

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO VYSTYMAS

Olga Boguševičienė

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBUOTOJŲ GEROVĖS SAŠAJA SU JŲ PASITENKINIMU DARBU	THE LINK BETWEEN EMPLOYEE WELL-BEING AND THEIR JOB SATISFACTION
--	--

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo vadovas _____
(parašas)
Prof. dr. **D. Diskienė**

Darbo įteikimo data:

Registracijos Nr.

Vilnius, 2020

TURINYS

ĮVADAS	3
1. DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR JŲ PASITENKINIMO DARBU TEORINĖ ANALIZĖ	6
1.1. Darbuotojų gerovės samprata.....	6
1.2. Veiksniai, formuojantys gerovę darbe	11
1.3. Pasitenkinimo darbu samprata	13
1.4. Vidiniai pasitenkinimą darbu kuriantys veiksniai.....	14
1.5. Išoriniai pasitenkinimą darbu kuriantys veiksniai.....	15
1.6. Pasitenkinimo darbu indeksas	17
1.7. Gerovės darbe ir pasitenkinimo darbu įtaka organizacijai	20
2. DARBUOTOJŲ GEROVĖS SĄSAJA SU JŲ PASITENKINIMU DARBU TYRIMO METODIKA.....	28
2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir metodai.....	28
2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentai	29
2.3. Statistinė duomenų analizė.....	31
3. DARBUOTOJŲ GEROVĖS SĄSAJOS SU JŲ PASITENKINIMU DARBU. TYRIMO REZULTATAI.....	33
3.1. Aprašomoji tyrimo statistika	33
3.2. Darbuotojų gerovės tyrimo rezultatai.....	34
3.3. Pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai	40
3.4. Darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu koreliacinės analizės rezultatai	42
3.5. Regresinės analizės rezultatai.....	43
3.6. Darbuotojų gerovės sąsaja su jų pasitenkinimu darbu tyrimo apibendrinimas.....	45
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	47
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	49
SUMMARY	54
PRIEDAI.....	56

IVADAS

Temos aktualumas.

Skirtingai nuo bedarbių, dirbantieji reikšmingai rečiau serga depresija, lėtinėmis ligomis, jų tarpe mažesnė savižudybės rizika ir, kaip taisyklė, geresni pasitenkinimo gyvenimu bei gerovės rodikliai. Tačiau, negalima vienareikšmiškai teigti, kad darbas sąlygoja gerovę ir sveikatą – šis ryšys yra kur kas sudėtingesnis ir priklauso nuo daugelio determinantų. Vienas iš pagrindinių gerovę sąlygojančių veiksnių – pasitenkinimas darbu.

Akivaizdu, kad darbas – nėra vien darbdavio pavestų užduočių atlikimas, ši sąvoka apima ir santykius su kolektyvu, viršininkais, organizacijos kultūrą, veiklos organizavimo principus, fizines darbo sąlygas ir pan. Taigi darbuotojų pasitenkinimas ir gerovė priklauso nuo daugelio veiksnių, kurių sąveiką ir reikšmingumas dinamiškai kinta.

Darbo srityje nuolat vyksta pokyčių, kuriuos sąlygoja tokie veiksniai kaip globalizacija, didėjantis migracijos mastas, technologijų plėtra bei visuomenės senėjimas. Taip pat vyksta tradicinių lyčių vaidmenų kaita, sprendžiami su lyčių lygybe susiję klausimai – tai savo ruožtu sąlygoja tiek dirbančių moterų skaičiaus didėjimą, tiek tendenciją moterims vis dažniau užimti aukščiausius postus viešojo bei privataus sektoriaus organizacijose.

Viso to pasekoje keičiasi darbų pobūdis, daugelyje darbo sričių darbuotojai yra priversti greitai prisitaikyti prie pokyčių, jiems tenka įdėti papildomų pastangų siekiant atitikti rinkos poreikius, stiprėja emocinė įtampa. Tačiau, tuo pačiu keičiasi ir darbdavių požiūris į pavaldinius – šiandien žmogiškasis kapitalas neretai yra įvardijami kaip didžiausias kiekvienos įmonės ar organizacijos turtas.

Tiek minėti darbinės srities pokyčiai, tiek tarpasmeninių santykių su bendradarbiais bei vadovybe ypatumai, neišvengiamai turi įtakos darbuotojų gerovei bei pasitenkinimui darbu, kurie savo ruožtu yra susiję su darbo kokybe, darbuotojų motyvacija, produktyvumu ir biopsichosocialine būseną. Sveiki ir darbu patenkinti asmenys dirba produktyviau nei emocinę įtampą jaučiantys darbuotojai, kurių netenkina esamos darbo sąlygos. Egzistuoja glaudus ryšys tarp darbuotojų gerovės bei sveikatos - daugelis mokslininkų (Bailey, Madden, Alfes, Fletcher, 2017 ir kt.) remiasi biopsichosocialine paradigma, pasiūlyta PSO dar 1946 m., ir darbuotojų sveikatą tapatina su fizine, dvasine bei socialine gerove, o ne vien ligų ar susirgimų nebuvimu. Kitaip tariant, darbuotojų gerovė darbe priklauso ne tik nuo pritaikytos ir saugios darbo aplinkos ir fizinės asmens savijautos, bet ir nuo psichosocialinių faktorių.

Analizuoti gerovės koncepciją pirmieji pradėjo psichologai bei sociologai, tačiau ilgainiui, pastebėta, kad ši tema yra aktuali ir ekonomikos mokslo srityje, tad pradėta gilintis į ekonominius bei ne materialinius gerovę kuriančius veiksnius. Moksliniai tyrimai bei juos apibendrinančios

meta-analizės rodo, jog egzistuoja statistiškai reikšminga koreliacija tarp gerovės ir pasitenkinimo darbu (Bowling, Eschleman, ir Wang 2010). Minėta studija taip pat įvardijo konkrečius veiksnius, susijusius su pasitenkinimu darbu bei darbuotojų gerove – pasitenkinimas vadovybe, santykiai su bendradarbiais, alga, karjeros galimybės. Profesinė darbuotojo gerovė, sąlygota saugių ir sveikų darbo sąlygų bei galimybės atsiskleisti, paskatina tinkamai atlikti pavestas užduotis ir taip gerina visos organizacijos konkurencingumą ir pelningumą – priešingu atveju darbdaviai yra priversti susidurti su neigiamomis darbuotojų nepasitenkinimo darbu pasekmėmis.

Su darbu susijusiai gerovei įvertinti mokslininkai pasitelkia įvairias priemones bei rodiklius, pavyzdžiui: pasitenkinimas darbu, atsidavimas profesinei veiklai, išitraukimas, įsipareigojimo organizacijai jausmas, darbingumas, emocinė savijauta darbe, ketinimo išeiti iš darbo buvimas, naujų profesinių galimybių paieška. Siekiant įvertinti darbuotojų gerovės sąsajas su jų pasitenkinimu darbu, gana dažnai pasitelkiami psichologinę arba psichinę gerovę atspindintys rodikliai – vertinama darbuotojų psichologinę savijauta darbe ir bendra emocinė būseną, teirujamasi, ar žmonės darbinėje aplinkoje patiria laimės jausmą, jaučiasi linksmi ir susidomėję, ar atvirkščiai - yra liūdni, susierzinę, patiria psichologinę įtampą (Beraldin, Danese, Romano, 2019).

Galima teigti, kad įvairiuose moksliniuose tyrimuose atskleidžiamas požiūris į darbuotojų gerovės sąsajas su jų pasitenkinimu darbu patvirtina, kad gerovės konstruktas yra daugiadimensinis, priklausantis tiek nuo fizinių, tiek nuo psichosocialinių faktorių, tad jį sudėtinga paaiškinti paprastu tiesioginiu priežasties ir pasekmės ryšiu.

Gerovę darbo kontekste būtina analizuoti tam, kad suvokti, kokia įtaką darbuotojų gerovės lygis turi organizacijos veiklai ir tuo pačiu paskatinti įmones ieškoti efektyvių ir įrodymais pagrįstų būdų kelti dirbančiųjų gerovę.

Darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų gerovę darbe ir jų pasitenkinimą darbu bei atskleisti sąsają tarp jų.

Darbo objektas – darbuotojų gerovė ir jų pasitenkinimas darbu.

Darbo uždaviniai:

1. Remiantis moksline literatūra išanalizuoti darbuotojų gerovės bei pasitenkinimo darbu koncepcijas bei įvardinti pagrindinius juos formuojančius veiksnius teoriniu požiūriu.
2. Išanalizuoti darbuotojų gerovės lygį.
3. Įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Įvertinti darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu tarpusavio priklausomybę;
4. Suformuoti pasiūlymus darbaviams ir įmonių vadovams, padėsiančius pakelti darbuotojų gerovės bei pasitenkinimo darbu lygį.

Darbo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Kiekybinis tyrimas: šio kiekybinio tyrimo instrumentas - struktūrizuota virtuali anketinė apklausa. Siekiant išgauti reprezentatyvias įžvalgas ir vertinimus, tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo būdas.
3. Statistinių duomenų analizė ir apibendrinimas.

1. DARBUOTOJŲ GEROVĖS IR JŲ PASITENKINIMO DARBU TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Darbuotojų gerovės samprata

Įsigalėjus holistiniam požiūriui į žmogų, asmens gerovę imta traktuoti ne vien kaip neigiamų aplinkybių, tokių kaip skurdas ar liga, nebuvimą ir vis daugiau dėmesio imta skirti teigiamiems sveikatos, savijautos ir suvokimo aspektams (pasitenkinimas atliekama veikla, produktyvumas, gyvenimo kokybė ir kt.). Asmens gerovė vertinama remiantis subjektyviu žmogaus požiūriu į savo asmeninį gyvenimą, sveikatą, santykius su aplinkiniais, profesinę veiklą ir kitus būties aspektus, ir yra susijusi su tuo, ar žmogus jaučiasi gerai ir yra laimingas (Bakker, 2016).

Kitaip tariant, svarbi ne vien fizinė aplinka ir materialinė padėtis, bet ir psichosocialiniai veiklos aspektai - visa tai kompleksiskai lemia darbuotojų sveikatą ir gerovę – organizacijoje, kurioje vadovaujama šia biopsichosocialine paradigma, darbuotojai gali jausti pilnaverčiais kolektyvo nariais.

Gerovės puoselėjimas socialinėje aplinkoje yra naudingas tuo, kad turi tiesioginę įtaką žmonių sveikatai bei gyvenimo trukmei, ir tuo pačiu teigiamai veikia individualią socialinę elgseną – gerėja produktyvumas ir emocinė būseną.

Profesiniame kontekste gerovė yra susijusi su galimybe atsiskleisti ir išnaudoti visas savo galimybes siekiant naudoti tiek sau, tiek organizacijai (Schulte ir Vainio 2010). Darbuotojų gerovė ir būdai jai užtikrinti sulaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio, kadangi daugėja duomenų, įrodančių, kad profesinės gerovės didinimas – būtina sąlyga siekiant gerinti darbo įmonėje efektyvumą. Gerovės darbe sąvoką įvairūs autoriai apibūdina kiek skirtingai:

Gerovė darbo aplinkoje gali būti apibūdinama kaip papildanti subjektyvios gerovės dalis (Beraldin ir kt., 2019).

Gerovė darbe – tai pasitenkinimas, kurį darbuotojai patiria darbinėje aplinkoje (Love ir kt., 2014).

Gerovė darbe – būseną, kuomet dėl išorinių ir/ar vidinių veiksnių, susijusių su darbu, žmogus jaučia pasitenkinimą (Beraldin ir kt., 2019).

Taip pat teigiama, kad darbuotojų gerovę galima analizuoti skirtingais aspektais - pavyzdžiui Zheng ir kt. (2015) pasiūlė atskirai vertinti darbuotojų psichologinę, darbovietės bei gyvenimo gerovę bei sukūrė ir validavo tam skirtą klausimyną.

Su darbu susijusi gerovė neatsiejama nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu ir turi įtakos efektyviam užduočių atlikimui ir motyvacijai dirbti, sustiprina dirbančiųjų norą bendradarbiauti tarpusavyje bei su vadovybe siekiant bendrų tikslų.

Išsivysčiusiose šalyse ekonomika yra glaudžiai susijusi su žmogiškuoju kapitalu – darbuotojų sveikata, išsilavinimu, kompetencijomis (t.y. jų asmenine gerove), kas savo ruožtu sąlygoja produktyvumą ir inovacijas bei užtikrina šalies konkurencingumą (Schulte ir Vainio 2010).

Esant menkai darbuotojų gerovei darbe nukenčia ne tik konkreti įmonė – viso regiono ar net šalies mastu didėja sveikatos ir socialinės apsaugos išlaidos, prastėja teikiamų paslaugų kokybė, mažėja darbuotojų produktyvumas – darbuotojai ima dažniau klysti, nyksta jų kompetencija (Becker ir kt., 2019). Tuo tarpu darbuotojai, kurių gerovės darbe lygis yra pakankamai aukštas, dažniausiai geriau atlieka jiems pavestas užduotis (jas atlieka itin kokybiškai ir preciziškai), yra pilietiškesni bei labiau atsidavę organizacijai (Guidetti, Viotti, Converso, 2019).

Kitaip tariant, darbuotojai, kurių profesinės gerovės lygis yra aukštas:

- Puikiai atlieka jiems pavestas užduotis;
- Jaučiasi organizacijos dalimi;
- Yra lojalūs įmonei, kurioje dirba;

Būtent tokių darbuotojų dėka didėja įmonės konkurencingumas rinkoje, ji tampa savo srities lydere (Beraldin ir kt., 2019).

Gerovė darbe teigiamai veikia ne tik profesinius asmens pasiekimus ir savijautą, bet ir tarpasmeninius dirbančiojo santykius su artimaisiais – gera emocinė būsena ir pozityvumas iš darbo „pernešami“ į namudinę aplinką bei perduodami artimiesiems (sutuoktiniui bei vaikams), to pasekoje gerai besijaučiančių asmenų skaičius auga (Jaiswal, Dyaram, 2019; Bagdžiūnienė, 2017).

Gerovės darbe skatinimo nauda gali sekančiai reikštis skirtinguose lygmenyse (Bagdžiūnienė, 2017):

1. *Nacionaliniame lygmenyje* – didėjantis darbo produktyvumas, gyvenimo kokybės gerėjimas, intensyvesnis asmenų dalyvavimas darbo rinkoje, mažėjantis nedarbingumo dėl ligos lygis;

2. *Organizacijų lygmenyje* – glaudesni ir geresni darbuotojų tarpusavio santykiai, geresnė darbuotojų kompetencija ir iniciatyvumo stiprėjimas, sąlygojantys aukštesnę prekių ir/ar paslaugų kokybę; išaugęs įmonės konkurencingumas ir žinomumas rinkoje,

3. *Darbuotojų lygmenyje* – geresnė emocinė būsena, palanki darbui aplinka, išaugusi motyvacija dirbti, geresnės karjeros galimybės bei vadovo ir darbuotojo santykiai.

Taigi, profesinės gerovės sąvoka suprantama kaip daugiadimensinis konstruktas, aiškinamas įvairių fizinių, socialinių bei asmeninių veiksnių sąveika bei grindžiamas dinaminio požiūriu į darbą bei darbuotoją (Bagdžiūnienė, 2017).

Moksliniuose tyrimuose, kurių tikslas – įvertinti darbuotojų gerovę darbe ir jos sąsajas su darbo atlikimo kokybe ir produktyvumu, yra tiriama bei vertinami įvairūs darbo aspektai, apimantys dirbančiųjų pasitenkinimą darbu, darbo efektyvumą, įsitraukimą į darbą, įsipareigojimo organizacijai jausmą ir kt. Be to, mokslinėje literatūroje nurodoma, kad reikėtų analizuoti ne tik teigiamus profesinės gerovės aspektus, bet ir dirbančiųjų gerovės nebuvimo indikatorius: pravaikštas, piktnaudžiavimo tarnybine padėtimi atvejus, norą ir/ar ketinimą keisti darbo vietą, perdegimo sindromą, emocinio išsekimo požymius (Grossmeier ir kt., 2020). Pavyzdžiui, tyrimai rodo, kad tarp pasitenkinimo darbu ir pravaikštų egzistuoja atvirkštinis ryšys – jei dirbantysis nėra patenkintas darbu, pravaikštų skaičius didėja, ir atvirkščiai.

Atliekant empirinius tyrimus, darbuotojų teiraujamasi:

- Kaip jie jaučiasi darbe?
- Ar jaučia spaudimą iš savo tiesioginio vadovo?
- Ar jie mano, jog tinkamai atlieka pavestas užduotis ir savo tiesioginius darbus?
- Ar jie mato darbo prasmę ir turi noro dirbti?
- Ar jų norai, susiję su profesine veikla, yra tapatūs vadovo norams ir pan. (Yao ir kt.,

2019).

Natūraliai kyla klausimas, kokie veiksniai gali turėti įtakos darbuotojų gerovei? Yra žinoma, kad egzistuoja daugybė subjektyvių, su konkrečiu asmeniu susijusių veiksnių, kurie nepriklauso nuo darbdavio, tačiau gali turėti įtakos profesinei gerovei ir darbo produktyvumui – minėti veiksniai apima santykius šeimoje, asmenines darbuotojo savybes bei polinkius ir kt. (Love ir kt., 2014). Tačiau taip pat yra išskiriama daugybė profesinę gerovę sąlygojančių veiksnių, kurie daugiau ar mažiau yra priklausomi nuo veiklos organizavimo įmonėje: optimalus darbuotojo autonomijos lygis, galimybė savarankiškai kontroliuoti savo darbą, lankstumas, užduočių įvairovė, adekvačios tobulėjimo ir kompetencijos gerinimo galimybės, bendruomeniškumo darbo aplinkoje skatinimas ir kt. Be to, įtakos darbuotojo gerovei turi tiesiogiai nuo darbdavio priklausantys darbo aspektai: darbo aplinka, žmogiškųjų išteklių valdymo politika (sąžiningumas ir skaidrumas priimant sprendimus dėl darbo užmokesčio, paaukštinimo ir kt.), tarpasmeniniai santykiai kolektyve (Price, 2015).

Plačiąja prasme, nepaisant to, kad didelę gyvenimo dalį žmogus praleidžia darbe, darbdavių įtaka pavaldinių gerovei neapsiriboja darbo organizavimo ypatumais - į ateitį žiūrinčiose įmonėse, kur į darbuotojus žiūrima kaip į didžiausią organizacijos turtą, įgyvendinamos iniciatyvos, skirtos pagerinti darbuotojų sveikatą ir gyvenimo kokybę net ir už darbo vietos ribų, pavyzdžiui, laikas ir finansiniai ištekliai investuojami į tai, kad paskatinti darbuotojus vykti į darbą dviračiu, padėti jiems mesti rūkyti, užtikrinti turiningą laisvalaikį ir kt.

Taigi pabrėžtina, kad darbuotojų gerovės lygio didinimas neatsiejamas nuo holistinio požiūrio, kuris savo ruožtu apima daugybę veiksnių, formuojančių darbuotojų jauseną darbe (Price, 2015).

Kaip jau minėta, darbuotojų gerovė apima tiek asmens fizinę, tiek psichinę būklę. Fizinė savijauta apima materialius darbo elementus – pavyzdžiui galimybę dirbti ergonomiškai tinkamoje aplinkoje. Yra žinoma, kad darbo aplinka yra svarbi dirbančiųjų gerovei užtikrinti – naujoviškas ir patogus biuro dizainas turi teigiamą įtaką darbo našumui, skatina kūrybiškumą ir inovatyvumą – tai ne tik sąlygoja geresnę darbuotojo būseną darbe, bet ir prisideda prie įmonės sėkmės, verslo augimo (Bakker ir kt., 2016).

Ne mažiau svarbu palaikyti psichinę darbuotojų gerovę, pavyzdžiui tinkamai organizuojant darbotvarkę ir užtikrinant, kad dirbantieji turėtų pakankamai laiko poilsiui, galėtų atsipalaiduoti ar pabendrauti su kolegomis. Fizinės ir psichosocialinės gerovės palaikymas darbo vietoje koreliuoja su produktyvumu bei darbuotojų sveikata – taip prisidedama prie žmogiškojo kapitalo išsaugojimo ir stiprinimo. Kitaip tariant, pažangesnės organizacijos ir įmonės, siekiančios išlaikyti bei motyvuoti gerus darbuotojus, suvokia žmogiškųjų išteklių vertę ir todėl skiria vis daugiau dėmesio profesinės gerovės palaikymui ir stiprinimui. Tuo tarpu kitos organizacijos susirūpina pavaldinių gerove tik tada, kai paaiškėja, jog daugelis problemų darbe kyla dėl nepakankamo darbuotojų įsipareigojimo darbui ir motyvacijos stokos. Jei darbuotojų gerovė nėra užtikrinama, darbdaviai susiduria su nemaloniomis pasekmėmis – kolektyve nuolat kyla konfliktai, vyksta patyčios, tampa akivaizdu, kad darbuotojai nesusitvarko su stresu ir emocine įtampa, tai sąlygoja polinkį piktnaudžiauti alkoholiu ir narkotikais, predisponuoja psichinės sveikatos sutrikimus – visa tai ilgainiui lemia darbuotojų produktyvumo mažėjimą.

Siekiant spręsti minėtas problemas ar siekiant jų išvengti, ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas lyderystės stiprinimui, tarpasmeninių santykių kolektyve gerinimui, mokymosi ir profesinio tobulėjimo skatinimui. Kai kuriose pramoninėse šalyse tapo gana įprasta, įgyvendinti programas, skirtas spręsti konkrečias su profesine aplinka susijusias sveikatos problemas, ypatingą dėmesį skiriant darbuotojų piktnaudžiavimui narkotikais ir alkoholiu, neretai tam pasitelkiamos ir teisėkūros priemonės. Pastaruoju metu pastebima tendencija, kad darbdaviai bendradarbiaudami su kitomis valstybinėmis ir privačiomis institucijomis, siekia prisidėti prie visuotinės sveikatos stiprinimo politikos kūrimo – tai apima rūkymo prevenciją, sveikos mitybos ir fizinio aktyvumo skatinimą, psichinės sveikatos stiprinimą ir kt. (Bakker ir kt., 2016).

Investicijos į darbuotojų gerovės stiprinimą, sąlygoja šiuos privalumus (Bakker, 2016):

- Darbuotojai dirba efektyviau, kokybiškiau ir yra labiau pasitenkinę darbu;
- Gerėja personalo moralė;
- Pagerėja darbuotojų išlaikymas (darbuotojai yra mažiau linkę keisti darbo vietą);
- Mažėja pravaikštų;

- Pagerėja vadovų ir pavaldinių komunikacija.

Darbuotojų gerovė yra vienas pagrindinių veiksnių, lemiančių ilgalaikį organizacijos produktyvumą. Daugybė tyrimų rodo tiesioginį produktyvumo ir bendros darbuotojų gerovės darbe ryšį (Bakker, 2017).

Galima išskirti sekančius darbuotojų sveikatos gerinimo ir profesinės gerovės stiprinimo, žingsnius (Wang ir kt., 2017):

1. Suvokimas, apie darbuotojų gerovės darbe svarbą

Ko tikimasi pasiekti kuriant darbuotojų sveikatos ir gerovės strategiją? Kokiais būdais to bus siekiama?

2. Skatinama darbuotojų saviraiška

Svarbu įtraukti į diskusiją visus kolektyvo narius ir išsiaiškinti, kokie yra darbuotojų pageidavimai, kas galėtų pagerinti jų savijautą darbo aplinkoje bei prisidėtų prie jų gerovės?

3. Veiksmų plano sukūrimas

Kaip gerovės stiprinimo programa bus įgyvendinama praktiškai? Kokia programa bus taikoma ir kokia numatoma nauda? Kiek laiko ji bus įgyvendinama ir kaip bus vertinamas jos efektyvumas? Kokių finansinių bei nematerialių išteklių reikės norint visa tai įvykdyti?

4. Realus plano įgyvendinimas

„Švelniai ir atsargiai“ – tinkamiausias gerovės stiprinimo plano įgyvendinimo šūkis. Siekiant išvengti galimo darbuotojų nusivylimo, reikėtų visus veiksmus atlikti nuosekliai, po truputį – t.y. pradėti nuo mažiausių ir paprasčiausių pokyčių ir tik tada pereiti prie didesnių.

5. Plano įgyvendinimo stebėsenos rodikliai ir įvertinimas

Siekiant užtikrinti plano veiksmingumą, turi būti įvardijami aiškūs stebėsenos kriterijai, reguliariai atliekamas rezultatų vertinimas – kai kalba eina apie profesinę gerovę, pirmenybę reikėtų teikti darbuotojų emocinės bei psichologinės sveikatos vertinimui. Kai kuriais atvejais gali būti naudojamos analitinės skaitmeninės programos, padedančios įvertinti rezultatus atsižvelgiant į nustatytus kriterijus (pvz. – darbuotojų sveikata, pravaikštų skaičius, asmeniniai profesiniai pasiekimai ir kt.).

Norint sukurti tokią darbo vietą, kuria darbuotojai būtų patenkinti ir kuri skatintų dirbti, svarbu bendradarbiauti ir konsultuojantis su pačiais darbuotojais – t.y. sprendimai, potencialiai susiję su darbuotojų gerovės gerinimu, negali būti priimami vien darbdavių sutarimu. Įvairių autorių teigimu (Villajos, Tordera, Peiro, (2019)) reikia stengtis kuo labiau įtraukti darbuotojus darbo planavimo procesą, tokiu būdu gerėja jų savivertė, skatinamas iniciatyvumas, gerėja santykiai kolektyve.

Be to, akivaizdu, kad darbuotojų gerovė tiesiogiai priklauso nuo santykių su vadovu bei jo gebėjimo vadovauti. Geras vadovas pasižymi puikiais veiklos planavimo gebėjimais bei gali

inicijuoti bei vykdyti programas, skirtas užtikrinti darbuotojų gerovę darbe. Siekiant užtikrinti ir stiprinti darbuotojų gerovę, darbdaviai turėtų užtikrinti tinkamas sąlygas siekti profesinio tobulėjimo, galimybės kilti karjeros laiptais turi būtų prasmingos, adekvačios, lygios bei prieinamos visiems. Remiantis literatūros analize, transformaciniai (pokyčių siekiantys) lyderiai geba sukurti prasmingą ryšį su kolektyvo nariais ir paskatinti darbuotojus keisti požiūrį į save bei savo darbą, tai savo ruožtu didina motyvaciją bei moralumą įmonėje – būtent tokie lyderiai sąlygoja geresnį darbuotojų pasitenkinimą darbu bei psichologinę gerovę (Arnold 2017).

Tačiau profesinės gerovės ryšio su vadovo veiksmais ir darbo organizavimo principais, nederėtų suabsoliutinti, kadangi, kaip jau minėta, gerovė darbe – tai daugiaveiksnis ir nevienalytis reiškinys, kuris priklauso ne tik nuo vadovo požiūrių ir santykių su pavaldiniais, bet ir nuo kultūrinio, istorinio, visuomeninio bei asmeninio konteksto.

Egzistuoja aiški produktyvumo ir profesinės gerovės sąsaja, tačiau reikėtų turėti omeny, kad sumažėjus darbo našumui reikėtų visų pirmą kreipti dėmesį ne į konkretų darbuotoją, o į aplinkybes, galėjusias turėti tam įtakos organizacijos lygmeniu – veiklos organizavimo ypatumus, santykius su vadovybe, saviraiškos ir tobulėjimo galimybių buvimą ir kt. (Schulte ir Vainio 2010).

Apibendrinant, darbuotojų gerovė, kuri yra neatsiejama nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu, koreliuoja su darbuotojų sveikata, motyvacija dirbti, produktyvumu bei yra svarbi žmogiškojo kapitalo išsaugojimui ir stiprinimui. Gerovės darbe skatinimas teigiamai atsiliepia ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams, organizacijai bei šalies ekonomikai.

1.2. Veiksniai, formuojantys gerovę darbe

Egzistuoja ganėtinai daug veiksnių, turinčių įtakos profesinei bei asmeninei žmogaus gerovei. Dalis šių veiksnių yra subjektyvūs, priklausantys nuo įgimtų konkretaus asmens būdo bruožų, neretai - nesąmoningi, kiti – priklauso nuo fizinės bei socialinės aplinkos, yra nulemti patirties ir visuomenėje vyraujančių elgesio normų. Žemiau esančioje lentelėje yra pateikti veiksniai, kurie formuoja asmeninę gerovę (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. **Veiksniai, kurie formuoja asmeninę darbuotojų gerovę**
(sudaryta autorės, remiantis Becker ir kt., 2019)

Veiksniai, turinys įtakos asmeninei gerovei	Standartais, kuriais remiantis formuojamas gyvenimas
	Sveikata
	Pasiiekimai ir laimėjimai gyvenime
	Tarpasmeniniai santykiai
	Ryšys su visuomene
	Geros ateities užtikrinimas

Taip pat galima apskaičiuoti asmens gerovės indeksą, kurio privalumas – galimybė vertinti situacijos dinamiką – įvertinus konkretaus asmens gerovės lygį, tą patį galima atlikti ir po kelių metų, palyginti rezultatus bei ir tokiu būdu daryti išvadas apie pokyčius gyvenime bei vyraujančias tendencijas (Becker ir kt., 2019).

Kuriant tinkamą darbuotojų gerovės darbe stiprinimui aplinką, reikėtų atsižvelgti į šiuos darbo organizavimo aspektus:

1. Tinkamas fizinės darbo aplinkos ir darbo vietos sukūrimas;
2. Organizacijos vadovybės ir organizacijos narių įsitraukimas;
3. Psichosocialinės gerovės užtikrinimas darbo aplinkoje (Jaiswal, Dyaram, 2019).

Mokslinių tyrimų duomenys rodo, kad darbuotojų gerovę formuojantys veiksniai betarpiškai susiję su galimybėmis kontroliuoti savo darbą ir su tokiais rodikliais, kaip: psichologinė sveikata, pasitenkinimas darbu ir įsitraukimas, mažesnis streso lygis arba visiškai jo nebuvimas (Love, Dustin, 2014).

Remiantis atliktais empiriniais tyrimais nustatyta, kad daugelis darbuotojų negali kontroliuoti savo darbo (20-60% darbuotojų). Taip pat nustatyta, kad 1 iš 3 darbuotojų Europoje yra priverstas skirti papildomai laiko darbui vakarais, savaitgaliais ar kitu savo laisvu metu tam, kad galėtų tinkamai įvykdyti jam iškeltus uždavinius bei siekti iškeltų tikslų, tai savo ruožtu neigiamai atsiliepia jų gerovei (Ogbonnaya, Gahan, Eib, 2019).

Dar vienas svarbus veiksnys, formuojantis darbuotojų gerovę darbe – tinkamas vadovavimas. Tinkamas vadovavimas gali prisidėti prie profesinės gerovės užtikrinimo šiais būdais:

1. *Darbuotojų įgalinimas* – tai darbuotojams vadovo suteikta galimybė dalyvauti bendros organizacijos misijos ir vizijos kūrime;

2. *Darbuotojų komunikacijos skatinimas* – geras darbuotojų tarpusavio bendravimas, bendradarbiavimas ir bendrų ryšių užmezgimas skatina dirbančiųjų gerovę, kadangi leidžia jaustis reikalingais ne tik pačiai organizacijai, bet ir bendradarbiams; atsiradus neaiškumų darbe jie gali tartis ir aiškintis su kolegomis, tai savo ruožtu vis labiau stiprina pasitikėjimą vienas kitu;

3. *Grįžtamasis ryšys* – šis ryšys gali būti ne vien tik teigiamas, tačiau ir neigiamas. Neigiamas grįžtamasis ryšys – tai konstruktyvi kritika – kai darbuotojas netinkamai atlieka pavestą užduotį, tiek vadovas, tiek bendradarbiai turėtų nebijoti išreikšti savo nuomonę, kuri, be abejo, privalo būti nešališka bei tiesiogiai susijusi su darbuotojo atliekamu darbu. Teigiamas grįžtamasis ryšys taip pat yra būtinas – pagyrimai skatina darbuotojus ir toliau sąžiningai dirbti bei aktyviau prisidėti prie bendro organizacijos tikslo įgyvendinimo.

Apibendrinant galima teigti, kad veiksniai, formuojantys gerovę darbe yra tiesiogiai susiję tiek su paties darbuotojo asmeninėmis savybėmis ir vertybėmis, tiek su išoriniais veiksniais.

1.3. Pasitenkinimo darbu samprata

Darbuotojo pasitenkinimas darbu – įvairus ir daugialypis procesas. Analizuojant įvairių autorių patirtis bei mokslinius tyrimus, susijusias su šia tema, matyti, kad pasitenkinimas darbu gali būti apibrėžiamas įvairiai:

Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo požiūris į jo atliekamą vaidmenį darbinėje aplinkoje (Cicolini ir kt., 2014).

Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo nuostatos, susijusios su darbo užmokesčiu, darbo sąlygomis, kontrole, santykiais kolektyve bei kitais kintamaisiais (Pronovost ir kt., 2016).

Pasitenkinimas darbu – tai darbuotojo požiūris į darbą (Ogbonnaya, Gahan, Eib, 2019).

Akivaizdu, kad vienareikšmiškai pasakyti, kuri pasitenkinimą darbu apibūdinanti sąvoka yra teisingiausia – neįmanoma, tačiau galima pastebėti dauguma autorių pabrėžia emocinio atsako svarbą ir jo sąsają su darbo sąlygomis (profesinę padėtimi, darbo užmokesčiu, tarpasmeniniais santykiais, tobulėjimo galimybėmis ir kt.).

Darbuotojo pasitenkinimą darbu analizavo ir mokslinius tyrimus šia tema atliko įvairūs autoriai: Nalla ir kt. (2019) tyrė darbuotojų pasitenkinimą ir emocinę būseną darbe; Veloso-Besio ir kt. (2019) analizavo sąsajas tarp darbuotojų gerovės namuose ir jų darbinės jausenos. Minėtų tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu kuria tiek vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai bei emocijos, patirtos namų aplinkoje.

Viena žinomiausių pasitenkinimo darbo koncepcijos teorijų – F. Herzberg (Herzberg, 1968) pasiūlyta dviejų rūšių veiksnių teorija, kurios esmė – skirstyti įtaką darbuotojų pasitenkinimui ar nepasitenkinimui turinčius veiksnius į išorinius, arba higienos, veiksnius (įmonės politika, vadovavimo stilius, santykiai kolektyve, darbo sąlygos, darbo užmokestis, saugumas) bei vidinius, arba motyvacinus veiksnius (pasiekimai, pripažinimas, atsakomybė, profesinis tobulėjimas, paaukštinimo galimybės). Šiuo atveju – jei išoriniai veiksniai tenkina darbuotojo poreikius – jis nejaučia nepasitenkinimo darbu, tačiau pasitenkinimo lygis nebūtinai yra aukštas, o jei vidiniai veiksniai (poreikiai) patenkinami – ima jausti pasitenkinimą. Tendencija skirstyti determinantus į šias dvi grupes išliko iki šiol, tačiau ilgainiui įvairūs autoriai siūlė vis naujų veiksnių, į kuriuos derėtų atsižvelgti vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu (Cannas ir kt. 2019).

Pasitenkinimą darbu iš dalies galima būtų sugretinti su pirminiais ir antriniais žmogaus poreikiais. Pirminiai poreikiai, dar vadinami fiziologiniais, yra įgimti, gana universalūs (svarbūs daugeliui žmonių), todėl galėtų būti iš dalies tapatinami su kai kuriais išoriniais pasitenkinimą darbu formuojančiais faktoriais (darbo sąlygos, finansinis atlygis, saugumo jausmas ir kt.). Tuo tarpu antriniai poreikiai, kurie iš esmės priklauso nuo žmogaus patirties ir yra psichologiniai

(sėkmės, pagarbos, prisirišimo poreikis), galėtų būti gretinami su vidiniais darbuotojų pasitenkinimą darbu kuriančiais veiksniais (atsakomybės, pripažinimo, prasmingos veiklos siekis). Būtent antriniai poreikiai, dėl skirtingos žmonių patirties ir pasaulėžiūros, yra labai individualūs ir specifiški kiekvienam žmogui. Akivaizdu, kad net ir dirbdami tą patį darbą tomis pačiomis sąlygomis, skirtingi žmonės gali jausti skirtingą pasitenkinimo šia veikla lygį, bei atvirkščiai – žmonės, dirbantys skirtingus darbus skirtingomis sąlygomis gali įvertinti savo pasitenkinimą darbu vienodai.

1.4. Vidiniai pasitenkinimą darbu kuriantys veiksniai

Vidiniams, dar vadinamiems motyvaciniais, pasitenkinimą profesine veikla kuriantiems veiksniams, priskiriami:

- *Atsakomybė darbe.* Atsakomybė darbuotojams yra paskirstoma pagal tai, kokia jų kompetencija, patirtis, išsilavinimas, kvalifikacija ir kt. (Jahanshahi ir kt., 2020).

Tai, kad darbuotojui nėra suteikiamos jokios atsakomybės, iliustruoja pasitikėjimo darbuotoju stoka, kadangi atsakomybę žmonės linkę tapatinti su pripažinimu ir savo darbo kokybės įrodymu. Jeigu darbuotojo profesinė atsakomybė nėra aiškiai apibrėžta, jei veiklos, sritis, už kurią jis atsakingas nuolatos kinta, darbuotojas ne tik blaškosi ir nesugeba tinkamai atlikti jam pavesto darbo, bet ir ima jaustis nereikalingu organizacijoje (Craig ir kt., 2019).

- *Darbo prasmingumas.* Įprasmintas darbas (t.y. įmonės tikslų tapatumas su asmeniniais dirbančiojo tikslais ir pasaulėžiūra) sąlygoja ilgalaikį prisirišimą prie organizacijos bei gali lemti teigiamo požiūrio į vadovybę susiformavimą (Colenberg, 2020).

Darbai, kurie darbuotojui atrodo prasmingi, kaip taisyklė atliekami itin atidžiai bei dėmesingai. Kartais tokie darbai net nėra įprastinės įmonės veiklos dalis – jie gali būti susiję su kitų darbuotojų darbo organizavimu, naujų taisyklių darbe įvedimu ir pan. Kai darbuotojas atlieka darbą, kuris jam atrodo beprasmis, ne tik mažėja jo susidomėjimas darbine veikla, bet ir mažėja darbo atlikimo kokybė.

- *Nepriklausomybė darbe.* Nepriklausomybė ir gebėjimas savarankiškai priimti sprendimus darbe dažniausiai atsiranda tada, kai darbuotoju imama pasitikėti ir jo užduočių atlikimo teisingumas nebėra tikrinamas ir/ar kvestionuojamas (daroma prielaida, kad darbuotojas pats, be papildomų patikrinimų gali atlikti jam pavestas užduotis) (Chan ir kt., 2019).

- *Žinių panaudojimas.* Darbuotojas, siekdamas būti savo srities profesionalu, neretai į tai investuoja daug laiko ir materialinių išteklių. Vadovas visa tai įvertindamas tarsi parodo, kad

darbuotojas ne veltui stengėsi – tai savo ruožtu teigiamai veikia pasitenkinimo darbu lygį (Kirillova ir kt., 2020).

- *Matomi darbo pasiekimai.* Pasitenkinimas darbu didėja tada, kai darbuotojas pastebi, jog jis savo darbu prisidėjo prie tam tikro svarbaus tikslo, sugeba padaryti kažką geriau už kitus (Chan ir kt., 2019). Jeigu įmanoma, privalu motyvuoti darbuotojus įsitraukti į naujas bei iššūkius keliančias veiklas, kadangi tai leis jiems jaustis svarbia komandos dalimi, gerins savivertę, skatins tobulėti bei parodys pačiam darbdaviui pavaldinių potencialą (Lusa ir kt., 2019).

Taigi, vidiniai pasitenkinimą darbu kuriantys veiksniai yra tiesiogiai susiję su darbuotojų gerove darbe. Minėtų motyvacinių veiksnių svarbą ir indėlį į bendrą pasitenkinimą profesine veikla iliustruota tai, kad, kaip nurodoma mokslinėje literatūroje, verslininkai, skirtingai nei samdomi darbuotojai, neretai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu – šis skirtumas yra aiškinamas būtent tuo, kad verslininkai gali dirbti savarankiškai, neribojama jų autonomija, kasdienė veikla yra dinamiškesnė, įgalinanti panaudoti turimas žinias ir įgūdžius praktiškai (Hessels ir kt. 2018). Taigi, atsižvelgus į šiuos profesinės veiklos aspektus galima paskatinti darbuotojus mokytis, nuolat tobulėti, nebijoti priimti iššūkių ir drąsiai bei ryžtingai atlikti net pačias sudėtingiausias užduotis.

1.5. Išoriniai pasitenkinimą darbu kuriantys veiksniai

Išoriniai pasitenkinimą darbu kuriantys veiksniai yra ne ką mažiau svarbūs nei vidiniai. Nuo vidinių pasitenkinimą darbą kuriančių veiksnių išoriniai skiriasi tuo, kad juos pačiam darbuotojui kur kas sunkiau valdyti ir numatyti – jie didžiąja dalimi priklauso nuo darbdavio ir veiklos organizavimo įmonėje ypatumų:

- *Darbo grafiko lankstumas.* Darbas turi būti organizuojamas taip, kad nenukentėtų dirbančiųjų asmeninis gyvenimas. Darbuotojai, kurie yra priversti pastoviai dirbti viršvalandžius ir kurių darbo grafikas nuolat kinta be aiškios priežasties yra labiau linkę būti nepatenkinti darbu (Cannas ir kt. 2019). Be to, tikėtina, kad esant netinkamam darbo grafikui, pavyzdžiui - nuolat ilgai užsibūnant darbe vakarais, dirbančiojo namiškiai ims neigiamai atsiliepti apie jo darbovietę – dėl su darbu susijusių konfliktų šeimoje ir nepalankaus namiškių požiūrio, ilgainiui dar labiau mažės pasitenkinimas atliekama veikla. Siekdamas išsaugoti gerus santykius šeimoje, dirbantysis bandys darbus baigti kuo greičiau, o tai savo ruožtu gali neigiamai atsiliepti tiek darbo kokybei, tiek pasitenkinimui darbine veikla – tokiu atveju vadovybė turėtų įvertinti, ar darbo krūvis ir/ar darbotvarkė yra adekvatūs (Craig, Kuykendall, 2019).

• *Darbo sąlygos.* Vadovas, norėdamas, kad darbuotojai dirbtų efektyviai, privalo paruošti darbo vietą – ji turi atitikti visus konkrečios profesinės veiklos standartus, būti kokybiška bei ergonomiška – tokia, kur darbuotojas galėtų netrukdomas atlikti pavestas užduotis. Priešingu atveju, kai darbo sąlygos yra netinkamos – triukšminga, netvarkinga, tvanki aplinka, darbuotojai jaučia diskomfortą, sunkiau susikaupia, greičiau pavargsta – akivaizdžiai blogėja jų pasitenkinimas darbu ir, kaip taisyklė - produktyvumas. Pabrėžtina, kad darbo sąlygos yra tiesiogiai susijusios su organizacijos kultūra. Organizacinės kultūros išraiška – jos narių elgesys, vertybės, nuostatos ir įsitikinimai, kurie savo ruožtu formuoja organizacines procedūras, sutelkiančias darbuotojus į darnią visumą, bei padeda atrasti geriausias problemas, su kuriomis susiduria organizacija, sprendimo būdus siekiant numatytų tikslų. Remiantis moksliniais tyrimais, organizacinė kultūra daro nemažą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, veiklos rezultatams, darbo našumui bei gali inicijuoti pokyčius organizacijoje (Kirillova, 2020). Autorė, apibūdindama organizacinės kultūros reikšmę ir paskirtį, teigia, kad organizacinė kultūra:

- Užtikrina tapatumo jausmą (kuo tiksliau nustatytos organizacijos vertybės, tuo labiau darbuotojai tapatina save su organizacija ir jos vizija);
- Ugdo atsidadimą organizacijos misijai (esant stipriai vienijančiai kultūrai, darbuotojai yra skatinami išeiti už asmeninių interesų ribų, uoliau įsitraukia į organizacijos darbą, jaučiasi reikalingi ir pasijaučia dalimi didelės, darnios visumos);
- Pagrindinė ne materialinė žmogiškųjų išteklių valdymo priemonė;
- Padeda atsižvelgti į darbuotojų bei klientų poreikius;
- Skatina puoselėti atvirumą bei draugiškus santykius kolektyve;
- Apibrėžia bei įtvirtina elgesio standartus (suteikia aiškumo kaip elgtis ar kalbėti atitinkamose situacijose).

Organizacinė kultūra taip pat susijusi su tuo, koks turėtų būti darbuotojų elgesys, stilius, išvaizda konkrečioje įmonėje. Kalbant apie organizacijas, kurios dirba su inovacijomis, diegia naujoves, stengiasi greitai reaguoti į klientų poreikius, naudinga tokia organizacijos kultūra, kuri skatina darbuotojų kūrybiškumą, bendradarbiavimą, lankstumą, moko priimti rizikingus sprendimus (Lee ir kt., 2019). Jaiswal ir kt., (2019) analizavo organizacinės kultūros įtaką konkurencingumui bei veiklos rezultatams ir nurodė, kad organizacinė kultūra stiprina darbuotojo asmenybę, teigiamai veikia veiklos efektyvumą, gerina dirbančiųjų požiūrį į organizaciją bei atliekamą darbą. Taip pat ji gali paskatinti įsipareigoti ir tuos organizacijos narius, kurie bendrą organizacijos vertybių nepripažįsta. Tačiau autorius taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad būdama vertingu bei efektyviu veiksmu stabiliose situacijose, staigiai pasikeitus aplinkybėms, būtent specifiška organizacijos kultūra gali apsunkinti gebėjimą tikslingai ir greitai reaguoti bei adaptuotis prie naujų aplinkybių.

- *Vadovai*. Vadovas turi gebėti ne tik palaikyti darbuotojus, bet ir skatinti tinkamai atlikti darbus. Kompetentingi vadovai, kurie elgiasi su darbuotojais pagarbiai bei siekia rūpintis jų gerove tiesiogiai prisideda prie pasitenkinimo darbu užtikrinimo. Nurodoma, kad vadovas vis dažniau yra suvokiamas kaip žmogus, kuris sugeba įkvėpti kitus veikti išvien siekiant bendro tikslo ir visos organizacijos gerovės.

- *Paaukštinimas*. Profesinis tobulėjimas pasirinktoje veiklos srityje ir galimybė kilti karjeros laiptais taip pat yra tiesiogiai susiję su pasitenkinimu darbu. Žinodami, apie potencialaus paaukštinimo galimybę, darbuotojai yra linkę labiau stengtis, dirba atsakingiau, siekia nuolat mokytis ir tobulėti (Villajos ir kt., 2019).

- *Saugumas darbe*. Su darbu susijęs saugumas gali būti suvokiamas plačiąja prasme – t.y. kaip stabili finansinė padėtis, socialinė apsauga, sveikatos draudimas ir kt.. Siauresne prasme (įmonės kontekste), saugumas siejamas su darbuotojo žinojimu, kad jo indėlis į bendrą organizacijos veiklą yra vertinamas, kad jo darbo vieta yra „saugi“ – t.y. vadovas yra juo patenkintas, neketina atleisti – tai skatina darbuotoją ir toliau tinkamai ir noriai vykdyti savo pareigas (Tomo ir kt., 2020).

Įrodyta, kad pasitenkinimas darbu turi įtakos dirbančiųjų fizinei bei psichinei sveikatai, taigi organizacijos turėtų aiškintis, kokie kasdienės veiklos aspektai sukelia darbuotojams daugiausia nerimo bei streso ir sąlygoja nepasitenkinimą darbine veikla, bei ieškoti būdų, kaip spręsti iškilusias problemas (Faragher, Cass, ir Cooper 2005; Nadinloyi, Sadeghi, ir Hajloo 2013). Kai kuriais atvejais rekomenduojama konsultuotis su darbo medicinos specialistais, galinčiais įvertinti darbuotojų būklę ir pasiūlyti būdų, kaip pritaikyti darbo aplinką siekiant optimizuoti darbą įstaigoje.

1.6. Pasitenkinimo darbu indeksas

Pasitenkinimo darbu indeksas parodo, kokie su darbine veikla susiję aspektai ir vertybės sąlygoja darbuotojo pasitenkinimo darbu augimą (Luu ir kt., 2019). Priklausomai nuo konkretaus darbuotojo asmeninių savybių, emocinės būsenos, užimamų pareigų, vadovo, atliekamo darbo specifikos ir kt., veiksniai, sąlygojantys pasitenkinimo darbu lygį, gali kisti, tačiau apibendrinant galima būtų išskirti sekančius aspektus:

- *Atsakomybė*. Vadovo pasitikėjimas darbuotoju ir delegavimas atlikti atsakingus darbus, priešingai nei įprasta manyti, nesmukdo darbuotojo noro dirbti, o kaip tik skatina tobulėti ir tinkamai atlikti darbus. Atsakingi darbai reikalauja daugiau žinių – tai leidžia pademonstruoti savo kompetenciją ir patirtį toje srityje, kurioje dirbama (Luu ir kt., 2019).

- *Igūdžių panaudojimas.* Darbuotojas, kuris turi galimybę praktiškai pritaikyti savo žinias ir gebėjimus, kaip taisyklė, jaučia didesnę pasitikėjimą darbu. Pastaruoju metu vis daugiau darbuotojų, siekdami būti savo srities profesionalais, ne tik įgyja aukštąjį išsilavinimą, bet ir reguliariai tobulina įgūdžius bei kvalifikaciją – lankosi įvairiuose žinių tobulinimo kursuose, mokymuose, stoja į magistrantūros ar doktorantūros studijas. Kai šie įgūdžiai ir žinios yra tikslingai panaudojami atliekant praktines su darbu susijusias užduotis, darbuotojas jaučiasi patenkintas savimi bei savo darbu – jaučia, kad yra vertinamas ir reikalingas, įsitikina, kad mokėsi bei stengėsi ne veltui, o tai savo ruožtu teigiamai veikia įmonės darbo našumą (Wahlin-Jacobsen, Abildgaard, 2020). Protinių pastangų reikalaujantis darbas padeda išvengti nuobodulio, tačiau reikėtų nepamiršti, kad darbo krūvis ir užduočių sudėtingumas turėtų būti adekvatus, kadangi pernelyg didelių pastangų reikalaujantis darbas atvirkščiai – sąlygoja nepasitikėjimą savimi ir nesėkmės jausmą.

- *Saugumas darbe.* Saugumo darbe jausmas ypatingai svarbus ir yra betarpiškai susijęs su vadovo gebėjimu užtikrinti organizacinę kultūrą. Villajos ir kt., (2019) teigimu, organizacijoje nustatytos konkrečios taisyklės, normos bei vertybės sukuria darbuotojams saugumo pojūtį – to pasekoje mažėja nepasitikėjimas, įtampa, sukuriama prielaida darbo efektyvumo didėjimui. Stipri organizacinė kultūra ypatingai naudinga naujokams, kadangi padeda naujai įsidarbinusiems adaptuotis, įsilieti į kolektyvą, susiorientuoti, kaip elgtis konkrečiose kasdienėse situacijose (Van Hooff ir kt., 2019).

- *Darbo valandos.* Darbo valandos ne visada racionaliai atspindi darbuotojo krūvį ir produktyvumą – darbuotojai, kurie jaučiasi gerbiami ir vertinami profesinėje aplinkoje neretai tą patį darbą atlieka greičiau už tuos, kurie jaučiasi nuvertinti, nesuprasti (Van Hooff ir kt., 2019).

- *Profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybės.* Nemaža dalis dirbančiųjų jaučiasi tinkamai įvertinti už profesinius pasiekimus tada, kai juos paaukština, suteikiamos naujos privilegijos, padidinamas darbo užmokestis. Kartais, tinkamo profesinės veiklos atlikimo įvertinimas pasireiškia tuo, kad geri įmonės darbuotojai perkeliama į kitą įmonės padalinį, numatant, kad jie gales sėkmingai apmokyti kitus, savo pavyzdžiu motyvuos dirbti ir taip prisidės prie darbo našumo didinimo (Ungureanu ir kt., 2019). Tuo pačiu, pasitaiko atvejų, kai darbuotojai pažeminami pareigose, ar net atleidžiami iš darbo. Tokie įvykiai, kaip taisyklė – skaudus smūgis tiek įmonės vadovybei, tiek ir pačiam darbuotojui, kadangi gali sąlygoti darbuotojo motyvacijos dirbti ir produktyvumo mažėjimą, neigiamai veikia atsidavimą darbui ir įmonei.

- *Pripažinimas.* Suprasdamas ir jausdamas, kad yra vertinamas ir sulaukia pripažinimo organizacijoje, darbuotojas bus motyvuotas dirbti tinkamai ir stengsis įgyvendinti jam paskirtas užduotis kuo geriau (Soriano ir kt., 2020).

- *Savarankiškumas*. Galimybė savarankiškai priimti sprendimus ir susidoroti su iššūkiais, ypač atsakingiausiose situacijose (pvz.: šventinis laikotarpis kai kuriose įmonėse, kuomet gaunama ypatingai daug užsakymų; bendravimas su probleminiais klientais ir pan.).

- *Finansinis atlygis*. Adekvatus ir motyvuojantis finansinis atlygis darbuotoją skatina dirbti efektyviai, kadangi leidžia suprasti ir įsitikinti, kad darbdavys ne tik atsidėkoja už puikiai atliktą darbą, bet ir vertina jį kaip gerą ir reikalingą darbuotoją (Van Hooff ir kt., 2019).

- *Paaukštinimo galimybės*. Itin svarbu, kad darbuotojas žinotų, jog kokybiškai atliekant patikėtas užduotis, galima tikėtis paaukštinimo, kuris savo ruožtu iliustruos pasitikėjimą, pripažinimą, pagarbą ir profesinio potencialo įvertinimą. Kilimas karjeros laiptais susijęs su materialine gerove, didesne atsakomybe, prestižu, kitaip tariant – turi tiesioginę įtaką pasitenkinimui darbu ir asmeninei gerovei. Todėl net menkiausia paaukštinimo galimybė skatina pasitempti, siekti kuo geriau atlikti pavestas užduotis bei demonstruoti lojalumą ir atsidavimą įmonei (Lusa ir kt., 2019).

- *Vadovybė*. Vienas pagrindinių aspektų – vadovo pagarba pavaldiniams ir gebėjimas sukurti darbingą atmosferą kolektyve. Vadovo emocinė būseną ir gebėjimas ją kontroliuoti turi įtakos veiklos produktyvumui ir dirbančiųjų savijautai, kuri savo ruožtu sąlygoja jų darbo našumą – lyderiai, kurie skatina pozityvumą ir draugišką bendravimą kolektyve – prisideda prie įmonės sėkmės užtikrinimo. Kitaip tariant, tai, ar vadovas sugeba valdyti savo bei kolektyvo narių emocijas – nėra vien asmeninis vadovo reikalas, bet reikšmingas įmonės veiklos rezultatus lemiantis veiksnys. Darni lyderystė – vadovavimo modelis, kuris siejamas su aukštesniu darbuotojų gerovės darbe lygiu (Johns ir kt., 2020). Vienas iš darnios lyderystės požymių – pavaldiniai yra linkę palaikyti vadovą bei perima geras jo/jos emocijas.

Vadovo emocinis intelektas ir emocijų valdymo įgūdžiai yra tiesiogiai susiję su harmoningos atmosferos kolektyve sukūrimu, kuomet darbuotojai gali laisvai dalintis idėjomis, vienas iš kito mokosi, kartu priima sprendimus ir vieningai atlieka užduotis – užmezgamas emocinis ryšys, kuris leidžia užtikrinti sklandų bendradarbiavimą nepriklausomai nuo aplinkybių. Jei vadovas nesugeba sukurti darnos kolektyve, darbuotojai, be abejo, vykdys paskirtas užduotis, tačiau, tikėtina, kad jas visgi atliks tik vidutiniškai gerai, užuot bandę pasiekti geriausią rezultatą. Manoma, kad vadovas, kuris yra emociškai atsiribojęs nuo kolektyvo, negali būti „lyderiu“ tikrąja to žodžio prasme (Lisbona ir kt., 2018).

Pagrindinės lyderio užduotys – skleisti optimizmą, stiprinti motyvaciją dirbti, kurti bendradarbiavimu ir pasitikėjimu grįstą atmosferą. Kitos savybės, kuriomis, anot darbuotojų, turėtų pasižymėti geras lyderis (Lee, Cho, 2019): sugebėjimas skatinti ir motyvuoti kitus (dėmesys žmonėms); vizijos turėjimas (teigiamas nusiteikimas); sąžiningumas ir principingumas

(profesionalumas; aiškios vertybės); atkaklumas (profesionalumas; įgūdžiai); sugebėjimas valdyti krizines situacijas (profesionalumas; įgūdžiai).

Apibendrinant galima teigti, kad vertinat pasitenkinimo darbu indeksą reikėtų atkreipti dėmesį į šiuos aspektus (Ogbonnaya ir kt., 2019):

- Aiškiai apibrėžti ir suderinti su darbu susiję lūkesčiai;
- Darbuotojo ir vadovo bendradarbiavimo ir bendravimo gerinimas, stiprinimas;
- Darbuotojo tikslų atitikimas bendriesiems įstaigos tikslais;
- Tinkamas darbuotojų mokymosi ir profesinio tobulėjimo poreikių nustatymas;
- Adekvatus atlikto darbo įvertinimas ir atlygis: pripažinimas, profesinio tobulėjimo galimybių gerinimas, pasitikėjimas, išreiškiamas patikint atsakingas užduotis, atlygio didinimas, paaugstinimas ar kt.;
- Aiškus veiksmų planą, skirtas tiems atvejams, kai darbo našumas ir kokybė neatitinka keliamų reikalavimų.

Jei organizuojant darbą yra atsižvelgiama į pasitenkinimą darbu formuojančius darbinės veiklos aspektus ir vertybes, prisidedama prie darbuotojų profesinės gerovės užtikrinimo, kas savo ruožtu sąlygoja veiklos produktyvumo didėjimą, padeda dirbančiajam pasijausti komandos dalimi ir yra siejama su gera emocine bei fizine žmogaus būkle.

1.7. Gerovės darbe ir pasitenkinimo darbu įtaka organizacijai

Pastaruoju metu siūloma įtraukti pasitenkinimo darbu vertinimą į bendros darbuotojo gerovės analizę (Zheng ir kt. (2015)). Akivaizdu, kad gerovės ir pasitenkinimas darbu yra susiję, tačiau egzistuoja kelios teorijos, aiškinančios šį ryšį – t.y vieni autoriai linkę manyti, kad pasitenkinimo jausmas darbinėje aplinkoje sąlygoja gerovę, tuo tarpu kiti teigia, kad gerovės jausmas leidžia pajusti pasitenkinimą darbu (Cannas ir kt. 2019). Be to, pabrėžiama, kad priežastinio ryšio analizę apsunkina ir kai kurie sunkiai kontroliuojami išoriniai veiksniai, galintys turėti įtakos tiek asmens gerovei, tiek pasitenkinimui darbu (Sironi 2019). Vieni tokių veiksnių – lytis, religiniai įsitikinimai, pasaulėžiūra (Bilan ir kt. 2019). Nepaisant to, kad priežastinio ryšio tarp pasitenkinimo darbu bei darbuotojo gerovės nagrinėjimas yra pagrįstas ir svarbus, atliekant šį mokslinį tyrimą buvo nuspręsta gilintis į šių dviejų faktorių koreliacinę sąsają.

Minėtą sąsają nagrinėjo įvairūs autoriai apklausdami įvairių sričių dirbančiuosius įvairiose šalyse. Kelių naujausių studijų šia tema rezultatai pateikiami žemiau:

- Zheng ir kt. (2015) atliktas tyrimas, kurio metu buvo sukurtas ir validuotas klausimynas, leidžiantis įvertinti darbuotojų gerovę trim aspektais (darbovietės, psichologinė bei

gyvenimo gerovė) taip pat buvo vertintas ir darbuotojų gerovės ryšys su jų pasitenkinimu darbu. Nustatyta, kad darbuotojų gerovė statistiškai reikšmingai koreliuoja su darbuotojų pasitenkinimu darbu ($r=0.43$, $p<0.01$).

- Remiantis studijos, kurios metu buvo apklausti švietimo, sveikatos apsaugos, teisėsaugos, inžinerijos bei kitų sričių darbuotojai, rezultatais, egzistuoja vidutinio stiprumo statistiškai reikšmingas ($p<0,001$) ryšys tarp darbuotojo gerovės lygio bei pasitenkinimo darbu (Isgör ir Haspolat 2016). Ši išvada buvo padaryta išanalizavus duomenis, gautus apklausus 390 dirbančiųjų pagal „Schwartz vertybių skalę“ (angl. *Schwartz Value Survey*), „Bendrojo pasitenkinimo darbu klausimyną“ (angl. *Overall Job Satisfaction Questionnaire*), Diener sukurtą „Teigiamos ir neigiamos patirties skalę“ (angl. *Scale of Positive and Negative Experience*) bei „Pasitenkinimo gyvenimu skalę“ (angl. *Satisfaction with life scale*).

- Statistiškai reikšmingą tarp subjektyvaus savo gerovės vertinimo bei pasitenkinimo profesine veikla ryšį įrodė ir Cannas su bendraautoriais (Cannas ir kt. 2019), analizuodami apklausos, vykdytos 27-iose Europos valstybėse, duomenis (respondentų buvo prašoma įvertinti savo pasitenkinimą gyvenimu ir laimės jausmą balais nuo 1 iki 10, taip pat buvo vertinamas darbo grafiko lankstumą, pajamos, atsižvelgta į tiriamųjų amžių, lytį, išsilavinimą, darbovietės tipą, bendrą gerovės lygį šalyje).

- Tyrimo, nagrinėjančio šią temą vykdant konkrečios profesijos atstovų - slaugytojų apklausą, duomenimis – psichosocialinė darbuotojų gerovė yra susijusi su pasitenkinimu darbu ir sąlygoja geresnę teikiamų paslaugų (konkrečiu atveju – sveikatos priežiūros paslaugų) kokybę (Nimako ir kt. 2019). Šio tyrimo metu respondentai buvo apklausti pagal Carol Ryff „Psichosocialinės gerovės klausimyną“ ir Paul E. Spector „Pasitenkinimo darbu klausimyną“.

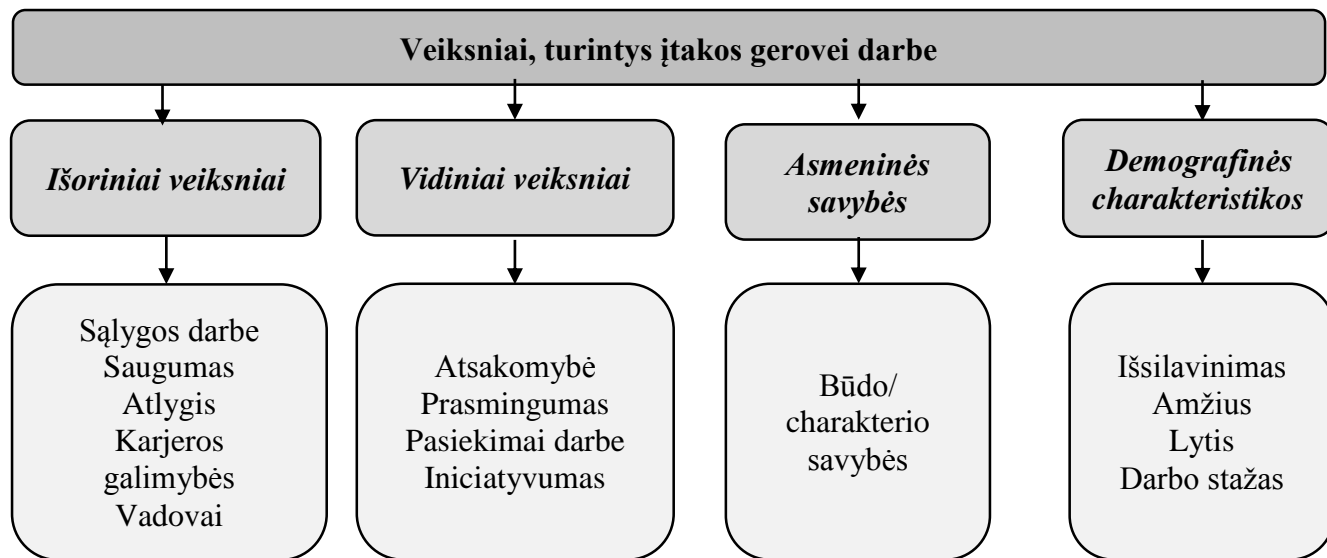
- Remiantis tyrimu, kuriuo buvo analizuojami dirbančiųjų verslo sektoriuje gerovę formuojantys veiksniai (Brieger, De Clercq, ir Meynhardt 2020), pasitenkinimas darbu yra vienas iš pagrindinių veiksnių, sąlygojančių su darbu susijusią gerovę. Atliekant minėtą tyrimą gerovės bei pasitenkinimo darbu sąsaja iš esmės nagrinėta per darbo įprasminimo prizmę – tyrimo rezultatai parodė, kad dirbantieji yra labiau patenkinti darbu bei jų gerovės lygis yra aukštesnis tuomet, kai jie tiki, kad jų vykdoma veikla yra prasminga ir prisideda prie socialinės gerovės kūrimo. Taip pat nurodoma, kad tai siejama su mažesne perdegimo rizika ir nuoširdesniu darbuotojų įsitraukimu į organizacijos veiklą.

Pastaruosiu metu vis dažniau kalbama apie darbuotojų gerovės darbe įtaką organizacijos veiklai, kadangi daugėja duomenų, kad darbuotojų, kurie jaučia nepasitenkinimą darbu, produktyvumas mažėja – to pasekoje nukenčia visa įmonė. Manoma, kad pasitenkinimas darbu ir aukšta darbuotojų gerovė darbe padeda įmonei pasiekti geresnio darbo našumo ir leidžia tapti savo srities lydere. Būtent dėl to ši tema bei ryšio tarp darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu analizė

yra itin aktualūs. Žemiau esančiame paveiksle pateikti svarbiausi veiksniai, turintys įtakos gerovei darbe. (žr. 1 pav.).

1 paveikslas. Svarbiausi veiksniai, turintys įtakos gerovei

(sudaryta autorės)



Visi aukščiau minimi gerovę darbe formuojantys komponentai yra svarbūs ir potencialiai galintys turėti teigiamą ir/ar neigiamą įtaką klientų aptarnavimo ar prekių gamybos kokybei, veiklos atlikimo savalaikiškumui, bendravimui kolektyve ir kt. – tai savo ruožtu turi tiesioginę įtaką įmonės konkurencingumui rinkoje ir pelningumui. Jei įmonėje nėra skiriama pakankamai dėmesio veiksnių, galinčių neigiamai veikti darbuotojų gerovę, kontrolei, tampa sudėtinga išlaikyti gerus darbuotojus – jie atsistatydina patys, kitus, dėl motyvacijos dirbti stokos ar mažo produktyvumo, atleidžia patys darbdaviai – vyksta intensyvi žmogiškojo kapitalo kaita, o tai dar labiau apsunkina veiklos organizavimą ir problemų sprendimą, kadangi intensyvi kadro kaita gali būti nuostolinga (reikalingos papildomos lėšos naujokų apmokymui, patirties neturintys darbuotojai dirba lėčiau, daro daugiau klaidų ir kt.). Darbo našumas tolydžiai mažėja, ilgainiui įmonė nebėra pajėgi samdyti aukštos kvalifikacijos darbuotojų – iš pradžių susiduriama su ekonominės veiklos stagnacija, vėliau, jei laiku nėra imamas priemonių situacijai pagerinti, išlaikyti rinkoje tampa praktiškai nebeįmanoma.

Pastebima, kad pastaruosiu metu, vis labiau įsitikinant, kad profesinę gerovę jaučiantys darbuotojai – įmonės sėkmės garantas, didelės organizacijos ima kurti specializuotus padalinius, atsakingus už darbuotojų elgesio, emocinės būsenos, pasitenkinimo darbu stebėjimą, vertinimą, su tuo susijusių problemų sprendimą (Butt ir kt., 2020). Čia dirbantys personalo specialistai taip pat gilinaisi į savanoriškos kadro kaitos priežastis, inicijuoja programas, padedančias įmonei išlaikyti vertingus darbuotojus.

Investicijos į darbuotojų profesinę gerovę lemia tai, kad (Berger ir kt., 2019):

- Darbuotojai yra atsidavę įmonei;
- Darbe sukuriama produktyvumą skatinanti aplinka;
- Darbuotojai jaučiasi komfortiškai ir yra atsipalaidavę;
- Atlikdami savo pareigas darbuotojai stengiasi atlikti darbus kuo geriau, siekia geriausių rezultatų;
- Darbuotojai dirba produktyviai ir našiai;

Vienas iš pasitenkinimo darbu didinimo svarbos aspektų atsiskleidžia analizuojant sveikatos priežiūros sistemoje dirbančių žmonių perdegimo sindromą, kuris savo ruožtu atspindi pasitenkinimo nebūvimą ir prastą profesinę gerovę. Suvokdami neigiamą perdegimo sindromo įtaką darbui, darbdaviai siekia ieškoti būdų, kaip užtikrinti profesinę gerovę – organizuojami streso valdymo mokymai, individualios psichologo konsultacijos darbuotojams ir kt., tačiau toks požiūris yra pernelyg siauras, kadangi žinoma, jog darbuotojų pasitenkinimo darbu stoka iš esmės yra ne konkretaus asmens problema, o daugelio su darbu susijusių faktorių išvada, dėl to būtina pažvelgti į situaciją plačiau ir inicijuoti pokyčius visos įstaigos mastu – skatinti bendruomeniškumą darbo aplinkoje, užtikrinti darbuotojui optimalų autonomijos lygį, suteikti galimybę kontroliuoti savo darbą, užtikrinti tinkamas darbo sąlygas (Scheurer ir kt. 2009; Shanafelt ir Noseworthy 2017).

Kaip jau minėta, darbuotojų gerovę formuoja asmeninės individo savybės, vidiniai, išoriniai bei kiti veiksniai. Pabrėžtina, kad visus minėtus veiksnius galima smulkiau suskirstyti į tuos, kuriuos darbdavys gali kontroliuoti ir/arba keisti (išoriniai veiksniai) bei tuos, kurių keisti yra praktiškai neįmanoma (vidiniai, su konkrečiu asmeniu susiję veiksniai), tačiau turint juos omeny, galima ieškoti būdų, kaip pritaikyti, t.y. individualizuoti darbo aplinką, siekiant, kad ji atitiktų konkretaus darbuotojo patirtį, būdą, pasaulėžiūrą ir kt. bei tokiu būtu sukurtos sąlygos jam atsiskleisti ir išnaudoti turimą potencialą.

Akivaizdu, kad darbuotojo pasitenkinimas darbu yra dinamiškas procesas, kuris nemaža dalimi tiesiogiai priklauso nuo darbdavio ir įmonės politikos – darbuotojų pasitenkinimą darbu galima gerinti keičiant užduočių paskirstymą, užtikrinant adekvačias profesinio tobulėjimo ir karjeros galimybes, sukuriant tinkamas darbo sąlygas, ugdant bendruomeniškumą kolektyve ir kt.

Siekiant, kad darbo vieta būtų patraukli dirbantiems, reikalingos tikslingos bei bendradarbiavimu grįstos pastangos. Taip pat reikėtų atkreipti dėmesį, kad siekdami gerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, darbdaviai susiduria su skirtingų kolektyvo narių poreikių įvairove – tokiais atvejais sprendimai gali būti priimami atsižvelgiant į daugumos pageidavimus, arba bandoma ieškoti būdų, patenkinti viso personalo poreikius, kas neretai yra susiję su kur kas

didesnėmis laiko bei materialinių išteklių sąnaudomis, kadangi reikia išsiaiškinti, kas konkrečiai svarbu kiekvienam kolektyvo nariui.

Be to, kadangi profesinės gerovės ir pasitenkinimo darbu koncepcija yra suvokiama kaip dinamiška ir priklausanti nuo daugelio veiksnių, darbdaviai turėtų žinoti, kad nepakanka vien inicijuoti pokyčius įmonėje siekiant sukurti palankias darbu sąlygas – svarbu nuolat pakartotinai vertinti situaciją ir ieškoti būdų spręsti naujai išskylančias problemas.

Be abejo, darbdavio indėlio į dirbančiųjų gerovės užtikrinimą nereikėtų suabsoliutinti, kadangi, tai, kad atsižvelgiama į visus išvardintus pasitenkinimą darbu formuojančius veiksnius, ne visada lems aukštą pasitenkinimo profesine veikla lygį – t.y. tikėtina, kad susitvarkius su išoriniais veiksniais ir, pagal galimybes, atitinkamus užduotis atsižvelgiant į vidinius veiksnius, dirbantysis nebejaus nepasitenkinimo darbu, tačiau tai toli gražu negarantuoja, kad jis bus labai patenkintas darbu (dėl vidinių veiksnių ir asmenybės bruožų).

Vienu ar kitu atveju, kiekvienoje įmonėje, siekiant didinti veiklos produktyvumą ir užtikrinti gerą psicho-emocinę darbuotojų būseną, reikėtų atkreipti dėmesį į sekančius veiklos aspektus, bet tikslingai inicijuoti atitinkamus pokyčius:

Sąlygos darbe – tinkamos darbo sąlygos atspindi tai, kad darbuotojai yra gerbiami, reikalingi įmonei – sukurdamas adekvačias darbo sąlygas, organizacija tarsi atsidėkoja žmogui, dirbančiam jos labui ir padeda pasijausti kolektyvo dalimi (Schollgen, Kersten, Rose, 2019).

Saugumas – aplinkoje, kur darbuotojai jaučiasi saugūs ne vien tik fizine, bet ir emocine, psichologine, dvasine prasmėmis, pasitenkinimas darbu yra didesnis. Tai teigiamai veikia ne tik kasdienę profesinę veiklą, bet ir didina iniciatyvumą, paskatina ieškoti pačių sudėtingiausių ir opiausių organizacijos problemų sprendimo (Tomo, Simone, 2020).

Atlygis – stabilios ir adekvačios pastangoms pajamos, be abejo, yra svarbus profesinę gerovę, formuojantis aspektas – literatūroje nurodoma, kad finansinis atlygis už darbą sąlygoja pozityvesnę mąstyseną, laimės jausmą ir yra susijęs su pasitenkinimu gyvenimu plačiąja prasme (Yu ir Chen 2016). Tačiau daugelis mokslininkų laikosi nuomonės, kad pastaruoju metu atlygio ir pasitenkinimo darbu sąsaja vis labiau silpnėja. Tačiau, reikėtų turėti omeny, kad per mažas darbo užmokestis gali sąlygoti darbuotojo pasyvumą, nenorą įdėti papildomų pastangų siekiant atlikti užduotis iš tikrųjų kokybiškai, pagarbos organizacijos vadovybei stoka. Geras ir atitinkantis darbuotojo kvalifikaciją bei darbo krūvį darbo užmokestis leidžia darbuotojui jaustis pilnaverčiu, parodo, kad jo indėlis į organizacijos veiklą bei jis pats yra vertinami – tai paskatina dar labiau stengtis dirbti kokybiškai, išlikti lojaliu organizacijai, entuziastingai prisidėti prie bendrų organizacijos tikslų įgyvendinimo (Ungureanu, Bertolotti, Pilati, 2019). Pabrėžtina, kad gerovė ir pasitenkinimas darbu, priklauso toli gražu ne vien nuo pajamų. Yra žinoma, kad bedarbiai, gaunantys socialines išmokas, kurių dydis yra lygus algai, kurią jie gavo dirbdami, vis tiek

jaučiasi, kad jų gerovės lygis nukrito – t.y. nepriklausomai nuo to, kad finansinė žmonių padėtis iš esmės nepakito, subjektyvus savęs ir gyvenimo vertinimas pasikeitė į blogąją pusę (Sironi 2019).

Karjera – suvokimas, kad darbas bus įvertintas skatina labiau stengtis – tai tiesiogiai susiję su karjeros galimybėmis organizacijoje. Daugelis darbuotojų pradėję dirbti įmonėje didžiausią dėmesį skiria artimiesiems tikslams – tai yra konkrečioms užduotims, kurias reikia atlikti dabar, tačiau paaukštinimo ateityje perspektyva nuo pat darbo pradžios motyvuoja įdėti daugiau pastangų, kelti kvalifikaciją, prisidėti prie darbo našumo didinimo ir organizacijos įvaizdžio rinkoje gerinimo (Schollgen, Kersten, Rose, 2019).

Vadovavimas – stiprūs vadovo lyderystės gebėjimai, mokėjimas paskatinti ir palaikyti kolektyvo narius betarpiškai susiję su profesine darbuotojų gerove ir pasitenkinimu darbu. Geras vadovas ne tik pagiria ar geba taktiškai ir konstruktyviai išsakyti kritiką darbuotojui, bet ir pats stengiasi būti kolektyvo dalimi bei rūpinasi darbuotojų emocine, fizine, psichologine savijauta darbe ir sprendžia iškilusias problemas (Villajos, Tordera, Peiro, 2019).

Atsakomybė – darbovietėje, kur atsakomybė yra paskirstyta adekvačiai ir kiekvienas aiškiai supranta savo vaidmenį bei užduotis, veikla organizuojama efektyviau, darbuotojai patiria mažiau streso ir daro mažiau klaidų. Žinant savo atsakomybės ribas, kyla mažiau neaiškumų, efektyviau sprendžiamos iškylančios konfliktinės situacijos bei lengviau dirbti siekiant bendro tikslo (Jahanshahi, Gholami, Mendoza, 2020).

Prasmingumas – darbuotojas, kuris suvokia darbą, ne tik kaip finansinės gerovės šaltinį, bet kaip prasmingą ir naudingą veiklą, yra kur kas labiau linkęs dėti visas pastangas ir siekti aukščiausių rezultatų (Ungureanu, Bertolotti, Pilati, 2019). Emocinis įsipareigojimas organizacijai statistiškai reikšmingai koreliuoja su pasitenkinimu darbu (Garg ir Singh 2019) bei sąlygoja didesnę profesinės veiklos efektyvumą.

Pasiekimai darbe – remiantis tyrimais, darbuotojai, kurių indėlis į organizacijos veiklą yra pastebimas ir įvertinamas, t.y. tie, kieno profesiniai pasiekimai yra apdovanojami, yra labiau linkę ateityje pasiekti dar didesnių laimėjimų – neretai jie tampa aukštesniosios arba aukščiausios grandies vadovais bei vėliau patys geba motyvuoti savo pavaldinius dirbti efektyviai (Johns, 2020).

Iniciatyvumas – dažniausiai, pasak mokslininkų, iniciatyvumas rodomas tada, kai darbuotojai tiki, jog tai bus prasminga – t.y. tada, kai darbdaviai yra linkę pastebėti ir įvertinti iniciatyvius kolektyvo narius, atsižvelgia į siūlymus bei inicijuoja pokyčius (Lee, Cho, 2019).

Būdo/charakterio savybės – darbas, kuris atitinka konkretaus asmens charakterį bei pasaulėžiūrą, suteikia daugiau galimybių atsiskleisti ir išnaudoti visą turimą potencialą. Tinkamai pasirinktas darbas ir (arba) individualizuotas užduočių paskyrimas darbuotojui įprasmina veiklą,

sustiprina norą dirbti gerai ir siekti pripažinimo, o tai savo ruožtu yra tiesiogiai susiję su profesine gerove (Villajos, Tordera, Peiro, 2019). Pabrėžtina, kad net tada, kai organizacijoje yra rūpinamasi darbuotojų fizine, emocine bei psichologine gerove (t.y. atsižvelgiama į išorinius gerovę formuojančius veiksniai), būtent būdo savybės gali turėti lemiamą įtaką tam, kad žmogus jausis ir kaip vertins save ir savo darbą – pavyzdžiui, gyvenimu patenkintas žmogus (optimistas), bus kur kas mažiau linkęs reikšti nepasitenkinimą profesine veikla ir kt..

Išsilavinimas, amžius, lytis, darbo stažas – tai veiksniai, kuriems pastaruoju metu skiriama vis daugiau dėmesio. Darbdaviai minėtų veiksnių, kaip ir daugelio vidinių ir/ar asmeninių veiksnių (charakterio savybės, pažiūros) negali nei kontroliuoti, nei, juo labiau, keisti – tačiau, norint padėti darbuotojui atsiskleisti ir išnaudoti savo potencialą, visada galima į juos atsižvelgti ir tokiu būdu individualizuoti darbo aplinką ir parinkti tinkamas užduotis. Kalbant apie išsilavinimą, pabrėžtina, kad darbuotojui, pagal galimybes, turi būti sudarytos sąlygos praktiškai pademonstruoti savo gebėjimus ir pritaikyti teorines žinias. Remiantis mokslininkų nurodoma informacija, teorinių žinių pritaikymas praktikoje yra susijęs su polinkiu bei gebėjimu ir toliau kokybiškai atlikti visas užduotis ir siekti kvalifikacijos kėlimo. Tas pats pasakytina ir apie amžių, lytį bei darbo stažą – kiekvienas vadovas turėtų kompleksiskai atsižvelgti į šiuo gerovę formuojančius faktorius, kadangi tai gali turėti įtakos darbuotojų produktyvumui ir pasiryžimui dirbti dėl bendro organizacijos tikslo. Kitaip tariant, darbinės veiklos individualizavimas remiantis šiais kriterijais leidžia darbuotojui pasijausti išgirstu ir suprastu – gerėja jo pasitenkinimas darbu, o tai savo ruožtu įpareigoja išnaudoti visą savo potencialą dirbant (Johns, 2020).

Pasitenkinimo darbu įtaka organizacijai gali reikštis įvairiai ir apima įvairias profesinės veiklos sritis – darbuotojų atsidavimo organizacijai mastą, pasiryžimą įdėti visas pastangas atliekant pavestas užduotis ir siekiant bendro organizacijos tikslo ir kt.. O svarbiausia, tai darbuotojas, kuris jaučia pasitenkinimą darbu dirba ne tik dėl finansinio atlygio, bet ir dėl to, kad suvokia savo veiklą kaip prasmingą bei tiki bendros organizacijos gerovės idėja ir nori prie to prisidėti (Tomo, Simone, 2020).

Taigi, galima teigti, kad pasitenkinimo darbu ir produktyvumo ryšys yra akivaizdus, bet ši priklausomybė nėra tiesioginė – sąveikos mechanizmai yra kur kas sudėtingesni ir priklauso tiek nuo objektyvių, tiek nuo subjektyvių faktorių. Be to, pabrėžtina, tam tikrais atvejais itin didelis pasitenkinimas darbui yra net atvirkščiai proporcingas darbo kokybei – pasitaiko įmonių, kur patogių darbo sąlygų kūrimui yra skiriama itin daug dėmesio, bet darbuotojų produktyvumas nuo to tik mažėja. Kitaip tariant, darbuotojai darbo metu užsiima savo asmeniniais reikalais – tai suteikia pasitenkinimo jausmą, tačiau darbo našumas labai nukenčia.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad gerovė darbe vertinama įvairiai, tačiau bendrai paėmus tai yra laimės jautimas darbinėje aplinkoje, kai darbuotojo neblaško jokie trukdžiai.

Subjektyvią gerovę formuoja vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie vienas su kitu yra susiję ir nuolat sąveikauja tarpusavyje – visi jie yra susiję su pasitenkinimo darbu koncepcija. Gerovės darbe stiprinimas yra aktualus tiek darbuotojui, tiek ir įmonei, kadangi esant aukštam gerovės lygiui darbuotojai yra produktyvesni, didėja visos įmonės efektyvumas ir našumas. Žinant, kad aukštas pasitenkinimo darbu lygis susijęs su gerove, nereikėtų pamiršti, kad nepasitenkinimas darbu savo ruožtu gali sąlygoti gerovės lygio kritimą.

Pasitenkinimo darbu ir darbuotojų gerovės ryšį vertinantys tyrimai, darbuotojų apklausos leidžia išsiaiškinti, kokios yra darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu, kokia jų emocinė būseną profesinėje aplinkoje, bei parodo, kurie su darbu susiję faktoriai motyvuoja dirbti, o kurie atvirkščiai – kelia nerimą ir nepasitenkinimą. Susipažinę su situacija konkrečioje įmonėje, darbdaviai turėtų kurti individualizuotą darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategiją ir ją įgyvendinti.

2. DARBUOTOJŲ GEROVĖS SĄSAJA SU JŲ PASITENKINIMU DARBU TYRIMO METODIKA

2.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, hipotezės ir metodai

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jų gerovės. Kadangi šių kintamųjų ryšys nebuvo lig šiol vertintas Lietuvos įmonių kontekste, šis tyrimas siekė tai išnagrinėti.

Darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų gerovę darbe ir jų pasitenkinimą darbu bei atskleisti sąsają tarp jų.

Darbo objektas – darbuotojų gerovė ir jų pasitenkinimas darbu.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti darbuotojų gerovės lygį.
2. Įvertinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį.
3. Įvertinti darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu tarpusavio priklausomybę;
4. Apžvelgti demografinių skirtumų reikšmę darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu sąsajai.
5. Suformuoti pasiūlymus darbaviams ir įmonių vadovams, padėsiančius pakelti darbuotojų gerovės bei pasitenkinimo darbu lygį.

Tyrimo hipotezės:

1. Kuo aukštesnis darbuotojų darbovietės gerovės lygis, tuo didesnis pasitenkinimas darbu.
2. Kuo aukštesnis darbuotojų psichologinės gerovės lygis, tuo didesnis pasitenkinimas darbu.
3. Kuo aukštesnis darbuotojų gyvenimo gerovės lygis, tuo didesnis pasitenkinimas darbu.
4. Kuo aukštesnės darbuotojų užimamos pareigos, tuo didesnis jų pasitenkinimas darbu.

Darbo metodai:

1. Kiekybinis tyrimas: šio kiekybinio tyrimo instrumentas - struktūrizuota virtuali anketinė apklausa. Siekiant išgauti reprezentatyvias įžvalgas ir vertinimus, tyrimui buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo būdas.
2. Statistinių duomenų analizė ir apibendrinimas.

Tyrimo imtis.

Tyrimo imtis buvo apskaičiuota, remiantis *Paniotto* imties skaičiavimo formule (Valackienė, 2007).

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

n – respondentų, kuriuos reikia apklausti, skaičius;

Δ (delta) – imties paklaidos dydis arba ribinė atrankos paklaida;

N – tyrinėjamos visumos dydis.

Remiantis Lietuvos Respublikos Statistikos departamento duomenimis, 2020 metų I ketvirtį Lietuvoje užimtų gyventojų skaičius (dirbantys bet kokį darbą ir gaunantys už tai atlygį) buvo 1386400, taigi apskaičiavus imtį pagal formulę su 5 proc. paklaida, tam, kad būtų galima padaryti statistiškai reikšmingas išvadas, reikia, kad 384 respondentai atsakytų į anketos klausimus.

Anketą užpildė 207 respondentai, taigi tyrimo rezultatų statistinė paklaida neviršijo 7 proc. esant 95 proc. patikimumui.

Praktinė darbo reikšmė: Šiame darbe atlikta teorinė problemos analizė bei tyrimo metu gauti duomenys gali būti naudingi įvairių organizacijų vadovams, personalui, atsakingam už žmogiškųjų išteklių valdymą bei konsultantams, teikiantiems paslaugas, susijusias su žmogiškųjų išteklių valdymu taip pat darbuotojus atstovaujančioms organizacijoms. Atliktas darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu vertinimo tyrimas gali būti pratęstas ir plėtojamas tiek Lietuvos ar tarptautiniu mastu, tiek ir siauresniu mastu – t.y. apklausiant konkrečios organizacijos darbuotojus, siekiant įvertinti jų gerovės ir pasitenkinimo darbu lygį bei su tuo susijusius veiksnius.

2.2. Tyrimo organizavimas ir instrumentai

Gerovės lygio vertinimas: Darbuotojų gerovė vertinama trimis aspektais - užduodant klausimus apie jų gerovę darbe, psichologinę gerovę bei gyvenimo gerovę. Metodika (anglų kalba) ir jos interpretacija yra laisvai prieinama internete (anglų k.) ir leidžiama naudoti kitų mokslininkų darbuose. Angliška klausimyno versija (klausimyno šaltiniai: Zheng ir kt. (2015)) buvo išversta į lietuvių kalbą darbo autorės. Klausimyną sudaro 18 teiginių, vertinamų 5 balų Likerto skalėje, kur

1 – „Visiškai sutinku“, 5 – „Visiškai nesutinku“. Vertinami tokie darbuotojų gerovės aspektai: gyvenimo gerovė, darbovietės gerovė, psichologinė gerovė. Respondentai pagal penkiabalę skalę yra prašomi nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Aukštesnis įvertis reiškia aukštesnį darbuotojo gerovės lygį.

Pasitenkinimo darbu vertinimas: Metodika (anglų kalba) yra laisvai prieinama. Angliška klausimyno versija (klausimyno šaltiniai: Wright, Cropanzano (1998)) buvo išversta į lietuvių kalbą darbo autorės. Klausimyną sudaro 5 teiginiai, vertinamų 5 balų Likerto skalėje, kur 1 – „Visiškai sutinku“, 5 – „Visiškai nesutinku“. Vertinami tokie darbuotojų gerovės aspektai: pasitenkinimas pačiu darbu, bendradarbiais, vadovu, dabartiniu atlyginimu bei paaukštinimo galimybėmis. Respondentai pagal penkiabalę skalę yra prašomi nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Didesnis įvertinimas reiškia aukštesnį pasitenkinimo lygį. Aukštesnis įvertis reiškia didesnę bendrąją pasitenkinimą darbu.

Kiti kintamieji: Vykdamas mokslinį tyrimą nepamiršome apžvelgti ir demografinių kintamųjų, kurie gali būti svarbūs nagrinėjant pasitenkinimo darbu ir gerovės ryšį. Respondentų buvo prašoma nurodyti amžių, lytį, užimamas pareigas, darbo stažą, taip pat buvo klausiama, ar dirbama privačiame, ar valstybiniame veiklos sektoriuje, kiek laiko ilgiausiai yra dirbta vienoje organizacijoje bei koks darbo dabartinėse darbovietėse stažas. Klausimai buvo pateikiami su galimu pasirinkimo variantu arba prašant įrašyti tam tikrus faktus (pvz.: Kiek laiko ilgiausiai dirbote vienoje organizacijoje?). Šie duomenys svarbūs nagrinėjant ir lyginant duomenis tarp skirtingų grupių (pvz.: moterų ir vyrų) ar apibrėžiant imties ribas (pvz.: amžius, darbo stažas).

Apklausa vykdymas: Respondentams surinkti buvo pasitelktas netikimybinis patogiosios imties sudarymo metodas (įtraukiant į imtį tuos tiriamuosius, kurie yra lengvai pasiekiami ir sutinka dalyvauti tyrime). Apklausa buvo vykdoma 2020 m. kovo-balandžio mėnesiais. Siekiant surinkti duomenis tyrimui sukurta anketa buvo patalpinta „apklausa.lt“ tinklapyje, nuorodos į apklausą buvo išplatintos socialiniame tinkle „facebook“ bei siunčiamos elektroniniu paštu. „Apklausa.lt“ virtuali platforma pasirinkta dėl patogaus ir patrauklaus puslapio dizaino, kadangi buvo siekiama pritraukti ir išlaikyti potencialių respondentų susidomėjimą. Atsižvelgiant į tai, jog tiriamieji buvo prašomi įvertinti organizaciją, kurioje dirba šiuo metu, buvo užtikrintas jų anonimiškumas. Tikimasi, jog tokiu būdu buvo sudarytos palankios sąlygos respondentams sąžiningai atsakyti į pateiktus klausimus.

Anketinė apklausa buvo paruošta lietuvių kalba. Anketos pavyzdys yra pateikiamas prieduose (žr. 1 priedą). Tyrimo klausimynas buvo sudarytas iš keturių dalių, kurios apibūdinamos žemiau:

1. Anketos pildymo instrukcija, kurioje buvo trumpai pristatoma autorė, supažindinama su tyrimo tikslu, klausimyno, pildymo instrukcija ir tuo, kad apklausa yra anoniminė, o rezultatai bus naudojami tik apibendrintai mokymosi tikslais.

2. Teiginiai (18) susiję su gerove darbe, kuriuos darbuotojai turėjo įvertinti pagal Likerto skalę, kur 1 – „Visiškai sutinku“, 5 – „Visiškai nesutinku“.

3. Teiginiai (5) susiję su pasitenkinimu darbu, kuriuos respondentai turėjo įvertinti pagal Likerto skalę, kur 1 – „Visiškai sutinku“, 5 – „Visiškai nesutinku“.

4. Demografinių duomenų blokas, kurio tikslas buvo identifikuoti reikalingas tyrimui respondentų charakteristikas (amžius, lytis, pareigos, darbo stažas, veiklos sektorius).

3.2. Statistinė duomenų analizė

Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant statistinės duomenų analizės paketą SPSS, kur duomenys buvo perkelti iš „*apklausos.lt*“ virtualios platformos. Pagrindinėms tyrimo analizėms atlikti buvo analizuojamos 207 individualios duomenų eilutės.

Tekstinės pagrindinių kintamųjų duomenų reikšmės buvo perkoduotos į originaliąsias įverčių reikšmes – skaitmenis nuo 1 iki 5. Pavyzdžiui, „Visiškai sutinku“ atsakymai buvo perkoduoti į 1-etą, bei „Visiškai nesutinku“ atsakymai į 5-etą. Lyties kintamojo reikšmės taip pat buvo perkoduotos į skaitmenines reikšmes – 0 ir 1. Amžiaus ir darbo stažo trukmė buvo vertinami pagal šešias kategorijas, respondentų pareigos buvo suskirstytos į keturias kategorijas, lytis ir veiklos sektorius – į dvi, kaip ir nurodyta anketinėje apklausoje.

Prieš atliekant analizę, remiantis aprašomąja statistika, buvo atliekamas tyrimo reikalingų duomenų kokybės patikrinimas (ar gerai suvestos reikšmės, skirstinio normalumo patikrinimas, reikšmių vidurkių, dispersijos, minimalaus ir maksimalaus atsakymo varianto suradimas bei kita, kas yra būtina žinoti prieš atliekant duomenų analizę).

Apskaičiuoti požymių pasikartojamumo dažniai bei procentinės reikšmės (proc.). Tyrimo dalyvių charakteristikai bei pagrindinių tyrimo kintamųjų koreliaciniams ryšiams aprašyti naudota aprašomoji statistika. Tolydūs kintamieji duomenys, pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį, aprašomi nurodant vidurkį ir standartinį nuokrypį. Hipotezei apie kintamojo skirstinio normalumą patikrinti naudotas Šapiro–Vilko kriterijus.

Reiškinių skalių patikimumui ir vidiniam suderinamumui patikrinti naudoti Cronbacho alfos patikimumo koeficientai. Siekiant palyginti respondentų grupių, sudarytų atsižvelgiant į lytį, amžių, darbo stažą, darbovietės organizacinį sektorių bei pareigas, atsakymus, buvo taikytas Stjudento T testas nepriklausomoms imtims bei dispersinė analizė ANOVA - buvo lyginamas vidurkių skirtumams tarp grupių (iškeliamą nulinę hipotezę, kuri teigia, kad tiriamųjų grupių vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria, ir alternatyvi hipotezė, teigianti, kad vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi). Taip pat taikytas Post Hoc kriterijaus testas.

Tiesiniams ryšiams tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų nustatyti pasitelkti Pirsono koreliacijos koeficientai. Iškeliamą nulinę hipotezę, kuri teigia, kad koreliacija lygi nuliui, ir jai alternatyvi hipotezė, kuri teigia, kad koreliacija nėra lygi nuliui. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05.

Siekiant ištirti pagrindines tyrimo hipotezes (įvertinti pasitenkinimo darbu sąsają su psichologine, darbovietės bei gyvenimo gerove), buvo taikoma tiesinės regresijos analizė. Prieš atliekant faktorinę analizę buvo apskaičiuoti Kaiser, Meyer, Olkin (KMO) koeficientas ir Barletto sferiškumo kriterijus. Buvo atlikta principinių komponentų analizė su Varimax pasisukimu.

3. DARBUOTOJŲ GEROVĖS SĄSAJOS SU JŲ PASITENKINIMU DARBU TYRIMO REZULTATAI

Šioje magistro darbo dalyje pateikiami atlikto tyrimo rezultatai, kurie buvo analizuojami statistinės analizės programa SPSS. Pradžioje bus pateikta aprašomoji statistika ir pristatytos demografinės respondentų charakteristikos. Toliau pristatomi tyrimo rezultatai, susiję su darbuotojų gerovės vertinimu, ir pateikiami kiekvieno gerovės komponento matavimo rezultatai. Taip pat pateikiamas trumpas atliktos faktorinės analizės aprašymas. Sekančioje dalyje nagrinėjami pasitenkinimo darbu vertinimo rezultatai. Galiausiai, pateikiami koreliacinės ir regresinės analizės, atliktos, siekiant nustatyti sąsajas tarp darbuotojų gerovės su jų pasitenkinimu darbu, rezultatai.

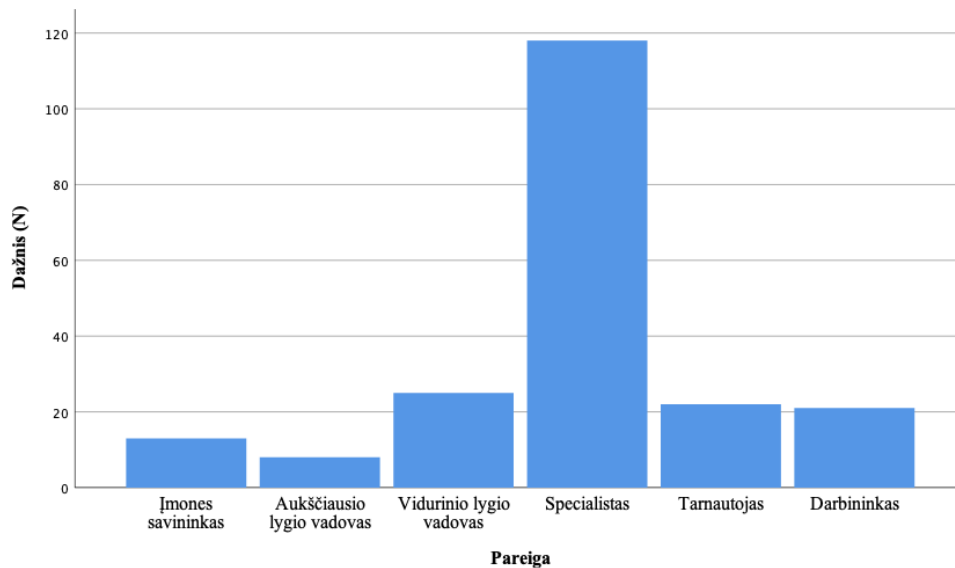
3.1. Aprašomoji tyrimo statistika

Iš viso tyrime dalyvavo 207 respondentai (demografinė tiriamųjų charakteristika pateikiama 2 lentelėje bei 2 priede). Tiriamųjų imtyje buvo 37,2 proc. vyrų (N=77) ir 62,3 proc. moterų (N=129). Remiantis gautais duomenimis, respondentai užėmė skirtingas pareigas: specialistai (N=118) sudarė 57 proc. visų tiriamųjų, vidurinio lygio vadovai – 12,1 proc. (N=25), tarnautojai (N=22) ir darbininkai (N=21) – 10,6 proc. ir 10,1 proc. atitinkamai, 6,3 proc. apklaustųjų buvo įmonių savininkai (N=13), aukščiausio lygio vadovai (N=8) sudarė 3,9 proc. visų respondentų. Respondentų pasiskirstymas imtyje pagal pareigas pateiktas 2 paveiksle. Tyrime dalyvavo skirtinguose sektoriuose dirbantys asmenys: 74,4 proc. apklaustųjų dirbo privačiame, 25,1 proc. - valstybiniame sektoriuje.

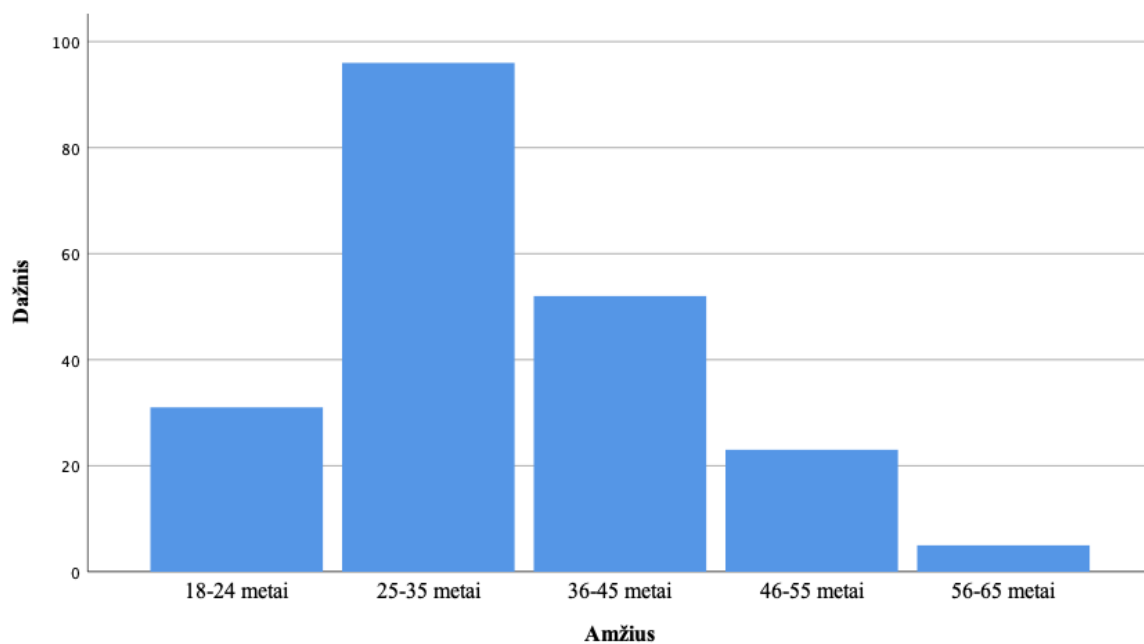
Tiriamieji taip pat skyrėsi pagal amžių bei darbo stažą. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 3 paveiksle. Paaiškėjo, jog 23,7 proc. respondentų turėjo daugiau nei 15 metų patirties (N=49), palyginti mažiausiai patirties (0 – 2 metus) turėjo 6,8 proc. (N=14) visų respondentų.

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	Dažnis (N)	Procentinė dalis (proc.)
Vyrų	77	37,2
Moterų	129	62,3
Nepateikė informacijos	1	0,5
Iš viso	207	100,0



2 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pareigas darbovietėje.



3 paveikslas. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.

3.2. Darbuotojų gerovės tyrimo rezultatai

Šiame skyriuje pateikiami apklausos rezultatai, susiję su darbuotojų gerovės vertinimu. Kadangi darbuotojų gerovė susideda iš trijų komponentų: gyvenimo, darbovietės ir psichologinės gerovės (Zheng ir kt., 2015), pradžioje apžvelgsime kiekvieno gerovės komponento vertinimo rezultatus atskirai.

Respondentų gyvenimo gerovės vertinimo rezultatai. Pirmų šešių anketos klausimų tikslas - įvertinti respondentų gyvenimo gerovės lygį. Klausimyno skalės vidiniam suderinamumui įvertinti buvo taikomas Cronbacho alfa koeficientas - gyvenimo gerovės vertinimo skalės Cronbacho alfa koeficientas yra aukštesnis negu 0,7 ($\alpha = 0,868$).

Trečioje lentelėje yra pateikiama informacija apie tai, kiek vidutiniškai balų Likerto skalėje, kur 1 – „Visiškai sutinku“, 5 – „Visiškai nesutinku“, respondentai įvertino kiekvieną iš pateiktų gyvenimo gerovės lygį atspindinčių teiginių. Teiginio „Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu“ vidutinis įvertinimas buvo $2,060 \pm 0,850$ SD. Teiginį „Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių“ 205 respondentai įvertino vidutiniškai $2,650 \pm 0,962$ SD. Respondentų apklausa parodė, kad didžiąją laiko dalį tikrą laimės jausmą jaučia daugelis respondentų - vidutinis įvertis $2,380 \pm 0,897$ SD. Teiginių „Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje“, „Mano gyvenimas labai įdomus“, „Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo“ įverčio vidurkiai yra $2,200 \pm 0,893$ SD, $2,310 \pm 0,950$ SD ir $2,830 \pm 1,049$ SD atitinkamai. Vidutinis visų respondentų gyvenimo gerovės vertinimas buvo lygus $2,410 \pm 0,724$ SD.

3 lentelė. *Respondentų gyvenimo gerovės įvertinimų vidurkiai ir standartinis nuokrypis*

	Vidurkis	SD	N
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu.	2,06	0,850	205
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių.	2,65	0,962	205
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą.	2,38	0,897	205
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje.	2,20	0,893	205
Mano gyvenimas labai įdomus.	2,31	0,950	205
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo.	2,83	1,049	205
Gyvenimo gerovė	2,41	0,724	205

Pastaba: SD – standartinis nuokrypis; N – atsakymų skaičius

Taikant ANOVA ir t-testo analizes, įvertinta, ar respondentai, priklausantys skirtingoms grupėms remiantis jų demografinėmis charakteristikomis, vertina savo gyvenimo gerovę skirtingai. Analizės rezultatai atskleidė, kad vyrai rečiau teigė, kad jaučia tikrą laimės jausmą didžiąją laiko dalį ($p=0,008$) - vyrų tarpe vidutinė reikšmė yra $2,260 \pm 0,877$ SD, moterų – $2,26 \pm 0,886$ SD. Statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingų amžiaus grupių buvo nustatytas tik vertinant teiginį „Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo“ ($p=0,030$): jaunesni (18 – 24 metų) respondentai buvo labiau linkę išsakyti norą keisti savo gyvenimo būdą ateityje (vidutiniškai teiginys įvertintas $3,160 \pm 1,241$ SD balų), tuo tarpu vidutinio amžiaus

darbuotojų tarpe skirtų balų vidurkis yra kur kas mažesnis - $2,480 \pm 0,874$ SD. Analizuojant skirtumus tarp skirtingas pareigas užimančių tyrimo dalyvių, atskleista, kad įmonės savininkai buvo labiau linkę vertinti savo gyvenimą kaip įdomesnę ($1,920 \pm 0,641$ SD), tuo tarpu vidutinis darbininkų pateiktas teiginio įvertis buvo arčiau „Nei sutinku, nei nesutinku“ Likerto kategorijos ($3,050 \pm 1,024$ SD). Nenustatyta statistiškai reikšmingo skirtumo lyginant vyrų ir moterų, skirtingų amžiaus grupių bei skirtingas pareigas užimančių apklaustųjų gyvenimo gerovės vertinimo rezultatus ($p_1=0,164$; $p_2=0,094$; $p_3=0,051$).

Respondentų darbovietės gerovės vertinimo rezultatai. Siekiant įvertinti darbovietės gerovę, respondentams buvo pateikti šeši teiginiai (4 lentelė). Šių teiginių Cronbacho alfa koeficientas yra vertinamas kaip tinkamas, kadangi jo reikšmė yra aukštesnė nei 0,7 ($\alpha = 0,904$). Darbovietės gerovę vertino 206 respondentai.

Pateiktų teiginių vertinimo analizė atskleidė, kad, vertinant pasitenkinimą savo pareigomis, vidutinis respondentų vidurkis buvo arčiau „Iš dalies sutinku“ Likerto kategorijos ($2,550 \pm 0,970$ SD). Nustatyta, kad dauguma tiriamųjų jautėsi gana patenkinti savo dabartiniu darbu ($2,410 \pm 0,977$ SD). Teiginio „Savo darbe patiriu tikrą malonumą“ vidutinis įvertinimas yra $2,680 \pm 0,955$ SD. $2,370 \pm 1,017$ SD vidutinį įvertinimą gavo teiginys „Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą“. Teiginių „Manau, jog mano darbas yra prasmingas“ bei „Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe“ įverčio vidurkiai yra $2,240 \pm 0,937$ SD ir $2,370 \pm 0,895$ SD balo atitinkamai, kas yra arčiau „Iš dalies sutinku“ Likerto kategorijos. Bendrai respondentų darbovietės gerovė vidutiniškai įvertinta $2,440 \pm 0,768$ SD.

4 lentelė. Respondentų darbovietės gerovės įvertinimų vidurkiai ir standartinis nuokrypis

	Vidurkis	SD	N
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis.	2,55	0,970	206
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu.	2,41	0,977	206
Savo darbe patiriu tikrą malonumą.	2,68	0,955	206
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą.	2,37	1,017	206
Manau, jog mano darbas yra prasmingas.	2,24	0,937	206
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe.	2,37	0,895	206
Darbovietės gerovė	2,44	0,768	206

Pastaba: SD – standartinis nuokrypis; N – atsakymų skaičius

Taikant ANOVA ir t-testo analizes, buvo vertinama, ar respondentai, priklausantys skirtingoms grupėms atsižvelgiant į jų demografines charakteristikas, vertino savo darbovietės gerovę skirtingai. Rezultatai parodė, kad respondentų vyrų pasitenkinimo savo pareigomis vertinimo vidurkis buvo arčiau „Nei sutinku, nei nesutinku“ Likerto kategorijos ($2,730 \pm 0,912$ SD; $p=0,047$), o moterų vidurkis buvo arčiau „Iš dalies sutinku“ Likerto kategorijos ($2,450 \pm 0,992$ SD) - t.y. moterys buvo labiau linkusios būti patenkintos savo pareigomis negu vyrai. Moterys taip pat vertino savo darbą kaip prasmingesnę ($2,13 \pm 0,922$ SD), lyginant su vyrais ($2,430 \pm 0,938$ SD; $p=0,027$). Lyginant su kitomis amžiaus grupėmis, savo darbu buvo labiausiai patenkinti vidutinio amžiaus (36 – 45 metai) darbuotojai (vidutinis įvertis $2,060 \pm 0,916$ SD; $p=0,005$). Mažiausiai savo darbu buvo patenkinti 25 – 35 metų respondentai (vidutinis įvertis $2,65 \pm 0,973$ SD). Analizuojant tyrimo dalyvių atsakymus atsižvelgiant į jų užimamas pareigas paaiškėja, kad darbininkų vidurkis vertinant pasitenkinimą savo pareigomis buvo arčiau „Nei sutinku, nei nesutinku“ Likerto kategorijos ($3,14 \pm 0,964$ SD), o įmonės savininkų vidurkis buvo arčiau „Iš dalies sutinku“ Likerto kategorijos ($2,000 \pm 1,155$ SD; $p=0,002$). Įmonės savininkai taip pat buvo labiau linkę patirti malonumą darbe ($1,920 \pm 0,494$ SD; $p=0,011$), tuo tarpu darbininkai bei tarnautojai teigini apie darbe patiriamą malonumą įvertino vidutiniškai $3,000 \pm 0,949$ SD ir $2,910 \pm 0,971$ SD balo atitinkamai. Nustatyta, kad daugiausiai galimybių praturtinti savo darbą matė aukščiausio lygio vadovai ($1,750 \pm 0,707$ SD) bei įmonių savininkai ($1,77 \pm 0,725$ SD; $p=0,007$). Teiginio „Manau, jog mano darbas yra prasmingas“ įvertis, lyginant skirtingas pareigas užimančių darbuotojų grupes, skyrėsi statistiškai reikšmingai ($p=0,047$). Įmonės savininkai ($1,620 \pm 0,870$ SD) ir aukštesnio lygio vadovai ($1,880 \pm 1,126$ SD) vertino savo darbą kaip prasmingesnę. Tuo tarpu darbininkų vidurkis vertinant darbo prasmingumą buvo arčiau „Nei sutinku, nei nesutinku“ Likerto kategorijos ($2,620 \pm 1,117$ SD). Lyginant vyrų ir moterų grupes, vidutinis darbovietės gerovės vertinimas statistiškai reikšmingai nesiskyrė ($p=0,125$). Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp skirtingo amžiaus grupių respondentų darbovietės gerovės įverčio vidurkių ($p=0,024$). Paaiškėjo, kad 56 – 65 metų amžiaus darbuotojų grupėje vidutinis darbovietės gerovės lygio įvertinimas buvo žemiausias ($2,700 \pm 0,740$ SD). Aukščiausiai savo darbovietės gerovę įvertino 36 – 45 metų amžiaus darbuotojai ($2,190 \pm 0,712$ SD). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas vertinant darbovietės gerovės vidurkį skirtingas pareigas užimančių respondentų grupėse ($p=0,009$). Analizės rezultatai atskleidė, kad įmonės savininkų ir aukščiausio lygio vadovų darbovietės gerovės lygis yra pakankamai aukštas - $1,940 \pm 0,731$ SD ir $1,980 \pm 0,884$ SD atitinkamai. Prasčiausiai savo darbovietės gerovę vertina darbininkai (vidurkis - $2,800 \pm 0,797$ SD).

Respondentų psichologinės gerovės vertinimo rezultatai. Psichologinės gerovės vertinimui buvo pateikti šeši teiginiai. Šių teiginių vidinis suderinamumas yra geras - Cronbacho

alfos koeficientas yra 0,806. Į klausimus, skirtus įvertinti psichologinę gerovę, atsakė 205 respondentai.

Dauguma respondentų sutiko su tuo, kad jaučiasi paaugę kaip asmenybės ($1,990 \pm 0,737$ SD). Taip pat respondentai buvo linkę sutikti, kad jiems patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, siekiant geriau vienas kitą suprasti ($1,820 \pm 0,851$ SD). Rezultatai parodė, kad dauguma tiriamųjų manė, kad gerai susitvarko su kasdieniais reikalais ($2,010 \pm 0,773$ SD). Apklaustieji teigė, kad iš esmės patinka sau ir jaučiasi pasitikintys savimi ($2,270 \pm 0,841$ SD). Teiginiai „Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku“ ir „Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką“ vidutiniškai įvertinti $2,460 \pm 0,825$ SD ir $2,560 \pm 0,987$ SD balo atitinkamai. Visų teiginių vidutiniai įverčiai bei standartiniai nuokrypiai (SD) yra pateikti 5 lentelėje. Bendras psichologinės gerovės vidutinis įvertis imtyje buvo arčiau „Iš dalies sutinku“ Likerto kategorijos ($2,180 \pm 0,597$ SD).

Taikant ANOVA ir t-testo analizes, buvo vertinama, ar respondentai, priklausantys skirtingoms grupėms remiantis jų demografinėmis charakteristikomis, vertina savo psichologinę gerovę skirtingai. Nustatyta, kad moterys dažniau jautėsi paaugusios kaip asmenybės - pirmą teiginį jos įvertino vidutiniškai $1,900 \pm 0,705$ SD, vyrai vidutiniškai įvertino šį teiginį $2,140 \pm 0,773$ SD. Minėtų grupių vidurkių skirtumas įvertintas kaip statistiškai reikšmingas ($p=0,022$). Moterys taip pat buvo linkusios manyti, kad geriau susitvarko su kasdieniais reikalais ($p=0,005$) - moterų tarpe teiginys įvertintas vidutiniškai $1,900 \pm 0,705$ SD, vyrų - $2,210 \pm 0,833$ SD balo atitinkamai. Lyginant teiginio „Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku“ vertinimą, nustatyta, kad moterų vidurkis buvo arčiau „Iš dalies sutinku“ Likerto kategorijos ($2,350 \pm 0,854$ SD), tuo tarpu respondentų vyrų vidurkis buvo arčiau „Nei sutinku, nei nesutinku“ Likerto kategorijos ($2,620 \pm 0,762$ SD; $p=0,021$). Statistiškai reikšmingo skirtumo lyginant skirtingo amžiaus respondentų atsakymus nebuvo nustatyta - lyginant atsakymus į visus šešis minėtus teiginius $p>0,05$. Lyginant skirtingas pareigas užimančių respondentų atsakymus, statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas analizuojant atsakymus į kelis teiginius. Pavyzdžiui, aukštesnes pareigas užimantys respondentai (įmonės savininkai ir aukštesnio lygio vadovai) buvo labiau linkę teigti, jog patinka patys sau ir pasitiki savimi ($p=0,001$). Įmonės savininkai ir aukščiausio lygio vadovai įvertino minėtą teiginį vidutiniškai $1,850 \pm 0,689$ SD ir $1,880 \pm 0,835$ SD balo atitinkamai. Prasčiausiai save vertino tarnautojai ($2,760 \pm 0,889$ SD) ir darbininkai ($2,710 \pm 1,102$ SD). Taip pat skyrėsi skirtingas pareigas užimančių respondentų galimybės dirbti lanksčiu grafiku ($p=0,034$): įmonės savininkai įvertino savo galimybes dirbti laisvu grafiku kaip pakankamai geras ($1,850 \pm 0,801$ SD), tuo tarpu tarnautojų ir darbininkų vidurkis buvo arčiau „Nei sutinku, nei nesutinku“ Likerto kategorijos ($2,770 \pm 1,020$ SD ir $2,760 \pm 1,221$ SD atitinkamai). Su kasdieniais reikalais geriausiai sekėsi susitvarkyti vidurinio lygio vadovams ($1,880 \pm 0,781$ SD; $p=0,044$).

Aukščiausias psichologinės gerovės įverčio vidurkis buvo respondentų, užimančių darbininkų pareigas, tarpe (vidurkis - $2,480 \pm 1,078$ SD). Vertinant respondentų psichologinę gerovę atsižvelgiant į jų demografines charakteristikas, nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas lyginant skirtingas pareigas užimančių dirbančiųjų atsakymus ($p=0,008$). Geriausias psichologinės gerovės rodiklis nustatytas aukščiausio lygio vadovų ($1,850 \pm 0,651$ SD), žemiausias - darbininkų tarpe ($2,520 \pm 0,866$ SD). Taip pat nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,030$) tarp skirtingų lyčių respondentų grupių - moterų psichologinė gerovė ($2,120 \pm 0,598$ SD) buvo šiek tiek geresnė negu vyrų ($2,300 \pm 0,582$ SD).

5 lentelė. Respondentų psichologinės gerovės įvertinimų vidurkiai ir standartinis nuokrypis

	Vidurkis	SD	N
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė.	1,99	0,737	205
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais.	2,01	0,773	205
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	2,27	0,841	205
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	2,46	0,825	205
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką.	2,56	0,987	205
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	1,82	0,851	205
Psichologinė gerovė	2,18	0,597	205

Pastaba: SD – standartinis nuokrypis; N – atsakymų skaičius

Darbuotojų gerovės vertinimo rezultatai. Įvertinus kiekvieno darbuotojo gerovės konstrukto dalį (gyvenimo, darbovietės bei psichologinę gerovę), galima daryti išvadas apie bendrą apklaustų darbuotojų gerovę. Remiantis gautais duomenimis, darbuotojų gerovė apklaustųjų imtyje yra $2,340 \pm 0,631$ SD - galima teigti, kad darbuotojų gerovė yra vidutinio lygio.

Atliekant t-testą ir ANOVA analizę, buvo siekiama išsiaiškinti, ar skiriasi darbuotojų gerovės lygis skirtingos lyties, amžiaus bei skirtingas pareigas užimančių tiriamųjų grupėse. Remiantis tyrimo rezultatais, moterų darbuotojų gerovės vidurkis buvo $2,280 \pm 0,642$ SD, vyrų – $2,450 \pm 0,604$ SD - šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas ($p=0,064$). Taip pat nenustatyta statistiškai reikšmingo skirtumo tarp skirtingo amžiaus respondentų grupių ($p=0,424$). Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas lyginant skirtingas pareigas užimančių respondentų grupes ($p=0,011$). Remiantis rezultatais, kurie apibendrinti 6 lentelėje, aukščiausio lygio vadovų gerovės

lygis buvo aukščiausias (vidutinis įvertis $1,990 \pm 0,737$ SD), blogiausias įvertis - darbininkų grupėje (vidurkis $2,720 \pm 0,761$ SD).

6 lentelė. Respondentų darbuotojų gerovės vidurkiai pagal jų pareigas ($p=0,011$)

Pareigos	N	Vidurkis	SD	SE
Įmonės savininkas	13	2,06	0,541	0,150
Aukščiausio lygio vadovas	8	1,99	0,737	0,261
Vidurinio lygio vadovas	25	2,28	0,627	0,125
Specialistas	118	2,31	0,596	0,055
Tarnautojas	22	2,51	0,549	0,117
Darbininkas	21	2,72	0,761	0,166
Bendras	207	2,34	0,631	0,044

Pastaba: SD – standartinis nuokrypis; N – atsakymų skaičius; SE – standartinė paklaida

Prieš atliekant faktorinę analizę buvo apskaičiuoti Kaiser, Meyer, Olkin (KMO) koeficientas ir Barletto sferiškumo kriterijus (7 lentelė). Nustatyta, kad KMO yra tinkamas faktorinei analizei atlikti ir yra lygus 0,935. Buvo atlikta principinių komponentų analizė su *Varimax* pasisukimu. Remiantis gautais rezultatais, nustatyta, kad Zheng ir kt. (2015) sudaryto klausimyno klausimus galima suskirstyti į 3 grupes, vertinančius: gyvenimo gerovę, darbovietės gerovę bei psichologinę gerovę.

7 lentelė. KMO ir Bartletto kriterijaus skaičiavimo rezultatai

KMO		0,935
Bartletto sferiškumo kriterijus	Chi-kvadratas	2150,329
	df	153
	Sig.	0,000

3.3. Pasitenkinimo darbu tyrimo rezultatai

Pasitenkinimas darbu buvo vertinamas analizuojant respondentų atsakymus apie 5 pateiktus teiginius (Wright, Cropanzano (1998)). Vertinant klausimyno vidinį suderinamumą, buvo skaičiuojamas Cronbacho alfos koeficientas: gautas koeficientas yra tinkamas, kadangi jo vertė yra aukštesnė už 0,7 ($\alpha = 0,806$).

Aštuntoje lentelėje pateikti kiekvieno teiginio vertinimo vidurkis bei standartinis nuokrypis. Rezultatai parodė, kad respondentai buvo linkę sutikti su tuo, kad, bendrai paėmus, jie

yra patenkinti savo darbu ($2,290 \pm 0,922$ SD). Taip pat jie buvo bendrai patenkinti savo bendradarbiais ($2,190 \pm 0,967$ SD). Pasitenkinimas vadovais įvertintas vidutiniškai $2,430 \pm 0,987$ SD. Prasčiausiai respondentai vertino teiginius „Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo darbo užmokesčiu“ bei „Mane tenkina paaukštinimo galimybės“ - jų vidutiniai įverčiai buvo $2,770 \pm 1,001$ SD ir $2,630 \pm 1,089$ SD atitinkamai. Bendras pasitenkinimo darbu lygis imtyje siekė $2,460 \pm 0,805$ SD.

8 lentelė. *Pasitenkinimo darbu teiginių vidutinis įvertinimas*

	N	Vidurkis	SD
Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo darbu.	207	2,29	0,922
Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	206	2,19	0,967
Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	207	2,43	0,987
Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo darbo užmokesčiu.	207	2,77	1,001
Mane tenkina paaukštinimo galimybės.	207	2,63	1,089

Pastaba: SD – standartinis nuokrypis; N – atsakymų skaičius

Taikant t-testo ir ANOVA analizę, buvo siekiama išsiaiškinti, kaip skiriasi pasitenkinimas lyginant skirtingas respondentų grupes, sudarytas remiantis jų demografinėmis charakteristikomis. Remiantis gautais duomenimis, respondentų vyrų vidurkis vertinant pasitenkinimą savo vadovu buvo arčiau „Nei sutinku, nei nesutinku“ Likerto kategorijos ($2,620 \pm 1,001$ SD), o moterų vidurkis buvo arčiau „Iš dalies sutinku“ Likerto kategorijos ($2,330 \pm 0,970$ SD). Minėtas skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($p=0,036$). Lyginant skirtingo amžiaus tiriamųjų atsakymus apie pasitenkinimą darbu, buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($p=0,037$). Respondentai, kurie priklauso 36 – 45 metų bei 46 – 55 metų amžiaus grupėms buvo labiausiai linkę būti patenkintais savo darbu - vidutiniai įverčiai grupėse $2,040 \pm 0,839$ SD ir $2,040 \pm 0,976$ SD atitinkamai. Prasčiausiai pasitenkinimą darbu vertino vyresni nei 56 metų respondentai (vidurkis $2,600 \pm 0,894$ SD). Taip pat statistiškai reikšmingai skyrėsi skirtingo amžiaus apklaustųjų pasitenkinimo darbo užmokesčiu vertinimas ($p=0,043$). 36 – 45 metų amžiaus darbuotojai buvo labiausiai linkę būti patenkinti savo darbo užmokesčiu ($2,420 \pm 0,936$ SD), tuo tarpu 25 – 35 metų amžiaus respondentai vertino pasitenkinimą darbo užmokesčiu prasčiausiai ($2,960 \pm 1,025$ SD). Nagrinėjant skirtingas pareigas užimančių dirbančiųjų atsakymus, paaiškėjo, kad savo vadovu yra labiausiai patenkinti įmonės savininkai ($1,540 \pm 0,660$ SD), o mažiausią pasitenkinimą savo

vadovu jautė tarnautojai (vidurkis $2,820 \pm 1,053$ SD). Taip pat paaiškėjo, kad darbo užmokestis labiausiai tenkino aukščiausio lygio vadovus ($1,750 \pm 0,707$ SD), o mažiausia pasitenkinimą šiuo klausimu išreiškė darbininkai ($3,000 \pm 0,894$ SD) bei tarnautojai ($3,090 \pm 0,811$ SD) - šis skirtumas yra reikšmingas statistiškai ($p=0,001$). Aukščiausio lygio vadovai taip pat buvo linkę teigti, kad juos tenkina paaukštinimo galimybės ($1,880 \pm 0,641$ SD; $p=0,000$). Karjeros galimybės mažiausiai tenkino respondentus, kurie priklausė darbininkų grupei ($3,240 \pm 1,261$ SD).

Analizuojant respondentų atsakymus paaiškėjo, kad egzistuoja nežymus statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vyrų bei moterų pasitenkinimo darbu lygio ($p=0,048$). Respondenčių moterų pasitenkinimo darbu vidurkis buvo arčiau „Iš dalies sutinku“ Likerto kategorijos ($2,380 \pm 0,792$ SD), vyrų - arčiau „Nei sutinku, nei nesutinku“ Likerto kategorijos ($2,610 \pm 0,814$ SD). Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp skirtingo amžiaus respondentų atsakymų nebuvo nustatyta ($p=0,084$). Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas lyginant skirtingas pareigas užimančių apklaustųjų vertinimus ($p=0,001$). Įmonės savininkai ($1,770 \pm 0,734$ SD) ir aukščiausio lygio vadovai ($1,880 \pm 0,828$ SD) buvo labiau linkę būti patenkintais savo darbu, lyginant su kitas pareigas užimančiais dirbančiaisiais. Įvertinta, kad mažiausias pasitenkinimo darbu lygis yra tarnautojų ($2,710 \pm 0,753$ SD) bei darbininkų ($2,720 \pm 0,804$ SD) grupėse.

3.4. Darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu koreliacinės analizės rezultatai

Ryšiams tarp pagrindinių tyrimo kintamųjų nustatyti buvo atliekama koreliacinė analizė apskaičiuojant Pirsono koreliacijos koeficientą (r). Į koreliacinę analizę buvo įtraukti gyvenimo gerovė, darbovietės gerovė, psichologinė gerovė, darbuotojo gerovė, pasitenkinimas darbu, lytis, amžius ir pareigos. Koreliacinės analizės rezultatai yra pateikti 9 lentelėje.

9 lentelė. *Koreliacinės analizės rezultatas*

		Gyvenimo gerovė	Darbovietės gerovė	Psichologinė gerovė	Darbuotojo gerovė	Pasitenkinimas darbu	Lytis	Amžius	Pareigos
Gyvenimo gerovė	r	1							
	p								
Darbovietės gerovė	r	0,717**	1						
	p	0,000							
Psichologinė gerovė	r	0,694**	0,715**	1					
	p	0,000	0,000						
Darbuotojo gerovė	r	0,899**	0,915**	0,877**	1				
	p	0,000	0,000	0,000					
Pasitenkinimas darbu	r	0,626**	0,783**	0,698**	0,785**	1			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
Lytis	r	-0,097	-0,107	-0,151*	-0,129	-0,138*	1		
	p	0,164	0,125	0,030	0,064	0,048			

Amžius	r	-0,091	-0,151*	-0,003	-0,098	-0,032	-0,071	1	
	p	0,191	0,030	0,963	0,158	0,644	0,312		
Pareigos	r	0,151*	0,269**	0,254**	0,249**	0,301**	0,035	-0,147*	1
	p	0,030	0,000	0,000	0,000	0,000	0,621	0,034	

Pastabos: ** . Koreliacija yra statistiškai reikšminga($p < 0,01$)

*. Koreliacija yra statistiškai reikšminga($p < 0,05$)

r – Pearsono koreliacijos koeficientas; p – statistinis reikšmingumas

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais, egzistuoja stiprus statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojo gerovės ir darbovietės gerovės ($r=0,915$; $p=0,000$). Darbuotojo gerovė taip pat turi stiprų teigiamą ryšį su gyvenimo ($r=0,899$; $p=0,000$) ir psichologine ($r=0,877$; $p=0,000$) gerovėmis.

Paiškėjo, kad pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai koreliuoja su dirbančiojo gyvenimo gerovės įverčiu ($r=0,629$; $p=0,000$). Šiek tiek stipresnis teigiamas ryšys sieja pasitenkinimą darbu su psichologine gerove ($r=0,698$; $p=0,000$). Statistiškai reikšminga stipri koreliacija nustatyta vertinant pasitenkinimo darbu ir darbovietės gerovės tarpusavio ryšį ($r=0,783$; $p=0,000$) bei pasitenkinimo darbu ir darbuotojo gerovės sąsają ($r=0,785$; $p=0,000$).

Darbuotojo pareigos turi statistiškai reikšmingą silpną ryšį su darbovietės ($r=0,269$; $p=0,000$), psichologine ($r=0,254$; $p=0,000$), darbuotojo ($r=0,249$; $p=0,000$) gerovėmis ir pasitenkinimu darbu ($r=0,301$; $p=0,000$). Neigiamų ryšių Pirsono koreliacijos neaptiko.

3.5. Regresinės analizės rezultatai

Siekiant ištirti pagrindines tyrimo hipotezes, buvo taikoma tiesinės regresijos analizė. Dešimtoje lentelėje yra pateikti keli regresijos modeliai, kurie buvo analizuojami. Lentelėje pateikiama bendra statistinė informacija: kintamieji, standartizuotos beta reikšmės, determinacijos koeficientai ir reikšmingumas.

10 lentelė. Regresinės analizės modelių rezultatų suvestinė

Modelis	Priklausomasis kintamasis	Nepriklausomieji kintamieji	Stand. beta	R ²	p
1	Pasitenkinimas darbu	pareigos	0,083	0,659	0,000
		gyvenimo gerovė	0,045		
		psichologinė gerovė	0,254**		
		darbovietės gerovė	0,547**		
2	Pasitenkinimas darbu	gyvenimo gerovė	0,033	0,653	0,000
		psichologinė gerovė	0,269**		

		darbovietės gerovė	0,567**		
3	Pasitenkinimas darbu	psichologinė gerovė	0,281**	0,652	0,000
		darbovietės gerovė	0,582**		

Pastaba: R^2 – determinacijos koeficientas; p – statistinis reikšmingumas;

** . Koeficientas statistiškai reikšmingas ($p < 0,01$)

*. Koeficientas statistiškai reikšmingas ($p < 0,05$)

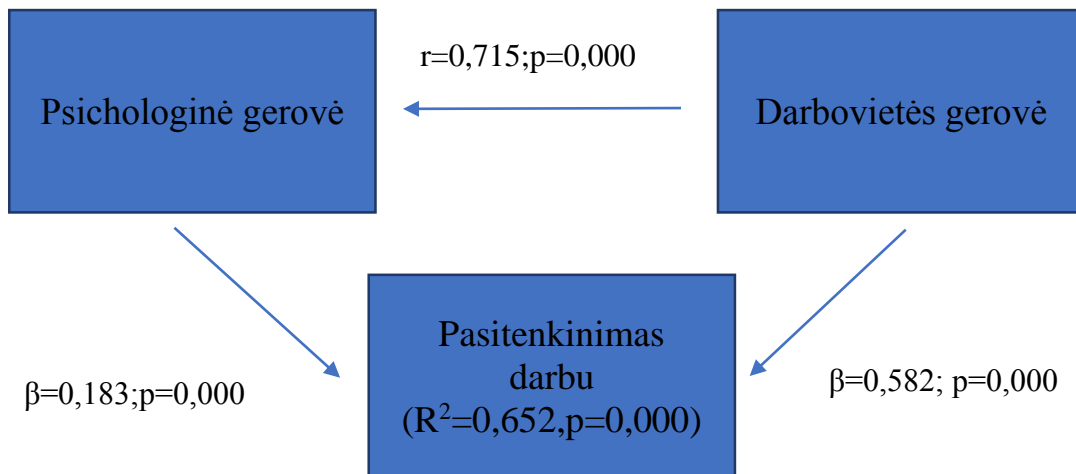
Pirmame regresijos modelyje buvo nagrinėjamas kelių nepriklausomų kintamųjų (pareigos, gyvenimo gerovė, psichologinė gerovė, darbovietės gerovė) ryšys su pasitenkinimu darbu. Analizė atskleidė, kad šis modelis paaiškina apie 66 proc. pasitenkinimo darbu sklaidos. Tačiau statistiškai reikšmingą įtaką priklausomam kintamajam šiuo atveju turi tik psichologinė ($\beta = 0,254$; $p = 0,000$) ir darbovietės gerovė ($\beta = 0,547$; $p = 0,000$).

Pašalinus pareigas iš analizės (antras modelis), modelis paaiškina 65 proc. pasitenkinimo darbu sklaidos. Remiantis gautais rezultatais, kintamasis “gyvenimo gerovės” taip pat neturi statistiškai reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu ($\beta = 0,033$; $p = 0,611$). Tai reiškia, kad gyvenimo gerovė turi mažiausią įtaką priklausomo kintamojo sklaidai. Trečio modelio regresinė analizė patvirtina šį teiginį: remiantis trečiuoju modeliu, pašalinus gyvenimo gerovę, determinacijos koeficientas sumažėja neženkiai ($R^2(\text{antro modelio}) = 0,653$; $R^2(\text{trečio modelio}) = 0,652$). Paskutinio modelio analizė parodė, kad psichologinė gerovė ir darbovietės gerovė paaiškina apie 65 proc. pasitenkinimo darbu sklaidos. Standartizuotas beta koeficientas psichologinei gerovei - 0,281 ($p = 0,000$), darbovietės gerovei - 0,582 ($p = 0,000$). Remiantis gautais duomenimis, galima sudaryti regresijos lygtį, kuri aprašo apie 65 proc. pasitenkinimo darbu sklaidos. Gauta lygtis:

$$y = 0,183 + 0,281x_1 + 0,582x_2,$$

kur y – pasitenkinimas darbu; x_1 – psichologinė gerovė; x_2 – darbovietės gerovė.

Šį modelį galima taip pat iliustruoti schema (4 paveikslas). Paveiksle matosi, kad įtaką pasitenkinimui darbu, kaip minėta, turi psichologinė ir darbovietės gerovės. Taip pat schemoje pateiktas psichologinės ir darbovietės gerovės koreliacijos koeficientas, rodantis jų tarpusavio ryšio stiprumą.



4 paveikslas. Trečio modelio schema

Grįžtant prie iškeltų hipotezių, vertinama, ar jos pasitvirtino.

1. Hipotezė 1. Kuo aukštesnis darbuotojų darbovietės gerovės lygis, tuo didesnis pasitenkinimas darbu. Šis spėjimas pasitvirtino. Tiesinės regresijos analizė atskleidė, kad statistiškai reikšmingą įtaką pasitenkinimui darbu turi darbuotojų darbovietės gerovė.

2. Hipotezė 2. Kuo aukštesnis darbuotojų psichologinės gerovės lygis, tuo didesnis pasitenkinimas darbu. Šis spėjimas pasitvirtino. Tiesinės regresijos analizė atskleidė, kad statistiškai reikšmingą įtaką pasitenkinimui darbu turi darbuotojų psichologinė gerovė.

3. Hipotezė 3. Kuo aukštesnis darbuotojų gyvenimo gerovės lygis, tuo didesnis pasitenkinimas darbu. Šis spėjimas pasitvirtino iš dalies. Atlikus regresijos analizę, paaiškėjo, kad statistiškai reikšmingo ryšio tarp pasitenkinimo darbu bei darbuotojų gyvenimo gerovės nėra, tačiau koreliacinė analizė parodė, kad egzistuoja stiprus teigiamas ryšys tarp gyvenimo gerovės ir pasitenkinimu darbu.

4. Hipotezė 4. Kuo aukštesnės darbuotojų užimamos pareigos, tuo didesnis jų pasitenkinimas darbu. Šis spėjimas pasitvirtino iš dalies. Regresinės analizės metu, įtraukiant pareigas į modelį, paaiškėja, kad statistiškai reikšmingos įtakos pasitenkinimo darbu sklaidai jos neturi, tačiau koreliacinė analizė parodė, kad ryšis tarp užimamų pareigų ir pasitenkinimu darbu yra, bet nėra labai stiprus.

3.6. Darbuotojų gerovės sąsaja su jų pasitenkinimu darbu tyrimo apibendrinimas

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, nustatyta, kad darbuotojų gerovę sudaro trys pagrindiniai komponentai: darbovietės gerovė, gyvenimo gerovė ir psichologinė gerovė. Visų

naudotų skalių vidinis suderinamumas buvo pakankamas. Nustatyta, kad respondentų gyvenimo gerovė bei darbovietės gerovė yra vidutinio lygio, psichologinės gerovės lygis yra šiek tiek aukštesnis. Bendras darbuotojų gerovės lygis imtyje taip pat yra vidutinio lygio.

Nustatyta, kad tam tikrais atvejais respondentai, priklausantys skirtingoms grupėms remiantis jų demografinėmis charakteristikomis (lytis, amžius, pareigos), vertina savo gerovę skirtingai. Aiškus statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas lyginant skirtingas pareigas užimančių darbuotojų atsakymus į pateiktus klausimus: įmonės savininkų ir aukščiausio lygio vadovų darbovietės gerovės lygis buvo įvertintas kaip aukščiausias, darbininkų - kaip žemiausias; geriausias psichologinės gerovės rodiklis nustatytas aukščiausio lygio vadovų, žemiausias - darbininkų tarpe; bendras darbuotojų gerovės lygis aukštesnes pareigas užimančių dirbančiųjų tarpe buvo įvertintas geriausiai, darbininkų grupėje - prasčiausiai.

Nustatyta, kad pasitenkinimo darbu vertinimo skalės vidinis suderinamumas taip pat buvo pakankamas. Bendras pasitenkinimo darbu lygis tiriamųjų imtyje buvo vidutinis. Paaiškėjo, kad egzistuoja nežymus statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vyrų bei moterų pasitenkinimo darbu lygio - moterys yra labiau linkusios būti patenktos savo darbu. Taip pat nustatyta, kad aukštesnes pareigas užimantys respondentai (savininkai, aukščiausio lygio vadovai) kaip taisyklė vertina pasitenkinimą darbu geriau, nei žemesnes pareigas užimantys dirbantieji (tarnautojai, darbininkai).

Remiantis koreliacinės analizės rezultatais, egzistuoja stiprus statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojo gerovės ir darbovietės gerovės. Darbuotojo gerovė taip pat turi stiprų teigiamą ryšį su gyvenimo ir psichologine gerovėmis. Visi analizuojami darbuotojo gerovės komponentai ir bendras gerovės įvertis statistiškai reikšmingai koreliuoja su pasitenkinimu darbu. Iš visų darbe nagrinėjamų demografinių charakteristikų (lytis, amžius, pareigos) statistiškai reikšmingą nestiprų ryšį su pasitenkinimu darbu ir darbuotojo gerove turi tik dirbančiojo užimamos pareigos.

Atliekant regresinę analizę buvo išbandyti tris skirtingi modeliai, galintys paaiškinti darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo rezultatų sklaidą. Paaiškėjo, kad didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu turi darbovietės gerovė bei psichologinė gerovė.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Darbuotojų gerovė, kuri yra neatsiejama nuo darbuotojų pasitenkinimo darbu, koreliuoja su darbuotojų sveikata, motyvacija dirbti, produktyvumu bei yra svarbi žmogiškojo kapitalo išsaugojimui ir stiprinimui. Gerovės darbe skatinimas teigiamai atsiliepia ne tik darbuotojams, bet ir darbdaviams, organizacijai bei šalies ekonomikai.

2. Vertinant darbuotojų gerovę siūloma analizuoti ją trimis aspektais – vertinant psichologinę, darbovietės bei gyvenimo gerovę.

3. Darbuotojų gerovę formuoja daugelis veiksnių: optimalus darbuotojo autonomijos lygis, galimybė savarankiškai kontroliuoti savo darbą, lankstumas, užduočių įvairovė, adekvačios tobulėjimo ir kompetencijos gerinimo galimybės, bendruomeniškumo darbo aplinkoje skatinimas, darbo aplinka, žmogiškųjų išteklių valdymo politika (sąžiningumas ir skaidrumas priimant sprendimus dėl darbo užmokesčio, paaukštinimo), tarpasmeniniai santykiai kolektyve.

4. Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu kuria vidiniai ir išoriniai veiksniai bei emocijos, patirtos namų aplinkoje. Vidiniams, dar vadinamiems motyvaciniais, pasitenkinimą profesine veikla kuriantiems veiksniams, priskiriami: atsakomybė darbe, darbo prasmingumas, nepriklausomybė darbe, žinių panaudojimas, matomi darbo pasiekimai. Išoriniams pasitenkinimą darbu kuriantiems veiksniams, priskiriami: darbo grafiko lankstumas, darbo sąlygos, organizacinė kultūra, vadovai, paaukštinimo galimybės, saugumas darbe.

5. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad respondentų gyvenimo gerovė bei darbovietės gerovė buvo vidutinio lygio, tiriamųjų psichologinės gerovės lygis buvo šiek tiek aukštesnis. Bendras darbuotojų gerovės lygis imtyje buvo vidutinio lygio.

6. Nustatyta, kad tam tikrais atvejais respondentai, priklausantys skirtingoms grupėms remiantis jų demografinėmis charakteristikomis (lytis, amžius, pareigos), vertina savo gerovę skirtingai. Aiškų statistiškai reikšmingą skirtumą nustatytas lyginant skirtingas pareigas užimančių darbuotojų atsakymus į pateiktus klausimus: įmonės savininkų ir aukščiausio lygio vadovų darbovietės gerovės lygis buvo įvertintas kaip aukščiausias, darbininkų - kaip žemiausias; geriausias psichologinės gerovės rodiklis nustatytas aukščiausio lygio vadovų, žemiausias - darbininkų tarpe; bendras darbuotojų gerovės lygis aukštesnes pareigas užimančių dirbančiųjų tarpe buvo įvertintas geriausiai, darbininkų grupėje - prasčiausiai.

7. Atlikto tyrimo duomenimis, bendras respondentų pasitenkinimo darbu lygis buvo vidutinis. Paaiškėjo, kad egzistuoja nežymus statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vyrų bei moterų pasitenkinimo darbu lygio - moterys yra labiau linkusios būti patenkintos savo darbu. Taip pat nustatyta, kad aukštesnes pareigas užimantys respondentai (įmonių savininkai, aukščiausio

lygio vadovai) kaip taisyklė vertina pasitenkinimą darbu geriau, nei žemesnes pareigas užimantys dirbantieji (tarnautojai, darbininkai).

8. Remiantis koreliacinės analizės rezultatais, egzistuoja stiprus statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbuotojo gerovės ir darbovietės gerovės. Darbuotojo gerovė taip pat turi stiprų teigiamą ryšį su gyvenimo ir psichologine gerovėmis. Visi analizuojami darbuotojo gerovės komponentai ir bendras gerovės įvertis statistiškai reikšmingai koreliuoja su pasitenkinimu darbu. Iš visų darbe nagrinėjamų demografinių charakteristikų (lytis, amžius, pareigos) statistiškai reikšmingą nestiprų ryšį su pasitenkinimu darbu ir darbuotojo gerove turi tik dirbančiojo užimamos pareigos.

9. Remiantis reikšmingiausiu tyrimo regresiniu modeliu, aiškinančiu darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimo rezultatų sklaidą, didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu turi darbovietės gerovė bei psichologinė gerovė.

10. Atlikto tyrimo duomenys patvirtina tokių tyrėjų kaip Zheng ir kt. (2015), Işgör ir Haspolat (2016), Cannas ir kt. (2019), Nimako ir kt. (2019) bei Brieger, De Clercq, ir Meynhardt (2020), atliktų darbų išvadas, jog darbuotojų gerovė koreliuoja su jų pasitenkinimu darbu.

11. Atlikto tyrimo rezultatai gali pasitarnauti darbdaviams bei organizacijų vadovams kaip gairės ir padėti ne tik suvokti darbuotojų gerovės bei pasitenkinimo darbu didinimo svarbą, bet ir paskatinti adaptuoti darbo organizavimo įmonėje būdus, atsižvelgiant į darbuotojų gerovę kuriančius veiksnius bei vidinius ir išorinius pasitenkinimą darbu sąlygojančius faktorius. Rekomenduojama skatinti bendruomeniškumą darbo aplinkoje, užtikrinti darbuotojui optimalų autonomijos lygį, suteikti galimybę kontroliuoti savo darbą, užtikrinti tinkamas darbo sąlygas, paaugstinimo bei profesinio tobulėjimo galimybes.

12. Rekomenduojama vykdyti darbuotojų apklausas, kadangi tai leidžia išsiaiškinti, kokios yra darbuotojų nuostatos darbo atžvilgiu, kokia jų emocinė būseną profesinėje aplinkoje, bei parodo, kurie su darbu susiję faktoriai motyvuoja dirbti, o kurie atvirkščiai – kelia nerimą ir nepasitenkinimą. Susipažinę su situacija konkrečioje įmonėje, darbdaviai turėtų kurti individualizuotą darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategiją ir ją įgyvendinti.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Bagdžiūnienė, D. (2014). Socialinės paramos ir vadovo proaktyvaus elgesio reikšmė darbuotojų proaktyviam elgesiui. *Psichologija*. Vilniaus universitetas.
2. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19 (1). doi:org/10.1111/ijmr.12077.
3. Bakker, A. B., & Wang, Y. (2016). *Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity*. Manuscript submitted for publication.
4. Becker, WJ., Belkin, LY., Conroy SA., Tuskey, S. (2019). Killing Me Softly: Organizational E-mail Monitoring Expectations' Impact on Employee and Significant Other Well-Being. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206319890655.
5. Beraldin, AR., Danese, P., Romano, P. (2019). An investigation of the relationship between lean and well-being based on the job demands-resources model. *International journal of operations & production management*, 39(12). doi:10.1108/IJOPM-05-2019-0377.
6. Berger, R., Czakert, JP., Leuteritz, JP, Leiva, D. (2019). *How and When Do Leaders Influence Employees' Well-Being? Moderated Mediation Models for Job Demands and Resources*. *Frontiers in psychology*, 10 (2788). doi:10.3389/fpsyg.2019.02788.
7. Brieger, SA., Clercq, D., Meynhardt, T. (2020). *Doing Good, Feeling Good? Entrepreneurs'*.
8. Butt, TH., Abid, G., Arya, B., Farooqi, S. (2020). Employee energy and subjective well-being: a moderated mediation model. *Service industries journal*, 40(1-2). doi:10.1080/02642069.2018.1563072.
9. Cannas, Massimo, Bruno Sergi, Emiliano Sironi, Urszula Mentel (2019). „Job satisfaction and subjective well-being in Europe“. *Economics and Sociology* 12:183–96.
10. Chan, XW, Kalliath, P., Chan, C., Kalliath, T. (2019). How does family support facilitate job satisfaction? Investigating the chain mediating effects of work-family enrichment and job-related well-being. *Stress and health*. doi:10.1002/smi.2918.
11. Cicolini, G., Comparcini, G., Simonetti, V. (2014). *Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: A systematic literature review* *Journal of Nursing Management*, 22 (7).
12. Colenberg, S., Jylha, T, Arkesteijn, M. (2020). The relationship between interior office space and employee health and well-being - a literature review. *Building research and information*. doi:10.1080/09613218.2019.1710098.
13. Craig, L, Kuykendall, L. (2019). Examining the role of friendship for employee well-being. *Journal of vocational behavior*, 115. doi:10.1016/j.jvb.2019.06.001.

14. Darvishmotevali, M., Faizan, A. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International journal of hospitality management*. Vol 87.
15. Di Fabio, A., Kenny, ME. (2019). Resources for enhancing employee and organizational well-being beyond personality traits: The promise of Emotional Intelligence and Positive Relational Management. *Personality and individual differences*, 151. doi:10.1016/j.paid.2019.02.022.
16. Faragher, E. B., Cass, M., Cooper, C. L. (2005). „The Relationship between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis“. *Occupational and Environmental Medicine* 62(2):105–12.
17. Garg, N., Singh, P. (2019). Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Web of science researcher*. doi:10.1108/MRR-03-2019-0143.
18. Grossmeier, J., Castle, PH., Pitts, JS., Saringer, C., Jenkins, KR., Imboden, MT., Mangen, DJ., Johnson, SS., Noeldner, SP., Mason, ST. (2020). Workplace Well-Being Factors That Predict Employee Participation, Health and Medical Cost Impact, and Perceived Support. *American journal of health promotion*. doi: 10.1177/0890117119898613.
19. Guidetti, G, Viotti, S, Converso, D. (2019). The interplay between work engagement, workaholism, emotional exhaustion and job satisfaction in academics: A person-centred approach to the study of occupational well-being and its relations with job hindrances and job challenges in an Italian university. *Higher education quarterly*. doi:10.1111/hequ.12239.
20. Işgör, İsa Yücel, Namik Kemal Haspolat (2016). „Investigating the Psychological Well-Being and Job Satisfaction Levels in Different Occupations“. *International Education Studies* 9(12):194–205.
21. Yao, LX., Gao, J., Chen, CY., Mu, D. (2019). How Does Emotional Labor Impact Employees' Perceptions of Well-Being? Examining the Mediating Role of Emotional Disorder. *Sustainability*, 11(23). doi:10.3390/su11236798.
22. Yu, Zonghuo, Li Chen. (2016). „Income and Well-Being: Relative Income and Absolute Income Weaken Negative Emotion, but Only Relative Income Improves Positive Emotion“. *Frontiers in Psychology* 7.
23. Jahanshahi, AA., Gholami, H., Mendoza, MIR. (2020). *Sustainable development challenges in a war-torn country: Perceived danger and psychological well-being*. doi:10.1002/pa.2077.
24. Jaiswal, A., Dyaram, L. (2019). *Perceived diversity and employee well-being: mediating role of inclusion*. doi:10.1108/PR-12-2018-0511.

25. Johns, R. (2020). Consumer well-being research: integrating social marketing and service research. *Journal of social marketing*, 10(1). doi:10.1108/JSOCM-10-2018-0119.
26. Kirillova, K., Fu, XX., Kucukusta, D. (2020). Workplace design and well-being: aesthetic perceptions of hotel employees. *Service industries journal*, 40(1-2). doi: 10.1080/02642069.2018.1543411.
27. Lee, Y., Cho, D. (2019). The effects of job demands, job resources, and personal resources on the psychological well-being of middle-aged workers in the United States: assessing latent profile differences. *International journal for educational and vocational guidance*. doi:0.1007/s10775-019-09414-2.
28. Love, M. S., & Dustin, S. L. (2014). An investigation of coworker relationships and psychological collectivism on employee propensity to take charge. *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (9). doi:10.1080/09585192.2013.826712.
29. Lusa, S., Kapykangas, SM., Ansio, H., Houni, P., Uitti, J. (2019). Employee Satisfaction With Working Space and Its Association With Well-Being-A Cross-Sectional Study in a Multi-Space Office. *Frontiers in public health*, 7(358). doi:10.3389/fpubh.2019.00358.
30. Luu, TT. (2019). Discretionary HR practices and employee well-being The roles of job crafting and abusive supervision. *Personnel review*, 49(1). doi: 10.1108/PR-05-2018-0162.
31. Mäkikangas, A., Rantanen, J., Bakker, A. B., Kinnunen, M.-L, Pulkinen, L., & Kokko, K. (2015). The circumplex model of occupational well-being: Its relation with personality. *Journal for Person-Oriented Research*, 1. doi:10.17505/jpor.2015.13.
32. Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Feldt, T., ir Schaufeli, W. (2016). „The longitudinal development of employee well-being: a systematic review“. *Work & Stress* 30(1):46–70. doi: 10.1080/02678373.2015.1126870.
33. Nadinloyi, Karim Babayi, Hasan Sadeghi, Nader Hajloo (2013). „Relationship Between Job Satisfaction and Employees Mental Health“. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84:293–97.
34. Nalla, MK., Akhtar, S., Lambert, E. G. (2019). *Exploring the Connection between Job Satisfaction and Different Forms of Organizational Commitment among Police*. Criminal Justice and behaviour Vol. 47.
35. Nimako, Blesslove, Simon Osei, Fiskvik Antwi, Williams Peprah (2019). „Psychosocial well-being and Job Satisfaction among Nurses in the Philippines“.
36. Ogonnaya, C., Gahan, P., Eib, C. (2019). Recessionary changes at work and employee well-being: The protective roles of national and workplace institutions. *European journal of industrial relations*, 25(4). doi: 10.1177/0959680119830885.

37. Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Working for Wellness program: CT of an employee well-being intervention. *Journal of Happiness Studies*, 14(3).
38. Price, R. (2015). Changing life trajectories, employment challenges and worker health in global perspective. In J. Vuori, R. Blonk, & R. Price (Eds.), *Sustainable working lives – managing work transitions and health throughout the life course*. Dordrecht: Springer. doi: 10.1007/978-94-017-9798-6_1.
39. Pronovost, P., Cleeman, J., Wright, D., Srinivasan, A. (2016). *Fifteen years after To Err is Human: A success story to learn from*. BMJ Quality & Safety, 25(6). doi: 10.1136/bmjqs-2015-004720.
40. Schollgen, I., Kersten, N., Rose, U. (2019). Income Trajectories and Subjective Well-Being: Linking Administrative Records and Survey Data. *International journal of environmental research and public health*, 16(23). doi:10.3390/ijerph16234779.
41. Schulte, Paul, ir Harri Vainio (2010). „Well-being at work – overview and perspective“. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 36(5):422–29.
42. Sironi, Emiliano (2019). „Job Satisfaction as a Determinant of Employees’ Optimal Well-Being in an Instrumental Variable Approach“. *Quality & Quantity* 53(4):1721–42. doi: 10.14254/2071-789X.2019/12-4/11.
43. *Social Value Creation Beliefs and Work-Related Well-Being*. DOI: 10.1007/s10551-020-04512-6.
44. Soriano, A., Kozusnik MW., Peiro, JM., Mateo, C. (2020). The Role of Employees' Work Patterns and Office Type Fit (and Misfit) in the Relationships Between Employee Well-Being and Performance. *Environment and Behavior*, 52(2). doi:10.1177/0013916518794260.
45. Tomo, A., De Simone, S. (2020). Professional status and well-being in healthcare organizations. *Health services management research*, 33(1). doi: 10.1177/0951484819885053.
46. Ungureanu, P., Bertolotti, F., Pilati, M. (2019). What drives alignment between offered and perceived well-being initiatives in organizations? A cross-case analysis of employer-employee shared strategic intentionality. *European management journal*, 37(6). doi:10.1016/j.emj.2019.03.005.
47. Valackienė, A. (2007). Sociologinis tyrimas: vadovėlis. Kaunas: Technologija.
48. Van Hooff, MLM., De Pater, IE. (2019). Daily associations between basic psychological need satisfaction and well-being at work: *The moderating role of need strength*. *Journal of occupational and organizational psychology*, 92(4). doi: 10.1111/joop.12260.
49. Veloso-Besio C., Cuadra-Peralta, A., Gil-Rodríguez, F., Cuadra-Mira, F., Ponce, F., Sjoberg, O. (2019). *Improving life satisfaction and job satisfaction of employees, through an intervention to the supervisors*. *Limite-revista de filosofia y psicología*. Vol. 14.

50. Villajos, E., Tordera, N., Peiro, JM. (2019). Human Resource Practices, Eudaimonic Well-Being, and Creative Performance: The Mediating Role of Idiosyncratic Deals for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 11(24). doi:10.3390/su11246933.
51. Wahlin-Jacobsen, CD, Abildgaard, JS. (2020). Only the wearer knows where the shoe pinches? Deontics and epistemics in discussions of health and well-being in participatory workplace settings. *Discourse & communication*, 14 (1). doi:10.1177/1750481319876768.
52. Wright, T.A, and Cropanzano, R. (1998), “Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover”. *Journal of Applied Psychology*. Vol, 28, pp. 468-81.
53. Zheng, X.; Zhu, W.; Zhao, H.; Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, 36 (5): 621-644. doi: 10.1002/job.1990.

THE LINK BETWEEN EMPLOYEE WELL-BEING AND THEIR JOB SATISFACTION

Olga Boguševičienė

Paper for the Master's degree

Business Development Master's Program

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – prof. dr. D. Diskienė Vilnius, 2020

SUMMARY

53 pages, 10 charts, 4 pictures, 53 references.

The main purpose of this master thesis is to evaluate employee well-being and job satisfaction levels and determine the relationship between them.

The work consists of three main parts: literature analysis, quantitative research, and data analysis. Literature review was carried out to define the concepts of employee well-being and job satisfaction, main factors which contribute to overall job satisfaction and employee well-being were also outlined. The levels of employee well-being and job satisfaction were assessed by interviewing 207 currently employed people via a structured online questionnaire and conducting a data analysis. Recommendations aimed to help employers improve the level of employee well-being and job satisfaction were later on formulated.

Literature analysis revealed that employee well-being is associated with job satisfaction and correlates with health, motivation, and productivity of the employees. The results of the study showed that respondents' life well-being and workplace well-being were evaluated as a medium level, while the level of psychological well-being was slightly higher than average. The overall level of employee well-being in the sample was moderate. A statistically significant difference was found when comparing the answers provided by employees in different occupational positions: the level of workplace, psychological and general employee well-being is higher among higher-ranking employees.

The level of job satisfaction among respondents was average. It was also determined that a minor statistically significant difference regarding the level of job satisfaction between men and women exists – women tend to be satisfied with their job more often. According to obtained data, respondents in higher occupational positions (business owners, top managers) have higher job satisfaction ratings compared to employees in lower-ranking positions.

The correlation analysis revealed a strong statistically significant relationship between employee well-being and workplace well-being. Employee well-being also strongly correlates

with life and psychological well-being. A positive significant relationship between job satisfaction level and all analysed components of employee well-being as well as the overall employee well-being was also established.

Various demographic characteristics (gender, age, work position, etc.) were taken into consideration when analysing the results – position in the organization was found to be an important factor influencing job satisfaction and employee well-being (the relationship is weak but statistically significant).

Linear regression analysis revealed that workplace well-being and psychological well-being have the greatest impact on job satisfaction levels.

Literature review findings as well as the results of the conducted research suggest that employers should pay special attention to promotion of community spirit in the work environment and ensure optimal level of employee autonomy, appropriate working conditions and professional development opportunities.

The study recommends to carry out employee surveys, since they provide insights regarding employees' attitudes towards work, reflect their emotional state and show, which work-related factors motivate them to work and which, on the contrary, cause anxiety and dissatisfaction. Once familiar with the situation, employers should develop and implement an individualized strategy for increasing employee well-being and job satisfaction.

Key Words: employee well-being; life well-being; workplace well-being; psychological well-being, job satisfaction.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo anketa

Gerb. Respondente,

Esu Vilniaus Universiteto verslo vystymo programos, magistro studijų studentė. Šiuo metu atlieku magistro darbo tyrimą, kurio tikslas – nustatyti sąsają tarp darbuotojų gerovės ir pasitenkinimo darbu.

Prašau atsakyti į žemiau pateikiamus klausimus, teiginius.

Anketą pildykite, jei esate dirbantis asmuo.

Iš anksto dėkoju už Jūsų atsakymus!

Anketa yra anoniminė, o gauti atsakymai bus analizuojami tik mokslo tikslais, viešai nepublikuojami.

Šią dalį sudaro teiginiai susiję su gerove darbe. Prašau prie kiekvieno teiginio atitinkamame langelyje pažymėkite tinkamiausius atsakymus – nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“

Klausimas / teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu					
2. Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių					
3. Didžiąją laiką aš jaučiu tikrą laimės jausmą					
4. Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje					
5. Mano gyvenimas labai įdomus					
6. Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo					
7. Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis					
8. Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu					
9. Savo darbe patiriu tikrą malonumą					

10. Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą					
11. Manau, jog mano darbas yra prasmingas					
12. Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe					
13. Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė					
14. Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais					
15. Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.					
16. Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.					
17. Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką					
18. Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.					

Šią dalį sudaro teiginiai susiję su pasitenkinimu darbu. Prašau prie kiekvieno teiginio atitinkamame langelyje pažymėkite tinkamiausius atsakymus – nuo „visiškai sutinku“ iki „visiškai nesutinku“

Klausimas / teiginys	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
1. Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo darbu					
2. Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais					
3. Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo vadovu					
4. Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo darbo užmokesčiu					
5. Mane tenkina paaugstinimo galimybės					

Jūsų amžius:

- 18-24 metai
- 25-35 metai
- 36-45 metai
- 46-55 metai
- 56-65 metai
- 66 metai ir daugiau

Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris

Jūsų pareigos:

- Įmonės savininkas
- Aukščiausio lygio vadovas
- Vidurinio lygio vadovas
- Specialistas
- Tarnautojas
- Darbininkas

Kiek metų darbo patirties turite?

- 0-2 metus
- 3-5 metus
- 6-8 metus
- 9-11 metų
- 12-14 metų
- 15 metų ir daugiau

Kokiame sektoriuje dirbate?

- Privačiame
- Valstybiniame

Kiek laiko ilgiausiai dirbate vienoje organizacijoje? (įrašykite)

Kiek laiko dirbate organizacijoje (kai vykdomas tyrimas)? (įrašykite)

2 priedas. Respondentų demografiniai duomenys

		Statistics				
		Jūsų amžius:	Jūsų lytis:	Jūsų pareigos:	Kiek metų darbo patirties turite?	Kokiame sektoriuje dirbate?
N	Valid	207	206	207	207	206
	Missing	0	1	0	0	1

Jūsų amžius:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24 metai	31	15,0	15,0	15,0
	25-35 metai	96	46,4	46,4	61,4
	36-45 metai	52	25,1	25,1	86,5
	46-55 metai	23	11,1	11,1	97,6
	56-65 metai	5	2,4	2,4	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Kiek metų darbo patirties turite?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-2 metus	14	6,8	6,8	6,8
	3-5 metus	45	21,7	21,7	28,5
	6-8 metus	37	17,9	17,9	46,4
	9-11 metų	27	13,0	13,0	59,4
	12-14 metų	35	16,9	16,9	76,3
	15 metų ir daugiau	49	23,7	23,7	100,0
	Total	207	100,0	100,0	

Kokiame sektoriuje dirbate?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Privačiame	154	74,4	74,8	74,8
	Valstybiniame	52	25,1	25,2	100,0
	Total	206	99,5	100,0	
Missing	0	1	,5		
Total		207	100,0		

3 priedas. SPSS duomenis, Cronbach's Alpha skaičiavimai

Gyvenimo gerovės skalė

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	205	99,0
	Excluded ^a	2	1,0
	Total	207	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	6

Darbovietės gerovės skalė

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	206	99,5
	Excluded ^a	1	,5
	Total	207	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,904	6

Psichologinės gerovės skalė

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	205	99,0
	Excluded ^a	2	1,0
	Total	207	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,806	6

Pasitenkinimo darbu skalė

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	206	99,5
	Excluded ^a	1	,5
	Total	207	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	5

4 priedas. Respondentų grupių, sudarytų pagal demografines charakteristikas, atsakymų į pateiktus gerovę vertinančius klausimus vidurkiai

Lytis: Vyras			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	77	2.18	.899
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	77	2.75	.975
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	77	2.60	.877
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	76	2.28	.918
Mano gyvenimas labai įdomus	77	2.44	1.045
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	77	2.75	.934
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	77	2.73	.912
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	77	2.49	1.008
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	77	2.82	.942
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	77	2.44	1.070
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	77	2.43	.938
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	76	2.38	.816
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	77	2.14	.773

Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	77	2.21	.833
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	76	2.36	.812
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	77	2.62	.762
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	77	2.53	.926
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	77	1.95	.841

Lytis: Moteris			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	129	1.99	.805
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	129	2.59	.949
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	129	2.26	.886
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	129	2.16	.879
Mano gyvenimas 62abia įdomus	128	2.25	.878
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	129	2.90	1.110
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	129	2.45	.992
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	129	2.36	.959
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	129	2.59	.957
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	129	2.35	.981
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	129	2.13	.922
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	129	2.37	.944
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	129	1.90	.705
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	129	1.90	.705
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-I savimi.	129	2.22	.857
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	129	2.35	.854
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	129	2.57	1.030
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	128	1.77	.856

Amžius: 18-24 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	31	1.97	.836
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	31	2.81	1.046
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	31	2.45	.888
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	31	2.19	.873
Mano gyvenimas labai įdomus	31	2.32	1.137
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	31	3.16	1.241
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	31	2.77	.990
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	31	2.42	.807
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	31	2.77	.884
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	31	2.58	1.057
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	31	2.42	.848
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	30	2.50	1.009
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	31	1.84	.688
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	31	2.03	.836
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	31	2.39	.989
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	31	2.61	.989
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	31	2.35	.950
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	31	1.94	.998

Amžius: 25-35 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	96	2.19	.886
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	96	2.73	1.010
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	96	2.43	.949
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	95	2.31	.946
Mano gyvenimas labai įdomus	96	2.42	.925

Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	96	2.96	1.055
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	96	2.66	.950
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	96	2.65	.973
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	96	2.82	.973
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	96	2.46	1.045
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	96	2.36	.964
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	96	2.46	.917
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	96	1.99	.688
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	96	2.00	.696
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	96	2.31	.850
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	96	2.49	.781
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	96	2.67	.937
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	96	1.88	.837

Amžius: 36-45 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	52	1.87	.768
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	52	2.40	.913
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	52	2.25	.837
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	52	1.92	.860
Mano gyvenimas labai įdomus	51	2.12	.952
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	52	2.48	.874
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	52	2.29	.915
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	52	2.06	.916
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	52	2.44	.958
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	52	2.19	.991
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	52	2.02	.939
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	52	2.13	.817

Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	52	1.98	.804
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	52	1.90	.748
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	51	2.08	.659
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	52	2.40	.846
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	52	2.31	1.001
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	52	1.65	.837

Amžius: 46-55 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	23	2.00	.853
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	23	2.61	.722
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	23	2.39	.783
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	23	2.22	.600
Mano gyvenimas labai įdomus	23	2.26	.752
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	23	2.78	.951
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	23	2.35	1.027
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	23	2.13	.968
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	23	2.43	.896
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	23	2.09	.848
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	23	2.00	.905
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	23	2.35	.832
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	23	2.17	.887
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	23	2.17	1.029
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	23	2.22	.951
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	23	2.22	.736
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	23	2.87	1.140
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	22	1.82	.733

Amžius: 56-65 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	5	2.40	.548
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	5	2.80	.447
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	5	2.40	1.140
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	5	2.80	1.095
Mano gyvenimas labai įdomus	5	2.60	.894
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	5	2.60	.894
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	5	3.00	1.000
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	5	2.60	1.517
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	5	2.80	.837
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	5	2.80	.837
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	5	2.40	.548
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	5	2.60	.548
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	5	2.20	.447
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	5	2.40	.548
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	5	2.80	.447
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	5	2.40	.894
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	5	2.60	.894
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	5	2.20	.837

Pareigos: Įmonės savininkas			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	13	2.08	.954
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	13	2.69	1.109
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	13	2.23	.832
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	13	1.92	.641
Mano gyvenimas labai įdomus	13	1.92	.641

Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	13	3.00	.913
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	13	2.00	1.155
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	13	2.15	1.068
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	13	1.92	.494
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	13	1.77	.725
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	13	1.62	.870
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	13	2.15	.689
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	13	1.85	.555
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	13	2.15	.555
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	13	1.85	.689
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	13	2.15	.801
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	13	1.85	.801
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	12	1.83	.835

Pareigos: Aukščiausio lygio vadovas			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	8	2.00	1.069
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	8	2.62	1.302
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	8	2.00	1.069
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	8	1.88	.991
Mano gyvenimas labai įdomus	8	2.13	1.126
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	8	2.13	.835
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	8	2.13	1.126
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	8	2.00	1.069
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	8	2.13	.991
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	8	1.75	.707
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	8	1.88	1.126
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	8	2.00	.926

Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	8	1.75	.886
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	8	2.00	.926
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	8	1.88	.835
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	8	2.13	.835
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	8	2.00	1.069
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	8	1.38	.518

Pareigos: Vidurinio lygio vadovas			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	25	2.04	.841
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	25	2.80	.913
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	25	2.44	.870
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	25	2.24	.831
Mano gyvenimas labai įdomus	25	2.32	.802
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	25	3.08	.909
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	25	2.16	.898
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	25	2.16	.850
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	25	2.64	.995
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	25	2.40	1.041
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	25	2.16	1.068
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	25	2.20	1.000
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	25	1.80	.764
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	25	1.88	.781
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	25	2.08	.702
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	25	2.52	.714
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	25	2.44	.870

Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	25	1.68	.945
--	----	------	------

Pareigos: Specialistas			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	118	1.99	.832
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	118	2.52	.922
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	118	2.30	.860
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	117	2.12	.902
Mano gyvenimas labai įdomus	117	2.27	.953
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	118	2.77	1.008
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	118	2.58	.899
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	118	2.49	.985
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	118	2.70	.937
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	118	2.33	.979
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	118	2.27	.854
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	118	2.35	.831
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	118	2.02	.653
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	118	1.92	.648
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	118	2.21	.761
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	118	2.38	.836
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	118	2.61	.943
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	118	1.81	.819

Pareigos: Tarnautojas			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	22	2.27	.767
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	22	2.82	.795

Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	22	2.59	.796
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	22	2.36	.848
Mano gyvenimas labai įdomus	22	2.14	.834
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	22	2.68	1.086
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	22	2.77	.922
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	22	2.41	1.141
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	22	2.91	.971
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	22	2.68	.945
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	22	2.36	.848
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	21	2.76	1.044
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	22	1.91	.750
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	22	2.14	.941
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	21	2.76	.889
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	22	2.77	.752
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	22	2.77	1.020
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	22	2.09	.750

Pareigos: Darbininkas			
	N	Mean	Std. Deviation
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu	21	2.24	.889
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių	21	3.00	1.095
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikrą laimės jausmą	21	2.81	1.078
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje	21	2.67	.966
Mano gyvenimas labai įdomus	21	3.05	1.024
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo	21	3.29	1.347
Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis	21	3.14	.964
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu	21	2.52	.750
Savo darbe patiriu tikrą malonumą	21	3.00	.949

Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą	21	2.90	1.221
Manau, jog mano darbas yra prasmingas	21	2.62	1.117
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe	21	2.62	.973
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė	21	2.33	1.065
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais	21	2.48	1.078
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	21	2.71	1.102
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	21	2.76	.889
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką	21	2.76	1.221
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	21	2.05	1.071

5 priedas. Respondentų grupių, sudarytų pagal demografines charakteristikas, atsakymų į pasitenkinimą darbu vertinančius klausimus, vidurkiai

Lytis: Vyras			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	77	2.44	.925
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	77	2.32	1.106
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	77	2.62	1.001
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	77	2.88	.973
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	77	2.78	1.108

Lytis: Moteris			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	129	2.21	.916
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	128	2.12	.866
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	129	2.33	.970
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	129	2.71	1.019
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	129	2.54	1.075

Amžius: 18-24 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	31	2.29	.902
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	31	2.00	.856
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	31	2.26	.930
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	31	2.74	.965
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	31	2.26	1.125

Amžius: 25-35 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	96	2.48	.929
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	96	2.27	.989
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	96	2.64	.996
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	96	2.96	1.025
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	96	2.77	1.071

Amžius: 36-45 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	52	2.04	.839
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	52	2.21	.997
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	52	2.19	.951
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	52	2.42	.936
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	52	2.50	1.076

Amžius: 46-55 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	23	2.04	.976
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	22	2.05	.999

Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	23	2.43	1.037
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	23	2.83	.984
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	23	2.65	1.027

Amžius: 56-65 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	5	2.60	.894
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	5	2.20	.837
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	5	2.20	.837
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	5	2.80	.837
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	5	3.40	1.140

Pareigos: Įmonės savininkas			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	13	1.62	.768
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	13	1.69	.947
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	13	1.54	.660
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	13	2.08	1.115
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	13	1.92	.760

Pareigos: Aukščiausio lygio vadovas			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	8	2.00	.926
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	8	1.88	.991
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	8	1.88	1.356
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	8	1.75	.707
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	8	1.88	.641

Pareigos: Vidurinio lygio vadovas			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	25	2.12	.927
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	25	2.20	.957
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	25	2.28	1.061
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	25	2.52	1.085
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	25	2.16	.850

Pareigos: Specialistas			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	118	2.37	.904
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	118	2.18	.921
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	118	2.53	.913
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	118	2.87	.966
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	118	2.72	1.077

Pareigos: Tarnautojas			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	22	2.50	.964
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	21	2.33	.966
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	22	2.82	1.053
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	22	3.09	.811
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	22	2.77	1.066

Pareigos: Darbininkas			
	N	Mean	Std. Deviation
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbu.	21	2.38	.921
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	21	2.52	1.167
Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	21	2.48	.928

Bendrai paemus, esu patenkintas,-a savo darbo uzmokesciu.	21	3.00	.894
Mane tenkina paaukstinimo galimybes.	21	3.24	1.261

6 priedas. Respondentų grupių, sudarytų pagal demografines charakteristikas, gerovės bei pasitenkinimo darbu vertinimo rezultatai

Lytis: Vyras			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	77	2.50	.744
Darbovietės gerovė	77	2.55	.733
Psichologinė gerovė	77	2.30	.582
Darbuotojo gerovė	77	2.45	.604
Pasitenkinimas darbu	77	2.61	.814

Lytis: Moteris			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	129	2.36	.707
Darbovietės gerovė	129	2.37	.815
Psichologinė gerovė	129	2.12	.598
Darbuotojo gerovė	129	2.28	.642
Pasitenkinimas darbu	129	2.38	.792

Amžius: 18-24 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	31	2.48	.726
Darbovietės gerovė	31	2.58	.763
Psichologinė gerovė	31	2.19	.668
Darbuotojo gerovė	31	2.42	.636
Pasitenkinimas darbu	31	2.31	.739

Amžius: 25-35 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	96	2.50	.757
Darbovietės gerovė	96	2.57	.811
Psichologinė gerovė	96	2.22	.568
Darbuotojo gerovė	96	2.43	.642
Pasitenkinimas darbu	96	2.62	.808

Amžius: 36-45 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	52	2.17	.692
Darbovietės gerovė	52	2.19	.712
Psichologinė gerovė	52	2.06	.592
Darbuotojo gerovė	52	2.14	.606
Pasitenkinimas darbu	52	2.27	.805

Amžius: 46-55 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	23	2.38	.567
Darbovietės gerovė	23	2.22	.755
Psichologinė gerovė	23	2.24	.658
Darbuotojo gerovė	23	2.28	.590
Pasitenkinimas darbu	23	2.41	.806

Amžius: 56-65 metai			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	5	2.60	.723
Darbovietės gerovė	5	2.70	.740
Psichologinė gerovė	5	2.43	.365
Darbuotojo gerovė	5	2.58	.462
Pasitenkinimas darbu	5	2.64	.767

Pareigos: Įmonės savininkas			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	13	2.31	.490
Darbovietės gerovė	13	1.94	.731
Psichologinė gerovė	13	1.95	.516
Darbuotojo gerovė	13	2.06	.541
Pasitenkinimas darbu	13	1.77	.734

Pareigos: Aukščiausio lygio vadovas			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	8	2.13	.872
Darbovietės gerovė	8	1.98	.884
Psichologinė gerovė	8	1.85	.651
Darbuotojo gerovė	8	1.99	.737
Pasitenkinimas darbu	8	1.88	.828

Pareigos: Vidurinio lygio vadovas			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	25	2.49	.649
Darbovietės gerovė	25	2.29	.810
Psichologinė gerovė	25	2.07	.614
Darbuotojo gerovė	25	2.28	.627
Pasitenkinimas darbu	25	2.26	.803

Pareigos: Specialistas			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	118	2.33	.728
Darbovietės gerovė	118	2.45	.744
Psichologinė gerovė	118	2.16	.524
Darbuotojo gerovė	118	2.31	.596
Pasitenkinimas darbu	118	2.53	.765

Pareigos: Tarnautojas			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	22	2.48	.603
Darbovietės gerovė	22	2.65	.785
Psichologinė gerovė	22	2.41	.517
Darbuotojo gerovė	22	2.51	.549
Pasitenkinimas darbu	22	2.71	.753

Pareigos: Darbininkas			
	N	Mean	Std. Deviation
Gyvenimo gerovė	21	2.84	.842
Darbovietės gerovė	21	2.80	.797
Psichologinė gerovė	21	2.52	.866
Darbuotojo gerovė	21	2.72	.761
Pasitenkinimas darbu	21	2.72	.804

7 priedas. SPSS duomenis, ANOVA ir T-testai

ANOVA (tarp amžiaus grupių)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu.	Between Groups	4,454	4	1,113	1,575	,182
	Within Groups	142,850	202	,707		
	Total	147,304	206			
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių.	Between Groups	4,662	4	1,165	1,275	,281
	Within Groups	184,595	202	,914		
	Total	189,256	206			
Didžiąją laiko dalį aš jaučių tikra laimės jausmą.	Between Groups	1,255	4	,314	,387	,818
	Within Groups	163,595	202	,810		
	Total	164,850	206			
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje.	Between Groups	6,842	4	1,710	2,184	,072
	Within Groups	157,391	201	,783		
	Total	164,233	205			
Mano gyvenimas labai įdomus.	Between Groups	3,454	4	,863	,959	,431
	Within Groups	181,036	201	,901		
	Total	184,490	205			
Ateityje aš norėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdą.	Between Groups	11,618	4	2,905	2,740	,030
	Within Groups	214,121	202	1,060		
	Total	225,739	206			
As esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis.	Between Groups	8,145	4	2,036	2,224	,068
	Within Groups	184,966	202	,916		
	Total	193,111	206			
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu.	Between Groups	13,771	4	3,443	3,818	,005
	Within Groups	182,142	202	,902		
	Total	195,913	206			
Savo darbe patiriu tikra malonumą.	Between Groups	6,626	4	1,656	1,852	,120
	Within Groups	180,688	202	,894		
	Total	187,314	206			
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą.	Between Groups	6,524	4	1,631	1,599	,176
	Within Groups	206,085	202	1,020		
	Total	212,609	206			
Manau, jog mano darbas yra prasmingas.	Between Groups	6,466	4	1,617	1,877	,116
	Within Groups	173,969	202	,861		
	Total	180,435	206			
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe.	Between Groups	4,410	4	1,103	1,387	,240
	Within Groups	159,808	201	,795		
	Total	164,218	205			
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė.	Between Groups	1,712	4	,428	,784	,537
	Within Groups	110,268	202	,546		
	Total	111,981	206			
	Between Groups	1,989	4	,497	,837	,503
	Within Groups	119,991	202	,594		

Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais.	Total	121,981	206			
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	Between Groups	3,936	4	,984	1,409	,232
	Within Groups	140,379	201	,698		
	Total	144,316	205			
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	Between Groups	2,337	4	,584	,849	,495
	Within Groups	138,977	202	,688		
	Total	141,314	206			
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką.	Between Groups	7,902	4	1,975	2,064	,087
	Within Groups	193,316	202	,957		
	Total	201,217	206			
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	Between Groups	2,840	4	,710	,976	,422
	Within Groups	146,213	201	,727		
	Total	149,053	205			
Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo darbu.	Between Groups	8,599	4	2,150	2,609	,037
	Within Groups	166,425	202	,824		
	Total	175,024	206			
Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	Between Groups	2,231	4	,558	,592	,669
	Within Groups	189,386	201	,942		
	Total	191,617	205			
Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	Between Groups	8,165	4	2,041	2,140	,077
	Within Groups	192,704	202	,954		
	Total	200,870	206			
Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo darbo užmokesčiu.	Between Groups	9,763	4	2,441	2,508	,043
	Within Groups	196,565	202	,973		
	Total	206,329	206			
Mane tenkina paaukštinimo galimybės.	Between Groups	10,046	4	2,512	2,165	,074
	Within Groups	234,311	202	1,160		
	Total	244,357	206			

Independent Samples Test (tarp lyčių)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Aš jaučiuosi atenkintas/-a savo gyvenimu.	Equal variances assumed	2,761	,098	1,564	204	,119	,190	,121	-,049	,428
	Equal variances not assumed			1,521	146,265	,130	,190	,125	-,057	,436
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių.	Equal variances assumed	,006	,938	1,188	204	,236	,164	,138	-,108	,436
	Equal variances not assumed			1,180	156,452	,240	,164	,139	-,111	,439
Didžiąją laiką aš jaučiu tikrą laimės jausmą.	Equal variances assumed	,106	,746	2,686	204	,008	,342	,127	,091	,592
	Equal variances not assumed			2,693	161,247	,008	,342	,127	,091	,592
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje.	Equal variances assumed	3,978	,047	,939	203	,349	,121	,129	-,133	,376
	Equal variances not assumed			,928	151,939	,355	,121	,131	-,137	,379
Mano gyvenimas labai įdomus.	Equal variances assumed	7,423	,007	1,407	203	,161	,192	,136	-,077	,460
	Equal variances not assumed			1,347	139,289	,180	,192	,142	-,090	,473

Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo.	Equal variances assumed	4,081	,045	-,967	204	,335	-,146	,151	-,444	,152
	Equal variances not assumed			- 1,010	181,529	,314	-,146	,145	-,431	,139
As esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis.	Equal variances assumed	1,923	,167	2,002	204	,047	,278	,139	,004	,551
	Equal variances not assumed			2,045	170,621	,042	,278	,136	,010	,546
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu.	Equal variances assumed	,018	,895	,973	204	,332	,137	,141	-,141	,414
	Equal variances not assumed			,960	153,587	,338	,137	,143	-,145	,419
Savo darbe patiriu tikrą malonumą.	Equal variances assumed	1,051	,307	1,672	204	,096	,229	,137	-,041	,499
	Equal variances not assumed			1,678	161,967	,095	,229	,136	-,040	,499
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą.	Equal variances assumed	2,097	,149	,634	204	,527	,093	,146	-,196	,381
	Equal variances not assumed			,620	149,185	,536	,093	,149	-,203	,388
Manau, jog mano darbas yra prasmingas.	Equal variances assumed	3,116	,079	2,221	204	,027	,297	,134	,033	,560
	Equal variances not assumed			2,211	157,760	,028	,297	,134	,032	,562
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe.	Equal variances assumed	2,097	,149	,073	203	,942	,009	,130	-,247	,266
	Equal variances not assumed			,076	175,889	,940	,009	,125	-,238	,257

Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė.	Equal variances assumed	,412	,522	2,313	204	,022	,244	,105	,036	,451
	Equal variances not assumed			2,260	148,517	,025	,244	,108	,031	,457
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais.	Equal variances assumed	3,241	,073	2,837	204	,005	,309	,109	,094	,523
	Equal variances not assumed			2,721	139,843	,007	,309	,113	,084	,533
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	Equal variances assumed	,021	,885	1,137	203	,257	,138	,122	-,101	,378
	Equal variances not assumed			1,153	164,279	,250	,138	,120	-,098	,375
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	Equal variances assumed	,519	,472	2,323	204	,021	,275	,118	,042	,508
	Equal variances not assumed			2,391	174,494	,018	,275	,115	,048	,501
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką.	Equal variances assumed	1,626	,204	-,234	204	,815	-,033	,143	-,315	,248
	Equal variances not assumed			-,240	173,465	,810	-,033	,139	-,308	,241
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	Equal variances assumed	,051	,821	1,488	203	,138	,182	,123	-,059	,424
	Equal variances not assumed			1,494	162,375	,137	,182	,122	-,059	,424
Bendrai paėmus, esu patenkintas, -a savo darbu.	Equal variances assumed	,416	,520	1,755	204	,081	,232	,132	-,029	,493
	Equal variances not assumed			1,750	158,732	,082	,232	,133	-,030	,494

Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo bendradarbiais.	Equal variances assumed	16,644	,000	1,494	203	,137	,207	,139	-,066	,481
	Equal variances not assumed			1,408	131,723	,162	,207	,147	-,084	,499
Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo vadovu.	Equal variances assumed	,213	,645	2,107	204	,036	,298	,141	,019	,576
	Equal variances not assumed			2,091	155,981	,038	,298	,142	,016	,579
Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo darbo užmokesčiu.	Equal variances assumed	3,706	,056	1,232	204	,220	,178	,144	-,107	,462
	Equal variances not assumed			1,246	165,825	,215	,178	,143	-,104	,459
Mane tenkina paaukštėjimo galimybės.	Equal variances assumed	,001	,971	1,511	204	,132	,237	,157	-,072	,545
	Equal variances not assumed			1,499	156,210	,136	,237	,158	-,075	,548

ANOVA (tarp pareigų)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Aš jaučiuosi patenkintas/-a savo gyvenimu.	Between Groups	2,257	5	,451	,625	,681
	Within Groups	145,048	201	,722		
	Total	147,304	206			
Daugelyje gyvenimo aspektų esu priartėjęs/-usi prie savo svajonių.	Between Groups	5,873	5	1,175	1,287	,271
	Within Groups	183,383	201	,912		
	Total	189,256	206			
Didžiąją laiko dalį aš jaučiu tikra laimės jausmą.	Between Groups	7,208	5	1,442	1,838	,107
	Within Groups	157,643	201	,784		
	Total	164,850	206			
Aš esu gerame gyvenimo tarpsnyje.	Between Groups	7,793	5	1,559	1,992	,081
	Within Groups	156,440	200	,782		
	Total	164,233	205			
Mano gyvenimas labai įdomus.	Between Groups	14,461	5	2,892	3,402	,006
	Within Groups	170,029	200	,850		
	Total	184,490	205			
Ateityje aš nenorėčiau keisti savo dabartinio gyvenimo būdo.	Between Groups	11,144	5	2,229	2,088	,068
	Within Groups	214,595	201	1,068		
	Total	225,739	206			

Aš esu patenkintas/-a savo darbo pareigomis.	Between Groups	17,789	5	3,558	4,079	,002
	Within Groups	175,323	201	,872		
	Total	193,111	206			
Bendrai aš jaučiuosi gana patenkintas/-a savo dabartiniu darbu.	Between Groups	4,813	5	,963	1,012	,411
	Within Groups	191,100	201	,951		
	Total	195,913	206			
Savo darbe patiriu tikrą malonumą.	Between Groups	13,319	5	2,664	3,077	,011
	Within Groups	173,995	201	,866		
	Total	187,314	206			
Aš visuomet randu būdų, kaip praturtinti savo darbą.	Between Groups	16,109	5	3,222	3,295	,007
	Within Groups	196,500	201	,978		
	Total	212,609	206			
Manau, jog mano darbas yra prasmingas.	Between Groups	9,758	5	1,952	2,298	,047
	Within Groups	170,677	201	,849		
	Total	180,435	206			
Iš esmės esu patenkintas/-a savo pasiekimais dabartiniame darbe.	Between Groups	7,010	5	1,402	1,784	,118
	Within Groups	157,208	200	,786		
	Total	164,218	205			
Jaučiu, jog aš paaugau kaip asmenybė.	Between Groups	4,337	5	,867	1,620	,156
	Within Groups	107,643	201	,536		
	Total	111,981	206			
Aš gerai susitvarkau su kasdieniais reikalais.	Between Groups	6,667	5	1,333	2,324	,044
	Within Groups	115,314	201	,574		
	Total	121,981	206			
Apskritai aš sau patinku ir jaučiuosi pasitikintis/-i savimi.	Between Groups	14,110	5	2,822	4,335	,001
	Within Groups	130,206	200	,651		
	Total	144,316	205			
Žmonės mano, jog aš noriu dalintis su jais savo laiku.	Between Groups	6,995	5	1,399	2,093	,068
	Within Groups	134,319	201	,668		
	Total	141,314	206			
Man gerai sekasi sau sudaryti lankstų darbo grafiką.	Between Groups	11,624	5	2,325	2,465	,034
	Within Groups	189,593	201	,943		
	Total	201,217	206			
Man patinka atviri pokalbiai su šeima ir draugais, kad mes galėtume geriau vienas kitą suprasti.	Between Groups	4,784	5	,957	1,326	,254
	Within Groups	144,269	200	,721		
	Total	149,053	205			
Bendrai paėmus, esu patenkintas/-a savo darbu.	Between Groups	9,262	5	1,852	2,246	,051
	Within Groups	165,763	201	,825		
	Total	175,024	206			
Bendrai paėmus, esu patenkintas/-a savo bendradarbiais.	Between Groups	6,805	5	1,361	1,473	,200
	Within Groups	184,812	200	,924		
	Total	191,617	205			
Bendrai paėmus, esu patenkintas/-a savo vadovu.	Between Groups	17,789	5	3,558	3,906	,002
	Within Groups	183,080	201	,911		
	Total	200,870	206			
	Between Groups	20,754	5	4,151	4,496	,001

Bendrai paėmus, esu patenkintas,-a savo darbo užmokesčiu.	Within Groups	185,574	201	,923		
	Total	206,329	206			
Mane tenkina paaukštino galimybės.	Between Groups	25,755	5	5,151	4,736	,000
	Within Groups	218,602	201	1,088		
	Total	244,357	206			

ANOVA (tarp pareigų)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gyvenimo gerovė	Between Groups	5,708	5	1,142	2,246	,051
	Within Groups	102,166	201	,508		
	Total	107,874	206			
Darbovietės gerovė	Between Groups	9,318	5	1,864	3,172	,009
	Within Groups	118,096	201	,588		
	Total	127,414	206			
Psichologinė gerovė	Between Groups	5,435	5	1,087	3,217	,008
	Within Groups	67,909	201	,338		
	Total	73,344	206			
Darbuotojo gerovė	Between Groups	5,834	5	1,167	3,077	,011
	Within Groups	76,224	201	,379		
	Total	82,057	206			
Pasitenkinimas darbu	Between Groups	13,448	5	2,690	4,506	,001
	Within Groups	119,965	201	,597		
	Total	133,413	206			

ANOVA (tarp amžiaus)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Gyvenimo gerovė	Between Groups	4,140	4	1,035	2,015	,094
	Within Groups	103,735	202	,514		
	Total	107,874	206			
Darbovietės gerovė	Between Groups	6,838	4	1,710	2,864	,024
	Within Groups	120,575	202	,597		
	Total	127,414	206			
Psichologinė gerovė	Between Groups	1,386	4	,346	,973	,424
	Within Groups	71,958	202	,356		
	Total	73,344	206			
Darbuotojo gerovė	Between Groups	3,440	4	,860	2,210	,069
	Within Groups	78,617	202	,389		
	Total	82,057	206			
Pasitenkinimas darbu	Between Groups	5,283	4	1,321	2,082	,084
	Within Groups	128,129	202	,634		
	Total	133,413	206			

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Gyvenimo gerovė	Equal variances assumed	1,613	,206	1,395	204	,164	,145	,104	-,060	,350
	Equal variances not assumed			1,378	153,529	,170	,145	,105	-,063	,353
Darbovietės gerovė	Equal variances assumed	1,771	,185	1,540	204	,125	,174	,113	-,049	,397
	Equal variances not assumed			1,582	173,545	,115	,174	,110	-,043	,392
Psichologinė gerovė	Equal variances assumed	,000	,996	2,183	204	,030	,186	,085	,018	,354
	Equal variances not assumed			2,197	163,358	,029	,186	,085	,019	,353
Darbuotojo gerovė	Equal variances assumed	,052	,821	1,862	204	,064	,168	,090	-,010	,347
	Equal variances not assumed			1,891	167,860	,060	,168	,089	-,007	,344
Pasitenkinimas darbu	Equal variances assumed	,372	,542	1,987	204	,048	,229	,115	,002	,456
	Equal variances not assumed			1,974	156,598	,050	,229	,116	,000	,458

8 priedas. SPSS duomenis, kurie buvo naudojami Regresinei analizei

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psichologinė gerovė, Jusu pareigos:, Gyvenimo gerovė, Darbovietės gerovė ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,812 ^a	,659	,652	,475

a. Predictors: (Constant), Psichologinė gerovė, Jusu pareigos:, Gyvenimo gerovė, Darbovietės gerovė

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87,929	4	21,982	97,626	,000 ^b
	Residual	45,484	202	,225		
	Total	133,413	206			

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

b. Predictors: (Constant), Psichologinė gerovė, Jusu pareigos:, Gyvenimo gerovė, Darbovietės gerovė

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	,005	,156		,035	,972
	Jusu pareigos:	,057	,030	,083	1,919	,056
	Gyvenimo gerovė	,050	,071	,045	,709	,479
	Darbovietės gerovė	,560	,068	,547	8,246	,000
	Psichologinė gerovė	,343	,086	,254	3,987	,000

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87,100	3	29,033	127,260	,000 ^b
	Residual	46,313	203	,228		
	Total	133,413	206			

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

b. Predictors: (Constant), Psichologinė gerovė, Gyvenimo gerovė, Darbovietės gerovė

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,808 ^a	,653	,648	,478

a. Predictors: (Constant), Psichologinė gerovė, Gyvenimo gerovė, Darbovietės gerovė

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87,100	3	29,033	127,260	,000 ^b
	Residual	46,313	203	,228		
	Total	133,413	206			

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

b. Predictors: (Constant), Psichologinė gerovė, Gyvenimo gerovė, Darbovietės gerovė

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,168	,132		1,276	,203
	Gyvenimo gerovė	,036	,071	,033	,509	,611
	Darbovietės gerovė	,581	,067	,567	8,611	,000
	Psichologinė gerovė	,363	,086	,269	4,229	,000

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psichologinė gerovė, Gyvenimo gerovė, Darbovietės gerovė ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,808 ^a	,653	,648	,478

a. Predictors: (Constant), Psychologinē gerovē, Gyvenimo gerovē, Darbovietēs gerovē

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87,100	3	29,033	127,260	,000 ^b
	Residual	46,313	203	,228		
	Total	133,413	206			

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

b. Predictors: (Constant), Psychologinē gerovē, Gyvenimo gerovē, Darbovietēs gerovē

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,168	,132		1,276	,203
	Gyvenimo gerovē	,036	,071	,033	,509	,611
	Darbovietēs gerovē	,581	,067	,567	8,611	,000
	Psychologinē gerovē	,363	,086	,269	4,229	,000

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Psychologinē gerovē, Darbovietēs gerovē ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,808 ^a	,652	,649	,477

a. Predictors: (Constant), Psychologinē gerovē, Darbovietēs gerovē

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	87,041	2	43,520	191,456	,000 ^b
	Residual	46,372	204	,227		
	Total	133,413	206			

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu

b. Predictors: (Constant), Psichologinė gerovė, Darbovietės gerovė

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,183	,128		1,427	,155
	Darbovietės gerovė	,596	,060	,582	9,854	,000
	Psichologinė gerovė	,380	,080	,281	4,765	,000

a. Dependent Variable: Pasitenkinimas darbu