

Vilniaus Universitetas
Filosofijos fakultetas
Klinikinės ir organizacinės psichologijos katedra

Natalja Kudina

Organizacinės psichologijos studijų programa
Magistro darbas

**Darbuotojų pasitenkinimas darbu: ryšys su suvoktu vadovavimo
stiliumi ir darbuotojo darbo autonomiškumu**

Darbo vadovė: Dr. E. Dereškevičiūtė

Vilnius 2006

Baigiamąjį darbą,
patvirtintą Filosofijos fakulteto dekanı įsakymu Nr., parengiau savarankiškai,
galutinai suredagavau ir įteikiau vadovui.

.....

(Data)

.....

(Absolvento parašas)

Baigiamasis darbas atitinka (neatitinka) BA (MA)
darbams keliamus reikalavimus ir gali būti ginamas

.....

(Data)

.....

(Vadovo parašas)

Baigiamąjį darbą su vadovo tarpininkavimu katedra gavo

.....

(Data)

.....

(Katedros reikalų tvarkytojos
parašas)

Turinys

SANTRAUKA.....	4
SUMMARY.....	5
ĮVADAS	6
DĖSTYMAS.....	7
1. Pasitenkinimo darbu samprata	7
1. 1. Pasitenkinimo darbu apibrėžimas.....	7
1. 2. Pasitenkinimo darbu svarba organizacinėje elgsenoje	9
2. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai.....	10
3. Suvoktas vadovavimo stilius ir jo ryšys su darbuotojų pasitenkinimu darbu.....	12
4. Darbuotojo pasitenkinimo darbu ir darbo autonomiškumo ryšys.....	15
TYRIMO TIKSLAS IR HIPOTEZĖS	17
METODIKA	19
Tiriamieji.....	19
Tyrimo metodai.....	19
Rezultatų apdorojimas	21
REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS	22
Pasitenkinimas darbu, atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu ir bendradarbiais, bei bendras pasitenkinimas darbu.....	22
Vadovavimo stiliai	24
Pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ir vadovavimo stilių ryšys.....	28
Pasitenkinimo darbu ir darbo autonomiškumo ryšys.....	34
IŠVADOS	36
LITERATŪRA	37
PRIEDAI.....	41
1 priedas.....	41
2 priedas.....	49

SANTRAUKA

Pasitenkinimas darbu yra emocinis atsakas į tam tikras darbo charakteristikas – atlyginimą, fizines ir emocines darbo sąlygas, paaukštinimo galimybę, santykius su kolegomis ir vadovais ir t.t. Plačiai tyrinėjamas pasitenkinimo darbu ryšys su skirtingomis darbo, darbuotojo, vadovo ir kitomis charakteristikomis. Šiame darbe bus nagrinėjamas darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys su suvoktu tiesioginio vadovo vadovavimo stiliumi ir darbuotojo darbo autonomiškumu.

Šio darbo tikslas: nustatyti tyrime dalyvavusių darbuotojų pasitenkinimo darbu, dabartiniu atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendradarbiais ir bendro pasitenkinimo darbu lygį, apklaustųjų pavaldinių tiesioginių vadovų vadovavimo stilių paplitimą, darbuotojų darbo autonomiškumo laipsnį; analizuoti ryšį tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ir suvokto vadovavimo stiliaus; taip pat ryšį tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jų darbo autonomiškumo.

Naudojami šie tyrimo metodai: Aprašomasis Darbo Indeksas (Job Descriptive Index; Smith, Kendall, ir Hulin, 1969); kontrolės skalė (Job Control Scale; Jackson, Wall, Martin, Davis, 1993); vadovavimo stiliaus klausimynas (Flood, Hannan, Smith, Turner, West ir Dawson, 2000).

Darbe keliamos tokios prielaidos: egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ir transformacinio bei transakcinio vadovo suvokto vadovavimo stiliaus; egzistuoja neigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovo suvokto vadovavimo stiliaus; pasitenkinimas darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendras pasitenkinimas darbu, vadovaujant skirtingo suvokto vadovavimo stiliaus vadovams, skiriasi; egzistuoja teigiamas ryšys tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jų darbo autonomiškumo.

Tyrimo metu pasitvirtino visos hipotezės išskyrus ryšio tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovo suvokto vadovavimo stiliaus hipotezę.

SUMMARY

Job satisfaction is emotional reaction to certain job characteristics – salary, physical and emotional work conditions, promotion opportunities, relationships with colleagues and manager, etc. A lot of research on the relationship between job satisfaction and various work, employee, employer and other characteristics has been done. The relationship between job satisfaction and perceived leadership style and employees' job autonomy will be analyzed.

The purpose of this research is to explore the level of respondents' job, salary, promotion opportunities, employer, colleagues' satisfaction and overall job satisfaction; respondents' managers' perceived leadership styles, employees' job autonomy level; analyze the relationship between employees' job, promotion opportunities, employer satisfaction, overall job satisfaction and perceived leader's leadership style; and the relationship between employees' overall job satisfaction and their job autonomy.

Research methods are: Job Descriptive Index (Smith, Kendall, ir Hulin, 1969); Job Control Scale; Jackson, Wall, Martin, Davis, 1993); Leadership Style Questionnaire (Flood, Hannan, Smith, Turner, West ir Dawson, 2000).

The hypotheses are these: there is a positive relationship between employees' job, promotion opportunities, employer and overall job satisfaction and managers' transformational and transactional perceived leadership style; there is a negative relationship between employees' job, promotion opportunities, employer, overall job satisfaction and managers' authoritarian and layzzer-faire perceived leadership style; employees' job, promotion opportunities, employer and overall job satisfaction differs between different managers' perceived leadership styles; there is a positive relationship between employees' overall job satisfaction and their job autonomy.

During the research all hypotheses were confirmed apart the relationship between employees' job, promotion opportunities, employer, overall job satisfaction and managers' authoritarian and layzzer-faire perceived leadership style.

ĮVADAS

Didelio konkurencingumo tarp šiuolaikinių kompanijų sąlygomis vis svarbiau tampa išlaikyti gerus darbuotojus, investuoti į juos. Be to, didėjant darbo pasiūlai, darbuotojai vis labiau laikomi didžiausiu kompanijos turtu.

Tyrimai rodo, kad kuo labiau patenkintas darbu darbuotojas yra, tuo geresnis ir efektyvesnis jo darbo atlikimas. Svarbus yra ne tik pasitenkinimas darbo turiniu, bet ir gaunamu darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, bendradarbiais, vadovu. Pasitenkinimas šiais rodikliais yra neginčijamai susijęs su visos organizacijos efektyvumu.

Pagrindinis mūsų darbo tikslas – nustatyti, ar darbuotojų pasitenkinimas darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu ir bendras pasitenkinimas darbu yra susiję su tiesioginio vadovo suvoktu vadovavimo stiliumi, taip pat išsiaiškinti, ar bendras darbuotojo pasitenkinimas darbu susijęs su jo darbo autonomiškumu.

DĖSTYMAS

1. Pasitenkinimo darbu samprata

1.1. Pasitenkinimo darbu apibrėžimas

Pasitenkinimas darbu yra sudėtinga ir įvairialypė sąvoka, apibrėžiama skirtingai. Dažnai pasitenkinimas darbu yra siejamas su motyvacija, tačiau šis ryšys nėra visiškai aiškus. Akivaizdu, kad tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos dirbti egzistuoja reciprokinis ryšys: tikėtina, jog patenkintas darbu žmogus bus labiau motyvuotas dirbti, ir motyvuotas darbu žmogus turėtų būti labiau patenkintas darbu. Vis dėlto, pasitenkinimas darbu ir motyvacija darbu nėra tas pats reiškinys, kadangi ne visada patenkintas darbu žmogus bus kartu ir motyvuotas dirbti (pvz., sudarius tokias sąlygas, kuriomis žmogus visą darbo dieną sėdi nieko neveikdamas, arba veikdamas ką nori, jis bus patenkintas darbu, tačiau nemotyvuotas dirbti) (Furnham, 2001).

Pasitenkinimas darbu – daugiausiai tyrinėjamas organizacinio elgesio kintamasis. Kadangi nėra vieno visuotinai priimto apibrėžimo, todėl kiekvienas autorius jį apibrėžia šiek tiek savaip. Taigi, yra daug pasitenkinimo darbu apibrėžimų:

- Pirmiausiai, pasitenkinimas darbu yra darbuotojo požiūris į savo darbą. Kaip ir bet koks pasitenkinimas, pasitenkinimas darbu yra emocinis atsakas, susijęs su jausmais mėgstu – nemėgstu. Todėl galima sakyti, kad pasitenkinimas darbu yra tam tikras laipsnis iki kurio žmogus gauna malonumą iš darbo (Muchinsky; 1987).
- Pasak Vroom (1967) (cit. pgl., Ebru Kaya; 1995), pasitenkinimas darbu yra darbuotojo požiūris į darbe atliekamą vaidmenį. Taip pat Blum ir Naylor (1968) (cit. pgl., Ebru Kaya; 1995) teigia, kad pasitenkinimas darbu – tai bendra darbuotojo nuostata į gaunamą atlyginimą, darbo sąlygas, kontrolę, paaukštinimo galimybes, socialinius ryšius darbinėje aplinkoje, talento pripažinimą, ir kitus panašius kintamuosius.
- Pasitenkinimas darbu yra bendras jausmas, susijęs su atliekamu darbu. Jei darbuotojas mano, kad darbe gali realizuoti savo vertybes, jis susidaro

teigiamą nuostatą į savo darbą, o kartu ir jaučiasi juo patenkintas (McCormic and Tiffin; 1974; cit. pgl. Ebru Kaya; 1995).

- Pasak Ebru Kaya (1995), pasitenkinimas darbu - tai teigiamų ir neigiamų aspektų, susijusių su darbuotojo atlyginimu, fizinėmis ir emocinėmis darbo sąlygomis, pareigomis ir tuo kiek savarankiškai tose pareigose žmogus gali dirbti, taip pat su darbine sėkme ir atlygiu už tai, socialiniu statusu, kuri suteikia užimamos pareigos bei tarpusavio santykiais su bendradarbiais ir vadovais, suma (Ebru Kaya; 1995).

Apibendrinus jau minėtus apibrėžimus, visi jie pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu yra emocinis atsakas į tam tikras darbo charakteristikas – atlyginimą, fizines ir emocines darbo sąlygas, paaukštinimo galimybę, santykius su kolegomis ir viršininkais ir t.t. Tačiau šiandien dažniausiai naudojamosi *Furnham (2001) pasitenkinimo darbu formulė*, kurioje jis siejamas ne tik su darbo charakteristikomis, bet ir individualiomis darbuotojo asmenybės savybėmis ir jų sąveika:

$$PD = f(A * DC * DA * E), \text{ kai}$$

PD – pasitenkinimas darbu

A – asmenybė

DC – darbo charakteristikos

DA – darbo – asmens atitikimas

E – paklaida

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

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

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

Taigi, pasitenkinimą darbu gali veikti tiek asmenybė, tiek darbo pobūdis ir kitos jo charakteristikos. Vis dėlto, ši formulė yra sąlyginė, kadangi ne tik pati pasitenkinimo darbu sąvoka yra sudėtinė, bet ir jos sudedamosios dalys yra kompleksinės:

- asmenybės faktorius – asmenybė apibrėžiama daugeliu bruožų ar savybių, priklausomai nuo to, kokia asmenybės teorija vadovaujama;

- darbas – jį sudaro daugelis dimensių, tokių kaip darbo sąlygos, atlyginimo sistema, bendradarbiai ir pan.

Kai kurie darbuotojai gali būti patenkinti vienais darbo aspektais ir nepatenkinti kitais. Vis dėlto, Furnham pasitenkinimo darbu supratimas yra visapusiškesnis, todėl juo ir bus vadovaujama šiame darbe.

1. 2. Pasitenkinimo darbu svarba organizacinėje elgsenoje

Vidutiniškai, dirbantis žmogus 50 % savo gyvenimo praleidžia dirbdamas, todėl tai, kaip jis jaučiasi darbe - labai svarbus veiksnys bendrai žmogaus savijautai. Pasirinkęs mėgstamą darbą, žmogus gali įgyvendinti savo siekius ir paprasčiausiai jaustis laimingas.

Tačiau pasitenkinimas darbu reikšmingas ne tik individo, bet ir visos organizacijos lygmeniu. Vienas iš svarbiausių rodiklių, rodančių, kad organizacijoje kažkas negerai, - žemas darbuotojų pasitenkinimo lygis (Furnham, 2001).

Žmogus nori turėti socialinį statusą, būti vertinamu ir užimti tokias pareigas, kuriose galėtų parodyti savo žinias, sugebėjimus, išsilavinimo lygį. Tie darbuotojai, kurių lūkesčiai darbe nepateisinami, - tampa nepatenkintais darbu, o tai veikia organizaciją, kurioje darbuotojas dirba.

Pasitenkinimas darbu įtakoja žmogaus motyvaciją, o tuo pačiu ir darbo produktyvumą (nors šis ryšys dar nevisiškai neištirtas). Pasitenkinimas darbu gali sumažinti pravaikštų ir vėlavimų į darbą skaičių, dažnos darbuotojų kaitos rodiklius (Ebru Kaya; 1995).

Pasak J. Michael Syptak ir kitų, patenkinti darbu darbuotojai yra produktyvesni, kūrybiškesni ir pareigingesni (J. Michael Syptak, David W. Marsland, ir Deborah Ulmer; 1999; cit. pgl. Ebru Kaya; 1995).

Taigi, organizacijos efektyvumas ir produktyvumas ne visada susijęs su materialine organizacijos padėtimi ar technologiniais dalykais bei darbuotojų skaičiumi. Dažnai organizacijos problemas reikėtų pradėti spręsti ne organizacijos, o individo lygmeniu. Tam, kad galima būtų taikyti tam tikras poveikio priemones, norint padidinti pasitenkinimą darbu, derėtų apžvelgti šį reiškinį veikiančius veiksnius.

2. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai

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

Mullins (1999) išskiria tokius pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius:

- *Individualūs* – asmenybinės savybės, išsilavinimas, protiniai gabumai, amžius, šeimyninė padėtis.
- *Socialiniai* – santykiai su bendradarbiais, grupės darbas ir normos, galimybė bendrauti, neformali organizacija.
- *Kultūriniai* – nuostatos, įsitikinimai, vertybės.
- *Organizaciniai* – dydis, formali struktūra, personalo politika, darbuotojų santykiai, darbo pobūdis, technologijos, darbo organizavimas, vadovavimas, darbo sąlygos.
- *Aplinkos* – ekonominė, socialinė, techninė, valdžios įtaka.

Sharon A. Devaney ir Zhan Chen (2003) pasitenkinimą darbu veikiančius veiksnius suskirstė į dvi svarbiausias grupes:

- *Demografiniai faktoriai* – amžius, lytis, rasė bei išsilavinimas;
- *Darbo faktoriai* – atlyginimas, darbo vietos saugumas, darbo grafikas, darbas sau ar kitam (samdomas darbuotojas), darbuotojo požiūris į darbą (darbuotojo kontrolė, savarankiškos užduotys, užduočių sudėtingumas ir pan.) ir kitos darbo charakteristikos (priežiūra, vadovavimas, bendravimas su bendradarbiais ir t.t.).

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

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

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

- *Organizacijos politika ir darbo tvarka.* Tai atlyginimo sistema (suvokiama lygybė paskirstant atlyginimus ar paaukštinant), vadovavimas, sprendimų priėmimas, suvokiama vadovavimo kokybė. Ši kategorija talpina Mullins organizacinius ir aplinkos veiksnius, Sharon A. Devaney ir Zhan Chen darbo faktorius bei atitinkamus Ebru Kaya veiksnius.
- *Specifiniai darbo aspektai.* Tai bendras darbo krūvis, meistriškumas, įvairovė, savarankiškumas, fizinė darbo aplinka, grįžtamasis ryšys.

- *Asmeninės charakteristikos.* Tai savigarba, streso toleravimas, bendra gyvenimo kokybė. Čia priskiriami ir Sharon A. Devaney ir Zhan Chen minėti demografiniai veiksniai (Furnham; 2001).

Taip pat skiriami ir konkretūs veiksniai, turintys įtakos pasitenkinimui darbu: atstūmimas darbe, stresas, darbo organizavimas ir individualaus darbo planas, gyvenimo kokybė ir pan.

Iš visų minėtų veiksnių, susijusių su darbuotojų pasitenkinimu darbu, šiame darbe bus analizuojami du: suvoktas tiesioginio vadovo vadovavimo stilius bei darbuotojo darbo autonomiškumas.

Sąvokos „suvoktas vadovavimo stilius“ ir „vadovavimo stilius“ šiame darbe bus vartojamos kaip sinonimai, kadangi tyrimo metu analizuojamas vadovavimo stilius iš darbuotojo pozicijos, t.y. ne realus vadovo vadovavimo stilius, bet toks, kokį jį suvokia darbuotojas.

3. Suvoktas vadovavimo stilius ir jo ryšys su darbuotojų pasitenkinimu darbu

Teoretikai ir praktikai vadovavimo fenomenu domisi jau daugiau nei pusę amžiaus. Stengiamasi nustatyti jo prigimtį ir veiksnius, lemiančius vadovų darbo efektyvumą, atskleisti efektyvių vadovų bruožus ir kitiems daromos įtakos ypatybes.

Vadovavimas - ypač svarbi ir sudėtinga vadybos funkcija. Jo specifika ta, kad išsiskiria žmogus ar asmenų grupė, lemianti kitų žmonių veiksmus ir pastangas, realizuojant bendrą tikslą, kad kuo efektyviau būtų panaudojami visi turimi ištekliai (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Vadovavimas - tai dinamiškas procesas, kai darbo grupėje vienas individas tam tikrą laiką tarpą tam tikrame organizaciniame kontekste daro įtaką kitiems grupės nariams, kad būtų pasiekti grupės tikslai. Vadovavimui būdingi asmeniniai valdymo aspektai, skatinantys darbuotojus suvokti organizacijos tikslus, derinti juos su organizacijos padalinio (struktūros) bei individo (pavaldinio) tikslais, siekiant bendrų rezultatų.

Kiekvienas vadovas turi tik jam būdingų bruožų, todėl ir susiformuoja savo, individualų vadovavimo stilių, kuris yra praktiškai nepakartojamas. Vadovavimo stilius - tai susiję vadovavimo metodai, elgesio normos, taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų.

Yra aprašyta ir išanalizuota daug vadovavimo teorijų, skirtingi autoriai pateikia skirtingas vadovavimo stilių sampratas, kategorijas, klasifikacijas. Šiame darbe bus remiamasi Flood, Hannan, Smith, Turner, West ir Dawson aprašytais vadovavimo stiliais (2000). Autoriai teigia, jog egzistuoja keturi vadovavimo stiliai: transformacinis, transakcinis, autoritarinis ir nuolaidžiauojantis.

Pasak Bass, transformacinis lyderis skatina pavaldinius keisti, tobulinti ir derinti savo tikslus, nei paprasčiausiai juos vykdyti ir įgyvendinti (1985; cit. pgl. Moss S. A., 2006). Pats transformacinis lyderis meta iššūkį tradicinėms, bet pasenusioms ir atgyvenusioms organizacijos procedūroms ir prielaidoms, pakeisdamas neefektyvias strategijas įkvepiančia ateities vizija. Kad įgyvendintų savo viziją, transformacinis lyderis demonstruoja geriausias ir stipriausias savo savybes ir elgesį, atsižvelgdamas į individualias ir unikalias kiekvieno pavaldinio savybes, lūkesčius, rūpesčius ir troškimus. Trumpai tariant, transformacinis lyderis iškelia ir paskelbia tikslus, kurie peržengia egocentriškų interesų bei dabartinių lūkesčių ribas ir pabrėžia bendras vertybes ir ateities tikslus.

Tyrimai rodo, kad transformacinis vadovavimo stilius skatina pavaldinių novatoriškumą ir kūrybiškumą, padidina pasitenkinimą pačiu vadovu ir darbu, didina darbuotojų savęs efektyvumą, motyvaciją dirbti, gerina jų darbo atlikimą bei įsipareigojimą darbui ir organizacijai (Bass, 1985; cit. pgl. Moss S. A., 2006).

Pabrėžiant transformacinio vadovavimo stiliaus privalumus ir naudą, jam dažnai priešpastatomas transakcinis vadovavimo stilius, kur pagrindinis vadovo vaidmuo yra pasiūlyti paskatinimus ir pastiprinimus tiems pavaldiniams, kurie pasiekia užsibrėžtų tikslų bei suteikti grįžtamąjį ryšį tose situacijose, kuomet pavaldiniai jaučia įgūdžių arba informacijos trūkumą, padėti pavaldiniams įgyti daugiau pasitikėjimo savimi siekiant tikslo minimaliomis sąnaudomis; o taip pat išsakyti kritiką darbuotojams nesėkmės atvejais. Tuo tarpu transformacinis vadovas motyvuoja savo pavaldinius atlikti ir pasiekti daugiau nei jie tikisi kad gali, padidindamas užduoties svarbumo ir vertės laipsnį,

stimuliuodamas orientuotis į komandos, grupės ar organizacijos interesus, skatina juos siekti aukštesnio lygio (Bass, 1985; cit. pgl. Moss S. A., 2006).

Burns (1978), kalbėdamas apie transformacinį vadovavimo stilių, teigia, kad jam būdingas vadovo ir jo pavaldinių tarpusavio skatinimas pasiekti aukštesnio lygio motyvaciją ir dorovę, tokią kaip lygybė ir teisingumas. Pavaldiniai tikisi patenkinti tam tikrus savo interesus ir poreikius, vadovo užduotis, pasak Burns, užtikrinti status quo palaikymą tenkinant jo pasekėjų poreikius (cit. pgl. Bogler R., 2001).

Siekdamas patvirtinti Burns pateiktos transformacinio ir transakcinio vadovavimo stiliaus koncepcijos validumą, Bass (1985) sukūrė Multifaktorinį vadovavimo klausimyną (angl. Multifactor Leadership Questionnaire), ir atlikęs faktorinę analizę išskyrė tris transformacinio vadovavimo faktorius - charizmą, asmeninį atsižvelgimą (angl. personal consideration) ir intelektinę stimuliaciją bei du transakcinio lyderiavimo faktorius – sąlyginį paskatinimą (angl. contingent reward) bei valdymą išimtinai (angl. management by exception). Pagal Bass, charizma yra gebėjimas „sužadinti“ žmones taip, kad jie sektų paskui vadovą, jo viziją ir misiją; asmeninis atsižvelgimas yra lyderio gebėjimas rodyti asmeninį dėmesį pavaldiniams; intelektinė stimuliacija yra vadovo gebėjimas motyvuoti pavaldinius atrasti naujus, išsiskiriančius, neįprastus problemos sprendimo būdus. Vėliau Bass ir Avolio prie transformacinio vadovavimo koncepcijos pridėjo dar vieną faktorių – įkvėpimą. Gebėjimas įkvėpti pavaldinius yra labai panašus į charizmą ir neretai šie du faktoriai laikomi ta pačia sudedamąja dalimi (cit. pgl. Bogler R., 2001).

Sąlyginis paskatinimas – transakcinio vadovavimo faktorius – numato pavaldinio paskatinimą pastarajam atlikus tam tikrą užduotį, dėl kurios buvo susitarta. Valdymas išimtinai, kita transakcinio vadovavimo sudedamoji dalis, atspindi situaciją kuomet vadovas įsikiša tik tais atvejais, kuomet reikalai klostosi prastai. Vėliau, Bass ir Avolio išskyrė dvi šio faktoriaus formas – aktyvią ir pasyvią (1990). Valdymas išimtinai laikomas negatyviuoju vadovavimo bruožu, ypatingai kalbant apie aktyvų vadovavimą išimtinai, kuomet ieškoma klaidų arba priverčiama laikytis taisyklių kaip išvengti klaidų (Geijsel, Sleegers, Berg, 1999; Silins, 2004; cit. pgl. Bogler R., 2001).

Autoritarinis vadovavimo stilius paremtas aiškių nurodymų ir įsakymų dėl darbo užduočių atlikimo darbuotojams teikimu, nuolatine jų kontrole. Autoritarinis vadovas

pavaldinius laiko nenorinčiais dirbti, priklausomais, nemotyvuotais ir priešiškais; toks vadovas laikosi kategoriškos nuomonės, jog darbuotojams turi būti sudarytas ir pateiktas detalus, aiškus, konkretus jų darbo užduočių atlikimo planas, nurodoma kaip ir kokią užduotį reikia atlikti (Beaulieu L. J., 2003). Pasak Beaulieu, autoritarinis vadovavimo stilius laikomas neefektyviu, kadangi sukelia darbuotojų nepasitenkinimą, priešiškumą, kartais vadovo baimę.

Nuolaidžiaujantis vadovavimo stilius išsiskiria tuo, kad vadovo akimis pavaldiniai yra „migruojantys“ iš vienos pozicijos į kitą, iš vienu pareigų į kitas, todėl ir pats vadovas taiko nesikišimo politiką: egzistuoja darbo tikslo iškėlimo, užduočių paskirstymo stoka, sprendimo priėmimo politika neaiški, neapibrėžta ir chaotiška, nėra priimto ir pripažinto lyderio. Šis stilius, taip pat kaip ir autoritarinis vadovavimo stilius, nėra priskiriamas prie efektyvių vadovavimo stilių grupės – jis mažina darbuotojų motyvaciją, įsipareigojimą organizacijai, atsidavimą darbui, pasitenkinimą vadovu bei darbu (Beaulieu L. J., 2003).

4. Darbuotojo pasitenkinimo darbu ir darbo autonomiškumo ryšys

Darbuotojų darbo autonomiškumą atspindi laipsnis, kuriuo darbuotojas gali: planuoti savo darbą, pasirinkti darbo atlikimo būdus, reguliuoti atliekamo darbo kiekį, kontroliuoti savo darbo kokybę, keisti darbo atlikimo būdą – kuo labiau darbuotojas gali kontroliuoti išvardintus darbo faktorius, tuo aukštesnis jo darbo autonomiškumas.

Nustatyta, jog kuo daugiau autonomijos ir savarankiškumo darbe turi darbuotojas, tuo didesnė jo motyvacija dirbti, tuo labiau patenkintas darbu jis jaučiasi. Galimybė kontroliuoti atliekamo darbo kiekybę ir kokybę, reguliuoti darbo užduočių atlikimo būdus darbuotoją veikia pozityviai, jis jaučiasi savarankiškas, atsakingas už savo darbo rezultatus ir galintis tiesiogiai juos kontroliuoti ir įtakoti (Orpen C, 2004).

Kalbant apie pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksmus, svarbu paminėti ir pasitenkinimo darbu skirtumų tarp vyrų ir moterų tyrimus, taip pat skirtingų amžiaus grupių pasitenkinimo darbu skirtumus.

Istoriškai buvo manoma, jog moterims būdingas mažesnis pasitenkinimas darbu nei vyrams (Smith, Kendall, 1969, cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001), tačiau naujausi

tyrimai neatskleidžia reikšmingo lyties ir pasitenkinimo darbu ryšio (Ting, 1997; Smith, Smits, 1998; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

Darbuotojo amžius yra kitas demografinis veiksnys, susijęs su pasitenkinimu darbu. Pasak Bedeian, didesnis darbuotojo amžius susijęs su didesniais pasiekimais, autoritetu, prestižu – visais potencialiais indėliais į pasitenkinimą darbu (1992, cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001); kitų autorių teigimu, vyresni darbuotojai dažniau nei jauni dirba jų asmenybę ir interesus atitinkantį darbą, dėl to yra labiau juo patenkinti (Lewis, 1991; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001). Vis dėlto, amžiaus ir pasitenkinimo darbu ryšys nėra visiškai pagrįstas – vieni tyrimai jį patvirtino, kiti paneigė.

TYRIMO TIKSLAS IR HIPOTEZĖS

Šio darbo tikslas: nustatyti tyrime dalyvavusių darbuotojų pasitenkinimo darbu, dabartiniu atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendradarbiais ir bendro pasitenkinimo darbu lygį, apklaustųjų pavaldinių tiesioginių vadovų suvoktą vadovavimo stilių paplitimą, darbuotojų darbo autonomiškumo laipsnį; analizuoti ryšį tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ir suvokto vadovavimo stiliaus; taip pat ryšį tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jų darbo autonomiškumo.

Keliamos šios hipotezės:

1. Pasitenkinimas darbu vadovaujant skirtingo suvokto vadovavimo stiliaus vadovams skiriasi: egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir transformacinio bei transakcinio vadovavimo stiliaus, ir neigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus;
2. Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis vadovaujant skirtingo suvokto vadovavimo stiliaus vadovams skiriasi: egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis ir transformacinio bei transakcinio vadovavimo stiliaus, ir neigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus;
3. Pasitenkinimas vadovu vadovaujant skirtingo suvokto vadovavimo stiliaus vadovams skiriasi: egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo vadovu ir transformacinio bei transakcinio vadovavimo stiliaus, ir neigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo vadovu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus;
4. Bendras pasitenkinimas darbu vadovaujant skirtingo suvokto vadovavimo stiliaus vadovams skiriasi: egzistuoja teigiamas ryšys tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir transformacinio bei transakcinio vadovavimo stiliaus, ir

neigiamas ryšys tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus;

5. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jų darbo autonomiškumo: kuo didesnis darbuotojo darbo autonomiškumas, tuo didesnis jo pasitenkinimas darbu.

METODIKA

Tiriamieji

Tyrimė dalyvavo 130 privačiame ir valstybės sektoriuje dirbančių pavaldinių. Viso tyrimė dalyvavo 80 vyrų (61,5 %) ir 50 moterų (38,5 %). Pagal amžių visi tiriamieji buvo suskirstyti į 3 grupes: 18-29 metų grupė, 30-39 metų ir 40-49 metų. Daugiau nei pusė respondentų, 54,6 %, priklauso pirmajai, „jauniausiajai“ grupei; 34,6 % tiriamųjų – antrajai, ir 10,8 % visų apklaustųjų priklauso 40-49 metų grupei.

Tyrimė dalyvavę pavaldiniai atsakydami į anketos klausimus buvo paprašyti nurodyti savo išsilavinimą, gauti tokie rezultatai: 8,5 % apklaustųjų respondentų turi vidurinį išsilavinimą, 11,5 % - aukštesnįjį, 20,8 % - nebaigtą aukštąjį, 59,2 % - aukštąjį išsilavinimą.

Bendro tiriamųjų darbo stažo vidurkis yra 9,1 metai, darbo stažo dabartinėje darbovietėje vidurkis yra 4,5 metai.

Privačioje įmonėje šiuo metu dirba 83 respondentai (63,8 %), valstybės sektoriuje - 47 apklaustieji (36,2 %).

Tyrimo metodai

1. **Aprašomasis darbo indeksas** (Job Descriptive Index; Smith, Kendall, ir Hulin, 1969, pgl. Cook J.D., Hepworth S.J., Wall T.D., Warr P.B., The Experience of Work. A Compendium and Review of 249 Measures and their Use.1981). Aprašomasis darbo indeksas matuoja pasitenkinimą darbu penkiais aspektais: pačiu darbu, dabartiniu atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu bei bendradarbiais. Tiriamiesiems pateikiami visų šių darbo aspektų apibūdinimai, prašoma prie kiekvieno pažymėti „Taip“ jei pateiktas žodis apibūdina nurodytą darbo aspektą, „Ne“ jei neapibūdina, „?“ – jei respondentas negali apsispręsti. Atsakymai į neigiamus apibūdinimus, kurie metodikos rakte pažymimi žvaigždute, vertinami atvirkščiai (žr. 2 priedą). Atlyginimo ir paaukštinimo galimybių skalių rezultatas padvigubinamas, kadangi jas sudaro dvigubai mažiau apibūdinimų. Susumavus visų penkių skalių rezultatus gautas bendro

pasitenkinimo darbu balas. Maksimalus vienos skalės balų skaičius, kurį gali surinkti tiriamasis, yra 54, o minimalus – 0. Bendras visų skalių balas, tai yra bendro pasitenkinimo darbu balas gali svyruoti nuo 0 iki 270. Gautas didesnis tam tikros skalės balas reiškia didesnę pasitenkinimą tuo darbo aspektu, ir didesnis bendras visų penkių skalių balas reiškia didesnę bendrą pasitenkinimą darbu.

Darbo aspektų apibūdinimų pavyzdžiai: „Darbas dabartinėje darbovietėje – teikiantis pasiekimo jausmą/varginantis/geras“. Pasitenkinimą darbu matuojančią skalę sudaro 18 apibūdinimų, pasitenkinimą dabartiniu atlyginimu – 9 apibūdinimai, pasitenkinimą paaugštinimo galimybėmis – 9 apibūdinimai, pasitenkinimą vadovu – 18 apibūdinimų, pasitenkinimą bendradarbiais - 18 apibūdinimų. Visi šios skalės teiginiai pateikti 1 priede.

2. **Darbo autonomiškumas** buvo matuojamas Jackson ir kolegų (1993) sudaryta kontrolės skale (angl. Job Control Scale; Jackson, Wall, Martin, Davis, 1993). Skalę sudaro 5 klausimai, į kuriuos atsakydami tiriamieji turi pažymėti labiausiai jų nuomonę atitinkantį skaičių 5 balų Likert'o tipo skalėje, kur 1 reiškia – “visiškai negaliu”, 5 – “kuo puikiau galiu”. Skalę sudarančių klausimų pavyzdžiai: “Kiek Jūs, atlikdamas savo darbą organizacijoje, galite pats planuoti savo darbą? / pats reguliuoti atliekamo darbo kiekį?”. Mūsų tyrime gautų duomenų pagrindu nustatyta minėtos skalės Cronbach'o $\alpha = 0,82$. Visi šios skalės teiginiai pateikti 1 priede.
3. **Vadovavimo stiliaus nustatymo skalė.** Metodo autoriai – Flood, Hannan, Smith, Turner, West ir Dawson (2000). Vadovavimo stiliaus nustatymo skalė sudaryta iš 50 teiginių: devyni teiginiai apibūdina autoritarinį stilių (Cronbach $\alpha = 0,82$) (1, 8, 15, 19, 24, 29, 36, 44 ir 48 teiginys), trys teiginiai – nuolaidžiaujančių (Cronbach $\alpha = 0,90$): (4, 41 ir 46 teiginys), aštuoni – transakcinį (Cronbach $\alpha = 0,80$) (7, 13, 23, 32, 38, 42, 43 ir 45 teiginys) bei 21 teiginys skirtas transformacinio vadovavimo stiliaus (Cronbach $\alpha = 0,92$) įvertinimui (2, 3, 5, 10, 11, 12, 14, 17, 18, 20, 21, 22, 28, 31, 33, 35, 39, 40, 47, 49, 50 teiginys). Atsakydami į visus 50 teiginių tiriamieji turi pažymėti labiausiai jų nuomonę atitinkantį skaičių 7 balų Likert'o tipo skalėje, kur 1 reiškia – “visiškai nesutinku”, 7 – “visiškai sutinku”. Atitinkamų vadovavimo stilių balai susumuojami, suskaičiuojamas vidurkis. Dominuojantis vadovavimo stilius yra tas, kurio balų vidurkis aukščiausias. Skalę sudarančių teiginių pavyzdžiai: “Vadovas (-ė) man nurodo, kaip turėčiau atlikti

savo darbą“; „Vadovas (-ė) padidina mano motyvaciją sėkmei“. Visi šios skalės teiginiai pateikti 1 priede.

Rezultatų apdorojimas

Gauti duomenys apdorojami naudojant SPSS paketą (11 versiją). Ryšio tarp dviejų kintamųjų nustatymui taikoma Spearman'o koreliacija. Iškeliama nulinė hipotezė, kuri teigia, kad koreliacija lygi nuliui, ir jai alternatyvi hipotezė, kuri teigia, kad koreliacija nelygi nuliui. Reikšmingumo lygmuo lygus 0,05. Sprendimas priimamas sekančiu būdu: jeigu p-reikšmė mažesnė nei alfa (0,05), nulinė hipotezė atmetama, ir daroma išvada, kad koreliacija nelygi nuliui, ir ji yra statistiškai reikšminga. Jeigu p-reikšmė didesnė nei alfa arba lygi alfa, nulinė hipotezė neatmetama, ir daroma išvada, kad statistiškai reikšmingos koreliacijos nerasta.

Vidurkių lyginimui taikomas Stjudento kriterijus priklausomoms imtims. Iškeliama nulinė hipotezė, kuri teigia, kad vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria, ir jai alternatyvi hipotezė, kuri teigia, kad vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Sprendimas priimamas sekančiu būdu: jeigu p-reikšmė mažesnė nei alfa (0,05), nulinė hipotezė atmetama, ir daroma išvada, kad vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Jeigu p-reikšmė didesnė nei alfa arba lygi alfa, nulinė hipotezė neatmetama, ir daroma išvada, kad vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria.

Vidurkių lyginimui taikoma vienfaktorinė dispersinė analizė (ANOVA) kelioms nepriklausomoms imtims. Iškėlus nulinę hipotezę, kad vidurkiai lygūs, ir alternatyviają, kad bent du vidurkiai skiriasi, sprendimo priėmimas vyksta taip (tegu reikšmingumo lygmuo alfa lygus 0,05): hipotezė nulinė atmetama (ne visi vidurkiai lygūs), jeigu p-reikšmė $< \alpha$ (0,05). Hipotezė nulinė neatmetama (vidurkių skirtumo nerasta), jeigu p-reikšmė $\geq \alpha$ (0,05).

REZULTATAI IR JŲ APTARIMAS

Tyrimo metu gauti rezultatai bus pateikiami ir analizuojami ta tvarka, kuria jie yra išvardinti tikslų ir hipotezių skyreliuose. Iš pradžių pristatomi darbuotojų pasitenkinimo darbu, atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu bei bendradarbiais, bendro pasitenkinimo darbu rodikliai; vadovavimo stilių paplitimo rodikliai; po to aptariamas pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ryšys su suvoktu vadovavimo stiliumi ir, galiausiai, bendro pasitenkinimo darbu sąsajos su darbuotojo darbo autonomiškumu.

Pasitenkinimas darbu, atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu ir bendradarbiais, bei bendras pasitenkinimas darbu

Tyrimo metu, naudojant Aprašomąjį Darbo Indeksą, nustatytas respondentų pasitenkinimas šiais rodikliais: pačiu darbu, dabartiniu atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, dabartiniu vadovu bei bendradarbiais, taip pat bendras pasitenkinimas darbu. 1 lentelėje pateikiamos bendros šių kintamųjų reikšmės – vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai:

1 lentelė

Bendros tyrimo kintamųjų reikšmės

Kintamasis	Vidurkiai	Standartiniai nuokrypiai
Pasitenkinimas pačiu darbu	25,14	13,77
Pasitenkinimas dabartiniu atlyginimu	12,4	11,37
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	14,65	13,4
Pasitenkinimas dabartiniu vadovu	32,05	15,9
Pasitenkinimas bendradarbiais	37,51	14,19
Bendras pasitenkinimas darbu	120,55	48,95

Pagal Aprašomojo Darbo Indekso skaičiavimo raktą, pasitenkinimo kiekvienu iš šių penkių darbo faktorių rodikliai gali svyruoti nuo 0 balų (respondentas visiškai nepatenkintas) iki 54 balų (respondentas labai patenkintas). Bendras pasitenkinimo darbu balas, kuris yra pasitenkinimo pačiu darbu, dabartiniu atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu ir bendradarbiais, balų suma, gali svyruoti nuo 0 iki 270 balų.

Tam, kad būtų galima palyginti pasitenkinimą vienu darbo faktoriumi su kitu, pagal surinktų balų skaičių išskyrčiau tris pasitenkinimo lygius:

1. Nuo 0 iki 17 balų – žemas pasitenkinimo lygis;
2. 18-36 balai – vidutinis pasitenkinimo lygis;
3. 37-54 balai – aukštas pasitenkinimo lygis.

Atitinkamai, bendras pasitenkinimas darbu turi taip pat tris lygius:

1. Nuo 0 iki 89 balų - žemas pasitenkinimo darbu lygis;
2. 90-180 balai – vidutinis pasitenkinimo darbu lygis;
3. 181-270 balai – aukštas pasitenkinimo darbu lygis.

Atlikto tyrimo metu pasitenkinimo pačiu darbu rezultatai svyruoja nuo 0 iki 51 balo, pasitenkinimo dabartiniu atlyginimu – nuo 0 iki 48 balų, pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis – nuo 0 iki 50 balų, pasitenkinimo vadovu ir bendradarbiais – nuo 0 iki 54 balų. Bendro pasitenkinimo darbu balai svyruoja nuo 18 iki 254 balų.

Taigi, iš 1 lentelės matome, kad bendras visų respondentų pasitenkinimas pačiu darbu yra vidutinio lygio (gautas vidurkis – 25,14), bendras visų respondentų pasitenkinimas dabartiniu atlyginimu yra žemo lygio (gautas vidurkis – 12,4), bendras visų respondentų pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis yra žemo lygio (gautas vidurkis – 14,65), bendras visų respondentų pasitenkinimas dabartiniu vadovu yra vidutinio lygio (gautas vidurkis – 32,05), bendras visų respondentų pasitenkinimas bendradarbiais yra aukšto lygio (gautas vidurkis – 37,51). Atsižvelgiant į bendrą visų apklaustųjų pasitenkinimo darbu vidurkį (120,55), gautas vidutinis pasitenkinimo darbu lygis.

Iš 1 lentelės taip pat matyti, kad respondentai labiausiai yra patenkinti bendradarbiais, antras pagal gautus balus yra pasitenkinimas vadovu, trečias –

pasitenkinimas pačiu darbu, priešpaskutinis – pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis, mažiausias yra pasitenkinimas dabartiniu atlyginimu.

Palyginus šiuos vidurkius (naudojant Stjudento kriterijų priklausomoms imtims), nustatyta, jog:

- Pasitenkinimas bendradarbiais yra statistiškai reikšmingai didesnis nei pasitenkinimas vadovu (Sig. (2-tailed) lygus 0,000);
- Pasitenkinimas vadovu yra statistiškai reikšmingai didesnis nei pasitenkinimas pačiu darbu (Sig. (2-tailed) lygus 0,000);
- Pasitenkinimas pačiu darbu yra statistiškai reikšmingai didesnis nei pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis (Sig. (2-tailed) lygus 0,000);
- Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis yra didesnis nei pasitenkinimas dabartiniu atlyginimu, tačiau statistiškai reikšmingai šie rodikliai nesiskiria (Sig. (2-tailed) lygus 0,088).

Vadovavimo stiliai

Kaip jau minėjau, šio tyrimo metu darbuotojai vertino savo tiesioginio vadovo elgesį darbe, ir buvo analizuojamas vadovo suvoktas vadovavimo stilius, t.y. paremtas subjektyvia darbuotojo nuomone. Kaip jau minėjau įvade, kai kur darbe vartosime sąvoką „vadovo vadovavimo stilius“, turėdami omeny būtent suvoktą vadovavimo stilių.

Apklausus 130 pavaldinius, naudojant Flood ir kt. (2000) vadovavimo stiliaus nustatymo klausimyną, nustatyti jų tiesioginių vadovų dominuojantys vadovavimo stiliai. Gauti rezultatai pateikti 2 lentelėje:

2 lentelė

Suvoktas vadovavimo stilius

Suvoktas vadovavimo stilius	N (skaičius)	%
Transformacinis	39	30
Transakcinis	32	24,6
Autoritarinis	35	26,9
Nuolaidžiaujantis	24	18,5
Iš viso	130	100

Iš 2 lentelėje pateiktų gautų rezultatų matyti, jog dauguma respondentų savo tiesioginį vadovą įvertino kaip taikantį transformacinį vadovavimo stilių (30 %), mažiausiai (18,5 %) darbuotojų savo tiesioginį vadovą įvertino kaip taikantį nuolaidžiaujantį vadovavimo stilių. 32 pavaldiniai (24,6 %) savo tiesioginį vadovą įvertino kaip taikantį transakcinį vadovavimo stilių, 35 pavaldiniai (26,9 %) – kaip taikantį autoritarinį vadovavimo stilių.

3 lentelė

Vyrų ir moterų vadovo vadovavimo stiliaus suvokimo skirtumai

Lytis	Vadovavimo stiliai				Viso
	Transformacinis	Transakcinis	Autoritarinis	Nuolaidžiaujantis	
Vyras	24 30%	20 25%	19 23,8%	17 21,3%	80 100%
Moteris	15 30%	12 24%	16 32%	7 14%	50 100%

Iš 3 lentelės matome, kad didžioji dalis apklaustų moterų savo tiesioginį vadovą įvertino kaip autoritarinį ir transformacinį, didžioji dalis respondentų vyrų – kaip transformacinį ir transakcinį. Nuolaidžiaujantis suvoktas vadovo vadovavimo stilius yra mažiausiai paplitęs abiejose lyčių grupėse.

4 lentelė

Vadovavimo stilių vertinimas skirtingose organizacijose

Organizacijos tipas	Vadovavimo stiliai				Viso
	Transformacinis	Transakcinis	Autoritarinis	Nuolaidžiaujantis	
Privati	20 24,1%	26 31,3%	25 30,1%	12 14,5%	83 100%
Valstybės	19 40,4%	6 12,8%	10 21,3%	12 25,5%	47 100%

Iš 4 lentelės matyti, jog šiek tiek skiriasi vadovavimo stilių vertinimas skirtingose organizacijose: didžioji dalis privačiose bendrovėse dirbančių respondentų savo tiesioginį vadovą įvertino kaip transakcinį vadovavimo stilių taikantį, mažiausiai paplitęs yra nuolaidžiauojantis vadovavimo stilius. Tuo tarpu, valstybės institucijose transakcinis vadovavimo stilius yra rečiausias, čia dažniausiai sutinkamas transformacinis vadovavimo stilius.

Tyrimo metu siekėme nustatyti respondentų tiesioginių vadovų vadovavimo stilių, naudodamiesi Flood ir kitų (2000) vadovavimo stiliaus nustatymo klausimynu. Autoriai pateikia keturių vadovavimo stilių klasifikaciją: transformacinio, transakcinio, autoritarinio ir nuolaidžiauojančio. Vadovų elgesys pagal šią metodiką vertinamas iš subjektyvios pavaldinio pozicijos – t.y. matuojamas ne realus vadovo elgesys, bet elgesys, kurį mato ir su kuriuo darbinėje veikloje susiduria pats darbuotojas. Analizuojant pasitenkinimo darbu, dabartiniu vadovu, paaukštinimo galimybėmis sąsajas su darbuotojo tiesioginio vadovo vadovavimo stiliumi, mums yra svarbus ne tiek objektyvus vadovo elgesys, kiek kaip tą elgesį ir tarpusavio sąveiką su vadovu suvokia ir vertina pats pavaldinys.

Galima nesunkiai įsivaizduoti, jog skirtingų pavaldinių, dirbančių toje pačioje organizacijoje, požiūris į tą patį vadovą gali skirtis – vienas darbuotojas tą patį viršininką įvertins kaip, pavyzdžiui, transformacinį, kitas – kaip nuolaidžiauojantį. Šio darbo tikslas nėra skirtingų tos pačios įmonės darbuotojų vadovo vadovavimo stiliaus suvokimo palyginimas, tačiau gauti duomenys leidžia šį palyginimą iš dalies atlikti – kaip jau minėjau, 47 apklaustieji šiuo metu dirba valstybės institucijose. Visi jie yra dviejų Vilniaus miesto Vyriausiojo Policijos Komisariato skyrių darbuotojai, kurių pavadinimų atskleisti neturiu galimybių dėl susitarimo su šių skyriaus viršininkais; pavadinkime juos „Skyrius X“ (apklausta 30 darbuotojų) ir „Skyrius Y“ (apklausta 17 darbuotojų).

Taigi, lygiai pusė (50 %) tyrime dalyvavusių „Skyriaus X“ darbuotojų savo tiesioginį vadovą įvertino kaip transformacinį vadovavimo stilių taikantį, 20 % apklaustųjų jį priskyrė prie nuolaidžiauojančio vadovavimo stiliaus taikančio, 16,7 % mano, kad jų viršininkas yra autoritarinis vadovas, ir, galiausiai, 13,3 % darbuotojų nuomone jų tiesioginiam vadovui būdingas transakcinis vadovavimo stilius. Šie

duomenys rodo, kad iš tiesų skirtingi darbuotojai tą patį vadovą vertina skirtingai, tačiau tai gali byloti ne vien apie darbuotojų subjektyvaus suvokimo skirtumus, bet ir apie to paties vadovo skirtingą elgesį su pavaldiniais – dažnas vadovas turi savų numylėtinių pavaldinių ir yra tokių, su kuriais laikoma didesnė distancija, taikomos griežtesnės sankcijos nusižengimo atveju ir pan. Tačiau kaip jau minėjau, šių skirtumų analizė į atlikto tyrimo ir darbo tikslus nebuvo įtraukta.

Kiek kitokie duomenys gauti apklausus „Skyriaus Y“ darbuotojus: daugiau nei trečdalis (35,3 %) darbuotojų savo vadovui priskyre nuolaidžiaujančią vadovavimo stilių, beveik pusė (29,4 %) – autoritarinį, 23,5 % darbuotojų manymu, jų viršininkui būdingas transformacinis vadovavimo stilius, ir 11,8 % apklaustųjų mano, kad jų vadovui būdingas transakcinis vadovavimo stilius.

Palyginus vadovavimo stilių paplitimą skirtingo tipo organizacijose, gauta, jog privačiose organizacijose ir valstybės įstaigoje vadovavimo stilių suvokimas yra nevienodas: didžioji dalis privačiose įmonėse dirbančių respondentų savo tiesioginį vadovą įvertino kaip transakcinį vadovavimo stilių taikantį, mažiausiai paplitęs yra nuolaidžiaujančias vadovavimo stilius. Tuo tarpu, valstybės institucijose transakcinis vadovavimo stilius yra rečiausias, čia dažniausiai sutinkamas transformacinis vadovavimo stilius (šis palyginimas yra santykinis, statistiškai jį patvirtinti sudėtinga dėl nepakankamo respondentų skaičiaus kiekvienoje grupėje, be to, tai vėlgi nėra pagrindinis atlikto tyrimo tikslas).

Kaip jau minėjau, tyrime dalyvavo 80 vyrų bei 50 moterų. Palyginus vadovavimo stilių pasiskirstymą pagal lytį, gauti taip pat nevienodi rezultatai: didžioji dalis apklaustųjų moterų savo tiesioginį vadovą įvertino kaip autoritarinį ir transformacinį vadovavimo stilių taikantį, didžioji dalis respondentų vyrų – kaip transformacinį ir transakcinį vadovavimo stilių taikantį. Nuolaidžiaujančias suvoktas vadovavimo stilius yra mažiausiai paplitęs abiejose lyčių grupėse.

Pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ir vadovavimo stilių ryšys

Žemiau yra pateikiami Spearman r koreliacijos koeficientai tarp pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ir suvoktų vadovavimo stilių:

5 lentelė

Pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ir suvoktų vadovavimo stilių ryšys

	Vadovavimo stiliai			
	Transformacinis	Transakcinis	Autoritarinis	Nuolaidžiauojantis
Pasitenkinimas pačiu darbu	0,534** 0,000	0,495** 0,000	0,104 0,238	-0,048 0,588
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	0,485** 0,000	0,564** 0,000	0,095 0,285	-0,137 0,120
Pasitenkinimas dabartiniu vadovu	0,645** 0,000	0,505** 0,000	0,132 0,134	-0,130 0,140
Bendras pasitenkinimas darbu	0,617** 0,000	0,628** 0,000	0,082 0,354	-0,168 0,056

Pastaba: pirmoje eilutėje pateikiamas koreliacijos koeficientas, antroje – reikšmingumo lygmuo. Statistiškai reikšminga koreliacija pažymėta žvaigždutėmis (**-p<0.01).

Taigi, iš 5 lentelės matome, jog pasitenkinimas darbu, pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis, pasitenkinimas dabartiniu vadovu ir bendras pasitenkinimas

darbu statistiškai reikšmingai susiję su transformaciniu ir transakciniu suvoktu vadovavimo stiliumi, tačiau statistiškai reikšmingo ryšio tarp pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro pasitenkinimo darbu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio suvokto vadovavimo stiliaus nerasta.

Toliau nagrinėjami pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, dabartiniu vadovu, bendro pasitenkinimo darbu skirtumai priklausomai nuo suvokto vadovavimo stiliaus:

6 lentelė

Pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, dabartiniu vadovu, bendro pasitenkinimo darbu palyginimas tarp skirtingų suvoktų vadovavimo stilių

Tyrimo kintamieji	Vadovavimo stiliai	Vidurkiai	Reikšmingumo lygmuo (p)
Pasitenkinimas darbu	Transformacinis-transakcinis	31,18-30,56	0,07
	Transakcinis-autoritarinis	30,56-19,57	0,000**
	Autoritarinis-nuolaidžiaujantis	19,57-16,2	0,000**
Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis	Transformacinis-transakcinis	19,77-20,34	0,000**
	Transakcinis-autoritarinis	20,34-9,54	0,000**
	Autoritarinis-nuolaidžiaujantis	9,54-6,17	0,000**
Pasitenkinimas dabartiniu vadovu	Transformacinis-transakcinis	42,69-38,97	0,000**
	Transakcinis-autoritarinis	38,97-26,31	0,000**
	Autoritarinis-	26,31-13,92	0,000**

	nuolaidžiaujantis		
Bendras pasitenkinimas darbu	Transformacinis-transakcinis	147,49-149,56	0,081
	Transakcinis-autoritarinis	149,56-92,83	0,000**
	Autoritarinis-nuolaidžiaujantis	92,83-78,54	0,000**

Pastaba: statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,001$) paryškinti.

Pirmoji iškelta hipotezė, kuri teigia, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir transformacinio bei transakcinio vadovavimo stiliaus, ir neigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus, patvirtino tik iš dalies – nustatyta, jog darbuotojų pasitenkinimas pačiu darbu statistiškai reikšmingai susijęs su transformaciniu ir transakciniu vadovavimo stiliumi (gautas teigiamas ryšys), tuo tarpu koreliacijos tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovavimo stilių nėra. Taigi galima teigti, kad kuo didesnis transformacinį ir transakcinį vadovavimo stilių išreiškiantis koeficientas, tuo aukštesnis darbuotojo pasitenkinimo darbu lygis, o autoritarinis ir nuolaidžiaujantis vadovavimo stiliai su pasitenkinimu darbu nėra susiję. Gauti duomenys patvirtina daugumą kitų, anksčiau minėtų tyrimų, kurių autoriai teigia, jog egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir transformacinio bei transakcinio vadovavimo stiliaus, tačiau nepatvirtina taip pat literatūroje minimų duomenų, jog autoritarinis ir nuolaidžiaujantis vadovavimo stiliai yra neigiamai susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Iš tiesų, pasitenkinimas pačiu darbu, vadovaujant skirtingo vadovavimo stiliaus vadovams, skiriasi. Atlikto tyrimo metu gauti rezultatai šią prielaidą patvirtino – esant skirtingiems vadovavimo stiliumis, pavaldinių pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skiriasi. Nustatyta, jog darbuotojai, savo vadovą įvertinę kaip taikantį transformacinį vadovavimo stilių, yra labiausiai patenkinti darbu. Įvairių autorių nuomone, žmonės jaučia didesnę pasitenkinimą darbu kuomet jie dalyvauja sprendimų priėmimo procese, kai vadovas palaiko šiltus ir draugiškus santykius su pavaldiniais,

įkvepia darbuotojus darbui, perduoda jiems savo viziją – šios savybės būdingos transformacinį vadovavimo stilių taikančiam vadovui. Taigi mūsų atliktas tyrimas patvirtino literatūroje minimus tyrimus, kurių metu taip pat nustatyta, jog pavaldinių, kurių vadovai taiko transformacinį vadovavimo stilių, pasitenkinimas darbu yra aukščiausias iš visų (Moss S. A., 2006).

Šiek tiek mažiau, bet taip pat labai patenkinti darbu, yra pavaldiniai, kurių vadovams būdingas transakcinis vadovavimo stilius. Šis vadovavimo stilius, pasak įvairių autorių, yra taip pat efektyvus, nors ir kitoks nei transformacinis vadovavimo stilius – pirmajam būdingi materialiniai ir ekonominiai mainai tarp vadovo ir pavaldinių. Vadovas teikia paramą ir pagalbą pavaldiniams nesėkmės atvejais, palaiko juos ir paremia, o tai sukelia žmonėms žinojimo, kad vadovas sunkiais momentais visuomet bus šalia, jausmą, ir prisideda prie pasitenkinimo darbu (Bogler R., 2001).

Nustatyta, jog mažiausiai patenkinti darbu yra tie darbuotojai, kurių vadovams būdingi autoritarinis ir nuolaidžiauojantis vadovavimo stiliai. Autoritariniam vadovui, kaip jau minėta, būdingas rigidiškumas, griežta kontrolė pavaldinių atžvilgiu, nepasitikėjimas jais ir neadekvatus elgesys – tokį vadovo elgesį matantys pavaldiniai paprastai yra mažai susidomėję pačiu darbu ir nepatenkinti vadovo vykdoma politika, bei pačiu darbu. Nuolaidžiauojantis vadovas atsiriboja nuo pavaldinių, suteikdamas jiems neribotą laisvę, palikdamas vienus sau – tokiam kolektyve sprendimo priėmimo politika yra neaiški, procedūros chaotiškos, lyderio vaidmuo nepastebimas; nuolaidžiauojančio vadovo pavaldiniai yra mažai patenkinti darbu kadangi jiems trūksta aiškumo, nuoseklumo, tvirtumo, bei paties vadovo kaip tokio. Tai ir patvirtino tyrimo metu gauti duomenys.

Antroji iškelta hipotezė, kuri teigia, jog pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis vadovaujant skirtingo suvokto vadovavimo stiliaus vadovams skiriasi: egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis ir transformacinio bei transakcinio vadovavimo stiliaus, ir neigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis ir autoritarinio bei nuolaidžiauojančio vadovavimo stiliaus, patvirtino taip pat iš dalies: nustatyta, jog darbuotojų pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis statistiškai reikšmingai susijęs su transformaciniu ir transakciniu vadovavimo stiliumi (gautas teigiamas ryšys), tuo tarpu koreliacijos tarp darbuotojų pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis ir autoritarinio bei

nuolaidžiaujančio vadovavimo stilių nėra. Taigi galima teigti, kad kuo didesnis transformacinį ir transakcinį vadovavimo stilių išreiškiantis koeficientas, tuo aukštesnis darbuotojo pasitenkinimo paaukštinimo galimybėmis lygis, o autoritarinis ir nuolaidžiaujantis vadovavimo stiliai su pasitenkinimu paaukštinimo galimybėmis nėra susiję. Iš tiesų, transformacinio ir transakcinio vadovų pavaldiniai yra labiausiai patenkinti paaukštinimo galimybėmis, tuo tarpu autoritarinio ir nuolaidžiaujančio tipo vadovų pavaldinių pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis yra statistiškai reikšmingai mažesnis.

Gautus duomenis galima paaiškinti tuo, jog transformaciniam vadovui būdingas darbuotojų įkvėpimas, vizijos parodymas, novatoriškumo skatinimas, dėmesys kiekvienam iš pavaldinių – darbuotojai jaučia, jog yra vertinami organizacijoje ir branginami, mato jog jų darbo atlikimas yra susijęs su pasiekimais ir karjera, o tai didina pasitenkinimą paaukštinimo galimybėmis. Transakciniam vadovavimui, kaip jau minėta, būdingi ekonominiai mainai tarp vadovo ir darbuotojo – kuo geriau darbuotojas atliks užduotį, tuo didesnę paskatinimą gaus – tiek materialine forma (atlyginimo prasme), tiek kitokiomis formomis (viena iš jų – paaukštinimas pareigose). Autoritarinis vadovas laikosi griežtos politikos pavaldinių atžvilgiu, ribodamas jų užduoties atlikimo laisvę, kontroliuodamas darbo atlikimą, tai gali tiesiogiai įtakoti pavaldinių pasitenkinimą paaukštinimo galimybes – jos suvokiamos kaip ribotos ir menkos. Nuolaidžiaujantis vadovas, kaip jau minėjau, laikosi nuomonės, jog pavaldiniai migruoja iš vienu pareigų į kitas, iš vienos organizacijos į kitą – dėl tokio nusistatymo vadovas gali riboti paaukštinimo galimybes organizacijoje ir su tuo susijęs darbuotojų žemas pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis (Bogler R., 2001).

Trečioji iškelta hipotezė, kuri teigia, jog pasitenkinimas vadovu vadovaujant skirtingo suvokto vadovavimo stiliaus vadovams skiriasi: egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo vadovu ir transformacinio bei transakcinio vadovavimo stiliaus, ir neigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo vadovu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus, pasitvirtino iš dalies - nustatyta, jog darbuotojų pasitenkinimas dabartiniu vadovu statistiškai reikšmingai susijęs su transformaciniu ir transakciniu vadovavimo stiliumi (gautas teigiamas ryšys), tuo tarpu koreliacijos tarp darbuotojų pasitenkinimo dabartiniu vadovu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio

vadovavimo stilių nėra. Taigi galima teigti, kad kuo didesnis transformacinį ir transakcinį vadovavimo stilių išreiškiantis koeficientas, tuo aukštesnis darbuotojo pasitenkinimo dabartiniu vadovu lygis, o autoritarinis ir nuolaidžiaujančias vadovavimo stiliai su pasitenkinimu dabartiniu vadovu nėra susiję. Pasitenkinimas dabartiniu vadovu, vadovaujant skirtingo suvokto vadovavimo stiliaus vadovams, skiriasi – labiausiai darbuotojai yra patenkinti transformaciniu vadovu, antras pagal pasitenkinimo vadovu lygį yra transakcinis vadovavimo stilius, po jo seka autoritarinis, o mažiausiai tiriamieji patenkinti nuolaidžiaujančiu vadovavimo stiliumi (skirtumai statistiškai reikšmingi). Gauti tyrimai neprieštaruoja literatūroje pateiktiems tyrimų rezultatams. Transformacinis vadovas leidžia pavaldiniams dalyvauti sprendimų priėmimo procese, skatina jų savarankiškumą, nepriklausomą mąstymą, elgiasi kaip su sau lygiais, suteikia galią – toks vadovo elgesys lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą vadovo elgesiu. Transakcinis vadovavimo stilius efektyvus ir pavaldinių mėgstamas dėl to, jog vadovas suteikia pakankamai laisvės ir autonomijos, bet tuo pačiu visuomet paremia ir suteikia pagalbą kritinėse situacijose. Autoritarinis vadovas nesitaria su pavaldiniais, priešingai – teikia nurodymus ir įsakymus; toks kategoriškas ir formalus vadovo elgesys lemia nepasitenkinimą juo iš pavaldinių pusės. Mažiausiai darbuotojai yra patenkinti nuolaidžiaujančiu vadovu – jam būdingas atsiribojimas nuo grupės, neaiški politika, nesikišimas į darbuotojų veiklą – šis elgesys ir lemia didelį darbuotojų nepasitenkinimą vadovu (Moss S. A., 2006).

Ketvirtoji iškelta hipotezė, kuri teigia, kad bendras pasitenkinimas darbu vadovaujant skirtingo suvokto vadovavimo stiliaus vadovams skiriasi: egzistuoja teigiamas ryšys tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir transformacinio bei transakcinio vadovavimo stiliaus, ir neigiamas ryšys tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus, pasitvirtino iš dalies - nustatyta, jog bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai susijęs su transformaciniu ir transakciniu vadovavimo stiliumi (gautas teigiamas ryšys), tuo tarpu koreliacijos tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir autoritarinio bei nuolaidžiaujančio vadovavimo stilių nėra. Taigi galima teigti, kad kuo didesnis transformacinį ir transakcinį vadovavimo stilių išreiškiantis koeficientas, tuo aukštesnis bendras darbuotojo pasitenkinimo darbu lygis, o autoritarinis ir

nuolaidžiauojantis vadovavimo stiliai su bendru pasitenkinimu darbu nėra susiję. Aukščiausias bendras pasitenkinimo darbu lygis yra transformacinio ir transakcinio vadovo grupėse, žemiausias – autoritarinio ir nuolaidžiauojančio vadovo kolektyvuose (Moss S. A., 2006).

Pristatydama metodikos skyrelyje Aprašomojo Darbo Indekso instrumentą minėjau, jog bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu pagal šį klausimyną susideda iš pasitenkinimo pačiu darbu, dabartiniu atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu bei bendradarbiais. Tyrimo duomenys parodė, jog pasitenkinimas pačiu darbu, dabartiniu atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu bei bendradarbiais yra aukščiausias transformacinio ir transakcinio vadovo grupėse, mažiausias – autoritarinio ir nuolaidžiauojančio vadovo grupėse. Todėl natūralu, jog ir bendras pasitenkinimas darbu, kuris yra minėtų penkių faktorių suma, pasižymi atitinkama tendencija: aukščiausias jis yra transformacinio ir transakcinio vadovo grupėse, mažiausias – autoritarinio ir nuolaidžiauojančio vadovo grupėse.

Matome, jog pasitenkinimas pačiu darbu, vadovu, paaukštinimo galimybėmis bei bendras pasitenkinimas darbu yra aukščiausi transformacinį vadovavimo stilių taikančio vadovo grupėse. Taip yra matyt dėl to, jog žmogus darbe ieško prasmės, kurią jam sukuria ne vien materialiniai faktoriai, bet pats darbo turinys, žmonės, su kuriais jis kartu dirba, vadovo elgesys, paaukštinimo galimybės ir karjeros perspektyvos bei kiti dalykai.

Pasitenkinimo darbu ir darbo autonomiškumo ryšys

Pagal darbuotojo darbo autonomiškumo skalę, gauti balai gali svyruoti nuo 5 balų (žemas darbo autonomiškumas) iki 25 balų (aukštas darbo autonomiškumas). Tyrimo metu gauti rezultatai svyruoja nuo 5 iki 25 balų, vidurkis – 16,6 balai.

Nustatytas teigiamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp bendro pasitenkinimo darbu ir darbo autonomiškumo (Spearman r koreliacija lygi 0,192, $p=0,029$, kai $p<0,05$). Tai reiškia, jog kuo labiau darbuotojas kontroliuoja atliekamo darbo kiekybę bei kokybę, tuo labiau patenkintas darbu jis jaučiasi. Taigi, paskutinioji šio darbo hipotezė, kuri teigia, kad egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų bendro pasitenkinimo darbu ir jų darbo autonomiškumo, pasitvirtino. Tai reiškia, jog kuo labiau darbuotojas kontroliuoja atliekamo darbo kiekybę ir kokybę, kuo daugiau jis gali planuoti darbo užduočių laiką,

tuo labiau patenkintas darbu jis jaučiasi. Šią prielaidą išsakė ir tyrimais patvirtino daugybė autorių, kurie teigia, jog kuo daugiau laisvės ir autonomijos darbuotojas turi darbe, tuo labiau patinka jam darbas, tuo labiau patenkintas jis yra (Orpen C, 2004).

Taip pat nustatyta, jog aukščiausias darbuotojo darbo autonomiškumo laipsnis yra nuolaidžiaujančio vadovavimo stiliaus grupėje, šiek tiek žemesnis – transakcinio ir transformacinio, o pats žemiausias – autoritarinio vadovavimo stiliaus grupėje (skirtumas statistiškai reikšmingas).

Aptariant atlikto tyrimo rezultatus, svarbu atkreipti dėmesį į tam tikrus veiksnius, susijusius su tyrimu ir galėjusius vienokia ar kitokia kryptimi iškreipti gautus rezultatus.

Tiriamųjų, įvertinusių savo tiesioginį vadovą kaip nuolaidžiaujančią vadovavimo stilių taikančią, yra dvidešimt keturi – tai galėjo įtakoti gautus rezultatus, ypač koreliacijų tarp tam tikrų kintamųjų statistinį reikšmingumą.

Įtakos gautiems rezultatams galėjo turėti respondentų demografiniai duomenys – amžius, lytis, išsilavinimas; taip pat darbo stažas – jų reikšmė tyrimas į šio darbo tikslus neįėjo.

Rezultatus galėjo įtakoti ir tai, jog tyrime naudotos aprašomojo darbo indekso, vadovavimo stilių nustatymo ir kontrolės skalės metodikos Lietuvoje dar nestandartizuotos, o verstos iš anglų kalbos, taigi jų patikimumas ir validumas Lietuvoje dar nėra pilnai žinomas.

IŠVADOS

1. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu, bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir transformacinio bei transakcinio vadovavimo stiliaus. Autoritarinis ir nuolaidžiauojantis vadovavimo stiliai su pasitenkinimu darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu bei bendru pasitenkinimu darbu nėra susiję.
2. Pasitenkinimas darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu ir bendras pasitenkinimas darbu, vadovaujant skirtingo suvokto vadovavimo stiliaus vadovams, skiriasi: pavaldinių, kurie savo vadovą suvokia kaip taikantį transformacinį vadovavimo stilių, pasitenkinimas darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu ir bendras pasitenkinimas darbu yra statistiškai reikšmingai aukštesni nei pavaldinių, kurie savo vadovą įvertino kaip taikantį transakcinį, autoritarinį ar nuolaidžiauojantį vadovavimo stilius. Žemiausias pasitenkinimas darbu, paaukštinimo galimybėmis, vadovu ir bendras pasitenkinimas darbu - pavaldinių, kurie savo vadovą suvokia kaip taikantį nuolaidžiauojantį vadovavimo stilių.
3. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp bendro darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jų darbo autonomiškumo: kuo didesnis darbuotojo darbo autonomiškumas, tuo didesnis jo pasitenkinimas darbu.

LITERATŪRA

1. Beaulieu L. J. Leadership and membership styles. Florida Cooperative Extension Service. CD-23, 2003, p. 1-3.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
2. Bogler R. The influence of leadership style on teacher job satisfaction. Educational Administration Quarterly. Vol. 37, No. 5, December 2001, p. 662-683.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
3. Church A. H., Waclawski J. The relationship between individual personality orientation and executive leadership behavior. Journal of occupational and organizational psychology (1998), 71, p. 99-125.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
4. Cox K. B. The effects of intrapersonal, intragroup, and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction. Nurs Admin Q, Vol. 27, No. 2, p. 153-163.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
5. Denmark F. L. Styles of leadership. Psychology of women quarterly, Vol. 2 (2), Winter 1977, p. 99-113.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
6. Denmark F. L. Women, leadership and empowerment. Psychology of women quarterly, 17 (1993), p. 343-356.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
7. Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C. The leadership styles of women and men. Journal of social issues, Vol. 57, No. 4, 2001, p. 781-797.
Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
8. Egbule P. E. Factors related to job satisfaction of academic staff in Nigerian universities. Journal of further and higher education, Vol. 27, No. 2, 2003.
Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>

9. Evans L. Delving deeper into morale, job satisfaction and motivation among education professionals. *Educational management and administration*. Vol. 29 (3), p. 291-306.
Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
10. Foels R., Driskell J. E., etc. The effects of democratic leadership on group member satisfaction. *Small group research*, Vol. 31, No. 6, December 2000, p. 676-701.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
11. Foong Loke J.C. Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, 2001, 9, p. 191-204.
Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
12. Furnham A. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. GB: Biddles Ltd, 2001.
13. Gimbel R. W., Lehrman S., etc. Organizational and environmental predictors of job satisfaction in community-based HIV/AIDS services organizations. *Social work research*, Vol. 26, No. 1, March 2002, p. 43-55.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
14. Jepsen D. A., Sheu H. B. General Job satisfaction from a developmental perspective: exploring choice-job matches at two career stages. *The Career Development Quarterly*. December 2003, Vol. 52.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
15. Jung D. I. Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in groups. *Creativity research journal*, 2000-2001, Vol. 13, No. 2, p. 185-195.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
16. Kahai S. S., Sosik J. J., etc. Effects of participative and directive leadership in electronic groups. *Group and organization management*. Vol. 29, No. 1, February 2004, p. 67-105.
Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>

17. Kaya Ebru. Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. 61st IFLA General Conference, 1995
Prieiga per internetą: <http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.htm>
18. Kenis I. Leadership behavior, subordinate personality, and satisfaction with supervision. Journal of psychology, 1978, 98, p. 99-107.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
19. Lounsbury J. W., Loveland J. M., etc. An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. Journal of career assessment. Vol. 11, No. 3, August 2003, p. 287-307.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
20. McIntyre R. M., Bartle S. A., etc. The effects of equal opportunity fairness attitudes on job satisfaction, organizational commitment, and perceived work group efficacy. Military psychology, 2002, 14 (4), p. 299-319.
Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
21. Moss S. A., Ngu S. The relationship between personality and leadership preferences. Current research in social psychology. Vol. 11, No. 6, 2006, p. 71-72.
Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
22. Muchinsky P. M. Psychology Applied to Work. An introduction to Industrial and organizational Psychology. Chicago, 1987.
23. Orpen C. Interactive effects of work motivation and personal control on employee job performance and satisfaction. The journal of social psychology, 2004, 134 (6), p. 855-856.
Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
24. Packard S. H., Kauppi D. R. Rehabilitation agency leadership style: impact on subordinates' Job satisfaction. Rehabilitation counseling bulletin, 43:1, 1999, p. 5-11.
Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
25. Pool S. W. The relationship of job satisfaction with substitutes of leadership, leadership behavior, and work motivation. The journal of psychology, 1997, 131 (3), p. 271-283.

- Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
26. Rendel D. de Long, etc. Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. *International journal of selection and assessment*, vol. 9, No. 4, December 2001, p. 350-356.
- Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
27. Simic I. Transformational leadership – the key to successful management of transformational organizational changes. *Facta Universitatis (the scientific journal)*. Vol. 1, No. 6, 1998, p. 49-55.
- Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
28. Sweeney A. P., Hohenshil T. H., etc. Job satisfaction among employee assistance professionals: a national study. *Journal of employment counseling*, June 2002, Vol. 39, p. 50-60.
- Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
29. Volkwein J. F., Zhou Y. Testing a model of administrative job satisfaction. *Research in higher education*, vol. 44, No. 2, April 2003.
- Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
30. Wright B. E., Davis B. S. Job satisfaction in the public sector: the role of environment. *American review of public administration*. Vol. 33, No. 1, March 2003, p. 70-90.
- Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>
31. Wright B. E., Kim S. Participation's influence on job satisfaction: the importance of job characteristics. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 24, No. 1, March 2004, p. 18-40.
- Prieiga per internetą: <http://search.epnet.com>
32. Kasiulis J., Barvydienė V. *Vadovavimo psichologija*. Kauno Technologijos Universitetas. 2003.

PRIEDAI

1 priedas

TYRIMO DALYVIO ANKETA

Šio tyrimo tikslas - išsiaiškinti Jūsų požiūrį į organizaciją, kurioje dirbate, bei kai kuriuos vadovavimo ir darbo aspektus.

Tyrimas yra anoniminis. Jūsų pateikta informacija išliks konfidenciali – tyrimui naudosime visų tyrimo dalyvių apibendrintus rezultatus.

Jūsų pateikti atsakymai į teiginius nebus vertinami kaip teisingi ar klaidingi. Teisingas atsakymas yra tas, kurį pasirenkate Jūs pats (-i). Labai prašome atsakyti į visus anketos klausimus, nes tik pilnai užpildytos anketos leidžia daryti pagrįstas išvadas.

Iš anksto Jums dėkojame už Jūsų laiką, atvirus atsakymus.

1 dalis.

Prašome atsakyti į kelis klausimus apie save:

Jūsų amžius: _____

Jūsų lytis (pabraukite): vyras moteris

Jūsų išsilavinimas (pažymėkite):

- vidurinis
- aukštesnysis
- nebaigtas aukštasis
- aukštasis

Pareigos: _____

Bendras darbo stažas (metais): _____

Darbo stažas šioje įmonėje (metais): _____

Įmonė, kurioje Jūs dirbate, yra (pažymėkite):

- Privati įstaiga
- Valstybės institucija

2 dalis.

Instrukcija: Pagalvokite apie žemiau nurodytus darbo aspektus: darbą, atlyginimą, paaukštinimo galimybes, vadovą bei bendradarbius. Įvertinkite visus šių darbo aspektų apibūdinimus ir lentelėje iš eilės prie kiekvieno iš jų pažymėkite: „Taip“, jei pateiktas žodis apibūdina nurodytą darbo aspektą; „Ne“, jei neapibūdina; „?“, jei negalite nuspręsti.

Darbas dabartinėje darbovietėje	Taip	?	Ne
1. Puikus			
2. Rutiniškas			
3. Teikiantis pasitenkinimą			
4. Nuobodus			
5. Geras			
6. Kūrybiškas			
7. Gerbtinas			
8. Įtemptas			
9. Malonus			
10. Naudingas			
11. Varginantis			
12. Nekenkiantis sveikatai			
13. Keliantis iššūkį			
14. Stovimas			
15. Gniuždantis			
16. Paprastas			
17. Nesibaigiantis			
18. Teikiantis pasiekimo jausmą			

Dabartinis atlyginimas	Taip	?	Ne
1. Pakankamas įprastoms išlaidoms			
2. Geras			
3. Vos pakanka pragyvenimui			
4. Mažas			
5. Pakankamas įsigyti brangias prekes			
6. Neužtikrintas			
7. Mažesnis nei aš vertas/-a			
8. Didelis			
9. Nepakankamas			

Paaukštino galimybės	Taip	?	Ne
1. Paaukštino galimybės didelės			
2. Galimybės ribotos			
3. Paaukštino priklauso nuo gebėjimų			
4. Darbas be perspektyvų			
5. Paaukštino tikimybė didelė			
6. Paaukštino politika neteisinga			
7. Paaukštino reti			
8. Paaukštino reguliarūs			
9. Paaukštino tikimybė pakankamai didelė			

Vadovas dabartinėje darbovietėje	Taip	?	Ne
1. Klausia mano patarimo			
2. Jam sunku įtikti			
3. Nemandagus			
4. Pagiria už gerą darbą			
5. Taktiškas			
6. Įtakingas			
7. Šiuolaikiškas			
8. Vadovauja nepakankamai			
9. Ūmus			
10. Pasako mano situaciją			
11. Erzinantis			
12. Užsispyręs			
13. Darbą išmano gerai			
14. Blogas			
15. Protingas			
16. Nesikišantis			
17. Kai reikia, būna šalia			
18. Tingus			

Bendradarbiai Jūsų dabartiniame darbe	Taip	?	Ne
1. Įkvepiantys darbui			
2. Nuobodūs			
3. Lėti			
4. Ambicingi			
5. Kvaili			
6. Atsakingi			
7. Spartūs			
8. Protingi			
9. Lengvai tampantys priešais			
10. Per daug kalbantys			
11. Sumanūs			
12. Tingūs			
13. Nemalonūs			
14. Nepaisantys privatumo			
15. Aktyvūs			
16. Siaurų pažiūrų			
17. Lojalūs			
18. Sunkiai sukalbami			

3 dalis.

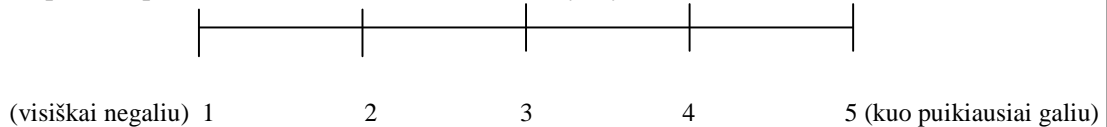
Atidžiai perskaitykite žemiau pateikiamus klausimus. Savo atsakymą į klausimus pažymėkite apačioje pateiktose skalėse, apibraudami (paryškindami) labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį skaitmenį. 1 reiškia – “visiškai negaliu”, 3 – „kartais galiu“, 5 – “kuo puikiausiai galiu”.

Kiek Jūs, atlikdamas savo darbą organizacijoje, galite...

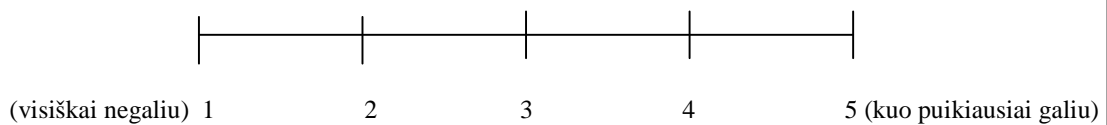
1. ...pats (-i) planuoti savo darbą?



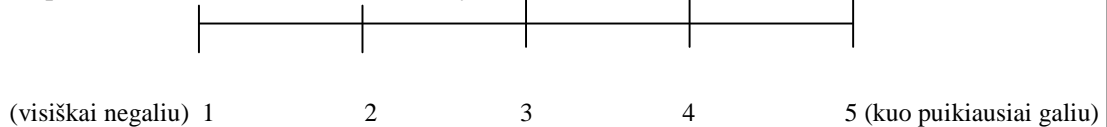
2. ... pats (-i) pasirinkti darbo atlikimo (užduočių vykdymo) būdus?



3. ... pats (-i) reguliuoti atliekamo darbo kiekį?



4. ... pats (-i) kontroliuoti savo darbo kokybę?



5. ... savo nuožiūra keisti darbo atlikimo (užduočių vykdymo) būdą?



<i>Kiekvienam teiginiui pasirinkite vieną įvertinimą, kuris geriausiai atspindi Jūsų nuostatas į tiesioginį vadovą ir darbo grupę</i>		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Dalinai nesutinku	Sunku pasakyti	Dalinai sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
1	Vadovas (-ė) man nurodo, kaip turėčiau atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
2	Mūsų komandos nariai gina vienas kitą nuo pašalinių žmonių kritikos	1	2	3	4	5	6	7
3	Vadovas (-ė) man perduoda savo komandos viziją	1	2	3	4	5	6	7
4	Niekas (įskaitant ir mane) nesprenžia su mano darbu susijusių problemų	1	2	3	4	5	6	7
5	Vadovas (-ė) paskatina mane manyti, jog galiu labai gerai atlikti savo darbą	1	2	3	4	5	6	7
6	Kiekvieno komandos nario indėlis įtraukiamas į svarbiausius komandos sprendimus	1	2	3	4	5	6	7
7	Vadovas (-ė) nustato mano darbo atlikimo tikslus	1	2	3	4	5	6	7
8	Vadovas (-ė) duoda man įsakymus dėl mano darbo atlikimo	1	2	3	4	5	6	7
9	Komandos nariai visada pasiruošę bendradarbiauti ir padėti vienas kitam	1	2	3	4	5	6	7
10	Vadovas (-ė) padidina mano optimizmą dėl ateities	1	2	3	4	5	6	7
11	Vadovas (-ė) pasako, kodėl turėčiau kitaip pažvelgti į savo problemas	1	2	3	4	5	6	7
12	Vadovas (-ė) įkvėpia mane padaryti daugiau, nei galėčiau padaryti, jei vadovo (-ės) nebūtų šalia	1	2	3	4	5	6	7
13	Jeį gerai dirbu, komandos vadovas (-ė) pasirūpina, kad man už tai būtų atlyginta papildomai	1	2	3	4	5	6	7
14	Komandos vadovas (-ė) pasako mano komandos viziją	1	2	3	4	5	6	7
15	Dažnai mano komandos vadovas (-ė) yra nepatenkintas (-a) mano darbu be jokios priežasties	1	2	3	4	5	6	7
16	Priėmus galutinį sprendimą, įprasta, kad bent vienas komandos narys juo nepatenkintas	1	2	3	4	5	6	7
17	Komandos vadovo (-ės) elgesys paskatina mane stengtis dirbti daugiau ir geriau	1	2	3	4	5	6	7
18	Vadovas (-ė) padeda man naujai pažvelgti į dalykus, kurie anksčiau buvo neaiškūs	1	2	3	4	5	6	7
19	Vadovas (-ė) kritikuoja mano darbą net ir tuomet, kai dirbu gerai	1	2	3	4	5	6	7
20	Tikiu, kad komandos vadovas (-ė) padės įveikti visas kliūtis	1	2	3	4	5	6	7
21	Vadovas (-ė) paskatina mane nuveikti daugiau, nei tikėjaisi, kad nuveiksiu	1	2	3	4	5	6	7
22	Vadovas (-ė) turi aiškią mūsų komandos viziją	1	2	3	4	5	6	7
23	Vadovas (-ė) iškelia tikslus mano darbo atlikimui	1	2	3	4	5	6	7
24	Vadovas (-ė) nurodinėja, kaip turiu dirbti	1	2	3	4	5	6	7
25	Mūsų komandos nariai labai gerai sutaria	1	2	3	4	5	6	7
26	Santykius tarp komandos narių geriausiai nusako "laimėjimas- pralaimėjimas": kito komandos nario laimėjimas reiškia mano pralaimėjimą	1	2	3	4	5	6	7
27	Kitų komandos narių sėkmė padeda man pasiekti savus tikslus	1	2	3	4	5	6	7
28	Vadovas (-ė) padrašina mane tikėti, jog galiu pasiekti gerų darbo rezultatų	1	2	3	4	5	6	7
29	Vadovas (-ė) man nurodo, kaip turėčiau atlikti savo darbinės užduotis	1	2	3	4	5	6	7

30	Vadovas (-ė) padeda man entuziastingai imtis užduočių atlikimo	1	2	3	4	5	6	7
31	Vadovas (-ė) turi aiškią mūsų komandos raidos viziją	1	2	3	4	5	6	7
32	Vadovas (-ė) pasirūpina, kad mano atlyginimas būtų adekvatus mano darbui	1	2	3	4	5	6	7
33	Dėl vadovo (-ės) elgesio padarau daugiau, nei maniau, kad galėčiau	1	2	3	4	5	6	7
34	Komandos nariai daug konkuruoja tarpusavyje	1	2	3	4	5	6	7
35	Vadovas (-ė) įgalina mane naujais būdais galvoti apie senas problemas	1	2	3	4	5	6	7
36	Vadovas (-ė) pasako, kaip turiu dirbti	1	2	3	4	5	6	7
37	Mūsų komandos nariai laikosi išvien	1	2	3	4	5	6	7
38	Vadovas (-ė) sprendimus dėl mano atlyginimo priima remdamasis mano darbo atlikimu	1	2	3	4	5	6	7
39	Nekyla jokių abejonių, kad komandos vadovas (-ė) labai išvalgus	1	2	3	4	5	6	7
40	Vadovo (-ė) idėjos priverčia mane pergaltoti kai kurias iš savų minčių (dėl kurių anksčiau man niekada nekilo abejonių)	1	2	3	4	5	6	7
41	Niekas, įskaitant ir mane, nesitiki, kad darbą atliksiu labai gerai	1	2	3	4	5	6	7
42	Vadovas (-ė) mano darbo tikslus iškelia už mane	1	2	3	4	5	6	7
43	Vadovas (-ė) nustato tikslus mano darbui	1	2	3	4	5	6	7
44	Kalbant apie mano darbą, vadovas (-ė) man nurodo, kaip jį turiu atlikti	1	2	3	4	5	6	7
45	Vadovas (-ė) nustato man atlyginimą, paremtą mano darbo atlikimu	1	2	3	4	5	6	7
46	Niekas, įskaitant ir mane, nekuria mūsų komandos vizijos	1	2	3	4	5	6	7
47	Vadovas(-ė) padidina mano motyvaciją sėkmei	1	2	3	4	5	6	7
48	Dažnai gaunu papeikimą, nežinodamas (-a) priežasties	1	2	3	4	5	6	7
49	Dėl komandos vadovo (-ės) elgesio gerai jaučiuosi, būdamas šalia jo (jos)	1	2	3	4	5	6	7
50	Vadovas (-ė) skatina mane atlikti darbą meistriškai	1	2	3	4	5	6	7

2 priedas

Aprašomasis darbo indeksas

(Job Descriptive Index; Smith, Kendall, ir Hulin, 1969, pg. Cook J.D., Hepworth S.J., Wall T.D., Warr P.B., Tha Experience of Work. A Compendium and Review of 249 Measures and their Use.1981)

<u>Work on present job</u>
Fascinating
Routine (R)
Satisfying
Boring (R)
Good
Creative
Respected
Hot (R)
Pleasant
Useful
Tiresome (R)
Healthful
Challenging
On your feet (R)
Frustrating (R)
Simple (R)
Endless (R)
Gives sense of accomplishment

<u>Present pay</u>
Income adequate for normal expenses
Satisfactory profit sharing
Barely live on income

(R)
Bad (R)
Income provides luxuries
Insecure (R)
Less than I deserve (R)
Highly paid
Underpaid (R)

<u>Opportunities for promotion</u>
Good opportunity for promotion
Opportunity somewhat limited (R)
Promotion on ability
Dead-end job (R)
Good chance for promotion
Unfair promotion policy (R)
Infrequent promotions (R)
Regular promotions
Fairly good chance for promotion

<u>Supervision on present job</u>
Asks my advice
Hard to please (R)
Impolite (R)
Praises good work
Tactful
Influential
Up-to-date
Doesn't supervise enough (R)
Quick-tempered (R)
Tells me where I stand
Annoying (R)
Stubborn (R)
Knows job well
Bad (R)
Intelligent
Leaves me on my own
Around when needed
Lazy (R)

<u>People on your present job</u>
Stimulating
Boring (R)
Slow (R)
Ambitious
Stupid (R)
Responsible
Fast
Intelligent
Easy to make enemies (R)
Talk too much (R)
Smart
Lazy (R)
Unpleasant (R)
No privacy (R)
Active
Narrow interests (R)
Loyal
Hard to meet (R)

Darbo aprašomojo indekso rezultatų skaičiavimo raktas

Pasitenkinimas darbu:

Teiginio nr.	1	2*	3	4*	5	6	7	8*	9	10	11*	12	13	14*	15*	16*	17*	18
-----------------	---	----	---	----	---	---	---	----	---	----	-----	----	----	-----	-----	-----	-----	----

Pasitenkinimas atlyginimu:

Teiginio	1	2	3*	4*	5	6*	7*	8	9*
----------	---	---	----	----	---	----	----	---	----

nr.									
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis:

Teiginio nr.	1	2*	3	4*	5	6*	7*	8	9
--------------	---	----	---	----	---	----	----	---	---

Pasitenkinimas vadovu:

Teiginio nr.	1	2*	3*	4	5	6	7	8*	9*	10	11*	12*	13	14*	15	16	17	18*
--------------	---	----	----	---	---	---	---	----	----	----	-----	-----	----	-----	----	----	----	-----

Pasitenkinimas bendradarbiais:

Teiginio nr.	1	2*	3*	4	5*	6	7	8	9*	10*	11	12*	13*	14*	15	16*	17	18*
--------------	---	----	----	---	----	---	---	---	----	-----	----	-----	-----	-----	----	-----	----	-----

* pažymėto apibūdinimo įvertinimo reikšmes reikia pakeisti pagal šią schemą:

3 keičiamas į 0

1 keičiamas į 1

0 keičiamas į 3