

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

GRĖTA JUZĖNAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOKYMOŠI BEI PASITENKINIMO DARBU SAŠAJOS UAB „VEHO LIETUVA“ ORGANIZACIJOJE	RELATIONSHIP BETWEEN TRAINING AND JOB SATISFACTION IN THE UAB VEHO LIETUVA
--	---

Magistrantas _____

(parašas)

Darbo vadovas _____

(parašas)

Darbo vadovė ASTA STANKEVIČIENĖ

Vilnius, 2021

TURINYS

ĮVADAS	6
1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOKYMŲ IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TEORINIAI ASPEKTAI	8
1.1. Skirtingos kartos	8
1.1.1. Kartų teorijos apžvalga.....	8
1.1.2. Skirtingų kartų skirtumai.....	10
1.2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu	13
1.2.1. Pasitenkinimo darbu samprata	13
1.2.2. Pasitenkinimo darbu veiksniai	14
1.3. Darbuotojų mokymai	17
1.3.1. Darbuotojų mokymų samprata	17
1.3.2. Darbuotojų mokymų procesas.....	19
1.3.3. Darbuotojų mokymų kokybės vertinimas	22
1.4. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų bei pasitenkinimo darbu sąsajos.....	24
2. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOKYMŲ IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMO METODIKA	27
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir modelis.....	27
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas	28
2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos	32
3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOKYMŲ IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ.....	34
3.1. Darbuotojų pasitenkinimo mokymais pagal socialines – demografines charakteristikas.....	34
3.2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu pagal socialines – demografines charakteristikas.....	37
3.3. Darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu regresinė analizė.....	44
3.4. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu moderatoriaus analizė	45
3.5. Rezultatų aptarimas.....	48
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	53
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	55

SANTRAUKA.....	60
SUMMARY	62
PRIEDAI.....	64
1 Priedas. UAB „Veho Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimo mokymais rodikliai	64
2 Priedas. Darbuotojų mokymų proceso pasitenkinimas pagal amžiaus kartas.....	64
3 Priedas. Darbuotojų mokymų kokybės pasitenkinimas pagal amžiaus kartas.....	68
4 Priedas. UAB „Veho Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimo darbu rodikliai	65
5 Priedas. Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal amžių.....	66
6 Priedas. Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal amžiaus kartas	72
7 Priedas. Tyrimo klausimynas.....	68

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Kartų klasifikacija.....	9
2 lentelė. Kartos pagal gimimo metus	9
3 lentelė. Kartų skirtumai	10
4 lentelė. Pasitenkinimo darbu sampratos	13
5 lentelė. Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.....	15
6 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra.....	29
7 lentelė. Klausimyno patikimumo rodikliai	31
8 lentelė. Tyrimo imtis	32
9 lentelė. Tiriamųjų socialinės – demografinės charakteristikos.....	33
10 lentelė. Mokymų efektyvumo vertinimo klausimyno patikimumo rodikliai.....	34
11 lentelė. UAB „Veho Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimo mokymais rodikliai	34
12 lentelė. Mokymų vertinimo klausimyno patikimumo rodikliai.....	36
13 lentelė. Mokymų vertinimas pagal amžiaus kartas.....	36
14 lentelė. Pasitenkinimo darbu vertinimo klausimyno patikimumo rodikliai	38
15 lentelė. UAB „Veho Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimo darbu rodikliai.....	38
16 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal amžių.....	40
17 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal išsilavinimą	40
18 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal darbo stažą.	41
19 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal amžiaus kartas.....	42
20 lentelė. Skirtingų kartų pasitenkinimas ryšiais darbe pagal Kruskal – Wallis testą.....	42
21 lentelė. Darbuotojų mokymai pasitenkinimui darbu regresinė analizė	44
22 lentelė. Darbuotojų mokymų proceso bei kokybės pasitenkinimui darbu regresinė analizė ..	44
23 lentelė. Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatorius – skirtingos kartos	45
24 lentelė. Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatorius – skirtingos kartos	46

PAVEIKLSŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Darbuotojų mokymo samprata.	18
2 paveikslas. Mokymų proceso schema.	19
3 paveikslas. Darbuotojų mokymo vertinimo lygiai ir kriterijai.	21
4 paveikslas. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu tyrimo modelis.	28
5 paveikslas. Duomenų normalumo grafinis duomenų vaizdavimas histogramose.	31
6 paveikslas. Nepriklausomų kintamųjų pasitenkinimas ryšiais darbe pagal skirtingas kartas ...	43
7 paveikslas. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu moderatoriaus analizės grafikas.	46
8 paveikslas. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų proceso ir pasitenkinimo darbu moderatoriaus analizės grafikas.	47
9 paveikslas. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų kokybės ir pasitenkinimo darbu moderatoriaus analizės grafikas.	48

ĮVADAS

Darbo temos aktualumas. Šiuolaikinių verslo organizacijų sėkmingumas priklauso nuo įmonės žmogiškųjų išteklių kokybės. Tinkamai apmokyti ir gerai išugdyti darbuotojai užtikrina organizacijos stabilumą, kokybę ir skaidrumą. Darbuotojas yra vienas svarbiausių verslo dalių, todėl labai svarbu investuoti į darbuotojų mokymus siekiant pagerinti darbo rezultatus ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pasitenkinimas darbu turi didelę įtaką darbuotojų produktyvumui, lojalumui bei organizacijos įvaizdžiui. Kuriant šiuolaikišką, novatorišką, konkurencingą ir patikimą įmonę labai svarbu yra tinkamai rūpintis darbuotojais ir užtikrinti, jog darbuotojai suprastų savo karjeros galimybes, mokėtų įvertinti gaunamą darbo užmokestį ir motyvavimo sistemą. Remiantis įvairiais literatūros šaltiniais pastebima, kad darbuotojų pasitenkinimą lemia įvairūs veiksniai, tačiau kiekvienas asmuo yra skirtingas savo požiūriu, vertybėmis ir prioritetais. Dėl šios priežasties yra svarbu išsiaiškinti veiksnius lemiančius pasitenkinimą darbu atsižvelgiant į skirtingas kartų grupes, bei juos mokėti pritaikyti, kad išvengtų darbuotojų kaitos ar kitų kilusių problemų organizacijoje. Pagrindiniai pasitenkinimo darbu veiksniai skirstomi pagal Herzbergo, (1968) teoriją į išorinius ir vidinius veiksnius. Išoriniams pasitenkinimo darbu veiksniams priklauso darbo užmokestis, organizacijos kultūra, darbo sąlygos, santykiai su kolegomis, darbo aplinka. Vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai - tai mokymai darbe, karjeros augimas bei kompetencijų plėtojimas. Kadangi pasitenkinimas darbu ir darbuotojų mokymai yra glaudžiai tarpusavyje susiję veiksniai, todėl šiame darbe analizuojama kaip darbuotojų mokymai lemia pasitenkinimą darbu atsižvelgiant į skirtingas amžiaus grupes. Pirmiausia aprašomos skirtingos kartos, jų samprata bei išvardijami skirtumai. Atskleidžiamos kiekvienos kartos dominuojančios vertybės, požiūris į darbą, darbo specifiką ir požiūris į valdymo struktūras. Antroje teorijos dalyje kalbama apie pasitenkinimą darbu, atskleidžiami autorių Herzberg, (1968), Vaidelytės, Sodaitytės (2017), ir kt. pasitenkinimo darbu veiksniai, jų struktūra ir įtaka asmenybei. Trečioje dalyje aprašomi darbuotojų mokymai, mokymų proceso ir kokybės ypatumai, bei vertinimai. Analizuojamos įvairios praktinės įžvalgos ir pastebėjimai. Paskutinėje dalyje kalbama apie darbuotojų mokymus bei pasitenkinimo darbo sąsajas, kiek darbuotojų mokymai turi įtakos darbo našumui bei asmeniniam tobulėjimui.

Darbo naujumas. Darbuotojų mokymai ir pasitenkinimas darbu yra nagrinėjami įvairioje literatūroje. Svarbus faktas, kad nagrinėjant organizacijos sėkmę, darbuotojų mokymus, mokymų kokybę ir kitus aspektus yra minimas mokymų procesas bei metodai, kurie dažniausiai taikomi visiems darbuotojams neatsižvelgiant į jų lūkesčius. Tačiau darbuotojų mokymai, atsižvelgiant į skirtingas kartas, jų poreikius įtaką mokymosi kokybei bei organizacijos sėkmei, nagrinėjami mažai.

Darbo problema – kokią įtaką skirtingų kartų amžiaus grupėms turi darbuotojų mokymai ir pasitenkinimas darbu.

Darbo tikslas – išanalizuoti skirtingų kartų pasitenkinimo mokymais bei pasitenkinimo darbu sąsajas bei pateikti UAB „Veho Lietuva“ organizacijai pasiūlymus darbuotojų pasitenkinimui gerinimui.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti teorinę skirtingų kartų, pasitenkinimo darbu ir darbuotojų mokymų sąsajų analizę.
2. Ištirti UAB „Veho Lietuva“ darbuotojų mokymų bei pasitenkinimo darbu sąsajas išskiriant skirtingas amžiaus grupes (kartas).
3. Tyrimo rezultatų pagrindu pateikti išvadas ir pasiūlymus.

Darbo metodai: magistriniame darbe atliekama mokslinės literatūros apžvalga, statistinė analizė, sisteminimas lentelėse, apibendrinimo metodai. Duomenų analizei atlikti naudojamas IBM SPSS Statistics (angl. Statistical Package for the Social Sciences) 26.0 versijos programinis paketas. Tyrimas vykdytas standartizuota apklausa, kuri patalpinta internetinėje svetainėje apklausa.lt. Vykdamas kiekybinį tyrimą, imtis nustatyta pagal įmonės UAB „Veho Lietuva“ Lietuvoje dirbančiųjų skaičių. Klausimyno patikimumui nustatyti, naudota Cronbach'o Alpha metodas. Siekiant įvertinti uždaviniuose numatytus kintamųjų tarpusavio ryšius, buvo naudojami šie statistinės analizės metodai: 1) ANOVA, T-Test analizė – socialinių – demografinių charakteristikų įtakos kintamiesiems analizė; 2) Tiesinės regresijos analizė (angl. Linear regression); 3) Moderatoriaus – kintamųjų tarpusavio sąveikos analizė.

Darbo struktūra. Magistro darbas sudarytas iš pagrindinių trijų dalių. Pirmoje dalyje analizuojama mokslinė literatūra, lietuvių bei užsienio autorių moksliniai straipsniai apie skirtingas kartas, pasitenkinimą darbu ir darbuotojų mokymus bei jų sąsajas. Antroje dalyje pristatoma tyrimo metodika, atliekamas kiekybinis tyrimas internete, kad klausimynas būtų greitai ir lengvai pasiekiamas respondentams. Duomenų apdorojimui pasirinkta SPSS programa 26.0 versija, nes tai plačiai tyrėjų naudojama programa, turinti įvairias funkcijas siekiant tikslių rezultatų. Trečioje dalyje pristatoma anketos klausimų analizė, pateikiami UAB „Veho Lietuva“ įmonės darbuotojų duomenys ir rezultatai. Atskleidžiama, kaip įmonės darbuotojai pagal demografines charakteristikas yra patenkinti darbuotojų mokymais bei darbu. Taip pat nustatomas ryšys tarp darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu bei įvertinama organizuojamų mokymų nauda darbuotojams. Galiausiai yra pristatoma skirtingų kartų pasitenkinimo darbu ir mokymais rezultatų analizė. Darbo pabaigoje rezultatai yra palyginami remiantis moksline literatūra, pateikiamos išvados ir pasiūlymai.

1. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOKYMŲ IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Skirtingos kartos

1.1.1. Kartų teorijos apžvalga

Kartų teorijos apžvalgoje, pirmosios kartos arba generacijos (angl. generation) apibrėžimą įvardijo biologijos mokslai, kurie kartą apibūdina kaip laiko tarpą tarp tėvų bei jų palikuonių gimimo. Pasak autoriaus Brown (2012), karta suprantama kaip šeimos struktūrinis elementas, kuris susijęs su giminyste, kilme, paveldėjimu, amžiumi ir socialinėmis funkcijomis. Sakoma, kad šeimoje kartas sudaro asmuo, broliai ir seserys, o laiko tarpsnis apima nuo vienos iki kitos kartos, maždaug 30 metų laikotarpį (Brown, 2012). Mokslininkas Cordington (2008) kartų teorija paaiškina, kaip epocha, kurioje žmogus gimė. Tos epochos laikas - veikia jo požiūrį į pasaulį. Šios teorijos pagrindas yra skirtingų kartų vertybės, kaip Stanišauskienė (2015) paaiškina, žmonių vertybės pradeda formotis pirmaisiais (2-14) žmogaus gyvenimo metais. O vertybių susiformavimui didžiausią įtaką turi šeima bei visuomenės ekonominiai, politiniai ir socialiniai įvykiai. Galima teigti, jog kartos požiūriui susiformuoti didžiausią įtaką daro giluminės vertybės, kurios susiformuoja iki 14 žmogaus gyvenimo metų. Vėliau jos gali keistis, priklausomai nuo asmens aplinkos, kurioje jis gyvena (Stanišauskienė, 2015).

Kiti autoriai, kartų teorija apibūdina ir sieja su jų laikų istoriniais įvykiais. Karlas Mannheimas (1952), savo esė „Kartų problema“ (angl. The Problem of Generations), apibūdino kartą, kaip grupę to paties amžiaus žmonių, kuriuos vienija koks nors įsimintinas istorinis įvykis (Labanauskas, 2008). Šiam Mannheim apibrėžimui pritaria ir kiti autoriai, Brown (2012), Scott ir Marshall (2005), Kong (2019), visi išvardyti autoriai kartų apibrėžimą apibūdina, kaip amžiaus grupių formą, kur asmenys yra gimę apytiksliai panašiais metais bei kiekvieną kartą siejamą su tam tikrais istoriniais įvykiais, atsitikusiais jų gimimo laikotarpiams. Taip pat, autoriai paaiškina, kad kartas suformuoja jų laiku įvykę pasauliniai ar istoriniai įvykiai, atsižvelgiant į asmenų bendras vertybes, požiūrį, įsitikinimų rinkinį ir taip sukuria bendrą kartų darbuotojų grupę. (Sobral, Eddy, Castanheir, Chambel, Koene, 2019).

Taigi, apibendrinus visų autorių kartų apibrėžimus, galim teigti, kad kartos yra skirstomos pagal gimimo metus ir siejamos su tam tikrais istoriniais įvykiais, kurie suformuoja asmens požiūrį į visuomenę ir vertybes.

Nuo XX a. iki dabar mokslininkai ir tyrėjai kartas skirsto pagal gimimo datas. Išanalizavus Lietuvos bei užsienio šalių literatūrą pastebėta, jog Lietuvoje yra labiau priimta vadovautis kartų teorijos pradininkų amerikiečių Straus ir Howe (1991) skirstymu į kartas pagal gimimo laikmetį (žr. 1 lentelė), užsienio šalių literatūroje – Lancaster ir Stillman (2002) skirstymu į kartas pagal gimimo laikmetį (žr. 2 lentelė.). Autoriai kiekvienai kartai priskiria ir savo savitą pavadinimą,

kuri yra suskirstoma pagal gimimo laikmetį bei siejama su tų laikų istoriniais ar įsimintiniais įvykiais, kurie turėjo įtakos žmonių požiūriui ir vertybėms. (Alonderienės, Juknevičienės, 2017)

1 lentelė

Kartų klasifikacija

Kartų pavadinimas	Gimimo laikotarpis
Prarastoji karta (angl. Lost Generation)	1883 – 1900
Didžioji karta (angl. Greatest Generation)	1901 – 1924
Tylioji, tradicinė karta (angl. Silent Generation)	1925 – 1942
Kūdikių bumo karta (angl. Baby Boom Generation)	1943 – 1960
X karta (angl. Generation X)	1961 – 1981
Y/Tūkstantmečio karta (angl. Y/Millennial Generation)	1982 – 2001
Z/ Interneto karta (angl. Z/ Homeland Generation)	2005 -

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Strauss ir Howe (1991).

2 lentelė

Kartos pagal gimimo metus

Kartų pavadinimas	Gimimo laikotarpis
Tylioji karta (angl. Silent Generation)	1925 - 1946
Kūdikių bumo karta (angl. Baby Boom Generation)	1946 – 1964
X karta (angl. Generation X)	1965 - 1981
Y karta (angl. GenerationY)	1982 - 2000

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Lancaster ir Stillman (2002).

Lyginant abiejų autorių kartų kvalifikacijas, pastebima, jog jos iš esmės yra panašios, tačiau kiekviena karta turi savo išskirtinį pavadinimą ir įsimintiną istoriją. Pasak autorių Alonderienės, Juknevičienės, (2017) skirstymas į kartas pagal gimimo laikmetį (ypač Europoje) nėra labai tikslus, nes daugelio Europos valstybių istorija yra unikali, ją veikė ne tik demografiniai, bet ir istoriniai bei sociokultūriniai įvykiai, todėl yra sunku lyginti net ir tuo pačiu metu gimusius žmones, gyvenančius JAV, Japonijoje ir Lietuvoje (Alonderienės, Juknevičienės, 2017)

Nagrinėjant literatūrą ir įvairių šaltinių duomenis, daugiausiai dėmesio patraukia kūdikių bumo, „X“ ir „Y“ kartų klasifikacijos skirtumai. Nors dauguma mokslininkų sutinka su Strauss-Howe siūloma klasifikacija, tačiau galima pastebėti tendencingą keletą metų paklaidą. Kūdikių bumo kartos žmonės dažniausiai yra priskiriami 1943 – 1965 metų intervalui, tačiau galima aptikti šaltinių, kuriuose kūdikių bumo kartos atstovai yra priskiriami 1946 – 1964 laikotarpiui. Ši karta buvo pavadinta kūdikių bumo dėl to, kad gyventojų surašymo duomenimis, šiuo laikotarpiu gimė 17 milijonų kūdikių daugiau negu įprastai (Alonderienės, Juknevičienės, 2017).

„X“ kartos atstovai yra priskiriami 1968 – 1979 metams. Pastebėta, kad kituose šaltiniuose „X“ kartos gimimo metai svyruoja ir šios kartos atstovai kitur gali būti pažymimi kaip nuo 1963-1982 metų gimusieji. „X“ karta dar yra vadinama „Nenaudėliai“ (angl. Baby Busters). Ji taip buvo pavadinta dėl mažo gimstamumo skaičiaus lyginant su jų tėvų, kūdikių bumo, kartos

gimstamumu. Pasak autorių su sunkumais yra susiduriama klasifikuojant „Y“ kartą. Anksčiausiai ši karta yra priskiriama 1978 metams, vėliausiai – 2002. Ją įvardina kaip gimusią 1980 – 1999; 1978 – 1995; 1980 – 2002; 1978 – 1988 metais. Lietuvoje, atsižvelgiant į atsilikimo faktorių, šios kartos atstovus galima būtų priskirti, kaip gimusius po 1990 m. t.y. penkiais, septyniais metais vėliau negu Amerikoje. Įvairioje literatūroje galima pastebėti, kad „Y“ karta, dar įvardijama kaip „Tūkstantmečio“, „WWW karta“, „Tinklo karta“, tačiau daugumos yra priimta vadinti „Y“ karta. Lietuvos ir Vakarų šalių „Y“ kartos ne taip ir skiriasi, tačiau žmonės, gimę prieš Lietuvos nepriklausomybės atkūrimą, lyginant su Vakarų šalių atstovais, neabejotinai skiriasi, dėl savo tam tikro požiūrio į visuotinį pasaulį (Alonderienės, Juknevičienės, 2017).

1.1.2. Skirtingu kartų skirtumai

Šiuolaikinis ir vis sparčiau tobulėjantis pasaulis nuolat skatina žmones skubėti ir prisitaikyti prie naujausių tendencijų. Viena iš pagrindinių organizacijos sėkmės rodiklių yra lojalūs ir mylintys savo darbą darbuotojai. Tačiau, vien juos tokius išlaikyti tampa tikru iššūkiu kiekvienos organizacijos vadovams, o nauji atradimai ir inovacijos taip pat tampa neišvengiama šiuolaikinės kompanijos konkurencingumo ir patrauklumo sudedamoji dalis. Nagrinėjant literatūrą, pastebima, jog mokslininkai tirdami kartų skirtumus susidurdavo su 2-3 skirtingomis kartomis, o dabar mokslininkai teigia, kad sąveikauja jau 5 kartos, ir pagrindinė to priežastimi tampa ilgėjanti žmogaus gyvenimo trukmė (Savanevičienė, Statnickė, Vaitkevičius, 2019).

Tyliosios kartos atstovai, gimę nuo 1925 iki 1942 metų, išėjo į pensiją, taip pat mažėja ir nuo 1943 iki 1960 metų gimusių Kūdikių bumo atstovų. Todėl, dabar Lietuvoje ir kitose užsienio šalyse, kol kas didžiausią darbo rinką užima „X“ kartos atstovai, gimę 1961- 1981 m., ir sparčiai pozicijas stipriną „Y“ kartos, gimusieji nuo 1982 iki 2001 m., atstovai. Taip pat pastebima, jog į darbo rinkas ateina ir „Z“ kartos atstovai gimę po 2001 metų. Pasak autorių Savanevičienės ir kt. (2019), „norint suvaldyti skirtingų kartų integracines problemas organizacijoje, vadovai turėtų geriau pažinti skirtingas kartas, identifikuojant joms būdingiausius bruožus ir išnaudojant kartų potencialą“. Autoriai Sobral, Castanheira, Chambel ir Koene (2019) pabrėžia skirtingų kartų požiūrį į darbą, valdymo struktūras ir jų vertybes darbinėje aplinkoje (žr. 3 lentelė, p. 11).

3 lentelė

Kartų skirtumai

	Dominuojančios vertybės	Požiūris į darbą	Požiūriai į darbo specifią	Požiūris į valdymo struktūrą
Tylioji karta	Ištikima organizacijos sistemai, stabilūs, asmeninėmis pastangomis siekia bendrų rezultatų.	Teisingas elgesys darbe, svarbiau darbo procesas ir kolektyvinis darbas.	Nori jaustis komandos dalimi.	Hierarchinis. Labiausiai gerbia aukštesnio lygio vadovus.

3 lentelės tęsinys.

	Dominuojančios vertybės	Požiūris į darbą	Požiūriai į darbo specifiką	Požiūris į valdymo struktūrą
Kūdikių bumo karta	Motyvuoti, linkę dirbti komandose, svarbūs tarpusavio santykiai ir asmeninis tobulėjimas.	Būti bendruomenės dalimi, žinias vertina kaip įrankį tikslams pasiekti.	Nori jaustis komandos dalimi.	Hierarchinis. Vertina aukštesnio lygio vadovus.
„X“ karta	Mąsto globaliai, karjeristai, verslūs, pasitikintys savimi, savarankiški, lengvai prisitaiko prie technologijų, pasirengimas pokyčiams, nuolatinis mokymasis, drąsa klysti, informuotumas.	Būti pastebėtiems, sulaukti grįžtamojo ryšio ir siekti geriausių rezultatų.	Svarbiausia karjeros galimybės.	Hierarchinis. Svarbus vadovo autoritetas
„Y“ karta	Nepastovūs, dažnai keičia nuomones, optimistai, pasitikintys savimi, realistiškai vertina situacijas, lankstūs, labiau vertina laisvalaikį, gerai išmano technologijas, priklausomybė nuo interneto.	Svarbus lyderiavimas, vertina mentorystę, nuolatos ieško įkvėpimo darbe, mėgsta kurti, mėgsta laisvą ir neįpareigojančią darbo aplinką, nevertina hierarchijos.	Svarbiausia grįžtamasis ryšys.	Lygybė. Vertina lygiaverčius santykius ir mentorystę.
„Z“ karta	Ambicingi, turi aukšto lygio technologines žinias, lankstūs, lengviau priima iššūkius, mobilūs ir globaliai mąstantys. Dažnai pasižymi dėmesingumu stoka, kūrybiški, nepaiso autoritetų, tolerantiški.	Dėmesį koncentruoja į darbo veiklas, gali dirbti kelis darbus vienu metu.	Svarbiausia naujosios technologijos bei dinamika.	Lygybė.

Šaltinis: Sudaryta autorės, remiantis Stanišauskiene (2015); Sobral, Castanheira, Chambel ir Koene (2019).

Kiekviena karta yra unikali ir turi savo patirtį sprendžiant visuotines problemas. Autoriai Sobral ir kt. (2019), mano kad kiekviena karta pasižymi palankiais organizacijai bruožais. Tylioji karta, yra ištikima organizacijos sistemai, stabilūs ir asmeninėmis pastangomis siekia rezultatų. Tyliosios kartos darbo stiliui yra būdingas, teisingas elgesys darbe, jie mėgsta kolektyvinį darbą, jiems svarbiausia yra pats darbo procesas. Kūdikių bumo karta yra motyvuota pasiekti tikslus, mėgsta komandinį darbą, šios kartoms atstovams labai svarbu geri tarpusavio santykiai bei vertina asmeninį tobulėjimą. Darbinėje aplinkoje nori būti bendruomenės dalimi, jiems svarbiausia bendradarbiauti, o žinias vertina kaip įrankį tikslams pasiekti. „X“ kartos atstovams būdingas polinkis siekti karjeros, mąstyti globaliai, savarankiškumas, verslumas, jie vertina kūrybos procesą, lengvai prisitaiko prie technologijų ir yra lankstūs. Šios kartos atstovai labiausiai vertina kokybę ir asmeninę laisvę, mėgsta lyderio poziciją ir siekia lankstaus darbo stiliaus. „X“ kartos atstovai geriausiai jaučiasi, kai darbinėje aplinkoje jie yra pastebėti, tuomet pasiekia geresnius darbo rezultatus. „Y“ kartos atstovai realistiškai vertina situacijas, dažniausiai nori visko čia ir

dabar, labiau nei kitos kartos atstovai vertina laisvalaikį, mėgstą įvairovę ir pokyčius, vertina prasmingą darbą, aiškius darbo rezultatus, yra lankstūs bei gerai išmano technologijas. „Y“ kartos atstovai darbe vertina mentorystę, nuolatos ieško įkvėpimo, mėgsta kurti laisvą ir neįpareigojančią darbo aplinką, taip pat nevertina hierarchijos. „Z“ kartos atstovai, dar vadinama interneto karta, apibūdinami kaip labai ambicingi asmenys, turintys aukšto lygio technologines žinias bei įgūdžius, šios kartos atstovai lengvai priima naujoves, yra globaliai mąstantys, žingeidūs, mobilūs ir socialiai sąmoningi. Darbo aplinkoje, „Z“ kartos atstovai, dėmesį koncentruoja į darbo veiklas, kurios skatintų greitą mokymąsi. Šios kartos atstovai geba dirbti kelis darbus iš karto, todėl jiems yra nesunku apdoroti daug informacijos (Sobral, Castanheira, Chambel ir Koene, 2019).

Mokslininkai Cucina, Byle, Martin, Peyton, ir Gast (2018), tirdami skirtingų kartų požiūrius bei darbo stilių pabrėžia, kad norint suderinti skirtingų kartų darbo specifiką rekomenduojama organizacijos vadovams pasirūpinti, kad „Tyliosios“ ir Kūdikių bumų kartos atstovai jaustųsi komandos dalimi. Taip pat „Tyliosios“ ir Kūdikių bumų kartos yra linkusios griežtai laikytis hierarchijos organizacijoje ir labiausiai gerbia aukštesnio lygio vadovus. „X“ kartos atstovai yra individualistai, mokslininkai rekomenduoja šios kartos atstovams akcentuoti asmenines karjeros galimybes organizacijoje, kad būtų patenkinti darbo vieta ir siektų tikslų. „X“ kartos atstovams yra svarbus vadovo autoritetas bei mokymasis visą gyvenimą. Nagrinėjant „Y“ kartos atstovus, pastebima, kad jiems labai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš vadovo bei kad visada žinotų savo darbo prasmę. Mokslininkai pastebėjo, jog „Y“ kartos atstovai sunkų darbą priima tik tada jei jis yra prasmingas. Taip pat pastebėta, jog jaunesnės „Y“ ir „Z“ kartos nėra linkę visada pripažinti vadovų autoriteto, šios kartos atstovai labiau vertina mentorystę ir lygiaverčius santykius darbe, todėl į darbo rinką vis dažniau įneša būtinybę peržiūrėti organizacijos struktūrą ir hierarchinius santykius. „Z“ kartos atstovų kas kartą vis daugiau prisijungia prie darbo rinkos, tačiau jau yra pastebėta, kad šios kartos atstovams yra svarbu naujosios technologijos bei dinamika.

Autorės Stanišauskienės (2015) nuomone, „X“, „Y“, „Z“ kartų skirtumus, turėtų žinoti kiekvienas vadovas, norintis suprasti skirtingų kartų požiūrį į darbą bei jų būdą. Autorė atlikdama skirtingų kartų tyrimą išskiria pagrindinius bruožus, kuriuos verta žinoti kiekvienam vadovui, norinčiam juos suprasti bei išlaikyti savo organizacijoje. „X“ kartos atstovai yra drąsūs, neturi baimės klysti, jiems būdingas verslumas ir individualizmas. „Y“ kartos atstovai yra įvairiapusiški, jų charakterio savybėms būdingas optimizmas, aukšta savivertė, svarbus karjeros augimas, inovacijos, aukšto lygio technologinis raštingumas bei pokyčių poreikis. O „Z“ karta linkusi į naujausias technologijas, yra mobilus, kūrybiški ir greitai prisitaiko prie aplinkos. Todėl norint sukurti ir palaikyti novatorišką kultūrą organizacijoje, autorė pataria atsižvelgti į darbuotojų

požiūrį į darbą bei jiems būdingas savybes tam, kad išlaikyti savo įmonėje aukštos kvalifikacijos specialistus (Pitrinaitė, Korsakienė, 2017).

Apibendrinus skirtingo amžiaus kartų skirtumus, galima teigti, kad visos skirtingų kartų grupės, turi savo savitus požiūrius į darbą, mokymąsi bei gyvenimą. Todėl remiantis literatūra svarbiausia yra pažinti savo darbuotoją ir siekiant patenkinti darbuotojo lūkesčius bei poreikius mokėti tinkamai išnaudoti kartų potencialą, norint turėti įsipareigojusius ir lojalius darbuotojus, kurie savo galimybėmis bei išnaudotu potencialu, galės padėti įgyvendinti reikalingus pokyčius bei užsibrėžtus tikslus organizacijoje.

1.2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu

1.2.1. Pasitenkinimo darbu samprata

Darbas, tai vienas iš svarbiausių vaidmenų gyvenime. Jis suteikia gyvenimui ekonominį pagrindą, ugdo charakterio savybes, padeda greičiau prisitaikyti prie pasaulinio masto tendencijų ir jis užima didžiausią gyvenimo laiko, nei bet kuri kita veikla. Pasitenkinimas darbu yra neatsiejama žmogaus gyvenimo dalis, kuri labai svarbi darbuotojui ir organizacijai. Literatūros apžvalgose įvairūs autoriai pateikia pasitenkinimo darbu sampratas, kurios padeda geriau suvokti kas yra pasitenkinimas darbu (žr. 4 lentelė).

4 lentelė.

Pasitenkinimo darbu sampratos

Autoriai	Apibrėžimas
<i>Vroom (1967)</i>	Pasitenkinimui darbu – tai žmogaus požiūris bei jo vidinė būseną.
<i>Blum ir Naylor (1968)</i>	Pasitenkinimas darbu – tai žmogaus suvokimo nusistatymas, kurį jaučia savo darbo atžvilgiu, jis gali būti teigiamas arba neigiamas.
<i>Herzberg (1968)</i>	Pasitenkinimas darbu – tai veiksmų visuma, kuri didina darbo našumą, rezultatus ir efektyvumą.
<i>Spector, (1997)</i>	Pasitenkinimas darbu - tai daugialypis psichologinį konstruktas, atskleidžiantis bendrą žmogaus jausmą.
<i>Garcia, Gonzales, Gallo, Roman-Calderon (2019)</i>	Pasitenkinimas darbu – tai žmogaus jausmai darbui, kurie gali būti kaip motyvacija dirbti.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Kaya (1995) ir kt.

Autorius Vroom (1967) pasitenkinimą darbu apibūdina kaip, sudėtingą ir daugialypę sąvoką, nes tai gali reikšti skirtingus dalykus skirtingiems žmonėms. Pasitenkinimas darbu paprastai yra susijęs su motyvacija, tačiau šių santykių pobūdis nėra aiškus. Pasitenkinimui darbu yra labiau svarbus požiūris, žmogaus vidinė būseną. Tai, pavyzdžiui, gali būti siejamas ir su asmeniniu laimėjimu ar išskirtiniu pripažinimu. Kiti autoriai Blum ir Naylor (1968), Herzberg (1968) pasitenkinimą darbu apibūdina kaip suvokimo nusistatymą. Sakoma, kad pasitenkinimas darbu gali būti vertinamas teigiamai arba neigiamai, pagal kiekvieno asmens jaučiamą emocinę būklę, kuri atspindi žmogaus elgesį darbo vietoje, bendravime su klientais, kolegomis bei visas

žmogaus emocijas. Žmonių pasitenkinimo darbu lygiai gali svyruoti nuo kraštutinio pasitenkinimo iki didelio nepasitenkinimo. Tai dažniausiai lemia tokie aspektai kaip darbo pobūdis, užimamos pareigos, darbo kolektyvas, vadovai, gaunamas darbo užmokestis ir visa kita aplinka kuri sukuria žmogaus požiūrį į jo darbą. Pasitenkinimas darbu dažniausiai rodo, ar darbdavys įgyvendina darbuotojo išsikeltus lūkesčius ar ne. (Kaya, 1995)

Spector (1997) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip daugialypį psichologinį konstrukta, atskleidžiantį bendrą jausmą (požiūrį, nuostatą) apie darbą arba daugybę susijusių nuostatų apie skirtingus darbo aspektus (atlyginimą, paaukštinimo galimybes, vadovavimą, papildomas privilegijas, nenumatytus apdovanojimus, darbo sąlygas, bendradarbius, darbo pobūdį bei ryšius darbe) (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017).

Autorių Garcia, ir kt. (2019) nuomone, pasitenkinimas darbu iš esmės reiškia žmogaus jausmus darbui, kurie gali būti kaip motyvacija dirbti. Tam gali turėti įtakos įvairūs veiksniai, pavyzdžiui: darbo pobūdis, atlyginimas, paaukštinimas, galimybės, darbo grupės valdymas ir darbo sąlygos. Taip pat pasitenkinimas darbu apibūdinamas ir kaip darbuotojo produktyvus jausmas, pozityvus elgesys, požiūris į darbą. Paprastai pasitenkinimas atsiskleidžia gera energija, gera nuotaika, gerais darbo rezultatais, entuziazmu to pasėkoje, darbuotojas jaučiasi laimingas darbo vietoje, o tai gali lemti pripažinimas, gaunamos pajamos, paaukštinimas ar tikslų pasiekimas (Garcia, ir kt., 2019).

Apibendrinus autorių pasitenkinimo darbu apibūdinimus, tikslaus vieno paaiškinimo nėra, tačiau galima suprasti, kad pasitenkinimas darbu, tai gali būti žmogaus jausmų visuma, kuri atspindi žmogaus požiūrį ir emocinę būseną, tam tikros emocijos, rezultatai, kuriuos lemia darbo pobūdis, darbo kolektyvas, atlyginimas, paaukštinimas, galimybės, darbo grupės valdymas ir darbo sąlygos.

1.2.2. Pasitenkinimo darbu veiksniai

Vis sparčiai besiplečiančiame pasaulyje kiekvienoje organizacijoje auga galimybės ir poreikiai. Šiandien, konkurencingoje aplinkoje, organizacijoms ir žmoniškųjų išteklių specialistams yra itin svarbu išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus ir sukurti tokią aplinką, kad tiek darbuotojas, tiek organizacija jaustųsi patenkinti rezultatais. Ne paslaptis – įmonės rezultatai priklauso nuo darbuotojų našumo. Kad darbuotojai būtų našūs ir siektų geriausių rezultatų, įmonė privalo tinkamai pasirūpinti darbuotojais, kad jie būtų patenkinti ir siektų organizacijos tikslų.

Nagrinęjant užsienio bei lietuvių literatūrą, aptinkama nemažai autorių, kurie pateikia ar remiasi įvairių autorių teorijomis, viena iš populiariausių ir dažniausiai taikomų yra Herzberg (1968) „dviejų veiksnių“ teorija, kuri teigia, kad žmonių pasitenkinimas darbu priklauso nuo išorinių ir vidinių veiksnių (žr. 5 lentelę.). Išoriniai arba kitaip vadinami „higienos“ veiksniai daugiausiai susiję su darbo aplinka, kuri gali panaikinti nepasitenkinimą darbu. Išoriniai veiksniai

– tai, darbo užmokestis, darbuotojo vertinimas, paaukštinimas, organizacijos politika, valdymas, saugumas, darbo sąlygos ir kt. Vidiniai kitaip dar vadinami „motyvaciniai“ veiksniai taip pat turi įtakos pasitenkinimui ir ji dažniausiai apibūdinama, kaip darbuotojo savirealizacija, tai yra asmeninis noras tobulėti, mokymasis, augimas profesinėje srityje, noras plėsti turimas žinias ir gebėjimus, tapti geriausiu savo srities specialistu. Būtent ši teorija yra pagrindas, kuriuo remiasi dauguma mokslininkų, nagrinėjančių dirbančiųjų pasitenkinimo darbu veiksnius (Valiūnas, Drejeris, 2019).

5 lentelė.

Pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.

Pasitenkinimas darbu	
Išoriniai veiksniai	Vidiniai veiksniai
<ul style="list-style-type: none"> • Darbo aplinka; • Darbo užmokestis; • Darbuotojo vertinimas; • Paaukštinimas; • Organizacijos politika; • Valdymas; • Saugumas; • Darbo sąlygos; • Darbo laiko reguliavimas; • Vadovas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Savirealizacija; • Mokymai; • Karjeros augimas; • Kompetencijų augimas.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Herzberg (1968)

Mokslinėje literatūroje, kiti autoriai Devaney ir Chen (2003) pateikia kiek kitokį pasitenkinimo darbu veiksnų išdėstymą. Pirmajai grupei priskiria demografinius veiksnius, tai yra darbuotojo lytis, amžius, išsilavinimas, darbuotojo rasė. Antrajai veiksnų grupei priskiriamas atlyginimas, darbo aplinka, saugumas, darbo grafikas, darbuotojo priežiūra, vadovavimas, užduočių sudėtingumas, darbo atsakomybės lygis ir pan. Pasak autorių Vaidelytė, Sodaitytė (2017), nuomone pasitenkinimo darbu veiksniai išskirstomi tam, kad atpažinti kas suteikia daugiau motyvacijos asmeniui dirbti. Išoriniai veiksniai priklauso išorinei pasitenkinimo darbu aplinkai, tai kas darbuotojui teikia malonią būseną iš išorės, kaip patogi darbo aplinka, geros darbo sąlygos, patenkinamas darbo užmokestis, efektyvus vadovavimas, socialinės garantijos, draugiški kolegos. O vidinis pasitenkinimas siejamas su žmogaus vidine būseną, kurią teikia pats darbas, pavyzdžiui, įdomi darbo veikla, įdomios užduotys, pasiekimai, karjeros galimybės, atsakomybė, galimybė tobulėti (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017).

Mokslinėje literatūroje randama įvairių interpretacijų apibūdinančių pasitenkinimą darbu, kurie pasižymi savais stereotipais ir įvairove. Pavyzdžiui, vienas iš pagrindinių ir visiems aktualus aspektas, kuris lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu tai yra emocinė – psichinė būseną, kuri turi didžiulę įtaką tiek asmeniui tiek organizacijos rezultatams. Autorių Masadeh, Almajali, ir

Alrowwad (2019), atlikti tyrimai rodo, kad kas antras darbuotojas darbe susiduria su įvairiausiomis problemomis ir patiria stresines situacijas, kurios kiekvieną kartą žmogų paveikia skirtingai, tačiau dažniausiai neigiamai. Stresą patiriantys, prislėgti ir nepatenkinti darbuotojai yra labiau pavargę bei mažiau produktyvūs nei darbuotojai, kurie patiria mažiau streso darbinėje aplinkoje. Dėl to organizacijos turi atidžiai stebėti savo darbuotojų psichologinę būseną ir prireikus atitinkamai reaguoti. Toks pavyzdys yra priskiriamas vidiniams pasitenkinimo darbu veiksniais ir yra neatsiejama žmogaus bei organizacijos dalis, į kurią būtina visada reaguoti, tam, kad organizacija ir darbuotojas gautų teigiamą grįžtamąjį ryšį. Moksliniais tyrimais įrodyta, kad žmogus jaučiantis pasitenkinimą darbu yra lojalesnis organizacijai, jaučia psichologinį atsipalaidavimą, todėl jis labiau motyvuotas geriau atlikti savo darbą ir yra produktyvesnis (Masadeh, Almajali ir Alrowwad, 2019).

Kiti autoriai nagrinėjantys pasitenkinimo darbu veiksnius ir darbuotojų lojalumą atkreipia dėmesį į amžių bei lytį, kurie yra priskiriami prie vidinių veiksnių. Patvirtinančių tyrimo duomenų, kad amžius ir lytis neturi stiprios įtakos pasitenkinimui darbu nerasta, tačiau teorijoje dažnai daroma prielaida, jog moterys turi mažesnius lūkesčius darbo atžvilgiu nei vyrai. Todėl dažnas atvejis, kad moterys yra labiau patenkintos darbu. Taip pat, taikoma prielaida ir dėl amžiaus skirtumo, jog vyresnio amžiaus žmonės jaučia didesnę pasitenkinimą darbu nei jaunesnio amžiaus darbuotojai, kurie geriau rinkęsi palikti organizaciją, jei organizacija nepatenkintų jų lūkesčių (Rajput, Singhal, Tiwari, 2016).

Išsilavinimo poveikis ir karjeros augimas mokslinėje literatūroje taip pat yra dviprasmiškas. Vieni mokslininkų tyrimai rodo, kad aukštesnį išsilavinimą turintys darbuotojai patiria didesnę pasitenkinimą darbu, nes aukštesnis išsilavinimas siejamas su geresnėmis pareigomis ir didesniu darbo užmokesčiu (Ashraf, 2019). Tačiau, pastebima ir tai, kad augant išsilavinimo lygiui, kyla ir darbuotojo lūkesčiai, kuriuos dėl išteklių stokos, ne visada organizacijos gali patenkinti. (Ashraf, 2019).

Taip pat pastebėta, jog užimamos pareigos pasitenkinimui darbu taip pat turi poveikį. Moksliniuose straipsniuose teigiama, kad darbuotojai užimantys vadovaujamas pareigas yra labiau patenkinti darbu. Pastebėta, kad tokios pareigos yra siejamos su didesniu darbo užmokesčiu, aukštesniu lygiu darbo vietoje, geresnėmis darbo sąlygomis ir didesnėmis savirealizacijos galimybėmis (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017).

Nagrinėjant vidinius (motyvacinius) veiksnius pastebima, kad didelę reikšmę pasitenkinimui darbu teikia karjeros vystymo ar paaukštavimo galimybės. Dauguma mokslininkų šį veiksnį priskiria išorinei (motyvacinei) veiksnių grupei, tačiau remiantis Herzbergo (1968) teorija, karjeros galimybės ar mokymasis yra priskiriamas vidiniams veiksniais. Užsienio mokslininkų Aburumman, Salleh ir Omar (2020), atlikti tyrimai rodo, kad karjeros vystymas, turi

aukštą motyvacinį potencialą. Kitaip tariant, daugumą darbuotojų teigiamai veikia asmeninė pažanga, mokymasis ir tobulėjimas. Kai organizacija suteikia tokias galimybes, darbuotojas jaučiasi labiau reikalingas, į jį dedamos pastangos bei lūkesčiai, keliami darbuotojo įgūdžiai, o tai teikia abipusį teigiamą ryšį, tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Taip pat iš vidinių darbuotojo pasitenkinimo darbu veiksmų, teigiamai veikia ir įdomus darbo turinys, kuris gali būti siejamas su didesnėmis atsakomybėmis, kurios suteikia didesnę savarankiškumo jausmą ir daugiau laisvės savarankiškai priimti sprendimus, taip pat didėja ir asmeninis pasiekimo jausmas, kylantis atlikus sėkmingai sudėtingas užduotis, kurios galėjo reikalauti daug pastangų (Aburumman, Salleh, Omar, 2020).

Potencialus darbuotojas mokantis tinkamai pritaikyti savo žinias ir jas tobulindamas taip pat kelia savo pasitenkinimo lygį. Autoriai Lu, Gursoy ir Neale (2016) teigia, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu didelę įtaką turi darbuotojo gebėjimas pritaikyti tinkamai žinias, nes tai padeda atskleisti darbuotojo potencialą. Ko pasėkoje, kuo didesnės galimybės yra suteikiamos darbuotojams pasireikšti arba įvairesnis darbas, reikalaujantis įgūdžių ir naujų žinių panaudojimo, tuo darbuotojas labiau suvokia savo indėlį į organizacijos sėkmingumą. Autorių atlikti tyrimai parodė, kad galimybė mokytis, augti darbe ar išreikšti save yra ypač svarbi priemonė gerinti pasitenkinimo darbu lygį. Darbuotojas gali būti patenkintas darbo turiniu, tačiau jei per tam tikrą laiką nematys galimybių kur galėtų labiau save realizuoti, išreikšti ar mokytis didelė tikimybė, kad potencialus darbuotojas pasirinktų dirbti kitoje organizacijoje. Todėl galimybės mokytis ir didinti žinių bagažą yra svarbi darbuotojų pasitenkinimui dalis. (Lu, Gursoy, Neale, 2016).

Apibendrinus, pasitenkinimas darbu - tai žmogaus emocinė būseną, kurią veikia vidiniai bei išoriniai veiksniai. Remiantis literatūra, norint išlaikyti potencialius darbuotojus, reikia atsižvelgti į darbuotojų pasitenkinimą darbu keliančius veiksmus bei stengtis jam suteikti kiek įmanoma daugiau galimybių jomis naudotis, tam, kad darbuotojas jaustųsi reikalingas organizacijoje ir atliktų puikiai savo pareigas.

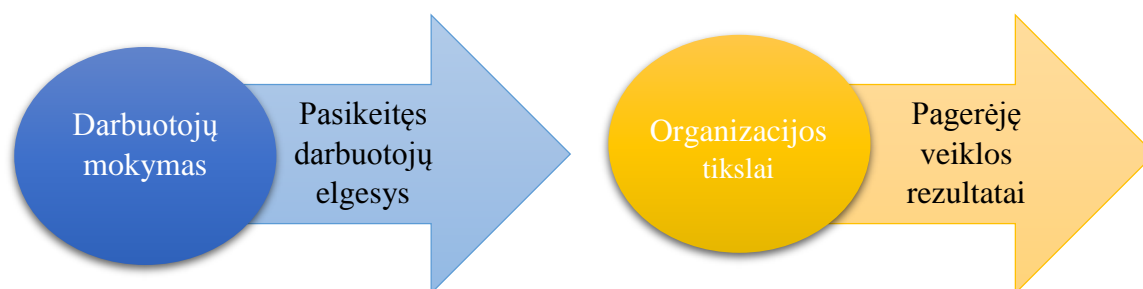
1.3. Darbuotojų mokymai

1.3.1. Darbuotojų mokymų samprata

Darbuotojų mokymai yra neatsiejama organizacijos dalis ir reikalinga visų organizacijų personalo valdyme. Nagrinėjant įvairiausių literatūrą, pastebima, kad darbuotojų mokymai yra siejami su suaugusiųjų mokymusi angl. (adult learning), tai yra mokymasis baigus formalias mokymosi įstaigas, po kurių asmuo savarankiškai sprendžia ar nori mokytis toliau ir ką nori išmokyti. Arba, kitu atveju, organizacijos vadovai paskiria mokymus darbuotojui, kad įgautų daugiau žinių susijusių su darbuotojo darbo specifiška. Įvairūs autoriai pateikia darbuotojų mokymų sampratą, kurios praplečia supratimą į darbuotojų mokymus.

Mokslininkai Lucey (1994) mokymą(si) apibūdina kaip procesą, kurio metu siekiama darbuotojui įgyti daugiau žinių ir įgūdžių, kurios reikalingos efektyviam darbui pritaikyti darbo vietoje. Cole (1988) mokymąsi apibūdina kaip žinių ar įgūdžių įgijimą ar sustiprinimą konkrečiai veiklai atlikti. Stoner, Freeman ir Gilbert (2005), papildoma, kad mokymasis yra reikalingas dabartiniam darbo lygiui palaikyti ir gerinti.

Kiti autoriai, Halvorson (2016), mokymą(si) apibūdina kaip būdą, kuris taikomas naujam arba jau dirbančiam darbuotojui įgyti įgūdžių, kurie reikalingi konkrečiai užduočiai ar darbui atlikti. Mokslininkas Dessler (2001), darbuotojų mokymą paaiškina kaip būdą įgyti daugiau pagrindinių žinių apie naujas technologijas ir praplėsti akiratį, atnešantį abipusės naudos tiek darbuotojui, tiek ir darbdaviui. Taip pat akcentuojama, jog mokymas yra siauresnė sritis nei lavinimas ar tobulinimas ir yra orientuotas į konkretų darbą ar užduotį. Todėl darbuotojų mokymas suprantamas kaip procesas, kuriame žmonės įgyja gebėjimų, reikalingų organizacijos tikslams pasiekti. McGehee ir Thayer (1961), mokymą paaiškina kaip formalią procedūrą, kurios metu organizacijos naudoja kaip paskatinimą darbuotojams tobulėti ir siekti organizacijos tikslų, keičiant darbuotojų elgesį po kurio pagerėja veiklos rezultatai (žr. 1 pav.).



1 paveikslas. Darbuotojų mokymo samprata.

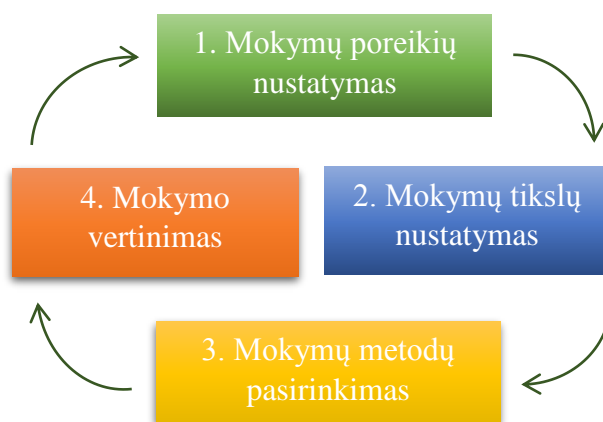
Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis McGehee ir Thayer (1961).

Taip pat darbuotojų mokymai apibūdinami, kaip žmonių informavimo ir švietimo būdas, kuris reikalingas tam, kad žmonės galėtų kuo geriau atlikti savo darbus, kvalifikuotis srityse, ar būti kvalifikuoti specialistai, kad galėtų atlikti sunkesnius darbus ar kur reikalaujama daugiau atsakomybės. Organizacijos darbuotojai yra mokomi skirtingose srityse, tam kad galėtų efektyviau vykdyti veiklą. Kiekvieni mokymai darbuotojams yra teikiami, kad pagerėtų jų darbo rezultatai ir galėtų gerai atlikti savo pareigas. Tokie mokymai suteikia asmeniui tobulėjimo ir augimo, įgyjant naujas pagrindines kompetencijas galimai auga ir galimybės (Sharma ir Taneja, 2018). Autorius Zeuch (2016), sukonkretina bei papildoma sąvoką sakydamas, kad darbuotojų mokymai yra suplanuotas procesas, į kurį įeina nusistatyti organizacijos tikslai ir poreikiai, programos pasirinkimas, mokymų organizavimas, įgytų žinių pritaikymas praktikoje ir rezultatų vertinimas, kurio metu darbuotojai įgyja žinių ir tobulina įgūdžius nusistatytam tikslui pasiekti.

1.3.2. Darbuotojų mokymų procesas

Sparčiai augant naujovėms ir aplinkos pokyčiams, kiekviena įmonė siekianti sukurti sėkmingai dirbančią ir perspektyvią organizaciją bei sustiprinti žmogiškuosius išteklius, turi plėtoti darbuotojų žinias ir gebėjimus. Siekiant tokio tikslo, mokymo reikšmė tampa labai svarbi ir reikšminga (Adomaitienė, Zubrickienė, 2016). Literatūroje mokymų procesas suprantamas kaip visuma tam tikrų institucijoje vykdomų mokymo proceso etapų, kurie tarpusavyje sąveikauja ir veikia vienas kitą siekiant bendro tikslo – užtikrinti efektyvų darbuotojų mokymą ir jų kvalifikacijos tobulinimą. Pasak autorių, vienas iš svarbiausių aspektų mokymosi metu, tai suprasti mokymosi tikslą ir pasiimti iš jo kiek įmanoma daugiau naudos. Autoriai teigia, kad „mokymų procese labai svarbu, kad besimokantieji ne mechaniškai krautų žinias, o įgytų struktūrinį suvokimą, ne perimtų andragogo žinias, o jų ieškotūsi patys ir mokėtų jas pritaikyti“ (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009). Remiantis tokiomis nuostatomis, kai žiūrima į mokymą kaip į procesą, o ne į rezultatą, vystosi geriau mąstymas ir formuojasi mokymosi įgūdžiai, tačiau tai pat nepamirštant ir rezultatų (žinių), nes mokymas be sistemingų žinių negalimas. Pagal Lietuvos Respublikos teisės aktuose nustatytus reikalavimus, metinis mokymo planas rengiamas apibendrinus mokymo poreikius, suformulavus mokymo tikslus, nustačius prioritetines grupes ir įvertinus institucijos finansines galimybes (Patapas, Kasperavičiūtė, 2009).

Literatūroje mokymų programa remiasi bendravimu ir bendradarbiavimu bei noru rasti sprendimo būdus ir juos pritaikyti realiame gyvenime. Todėl, kiekvienas vykstantis procesas turi turėti savo eiliškumą ir tam tikrus etapus. Nagrinėjat įvairiausią literatūrą, pastebima, kad mokymosi procesas susideda iš tam tikrų etapų, kuriais remiantis yra vykdomi darbuotojų mokymai. Autoriai Bakanauskiene (2008), Teresevičienė ir kt. (2004), Patapas, Kasperavičiūtė (2009) išskiria keturis pagrindinius mokymų proceso etapus, kurie padeda sklandžiai ir taisyklingai parengti mokymo programą ir gauti rezultatus, o šie susideda iš (žr. 2 pav.):



2 paveikslas. Mokymų proceso schema.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Bakanauskiene (2008), Teresevičienė ir kt. (2004).

Mokymų poreikių nustatymas. Tai yra procesas, kuriuo siekiama atsakyti į klausimą, ar organizacija turi poreikių, tikslų ir problemų, kuriuos reikia nukreipti į mokymus. Zeuch (2016), akcentuoja keturis mokymo poreikių nustatymui taikomus metodus: tai stebėjimas, struktūrizuotas pokalbis, poreikių anketa ir dokumentų analizė. Jie gali būti naudojami atskirai ar derinant kelis metodus tarpusavyje.

Stebėjimas – darbuotojo pažinimas, atkreipiamas dėmesys į darbuotojo gebėjimus, poreikius, pomėgius, interesus bei trūkumus.

Struktūrizuotas pokalbis – organizacijos vadovas ar personalo skyriaus darbuotojas kalbasi su darbuotoju apie pareigas ir funkcijas ir taip išskiria svarbiausius mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo poreikius.

Poreikių anketa – joje pateikiamas visas kursų ir seminarų sąrašas. Poreikių anketa siunčiama personalo skyriaus darbuotojams, kurie užtikrina, kad anketą gautų visi organizacijos nariai. Toliau atliekama gautų duomenų analizė.

Dokumentų analizė - analizuojami pareigybių aprašai ir tiriama, kokias kompetencijas darbuotojams reikėtų tobulinti.

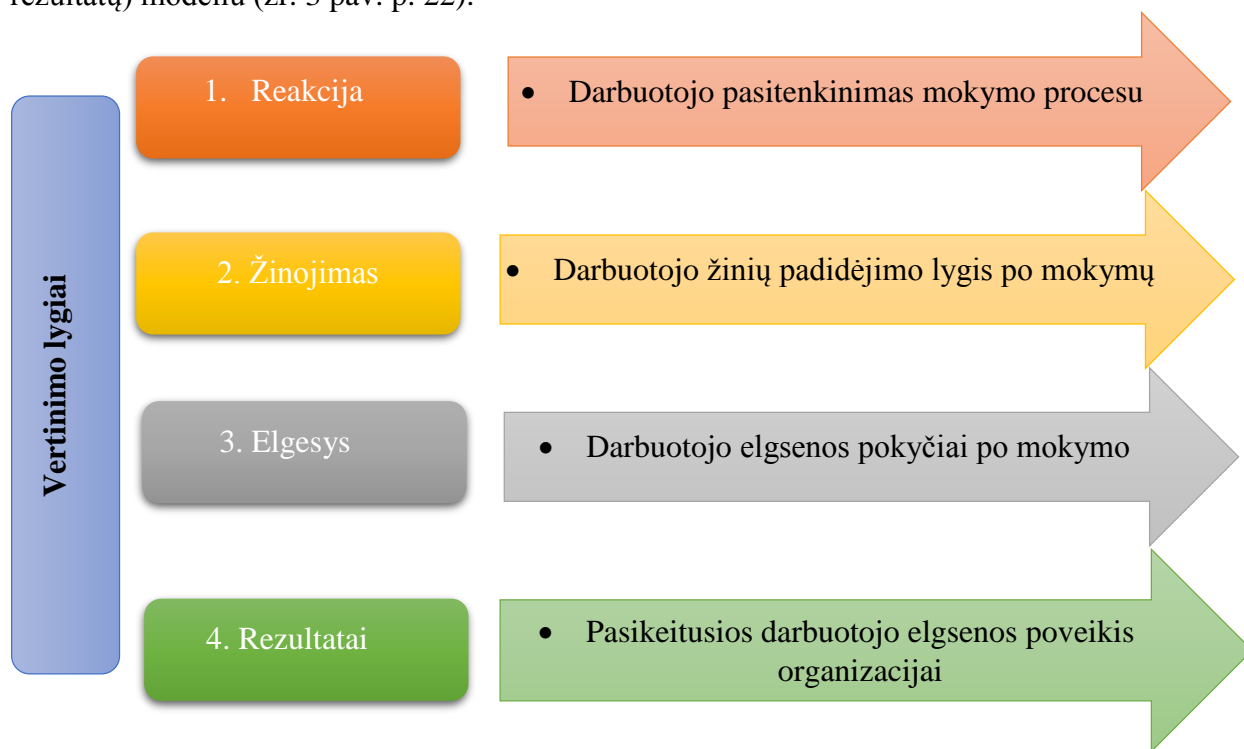
Mokymų tikslų nustatymas. Tai yra procesas, kurio metu įmonė iškelia savo tikslus ir nukreipia darbuotojams, tam kad suprastų ar reikalingi mokymai bei kokie. Bakanauskiene (2008), literatūroje rekomenduoja atlikti įmonės tikslų ir darbuotojų analizę. Vienas iš pagrindinių dalykų, tai žinoti kokių tikslų, ir rezultatų darbuotojai turėtų siekti. Mokslininkas Alfandi (2016), pateikia tris mokymosi tikslų išskirtinumus:

- profesinių kompetencijų tobulinimui, kai siekiama pagilinti žinias, įgūdžius, požiūrį, ir kitus aspektus, kurie susiję su darbu ir profesine veikla;
- socialiniai ir pilietiniai kompetencijų tobulinimai, kai siekiam padidinti pasitikėjimą savimi, motyvaciją vykdomai veiklai, požiūriu pakeitimui;
- asmeninės saviugdės arba saviraiškos tobulinimas, kai iš mokymosi siekiama pasisemti naujų žinių, įgūdžių karjeros augimo tikslams.

Mokymų metodų pasirinkimas. Procesas, kurio metu pasirenkama, mokymo forma, vieta, mokymosi medžiaga ir pan. Mokslininkas Mozaeli (2015), teigia, kad nuo pasirinktų mokymo metodų priklauso ir mokymo efektyvumas. Mokslininkų atlikti tyrimai nustatė, jog mokymo medžiagos įsisavinimas priklauso nuo to, kaip pateikiama medžiaga bei kokia forma (Sakalas 1996): tik skaitant įsisavinama 10 proc. informacijos, tik klausantis – 20 proc., tik matant – 30 proc., klausantis ir matant – 50 proc., aktyviai dalyvaujant diskusijose – 70 proc., aktyviai dalyvaujant visos mokymo programos metu, pačiam aktyviai dirbant – 90 proc. Reiškiasi, mokymo efektyvumas priklauso nuo mokymo medžiagos pateikimo, kuris, savo ruožtu, yra priklausomas nuo pasirinkto mokymo metodo.

Mokymo vertinimas. Darbuotojų mokymų vertinimas yra itin svarbus procesas darbuotojų mokymų procese. Literatūroje, mokymų vertinimas tapatinamas su grįžtamoju ryšiu, kuris apibūdinamas kaip atliekamo objekto vertinimas ir gali būti pateikiamas įvairiomis formomis kaip interviu po mokymų, testai, anketos ir pan., kurios suteikia siuntėjui galimybę stebėti, kaip pateisino arba nepateisino nusistatytus lūkesčius. Tokio vertinimo duomenys yra identifikuojami ir perduodami personalo specialistams tam, kad galėtų įvertinti pasiektus tikslus, išsigrūninti naujas problemas ir įvertinti mokymų naudą. Mokymų vertinimas naudojamas ir kaip tam tikro proceso, kurio metu renkami ir įvertinami duomenys apie darbuotojų mokymąsi, pasiekimus ir kompetencijas, tobulėjimo priemonė (Navickienė, 2015).

Mokslinėje literatūroje, žmogiškųjų išteklių mokymo vertinimo modelyje, mokslininkai dažniausiai remiasi ir naudoja Kirkpatrick'o (1994) keturių lygių (reakcijos, žinojimo, elgsenos ir rezultatų) modeliu (žr. 3 pav. p. 22):



3 paveikslas. Darbuotojų mokymo vertinimo lygiai ir kriterijai.

Šaltinis: sudarytas autorės, remiantis Kirkpatrick (1994).

- *Reakcijos* vertinimas - apima programos turinį, struktūrą, mokymą pravedusių asmenų techniką, sugebėjimų ir stiliaus mokymosi aplinkos kokybę, vertinimą iš karto pasibaigus mokymas pildant įvairias anketas. Įvertinama mokymo dalyvių nuomonė apie išklaustyta mokymo programą. Bandoma sužinoti ar besimokinantiems patiko mokymo programa ir ar buvo naudinga.

- *Žinojimo* vertinamas - testais prieš mokymą ir jį baigus. Įvertinama, ar asmuo išmoko tai, ką ir turėjo išmokti.

- *Elgsena* vertinama - praėjus kiek tai laiko po mokymų, kad darbuotojai turėtų galimybę pritaikyti įgytas žinias ir patirtį praktikoje. Įvertinama, ar po mokymo pasikeitė apmokytų asmenų elgsena darbe, darbo metodai, bendravimas.

- *Rezultatų* vertinimas - siekiama nustatyti, kokią įtaką mokymo programa padarė darbuotojo veiklos rezultatams (ar pasiekti tikslai, kurių buvo tikimasi, kaip pasikeitė veiklos rezultatai, t. y. pagerėjo kokybė, sumažėjo skundų ir kt.).

Pasak mokslininkų, Kirkpatrick'o (1994) keturių lygių modelis yra vienas iš daugiausiai ištirtų ir tradiciškai naudojamas dar šiandien. Bakanauskiene (2008), Teresevičienė (2004), Patapas, Kasperavičiūtė (2009), remdamiesi Kirkpatrick'o keturių lygių modeliu atlikdami mokslinius tyrimus pabrėžia, jog visų lygių vertinimus neįmanoma įvertinti vienu metu ir toje pačioje vietoje. Pasak jų, reakcijos ir žinojimo vertinimai yra naudingi norint įvertinti mokymų validumą, atliekant testus ar pildant anketas iš karto po mokymų. O elgsenos bei rezultatų vertinimas rodo išorinį validumą, kurie dažniausiai yra apibendrinami bei įvertinami darbo vietoje ar organizacijoje praėjus kuriam tai laikui.

Kirkpatrickas (1994), paaiškina, kad šio vertinimo pranašumui yra suteikti mokymams našumo, tikslumo, efektyvumo bei aktyvumo. Vertinimo rezultatai palengvina dėstytojams vertinimo medžiagos kūrimą ir panaudojimą, besimokinantiems suteikia savalaikį grįžtamąjį ryšį, didina mokinių aktyvumą ir motyvaciją ir taip pat skatina mokytojų bei besimokančių sąveiką ir bendravimą pamokos metu.

1.3.3. Darbuotojų mokymų kokybės vertinimas

Šiuolaikinėje globalizacijoje vis dažniau tampa aktualu stebėti kiekvienos paslaugos kokybę bei ją vertinti. Vienas iš pagrindinių ir svarbiausių dalykų organizacijoms teikti kokybiškas paslaugas ar prekes. Kokybės užtikrinimo problema iki šios yra aktuali ir svarbi, nors koncepcija yra sunkiai paaiškinama ir dažnai apibūdinama kaip terminologijų bei metodologijų sandauga. Pasak autorių „kokybės charakterizavimui taikomos tokios sąvokos kaip geresnis, geriausias, tinkamiausias ir kt., išreiškiančios prasminį jų artumą, o tuo pačiu ir skirtingumą“ (Bobrova, Grajauskas ir Alūzas, 2012 p. 30 cit. Rudzevičius ir kt., 2008).

Mokymų kokybės sąvoka apima gana platų kriterijų lauką, kurio visuma formuoja „mokymų kokybiškumo“ spektrą. Vertinant mokymų kokybę, be objektyvių kriterijų, svarbus pačių besimokančių subjektyvus požiūris į įvairius studijų kokybės veiksnius bei jų reikšmingumą. Todėl mokymų kokybės samprata yra traktuojama kaip multidimensinė (Bobrova, Grajauskas ir Alūzas, 2012). Kokybė yra esminė sąlyga, nuo kurios priklauso pasitikėjimas, tinkamumas, mobilumas ir suderinamumas mokymosi erdvėse. Pasak autoriaus „kokybės užtikrinimo mechanizmai, akreditacija ir jos skaidrios procedūros gali būti traktuojamos kaip

būtinoms sąlygoms siekiant garantuoti aukštą mokymų kokybę“ (Europos aukštojo mokslo institucijų konvencija, Salamanka, 2001).

Šio darbo kontekste daugiau akcentuojamasi į mokymo proceso ir mokymosi kokybės definiciją. Publikacijose žodis dėstymas pakeičiamas žodžiu mokymas ir sekant amerikietiška tradicija, įvedama neįprasta lietuvių kalbai samplaika mokymas(is) (Bitinas, 2011). Mokslininko nuomone, faktiškai atsisakoma teiginio, kad mokymas – mokytojo ir mokinių sąveika, nes terminas mokymas(is) įtvirtina mokymo, kaip dvipusio proceso, suskaidymą į du procesus. Pasak autorių „darbuotojų mokymuose siekiama prioritetinių darbuotojo, aktyvaus žinių pagilavimo proceso dalyvio, ir nuolatos tobulėjančio andragogo (konsultanto, patarėjo, pokyčių tarpininko) santykių, kurie neišvengiamai plėtojasi ir išauga iki specialisto / profesionalo / darbdavio sąveikos“ (Liukinevičienė ir Garolienė, 2009). Andragogų veiklos objektas – darbuotojas, mokymų procese tampantis aktyviu jo dalyviu, turinčiu savo tikslus, įsitikinimus, elgesio logiką, ir kurio paskirtis – perimti andragogo teikiamą informaciją (Adamonienė ir kt., 2001).

Kiekviena organizacija teikianti socialias paslaugas, kaip suaugusiųjų mokymo teoriją ir praktiką, privalo turėti vidinę mokymų kokybės užtikrinimo sistemą, kuri patvirtintų veiklos kokybės gerinimo strategiją, numatytų veikimo būdus ir priemones, padedančius užtikrinti jos teikiamų paslaugų kokybę. Pasak Osahon ir Kingsley (2016) mokymai apima organizacijos bei besimokinančiųjų tikslus ir žinių perteikimo metodus, besimokinančiųjų veiklos tikrinimą ir rezultatų efektyvumo vertinimą. Požiūris į mokymąsi priklauso ne tik nuo besimokinančiojo asmenybės, bet ir nuo užduočių pobūdžio ir taikomų mokymo strategijų. Vertinant mokymų kokybę, mokslininkai taiko Yamane, T. (1967) sukurta mokymų kokybės vertinimo metodą, kurio metu išsiaiškinama kaip paslaugų gavėjai (darbuotojai) vertina suteiktą paslaugų kokybę. Toks vertinimas dažniausiai vykdomas po mokymų bei darbuotojų prašoma įvertinti mokymo struktūrą, mokymo pristatymą, turinį, formą, buvusias užduotis bei bendravimą su mokymo dalyviais ir dėstytoju. Mokymų kokybės vertinime, vertinant mokymų struktūrą, pristatymą, turinį bei formą, vertinimo lape pateikti klausimai, padeda atskleisti kuriems dalyviams mokymai davė naudos ir buvo priimtinas mokymosi metodas bei kuriems buvo mažiau naudinga ir efektyvu. Pateikti autoriaus klausimai, padeda geriau įvertinti mokymų kokybę ir padaryti išvadas ar darbuotojai buvo patenkinti mokymų struktūrą, forma ar verčiau reikėtų keisti tam tikrus dalykus. Taip pat pagal šį vertinimą galima atpažinti kuriam darbuotojui – įvertinus mokymo kokybę, parinkti mokymai buvo tinkami arba netinkami. Vertinat bendravimą ir bendradarbiavimą, mokymo metu, pagal pateiktus autoriaus klausimus galima nustatyti, kiek mokymo dalyviams bendravimas yra svarbus bei kiek tai atneša naudos mokymo rezultatams. Remiantis mokslininkų Osahon ir Kingsley (2016), atliktu tyrimu, buvo nustatyta, jog mokymo metu vienas iš svarbiausių veiksnių tai bendravimas ir bendradarbiavimas mokymų metu, kuris dalyviams leidžia ne tik atsipalaiduoti,

bet ir maloniau jaustis aplinkoje, didina dalyvių produktyvumą, geriau įsisavina žinias bei taip pagerina savo bendravimo įgūdžius. (Osahon ir Kingsley, 2016).

Mokymų vertinimas, yra vienas iš svarbiausių mokymų proceso etapų, kurio metu siekiama išsiaiškinti organizuotų mokymų problemas bei suteikti grįžtamąjį ryšį besimokiusiems. Tai viena iš galimybių tinkamai koreguoti organizuojamų mokymų proceso trūkumus ir užtikrinti grįžtamąjį ryšį su besimokiusiais. Vertinant mokymų kokybę yra svarbu subjektyvus suaugusiųjų požiūris į įvairius mokymo kokybės veiksnius bei jų reikšmingumą. Todėl, daugelis mokslininkų pabrėžia mokymų kokybės svarbą bei išskiria pačių besimokinančiųjų nuomonės reikšmingumą, vertinant pastarąjį kriterijų. Mokymo kokybės vertinimo svarbą įrodo ir tai, kad dažnai mokymosi rezultatai, kuriuos idealiai norėtų pasiekti andragogai ir suaugusieji, nesutampa su tuo, ką darbuotojai išmoksta iš tikrųjų. Todėl po kiekvienų mokymų, svarbu atsižvelgti į besimokiusiųjų nuomonę ir vertinimo rezultatus (Ramsden, 1992).

Taigi apibendrinus, darbuotojų mokymai – tai yra procesas, kurį organizuoja įmonė savo darbuotojams, tam kad įgytų naujų žinių, susijusių su jų atliekamomis pareigomis. Kurio metu labai svarbu yra nusistatyti darbuotojo ir organizacijos poreikius, tikslus ir mokymosi būdą, tam kad būtų pasiekti efektyvūs rezultatai. Taip pat, kad pasiekti efektyvius mokymosi rezultatus, labai svarbu pasirinkti kokybiškus mokymus. O atsirenkant kokybiškus mokymus, svarbiausia atsižvelgti į buvusių mokymų vertinimus, kuriuose pateikiamos besimokiusiųjų nuomonės, kaip vyko mokymai ir kiek naudos iš jų gavo. Pagal mokymų kokybės vertinimą, galima daryti išvadas, ar darbuotojams mokymai buvo naudingi, bei ką vertėtų pakeisti mokymų procese, kad šie atneštų daugiau naudos darbuotojui ir organizacijai.

1.4. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų bei pasitenkinimo darbu sąsajos

Analizuojant literatūrą ir mokslinius straipsnius pastebima nemažai sąsajų tarp mokymų ir pasitenkinimo darbu. Tačiau, mažai yra kalbama ir analizuojama apie skirtingų kartų mokymą ir pasitenkinimą darbu. Per pastaruosius metus buvo atlikta nemažai mokslinių tyrimų, kaip skirtingų kartų darbuotojų požiūriai bei lūkesčiai keitėsi į pasitenkinimą darbu. Tyrimai atskleidė, jog „X“ kartos darbuotojams labai svarbu yra tobulėjimas ir karjeros galimybės. Šios kartos atstovai yra linkę mokytis, gilinti žinias, auginti kompetencijas tam, kad išliktų reikalingi darbo rinkoje ir galėtų laisviau rinktis darbo specifiką. Kiti tyrimai atskleidė, kad trečdalis „Y“ kartos atstovų palieka savo darbą ir ieškosi kitur karjeros galimybių, nes pagrindinė priežastimi tampa, jog organizacija nesuteikia galimybių mokytis ir tobulėti (Muskat, ir Reitsamer, 2020).

Kitų kartų atstovai „Y“ ir „Z“ yra labiau pažengę technologijų srityse ir greičiau adaptuojasi pokyčiuose, tačiau šių kartų atstovams didesnę pasitenkinimą darbu teikia vidiniai pasitenkinimo darbu veiksniai, šios kartos atstovams darbe labai svarbus yra grįžtamasis ryšis, bendradarbiavimas ir aplinka darbe. Tai patvirtina autorių Vaidelytės ir Sodaitytės (2017) atliktas

tyrimas, kuris patvirtino, jog didžiajai daliai darbuotojų pasitenkinimą darbu teikia vidiniai, o ne išoriniai veiksniai. Remiantis įvairiais šaltiniais pastebima, jog darbuotojų mokymai turi stiprų ryšį pasitenkinimui darbu. Remiantis autoriais Burgard, Claudia, Gorlitz, ir Katja (2011) teigiama, kad mokymai yra kaip skatinimo priemonė darbuotojui būti lojaliu organizacijai bei motyvacija siekti geresnių rezultatų. Dažniausiai įmonių organizuojami mokymai yra finansuojami, o mokymosi metu darbuotojas tobulėja kaip asmenybė, didėja tikimybė kilti karjeros laiptais, taip patenkinami asmens lūkesčiai bei poreikiai, tokiu atveju didinami darbuotojo vidiniai pasitenkinimo darbo veiksniai.

Autorius Schaafsma (1976), pateikia teoriją, kurioje aptinkama sąsajų tarp mokymosi ir pasitenkinimo darbu. Autorius teigia, kad mokymai dažniausiai asmeniui sukelia teigiamą ryšį tarp mokymo ir paaukštinimo darbe, kurio metu potencialus darbuotojas besimokindamas tikisi įgauti naujų žinių, ateičiai didesnio darbo užmokesčio arba paaukštinimo darbe, tuo atveju didėja darbuotojo pasitenkinimas darbu, asmuo kažkuriuo atveju pateisina savo poreikius. Mokslininkai Burgard ir kt. (2011) teigia, kad mokymai gerina atmosferą darbe ir santykius tarp kolegų. Kaip paaiškinama, kad darbuotojai išvykdami į mokymus, atsitraukia nuo kasdieninio gyvenimo, įsitraukia į naujas veiklas, pasisemia naujų idėjų ar patiria kokių naujų potyrių bei suartėja tarp kolegų. Kiti mokslininkų Bercu (2017) tyrimai atskleidė, kad mokymai turi didesnę poveikį gauti geresnį atlygį bei didina produktyvumą darbe, taip pat didina ir organizacijos pelningumą. Įrodyta, kad įmonės, kurios siūlo darbuotojams apmokamus mokymus, darbuotojų produktyvumas ir rezultatai pagerėja ir darbuotojai būna labiau patenkinti, nei buvo anksčiau.

Kiti mokslininkai analizuoja naujausias mokymosi tendencijas bei ieško geriausių mokymosi būdų ir metodų, kad besimokinantieji pasiimtų kuo daugiau žinių ir būtų patenkinti kokybe ir darbu. Mokymai – pagal Saman (2020), tai sisteminis procesas, kurio tikslas yra pakeisti darbuotojo elgesį siekiant organizacijos tikslų, susijusių su kompetencijomis ir atliekamu darbu. Taip pat, mokymai apibūdinami kaip veikla, kuri skatina didinti darbuotojo patirtį, žinias, mąstymą ir požiūrį. Mokymų tikslas yra padidinti darbuotojų darbo efektyvumą ir jų požiūrį į darbą. Ko pasėkoje, mokymai didina darbuotojų darbo efektyvumą ir didina asmens pasitenkinimą darbu lygį. Tai patvirtina mokslininkų Sharma ir Taneja (2018) atliktas tyrimas, kuriame remiantis tyrimo rezultatais didžiajai daliai darbuotojų mokymai turi įtakos pasitenkinimui darbu, o organizacijai suteikus galimybę mokytis ir tobulėti, didžioji dalis darbuotojų tampa lojalesni, labiau pasitikintys savimi ir dirba našiau. Taip pat, mokymosi metu keičiasi ir žmogaus požiūris. Pavyzdžiui, jei prieš mokymus darbuotojas buvo nepasyviai patenkintas darbu, nes tai galėjo nulemti daug veiksmų, po mokymų, jei bus pasiekti nusistatyti tikslai, didelė tikimybė, jog darbuotojo pasitenkinimo lygis pakils aukščiau. Tai reiškia, kad darbuotojas bus labiau motyvuotas, įgijęs daugiau žinių bei įgūdžių, sieks organizacijos tikslų ir atliks darbus efektyviau.

Mokslininkės Tolutienės (2016) atliktas tyrimas, atskleidė respondentų nuomonę į mokymosi būdus, kurie mokymai pasak jų yra įdomiausi ir veiksmingiausi bei priešingai. Vieni prioritetą teikia mokymąsi individualiai, kiti grupėje bendradarbiaudami, tretieji - mėgsta konferencijas, klausyti paskaitas, klausyti ir diskutuoti. Pasak autorės daugeliui suprasti ir išmokyti teikiama medžiaga padeda schemų braižymas, vaizdų rodymas, jei informacija analizuojama, tuomet lengviau besimokantiems įsiminti, kai informacija susisteminama faktais, sąvokomis trumpais terminais paaiškinamos ar su konkretinamos. Mokslininkai mano, kad efektyviausias mokymas, kai mokymosi metu yra įsitraukiama į aktyvią suvokimo veiklą bei kai mokymosi procese yra daugiau taikymo, atlikimo nei klausymosi ir informacija yra grindžiama konkrečiais gyvenimiškais pavyzdžiais (Tolutienė, 2016). Autorės Adomaitienė ir Zubrickienė (2016) priduria, norint jausti pasitenkinimą ir gauti apčiuopiamą rezultatą besimokinant, tuomet mokymąsi reikia pasirinkti tokį, kuris būtų įdomus, aktyvus, įtraukiantis besimokinančius, kūrybiškas ir originalus. Tuomet besimokinantis bus labiau motyvuotas, pasitikės savimi ir norės toliau mokytis bei tobulėti.

Galima būtų apibrėžti, kad mokymai yra susiję su pasitenkinimu darbu, nes mokymosi metu, žmogus tobulėja kaip asmenybė, gilina žinias, įgūdžius. Anot, Hanaysha, Tahir (2016) mokymai turi ryšį su pasitenkinimu darbu. Yra pastebima, kad darbuotojai didžiausią pasitenkinimą darbu jaučia tada, kai yra suteikiamos galimybės tobulėti ir galimybė kilti pareigose. Autoriaus Zeuch (2016) nuomone, darbuotojų mokymai didina darbo našumą ir teikia pasitenkinimą darbu, atsiliepiant darbuotojų produktyvumui ir geresniu elgesiu darbe. Kaip paaiškina autorius, mokymai padeda pakeisti požiūrį netik į darbą, bet ir į elgesį bendravime. Mokymo pagalba, darbuotojai kas karta išmokyti ko nors naujo ir reikalingo didinti darbo našumui bei gerinti organizacijos rezultatus, todėl mokymai darbuotojui bei organizacijai suteikia abipusės naudos.

Taigi, literatūroje yra aptinkama nemažai teiginių, kurie patvirtina, jog mokymai kaip motyvacinė priemonė, kuri didina pasitenkinimo darbu lygį. Kuomet mokymosi metu žmogus tobulėja kaip asmenybė, įgyja daugiau žinių, ko pasėkoje tobulėjimas suteikia žmogui pasitenkinimo jausmą. Taip pat, pasiekti tikslai didina žmogaus pasitenkinimą, gerina asmens vidinę būseną, pasiekama gera emocinė būklė, didėja pasitikėjimas savimi, geresnė savijauta, šiltesnis bendravimas su kolegomis ir klientais, o išoriniai veiksniai, kad didėja pasitenkinimas darbu ir pasiekiami norimų tikslų.

2. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOKYMŲ IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir modelis

Tyrimo tikslas – ištirti ir įvertinti darbuotojų pasitenkinimą mokymais bei darbu x organizacijoje.

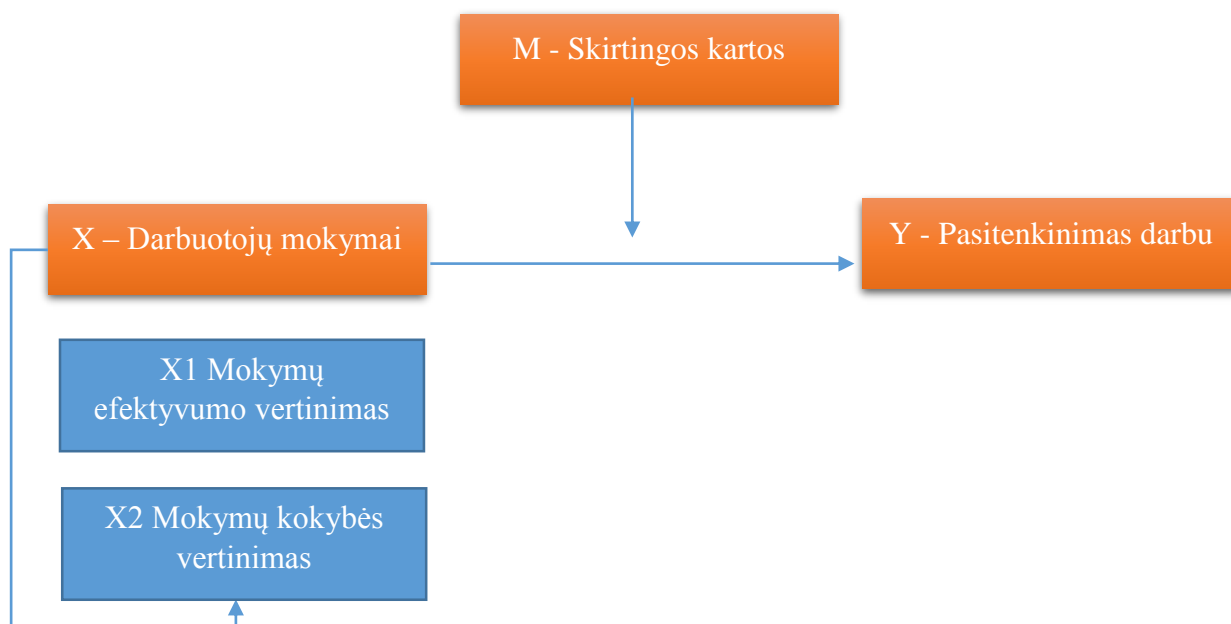
Tyrimo uždaviniai:

1. Įvertinti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą mokymais;
2. Įvertinti skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą darbu;
3. Ištirti sąsajas tarp mokymų ir pasitenkinimo darbu moderuojant skirtingą amžių (kartas).
4. Tyrimo rezultatų pagrindu pateikti išvadas ir rekomendacijas.

Tyrimo metodai:

1. Kiekybinis tyrimas;
2. Internetinė standartizuota apklausa (<https://apklausa.lt/>);
3. Duomenų analizė su SPSS programa.

Tyrimo modelis: Tyrimo modelyje yra : Mediatorius (M) – Skirtingos kartos, X- darbuotojų mokymai ir Y – pasitenkinimas darbu. Pagal šiuos konstruktus buvo sudarytas tyrimo modelis. Tiriant skirtingų kartų požiūrį į darbuotojų mokymus naudojamas literatūroje pateiktas Kirkpatrick (1994) metodas, pirmuoju atveju tiriama skirtingų kartų reakcija į mokymus t.y. kaip skirtingų kartų darbuotojai vertina mokymus, kuriuose teko dalyvauti. Antruoju atveju tiriamos žinios – ar darbuotojų žinios padidėjo po mokymų. Trečiuoju atveju tiriamas elgesys – ar darbuotojų elgesys pasikeitė po mokymų. Ketvirtuoju atveju tiriama rezultatai – kiek darbuotojų mokymai davė naudos organizacijai. Toliau tiriama mokymų kokybė pagal Yamane (1967) metodą, kurio metu aiškinamasi kaip respondentai vertina mokymus, kuriuose teko dalyvauti. Pirmuoju atveju tiriamas pasitenkinimas mokymų struktūra ir pristatymu. Antruoju atveju tiriamas pasitenkinimas mokymų turiniu ir forma. Trečiuoju atveju tiriamas pasitenkinimas užduotimis, kurios buvo pateiktos mokymų metu. Ketvirtuoju atveju tiriamas pasitenkinimas bendradarbiavimu su kitais mokymų dalyviais. Šiais autorių metodais aiškinamasi kaip respondentai vertina mokymus, kuriuose teko dalyvauti ir jų kokybę. Toliau tiriamas skirtingų kartų pasitenkinimas darbu remiantis Paul E. Spector (1994) metodu, kuriame pasitenkinimas darbu išskirstytas į devynias subskales, tai: darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, vadovavimas, galimi apdovanojimai (privilegijos), pripažinimas, darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis, ryšiai darbe. Pagal šias skales aiškinamasi, kaip x organizacijos darbuotojai yra patenkinti darbu bei kurie veiksniai labiausiai nulemia jų pasitenkinimą darbu. Ir galiausiai tiriama ar skirtingų kartų grupėms darbuotojų mokymai turi įtakos pasitenkinimu darbu atliekama regresinė ir moderatoriaus analizė.



4 paveikslas. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu konceptualus tyrimo modelis.

Šaltinis: sudaryta autorės

2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentas

Tyrimui atlikti pasirinkta tirti UAB „Veho Lietuva“ visos įmonės darbuotojus. Tai privataus sektoriaus organizacija, kuri siūlo plačią automobilių gamą: nuo skirtų kasdieninėms kelionėms iki prabangių reprezentacinių modelių ar specializuotos sunkiosios technikos. Taip pat teikia serviso paslaugas ir atsarginių detalių, aksesuarų pardavimus. Įmonė Lietuvoje gyvuoja jau 19 metų, yra įsikūrusi didžiausiuose Lietuvos miestuose: Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje. Iš viso įmonėje dirba 164 darbuotojai. Organizacija yra inovatyvi, siekianti aukščiausios kokybės ir tobulėjimo.

UAB „Veho Lietuva“ įmonės strategija:

- Misija: siūlyti geriausius automobilių sprendimus privatiems ir verslo klientams.
- Vizija: tapti pirmaujančia automobilių verslo įmone Baltijos šalyse.
- Šūkis: geriausi automobilių sprendimai.

UAB „Veho Lietuva“ vertina ilgalaikius ryšius su klientais ir verslo partneriais – tai besąlygiškai suteikia abipusę naudą. Įmonės strateginiai tikslai remiasi šiomis vertybėmis:

- orientacija į klientą – visada žvelgia kliento akimis, įmonės tikslas - sėkmingas bendradarbiavimas;
- pasitikėjimas – klientai turi pasitikėti įmone, jos paslaugomis, produktais ir darbu;
- profesionalumas – tai ne tik sėkmės faktorius, tai noras kasdien tobulėti;
- novatoriškumas – nėra vieno universalaus sprendimo, nuolatos einame į priekį;

- lankstumas – siekiant geriausio rezultato, pasitelkiami visi resursai;
- aplinkosauga – įmonės bendras tikslas – saugoti aplinką, kurioje gyvename.

Siekiant nustatyti įmonėje dirbančiųjų darbuotojų mokymų bei pasitenkinimo darbu sąsajas generuojant skirtingas kartas, remiantis moksline literatūra, pasirinkta atlikti kiekybinį tyrimą bei parengtas tyrimo klausimynas. Tyrimo struktūra pateikta (žr. 6 lentelę), (1 priedas).

Klausimyną sudaro penkios dalys. Pirmoji – tai einami klausimai, kurių metu išsiaiškinama ar yra tekę respondentui dalyvauti mokymuose ir kaip dažnai. Antroji - darbuotojų mokymų proceso įvertinimui. Trečioji – darbuotojų mokymo kokybei įvertinti. Ketvirtoji – darbuotojų pasitenkinimui darbu įvertinti. Penktoji dalis – tiriamųjų socialines ir demografines charakteristikas.

6 lentelė.

Tyrimo klausimyno struktūra

Eil. nr.	Klausimyno dalys	Matuojama charakteristika	Metodika	Kl. sk.	Skalės
1.	Informaciniai klausimai skirti sužinoti ar dalyvavo darbuotojų mokymuose ir kaip dažnai.		-	2	Sužinoti ar yra tekę respondentui dalyvauti mokymuose (1 kl.). Mokymosi dalyvavimo dažnumas (2 kl.).
2.	Mokymo proceso vertinimas.	Darbuotojų mokymų efektyvumo vertinimas.	D. Kirkpatrick (1994) mokymo proceso vertinimo metodika.	12	Mokymo reakcijos, žinių, elgsenos pokyčio ir rezultatų vertinimas (3-4 kl.).
		Darbuotojų mokymų kokybės vertinimas.	Yamane (1967) mokymo kokybės vertinimo metodika.	22	Mokymų struktūra (5 kl.). Mokymų forma (6 kl.). Mokymų užduotys (7 kl.). Mokymų bendravimas (8 kl.).
3.	Darbuotojų pasitenkinimas darbu.	Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniai.	Paul E. Spector (1994) klausimynas skirtas ištirti pasitenkinimą darbu.	36	Darbuotojų pasitenkinimas darbu (9 kl.). Darbo užmokestis: (1,10,19,28 kl.). Paaugštinimo galimybės: (2,11,20,29 kl.). Vadovavimas: (3,12,21,30 kl.). Galimų apdovanojimų (privilegijų): (4,13,22,31 kl.). Pripažinimas: (5,14,23,32 kl.). Darbo organizavimas: (6,15,24,33 kl.). Bendradarbiai: (7,16,25,34 kl.). Darbo pobūdis: (8,17,26,35 kl.). Ryšiai darbe: (9,18,27,36 kl.).
4.	Informacija apie respondentą.	Socialinės – demografinės charakteristikos	-	8	Gyvenamoji vieta, užimamos pareigos, darbo stažas, išsilavinimas ir ar susiję su dabartine veikla, lytis, amžius.

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimui atlikti pasirinkti du klausimų konstruktai ir du einamieji klausimai, kurie padės sužinoti ar respondentui yra tekę dalyvauti mokymuose bei kaip dažnai. Pirmas klausimų konstruktas sudarytas pagal D. Kirkpatrick (1994) mokymo efektyvumo vertinimo metodiką, išverstas autorių Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) į lietuvių kalbą klausimynas, kuris taip pat naudotas lietuvių moksliniuose straipsniuose, kurie vertina bendrą darbuotojų mokymų procesų efektyvumą, darbuotojų nuomonę apie žinių padidėjimo lygį po mokymų, elgsenos pokyčius po mokymų ir po mokymų pasikeitusios elgsenos poveikį įstaigai ir rezultatus. Klausimyną sudaro 12 klausimų, kurių metu paslaugų gavėjas įvertina suteiktų mokymų procesą. Mokymų proceso vertinimui pasitelkiama Likerto skalė (nuo 1 iki 5 balų), žemiausias balas – 1, aukščiausias balas – 5. Šie klausimai padės atskleisti darbuotojų nuomonę apie jiems buvusius mokymus, įvertinti buvusių mokymų naudą. Mokymų kokybei įvertinti pasirenkama Yamane (1967) išvertas į lietuvių kalbą iš VŠĮ „Versli Lietuva“ (2017) metodika, kuri tiria mokymų paslaugų kokybę. Mokymų kokybei įvertinti, klausimyne sudaryti 22 klausimai ir 4 konstruktai, kurie vertinami pasitelkiant Likerto skalę (nuo 1 iki 5 balų), žemiausias balas – 1, aukščiausias balas – 5. Pirmas konstruktas atskleidžia ar mokymo struktūra ir pristatymas buvo aiškus ir suprantamas. Antras mokymų kokybės konstruktas vertina pasitenkinimą mokymų turiniu ir forma. Trečias konstruktas vertina pasitenkinimą užduotimis, pateiktomis mokymų metu. Ketvirtas konstruktas vertina pasitenkinimą bendradarbiavimu su kitais mokymų dalyviais. Visi mokymo klausimai padės įvertinti pasirinktos įmonės darbuotojams teiktais mokymais, jų naudą ir teiktų mokymų kokybę.

Kitas klausimynas pasirinktas Paul E. Spector (Spector's (1994) Job Satisfaction) skirtas iširti pasitenkinimą darbu, klausimynas į lietuvių kalbą išverstas autorių Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis (2010) ir naudotas moksliniuose tyrimuose Lietuvoje. Klausimyną sudaro devynios subskalės, iš kurių kiekviena matuojama keturiais teiginiais: darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės, vadovavimas, galimi apdovanojimai (privilegijos), pripažinimas, darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis, komunikacija. Kiekvienos subskalės balų suma svyruoja nuo 4 iki 24 balų, o bendras skalės balas svyruoja nuo 36 iki 216 balų. Kiekvienas teiginys vertinamas nuo 1 iki 6 balų. Kadangi aukštesni įvertinimai rodo didesnę pasitenkinimą darbu – neigiamų teiginių įvertinimai turi būti perkoduojami. Žemiau pateikiamas perkodavimas, kur kairiojoje lygybės pusėje žymima tikroji reikšmė, o dešiniojoje – reikšmė po perkodavimo: 1 = 6; 2 = 5; 3 = 4; 4 = 3; 5 = 2; 6 = 1. Neigiami teiginiai, kuriuos reikia perkoduoti, yra 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36. Taip pat į klausimyną įtraukiami demografiniai klausimai: respondento gyvenamoji vieta, užimamos pareigos, darbo stažas, išsilavinimas ir ar susiję su dabartine veikla, lytis, amžius bei kuriai kartai pagal gimimo laikotarpį priklauso.

7 lentelė

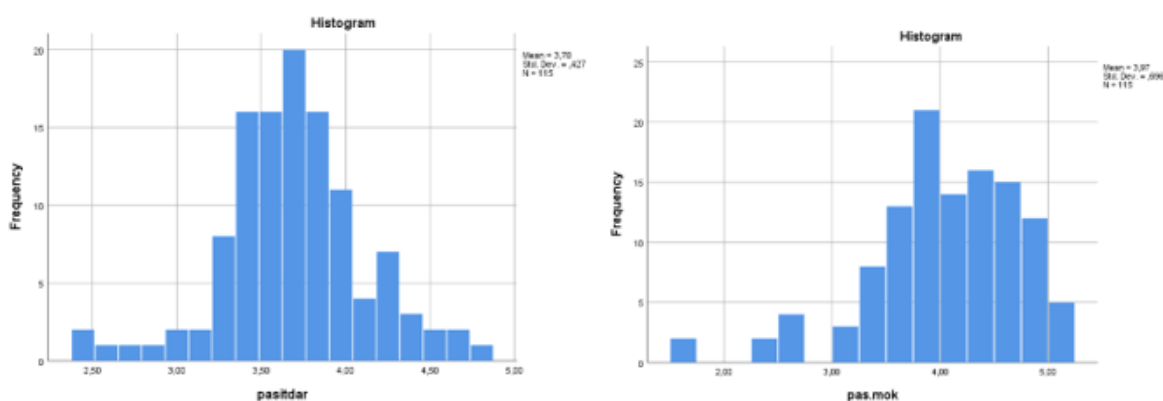
Klausimyno patikimumo rodikliai

Skalė	Skalė teiginių skaičius	Koefficientas Cronbach alpha		
		Modelio autorių	Mokslinių straipsnių	Pagal šio tyrimo duomenis
Bendras pasitenkinimas mokymais	12	Kirkpatrick (1994) 0,876	Patapo ir Kasperavičiūtės (2009) 0,918	0,873
Bendras pasitenkinimas mokymų kokybe	22	Yamane (1967) 0,85	Olaoluwa, Stephen ir Mathias (2020) 0,87	0,826
Bendras pasitenkinimas darbu	36	Spector (1994) 0,91	Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis (2010) 0,90	0,757

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis Bakanauskienė, Bendaravičienė, Krikštolaitis (2010) ir kt.

Klausimyno patikimumui nustatyti buvo apskaičiuota Cronbach alfa koeficientas, kuris lygus 0,81, iš kurio pasitenkinimas mokymu procesu konstrukto Cronbach alfa koeficientas lygus 0,873, pasitenkinimas mokymų kokybe - 0,826 ir pasitenkinimas darbu - 0,757 (žr. 7 lentelė), kai Cronbach alfa: < 0,5 (netinkama); 0,5-0,6 (silpna); 0,6-0,7 (abejotina); 0,7-0,8 (priimtina); 0,8-0,9 (gera); 0,9 ir daugiau (puiki), galima teigti, kad sudaryto klausimyno patikimumas yra geras.

Duomenų normalumui ir patikimumui nustatyti buvo atliktas grafinis duomenų vaizdavimas (žr. 5 pav.) ir Kolmogorovo – Smirnovo Z testas. Grafinis duomenų vaizdavimas reiškia, jeigu histogramoje duomenys gražiai susidėlioja į varpo formos figūrą, reiškiasi duomenys – normaliai pasiskirstę, jeigu išdėstymas netvarkingas ir neprimena varpo formos figūros, reiškiasi duomenys – neparametriniai. Pagal Kolmogorovo – Smirnovo Z testą, gautame rezultatų lauke, žiūrima į p reikšmę, jeigu p vertė didesnė už 0,05, reiškiasi duomenys yra parametriniai ir normaliai pasiskirstę. Jeigu p vertė mažesnė už 0,05, reiškiasi duomenys neparametriniai.



5 paveikslas. Duomenų normalumo grafinis duomenų vaizdavimas histogramose.

Sudaryta autorės.

Pagal grafinį duomenų atvaizdavimą, matyti, kad grafike po kaire puse, kuriame buvo atliktas pasitenkinimo darbu testas, grafikas panašus į varpo formos figūrą, kuris reiškia, kad

pasitenkinimo darbu duomenys yra parametriniai ir normaliai pasiskirstę, tai pat atlikus Kolmogorovo – Smirnovo Z testą, nustatyta, kad pasitenkinimo darbu $p = 0,178$, tai dar kartą patvirtina, jog pasitenkinimo darbu duomenys yra parametriniai. Antrame grafinio duomenų atvaizdavime po dešine puse, buvo atliktas pasitenkinimo mokymais testas, kuriame grafikas šiek tiek mažiau panašus į varpo formos figūrą, tačiau atlikus Kolmogorovo – Smirnovo Z testą, nustatyta, kad $p = 0,010$, reiškiasi duomenys yra normaliai pasiskirstę ir parametriniai.

2.3. Respondentų atranka ir tiriamos imties charakteristikos

Tyrimui atlikti pasirinkta viena organizacija iš privataus sektoriaus: UAB „Veho Lietuva“ įmonės darbuotojai. Tokiu būdu įvertinami vienos organizacijos darbuotojų mokymai, kuriuose yra dalyvavę ir darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiai. Gauti rezultatai skirti būtent vienai organizacijai, siekiant pagerinti darbuotojų produktyvumą, pasitenkinimą darbu ir mokymų kokybę.

UAB „Veho Lietuva“ įmonėje dirba 164 darbuotojai (apdraustieji), atsižvelgiant į darbuotojų skaičių buvo apskaičiuota reikiama imtis (žr. 8 lentelę). Pagal paskaičiavimą, pasirinkus 95-99% tikimybę ir 5% paklaidą, reikalinga apklausti mažiausiai 115 darbuotojų, jog tyrimo rezultatus galima būtų laikyti patikimais, daryti išvadas pasirinktos organizacijos atžvilgiu. Respondentų imtis skaičiuota pagal I. Paniotto formulę: (Valackienė, 2004)

8 lentelė

Tyrimo imtis

Tikimybė	95 %	99 %
Paklaida	5 %	5 %
Darbuotojų skaičius	164	164
Reikalingas imties dydis	115	132

Šaltinis: Sudaryta autorės.

Anketinė apklausa buvo vykdoma nuo 2020 m. rugsėjo 10 dienos iki 2020 m. lapkričio 10 dienos. Klausimynas patalpintas svetainėje: <https://apklausa.lt/> anketos nuoroda: <https://apklausa.lt/f/darbuotoju-mokymai-ir-pasitenkinimas-darbu-apklausa-yc3ezk/answers/new.fullpage> ir išsiųsta elektroniniu paštu asmeniškai kiekvienam įmonės darbuotojui su prašymu užpildyti klausimyną. Darbuotojams, kurie neturi el. pašto, anketa pateikta atspausdinta asmeniškai į rankas ir susigražinama atgal užpildžius.

Tyrimo dalyvauti galėjo visi įmonės darbuotojai, kurie šiuo metu yra dirbantys UAB „Veho Lietuva“ įmonėje. Tyrimo dalyvavo iš viso 115 įmonės darbuotojų, kurie yra įvairaus amžiaus, išsilavinimo, skirtingą darbo stažą turintys bei skirtingas pareigas užimantys (žr. 9 lentelė).

9 lentelė

Tiriamųjų socialinės – demografinės charakteristikos

Požymis	Grupė	N	Proc.
Lytis	Vyrai	94	81,74 %
	Moterys	21	18,26 %
Išsilavinimas	Vidurinis / spec.	13	11,3 %
	Aukštasis neuniversitetinis	27	23,48 %
	Aukštasis universitetinis	71	61,74 %
	Kita	4	3,48 %
Darbo pareigos	Vadovas	11	9,57 %
	Vadybininkas	33	28,7 %
	Specialistas	11	9,57 %
	Buhalteris	5	4,35 %
	Konsultantas	12	10,43 %
	Asistentas	5	4,35 %
	Administratorius	6	5,22 %
	Mechanikas	26	22,61 %
	Kita	6	5,22 %
Gyvenamoji vieta	Vilnius	64	55,65 %
	Kaunas	26	22,61 %
	Klaipėda	25	21,74 %
Amžius	Iki 25 m.	10	8,7 %
	25 – 40 m.	57	49,57 %
	41 – 50 m.	32	27,83 %
	Virš 50 m.	16	13,91 %
Darbo stažas	Iki 1m.	7	6,09 %
	1-5 m.	37	32,17 %
	6-10 m.	22	19,13 %
	11-15 m.	27	23,48 %
	16 -20 m.	17	14,78 %
	Virš 21 m. ir daugiau	5	4,35 %
Karta pagal gimimo laikotarpį	Kūdikio bumo karta (1946 – 1964m.)	11	9,57 %
	X karta (1965 – 1981m.)	42	36,52 %
	Y karta (1982 – 2000m.)	62	53,91 %

Šaltinis: Sudaryta autorės

Pateiktoje lentelėje matome, kad iš viso tyrime dalyvavo (N= 94) vyrų ir (N= 21) moterų. Lytis pasiskirstė nevienodai, nes organizacijoje, kuri buvo tiriama, dirba daugiau vyrų nei moterų. Taip pat matome, kad didžioji dalis (N= 71), (61,74 proc.) tiriamųjų yra pabaigę aukštąjį universitetinį mokslą. Pagal pareigas, daugiausiai tyrime dalyvavo (N= 33), (28,7 proc.) vadybininkų ir (N= 26), (22,61 proc.) mechanikų. Pagal gyvenamąją vietą didžioji dalis (N= 64), (55,65 proc.) gyvena Vilniaus mieste, (N=26), (22,61 proc.) Kaune, ir (N= 25), (21,74 proc.) Klaipėdoje. Gyvenamoji vieta pasiskirstė nevienodai, nes tiriamojoje organizacijoje Vilniaus mieste esančiame filiale darbuotojų skaičius yra didesnis nei Kaune bei Klaipėdoje esančiuose filialuose. Pagal darbo stažą yra matoma, kad daugiausiai tyrime dalyvavo darbuotojai, kurie dirba organizacijoje 1-5 metų laiko (N=37), (32,17 proc.), tačiau nemažą dalį darbuotojų taip pat sudaro 11-15 metų (N=27), (23,48 proc.) darbo stažą turintys. Taip pat matome, kad įmonėje didžioji dalis darbuotojų yra (N= 57), (49,57 proc.) 25 – 40 metų amžiaus asmenys. Žiūrint pagal kartas (N=11) yra kūdikių bumo kartos, (N=42) X kartos ir (N=62) Y kartos asmenys.

3. SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOKYMŲ IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJŲ REZULTATAI IR JŲ ANALIZĖ

3.1. Darbuotojų pasitenkinimo mokymais palyginimas pagal socialines – demografines charakteristikas

Siekiant įvertinti darbuotojų pasitenkinimą mokymų procesu, buvo pateikta 12 klausimų, kurie atskleidžia respondentų pasitenkinimą mokymais, ar žinios padidėjo, ar elgesys pasikeitė bei kokių rezultatų pasiekė po dalyvavimo mokymuose. Šis klausimynas buvo sudarytas pasitelkiant Kirkpatrick (1994) mokymų efektyvumo vertinimo metodą, kurio koeficientas Cronbach alpha yra 0,876. Siekiant patikrinti, ar pateikti klausimai respondentams buvo tinkamai suprantami, buvo apskaičiuota šio tyrimo klausimų patikimumo rodikliai (žr. 10 lentelė).

10 lentelė

Mokymų efektyvumo vertinimo klausimyno patikimumo rodikliai – apskaičiuoti Cronbach alpha.

Skalė		Skalės teiginių skaičius	Koeficientas Cronbach alpha
Mokymų efektyvumo vertinimas	Reakcija	3	0,889
	Žinios	3	0,810
	Elgesys	3	0,779
	Rezultatai	3	0,866
Bendras		12	0,873

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal pateiktos 10 lentelės duomenis matome, jog koeficientai Cronbach alpha yra tinkami ir jokių neatitikimų neaptikta.

Tiriant UAB „Veho Lietuva“ įmonės darbuotojų pasitenkinimą mokymais pagal demografines charakteristikas bei siekiant sužinoti bendrus pasitenkinimo mokymais vidurkius, buvo atlikti ANOVA ir student t testai. Pateiktoje 11 lentelėje, apskaičiuoti darbuotojų pasitenkinimo mokymais vidurkiai vertinant pagal 5 balų skalę (žr. 11 lentelė). Pagal visas demografines charakteristikas, darbuotojų pasitenkinimo vidurkiai pateikti žr. 1 priedas.

11 lentelė

UAB „Veho Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimo mokymais rodikliai

Darbuotojų pasitenkinimas mokymais rezultatai					
Požymis	Grupė	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Lytis	Vyrai (N=94)	3,9	0,714	1,349	0,248
	Moterys (N=21)	4,1	0,594		
Karta pagal gimimo laikotarpį	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.) (N=11)	3,7	0,829	2,431	0,093
	X karta (1965 – 1981m.) (N=42)	4	0,552		
	Y karta (1982 – 2000m.) (N=62)	3,8	0,642		

11 lentelės tęsinys.

Požymis	Grupė	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Išsilavinimas	Vidurinis / spec. (N=13)	3,8	3,865	0,281	0,839
	Aukštasis neuniversitetinis (N=27)	3,9	3,916		
	Aukštasis universitetinis (N=71)	4	4,017		
	Kita (N=4)	3,9	3,875		
Bendras darbuotojų pasitenkinimas mokymais rodiklis (N=115)		3,9	0,695	2,595	0,079

Šaltinis: sudaryta autorės

Pateiktoje 11 lentelėje buvo apskaičiuoti bendri UAB „Veho Lietuva“ įmonės darbuotojų pasitenkinimo mokymais vidurkiai 5 balų skalėje. Pagal šios lentelės gautus duomenis matome, kad iš viso tyrime dalyvavo vyrų (N=94) ir (N=21) moterų. Pagal gautus rezultatus, galima būtų teigti, kad moterys (M=4,1) yra labiau patenkintos organizuojamais mokymais, nei vyrai (M=3,9) pagal amžiaus kartas X kartos darbuotojai labiausiai patenkinti mokymais, o pagal išsilavinimą darbuotojai - turinys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, tačiau statistiškai reikšmingų reiškinių nebuvo nustatyta.

Atsižvelgiant į darbuotojų pasitenkinimą mokymais pagal gimimo laikotarpio kartas matome, kad (N=11) kūdikių bumo karta, yra mažiausiai patenkinti mokymais, jų bendras vidurkis (M=3,7). Palyginus su X karta (N=42) darbuotojai, pasitenkinimo darbu vidurkis yra bene pats aukščiausias (M=4). Bei Y karta (N=62), kurių šioje įmonėje yra daugiausiai, pasitenkinimo mokymais vidurkis (M=3,8) yra vidutinis lyginant su kitomis kartų grupėmis. Pagal išsilavinimą, matome, kad (N=71) turintis aukštąjį universitetinį išsilavinimą yra labiausiai patenkinti mokymais pasitenkinimo mokymais (M=4). Darbuotojai, turintys aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (N=27), pasitenkinimas mokymais (M=3,9). Su viduriniu/spec. išsilavinimu (N=13) darbuotojų, pasitenkinimo mokymais (M=3,8). Galima daryti išvadą, kad įmonės darbuotojai yra patenkinti organizuojamais mokymais, kurių bendras pasitenkinimo mokymais vidurkis (M=3,9) balo, o atlikus ANOVA ir T- testus išskiriant demografines charakteristikas statistiškai reikšmingų reiškinių neaptikta.

Toliau siekiama sužinoti kaip darbuotojai vertina mokymų procesą (efektyvumą) pagal skirtingas amžiaus kartų grupes. Buvo taikomas daugiau nei dviejų nepriklausomų imčių ANOVA testas (žr. 2 priedas). Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojų mokymų procesas (efektyvumas) pagal kartų grupes statistiškai reikšmingai nesiskiria. Tačiau atsižvelgiant į gautus bendrus rezultatus, analizuojant mokymų efektyvumą, nustatyta, kad kūdikių bumo kartoms (M=3,6) mokymai, yra mažiau efektyvus, nei X kartų atstovams (M=4,1), ($t = 2,595$ $p < 0,079$). Taip pat išanalizuota, jog kūdikių bumo kartoms mokymų efektyvumas labiausiai pasireiškia per žinias (M=4), tai reiškia jog kūdikių bumo kartoms mokymai daro teigiamą poveikį žinių padidėjimo lygiui po mokymų. X kartoms mokymų efektyvumas labiausiai pasireiškia per žinias (M=4,2), ir rezultatus (M=4,1),

o Y kartoms per žinias ($M=4,1$), ir pasikeitusį elgesį po mokymų ($M=3,8$). Apibendrinus, tyrimo rezultatai rodo, kad kūdikių bumo, X ir Y kartoms mokymai yra efektyvūs, tačiau išskiriant amžiaus kartų grupes, statistiškai reikšmingų reiškinų nebuvo nustatyta.

Toliau siekiama išsiaiškinti kaip įmonės darbuotojai pagal skirtingų kartų amžiaus grupes vertina organizuojamų mokymų struktūrą, formą, užduotis ir bendravimą mokymų metu. Šis klausimynas buvo sudarytas pasitelkiant Yamane (1967) mokymų kokybės vertinimo metodą, kurio koeficientas Cronbach alpha yra 0,85. Siekiant patikrinti, ar pateikti klausimai respondentams buvo tinkamai suprantami, buvo apskaičiuota šio tyrimo klausimų patikimumo rodikliai (žr. 12 lentelė).

12 lentelė

Mokymų vertinimo klausimyno patikimumo rodikliai – apskaičiuoti Cronbach alpha.

Skalė	Skalės teiginių skaičius	Koeficientas Cronbach alpha	
Mokymų vertinimas	Struktūra	7	0,811
	Forma	5	0,748
	Užduotys	5	0,780
	Bendradarbiavimas	5	0,779
Bendras	22	0,826	

Šaltinis: sudaryta autorės

Aiškinamasi ar darbuotojų mokymų kokybės vertinimas skiriasi priklausomai nuo to kokiai amžiaus grupei pagal kartas darbuotojai priklauso. Vidurkio analizei atlikti pagal demografines charakteristikas, daugiau nei dviejų nepriklausomų imčių atliekamas ANOVA testas, rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 13 lentelė), 3 priedas, p. 54.

13 lentelė

Mokymų vertinimas pagal amžiaus kartas.

Bendras kintamasis	Amžius	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Mokymų struktūra ir pristatymas	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.) ($N=11$)	4,1	0,660	2,690	0,072
	X karta (1965 – 1981m.) ($N=42$)	4,5	0,472		
	Y karta (1982 – 2000m.) ($N=62$)	4,3	0,584		
Bendradarbiavimas mokymuose	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.) ($N=11$)	3,7	0,650	0,891	0,413
	X karta (1965 – 1981m.) ($N=42$)	3,7	0,673		
	Y karta (1982 – 2000m.) ($N=62$)	3,6	0,627		
Bendras mokymų kokybės vertinimas	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.) ($N=11$)	4	0,638	2,040	0,135
	X karta (1965 – 1981m.) ($N=42$)	4,2	0,438		
	Y karta (1982 – 2000m.) ($N=62$)	4	0,569		

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus darbuotojų mokymų analizę pagal amžiaus kartų grupes, rezultatai statistiškai reikšmingai nesiskiria. Tačiau, išanalizavus mokymų kokybės vertinimo vidurkius nustatyta, kad kūdikių bumo kartos atstovai žemiausiai vertina organizuojamų mokymų pristatymus ($M=4,1$) bei bendravimą mokymų metu ($M=3,7$), tai reiškia, kad šios kartos atstovai nėra labai patenkinti

dėstoma medžiaga bei bendravimu su dėstytojais ar dalyviais mokymų metu ir tai lemia jų pasitenkinimo mokymais vidurkį. Analizuojant X kartos atstovus, nustatyta, kad jie yra patenkinti organizuojamais mokymais (kokybės aspektu) ($M=4,2$), tačiau bendradarbiavimas mokymo metu ($M=3,7$), kuris reiškia, jei mokymo metu bendradarbiavimui ir bendravimui būtų skiriama daugiau dėmesio, tuomet ir mokymai turėtų didesnę poveikį jų poreikių patenkinimui. Y kartos atstovų mokymų kokybės bendras vidurkis ($M=4$), kuris yra panašus kaip ir kūdikių bumo, tačiau Y kartos atstovai yra labiau patenkinti mokymų metodais ($M=4,3$), nei kūdikių bumo kartos. Galima daryti išvada, kad kūdikių bumo ir Y kartos vienodai patenkinti mokymais (kokybės atžvilgiu), tačiau tam kad padidinti šių kartų pasitenkinimo mokymais vidurkius, kūdikio bumo kartoms, reikėtų taikyti kitokius mokymo metodus, o Y kartoms mokymų metu daugiau dėmesio skirti bendravimui su mokymo dalyviais. Šios analizės rezultatai parodė, kad mokymų metu visoms amžiaus kartų grupėms svarbiausia bendravimas ir bendradarbiavimas mokymosi metu. Apibendrinus, UAB „Veho Lietuva“ įmonė savo darbuotojams organizuoja kokybiškus mokymus, tačiau reikėtų atsižvelgti į mokymų dalyvių bendradarbiavimą bei daugiau dėmesio skirti bendravimui su mokymų dalyviais, kad darbuotojai būtų labiau patenkinti mokymais.

Išvada. Atlikus darbuotojų pasitenkinimo mokymais analizę pagal socialines – demografines charakteristikas, nustatyta, labiausiai patenkinti mokymais yra darbuotojai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir X kartos. Labiausiai nepatenkinti mokymais, darbuotojai turintys vidurinį išsilavinimą ir kūdikių bumo kartos. Taip pat išsiaiškinta, kad darbuotojų pasitenkinimą mokymais lemia bendradarbiavimas mokymo metu. Reiškiasi siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą mokymais, reikėtų organizuoti mokymus, kuriuose būtų daugiau gyvo bendravimo su mokymo dalyviais, komandinių užduočių, diskusijų ir pan. Tokiu būdu, tikėtina, kad po mokymų darbuotojai bus labiau patenkinti rezultatais ir mokymų procesu.

3.2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu palyginimas pagal socialines – demografines charakteristikas

Darbuotojų pasitenkinimui darbu įvertinti, buvo pateikti 36 klausimai, kurie suskaidyti į 9 subskales, kiekviena iš jų turi po 4 klausimus. Kiekviena subskalė vertina darbuotojų pasitenkinimą pagal lemiančius pasitenkinimą veiksnius: darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės darbe, vadovavimas, privilegijos, pripažinimas, darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis ir ryšiai darbe. Šis klausimynas buvo sudarytas remiantis Spector (1994) pasitenkinimo darbu vertinimo metodu, kurio koeficientas Cronbach alpha yra 0,91. Siekiant patikrinti ar pateikti klausimai respondentams buvo tinkamai suprantami, buvo apskaičiuota šio tyrimo klausimų patikimumo rodikliai (žr. 14 lentelė).

14 lentelė

Pasitenkinimo darbu vertinimo klausimyno patikimumo rodikliai – apskaičiuoti Cronbach alpha.

	Skalė	Skalės teiginių skaičius	Koeficientas Cronbach alpha
Pasitenkinimas darbu vertinimas	Darbo užmokestis	4	0,716
	Paaukštinimo galimybės	4	0,726
	Vadovavimas	4	0,722
	Privilegijos	4	0,737
	Pripažinimas	4	0,738
	Darbo organizavimas	4	0,731
	Bendradarbiai	4	0,760
	Darbo pobūdis	4	0,749
	Ryšiai darbe	4	0,728
Bendras		36	0,757

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal pateiktus 14 lentelėje duomenis matome, jog koeficientai Cronbach alpha yra tinkami ir jokių neatitikimų neaptikta.

Siekiant įvertinti UAB „Veho Lietuva“ įmonės darbuotojų bendrą pasitenkinimo darbu vidurkį pagal demografines charakteristikas, buvo atlikti ANOVA, student t ir LSD bei Bonerroni palyginimui reikšmingumo testai (žr. 15 lentelė).

15 lentelė

UAB „Veho Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimo darbu rodikliai

Darbuotojų pasitenkinimas darbu rezultatai						
Požymis	Grupė	N	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Amžius	Iki 25 m.	10	3,7 (61,67 %)	0,422	1,940	0,006
	25 – 40 m.	57	3,6 (60 %)	0,405		
	41 – 50 m.	32	3,9 (65 %)	0,405		
	Virš 50 m.	16	3,6 (60 %)	0,444		
Išsilavinimas	Vidurinis / spec.	13	3,8 (63,33 %)	0,467	1,556	0,048
	Aukštasis neuniversitetinis	27	3,8 (63,33 %)	0,429		
	Aukštasis universitetinis	71	3,6 (60 %)	0,421		
	Kita	4	3,4 (56,67 %)	0,094		
Darbo stažas	Iki 1m.	7	3,5 (58,33 %)	0,372	1,424	0,091
	1-5 m.	37	3,7 (61,67 %)	0,384		
	6-10 m.	22	3,7 (61,67 %)	0,493		
	11-15 m.	27	3,6 (60 %)	0,438		
	16 -20 m.	17	3,8 (61,67 %)	0,439		
	Virš 21 m. ir daugiau	5	3,8 (63,33 %)	0,510		
Karta pagal gimimo laikotarpį	Kūdikų bumo karta (1946 – 1964m.)	11	3,7 (61,67 %)	0,526	2,478	p<0,01
	X karta (1965 – 1981m.)	42	3,8 (63,33 %)	0,423		
	Y karta (1982 – 2000m.)	62	3,6 (60 %)	0,400		
Bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu rodiklis		115	3,7 (61,67 %)	0,427	2,346	0,178

Šaltinis: sudaryta autorės

Pateiktoje 15 lentelėje buvo apskaičiuoti visi bendri UAB „Veho Lietuva“ įmonės darbuotojų pasitenkinimo darbu vidurkiai 6 balų skalėje ir paversti į procentus tam, kad lengviau

įžvelgti skirtumus. Pagal šios lentelės gautus duomenis matome, kad iš viso tyrime dalyvavo 115 respondentų, (81,74 proc.) vyrai ir (18,26 proc.) moterys.

Vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu pagal amžių, matome, kad labiausiai patenkinti darbu yra 41-50 metų darbuotojai kurių pasitenkinimo darbu ($M=3,9$) iš 6 balų. Atlikus ANOVA reikšmingumo testą, buvo nustatyta, kad ($p<0,05$), kuris reiškia reikšmingą skirtumą tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu pagal amžių. Nustatyta, kad šioje įmonėje labiausiai nepatenkinti darbu yra 25-40 metų amžiaus, kurių ($M=3,6$), iš 6 balų bei virš 51 metų darbuotojai.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu, vertinant išsilavinimą taip pat reikšmingai skiriasi ($p<0,05$), didžioji dalis (61,74 proc.) tiriamųjų yra baigę aukštąjį universitetinį mokslą, jų pasitenkinimas darbu balais yra žemesnis ($M=3,6$), nei darbuotojų pabaigusių neuniversitetinį mokslą ($M=3,8$) arba turinčių tik vidurinį išsilavinimą ($M=3,8$). Reiškia darbuotojai turintys aukštąjį išsilavinimą yra mažiau patenkinti darbu nei darbuotojai su žemesniu išsimokslinimo lygiu.

Pagal pareigas, daugiausiai tyrime dalyvavo (28,7 proc.) vadybininkai ir (22,61 proc.) mechanikai, nes šioje organizacijoje yra daugiausiai darbuotojų einančių tokias pareigas. Tačiau vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu pagal pareigas statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo aptikta.

Pagal darbo stažą nustatyta, kad pasitenkinimas darbu skiriasi pagal išdirba laiką šioje įmonėje ($p<0,05$). Gauti rezultatai parodė, kad 22 asmenys, kurie dirba jau 16 metų ar daugiau yra labiausiai patenkinti darbu ($M=3,8$), nei kitų 86 darbuotojų, kurių darbo stažas nuo 11-15 metų ($M=3,6$), tačiau labiausiai išsiskyrė asmenys tie, kurių darbo stažas iki 1 metų ($M=3,5$), bene pats žemiausias lyginat su kitais. Galima daryti išvadą, kad asmenys neseniai pradėję dirbti šioje įmonėje jaučia didžiausią nepasitenkinimą darbu.

Analizuojant įmonės darbuotojus pagal gimimo laikotarpį, aptikta, kad ($p<0,05$), nustatyta, jog X kartai atstovaujantys 42 asmenys, kurių pasitenkinimo darbu ($M=3,8$) yra labiau patenkinti darbu nei Y kartos 62 darbuotojai, kurių ($M=3,6$), balai arba kūdikių bumo kartos 11 darbuotojų, kurių pasitenkinimo darbu ($M=3,7$). Reiškia, kad X kartos darbuotojai yra labiau patenkinti darbu šioje įmonėje nei Y ir kūdikių bumo kartos.

Apibendrinus, bendras įmonės darbuotojų pasitenkinimo darbu ($M=3,7$), (61,67 %), kuris yra gan žemas, reiškia šios įmonės darbuotojai nėra pakankamai motyvuoti atlikti pavestas užduotis, jaučia neaukštą pasitenkinimą darbu ir nėra pakankamai produktyvus darbe.

Siekiant išsiaiškinti kokie pasitenkinimo darbu veiksniai daro įtaką jų pasitenkinimui darbu, atliekami Kruskal – Wallis, ANOVA, LSD bei Bonerroni palyginimui reikšmingumo testai, pagal socialines - demografines tiriamųjų charakteristikas atskiriant pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius. Šiuo atveju buvo siekiama sužinoti kokie darbuotojų pasitenkinimui darbu

veiksniai gali priklausyti nuo amžiaus, buvo taikomas daugiau nei dviejų nepriklausomų imčių ANOVA testas, rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 16 lentelė). Išsamesnė ir pilna analizė (žr. 5 priedas, p. 54.).

16 lentelė.

Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal amžių.

Bendras kintamasis	Amžius	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Privilegijos	Iki 25 m. (N=10)	3,52	0,749	3,126	0,029
	25 – 40 m. (N=57),	3,10	0,929		
	41 – 50 m. (N=32),	3,71	0,931		
	Virš 50 m. (N=16)	3,31	0,985		
Bendras pasitenkinimas	Iki 25 m. (N=10)	3,70	0,422	3,693	0,014
	25 – 40 m. (N=57),	3,60	0,405		
	41 – 50 m. (N=32),	3,89	0,405		
	Virš 50 m. (N=16)	3,63	0,444		

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus reikšmingumo testą, buvo nustatyta, kad ($p < 0,05$), kuris parodė, kad UAB „Veho Lietuva“ įmonėje labiausiai nepatenkinti darbu yra nuo 25 – 40 metų asmenys ($M=3,6$). Jų pasitenkinimui darbu įtakos daro privilegijos ($M=3,1$). Tai rodo, kad asmenims nuo 25 – 40 labiausiai trūksta paskatinimų, privilegijų ir kitų papildomų bonusų darbe, kad šio amžiaus darbuotojai būtų labiau patenkinti darbu, nei kiti. Daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų pasitenkinimo darbu skalių ir amžiaus nebuvo nustatyta. Toliau siekiama sužinoti kas lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu pagal jų turimą išsilavinimą, taikomas daugiau nei dviejų nepriklausomų imčių ANOVA testas, rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 17 lentelė).

17 lentelė.

Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal išsilavinimą.

Bendras kintamasis	Išsilavinimas	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Ryšiai darbe	Vidurinis / spec. (N=13)	4,0	0,718	2,933	0,037
	Aukštasis neuniversitetinis (N=27)	3,8	0,806		
	Aukštasis universitetinis (N=71)	3,6	0,633		
	Kita (N=4)	3,1	0,239		
Bendradarbiai	Vidurinis / spec. (N=13)	4,3	0,452	2,649	0,052
	Aukštasis neuniversitetinis (N=27)	4,2	0,554		
	Aukštasis universitetinis (N=71)	3,9	0,659		
	Kita (N=4)	4,2	0,204		
Bendras pasitenkinimas	Vidurinis / spec. (N=13)	3,8	0,467	1,556	0,048
	Aukštasis neuniversitetinis (N=27)	3,8	0,429		
	Aukštasis universitetinis (N=71)	3,6	0,421		
	Kita (N=4)	3,4	0,094		

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu analizę pagal jų išsilavinimą, nustatyta, kad UAB „Veho Lietuva“ įmonėje labiau patenkinti darbu darbuotojai su viduriniu ($M=3,8$) ir aukštesniu

neuniversitetiniu išsilavinimu ($M=3,7$), nei darbuotojai turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ($M=3,6$). Analizuojant rezultatus, nustatyta, kad ($p<0,05$), kuris parodo, kad darbuotojai su aukštesniu universitetiniu išsilavinimu yra mažiau patenkinti ryšiais darbe ($M=3,6$), ir bendradarbiais ($M=3,6$). Tai reiškia, kad darbuotojams, kurie turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, šioje įmonėje trūksta labiau palaikančios darbo aplinkos, kolektyvo, geresnių santykių su bendradarbiais. Daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų pasitenkinimo darbo skalių ir išsilavinimo nebuvo nustatyta.

Siekiant sužinoti kas lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu pagal darbo stažą, buvo taikomas daugiau nei dviejų nepriklausomų imčių ANOVA testas, rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 18 lentelė).

18 lentelė

Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal darbo stažą.

Bendras kintamasis	Darbo stažas	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Paaukštinimo galimybės	Iki 1m. ($N=7$)	3,7	0,703	1,616	0,035
	1-5 m. ($N=57$)	3,4	0,769		
	6-10 m. ($N=22$)	3,5	0,592		
	11-15 m. ($N=27$)	3,4	0,846		
	16 -20 m. ($N=17$)	3,1	0,867		
	Virš 21 m. ir daugiau ($N=5$)	3,7	0,559		
Privilegijos	Iki 1m. ($N=7$)	3,8	0,579	1,826	0,038
	1-5 m. ($N=57$)	3,5	0,821		
	6-10 m. ($N=22$)	3,2	0,904		
	11-15 m. ($N=27$)	2,9	0,988		
	16 -20 m. ($N=17$)	3,5	1,007		
	Virš 21 m. ir daugiau ($N=5$)	3,7	0,819		

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu analizę pagal išdirbą laiką UAB „Veho Lietuva“ įmonėje rezultatai parodė, kad labiausiai patenkinti darbu yra asmenys kurie turi 16 - 20 m. ir daugiau darbo stažo ($M=3,8$), o nepatenkinti kurie turi 11-15 m. darbo stažo ($M=3,7$). Atlikus ANOVA testą, buvo nustatyta, kad paaukštinimo galimybės ir tarp darbo stažo ($p<0,05$), kuris reiškia, kad asmenys kurie dirba šioje įmonėje 16-20 metų ($M=3,1$), labiausiai nepatenkinti paaukštinimo galimybėmis, tai rodo, dar darbuotojams trūksta vietų, kuriuose jie galėtų labiau save realizuoti, išbandyti naujų dalykų ar tobulėti. O asmenys kurie dirba šioje įmonėje 11-15 metų ($M=2,9$), labiausiai nepatenkinti privilegijomis, tai reiškia, kad jiems trūksta paskatinimų ir papildomų bonusų darbe, kad būtų dėl ko siekti geresnių rezultatų darbe.

Toliau buvo siekiama išsiaiškinti kaip skirtingo amžiaus kartų grupės vertina savo pasitenkinimą darbu UAB „Veho Lietuva“ organizacijoje bei kokie veiksniai tai lemia. Analizei buvo taikomas daugiau nei dviejų nepriklausomų imčių ANOVA testas, LSD bei Bonerroni palyginimui bei Kruskal – Wallis reikšmingumo testai, rezultatai pateikiami lentelėje (žr. 19 ir 20 lentelė), pilna analizė pateikiama (žr. 6 priedas).

19 lentelė.

Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal amžiaus kartas.

Bendras kintamasis	Amžius	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Privilegijos	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.) (N=11)	3,5	1,103	3,106	0,049
	X karta (1965 – 1981m.) (N=42)	3,5	0,985		
	Y karta (1982 – 2000m.) (N=62)	3,1	0,863		
Ryšiai darbe	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.) (N=11)	3,7	0,801	5,517	0,005
	X karta (1965 – 1981m.) (N=42)	4,0	0,725		
	Y karta (1982 – 2000m.) (N=62)	3,5	0,606		
Bendras pasitenkinimas	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.) (N=11)	3,7	0,526	2,348	0,100
	X karta (1965 – 1981m.) (N=42)	3,8	0,423		
	Y karta (1982 – 2000m.) (N=62)	3,6	0,400		

Šaltinis: sudaryta autorės

Gauti rezultatai parodė, kad UAB „Veho Lietuva“ organizacijoje labiau patenkinti darbu yra X kartos (M=3,8), darbuotojai, nei kūdikių bumo (M=3,8), ir Y kartos (M=3,6). Labiausiai nepatenkinti yra Y kartos darbuotojai. Atlikus reikšmingumo testus, nustatyta, kad Y kartos atstovų ($p < 0,05$), tai rodo kad šios kartos atstovai šioje įmonėje labiausiai yra nepatenkinti privilegijomis (M=3,1) ir ryšiais darbe (M=3,5). Tai reiškia, kad siekiant padidinti Y kartos darbuotojų pasitenkinimą darbu, reikėtų imtis tokių priemonių, kaip santykių gerinimas darbe, bei papildomų bonusų, privilegijų suteikimas darbuotojams. Daugiau statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingų pasitenkinimo darbo skalių ir amžiaus kartas nebuvo nustatyta.

Atlikus Kruskal – Wallis reikšmingumo testą, nustatyta, kad (st. nuokr. = 0,697 $p < 0,013$) iš visų pasitenkinimo darbu veiksmų išskiriant skirtingas kartas, statistiškai išsiskiria Y kartos, nustatyta, kad UAB „Veho Lietuva“ organizacijoje labiausiai skiriasi Y kartų ir X kartų pasitenkinimas ryšiais darbe (st. nuokr. 6,618 $p < 0,003$) nepatenkinti darbu yra darbuotojai iki 38 metų amžiaus - Y kartos atstovai, o jų nepasitenkinimą lemia ryšiai darbe (žr. 20 lentelė), (6 pav. p. 43).

20 lentelė.

Skirtingų kartų pasitenkinimas ryšiais darbe pagal Kruskal – Wallis testą.

Bendras kintamasis	Amžius	St. nuokr.	P	St. nuokr.	P
Ryšiai darbe	Y karta (1982 – 2000m.) - Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	10,835	0,388	0,697	0,013
	Y karta (1982 – 2000m.) - X karta (1965 – 1981m.)	6,618	0,003		
	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.) - X karta (1965 – 1981m.)	11,217	0,370		

Šaltinis: sudaryta autorės

Pairwise Comparisons of 17. Kuriai kartai pagal gimimo laikotarpį Jus priklausote?



Each node shows the sample average rank of 17. Kuriai kartai pagal gimimo laikotarpį Jus priklausote?.

6 paveikslas. Nepriklausomų kintamųjų pasitenkinimas ryšiais darbe pagal skirtingas kartas Kruskal – Wallis testas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Išvada. Atlikus visų darbuotojų pasitenkinimo darbu vidurkių palyginimo analizę išsiaiškinta, kad UAB „Veho Lietuva“ įmonės darbuotojai geriausiai vertina vadovavimą, bendradarbius ir darbo pobūdį, tai reiškia, jog didžiajai daliai darbuotojų patinka jų darbas, tai ką jie daro, ir yra galimai patenkinti santykiais darbe su vadovais ir bendradarbiais. Pagal socialines – demografines charakteristikas nustatyta, kad labiausiai patenkinti darbuotojai yra 41 – 50 metų amžiaus ($M=3,9$), kurie priskiriami X kartai, šios kartos atstovai geriausiai vertina įmonės vadovus, jaučiasi pripažinti, bei palaiko gerus santykius darbe. Pagal išsilavinimą – asmenys, turintys vidurinį ($M=3,8$) arba aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą ($M=3,8$), geriausiai vertina vadovavimą įmonėje bei jaučiasi reikšmingi ir reikalingi darbe. Pagal darbo stažą labiausiai patenkinti darbuotojai yra asmenys, kurie turi 16 -20 m. ir daugiau darbo stažo ($M=3,8$), šie darbuotojai yra patenkinti užimamomis pareigomis, jaučiasi pripažinti ir įvertinti, patenkinti santykiais su vadovais bei bendradarbiais.

Taip pat, atlikus visų darbuotojų pasitenkinimo darbu analizę, nustatyta, kad labiausiai šioje įmonėje darbuotojai nepatenkinti karjeros galimybėmis, darbo užmokesčiu, privilegijomis ir darbo organizavimu. Reiškiasi, siekiant didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, darbuotojai norėtų, kad būtų suteikiama daugiau papildomų bonusų ar privilegijų darbe, būtų suteikiama daugiau karjeros augimui galimybių, mokymų ir pan. Pagal socialines – demografines charakteristikas nustatyta, kad labiausiai nepatenkinti yra 25 – 40 metų amžiaus darbuotojai ($M=3,6$), kurie priskiriami Y kartai, šių kartų atstovams ypatingai trūksta paskatinimų, geresnių santykių su bendradarbiais bei nėra patenkinti darbo organizavimu. Pagal išsilavinimą nustatyta, kad labiausiai nepatenkinti darbuotojai yra asmenys turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ($M=3,6$),

kuriems trūksta karjeros galimybių ir nėra patenkinti ryšiais darbe. Pagal darbo stažą, labiausiai nepatenkinti darbu yra asmenys kurie turi 11-15 m. darbo stažo ($M = 3,6$), o tai lemia atlyginimas, paaukštinimo galimybės ir privilegijos darbe.

3.3. Darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu regresinė analizė

Siekiant patikrinti ar darbuotojų mokymai turi reikšmės pasitenkinimui darbu atliekama regresinė analizė. Pasirinktas 95 % pasikliautas intervalas. Šiame metode pasitenkinimas darbu pasirinktas kaip moderatorius, pasitenkinimas darbu - kintamasis, o darbuotojų mokymai - nepriklausomas kintamasis (žr. 21 lentelė).

21 lentelė

Darbuotojų mokymai pasitenkinimui darbu regresinė analizė

Nepriklausomas kintamasis (X)	Priklausomas kintamasis (Y)	Coefficients		Moderatoriaus sąveika (Model Summary)			
		B	p	R ²	R Square	H	p
Y	Pasitenkinimas darbu	3,232	p<0,01	0,192	0,037	1,867	0,040
X	Darbuotojų mokymai	0,118	0,040				

Šaltinis: sudaryta autorės

Atikus regresinę analizę tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų mokymų, matome, jog Y (pasitenkinimas darbu) $B = 3,232 + X$ (darbuotojų mokymus) $B = 0,118$. Gauta determinacijos koeficiento (R^2) reikšmė paaiškina 19,2 proc. pasitenkinimo darbu kitimą. Reiškia didesnis pasitenkinimas mokymais lemtų ir didesnę pasitenkinimą darbu.

Siekiant patikrinti ar darbuotojų mokymų procesas bei mokymų kokybė turi reikšmės pasitenkinimui darbu atliekama regresinė analizė. Pasirinktas 95 % pasikliautas intervalas. Šiame metode pasitenkinimas darbu pasirinktas kaip moderatorius, pasitenkinimas darbu - kintamasis, o darbuotojų mokymai (X_1 – Mokymų procesas, X_2 – Mokymų kokybė) - nepriklausomas kintamasis (žr. 22 lentelė).

22 lentelė

Darbuotojų mokymų proceso bei kokybės pasitenkinimui darbu regresinė analizė

Nepriklausomas kintamasis (X1)	Priklausomas kintamasis (Y)	Coefficients		Moderatoriaus sąveika (Model Summary)			
		B	p	R ²	R Square	H	p
Y	Pasitenkinimas darbu	3,264	p<0,01	0,187	0,035	1,861	0,046
X1	Mokymų procesas	0,111	0,046				
Nepriklausomas kintamasis (X2)	Priklausomas kintamasis (Y)	Coefficients		Moderatoriaus sąveika (Model Summary)			
		B	p	R ²	R Square	H	p
Y	Pasitenkinimas darbu	3,151	p<0,01	0,167	0,028	1,901	0,074
X2	Mokymų kokybė	0,133	0,074				

Šaltinis: sudaryta autorės

Atikus regresinę analizę tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų mokymų proceso bei kokybės pirmame veiksmo su nepriklausomu kintamuoju (X_1 – mokymų procesas) matome, jog Y (pasitenkinimas darbu) $B = 3,264 + X_1$ (mokymų procesas) $B = 0,111$. Gauta determinacijos koeficiento (R^2) reikšmė paaiškina 18,7 proc. pasitenkinimo mokymų procesu kitimą. Reiškia didesnis pasitenkinimas mokymų procesu lemtų didesnį pasitenkinimą darbu.

Atikus sekančią regresinę analizę, pasirenkant nepriklausomąjį kintamąjį (X_2 – mokymų kokybė) matome, jog Y (pasitenkinimas darbu) $B = 3,151 + X_2$ (mokymų kokybė) $B = 0,133$. Gauta determinacijos koeficiento (R^2) reikšmė paaiškina 16,7 proc. pasitenkinimą mokymų kokybės kitimą. Reiškia didesnis pasitenkinimas mokymų kokybe lemtų ir didesnį pasitenkinimą darbu.

Išvada. Atlikus darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu regresinę analizę nustatyta, kad darbuotojų mokymai 19,2 proc. didina pasitenkinimą darbu. Mokymų procesas turi įtakos 18,7 proc. pasitenkinimui darbu, o mokymų kokybė 16,7 proc. įtakos pasitenkinimą darbu.

3.4. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu moderatoriaus analizė

Siekiant patikrinti moderatoriaus patikimumą, buvo atliekama moderatoriaus analizė. Šiame metode skirtingos kartos pasirinktos kaip moderatorius, pasitenkinimas darbu - priklausomas kintamasis, o darbuotojų mokymai - nepriklausomas kintamasis.

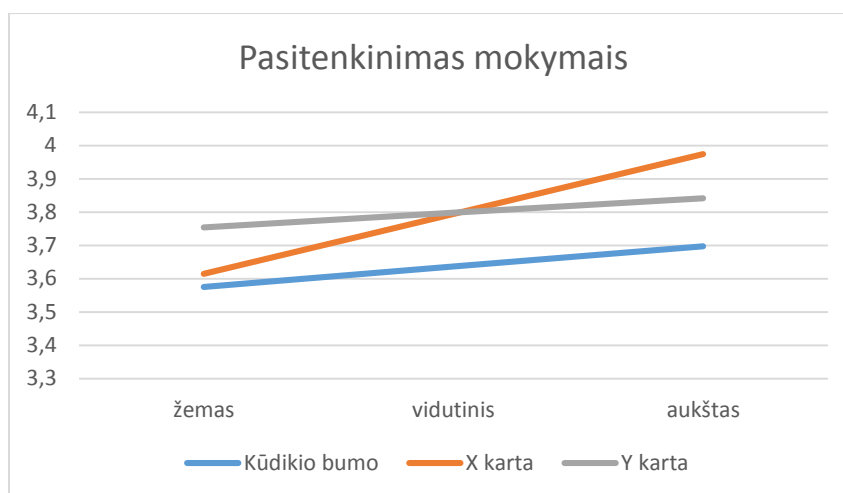
Pasitenkinimą mokymais sudarė du konstruktai, kurie yra mokymų procesas (efektyvumas) bei mokymų kokybės vertinimas. Kuris buvo vertinamas 5 balų skalėje, kur 1 reiškė „visikai nesutinku“, 2 - „nesutinku“, 3 – „šiek tiek sutinku“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“. Naudojant šią skalę, žemas vertinimas rodo, kad darbuotojai yra nepatenkinti mokymais, vidutinis vertinimas rodo, kad darbuotojai vidutiniškai patenkinti mokymais ir aukštas vertinimas rodo, kad darbuotojai yra patenkinti mokymais kuriuos organizuoja jų darbovietė. Atliekant moderatoriaus analizę, buvo siekiama išsiaiškinti kurioms skirtingoms kartų grupėms darbuotojų mokymai turi įtakos pasitenkinimui darbu (žr. 23 lentelė), (7 pav. p. 46).

23 lentelė.

Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatorius – skirtingos kartos

Nepriklausomas kintamasis (X)		Priklausomas kintamasis (Y)	Moderatoriaus modelio patikimumas (Model Summary)			Regresinio pokyčio reikšmingumas		
			R ² koeficientas	F	p	R ² -chnng	F	p
X	Pasitenkinimas mokymais	Pasitenkinimas darbu	0,088	2,108	0,069	0,013	0,781	0,460

Šaltinis: sudaryta autorės



7 paveikslas. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu moderatoriaus analizės grafikas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Atlikus moderatoriaus analizę, pagal gautus duomenis bei pateikta grafiką (žr. 7 pav.) matome, (R2-chng koeficientas = 0,013, F = 0,781, p < 0,460), jog X kartai darbuotojų mokymai labiau didina pasitenkinimą darbu, todėl X kartų tiesė tik šiek tiek skiriasi, nei kitų kartų, o pagal gautus koeficientus ir p reikšmę, statistiškai reikšmingai reiškiniai nesiskiria. Daroma išvada, kad organizuojami X kartų atstovams darbuotojų mokymai, didina pasitenkinimą darbu, o kūdikių bumo ir Y kartoms, darbuotojų mokymai nedaro įtakos pasitenkinimui darbu, reiškia nepriklausomai nuo mokymų proceso bei kokybės pasitenkinimas darbu nekis. Siekiant padidinti šių kartų pasitenkinimą darbu, reiktų atsižvelgti į kitus pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius. Ši analizė parodė, kad skirtingų kartų pasitenkinimą darbu neįtakoja darbuotojų mokymai bei galima teigti, kad darbuotojų mokymai daugiausiai įtakos duoda tik X kartoms atstovams.

Taip pat siekiama išsiaiškinti ar skirtingoms kartoms, darbuotojų mokymų procesas (efektyvumas) bei mokymų kokybė turi įtakos pasitenkinimui darbu pagal skirtingas kartų grupes (žr. 24 lentelė), (8 ir 9 pav. p. 47- 48).

24 lentelė.

Kintamųjų sąveikos koeficientai, kai moderatorius – skirtingos kartos

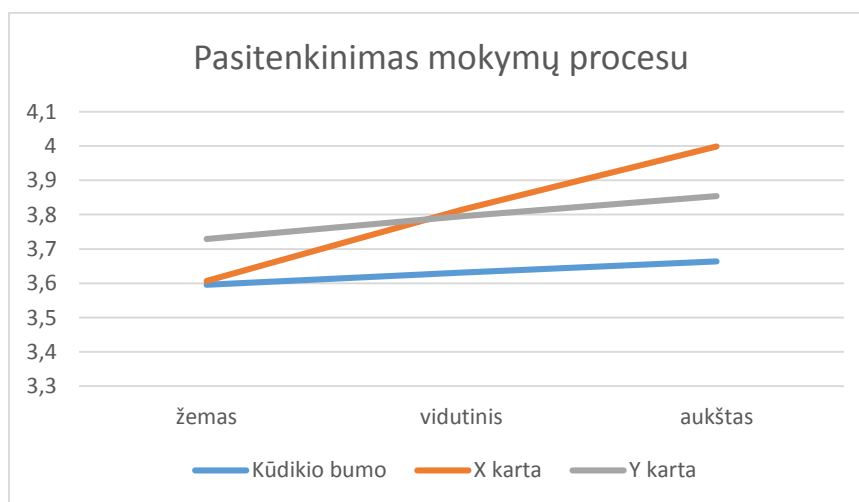
Nepriklausomas kintamasis (X1)		Priklausomas kintamasis (Y)	Moderatoriaus modelio patikimumas (Model Summary)			Regresinio pokyčio reikšmingumas		
			R2 koeficientas	F	p	R2-chng	F	p
X1	Mokymų procesas	Pasitenkinimas darbu	0,082	1,956	0,090	0,017	1,053	0,352

24 lentelės tęsinys.

Nepriklausomas kintamasis (X2)		Priklausomas kintamasis (Y)	Moderatoriaus modelio patikimumas (Model Summary)			Regresinio pokyčio reikšmingumas		
			R2 koeficientas	F	p	R2-chnng	F	p
X2	Mokymų kokybė	Pasitenkinimas darbu	0,070	1,642	0,154	0,011	0,660	0,518

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal gautus duomenis, tiriant pasitenkinimą mokymų procesu ir sudarytą grafiką (žr. 8 pav.) matome, kad labiausiai išsiskiria X kartos atstovai, reiškia jog X kartų atstovams mokymų procesas turi įtakos pasitenkinimui darbu, taip pat remiantis atlikta regresine analize, kuri parodė, kad mokymų procesas 18,7 proc. turi įtakos pasitenkinimui darbu, reiškiasi galimai X kartų atstovams mokymų procesas 18,7 proc. didina pasitenkinimą darbu. Pagal grafiką matome, kad X kartų pasitenkinimo mokymų procesu vidurkis yra aukščiausia lyginant su kitomis kartų grupėmis, o kūdikių bumo ir Y kartos vidurkiai panašūs, tai reiškia, kad šioms kartoms mokymų procesas neturi reikšmės. Pagal gautus duomenis matome skirtumus ir galima įžvelgti palyginimus, tačiau gauti duomenys rodo, kad statistiškai reikšmingų reiškinų nėra.

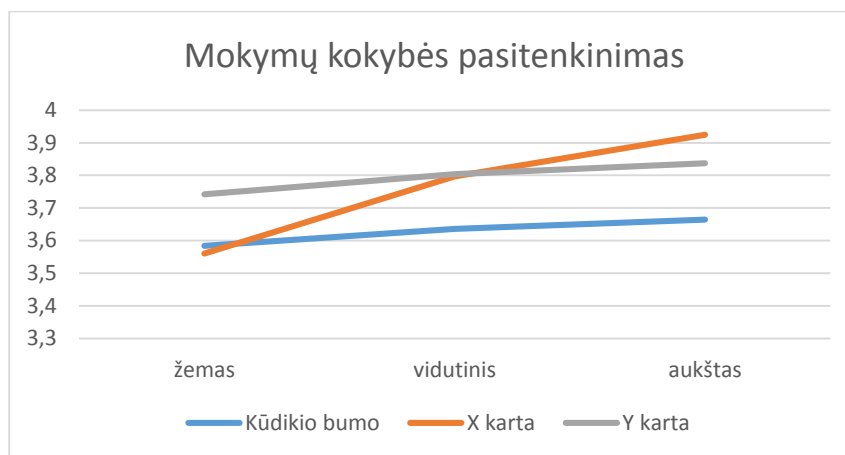


8 paveikslas. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų proceso ir pasitenkinimo darbu moderatoriaus analizės grafikas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal gautus duomenis, tiriant pasitenkinimą mokymų kokybę ir sudarytą grafiką (žr. 9 pav.) matome pasikartojančius rezultatus, kurie rodo, kad labiausiai mokymų kokybė pasitenkinimui darbu daro įtaką X kartos atstovams. Bei mažai kuo išsiskiriančios kūdikių bumo

ir Y kartos, kurioms mokymų kokybė neturi įtakos pasitenkinimui darbu. Reiškiasi, remiantis atlikta regresine analize X kartos darbuotojams, priklausomai nuo mokymų kokybės turės 16,7 proc. įtakos pasitenkinimui darbu.



9 paveikslas. Skirtingų kartų darbuotojų mokymų kokybės ir pasitenkinimo darbu moderatoriaus analizės grafikas.

Šaltinis: sudaryta autorės

Išvada. Atlikus skirtingų kartų darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu moderatoriaus analizę nustatyta, jog tik X kartoms darbuotojų mokymai didina pasitenkinimą darbu.

3.5. Rezultatų aptarimas

Atliekant šį tyrimą buvo siekiama vieno tikslo – įvertinti pasirinktos organizacijos skirtingų kartų darbuotojų pasitenkinimą mokymais bei pasitenkinimą darbu ir suprasti, kaip šie du veiksniai yra susiję. Kadangi mokymų ir pasitenkinimo darbu sąsajos pagal skirtingas kartų grupes yra menkai nagrinėtos literatūroje, todėl analizuojant duomenis daugiau remtasi pačiu tyrimu. Šiuo tyrimu bandoma atskleisti, ar skirtingų kartų darbuotojams tinka vienodi organizuojami darbuotojų mokymai. Atlikus tyrimą pastebėta, jog kiekvienai kartai būdingas skirtingas požiūris į mokymąsi. Kūdikių bumo kartos atstovai labiausiai vertina žinias bei jų aiškų ir išsamų pateikimą. Literatūroje pastebima, kad kūdikių bumo kartos atstovai ypatingai vertina bendradarbiavimą ir asmeninį tobulėjimą, o gautas naujas žinias dažniausiai pritaiko kaip įrankį tikslams pasiekti (Sobral ir kt., 2019). Pastebėta, kad į kūdikių bumo kartos atstovų mokymus vertėtų įtraukti schemas, vaizdus, informaciją pateikti faktais, sąvokomis ar trumpais terminais.

Darbe nustatyta, jog darbuotojų mokymai labiausiai didina X kartos atstovų pasitenkinimą darbu. Pažymėtina, jog šios kartos atstovai mokymąsi priima kaip asmeninį tobulėjimą, karjeros augimą bei jų poreikių patenkinimą. X kartos atstovams yra svarbu, jog mokymosi metu galėtų laisvai bendrauti, dalyvauti diskusijose, pasisemti patirties iš mokytojų bei kitų dalyvių. Todėl šiai kartai geriausiai yra parinkti tokie mokymai, kuriuose būtų įsitraukiama į aktyvią veiklą bei kai mokymosi procese yra daugiau taikymo, atlikimo nei klausymosi, o informacija būtų pateikiama

konkrečiais gyvenimiškais pavyzdžiais. Literatūroje X karta yra apibrėžiama kaip globaliai mąstančių lengvai prisitaikančių prie technologijų karjeristų karta, kuri labiausiai vertina laisvę, pasižymi lyderiavimu, bei siekia geriausių rezultatų visuose srityse (Stanišauskiene 2015; Sobral ir kt., 2019). Todėl nenuostabu, jog tyrime dalyvavę X kartos atstovai labiausiai vertina mokymąsi, kuriems tai lemia ir pasitenkinimą darbu.

Tyrimo metu pastebėta, jog Y kartos atstovai yra linkę mažiau gilintis į informaciją, yra veiklesni, mokymosi metu ir įsigilinantys į užduotis bei bendravimą. Pagal gautus duomenis galima teigti, kad Y kartos atstovai geriausiai mokosi ir įsisavina žinias tada, kai vyksta praktinės užduotys, nes šios kartos atstovai geba greitai prisitaikyti prie aplinkos ir ilgai nemąstant veikti. Literatūroje autoriai, nagrinėdami Y kartos atstovus pabrėžia, kad jie yra įvairiapusiški, jų charakterio savybėms būdingas optimizmas, aukšta savivertė, inovacijos, aukšto lygio technologinis raštingumas bei pokyčių poreikis (Stanišauskienės 2015). Todėl, šios kartos atstovams reikėtų siūlyti praktinius inovacinius mokymus bei dažnai juos organizuoti, nes šios kartos atstovams patinka pokyčiai.

Šio darbo tyrimo metu buvo išsiaiškinta, kaip tiriamos organizacijos darbuotojai jaučiasi darbe bei kokie yra pasitenkinimo darbu vidurkiai pagal demografines charakteristikas. Nustatyta, jog bendras įmonės pasitenkinimo darbu ($M=3,7$) iš 6 balų vertinimo skalės (arba 61,67 % iš 100 %). Gauti rezultatai rodo, kad darbuotojai yra vidutiniškai patenkinti darbu šioje organizacijoje. Toliau buvo aiškinamasi, kokie pasitenkinimo darbu veiksniai lemia tokį vidurkį. Atlikus Kruskal – Wallis ir ANOVA reikšmingumo testus, buvo išsiaiškinta, jog labiausiai šios organizacijos darbuotojų nepasitenkinimą lemia ryšiai darbe, privilegijos, darbo organizavimas bei karjeros galimybės. Remiantis Herzberg, (1968) teorija, šios organizacijos darbuotojų pasitenkinimą lemia tiek išoriniai tiek vidiniai veiksniai. Reiškiasi, siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, reikėtų akcentuoti šiuos abu veiksnius.

Remiantis literatūra buvo manoma, kad moterys bus labiau patenkintos darbu nei vyrai, kaip patys autoriai teigia, kad dažniausiai tarp lyčių skirtumų, stiprios įtakos pasitenkinimui darbu nerasta, tačiau teorijoje dažnai daroma prielaida, jog moterys turi mažesnius lūkesčius darbo atžvilgiu nei vyrai. Todėl dažnas atvejis, kad moterys yra labiau patenkintos darbu Rajput, Singhal, Tiwari, (2016). Tyrimo metu buvo pastebėta, jog vyrai yra labiau patenkinti darbu nei moterys (vyrų pasitenkinimo darbu ($M=3,7$) iš 6 balų, moterų ($M=3,6$) iš 6 balų), tačiau svarbu paminėti, jog šiame tyrime lyčių pasiskirstymas buvo nevienodas (vyrų $N = 94$, o moterų $N = 21$) todėl galimas neviseškai tikslus rezultatas. Tai pat autoriai taiko prielaidas ir dėl amžiaus skirtumo, moksliniuose tyrimuose pastebėta, jog vyresnio amžiaus žmonės jaučia didesnę pasitenkinimą darbu nei jaunesnio amžiaus darbuotojai. (Rajput, Singhal, Tiwari, 2016). Tyrimo metu pastebėta, jog vyresnio amžiaus žmonės yra labiau patenkinti darbu tiriamoje organizacijoje, nei jaunesni.

Vyresni žmonės yra labiau patenkinti darbo pobūdžiu organizavimu, pripažinimu ir vadovavimu. Tuo tarpu jaunesnio amžiaus darbuotojai labiau vertina darbo užmokestį, santykius su vadovais ir bendradarbiais bei paaugstinimo galimybes. Remiantis teorija ir gautais rezultatais, galima teigti, jog šioje organizacijoje darbuotojų lūkesčiai priklauso nuo jų amžiaus. Vyresnio amžiaus darbuotojams darbe svarbiausia socialinis saugumas, o jaunesniems darbuotojams svarbiausia karjeros augimas bei asmeninis tobulėjimas. Remiantis literatūra, buvo tikimasi, kad aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai yra labiau patenkinti darbu, nes aukštasis išsilavinimas siejama su aukštesnėmis pareigomis ir didesniu darbo užmokesčiu (Vaidelytė ir Sodaitytė, 2017). Tačiau tyrimo rezultatai parodė, jog tokie darbuotojai yra mažiau patenkinti darbu. Taip pat nustatyta, jog aukštas pareigas užimantys darbuotojams trūksta gerų santykiu su vadovais ir bendradarbiais.

Ieškant sąsajų tarp mokymų ir pasitenkinimo darbu, buvo nustatyta, kad UAB „Veho Lietuva“ įmonės darbuotojams mokymai siejami su asmeniniu tobulėjimu bei santykių gerinimu su bendradarbiais. Remiantis literatūra ir išskiriant amžiaus kartas buvo manoma, kad X kartos darbuotojams mokymai yra siejami su tobulėjimu ir karjeros galimybėmis, kuris reikštų paaugstinimą darbe. Šio tyrimo rezultatai sutapo su mokslininkų atliktais tyrimais ir parodė, kad X kartos atstovai mokydami tikisi įgauti naujų žinių, ateičiai didesnio darbo užmokesčio arba paaugstinimo darbe, taip pat ir pagerinti santykius su bendradarbiais. Remiantis Vaidelytės ir Sodaitytės (2017) atliktas tyrimas, buvo manoma, kad kūdikių bumo ir Y kartos darbuotojams, mokymai labiau siejami su vidiniais pasitenkinimo darbu veiksniais, tokiais kaip geresni santykiai darbe, pozityvesnis nusiteikimas į darbą ir noras siekti geresnių rezultatų. Atlikus tyrimą ir išanalizavus rezultatus, buvo pastebėta, jog rezultatai sutampa su mokslininkų atliktais tyrimais: kūdikių bumo ir Y kartos darbuotojams pasitenkinimą darbu labiau teikia vidiniai, o ne išoriniai veiksniai. Mokymai šių kartų atstovams siejami su santykių gerinimu, įsipareigojimu organizacijai bei motyvacija siekti geresnių rezultatų.

Tyrimo ribotumas.

Šis tyrimas turi keletą ribotumų, kurie galėjo turėti įtakos tyrimo rezultatams. Tyrimo imtis buvo pasirinkta tikslingai, tačiau būtų galima tyrimą pakartoti su didesne tiriamųjų imtimi. Kaip buvo pastebėta, jog tiriamų vyrų buvo daugiau nei moterų, nes šioje įmonėje dirba daugiau vyrų nei moterų, todėl ateityje galima būtų pakartoti tyrimą palaikant panašų imčių skirtumų skaičių tarp vyrų ir moterų. Taip pat šiam tyrimui buvo pasirinkta viena organizacija, todėl rezultatai galimai pritaikomi būtent tiriamai organizacijai, tačiau ateityje būtų galima tyrimą pakartoti pasirenkant keletą įmonių užsiimančių tapačia veikla bei palyginti skirtumus. Šiame tyrime buvo tiriami darbuotojų mokymai ir ieškoma sąsajų su pasitenkinimu darbu, tačiau išskiriant skirtingas amžiaus kartas ryšys nebuvo nustatytas, todėl tyrimą galima būtų pakartoti pasirenkant kitokią klausimą, kuriame būtų akcentuojamasi į mokymosi metodus, o ne mokymų procesą.

IŠVADOS

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, galima teigti, kad skirtingų kartų darbuotojų mokymų bei pasitenkinimo darbu sampratos yra analizuojamos plačiai, šiame darbe buvo akcentuojamasi į skirtingų kartų požymius bei skirtumas, remiantis moksline literatūra, galima teigti, kad kūdikių bumo kartos (1946 – 1964 m.) atstovams darbinėje aplinkoje būdinga - bendradarbiavimas, X kartoms (1965 – 1981 m.) būdingas - savarankiškumas, o Y kartoms (1982 – 2000 m.) būdinga - prisitaikantys prie aplinkos, gali dirbti komandose ir savarankiškai, tačiau visada laukiantys grįžtamojo ryšio - rezultatų. Pasitenkinimui darbu kūdikių bumo kartoms būdingas – saugumas. X kartoms – asmeninis tobulėjimas ir karjeros galimybės. Y kartoms – maloni darbo aplinka ir geri santykiai tarp vadovų bei kolegų.
2. Tirtoje UAB „Veho Lietuva“ organizacijos imtyje moterys ($M = 4,1$) yra labiau patenkintos darbuotojų mokymais, nei vyrai ($M = 3,9$). Pagal gimimo laikotarpį nustatyta, kad X kartos (1965 – 1981 m.) darbuotojai yra labiau patenkinti mokymų procesu, nei Y kartos (1982 – 2000 m.) darbuotojai, ($t = 2,421$ $p < 0,093$), nustatyta, kad didžiausią įtaką pasitenkinimui mokymais lemia bendradarbiavimas mokymų metu. O kūdikių bumo kartos atstovų pasitenkinimas mokymais priklauso nuo mokymo metodų.
3. Tirtoje UAB „Veho Lietuva“ organizacijos imtyje 41 – 50 m. ($M = 3,9$) darbuotojai yra labiau patenkinti darbu, nei asmenys 25 – 40 m. ($M = 3,6$) tiriant pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, nustatyta, kad ($t = 3,126$ $p < 0,029$) pagal amžiaus grupes pasitenkinimą darbu lemia privilegijos darbe. Išskiriant išsilavinimą, nustatyta, kad darbuotojai turintys neuniversitetinį išsilavinimą ($M = 3,8$) yra labiau patenkinti darbu, nei darbuotojai turintys universitetinį išsilavinimą ($M = 3,6$), nustatyta, kad pagal išsilavinimą darbuotojų pasitenkinimą lemia ryšiai darbe ir bendradarbiai ($t = 2,933$ $p < 0,037$). Pagal amžiaus kartas organizacijos imtyje X kartos (1965 – 1981 m.) darbuotojai ($M = 3,8$) yra labiau patenkinti darbu, nei Y kartos (1982 – 2000 m.), ($M = 3,6$) tiriant pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, nustatyta, kad ($t = 6,618$ $p < 0,003$) pagal gimimo laikotarpio grupes pasitenkinimą darbu lemia ryšiai darbe. Daroma išvada, kad UAB „Veho Lietuva“ įmonės darbuotojų pasitenkinimui didžiausią įtaką daro ryšiai darbe.
4. Nustatyta, kad organizuojami įmonės darbuotojų mokymai daro teigiamą poveikį pasitenkinimui darbu 19,2 proc. ($R^2 = 0,192$, $p < 0,040$), išskiriant skirtingų kartų amžiaus grupes tarp darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu ryšys nebuvo aptiktas. Tačiau išsiaiškinta, jei būtų organizuojami mokymai skirti - gerinti santykius darbinėje aplinkoje ir bendravimo ypatumams, manoma kad tokie mokymai pasitenkinimui darbu turėtų didesnę poveikį.

5. Įvertintas moderatoriaus poveikis, galimoms 3 skirtingoms kartų grupėms, tačiau tik viena iš jų X kartos (1965 – 1981m.) labiau išsiskyrė bei parodė, kad pagal atlikta tyrimą organizuojami UAB „Veho Lietuva“ organizuojami darbuotojų mokymai didina X kartoms pasitenkinimą darbu. (R^2 -chng koeficientas = 0,013, $F = 0,781$, $p < 0,460$), tačiau statistiškai reikšmė nebuvo nustatyta.
6. Darbuotojų mokymai UAB „Veho Lietuva“ organizacijos kūdikių bumo ir Y kartoms darbuotojams siejami su santykių gerinimu ir motyvacinėmis priemonėmis siekti geresnių rezultatų, o X kartoms – darbuotojų mokymai siejasi su paaukštinimu, ateičiai didesniu darbo užmokesčiu bei asmeniniu tobulėjimu.

PASIŪLYMAI

Kadangi tyrimas parodė, kad skirtingų amžiaus kartų darbuotojai mokymus priima skirtingai, o kūdikių bumo bei Y kartos darbuotojams tirtoje organizacijoje, organizuojami mokymai neturi įtakos pasitenkinimui darbu, rekomenduojama atsižvelgti į darbuotojų lūkesčius, ir mokymų metodus pritaikyti pagal jų poreikius. Siūloma, pirmiausia patiems leisti pasirinkti ko darbuotojai norėtų labiau išmokti ar kur patobulinti savo žinias. Ir pasiūlyti savirealizacijos mokymus, kuriuose būtų galimybė labiau pažinti save, pamatyti savo trūkumus ar problemas, o vėliau išmokti su jomis dirbti ir tobulėti kaip asmenybėms. Taip pat kadangi tyrimas parodė, kad skirtingo amžiaus kartoms, priimtini skirtingi mokymosi metodai, siūloma kūdikių bumo kartos atstovams parinkti mokymus, kuriuose dominuotų vaizdų rodymas, analizuojama informacija būtų pateikta faktais, sąvokomis, trumpais terminais paaiškinama ar su konkretinama. X kartos atstovams siūloma parinkti tokius mokymus, kuriuose būtų įsitraukiama į aktyvią veiklą bei kai mokymosi procese yra daugiau užduočių atlikimo nei klausymosi, o informacija būtų pateikiama konkrečiais gyvenimiškais pavyzdžiais. Tuo tarpu Y kartos atstovams siūloma parinkti inovacinius praktinius mokymus bei organizuoti bent porą kartų į metus, nes šios kartos atstovams patinka pokyčiai.

Kadangi bendras darbuotojų pasitenkinimo darbu vidurkis yra žemas, siūloma daryti kasmetines „Įsipareigojimo organizacijai - pasitenkinimo darbu“ apklausas, kur darbuotojai galėtų išreikšti savo nuomonę apie tobulintinus dalykus darbe, to pasėkoje galima būtų tiksliau nustatyti ko trūksta darbuotojams norint pasiekti geresnį jų pasitenkinimą darbu bei organizacija. Taip pat kadangi tyrimas parodė, kad įmonės darbuotojai yra nepatenkinti karjeros galimybėmis ir darbo užmokesčiu, siūloma sumažinti pareigybių atskirtį įmonėje, sudaryti sąlygas darbuotojams kilti karjeros laiptais horizontaliu būdu, atskleisti to vertę ir pripažinimo galimybes, kad nebūtų orientuojamasi tik į vertikalų kilimą pareigose. Taip pat siūloma organizuoti individualius arba grupinius mokymus, leidžiančius darbuotojams tobulėti. Šio tyrimo rezultatai rodo, jog kai darbuotojai, turi galimybę tobulėti yra labiau patenkinti darbu.

Kadangi šis tyrimas atskleidė, jog darbuotojai yra itin nepatenkinti privilegijų nebuvimu. Rekomenduojame apgalvoti būdus, kaip suteikti darbuotojams privilegijas, pavyzdžiui: sveikatos draudimas, papildomi piniginiai bonusai už pasiektus rezultatus, aktyvūs laisvalaikio praleidimai, sporto klubo abonimentai ir t.t.

Kadangi tyrimas parodė, jog darbuotojai yra nepatenkinti darbo organizavimu, todėl rekomenduojama iš naujo išanalizuoti tikslų pasiekimo taikomą sistemą, atrasti joje esančius trūkumus ir priežastis (dėl ko darbuotojai nėra patenkinti darbo organizavimu), pritaikyti naujus vertinimo metodus bei apjungti juos kartu su bonusine sistema.

Kadangi, atlikti tyrimai atskleidė, jog darbuotojai yra nepatenkinti ryšiais darbe. Siūloma sukurti pozityvią aplinką darbe. Pirmiausia reikėtų pradėti nuo to, kad visi įmonės darbuotojai, o ypač vadovai turėtų vieni kitiems suteikti daugiau teigiamų žodžių paskatinimą, sakyti gražius žodžius, įvertinti darbuotojus už jų gerai atliktus darbus, rodyti dėkingumą, skleisti džiaugsmą, motyvuoti kitus, džiaugtis rezultatais ir dalintis patirtimi. Siūloma įvesti „Ačiū“ sistemą (galimybė dalintis nepiniginiais bonusais tarp darbuotojų, kuriuos vėliau galima būtų išsigryninti į kuponus, pvz.: Akropolio, Ozo, Circle C, varlė.lt ir t.t.). Kiekvienam darbuotojui kas mėnesį suteikiami nepiniginiai bonusai, kuriuos galima kuriam tai kolegai padovanoti už pagalbą, skleistą džiaugsmą, padarytą darbą, įvertinimą ir pan. Taip pat norint sukurti pozityvią aplinką darbe, siūloma rengti išvykas, renginius, ekskursijas po darbo valandų ar savaitgaliais. Dar siūloma sukurti darbuotojams erdvę (poilsio zoną), kurioje jie galėtų smagiai ir linksmai arba ramiai praleisti laiką, atitrūkti trumpam nuo darbų.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

- Aburummana, O., Salleha A., Omara, K., Abadi, M. (2019). *The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention*. Management Science Letters p. 641–652. DOI: 10.5267/j.msl.2019.9.015.
- Adomaitienė, J., Zubrickienė, I., (2016). *Suaugusiųjų bendrųjų kompetencijų plėtojimas projektų metodu*. Klaipėdos universitetas. Vol. 1, Nr. 7. ISSN 2029-6894.
- Adamonienė, R., Daugiklas, S., Krikščiūnas, B., Maknienė, I., Palujanskienė, A. (2001). *Profesinio ugdymo pagrindai*. Vilnius: Petro ofsetas, p. 367.
- Alonderienės R., Juknevičienės L., (2017). *Psichologinės sutarties veiksnių poveikis darbuotojų įsipareigojimui organizacijai: X ir Y kartų perspektyva*. ISM Vadybos ir ekonomikos universitetas (Lietuva). DOI: 10.15181 / rfd.v23i3.1581.
- Alfandi, A. (2016). International Business Management. *Training impact on the performance of employees a case of Jordanian travel and tourism institutions*. Vol. 10, No. 4, p. 377–384. DOI: 10.3923/ibm.2016.377.384.
- Ashraf, M. A., (2019). *The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction*. Journal of Workplace Learning. ISSN: 1366-5626.
- Bakanauskienė I. (2008). *Personalo valdymas*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
- Bakanauskienė, I. Bendaravičienė, R. Krikštolaitis R. (2010). Management theory and studies for rural business and infrastructure development. *Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju*. Vol. 3, Nr. 22, p. 104-186. ISSN 1822-6760
- Bercu, A. M. (2017). *Current science*. Impact of employees' training programmes on job satisfaction. Vol. 112, No. 7, p. 10. DOI: 10.18520/cs/v112/i07/1340-1345.
- Bitinas, B. (2011). *Edukologijos terminija: kokybė ir problemos*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla. ISBN : 978-9955-18-609-0.
- Brown, M. (2012). *Responses to work intensification: does generation matter*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 23 No. 17, p. 3578-3595.
- Burkšaitienė, N., Teresevičienė, M. (2004). *Innovative Learning and Assessment in Higher Education*. Mokslo darbai. Klaipėda: KU, Nr. 19, p.31-38.

- Burgard, Claudia; Gorlitz, Katja. (2011). *SOEPpapers SOEP The German Socio-Economic Panel Study at DIW Berlin*. Training, Job Satisfaction and Gender: An Empirical Analysis Using German Panel Data. No. 394. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), Berlin ISSN: 1864-6689.
- Bobrova, L., Grajauskas, L., Alūzas, R. (2012). *Mokymo ir mokymosi kokybės įžvalgos: universitetinių kūno kultūros studijų programos studentų vertinimo kontekstas. Studijos šiuolaikinėje visuomenėje*. Mokslo darbai 3(1). Šiaurės Lietuvos kolegija. 30–36. DOI: <http://dx.doi.org/10.17770/sie2014vol3.689>.
- Cole, G. A. (1998). *Personnel management theory and practice, second edition*. London: DP. publications Ltd.
- Cordington, G. (2008). *Detailed Introduction to Generational Theory*. Žiūrėta 2019-12-04. Prieiga internetu: http://tomorrowtoday.uk.com/articles/article001_intro_gens.htm.
- Cucina, J. , Byle, K. , Martin, N. , Peyton, S. ir Gast, I. (2018). *Generational differences in workplace attitudes and job satisfaction: Lack of sizable differences across cohorts*. Journal of Managerial Psychology. Vol. 33 No. 3, p. 246-264. DOI 10.1108/JMP-03-2017-0115F.
- Dessler, G. (2001). *Personalo valdymo pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. p. 343. ISBN 9986-850-36-3.
- Garcia, A., Gonzales-Miranda, D., Gallo, R. O., Calderon, R. J., (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. Vol. 41, No. 3, p. 374-388. ISSN: 0142-5455.
- Halvorson, C. (2016). *People Management: Everything you need to know about managing and leading people at work*. CreateSpace Independent Publishing. ISBN-10: 1522972358.
- Hanaysha, J., Tahir, P. (2016). *Procedia - Social and Behavioral Sciences. Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction*. Vol. 219, p. 272-282. DOI: 10.1016 / j.sbspro.2016.05.016.
- 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>
- Kong, H. (2019). *Linking organizational career management with Generation Y employees organizational identity: The mediating effect of meeting career expectations*. Journal of Hospitality Marketing and Management. pp. 164–181. DOI:10.1080/19368623.2019.1616644.

Labanauskas, L.(2008). *Profesinės karjeros ir migracijos sąryšis*. Lietuvos mokslų akademija, Nr. 2, p. 64-75. Žiūrėta 2019-12-13. Prieiga internetu: <http://www.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2008/2/64-74.pdf>

Lu, L., Gursoy, D., Neale, N. R. (2016). *Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees*. International Journal of Contemporary Hospitality Management. ISSN: 0959-6119.

Lucey, T. (1991). *Management Information System*. London, DP Publication Limited, p. 1.

Liukinevičienė, L., Garolienė, E. (2009). *Studijų aplinkos personalo veiklos vertinimo kryptingumas kuriant personalo veiklos vertinimo sistemą aukštojoje mokykloje*. Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Vol. 2, Nr. 15, p. 162–173. ISSN 1648-9098.

Masa'deh, R., Almajali, D. A., Alrowwad A., Obeidat B. (2019). *The role of knowledge management infrastructure in enhancing job satisfaction: A developing country perspective*. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, Vol. 14, p. 1-25. <https://doi.org/10.28945/4169>.

McGehee, W., Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York, John Wiley & Sons.

Mozael, B. (2015). International Journal of Scientific and Research Publications. *Impact of Training and Development Programs on Employee Performance*. Vol. 5, No. 11, p. 38–42. ISSN 2250-3153.

Muskat, B., Reitsamer, B. F. (2020). *Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction*. Personnel Review, Vol. 49, No. 1, p. 265-283. DOI 10.1108/PR-11-2018-0448.

Navickienė, Ž. (2015). *Klausytojų grįžtamasis ryšys apie mokymo organizavimą kaip mokymo kokybės vertinimo sritis Lietuvos policijos pareigūnų kvalifikacijos tobulinimo procese*. Mykolo Romerio universitetas. 2335–2035.

Olaoluwa Ayodeji, A., Stephen Oluseun, A. ir Mathias Ofonedu, U. (2020). *Motivation and Job Performance of Administrative Personnel*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai 2020.83. ISSN 2335-8750

- Osahon, O. J., Kingsley, O. (2016). *Statistical Approach to the Link between Internal Service Quality and Employee Job Satisfaction: A Case Study*. American Journal of Applied Mathematics and Statistics. Vol. 4, No. 6, 2016, pp 178-184. DOI: 10.12691.
- Patapas, A., Kasperavičiūtė, R. (2009). *Mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos efektyvumas Policijos departamente prie Lietuvos Respublikos vidaus. Viešojo politika ir administravimas*. ISSN 1648-2603.
- Pitrinaitė G, Korsakienė R. (2017). Y kartos darbuotojų i organizacijos atitikimo reikšmė pasitenkinimui darbu. DOI: 10.3846/vvf.2017.004.
- Rajput, S., Singhal, M., Tiwari, S., (2016). *Job Satisfaction and Employee Loyalty*. Fairfield Institute of Management and Technology. ISSN: 2321-5763.
- Ramsden, P. (1992). *Learning to teach in higher education*. Routledge, London, England. Vol. 23, No. 3, pp. 273-295.
- Saman, A. (2020). *Effect of compesaton on employee satisfaction and employee performance*. International Journal of Economics, Business and Accounting Research. ISSN: 2614-1280.
- Savanevičienė, A., Statnickė, G., Vaitkevičius, S. (2019). *Individual innovativeness of different generations in the context of the forthcoming Society 5.0 in Lithuania*. DOI: 10.5755 / j01.ee.30.2.22760.
- Schaafsma, J. (1976). *The Consumption and Investment Aspects of the Demand for Education*. Journal of Human Resources. University of Wisconsin. Vol. 11, No. 2, p. 233-242.
- Sharma, S., Taneja, M. (2018). International Journal of Recent Technology and Engineering. *The effect of training on employee performance*. Vol. 7, No. 4, p. 6-13. DOI: 10.31104/jsab.v2i2.49.
- Sobral, E. S. Ng, F. Castanheira, M. J. Chambel, B. Koene (2019). *Personnel Review Dealing with temporariness: Generational effects on temporary agency workers' employment relationships* ISSN: 0048-3486.
- Stanišauskienė, V. (2015). *Karjeros sprendimus lemiančių veiksnių dinamika kartu kaitos kontekste*. Kauno technologijos universitetas. Vol. 1, No. 20. ISSN 1392-3137.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2005). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 369.

- Tolutienė, G. (2016). *Mokymosi mokytis gebėjimai, jų raiškai ir plėtotė: Būsimų andragogų mokymosi situacija*. Klaipėdos universitetas. Vol. 1, Nr. 7. ISSN 2029-6894.
- Vaidelytė, E., Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. Kauno technologijos universitetas. Vol. 16, No 3, p. 390-404. ISSN 2029-2872.
- Valackienė, A. (2004). *Sociologinis tyrimas*. Kaunas: Technologija. p.113.
- Valiūnas, D., Drejeris, R. (2019). *Darbuotojų pasitenkinimą darbu formuojantys veiksniai*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. EISSN 2029-7149.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*, 2nd ed. – New York: Harper and Row.
- Zeuch, M. (2016). *Handbook of Human Resources Management*. p. 1200. ISBN3662441519, 9783662441510. Vokietija: Springer Berlin Heidelberg.

**SKIRTINGŲ KARTŲ DARBUOTOJŲ MOKYMOSEI BEI PASITENKINIMO DARBU
SĄSAJOS UAB „VEHO LIETUVA“ ORGANIZACIJOJE**

Grėta JUŽENAITĖ

Magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Vadybos katedra

Darbo vadovė: A. Stankevičienė

Vilnius, 2021

SANTRAUKA

54 puslapiai, 24 lentelės, 9 paveikslėliai, 51 šaltiniai.

Darbuotojas yra vienas svarbiausių verslo dalių, todėl labai svarbu investuoti į darbuotojų tobulėjimą, siekiant pagerinti darbuotojo rezultatus ir pasitenkinimo darbu lygį. Šio baigiamojo darbo tikslas buvo išanalizuoti skirtingų kartų pasitenkinimo mokymais bei pasitenkinimo darbu sąsajas ir pateikti pasiūlymus darbuotojų pasitenkinimui gerinti. Tikslui pasiekti buvo atliktas kiekybinis tyrimas UAB „Veho Lietuva“ organizacijoje, imtis nustatyta pagal įmonėje dirbančiųjų skaičių ir apklausta viso 115 darbuotojų. Duomenų analizei, buvo atlikti ANOVA ir t-testai, ryšiams nustatyti tarp darbuotojų mokymų ir pasitenkinimo darbu, buvo atlikta regresinė analizė, o tyrimo modeliui patikrinti buvo atlikta moderatoriaus analizė, visi duomenys buvo analizuojami su SPSS 26.0 versijos programa.

Gautais rezultatais nustatyta, kad tiriamos organizacijos bendras darbuotojų pasitenkinimo darbu vidurkis yra 61,67 % išsiaiškinta, kad šioje organizacijoje labiausiai nepatenkinti darbuotojai yra karjeros galimybėmis, privilegijomis ir darbo organizavimu. Todėl organizacijos vadovams siūloma atsižvelgti į minėtus aspektus, kad padidėtų darbuotojų produktyvumas, įsipareigojimas organizacijai bei motyvacija siekti geresnių rezultatų darbe. Taip pat tyrimo metu pastebėta, kad darbuotojų, turinčių aukštąjį išsilavinimą ar einantys aukštas pareigas, pasitenkinimo darbu vidurkis yra žemesnis nei bendras. Išsiaiškinta, kad tokie darbuotojai yra ypač nepatenkinti darbo aplinka ir santykiais su kolegomis. Todėl siūloma peržvelgti esamą situaciją pasitelkiant žmogiškųjų išteklių specialistus ir apsvarstyti priemones ryšių tarp darbuotojų gerinimui. Taip pat nustatyta, kad darbuotojų mokymai 19,2 % turi įtakos pasitenkinimui darbu, tačiau ne visoms skirtingo amžiaus kartų grupėms. Išsiaiškinta, kad organizacijos parinkti mokymai X kartoms didina pasitenkinimą darbu, o kūdikių bumo ir Y kartoms mokymai neturi įtakos pasitenkinimui darbu. Todėl darbe išanalizavus skirtingų kartų požiūrius bei poreikius, siūloma organizacijos

vadovams atsižvelgti į darbuotojų poreikius ir leisti savarankiškai patiems darbuotojams rinktis mokymosi būdą, kad turėtų įtakos pasitenkinimui darbu.

Raktiniai žodžiai: darbuotojų mokymai, pasitenkinimas darbu, darbuotojų mokymų bei pasitenkinimo darbu sąsajos, skirtingos kartos, skirtingų kartų pasitenkinimas darbu, skirtingų kartų pasitenkinimas mokymais.

**RELATIONSHIP BETWEEN TRAINING AND JOB SATISFACTION IN THE UAB
VEHO LIETUVA**

Grėta JUZėNAITė

Paper of the Master's degree

Management of Human Resources Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor - doc. A. Stankevičienė Vilnius, 2021

SUMMARY

54 pages, 24 charts, 9 pictures, 51 references.

Employee performance is one of the major business components. Therefore, an investment in the development of the employee is critical to improve the overall results and job satisfaction of the employee. This work aims to analyse the relationship between employee training and job satisfaction within different generations and suggest strategies to improve the job satisfaction. In addition, a quantitative research study involving 115 participants was performed in organisation "Veho Lietuva", UAB. Regression analysis was conducted to determine the relationship between employee training and job satisfaction. Meanwhile research model was tested by moderator analysis. Statistical significance between the groups was analysed by t-test and ANOVA. All data was analysed using SPSS 26.0 software.

The mean job satisfaction rate of the "Veho Lietuva" employees was 61.67 % with the poor career opportunities, low privileges and shoddy work organisation being main reasons for such low value. To increase the productivity, commitment to the organisation and motivation of the employees, the employer should consider the aforementioned aspects.

Moreover, it was observed that the employees with the higher education or holding high positions show lower than the average job satisfaction. Those employees were specifically dissatisfied with the work environment and relationships with other colleagues. Therefore, current situation should be reviewed with the help of human resources specialists and the appropriate measures should be taken to improve the communication between employees.

Finally, the results have shown that the employee training in "Veho Lietuva" increased the overall job satisfaction rate by 19.2 %. Such training had a significant effect on Generation X and had no effect on Baby boomers. Regarding the marked differences between different generations, self-appointed employee training technique could be considered for the future in order to increase the job satisfaction in "Veho Lietuva" organisation.

Keywords: employee training, job satisfaction, relationship between training, relationship between job satisfaction, different generations, different generations job satisfaction.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

UAB „Veho Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimo mokymais rodikliai

Darbuotojų pasitenkinimas mokymais rezultatai			
Požymis	Grupė	N	Vidurkis
Lytis	Vyrai	94	3,9
	Moterys	21	4,1
Amžius	Iki 25 m.	10	4,1
	25 – 40 m.	57	3,8
	41 – 50 m.	32	4,2
	Virš 50 m.	16	3,8
Išsilavinimas	Vidurinis / spec.	13	3,8
	Aukštasis neuniversitetinis	27	3,9
	Aukštasis universitetinis	71	4
	Kita	4	3,9
Gyvenamoji vieta	Vilnius	64	4
	Kaunas	26	4
	Klaipėda	25	3,8
Darbo pareigos	Vadovas	11	4
	Vadybininkas	33	4
	Specialistas	11	4
	Buhalteris	5	4
	Konsultantas	12	4
	Asistentas	5	4,3
	Administratorius	6	4,1
	Mechanikas	26	3,7
	Kita	6	3,8
Darbo stažas	Iki 1m.	7	4,4
	1-5 m.	37	3,9
	6-10 m.	22	3,9
	11-15 m.	27	3,7
	16 -20 m.	17	4,1
	Virš 21 m. ir daugiau	5	4,1
Karta pagal gimimo laikotarpį	Kūdikų bumo karta (1946 – 1964m.)	11	3,7
	X karta (1965 – 1981m.)	42	4
	Y karta (1982 – 2000m.)	62	3,8
Bendras darbuotojų pasitenkinimas mokymais rodiklis		115	3,9

Šaltinis: sudaryta autorės

2 PRIEDAS

Darbuotojų mokymų proceso pasitenkinimas pagal amžiaus kartas. Kūdikų bumo karta (N=11), X karta (N=42), Y karta (N=62).

Bendras kintamasis	Amžius	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Pasitenkinimas mokymų procesu	Kūdikų bumo karta (1946 – 1964m.)	3,6	0,885	2,595	0,079
	X karta (1965 – 1981m.)	4,1	0,598		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,8	0,743		
Žinios	Kūdikų bumo karta (1946 – 1964m.)	4	0,809	0,905	0,408
	X karta (1965 – 1981m.)	4,2	0,654		

	Y karta (1982 – 2000m.)	4,1	0,746		
Elgesys	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,7	0,907	0,591	0,556
	X karta (1965 – 1981m.)	3,9	0,704		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,8	0,729		
Rezultatai	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,7	1,009	1,187	0,309
	X karta (1965 – 1981m.)	4,1	0,814		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,9	1,036		
Bendras pasitenkinimas mokymais	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,7	0,829	2,039	0,135
	X karta (1965 – 1981m.)	4	0,552		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,8	0,642		

Šaltinis: sudaryta autorės

3 PRIEDAS

Darbuotojų mokymų kokybės pasitenkinimas pagal amžiaus kartas. Kūdikių bumo karta (N=11), X karta (N=42), Y karta (N=62).

Bendras kintamasis	Amžius	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Mokymų struktūra ir pristatymas	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	4,1	0,660	2,690	0,072
	X karta (1965 – 1981m.)	4,5	0,472		
	Y karta (1982 – 2000m.)	4,3	0,584		
Mokymų turinys ir forma	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	4,1	0,504	2,310	0,104
	X karta (1965 – 1981m.)	4,5	0,465		
	Y karta (1982 – 2000m.)	4,3	0,610		
Mokymų užduotys	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	4	0,833	1,285	0,281
	X karta (1965 – 1981m.)	4,2	0,768		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,9	1,002		
Mokymų bendradarbiavimas	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,7	0,650	0,891	0,413
	X karta (1965 – 1981m.)	3,7	0,673		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,6	0,627		
Bendras mokymų kokybės vertinimas	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	4	0,638	2,040	0,135
	X karta (1965 – 1981m.)	4,2	0,438		
	Y karta (1982 – 2000m.)	4	0,569		

Šaltinis: sudaryta autorės

4 PRIEDAS

UAB „Veho Lietuva“ darbuotojų pasitenkinimo darbu rodikliai

Darbuotojų pasitenkinimas darbu rezultatai						
Požymis	Grupė	N	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Lytis	Vyrai	94	3,7 (61,67 %)	0,397	1,088	0,372

	Moterys	21	3,6 (60 %)	0,550		
Amžius	Iki 25 m.	10	3,7 (61,67 %)	0,422	1,940	0,006
	25 – 40 m.	57	3,6 (60 %)	0,405		
	41 – 50 m.	32	3,9 (65 %)	0,405		
	Virš 50 m.	16	3,6 (60 %)	0,444		
Išsilavinimas	Vidurinis / spec.	13	3,8 (63,33 %)	0,467	1,556	0,048
	Aukštasis neuniversitetinis	27	3,8 (63,33 %)	0,429		
	Aukštasis universitetinis	71	3,6 (60 %)	0,421		
	Kita	4	3,4 (56,67 %)	0,094		
Gyvenamoji vieta	Vilnius	64	3,7 (61,67 %)	0,491	1,006	0,484
	Kaunas	26	3,6 (60 %)	0,338		
	Klaipėda	25	3,6 (60 %)	0,318		
Darbo pareigos	Vadovas	11	3,7 (61,67 %)	0,522	0,969	0,540
	Vadybininkas	33	3,8 (63,33 %)	0,422		
	Specialistas	11	3,6 (60 %)	0,347		
	Buhalteris	5	3,5 (58,33 %)	0,689		
	Konsultantas	12	3,8 (63,33 %)	0,369		
	Asistentas	5	3,5 (58,33 %)	0,201		
	Administratorius	6	4 (66,67 %)	0,559		
	Mechanikas	26	3,6 (60 %)	0,386		
	Kita	6	3,5 (58,33 %)	0,372		
Darbo stažas	Iki 1m.	7	3,5 (58,33 %)	0,372	1,424	0,091
	1-5 m.	37	3,7 (61,67 %)	0,384		
	6-10 m.	22	3,7 (61,67 %)	0,493		
	11-15 m.	27	3,7 (61,67 %)	0,438		
	16 -20 m.	17	3,8 (63,33 %)	0,439		
	Virš 21 m. ir daugiau	5	3,8 (63,33 %)	0,510		
Karta pagal gimimo laikotarpį	Kūdikų bumo karta (1946 – 1964m.)	11	3,7 (61,67 %)	0,526	2,478	p<0,01
	X karta (1965 – 1981m.)	42	3,8 (63,33 %)	0,423		
	Y karta (1982 – 2000m.)	62	3,6 (60 %)	0,400		
Bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu rodiklis		115	3,7 (61,67 %)	0,427	2,346	0,178

Šaltinis: sudaryta autorės

5 PRIEDAS

Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal amžių. Iki 25 m. (N=10), 25-40 m. (N=57), 41-50 m. (N=32), Virš 50 m. (N=16)

Bendras kintamasis	Amžius	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Darbo užmokestis	Iki 25 m.	3,95	0,524	1,867	0,139
	25 – 40 m.	3,64	0,740		
	41 – 50 m.	3,86	0,538		
	Virš 50 m.	3,44	0,877		
Paaukštino galimybės	Iki 25 m.	3,60	0,728	1,469	0,227
	25 – 40 m.	3,41	0,726		
	41 – 50 m.	3,71	0,672		
	Virš 50 m.	3,31	0,972		
Vadovavimas	Iki 25 m.	3,82	0,527	2,109	0,103

	25 – 40 m.	3,71	0,621		
	41 – 50 m.	4,02	0,466		
	Virš 50 m.	3,68	0,595		
Privilegijos	Iki 25 m.	3,52	0,749	3,126	0,029
	25 – 40 m.	3,10	0,929		
	41 – 50 m.	3,71	0,931		
	Virš 50 m.	3,31	0,985		
Pripažinimas	Iki 25 m.	3,75	0,716	1,038	0,379
	25 – 40 m.	3,90	0,955		
	41 – 50 m.	4,03	0,734		
	Virš 50 m.	3,57	0,938		
Darbo organizavimas	Iki 25 m.	3,32	0,553	1,132	0,339
	25 – 40 m.	3,27	0,746		
	41 – 50 m.	3,57	0,770		
	Virš 50 m.	3,43	0,738		
Bendradarbiai	Iki 25 m.	3,97	0,519	1,656	0,181
	25 – 40 m.	4,00	0,571		
	41 – 50 m.	4,16	0,742		
	Virš 50 m.	4,35	0,532		
Darbo pobūdis	Iki 25 m.	3,87	0,891	1,773	0,156
	25 – 40 m.	3,73	0,578		
	41 – 50 m.	4,02	0,493		
	Virš 50 m.	3,82	0,453		
Ryšiai darbe	Iki 25 m.	3,55	0,524	2,494	0,064
	25 – 40 m.	3,61	0,658		
	41 – 50 m.	4,00	0,752		
	Virš 50 m.	3,75	0,712		
Bendras pasitenkinimas	Iki 25 m.	3,70	0,422	3,693	0,014
	25 – 40 m.	3,60	0,405		
	41 – 50 m.	3,89	0,405		
	Virš 50 m.	3,63	0,444		

Šaltinis: sudaryta autorės

6 PRIEDAS

Pasitenkinimo darbu palyginimas pagal amžiaus kartas. Kūdikių bumo karta (N=11), X karta (N=42), Y karta (N=62).

Bendras kintamasis	Amžius	Vidurkis	St. nuokr.	t	p
Darbo užmokestis	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,4773	0,951	0,658	0,520
	X karta (1965 – 1981m.)	3,7500	0,586		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,7097	0,731		
Paaukštino galimybės	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,3636	1,131	0,439	0,646
	X karta (1965 – 1981m.)	3,5774	0,663		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,4718	0,742		
Vadovavimas	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,8864	0,701	0,555	0,576
	X karta (1965 – 1981m.)	3,8631	0,506		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,7540	0,606		

Privilegijos	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,5227	1,103	3,106	0,049
	X karta (1965 – 1981m.)	3,5833	0,985		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,1371	0,863		
Pripažinimas	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,7273	0,971	0,202	0,817
	X karta (1965 – 1981m.)	3,8810	0,792		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,9113	0,927		
Darbo organizavimas	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,6136	0,736	1,127	0,328
	X karta (1965 – 1981m.)	3,4524	0,779		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,2984	0,711		
Bendradarbiai	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	4,2955	0,497	1,523	0,223
	X karta (1965 – 1981m.)	4,1726	0,710		
	Y karta (1982 – 2000m.)	4,0081	0,567		
Darbo pobūdis	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,8636	0,465	1,583	0,210
	X karta (1965 – 1981m.)	3,9583	0,514		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,7540	0,629		
Ryšiai darbe	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,7273	0,801	5,517	0,005
	X karta (1965 – 1981m.)	4,0060	0,725		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,5605	0,606		
Bendras pasitenkinimas	Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)	3,7197	0,526	2,348	0,100
	X karta (1965 – 1981m.)	3,8049	0,423		
	Y karta (1982 – 2000m.)	3,6228	0,400		

Šaltinis: sudaryta autorės

7 PRIEDAS

Tyrimo klausimynas

Klausimynas

Gerbiamas respondente,

esu Vilniaus universiteto Verslo vadybos ir Ekonomikos fakulteto magistrantė. Šiuo metu rašau baigiamąjį magistro darbą tema „Skirtingų kartų darbuotojų mokymo bei pasitenkinimo darbu sąsajos“ ir atlieku darbuotojų mokymo ir pasitenkinimo darbu tyrimą. Maloniai prašau Jūsų sudalyvauti šioje apklausoje. Užtikrinu, kad Jūsų atsakymai liks konfidencialūs ir bus naudojami tik apibendrintoms išvadoms.

I. Mokymo kokybės vertinimas.

1. Ar teko dalyvauti darbuotojų mokymuose? (jei nėra tekę dalyvauti galite neatsakinėti į klausimą).

a) taip

a) ne

2. Kaip dažnai dalyvaujate mokymuose?

- a) Rečiau nei kartą per metus;
- b) Vieną kartą per metus;
- c) Du kartus per metus;
- d) Tris kartus per metus ir dažniau;
- e) Neteko dalyvauti

II. Mokymo vertinimas.

3. Įvertinkite savo pasitenkinimą visu mokymo ciklu bendrai (balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku):

		1	2	3	4	5
1.	Mokymai buvo aktualūs, atitiko mano lūkesčius ir poreikius.					
2.	Mokymai pagerino mano žinias ir/ar įgūdžius.					
3.	Mokymuose dalyvauti man patiko.					
4.	Aš esu visiškai patenkintas man organizuojamais mokymais.					
5.	Aš esu visiškai patenkintas taikomais mokymo metodais.					
6.	Aš esu visiškai patenkintas mokymų dažnumu.					
7.	Aš esu visiškai patenkintas mokymų temomis (paskirtimi).					
8.	Rekomenduočiau buvusius mokymus kitiems.					

4. Įvertinkite, kaip pasikeitė jūsų elgesys dėl mokymuose įgytų žinių taikymo (balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku):

		1	2	3	4	5
1.	Po dalyvavimo mokymuose mano žinios ir įgūdžiai pagerėjo					
2.	Visas mokymuose įgytas žinias ir įgūdžius efektyviai pritaikau darbe					
3.	Kai aš darbe pritaikau mokymuose įgytas žinias ir gebėjimus, pagerėja organizacijos darbo rezultatai					
4.	Po mokymo organizacija visada teiraujasi mano nuomonės apie įvykusio mokymo naudą					

5. Įvertinkite savo pasitenkinimą mokymų struktūra ir pristatymu: (balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku):

		1	2	3	4	5
1.	Mokymų medžiagos pristatymas buvo aiškus ir suprantamas.					
2.	Mokymuose buvo naudotos tinkamos techninės priemonės.					
3.	Mokymo metu yra suteiktos visos reikalingos priemonės / įrankiai / medžiagos.					
4.	Mokymų dėstytojai buvo kompetentingi, gerai susipažinę su dėstomos temos klausimais.					
5.	Mokymų dėstytojai išsamiai ir suprantamai atsakė į pateiktus klausimus.					

6.	Mokymų dėstytojai puikiai bendravo su mokymo dalyviais.					
7.	Mokymų trukmė ir tempas buvo tinkami.					

6. Įvertinkite savo pasitenkinimą mokymų turiniu ir forma (pateiktos medžiagos apipavidalinimu): (balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku):

		1	2	3	4	5
1.	Mokymų medžiaga tinkamai atskleidė mokymų temas ir svarbiausias sąvokas.					
2.	Mokymų metu informacija buvo pateikiama įvairiais būdais (užrašai, skaidrės, video pristatymai ir t.t.).					
3.	Mokymuose pateikta padalomoji medžiaga man buvo naudinga.					
4.	Mokymų skaidrės ir padalomoji medžiaga buvo geros kokybės.					
5.	Mokymų medžiaga buvo pateikta logiška, nuoseklia seka (pradedant nuo bendrų, teorinių nuostatų ir baigiant praktinėmis užduotimis).					

7. Įvertinkite savo pasitenkinimą užduotimis, pateiktomis mokymų metu (balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku):

		1	2	3	4	5
1.	Užduočių kiekis, pateikimo dažnis ir sudėtingumas derėjo su mokymų turiniu.					
2.	Užduotys buvo pateiktos taip, kad aš turėjau galimybę jau mokymų metu praktiškai išbandyti įgytas žinias (buvo simuliuojamos praktinės situacijos, organizuotos darbo grupės, aptarimai ir pan.).					
3.	Užduočių rezultatai buvo dėstytojų tinkamai aptarti.					
4.	Užduotys vertė mąstyti ir ugdė atitinkamus įgūdžius.					
5.	Užduotys buvo susietos su teorinė mokymų medžiaga ir praktiniais pavyzdžiais.					

8. Įvertinkite savo pasitenkinimą bendradarbiavimu su kitais mokymų dalyviais (balais nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku):

		1	2	3	4	5
1.	Aš aktyviai įsitraukiau į grupinių užduočių sprendimą.					
2.	Aš manau, kad bendri temų aptarimai buvo veiksminga priemonė bendradarbiauti su kitais mokymų dalyviais.					
3.	Aš turėjau galimybę mokytis iš kitų mokymų dalyvių.					
4.	Aš turėjau galimybę dalintis patirtimi su kitais mokymų dalyviais.					
5.	Aš jaučiausi izoliuotas ir nepalaikomas kitų mokymų dalyvių.					

9. Įvertinkite savo pasitenkinimą darbu (balais nuo 1 iki 6, kur 1 – visiškai nesutinku, 2 – vidutiniškai nesutinku, 3 – šiek tiek nesutinku, 4 – šiek tiek sutinku, 5 – vidutiniškai sutinku, 6 – visiškai sutinku).

	Įvertinkite savo pasitenkinimą darbu	1	2	3	4	5	6
1.	Manau, kad man mokama atitinkamai už mano atliekamą darbą.						
2.	Mano darbe yra per menka tikimybė būti paaukštintam.						
3.	Mano vadovas/-ė yra pakankamai kompetentingas savo darbe.						
4.	Aš nesu patenkinta gaunamais priedais/paskatinimais.						
5.	Kai gerai atlieku savo darbą, sulaukiu pripažinimo, kurio, mano nuomone, nusipelniau.						
6.	Dauguma taisyklių ir darbo tvarkos organizavimas apsunkina darbų atlikimą kokybiškai.						
7.	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.						
8.	Kartais jaučiu, kad mano darbas beprasmiškas.						
9.	Bendravimas šioje organizacijoje atrodo geras.						
10.	Atlyginimas didinamas per retai ir per mažai.						
11.	Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi realią galimybę būti paaukštinti.						
12.	Mano vadovas/-ė yra neteisingas mano atžvilgiu						
13.	Priedai, kuriuos gauname, yra tokie pat geri kaip ir kitose organizacijose.						
14.	Nejaučiu, kad darbas, kurį atlieku, yra vertinamas.						
15.	Mano pastangos gerai atlikti darbą yra retai stabdomos biurokratizmo.						
16.	Kartais turiu daugiau dirbti dėl dirbančių su manimi, nekompetencijos.						
17.	Man patinka atlikti užduotis, kurias atlieku darbe.						
18.	Šios organizacijos tikslai man nėra aiškūs.						
19.	Jaučiuosi neįvertinta šioje organizacijoje, kai galvoju, kokią atlyginimą jie man moka.						
20.	Žmonės čia kopija karjeros laiptais taip pat greitai kaip ir kitose vietose.						
21.	Mano vadovas/-ė per mažai domisi, kaip jaučiasi jo pavaldiniai.						
22.	Priedų paketas, kurį turime, yra (a)ti tinkamo lygio.						
23.	Čia dirbantiems yra per mažai paskatinimų						
24.	Mano darbo krūvis yra per didelis.						
25.	Man patinka mano bendradarbiai.						
26.	Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta su šia organizacija.						
27.	Aš jaučiu pasididžiavimą savo atliekamu darbu.						
28.	Jaučiuosi patenkinta atlyginimo didinimo galimybėmis.						
29.	Yra priedų, kurių mes neturime, bet turėtume turėti.						
30.	Man patinka mano vadovas/-ė						
31.	Turiu per daug dokumentacijos tvarkymo.						
32.	Jaučiu, kad mano pastangos neatlyginamos tiek, kiek turėtų būti.						
33.	Aš esu patenkinta galimybėmis būti paaukštintai.						
34.	Darbe yra per daug barnių ir kivirčių.						
35.	Darbas man teikia džiaugsmą.						
36.	Darbo užduotys nėra iki galo išaiškinamos.						

Demografiniai klausimai.

10. Jūsų gyvenamoji vieta?

- a) Vilnius
- b) Kaunas
- c) Klaipėda

11. Jūsų užimamos pareigos

- a) Direktorius
- b) Vadovas
- c) Vadybininkas
- d) Specialistas
- e) Buhalteris
- f) Konsultantas
- g) Asistentas
- h) Administratorius
- i) Mechanikas
- j) Kita

12. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbovietėje?

- a) Iki 1m.
- b) 1-5 m.
- c) 6-10 m.
- d) 11-15 m.
- e) 16 -20 m.
- f) Virš 21 m. ir daugiau

13. Jūsų išsilavinimas?

- a) Pagrindinis;
- b) Vidurinis / spec. Vidurinis;
- c) Aukštasis neuniversitetinis;
- d) Aukštasis universitetinis;
- e) Kita

14. Ar Jūsų išsilavinimas susijęs su Jūsų darbo veiklos sritimi (atliekamomis funkcijomis) įstaigoje, kurioje dabar dirbate?

- a) nesusijęs
- b) labiau nesusijęs, nei susijęs
- c) labiau susijęs, nei nesusijęs
- d) susijęs

15. Jūsų lytis?

- a) Vyras
- b) Moteris

16. Jūsų amžius

- a) Iki 25 m.
- b) 25 – 40 m.
- c) 41 – 50 m.
- d) Virš 50 m.

17. Kuriai kartai pagal gimimo laikotarpį Jūs priklausote?

- a) Kūdikių bumo karta (1946 – 1964m.)
- b) X karta (1965 – 1981m.)
- c) Y karta (1982 – 2000m.)
- d) Z karta (2001m.-)