įmonės veiklą prieinamumo stoka, darbuotojų teisių suvaržymas darbe...

11. Atliktas tyrimas patvirtino 2-ąją šio darbo hipotezę, kad AB „Vienybė“ darbuotojų nepasitenkinimui darbu didžiausią įtaką turi tokie veiksniai kaip darbuotojų požiūriu neteisingas jų darbo įvertinimas pinigine išraiška ir informacijos apie įmonės veiklą prieinamumo stoka.

12. Vienas svarbiausių darbuotojų pasitenkinimą darbu įmonėje lemiančių veiksnių yra darbo užmokestis, todėl jį galime įvardinti kaip pagrindinę darbuotojų motyvavimo priemonę ir labiausiai bendrą pasitenkinimą darbu įtakojančiu veiksmu, kas prieštarauja F. Herzberg teorinei prielaidai, kad atlyginimas nėra pagrindinė pasitenkinimo darbu priežastis.

13. Atliktas tyrimas patvirtino teorinės darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių analizės metu pateiktus apibendrinimus, kad skirtingus darbuotojus motyvuoja skirtingi poreikiai.

14. Dauguma įmonės darbuotojų iš esmės yra patenkinti savo darbu.

15. Tyrimo metu patvirtino hipotezę, kad AB „Vienybė“ darbuotojų pasitenkinimo darbu lygi ženkliai įtakoja išoriniai veiksniai, kuriuos galima kontroliuoti ir keisti, kartu įtakoja darbuotojų pasitenkinimo atliekamam darbu lygį. Įmonės vadovybei siūlomi veiksmai darbuotojų pasitenkinimo lygiui kelti pateikiami rekomendacijose.

REKOMENDACIJOS

1. Periodiškai atlikti įmonėje pasitenkinimo darbu tyrimus tam, kad įvertinti veiksnius, sukeliančius darbuotojų pasitenkinimą/nepasitenkinimą darbu. Atlikus tyrimą ir jo rezultatų analizę imtis priemonių darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui kelti.

2. Darbuotojams akivaizdžiai stokojant informacijos apie imonės veiklą, jos tikslus ir uždavinius, vadovams siūloma ne rečiau kaip kartą į ketvirtį pravesti bendrus visuotinius informacinius įmonės darbuotojų susirinkimus, kurių metu informuoti darbuotojus apie situaciją įmonėje, jos siekius, laukiamus pokyčius, aptariant veiklos rezultatus, ivertinant darbuotojų indėlį į organizacijos augimą ir klestėjimą. Taip pat išklaudyti darbuotojus, jų problemas, ir pageidavimus, parodant dėmesį jiems.

3. Kadangi dalis darbuotojų jaučia nepasitenkinimą naudojamomis darbo priemonėmis, siūlau vadovams įvertinti apklausos metu darbuotojų išsakytas pastabas ir atsižvelgiant į esamas finansines galimybes imtis priemonių nurodytiems trūkumams pašalinti. Ypač būtina atkreipti dėmesį į monitorių atnaujinimą, kadangi didžioji dalis respondentų išsakiusių savo pastabas paminėjo tai kaip pagrindinį trūkumą.

4. Atsižvelgiant į didžiosios dalies įmonės darbuotojų dažniau ar rečiau, tačiau visgi jaučiamą savo teisių apribojimą (suaržymą) darbe, įmonės vadovybei būtų tikslinga detaliau išsiaiškinti tokio darbuotojų požiūrio minėtu klausimu priežastis. Tai būtų galima atlikti pravedant planinius asmeninius pokalbius su darbuotojais metų bėgyje. Nustačius priežastis būtų galima imtis veiksmų darbuotojų nepasitenkinimui šiuo veiksmu sumažinti.

5. Įmonės vadovybei siūlyčiau atkreipti dėmesį į darbuotojų išsakytas pastabas apie ryšių tarp atskirų įmonės padalinių netobulumą ir daugiau pastangų skirti tarpstruktūriniam ryšiams užtikrinti bei esamiems trūkumams pašalinti. Kadangi tai darbuotojai pabrėžia kaip gana didelį trūkumą, rekomenduoju peržiūrėti ir atnaujinti įmonėje veikiančią kokybės vadybos procedūrą šiuo klausimu.

6. Įmonės vadovams būtina atkreipti dėmesį į darbuotojų išsakytas pastabas ir priekaištus dėl duomenų suvedimo į informacinę įmonės duomenų bazę neoperatyvumo (ypač akcentuoti buhalterinių duomenų suvedimo į buhalterinės apskaitos programą trūkumai), įvertinti jų pagrįstumą ir imtis priemonių nustatytiems trūkumams pašalinti, paskiriant atsakingus darbuotojus. Šie nesklandumai, anot teorinėje šio darbo dalyje nagrinėtų literatūros šaltinių autorių, stipriai įtakoja darbuotojų nepasitenkinimą darbu.

7. Darbinės informacijos prieinamumui užtikrinti būtina tobulinti įmonėje įdiegtą automatizuotą gamybos valdymo ir apskaitos programą, bei plėsti šia programa besinaudojančių darbuotojų darbo vietų skaičių. Šiam tikslui užtikrinti siūlau iš anksto numatyti lėšas sekančių metų įmonės biudžete (apie 80 000 Lt.).

8. Siekiant ir ateityje išlaikyti pakankamai aukštą darbuotojų pasitenkinimą kvalifikacijos kėlimo galimybių veiksnium ir toliau skirti ypatingą dėmesį darbuotojų mokymams bei nuolatiniam jų kvalifikacijos kėlimui. Tam tikslui kitamet turėtų būti skirta ne mažiau kaip 110 000 Lt.

LITERATŪRA

1. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. 51 p. ISBN 9986-13-814-0.
2. Bagdonienė, L., Zemblytė, J. (2007). *Organizacijų vadybos praktikumas*. Kaunas: Technologija. 300 p. ISBN 9955-25-136-0.
3. Bučiūnienė, I. (1996). *Personalo motyvavimas*. Mokomoji knyga. Kaunas: Technologija. 76 p. ISBN 9986-13-434-X.
4. Coleman, A. (2005) Less Vacant, More Engaged. *Employee Benefits*. November, p. 66-67.
5. Сидоренко, Е. (2002). Мотивационный менеджмент: Ветер и солнце. Top manager. Prieiga per internetą: <http://www.arsenal-hr.ru/library/13> (žiūrėta: 2009 02 26)
6. Chmiel, N. (2005). *Darbo ir organizacine psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 480p.
7. Chomentauskaitė R. (2007) *Žmonės – organizacijos turtas*. Psichologija tau, 2.
8. Čepaitienė, I. (2006) Materialinio skatinimo įvertinimas VĮ Joniškių miškų urėdijoje. *Ekonomikos ir vadybos aktualijos* 2006. Šeštoji mokslinė studentų konferencija. Šiauliai: ŠU leidykla. Prieiga per internetą: <http://www.smf.su.lt/documents//konferencijos/SMD%20konferencija/2006/Ekonomikos%20ir%20vadybos%20aktualijos06.pdf> (žiūrėta: 2009 03 02).
9. Davis K., Newstrom J.W. (1985) *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New York: Mc Graw-Hill Book Company.
10. Ellickson, M. C., Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. *State and Local Government Review*, 33 (3). Prieiga per internetą: <http://www.cviog.uga.edu/publications/slgr/2001/3b.pdf> (žiūrėta: 2009 03 12)
11. Faragher, E. B., Cass, M., Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*. Nr. 62.
12. Feinstein, A. H. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among. Prieiga per internetą: <http://hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf> (žiūrėta: 2009 02 24).
13. Furnham, A. (2001). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. GB: Biddles LTD.
14. Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. UK: Psychology press. p. 805, ISBN 1-84169-503-3. Prieiga per internetą: <http://books.google.com/books?id=LQQmT2ZzS0sC&printsec=frontcover&hl=lt#PPA805,M1> (žiūrėta: 2009 03 12).

15. Gaputienė, I., Šarkiūnaitė, I. (2006) Informacinės technologijos kaip darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys. ISSN 1392-0261. Informacijos mokslai 2006, t. 37, p. 73-82. Prieiga per internetą: www.ceeol.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=9D267164-5BD2-4E31-8AB6-375D36DEC0D9 (žiūrėta: 2009 03 02).
16. Garstenberger, R., Plogmann, S., Stanat, T., Willand, S., Zülz, C. (2004). *Motivation und Motivationstheorien*. Fachhochschule Liechtenstein. Prieiga per internetą: <http://www.plogmann.net/f/50/file.pdf> (žiūrėta: 2009 03 12)
17. Gehm, T. (1996). *Kommunikation im Beruf. Hintergründe. Hilfen. Strategien*. Weiheim: Basel.
18. Ginevičius, R., Sūdžius, V. (2008) Organizacijų teorija. *Vadovėlis*. Vilnius: Technika. 226 p. ISBN 978-9955-28-150-4.
19. Graham, H.T., Bennett, R.(1991) *Resources Management*. London. 339 p. ISBN 0-7121-1028-3.
20. Greenberg J., Baron R.A. (1993) Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. Boston.
21. Garstenberger, R., Plogmann, S., Stanat, T., Willand, S., Zülz, C. (2004). *Motivation und Motivationstheorien*. Fachhochschule Liechtenstein. Prieiga per internetą: <http://www.plogmann.net/f/50/file.pdf> (žiūrėta: 2009 03 12)
22. Greenberg J., Baron R.A. (1993) Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work. Boston .
23. Henneman, H. G., Schwab, D. E., Fossum, J. A., Dyer, L. D. (1989) *Personnel / Human Resources Management*. Irwin.
24. Jewell, B. R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press. 487 p. ISBN 9955-9318-1-7.
25. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. 283 p. ISBN 9986-13-433-1.
26. Juozaitienė, L., Staponkienė, J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių Universiteto leidykla, 175 p. ISBN 9986-38-392-7.
27. Kaya, E. (1995). Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. 61st IFLA General Conference. Prieiga per internetą: <http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm> (žiūrėta 2009 m. kovo 2 d.).
28. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. 326 p.
29. Kreitner R., Kinicki A. (1995) *Organizational Behavior*.). Burr Ridge, ILL: Irwin. 594 p.
30. Кирхлер, Э. , Хельцл, Э. (2003) *Дизайн работ в организациях*. Харьков.
31. Legkauskas, V. (2008) *Socialinė psichologija*. Vilnius: Vaga . 400 p. ISBN 978-5-415-02038-6.
32. Lindner, J. R. (1998). *Understanding Employee Motivation*. Journal of Extension, 36 (3). Prieiga per internetą: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.html> . (žiūrėta: 2009. 01. 27 d.)

33. Luthans F. (1998) *Organizational behavior*. Boston.
34. Luobikienė, I. (2007) Sociologinių tyrimų metodika. *Mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija. 123p. ISBN 9955-25-122-0.
35. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002) Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2002, Nr. 21, p. 137-145.
36. Martinkus B. (2003). Darbo procesu valdymas. VŠI Šiaulių universiteto leidykla.
37. Malhotra N, Mukherjee A. (2004) The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*. 18(3):162-174.
38. Myers. D. G. (2000). *Psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 730 p. ISBN 9986-850-29-0.
39. Моргунов, Е.Б. (2001) *Модели и методы управления персоналом*: Российско-британское учебное пособие. Москва: ЗАО <Бизнес-школа<Интел-Синтез> 464 с. ISBN 5-87057-267-3.
40. Obrazcovas, V. (2002). *Valdymo išmintis. Dešimt sėkmės kelių*. Vilnius. 150 p. ISBN 9955-442-70-0.
41. Punis, A. (1996). Disertacija: Veiklos savaiminės – išorinės motyvacijos diagnostikos galimybių tyrimas. Vilnius: VU. (daktaro disertacija).
42. Reitz, J.H. (1987) *The structure of organizations in: Behavior in Organization*. Illinois: Irwin Inc. Homewood.
43. Robbins, S. P.(2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 376 p.
44. Robbins, S.P. (1993) *Organizational Behavior. Concepts. Controversies and Applications*. Prentice Hall.
45. Rose, E., Wright, G. (2005) Satisfaction and dimensions of control among call center customer service representatives. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, Issue 1, p. 136-160.
46. Sangmook, K. (2005) Individual – Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 15:245-261.
47. Sakalas, A, Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Viršilaitė, R., Ivaškienė, A. (2000). *Pramonės įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.
48. Seilius, A. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda : KU leidykla.
49. Shultz, T. (1964) *Investment to Human Capital*. Englewood Cliffs.

50. Schmid, S. (2003). Lizentiatsarbeit: Mitarbeiterzufriedenheit in der Emmentaler Schaukäserei. Bern: Universität Bern. Prieiga per internetą:
<http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Schmid-Sabine.pdf> (žiūrėta 2009 01 26).
51. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Daniel, R., Gilbert, J. (2001). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
52. Stoškus, S., Beržinskienė D.(2005). *Vadyba*. Kaunas: Technologija. 266 p. ISBN 9955-09-860-0.
53. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). Integruota vadybos proceso motyvacija. VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla. 165 p.
54. Šulgienė, T. (2005) Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Prieiga per internetą:
<http://www.lokada.lt/skaitykla-tema-motyvacija-7-10---.html> (žiūrėta: 2007 12 03)
55. Tapinienė, J. 2008-09-27 Vidinė komunikacija - būdas užsidirbti ar priršti darbuotojus? Pačiolis, Žurnalas "Marketingas" 2006m. Nr. 12 . Prieiga per internetą:
http://www.lokada.lt/straipsniai-vidine_komunikacija_budas_uzsidirbti_ar_priristi_darbuotojus_straipsnis_.html
(žiūrėta: 2009 03 14).
56. Taločkienė, V. (2002). Pasitenkinimo darbu pasekmės. Prieiga per internetą:
<http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/3d8892a278181> (žiūrėta: 2009 01 29 d.)
57. Занковский, Ф. Н. (2000). *Организационная психология*. Москва: Флинта.
58. Weinert, A. B. (1992). Motivation. Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Poeschel. p.1429-1442.

Papildoma literatūra:

59. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004) *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių Universiteto leidykla. p. 51. ISBN 9986-38-511-3.
60. Valackienė, A. (2005) Sociologinis tyrimas. *Vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 148 p. ISBN 9955-09-763-9.
61. Valackienė, A. (2008) Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. *Vadovėlis*. Kaunas: Technologija. 204 p. ISBN 978-9955-25-470-6.
62. Bagdonavičius, J. (2004) *Žmogiškasis kapitalas*. Mokymo metodinė priemonė. Vilnius: Vilniaus pedagoginis Universitetas. p. 111. ISBN 9955-516-11-9. Prieiga per internetą:
<http://www.vpu.lt/bibl/elvpu/29966.pdf> (žiūrėta: 2009 03 20).

PRIEDAI

1 PRIEDAS

DARBUOTOJŲ POREIKIŲ NUSTATYMO ANKETA (PAVYZDYS)

Gerbiami AB „Vienybė“ darbuotojai,

Įmonės vadovybės užsakymu yra atliekama anoniminė darbuotojų apklausa siekiant įvertinti darbuotojų poreikių patenkinimą darbe. Maloniai prašome skirti kelias minutes Jūsų brangaus laiko ir atsakyti į žemiau pateiktus klausimus. Jūsų atsakymai yra labai svarbūs tolimesniems vadovybės sprendimams! Iš anksto dėkojame už Jūsų geranorišką bendradarbiavimą.

Siekdami užtikrinti Jūsų konfidencialumą anketą prašome pildyti Jums priimtinu būdu (ranka ar kompiuteriu). Iškilus neaiškumams prašome kreiptis į Alvydą Krikštonį (marketingo tarnyba).

Užpildytą anketą prašome įdėti į voką ir perduoti įmonės administratorei Jums priimtinu būdu.

Organizatoriai

Prašome kiekvieną žemiau lentelėje nurodytą veiksni įvertinti nurodant pasirinktą balą 5-ių balų sistemoje, kur:

Veiksni svarbumas:

5. Labai svarbus
4. Svarbus
3. Nelabai svarbus
2. Beveik nesvarbus
1. Nesvarbus

Veiksni užtikrinimas įmonėje:

5. Visiškai užtikrintas
4. Užtikrintas
3. Dalinai užtikrintas
2. Silpnai užtikrintas
1. Neužtikrintas

Darbuotojų poreikių ir jų užtikrinimo nustatymo anketa

Eil. Nr.	Veiksny	Veiksni svarbumas					Veiksni užtikrinimas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Darbo užmokestis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2	Darbo aplinka (patalpos, įranga ir t. t.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3	Išmokos pagal kolektyv. Darbo sutartį	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4	Medicininis aptarnavimas (pagalbos suteikimas, periodinis sveikatos patikrinimas)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Papildomas darbo užmokestis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6	Mikroklimatas padalinyje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7	Įmonės organizuojamos išvykos ir ekskursijos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8	Premijos už išdirbtą laiką įmonėje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Eil. Nr.	Veiksny	Veiksno svarbumas					Veiksno užtikrinimas				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9	Gimtadienių paminėjimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Kūrybiškumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11	Atsakomybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12	Nepiniginis atlygis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13	Karjera	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14	Statuso simboliai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15	Lyderiavimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Mokymasis ir tobulėjimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17	Savirealizacija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18	Aiški įmonės ateitis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19	Draugystė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20	Įmonės kultūriniai renginiai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21	Mandagumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22	Ambicijos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23	Sąžiningumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24	Savigarba	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	Socialinės garantijos	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26	„Sodros“ įmokų skaidrumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27	Asmeninė iniciatyva	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28	Bendravimas su žmonėmis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29	Geriausio darbuotojo rinkimai	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30	Savarankiškumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31	Pasisekimo galimybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32	Pripažinimo galimybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33	Darbo esmė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34	Atsakomybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35	Paaukštino galimybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36	Tobulėjimo galimybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37	Kompanijos politika	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38	Vadovavimo kokybė	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39	Santykiai su vadovu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40	Santykiai su kolegomis	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41	Asmeninis gyvenimas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42	Darbo saugumas	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimas

Šis tyrimas padės išsiaiškinti stipriąsias bei silpnąsias mūsų bendro darbo puses ir nubrėžti gaires mūsų įmonės vidinės veiklos tobulinimui. Taigi tikimės nuoširdaus Jūsų dalyvavimo ir gausių komentarų bei pasiūlymų! Jums tinkamus atsakymus anketoje prašome pažymėti varnele ar pliusiuku.

Norėdami užtikrinti Jūsų konfidencialumą, prašome anketą pildyti kompiuteriu, atspausdinti ir įdėjus į voką perduoti mūsų įmonės administratoriui.

Organizatoriai

Darbo aplinka

1. Kaip vertinate savo darbo vietą (temperatūra, oro judėjimas, drėgmė, apšviestumas, triukšmas, ergonomika ir pan.) ?

Puikios geros normalios patenkinamos prastos
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

2. Ar Jus tenkina darbo priemonės (kompiuteriai, spausdintuvai, kopijavimo aparatai, ryšio priemonės, kita organizacinė technika, kanceliarinės priemonės, automobiliai ir pan.) ?

taip ne visiškai ne
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

3. Ar pakanka priemonių operatyviam ir efektyviam Jūsų darbui ?

taip, visko pakanka ne visada ne
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

Vidinė įmonės veikla

4. Kaip vertinate darbų paskirstymą bei jų organizavimo būdus ?

I. gerai normaliai patenkinamai visiškai netinkamai
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

5. Ar Jums yra aiškios Jūsų atsakomybės ribos ?

taip, visada kartais ne dažniausiai ne visiškai neaiškios
€ €

Pastabos, pasiūlymai:
.....

6. Ar Jus tenkina Jus pasiekianti informacija apie bendrą įmonės veiklą ?

taip, visiškai norėčiau sužinoti daugiau žinau labai mažai manęs nedomina
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

7. Ar reikalingi yra darbiniai susirinkimai ?

Taip ne

Pastabos, pasiūlymai:
.....

8. Ar yra reikalingos Jūsų darbinės veiklos įmonėje ataskaitos, jų pristatymas bei aptarimas ?

taip, būtinos galbūt reikalingos visiškai nereikalingos
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

9. Ar šiuo metu Jūsų pildomos ataskaitos Jums yra priimtinos ir aiškios ?

aiškios ir priimtinos € aiškios, bet nepriimtinos priimtinos, bet neaiškios €
nei aiškios, nei priimtinos € neteikiu jokių ataskaitų

Pastabos,
pasiūlymai:

Santykiai su kolegomis

10. Ar jaučiatės pilnaverčiu kolektyvo nariu ?

taip, visada € kartais ne € retai visiškai nesijaučiu tokiu

Pastabos,
pasiūlymai:

11. Ar jaučiate įtampą darbe ?

taip, nuolat € dažnai € kartais niekada

Pastabos,
pasiūlymai:

12. Kaip vertinate bendradarbiavimą su kitų padalinių darbuotojais (ar pakanka informacijos, supratimo, operatyvumo, pagalbos ir pan.)?

Puikiai € gerai € vidutiniškai patenkinamai blogai neturiu bendrų reikalų

Pastabos,
pasiūlymai:

13. Kaip dažnai kyla darbiniai konfliktai?

Nuolat dažnai kartais nekyla
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

14. Ar Jus visada pasiekia visa Jums aktuali darbinė informacija?
taip, visada dažniausiai retai niekada
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

15. Ar Jums visada priimtini informacijos pateikimo būdai?

taip, visada dažniausiai, taip retai visiškai nepriimtini
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

Santykiai su vadovais

16. Kaip vertinate bendradarbiavimą su vadovybe ?

Puikiai gerai vidutiniškai patenkinamai blogai
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

17. Ar jaučiate vadovybės pripažinimą ir Jūsų vertinimą ?

taip, visada dažniausiai retai niekada
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

18. Ar vadovybė atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus, pageidavimus ?

taip, visada dažniausiai retai niekada
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

19. Ar jaučiate, kad yra varžomos Jūsų teisės ?

taip, visada dažniausiai kartais niekada
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

20. Ar jaučiatės saugus dėl savo darbo vietos ?

taip, visiškai dažniausiai taip ne visada retai niekada
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

Motyvacija darbe

21. Jūsų nuomone, Jūsų darbas yra teisingai vertinamas pinigine išraiška, t.y. atlyginimo dydžiu ?

PASTABA: Prašome, savo atsakymą pagrįsti.

taip, teisingai gaunu per daug gaunu per mažai
€ €

Pastabos,
pasiūlymai:

.....

22. Kas Jus motyvuoja dirbti mūsų įmonėje ?

PASTABA: Pažymėkite visus Jums tinkančius variantus.

atlyginimas priedai
€ €

darbo sąlygos

draugiškas kolektyvas

pripažinimas

karjeros galimybės

kita (įrašykite)

Pastabos,
pasiūlymai:

.....
.....
.....

23. Jūsų manymu, kvalifikacijos kėlimo galimybės mūsų įmonėje yra:

Puikios
€

geros
€

vidutiniškos

patenkinamos

tokių nėra

Pastabos,
pasiūlymai:

.....
.....

Kurioje srityje norėtumėte pasitobulinti?

.....

.....

Prašome įvertinti savo nuoširdumą atsakinėjant į klausimus (procentais, iki 100%):

.....

Dėkojame už supratimą ir gausų bei nuoširdų Jūsų dalyvavimą!

Darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimo anketos atsakymų suvestinė

Darbo aplinka

1. Kaip vertinate savo darbo vietą (temperatūra, oro judėjimas, drėgmė, apšviestumas, triukšmas, ergonomika ir pan.)?

Puikios	geros	normalios	patenkinamos	prastos
-9	-54	-46	-24	-10

Pastabos, pasiūlymai:

1. Kadangi žmonių kabinete dirba daug, tai kartais neįmanoma išvengti triukšmo, kas trukdo susikaupti.

2. Pastatyti skystųjų kristalų monitorius.

3. Sienos laikrodis pagrindiniame korpuse, bufetas.

4. Vasara labai karšta, reikia kondicionieriaus.

5. Apšvietimas galėtų būti geresnis.

6. Prasta ventiliacija darbo kabinetuose (jos nėra visai, išskyrus natūralią per langus) dėl ko kabinetuose kaupiasi drėgmė. Šią problemą manau būtų galima išspręsti įrengus ventiliacijos angas į koridorių. Beje kai kuriuose kabinetuose tokios angos yra. Dėl prastos ventiliacijos, priklausomai nuo sezono, kabinetuose kaupiasi drėgmė. Drėgmės lygis kartais būna toks, kad sudrėkęs popierius stringa spausdintuvuose, gadinama orgtechnika.

7. Lietus ant galvos nelyja, bet vasara karšta, o žiemos metu gana vėsu. Nuo liepos mėn. vidurio pradeda skraidyti mažos muselės, kurios neišnyksta iki lapkričio mėn., nors patalpos purškiamos chemikalais.

Pasiūlymas: Apšiltinus kampinę lauko sieną patalpoje žiemos metu būtų šilčiau, o padarius šlaitinį stogą vasaros metu būtų vėsiau.

8. Nemalonūs ir neįdomūs administracinio pastato koridoriai (tiek darbuotojams, tiek svečiams). Norėtusi, kad darbo vietoje būtų dailesnės pertvaros, nes dabartinės labai griozdiškos ir nepatrauklios.

9. Šviesos reikėtų daugiau.

10. Prastas apšvietimas, triukšmas, šalta.

2. Ar Jus tenkina darbo priemonės (kompiuteriai, spausdintuvai, kopijavimo aparatai, ryšio priemonės, kita organizacinė technika, kanceliarinės priemonės, automobiliai ir pan.)?

taip

ne visiškai

ne

-87

-52

-4

Pastabos, pasiūlymai:

1.Dar neturiu nieko.

2.Kompiuteris senas, lėtai dirbantis, bei kenkiantis akims. Taip pat trūksta kai kurių priemonių reikalingų greitam darbui atlikti (skeneris).

3.Kompiuteris senas, telefonas atgyvenęs.

4.Galėtų būti daugiau kopijavimo aparatų.

5.Kartais sunku prisiskambinti į kitus tinklus(Bite , Tele - 2), kabinetuose galėtų būti skeneriai, kad nereiktų kas kartą bėgti į IT skyrių skaitmeninei kopijai pasidaryti.

6.Reikalingas kopijavimo aparatas skyriuje.

7.Darbui norėčiau spartesnio kompiuterio, 19“ monitoriaus LCD (skauda akys).

8.Nėra Autocad programos.

9.Pakeisti nors 1 seną sunkvežimį kelimo galios 12/14 t.

10.Pakeisti seną kompiuterį.

11.Vis labiau jaučiamas skenerio poreikis. Naudotis šiuo įrenginiu kituose padaliniuose nepatogu.

12.Visą darbo dieną praleidžiu prie kompiuterio , todėl pavargsta akys. Šios problemos nebūtų , jei dirbčiau su skystųjų kristalų monitoriumi.

13.Silpnas, senas kompiuteris.

14.Siūlyčiau keisti senus kompiuterius, galima būtų sutaupyti darbo laiko. Spausdintuvų per mažai.

15.Sako kad plokščias monitorius mažiau vargina akis.

16.Lėtas kompiuteris , ne visos funkcijos.

17.Reikalingas spausdintuvas.

3. Ar pakanka priemonių operatyviam ir efektyviam Jūsų darbui?
taip, visko pakanka ne visada ne
-73 -68 -2

Pastabos, pasiūlymai:

1.Labai ilgai renkama informacija apie užsakytą darbo priemonę, kol pateikiamas sprendimui nupirkti ar ne.

2.Norėtusi turėti tel. limitą pokalbiams telefonų, nes tenka skambinti darbo klausimais po darbo laiko iš savo asmeninio telefono, labai pagelbėtų nešiojamas kompiuteris priimant sprendimus ne iš savo darbo vietos kai reikia pasinaudoti kažkokia informacija esančia kompiuteryje.

3.Darbo priemonių pakanka, bet motyvacijos trūksta.

4.Būtinasi mobilus telefonas.

5.Man. asmeniškai visko pakanka, tačiau daug nepasitenkinimo girdžiu iš šalies.

6.Medžiagų pristatymas ne laiku.

7.Trūksta laiko, informacijos.

8.Programos „Skaita“ netobulumai kartais trukdo efektyviai atlikti darbą, reikalinga patikima, išsami, tiksli ir nuolatinė apskaita.

9.Nežinau ką pasiūlyti, bet kartais stabdo didesnių formatų brėžinių dauginimas.

Vidinė įmonės veikla

4. Kaip vertinate darbų paskirstymą bei jų organizavimo būdus?

I. gerai normaliai patenkinamai visiškai netinkamai
-6 -67 -66 -4

Pastabos, pasiūlymai:

1.Mano nuomone mūsų įmonėje dirba kiekvienas sau, nekreipdamas dėmesio ar kitam jo bendradarbiui bus patogiu ir suprantama.

2.Egzistuojantys ryšiai tarp tarnybų priešina, o ne jungia bendram tikslui. Pagalbinių tarnybų- remonto ir energetinės išskaidymas , bei remonto centralizavimas pablogino šios srities padėtį.

3.Retkarčiais darbai priskiriami asmenims nekompetetingiems ar per mažai žinantiesiems vykdomoje srityje.

4.Labai ženkliai skiriasi vadybininkų atsakomybės ir darbo krūviai skirtingose įmonės padaliniuose , o algos panašios. Vieni turi konkretų darbą nuo A iki Z bei nešti atsakomybę, kiti atlieka tik tarpininkų ir informacijos registratorių funkciją (lyg dirbtų informacijos Registracijos biure- „IRB“) ir neneša jokios atsakomybės už

pateiktą informaciją. Kodėl turėčiau būti motyvuotas daryti daugiau , nei daro kiti , jei algos panašios ar net mažesnės nei jų , kurie paprasčiausiai tarpininkauja dirbdami prestižiniame Vakarų Marketingo skyriuje(kuris turėtų būti kaip pavyzdys kitoms tarnyboms ir kuriame turėtų norėti dirbti kiekvienas perspektyvus šios įmonės darbuotojas , tačiau aš asmeniškai esant dabartinei situacijai nenorėčiau ten dirbti , nes ten vadybininkui nereikia žinoti net pagamintų gaminių, esančių sandėliuose likučių!!!), neturi jokių papildomų darbų ryšium su ORACL“u ir neneša jokios atsakomybės už ruošiamas pardavimų prognozes , nes jie „nieko nežino“ o gal žinoti nenori, nes taip patogiau???

5.Su darbų paskirstymu viskas neblogai , bet parašų surinkimas užima tikrai per daug laiko. Jau geriau tegul vienas žmogus pasirašo 3-4 kartus negu 3 žmonės po vieną kartą .O gal vertėtų pagalvoti apie kitokį dokumentų pasirašymą.

6.Tenka atlikti mano manymu ne man priklausančius darbus, kai kurie darbai kartojasi ir atliekami tikrai be reikalo.

7.Skirtingi darbai užduodami vienu metu ir teigiama , kad visi labai skubūs, nors iš tiesų vienu metu žmogus gali atlikinėti tik vieną užduotį, atidėdamas kitas. Šiuo atveju reiktų susisteminti darbų atlikimo eiliškumą. Taip pat reiktų atkreipti dėmesį į būtinos techninės informacijos pasiekiamumą tiek gamyboje tiek gamybos paruošime. Brėžiniai, technologijos turi būti lengvai pasiekiami iš savo darbo vietos per tinklą kompiuteriniame formate. Tam lygiagrečiai egzemplioriniai brėžiniai ((popierinė formoje) turi būti kaupiami ir serveryje(gali būti pdf, geriau dxf formate kad būtų galima pasitikslinti nežinomus matmenis).

8.Siūlyčiau perskirstyti darbus, kad būtų vienodas darbų pasidalinimas tarp darbuotojų.

9.Labai dažnai ilgiau aiškinamės ką konkrečiai reikia daryti negu dirbam tiesioginį darbą.

10.Negauname pilnos informacijos iš brėžinio apie gaminį.

11.Akivaizdžiai prastas darbų organizavimas gamybiniuose padaliniuose ir gamybinių padalinių darbo koordinavimas. Labai dažnai prastovi ištisi barai dėl komplektuojančių detalių trūkumo. Tokios situacijos neturėtų būti bent jau gaminant serijinę įmonės produkciją. Prastovos tiesiogiai įtakoja ekonominius rezultatus, auga tuose padaliniuose dirbančių ir norinčių uždirbti darbuotojų nepasitenkinimas.

12.Mūsų bendrovėje kiekvienas skyrius dirba atskirai ir bendro komandinio darbo nėra. Marketingas pateikia brėžinius, kuriuose nenurodyti visi kliento reikalavimai: technologai daug laiko sugaišta skaičiuodami projektinę savikainą, o gamybos paruošimui nelieka laiko, pirkimų tarnyba džiaugiasi nupirkusi medžiagas pigiau , o apie jų kokybę kartais pamiršta. Medžiagų sandėliavimo sąlygos klaidingos. Nesilaikoma sandėliavimo taisyklių (pirma atvežta medžiaga turi būti pirma atiduota gamybai , o pas mus vėliau atvežiau anksčiau atidaviau, todėl anksčiau atvežtas metalas išguli sandėlyje nuo 1-5 metų.) , be to metalas sandėliuose rūdija ir gamybiniams cechams reikia sugaišti laiko pagamintus gaminius valyti nuo rūdžių.

Mūsų bendrovėje yra išrinktųjų kasta, kuri pati neatlieka savo darbo tik nurodinėja kitoms tarnyboms ką jos turi daryti. Nurodinėti lengva , bet gal reikėtų

pagalvoti kaip galima būtų tai atlikti , o dabar kas veža tam ir krauna.(Kam daryti man, kad gali kitas padaryti).

Pasiūlymas :Mano manymu turėtų visos tarnybos dirbti taip, kad gamybiniam cechams būtų lengviau vykdyti klientų užsakymus, o pas mus gamybiniai cechai palikti likimo valiai , tik iš jų reikalaujama, kad bet kokia kaina būtų įvykdytas užsakymas.

Šiuo metu bendrovėje, gamybos paruošimo beveik nėra, o užsakymų daugėja, gal technologai turėtų pirma paruošti gamybą, o tada marketingo tarnyba priimtų užsakymus(tai mano nuomonė, gal ir nevisai teisinga , bet taip iš šalies atrodo.)

13.Darbai organizuojami per lėtai. Tačiau darbų organizavimas daugiau priklauso nuo vadovybės. Eilinio darbuotojo balsas į dangų sunkiai ,eina“.

14.Reikia nuolat tobulinti.

15.Kartais kairė nežino ką daro dešinė.

5. Ar Jums yra aiškios Jūsų atsakomybės?

taip, visada	kartais ne	dažniausiai ne	visiškai neaiškios
-85	-55	-3	-0

Pastabos, pasiūlymai:

1.Reikėtų aiškiai apibrėžti kiekvieno žmogaus pareigas ir atsakomybes.

2.Tačiau stengiuosi padėti tiems kas kreipiasi, skatinu tai daryti darbuotojus , nors ne visuomet būnu suprastas.

6. Ar Jus tenkina Jus pasiekianti informacija apie bendrą įmonės veiklą.

taip, visiškai norėčiau sužinoti daugiau	žinau labai mažai	manęs nedomina	
-42	-94	-7	-0

Pastabos, pasiūlymai:

1.Trūksta informacinio bei motyvacinio pobūdžio seminarų ,susitikimų, nes atliekamų darbų sąrašas vis didėja o naudos iš tų gausybės ataskaitų nematyti. Jau nebeaišku kas yra svarbu, o kas galbūt ne taip.

2.Manau , kad žinoti plačiau apie darbą- tai geresnė darbų atlikimo kokybė.

3.Keista kai informaciją apie įmonės veiklą anksčiau sužinai iš laikraščių, gatvėje ar koridoriuje nei pateikiama oficiali informacija. Tai sudaro prielaidas sklisti įvairiai interpretuotoms versijoms.

4.Skyriaus darbui labai svarbus informuotumo vaidmuo, norėčiau žinoti daugiau apie gamyboje vykstančias problemas.

7. Ar reikalingi yra darbiniai susirinkimai?

taip	ne
-116	-27

Kokiu dažnumu jų reikėtų?

1.Kartą į mėnesį- 5

2.Kartą į savaitę-14

3.Pakanka esamų

4. 2-3 kartus per savaitę-3
- 5 .2 kartus į mėnesį-3
- 6 .Kartą į ketvirtį-2
- 7 .Bent 1 kartą per mėnesį , o gal per ketvirtį.
- 8.Priklausomai nuo padalinio ir aktualios informacijos kiekio tuo metu.
- 9.Galėtų būti nors kartą į ketvirtį(su įvairiomis tarnybomis ,tarp eilinių darbuotojų , o ne viršininkų).
- 10.Kasdien.
- 11.Dažnumas turi priklausyti nuo situacijos.
- 12.Daug.
- 13.Kai duodamos ypatingos užduotys.

Pastabos, pasiūlymai:

- 1.Kasdieniniai pasitarimai pradeda trukdyti.
- 2.Neduooda naudos.
- 3.Jų metu būtų apžvelgiama bendra padėtis , kokie užsakymai planuojami ateityje , artimiausiu metu. Galbūt neblogai būtų išgirsti ir apie vieną naujovę savo srities.

4.Dažnai jų metu paaiškėja, kad problemų yra , bet jos ir toliau bus.

5.Kad būtų aptariamasis darbas, jo skuba, tvarka, naujovės.

8. Ar yra reikalingos Jūsų darbinės veiklos įmonėje ataskaitos, jų pristatymas bei aptarimas?

taip, būtinos	galbūt	visiškai nereikalingos
-24	-75	-44

Pastabos, pasiūlymai:

1.Tuščias laiko gaišinimas.

2.Kiekvienas turi jausti atsakomybę už savo darbą ir dirbti , o nelaukti kad jį kažkas tikrins ar reikalaus ataskaitos.

3.Konstruktivi kritika leidžia į save pažvelgti objektyviau.

4.Darbo pakankamai, nėra laiko rašyti ataskaitų. Visada galiu parodyti kada ką dirbu.

5.Ataskaitos reikalingos. Darbuotojai, kurie sugeba dirbti savarankiškai, ataskaitas (suvestines) darosi savarankiškai, kadangi jos palengvina kasdienį darbą ir kelia darbo našumą. Daugelis dabartinių(,primestinių‘) ataskaitų dubliuoja duomenis, kurie turėtų būti įmonės buhalterinės apskaitos duomenų bazėje. Šie duomenys turi būti vieningi ir prieinami visiems suinteresuotiems įmonės padaliniais ir asmeniškai darbuotojams. Turi būti užtikrintas operatyvus duomenų suvedimas į informacinę bazę, kas leistų išvengti begalės nesusipratimų.

6.Žiūrint kokios ataskaitos , vienų reikalingas pristatymas ir aptarimas, kitų tik pristatymas ar aptarimas, o kitos daromos sau darbui palengvinti.

7.Gerų darbuotojų kontroliuoti nereikia.

8. Tam tikra prasme mūsų ataskaitos yra.

9. Manau ne visi jas supranta.

10. Turi būti įvertinimas ar kryptinga darbuotojo veikla.

9. Ar šiuo metu Jūsų pildomos ataskaitos Jums yra priimtinos ir aiškios?			
aiškios ir priimtinos	aiškios, bet nepriimtinos	priimtinos, bet neaiškios	
-61	-21	-3	
nei aiškios, nei priimtinos		neteikiu jokių ataskaitų	
-5		-49	

Pastabos, pasiūlymai:

1. Labai dažnai ataskaitos dubliuoja viena kitą ir keli darbuotojai atlieka analogišką darbą.

2. Visas ataskaitas turėtų pateikti buhalterija (tai dienai kuriai reikia), turėtų būti normaliai sutvarkyta buhalterinės apskaitos programa. Tikslius duomenis mėnesio paskutinei dienai galima gauti neankščiau kaip kito mėn. 15d.

3. Ataskaitos neturėtų būti specialiai kuriamos, jos turėtų natūraliai susidaryti atliekant savo tiesiogines funkcijas.

Santykiai su kolegomis

10. Ar jaučiatės pilnaverčiu kolektyvo nariu?			
taip, visada	kartais ne	retai	visiškai nesijaučiu tokiu
-103	-34	-3	-0

Pastabos, pasiūlymai:

1. Norėtusi prisidėti ir dalyvauti savo skyriaus kolektyvo pasisėdėjimuose (gimtadieniai ir t.t.)

2. Skyriuje taip, įmonėje-NE.

3. Į darbą ateiname dirbti ir tuo pačiu paprasčiausiai būti žmogumi (iš dulkės atsiradai – dulke ir pavirsi, šito niekada nereikia pamiršti!!!)

4. Nesijaučiu, kai akivaizdžiai nevertinamos pastangos, siekiant teigiamų rezultatų.

5. Man svarbu geri darbo santykiai, kuriuos vertinu kaip svarbiausia pasitenkinimo darbų sąlyga. Tarpusavio sutarimas teigiamai įtakoja komandiniam darbui, bet ir darbo atmosferai.

11. Ar jaučiate įtampą darbe?			
taip, nuolat	dažnai	kartais	niekada
-11	-37	-88	-4

Pastabos, pasiūlymai:

1. Įtampa susidaro dėl labai trumpų darbų atlikimo terminų.

2. Jei pats neturi problemų, tai kartais jas matai greta ar netoliese.

3.Įtampa jaučiama dėl darbo kiekio(nes dirbama dviejose programose), laiko stokos.

4.Naturalu.

5.Darbinė įtampa padedanti greičiau atlikti darbus naudinga, tačiau specialiai keliami norint paslėpti savus darbo trūkumus yra didžiulė nelaimė.

6.Skyriaus atliekami kai kurie darbai įtampą garantuoja.

12. Kaip vertinate bendradarbiavimą su kitų padalinių darbuotojais (ar pakanka informacijos, supratimo, operatyvumo, pagalbos ir pan.)?

PASTABA: Šiuo atveju prašome vertinti visus darbuotojus, išskyrus vadovus.

	Puikiai	gerai	vidutiniškai	patenkinamai	blogai	neturiu bendrų reikalų
	-2	-53	-53	-27	-2	

Pastabos, pasiūlymai:

1.Trūksta kai kurių skyrių operatyvumo mano atliekamo darbo atžvilgiu.

2.Kartais gamybiniuose padaliniuose stringa informacijos pasiskirstymas, kada supranta ,kad neįvykdytas užsakymas pradeda kitus skubinti ir kaltinti, kad kiti padaliniai neoperatyviai dirba. Remontiniam barui trūksta operatyvumo.

3.Dažnai gaunant įvairius paklausimus nepateikiama išsami informacija apie gaminį, kuri kaip vėliau dažnai išaiškėja būna brėžiniuose arba jos pasak tam tikrų tarnybų nepateikia užsakovas. Kai kuriems darbuotojams tiesiog trūksta kultūros.

4.Vieni skyriai nuoširdžiai nespėja atlikti darbų (pateikti informaciją laiku) dėl didelių darbų apimčių ir paprašius pateikti informaciją sako ,kad jie ją pateiks , kai atliks anksčiau gautas užduotis , o VM skyriaus darbuotojai dažniausiai nieko padėti negali, nes jie „nieko nežino“ ir pikčiausia yra tai, kad niekada nėra pasakę, kad pateiks šią informaciją vėliau , kai ją galbūt gaus ar sužinos.

5.Kartais informaciją pateikia ne laiku , norėtusi kad ji būtų pateikiama greičiau.

6.Priklauso nuo konkretaus skyriaus žmogaus.

7.Trūksta informacijos brėžiniuose, skaitoje reikiamų matmenų.

8.Norėtusi gauti operatyviau informaciją apie gamybos užsakymų vykdymus, galimus atsilikimus, prognozes.

9.Nėra darbo operatyvumo, atžagariom rankom pateikiami atsakymai, atsikratymas reikiamo darbo (ieškojimas priešasčių nedaryti to ar kito darbo) tokiu principu dirba daugelis tarnybų.

10.Būna visko, tačiau jeigu yra supratimas, bandymas įsigilinti į problemą, noras nueiti toliau pareigybinių funkcijų, pagarba kolegoms, viskas būna puiku.

11.Trūksta kai kurių skyrių operatyvumo mano atliekamo darbo atžvilgiu.

12. Kartais trūksta kitų padalinių darbuotojų supratimo, operatyvumo.

13. Kaip dažnai kyla darbiniai konfliktai?

Nuolat	dažnai	kartais	nekyla
-1	-11	-106	-22

Pastabos, pasiūlymai:

1. Dažnai jautiesi kaltas, kad iškėlei problemą, nes kyla labai daug nesusipratimų bandant tą problemą išspręsti. Kartais manai, kad gal jų geriau net nekelti.

2. Žmogiška ir tai.

3. Konfliktai kyla kai matau akivaizdų nenorą siekti geresnių rezultatų.

4. Kai vengiama vykdyti savo pareigas.

5. Žmogaus charakteris tiesioginė priklausomybė konfliktų kiekiui.

6. Dėl nuomonių.

14. Ar Jus visada pasiekia visa Jums aktuali darbinė informacija?

taip, visada	dažniausiai	retai	niekada
-32	-101	-10	

Pastabos, pasiūlymai:

1. Pageidautina operatyvesnė informacija.

2. Oficialiai sužinoma „post faktum“ arba paskutinę dieną.

3. Naujų įrengimų techninės charakteristikos.

4. Visa informacija pasiekia ne visada.

15. Ar Jums visada priimtini jos pateikimo būdai?

taip, visada	dažniausiai, taip	retai	visiškai nepriimtini
-12	-117	-9	-1

Pastabos, pasiūlymai:

1. Nesudarytos galimybės naudotis apskaitos duomenimis, kurie yra būtini kasdieniniame darbe, neturiu tiesioginio priėjimo prie duomenų bazės.

2. Aiškumo reikėtų daugiau, tik kartais nėra kam paaiškinti.

Santykiai su vadovais

16. Kaip vertinate bendradarbiavimą su vadovybe?

Puikiai	gerai	vidutiniškai	patenkinamai	blogai
-14	-71	-6	-8	-2

Pastabos, pasiūlymai:

1. Negaliu atsakyti, nes nebendrauju.- 26

2. Tas kuris išėjo buvo toks, su kuriuo malonu būtų bendrauti, bet man mažai tenka bendrauti.

3.Be išsamių komentarų greit perprantama situacija.

4.Siūlyčiau artimiau susipažinti su darbuotojais. Vengimas pažinti sudaro nuomonę darbuotojui apie darbdavio požiūrį į jį.

5.Gal kartais perdaug emocionaliai kalba.

6.Turi išskirtinių žinių, pasirengimą, patyrimą, įgalinantį koordinuoti savo bendradarbių darbą.

17. Ar vadovybė atsižvelgia į Jūsų pasiūlymus, pageidavimus?
taip, visada dažniausiai retai niekada
-12 -81 -39 -4

Pastabos, pasiūlymai:

1.Žiūrint kokia vadovybė, jei tiesioginis viršininkas ,tai dažniausiai atsižvelgia , o kiti į pateiktus pasiūlymus nekreipia dėmesio , nes žemesnis pareigose pateikė. Mūsų bendrovė turi kokybės vadybos sistemos ir aplinkos apsaugos vadybos sistemos sertifikata , bet pas mus vadybos sistema reikalinga eiliniams darbuotojams , o kai kurie viršininkai ir direktoriai standarto ISO 9001-2000 reikalavimų arba nežino arba ignoruoja. Mūsų šūkis „Gamyba pirma visko“ , tik gamyba dažnai paliekama likimo valai, pati turi sugalvoti kaip įvykdyti užsakymus.

2.Atsižvelgia tiesioginis skyriaus viršininkas.

18. Ar jaučiate, kad yra varžomos Jūsų teisės?
taip, visada dažniausiai kartais niekada
25 5 70 43

Pastabos, pasiūlymai:

1.Kartais jaučiasi spaudimas dėl juridinės veiksmų pusės.

19. Ar jaučiatės saugus dėl savo darbo vietos?
taip, visiškai dažniausiai taip ne visada retai niekada
-16 -40 -67 -8 -6

Pastabos, pasiūlymai:

1.Netinkamas klausimas.

2.Kaip nėra nepakeičiamų darbuotojų , taip nėra ir nepakeičiamų darbo vietų.

3.Nežinau kurį užbraukti, man kažkaip nekyla baimės jausmas netekti kėdės. Galima atimti iš žmogaus pareigas , bet rankos visuomet išliks.

4.Jaučiu diskriminaciją pagal amžių ir lytį.

Motyvacija darbe

20. Jūsų nuomone, Jūsų darbas yra teisingai vertinamas pinigine išraiška, t.y. atlyginimo dydžiu?

PASTABA: Prašome, savo atsakymą pagrįsti.

taip, teisingai gaunu per daug
-37 -1

gaunu per mažai
-99

Pastabos, pasiūlymai:

1. Pagal tai kiek dirbu, įvertinus patirtį ir atliekamų darbų apimtį galėtų būti daugiau.

2. Darbuotojai dirbantys mažiau atsakingą darbą gauna panašaus dydžio atlyginimą.

3. Pragyvenimo kainos auga greičiau, negu atlyginimų didinimas.

4. Šiuo metu nesijaučiu skriaudžiamas, bet pasigirti irgi nėra ku.

5. Lietuvoje kyla bendras pragyvenimo lygis, norėtusi, kad tai būtų įvertinta.

6. Šiuo metu mane tenkina tiek, kiek uždirbu, tačiau ateityje norėčiau gauti daugiau.

7. Iš esmės kol kas atlyginimu nesiskundžiu nors darbo krūvis nuolat didėja, tad manau ir atlygis turi atitinkamai didėti.

8. Lyginant darbo krūvius ir atsakomybę tenkančią man ir kitų skyrių panašaus rango darbuotojams, manau, kad gaunu per mažai.

9. Kai kuriais mėn. Papildomas atlyginimas mažas dėl blogų visos įmonės rezultatų, bet nuo manęs tai nepriklauso.

10. Lyginant save su kitais Lietuvoje dirbančiais specialistais manau esu vertas daugiau.

11. Pastaruoju metu dėl padidėjusių kuro kainų, šilumos bei elektros energijos išteklių brangimo gerokai tenka apkarpyti išlaidas kultūrinėm reikmėm, išvykas, pigesnio (mažiau kokybiško) maisto pasirinkimą, vyresnei kartai nemažai kainuoja vaikų išlaikymas kurie išvyksta studijuoti į kitus miestus. Kalbant apie jaunesnio amžiaus specialistus prie kasdieninių buitinių pragyvenimo išlaidų dar reikia pasirūpinti ir gyvenamu plotu, kurio kainos šiai dienai su turimu atlyginimu nelabai „įkandama“. Jei naujesniam butui ar namui paėmus paskolą kas mėnesį atskaitoma apie 900- 1000 litų, tai faktiškai net nebeįmanoma iš likusių pragyvent. Taigi įvertinus pragyvenimo kaštus jauno specialisto pajamos turi būti ne mažiau- 3000 lt. (arba keisti darbą).

12. Kartais gaunu lyg ir pakankamai, bet šiaip ne per daug įvertinant stažą ir darbo specifiką, bei normalius žmogaus poreikius ne tik egzistuoti, bet ir pilnaverčiai gyventi materialine ir dvasine prasme.

13. Labai didelis darbo krūvis ir atsakomybė.

14. Atsižvelgiant į kompetenciją ir darbo patirtį.

15. Palyginus su kitomis tarnybomis gaunu per mažai.

16. Norėtusi, kad darbo kiekis atitiktų darbo užmokestį.

17. Daug kalbėta, o padaryta praktiškai nieko.

18. Darbe didelis darbo krūvis, kad darbas būtų atliktas laiku, tenka dirbti namie. Pareigybinis atlyginimas nesiekia respublikinio vidurkio.

19. Per daug niekada nebūna.

20. Pagal specialybę darbo stažas 38 m. Vienybėje.

21. Mokėti už dirbamus viršvalandžius pagal galiojančius įstatymus.

22. Kainų augimas ir infliacija viršija atlyginimo augimo tempus.

23. Dirbame 10 mėn. Su dviem programom, o atlyginimo pakėlimo nesulaukta.

24. Laikau teisingu, nes ženkliai atlyginimo dalis yra papildomas atlygis, o jis priklauso nuo bendrovės ir tarnybos veiklos rezultatų.

25. Tose pačiose pozicijose Lietuvos įmonėse dirbančių darbuotojų atlyginimo vidurkis šiuo metu yra didesnis. Tam tikrais periodais esu patenkintas gaunamu atlygiu už darbą, tačiau stebina situacija kai ženkliai gerėjant rezultatams atlyginimai perskaičiuojami taip, kad jie pakinta ne didėjimo, o mažėjimo linkme. Tokia sistema vietoje to, kad skatintų siekti geresnių rezultatų, atvirkščiai skatina nepasitenkinimą. Manau, gerėjant darbo rezultatams, atlyginimas ne tiesiogine priklausomybe, tačiau turi didėti. Ypač erzina situacija kai galimybę užsidirbti riboja įmonės gamybiniai pajėgumai (pagrindė dėl prasto darbų organizavimo).

26. Natūralu, kad darbuotojui visada bus per mažai, tačiau atsižvelgiant į kylančias kainas, konkurentų atlyginimus kituose miestuose, atlyginimai tikrai per maži.

27. Pagal darbo krūvį ir atsakomybę, bei viršvalandžius darbe jaučiuosi neįvertinta.

28. Negalima sakyti, kad gaunu per mažai, bet palyginus pagal atliekamo darbo krūvį su kitais gaunančiais daugiau, tai galima sakyti, kad gaunu per mažai.

29. Labai didelis darbo krūvis.

30. Negaliu pagrįsti, nes nebeliks konfidencialumo.

31. Vrtinant kvalifikaciją ir didelę darbo patirtį.

32. Gauni per mažai, kadangi atlyginimas už darbą priklauso nuo to kurioje tarnyboje dirbi.

33. Atlyginimo didinimas nepasiveja kainų augimo.

34. Dirbu už du etatus, o gaunu vieną atlyginimą.

35. Darbą pinigine išraiška privalo vertinti tik tiesioginis tavo vadovas, o ne kitų tarnybų vadovai, kurie dažnai būna neobjektyvūs arba net suinteresuoti.

21. Kas Jus motyvuoja dirbti mūsų įmonėje?

PASTABA: Pažymėkite visus Jums tinkančius variantus.

atlyginimas	priedai	darbo sąlygos	draugiškas kolektyvas	pripažinimas
-57	-57	-81	-68	-27

karjeros galimybės -13 kita (įrašykite)

1. Gyvenamoji vieta.

2. Darbas pagal specialybę ir turimą kvalifikaciją ir gyvenamoji vieta.

3. Galimybė realizuoti save.

4. Galimybė dirbti gamyklinėje įmonėje, galimybė mokytis iš tiesioginio vadovo.

5. Galimybė tobulėti.

6. Iš esmės patinka darbas.

7. Ilgametis darbas šioje gamykloje.
8. Nemėgstu keisti kolektyvo.
9. Tik mūsų įmonėje galiu dirbti pagal specialybę.
10. Seminarų, kursų ir t.t. organizavimas.
11. Socialinė padėtis, atstumas iki gyvenamos vietos.
12. Kažkoks prisirišimas, išgyvenus sunkius laikus gaila būtų palikti.
13. Senai dirbu bendrovėje, mėgstu pastovumą.
14. Įdomus darbas, galimybė tobulėti.
15. Karjeros galimybes riboja amžiaus cenzas.
16. "Vienybė" gražiai skamba.

Pastabos, pasiūlymai:

1. Tenka pripažinti, kad mūsų bendrovė yra stambiausia Ukmergėje ir laikosi stabiliai.

2. Tik nesiblaškant po naujas darbo vietas galima įsigilinti į atliekamą darbą ir išmokti jį dirbti kuo geriau, pasiekti rezultatų.

3. Vieta.

4. Ne visi pažymėti faktoriai turi įtakos, vieni mažiau kiti daugiau, vienu žodžiu esamu atveju man tai yra pragyvenimo šaltinis nors ir ne per didžiausias.

5. Prieš norėtume gauti didesnius, visa administracija vienodus.

6. Patinka darbo pobūdis, patinka įmonė, geras kolektyvas, tačiau ne vien tai turėtų būti motyvacija dirbti įmonėje. Darbas bendrovėje daug kam yra vienintelis pragyvenimo šaltinis. Kai visas savo jėgas ir pastangas skiri bendrovės tikslų ir uždavinių įgyvendinimui, kai laiku, kokybiškai atliekamas ir patinkantis darbas ir, tai, manau, motyvacija dirbti turėtų būti pripažinimas ir darbo užmokestis, kad visi galėtume džiaugtis pasiektais rezultatais.

7. Darbo įgūdžiai, didelė darbo patirtis.

8. Tik nesiblaškant po naujas darbo vietas galima įsigilinti į atliekamą darbą ir išmokti jį dirbti kuo geriau, pasiekti rezultatų.

22. Jūsų manymu, kvalifikacijos kėlimo galimybės mūsų įmonėje yra:

Puikios	geros	vidutiniškos	patenkinamos	tokių nėra
-11	-49	-43	-25	-11

Pastabos, pasiūlymai:

1. Žiūrint kam.

Kurioje srityje norėtumėte pasitobulinti?

1. Kompiuterio valdyme - 17
2. Metalų apdirbimo technologų.
3. Užsienio kalbos srityje - 10
4. Rusų kalbos žinias.
5. Kalbų, derybų, vedimo, vadybos
6. Kalbų, teisės, vadybos srityse.

- 7.Trūksta išvykų į parodas, trūksta reikalingos techninės informacijos, darbo kompiuteriu pasitobulinimo kursų.
- 8.Anglų kalbą ir SolidWorks programą.
- 9.Įrengimų srityje.
- 10.Esu įtraukta į sąrašus mokytis(apskaita ,kompiuteriai)*
- 11.Toj kur būtų galima ne tik dirbti, bet ir uždirbti.
- 12.Asmeniniuose poreikiuose ir pomėgiuose.
- 13.PC-DMIS valdyme.
- 14.Visose kuriose dar nedirbau.
- 15.Darbo srityje.
- 16.Profesinėje.
- 17.Vadyba (plačiąją prasme), marketingas, anglų kalba.
- 18.Užsienio kalbų, informacinių technologijų srityse.
- 19.Vadybos.
- 20.Finansų valdymo.
- 21.Informatikos (Excel programa).
- 22.Norėtusi dirbti su tobulesne technika.
- 23.Darbo su programine įranga įgūdžių tobulinimas, dirbti su progresyvia šiuolaikiška technika.
- 24.Programoje SolidWorks.
- 25.Vadovavimo.

Prašome įvertinti savo nuoširdumą atsakinėjant į klausimus (procentais, iki 100%): ..

100 %	-72
90 %	-23
91 %	- 1
99,9 %	-3
95 %	-12
97 %	-4
98 %	-11
80 %	-2
85 %	-7
70 %	-1
75 %	-3
50 %	-1