

**VILNIAUS UNIVERSITETAS**  
**EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS**  
**VADYBOS KATEDRA**

**Linas ŠEPUTIS**

*Verslo vystymo studijų programa*

**MAGISTRO DARBAS**

**DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU VERSLO  
VYSTYMO KONTEKSTE**

**EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN THE CONTEXT OF  
BUSINESS DEVELOPMENT**

Leidžiama ginti \_\_\_\_\_  
(parašas)

Katedros vedėja prof. **D. Diskienė**

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Doc. Dr. **Virginijus Tamaševičius**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

**Vilnius, 2020**

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	<b>3</b>
<b>1. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU VERSLO VYSTYMO KONTEKSTE TEORINĖ ANALIZĖ</b> .....	<b>7</b>
1.1. Pasitenkinimo darbu koncepcija ir reikšmė verslo aplinkoje .....	7
1.2. Darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksnių apibrėžtis .....	11
1.3. Darbuotojų pasitenkinimo ir verslo veiklos sąsajos .....	14
1.4. Darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbos verslo vystymo perspektyvoje teorinis modelis ir hipotezės .....	18
<b>2. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU VERSLO VYSTYMO KONTEKSTE TYRIMO METODIKA</b> .....	<b>22</b>
2.1. Tyrimo metodo pagrindimas atliktų tyrimų pavyzdžiu .....	22
2.2. Tyrimo instrumentas, patikimumas ir imtis .....	24
<b>3. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU VERSLO VYSTYMO KONTEKSTE EMPIRINIS TYRIMAS</b> .....	<b>29</b>
3.1. Demografinių duomenų analizė.....	29
3.2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas.....	31
3.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jam įtaką darančių veiksnių vertinimas .....	36
3.4. Darbuotojų pasitenkinimas darbu organizacinių pokyčių metu .....	40
<b>IŠVADOS IR PASIŪLYMAI</b> .....	<b>43</b>
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	<b>46</b>
<b>Summary</b> .....	<b>52</b>
<b>Priedai</b> .....	<b>53</b>

## IVADAS

**Temos aktualumas ir problematika.** Verslo aplinka tampa vis dinamiškesnė, naujovės tampa vis svarbesnės. Efektyviausi inovacijų šaltiniai dažnai yra idėjos, atsirandančios įmonės viduje, paprastai iš darbuotojų. Tačiau didelė darbuotojų migracija, mažas jų veiklos efektyvumas kuris blogai veikia verslą, gali būti nepasitenkinimo darbu pasekmė. Todėl viena iš svarbiausių problemų, su kuriomis susiduria kiekvienas verslas, yra tai, kaip išlaikyti darbuotojus. Jei darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu – tokiu atveju yra didesnė tikimybė kad jie liks organizacijoje. Patenkinti darbuotojai yra produktyvesni, efektyvesnis jų darbas ir jie labiau prisideda prie verslo tikslų (Ristic ir kt., 2017). Svarbu suprasti veiksnius, kurie prisideda prie pasitenkinimo darbu, nes tai padeda nustatyti priežastis ir sritis, kuriose darbuotojai nepatenkinti. Per šį supratimą, verslo politikos, verslo struktūros ir darbo dizaino pakeitimai ir koregavimai gali būti keičiami siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį.

Pasitenkinimas darbu yra vienas iš labiausiai išanalizuotų požiūrių organizacinės elgsenos srityje ir apibrėžiamas kaip laipsnis, kuriuo asmuo teigiamai vertina savo darbo patirtį (Yang, 2016). Tačiau tuo pačiu tai yra vienas iš svarbiausių ir tuo pat metu sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių (Hitka ir kt., 2011), kadangi darbuotojų reikalavimai nuolat kinta dėl visuomenės gyvenimo kokybės bei ekonomikos augimo, o reikalavimų pasikeitimas taip pat pakeitė jų lūkesčius, emocijas ir jausmus savo darbui (An ir kt., 2014). Todėl didėja tiek teorinis, tiek praktinis susidomėjimas pasitenkinimu darbu verslo aplinkoje, nes darbuotojų pasitenkinimas darbu yra labai svarbus bet kokio verslo sėkmei. Pasitenkinimo darbu pagerinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, našumui ir produktyvumui. Tai yra svarbūs elementai, kuriuos svarbu išlaikyti siekiant išspręsti konkurencingos verslo aplinkos keliamas problemas.

Kaip nurodoma mokslinėje literatūroje pasitenkinimas darbu laikomas ypač svarbiu veiksniumi, nes, kai jo trūksta, jis siejamas su nepageidaujama darbo aplinkos rezultatais, pavyzdžiui, pravaikštomis ar profesinėmis ligomis, darbuotojo efektyvumo darbe sumažėjimu. Pasitenkinimas siejamas su teigiamais rezultatais, pvz., pilietiškumu, emociniu įsipareigojimu, veiksmingu darbu, profesinių pasiekimų plėtra ir bendruoju pasitenkinimu gyvenimu (Jackson ir kt., 2014; Abelha ir kt., 2018). Nors susidomėjimas pasitenkinimo darbu tyrimais didėja ir daugėja empirinių tyrimų, tačiau dauguma jų vis dar yra fragmentiški: kai kuriuose tyrimuose nagrinėjamas tiesioginis ryšys tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu (Rae, 2013; Kameswari ir Rajyalakshmi, 2012; Ruizalba Bermudez-Gonzalez ir kt., 2014). Kiti autoriai sutelkė dėmesį į santykį tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos (Neuert ir Brenninger, 2014).

Tačiau yra mažai tyrimų kuriuose būtų analizuojamas darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos bendrai (Pantouvakis, 2011; Wang, 2011), bei jų poveikis tiek organizaciniam įsipareigojimui, tiek požiūriui į organizacinius pokyčius. Darbuotojų įsipareigojimas, organizaciniai pokyčiai yra svarbūs konstruktai, kurie lemia sėkmingą veiklos vystymą konkurencingomis sąlygomis. Tačiau šalia nurodytų faktorių pasirinktų analizei, yra labai svarbu identifikuoti veiksniai kurie daro įtaką nepasitenkinimui. Du veiksniai buvo įtraukti į hipotetinį tyrimo modelį – stresas ir komunikacijos stoka. Šiuo tyrimu siekiama sukurti daugiaspektį konceptualų pagrindą, kuris prisidėtų prie darbuotojų išlaikymo, didesnio našumo ir produktyvumo dinamiškoje verslo aplinkoje.

**Temos iširtumas ir naujumas.** Mokslinėje literatūroje yra atliekami pasitenkinimo darbu empiriniai tyrimai įvairiose perspektyvose. Dalis autorių analizuoja pasitenkinimo darbu poveikį ekonominiam veiklos efektyvumui (Kohli ir Sharma, 2018; Aydogdu ir Asikgil, 2011; Issa ir kt., 2013; Mahdi ir kt., 2012; Olusegun, 2013; Yücel, 2012). Taip pat plačiai analizuojamas pasitenkinimo darbu poveikis įsipareigojimui (Altinoz ir kt., 2012; Aydogdu ir Asikgil, 2011; Azeem, 2010; Gebremichael ir Rao, 2013; Top ir Gider, 2013), mažesnei darbuotojų kaitai (Tao ir kt., 2015) ar aukštai motyvacijai (Singh ir Tiwari, 2012). Didžioji dalis mokslinės literatūros autorių analizei pasirenka vieną nepriklausomą kintamąjį, todėl nėra visuotinai priimtose bendros išvados, dėl pasitenkinimo darbu poveikio veiklos efektyvumui, kuris yra susijęs tiek su įsipareigojimu, tiek su požiūriu į verslo pokyčius. Mokslinėje literatūroje yra randama nuomonių, kad tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo egzistuoja tarpusavio priklausomybė (Shaju ir Subhashini, 2017). Šis požiūris, bei tyrimų trūkumas įtraukiant skirtingus konstruktus į analizę, pabrėžia pasitenkinimo darbu ir jo santykio su įsipareigojimu, požiūriu į organizacinius pokyčius tiek problema, tiek svarbą.

**Darbo objektas.** Darbuotojų pasitenkinimas darbu.

**Darbo tikslas** – atlikti darbuotojų pasitenkinimo darbu verslo vystymo kontekste analizę.

Šiam darbo tikslui realizuoti keliami **darbo uždaviniai:**

1. Išgryninti pasitenkinimo darbu koncepciją bei reikšmę verslo aplinkoje;
2. Išanalizuoti darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksniai;
3. Atlikti darbuotojų pasitenkinimo ir verslo veiklos sąsajų teorinę analizę;
4. Pateikti darbuotojų pasitenkinimo įtakos verslo vystymui hipotetinį modelį.
5. Atlikti darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimą, bei nustatyti darbuotojų pasitenkinimo ryšį su organizaciniais pokyčiais ir poveikį organizaciniam darbuotojų įsipareigojimui, pateikti išvadas.

**Darbo metodai.** Siekiant atlikti darbuotojų pasitenkinimo darbu verslo vystymo kontekste vertinimą, bei įgyvendinti tyrimo metu iškeltus uždavinius, tyrime yra naudojami skirtingi statistiniai metodai. **Mokslinės literatūros analizės metodas** naudojamas siekiant atlikti teorinę analizę, kuri leistų suformuoti pagrindus tyrimui. Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize buvo **sudarytas hipotetinis tyrimo modelis** pagal P. E. Spector (1994) pasitenkinimo darbu vertinimas, R. Dunham ir kt. (1989) organizacinių pokyčių vertinimas, bei autorių N. J. Meyer ir J. P. Allen (1993) organizacinio įsipareigojimo vertinimas. Taip pat darbo autorius įtraukė papildomus streso ir komunikacijos trūkumo konstruktus, kurie pasak mokslinės literatūros autorių veikia (ne)pasitenkinimą. Pagrindiniai streso vertinimo komponentai buvo adaptuoti pagal D. E. Parker (1983), tuo tarpu komunikacija buvo vertinama pagal autorius C. W. Downs ir M. D. Hazen (1977). Tyrimui atlikti pasirinktas **kiekybinis tyrimo metodas** – skirtinguose sektoriuose veikiančių įmonių darbuotojų apklausa. Apklausti 349 darbuotojai.

**Statistiniai metodai.** Tyrime pagrindiniai naudojami statistiniai metodai – duomenų sistemavimas ir kiekybinis jų aprašymas, bei statistinių išvadų gavimo – indukcinės statistikos metodas. Darbe naudojami aprašomosios statistikos pagrindiniai metodai: duomenų klasifikavimas ir grupavimas, jų apibendrintų statistinių rodiklių - vidurkių skaičiavimas ir interpretavimas, Pearson koreliacinė analizė (nustato tiriamų požymių statistinius ryšius, apskaičiuojant jų koreliacijos koeficientą), dispersinė analizė (tiria vieno ar daugiau nepriklausomų kintamųjų poveikį priklausomam kintamajam, One Way Anova testas ir Independent Sample T testas). Taip pat indukcinės statistikos metodas, kuris leido nustatyti statistinės visumos dėsningumus pagal nustatytos imties tyrimo rezultatus.

**Darbo struktūra.** Darbą sudaro trys pagrindinės dalys. Pirmojoje darbo dalyje yra atliekama mokslinės literatūros analizė. Išgryninama pasitenkinimo darbu koncepcija, išanalizuojama darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai, atliekama darbuotojų pasitenkinimo ir verslo veiklos sąsajų teorinė analizė, bei pateikiamas darbo autoriaus sudarytas darbuotojų pasitenkinimo įtakos verslo vystymui hipotetinį modelis, bei pristatomos hipotezės.

Antrojoje darbo dalyje yra pristatoma darbuotojų pasitenkinimo darbu verslo vystymo kontekste tyrimo metodika, pateikiamas tyrimo metodo pagrindimas atliktų tyrimų pavyzdžiu, pagrindžiamas suformuotas tyrimo instrumentas, jo patikimumas ir tyrimo imtis, bei detalieai aprašomi tyrime naudojami statistiniai metodai.

Trečiojoje darbo dalyje yra atliekamas darbuotojų pasitenkinimo darbu verslo vystymo kontekste empirinis tyrimas. Pirmiausia yra pristatomas tyrime dalyvavusių darbuotojų profilis (demografiniai duomenys). Tuomet yra atliekamas darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas,

taip pat darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jam įtaką darančių veiksnių vertinimas, bei atliekamas darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacinių pokyčių metu vertinimas. Pateikiamos darbo išvados.

# **1. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU VERSLO VYSTYMO KONTEKSTE TEORINĖ ANALIZĖ**

Darbuotojai yra svarbiausias kiekvienos įmonės turtas, todėl viena iš svarbiausių problemų, su kuriomis susiduria kiekviena organizacija, yra tai, kaip išlaikyti darbuotojus. Jei darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu ir yra motyvuoti – tokiu atveju yra didesnė tikimybė kad jie liks organizacijoje. Patenkinti darbuotojai yra produktyvesni, efektyvesnis jų darbas ir jie labiau prisideda prie organizacinių tikslų (Ristic ir kt., 2017). Atsižvelgiant į tai, kad dėl skirtingų dalykų darbuotojai jaučia pasitenkinimą darbu ir kad jų poreikiai yra skirtingi, todėl labai svarbu, kad organizacijų vadovai nustatytų veiksnius ir tokiu būdu tobulintų tinkama atlygio sistemą (Gregory, 2011). Mokslinės literatūros autoriai nurodo, kad pagrindinis skirtumas tarp efektyvių ir produktyvių organizacijų bei mažiau produktyvių yra darbuotojų yra motyvacija ir pasitenkinimas. Darbo pasitenkinimo pagerinimas teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, našumą ir produktyvumą. Tai yra svarbūs organizacijos verslo poreikių elementai (Marzuki ir kt., 2012). Egzistuoja įvairios teorijos, ir dauguma šių teorijų bando paaiškinti, kaip orientuoti žmones į efektyvesnį darbą. Visos šios teorijos turi tam tikrų trūkumų ir pranašumų; taigi labai svarbu atkreipti dėmesį į kontekstą ir situaciją, kai bandoma nuspręsti, kuris teorinis požiūris bus veiksmingiausias. Teigtina, kad autoriai sutinka, jog kiekvienos efektyviai veikiančios organizacijos pagrindinis konstruktas yra motyvuoti ir pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai. Todėl šiame darbo skyriuje pirmiausia yra atliekama darbuotojų pasitenkinimo darbu koncepcijos analizė, bei reikšmė verslo aplinkoje.

## **1.1. Pasitenkinimo darbu koncepcija ir reikšmė verslo aplinkoje**

Pasitenkinimas darbu yra vienas iš labiausiai išanalizuotų požiūrių organizacinės elgsenos srityje ir apibrėžiamas kaip laipsnis, kuriuo asmuo teigiamai vertina savo darbo patirtį (Yang, 2016). Tačiau tuo pačiu tai yra vienas iš svarbiausių ir tuo pat metu sudėtingiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių (Hitka ir kt., 2011). Taigi, norint geriau suvokti pasitenkinimo vaidmenį verslo aplinkoje, reikia aiškiai apibrėžti pasitenkinimo koncepciją. Pasitenkinimas darbu buvo plačiai ištirtas ir aptartas vadybos literatūroje. Yra daug pasitenkinimo darbu koncepcijos apibrėžimų perspektyvų, atsižvelgiant į autorių, pvz., teigiamas (ar neigiamas) vertinimas, kurį lemia darbo ar darbo padėtis, arba patraukli ar teigiama emocinė būklė, atsiradusi dėl savo darbo vertinimo. Darbo pasitenkinimas priklauso nuo darbo turinio, įskaitant pasitenkinimą darbo valandomis ar skatinimo perspektyvoms ir pan.

(Byrne ir kt., 2012). Pabrėžtina, kad pasitenkinimas darbu nebūtinai lemia geresnius rezultatus. Darbuotojas gali būti labai patenkintas darbu, bet vis tiek dirbti neproduktyviai. Be to, siekiant kuo geriau panaudoti žmones kaip vertingus organizacijos išteklius, reikia atkreipti dėmesį į darbuotojų, jų darbo pobūdžio ir turinio santykį.

Autorius E. A. Locke (1976) teigė, kad pasitenkinimas darbu yra apibrėžiamas kaip teigiamas ar malonus emocinis statusas, atsirandantis dėl asmens vertinimo darbe ar patirties. Autoriai T. L. Leap ir M. D. Crino (1993) nurodė, kad pasitenkinimas darbu apima darbuotojų požiūrį į darbą, atlygį, kurį jie gauna, ir socialines, organizacines ir fizines aplinkos, kurioje jie atlieka savo veiklą, savybes (Yousef, 2017). Autoriai nurodo, kad pasitenkinimas darbu - tai emocijų rinkinys, kurį darbuotojai turi darbo vietoje. Pasitenkinimas darbu yra esminė, darbuotojų motyvacijos ir skatinimo siekti geresnių rezultatų, sudedamoji dalis. Pasitenkinimas darbu, kaip integruota psichologinių, fiziologinių ir aplinkos sąlygų, skatinančių darbuotojus pripažinti, kad jie yra patenkinti arba patenkinti savo darbu, rinkinys. Autoriai R. Šukaitė ir kt. (2015, p. 108) nurodo, kad pasitenkinimą darbu „galima būtų apibūdinti kaip teigiamą darbuotojo požiūrį į savo darbą, kuris yra susijęs su finansiniu ir nefinansiniu atlygiu, atitinkančiu jo lūkesčius“. Be to, akcentuojamas darbuotojų vaidmuo darbo vietoje, nes organizacijos darbuotojai turi įtakos įvairiems elementams (Raziq ir Maulabakhsh, 2015). Autoriai H. Bronwyn ir kt. (2015) sutinka, kad pasitenkinimas darbu yra emocinė būseną ar požiūris į darbą, kuris kyla iš neigiamos ar teigiamos darbo patirties ir būdo, kaip šios patirties suderinimas su vertybėmis ar lūkesčiais. Mokslinėje literatūroje taip pat galima rasti, kad pasitenkinimas darbu yra kaip bet kokių psichologinių, fiziologinių ir aplinkos sąlygų derinys, dėl kurio individas yra patenkintas darbu (Aziri, 2011). Remiantis šiuo apibrėžimu, galima teigti, kad, nors pasitenkinimui darbu daro įtaką daugelis išorinių veiksnių tačiau, tai išlieka kažkas vidinio, kas yra susijęs su tuo, kaip darbuotojas jaučiasi. Tai reiškia, kad pasitenkinimas darbu yra veiksnių, sukeliančių pasitenkinimo jausmą, rinkinys. Taigi teigtina, kad darbuotojų pasitenkinimas yra teigiamų ar neigiamų jausmų, kuriuos darbuotojai turi savo darbui, derinys. Pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su lūkesčiais bei jų realizavimu, todėl pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su individo elgesiu darbo vietoje. Pasitenkinimas darbu yra pagrindinė sudedamoji dalis, kuri lemia pripažinimą, pajamas, skatinimą ir kitų tikslų pasiekimą, dėl kurių atsiranda pilnatvės jausmas. Taip pat pasitenkinimas darbu gali būti apibrėžiamas kaip darbuotojas yra patenkintas atlygiu, kurį jis gauna iš savo darbo, ypač dėl vidinės motyvacijos.

Moksliniuose darbuose yra teigiama, kad pasitenkinimas darbu yra daugialypis ir sudėtingas reiškinys (Hayes ir kt., 2010), kadangi mažesnis pasitenkinimas darbu yra susijęs su didele darbuotojų kaita (Cowin ir kt., 2008), taip pat su prastais darbo rezultatais (Twigg ir kt.,



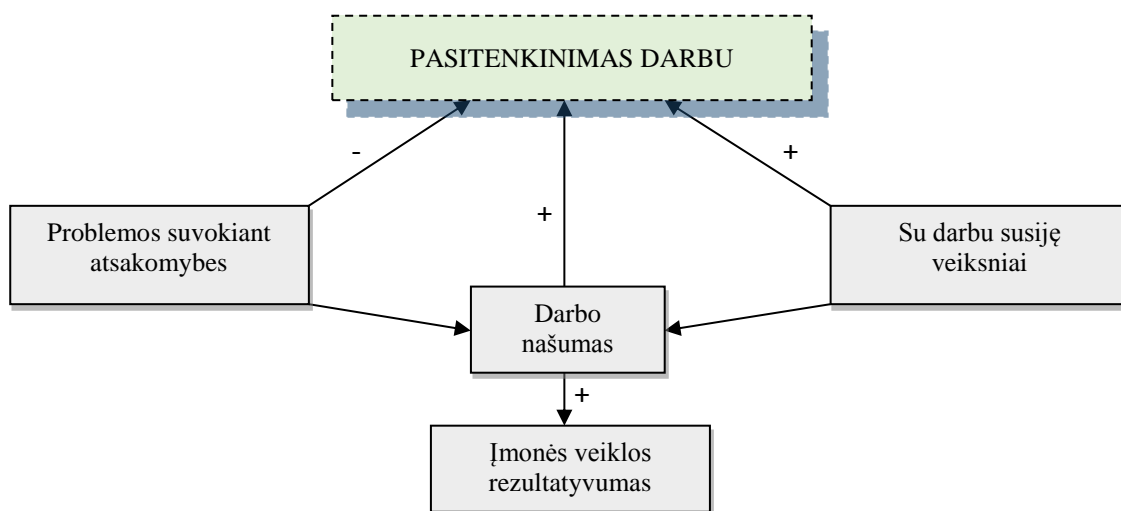
2010) ar padidėjusiomis finansinėmis išlaidomis įmonėje (De Gieter ir kt., 2011). Tuo tarpu kuo yra didesnis pasitenkinimo darbu lygis, tuo yra didesnis psichologinis įsipareigojimas tiek darbo, tiek organizacijos atžvilgiu (De Gieter ir kt., 2011; Carter ir Tourangeau 2012). Taigi, kaip jau buvo minėta, pasitenkinimas darbu yra jausmų ir įsitikinimų, kuriuos žmonės turi apie savo darbą, rinkinys. Žmonių darbo pasitenkinimo laipsnis gali svyruoti nuo ypatingo pasitenkinimo iki itin didelio nepasitenkinimo darbu. Be požiūrio į jų darbą kaip visumą, individai taip pat gali turėti požiūrį į įvairius jų darbo aspektus, tokius kaip jų darbas, jų bendradarbiai, vadovai ar jų darbo užmokestis.

Tačiau šalia pasitenkinimo darbu, mokslinėje literatūroje yra įvardijamas poveikis, dėl kurio darbuotojai gali būti nepatenkinti darbu - jei darbuotojai nepatenkinti jiems pavestomis užduotimis, jie nėra tikri dėl savo teisių darbe, jaučia, kad darbo sąlygos yra nesaugios, nėra bendradarbiaujama kolektyve, vadovas jų negerbia, jie nėra įtraukti į sprendimų priėmimo procesą, todėl jaučiasi atskirti nuo organizacijos (Raziq ir Maulabakhsh, 2015). Pasitenkinimu darbu stoka yra susijusi su daugelį neigiamų darbo pasitenkinimo padarinių, tokių kaip lojalumo stoka, padidėjęs absenteizmas, padidėjęs nelaimingų atsitikimų skaičius ir kt. (Aziri, 2011). Autoriai nurodo, kad pasitenkinimas darbu gali būti apibrėžiama: kaip darbuotojai palankiai suvokia savo darbą. Darbuotojai, kurie yra patenkinti savo darbu, būtų bendradarbiaujantys ir motyvuoti; tie, kurie nepatenkinti, labiau linkę atlikti savo darbą mažiau kokybiškai, streikuoti, nedirbti, bei keisti organizaciją.

Autoriai pabrėžia, kad dabartiniu metu įmonės privalo didinti darbuotojų pasitenkinimą, kadangi pasitenkinimo darbu nejaučiantys darbuotojai nevykdys reikalavimų ar vadovo lūkesčių, tokiu atveju bus atleisti, todėl įmonės prisiims papildomas išlaidas dėl naujų darbuotojų įdarbinimo. Taigi, įmonėms yra naudinga suteikti lanksčią darbo aplinką darbuotojams, kur jie mano, kad jų nuomonė yra vertinama ir jie yra organizacijos dalis. Darbuotojai turi turėti aukštas morales normas, nes jos atsispindi jų veikloje, tuo tarpu su mažomis moralės normomis darbuotojai dės mažiau pastangų tobulėti (Raziq ir Maulabakhsh, 2015). Kaip matoma iš atliktos mokslinės literatūros analizės, darbuotojų pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su organizacijos veikla. Autoriai pažymi, kad „aukštas pasitenkinimas darbu siejamas su aukštesniu produktyvumu, įsipareigojimu, įsitraukimu, organizaciniu pilietiškumu, žemu absenteizmu, darbuotojų kaitos lygiu ir subjektyvia darbuotojų gerove“ (Vaidelytė ir Sodaitytė, 2017, p. 391).

Tačiau šioje vietoje yra svarbu pabrėžti, kad pasitenkinimo darbu bei organizacinių rezultatų ryšys yra sudėtingas, moksliniai tyrimai yra reti, o ir teoriniai bei praktiniai tyrimai nepateikė nedviprasmiško atsakymo į darbo pasitenkinimo ir organizacinės veiklos ryšio pobūdį ir stiprumą (Bakotic, 2015). Tačiau bendrai, pasitenkinimas darbu gali būti laikomas

vienu pagrindinių verslo organizacijų efektyvumo ir efektyvumo didinimo veiksnių. Todėl analizuojant pasitenkinimą darbu jo svarba dažnai yra susijusi su darbo rezultatais ir organizaciniu našumu arba kitais svarbiais su darbu susijusiais požiūriais ir elgesiu (Zhang ir kt., 2011). Nauja vadovavimo paradigma, reikalauja, kad pirmiausia darbuotojai būtų laikomi žmonėmis, turinčiais savo norus, poreikius, asmeninius troškimus – tai yra labai svarbūs pasitenkinimo darbu aspektai šiuolaikinėse įmonėse. Todėl analizuojant pasitenkinimo darbu svarbą verslo aplinkoje yra išskiriami pagrindiniai pasitenkinimo darbu koncepcijos aspektai: su darbu susiję veiksniai, atsakomybių suvokimas, darbo našumas ir įmonės veiklos rezultatyvumas (žr. 1 pav.).



1 pav. Pasitenkinimo darbu koncepcija bei reikšmė verslo aplinkoje

(sudaryta darbo autoriaus, remiantis M. Christen ir kt. 2006 ir B. Aziri, 2011)

Remiantis pateiktu paveikslu, detalizuojama - organizacijos turėtų vadovautis žmogaus vertybėmis. Tokios organizacijos bus orientuotos į darbuotojų sąžiningumą ir pagarbą. Tokiais atvejais pasitenkinimo darbu vertinimas gali būti geras darbuotojų efektyvumo rodiklis. Aukštas pasitenkinimo darbu lygis gali būti geros darbuotojų emocinės ir psichinės būklės ženklas. Antra, darbuotojų elgesys priklausomai nuo jų pasitenkinimo darbu lygio turės įtakos organizacijos veiklos produktyvumui. Iš to galima daryti išvadą, kad pasitenkinimas darbu sukels teigiamą elgesį ir atvirkščiai, nepasitenkinimas darbu sukels neigiamą darbuotojų elgesį. Trečia, pasitenkinimas darbu gali būti organizacinės veiklos rodiklis. Vertinant pasitenkinimą darbu, galima apibrėžti įvairius pasitenkinimo skirtingais organizaciniais vienetais lygius, tačiau savo ruožtu gali būti geras rodiklis, kuriame turėtų būti pateikiami organizaciniai pokyčiai, kurie pagerintų veiklos rezultatus (Aziri, 2011). Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę, sekančiame darbo skyriuje yra analizuojami darbuotojų pasitenkinimui įtaką darantys veiksniai.

## 1.2. Darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksnių apibrėžtis

Kadangi remiantis atlikta pasitenkinimo darbu koncepcijos analize buvo identifikuota, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra įvykdymas, pasitenkinimas ir malonumas, atsirandantis iš darbo. Kuris yra susijęs ne tik su materialia atlyginimo forma, bet ir jausmais, kuriuos darbuotojai gauna iš paties darbo. Todėl mokslinėje literatūroje dominuoja susidomėjimas pasitenkinimą darbu lemiančiais veiksniais - bendras darbo palankumo įvertinimas (Judge ir kt., 2017). Siekiant nustatyti kaip žmonės jaučiasi dėl savo darbo ir įvairių jų darbo aspektų. Kiek žmonės mėgsta (pasitenkinimas) ar nemėgsta (nepasitenkinimas) savo darbą. Gebėjimas dirbti, darbo kokybė, galimybė mokytis ir išreikšti kūrybiškumą, pasididžiavimo jausmas savo profesijoje, gerai atlikto darbo pripažinimas, gebėjimas dirbti gerai komandoje, socialinis pasitenkinimas iš santykių darbe, galimybė patirti asmeninį augimą ir atlygį iš fiziškai palaikančios darbo aplinkos ir savarankiškumas yra visi veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu.

Darbo pasitenkinimą sudaro vidiniai ir išoriniai veiksniai. Vidiniai veiksniai yra tie, kurie kyla viduje ir apima asmeninius pasiekimus ar prestižą. Išoriniai veiksniai yra tie, kurie atsiranda dėl aplinkos veiksnių ir apima atlyginimą ir išmokas, darbo sąlygas ir išteklius (Asegid ir kt., 2014). Autorės A. Juodaitytė ir Z. Jablonskienė (2013) taip pat nurodo, kad darbuotojo pasitenkinimui įtaką daro įvairūs veiksniai: tiek vidiniai tiek išoriniai. „Vidiniai psichologiniai veiksniai (poreikiai, suvokimas, patirtis, nuomonė) ir išoriniai elgsenos veiksniai (kultūra, klasė, įtakos grupė, šeima)“ (p. 90). Siekiant identifikuoti darbuotojų pasitenkinimą sąlygojančius veiksnis, mokslininkai analizavo ne vieną teoriją. E. A. Locke (1976) įtakos darbo pasitenkinimo teorijoje nustatė, kad pasitenkinimas darbu yra neatitikimas lūkesčių ir realios situacijos darbe. Dispozicijos teorijos modelis (Judge ir kt., 1997) pabrėžia įgimtas darbuotojų pozicijas įvertinti pasitenkinimą darbu, o oponento proceso teorija (Bowling ir kt., 2005) suteikia svarbą darbuotojų emocijoms. F. Herzbergo (1965) dviejų veiksnių teorija (motyvacijos higienos teorija) bando paaiškinti pasitenkinimą ir motyvaciją darbo vietoje ir kt. (Islam, 2016). Šiame darbe bus aptariamos pagrindinės iš jų.

E. A. Locke (1976) įtakos teorija yra akivaizdžiausias darbo pasitenkinimo modelis. Pagrindinė šios teorijos prielaida yra ta, kad pasitenkinimą lemia neatitikimas tarp to, ko nori darbe, ir to, kas yra realizuojama darbe. Be to, teorija teigia, kad, kiekvienas vertina tam tikrą darbo aspektą (pvz. autonomijos laipsnį padėtyje), mažėja pasitenkinimas/nepasitenkinimas kuomet lūkesčiai nėra įvykdyti. Kai žmogus vertina tam tikrą darbo aspektą, jo pasitenkinimas yra labiau paveiktas tiek teigiamai (kai įvykdomi lūkesčiai), tiek neigiamai (kai nesilaikoma lūkesčių) (Asigid ir kt., 2014; Sia, Tan, 2016).

J. R. Hackman ir G. R. Oldham (1975) pasiūlė darbo charakteristikų modelį, kuris yra plačiai naudojamas kaip pagrindas tirti, kaip konkrečios darbo charakteristikos daro įtaką darbo rezultatams, įskaitant pasitenkinimą darbu. Modelyje teigiama, kad yra penkios pagrindinės darbo charakteristikos kurios turi įtakos kritinėms psichologinėms būsenoms, kurios savo ruožtu daro įtaką asmens ir darbo rezultatams. Pagrindiniai darbo aspektai apima įgūdžių įvairovę, užduoties tapatybę, užduoties reikšmę, autonomiją ir grįžtamąjį ryšį. Kritinės psichologinės būklės buvo pagrįstos darbo prasmingumu, atsakomybe už darbo rezultatus ir žiniomis apie darbo rezultatus. Asmeniniai ir darbo rezultatai įvertino kokybinius veiksnius, tokius kaip aukšta vidinė darbo motyvacija, kokybiškas darbo atlikimas, pasitenkinimas darbu, nedarbas ir apyvarta (Asigid ir kt., 2014; Carpenter ir kt., 2017). Daugelyje disciplinų yra nagrinėjamas darbo charakteristikų modelis konkrečiose situacijose. Pavyzdžiui, informacinių sistemų tyrėjai išplėtė darbo charakteristikų modelį, atsižvelgdami į unikalius programuotojų požymius. Modelis buvo sukritikuotas dėl to, kad nesugebėjo atmesti darbuotojų suvokimo, bei palyginti su faktinėmis darbo charakteristikomis, bei jautrumu išoriniams poveikiams, pavyzdžiui, socialinei įtakai ar asmeniniams veiksniams. Tačiau šio modelio pranašumas yra - gebėjimas įvertinti išsamesnį asmeninių ir organizacinių rezultatų rinkinį, remiantis konkrečios darbo ir profesijos ypatumais (Chen, 2008).

Kita gerai žinoma darbo pasitenkinimo teorija yra dispozicinė teorija. Labai bendra teorija rodo, kad žmonės turi įgimtą nuostatą, dėl kurios jie turi tendencijas tam tikram pasitenkinimo lygiui, nepriklausomai nuo savo darbo. Šis požiūris tapo reikšmingu pasitenkinimo darbu paaiškinimui, atsižvelgiant į įrodymus, kad pasitenkinimas darbu ilgai ir per karjerą bei darbo vietas yra stabilus. Tyrimai taip pat rodo, kad identiški dvyniai turi panašų pasitenkinimo darbu lygį (Asigid ir kt., 2014; Islam, 2016). Pagal šią teoriją pasitenkinimas darbu yra asmenybės savybių funkcija ir bet kokie darbo sąlygų pakeitimai gali turėti tik minimalų poveikį pasitenkinimui darbu (Yesilyaprak ir Boysan, 2014).

Tačiau siekiant išskirti svarbiausius darbuotojų pasitenkinimo veiksnius, dažniausiai tyrimuose yra analizuojama F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija. Tačiau ši teorija yra taip pat susijusi ir su darbuotojų motyvacija. Autoriaus dviejų veiksnių teorija (motyvacijos higienos teorija) bando paaiškinti pasitenkinimą ir motyvaciją darbo vietoje. Nuolatinių tyrimų dėka šios teorijos pagrindu buvo įrodyta, kad dvi veiksnių grupės, turinčios įtakos pasitenkinimui ar nepasitenkinimui darbu. Pirmoji grupė buvo vadinama išoriniais veiksniais (higienos veiksniais) ir apima vadovus, darbo sąlygas, darbo užmokestį ir saugą. Kita veiksnių grupė buvo įvardyta kaip vidiniai veiksniai (motyvatoriai). Tai yra vadinamieji didesni poreikiai: kitų pripažinimas, darbo atlikimas, atskaitomybė ir tobulėjimo galimybės. Pasak F. Herzbergo pirmoji veiksnių grupė nedidina pasitenkinimo darbu ir jų trūkumas jaučiamas kaip

demotyvuojantis. Kita veiksmų grupė prisideda prie pasitenkinimo darbu padidėjimo. Šios teorijos pagrindu teigiama, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbe beveik visada priklauso nuo skirtingų veiksmų (Sypniewska, 2014). Remiantis teorija, pateikiamas veiksmų skirstymas į tokius, kurie motyvuoja (motyvatorius), ir tokius, kurie kelia nepasitenkinimą arba tiesiog sukuria ramybę, bet nemotyvuoja (tokie veiksniai pavadinti higienos arba priežiūros veiksniais) (žr. 1 lentelę).

### 1 lentelė. F. Herzbergo teorijos veiksniai

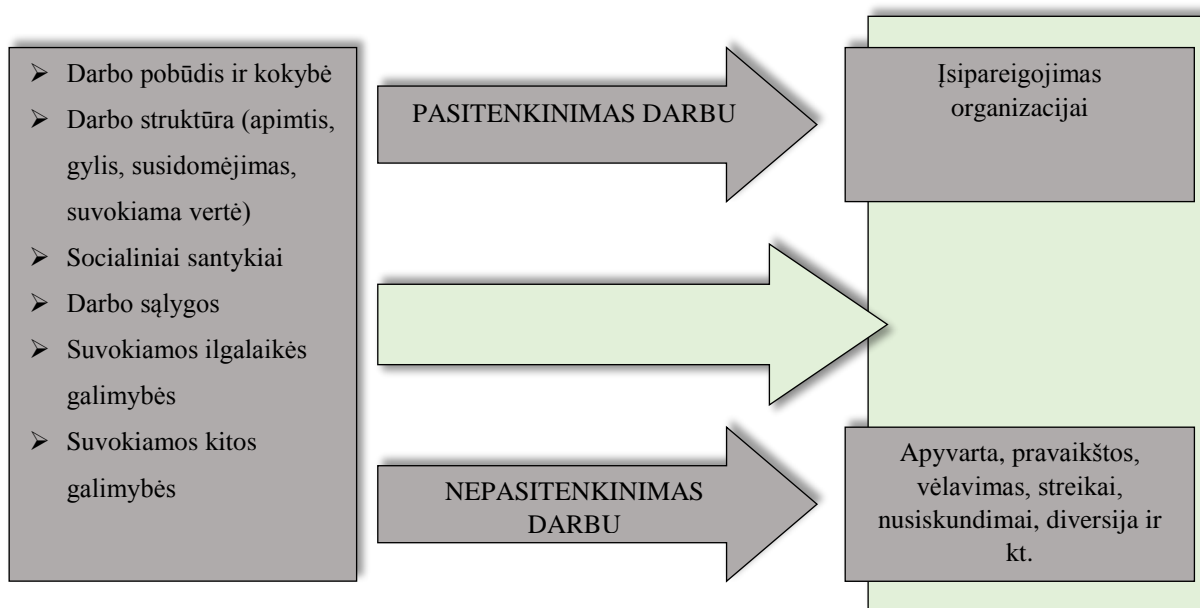
(sudaryta darbo autoriaus, remiantis I. Skačkauskienė ir A. Kiselevskaja, 2014)

<b>Higienos veiksniai, darantys įtaką nepasitenkinimui darbu</b>	<b>Motyvacijos veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu</b>
Vadovavimo kokybė	Karjeros galimybės
Atlygis	Asmeninio tobulėjimo galimybės
Kompanijos politika	Pripažinimas
Fizinės darbo sąlygos	Atsakomybė
Santykiai su kitais darbuotojais	Laimėjimai
Darbo užtikrinimas	

Autorius savo teorijoje pabrėžė, kad nepasitenkinimo darbu pašalinimas nereiškia, kad jo pasekmė bus pasitenkinimas. Mokslininkas pateikė, kad norint apibūdinti pasitenkinimo ir nepasitenkinimo priešingybes reikėtų atitinkamai vartoti pasitenkinimo buvimo ir nepasitenkinimo nebuvimo sąvokas. Motyvams gali būti priskiriami tokie veiksniai, kaip atsakomybė, karjera, rezultatų pasiekimas, pripažinimas, tuo tarpu higieniniams veiksniams – bendravimo santykiai, darbo socialinės garantijos, darbo sąlygos, atlyginimas (Jančiauskas, 2011; Skačkauskienė, Kiselevskaja, 2014). Remiantis autoriaus teorija, motyvacijos veiksniai yra vidiniai veiksniai, kurie padidins darbuotojų pasitenkinimą darbu; o higienos veiksniai yra išoriniai veiksniai, užkertantys kelią darbuotojų nepasitenkinimui. F. Herzbergas nurodo, kad siekiant padidinti darbuotojų našumą ar produktyvumą, reikia spręsti motyvacijos veiksmus (Yusoff ir kt., 2013). Atkreiptinas dėmesys, kad pagal autoriaus teoriją, kaip pvz. jei organizacija sumažintų darbo užmokestį, tačiau padidintų tarpasmeninio ryšio sklaidą – šių dviejų veiksmų (motyvacijos ir higienos) pasipriešinimas gali sukelti nepasitenkinimą darbu.

Atlikus pasitenkinimo darbu veiksmų analizę, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje, bei atliktuose tyrimuose, dažniausiai yra išskiriami veiksniai nuo kurių priklauso pasitenkinimas darbu: darbo pobūdis, atlyginimas, paaukštinimo galimybės, vadovavimo politika, bendradarbiai ir darbo sąlygos (Parvin, Kabir, 2011; Mehrad, 2016; Aziri, 2011).

Tačiau mokslinėje literatūroje taip pat galima rasti šiek tiek skirtingą požiūrį į pasitenkinimu darbu, priklausomai nuo veiksnių (žr. 2 pav.).



2 pav. Pasitenkinimui/Nepasitenkinimui darbu įtaką darantys veiksniai

(sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize)

Apibendrinant atliktą veiksnių darančių įtaką pasitenkinimui analizę, galima teigti, kad analizuojant pasitenkinimo darbu veiksnius, reikia įvertinti, kad jie gali sumažinti darbo pasitenkinimą. Svarbu suprasti veiksnius, kurie prisideda prie pasitenkinimo darbu, nes tai padeda nustatyti priežastis ir sritis, kuriose darbuotojai nepatenkinti. Per šį supratimą, organizacinės politikos, organizacijos struktūros ir darbo dizaino pakeitimai ir koregavimai gali būti keičiami siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Yra daug veiksnių, kurie gali atgrasyti darbuotojus ir sukelti nepasitenkinimą darbu, pvz., didelis stresas, organizacinio bendravimo stoka, pripažinimo stoka, ribotos galimybės asmeniniam ir karjeros augimui, darbo charakteristikos, darbo saugumas, darbo užmokestis, socialiniai santykiai organizacijoje ir kt. Todėl bendrai, remiantis moksline literatūra, veiksniai yra skirstomi į tuos, kurie sukelia pasitenkinimą darbu (motyvatoriai) ir veiksnius, kurie gali sukelti nepasitenkinimą darbu.

### 1.3. Darbuotojų pasitenkinimo ir verslo veiklos sąsajos

Didėja tiek teorinis, tiek praktinis susidomėjimas pasitenkinimu darbu organizacijose, nes darbuotojų pasitenkinimas darbu yra labai svarbus bet kokio verslo sėkmei. Pasitenkinimo darbu pagerinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, našumui ir produktyvumui. Kaip nurodoma mokslinėje literatūroje pasitenkinimas darbu laikomas ypač svarbiu veiksniu,

nes, kai jo trūksta, jis siejamas su nepageidaujama darbo aplinkos rezultatais, pavyzdžiui, nebuvimu darbe ar profesinėmis ligomis, darbuotojo efektyvumo darbe sumažėjimu. Esant pasitenkinimui, darbo pasitenkinimas siejamas su teigiamais rezultatais, pvz., organizaciniu pilietiškumu, emociniu įsipareigojimu, veiksmingu darbu, profesinių pasiekimų plėtra ir bendruoju pasitenkinimu gyvenimu (Jackson ir kt., 2014; Abelha ir kt., 2018). Nors susidomėjimas pasitenkinimo darbu tyrimais didėja ir daugėja empirinių tyrimų, tačiau dauguma jų vis dar yra fragmentiški: kai kuriuose tyrimuose nagrinėjamas tiesioginis ryšys tarp vidinės komunikacijos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu (Rae, 2013; Kameswari ir Rajyalakshmi, 2012; Bermudez-Gonzalez ir kt., 2014). Kiti sutelkti dėmesį į santykį tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacijos veiklos (Neuert ir Brenninger, 2014), o kai kurie nagrinėja ryšį tarp vidinės komunikacijos ir organizacinių rezultatų (Panigyrakis ir Theodoris, 2011). Tačiau yra mažai tyrimų kuriuose būtų analizuojamas pasitenkinimo darbu sąsajos bendrai (Pantouvakis, 2011; Wang, 2011).

Svarbu yra išanalizuoti pasitenkinimui darbu įtaką darančius elementus, kuriuos organizacija turi skatinti, norint išlaikyti konkurencingą darbo jėgą, kad galėtų išspręsti konkurencingos verslo aplinkos problemas (Marzuki ir kt., 2012). Pasitenkinimas darbu taip pat yra tiesiogiai susijęs su didesniu našumu ir geresniais veiklos rezultatais, kurie yra glaudžiai susiję su organizacijos ekonominiu efektyvumu verslui (Kohli ir Sharma, 2018; Aydogdu ir Asikgil, 2011; Issa ir kt., 2013; Mahdi ir kt., 2012; Olusegun, 2013; Yücel, 2012), lemia didesnę organizacinį įsipareigojimą (Altinoz ir kt., 2012; Aydogdu ir Asikgil, 2011; Azeem, 2010; Gebremichael ir Rao, 2013; Top ir Gider, 2013), mažesnę darbuotojų kaitą (Tao et al., 2015) ir aukštą motyvaciją (Singh ir Tiwari, 2012). Atlikti tyrimai tarp pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatų parodė, kad darbuotojų pasitenkinimo darbu laipsnis lemia jų darbo rezultatus. Darbo pasitenkinimo ir veiklos santykio tyrimas patvirtino bendrą įsitikinimą, kad „laimingas darbuotojas yra produktyvus darbuotojas“ (Marzuki ir kt., 2012). Tokiu atveju kiekvieno darbdavio prioritetas turėtų būti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygio didinimas ir išlaikymas (Gregory, 2011; Hee ir kt., 2018). Tačiau šioje vietoje kyla mokslinė diskusija, ar tikrai pasitenkinimas darbu daro teigiamą įtaką veiklos efektyvumui. Mokslinėje literatūroje yra randama nuomonių, kad tarp pasitenkinimo darbu ir darbo našumo nėra jokio ryšio, nors pabrėžiama, kad teigiama nuotaika lemtų aukštesnę abiejų savybių lygį (Shaju ir Subhashini, 2017). Remiantis moksliniais tyrimais, pateikiamas darbuotojų pasitenkinimo ir verslo veiklos sąsajų modelis (žr. 3 pav.), kuriuo toliau darbe yra atliekama mokslinių tyrimų analizė, siekiant identifikuoti darbuotojų pasitenkinimo ir verslo efektyvumo sąsajų buvimą/nebuvimą.



3 pav. **Teorinis darbuotojų pasitenkinimo ir verslo veiklos sąsajų modelis**

(sudaryta darbo autoriaus, remiantis mokslinės literatūros analize)

2006 metais buvo atliktas 7939 verslo padalinių tyrimas 38 šalyse ir parodė, kad pasitenkinimas, pelningumas, našumas ir mažesni darbo sutrikimų atsirado dėl didesnio darbuotojų pasitenkinimo. Autorius C. Woodruffe (2006) atliktame tyrime buvo pateiktos išvados, kad patenkintas darbuotojas yra įsipareigojęs organizacijai, taip pat jis geriau aptarnauja klientus ir labiau prisideda prie nuolatinio organizacijos pelningumo. Autorė A. Hyz (2010) atkreipia dėmesį į koreliacijos nebuvimą tarp demografinių charakteristikų, tokių kaip amžius, lytis, respondentų patirtis ir išsilavinimo lygis. Šie kintamieji yra vienas nuo kito nepriklausomi, o išimtis egzistuoja darbuotojo pozicijoje organizacijoje ir galimybės naudotis organizaciniais sprendimais perspektyvoje. Kol darbuotojo padėtis gerėja, jo pasitenkinimas darbu taip pat didėja dėl didesnės naudos, savarankiškumo, daugiau kūrybinių darbų ir kt. Taip pat pastebima, kad gerai išsilavinusiems darbuotojams būdingas mažesnis pasitenkinimas jų atlyginimais. Pripažinimas, savarankiškumas, darbas su grupėmis, pareigų aiškumas, santykiai su kolegomis ir bendradarbiavimas su žmogiškųjų išteklių departamentu yra tie veiksniai, rodantys teigiamą ryšį su pasitenkinimu darbu, kurio intensyvumas labai skiriasi.

Didelė dalis tyrimų analizavo pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo konstrukto sąsajas. Autoriai H. Gebremichael ir B. P. Rao (2013) tyrė ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo, susijusio su akademinio ir pagalbinio personalu.



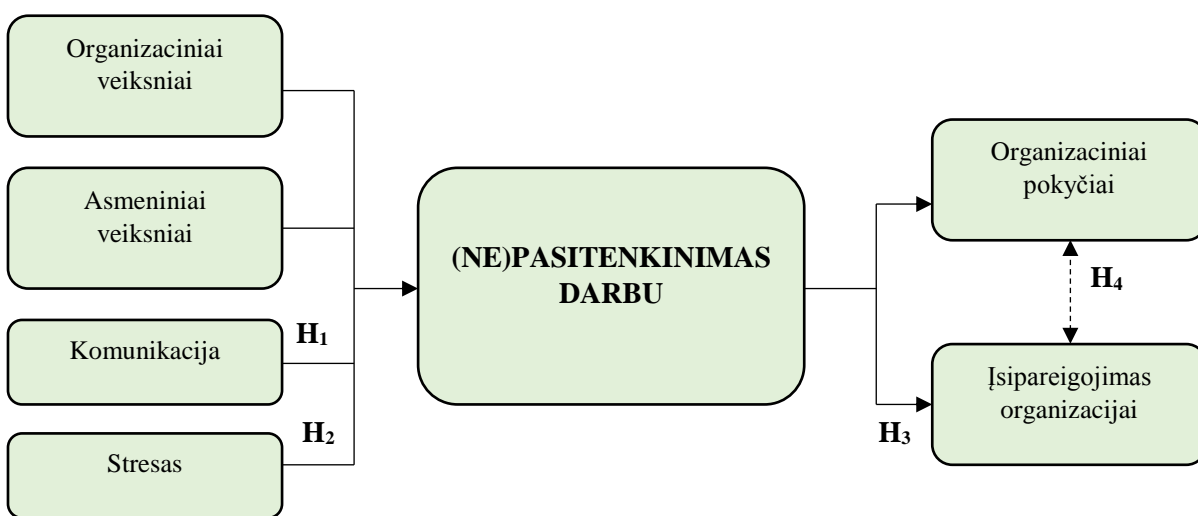
Rezultatai parodė, kad egzistuoja silpnas, tačiau reikšmingas teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo tiek akademiniam, tiek pagalbiniam personale. Autoriai M. Mohammed ir F. Eleswed (2013) nagrinėjo pasitenkinimą tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo bei nustatė teigiamą ir reikšmingą ryšį. Autoriai M. Top ir kt. (2015) ištyrė ryšį tarp transformacinio vadovavimo, organizacinio pasitikėjimo, pasitenkinimo darbu ir organizacinių įsipareigojimų, kuriuos suvokia valstybės tarnautojai ir privatus sektorius. Rezultatai, be kita ko, parodė, kad du darbo pasitenkinimo aspektai (veiklos procedūros ir komunikacija) buvo reikšmingi valstybės tarnautojų organizacinio įsipareigojimo prognozuotojai, o du darbo pasitenkinimo aspektai (skatinimas ir neapibrėžti atlygiai) buvo reikšmingi organizacinio įsipareigojimo regresoriai privačiojo sektoriaus darbuotojams.

A. Hussin (2011) nustatė teigiamą ryšys tarp pasitenkinimo darbu komponentų (skatinimas, darbo pobūdis ir priežiūra bei bendradarbiai) bei darbo našumo. Išskyrus nebuvo ryšio tarp darbuotojo darbo užmokesčio ir darbuotojo darbo rezultatų. Taip pat tyrime buvo pažymėtas reikšmingas skirtumas tarp pozicijos ir darbo našumą. Kaip nurodoma, darbo pasitenkinimo aspektai, pvz., darbo užmokestis, skatinimas, darbas, priežiūra ir bendradarbiai, gali tikrai prisidėti prie 17,8 proc. prie darbo našumo padidėjimo. P. Ram (2013) atlikęs viešojo sektoriaus tyrimą Indijoje, pateikė išvadas, kad nėra ryšio tarp darbo aspektų pasitenkinimo ir bendro pasitenkinimo darbu. Iš visų pasitenkinimui darbu įtaką darančių veiksnių analizės buvo gautas nedidelis ryšys tarp darbo užmokesčio ir bendro darbo pasitenkinimo, mažų ir vidutinių pajamų grupių atveju. Autoriai M. Christen ir kt. (2006), naudodami pasitenkinimo darbu modelį, apimančią pagrindinius organizacinės psichologijos konstruktus, suranda neigiamą, tiesioginį pastangų poveikį ir teigiamą, tiesioginį darbo našumo poveikį pasitenkinimui darbu. Prieštaraujančių ankstesnių tyrimų išvadų teiginys yra nesuderinamumas tiek matuojant, tiek apibūdiant konstrukcijas visuose tyrimuose, kurie visiškai neatsižvelgia į visus konstrukto santykius. Autoriai nurodo, kad tyrimų metu reikia aiškiai atskirti veiksnius, kurie atspindi darbuotojų įnašus darbo santykiuose (t.y. Pastangas) ir tuos, kurie atspindi jų rezultatus (t.y. Darbo rezultatus) (Shaju ir Subhashini, 2017).

Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimo darbu lygis daro įtaką darbuotojo elgesiui ir požiūriui į darbą, kurį jis atlieka, ir tiesiogiai veikia darbo rezultatus. Didelis pasitenkinimas darbu gali prisidėti prie stiprių ketinimų likti ir teigiamai paveikti organizaciją. Priešingai, mažas pasitenkinimas darbu gali lemti didelį nedarbo lygį ir dažną darbuotojų kaitą.

#### 1.4. Darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbos verslo vystymo perspektyvoje teorinis modelis ir hipotezės

Kintančioje verslo aplinkoje verslo konkurencingumas nebėra susijęs vien tik materialiais ištekliais. Ypatingai svarbų vaidmenį atlieka nematerialaus turto panaudojimas – žmogiškieji ištekliai. Kadangi aplinka tampa vis dinamiškesnė, naujovės tampa vis svarbesnės. Efektyviausi inovacijų šaltiniai dažnai yra idėjos, atsirandančios organizacijos viduje, paprastai iš darbuotojų. Taigi organizacijos konkurencinį pranašumą galima gauti iš žmogiškųjų išteklių. Šiame darbe buvo tiriamas pasitenkinimas darbu, nes jis yra vienas iš pagrindinių veiksnių, tiesiogiai susijusių su darbuotojų motyvacija, darbuotojų įsipareigojimu ir našumu bei darbuotojų produktyvumo rodikliais. Organizacija gali sutelkti dėmesį į produktyvumą ir padidinti pardavimus, jei jos darbuotojai yra laimingi ir patenkinti savo darbu. Tiesą sakant, organizacijos susiduria su didėle pasitenkinimo darbu darbo vietoje problema. Atsižvelgiant į atliktą mokslinės literatūros analizę, bei identifikuotas problemas, šiame darbo skyriuje pateikiamas teorinis, darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių įtakos darbuotojų pasitenkinimui ir įtakos verslo vystymui, modelis (žr. 4 pav.).



4 pav. Darbuotojų pasitenkinimo įtakos verslo vystymui hipotetinis modelis

(sudaryta darbo autoriaus, remiantis atlikta moksline literatūros analize)

Tyrimo skiriamas dėmesys tokiems pasitenkinimo darbu veiksniams kaip: darbo sąlygos, darbo užmokestis, priežiūra, bendradarbiai, saugumas tai yra pagrindiniai pasitenkinimo klausimyno konstruktai. Tačiau atsižvelgiant į šiuolaikines verslo sąlygas, šis modelis buvo papildytas papildomais veiksniais – stresas ir komunikacijos trūkumas, kurie remiantis moksline literatūra ypač veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pateiktame teoriniame modelyje yra analizuojamas pasitenkinimas darbu ir požiūris į organizacinius

pokyčius, taip pat pasitenkinimas darbu ir organizaciniai įsipareigojimai, bei pasitenkinimas darbu ir veiklos efektyvumas.

Pirmiausia, remiantis tyrimo modeliu yra analizuojama pasitenkinimo darbu veiksmų įtaka bendram pasitenkinimui ar nepasitenkinimui. Remiantis mokslinė literatūra tiek asmeniniai tiek organizaciniai veiksniai gali paveikti pasitenkinimą darbu. Šiame darbe asmeniniai veiksniai yra išskiriami kaip demografinės charakteristikos, darbo stažas, pareigų rangas (užimamos pareigos) ir kt. Organizaciniai veiksniai taip pat gali turėti įtakos pasitenkinimui darbu. Išskiriami tokie veiksniai: darbo sąlygos, darbo užmokestis, priežiūra, bendradarbiai (Jančauskas, 2011; Skačkauskienė, Kiselevskaja, 2014; Parvin, Kabir, 2011; Mehrad, 2016; Aziri, 2011).

Stresas darbe paprastai apibrėžiamas kaip darbuotojo darbo kietumo, įtampos, nerimo, nusivylimo, nerimo, emocinio išsekimo ir baimės jausmas (Mahfood ir kt., 2013). Remiantis empiriniais tyrimais, stresas buvo nustatytas kaip vienas iš pagrindinių veiksmų, kuris yra atvirkščiai susijęs su pasitenkinimu darbu (Mahfood ir kt., 2013; Kayastha ir Kayastha, 2012). Autorius L. Branham (2005) teigia, kad ne mažiau kaip 25–50 proc. darbuotojų negali dirbti dėl patiriamo streso, ir tai neabejotinai neigiamai veikia jų pasitenkinimą darbu, kuris vėliau lemia žemą darbuotojų veiklos efektyvumą, bei įsipareigojimą organizacijai. Yra daug priežasčių, dėl kurių atsiranda stresas. Pavyzdžiui, nepakankama organizacinė parama tiekiant priemones, būtinas efektyviam darbui atlikti, sukeltų didesnę streso lygį. Be to, sąnaudų mažinimo praktika, pašalinant pozicijas ir perkeliant darbo krūvį kitiems darbuotojams, taip pat prisideda prie didesnio darbo streso lygio. Darbuotojai turėtų prisiimti pernelyg didelį darbo krūvį, kuris pakenktų jų asmeniniam laikui, o nepagrįstas darbų kiekis padidintų darbuotojų nerimo lygį. Tuo pačiu metu likusieji darbuotojai gali sukelti paniką ir nerimą, kurie padidina jų stresą darbo metu. Netinkami darbdaviai taip pat gali būti dar vienas streso šaltinis. Pasitikėjimą galima kelti iš įvairių skirtingų situacijų, pvz., priekabiavimo. Nuolat sunku dirbti nepalankioje darbo aplinkoje, didėja stresas ir nerimas, stengiantis išvengti sunkių konfrontacijų ir sudėtingų situacijų (Gregory, 2011; Hee ir kt., 2018; ; Kashif ir kt., 2017). Taip karjeros skatinimas gali būti vienas iš svarbiausių darbo streso veiksmų. Padidėjęs stresas gali atsirasti dėl didesnio darbo krūvio, papildomos atsakomybės ir mažesnio laisvalaikio (Mahfood ir kt., 2013). Stresas darbe paprastai apibrėžiamas kaip veiksnys, neigiamai veikiantis pasitenkinimą darbu. Kuo didesnis streso lygis, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojas nėra laimingas ir nepatenkintas savo darbu. Taigi, remiantis mokslinė literatūra yra formuojama tyrimo hipotezė:

**H<sub>1</sub> – Stresas darbe neigiamai veikia pasitenkinimą darbu.**

Komunikacija gali būti aiškinama kaip keitimasis informacija tarp siuntėjo ir gavėjo. Bendravimas yra esminis valdymo veiklos aspektas kiekvienoje organizacijoje, nes darbuotojams labai svarbu gauti teisingą informaciją apie savo darbą. Ryšio kanalus galima suskirstyti į dvi kategorijas, kurios apima formalų ir neformalų bendravimą. Populiariausi formalūs bendravimo būdai yra tiesioginis bendravimas ir techninis bendravimas. Neformalus bendravimas - tai ryšys, kuris natūraliai kyla iš žmonių sąveikos. Manoma, kad neformalus bendravimas - tai komunikatas, kuriuo nustatomi faktiniai organizacijos žmonių santykiai. Tačiau toks bendravimas paprastai didina neteisingos informacijos sklaidą organizacijoje (Shernoff ir kt., 2011). Komunikacijos trūkumas organizacijoje dažniausiai yra vadovų, kurie nežino, kaip susieti savo darbuotojus asmeniniu ar profesiniu lygiu, rezultatas. Komunikacijos trūkumas slopina darbuotojų pasitenkinimą darbu, nes ir tokiu atveju darbuotojai linkę dirbti neefektyviai. Be to, komunikacijos stoka taip pat gali sukelti painiavą tarp vadovybės ir kitų organizacijos darbuotojų, kurie gali patirti nusivylimą ir pasipiktinimą. Blogėjanti darbo aplinka gali sukelti ne tik nepasitenkinimą darbu, tačiau taip pat ir didelę darbuotojų kaitą (Gregory, 2011; Ashe-Edmunds, 2014; Ibrahim ir kt., 2018). Taigi, remiantis moksline literatūra yra formuojama tyrimo hipotezė:

## **H<sub>2</sub> – Komunikacijos trūkumas darbe neigiamai veikia pasitenkinimą darbu.**

Didelė dalis tyrimų analizavo pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo konstruktyvų sąsajas (Akanbi ir Itiola, 2013; Suma ir Lesha, 2013 ir kt.). Autoriai H. Gebremichael ir B. P. Rao (2013) tyrė ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo, susijusio su akademinio ir pagalbiniu personalu. Rezultatai parodė, kad egzistuoja silpnas, tačiau reikšmingas teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo tiek akademiniam, tiek pagalbiniame personale. Autoriai F. Mohammed ir M. Eleswed (2013) nagrinėjo pasitenkinimą tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo bei nustatė teigiamą ir reikšmingą ryšį. Autoriai M. Top ir kt. (2015) ištyrė ryšį tarp transformacinio vadovavimo, organizacinio pasitikėjimo, pasitenkinimo darbu ir organizacinių įsipareigojimų, kuriuos suvokia valstybės tarnautojai ir privatus sektorius. Rezultatai, be kita ko, parodė, kad du darbo pasitenkinimo aspektai (veiklos procedūros ir komunikacija) buvo reikšmingi valstybės tarnautojų organizacinio įsipareigojimo prognozuotojai, o du darbo pasitenkinimo aspektai (skatinimas ir neapibrėžti atlygiai) buvo reikšmingi organizacinio įsipareigojimo regresoriai privačiojo sektoriaus darbuotojams. Remiantis moksline literatūra yra formuojamos tyrimo hipotezės:

## **H<sub>3</sub> – Pasitenkinimas darbu teigiamai veikia organizacijos įsipareigojimą.**

Keletas ankstesnių tyrimų nagrinėjo pasitenkinimo darbu ir požiūrio į organizacinius pokyčius sąsajas. D. A. Yousef (2017) išnagrinėjo tiesioginį ir netiesioginį įvairių pasitenkinimo aspektų poveikį įvairiems požiūriams į organizacinius pokyčius. Rezultatai parodė, kad emocinis įsipareigojimas tarpininkauja darant įtaką pasitenkinimo darbo sąlygomis, darbo užmokesčiu, priežiūra ir saugumu, bei tiek emociniams ir tiek elgsenos tendencijoms į pokyčius. Remiantis moksline literatūra yra formuojamos tyrimo hipotezės:

**H<sub>4</sub> - Organizacinis įsipareigojimas daro statistiškai reikšmingą įtaką organizaciniams pokyčiams.**

Kita vertus, tęstinumo įsipareigojimas (mažai suvokiamos alternatyvos) tarpininkauja pasitenkinimo mokėjimu įtaka kognityviniam požiūriui į pokyčius. Rezultatai taip pat parodė, kad kognityviniai požiūriai į pokyčius didėja didėjant pasitenkinimui darbo užmokesčiu, o emociniai požiūriai į pokyčius didėja pasitenkinimo skatinimu (Yousef, 2017). W. H. W. Chih ir kt. (2012) išnagrinėjo, ar darbuotojų pasitenkinimas darbu ir organizaciniai įsipareigojimai daro įtaką organizaciniams pokyčiams ir dar labiau įtakoja organizacijos pilietiškumą. Rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu turi tiesioginį poveikį požiūriui į organizacinius pokyčius. Autoriai R. Schouteten ir T. Van Der Vleuten (2013) atlikę tyrimą nustatė, kad organizaciniai pokyčiai neigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu (nepriklausomai darbas yra savanoriškas ar apmokamas).

Pateikus tyrimo hipotetinį modelį, sekančiame darbo skyriuje yra pateikiamas pasirinkto tyrimo metodo pagrindimas atliktų tyrimų pavyzdžiu.

## 2. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU VERSLO VYSTYMO KONTEKSTE TYRIMO METODIKA

### 2.1. Tyrimo metodo pagrindimas atliktų tyrimų pavyzdžiu

Kaip jau buvo minėta teorinėje darbo dalyje, pasitenkinimas darbu, organizaciniai įsipareigojimai ir požiūris į organizacinius pokyčius bei šių konstrukčių santykiai per pastaruosius kelis dešimtmečius buvo nagrinėjami daugelio mokslinės literatūros autorių. Taip yra daugiausia dėl šių aspektų svarbos darbuotojams ir darbdaviams. Ankstesni tyrimai parodė, kad pasitenkinimas darbu daro įtaką darbo rezultatams (Ahmad, ir kt. 2014; Christen, Iir kt., 2006; Pushpakumari, 2008), veiklos efektyvumui, organizaciniam įsipareigojimui (Aydogdu ir Asikgil, 2011; Azeem, 2010; Gebremichael ir Rao, 2013; Gunlu ir kt., 2010; Top ir Gider, 2013), organizaciniams pokyčiams (Chih ir kt., 2012; Gomes, 2009; Schouteten ir Van Der Vleuten, 2013).

Šiame darbo skyriuje yra išanalizuoti moksliniai tyrimai pasirinkta tema, siekiant pagrįsti tyrimo metu pasirinktų tyrimo metodų (skirtingų konstrukčių) tinkamumą, atskleidžiama tyrimo problema, analizuojamos pasirinktos tyrimo dimensijos, kuriomis remiantis yra pagrįstas tyrimas.

**Tyrimo objektas** - darbuotojų pasitenkinimo darbu verslo vystymo kontekste analizė.

Šio **tyrimo tikslas** - atlikti darbuotojų pasitenkinimo darbu verslo vystymo kontekste vertinimą.

Atsižvelgiant į darbo tikslą, bei suformuotą problemą išskelti **tyrimo uždaviniai**:

- Įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei jiems įtaką darančius veiksnius;
- Įvertinti streso darbe ir komunikacijos poveikį darbuotojų pasitenkinimui;
- Nustatyti darbuotojų pasitenkinimo ryšį su organizaciniais pokyčiais ir poveikį organizaciniam darbuotojų įsipareigojimui.

Per pastaruosius kelerius metus buvo paskelbta nemažai tyrimų, tiriančių pasitenkinimą darbu ir organizacinius įsipareigojimus. Autoriai E. Gunlu, ir kt. (2010) bandė nustatyti pasitenkinimo darbu pasekmes organizaciniams įsipareigojimams didelio masto viešbučiuose Egėjo jūros regione Turkijoje. Rezultatai parodė, kad bendras darbo pasitenkinimas turi reikšmingą poveikį organizaciniam įsipareigojimui. Šiame tyrime autoriai naudojo kiekybinį tyrimo metodą - didelio masto viešbučių vadybininkams turizmo pramonėje buvo pateikti du struktūrizuoti klausimynai. Minesotos pasitenkinimo klausimynas ir organizacinio įsipareigojimo klausimynas pagal N. J. Meyer ir J. P. Allen (Gunlu ir kt., 2010).

Taip pat autoriai S. M. Azeem (2010) tyrinėjo pasitenkinimo darbu aspektus ir organizacinius įsipareigojimus Omano sultanate. Rezultatai parodė, kad yra teigiamų ryšių tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinių įsipareigojimų. Autorius darbuotojams pateikė darbo aprašymo indeksą pagal P. C. Smith ir kt. (1969). Taip pat buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas. Minėtas vertinimas apima skirtingus su darbu susijusius aspektus - darbo pobūdį ir turinį, darbo užmokestį, priežiūrą, skatinimo galimybes, santykius su kolegomis. Organizacinio įsipareigojimo klausimynas buvo sudarytas pagal R. T. Mowday ir kt. (1982).

Autorius M. Malik ir kt. (2010) nustatė mokytojų pasitenkinimo darbo dimensijų įtaką suvokiamam organizaciniam įsipareigojimui Pakistano viešojo sektoriaus universitetuose. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu ir pasitenkinimas darbo užmokesčiu turėjo didelę teigiamą įtaką dėstytojų organizaciniam įsipareigojimui. Šiame tyrime organizaciniai įsipareigojimai buvo vertinami naudojant šešis elementus pagal J. R. Linclon ir A. I. Kalleberg (1990), o bendras pasitenkinimas buvo matuojamas naudojant šešis elementus, kuriuos sukūrė C. Schriesheim ir A. S. Tsui (1980). Autoriai S. Aydogdu ir B. Asikgil (2011) ištyrė ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo Turkijoje. Rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu turi reikšmingą ir teigiamą ryšį su organizaciniu įsipareigojimu. Šiame tyrime autoriai naudojo Minesotos darbo pasitenkinimo klausimyną - respondentai turėjo nurodyti, kaip jie patenkinti įvairiais dabartinio darbo aspektais. Kadangi Minesotos pasitenkinimo darbu klausimynas turi ilgąją formą (100 elementų) ir trumpąją (20 elementų), autoriai atlikdami tyrimą naudojo trumpąją anketos formą, susijusi su užmokesčiu, bendradarbiais, priežiūra, atsakomybe, socialiniu statusu ir saugumu.

Organizacinio įsipareigojimo matavimas buvo sudarytas iš aštuoniolikos elementų, kuriuos sukūrė N. J. Meyer ir J. P. Allen (1993), siekiant įvertinti įsipareigojimą savo organizacijoms. Atlikus mokslinės literatūros analizę, dažniausiai pasitenkinimo vertinimui yra naudojamas Minesotos klausimynas, tuo tarpu organizacinio įsipareigojimo vertinimui naudojamas N. J. Meyer ir J. P. Allen (1993) klausimynas, tuo tarpu organizacinių pokyčių vertinimas atliekamas naudojant R. Dunham ir kt. (1989) aštuoniolikos elementų matavimo klausimynas. Apibendrinti, dažniausiai naudojamo tyrimo metodo (Tat ir kt., 2012; Kaplan ir kt., 2012; Akanbi ir Itiola, 2013; Gebremichael ir Rao, 2013; Suma ir Lesha, 2013; Top ir Gider, 2013; Schouteten ir Van Der Vleuten, 2013; Chih ir kt., 2012; Visagie ir Steyn, 2011; Nafei, 2014; Yousef, 2017) duomenys, pateikiami lentelėje.

## 2 lentelė. Tyrimo metodai naudojami vertinimui

(Sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje pateiktais autoriais)

Pasitenkinimas darbu	Organizaciniai pokyčiai	Organizacinis įsipareigojimas
C. Schriesheim ir A. S. Tsui (1980)	R. Dunham ir kt. (1989)	J. R. Linclon ir A. I. Kalleberg (1990)
D. J. Weiss ir kt. (1967)	J. T. Delaney ir M. A. Huselid (1996)	N. J. Meyer ir J. P. Allen (1993)
P. C. Smith ir kt. (1969)	D. T. Holt ir kt. (2007)	R. T. Mowday ir kt. (1982)
P. E. Spector (1994)	R. D. Iverson (1996)	

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize šio darbo atveju yra pasirinkti trys tyrimo metodai – P. E. Spector (1994) pasitenkinimo darbu klausimynas, taip pat R. Dunham ir kt. (1989) organizacinių pokyčių klausimynas, bei autorių N. J. Meyer ir J. P. Allen (1993) organizacinio įsipareigojimo klausimynas. Taip pat darbo autorius įtraukė papildomus streso ir komunikacijos trūkumo konstruktus, kurie pasak mokslinės literatūros autorių veikia (ne)pasitenkinimą. Pagrindiniai streso vertinimo komponentai buvo adaptuoti pagal D. E. Parker (1983), tuo tarpu komunikacija buvo vertinama pagal autorių C. W. Downs ir M. D. Hazen (1977) sukurtą klausimyną. Kaip teigiama mokslinėje literatūroje, tai yra tai vienas iš išsamiausių vertinimų, nes jis įvertina informacijos srauto kryptis tiek oficialiuose, tiek neformaliuose ryšių kanaluose. Detalus tyrimo instrumento pristatymas bei tyrimo imtis pateikiama sekančiame darbo skyriuje.

### 2.2. Tyrimo instrumentas, patikimumas ir imtis

Remiantis hipotetiniu tyrimo modeliu, taip pat atlikta tyrimo metodo pagrindimo analize, tyrimui atlikti buvo pasirinktas plačiai mokslininkų naudojamas kiekybinis tyrimų metodas – skirtingų organizacijų (įmonių) darbuotojų apklausa.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, siekiant nustatyti darbuotojų pasitenkinimą verslo vystymo kontekste, instrumentarijus buvo adaptuotas remiantis ankstesniuose tyrimuose naudotais klausimynais, kurie sudarė skirtingus darbo autoriaus klausimyno konstruktus: pasitenkinimo darbu konstruktas, organizacinių pokyčių, organizacinio įsipareigojimo, streso vertinimo ir komunikacijos vertinimo konstruktai (žr. 3 lentelę).



### 3 lentelė. Tyrimo instrumento struktūra

(sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje pateiktais autoriais)

Autorius (metai)	Konstruktas	Dimensijos	Skalė
P. E. Spector (1994)	Pasitenkinimas darbu (36)	Bendras pasitenkinimas darbu	Likert skalė (vertinama nuo 1 iki 5, kur 1 visiškai nesutinku iki 5 visiškai nesutinku)
		Darbo užmokestis	
		Paaukštinimo galimybės	
		Vadovavimas	
		Privilegijos, lengvatos	
		Pripažinimas (įvertinimas)	
		Darbo organizavimas	
		Bendradarbiai	
		Darbo pobūdis	
		Komunikacija	
D. E. Parker (1983)	Stresas (11)	Laiko sukeliamas stresas	Likert skalė (vertinama nuo 1 iki 5, kur 1 visiškai nesutinku iki 5 visiškai nesutinku)
		Nerimas	
		Bendras stresas	
C. W. Downs ir M. D. Hazen (1977)	Komunikacija (27)	Tarpasmeninis bendravimas ir komunikacija grupėse	Likert skalė (vertinama nuo 1 iki 5, kur 1 visiškai nesutinku iki 5 visiškai nesutinku)
		Organizacinė komunikacija	
		Bendra komunikacija	
R. Dunham ir kt. (1989)	Organizaciniai pokyčiai (18)	Organizaciniai pokyčiai bendrai	Likert skalė (vertinama nuo 1 iki 5, kur 1 visiškai nesutinku iki 5 visiškai nesutinku)
		Pažinimo	
		Emocinis	
		Elgesio	
N. J. Meyer ir J. P. Allen (1993)	Organizacinis įsipareigojimas (24)	Norminis įsipareigojimas	Likert skalė (vertinama nuo 1 iki 5, kur 1 visiškai nesutinku iki 5 visiškai nesutinku)
		Tęstinis įsipareigojimas	
		Emocinis įsipareigojimas	
		Bendras organizacinis įsipareigojimas	
	Demografiniai klausimai (6)	Darbo stažas	Nominalinė ir ranginė skalė
		Lytis	
		Amžius	
		Išsilavinimas	
		Organizacijos dydis	
		Sektorius	

Darbo autoriaus tyrimo instrumentas buvo sudarytas iš šešių skirtingų konstrukčių, kurie buvo suskirstyti į dimensijas. Pasitenkinimo darbu (36 teiginių), streso (11 teiginių), komunikacijos (27 teiginių), organizacinių pokyčių (18 teiginių) ir organizacinio įsipareigojimo (24 teiginiai) konstruktais vertinti buvo pasirinkta Likert skalė. Tuo tarpu demografiniams klausimams, kurie gali būti įvardijami kaip asmeniniai veiksniai (6 klausimai), kurie daro įtaką pasitenkinimui buvo pasirinktos nominalinės ir ranginės vertinimo skalės.

Atkreiptinas dėmesys, kad kiekvieno skirtingo konstrukto atveju yra bendra vertinimo dimensija – tai reiškia, kad skirtingos pasirinkto matmens dimensijos tyrimo metu bus sujungiamos į vieną konstrukta leidžiantį įvertinti bendrai pasitenkinimą, organizacinį įsipareigojimą, jaučiamą stresą ir pan. Taip pat kiekvieno konstrukto skirtingos dimensijos turi tam tikrą teiginių skaičių, kurie taip pat bus sujungti į bendrą konstrukta, pvz. pasitenkinimo darbu atveju darbo užmokestis, paaukštinimo galimybės ir pan. Taip pat bus atliekama su visais konstruktais (išskyrus demografinius duomenis) ir tokiu būdu bus galima įvertinti ne tik bendrą

pasitenkinimo, streso ar įsipareigojimo lygį, tačiau taip pat pasirinktam konstruktui įtaką darančius veiksniai. Tyrimo anketą sudarė 19 klausimų (žr. 1 priedą).

**Tyrimo instrumento patikimumas.** Šio darbo atveju buvo naudojami mokslinėje literatūroje patikrinti tyrimo instrumentai, todėl tyrimo anketa yra patikima ir reprezentatyvi. Pateikiamas patikimumo vertinimas - Kronbach alfa koeficientas (*angl. Cronbach alfa*) (žr. 4 lentelę), kiekvienam analizuojamam konstruktui atskirai. Surinkus darbuotojams pateiktus klausimynus, instrumento patikimumas bus apskaičiuotas konkrečiai šio darbo atveju. Taip pat atkreiptinas dėmesys, kad dalis instrumente naudotų teiginių buvo reversiniai, t.y. teiginiai kurie vertinami atvirkščiai – šie teiginiai buvo perkoduoti.

#### 4 lentelė. Klausimyno patikimumo vertinimas

(sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje pateiktais autoriais)

Konstruktas	Dimensijos	Kronbach alfa tyrimuose	Autoriai	Kronbach alfa šio darbo atveju
Pasitenkinimas darbu	Bendras pasitenkinimas darbu	0,93	D. A. Yousef (2017) M. Gholami-Fesharaki (2011)	0,94
	Darbo užmokestis	0,92		0,80
	Paaukštinimo galimybės	0,94		0,89
	Vadovavimas	0,95		0,84
	Privilegijos, lengvatos	0,88		0,82
	Pripažinimas (įvertinimas)	0,73		0,87
	Darbo organizavimas	0,91		0,85
	Bendradarbiai	0,95		0,88
	Darbo pobūdis	0,89		0,82
	Komunikacija	0,71		0,82
Streso	Laiko sukeliamas stresas	0,79	D. E. Parker (1983)	0,92
	Nerimas	0,75		0,74
	Bendras stresas	0,86		0,93
Komunikacijos	Tarpasmeninis bendravimas ir komunikacija grupėse	0,92	C. W. Downs ir M. D. Hazen (1977) B. Steyn (2006)	0,93
	Organizacinė komunikacija	0,79		0,94
	Bendra komunikacija	0,91		0,96
Organizacinių pokyčių	Organizaciniai pokyčiai bendrai	0,98	D. A. Yousef (2017) W. Nafei (2014)	0,90
	Pažinimo	0,82		0,82
	Emocinis	0,73		0,83
	Elgesio	0,81		0,81
Organizacinio įsipareigojimo	Normatyvinis įsipareigojimas	0,95	N. J. Meyer ir J. P. Allen (1993) D. A. Yousef (2017)	0,87
	Tęstinis įsipareigojimas	0,89		0,81
	Emocinis įsipareigojimas	0,92		0,83
	Bendras organizacinis įsipareigojimas	0,93		0,87

Moksliniuose tyrimuose, tiek šio darbo atveju, instrumento skalių vidiniam patikimumui (suderinamumui) vertinti bus naudojamas Kronbach alfa koeficientas. Vidinis suderinamumas vertinamas tuo atveju, kai iš kelių kintamųjų yra sudaromas naujas konstruktas, kintamasis, pavyzdžiui, šio darbo atveju pasitenkinimas darbu skaičiuojamas vertinant devynias dimensijas. Pirmiausia yra skaičiuojama kiekvienos dimensijos Kronbach alfa, nes

kiekvienos dimensijos atskiri teiginiai nėra analizuojami, toliau tyrime devynios dimensijos yra sujungiamos, todėl pateikiamas bendras konstruktas, kuriam taip pat yra skaičiuojama Kronbach alfa. Kronbach alfa yra paremta atskirų teiginių koreliacijomis, t.y. koreliacijomis tarp kintamųjų. Vidinis suderinamumas turėtų būti didesnis nei 0,7 – tokiu atveju instrumentas yra sudarytas gerai, tyrimas yra tinkamas ir reprezentatyvus (Aiken, 2002).

**Tyrimo imtis ir respondentai.** Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, tyrimo imties dydis buvo nustatytas pagal palyginamąją atliktų tyrimų metodą, kai imties dydis nustatomas pagal panašiam tyrime dalyvavusių respondentų skaičių (Dikčius, 2003; Časas, 2011) (žr. 5 lentelę). Pateikiami mokslinėje analizėje, bei tyrimo metodo pagrindime išanalizuoti mokslinės literatūros autorių tyrimai.

### 5 lentelė. Tyrimo imties dydis

(sudaryta darbo autoriaus, remiantis lentelėje pateiktais autoriais)

Autorius (metai)	Tyrimo pavadinimas	Respondentų skaičius
S. M. Azeem (2010)	Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman	128
M Malik ir kt. (2010)	Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan	331
S. Aydogdu ir B. Asikgil (2011)	An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention	182
H. H. Tat ir kt. (2012)	Jon Satisfaction and Organizational Commitment in a Malaysian Public University's Library	103
V. W. Mahfood ir kt. (2012)	Leave it at the gate: job stress and satisfaction in correctional staff	295
S. Suma ir J. Lesha (2013)	Job satisfaction and organizational commitment: the case of Shkodra municipalit	160
E. Terek ir kt. (2015)	The Impact of Leadership on the Communication Satisfaction of Primary School Teachers in Serbia	362
A. A. S. Alam (2016)	Communication Satisfaction: A Study on Junior Executives working in Private Sector of Bangladesh	396
D. A. Yousef (2017)	Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government	352

Remiantis pateiktais duomenimis tyrimuose apklaustų respondentų skaičius svyruoja nuo 100 iki 400 respondentų. Šio darbo atveju numatyta apklausti ne mažiau 250 skirtingų įmonių darbuotojų. Kadangi dažniausiai tyrimuose yra atliekama tam tikro sektoriaus analizė,

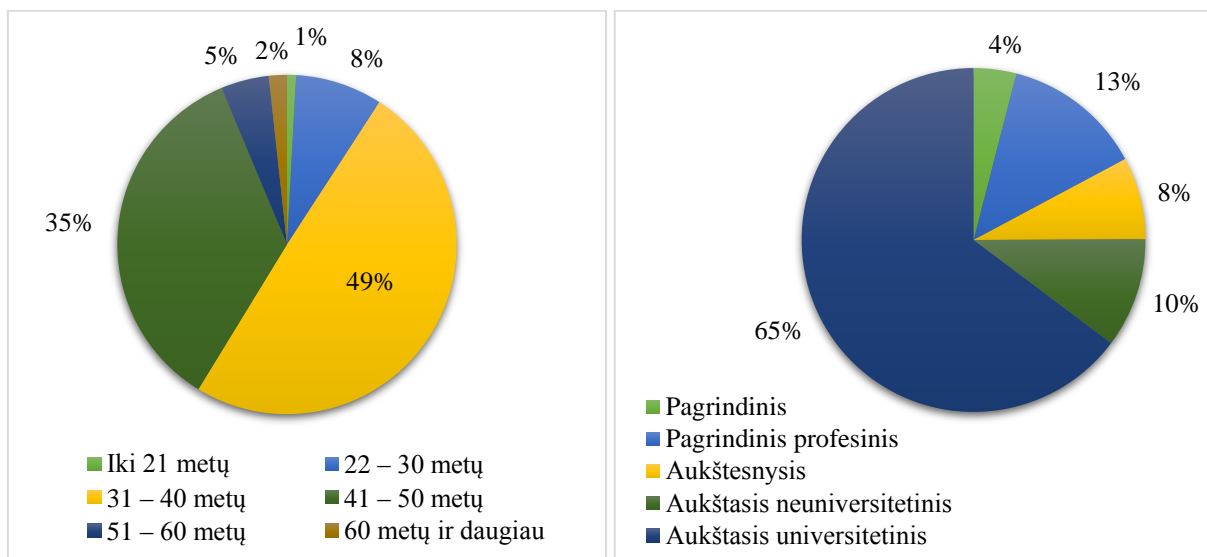
šio darbo atveju bus atliekama skirtingų verslo sektorių analizė, įvedant papildomą klausimą (prašoma nurodyti sektorių kuriame dirba įmonė) ir tokiu atveju, statistinių procedūrų pagalba bus galima atlikti skirtingų sektorių palyginimą.

**Statistiniai metodai.** Siekiant atlikti darbuotojų pasitenkinimo darbu verslo vystymo kontekste vertinimą, bei įgyvendinti tyrimo metu iškeltus uždavinius, tyrime yra naudojami skirtingi statistiniai metodai. Tyrime pagrindiniai naudojami statistiniai metodai – duomenų sisteminimas ir kiekybinis jų aprašymas, bei statistinių išvadų gavimo – indukcinės statistikos metodas. Darbe naudojami aprašomosios statistikos pagrindiniai metodai: duomenų klasifikavimas ir grupavimas, jų apibendrintų statistinių rodiklių - vidurkių skaičiavimas ir interpretavimas, Pearson koreliacinė analizė (nustato tiriamų požymių statistinius ryšius, apskaičiuojant jų koreliacijos koeficientą), dispersinė analizė (tiria vieno ar daugiau nepriklausomų kintamųjų poveikį priklausomam kintamajam, One Way Anova testas ir Independent Sample T testas). Taip pat indukcinės statistikos metodas, kuris leido nustatyti statistinės visumos dėsningumus pagal nustatytos imties tyrimo rezultatus.

### 3. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU VERSLO VYSTYMO KONTEKSTE EMPIRINIS TYRIMAS

#### 3.1. Demografinių duomenų analizė

Pirmiausia darbe yra pateikiama demografinių duomenų analizė, t.y. apibendrintai pateikiamas tyrime dalyvavusių darbuotojų procentinis pasiskirstymas pagal lytį, darbo stažą, amžių, užimamas pareigas, įmonės dydį, sektorių kurioje veikia įmonė, išsilavinimą. Prieš atliekant tyrimą buvo pašalintos respondentų praleistos atsakymų reikšmės (angl. missing), todėl tyrimas atitiko reprezentatyvumo ir patikimumo reikalavimus. Apklausos metu buvo apklausti 349 skirtingų įmonių darbuotojai. Didžiąją procentinę dalį (53 proc.) tyrime dalyvavusių respondentų sudarė vyrai ir 47 procentai moterys. Šiame skyriuje pateikiami demografiniai duomenys tolimesniuose darbo etapuose bus naudojami priklausomybėms nustatyti.

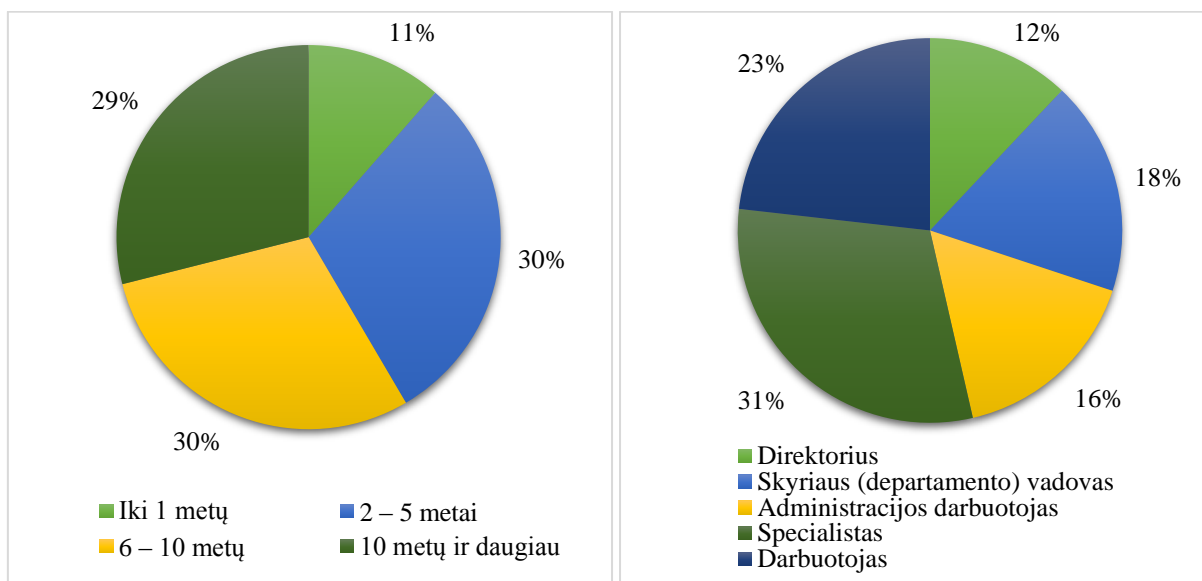


5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių ir išsilavinimą

Remiantis 5 paveiksle pateikta informacija matoma, kad didžioji dalis tyrime dalyvavusių respondentų buvo nuo 31 iki 40 metų amžiaus – 49 procentai. 35 procentai tyrimo dalyvių buvo nuo 41 iki 50 metų amžiaus, 8 procentai nurodė, kad jų amžius nuo 22 iki 30 metų, taip pat 5 procentai dalyvių buvo nuo 51 iki 60 metų amžiaus ir mažiausia dalis – 1 procentas buvo iki 21 metų amžiaus dalyviai.

Remiantis duomenimis, didžioji dalis 65 procentai tyrimo dalyvių buvo aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai. 13 procentų tyrime dalyvavusių darbuotojų nurodė, kad jų išsilavinimas yra pagrindinis profesinis, dar mažesnė dalis – 10 procentų nurodė,

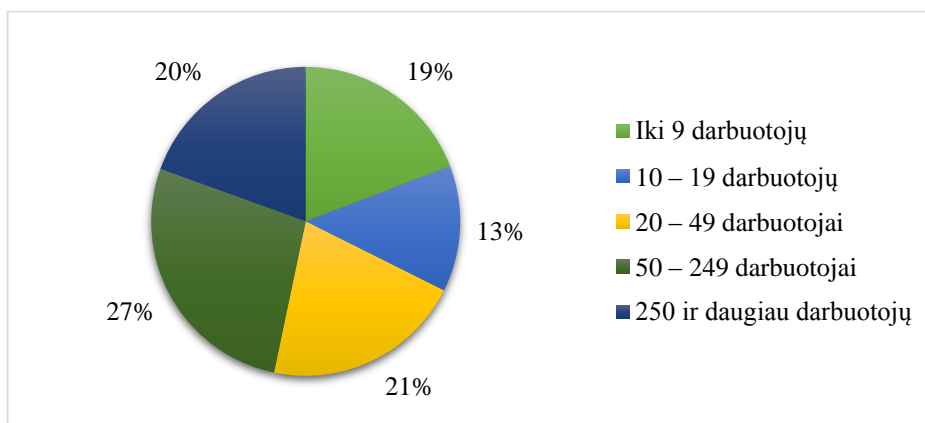
kad jų išsilavinimas aukštasis neuniversitetinis, bei mažiausia dalis 4 procentai darbuotojų teigė turintys pagrindinį išsilavinimą.



6 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą ir užimamas pareigas

Kaip matoma 6 paveiksle, didžioji dalis tyrimo dalyvių nurodė, kad jų darbo stažas yra nuo 2 iki 5 metų, bei nuo 6 iki 10 metų (po 30 procentų). Kiek mažesnė dalis tyrimo dalyvių, nurodė, kad jų darbo stažas yra 10 metų ir daugiau – 29 procentai, bei 11 procentų respondentų nurodė, kad jų darbo stažas yra iki 1 metų.

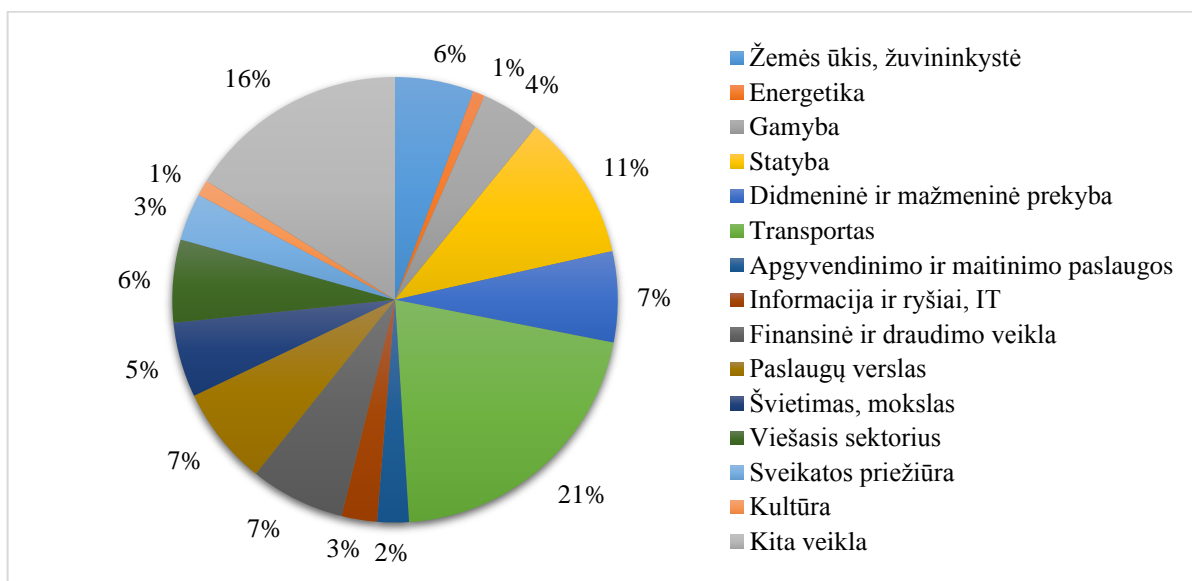
31 procentas tyrimo dalyvių nurodė, kad jų pareigos yra specialistai, 23 procentai – darbuotojai, 16 procentų administracijos darbuotojai ir likusi procentinė dalis vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai, t.y. 18 procentų skyriaus vadovai ir 12 procentų direktoriai.



7 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį

Tyrimo dalyvavo 27 procentai darbuotojų kurie dirba didelėse įmonėse, tai yra organizacijos kuriose darbuotojų skaičius yra nuo 50 iki 249 darbuotojų. 21 procentas tyrimo dalyvių dirba įmonėse kuriose yra 20 – 49 darbuotojai, tai yra vidutinio dydžio įmonės. 20

procentų tyrimo dalyvių atstovavo labai didelės įmonės, tas kuriose darbuotojų skaičius viršija 250. 19 procentų nurodė, kad jie dirba labai mažose įmonėse ir 13 procentų mažose.



8 pav. Pasiskirstymas pagal tai kokiam sektoriui priklauso įmonė, kurioje dirba respondentai

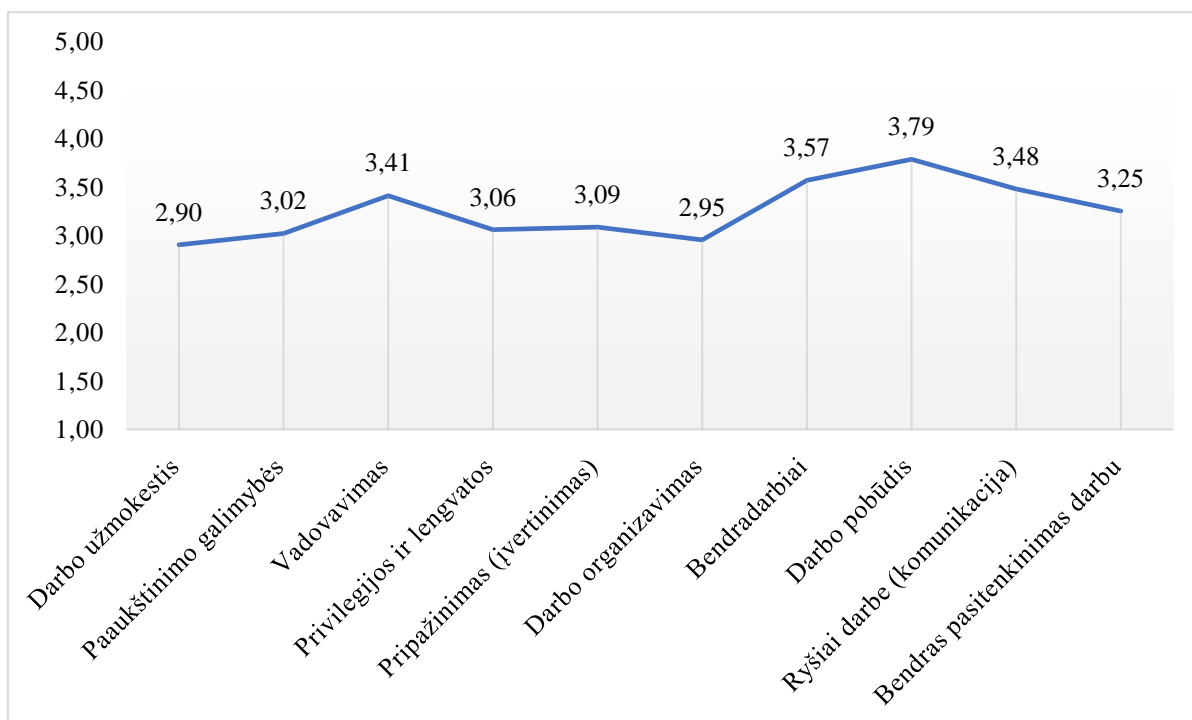
Daugiausiai tyrime dalyvavusių darbuotojų dirba įmonėse kurios priklauso transporto sektoriui – 21 procentas. 11 procentų darbuotojų dirba statybos sektoriui priklausančiose įmonėse, vienoda procentinė dalis – po 7 procentus darbuotojų nurodė, kad jie atstovauja įmones kurios veiklą vykdo didmeninės ir mažmeninės, finansų ir draudimo, bei paslaugų verslo sektoriuose. 6 procentai nurodė, kad įmonė kurioje jie dirba veiklą vykdo žemės ūkio ir žuvininkystės sektoriuje, taip pat 6 procentai tyrime dalyvavusių darbuotojų atstovavo viešąjį sektorių. 5 procentai – švietimo ir mokslo sektorių.

Sekančiame darbo skyriuje yra atliekamas darbuotojų pasitenkinimo, bei jį sudarančių konstruktyvų vertinimas.

### 3.2. Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, darbo kokybė, galimybė mokytis ir išreikšti kūrybiškumą, pasididžiavimo jausmas savo profesijoje, gerai atlikto darbo pripažinimas, gebėjimas dirbti gerai komandoje, socialinis pasitenkinimas iš santykių darbe, galimybė patirti asmeninį augimą ir atlygį iš fiziškai palaikančios darbo aplinkos ir savarankiškumas yra visi veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu. Moksliniuose tyrimuose yra pateikiami šių rezultatų įrodymai. Šiame darbo skyriuje yra atliekama darbuotojų pasitenkinimo darbu analizė, tiek analizuojant pasitenkinimą bendrai, tiek jį suskirstant į

konstruktu. Siekiant identifikuoti kokios rūšies pasitenkinimą darbuotojai jaučia labiausiai, bei kuris darbuotojų tarpe yra žemiausias. Šis vertinimas atliekamas skirtingais statistiniais pjūviais: pagal lytį, pagal amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, įmonės veiklos sektorių, darbo stažą.



9 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu nuomonės vertimas

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, darbuotojai didžiausią pasitenkinimą jaučia dėl darbo pobūdžio (vertinimo vidurkis – 3,79), taip pat dėl bendradarbių (vertinimo vidurkis – 3,57), bei dėl komunikacijos darbe (vertinimo vidurkis – 3,48). Taip pat respondentai buvo linkę labiau sutikti nei nesutikti, kad jaučia pasitenkinimą dėl vadovavimo organizacijoje (vertinimo vidurkis – 3,41). Mažiausią pasitenkinimą darbuotojai jaučia dėl darbo užmokesčio (vertinimo vidurkis – 2,90), bei dėl bendro darbo organizavimo organizacijoje (vertinimo vidurkis – 2,95). Bendrai darbuotojai yra labiau patenkinti nei nepatenkinti darbu (vertinimo vidurkis – 3,25) (žr. 15 priedą). Siekiant detaliai išanalizuoti darbuotojų pasitenkinimą darbu, buvo atliekama statistinė analizė, kurios metu identifikuota, kaip (ar) priklauso darbuotojų darbo pasitenkinimas nuo lyties, amžiaus, darbo stažo, užimamų pareigų, įmonės dydžio, išsilavinimo, bei įmonės veiklos sektoriaus. Autorė A. Hyz (2010) atkreipia dėmesį, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo darbuotojų demografinių charakteristikų, tokių kaip amžius, lytis, stažas ir išsilavinimo lygis. Šie kintamieji yra vienas nuo kito nepriklausomi, o išimtis egzistuoja tik darbuotojo užimamoje pozicijoje.

Šio darbo atveju, atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomai nuo lyties analizę (žr. 2 priedą), buvo nustatyta, kad bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu, statistiškai



reikšmingai nesiskiria pagal lytį. Tiek vyrai, tiek moterys jaučia pasitenkinimą darbu panašiai. Tačiau detalizuojant skirtingus darbuotojų pasitenkinimo darbu konstruktus, buvo nustatyta, kad pasitenkinimas darbo organizavimu, bei jaučiamas pasitenkinimas dėl bendradarbių skiriasi vyrų ir moterų tarpe. Vyrai jaučia didesnę pasitenkinimą dėl darbo organizavimo, tuo tarpu moterys jaučia didesnę pasitenkinimą dėl kolektyvo, t.y. bendradarbių.

Atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomai nuo darbo stažo analizę (žr. 3 priedą), buvo nustatyta, kad bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu, statistiškai reikšmingai nesiskiria pagal darbo stažą. Tačiau detalizuojant skirtingus darbuotojų pasitenkinimo darbu konstruktus, buvo nustatyta, kad darbuotojų pasitenkinimas darbo užmokesčiu, bei jaučiamas pasitenkinimas dėl paaukštinimo galimybių, pasitenkinimas dėl privilegijų ir lengvatų, darbo organizavimo skiriasi priklausomai nuo darbo stažo. Šis vertinimas leidžia teigti, kad didėjant darbuotojų darbo stažui yra juntamas vis mažesnis pasitenkinimas darbo užmokesčiu, bei paaukštinimo galimybėmis. Ypatingai išsiskyrė nuo 2 iki 5 metų darbo stažą turintys darbuotojai, kurių jaučiamas pasitenkinimas dėl paaukštinimo galimybių yra žemiausias, lyginant su kitomis grupėmis. Taip pat žemiausią pasitenkinimą dėl gaunamų privilegijų ir lengvatų darbe, jaučia mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai (iki 1 metų ir nuo 2 iki 5 metų), didžiausią pasitenkinimą gaunamų privilegijų atveju jaučia darbuotojai kurių darbo stažas yra nuo 6 iki 10 metų. Didžiausias jaučiamas darbuotojų pasitenkinimas darbo organizavimu yra darbuotojų tarpe kurių darbo stažas yra nuo 2 iki 5 metų, tuo tarpu mažiausią pasitenkinimą darbo organizavimu jaučia darbuotojai kurių darbo stažas yra iki 1 metų.

Atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomai nuo darbuotojų amžiaus analizę (žr. 4 priedą), buvo nustatyta, kad tiek bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu, tiek kiekvieno darbuotojų pasitenkinimo darbu konstrukto atveju priklauso nuo darbuotojų amžiaus. Išanalizavus skirtumus, galima daryti išvadą, kad jaunesnio amžiaus darbuotojai jaučia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu. Taip pat kuo darbuotojas yra vyresnio amžiaus tuo jo pasitenkinimas darbu mažėja. Jaunesnio amžiaus darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu organizacijoje, gaunamomis privilegijomis ir lengvatomis, taip pat jaučiamu pripažinimu (įvertinimu), darbo organizavimu, kolegomis, darbo pobūdžiu, bei komunikacija darbe, lyginant su vyresnio amžiaus darbuotojais.

Atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomai nuo įmonės, kurioje jie dirba, analizę (žr. 5 priedą), buvo nustatyta, kad tiek bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu, tiek kiekvieno darbuotojų pasitenkinimo darbu konstrukto atveju, priklauso nuo įmonės dydžio. Didžiausią bendrą pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai, kurie dirba labai mažose įmonėse, t.y. tose, kuriose dirba iki 9 darbuotojų. Taip pat didesnę pasitenkinimą darbu, lyginant pagal įmonės dydį, jaučia darbuotojai, kurie dirba įmonėse, kuriose dirba nuo 20 iki 49 darbuotojų.

Didžiausią pasitenkinimą darbo užmokesčiu, pasitenkinimą dėl paaukštinimo galimybių, dėl vadovavimo, pripažinimo (įvertinimo), darbo organizavimo, bei komunikacijos jaučia darbuotojai dirbantys labai mažose (iki 9 darbuotojų) ir vidutinėse įmonėse (20 – 49 darbuotojai). Didžiausią pasitenkinimą dėl darbo pobūdžio jaučia darbuotojai dirbantys vidutinėse įmonėse. Lyginant bendrai, žemiausias pasitenkinimas darbu yra tų darbuotojų, kurie dirba mažose įmonėse (nuo 10 iki 19 darbuotojų).

Atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomai nuo išsilavinimo analizę (žr. 6 priedą), buvo nustatyta, kad tiek bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu, tiek darbuotojų pasitenkinimas vadovavimu organizacijoje, gaunamomis privilegijomis ir lengvatomis, taip pat jaučiamu pripažinimu (įvertinimu), darbo organizavimu, kolegomis, darbo pobūdžiu, bei komunikacija darbe, priklauso nuo darbuotojų išsilavinimo. Bendrai mažiausią pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai kurie turi pagrindinį, bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Detalizuojant skirtingus darbuotojų pasitenkinimo darbu konstruktus, galima teigti, nepasitenkinimą dėl darbo užmokesčio iš esmės jaučia visi darbuotojai nepriklausomai nuo jų išsilavinimo. Mažiausią pasitenkinimą dėl vadovavimo organizacijoje, jaučia darbuotojai kurių išsilavinimas yra aukštasis neuniversitetinis. Taip pat mažiausią pasitenkinimą dėl gaunamų privilegijų ir lengvatų, bei darbo pobūdžio jaučia darbuotojai kurie turi pagrindinį išsilavinimą, o didžiausią – aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai.

Atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomai nuo įmonės veiklos sektoriaus analizę (žr. 7 priedą), buvo nustatyta, kad tiek bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu, tiek darbuotojų pasitenkinimas visų konstruktų atveju: darbo užmokesčio, vadovavimu organizacijoje, gaunamomis privilegijomis ir lengvatomis, taip pat jaučiamu pripažinimu (įvertinimu), darbo organizavimu, kolegomis, darbo pobūdžiu, bei komunikacija darbe, priklauso nuo įmonės veiklos sektoriaus. Bendrai labiausiai paplitęs darbuotojų nepasitenkinimas darbu yra apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančiame sektoriuje, sveikatos priežiūros, kultūros ir viešajame sektoriuose. Labiausiai pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai, kurie dirba energetikos, informacijos ir ryšių, informacinių technologijų, bei finansiniuose ir draudimo veiklos sektoriuose. Didžiausią pasitenkinimą dėl darbo užmokesčio, bei paaukštinimo galimybių jaučia darbuotojai dirbantys energetikos sektoriuje, taip pat pasitenkinimą dėl darbo užmokesčio bei paaukštinimo galimybių jaučia informacijos ir ryšių, informacinių technologijų, bei finansiniuose ir draudimo, bei kultūros sektoriuose dirbantys darbuotojai. Išskirtinai aukštas nepasitenkinimas darbo užmokesčiu yra viešajame ir sveikatos priežiūros sektoriuose. Dėl darbo organizavimo, bendradarbių ir komunikacijos organizacijoje išskirtinai aukštą nepasitenkinimą jaučia kultūros sektoriuje dirbantys darbuotojai.

Atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomai nuo užimamų pareigų analizę (žr. 8 priedą), buvo nustatyta, kad tiek bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu, tiek kiekvieno darbuotojų pasitenkinimo konstrukto atveju priklauso nuo užimamų pareigų. Išanalizavus skirtumus, galima daryti išvadą, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai jaučia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu. Taip pat vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai (direktorius, skyrių ar departamentų vadovai), bei administracijos darbuotojai, jaučia didesnę pasitenkinimą darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu organizacijoje, gaunamomis privilegijomis ir lengvatomis, taip pat jaučiamu pripažinimu (įvertinimu), darbo organizavimu, kolegomis, darbo pobūdžiu, bei komunikacija darbe, lyginant su žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais.

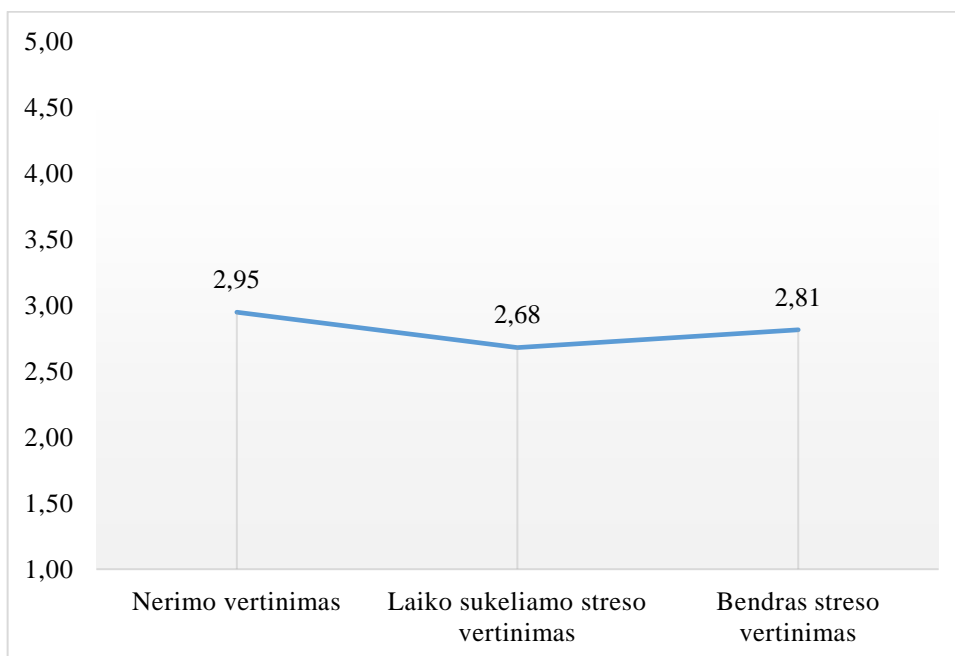
Apibendrinant, atliktą darbuotojų pasitenkinimo darbu bei skirtingais jo konstruktais analizę galima suformuoti išvadas, kad darbuotojai didžiausią pasitenkinimą jaučia dėl darbo pobūdžio, o mažiausią dėl darbo užmokesčio. Bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu vertinimas pagal lytį nesiskiria. Tačiau vyrai jaučia didesnę pasitenkinimą dėl darbo organizavimo, tuo tarpu moterys jaučia didesnę pasitenkinimą dėl kolektyvo, t.y. bendradarbių. Didėjant darbuotojų darbo stažui yra juntamas vis mažesnis pasitenkinimas darbo užmokesčiu, bei paaukštinimo galimybėmis. Žemiausią pasitenkinimą dėl gaunamų privilegijų ir lengvatų darbe, jaučia mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai, bei mažiausią pasitenkinimą darbo organizavimu jaučia darbuotojai kurių darbo stažas yra iki 1 metų. Jaunesnio amžiaus darbuotojai jaučia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu. Kuo darbuotojas yra vyresnio amžiaus tuo jo pasitenkinimas darbu mažėja. Didžiausią bendrą pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai, kurie dirba labai mažose įmonėse, t.y. tose, kuriose dirba iki 9 darbuotojų. Mažiausią pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai kurie turi pagrindinį, bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Mažiausią pasitenkinimą dėl gaunamų privilegijų ir lengvatų, bei darbo pobūdžio jaučia darbuotojai kurie turi pagrindinį išsilavinimą, o didžiausią – aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai. Labiausiai paplitęs darbuotojų nepasitenkinimas darbu yra apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančiame sektoriuje, sveikatos priežiūros, kultūros ir viešajame sektoriuose. Labiausiai pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai, kurie dirba energetikos, informacijos ir ryšių, informacinių technologijų, bei finansiniuose ir draudimo veiklos sektoriuose. Didžiausią pasitenkinimą dėl darbo užmokesčio, bei paaukštinimo galimybių jaučia darbuotojai dirbantys energetikos sektoriuje, taip pat pasitenkinimą dėl darbo užmokesčio bei paaukštinimo galimybių jaučia informacijos ir ryšių, informacinių technologijų, bei finansiniuose ir draudimo, bei kultūros sektoriuose dirbantys darbuotojai. Išskirtinai aukštas nepasitenkinimas darbo užmokesčiu yra viešajame ir sveikatos priežiūros sektoriuose. Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai jaučia didesnę bendrą

pasitenkinimą darbu, lyginant su žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais. Šio tyrimo išvados patvirtina ankstesniuose tyrimuose gautas išvadas (Jančiauskas, 2011; Skačkauskienė, Kiselevskaja, 2014; Parvin, Kabir, 2011; Mehrad, 2016; Aziri, 2011).

Teigtina, kad kol darbuotojo padėtis gerėja, jo pasitenkinimas darbu taip pat didėja dėl didesnės naudos, savarankiškumo, daugiau kūrybinių darbų ir kt. Atlikus koreliacinę analizę, buvo nustatyta, kad pripažinimas, darbo organizavimas, pareigų aiškumas, santykiai su kolegomis ir bendradarbiais, darbo užmokestis, komunikacija yra tie veiksniai, kurie rodo teigiamą ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu, kurio intensyvumas labai skiriasi. Bendram darbuotojų pasitenkinimui darbu stipriausią poveikį turi pripažinimas darbe, tuo tarpu vidutinis ryšio stiprumas buvo identifikuotas tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbo organizavimo, darbo pobūdžio, bei bendradarbiavimo su kolegomis.

### 3.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jam įtaką darančių veiksnių vertinimas

Šiame darbo skyriuje yra atliekama analizė, siekiant nustatyti ar stresas ir komunikacijos trūkumas yra susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu, bei ar darbuotojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su organizaciniais įsipareigojimais. Pirmiausia pateikiamas darbuotojų nuomonės vertinimas streso atžvilgiu.



10 pav. Darbuotojų patiriamo streso vertinimas

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, respondentai buvo linkę vertinti patiriamą stresą vidutiniškai. Darbuotojai išskyrė, kad jie labiau jaučia nerimą, kuris yra susijęs su tuo, kad dėl

darbo jaučiasi nervingi, taip pat mano, kad darbas atima daugiau jėgų ir energijos nei turėtų, bei kartais galvodami apie darbą jaučia neigiamas emocijas. Bendras darbuotojų patiriamo streso lygis nebuvo vertinamas kaip labai didelis, t.y. respondentai buvo linkę labiau nesutikti, nei sutikti su stresą keliančių veiksnių vertinimu (žr. 16 priedą). Remiantis empiriniais tyrimais, stresas nustatytas kaip vienas iš pagrindinių veiksnių, kuris yra atvirkščiai susijęs su pasitenkinimu darbu (Mahfood ir kt., 2013; Kayastha ir Kayastha, 2012). Todėl šio darbo atveju buvo atlikta darbuotojų pasitenkinimo darbu ir patiriamo streso tarpusavio priklausomybė (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir patiriamo streso tarpusavio analizė

		Bendras streso vertinimas
Darbo užmokestis	Pearson Correlation	-,344**
	Sig. (2-tailed)	,000
Paaugštinimo galimybės	Pearson Correlation	-,390**
	Sig. (2-tailed)	,000
Vadovavimas	Pearson Correlation	-,395**
	Sig. (2-tailed)	,000
Privilegijos ir lengvatos	Pearson Correlation	-,334**
	Sig. (2-tailed)	,000
Pripažinimas (įvertinimas)	Pearson Correlation	-,435**
	Sig. (2-tailed)	,000
Darbo organizavimas	Pearson Correlation	-,444**
	Sig. (2-tailed)	,000
Bendradarbiai	Pearson Correlation	-,567**
	Sig. (2-tailed)	,000
Darbo pobūdis	Pearson Correlation	-,370**
	Sig. (2-tailed)	,000
Ryšiai darbe (komunikacija)	Pearson Correlation	-,436**
	Sig. (2-tailed)	,000
Bendras pasitenkinimas darbu	Pearson Correlation	-,570**
	Sig. (2-tailed)	,000

Atlikus tyrimą buvo nustatyta, kad egzistuoja atvirkštinė teigiama priklausomybė tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu (bei skirtingų jo konstrukto) ir darbuotojų patiriamo streso. Tai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų patiriamam stresui didėjant mažėja darbuotojų pasitenkinimas darbu. Yra daug priežasčių, dėl kurių atsiranda stresas. Nuolat yra sunku dirbti nepalankioje darbo aplinkoje, didėja stresas ir nerimas, stengiantis išvengti sunkių konfrontacijų ir sudėtingų situacijų (Gregory, 2011; Hee ir kt., 2018; ; Kashif ir kt., 2017). Padidėjęs stresas gali atsirasti dėl didesnio darbo krūvio, papildomos atsakomybės ir mažesnio laisvalaikio (Mahfood ir kt., 2013). Šio darbo atveju atliktas tyrimas leido patvirtinti ankstesnius mokslinės literatūros tyrimų rezultatus, kad stresas yra kaip veiksnys, neigiamai veikiantis pasitenkinimą darbu. Taigi, kuo didesnis streso lygis, tuo didesnė tikimybė, kad darbuotojas nėra laimingas ir yra nepatenkintas savo darbu. Remiantis atliktu tyrimu buvo patvirtinta hipotezė:  $H_1$  – Stresas darbe neigiamai veikia pasitenkinimą darbu.

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, komunikacijos trūkumas slopina darbuotojų pasitenkinimą darbu. Be to, komunikacijos stoka taip pat gali sukelti painiavą tarp vadovybės ir kitų organizacijos darbuotojų, kurie gali patirti nusivylimą ir pasipiktinimą, ko rezultate darbuotojai jaučia nepasitenkinimą darbu. Atsižvelgiant į moksliniuose tyrimuose rastus įrodymus dėl komunikacijos poveikio darbuotojų pasitenkinimui, atliekama tarpusavio ryšio priklausomybės analizė.

7 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir komunikacijos analizė

		Bendras komunikacijos vertinimas	Tarpasmeninės komunikacijos vertinimas	Organizacinės komunikacijos vertinimas
Darbo užmokestis	Pearson Correlation	,531**	,455**	,531**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
Paaukštėjimo galimybės	Pearson Correlation	,596**	,576**	,550**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
Vadovavimas	Pearson Correlation	,675**	,521**	,715**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
Privilegijos ir lengvatos	Pearson Correlation	,557**	,502**	,540**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
Pripažinimas (įvertinimas)	Pearson Correlation	,702**	,590**	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
Darbo organizavimas	Pearson Correlation	,375**	,324**	,373**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
Bendradarbiai	Pearson Correlation	,566**	,471**	,575**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
Darbo pobūdis	Pearson Correlation	,420**	,397**	,394**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
Bendras pasitenkinimas darbu	Pearson Correlation	,808**	,703**	,801**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

Atlikus tyrimą nustatyta, kad egzistuoja teigiama priklausomybė tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu (bei skirtingų jo konstrukty) ir darbuotojų komunikacijos (bei jos konstrukty). Stiprus koreliacinis ryšys nustatytas tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu komunikacijos. Tai leidžia daryti išvadą, kad kuo yra geresnė komunikacija darbo aplinkoje (tiek tarpasmeninė, tiek organizaciniame lygmenyje) tuo yra didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu. Taip pat tai leidžia patvirtinti moksliniuose tyrimuose pateiktas išvadas, kad jei darbuotojai jaustų stiprią komunikacijos stoką, tai neigiamai paveiktų darbuotojų pasitenkinimą darbu. Komunikacijos trūkumas gali sukelti ne tik nepasitenkinimą darbu, tačiau taip pat ir didelę darbuotojų kaitą (Gregory, 2011; Ashe-Edmunds, 2014; Ibrahim ir kt., 2018). Taigi, remiantis moksline literatūra yra **patvirtinta hipotezė:  $H_2$  – Komunikacijos trūkumas darbe neigiamai veikia pasitenkinimą darbu.**

Tyrimo metu taip pat analizuojamas darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo tarpusavio sąsajas. Moksliniuose tyrimuose sutinkama, kad egzistuoja teigiamas

ir reikšmingą ryšys. Siekiant patvirtinti arba atmesti su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir organizaciniu įsipareigojimų susijusias hipotezes, atliekamas statistinis vertinimas.

8 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo analizė

		Tęstinis įsipareigojimas	Normatyvinis įsipareigojimas	Emocinis įsipareigojimas	Bendras organizacinis įsipareigojimas
Darbo užmokestis	Pearson Correlation	,160**	,103	,365**	,266**
	Sig. (2-tailed)	,003	,055	,000	,000
Paaukštinimo galimybės	Pearson Correlation	,190**	,278**	,426**	,370**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
Vadovavimas	Pearson Correlation	,203**	,091	,402**	,295**
	Sig. (2-tailed)	,000	,089	,000	,000
Privilegijos ir lengvatos	Pearson Correlation	,265**	,167**	,388**	,339**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000
Pripažinimas (įvertinimas)	Pearson Correlation	,191**	,163**	,453**	,340**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,000
Darbo organizavimas	Pearson Correlation	-,056	,054	,141**	,064
	Sig. (2-tailed)	,298	,318	,008	,234
Bendradarbiai	Pearson Correlation	,068	,079	,289**	,188**
	Sig. (2-tailed)	,206	,139	,000	,000
Darbo pobūdis	Pearson Correlation	,055	,096	,228**	,161**
	Sig. (2-tailed)	,301	,073	,000	,003
Komunikacija	Pearson Correlation	,262**	,128*	,325**	,295**
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,000	,000
Bendras pasitenkinimas	Pearson Correlation	,220**	,184**	,481**	,371**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000

Rezultatai parodė, kad egzistuoja silpnas, tačiau reikšmingas teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo. Detalizuojant galima teigti, kad pasitenkinimas darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybės, vadovavimas organizacijoje, privilegijos ir lengvatos, pripažinimas, bei tinkama komunikacija turi poveikį emociniam įsipareigojimui. Tuo tarpu tęstinis įsipareigojimas yra susijęs su gaunamomis privilegijomis, bei komunikacija, o normatyvinis su paaukštinimo galimybėmis. Remiantis gautais tyrimo rezultatais yra patvirtinta hipotezė: ***H<sub>3</sub> – Pasitenkinimas darbu teigiamai veikia organizacijos įsipareigojimą.*** Šios išvados patvirtina moksliniuose tyrimuose gautus rezultatus (Akanbi ir Itiola, 2013; Suma ir Lesha, 2013; Gebremichael ir B. P. Rao, 2013; Mohammed ir M. Eleswed, 2013 ir kt.).

### 3.4. Darbuotojų pasitenkinimas darbu organizacinių pokyčių metu

Mokslinėje literatūroje yra nurodoma, kad darbuotojų požiūrį į pokyčius paprastai sudaro pokyčių pažinimas, emocinės reakcijos į pokyčius ir elgesio polinkis į pokyčius. Todėl požiūris į organizacijos pokyčius yra apibrėžiamas kaip bendras darbuotojo teigiamas arba neigiamas vertinimas apie pokyčių iniciatyvą, kurią įgyvendina jo organizacija. Moksliniuose tyrimuose pateikiami rezultatai, kad bendrai teigiamas požiūris į pokyčius didėja didėjant darbuotojų pasitenkinimui. Tačiau prieš atliekant darbuotojų pasitenkinimo darbu organizacinių pokyčių metu analizę, pirmiausia yra atliekamas detalus organizacinių pokyčių vertimas, kuriuo metu yra išskiriamas elgesio, pažintinis bei emocinis konstruktai.



11 pav. Organizacinių pokyčių vertinimas

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, teigtina, kad darbuotojai labai teigiamai vertina tiek savo elgesį organizacinių pokyčių metu (vertinimo vidurkis – 3,69), taip pat susipažinimą su organizaciniais pokyčiais (vertinimo vidurkis – 3,58). Kiek žemesnis, tačiau taip pat gerai vertinamas yra emocinių reakcijų į organizacinių pokyčius konstruktas. Bendrai darbuotojai yra linkę sutikti, kad jų požiūris į organizacinius pokyčius yra teigiamas (žr. 9 priedą). Siekiant detalios analizės, buvo atliekamas vertinimas, kurios metu identifikuota ar darbuotojų elgesys organizacinių pokyčių metu, jų susipažinimas su organizaciniais pokyčiais, bei emocinės reakcijos nuo lyties, amžiaus, darbo stažo, užimamų pareigų, įmonės dydžio, išsilavinimo, bei įmonės veiklos sektoriaus.

Šio darbo atveju atlikus, darbuotojų požiūrio į organizacinius pokyčius priklausomai nuo lyties, analizę (žr. 10 priedą), buvo nustatyta, kad bendrai darbuotojų požiūris į organizacinius pokyčius priklauso nuo lyties. Moterų požiūris į organizacinius pokyčius buvo labiau teigiamas,



nei vyrų. Taip pat detalizuojant buvo atlikta analizė, vertinant vyrų ir moterų elgesį organizacinių pokyčių metu, jų susipažinimą (pažinimą) organizacinių pokyčių, bei emocines reakcijas į organizacinius pokyčius. Buvo gauti rezultatai, kad moterys labiau teigiamai vertina savo emocines reakcijas, bei yra labiau susipažinusios su vykstančiais organizaciniais pokyčiais, nei vyrai. Tiek vyrai tiek moterys savo elgesį organizacinių pokyčių metu vertino panašiai teigiamai, t.y. statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vyrų ir moterų vertinimo nebuvo.

Atlikus, darbuotojų požiūrio į organizacinius pokyčius priklausomai nuo darbo stažo, analizę (žr. 11 priedą), buvo nustatyta, kad bendrai darbuotojų požiūris į organizacinius pokyčius nepriklauso nuo darbo stažo. Tačiau detalizuojant buvo gauti rezultatai, kad darbuotojai kurių darbo stažas yra iki 1 metų savo elgesį organizacinių pokyčių metu vertina geriau, nei darbuotojai, kurių darbo stažas yra didesnis. Susipažinimo su organizaciniais pokyčiais, bei emocinių reakcijų į organizacinius pokyčius vertinimas nebuvo susijęs su darbuotojų darbo stažu. Darbuotojų požiūris į organizacinius pokyčius priklauso nuo užimamų pareigų – vadovaujančias, arba aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai labiau teigiamai vertina organizacinius pokyčius.

Tačiau atlikus, darbuotojų požiūrio į organizacinius pokyčius priklausomai nuo amžiaus, analizę (žr. 12 priedą), buvo nustatyta, kad tiek bendrai darbuotojų požiūris į organizacinius pokyčius, tiek elgesio, pažinimo bei emocinių reakcijų vertinimas priklauso nuo amžiaus. Bendrai darbuotojų teigiamas požiūris į organizacinius pokyčius didėja didėjant darbuotojų amžiui iki 50 metų. Nuo 50 metų darbuotojų teigiamas požiūris į organizacinius pokyčius silpnėja, ir remiantis rezultatai darbuotojai kurių amžius yra 60 metų ir daugiau – nėra linkę pritarti organizaciniais pokyčiams. Identiški rezultatai gauti elgesio ir pažinimo komponentų atveju. Detalizuojant teigtina, kad jaunesni darbuotojai savo elgesį organizacinių pokyčių metu vertina labiau teigiamai, nei darbuotojai kurių amžius 60 metų ir daugiau.

Atlikus detalią požiūrio į organizacinius pokyčius analizę, toliau yra analizuojama ar darbuotojų pasitenkinimas darbu yra susijęs su jų požiūriu į organizacinius pokyčius.

**9 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo bei organizacinių pokyčių ryšio vertinimas**

		Požiūris į organizacinius pokyčius	Elgesys organizacinių pokyčių metu	Organizacinių pokyčių pažinimas	Emocinės reakcijos į organizacinius pokyčius
Darbuotojų pasitenkinimas darbu	Pearson	,078	-,025	,093	,119*
	Sig. (2-tailed)	,148	,641	,084	,026
	N	349	349	349	349
Organizacinis įsipareigojimas	Pearson	,141**	,124*	,098	,156**
	Sig. (2-tailed)	,009	,020	,067	,004
	N	349	349	349	349

Atlikus tarpusavio ryšio koreliacinę analizę, buvo nustatyta, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu nėra susijęs su jų požiūriu į organizacinius pokyčius (statistinio reikšmingumo nėra). Tačiau detalizuojant skirtingus organizacinių pokyčių konstruktus, gautas silpnas tačiau statistiškai reikšmingas ryšys, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra tarpusavyje susijęs su darbuotojų emocinėmis reakcijomis į organizacinius pokyčius. Šios gautos išvados patvirtina ankstesnio tyrimo (Yousef, 2017) rezultatus, kuriame buvo nagrinėtos darbuotojų pasitenkinimo darbu ir požiūrio į organizacinius pokyčius sąsajos.

Detalizuojant buvo atlikta analizė, siekiant nustatyti ar egzistuoja tarpusavio ryšys tarp skirtingų darbuotojų pasitenkinimo darbu konstruktų ir skirtingų organizacinių pokyčių aspektų. Buvo gauti rezultatai (žr. 13 priedą), kad pasitenkinimas privilegijomis bei lengvatomis yra teigiamai susijęs su skirtingais organizacinių pokyčių aspektais: organizacinių pokyčių pažinimo, bei emocinės reakcijos į organizacinius pokyčius, kas leidžia teigti, kad kuo darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą dėl gaunamų privilegijų bei lengvatų, tuo jie yra linkę palankiau vertinti organizacijos pokyčius, bei tuo jų emocinės reakcijos į organizacinius pokyčius yra labiau teigiamos. Darbuotojo pasitenkinimas dėl darbo organizavimo yra teigiamai susijęs su darbuotojo noru gilintis, bei susipažinti su organizacijos pokyčiais. Taip pat didesnis darbuotojo pasitenkinimas kolegomis, bei bendradarbiavimu daro teigiamą įtaką darbuotojo emocinėms reakcijoms organizacinių pokyčių metu, bei bendram požiūriui į organizacinius pokyčius. Darbuotojo pasitenkinimas darbo pobūdžiu daro teigiamą poveikį visiems organizacinių pokyčių aspektams, t.y. emociniam, pažintiniam, bei elgesio, taip pat yra teigiamai susijęs su bendru teigiamu darbuotojų požiūriu į organizacinius pokyčius.

Atlikus analizę, buvo gautos išvados, kad organizacinis įsipareigojimas turi silpną tačiau statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų požiūriui į organizacinius pokyčius (žr. 14 priedą). Tai patvirtina autorių (Yousef, 2017; Chih ir kt., 2012; Schouteten ir Van Der Vleuten, 2013) tyrimų rezultatus. Remiantis darbo autoriaus atliktu tyrimu patvirtinta hipotezė: **H4 - Organizacinis įsipareigojimas daro statistiškai reikšmingą įtaką organizaciniams pokyčiams.**

## IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Išgryninus pasitenkinimo darbu koncepciją bei reikšmę verslo aplinkoje, galima daryti išvadą, kad kiekvienos efektyviai veikiančios organizacijos pagrindinis konstruktas yra pasitenkinimą darbu jaučiantys darbuotojai. Pasitenkinimas darbu yra veiksmų, sukeliančių pasitenkinimo jausmą, rinkinys. Taigi teigtina, kad darbuotojų pasitenkinimas yra teigiamų ar neigiamų jausmų, kuriuos darbuotojai turi savo darbui, derinys.
2. Išanalizavus darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius, galima daryti išvadą, kad mokslinėje literatūroje, bei atliktuose tyrimuose, dažniausiai yra išskiriami veiksniai nuo kurių priklauso pasitenkinimas darbu: darbo pobūdis, atlyginimas, paaukštinimo galimybės, vadovavimo politika, bendradarbiai ir darbo sąlygos. Tačiau analizuojant pasitenkinimo darbu veiksnius, reikia įvertinti, kad jie gali sumažinti darbo pasitenkinimą. Svarbu suprasti veiksnius, kurie prisideda prie pasitenkinimo darbu, nes tai padeda nustatyti priežastis ir sritis, kuriose darbuotojai nepatenkinti. Per šį supratimą, organizacinės politikos, organizacijos struktūros ir darbo dizaino pakeitimai ir koregavimai gali būti keičiami siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį.
3. Atlikus darbuotojų pasitenkinimo ir verslo veiklos sąsajų analizę, galima daryti išvadą kad, pasitenkinimo darbu pagerinimas turi teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, našumui ir produktyvumui. Kaip nurodoma mokslinėje literatūroje pasitenkinimas darbu laikomas ypač svarbiu veiksmu, nes, kai jo trūksta, jis siejamas su nepageidaujama darbo aplinkos rezultatais, pavyzdžiui, nebuvimu darbe ar profesinėmis ligomis, darbuotojo efektyvumo darbe sumažėjimu. Esant pasitenkinimui, darbo pasitenkinimas siejamas su teigiamais rezultatais, pvz., organizaciniu pilietiškumu, emociniu įsipareigojimu, veiksmingu darbu, profesinių pasiekimų plėtra ir bendruoju pasitenkinimu gyvenimu. Todėl pasitenkinimo darbu lygis daro įtaką darbuotojo elgesiui ir požiūriui į darbą, kurį jis atlieka, ir tiesiogiai veikia darbo rezultatus. Didelis pasitenkinimas darbu gali prisidėti prie stiprių ketinimų likti ir teigiamai paveikti organizaciją. Priešingai, mažas pasitenkinimas darbu gali lemti didelį nedarbo lygį ir dažną darbuotojų kaitą.
4. Darbuotojų pasitenkinimo įtakos verslo vystymui hipotetinis modelis buvo sudarytas atsižvelgiant į pagrindinę problemą, kad didžioji dalis mokslinės literatūros autorių analizei pasirenka vieną nepriklausomą kintamąjį, todėl nėra visuotinai priimtose bendros išvados, dėl pasitenkinimo darbui poveikio veiklos efektyvumui, kuris yra susijęs tiek su įsipareigojimu organizacijoje, tiek su požiūriu į organizacinius pokyčius. Taip pat į

modelį buvo įtraukti veiksniai kurie daro įtaką nepasitenkinimui, siekiant įvertinti jų poveikį veiklos efektyvumui bei įsipareigojimui organizacijoje. Remiantis darbo autoriaus sukurtu tyrimo modeliu, buvo suformuotos tyrimo hipotezės. Šiuo tyrimu siekiama sukurti daugiaaspektį konceptualų pagrindą, kuris prisidėtų prie darbuotojų išlaikymo, didesnio našumo ir produktyvumo dinamiškoje verslo aplinkoje.

5. Atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimą gautos išvados:

- Darbuotojai didžiausią pasitenkinimą jaučia dėl darbo pobūdžio, o mažiausią dėl darbo užmokesčio. Bendras darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas pagal lytį nesiskiria.
- Didėjant darbuotojų darbo stažui yra juntamas vis mažesnis pasitenkinimas darbo užmokesčiu, bei paaukštinimo galimybėmis. Žemiausią pasitenkinimą dėl gaunamų privilegijų ir lengvatų darbe, jaučia mažesnę darbo stažą turintys darbuotojai.
- Jaunesnio amžiaus darbuotojai jaučia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu. Kuo darbuotojas yra vyresnio amžiaus tuo jo pasitenkinimas darbu mažėja.
- Didžiausią bendrą pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai, kurie dirba labai mažose įmonėse.
- Mažiausią pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai kurie turi pagrindinį, bei aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Mažiausią pasitenkinimą dėl gaunamų privilegijų ir lengvatų, bei darbo pobūdžio jaučia darbuotojai kurie turi pagrindinį išsilavinimą, o didžiausią – aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai.
- Labiausiai paplitęs darbuotojų nepasitenkinimas darbu yra apgyvendinimo ir maitinimo paslaugas teikiančiame sektoriuje, sveikatos priežiūros, kultūros ir viešajame sektoriuose. Labiausiai pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojai, kurie dirba energetikos, informacijos ir ryšių, informacinių technologijų, bei finansiniuose ir draudimo veiklos sektoriuose.
- Didžiausią pasitenkinimą dėl darbo užmokesčio, bei paaukštinimo galimybių jaučia darbuotojai dirbantys energetikos sektoriuje, taip pat pasitenkinimą dėl darbo užmokesčio bei paaukštinimo galimybių jaučia informacijos ir ryšių, informacinių technologijų, bei finansiniuose ir draudimo, bei kultūros sektoriuose dirbantys darbuotojai.
- Išskirtinai aukštas nepasitenkinimas darbo užmokesčiu yra viešajame ir sveikatos priežiūros sektoriuose.
- Vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai jaučia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu, lyginant su žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais.

- Pripažinimas, darbo organizavimas, pareigų aiškumas, santykiai su kolegomis ir bendradarbiais, darbo užmokestis, komunikacija yra tie veiksniai, kurie rodo teigiamą ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu, kurio intensyvumas labai skiriasi. Bendram darbuotojų pasitenkinimui darbu stipriausią poveikį turi pripažinimas darbe, tuo tarpu vidutinis ryšio stiprumas buvo identifikuotas tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbo organizavimo, darbo pobūdžio, bei bendradarbiavimo su kolegomis.
6. Atlikus darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšio su organizaciniais pokyčiais ir jų poveikį organizaciniam darbuotojų įsipareigojimui vertinimą, galima pateikti išvadas:
- Darbuotojų patiriamam stresui didėjant mažėja darbuotojų pasitenkinimas darbu - stresas yra kaip veiksnys, neigiamai veikiantis pasitenkinimą darbu.
  - Kuo yra geresnė komunikacija darbo aplinkoje (tiek tarpasmeninė, tiek organizaciniame lygmenyje) tuo yra didesnis darbuotojų pasitenkinimas darbu. Taip pat jei darbuotojai jaus stiprią komunikacijos stoką, tai neigiamai paveiks darbuotojų pasitenkinimą darbu.
  - Egzistuoja silpnas, tačiau reikšmingas teigiamas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir organizacinio įsipareigojimo. Pasitenkinimas darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybės, vadovavimas organizacijoje, privilegijos ir lengvatos, pripažinimas, bei tinkama komunikacija turi poveikį emociniam įsipareigojimui. Tęstinis įsipareigojimas yra susijęs su gaunamomis privilegijomis, bei komunikacija, o normatyvinis su paaukštinimo galimybėmis.
  - Darbuotojų pasitenkinimas darbu nėra susijęs su jų bendru požiūriu į organizacinius pokyčius. Tačiau darbuotojų pasitenkinimas darbu yra tarpusavyje susijęs su darbuotojų emocinėmis reakcijomis į organizacinius pokyčius.
  - Pasitenkinimas privilegijomis bei lengvatomis yra teigiamai susijęs su skirtingais organizacinių pokyčių aspektais - kuo darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą dėl gaunamų privilegijų bei lengvatų, tuo jie yra linkę palankiau vertinti organizacijos pokyčius, bei tuo jų emocinės reakcijos į organizacinius pokyčius yra labiau teigiamos. Darbuotojo pasitenkinimas dėl darbo organizavimo daro įtaką darbuotojo norui gilintis, bei susipažinti su organizacijos pokyčiais. Darbuotojų pasitenkinimas kolegomis, bei bendradarbiavimu daro teigiamą įtaką darbuotojo emocinėms reakcijoms organizacinių pokyčių metu, bei bendram požiūriui į organizacinius pokyčius.
  - Organizacinis įsipareigojimas turi silpną tačiau statistiškai reikšmingą poveikį darbuotojų požiūriui į organizacinius pokyčius.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abelha, D. M., da Costa Carneiro, P. C., ir de Souza Costa Neves Cavazotte, F. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4).
2. Aydogdu, S., ir Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), p. 43-53.
3. Akanbi, P. A., ir Itiola, K. A. (2013). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment among health workers in Ekiti State, Nigeria. *Journal of Business and Management Sciences*, 1(2), p. 18-22.
4. Altinoz, M., Cakiroglu, D., ir Cop, S. (2012). The effect of job satisfaction of the talented employees on organizational commitment: A field research. *procedia-social and behavioral sciences*, 58, p. 322-330.
5. An, J.Y., Cha, S., Moon, H., Ruggiero, J. S., ir Jang, H. (2014). Factors Affecting Job Satisfaction of Immigrant Korean Nurses. *Journal of Transcultural Nursing*, p. 1-10.
6. Asegid, A., Belachew, T., ir Yimam, E. (2014). Factors influencing job satisfaction and anticipated turnover among nurses in Sidama zone public health facilities, South Ethiopia. *Nursing research and practice*.
7. Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), p. 295-299.
8. Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
9. Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), p. 118-130.
10. Byrne, M., Chughtai, A. A., Flood, B., ir Willis, P. (2012). Job satisfaction among accounting and finance academics: empirical evidence from Irish higher education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), p. 153-167.
11. Bowling, N. A., Beehr, T. A., Wagner, S. H., ir Libkuman, T. M. (2005). Adaptation-level theory, opponent process theory, and dispositions: an integrated approach to the stability of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), p. 1044.
12. Branham, L. (2005). The 7 hidden reasons employees leave. *American Management*, New York, 172.

13. Bronwyn Hayes, R. N., MHLthSci, C. D., ir Ann Bonner, R. N. (2015). Work Environment, Job Satisfaction, Stress and Burnout Among Haemodialysis Nurses. *Journal Of Nursing Management*, 23(5), p. 588-598.
14. Carpenter, D., Young, D. K., Maasberg, M., ir McLeod, A. (2017). Predicting IT Job Satisfaction: Occupational Congruence and the Job Characteristics Model.
15. Carter, M. R., ir Tourangeau, A. E. (2012). Staying in nursing: what factors determine whether nurses intend to remain employed?. *Journal of advanced nursing*, 68(7), p. 1589-1600.
16. Chen, J. C., ir Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), p. 572-582.
17. Chih, W.H. W., Yang, F.H., ir Chang, C.K. (2012). The study of the antecedents and outcomes of attitude toward organizational change. *Public Personnel Management*, 41, p. 597–617.
18. Christen, M., Iyer, G., ir Soberman, D. (2006). Job satisfaction, job performance, and effort: A reexamination using agency theory. *Journal of Marketing*, 70(1), p. 137-150.
19. Cowin, L. S., Johnson, M., Craven, R. G., ir Marsh, H. W. (2008). Causal modeling of self-concept, job satisfaction, and retention of nurses. *International Journal of Nursing Studies*, 45(10), p. 1449-1459.
20. De Gieter, S., Hofmans, J., ir Pepermans, R. (2011). Revisiting the impact of job satisfaction and organizational commitment on nurse turnover intention: An individual differences analysis. *International journal of nursing studies*, 48(12), p. 1562-1569.
21. Eleswed, M., ir Mohammed, F. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: A correlational study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), p. 44-53.
22. Gebremichael, H., ir Rao, B. P. (2013). Job Satisfaction And Organizational Commitment Between Academic Staff And Supporting Staff (Wolaita Sodo University Ethiopia As A Case). *Far East Journal of Psychology and Business*, 11(2), p. 11-32.
23. Gregory, K. (2011). The importance of employee satisfaction. *The Journal of the Division of Business & Information Management*. Retrieved March, 5.
24. Hayes, B., Bonner, A. N. N., ir Pryor, J. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: a review of recent literature. *Journal of nursing management*, 18(7), p. 804-814.

25. Hee, O. C., Yan, L. H., Rizal, A. M., Kowang, T. O., ir Fei, G. C. (2018). Factors Influencing Employee Job Satisfaction: A Conceptual Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(6), p. 331-340.
26. Hitka, M., Sirotiaková, M., (2011). Impact of economic crisis on change of motivation of Ekoltech s. r. o. Fiľakovo employees. *Drewno wood*, 54, p. p. 119-126.
27. Hitka, M., Závadská, Z., Jelačić, D., Balážová, Ž. (2016). Qualitative indicators of employee satisfaction and their development in a particular period of time. *Drvna industrija*, 66, p. 235-239.
28. Hyz, A. (2010). Job satisfaction and employee performance of greek banking staff: an empirical investigation.
29. Hussin, A. (2011). *The relationship between job satisfaction and job performance among employees in tradewinds group of companies* (Doctoral dissertation, Open University Malaysia).
30. Yang, Y. F. (2016). Examining competing models of transformational leadership, leadership trust, change commitment, and job satisfaction. *Psychological Reports*, 119(1), p. 154-173.
31. Ibrahim, M. A., Sulaiman, W. S. W., Ibrahim, N. I., Malek, M. A. A., ir Bausing, A. (2018). Influence of Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Task Performance towards Organizational Citizenship Behavior among Academicians. *Jurnal Psikologi malaysia*, 32(4).
32. Yeşilyaprak, B., ir Boysan, M. (2015). Latent class analysis of job and life satisfaction among school counselors: A national survey. *Journal of Happiness Studies*, 16(1), p. 1-15.
33. Yousef, D. A. (2017). Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration*, 40(1), p. 77-88.
34. Islam, D., ir Saha, G. (2016). Job satisfaction of bank officers in Bangladesh.
35. Issa, A. M., Ahmad, F., ir Gelaidan, H. M. (2013). Job satisfaction and turnover intention based on sales person standpoint. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 14(4), p. 525-531.
36. Yucel, I., ir Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, p. 1598-1608.



37. Yusoff, W. F. W., Kian, T. S. (2013). Generation differences in work motivation: From developing country perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4), p. 97-103.
38. Jackson, A. R., Alberti, J. L., ir Snipes, R. L. (2014). An examination of the impact of gender on leadership style and employee job satisfaction in the modern workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 18(2).
39. Judge, T. A. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in organizational behavior*, 19, p. 151-188.
40. Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., ir Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), p. 356.
41. Juodaitytė, A., ir Jablonskienė, Z. (2013). Personalo motyvacijos ir lojalumo skatinimo organizacijai psichosocialiniai veiksniai. *Professional Studies: Theory & Practice/Profesines Studijos: Teorija ir Praktika*, (12).
42. Kayastha, D. P., ir Kayastha, R. (2012). A study of occupational stress on job satisfaction among teachers with particular reference to corporate, higher secondary school of Nepal: Empirical study. *Asian journal of management sciences and education*, 1(2), p. 52-62.
43. Kameswari, A. V., ir Rajyalakshmi, N. (2012, January). Role of internal marketing in job satisfaction of employees in state bank of India. In *Ninth AIMS International Conference on Management*, 2(7), p. 47-55).
44. Kashif, M., Braganca, E., Awang, Z., ir De Run, E. C. (2017). You abuse but I will stay The combined effects of job stress, customer abuse, and emotional intelligence on employee turnover. *Journal of Management Development*, 36(7), p. 899-914
45. Kohli, A., ir Sharma, A. (2018). The Critical Dimensions of Job Satisfaction of Academicians: An Empirical Analysis. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 17(4).
46. Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A., ir Naim, A. S. A. (2012). The relationship between job satisfaction and turnover intention. *American Journal of Applied Sciences*, 9(9), p. 1518-1526.
47. Mahfood, V. W., Pollock, W., ir Longmire, D. (2013). Leave it at the gate: Job stress and satisfaction in correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 26(3), p. 308-325.
48. Marzuki, P. F., Permadi, H., ir Sunaryo, I. (2012). Factors affecting job satisfaction of workers in Indonesian construction companies. *Journal of Civil Engineering and Management*, 18(3), p. 299-309.

49. Mehrad, A. (2016). Effect of External Factors on Staff Job Satisfaction at Organization. *The Online Journal of Counseling and Education*, 5(2), p. 14-22.
50. Neuert, J., ir Brenninger, H. (2014). Business Performance Factors, Elements of Employee job satisfaction and Company Value-Theoretical Considerations and Empirical Evidence. *The Business Review, Cambridge*, 22(1).
51. Olusegun, S. O. (2013). Influence of job satisfaction on turnover intentions of library personnel in Selected Univerisities in South West Nigeria.
52. Pantouvakis, A. (2011). Internal service quality and job satisfaction synergies for performance improvement: Some evidence from a B2B environment. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 19(1), p. 11-22.
53. Parvin, M. M., ir Kabir, M. N. (2011). Factors affecting employee job satisfaction of pharmaceutical sector. *Australian journal of business and management research*, 1(9), p. 113.
54. Rae, K. (2013). How perceptions of empowerment and commitment affect job satisfaction: a study of managerial-level effects. *Accounting, Accountability & Performance*, 18(1).
55. Ram, P. (2013). Relationship between job satisfaction and job performance in the public sector-A case study from India. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(2), p. 16.
56. Raziq, A., ir Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, p. 717-725.
57. Ristic, M. R., Selakovic, M., Qureshi, T. M. (2017). Employee motivation strategies and creation of supportive work environment in societies of post-socialist transformation. *Polish journal of management studies*, 15(2), p. 205-216
58. Ruizalba, J. L., Bermúdez-González, G., Rodríguez-Molina, M. A., ir Blanca, M. J. (2014). Internal market orientation: An empirical research in hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 38, p. 11-19.
59. Schouteten, R., ir Van Der Vleuten, T. (2013). Organizational change and job satisfaction among voluntary and paid workers in a Dutch voluntary organization. The Netherlands: Radboud University
60. Shaju, M., ir Subhashini, D. (2017). A Study on the Impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees Working in Automobile Industry. *Journal of Management Research*, 17(2).
61. Sia, L. A., ir Tan, T. A. G. (2016). The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting. *DLSU Business & Economics Review*, 26(1).

62. Singh, S. K., ir Tiwari, V. (2012). Relationship between motivation and job satisfaction of the white collar employees: A case study. *Management insight*, 7(2).
63. Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction.
64. Skačkauskienė, I., ir Kiselevskaja, A. (2014). A System of Indicators for Evaluating the Motivation of Employees for Work in Telecommunication Enterprises. *Business: Theory and Practice*, 15, p. 245.
65. Šukaitė, R., Gerikienė, V. ir Tamaševičius, V. (2015). Atlyginimų struktūros elementų poveikis pardavimo specialistų pasitenkinimui darbu. 24 Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, Nr. 73, p. 105–120
66. Tao, H., Ellenbecker, C. H., Wang, Y., ir Li, Y. (2015). Examining perception of job satisfaction and intention to leave among ICU nurses in China. *International Journal of Nursing Sciences*, 2(2), p. 140-148.
67. Theodoridis, P. K., ir Panigyrakis, G. G. (2011). Internal marketing, market orientation and organisational performance: The mythological triangle in a retail context. In *European Retail Research*, p. 33-67.
68. Top, M., ir Gider, O. (2013). Interaction of organizational commitment and job satisfaction of nurses and medical secretaries in Turkey. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(3), p. 667-683.
69. Twigg, D., ir McCullough, K. (2014). Nurse retention: A review of strategies to create and enhance positive practice environments in clinical settings. *International journal of nursing studies*, 51(1), p. 85-92.
70. Vaidelytė, E., ir Sodaitytė, E. (2017). Job Satisfaction in the Civil Service Department of Lithuania: Anal. *Public Policy and Administration*, 16(3), p. 390-404.
71. Wang, G. L. (2011). A study of how the internal-service quality of international tourist hotels affects organizational performance: using employees' job satisfaction as the mediator. *Journal of Global Business Management*, 7(2).
72. Woodruffe, C. (2006). Employee engagement, *British Journal of Administrative Management*, 50, p. 289.
73. Zhang, Y., ir Feng, X. (2011). The relationship between job satisfaction, burnout, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: a cross-sectional study. *BMC health services research*, 11(1), p. 235.

# EMPLOYEE JOB SATISFACTION IN THE CONTEXT OF BUSINESS DEVELOPMENT

Linās ŠEPUTIS

Paper for the Master's degree

*Business development program*

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration, Management

Department

Supervisor – Doc. Dr. Virginijus Tamaševičius

Vilnius, 2020

## SUMMARY

78 pages, 9 charts, 11 pictures, 73 references.

The *main purpose* of this master thesis is to analyze employee job satisfaction in the context of business development.

The work consists of three main parts; the analysis of literature, previous research analysis and results, methodological part, and empirical part, conclusion and recommendations.

Literature analysis revealed that employee satisfaction is the key construct of any effective organization. After analyzing the factors determining employee satisfaction, it can be concluded that the scientific literature and the research carried out usually distinguish the factors that determine job satisfaction: nature of work, salary, promotion opportunities, management policy, co-workers and working conditions. However, when analyzing job satisfaction factors, it should be appreciated that they can reduce job satisfaction. An analysis of the relationship between employee satisfaction and business performance suggests that job satisfaction is associated with positive outcomes, such as organizational citizenship, emotional commitment, effective work, professional achievement development, and overall life satisfaction. Based on the analysis of scientific literature, a hypothetical research model developed by the author. The model based on P. E. Spector's (1994) job satisfaction assessment, R. Dunham et al. (1989) Organizational Change Assessment, and N.J. Meyer and J.P. Allen (1993) Organizational Commitment. The author also included additional constructs of stress and lack of communication, which, according to the authors of the scientific literature, affect (dis) satisfaction. The main components of stress assessment were adapted from D. E. Parker (1983), while communication was assessed by C. W. Downs and M. D. Hazen (1977). The quantitative research method chosen was the survey of employees of companies operating in different sectors - 349 employees were interviewed.

The performed research revealed that stress is a factor that negatively affects job satisfaction. The better the communication in the work environment (both interpersonal and organizational), the greater the satisfaction of the employees with the work. In addition, if employees feel a strong lack of communication, it will negatively affect their job satisfaction. There is a weak but significant positive relationship between job satisfaction and organizational commitment. Salary satisfaction, promotion opportunities, organizational leadership, benefits and rewards, recognition, and proper communication all affect emotional commitment. Continuing commitment is related to incoming privileges and communication, and normative to promotion opportunities. Organizational commitment has a weak but statistically significant effect on employees' attitudes toward organizational change.

The conclusions and recommendations summarize the main concepts of literature analysis as well as the results of the performed research. The author believes that the results of the study could be helpful for the companies that are going to increase employee job satisfaction.

## **PRIEDAI**

Gerbiamas (-a) respondente,

Esu Vilniaus Universiteto verslo vystymo programos magistrantas. Atlieku tyrimą, kurio tikslas yra įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu verslo vystymo kontekste. Todėl prašau Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, apie Jūsų darbą - Jūsų nuomonė yra labai svarbi.

Pabrėžiu, kad anketa yra anoniminė, o tyrimo rezultatai bus analizuojami tik apibendrintai ir tik mokslo tikslais. Dėkoju už Jūsų atvirumą ir bendradarbiavimą.

**1. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų pasitenkinimu darbo užmokesčiu (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą					
Atlyginimai didėja pernelyg retai ir per mažai					
Jaučiuosi neįvertintas (-a) savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą					
Esu patenkintas (-a) savo algos pakėlimo galimybėmis					

**2. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaukštinimo galimybių					
Tie, kurie gerai atlieka savo darbą, turi nemažą galimybę būti paaukštinti					
Žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose					
Esu patenkintas (-a) savo paaukštinimo galimybėmis					

**3. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų pasitenkinimu vadovavimu įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą					
Mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu					
Mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais					
Man patinka mano tiesioginis vadovas					

**4. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų pasitenkinimu privilegijomis ir lengvatomis įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Nesu patenkintas (-a) privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą.					
Privilegijos (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose.					
Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos.					
Kai kurių privilegijų (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), mes negauname, nors turėtume gauti.					

**5. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų patiriamu pasitenkinimu dėl pripažinimo įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).					
Nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas).					
Čia dirbantieji gauna mažokai apdovanojimų (paskatinimų).					
Jaučiu, jog mano pastangos nėra deramai atlyginamos.					

**6. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų pasitenkinimu darbo organizavimu įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Daugybė taisyklių ir procedūrų apsunkina darbo atlikimą.					
Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.					
Aš turiu atlikti per daug darbų.					
Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).					

**7. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų pasitenkinimu bendradarbiais įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Man patinka žmonės, su kuriais dirbu.					
Manau, jog dėl bendradarbių kompetencijos stokos, man tenka dirbti sunkiau.					
Man patinka mano bendradarbiai.					
Mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų.					

**8. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų pasitenkinimu darbo pobūdžiu įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis.					
Man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe.					
Didžiuojuosi savo darbu.					
Mano darbas man yra malonus.					

**9. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su komunikacija įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Gaunu pakankamai informacijos apie mano pažangą mano darbe					
Gaunu pakankamai informacijos apie organizacinę politiką ir tikslus					
Gaunu pakankamai informacijos apie tai, kaip mano darbas lyginamas su kitais					
Gaunu pakankamai informacijos apie tai, kaip esu vertinamas					
Gaunu pakankamai informacijos apie mano pastangų pripažinimas					
Gaunu pakankamai informacijos apie departamentų politiką ir tikslus					
Gaunu pakankamai informacijos apie mano darbo reikalavimus					
Gaunu pakankamai informacijos apie vyriausybės veiksmus, turinčius įtakos mano organizacijai					
Gaunu pakankamai informacijos apie pokyčius organizacijoje					
Gaunu ataskaitas apie tai, kaip sprendžiamos mano darbo problemos					
Gaunu pakankamai informacijos apie išmokas ir atlyginimus					
Gaunu pakankamai informacijos apie mūsų organizacijos finansinę būklę					
Gaunu pakankamai informacijos apie organizacijos pasiekimus ir (arba) nesėkmes					



**10. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su organizacine komunikacija įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano viršininkai daug žino ir supranta apie pavaldžių asmenų problemas					
Organizacijos komunikacija skatina ir motyvuoja su entuziazmu siekti savo tikslų					
Vadovas klauso ir atkreipia dėmesį į mane					
Mano vadovas teikia rekomendacijas, kaip spręsti su darbu susijusias problemas					
Vykstanti komunikacija leidžia man jaustis svarbia įmonės dalimi					
Vykstanti komunikacija yra įdomi ir naudinga					
Aš laiku gaunu informaciją, reikalingą mano darbui					
Konfliktai yra tinkamai tvarkomi per tinkamus ryšio kanalus					
Mano vadovas yra atviras naujoms idėjoms					
Bendravimas su kitais organizaciniais nariais (bendradarbiais) yra tikslus ir laisvas					
Mano kolektyve darbuotojai yra susiderinę					
Mano viršininkai daug žino ir supranta apie pavaldžių asmenų problemas					
Neformalus bendravimas vyksta aktyviai					
Vykstanti komunikacija įmonėje visad yra teisinga					

**11. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų patiriamu stresu įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dėl savo darbo aš jaučiausi nervingas					
Dėl savo darbo sunku praleisti pakankamai laiko su savo šeima					
Mano darbas man atima daugiau jėgų ir energijos nei turėtų					
Aš tiek daug laiko praleidžiu darbe, kad jis atima mano laisvalaikį					
Kartais, kai aš galvoju apie savo darbą ir jaučiu neigiamas emocijas					
Aš dažnai jaučiu jausmą, kad esu susituokęs (usi) su įmone					
Turiu per daug darbo ir per mažai laiko jį padaryti					
Jaučiuosi kaltas, kai nedirbu					
Aš kartais bijo telefono skambėjimo namuose, nes skambutis gali būti susijęs su darbu					
Jaučiuosi taip lyg niekada neturiu poilsio dienos					
Per daug žmonių mano įmonėje patiria nervinį išsekimą dėl darbo					

**12. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų požiūriu į organizacinius pokyčius įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Laukiu pokyčių darbe					
Aš paprastai atsispiriu naujoms idėjoms					
Aš linkęs išbandyti naujas idėjas					
Pokyčiai paprastai naudinga organizacijai					
Paprastai aš remiu naujas idėjas					
Dauguma mano kolegų gauna naudos iš pokyčių					
Man nepatinka keistis					
Pokyčiai mane suklaidina					
Pokyčiai mane skatina					
Dauguma pokyčių darbe dirgina					
Aš dažnai siūlau naujus požiūrius darbe					
Pokyčiai dažnai padeda geriau atlikti darbą					
Ketinu daryti viską, kas įmanoma, kad palaikyti vykstančius pokyčius					
Kiti žmonės mano, kad pritariu pokyčiams					
Paprastai nedvejodamas išbandau naujas idėjas					
Pokyčiai paprastai padeda pagerinti netinkamas darbo situacijas					
Manau, kad dauguma pokyčių yra malonūs					
Paprastai aš gaunu naudos iš pokyčių					

**13. Prašome įvertinti pateiktus teiginius, susijusius su Jūsų juntamu organizaciniu išipareigojimu įmonėje (prašome įvertinti kiekvieną teiginį atskirai).**

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	
TEĖSTINIS	Per daug savo gyvenime netekčiau nusprendęs dabar palikti šią organizaciją					
	Man per brangiai atsieitų palikti šią organizaciją artimiausioje ateityje					
	Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl aš tebedirbu šioje organizacijoje yra ta, kad išėjimas iš šios organizacijos būtų pernelyg didelė asmeninė auka, nes kita organizacija vargu ar sudarytų panašias darbo sąlygas					
	Palikus šią organizaciją būtų sunku susirasti kitą darbą					
	Net neturėdamas kito darbo pasiūlymo lengvai galėčiau mesti dabartinį darbą					
	Manau, kad prieš palikdamas šią organizaciją, turėčiau apsvarstyti keletą darbo alternatyvų					
	Šiuo metu palikti šią organizaciją būtų problemiška, net jeigu to norėčiau					

	Šiuo metu šioje organizacijoje dirbu labiau ne dėl būtinybės, o dėl poreikio joje dirbti						
NORMINIS	Viena pagrindinių priežasčių, kodėl aš tebedirbu šioje organizacijoje, yra ta, kad tikiu lojalumo svarba, taigi jaučiuosi moraliai įsipareigojęs likti šioje organizacijoje						
	Buvau išmokytas(-a) tikėti lojalumo vienai organizacijai svarba						
	Net jei man pasiūlytų geresnį darbą kitur, nemanau, kad galėčiau palikti šią organizaciją						
	Buvo daug geriau tuomet, kai žmonės vienoje organizacijoje pradirbdavo didžiąją savo darbingo laikotarpio dalį						
	Manau, kad žmonės pastaruoju metu per dažnai keičia darbo vietas						
	Lakstymas iš organizacijos į organizaciją man atrodo ganėtinai priimtinas						
	Nemanau, kad asmuo visada privalo būti lojalus savo organizacijai						
	Nemanau, kad noras priklausyti organizacijos nariams yra racionalus						
EMOCINIS	Esu emociškai prisirišęs prie organizacijos						
	Organizacijos reikšmė mano asmenybei yra labai didelė						
	Aš jaučiuosi svarbiu organizacijos nariu						
	Organizacijoje kylančias problemas priimu kaip savo						
	Mano karjera susieta tik su šia organizacija						
	Didžiuojuosi dirbdamas (-a) šioje organizacijoje						
	Esu prisirišęs prie organizacijos dėl asmeninio saugumo (atlyginimo, pensijų kaupimo, socialinių garantijų)						
	Jei nebūčiau tiek investavęs(-usi) į organizaciją būčiau pasiryžęs(-usi) ją palikti						

**14. Prašome nurodyti kokias Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris

**15. Prašome nurodyti savo darbo stažą įmonėje kurioje dirbate:**

- Iki 1 metų
- 2 – 5 metai
- 6 – 10 metų
- 10 metų ir daugiau

**16. Prašome nurodyti koks Jūsų amžius:**

- Iki 21 metų
- 22 – 30 metų
- 31 – 40 metų
- 41 – 50 metų
- 51 – 60 metų
- 60 metų ir daugiau

**17. Prašome nurodyti koks Jūsų įmonės kurioje dirbate dydis:**

- Iki 9 darbuotojų
- 10 – 19 darbuotojų
- 20 – 49 darbuotojai
- 50 – 249 darbuotojai

- 250 ir daugiau darbuotojų
- 18. Prašome nurodyti koks Jūsų išsilavinimas:**
- pagrindinis
  - pagrindinis profesinis
  - aukštesnysis
  - aukštasis neuniversitetinis
  - aukštasis universitetinis
- 19. Prašome nurodyti kokiam sektoriui priklauso įmonė kurioje Jūs dirbate:**
- Žemės ūkis, žuvininkystė
  - Energetika
  - Gamyba
  - Statyba
  - Didmeninė ir mažmeninė prekyba
  - Transportas
  - Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos
  - Informacija ir ryšiai, IT
  - Finansinė ir draudimo veikla
  - Paslaugų verslas
  - Švietimas, mokslas
  - Viešasis sektorius
  - Sveikatos priežiūra
  - Kultūra
  - Kita veikla

## 2 Priedas

<b>T-Test</b>			
<b>Group Statistics</b>			
	14.Prašome nurodyti kokia Jusu lytis:	Mean	Std. Deviation
Užmokesčiu	Vyras	2,9470	,84501
	Moteris	2,8545	,92479
Paaukštinimu	Vyras	3,0448	,80916
	Moteris	2,9924	,84888
Vadovavimu	Vyras	3,3315	,85779
	Moteris	3,4955	,89010
Privilegijomis	Vyras	3,0082	,84077
	Moteris	3,1136	,85114
Pripažinimu	Vyras	3,0231	,87961
	Moteris	3,1561	,89219
Organizavimu	Vyras	3,0313	,64606
	Moteris	2,8652	,59180
Bendradarbiais	Vyras	3,4198	,72242
	Moteris	3,7348	,67156
Pobūdžiu	Vyras	3,7948	,75727
	Moteris	3,7742	,68756
Komunikacija	Vyras	3,5041	,82045
	Moteris	3,4515	,79437
Pasitenkinimas	Vyras	3,2338	,56686
	Moteris	3,2709	,58144

Independent Samples Test						
		Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Užmokesčiu	Equal variances assumed	,214	,644	,976	347	,330
	Equal variances not assumed			,971	333,812	,332
Paaukštiniu	Equal variances assumed	,387	,534	,590	347	,555
	Equal variances not assumed			,589	338,647	,556
Vadovavimu	Equal variances assumed	,785	,376	-1,751	347	,081
	Equal variances not assumed			-1,747	339,739	,081
Privilegijomis	Equal variances assumed	,005	,946	-1,163	347	,245
	Equal variances not assumed			-1,163	341,945	,246
Pripažinimu	Equal variances assumed	,153	,696	-1,400	347	,162
	Equal variances not assumed			-1,399	341,785	,163
Organizavimu	Equal variances assumed	,217	,642	2,495	347	,013
	Equal variances not assumed			2,507	346,839	,013
Bendradarbiais	Equal variances assumed	1,067	,302	-4,204	347	,000
	Equal variances not assumed			-4,221	346,543	,000
Pobūdžiu	Equal variances assumed	,392	,532	,265	347	,791
	Equal variances not assumed			,266	346,944	,790
Komunikacija	Equal variances assumed	,888	,347	,607	347	,545
	Equal variances not assumed			,608	344,952	,544
Pasitenkinimas	Equal variances assumed	,093	,761	-,602	347	,548
	Equal variances not assumed			-,601	340,818	,548

### 3 Priedas

ANOVA						
		Sum of	df	Mean	F	Sig.
Užmokesčiu	Between Groups	11,015	3	3,672	4,860	,003
	Within Groups	260,659	345	,756		
	Total	271,674	348			
Paaukštiniu	Between Groups	5,939	3	1,980	2,940	,033
	Within Groups	232,295	345	,673		
	Total	238,235	348			
Vadovavimu	Between Groups	4,351	3	1,450	1,906	,128
	Within Groups	262,573	345	,761		
	Total	266,924	348			
Privilegijomis	Between Groups	11,187	3	3,729	5,406	,001
	Within Groups	237,951	345	,690		
	Total	249,138	348			
Pripažinimu	Between Groups	1,880	3	,627	,795	,497
	Within Groups	271,791	345	,788		
	Total	273,671	348			
Organizavimu	Between Groups	8,442	3	2,814	7,598	,000
	Within Groups	127,778	345	,370		
	Total	136,220	348			
Bendradarbiais	Between Groups	3,130	3	1,043	2,057	,106
	Within Groups	174,970	345	,507		
	Total	178,100	348			
Pobūdžiu	Between Groups	3,736	3	1,245	2,403	,067
	Within Groups	178,772	345	,518		
	Total	182,508	348			
Komunikacija	Between Groups	4,989	3	1,663	2,585	,053
	Within Groups	221,923	345	,643		
	Total	226,912	348			
Pasitenkinimas	Between Groups	1,552	3	,517	1,582	,193
	Within Groups	112,814	345	,327		
	Total	114,366	348			

<b>Oneway</b>				
<b>Descriptives</b>				
		N	Mean	Std. Deviation
Užmokesčiu	Iki 1 metu	40	3,2188	,80501
	2 ? 5 metai	105	2,6714	,83732
	6 ? 10 metu	103	3,0194	,94239
	10 metu ir daugiau	101	2,9010	,84785
	Total	349	2,9033	,88356
Paaukštinimu	Iki 1 metu	40	3,2188	,65091
	2 ? 5 metai	105	2,8333	,90183
	6 ? 10 metu	103	3,0898	,82757
	10 metu ir daugiau	101	3,0644	,78315
	Total	349	3,0201	,82739
Vadovavimu	Iki 1 metu	40	3,7063	1,02827
	2 ? 5 metai	105	3,3643	,94247
	6 ? 10 metu	103	3,3325	,85777
	10 metu ir daugiau	101	3,4158	,73423
	Total	349	3,4090	,87580
Privilegijomis	Iki 1 metu	40	2,9438	,72388
	2 ? 5 metai	105	2,8429	,89755
	6 ? 10 metu	103	3,2937	,79631
	10 metu ir daugiau	101	3,0866	,83099
	Total	349	3,0580	,84612
Pripažinimu	Iki 1 metu	40	3,2125	,90503
	2 ? 5 metai	105	2,9857	,96628
	6 ? 10 metu	103	3,1262	,78268
	10 metu ir daugiau	101	3,0990	,89588
	Total	349	3,0860	,88680
Organizavimu	Iki 1 metu	40	2,7500	,63801
	2 ? 5 metai	105	3,0905	,56022
	6 ? 10 metu	103	3,0704	,47925
	10 metu ir daugiau	101	2,7698	,74723
	Total	349	2,9527	,62565
Bendradarbiais	Iki 1 metu	40	3,7500	,79259
	2 ? 5 metai	105	3,5976	,90038
	6 ? 10 metu	103	3,5947	,59007
	10 metu ir daugiau	101	3,4406	,55357
	Total	349	3,5688	,71539
Pobūdžiu	Iki 1 metu	40	3,9750	,56840
	2 ? 5 metai	105	3,8333	,77573
	6 ? 10 metu	103	3,8010	,59857
	10 metu ir daugiau	101	3,6436	,81880
	Total	349	3,7851	,72419
Komunikacija	Iki 1 metu	40	3,2375	,91629
	2 ? 5 metai	105	3,4214	,92658
	6 ? 10 metu	103	3,6286	,66224
	10 metu ir daugiau	101	3,4827	,74268
	Total	349	3,4792	,80749
Pasitenkinimas	Iki 1 metu	40	3,3347	,55352
	2 ? 5 metai	105	3,1823	,64077
	6 ? 10 metu	103	3,3285	,48455
	10 metu ir daugiau	101	3,2115	,58494
	Total	349	3,2514	,57327

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Užmokesčiu	Between Groups	21,199	5	4,240	5,806	,000
	Within Groups	250,475	343	,730		
	Total	271,674	348			
Paaukštinimu	Between Groups	17,756	5	3,551	5,525	,000
	Within Groups	220,479	343	,643		
	Total	238,235	348			
Vadovavimu	Between Groups	20,163	5	4,033	5,605	,000
	Within Groups	246,762	343	,719		
	Total	266,924	348			
Privilegijomis	Between Groups	10,787	5	2,157	3,105	,009
	Within Groups	238,350	343	,695		
	Total	249,138	348			
Pripažinimu	Between Groups	18,217	5	3,643	4,892	,000
	Within Groups	255,455	343	,745		
	Total	273,671	348			
Organizavimu	Between Groups	9,308	5	1,862	5,031	,000
	Within Groups	126,912	343	,370		
	Total	136,220	348			
Bendradarbiais	Between Groups	13,111	5	2,622	5,451	,000
	Within Groups	164,989	343	,481		
	Total	178,100	348			
Pobūdžiu	Between Groups	10,173	5	2,035	4,050	,001
	Within Groups	172,334	343	,502		
	Total	182,508	348			
Komunikacija	Between Groups	18,109	5	3,622	5,950	,000
	Within Groups	208,803	343	,609		
	Total	226,912	348			
Pasitenkinimas	Between Groups	10,615	5	2,123	7,019	,000
	Within Groups	103,751	343	,302		
	Total	114,366	348			

<b>Oneway</b>				
<b>Descriptives</b>				
		N	Mean	Std. Deviation
Užmokesčiu	Iki 21 metu	3	3,5000	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,3103	1,10125
	31 ? 40 metu	173	3,0000	,83134
	41 ? 50 metu	122	2,7869	,88120
	51 ? 60 metu	16	2,2344	,49555
	60 metu ir daugiau	6	2,0000	,00000
Paaukštinimu	Iki 21 metu	3	4,0000	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,0000	,94727
	31 ? 40 metu	173	3,0101	,73054
	41 ? 50 metu	122	3,1025	,88593
	51 ? 60 metu	16	2,9219	,68750
	60 metu ir daugiau	6	1,5000	,54772
Vadovavimu	Iki 21 metu	3	4,2500	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,9569	1,25012
	31 ? 40 metu	173	3,4552	,76284
	41 ? 50 metu	122	3,2971	,84997
	51 ? 60 metu	16	2,8594	,79566
	60 metu ir daugiau	6	2,7500	1,09545
Privilegijomis	Iki 21 metu	3	3,0000	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,0948	,81945
	31 ? 40 metu	173	3,0968	,81569
	41 ? 50 metu	122	3,1086	,85098
	51 ? 60 metu	16	2,5938	,87500
	60 metu ir daugiau	6	2,0000	1,09545
Pripažinimu	Iki 21 metu	3	4,0000	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,5259	1,19213
	31 ? 40 metu	173	3,0795	,77232
	41 ? 50 metu	122	3,0902	,93931
	51 ? 60 metu	16	2,4219	,51412
	60 metu ir daugiau	6	2,3750	,68465
Organizavimu	Iki 21 metu	3	3,0000	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,2328	,46738
	31 ? 40 metu	173	2,9725	,57406
	41 ? 50 metu	122	2,9570	,68159
	51 ? 60 metu	16	2,4531	,70839
	60 metu ir daugiau	6	2,2500	,27386
Bendradarbiais	Iki 21 metu	3	4,0000	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,9655	,74619
	31 ? 40 metu	173	3,5029	,71832
	41 ? 50 metu	122	3,6537	,66373
	51 ? 60 metu	16	3,0000	,69522
	60 metu ir daugiau	6	3,1250	,13693
Pobūdžiu	Iki 21 metu	3	4,0000	,00000
	22 ? 30 metu	29	4,0000	,42783
	31 ? 40 metu	173	3,7471	,67125
	41 ? 50 metu	122	3,8832	,81069
	51 ? 60 metu	16	3,3125	,80881
	60 metu ir daugiau	6	3,0000	,27386
Komunikacija	Iki 21 metu	3	3,7500	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,3966	1,19058
	31 ? 40 metu	173	3,4017	,74691
	41 ? 50 metu	122	3,7111	,72301
	51 ? 60 metu	16	2,6875	,77728
	60 metu ir daugiau	6	3,3750	,41079
Pasitenkinimas	Iki 21 metu	3	3,7222	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,4981	,75172
	31 ? 40 metu	173	3,2518	,49372
	41 ? 50 metu	122	3,2878	,59292
	51 ? 60 metu	16	2,7205	,42739
	60 metu ir daugiau	6	2,4861	,38036



ANOVA						
		Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Užmokesčiu	Between Groups	18,977	4	4,744	6,458	,000
	Within Groups	252,697	344	,735		
	Total	271,674	348			
Paaukštiniu	Between Groups	14,893	4	3,723	5,735	,000
	Within Groups	223,341	344	,649		
	Total	238,235	348			
Vadovavimu	Between Groups	26,098	4	6,524	9,320	,000
	Within Groups	240,826	344	,700		
	Total	266,924	348			
Privilegijomis	Between Groups	15,874	4	3,969	5,853	,000
	Within Groups	233,263	344	,678		
	Total	249,138	348			
Pripažinimu	Between Groups	18,285	4	4,571	6,157	,000
	Within Groups	255,386	344	,742		
	Total	273,671	348			
Organizavimu	Between Groups	10,944	4	2,736	7,513	,000
	Within Groups	125,276	344	,364		
	Total	136,220	348			
Bendradarbiais	Between Groups	7,674	4	1,918	3,872	,004
	Within Groups	170,426	344	,495		
	Total	178,100	348			
Pobūdžiu	Between Groups	17,838	4	4,460	9,316	,000
	Within Groups	164,669	344	,479		
	Total	182,508	348			
Komunikacija	Between Groups	14,435	4	3,609	5,843	,000
	Within Groups	212,477	344	,618		
	Total	226,912	348			
Pasitenkinimas	Between Groups	10,008	4	2,502	8,247	,000
	Within Groups	104,358	344	,303		
	Total	114,366	348			

<b>Oneway</b>				
<b>Descriptives</b>				
		<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Užmokesčiu	Iki 9 darbuotoju	67	3,3731	,81809
	10 ? 19 darbuotoju	46	2,7337	,89815
	20 ? 49 darbuotojai	73	2,8356	,80063
	50 ? 249 darbuotojai	95	2,8289	,93133
	250 ir daugiau	68	2,7316	,81533
Paaukštinimu	Iki 9 darbuotoju	67	3,4216	,76773
	10 ? 19 darbuotoju	46	2,8750	,94391
	20 ? 49 darbuotojai	73	2,9110	,61290
	50 ? 249 darbuotojai	95	2,8684	,83383
	250 ir daugiau	68	3,0515	,88051
Vadovavimu	Iki 9 darbuotoju	67	3,8993	,74246
	10 ? 19 darbuotoju	46	3,1087	,88765
	20 ? 49 darbuotojai	73	3,3904	,73360
	50 ? 249 darbuotojai	95	3,4316	,79178
	250 ir daugiau	68	3,1176	1,03165
Privilegijomis	Iki 9 darbuotoju	67	3,1940	,85924
	10 ? 19 darbuotoju	46	2,5598	,84686
	20 ? 49 darbuotojai	73	3,2432	,71804
	50 ? 249 darbuotojai	95	3,1158	,80623
	250 ir daugiau	68	2,9816	,89809
Pripažinimu	Iki 9 darbuotoju	67	3,5037	,72102
	10 ? 19 darbuotoju	46	2,7500	,64979
	20 ? 49 darbuotojai	73	2,9589	,95835
	50 ? 249 darbuotojai	95	3,0921	,88129
	250 ir daugiau	68	3,0294	,96924
Organizavimu	Iki 9 darbuotoju	67	3,2537	,51767
	10 ? 19 darbuotoju	46	3,0489	,52074
	20 ? 49 darbuotojai	73	2,9760	,59244
	50 ? 249 darbuotojai	95	2,8184	,73155
	250 ir daugiau	68	2,7537	,54378
Bendradarbiais	Iki 9 darbuotoju	67	3,7276	,62421
	10 ? 19 darbuotoju	46	3,4674	,89692
	20 ? 49 darbuotojai	73	3,7295	,57245
	50 ? 249 darbuotojai	95	3,3737	,59236
	250 ir daugiau	68	3,5809	,88038
Pobūdžiu	Iki 9 darbuotoju	67	3,8246	,67702
	10 ? 19 darbuotoju	46	3,5978	,78081
	20 ? 49 darbuotojai	73	4,1986	,42073
	50 ? 249 darbuotojai	95	3,6237	,67721
	250 ir daugiau	68	3,6544	,87356
Komunikacija	Iki 9 darbuotoju	67	3,7985	,63996
	10 ? 19 darbuotoju	46	3,3043	,98307
	20 ? 49 darbuotojai	73	3,6404	,56976
	50 ? 249 darbuotojai	95	3,2816	,82129
	250 ir daugiau	68	3,3860	,90751
Pasitenkinimas	Iki 9 darbuotoju	67	3,5551	,52750
	10 ? 19 darbuotoju	46	3,0495	,50246
	20 ? 49 darbuotojai	73	3,3204	,45943
	50 ? 249 darbuotojai	95	3,1594	,55448
	250 ir daugiau	68	3,1430	,67508

## 6 Priedas

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Užmokesčiu	Between Groups	4,815	4	1,204	1,552	,187
	Within Groups	266,858	344	,776		
	Total	271,674	348			
Paaukštinimu	Between Groups	5,862	4	1,466	2,170	,072
	Within Groups	232,373	344	,676		
	Total	238,235	348			
Vadovavimu	Between Groups	8,160	4	2,040	2,712	,030
	Within Groups	258,764	344	,752		
	Total	266,924	348			
Privilegijomis	Between Groups	21,948	4	5,487	8,308	,000
	Within Groups	227,189	344	,660		
	Total	249,138	348			
Pripažinimu	Between Groups	7,645	4	1,911	2,472	,044
	Within Groups	266,026	344	,773		
	Total	273,671	348			
Organizavimu	Between Groups	8,689	4	2,172	5,859	,000
	Within Groups	127,531	344	,371		
	Total	136,220	348			
Bendradarbiais	Between Groups	6,492	4	1,623	3,254	,012
	Within Groups	171,607	344	,499		
	Total	178,100	348			
Pobūdžu	Between Groups	9,046	4	2,262	4,485	,002
	Within Groups	173,461	344	,504		
	Total	182,508	348			
Komunikacija	Between Groups	8,583	4	2,146	3,381	,010
	Within Groups	218,329	344	,635		
	Total	226,912	348			
Pasitenkinimas	Between Groups	4,397	4	1,099	3,438	,009
	Within Groups	109,969	344	,320		
	Total	114,366	348			

<b>Oneway</b>				
<b>Descriptives</b>				
		N	Mean	Std. Deviation
Užmokesčiu	Pagrindinis	14	2,9821	,78117
	Pagrindinis	46	2,8043	,78336
	Aukstesnysis	27	2,7500	,78752
	Aukstasis	36	2,6458	,82673
	Aukstasis	226	2,9779	,92199
	Total	349	2,9033	,88356
Paaukštiniu	Pagrindinis	14	2,8929	,78883
	Pagrindinis	46	3,2826	,83601
	Aukstesnysis	27	2,8611	1,09486
	Aukstasis	36	2,7986	,79467
	Aukstasis	226	3,0288	,78758
	Total	349	3,0201	,82739
Vadovavimu	Pagrindinis	14	3,0893	1,17099
	Pagrindinis	46	3,3315	,61476
	Aukstesnysis	27	3,6389	,89693
	Aukstasis	36	3,0694	,92120
	Aukstasis	226	3,4712	,87766
	Total	349	3,4090	,87580
Privilegijomis	Pagrindinis	14	2,4107	,65492
	Pagrindinis	46	2,8750	,83458
	Aukstesnysis	27	2,8981	,92834
	Aukstasis	36	2,6042	,75681
	Aukstasis	226	3,2268	,81053
	Total	349	3,0580	,84612
Pripažinimu	Pagrindinis	14	2,6607	,37477
	Pagrindinis	46	3,0924	,75528
	Aukstesnysis	27	3,1667	,92508
	Aukstasis	36	2,7569	,81610
	Aukstasis	226	3,1538	,92609
	Total	349	3,0860	,88680
Organizavimu	Pagrindinis	14	3,0357	,78359
	Pagrindinis	46	3,3043	,61444
	Aukstesnysis	27	3,0833	,57177
	Aukstasis	36	2,7361	,52761
	Aukstasis	226	2,8949	,61216
	Total	349	2,9527	,62565
Bendradarbiais	Pagrindinis	14	3,2679	,91706
	Pagrindinis	46	3,5054	,76465
	Aukstesnysis	27	3,6204	,41237
	Aukstasis	36	3,2500	,66009
	Aukstasis	226	3,6449	,71396
	Total	349	3,5688	,71539
Pobūdžiu	Pagrindinis	14	3,1429	,61013
	Pagrindinis	46	3,8478	,71779
	Aukstesnysis	27	3,5648	,59482
	Aukstasis	36	3,6597	,67653
	Aukstasis	226	3,8584	,73096
	Total	349	3,7851	,72419
Komunikacija	Pagrindinis	14	3,0536	1,22152
	Pagrindinis	46	3,7011	,68641
	Aukstesnysis	27	3,8148	,57426
	Aukstasis	36	3,3889	,97183
	Aukstasis	226	3,4347	,77775
	Total	349	3,4792	,80749
Pasitenkinimas	Pagrindinis	14	2,9484	,37234
	Pagrindinis	46	3,3050	,50446
	Aukstesnysis	27	3,2665	,62514
	Aukstasis	36	2,9900	,57682
	Aukstasis	226	3,2990	,57700
	Total	349	3,2514	,57327

## 7 Priedas

ANOVA						
		Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Užmokesčiu	Between Groups	49,041	14	3,503	5,255	,000
	Within Groups	222,633	334	,667		
	Total	271,674	348			
Paaukštiniu	Between Groups	32,352	14	2,311	3,749	,000
	Within Groups	205,882	334	,616		
	Total	238,235	348			
Vadovavimu	Between Groups	28,796	14	2,057	2,885	,000
	Within Groups	238,128	334	,713		
	Total	266,924	348			
Privilegijomis	Between Groups	43,079	14	3,077	4,988	,000
	Within Groups	206,058	334	,617		
	Total	249,138	348			
Pripažinimu	Between Groups	51,351	14	3,668	5,510	,000
	Within Groups	222,320	334	,666		
	Total	273,671	348			
Organizavimu	Between Groups	31,501	14	2,250	7,177	,000
	Within Groups	104,719	334	,314		
	Total	136,220	348			
Bendradarbiais	Between Groups	23,366	14	1,669	3,603	,000
	Within Groups	154,733	334	,463		
	Total	178,100	348			
Pobūdžiu	Between Groups	31,119	14	2,223	4,904	,000
	Within Groups	151,388	334	,453		
	Total	182,508	348			
Komunikacija	Between Groups	39,819	14	2,844	5,078	,000
	Within Groups	187,093	334	,560		
	Total	226,912	348			
Pasitenkinimas	Between Groups	19,256	14	1,375	4,830	,000
	Within Groups	95,110	334	,285		
	Total	114,366	348			

Oneway Descriptives				
		N	Mean	Std. Deviation
Užmokesčiu	Zemes ukis, zuvininkyste	20	2.3875	.78420
	Energetika	3	4.2500	.00000
	Gamyba	15	3.0000	.89642
	Statyba	37	2.8986	.75797
	Didmenine ir mazmenine prekyba	23	2.9565	1.07833
	Transportas	73	3.0753	.83509
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	8	2.4063	.35197
	Informacija ir rysiai, IT	9	3.5556	.55590
	Finansine ir draudimo veikla	24	3.6146	.88151
	Paslaugu verslas	25	3.0100	1.13990
	Svietimas, mokslas	19	2.6711	.56552
	Viesasis sektorius	21	2.3214	.48825
	Sveikatos prieziura	12	2.2500	1.02247
	Kultura	4	3.7500	.00000
	Kita veikla	56	2.7366	.72366
	Total	349	2.9033	.88356
Paaukštiniu	Zemes ukis, zuvininkyste	20	3.0125	.93357
	Energetika	3	4.2500	.00000
	Gamyba	15	3.1333	.68051
	Statyba	37	3.0473	.86168
	Didmenine ir mazmenine prekyba	23	2.7826	.80236
	Transportas	73	3.1644	.75141
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	8	2.8438	.70632
	Informacija ir rysiai, IT	9	3.4722	.29167
	Finansine ir draudimo veikla	24	3.4479	.82416
	Paslaugu verslas	25	3.0900	1.07257
	Svietimas, mokslas	19	3.0132	.53667
	Viesasis sektorius	21	2.3810	.40788
	Sveikatos prieziura	12	2.2708	.84247
	Kultura	4	3.7500	.00000

	Kita veikla	56	2.9063	82650
	Total	349	3.0201	82739
Vadovavimu	Zemes ukis, zuvininkyste	20	3.3000	77204
	Energetika	3	4.5000	00000
	Gamyba	15	3.3000	92195
	Statyba	37	3.6149	89674
	Didmenine ir mazmenine prekyba	23	3.2500	79057
	Transportas	73	3.4315	86327
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	8	3.0938	1.11753
	Informacija ir rysiai, IT	9	4.3056	78837
	Finansine ir draudimo veikla	24	3.3438	63337
	Paslaugu verslas	25	3.8500	95743
	Svietimas, mokslas	19	3.4868	51689
	Viesasis sektorius	21	3.3571	61018
	Sveikatos prieziura	12	2.7917	1.43350
	Kultura	4	2.5000	00000
	Kita veikla	56	3.2411	83932
	Total	349	3.4090	87580
	Privilegijomis	Zemes ukis, zuvininkyste	20	2.8375
Energetika		3	3.0000	00000
Gamyba		15	3.2333	65783
Statyba		37	3.2973	1.02204
Didmenine ir mazmenine prekyba		23	3.0000	1.06600
Transportas		73	3.1918	83075
Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos		8	2.9375	25877
Informacija ir rysiai, IT		9	3.3611	28260
Finansine ir draudimo veikla		24	3.7083	70582
Paslaugu verslas		25	3.2300	85367
Svietimas, mokslas		19	2.8421	66776
Viesasis sektorius		21	2.4643	76765
Sveikatos prieziura		12	2.1042	57858
Kultura		4	1.7500	00000
Kita veikla		56	2.9911	71663
Total		349	3.0580	84612
Pripažinimu		Zemes ukis, zuvininkyste	20	2.6250
	Energetika	3	3.7500	00000
	Gamyba	15	3.0667	75277
	Statyba	37	3.4189	70969
	Didmenine ir mazmenine prekyba	23	2.8043	73065
	Transportas	73	3.2500	97539
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	8	2.5000	46291
	Informacija ir rysiai, IT	9	3.9167	39528
	Finansine ir draudimo veikla	24	3.7917	81316
	Paslaugu verslas	25	3.3100	89931
	Svietimas, mokslas	19	2.6711	1.02420
	Viesasis sektorius	21	2.5119	42922
	Sveikatos prieziura	12	2.5000	1.28806
	Kultura	4	2.7500	00000
	Kita veikla	56	2.9554	77181
	Total	349	3.0860	88680
	Organizavimu	Zemes ukis, zuvininkyste	20	2.9750
Energetika		3	3.5000	00000
Gamyba		15	3.3667	92034
Statyba		37	3.2770	58862
Didmenine ir mazmenine prekyba		23	3.0870	34219
Transportas		73	2.9178	59081
Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos		8	2.4063	35197
Informacija ir rysiai, IT		9	3.2222	19543
Finansine ir draudimo veikla		24	2.9271	65308
Paslaugu verslas		25	3.2000	55434
Svietimas, mokslas		19	2.4079	29120
Viesasis sektorius		21	2.2143	54363
Sveikatos prieziura		12	2.6250	66997
Kultura		4	3.2500	00000
Kita veikla		56	3.0268	57934
Total		349	2.9527	62565
Bendradarbiais		Zemes ukis, zuvininkyste	20	3.4250
	Energetika	3	4.2500	00000
	Gamyba	15	3.6333	54989
	Statyba	37	3.8378	59283
	Didmenine ir mazmenine prekyba	23	3.4130	44980
	Transportas	73	3.4897	87245
	Apgyvandinimo ir maitinimo paslaugos	8	3.2813	60412
	Informacija ir rysiai, IT	9	3.6389	46956
	Finansine ir draudimo veikla	24	3.9167	55495
	Paslaugu verslas	25	3.8700	68890
	Svietimas, mokslas	19	3.5658	33168
	Viesasis sektorius	21	3.6786	60282
	Sveikatos prieziura	12	3.4792	1.12036
	Kultura	4	2.0000	00000
	Kita veikla	56	3.3929	73524
	Total	349	3.5688	71539
	Pobūdžiu	Zemes ukis, zuvininkyste	20	3.8875
Energetika		3	4.0000	00000
Gamyba		15	3.2833	98137

	Statyba	37	4.0878	.53430
	Didmenine ir mazmenine prekyba	23	3.5870	.80343
	Transportas	73	3.9349	.58486
	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	8	3.5938	.42125
	Informacija ir ryšiai, IT	9	3.5278	.57885
	Finansine ir draudimo veikla	24	3.8021	.81421
	Paslaugu verslas	25	4.0600	.67808
	Svietimas, mokslas	19	4.2237	.49226
	Viesasis sektorius	21	3.0000	.65192
	Sveikatos prieziura	12	3.8958	.43247
	Kultura	4	3.5000	.00000
	Kita veikla	56	3.6384	.73069
	Total	349	3.7851	.72419
Komunikacija	Zemes ukis, zavininkyste	20	3.7875	.86327
	Energetika	3	2.2500	.00000
	Gamyba	15	3.3833	.99493
	Statyba	37	3.6554	.50467
	Didmenine ir mazmenine prekyba	23	3.5109	.69281
	Transportas	73	3.7603	.71375
	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	8	2.7188	1.08098
	Informacija ir ryšiai, IT	9	4.0000	.96825
	Finansine ir draudimo veikla	24	3.5521	.65929
	Paslaugu verslas	25	3.4700	.94461
	Svietimas, mokslas	19	3.3553	.68878
	Viesasis sektorius	21	3.1548	.61480
	Sveikatos prieziura	12	2.6875	1.27085
	Kultura	4	2.0000	.00000
	Kita veikla	56	3.4018	.62827
Total	349	3.4792	.80749	
Pasitenkinimas	Zemes ukis, zavininkyste	20	3.1375	.47351
	Energetika	3	3.7500	.00000
	Gamyba	15	3.2667	.77307
	Statyba	37	3.4595	.54195
	Didmenine ir mazmenine prekyba	23	3.1546	.60144
	Transportas	73	3.3573	.60966
	Apgyvendinimo ir maitinimo paslaugos	8	2.8646	.35710
	Informacija ir ryšiai, IT	9	3.6667	.34778
	Finansine ir draudimo veikla	24	3.5671	.48914
	Paslaugu verslas	25	3.4544	.55711
	Svietimas, mokslas	19	3.1374	.31077
	Viesasis sektorius	21	2.7870	.30786
	Sveikatos prieziura	12	2.7338	.81757
	Kultura	4	2.8056	.00000
	Kita veikla	56	3.1434	.45510
Total	349	3.2514	.57327	

## 8 Priedas

ANOVA						
		Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Užmokesčiu	Between Groups	24,185	4	6,046	8,404	,000
	Within Groups	247,489	344	,719		
	Total	271,674	348			
Paaukštinimu	Between Groups	25,452	4	6,363	10,287	,000
	Within Groups	212,782	344	,619		
	Total	238,235	348			
Vadovavimu	Between Groups	12,222	4	3,055	4,127	,003
	Within Groups	254,702	344	,740		
	Total	266,924	348			
Privilegijomis	Between Groups	46,036	4	11,509	19,493	,000
	Within Groups	203,101	344	,590		
	Total	249,138	348			
Pripažinimu	Between Groups	18,664	4	4,666	6,294	,000
	Within Groups	255,007	344	,741		
	Total	273,671	348			
Organizavimu	Between Groups	7,987	4	1,997	5,356	,000
	Within Groups	128,233	344	,373		
	Total	136,220	348			
Bendradarbiais	Between Groups	5,588	4	1,397	2,785	,027
	Within Groups	172,512	344	,501		
	Total	178,100	348			
Pobūdžiu	Between Groups	12,342	4	3,085	6,237	,000
	Within Groups	170,166	344	,495		
	Total	182,508	348			
Komunikacija	Between Groups	14,985	4	3,746	6,081	,000
	Within Groups	211,927	344	,616		
	Total	226,912	348			
Pasitenkinimas	Between Groups	12,550	4	3,138	10,601	,000
	Within Groups	101,816	344	,296		
	Total	114,366	348			



<b>Oneway</b>				
<b>Descriptives</b>				
		<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Užmokesčiu	Direktorius	42	3,4405	,48706
	Skyriaus (departamento) vadovas	63	2,8452	,93156
	Administracijos darbuotojas (buhalteris, ekonomistas, finansininkas)	57	3,1930	,89769
	Specialistas	106	2,7524	,85600
	Darbuotojas	81	2,6636	,87960
	Total	349	2,9033	,88356
Paaukštinimu	Direktorius	42	3,6310	,45612
	Skyriaus (departamento) vadovas	63	2,9603	,88810
	Administracijos darbuotojas (buhalteris, ekonomistas, finansininkas)	57	3,2237	,81103
	Specialistas	106	2,7712	,79066
	Darbuotojas	81	2,9321	,81299
	Total	349	3,0201	,82739
Vadovavimu	Direktorius	42	3,6607	,50250
	Skyriaus (departamento) vadovas	63	3,2103	,83907
	Administracijos darbuotojas (buhalteris, ekonomistas, finansininkas)	57	3,7237	,70185
	Specialistas	106	3,3396	,93107
	Darbuotojas	81	3,3025	1,01298
	Total	349	3,4090	,87580
Privilegijomis	Direktorius	42	3,5357	,55373
	Skyriaus (departamento) vadovas	63	3,3651	,70400
	Administracijos darbuotojas (buhalteris, ekonomistas, finansininkas)	57	3,4474	,72693
	Specialistas	106	2,8090	,89079
	Darbuotojas	81	2,6235	,76559
	Total	349	3,0580	,84612
Pripažnimu	Direktorius	42	3,5655	,56595
	Skyriaus (departamento) vadovas	63	3,1270	,97019
	Administracijos darbuotojas (buhalteris, ekonomistas, finansininkas)	57	3,2851	,74318
	Specialistas	106	2,9458	,99223
	Darbuotojas	81	2,8488	,78430
	Total	349	3,0860	,88680
Organizavimu	Direktorius	42	3,1250	,50380
	Skyriaus (departamento) vadovas	63	2,8056	,52063
	Administracijos darbuotojas (buhalteris, ekonomistas, finansininkas)	57	3,1447	,60124
	Specialistas	106	2,7972	,75681
	Darbuotojas	81	3,0463	,50792
	Total	349	2,9527	,62565
Bendradarbiais	Direktorius	42	3,4643	,58843
	Skyriaus (departamento) vadovas	63	3,6071	,57100
	Administracijos darbuotojas (buhalteris, ekonomistas, finansininkas)	57	3,7895	,54443
	Specialistas	106	3,5943	,81098
	Darbuotojas	81	3,4043	,80968
	Total	349	3,5688	,71539
Pobūdžiu	Direktorius	42	4,0298	,40274
	Skyriaus (departamento) vadovas	63	3,9643	,76577
	Administracijos darbuotojas (buhalteris, ekonomistas, finansininkas)	57	3,9781	,51165
	Specialistas	106	3,6179	,82246
	Darbuotojas	81	3,6019	,72000
	Total	349	3,7851	,72419
Komunikacija	Direktorius	42	3,9940	,51646
	Skyriaus (departamento) vadovas	63	3,5397	,84982
	Administracijos darbuotojas (buhalteris, ekonomistas, finansininkas)	57	3,4868	,59653
	Specialistas	106	3,3278	,78100
	Darbuotojas	81	3,3580	,95028
	Total	349	3,4792	,80749
Pasitenkinimas	Direktorius	42	3,6052	,29356
	Skyriaus (departamento) vadovas	63	3,2694	,53962
	Administracijos darbuotojas (buhalteris, ekonomistas, finansininkas)	57	3,4747	,49394
	Specialistas	106	3,1061	,62772
	Darbuotojas	81	3,0868	,56118
	Total	349	3,2514	,57327

## 9 Priedas

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Organizaciniai_pokyčiai_Elgesio	349	3,6867	,41743
Organizaciniai_pokyčiai_Pažnimo	349	3,5793	,54587
Organizaciniai_pokyčiai_Emociniai	349	3,4456	,55283
Organizaciniai_pokyčiai	349	3,5705	,45438
Valid N (listwise)	349		

## 10 Priedas

Independent Samples Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Organizaciniai_pokyčiai_Elgesio	Equal variance	9,052	,003	-1,292	347	,197
	Not equal variance			-1,279	320,654	,202
Organizaciniai_pokyčiai_Pažnimo	Equal variance	4,053	,045	-2,963	347	,003
	Not equal variance			-2,943	329,105	,003
Organizaciniai_pokyčiai_Emociniai	Equal variance	,205	,651	-2,174	347	,030
	Not equal variance			-2,169	339,585	,031
Organizaciniai_pokyčiai	Equal variance	3,259	,072	-2,463	347	,014
	Not equal variance			-2,442	324,228	,015

Group Statistics					
	14.Prasome nurodyti kokia Jusu lytis:	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Organizaciniai_pokyčiai_Elgesio	Vyras	184	3,6594	,37967	,02799
	Moteris	165	3,7172	,45511	,03543
Organizaciniai_pokyčiai_Pažnimo	Vyras	184	3,4982	,50678	,03736
	Moteris	165	3,6697	,57455	,04473
Organizaciniai_pokyčiai_Emociniai	Vyras	184	3,3850	,53976	,03979
	Moteris	165	3,5131	,56098	,04367
Organizaciniai_pokyčiai	Vyras	184	3,5142	,41592	,03066
	Moteris	165	3,6333	,48737	,03794

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizaciniai_pokyčiai_Elgesio	Between Groups	1,884	3	,628	3,687	,012
	Within Groups	58,754	345	,170		
	Total	60,637	348			
Organizaciniai_pokyčiai_Pažnimo	Between Groups	,918	3	,306	1,028	,380
	Within Groups	102,777	345	,298		
	Total	103,696	348			
Organizaciniai_pokyčiai_Emociniai	Between Groups	,541	3	,180	,588	,623
	Within Groups	105,814	345	,307		
	Total	106,355	348			
Organizaciniai_pokyčiai	Between Groups	,240	3	,080	,386	,763
	Within Groups	71,607	345	,208		
	Total	71,848	348			

Oneway				
Descriptives				
		N	Mean	Std. Deviation
Organizaciniai_pokyčiai_Elgesio	lki 1 metu	40	3,8750	,32412
	2 ? 5 metai	105	3,6810	,36185
	6 ? 10 metu	103	3,6197	,49914
	10 metu ir	101	3,6865	,39531
	Total	349	3,6867	,41743
Organizaciniai_pokyčiai_Pažnimo	lki 1 metu	40	3,5292	,46515
	2 ? 5 metai	105	3,6048	,53172
	6 ? 10 metu	103	3,6359	,65043
	10 metu ir	101	3,5149	,46673
	Total	349	3,5793	,54587
Organizaciniai_pokyčiai_Emociniai	lki 1 metu	40	3,5208	,49382
	2 ? 5 metai	105	3,4222	,52403
	6 ? 10 metu	103	3,4078	,61025
	10 metu ir	101	3,4785	,54552
	Total	349	3,4456	,55283
Organizaciniai_pokyčiai	lki 1 metu	40	3,6417	,36570
	2 ? 5 metai	105	3,5693	,43252
	6 ? 10 metu	103	3,5545	,53914
	10 metu ir	101	3,5600	,41579
	Total	349	3,5705	,45438

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Organizaciniai_pokyčiai_Elgesio	Between Groups	3,186	5	,637	3,804	,002
	Within Groups	57,452	343	,167		
	Total	60,637	348			
Organizaciniai_pokyčiai_Pažnimo	Between Groups	8,715	5	1,743	6,294	,000
	Within Groups	94,981	343	,277		
	Total	103,696	348			
Organizaciniai_pokyčiai_Emociniai	Between Groups	6,848	5	1,370	4,721	,000
	Within Groups	99,507	343	,290		
	Total	106,355	348			
Organizaciniai_pokyčiai	Between Groups	5,207	5	1,041	5,360	,000
	Within Groups	66,641	343	,194		
	Total	71,848	348			

Oneway				
Descriptives				
		N	Mean	Std. Deviation
Organizaciniai_pokyčiai_Elgesio	lki 21 metu	3	3,8333	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,6724	,50686
	31 ? 40 metu	173	3,6513	,37279
	41 ? 50 metu	122	3,7623	,45248
	51 ? 60 metu	16	3,7188	,28362
	60 metu ir	6	3,0833	,27386
	Total	349	3,6867	,41743
Organizaciniai_pokyčiai_Pažnimo	lki 21 metu	3	3,3333	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,6897	,56996
	31 ? 40 metu	173	3,4913	,49782
	41 ? 50 metu	122	3,7281	,55720
	51 ? 60 metu	16	3,5521	,59541
	60 metu ir	6	2,7500	,27386
	Total	349	3,5793	,54587
Organizaciniai_pokyčiai_Emociniai	lki 21 metu	3	3,0000	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,7011	,64608
	31 ? 40 metu	173	3,3834	,54042
	41 ? 50 metu	122	3,5410	,51306
	51 ? 60 metu	16	3,2083	,59784
	60 metu ir	6	2,9167	,27386
	Total	349	3,4456	,55283
Organizaciniai_pokyčiai	lki 21 metu	3	3,3889	,00000
	22 ? 30 metu	29	3,6877	,51997
	31 ? 40 metu	173	3,5087	,42056
	41 ? 50 metu	122	3,6771	,45914
	51 ? 60 metu	16	3,4931	,45446
	60 metu ir	6	2,9167	,09129
	Total	349	3,5705	,45438

## 13 Priedas

Correlations					
		Organizaciniai pokyčiai Elgesio	Organizaciniai pokyčiai Pažinimo	Organizaciniai pokyčiai Emociniai	Organizaciniai pokyčiai
Užmokesčiu	Pearson Correlation	-,160**	-,099	,001	-,088
	Sig. (2-tailed)	,003	,065	,979	,101
	N	349	349	349	349
Paaukštinimu	Pearson Correlation	-,028	-,033	-,009	-,026
	Sig. (2-tailed)	,608	,533	,861	,633
	N	349	349	349	349
Vadovavimu	Pearson Correlation	-,122*	-,104	,013	-,074
	Sig. (2-tailed)	,023	,053	,813	,169
	N	349	349	349	349
Privilegijomis	Pearson Correlation	,071	,207**	,244**	,204**
	Sig. (2-tailed)	,184	,000	,000	,000
	N	349	349	349	349
Pripažinimu	Pearson Correlation	-,106*	-,055	,014	-,049
	Sig. (2-tailed)	,047	,308	,788	,366
	N	349	349	349	349
Organizavimu	Pearson Correlation	-,023	,113*	,044	,056
	Sig. (2-tailed)	,663	,034	,408	,295
	N	349	349	349	349
Bendradarbiais	Pearson Correlation	,066	,180**	,119*	,140**
	Sig. (2-tailed)	,222	,001	,026	,009
	N	349	349	349	349
Pobūdžiu	Pearson Correlation	,284**	,405**	,368**	,398**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	349	349	349	349
Komunikacija	Pearson Correlation	-,077	,079	,013	,013
	Sig. (2-tailed)	,150	,141	,812	,807
	N	349	349	349	349
Pasitenkinimas	Pearson Correlation	-,025	,093	,119*	,078
	Sig. (2-tailed)	,641	,084	,026	,148
	N	349	349	349	349

## 14 Priedas

Correlations					
		Organizaciniai pokyčiai Elgesio	Organizaciniai pokyčiai Pažinimo	Organizaciniai pokyčiai Emociniai	Organizaciniai pokyčiai
Organizacinis įsipareigojimas	Pearson Correlation	,124*	,098	,156**	,141**
	Sig. (2-tailed)	,020	,067	,004	,009
	N	349	349	349	349

## 15 Priedas

Descriptive Statistics		
	Mean	Std. Deviation
Darbo	2,90	,88356
Paaukštinimo	3,02	,82739
Vadovavimas	3,41	,87580
Privilegijos ir	3,06	,84612
Pripažinimas	3,09	,88680
Darbo	2,95	,62565
Bendradarbiai	3,57	,71539
Darbo pobūdis	3,79	,72419
Ryšiai darbe	3,48	,80749
Bendras	3,25	,57327
Valid N (listwise)		

Descriptive Statistics		
	Mean	Std. Deviation
Nerimo vertinimas	2,95	,78771
Laiko sukeliama streso vertinimas	2,68	,91042
Bendras streso vertinimas	2,81	,80801
Valid N (listwise)		