

VILNIAUS UNIVERSITETAS
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS
VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

ORINTA BARANAUSKAITĖ
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ
SANTYKIAMS: INDIVIDU LYGMUO

KAUNAS 2006

VILNIAUS UNIVERSITETAS

KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

VERSLO ADMINISTRAVIMO PROGRAMA

KODAS 62103S101

ORINTA BARANAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ
SANTYKIAMS: INDIVIDUO LYGMUO**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis,
mokslo pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

KAUNAS 2006

TURINYS

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SARAŠAS	4
IŠVADAS	5
1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ SANTYKIŲ ASPEKTAI	8
1.1 Darbuotojų santykių samprata.....	8
1.2 Darbuotojų santykiai vadybos istorijos raidoje	10
1.3 Darbuotojų santykiai organizacijos aplinkoje	12
1.4 Darbuotojų santykių struktūrinės dalys	14
1.5 Žmogiškasis veiksnys darbuotojų santykių kontekste	21
2. DARBUOTOJŲ SANTYKIŲ RYŠYS SU INFORMACINĖMIS TECHNOLOGIJOMIS..	24
2.1. Informacinės ir komunikacinės technologijos šiuolaikiniame versle	24
2.2 Informacinių ir komunikacinių technologijų įtaka darbuotojams	30
2.3. Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimai.....	34
2.4 Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimo modelis.....	36
3. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ SANTYKIAMS	
INDIVIDUO LYGMENYJE TYRIMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE.....	38
3.1 Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams individo lygmenyje tyrimo metodologija.....	38
3.2 Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams individo lygmenyje empirinis tyrimas, duomenų analizė ir rezultatų aptarimas.....	42
3.2.1 Informacinių technologijų įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu individo lygmenyje...42	
3.2.2 Informacinių technologijų įtaka darbuotojų bendravimui individo lygmenyje	44
3.2.3 Informacinių technologijų įtaka darbuotojų motyvacijai individo lygmenyje.....	46
3.2.4 Informacinių technologijų įtaka darbuotojų kompetencijai individo lygmenyje	47
3.3 Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams individo lygmenyje tyrimo įvertinimas	48
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	52
SANTRAUKA (anglų kalba).....	54
LITERATŪRA	55
1 PRIEDAS Anketa.....	61
2 PRIEDAS Respondentų demografinė padėtis	63
3 PRIEDAS Anketos duomenys	65
4 PRIEDAS Statistinė analizė	67

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 Lentelė - Žmonių santykių sampratos interpretacijos.....	9
2 Lentelė - Priežastys, lemiančios žmonių būrimąsi į grupes.....	16
3 Lentelė - Kompiuterių ir interneto naudojimas įmonėse.....	26
4 Lentelė - IT teigiamos ir neigiamos įtakos tyrimų rezultatai.....	35
5 Lentelė - Hipotezių tikrinimas pagal anketos klausimus.....	39
6 Lentelė - Veiksniai lemiantys darbuotojų naudojančių informacines technologijas pasitenkinimą darbu.....	43
7 Lentelė - Veiksniai, išreiškiantys respondentų požiūrį į grupinį darbą.....	44
8 Lentelė - Veiksniai nuo kurių priklauso darbuotojų bendravimo efektyvumas.....	45
9 Lentelė - Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų motyvacijai.....	46
10 Lentelė - Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų kompetencijai.....	47

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1. pav. Darbuotojų santykiai vadybos istorijos eigoje.....	13
2. pav. Darbuotojų santykių struktūrinės dalys.....	16
3 pav. Darbuotojų kompetencija aisbergo viršūnės kontekste.....	20
4 pav. Intelektualinis kapitalas.....	23
5 pav. Organizacijos dalyvių vaidmenys skirtingose organizacijų tipuose.....	28
6 pav. Darbuotojų reakcijos į stresines situacijas.....	32
7 pav. Darbuotojų socialinė izoliacija.....	34
8 pav. Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimo modelis.....	37
9 pav. Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų santykių struktūrinėms dalims.....	49
10 pav. Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimo modelis.....	50

ĮVADAS

Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas

Šiandien pastebima tendencija, kad informacinės technologijos skverbiasi į visas žmogaus veiklos sritis, gyvenimo būdą ir net kultūrą ir šiuolaikinėje visuomenėje įgauna dominuojantį vaidmenį. Jų dėka galima greičiau ir efektyviau perduoti, apdoroti ir saugoti informaciją. Be to, jos suteikia naujas galimybes organizacijoms. Pradedant kompiuteriniais tinklais ir baigiant mobiliojo ryšio priemonėmis įmonių darbuotojai gali lengvai pasiekti savo partnerius ar kolegas iš bet kurio pasaulio taško, gali lengvai spręsti iškilusias problemas neišeidami iš savo darbo vietas.

Tačiau daugelio mokslininkų nuomone, informacinės technologijos ne tik skatina dinamišką gyvenimo būdą, pasaulinį bendravimą ar gyvenimo būdo pokyčius, bet ir stipriai veikia darbuotojų santykius. Todėl šią temą tikslinga giliau analizuoti.

Problemos ištyrimo lygis

Pastebima tendencija, kad informacinės technologijos įtakoja darbuotojų santykius, tačiau mokslinėje literatūroje darbuotojų santykiai ir informacinės technologijos nagrinėjamos atskirai.

Teorinius darbuotojų santykių aspektus nagrinėjo R. Hodgets (1999), V. Baršauskienė, B. Janulevičienė (1999), K. Davis (1972). Nors darbuotojų santykiai nagrinėjami įvairiais aspektais, tačiau šių santykių struktūrinės dalys nėra konkrečiai išskirtos. Sunku nustatyti kokie veiksniai lemia darbuotojų santykių efektyvumą.

Teorinius informacinių technologijų aspektus nagrinėjo ir įvairius tyrimus atliko J. Robinson, G. Godbey (1999), N. Nie ir D. Hillygus (2002), R. Krauft, M. Petterson (1998) ir kt. Pagrindinės tyrimų išvados susijusios su tuo, kaip informacinės technologijos turi įtakos darbuotojų vidinei būsenai, tačiau nepakankamai atskleidžiama informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams problema. Per mažai atliekama tyrimų šiuo klausimu. Be to, pasigendama, informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams individo lygmenyje.

Todėl šio tyrimo pagrindinė problema – kaip informacinių technologijų naudojimas gali įtakoti darbuotojų santykius individo lygmenyje.

Temos pasirinkimo motyvai.

Pasirinkti šią temą bei atlikti tyrimą Lietuvos organizacijose skatino ne tik tai, kad trūksta tyrimu šia tema, bet ir smalsumas bei noras kuo daugiau sužinoti apie informacinių technologijų įtaką darbuotojų santykiams individo lygmenyje.

Taip daug įtakos turėjo temos aktualumas, unikalumas bei naujumas.

Darbo objektas

Tyrimo objektas – informacinių technologijų įtaka darbuotojų santykiams individo lygmenyje.

Darbo tikslas ir uždaviniai

Tyrimo tikslas –iširti informacinių technologijų įtaką darbuotojų santykiams individo lygmenyje Lietuvos organizacijose.

Siekiant užsibrėžto tikslo keliami tokie darbo uždaviniai:

- remiantis literatūros analize išnagrinėti darbuotojų santykių sampratų interpretacijas;
- išanalizuoti darbuotojų santykių raidą vadybos istorijoje bei išskirti darbuotojų santykių struktūrines dalis;
- remiantis darbuotojų santykių teorine analize įvertinti darbuotojų santykių ryšį su informacinių technologijų taikymu organizacijose;
- įvertinus darbuotojų santykių ryšį su informacinėmis technologijomis įvertinti bei nustatyti informacinių technologijų įtaką darbuotojų santykiams Lietuvos organizacijose.

Suformuluotos hipotezės

Siekiant patikrinti teorinės analizės būdu sukurtas metodologines prielaidas keliamos tokios hipotezės:

Hipotezė 1 (H1): IT naudojimas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu;

Hipotezė 2 (H2): IT naudojimas padeda sukurti efektyvesnį bendravimą darbo kolektyve;

Hipotezė 3 (H3): IT naudojimas įtakoja darbuotojų motyvaciją;

Hipotezė 4 (H4): IT naudojimas įtakoja darbuotojų kompetenciją.

Tyrimo metodai

Analizuojant teorinius darbuotojų santykių bei informacinių technologijų aspektus, buvo naudojamas bendramokslinis tyrimo metodas – lyginamoji literatūros analizė, sintezė, dedukcija, indukcija.

Atliekant empirinį tyrimą buvo naudojamas kiekybinis tyrimo metodas – anketinė apklausa ir kiekybinė duomenų analizė, kurie leido patikrinti hipotezes bei nustatyti ryšius tarp kintamųjų..

Darbo struktūra

Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje analizuojami teoriniai darbuotojų santykių aspektai, antroje - darbuotojų santykių ryšys su informacinėmis technologijomis, o trečioje - informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams individo lygmenyje tyrimas Lietuvos organizacijose.

Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 45 puslapiuose, įskaitant 10 lentelių ir 10 paveikslų. Taip pat pateikiami 4 priedai. Panaudotos literatūros sąrašą sudaro 82 šaltiniai. Taip pat pateikiama trumpa santrauka anglų kalba.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai

Darbe naudotasi Lietuvos ir užsienio autorių darbais, iš kurių, daugiausiai remtasi: R. Hodgets (1999), K.Davis (1981), S.P. Robbins (2003), V. Baršauskienė, B. Janulevičienė (1999), N. Paliulis, E. Chlivickas ir kt. (2004).

Taigi teorinėje darbo dalyje pagrindinis informacijos šaltinis - užsienio bei Lietuvos autorių moksliniai darbai bei empiriniai tyrimai, taip pat straipsniuose ir internete pateikiama informacija.

Tyrimo duomenų šaltinis yra anketinė apklausa.

Darbo praktinė ir teorinė reikšmė

- Detali įvairių autorių darbuotojų santykių sampratų analizė leido apibendrinti įvairių autorių požiūrius ir suformuluoti savitą darbuotojų santykių apibrėžimą.

- Darbuotojų santykių analizė vadybos istorijos eigoje leido išskirti požiūrį į žmones pereinant nuo vieno vadybos etapo prie kito.

- Darbuotojų santykių analizavimas organizacijos aplinkoje leido išskirti darbuotojų santykių struktūrinę dalis, t.y., motyvaciją, kompetenciją, pasitenkinimą darbu bei bendravimą.

- Remiantis darbuotojų santykių struktūrą buvo išanalizuotas žmogiškasis veiksnys darbuotojų santykių kontekste.

- Analizuojant informacines technologijas buvo išskirtos šių technologijų galimybės ir įtaka darbuotojų santykiams. Bei atliktas įvairių autorių tyrimų šia tema apibendrinimas.

- Remiantis teorine analize buvo sukurtas tyrimo modelis, kuris atskleidžia šiuolaikinių technologijų įtaką darbuotojų santykiams. Remiantis šiuo modeliu buvo iškeltos ir patikrintos hipotezės.

- Remiantis gautais duomenimis patikslintas sukurtas tyrimo modelis.

1. TEORINIAI DARBUOTOJŲ SANTYKIŲ ASPEKTAI

Darbuotojų santykiai egzistuoja kiekvienoje organizacijoje: versle, švietime, vyriausybėje ir pan. Deramas žmogiškųjų santykių supratimas padeda tapti visapusišku žmogumi, geru vadovu. Šie santykiai turi skatinti žmones produktyviau dirbti kartu, nes viskas organizacijoje pasiekama jos darbuotojų dėka. Tačiau darbuotojų santykiai yra kintamas dydis, todėl skirtingoje situacijoje pasirenkamas skirtingas elgesio modelis. Todėl svarbu darbuotojų santykius vertinti pagal situaciją. Geri santykiai užtikrinami, kai per darbą patenkinami ir asmeniniai, ir organizacijos tikslai.

Todėl šios dalies tikslas – pateikti įvairių autorių darbuotojų santykių sampratas, išanalizuoti darbuotojų santykius vadybos istorijos eigoje, išnagrinėti darbuotojų santykius organizacijose, išskirti darbuotojų santykių struktūrines dalis bei išanalizuoti žmogiškąjį veiksnių darbuotojų santykių kontekste.

1.1 Darbuotojų santykių samprata

Analizuojant literatūrą susiduriama su įvairiomis žmonių santykių sampratos interpretacijomis. Mokslininkai nėra vieningai apibrėžę šios sąvokos. Natūralu, nes visi žmonės yra skirtingi ir pasižymi skirtingu suvokimo lygiu.

Žmonių santykių samprata moksle buvo pradėta nagrinėti apie 1940 metus. Ši samprata siejama su žmonių santykių judėjimo ir žmogiškųjų santykių mokyklos atsiradimu. Žmonių santykių judėjimas susiformavo “Western Electric Company” 1924-1933 m. atliktų eksperimentų serijos dėka. Vėliau šie eksperimentai buvo pavadinti Hawthorne eksperimentais (Galiūnaitė, L., 1999, p. 18). Jie parodė, kad darbuotojai gali dirbti efektyviau jei jiems skiriama daugiau dėmesio. Vadovai turi dalintis informacija, konsultuotis su pavaldiniais. Žymiausio šios teorijos atstovo E. Mayo nuomone, žmogui svarbūs ne tik asmeniniai, bet grupiniai santykiai (Zakarevičius, 1998). Žmogiškųjų santykių mokyklos atstovai suformulavo naują mąstymą apie tai, kaip naudinga tvarkyti santykius organizacijose. Jie nustatė, kad žmonės nori daugiau dirbti negu malonumų ar atlygio “nedelsiant”. Jei žmogaus gyvenimas būtų sudėtingas, jų santykiai organizacijose turi atitikti šį sudėtingumą (Bakanuskienė; Sakalas, ir kt., 1994).

Terminas *žmogiškieji santykiai* vartojamas įvairiose žmonių bendravimo srityse – versle, vyriausybėje, mokyklose ir namuose (Davis, 1972). Darbe egzistuoja formali aplinka, kurioje žmonės bendrauja, kad būtų pasiekti organizacijos tikslai.

Mokslinėje literatūroje sutinkamos tokios žmonių santykių sampratos interpretacijos (žr. 1 lentelė).

Žmonių santykių sampratos interpretacijos

Autoriai	Žmonių santykių sampratos interpretacijos
Stoner, James, A.F.; Freeman, Eckward, R., ir kt., (1999).	Žmonių santykiai – tai, kaip vadovas elgiasi su kitais darbuotojais ar naujai priimtaisiais.
Baršauskienė, V.; Janulevičienė, B., (1999).	Žmogiškieji santykiai – tai procesas, kuris suveda darbuotojus į kontaktą ir priverčia juos patekti įtakon jų lyderių, darbo ir organizacijos, kurioje jie dirba. Žmogiškieji santykiai – dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio sąveika.
Hodgetts R.M., (1999).	Žmogiškieji santykiai – tai procesas, kuriame darbuotojai kontaktuoja su organizacija siekiant abipusių tikslų.
Davis K., (1972).	Darbuotojų žmogiškieji santykiai – tai žmonių elgesio studijavimas darbe ir pastangos dalyvauti darbinėse situacijose, siekiant geresnių rezultatų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Anot J. Stoner, E. Freeman, ir kt. (1999), terminas žmogiškieji santykiai vartojamas vadovų ir pavaldinių tarpusavio santykiams apibūdinti. Organizacijoje vyrauja dvi santykių pasekmės: efektingi ir neefektingi santykiai. Pirmu atveju, vyrauja efektingi darbuotojų santykiai, kai darbuotojų valdymas skatina geresnę darbo kokybę. Antru atveju, neefektingi santykiai pasireiškia kai smunka darbuotojų moralė ir efektyvumas.

V. Baršauskienės ir B. Janulevičienės (2000) nuomone, žmogiškieji santykiai tiesiogiai susiję su bendravimo sąvoka, nes ji reiškia dviejų ar daugiau žmonių tarpusavio sąveiką. Žmogiškieji santykiai yra analitinis į veiksmus orientuotas procesas, kurio tikslas – padėti vadovui išsiaiškinti darbo aplinką ir atlikti būtinus veiksmus jai gerinti. Bendravimas daro žmones produktyvesnius, skatina atlikti darbą kuo geriau ir efektyviau. Žmogiškieji santykiai turi skatinti dirbti žmones kartu, kad organizacija galėtų pasiekti savo tikslus.

Pasak R.M. Hodgetts (1999), žmogiškieji santykiai yra procesas, kuris apima ryšius organizacijose, kad darbuotojai ir organizacija galėtų pasiekti savo tikslus. Darbuotojai siekia gero atlyginimo, tinkamų darbo sąlygų, galimybės bendrauti su kitais dirbančiaisiais bei įdomaus ir reikšmingo darbo. Organizacijos tikslai susiję su pelnu, augimu bei išlikimu. Tad žmogiškieji santykiai apima: individą, grupę, darbo aplinką ir vadovą.

Anot K. Davis (1972), darbuotojų žmogiškieji santykiai apima santykius darbe, kurie pasireiškia, kad būtų gauti kuo geresni rezultatai. Visi žmonės organizacijoje turi galimybę vystyti gerus santykius ir gerinti santykių kokybę. Už sėkmingus žmogiškuosius santykius atsakingi ne tik darbuotojai, bet ir vadovas.

Šio autoriaus teigimu, žmogiškieji santykiai motyvuoja asmenis. Vadovai jų nevaržo, bet padeda jiems. Motyvacija nukreipta į bendrą darbą, kuris apima darbo suderinimą ir žmonių bendradarbiavimą. Žmogiškieji santykių tikslas - siekti poreikių bei organizacinių tikslų patenkinimo. Tiek darbuotojas, tiek organizacija siekia efektyviausių rezultatų. Organizacija siekia

produktyvumo arba gamybos našumo su minimaliomis sąnaudomis. Darbuotojai siekia gauti ir ekonominę ir psichologinę atlyginimą.

K. Davis (1972), žmonių santykių sąvoka sieja su organizaciniais santykiais. Tai mokslinė disciplina, kuri paaiškina ir apibūdina žmogiškuosius santykius organizacijos aplinkoje. Žmogiškieji santykiai labiau pasireiškia visuomenėje, o organizaciniai arba darbuotojų santykiai – darbinėje veikloje. Tačiau šios dvi sąvokos yra papildančios vieną kitą, apimančios tuos pačius tikslus ir dalykus.

Anksčiau minėti autoriai žmogiškuosius santykius apibrėžia darbinėje aplinkoje. Tačiau vieni autoriai labiau akcentuoja darbuotojų elgseną, o kiti – bendravimą. Į žmonių santykius žiūrima iš vadovo arba darbuotojo pozicijų. Iš vadovo pusės, žmonių santykiai yra analitinis į veiksmus orientuotas procesas. Vadovai turi valdyti ir motyvuoti žmonių santykius, kad gerėtų darbų kokybė. Iš darbuotojų pozicijos, žmonių santykiai yra į bendravimą orientuotas procesas, kuris skatina bei motyvuoja žmones dirbti kuo efektyviau ir produktyviau. Bendra tai, jog tiek vadovas, tiek pavaldiniai siekia patenkinti savo poreikius ir tikslus. Be to, minėti autoriai vartoja dvi sąvokas, t.y., žmogiškieji santykiai ir organizaciniai arba darbuotojų santykiai, bet kaip teigia K. Davis (1972), šios dvi sąvokos yra panašios ir atspindi tuos pačius dalykus. Tik darbuotojų santykiai egzistuoja darbinėje veikloje, o žmogiškieji santykiai egzistuoja visuomenėje, t.y., pasireiškia visose jos srityse. Kadangi kalbama apie dirbančiuosius organizacijose tikslinga vartoti darbuotojų santykių sąvoką

Apibendrinus pateiktas darbuotojų santykių interpretacijas galima teigti, kad darbuotojų santykiai – tai procesas kuriame darbuotojai bendrauja su vadovais, darbo grupėmis bei darbo aplinka, siekiant asmeninių bei organizacijos tikslų.

1.2 Darbuotojų santykiai vadybos istorijos raidoje

Šiuo metu labai populiari kalbėti apie darbuotojų santykius ir jų svarbą vadybai. Skiriami tokie vadybos istorijos etapai, kurie atskleidžia, kaip keitėsi požiūris į žmones bei organizacijas:

- Ikimokslinio valdymo modelis;
- Tradicinis arba mokslinio valdymo modelis;
- Žmonių santykių modelis arba biheivoristinis modelis;
- Dinamiškų santykių era.

Ikimoksliniame (Hodgetts, 1999) valdyme daugiausiai dėmesio buvo skiriama tam, kaip pasitelkus organizacijas, gauti didesnę pelną, įgyti stipresnę valdžią. Į žmogų buvo žiūrima kaip į paprastą fizinės energijos šaltinį, neturintį jokių teisių, išsilavinimo, aukštesnių siekių. Ypač nepalankus žmogui buvo laikotarpis po pramoninės revoliucijos iki šio šimtmečio pradžios, kai, manufaktūrą pakeitus fabrikams bei atsiradus darbo pasidalijimui, susiformavo elementarūs

reikalavimai darbo jėgai. Paprastų operacijų atlikimas nereikalavo nei didelės kvalifikacijos, nei ypatingų sugebėjimų. Be to, to meto pramoninkams buvo neparanku samdyti labiau apsišvietusius darbininkus, nes šie galėjo būti ne tokie paklusnūs ir lengvai valdomi. Visuomenėje dominavo beteisio žmogaus koncepcija.

Tačiau buvo tokių kurie į žmogų žiūrėjo kitaip. Ypač tai pasakytina apie škotų pramoninką R. Ouveną, kuris savo įmonėje stengėsi pagerinti darbininkų gyvenimo ir darbo sąlygas, taikė teisingo ir atviro darbininkų vertinimo sistemas ir papildomu darbo užmokesčiu už gerą darbą skatino jų materialinį suinteresuotumą. Pasak R. Ouveño (Sakalas; Šilingienė, 2000), protingai ir humaniškai organizuotoje įmonėje visų pirma turi būti pašalinti darbininkų ir darbdavių konfliktai. Jis ragino skirti savo “gyvosioms mašinoms” ne mažesnę dėmesį kaip negyvoms. Nors R. Ouveño įmonė dirbo ypač pelningai, kiti pramoninkai jo idėjomis nesizavėjo ir jų netaikė.

Požiūris į žmogų kaip ekonominę būtinybę sąlygojo klasikinės koncepcijos atsiradimą. Žymiausi atstovai – F. Tayloras, A. Fayolis, H. Emersonas, H. Fordas – akcentavo organizavimo, drausmės, reglamentavo vaidmenį organizacijų valdyme ir nepakankamai vertino žmogiškąjį veiksni. Vienas šios teorijos atstovo F. Tayloras (Bruce, 2002), savo filosofiją grindė keturiais principais, kurie gali padėti organizacijai pasiekti savo tikslus: sukurti tikrą vadybos mokslą, mokslinis darbininkų parinkimas ir tobulinimas, mokliškai parinktų ir išsilavinusių darbininkų ir mokslo suderinamumas, glaudūs ir draugiški administracijos ir darbininkų ryšiai. Jo nuomone, darbininkas – tai pinigais varoma mašina, tačiau jis tikėjo darniais darbininkų ir administracijos santykiais ir manė, jog tai skatins bendrą poreikį didinti darbo našumą.

Žmogiškųjų santykių teorijos atsiradimas siejamas su socialinio žmogaus koncepcijos susiformavimu. Šios teorijos esmė – dirbančiųjų ir darbdavių bendradarbiavimas (Šalčius, 1998). Žmogiškųjų santykių teorijoje akcentuojamas naujas požiūris į darbuotoją – ne kaip į paprastą darbo įrankį, bet kaip į bendrų tikslų siekiantį bendradarbį. Pagrindiniai šios teorijos atstojai (Adamonienė; Sakalas, 2002) E. Mayo, K. Adžyris, F. Herzbergas, A. Maslowas, D. McGregoras ir kt. akcentavo tarpusavio ryšių, aplinkos sąlygų, valdymo metodų, įgalinčių maksimaliai pasireikšti iniciatyvai, savarankiškumui, savęs realizavimui, svarbą organizacijų valdyme.

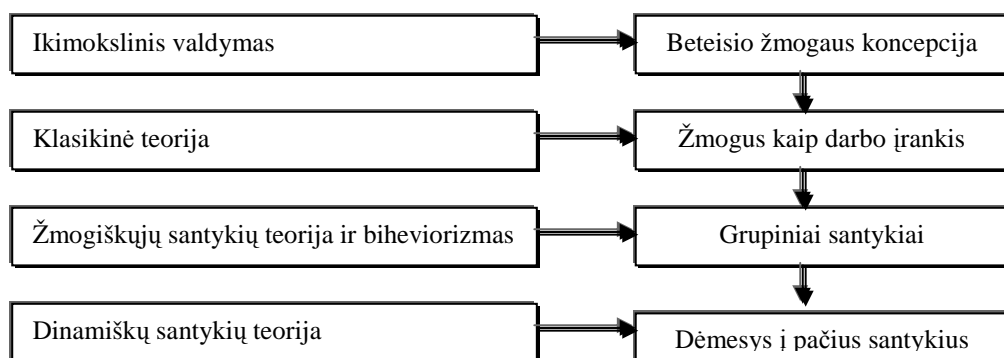
Pirmieji garsaus mokslininko E. Mayo eksperimentai niekuo neišsiskyrė nuo tuo metu dominavusių valdyme idėjų: gerinti darbininkų fizines darbo sąlygas ir taip veikti jų darbingumą. Tačiau tyrimo rezultatai parodė, kad darbo našumas priklauso ne tik nuo organizacinio lygio, bet ir nuo socialinio – psichologinio klimato, o dėmesys žmogui turi didelę įtaką jo veiklos efektyvumui. E. Mayo nuomone, žmogui svarbūs ne tik asmeniniai, bet grupiniai santykiai (Zakarevičius, 1998).

Vėlesniuose žmogiškųjų santykių koncepcijos teoretikų darbuose buvo plėtojamos idėjos apie būtinumą motyvuoti darbuotojus, sudarant jiems sąlygas įmonėje realizuoti asmeninius tikslus

bei patenkinti savo poreikius. A. Maslowas ir D. McGregoras (Stoner, 1999) darbai suformulavo naują mąstymą apie tai, kaip naudinga tvarkyti santykius organizacijose. Jie nustatė, kad žmonės nori daugiau dirbti negu malonumų ar atlygio “nedelsiant”. Jei žmogaus gyvenimas būtų sudėtingas, jų santykiai organizacijose turi atitikti šį sudėtingumą (Bakanuskienė; Sakalas, ir kt., 1994).

Naujas mąstymas apie žmonių santykius ir laiką vadinamas dinamiškais santykiais (Stoner, 1999). Jų požiūriu organizacijos aplinka yra dinamiškas žmonių, bendraujančių tarpusavyje, tinklas, kuriame vadovai didelį dėmesį skiria vertybėms, kuriomis žmonės vadovaujasi organizacijose, bendrajai kultūrai, kurioje tos vertybės įkūnytos, bei vertybėms, kurių žmonės laikosi ne organizacijose. Vadovai nuolat ieško būdų atskleisti darbuotojų bei savo kūrybines galias.

Dinamiškų santykių teorijoje dėmesys sutelkiamas į žmonių santykius ir greitą prisitaikymą prie jų. Šiandieninės organizacijų veikos sąlygos pasižymi tam tikrais bruožais, lemiančiais personalo vaidmens reikšmingumo didėjimą. Spartus technikos, technologijų lygio kilimas daro įtaką darbuotojams bei jų santykiams organizacijose (Adomonienė; Sakalas, ir kt., 2000).



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

1. pav. Darbuotojų santykiai vadybos istorijos eigoje.

Taigi galima teigti, jog vadybos istorijoje, pereinant nuo vieno jos etapo prie kito, keitėsi požiūris į žmones. Ikimoksliniame valdyme dominavo beteisio žmogaus koncepcija, t.y. į jį buvo žiūrima kaip į paprastą fizinės energijos šaltinį, neturintį jokių teisių, išsilavinimo, aukštesnių siekių. Klasikinėje teorijoje žmogus buvo laikomas tik kaip darbo įrankis, žmogiškųjų santykių bei bihevioristinėje teorijoje nuo asmeninių santykių pereinama prie grupinių, o dinamiškų santykių teorijoje pagrindinis dėmesys sutelkiamas į pačius santykius bei prisitaikymą prie nuolat besikeičiančios aplinkos.

1.3 Darbuotojų santykiai organizacijos aplinkoje

Anot K. Davis (1972), visi darbuotojai organizacijoje siekia pagerinti organizacinę elgseną, o vadovų tikslas yra pagerinti klimatą ir kultūrą organizacijoje. Jie siekia motyvuoti, sutelkti darbuotojus bendram darbui bei padėti žmonėms tobulėti ir augti.

Darbuotojų santykiai apima tiek organizaciją, tiek pačius darbuotojus. Anot K. Davis (1972), analizuojant pačius darbuotojus reikia atsižvelgti į tokias jų ypatumus:

1. Individualūs skirtumai. Visi žmonės turi bendrų savybių, bet kiekvienas iš jų yra individuali asmenybė. Tokiems skirtumams daug įtakos turi individų patirtis. Vadovai siekdami gerai motyvuoti savo darbuotojus turi paisyti šių skirtumų. Kiekvienas turi savo jausmus, norus ir vertybes. Priešingai nuo darbo grupės, kiekvienas darbuotojas individualiai yra atsakingas už savo sprendimų priėmimą ir už savo veiksmus.

2. Atskiras asmuo. Kiekviena organizacija samdydama darbuotojus atsižvelgia į atskiro asmens sugebėjimus ir įgūdžius. Vadovai turi padėti atskiriems asmenims augti ir tobulėti bei skatinti pasitenkinimą darbu.

3. Motyvacija. Ji susijusi su darbuotojų poreikių patenkinimu. Vadovų tikslas stebėti savo darbuotojus ir stengtis padėti jiems patenkinti tuos poreikius, kurių jie nori labiausiai.

4. Žmogiškosios vertybės. Darbuotojų santykiai turi būti nagrinėjami kitaip nei kiti dalykai organizacijoje. Žmogiškosios vertybės yra aukščiau visko.

Kalbant apie organizaciją bei jos aplinką K. Davis (1972) siūlo analizuoti tokius aspektus:

1. Socialinė sistema. Organizacija yra socialinė sistema, kurią apsprendžia socialiniai įstatymai. Darbuotojai turi ne tik psichologinių poreikių, bet ir socialinius vaidmenis bei statusą. Jų elgesiui įtakos turi darbo grupė. Organizacijoje egzistuoja dvi socialinės sistemos, t.y., formali ir neformali. Neformalios egzistuoja dėka žmonių socialinio bendradarbiavimo, kuris daro reikšmingą įtaką darbuotojų santykiams. Formalios veikia per įgaliojimų delegavimo ir atsakomybės procesą. Formali organizacija pasiekia savo tikslus ir apibūdina savo kultūrą per organizacijos struktūrą, politiką ir darbo tvarką.

2. Abipusis interesas. Jis reiškia, kad organizacijai reikia žmogaus, o žmogui - organizacijos. Kiekviena organizacija turi žmogiškų tikslų. Tiek darbuotojas, tiek organizacijos siekia abipusių tikslų. Jei šio abipusio intereso nepaisoma, tada neverta kurti darbo grupių ar net kurti organizaciją, nes abipusis interesas yra kiekvienos organizacijos pagrindas, kuris sujungia darbuotojų poreikius ir tokiu būdu skatina juos spręsti bendras problemas.

Taigi, darbuotojų santykiai skatina darbuotojus bendrai veiklai, kad būtų patenkinti jų poreikiai ir pasiekti organizacijos tikslai. Darbuotojų santykiai yra orientuoti į organizacijos tikslus, į organizacijos veiklą ir procedūras. Juos analizuojant būtina atsižvelgti į pačius darbuotojus bei organizaciją.

Visi žmonės organizacijoje turi galimybę užmegzti ir palaikyti gerus santykius. Vadovų bendravimas su darbuotojais kelia darbuotojų santykių kokybę. Iš vadovo pusės, darbuotojų santykiai yra procesas, kuris integruoja darbuotojus į darbinę aplinką ir motyvuoja juos dirbti kuo efektyviau bei skatina patenkinti savo ekonominius, socialinius ir psichologinius poreikius.

Anot D. Organ, T. Bateman (1991), R. Bobbitt, R. Breinholt ir kt.(1978), darbuotojų santykių varomoji jėga yra patirtis bei kultūrinės tradicijos. Kiekvienas žmogus turi savo tradicijas, vertybes, jausmus, kuriais vadovaujasi priimdamas sprendimus ar atlikdamas konkrečius veiksmus. Darbuotojas yra kiekvienos organizacijos kartinė dalis. Visa, kas pasiekama organizacijoje yra jos darbuotojų dėka. Kol darbuotojas nepatenka į darbo aplinką, jokių rezultatų negalima tikėtis. Kiekvieno vadovo uždavinys yra mokėti skatinti individus bei padėti organizacijai pasiekti savo tikslus. Būtina sukurti tokią darbinę aplinką, kurioje žmonės jaustųsi saugūs bei galėtų patenkinti savo poreikius.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų santykiai pasireiškia tam tikruose organizacijos lygiuose. Darbuotojų santykių efektyvumas priklauso ne tik nuo pačio darbuotojo, bet ir nuo jo santykių darbo grupėje bei santykių su vadovu.

1.4 Darbuotojų santykių struktūrinės dalys

Kadangi šio darbo tema susijusi su darbuotojų santykiais būtina išskirti motyvus, kurie įtakoja darbuotojų santykius. Pagal A. Maslovo piramidę galima išskirti socialius poreikius, kurie suskirstyti į tris grupes (Sakalas, A., 2003, p. 256):

1. Socialiniai motyvai, pagrįsti bendravimo galimybėmis, meile ir priklausomybe. Darbuotojai dirba kolektyve, didesnėje ar mažesnėje grupėje. Natūralu, jog norima, kad šis kolektyvas būtų kuo geresnis, kad jis jaustų jame savo vietą, būtų mylimas. Kuo geresnis kolektyvas, tuo labiau darbuotojas patenkintas. Harmoningoje grupėje tam tikri individo saviraiškos siekiai yra vertinami teigiamai. Jau pati priklausomybė tam tikrai grupei yra pripažinimo siekimo pagrindas. Čia svarbu ne tiek vaidmuo grupėje, bet ir aplinkinių nuomonė.

2. Savęs išraiškos galimybės per pripažinimą, statusą, prestižą ir dėmesį. Iš dalies tai susiję su pirmosios grupės motyvais, tačiau keliami didesni reikalavimai pripažinti darbuotoją. Nebesitenkinama formalia priklausomybe, siekiama, kad būtų atlikti neformalūs pripažinimo aktai.

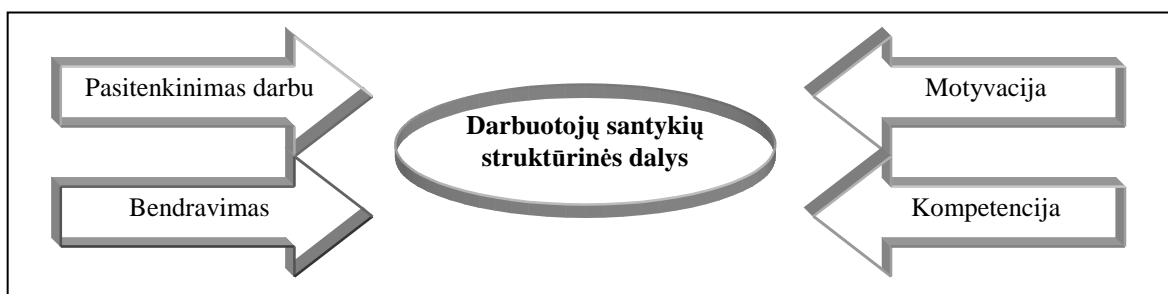
3. Savęs ugdymo motyvai yra tikrieji augimo motyvai. Dirbantysis siekia, kad darbas jam būtų tikrai malonus, įdomus, kad jis galėtų tobulėti pagal poreikius ir sugebėjimus.

Socialinius santykius itin sąlygoja materialiniai veiksniai, nes socialiniai santykiai stipriai priklauso nuo materialinių lėšų. Galima mokėti didelį darbo užmokestį arba skirti lėšų socialinei infrastruktūrai, darbo santykiams gerinti. Socialiniai motyvai nukreipiami į individualių siekių įgyvendinimą arba į santykių kolektyve gerinimą.

Taigi, darbuotojų santykius individo lygmenyje įtakoja tam tikri motyvai, kurių dėka darbuotojai gali patenkinti savo poreikius: poreikius bendrauti, poreikius save išreikšti bei poreikius augti ir tobulėti savo organizacijoje.

Remiantis anksčiau nagrinėtais darbuotojų santykius įtakojančiais motyvais galima išskirti darbuotojų santykių struktūrinės dalis, t.y., bendravimą, pasitenkinimą darbu, motyvaciją bei kompetenciją.

Darbuotojų santykių sudedamosios dalys pateiktos žemiau 2 paveiksle.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

2. pav. Darbuotojų santykių struktūrinės dalys.

Bendravimas – tai procesas, kurio metu keičiamasi informacija, perduodama emocionali būseną, jai daroma įtaka (Baršauskienė; Janulevičienė, 1999).

Anot E. Bagdono ir L. Bagdonienės (2000) darbuotojų tarpusavio santykiai labai priklauso nuo to, kokioje grupėje jie bendrauja. Grupės gali būti formalios arba neformalios. Formalios grupės yra apibrėžtos organizacijos struktūroje ir joms suformuluotos konkrečios darbo užduotys. Ją sudaro rūpestingai parinkti nariai, turintys įgūdžių ir savybių, reikalingų pageidaujama tikslui pasiekti. Ir priešingai, neformalios grupės – tai aljansai, kurie nėra nei struktūrizuoti, nei organizaciškai apibrėžti. Darbo aplinkoje šios grupės savaime susiformuoja, reaguodamos į socialinių kontaktų poreikį.

Grupės dažnai susikuria dėl to, kad žmonės turi vieną ar daugiau bendrų savybių. Tai draugų grupės. Socialiniai aljansai, kurie dažnai peržengia darbo situacijos ribas gali būti, pavyzdžiui, grindžiami panašiu amžiumi, etnine kilme, panašiomis politinėmis pažiūromis ir panašiai.

Neformalios grupės atlieka labai svarbią funkciją, nes jos patenkina savo narių socialinius poreikius. Dirbantys netoli vienas kito ar vykdantys panašias užduotis darbuotojai dažnai kartu žaidžia golfą, važiuoja į darbą, pietauja. Toks žmonių bendravimas daro didelę įtaką jų elgesiui ir veiklos rezultatams.

Neformalios grupės susidaro dėl tarpusavio simpatijos, požiūrių atitikimo, teritorinio artumo, interesų bendrumo ir pan. Atskirų individų poreikiai ir jų patenkinimo būdai labai skirtingi, todėl neįmanoma išvardinti visų poreikių, kurie daugiau ar mažiau patenkinami neformaliose grupėse. Svarbiausi iš jų (Bagdonas; Bagdonienė, 2000, p. 148):

- o Draugystė. Priėmimas į grupę sudaro palankias sąlygas artimai bendrauti. Tai leidžia darbuotojui išvengti vienatvės ir nepatirti atstūmimo jausmo. Priklausymas neformaliai grupei

suteikia pasitenkinimą: darbuotojas jaučiasi esąs asmenybė, o ne vienas iš organizacijos “sraigtelių”.

- o Pasitikėjimas ir parama. Supratimas, kad žmogui pritaria ir jį paremia kiti, suteikia jam drąsos. Grupės parama sumažina nerimą, įtampą, suteikia pasitikėjimą savimi, kuris labai reikalingas įvairiose darbo situacijose.

- o Įtampos sumažinimas. Tai susiję su grupės narių parama, tačiau nėra jai tapatu. Neformalios grupės sumažina vidinę organizacijos įtampą humoru ir pokštais, kurie neleidžia jų nariams perdėtai rimtai žiūrėti į save ir į darbo problemas. Įtampą mažina darbuotojų pokalbiai apie problemas, jų priežastis, galimybes, kurios padėtų lengviau šias problemas spręsti.

- o Identiškumo jausmas. Grupė suteikia savo nariams asmeninio išskirtinumo jausmą. Formalių organizacijų dydis ir beasmenis jų pobūdis sudaro išpūdį, kad šis jausmas prarastas. Tačiau jei žmogus jaučia stiprų ryšį ir bendrumą su neformalia grupe, jis nenuasmeninamas net didelėje organizacijoje.

Taigi, bendraudamas kolektyve individas patiria daug teigiamų jausmų. Didėja pripažinimas, pasitikėjimas savimi, auga asmenybė, tuo pačiu mažėja įtampa, vienatvė bei atstūmimo jausmas.

Tačiau nėra kokios vienintelės priežasties, dėl kurios žmonės jungiasi į grupes. Paprastai daugelis individų priklauso kelioms grupėms, akivaizdu, kad skirtingos grupės teikia skirtingą naudą savo nariams. Žemiau pateiktoje lentelėje (žr. 2 lentelė) išskiriamos priežastys, dėl kurių žmonės jungiasi į grupes.

2 lentelė

Priežastys, lemiančios žmonių būrimąsi į grupes

Priežastys	Nauda
Saugumas	Įsijungę į grupes, žmonės gali sumažinti su vienatve susijusį nesaugumą. Būdami grupės dalis, jie jaučiasi stipresni, mažiau savimi abejoja ir yra atsargesni grėsmei.
Padėtis	Būdami grupės, kurią kiti laiko svarbia, nariais, žmonės įgyja pripažinimą ir statusą.
Savivertė	Grupės gali suteikti žmonėms savivertės jausmą, t.y., priklausydami grupei, žmonės gali ne tik pademonstruoti savo statusą jai nepriklausantiems, bet ir pajusti didesnę savo vertę.
Narystė	Grupės gali patenkinti socialinius poreikius. Žmonėms patinka reguliarus bendravimas, kuris atsiranda tapus grupės nariu. Daugeliui bendravimas darbe yra pirminis narystės poreikio patenkinimo šaltinis.
Galia	Tai, ko negalima padaryti individualiai, dažnai įmanoma grupiniais veiksmais. Skaičiuje slypi galia.
Tikslų įgyvendinimas	Kartais įgyvendinti kokį nors tikslą reikia daugiau negu vieno žmogaus, - kad darbas būtų užbaigtas, tenka suvienyti talentus, žinias ar galią. Tokiais atvejais vadovai turėtų pasitelkti formalias grupes.

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Robbins, Stephen P. Organizacinės elgsenos pagrindai, 2003, p. 256.

Apibendrinant galima teigti, pagrindinis socialinis motyvas įtakojantys darbuotojų santykius individo lygmenyje yra bendravimas. Tik bendraudamas kolektyve darbuotojas gali patirti daug teigiamų jausmų. Bendravimas padeda išvengti vienatvės jausmo, sumažinti įtampą, įgyti pasitikėjimą savimi, pripažinimą bei statusą ir pan.

Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, rodantis, kaip darbuotojas vertina savo veiklą įmonėje (Jucevičienė, 1996, p. 145). Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą, tai yra norus, lūkesčius, vertybes ir patirtį. Ši visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo neigiamos.

Pasitenkinimas darbu didėja, kai skatinami grupės ryšiai ir autonomija (Swift; Cambell, 1998). Tai leidžia sukurti teigiamą psichologinį klimatą organizacijoje, kuris susijęs su darbo pasitenkinimu. B. Sunoo (1998) nuomone, darbuotojų optimizmas ir lojalumas savo kompanijai yra pasiekiamas dėka harmoningos ir patrauklios darbo aplinkos sukūrimo.

P.N. Markovich (1997) pastebėjo, kad skatinant darbuotojų santykius, darbuotojai yra labiau linkę dalintis informacija, suprasti vienas kitą. Pagrindiniai veiksniai užtikrinantys organizacijos sėkmę yra darbuotojų patiriamas malonumas bei pasitenkinimas darbu.

Tyrimais nustatyti (Robbins, 2003; Appelbaum; Kamal, 2000) svarbiausi kintamieji, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra šie: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlyginimas, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos.

Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti savus įgūdžius bei sugebėjimus ir siūlo įvairias užduotis, veiklos laisvę bei įgalina sužinoti savo darbo įvertinimą. Šių savybių turintis darbas reikalauja proto pastangų. Nereikalaujantys proto pastangų darbai kelia nuobodulį, tačiau, kita vertus, ir per daug proto pastangų reikalaujantieji sukelia neviltį ir nesėkmės jausmą. Dauguma darbuotojų jaučia malonumą ir pasitenkinimą, kai darbas reikalauja nuosaikių proto pastangų.

Darbuotojas nori tokių atlygio sistemų ir tokios paaukštinimo pareigose politikos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius. Jei darbuotojai mano, kad atlygis yra teisingas, pagrįstas darbo reikalavimais, individualiais sugebėjimais ir atitinka bendruomenės atlygio standartus, greičiausiai bus patenkinti tokiu darbu. Tai pat darbuotojai, kurie mano, kad sprendimai dėl paaukštinimo pareigose yra priimami teisingai, greičiausiai irgi bus patenkinti savo darbu.

Darbuotojams rūpi darbo aplinka ir asmeninio komforto, ir galimybių gerai dirbti požiūriu. Jis teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį.

Ir galiausiai darbas žmonėms duoda kur kas daugiau negu vien tik atlygis ir apčiuopiami laimėjimai. Darbas taip pat patenkina daugumos darbuotojų socialinio bendravimo poreikį. Todėl nenuostabu, kad draugiški ir palaikantys bendradarbiai kelia didesnę pasitenkinimą darbu.

Taigi, pasitenkinimas darbu susijęs su įdomiu ir daug pastangų reikalaujančiu darbu, teisingu atlyginimu, gera darbo aplinka bei darniais tarpusavio santykiais kolektyve. Darbuotojas

patenkinęs šiuos poreikius gali pasitenkinti dirbamu darbu, jaustis saugiai darbe, bei savo kolegų apsuptyje.

Pagrindinis darbuotojo augimo motyvas – *kompetencija*. Tai pagrindinės individo savybės, kurios padeda sėkmingai dirbti ir pasiekti organizacijos tikslus (Spencer and Spencer, 1993). Kitaip tariant, tai žinių ir įgūdžių derinimas bei gebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis, vadybos funkcijų atlikimas, atsižvelgiant į aplinkos ir situacijos apribojimus (Martinkus; Neverauskas; Sakalas, 2002).

Žinios yra kompetencijos dalis, nes turėti žinių dar nereiškia sugebėti jas įgyvendinti. Kiekvienas darbuotojas turi tam tikrą asmeninį požiūrį į užduotį, kurią jam reikia atlikti. Užduoties atlikimo rezultatas labai priklauso nuo požiūrio, kuris gali būti tiek teigiamas, tiek neigiamas. Darbo atlikimo kokybei daug reikšmės turi asmeninės savybės ir sugebėjimai.

R. L. Barker (1995) teigimu, vertybės – tai papročiai, elgesio standartai ir principai, kuriuos laiko pageidaujama tam tikra kultūra, žmonių grupė ar individas. Vertybės darbuotojui padeda apsispręsti, kai pasielgti įvairiais atvejais. Jomis remiantis darbuotojas gali atskirti kas yra gerai, o kas – blogai, kas tinka, o kas – ne, kas svarbu, o į ką galime nekreipti dėmesio, vertybės suteikia prasmę kasdieniniams darbams ir paaiškina, kodėl reikia siekti iškeltų tikslų. Pavyzdžiui, darbuotojas žinodamas, kad pagrindinė įmonės vertybė yra pagarba kitam, darbuotojas supras, kodėl reikia laikytis nustatytų elgesio standartų. Priėmę organizacijos vertybes ir jomis besivadovaujantys darbuotojai jaučiasi prisidedantys prie organizacijos sėkmės (Andrijauskienė, 2003).

Kompetencija darbe apima darbuotojo gabumus, motyvaciją, norą tobulėti, iniciatyvumą, pakantumą neapibrėžtoms situacijoms, atsparumą stresui ir panašiai. Kokios asmenybės kompetencijos yra vertinamos, paprastai priklauso nuo darbuotojo atliekamo darbo bei įmonės kultūros ir vertybių (Rinkevičienė, 2003, p. 21).

Anot McClelland (Spencer and Spencer, 1993) kompetencija susijusi su darbuotojo pastangomis dirbti labai kokybiškai. Tokie darbuotojai siekia meistriškumo, nori įgyti problemų sprendimo įgūdžių ir stengiasi realizuoti darbą, mokosi iš savo ir kitų patirties. Jei yra linkę gerai atlikti darbą todėl, kad tai jiems teikia vidinį pasitenkinimą, ir dėl pagarbos, kurią jie užsitarnauja gerai dirbdami. Darbuotojo kompetencija galima palyginti su aisbergo viršūne (žr. 3 pav).



Šaltinis: Spencer, L.M, Spencer, S.M. Competence at work: models for superior performance, 1993, p. 6.

3 pav. Darbuotojų kompetencija aisbergo viršūnės kontekste.

Aisbergo viršūnėje yra darbuotojo žinios ir įgūdžiai, kurie padeda atlikti darbą tinkamai. Šios savybės yra įgyjamos mokantis, įgyjant tam tikrą išsilavinimą.

Antrasis aisbergo viršūnės lygis susijęs su įgūdžiais, kurie pritaikomi tam tikrose situacijose. Jie apima ne tik žinias, bet ir socialinius, bendravimo įgūdžius, techninį ir profesinį supratimą. Pirmasis ir antrasis lygiai susiję su darbuotojų profesine kompetencija.

Sekantis kompetencijos struktūros lygis susideda iš vertybių, standartų, etikos ir moralės, kurie yra įgyjami ir remiasi individų intuicija, patirtimi ir išsilavinimu. Vertybės ir standartai išreiškiami per intelektą, požiūrį į pasaulį ir kitus žmones, vertybes, kultūrą ir tradicijas. Šis trečiasis lygis apima individo profesinį lygį, kuriame individai gali save identifikuoti, o vertybės, orientacijos, standartai užima ypatingą vietą. Šių vertybių ir standartų priėmimas yra užsitęsęs socializacijos procesas. Paskutiniai trys kompetencijos struktūros lygiai remiasi individų profesine kvalifikacija.

Ketvirtasis kompetencijos lygis susijęs su gilesnėmis individo savybėmis, tokiomis kaip įvaizdis, motyvai, entuziazmas, pastangos. Be to, šie aspektai lemia individo veiksmus tam tikrose situacijose. Paprastai šie aspektai yra nepastebimi, juos sunku identifikuoti, vystyti ir mokytis jų.

Kompetencija yra daug svarbesnė negu žinios, įgūdžiai įsipareigojimams ir užduotims atlikti. Žmonės turėdami tuos pačius diplomus, sertifikatus ir darbo patirtį atrodo panašūs ir lygūs. Tačiau darbuotojo pastangos, entuziazmas, motyvacija, įvaizdis padeda išskirti gerus darbuotojus.

Žmonės motyvuoti kompetencijos siekiais, tikisi aukštos darbo kokybės iš bendradarbių ir pavaldinių, todėl būna nepakantūs atmetinai atliekamam darbui. Kartais jų polinkis aukštos kokybės darbui būna taip stipriai išreikštas, kad jie pernelyg mažai atsižvelgia į žmonių tarpusavio santykių svarbą darbe.

Taigi, kompetencija yra asmeninės žmogaus savybės, kurios padeda sėkmingai dirbti, pasiekti tiek organizacinius, tiek asmeninius tikslus, leidžia tobulėti, įgyti atsparumą stresui, neapibrėžtoms situacijoms ir pan.

Motyvacija. Jau žiloje senovėje žmonės, norėdami paveikti kitų elgesį pageidaujama linkme ir pasiekti trokštamų rezultatų, vartojo skirtingas poveikio priemones: prievartą (vergų darbas), bausmes, materialias (pinigai, žemė, brangenybės) ir moralines (pagyrimas ir pasmerkimas, titulai) nuobaudas ir paskatas (Bučiūnienė, J., 1996, p. 7).

Motyvacijos sąvoka kilusi iš lotynų kalbos žodžio *movere* (judėti, versti). Kaip teigia S. Michel (1992), pats žodis motyvacija atsirado tik apie dvidešimtuosius šio amžiaus metus. Iki tol psichologai kalbėjo apie motyvus, kurie iššaukia tai “kas verčia veikti”. Pradinė motyvacijos sąvoka reiškė visumą veiksmų, įtakojančių ekonomikos veikėjų, o ypatingai vartotojų elgesį (Bučiūnienė, 1996, p. 7).

Motyvacija, tai procesas, kuris ne tik įgalina žmones daryti tai, ko organizacija ir vadovas nori iš jų, bet padeda organizacijai pasiekti savo tikslus. Tai vadinami potraukiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. Paprasčiau motyvaciją galima būtų apibūdinti kaip tam tikro elgesio modelio siekimą.

Pagrindiniai motyvacijos šaltinius (Rilis, D., 1993):

1. Bendrieji socialiniai motyvatoriai. Kai kurie žmonės dirba daug ir gerai todėl, kad jaučia pareigą. Su šiais bendraisiais socialiniais motyvatoriais susijęs atlygis – asmeninis pasitenkinimas, kylantis iš atliktos pareigos jausmo.

2. Organizacijos tikslai. Tikėtina, kad žmonės, atsidavę tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, jausis labai motyvuoti, galėdami padėti organizacijai tuos tikslus įgyvendinti.

3. Darbo turinys. Daugumai darbuotojų darbo turinys yra pagrindinis motyvatorius. Su šiuo šaltiniu susiję atlygiai yra aiškiai vidiniai. Niekas kitas nei pats individas geriau nežino, kas jam patinka darbe, ir ar jo atliekamam darbui tai būdinga.

4. Darbo sąlygos. Yra skiriamos trys darbo sąlygų kategorijos: fizinė ir psichologinė aplinka, įvairios lengvatų ir parama darbuotojams bei darbuotojų autonomijos laipsnis.

Įvairių lengvatų ir fizinių bei psichologinių darbo sąlygų svarba motyvuojant darbuotojus akivaizdi. Ypač svarbios pastarosios, ir organizacijai dažnai nesunku jas kontroliuoti. Nors sunkoka pakeisti psichologines savybes, nes gali tekti keisti žmonių požiūrius ir elgsenas.

Kalbant apie autonomiją, dauguma žmonių nori turėti šiek tiek laisvės ir nepriklausomybės. Visiems patinka dalyvauti priimant techninius, valdymo ir institucinius sprendimus, susijusius su darbu.

5. Pinigai. Paprastai žmonės dirba, tikėdamiesi piniginio užmokesčio. Be to, jei tikisi, kad tas užmokestis teisingai atlygins už atliekamą darbą ir kad kiekvienais metais jie šiek tiek didės.

Organizacija tik iki tam tikro laipsnio gali motyvacinius šaltinius kontroliuoti, o kai kurių iš viso negali kontroliuoti. Taikydamos įvairius motyvacijos būdus, jos gali padidinti savo efektyvumą.

Taigi, motyvacija yra vidinės skatinamosios jėgos (potraukiai, troškimai, paskatos, poreikiai, motyvai), kurie nukreipia, kontroliuoja, paaiškina, skatina ir sužadina žmogaus elgesį, bei nukreipia į tikslą ar lemia išipareigojimo laipsnį. Todėl, trumpiau tariant motyvacija – tai vidinės skatinamosios jėgos, kurios nukreipia į tam tikro elgesio modelio siekimą.

1.5 Žmogiškasis veiksnys darbuotojų santykių kontekste

XXI amžiuje lemiamu ekonominio augimo veiksniu tampa protinio darbo darbuotojai, t.y., žmonės, kurie atstovauja žmogiškąjį kapitalą. Tokie darbuotojai kuria mokslines idėjas, formuoja koncepcijas, kuria strateginius planus. Tokie darbuotojai formuoja naujus kolektyvų tipus, kurie jungia specialistus bendrai kūrybinei veiklai. Taip žmogus informacinėje visuomenėje tampa informaciniu resursu kūrėju, nulemia visuomenės socialinį progresą.

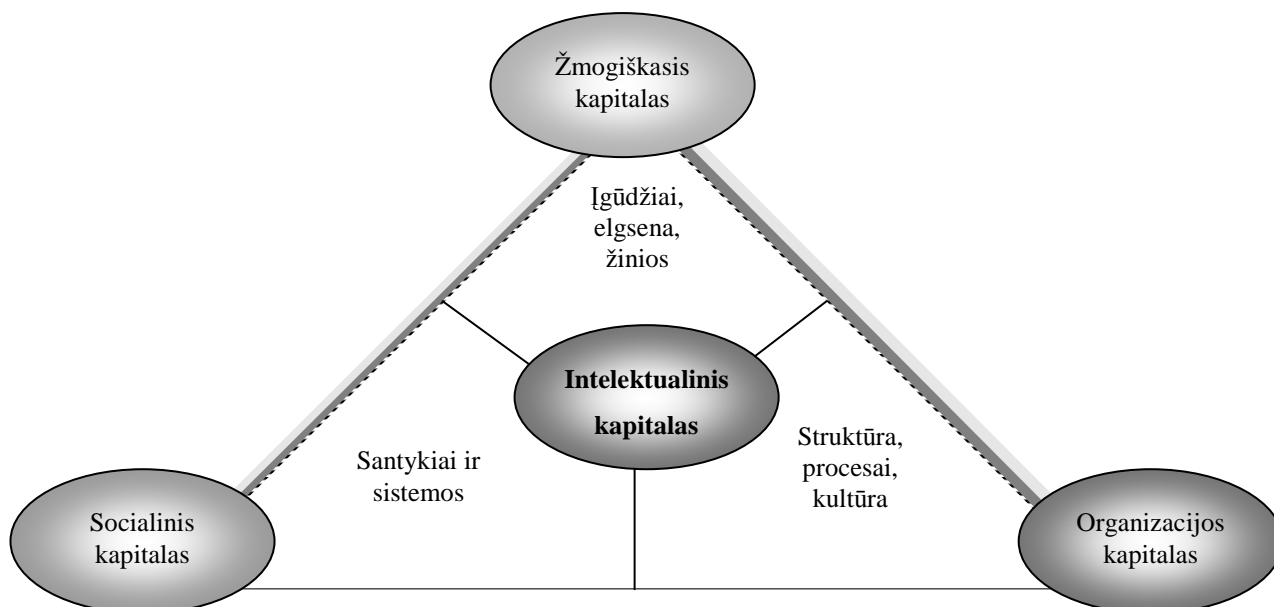
Mokslinėje literatūroje žmogiškasis kapitalas apibūdinamas kaip žinių, įgūdžių, sveikatos atsargos, kurios naudojamos organizacijos veikloje, siekiant gauti didesnę pelną. Tačiau žmogiškasis kapitalas apima ne tik įgūdžių, žinių visumą. Tai:

- sukaupti įgūdžiai, žinios ir gabumai;
- įgūdžių, žinių ir gabumų atsargos, kurios yra tikslingai žmogaus naudojamos vienoje ar kitoje visuomeninės veiklos sferoje;
- tikslingas šių atsargų naudojimas lemia darbininkų darbo užmokesčio augimą;
- pajamų augimas stimuliuoja investicijas į sveikatą ir išsilavinimą.

Tuo pagrindu kaupiamos naujų žinių, įgūdžių ir motyvacijos atsargos, kurios ateityje bus efektyviai naudojamos. Motyvacijos yra labai svarbios ir būtinos tam, kad žmogiškojo kapitalo formavimo, kaupimo, panaudojimo, investavimo procesas būtų visiškai užbaigtas (Bagdonavičius, J., 2002).

Žmogiškąjį kapitalą sudaro individo sugebėjimai, žinios, įgūdžiai, patirtis (Dess; Picken, 2000). Paprastai žinios gali skliti tarp grupių organizaciniuose procesuose ar kasdieninėje veikloje (Wright; Dunford, ir kt., 2001). Žmogiškasis kapitalas, kaip ir organizacinis ar socialinis priklauso intelektualiam kapitalui (žr. 4 pav.).

Socialinis kapitalas apima santykius tarp individų ar socialinių tinklų bei pasitikėjimo ir tarpusavio sąveikos (Putman, 2000; Glaeser, ir kt., 2002). Jis apima individualias žmogaus savybes ir įgūdžius.



Šaltinis: Wright, P.M., Dunford, B.B., Snell, S.A. Human resources and the resource-based view of the firm. 2001, p. 6.

4 pav. Intelektualinis kapitalas.

A. Portes (1998) išskiria tokius socialinio kapitalo šaltinius:

- Vertybės. Individai gali būti dosnūs, paslaugūs, paklusti socialiniams vaidmenims, nes jie jaučia kad tokia yra jų pareiga.

- Solidarumas. Individai tam tikrose situacijose sugeba identifikuoti vieni kitus, ir padėti vieni kitiems savo iniciatyva.

- Tarpusavio sąveika. Individai elgiasi vienas kito atžvilgiu sąžiningai, nes tikisi to paties iš kitų ateityje. Šie socialiniai mainai skiriasi nuo ekonominių, nes atlyginimas yra kitaip suvokiamas.

- Pasitikėjimas. Atpildo laukimas nepriklauso nuo gavėjo žinių lygio, bet nuo individų dalyvavimo socialinėje struktūroje.

Anot J. Nahapiet ir S. Ghoshal (1998), pagrindinis socialinio kapitalo teorijos teiginys yra, kad tinkliniai ryšiai susidaro dėka socialinių ryšių. Socialinis kapitalas padidina veiksmų efektyvumą, palengvina grupinį bendravimą. Jį sudaro trys pagrindiniai elementai, t.y., struktūriniai aspektai (tinkliniai ryšiai, tinklų konfigūracija), pažinimo aspektai (kodai, kalbos, išsidėstymas) ir santykiniai aspektai (pasitikėjimas, normos, pareigos ir identifikavimas). Visi šie aspektai įtakoja intelektualinio kapitalo vystymąsi.

Pagrindinis organizacijos kapitalo vaidmuo yra išteklių paskirstymas. Jis apima (Dess; Picken, 1999):

- organizacines struktūras;
- operacines sistemas, procesus, procedūras ir užduotis;
- informacijos ir komunikacijos infrastruktūras;

- išteklių valdymo sistemas;
- sprendimų procesus ir informacijos srautus;
- skatinimo ir kontrolės sistemas;
- organizacinę kultūrą, vertybes bei vadovavimą.

Ryšiai tarp šių aspektų yra labai svarbūs jeigu darbuotojai motyvuoti vystyti bei tobulinti savo įgūdžius ir žinias. Pradedant nuo paskutinių aspektų, organizacijos kultūra turi didžiausią įtaką darbuotojų atrankai ir išlaikymui. Kultūra palaikanti bendrus tikslus ir vertybes yra pagrindinis dalykas organizacijos sėkmei (Collins; Porras, 1994).

Anot J. Delaney, M. Huselid (1996), organizacinės struktūros kontekste, motyvuoti darbuotojai pradeda ir baigia darbus iki galo. Kasdieninė veikla ir procesai gali apriboti ir pakeisti grupinį darbą bei žinių vystymą, todėl organizacinė struktūra turi būti tobulinama, kad būtų pasiekti bendri organizacijos tikslai.

Žmogiškasis veiksnys, t.y., žmonės labai svarbus bet kokiai organizacijai. Tai ne tik sugebėjimai, įgūdžiai ir žinios, bet ir tarpusavio sąveika, vertybės, solidarumas, pasitikėjimas bei bendravimas.

2. DARBUOTOJŲ SANTYKIŲ RYŠYS SU INFORMACINĖMIS TECHNOLOGIJOMIS

Šiandien pastebima tendencija, kad darbuotojų santykiams daug įtakos turi informacinės technologijos. Jos vystosi labai sparčiai ir šiuolaikinėje visuomenėje įgauna dominuojantį vaidmenį (Paliulis; Chlivickas, ir kt., 2004). Informacinės technologijos leidžia efektyviai apdoroti, saugoti ir perduoti informaciją, be to, užtikrina spartų informacijos plitimą į visas mokslo, gamybos, veiklos, kultūros bei privataus gyvenimo sritis. Taigi informacinės technologijos ne tik paspartina darbo rezultatus, skatina pasaulinį bendravimą, bet ir turi įtakos darbo jėgos ištekliams, t.y., žmonėms. Jie organizacijoje ypač svarbūs – jie ir gamina produkciją, ir atlieka valdymo funkcijas. Nuo jų veiklos priklauso organizacijos veiklos efektyvumas. Organizacijos vadovybė numatytus tikslus įgyvendina padedama žmonių. Tai reiškia, kad žmonės yra centrinis bet kurio valdymo modelio veiksnys.

Todėl šios dalies tikslas – išanalizuoti informacines ir komunikacines technologijas versle, išsiaiškinti kokią įtaką jos turi darbuotojams, apibendrinti įvairių mokslininkų tyrimus bei pateikti informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimo modelį.

2.1. Informacinės ir komunikacinės technologijos šiuolaikiniame versle

Šiuolaikinės informacinės technologijos turi daug įtakos ne tik privačioms, ar valstybinėms organizacijoms, bet ir darbuotojams, vartotojams, klientams ir visuomenei (Kraemer; Dedrick, 1996). Tokia įtaka nėra nauja. Jau 1830 metais, Anglijos inteligentai filosofavo apie XVIII-IX a. Pramoninės revoliucijos įtaką visuomenei. Žmonės įtariai žiūrėdavo į technologijas. Šių dienų visuomenė supranta, kad informacinės technologijos yra nepakeičiamos, jos ne tik palengvina gyvenimą, bet ir kelia mūsų kultūrą.

Informacinės technologijos yra informacijos ir bendravimo valdymo kompleksas, kuris susijęs su asmeniniais kompiuteriais, elektroniniu paštu, duomenų bazėmis, internetu, telefoniniais tinklais, mobiliais telefonais, televizija, ir kitomis visuomenės informavimo priemonėmis. Terminas informacinės komunikacinės technologijos vartojamas kaip informacinių technologijų sinonimas, tik informacinės komunikacinės priemonės apima bendravimo elementus t.y., išreiškia žmogiškuosius ryšius bei naujus žmonių bendravimo būdus (Facts on information and communication technology in Sweden, 2001).

Informacinių technologijų įgyvendinimas užtikrina sąlygas ir galimybes laisviems ir globaliems informacijos mainams, informacinės infrastruktūros plėtrai tarptautiniu mastu. Informacinės technologijos stipriai veikia pasaulines visuomenės raidos tendencijas. Jos daro įtaką gamybai ir vartojimui, t.y., vartotojų elgsenos individualumas ir dinamiškumas skatina sparčius rinkos pokyčius. Informacinės technologijos sudaro naujas sąlygas organizacijų veiklai ir jų

pertvarkai. Įvertinant informacinių technologijų esamą lygį, plėtros tempus bei poveikį pasauliui, dabartinę visuomenę galima apibūdinti kaip pereinamąją iš industrinės į informacinę.

Informacinė visuomenė atvira, išsilavinusi ir besimokanti, kurios nariai gali ir geba visose savo veiklos srityse efektyviai veikti šiuolaikinių informacinių technologijų aplinkoje, naudotis šalies bei pasaulio informaciniais ištekliais, o informacijos prieinamumą užtikrina valstybės institucijos (Paliulis; Chlivickas, ir kt., 2004).

Informacinės visuomenės sąvoka yra neatsiejama atviros pasaulio visuomenės kūrimo proceso dalis. Informacinė visuomenė – tai abstrakti sąvoka. Ji gali būti apibrėžiama įvairiai, tačiau pagrindinė idėja išlieka aiški – šiuolaikinė visuomenė organiškai susijusi su informacinių technologijų taikymu.

Informacinė visuomenė – tai visuomenė, pasiekusi tokį informacinių technologijų plėtros ir informacinių paslaugų visuotinumą lygmenį, kai iš esmės keičiasi visų visuomenės gyvenimo sferų funkcionavimo pobūdis. Žmonių gyvenimas įgyja naują kokybę, o visuomenės informatizavimas tampa svarbiausiu išsivystymo rodikliu (Paliulis; Chlivickas, ir kt., 2004).

Mokslinėje literatūroje išskiriamos tokios informacinės visuomenės sampratos (Paliulis; Chlivickas, ir kt., 2004):

1. technologinė informacinės visuomenės samprata. Šiuolaikinės informacinės technologijos leidžia efektyviai apdoroti, saugoti bei perduoti informaciją. Tai užtikrina spartų jos plitimą visose mokslo, gamybos ir privataus gyvenimo srityse. Kompiuteriai, nuotolinių ryšių priemonės sujungti į sparčius duomenų perdavimo tinklus, gali užtikrinti efektyvų paslaugų kompleksą. Todėl turi būti sukurta informacinė infrastruktūra: duomenų rinkimo, kaupimo, platinimo sistemos, kompiuterių tinklai, informacinės sistemos.

2. ekonominė informacinės visuomenės samprata. Žinios tampa modernios šalies ekonomikos pagrindu.

3. profesinė informacinės visuomenės samprata. Profesijos, kurios siejasi su informacijos kaupimu, apdorojimu ir paskirstymu, skirstomos į dvi grupes: pirmajai priklauso kuriantys, plėtojantys ir diegiantys bei valdantys informacines technologijas, antrajai – tiesiogiai susiję su žinių kaupimo, apibendrinimo ir perdavimo veikla.

4. erdvinė informacinės visuomenės samprata. Kompiuterių tinklai jungia atskiras įvairių lygių ir tipų institucijas, regionus, valstybes ir turi esminę įtaką žmonių veiklos organizavimui laiko ir erdvės požiūriu.

5. kultūrinė informacinės visuomenės samprata. Gyvenimas informacija pripildytoje aplinkoje laikomas informacinės visuomenės pradžia. Informacijos srautai vis labiau veikia atskirų tautų kultūras, spartėja nacionalinių kultūros elementų perėjimas ir suvienodėjimas.

Taigi, informacinė visuomenė yra tokia visuomenė, kurios nariai gali ir sugeba naudotis šiuolaikinėmis informacinėmis, komunikacinėmis technologijomis bet kurioje savo veiklos srityje. Tačiau dėl skirtingų informacinės visuomenės sampratų sunku vienareikšmiškai apibrėžti informacinę visuomenę ir atskiro individo vietą joje.

Nagrinėjant informacinę visuomenę būtina išanalizuoti ir informacines technologijas įmonėse (žr. 3 lentelė). Statistikos departamento duomenimis tiek įmonių naudojančių kompiuterius, tiek įmonių turinčių internetą skaičius kiekvienais metais auga. Per paskutinius penkerius metus įmonių, turinčių kompiuterius skaičius išaugo net 11,5 procentais, o įmonių, turinčių internetą skaičius per paskutinius penkerius metus išaugo net 26,6 procentais. Tai reiškia, kad informacinių technologijų naudojimas įmonėje ženkliai didėja.

3 lentelė

Kompiuterių ir interneto naudojimas įmonėse

Metai	Įmonių skaičius procentais	
	Įmonės, naudojančios kompiuterius	Įmonės, turinčios internetą
2001	80,2	58,6
2002	84,4	65,5
2003	84,8	68,5
2004	89,7	79,8
2005	91,7	85,2

Šaltinis: Informacinių technologijų panaudojimas įmonėse, 2005.

Kalbant apie informacines technologijas įmonėse mokslinėje literatūroje išskiriama *tinklinė organizacija*, kurios struktūra, susijusi su kompiuteriniais tinklais ir yra palaikoma dėka informacinių sistemų. Paskutiniu metu pereinama nuo hierarchinių prie tinklinių organizacijų. Ši tendencija atsirado dėl perėjimo nuo industrinės prie informacinės ekonomikos. Šiandien, daugelis darbuotojų atlieka žiniomis paremtą darbą, kuris yra daug vertingesnis dėka darbuotojų kompetencijos. Jeigu vadovai viską žinotų, galėtų panaudoti hierarchinius metodus paaiškinti darbuotojams ką, kaip ir kada jie turi ką nors padaryti, tačiau fiziniai, techniniai ar moksliniai darbuotojai nėra hierarchinės mašinos "sraigteliai". Kiekvienas darbuotojas atlikdamas žiniomis paremtą darbą, turi turėti tam tikrą patirtį ir informaciją.

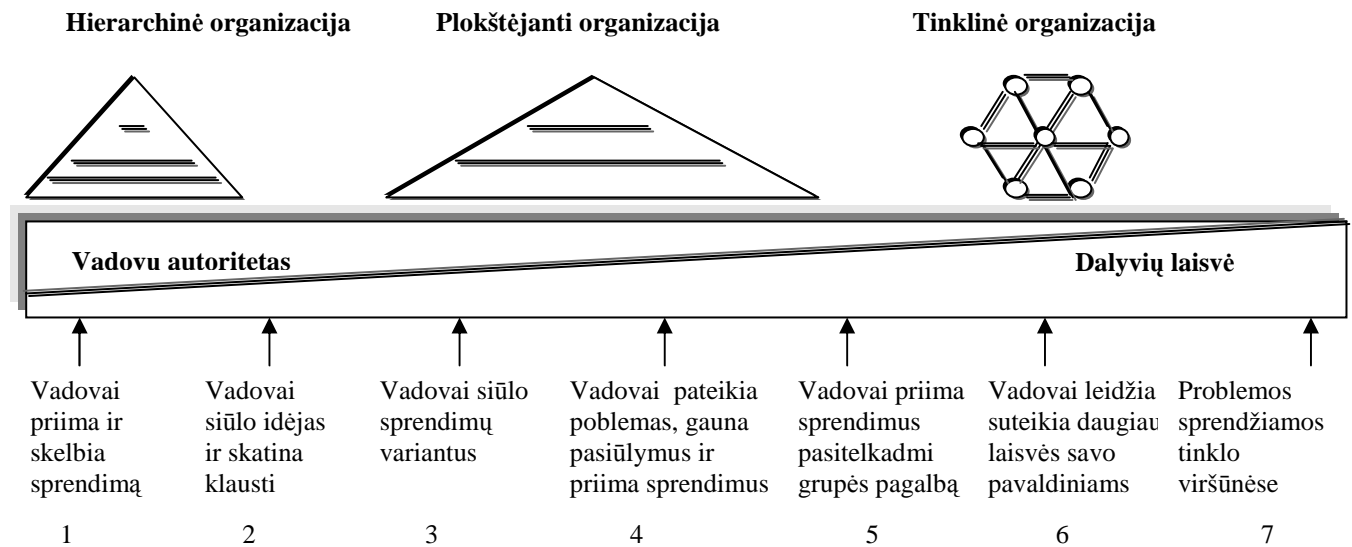
Tinklinės organizacijos pagrindiniai dalyviai gali būti tiek atskiri darbuotojai, tiek tam tikros komandos ar grupės. Pereinat nuo hierarchinės struktūros link tinklinės struktūros, organizacijos pamažu plokštėja, mažėja valdymo lygių skaičius, atsiranda didesnė kontrolė (žr. 5 pav.).

Paprastai organizacijose kuriamos tokios sąlygos, kurios labiau padidintų darbuotojų darbingumą. Žmonės yra motyvuoti, nes jie jaučiasi gerbiami ir skatinami. Tokiose organizacijose vadovai skatina darbuotojų kūrybinę laisvę ir tai užtikrina organizacijos ilgalaikę sėkmę. Vadovų paskirtis yra pateikti darbuotojams aiškia viziją, aiškiai apibrėžti ribas ir tada leisti pasireikšti

darbuotojų kūrybingumo antplūdžiui. Darbuotojai dirba savarankiškai, pilnai išnaudoja savo žinias ir sugebėjimus.

Tradicinėse hierarchinėse organizacijose vengiama naujovių, viskas yra labiau struktūrizuota, o tinklinėse organizacijose vadovai suteikia laisvę darbuotojų kūrybingumui ir taip parodoma, kad jie yra svarbiausias organizacijos turtas.

Tačiau būti įtrauktam į tinklinę organizaciją reiškia sugebėjimą priimti sprendimus, pasitelkiant žinias. Tai gana nelengva ir net brangu. Darbuotojams reikia daugiau įgūdžių ir sugebėjimų, nes reikia ne tik priimti sprendimus, bet ir gerai įvaldyti informacines technologijas.



Šaltinis: Turban, E, Mclean, E., Wetherbe, J. Information technology for management: transforming business in the digital economy, 2002, p. 373.

5 pav. Organizacijos dalyvių vaidmenys skirtingose organizacijų tipuose.

Taigi, pereinant nuo hierarchinės struktūros prie tinklinės struktūros, organizacijos pamažu plokštėja, mažėja valdymo lygių skaičius, didėja darbuotojų vaidmuo bei pareigos. Jie dabar turi turėti ne tik daugiau žinių ir įgūdžių, kad galėtų laisvai naudotis šiuolaikinėmis technologijomis, bet ir sugebėtų savarankiškai priimti sprendimus.

Tinklinė organizacija susijusi su virtualia organizacija. Tai trumpalaikis savarankiškų organizacijų arba institucijų susivienijimas siekiant realizuoti projektą. Ryšys tarp šių organizacijų palaikomas internetu (Lapas, 2005).

Pasak M. Vartianen (1991), virtualios organizacijos tikslas teikti organizacinius sprendimus problemoms spręsti, kurios atsiranda dėl neapibrėžtumo atsirandančio dėl augančios pasaulinės konkurencijos. Dėka augančios priklausomybės nuo informacinių komunikacinių technologijų virtuali organizacija kuria lankstesnes darbo struktūras, didesnius pajėgumus, keičia grupinio darbo struktūras ir kuria bendrą išipareigojimų dviasią ir didesnę bendradarbiavimą tarp darbuotojų. Šiuo atveju, informacinės komunikacinės technologijos tampa svarbiausiu veiksmu organizacijų

transformacijoje ir sistemoms, kurios palengvina koordinaciją, komunikaciją, sprendimų priėmimą ir leidžia lengviau pasidalinti ištekliais, žiniomis ir įgūdžiais.

Virtualios organizacijos jungia žmones, išteklius ir idėjas per online tinklus ar internetą, kad jie galėtų bendrai kurti prekes ir paslaugas (O'Leary ir kt., 1997). Tai organizacija kuri apima verslo partnerius, kurie bendradarbiauja, kad organizacija pasiektų savo tikslus ir pagamintų produktus arba paslaugas. Paprastai tokios organizacijos veikia skirtinguose vietose. Kiekvienas partneris įneša papildomų indėlių ir taip parodo savo padėtį ir valdžią tokioje organizacijoje (Turban; McLean, kt., 2002).

Virtuali organizacija paprastai apibūdinama remiantis trejomis dimensijomis: erdve, laiku (synchroninis-asinchroninis) ir tarpusavio sąveika (bendravimas 'akis į akį' – elektrinis). Individai (panašūs – skirtingi) galėtų būti ketvirtuoju virtualios organizacijos veiksmu. Tradicinių organizacijų darbuotojai yra panašios kultūros, dirbantys viename kambaryje, tuo pačiu metu, bendrauja "akis į akį". Virtualioje organizacijoje, darbuotojai išsidėstę skirtingose geografinėse teritorijose, dažnai dirba asinchroniškai ir vienas su kitu gali bendrauti tik naudojant komunikacines technologijas. Tokioje organizacijoje dirbantys žmonės gali kalbėti skirtingomis kalbomis, būti skirtingų kultūrų, skirtingų profesijų ir išsilavinimų žmonės (Vartiainen, 1991).

Tačiau virtualios organizacijos turi tam tikrų trūkumų. Pagrindinis trūkumas tas, kad pasigendama žmonių tarpusavio sąveikos, bendravimo "akis į akį". Be to, sunku išreikšti emocijas elektroniniuose laiškuose ar virtualiuose pokalbių kambariuose. Dalyviai gali vienas kito nesuprasti, blogai išreikšti savo mintis ar netinkamai pajuokauti. Be to, pasigendama ir fizinio kontakto, tokio kaip rankų paspaudimo, patapšnojimo per petį. Virtuali organizacija susilpnina bet kokius žmogiškuosius kontaktus (Biggs, 2000).

Pavyzdžiui, R. Emelo ir L. Francis (2002) mano, kad bendraujant virtualioje aplinkoje užduotys ir darbuotojų santykiai tampa daug sudėtingesni. Dėl nenatūralaus ir įprastinio bendravimo darbuotojai gali jausti nerimą arba sumaištį savo viduje. Todėl virtualioje organizacijoje daug įtakos turi pasitikėjimas. Jis įtakoja darbų atlikimą ir yra lemiamas formuojant kontrolę, koordinuojant veiklą.

G. DeSanctus ir P. Monge (1998) tiki, kad bendravimo procesas virtualioje aplinkoje vyksta daug greičiau ir formaliau. Darbuotojų santykiai yra pagrindinė bet kokios organizacijos širdis, todėl į juos reikia žiūrėti itin rimtai. Darbuotojai turi pažinoti vieni kitus, kad galėtų sėkmingai dirbti. Tačiau pagrindinis sunkumas virtualiose organizacijose, kad darbuotojų santykiai vystomi dėka informacinių komunikacinių technologijų. Tai pat daug įtakos turi ir dalyvių kultūrinės, asmeninės savybės, kalbos barjerai.

Virtuali organizacija turi įtakos ir darbuotojų elgsenai, o ypač jų motyvacijai. Darbuotojams visada kildavo sunkumų, kai darbe jų dėmesį blaškė kolegų, telefono skambučiai. Dabar

šiuolaikinės informacinės technologijos dar labiau išplėtė darbuotojų blaškymo galimybes, pavyzdžiui, naršant po internetą, prekiaujant akcijomis ir panašiai.

Taigi, virtuali organizacija apibūdinama tokiomis dimensijomis: laiku, erdve, tarpusavio sąveika bei individualiais. Tokioje organizacijoje darbuotojų santykiai tampa sudėtingesni. Dėl nenatūralaus “akis į akį” bendravimo darbuotojai gali jausti vidinį nerimą arba sumaištį. Be to, tarpusavio santykių kokybė priklauso nuo asmeninių savybių, kultūrinės bei kalbinės padėties.

Mokslinėje literatūroje išskiriama teledarbo sąvoka. Teledarbas yra darbas, kurio metu naudojami kompiuteriai ir telekomunikacinės technologijos (Johnston; Nolan, 2001). Tai reiškia, kad ne darbuotojai eina į darbą, bet darbas eina pas darbuotojus (Nilles, 1998). Toks darbas daug patogesnis, nes sudaromos lanksčios darbo valandos, sumažinama konfliktų ir stresų tikimybė, minimalus laikas važinėti į darbą ir pan. Be to, teledarbo dėka mažėja darbuotojų kaita, nes darbuotojai dirbdami tokį darbą jaučia vidinį pasitenkinimą, didėja jų moralė. Jie mano, kad toks jų atliekamas darbas rodo jų profesionalumą, nes dirbti su šiuolaikinėmis technologijomis reikia turėti daug žinių ir įgūdžių (Dash, 1999).

Esant mobiliam darbui, darbuotojai gali atlikti užduotis būdami bet kurioje pasaulio vietoje, naudodami mobiliąs technologijas. Tačiau mobilios technologijos ne tik išplečia bendravimo galimybes, bet ir blaško darbuotojų dėmesį. Jiems sunku susikaupti, kai nuolatos skamba telefonai. Be to, mažiau reikšmės skiriama tiesioginiam bendravimui “akis į akį”, sunku nubrėžti ribą tarp darbo ir šeimos reikmių. Nes tokį darbą dirbantys gali prarasti savigarbą ir tapti izoliuotais. Be to, išauga tikimybė, kad tokie darbuotojai gali tapti priklausomais nuo šiuolaikinių technologijų, todėl jų elgesys pasikeičia, jie tampa vienišais ir depresuotais žmonėmis (Sleek, 1998).

Taigi, šiuolaikinės informacinės technologijos palengvina visuomenės darbą ir palengvina jos kultūrą, tačiau versle sudaro naujas sąlygas organizacijų veiklai ir pertvarkai. Tačiau didžiausią įtaką informacinės technologijos turi darbuotojų elgsenai. Jų dėka blaškomas darbuotojų dėmesys ir taip iškreipiamas jų elgesys organizacijoje, be to, pasikeičia jų vidinė būsena, darbuotojai tampa socialiai izoliuotais, vienišais ir priklausomais nuo tam tikrų ryšio priemonių.

Lyginant tradicinius informacijos ir komunikacijos metodus (bendravimas “akis į akį”, dokumentai, ataskaitos ir pan.) elektroninės priemonės suteikia daug daugiau galimybių. Kai kurie autoriai tvirtina (Huber, 1990; Fulk; DeSantictis, 1995), kad bendravimas paremtas šiuolaikinėmis informacinėmis technologijomis individams suteikia:

1. bendrauti daug lengviau ir efektyviai bet kuriuo metu, bet kurioje vietoje;
2. bendrauti greičiau ir tiksliau su tinklinėmis grupėmis;
3. sudaryti patikimas ir nebrangias bendravimo rūšis;
4. kontroliuoti komunikacijos ryšius tinkle.

Be to, autoriai teigia, kad informacinės technologijos palengvina sprendimų priėmimą, nes jos palengvina darbuotojams apsirūpinti informacija, greičiau ja pasinaudoti ir apdoroti bei užfiksuoti informaciją apie organizacijos ryšių esmę (Good; Stone, 1995). Dar daugiau, pažangios technologijos paskutiniu metu, leidžia dalyviams bendrauti bet kurioje vietoje, bet kuriuo metu ir bet kokiomis bendravimo formomis (tekstas, vaizdas, garsas ir pan.).

N. Paliulio, E. Chlivicko ir kt. (2004) nuomone, informacinės technologijos sukuria naujus bendravimo su bendradarbiais būdus. Darbuotojai vis dažniau dirba komandose su žmonėmis, kurie už tūkstančių mylių. Toks tarpusavio bendravimas reiškia ne tik gebėjimą bendrauti, bet ir kompiuterio ekrane parašytais žodžiais perduoti šilumą, emocijas, pasitikėjimą ar net vadovo savybes.

Pasak E. Turban, E McLean, ir kt. (2002) informacinės technologijos didina ne tik organizacijų produktyvumą, bet ir darbuotojų profesionalumą. Sukuriama lankti, personalizuota sistema, kurioje darbuotojai gali panaudoti savo turimas žinias bei nuomones.

Anot J.E. Dutton (2003), informacinių technologijų naudojimas skatina darbuotojų susidomėjimą, kompetenciją bei atvirumą. Jos turi įtakos ne tik darbuotojams, bet ir pačiai organizacijai.

Informacinės technologijos varžosi su tradicinėmis socialinėmis ir kultūrinėmis veiklomis. Anot G. Pronovost (2002), viena iš svarbiausių IT naudojimo pasekmių yra tradicinių ribų išnykimas tarp darbo, poilsio, mokymosi, informacijos ir veiksmo.

Taigi, informacinės technologijos padidina žinių mobilumą, bendravimo greitumą, informacijos gausumą ir prieinamumą. Jos tampa pagrindiniu turtu šių dienų rinkoje.

2.2 Informacinių ir komunikacinių technologijų įtaka darbuotojams

Informacinės technologijos kuria naujas galimybes verslui. Virtualios organizacijos ir darbas per atstumą tampa vis labiau populiarūs. Darbuotojų bendravimas tarpusavyje dažnai vyksta elektroninių laiškų ar kitų priemonių pagalba. Darbuotojai praleidžiantys daug laiko prie kompiuterių tampa irzlesni, mažiau dėmesio skiria tiesioginiam bendravimui. Jiems tenka sunkiausia užduotis, reikia prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių sąlygų. Darbuotojus užgriūna sunki darbo našta. Darbuotojai turi ne tik prisitaikyti prie nuolat besikeičiančių technologijų bet ir mokėti jas valdyti (Meadow, 1998; James, 1999).

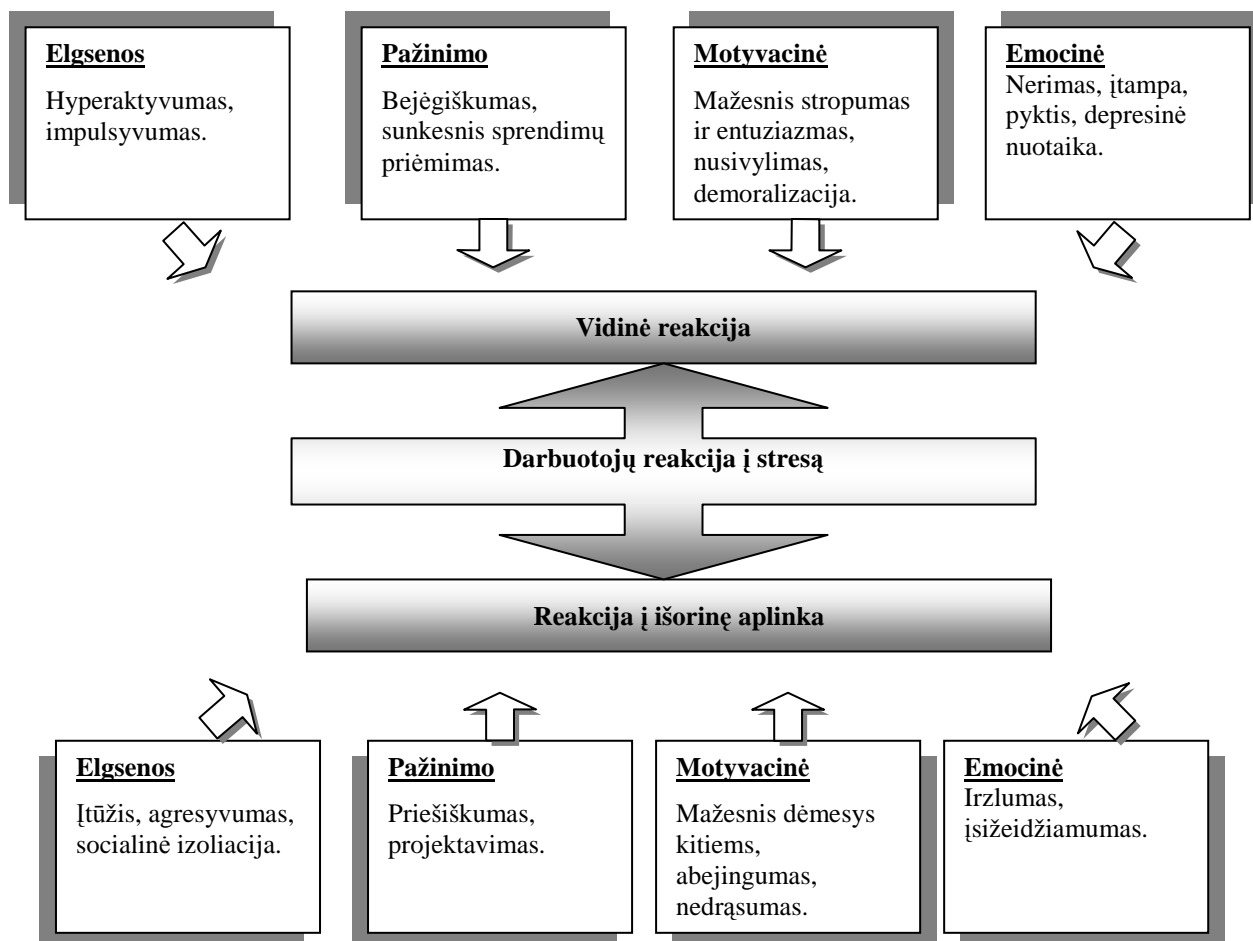
Daugelis autorių stresą įvardija skirtingai. C. Brod (1984) stresą apibūdina kaip ligą, kurią sukelia nesugebėjimas prisitaikyti prie naujų informacinių technologijų. Stresas darbe gali būti apibūdinamas kaip pavojinga emocinė ir psichologinė reakcija, kuri atsiranda kai darbo užduotys viršija darbuotojo sugebėjimus, išteklius ir poreikius (Niosh, 2004).

Anot A. Edmunds ir A. Morris (2000), stresą gali sukelti ir informacijos gausa, nežiūrint į tai ar informacija perduodama laidų pagalba, ar popieriuje per daug ar per mažai informacijos gali pakenkti individualiai patirčiai ir kontrolei. Vis daugiau ir daugiau informacijos mus pasiekia, ir darosi sunkiau ją valdyti. Didžiulis informacijos srautas sukelia stresines situacijas, nes vis didėjantys reikalavimai viršija darbuotojų sugebėjimus.

Anot J. Miller (1978), visos organizacijos gali susidoroti ir valdyti tik tam tikrą kiekį informacijos, o kai tas kiekis labai didelis atsiranda stresinės situacijos, nes darbuotojai bijo, kad gali praleisti ar nepastebėti svarbios informacijos (Levis, 2000).

Anot, J. Smith, F. Conway ir B. Karsh (1999), kompiuterinės problemos didina darbo krūvį ir sumažina vartotojų kontrolę darbo metu, o tai netiesiogiai sukelia stresą. Stresą sukeliantys stresoriai turi įtakos darbo turiniui, darbo sąlygoms ir socialiniams santykiams darbe (Hudiburg, 1989; Vakola; Nikolaou, 2005).

Analizuojant stresą organizacijose išskiriamos darbuotojų reakcijos į stresą: emocinė, pažinimo, elgsenos ir motyvacinė reakcija (žr. 6 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Blanc, Le P., Jonge, De J., Schaufeli, W. Job stress and health, 2000, p. 10.

6 pav. Darbuotojų reakcijos į stresines situacijas.

Taigi, prisitaikymas prie šiuolaikinių informacinių technologijų gali sukelti stresines situacijas darbe. Pasikeičia ne tik darbuotojų emocinė būsena, bet ir reakciją į visuomenę. Tai turi

įtakos darbuotojų santykiams. Jiems sunkiau sekasi bendrauti, pasikeičia požiūris į kitus bendradarbius.

Spartus technologijų vystymasis daro akivaizdžią įtaką žmonių gyvenimui. Šie pasikeitimai priklauso ne tik nuo to kaip žmonės dirba, bet ir nuo to kur jie dirba, kada jie dirba, su kuo bendrauja. Informacinės technologijos turi įtakos vartojimui, ekonomikai, socialiniam gyvenimui ir net politinėms institucijoms. Paprastai žmonės paleidžiantys daug laiko prie interneto, praranda laiko nuovoką. Pasikeičia jų bendravimas ne tik darbo aplinkoje, bet ir asmeniniame jų gyvenime (Nie; Erbring, 2002).

R.M. Hodgetts (1999) nuomone, informacinės technologijos turi įtakos darbuotojų susvetimėjimui, kuris susijęs su:

1. darbuotojų įtinklinimu.
2. darbuotojų susvetimėjimu.

Įtinklinimas. Individai yra atskirti nuo visuomenės. Informacinės technologijos jų gyvenime tampa svarbiausios. Darbuotojas yra įjungiamas į visus procesus realiu laiku. Jis nuolat turi būti darbinės būsenos, tad užsiimti kita veikla jam realiai nebelieka laiko. Be to, nelieka laiko ir bendravimui su kolegomis.

Martinsons, Chong (1999) darbuotojų įtinklinimą vadina procesu, kurio metu darbuotojas tampa organizacijoje sukurtos informacinės sistemos nariu.

Informacinės technologijos leidžia atlikti darbą žymiai greičiau ir efektyviau, tačiau nors darbuotojų nebevaržo nei laikas, nei vieta, tačiau poveikis darbuotojų santykiams didžiulis. Tai rodo Stanfordo universiteto atlikti tyrimai (Robbins, 2003). Jų metu nustatyta, kad žmonės praleidžiantys daugiau laiko prie interneto skiria mažiau dėmesio tiesioginiam bendravimui su šeima ir draugais. Taigi informacinės technologijos gali tapti žmones izoliuojančia technologija, keliančia individualius poelgius aukščiau dalyvavimo bendruomenės gyvenime.

Susvetimėjimas. Informacinės technologijos gali pakeisti darbuotojų požiūrį į darbą. Jiems darbas gali tapti ne toks svarbus kaip anksčiau. Darbuotojai tampa vieniši, mažiau bendrauja.

Darbuotojų susvetimėjimą įvardija ir E. Turban, E. McLean, ir kt. (2002). Jų nuomone, darbuotojai, daug laiko skiriantys informacinėms technologijomis gali tapti kitais žmonėmis. Daugelis iš jų tampa priklausomi nuo šiuolaikinių technologijų.

Kiti autoriai išskiria kitas sąvokas turinčias įtakos darbuotojų santykiams, t.y. vieatvės (Engelberg; Sjoberg, 2004), dykinėjimo ir laiko gaišimo sąvokas (Robbins, 2003).

Darbuotojų vieatvė. Anot E. Elisabeth, L. Sjoberg (2004), dažnas informacinių technologijų naudojimas gali tapti didėjančios darbuotojų vieatvės priežastimi bei tradicinių ribų išnykimu tarp laisvalaikio ir darbo.

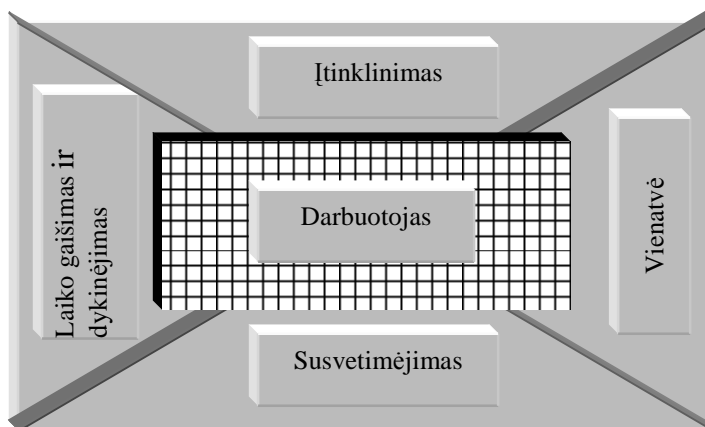
Dykinėjimas. Pavyzdžiui, JAV darbuotojas, turintis galimybę pasiekti internetą, kasdien praleidžia apie 90 minučių lankydamasis tinklapiuose, kurie nėra susiję su jo darbu. Įvairūs tyrimai rodo, kad tai susiję su kibernetiniu dykinėjimu (Robbins, 2003).

Pasak E. Turban, E. McLean, ir kt. (2002) jei darbas pats savaime, nėra įdomus arba kelia stresą, darbuotojai yra linkę užsiimti kuo nors kitu. Jie gali lengvai pasiekti internetą ir naršyti po tinklapius. Daugelis darbdavių instaliuoja programinę įrangą, tikrinančią, kokiuose interneto srityse lankomasi, tačiau tai gali pakenkti pasitikėjimui organizacijoje ir neigiamai paveikti darbuotojų moralinę būseną. Tai, kad darbdaviai seka savo darbuotojus, sukelia prieštaravimą tarp organizacijos troškimo kontroliuoti ir darbuotojų teisės į asmeninio gyvenimo neliečiamumą. Šios kontrolės priemonės užtikrina darbdavius, kad jų darbuotojai nedykinėja, kad negarsina organizacijos paslapčių.

Sekimo dilemą sustiprina nykstančios darbo vietos ribos. Beveik nekyla ginčų dėl to, jog darbdaviai turi teisę stebėti savo darbuotojus darbo metu, kai naudojamosi organizacijos technika ir kai darbuotojai žino, kad jie yra stebimi.

Laiko gaišimas. Anot S. Robbins (2003), informacinės technologijos leidžia darbuotojams bendrauti su bet kuo, bet kur ir bet kada. Šios atviros bendravimo sistemos sumenkina tokias bendravimo tarp žmonių koncepcijas kaip formalių ir neformalių tinklų skirtumai, nežodinis bendravimas ir filtravimas. Virtualūs posėdžiai leidžia reguliariai susitikti su žmonėmis, esantiems skirtinguose geografinėse vietovėse. Dar daugiau, dabar darbuotojams yra lengviau pasidalyti kompanijos gaudais. Šio atviro bendravimo trūkumas – pernelyg daug bendravimo. Tai gaišina brangų darbuotojų laiką, trukdo jiems susikaupti ir gali neigiamai atsiliiepti darbo produktyvumui.

Žemiau schemoje pateikta darbuotojo socialinė izoliacija dėka informacinių technologijų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

7 pav. Darbuotojų socialinė izoliacija

Taigi, šiuolaikinės informacinės technologijos ne tik pagerina verslo galimybes, bet ir turi įtakos darbuotojų santykiams organizacijoje. Dėka šių technologijų darbuotojai tampa socialiai izoliuoti, jie mažiau skiria dėmesio tiesioginiam bendravimui, susvetimėja ir tampa vienišesni.

2.3. Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimai

J. Robinson ir G. Godbey (1999) atlikti tyrimai Kanadoje parodė, kad nuolatiniai informacinių technologijų naudotojai turi daugiau laisvo laiko nei tie, kurie joms skiria mažiau laiko. Buvo nustatyta, kad informacinių technologijų naudojimas darbo tikslais sudaro net trečdalį dienotvarkės. Taip pat nustatyta, kad daugiausiai besinaudojančių šiuolaikinėmis technologijomis turi geresnius darbus, užima geresnes pareigas, gyvena geresniuose rajonuose.

N. Nie ir D. Hillygus (2002) atliko tyrimus apie informacinių technologijų įtaką darbuotojų socialumui. Buvo iškeltos hipotezės, kad interneto naudojimas atima daug laiko iš darbuotojų. Jie praleidžia daug daugiau laiko prie informacinių technologijų negu tiesiogiai bendrauja su savo šeima ir draugais. Kita hipotezė teigė, kad internetas suteikia papildomų galimybių darbuotojams. Jie patiria mažiau streso ir daugiau dėmesio skiria socialiniam bendravimui. Šie tyrimai parodė, kad informacinės technologijos turi ir teigiamos ir neigiamos įtakos darbuotojų socialumui. Teigiama įtaka ta, kad informacinės technologijos skatina daugiau socialinių santykių. O kai mažėja tiesioginis bendravimas ir darbuotojai tampa socialiai izoliuoti pasireiškia neigiama informacinių technologijų įtaka.

R. Krauft, M. Petterson, ir kt. (1998) atlikti tyrimai leidžia daryti išvadą, kad didesnis interneto naudojimas susijęs su mažu, tačiau statistiškai reikšmingu bendravimo nuosmukiu šeimoje, vietinių žmonių socialinių tinklų kūrimu, didėjančia vienatve, atsirandančia depresija.

M. Parks ir K.Floyed (1996) ištyrė žmonės bendraujančius “online” režimu. Jie išskyrė tokias šių ryšių charakteristikas: tarpusavio priklausomybės lygį, ryšių gilumą, ryšių įsipareigojimą. Jie nustatė, kad į “online” ryšius žiūrima gan palankiai. Kiti tyrimai parodė, (Rheingold, 1994; Turkle, 1995) kad tradiciniai ryšiai gali būti tokie pat geri ir turtingi kaip “online” ryšiai, tačiau jiems reikia daug daugiau laiko (Walther; Burgoon, 1992). Pagaliau informacinės technologijos palengvina bei padidina bendravimo galimybes (Malone; Rockart, 1991).

Be to, daugelį mokslininkų domina ir kita tyrimų kryptis, kuri susijusi su informacinių technologijų įtakos viešojo ir privačiojo sektoriaus organizacijų veiklai tyrimais. Spartus informacinių technologijų vystymasis ne tik teikia milžiniškas galimybes privačiam sektoriui, bet ir kelia nerimą viešoms organizacijoms.

Informacinės technologijos turi įtakos visiems organizacijų tipams. Ypatingas dėmesys skiriamas skirtumams tarp informacines technologijas naudojančių privačių ir viešų organizacijų. Mokslinėje literatūroje didesnis dėmesys skiriamas privataus sektoriaus organizacijoms. Teigiama (Bugler; Bretschneider, 1993), kad viešosios ir privačios organizacijos skiriasi savo struktūra, politika bei išorine aplinka. Privačios organizacijos siekia ekonominio efektyvumo ir pelno, o viešosios - politinio efektyvumo bei siekia politinės misijos. Viešų organizacijų vadovai mažiau

dėmesio skiria veiklos skatinimui, o privataus sektoriaus vadovai labiau įsitraukia į organizaciją, daugiau bendrauja su savo darbuotojais.

D. Bugler ir S. Bretschneider (1993) domėjosi, kaip vystosi informacinės technologijos viešojo sektoriaus organizacijose. Jie pastebėjo, kad organizacijos, kurių darbas susijęs su informacijos pasikeitimais, labiau domisi informacinėmis technologijomis. Vadovai šiuolaikinių technologijų diegimu savo įmonėse. Viešų organizacijų vadovai ieško naujų informacinių technologijų, kurios panaikintų kliūtis komunikuoti su išoriniais aplinkos dalyviais bei padėtų pagerinti organizacijos reputaciją išorinių partnerių akyse.

A. Northrop, D. Dunkle ir kt. (1994) ištyrė tris veiksnius, lemiančius informacinių technologijų naudojimą organizacijoje: mokymasis, draugiška programinė įranga bei darbuotojų turimos žinios. Mokymasis didina darbuotojų galimybes bei patirtį naudotis informacinėmis technologijomis.

4 lentelėje pateikti anksčiau minėtų autorių tyrimų rezultatai.

4 lentelė

IT teigiamos ir neigiamos įtakos tyrimų rezultatai

Nr.	Autoriai	Tyrimo esmė	Teigiama (+)/ neigiama(-) įtaka
1	Robinson, J.; Godbey, G., (1999)	Daugiau IT besinaudojantys darbuotojai turi daugiau laisvo laiko.	+
2	Nie, N.H.; Hillygus D., (2002)	IT skatina daugiau socialinių santykių. Dėl IT darbuotojai tampa socialiai izoliuoti.	+ -
3	Krauft, R.; Petterson, M., ir kt (1998)	IT lemia bendravimo nuosmukį, vienatvę bei depresiją.	-
4	Malone, T.W.; Rockart, J.F., (1991)	IT palengvina bei padidina bendravimo galimybes.	+
5	M.R. Parks, R.M.; Floyed, K., (1996) Rheingold, H., 1994; Turkle, S., (1995)	“online” ryšiai žiūrima palankiai.	+
6	Bugler, D.T.; Bretschneider, S., (1993)	IT organizacijoms palengvina komunikavimą su išoriniais aplinkos dalyviais bei gerina jų reputaciją.	+

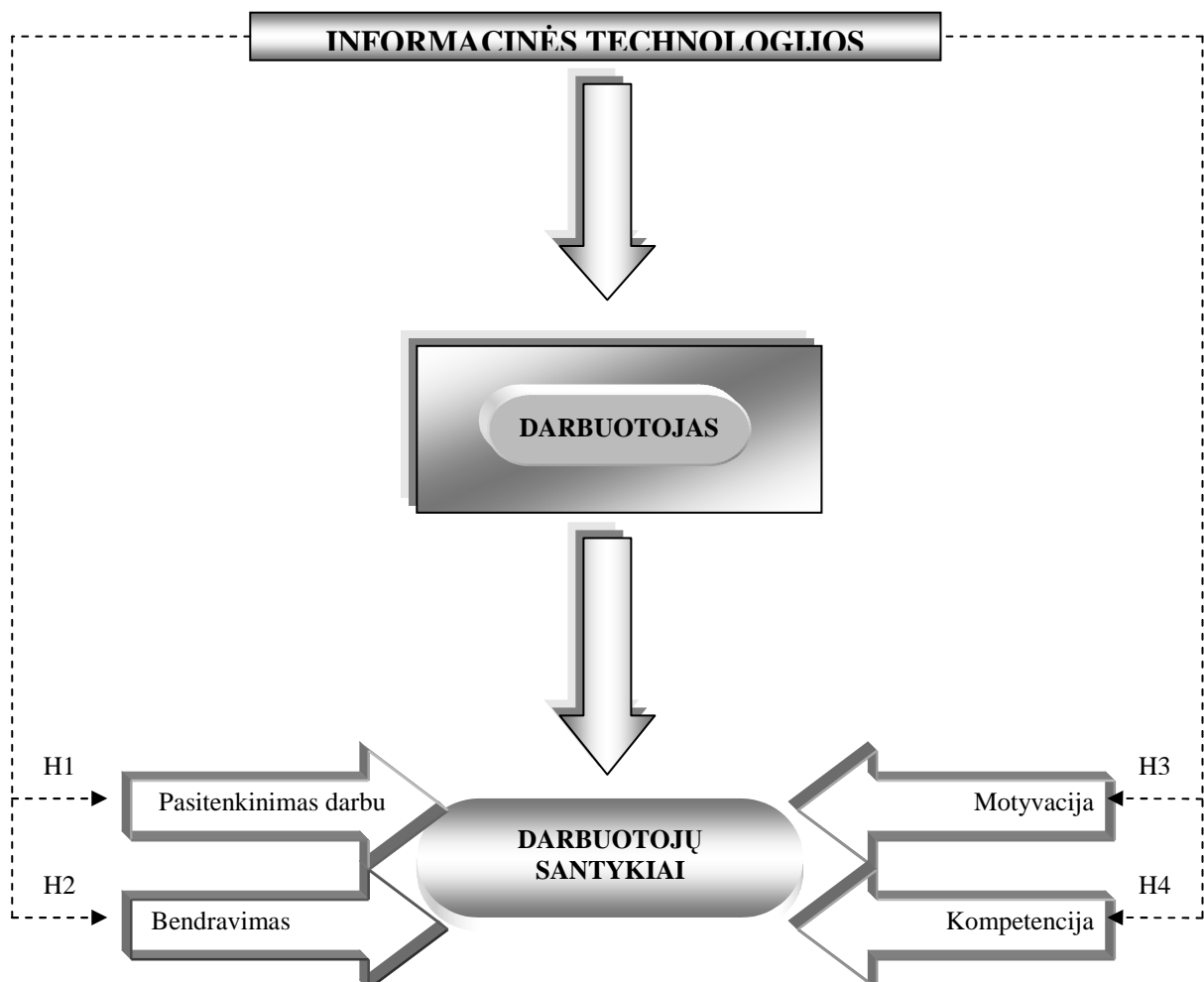
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Apibendrinus atliktų tyrimų rezultatus, galima teigti, kad informacinės technologijos turi tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos. Atlikti tyrimai akcentuoja informacinių technologijų įtaka darbuotojų socialumui, bendravimui, vienatvei, laisvalaikiui. Taip pat akcentuojama informacinių technologijų įtaka organizacijoms. Šiuo atveju įtaka yra tik teigiama. Tyrimuose daugiau nagrinėjami santykiai, kurie pasireiškia ne darbo aplinkoje, t.y., pasireiškia šeimoje, draugų rate, mažai dėmesio skiriama santykiams, kurie pasireiškia darbinėje aplinkoje, t.y., santykiai su bendradarbiais, santykiai su vadovais, santykiai su pačia organizacija.

2.4 Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimo modelis

Kaip jau buvo nagrinėta anksčiau, plintant ir vystantis šiuolaikinėms informacinėms ir komunikacinėms technologijoms visuomenė pereina iš industrinės į informacinę. Susidaro naujos sąlygos organizacijų veiklai ir pertvarkai. Organizacijos pamažu plokštėja, mažėja jų valdymo lygių skaičius, didėja darbuotojų svarba.

Pagrindiniais veiksniais šiuolaikinėje organizacijose tampa ne tik darbuotojai, bet ir laikas, erdvė ir tarpusavio santykiai. Tokiose organizacijose darbuotojų santykiai tampa sudėtingesni. Dėl nenatūralaus bendravimo “akis į akį” keičiasi darbuotojų elgsena ir vidinė būseną. Jie tampa priklausomais nuo šiuolaikinių technologijų. Be to, keičiasi jų bendravimo manieros su kolegomis bei požiūriai. Dėka informacinių komunikacinių technologijų darbuotojai tampa socialiai izoliuotais, susvetimėja, tampa vienišais, o to pagrindinė priežastis yra sumažėjęs dėmesys tiesioginiam “akis į akį” bendravimui.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

8 pav. Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimo modelis

Remiantis darbuotojų santykių struktūra (žr. 2 pav.) galima sudaryti informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimo modelį (žr. 8 pav.).

Remiantis tyrimo modeliu, informacinės technologijos turi įtakos darbuotojo bendravimui, motyvacijai, kompetencijai bei pasitenkinimui darbu.

Siekiant patikrinti teorinės analizės būdu sukurtas metodologines prielaidas keliamos tokios hipotezės:

Hipotezė 1 (H1): IT naudojimas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu;

Hipotezė 2 (H2): IT naudojimas padeda sukurti efektyvesnį bendravimą darbo kolektyve;

Hipotezė 3 (H3): IT naudojimas įtakoja darbuotojų motyvaciją;

Hipotezė 4 (H4): IT naudojimas įtakoja darbuotojų kompetenciją.

Šios hipotezės padės atskleisti kokią įtaką informacinės technologijos turi įtakos darbuotojų santykiams individo lygmeniui organizacijoje.

3. INFORMACINIŲ TECHNOLOGIJŲ ĮTAKOS DARBUOTOJŲ SANTYKIAMS INDIVIDUO LYGMENYJE TYRIMAS LIETUVOS ORGANIZACIJOSE

Šios dalies tikslas – pateikti tyrimo metodologiją, atlikti informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimą Lietuvos organizacijose, atlikti duomenų analizę, aptarti rezultatus ir įvertinti tyrimą.

3.1 Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams individo lygmenyje tyrimo metodologija

Anot K. Kardelio (2002) metodologiją galima apibrėžti kaip teoriją, kuri nagrinėja pažinimo procesą ir jo principus bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką. Metodologija kaip žinių sistema, gali būti aprašomoji (deskriptyvinė), aprašanti, kaip funkcionuoja mokslinio pažinimo procesas, bei atskleidžianti jo struktūrą, ir normatyvinė (preskriptyvinė), formuojanti paties mokslinio pažinimo proceso reikalavimus ir atsakanti į klausimą, koks turi būti mokslinis pažinimas.

Tyrimų metodologija skirta aprašyti ir išanalizuoti vienus ar kitus metodus, nubrėžiant jų taikymo ribas bei išryškinant išankstines nuostatas, susiejant jų potencialą su žinojimo paribiu. Tai reiškia apibendrinti atskirų tyrimo technikų galimybes, pasiūlyti naujus jų taikymo būdus bei atskleisti specifinius loginių ir metafizinių principų įnašus į konkrečias, naujai suformuluotas problemas.

Taigi metodologijos tikslas – padėti tyrėjui suprasti tyrimo procesą.

Metodais galima pavadinti požiūrių spektrą, naudojamą tyrimuose duomenims rinkti. Gerai parengtas ar pritaikytas metodas žymiai palengvina tyrimą. Teigiama, kad nuo metodo priklauso viso tyrimo sėkmė.

Šio tyrimo tikslas – remiantis informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams individo lygmenyje tyrimo modeliu ištirti šių technologijų įtaką darbuotojų santykiams individo lygmenyje Lietuvos organizacijose.

Siekiant užsibrėžto tikslo keliami tokie tyrimo uždaviniai:

- įvertinti kokią įtaką informacinės technologijos turi darbuotojų pasitenkinimui darbu;
- įvertinti kokią įtaką informacinės technologijos turi darbuotojų bendravimui;
- įvertinti kokią įtaką informacinės technologijos turi darbuotojų motyvacijai;
- įvertinti kokią įtaką informacinės technologijos turi darbuotojų kompetencijai.

Tyrimo hipotezės ir tyrimo metodai. Socialiniuose moksluose apklausa yra labai paplitęs tyrimo metodas. Tai rodo šio tyrimo patikimumą (Kardelis, 2002). Apklausos klausimų tikslas yra kuo giliau pažinti tiriamąjį reiškinį bei gauti išsamesnę informaciją. Pagal klausimų pateikimo

formą galimi tokie jų tipizavimo atvejai: atviri klausimai, kurie neturi galimų atsakymų variantų, atsakymai į juos vertinami kaip individualesni, visapusiškesni, labiau apgalvoti; uždari klausimai, kurie leidžia pasirinkti vieną iš galimų atsakymų variantų; pusiau uždari klausimai, kurie apima uždaros ir atviros formos klausimus.

Hipotezės tikrinamos kiekvienai iš jų priskiriant atitinkamus klausimus (žr. 5 lentelė).

5 lentelė

Hipotezių tikrinimas pagal anketos klausimus

Hipotezė (H)	Anketos klausimai
H1: IT naudojimas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu;	1. Ar dirbdami įmonėje esate patenkintas savo darbu? 2. Jūs manote, kad dirbti reiškia? 3. Koks darbas Jums labiausiai kelia pasitenkinimą? 6. Kas labiausiai turi įtakos Jūsų pasitenkinimui darbu? 11. Kokias informacines technologijas naudojate darbe? 12. Kiek vidutiniškai laiko darbe praleidžiate prie interneto per dieną? 13. Kiek vidutiniškai per dieną darbe išsiunčiate elektroninių laiškų? 14. Kiek sms žinučių išsiunčiate per dieną darbe?
H2: IT naudojimas padeda sukurti efektyvesnį bendravimą darbo kolektyve;	7. Kaip manote, ar Jūsų įmonėje svarbus požiūris į žmogų? 8. Koks darbas Jums priimtinausias? 9. Atsakykite į žemiau pateiktus klausimus. 15. Kaip manote, ar žmogus praleisdamas daug laiko internete, kitaip bendrauja su žmonėmis, šeima? 17. Kaip galėtumėte apibūdinti savo kolegas, kurie daug laiko praleidžia prie kompiuterių? 20. Koks bendravimas Jums priimtinesnis, bendraujant su nepažystamais verslo partneriais, klientais? 21. Kaip manote, ar šiuolaikinės informacinės technologijos keičia žmonių bendravimo manieras?
H3: IT naudojimas įtakoja darbuotojų motyvaciją;	4. Kokio skatinimo labiausiai Jūs norėtumėte darbe? 5. Surūšiuokite atsakymus nuo 1 iki 4 pagal tai, kaip jiems teikiate pirmenybę. 16. Turint laisvo laiko, Jūs mieliau renkatės?
H4: IT naudojimas įtakoja darbuotojų kompetenciją.	10. Kaip dažnai galite pasinaudoti naujomis žiniomis darbe? 18. Ar norėtumėte dirbti virtualioje aplinkoje? 19. Koks Jūsų požiūris į darbą virtualioje aplinkoje? Bendra informacija: išsilavinimas, pareigos, laikas praleistas įmonėje.

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Statistinei duomenų analizei naudojamas specializuotas programinis paketas SPSS (Statistical Package for Social Sciences – angl.). Hipotezėms tikrinti naudojami įvairūs statistiniai kriterijai. Tai taisyklės, pagal kurias, remiantis imties duomenimis, hipotezė H_0 priimama arba atmetama. Tikrinant hipotezes, pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,05.

Siekiant palyginti dviejose populiacijose stebėtinus požymius buvo taikomas t kriterijus dviem imtims.

Ryšio stiprumui tarp informacinių technologijų ir darbuotojų santykių struktūrinių dalių naudojama koreliacinė analizė.

Tyrimo anketa. Pagrindinis tyrimo metodas buvo anketinė apklausa (1 priedas), kurios tikslas-ištirti informacinių technologijų įtaką darbuotojų santykiams individo lygmenyje. Duomenys, gauti per anketinę apklausą turi būti sugrupuojami. Tuo tikslu naudojamos tokios skalės:

1) nominali skalė – tai objektyvių duomenų apie respondentus nustatymas. Tai demografinė anketos dalis (Kardelis, 2002);

2) tvarkymo skalė – tai skalė, kuri leidžia surikiuoti duomenis pagal nustatytus kriterijus (Pranulis, 1998);

3) Likerto skalė – kai atsakymo numeris atitinka tam tikrą rangą, t.y., skaičius “1” reiškia, kad pirmoji pozicija pranašesnė už antrąją ir t.t. (Kardelis, 2002).

Derinant uždarus ir pusiau uždarus klausimus, siekiama gauti tikslesnę, išsamesnę ir patikimesnę informaciją. Tyrimo anketą sudarė 26 klausimai, kurie sugrupuoti į uždarus bei pusiau uždarus, kurie sugrupuoti į penkis skyrius (1 priedas):

1. Bendra informacija (anketoje šie klausimai nesunumeruoti). Šios dalies tikslas – nustatyti respondentų amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, lytį bei laiką praleistą įmonėje, kurioje dirba respondentai.

2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu (1-3; 6 klausimai). Šios dalies tikslas – nustatyti ką darbuotojams reiškia pasitenkinimas darbu bei kas įtakoja jų pasitenkinimą darbu.

3. Darbuotojų motyvacija (4-5 klausimai). Šios dalies tikslas – išsiaiškinti kokie skatinimo būdai priimtinausi darbuotojams ir kokių jie norėtų savo darbe.

4. Bendravimas (7-9 klausimai). Šios dalies tikslas – nustatyti koks darbas (individualus ar grupinis) priimtinausias respondentams bei kokius jausmus jiems sukelia bendravimas grupėje.

5. Kompetencija (10 klausimas). Šios dalies tikslas – išsiaiškinti kaip darbuotojai dalijasi tarpusavyje naujomis žiniomis.

6. Informacinės technologijos (11-21 klausimai). Šios dalies tikslas – nustatyti kokias informacines technologijas darbuotojai naudoja savo darbe, kiek vidutiniškai per dieną jie išsiunčia sms žinučių, elektroninių laiškų, kiek vidutiniškai per dieną praleidžia laiko internete, koks jų požiūris į virtualią aplinką, koks požiūris į kolegas, kurie praleidžia daug laiko prie informacinių technologijų bei nustatyti koks jų požiūris į pačias informacines technologijas.

Tyrimo imtis. Tyrimo metu apklausiami aukštesnio lygio darbuotojai (vadovai, vadybininkai, administracijos darbuotojai ir pan.), kurie nuolat darbe dirba su šiuolaikinėmis informacinėmis technologijomis.

Minimalus imties dydis n_{\min} apskaičiuotas pagal formulę:

$$n_{\min} = \frac{z^2 \times N \times p(1-p)}{(\Delta p)^2 (N-1) + z^2 \times p(1-p)}$$

N- visumos dydis (200).

p– požymio tikimybė. Kadangi neturime kitų žinių apie p dydį, galima imti, kad $p=0,5$ (Martišius, S., 1997).

Δp – požymio dalies paklaida. Rezultatai bus pateikti su 5 proc. paklaida.

z – normaliojo skirstinio koeficientas. Moksliniame darbe paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu (Kardelis K., 2002, p. 314). Tada normaliojo skirstinio koeficientas $z=1,96$.

Visus dydžius įstatę į formulę, gausime, kad $n_{\min}=166$, t.y., norint gauti rezultatus su 95 proc. tikimybe bei 5 proc. paklaida duomenys turi būti surinkti mažiausiai iš 166 darbuotojų.

Tyrimo organizavimas. Tyrimui buvo pasirinktos Lietuvos organizacijos, susijusios su informacinių technologijų naudojimu. Tai:

- ryšio paslaugas teikiančios įmonės;
- bankai;
- kompiuterius ir jų priedus parduodančios įmonės;
- kolegijos;
- universitetai;
- knygynai;
- kt. gamybos ir prekybos įmonės.

Tyrimo dalyvavo įvairaus lygio darbuotojai (vadovai, tarnautojai ir darbininkai) kurie savo darbe nuolat susiduria su informacinėmis technologijomis.

Anketos tinkamumas patikrintas atliekant pilotažinį tyrimą. Buvo apklausti 10 žmonių vienoje ryšio paslaugas teikiančioje įmonėje. Šio tyrimo metu buvo pastebėti keli anketos trūkumai. Patikslinus anketą jos turinys nepasikeitė, todėl apklausos rezultatai buvo panaudoti pagrindiniame tyrime.

Anketos buvo siunčiamos elektroniniu paštu, taip pat pildomos rankiniu būdu, respondentų darbo vietose. Iš viso buvo apklausti 166 žmonės, iš kurių 94 vyrai ir 72 moterys.

Iš anketos atsakymų buvo gauti bendri duomenys apie respondentų demografinę padėtį. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių pateiktas 2 priede. Daugiausiai apklaustųjų yra jauni žmonės (43 %), t.y., 18-25 metų, mažiausiai (10 %) – virš 55 metų. Tai visai suprantama, nes jaunesni žmonės yra imlesni šiuolaikinėms informacinėms technologijoms. Jie užaugo kartu su šių technologijų vystymusi.

Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateiktas 2 priede. Daugiausia apklaustųjų turi specialų vidurinį išsilavinimą (35 %), mažiausiai – nebaigtą vidurinį (1 %). Be to, nemažai apklaustųjų turi aukštąjį išsilavinimą net 25 procentai.

2 priede pateikta respondentų darbo trukmė įmonėje. Daugiausiai respondentų dirba įmonėse nuo 1 iki 3 metų (38 %), mažiausiai – virš 10 metų (5 %). Kadangi daugiausia apklausta jaunų respondentų, tad ir jų darbo trukmė nėra labai ilga.

3.2 Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams individo lygmenyje empirinis tyrimas, duomenų analizė ir rezultatų aptarimas

Remiantis sukurtu informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimo modeliu (žr. 8 pav.) atliekamas tyrimas Lietuvos organizacijose.

Tyrimo darbuotojų santykių struktūrinės dalys individo lygmenyje (motyvacija, pasitenkinimas darbu, kompetencija, bendravimas) buvo nagrinėjamos atliekant statistinę analizę su šiais informacinių technologijų bloko klausimais:

10. Kaip dažnai galite pasinaudoti naujomis žiniomis savo darbe?
11. Kokias informacines technologijas naudojate darbe?
12. Kiek vidutiniškai laiko praleidžiate prie interneto darbe?
13. Kiek vidutiniškai per dieną darbe išsiunčiate elektroninių laiškų?
14. Kiek sms žinučių išsiunčiate per dieną darbe?
16. Turint laisvo laiko, Jūs mieliau renkatės?
10. Kaip dažnai galite pasinaudoti naujomis žiniomis darbe?
18. Ar norėtumėte dirbti virtualioje aplinkoje?
19. Koks Jūsų požiūris į virtualią aplinką?

Remiantis šiais bloko klausimais apie informacines technologijas galima įvertinti jų įtaką darbuotojų santykių struktūrinėms dalims individo lygmenyje.

3.2.1 Informacinių technologijų įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu individo lygmenyje

Siekiant patikrinti hipotezę, IT naudojimas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu, pirmiausia būtina nustatyti kas labiausiai įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tam remtasi anketinės apklausos metu gautais duomenimis iš 1-3, 6, 12-14 klausimų atsakymų (žr. 3 priedas).

Siekiant nustatyti veiksnius, lemiančius darbuotojų pasitenkinimą respondentai skirstomi į tam tikras grupes, t.y., tuos kurie mažiau arba daugiau naudojami informacinėmis technologijomis darbe:

1. praleidžiantys laiką internete darbo metu iki 1 val.;
2. praleidžiantys laiką internete darbo metu daugiau nei 3 val.;
3. išsiunčiantys iki 3 elektroninių laiškų per dieną darbe;
4. išsiunčiantys daugiau nei 10 elektroninių laiškų per dieną darbe;
5. išsiunčiantys iki 10 sms žinučių per dieną darbe;
6. išsiunčiantys virš 30 sms žinučių per dieną darbe.

Žemiau lentelėje pateikti veiksniai, kurie turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui, priklausomai nuo informacinių technologijų naudojimo lygio.

6 lentelė

Veiksniai lemiantys darbuotojų naudojančių informacines technologijas pasitenkinimą darbu

Veiksniai	Laikas prie interneto iki 1 val.	Respondentai	Laikas prie interneto daugiau nei 3 val.	Respondentai
Darbas jiems reiškia	Gauti didesnę atlyginimą.	34 (33%)	Gauti didesnę atlyginimą.	6 (30%)
Pasitenkinimą darbu kelia.	Darbas, leidžiantis išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius.	38 (37%)	Darbas, leidžiantis išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius.	8 (40%)
Pasitenkinimui darbu įtakos turi.	Atlyginimas priklausantis nuo darbo rezultatų.	30 (30%)	Gerai ir draugiški santykiai su kolegomis.	6 (30%)
Iš viso:		102(100%)		20(100%)
Veiksniai	Išsiunčiantys iki 3 el. laiškų	Respondentai	Išsiunčiantys virš 10 el. laiškų	Respondentai
Darbas jiems reiškia	Gauti didesnę atlyginimą.	34 (31%)	Gauti didesnę atlyginimą.	6 (32%)
Pasitenkinimą darbu kelia.	Darbas, leidžiantis išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius.	46 (42%)	Darbas, leidžiantis išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius.	7 (36%)
Pasitenkinimui darbu įtakos turi.	Atlyginimas priklausantis nuo darbo rezultatų.	30 (27%)	Gerai ir draugiški santykiai su kolegomis.	6 (32%)
Iš viso:		110(100%)		19(100%)
Veiksniai	Išsiunčiantys iki 10 sms žinučių	Respondentai	Išsiunčiantys virš 30 sms žinučių	Respondentai
Darbas jiems reiškia	Gauti didesnę atlyginimą.	38 (29%)	Gauti didesnę atlyginimą.	18 (45%)
Pasitenkinimą darbu kelia.	Darbas, leidžiantis išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius.	58 (45%)	Darbas, leidžiantis išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius.	10 (25%)
Pasitenkinimui darbu įtakos turi.	Atlyginimas priklausantis nuo darbo rezultatų.	34 (26%)	Gerai ir draugiški santykiai su kolegomis.	12 (30%)
Iš viso:		130(100%)		40(100%)

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš pateiktos lentelės matyti, kad tiek daug naudojančių informacines technologijas, tiek mažiau naudojančių darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia tokie veiksniai, kaip didesnis atlyginimas, bei darbas leidžiantis išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius. Be to, mažiausiai naudojančių informacines technologijas pasitenkinimą darbu įtakoja atlyginimas, priklausantis nuo darbo rezultatų, daugiausiai naudojančių informacines technologijas – gerai ir draugiški santykiai su kolegomis.

Taigi, iš šios analizės paaiškėjo, jog darbuotojų kurie naudoja informacines technologijas pasitenkinimą darbu labiausiai įtakoja darbo pobūdis, skiriasi tik siunčiančių daugiausiai sms žinučių nuomonė, .t.y, jiems svarbiausias veiksnys yra gauti didesnę atlyginimą. Tai savaime suprantama, juk siunčiant tiek daug sms žinučių per dieną reikia turėti pakankamai laisvų.

H1: IT naudojimas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Siekiant patikrinti hipotezę remiamasi anksčiau minėtų klausimų atsakymų duomenimis ir taikant t kriterijų nepriklausomoms imtims. Pasinaudojus specializuotu programiniu paketu SPSS nustatyta, jog tikimybė priimti hipotezę lygi 0,58 (žr. 4 priedas). Kadangi ši tikimybė didesnė už reikšmingumo lygmenį 0,05 hipotezę, informacinių technologijų naudojimas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu reikia priimti.

Be to, statistinės analizės metu apskaičiuotas ir koreliacijos koeficientas, kuris parodo ryšio stiprumą. Kuo šis koeficientas artimesnis 1, tuo ryšis stipresnis. Šiuo atveju gautas koeficientas yra 0,989. Toks rezultatas rodo, kad egzistuoja ypatingai stiprus ryšys tarp informacinių technologijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu.

Taigi, atlikus analizę ir patikrinus pirmąją hipotezę, paaiškėjo, jog informacinės technologijos įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu, o ryšys tarp šių technologijų ir pasitenkinimo labai stiprus.

3.2.2 Informacinių technologijų įtaka darbuotojų bendravimui individo lygmenyje

Siekiant nustatyti informacinių technologijų įtaką darbuotojų bendravimui naudotasi anketos 7-9, 11, 15, 17, 20-21 klausimų atsakymų duomenimis (3 priedas).

Respondentai suskirstomi į dvi grupes, t.y., tie, kurie laisvu metu darbe naudojami internetu ir tie, kurie naudojami mobiliuoju telefonu.

Tyrimo metu paaiškėjo respondentų požiūris į kolektyvinį/grupinį darbą. Rezultatai pateikti žemiau lentelėje.

7 lentelė

Veiksniai, išreiškiantys respondentų požiūrį į grupinį darbą

Veiksniai	Naudojasi internetu	Respondentai	Naudojasi mobiliuoju telefonu	Respondentai
Darbas grupėje sumažina vienatvės jausmą.	Taip	88 (18%)	Taip	134 (19%)
Dirbdami grupėje jaučiasi svarbūs ir gerbiami.	Taip	92 (20%)	Taip	142 (21%)
Dirbant grupėje patinka nuolatinis bendravimas.	Taip	86 (18%)	Taip	120 (17%)
Dirbant grupėje reikia stengtis dėl kitų jos narių.	Taip	82 (17%)	Taip	108 (16%)
Dirbant grupėje svarbu stebėti kitus ar jie elgiasi sąžiningai.	Taip	68 (14%)	Taip	98 (14%)
Dirbant grupėje galima greičiau atlikti užduotis.	Taip	56 (13%)	Taip	90 (13%)
	Iš viso:	476(100%)		692(100%)

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš gautų rezultatų galima daryti išvadą, jog respondentų naudojančių internetą ir naudojančių mobiliuosius telefonus požiūriai sutampa. Be to, išryškėja ir pagrindinis veiksnys turintis įtakos santykiams kolektyve, t.y., darbuotojai grupėje nori jaustis svarbiais ir gerbiamais.

Taip pat svarbu nustatyti, kas turi įtakos bendravimo efektyvumui. Gauti rezultatai pateikiami žemiau lentelėje, kurioje išskiriami veiksniai nuo kurių priklauso darbuotojų bendravimo efektyvumas.

8 lentelė

Veiksniai nuo kurių priklauso darbuotojų bendravimo efektyvumas

Veiksniai	Naudojasi internetu	Respondentai	Naudojasi mobiliuoju telefonu	Respondentai
Požiūris į žmogų darbe.	Teigiamas.	92 (23%)	Teigiamas.	140(23%)
Priimtinausias darbas.	Kolektyvinis.	58 (15%)	Kolektyvinis.	88 (14%)
Žmonės praleidžiantys internete daug laiko kitaip bendrauja.	Kitaip bendrauja.	70 (18%)	Kitaip bendrauja.	100(16%)
Kolegos, kurie daug laiko praleidžia prie kompiuterių.	Tampa irzlūs ir nuobodūs.	36 (9%)	Tampa irzlūs ir nuobodūs.	52 (10%)
Priimtinausia bendravimo forma.	Tiesioginis bendravimas.	60 (15%)	Tiesioginis bendravimas.	104 (17%)
Dėl informacinių technologijų keičiasi žmonių bendravimo manieros.	Keičiasi .	80 (20%)	Keičiasi.	124 (20%)
	Iš viso:	396(100%)		608(100%)

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš pateiktos lentelės matyti, kad respondentų, kurie naudojami internetu ar mobiliuoju telefonu nuomonės sutampa. Be to, visi vienareikšmiškai sutinka, kad informacinės technologijos turi įtakos bendravimui (žmonės, praleidžiantys daug laiko internete kitaip bendrauja; žmonės, kurie daug laiko praleidžia prie kompiuterių tampa irzlūs ir nuobodūs; dėl informacinių technologijų keičiasi žmonių bendravimo manieros).

Taigi, gauti rezultatai dar karta patvirtina anksčiau teorinėje dalyje nagrinėtą teiginį, kad dėka informacinių technologijų darbuotojai tampa socialiai izoliuotais. Taip pat išaiškėja ir pagrindinis veiksnys nuo kurio priklauso darbuotojų bendravimo efektyvumas, t.y., požiūris į žmogų įmonėje.

H2: IT naudojimas padeda sukurti efektyvesnį bendravimą darbo kolektyve.

Siekiant patikrinti hipotezę remtasi anketos 17 ir 20 klausimų atsakymų duomenimis (3 priedas). Hipotezei tikrinti naudojamas t kriterijus nepriklausomoms imtims.

Pasinaudojus specializuotu programiniu paketu SPSS nustatyta, jog tikimybė priimti hipotezę lygi 0,004 (žr. 4 priedas). Kadangi ši tikimybė mažesnė už reikšmingumo lygmenį 0,05 hipotezę reikia atmesti.

Taigi, atlikus analizę ir patikrinus antrąją hipotezę, paaiškėjo, jog informacinės technologijos nesukuria efektyvesnio bendravimo darbo kolektyve. Tai dar kartą patvirtina teiginį, kad informacinių technologijų dėka darbuotojai tampa socialiai izoliuotais.

3.2.3 Informacinių technologijų įtaka darbuotojų motyvacijai individo lygmenyje

Siekiant patikrinti kokią įtaką daro informacinės technologijos darbuotojų motyvacijai remtasi anketinės apklausos metu gautais duomenimis iš 4, 5 ir 16 anketos klausimų (3 priedas).

Respondentai suskirstomi į dvi grupes:

1. turint laisvo laiko darbe naršo internete;
2. turint laisvo laiko kalbasi telefonu.

Žemiau lentelėje išskiriami veiksniai, turintys įtakos darbuotojų motyvacijai.

9 lentelė

Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų motyvacijai

Veiksniai	Turint laisvo laiko naršo internete	Respondentai	Turint laisvo laiko kalbasi telefonu	Respondentai
Pageidaujami skatinimo būdai.	Galimybė tobulėti.	16 (40%)	Moralinis skatinimas.	8 (40%)
Priimtinausi skatinimo būdai.	Piniginis skatinimas.	24 (60%)	Piniginis skatinimas.	12 (60%)
	Iš viso:	40 (100%)		20 (100%)

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Iš pateiktos lentelės aiškiai matyti, kokia motyvacija priimtinausia darbuotojams, kurie laisvu metu darbe naršo internete ir kurie – kalbasi telefonu.

Tie kurie naršo internete pageidauja galimybės tobulėti darbe, o priimtinausia skatinimo forma yra piniginis skatinimas. O respondentai kurie laisvu metu darbe kalbasi telefonu pageidauja moralinio skatinimo, o priimtinausia skatinimo forma yra piniginis skatinimas.

Taigi, nepriklausomai nuo to, ar darbuotojai laisvu metu darbe kalbasi telefonu ar naršo internete, pirmenybę jie vienareikšmiškai teikia piniginiam skatinimui.

H3: IT naudojimas įtakoja darbuotojų motyvaciją.

Siekiant patikrinti šią hipotezę remtasi anketos 4 ir 16 klausimų atsakymų duomenimis (3 priedas). Hipotezei patikrinti naudojamas t kriterijus nepriklausomoms imtims. Respondentai suskirstomi į tuos, kurie nuolat naršo internete ir tuos, kurie nuolat kalba telefonu.

Pasinaudojus specializuotu programiniu paketu SPSS nustatyta, jog tikimybė priimti hipotezę lygi 0,092 (žr. 4 priedas). Kadangi ši tikimybė didesnė už reikšmingumo lygmenį 0,05 hipotezę reikia priimti.

Be to, statistinės analizės metu apskaičiuotas ir koreliacijos koeficientas, kuris parodo ryšio stiprumą. Kuo šis koeficientas artimesnis 1, tuo ryšis stipresnis. Šiuo atveju gautas koeficientas yra 0,81. Toks rezultatas rodo, kad egzistuoja labai stiprus ryšys tarp informacinių technologijų ir darbuotojų motyvacijos.

Taigi, atlikus analizę ir patikrinus trečiąją hipotezę paaiškėjo, jog informacinės technologijos įtakoja darbuotojų motyvaciją, o ryšys tarp informacinių technologijų ir motyvacijos labai stiprus.

3.2.4 Informacinių technologijų įtaka darbuotojų kompetencijai individo lygmenyje

Nagrinėjant informacinių technologijų įtaką darbuotojų kompetencijai remtasi anketos 10, 18, 19, 23, 24, 25 klausimų duomenimis (žr. 3 priedas).

Respondentai suskirstomi į tam tikras grupes:

1. respondentai, kurie naudojami gautomis naujomis žiniomis visada;
2. respondentai, kurie naudojami gautomis naujomis žiniomis kartais;
3. respondentai, kurie norėtų dirbti virtualioje aplinkoje;
4. respondentai, kurie nenorėtų dirbti virtualioje aplinkoje;
5. respondentai, kurių teigiamas požiūris į virtualią aplinką;
6. respondentai, kurių neigiamas požiūris į virtualią aplinką.

Remiantis šiuo skirstymu lyginama koks veiksnys labiausiai įtakoja darbuotojų kompetenciją.

10 lentelė

Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų kompetencijai

Veiksniai	Naudojasi naujomis žiniomis visada	Respondentai	Naudojasi naujomis žiniomis kartais	Respondentai
Išsilavinimas.	Aukštasis.	26 (29%)	Aukštesnysis.	42 (24%)
Užimamos pareigos.	Tarnautojas.	44 (49%)	Tarnautojas.	80 (47%)
Laiko trukmė įmonėje.	Iki 1 metų.	20 (22%)	Nuo 1 iki 3 metų.	50 (29%)
Iš viso:		90 (100%)		172(100%)
Veiksniai	Norėtų dirbti virtualioje aplinkoje	Respondentai	Nenorėtų dirbti virtualioje aplinkoje	Respondentai
Išsilavinimas.	Aukštesnysis.	28 (24%)	Spec.vidurinis.	32 (22%)
Užimamos pareigos.	Tarnautojas.	60 (52%)	Tarnautojas.	76 (53%)
Laiko trukmė įmonėje.	Iki 1 metų.	28 (24%)	Nuo 1 iki 3 metų.	36 (25%)
Iš viso:		116(100%)		144(100%)
Veiksniai	Teigiamas požiūris į virtualią aplinką	Respondentai	Neigiamas požiūris į virtualią aplinką	Respondentai
Išsilavinimas.	Aukštasis.	20 (23%)	Spec.vidurinis.	18 (20%)
Užimamos pareigos.	Tarnautojas.	46 (52%)	Tarnautojas.	44 (49%)
Laiko trukmė įmonėje.	Iki 1 metų.	22 (25%)	Nuo 1 iki 3 metų.	28 (31%)
Iš viso:		88 (100%)		90 (100%)

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

Remiantis pateiktos lentelės rezultatais matyti, jog respondentai visada galintys pasinaudoti naujomis žiniomis turi aukštąjį išsilavinimą ir dirba darbe iki 1 metų, o tie, kurie gali pasinaudoti naujomis žiniomis kartais, turi aukštesnįjį išsilavinimą ir darbe dirba nuo 1 iki 3 metų. Tai savaime suprantama, jog tik trumpiai dirbantys gali pasinaudoti naujomis žiniomis, nes šiuolaikinių informacinių technologijų galimybės šiuo metu sparčiai auga, o naujai pradedančių kompetencija šioje srityje didesnė.

Respondentai, kurie norėtų dirbti virtualioje aplinkoje turi aukštesnį išsilavinimą ir dirba įmonėje iki 1 metų. Kaip jau anksčiau buvo minėta, jaunų specialistų kompetencija informacinių technologijų srityje didesnė.

Be to, tik aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai teigiamai žiūri į virtualią aplinką.

Taigi, remiantis šios lentelės rezultatais, galima teigti, jog respondentai, galintys dažnai pasinaudoti naujomis žiniomis bei nori dirbti virtualioje aplinkoje turi aukštąjį arba aukštesnį išsilavinimą ir įmonėje dirba trumpiausiai. Tai savaimė suprantama, nes trumpai dirbantys įmonėje respondentai gali būti jauni studentai, arba neseniai baigę studijas, todėl jų kompetencija informacinių technologijų srityje gali būti daug didesnė.

H4: IT naudojimas įtakoja darbuotojų kompetenciją.

Siekiant patikrinti hipotezę remiamasi duomenimis iš 10 ir 25 klausimų atsakymų (3 priedas). Remiamasi t kriterijumi nepriklausomoms imtims. Pasinaudojus specializuotu programiniu paketu SPSS nustatyta, jog tikimybė priimti hipotezę lygi 0,82 (žr. 4 priedas). Kadangi ši tikimybė didesnė už reikšmingumo lygmenį 0,05 hipotezę, informacinių technologijų naudojimas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu reikia priimti.

Be to, statistinės analizės metu apskaičiuotas ir koreliacijos koeficientas, kuris parodo ryšio stiprumą. Kuo šis koeficientas artimesnis 1, tuo ryšis stipresnis. Šiuo atveju gautas koeficientas yra 0,94. Toks rezultatas rodo, kad egzistuoja ypatingai labai stiprus ryšys tarp informacinių technologijų ir darbuotojų pasitenkinimo darbu.

Taigi, atlikus analizę ir patikrinus ketvirtąją hipotezę, paaiškėjo, jog informacinės technologijos įtakoja darbuotojų kompetenciją, o ryšys tarp informacinių technologijų ir kompetencijos labai stiprus.

3.3 Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams individo lygmenyje tyrimo įvertinimas

Atlikta duomenų analizė atskleidė informacinių technologijų poveikį darbuotojų santykių struktūrinės dalims, t.y., motyvacijai, pasitenkinimui darbu, kompetencijai bei bendravimui.

Siekiant patikrinti hipotezes buvo ištirti pagrindiniai veiksniai, nuo kurių priklauso darbuotojų santykių efektyvumas. Remiantis tuo, nustatyta, kurių anketos klausimų atsakymai labiausiai tinka hipotezių patikrinimui.

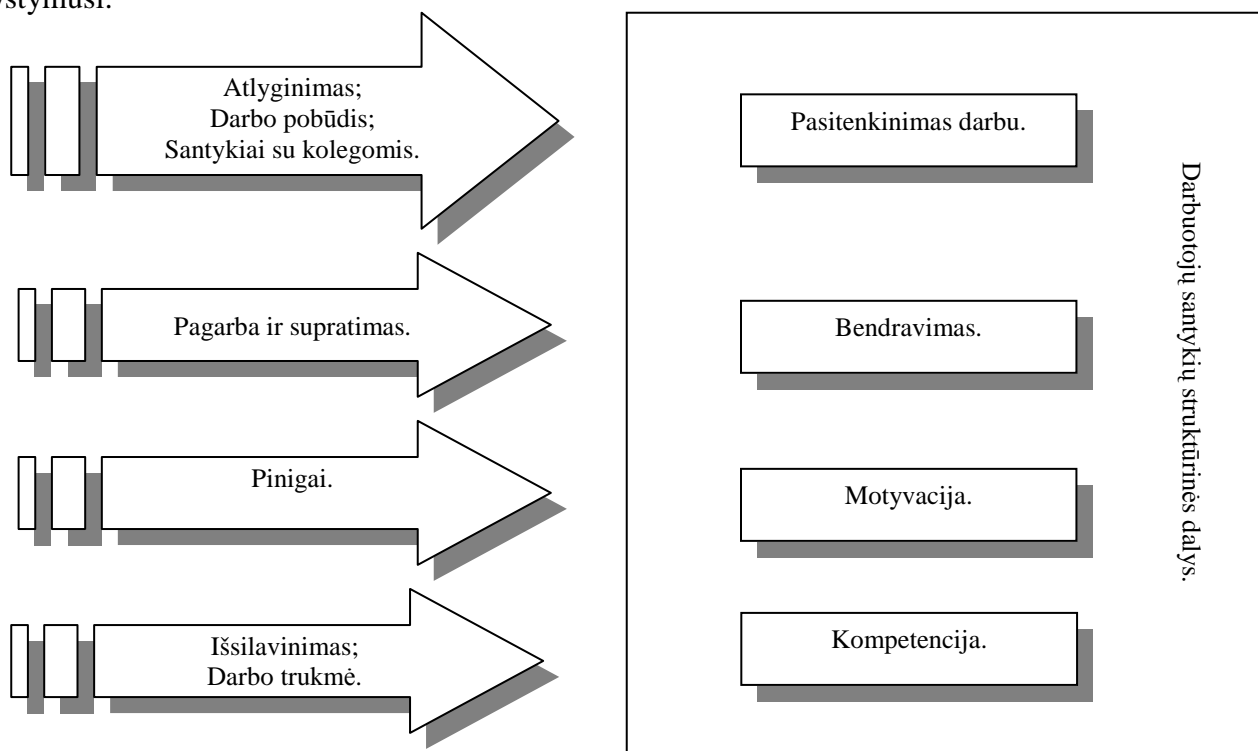
Analizuojant šiuolaikinių technologijų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu paaiškėjo, jog daugiausiai respondentų naudojančių informacines technologijas prioritetus teikia didesniam atlyginimui, darbui, kuris leidžia išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius bei geriems ir draugiškiems santykiams su kolegomis.

Trumpai tariant darbuotojams svarbūs tiek materialiniai tiek dvasiniai motyvai, t.y., jiems svarbi organizacijos aplinka.

Analizuojant darbuotojų bendravimą paaiškėjo, jog daugiausiai respondentų naudojančių informacines technologijas savo darbe nori supratimo ir pagarbos kolektyve. Be to, iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad informacinės technologijos neigiamai veikia žmonių bendravimą. Galbūt dėl to daug dirbantis su technologijomis nori kolegų supratimo ir paramos.

Kalbant apie darbuotojų motyvaciją paaiškėjo, jog didžiausias veiksnys turintis įtakos darbuotojų motyvacijai yra piniginis skatinimas. Tai savaime suprantama, nes jeigu respondentai nuolatos dirba prie interneto, kalbasi telefonu ar naudoja kitas informacines technologijas tam eikvoja ne tik laiką, bet ir pinigines lėšas. Turbūt dėl to jie motyvuoti gauti daugiau pinigų.

Analizuojant kompetenciją paaiškėjo, kad didžiausią įtaką darbuotojų kompetencijai turi išsilavinimas bei darbo trukmė įmonėje (kuo trukmė trumpesnė, tuo kompetencija didesnė). Paprastai daug dirbantis su informacinėmis technologijomis yra jauni žmonės, neseniai baigę studijas. Tai yra informacinio amžiaus karta, kuri užaugo kartu su informacinių technologijų vystymusi.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

9 pav. Veiksniai, turintys įtakos darbuotojų santykių struktūrinėms dalims.

Remiantis pateikta schema išskirti klausimai, kuriuose buvo gauti tokie rezultatai. Remiantis jais ir anksčiau išskirtais (žr., 3.2 dalis) informacinių technologijų bloko klausimais atlikta statistinė analizė, kurios metu buvo tikrinamos tokios hipotezės:

H1: IT naudojimas įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu;

H2: IT naudojimas padeda sukurti efektyvesnę bendravimą darbo kolektyve;

H3: IT naudojimas įtakoja darbuotojų motyvaciją;

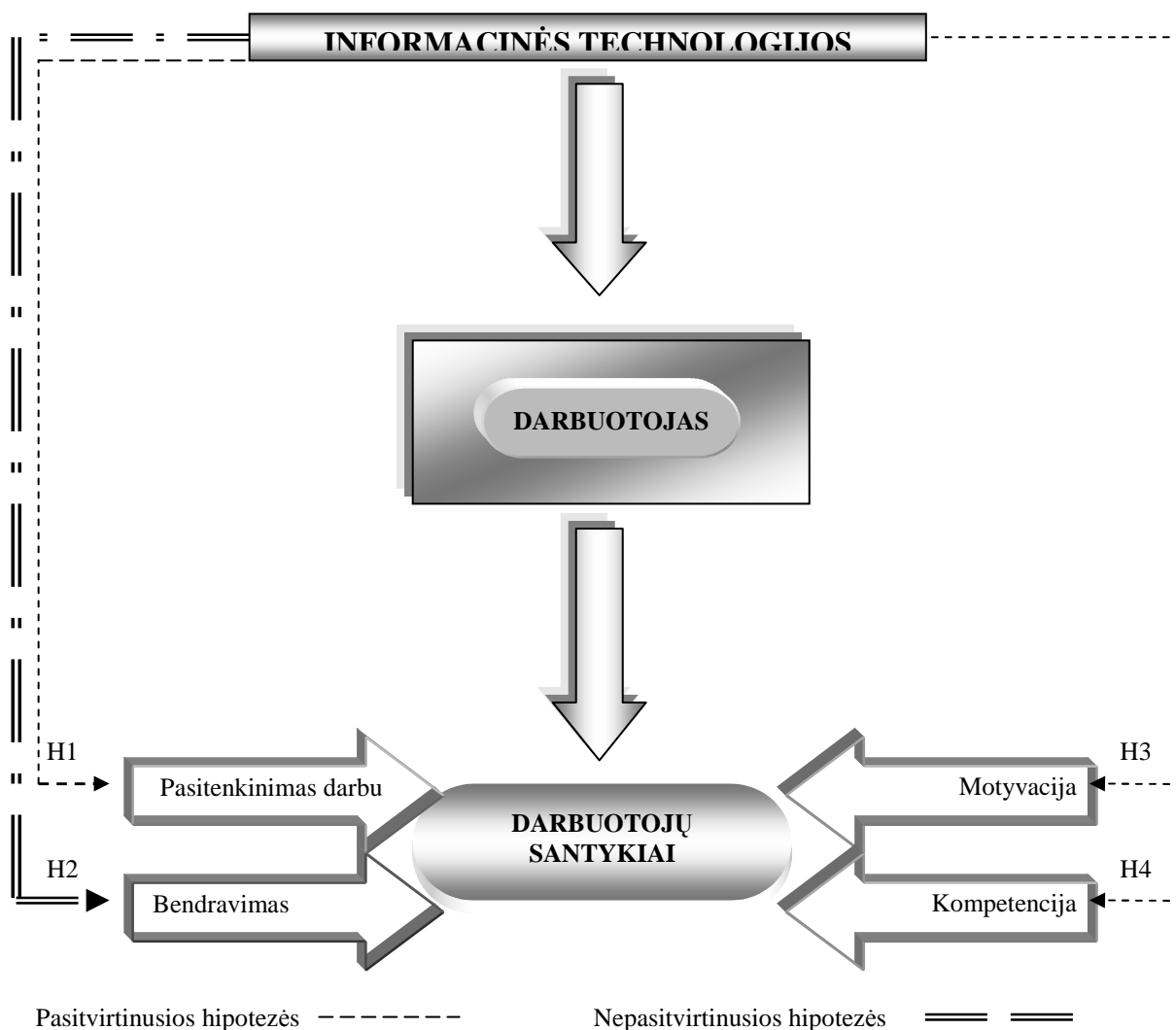
H4: IT naudojimas įtakoja darbuotojų kompetenciją.

Statistinės analizės metu paaiškėjo, jog pirmąją (0,58), trečiąją (0,092) ir ketvirtąją (0,82) hipotezę reikia priimti, o antrąją – atmesti (0,004) su reikšmingumo lygmeniu 0,05.

Be to, buvo apskaičiuotas ir koreliacijos koeficientas kiekvienai hipotezei. Paaiškėjo, kad ryšiai tarp informacinių technologijų ir pasitenkinimo darbu (0,989), motyvacijos (0,81) ir kompetencijos (0,94) labai stiprūs.

Tai reiškia, kad informacinės technologijos stipriai įtakoja pasitenkinimą darbu, motyvaciją ir kompetenciją. Ir visiškai neįtakoja bendravimo, o tai dar kartą patvirtina teorinės analizės metu gautą prielaidą, kad dėka informacinių technologijų darbuotojai tampa socialiai izoliuotais.

Remiantis tokia analize anksčiau sukurtą tyrimo modelį tenka koreguoti.



10 pav. Informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams tyrimo modelis

Šiame tyrimo modelyje aiškiai atsispindi informacinių technologijų įtaką darbuotojų santykių struktūrinėms dalims. Išskirtos pasitvirtinusios ir nepasitvirtinusios hipotezės. Tačiau nors

pasitvirtino ne visos hipotezės, galima teigti, kad informacinės technologijos tikrai įtakoja darbuotojų santykius.

Vadinasi sukurtas tyrimo modelis pasitvirtino. Tačiau informacinės technologijos veikia darbuotojų santykius ne tik iš teigiamos (kelia darbuotojų pasitenkinimą darbu, didina motyvaciją bei turi įtakos darbuotojų kompetencijai), bet ir iš neigiamos pusės (nepadedą sukurti efektyvesnio bendravimo).

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Atlikti teoriniai ir praktiniai informacinių technologijų ir darbuotojų santykių tyrimai leido suformuluoti šias išvadas:

1. Išnagrinėjus įvairių autorių darbuotojų santykių sampratų interpretacijas pastebėta, kad nėra vieningos nuomonės. Į šiuos santykius žiūrima iš vadovo arba darbuotojų pozicijos. Be to, išskiriamos dvi sąvokos apibūdinančios santykius, t.y., žmogiškieji santykiai ir darbuotojų santykiai. Apibendrinus įvairių autorių interpretacijas prieita išvados, kad darbuotojų santykiai – tai procesas kuriame darbuotojai bendrauja siekiant asmeninių ir organizacijos tikslų.

2. Analizuojant darbuotojų santykius vadybos istorijos eigoje iširta, kad pirmuosiuose raidos etapuose į žmogų buvo žiūrima kaip į beteisį žmogų arba darbo įrankį. Vėlesniuose raidos etapuose nuo asmeninių santykių pereinama prie grupinių bei dinamiškų santykių.

3. Išnagrinėjus darbinius santykius organizacijos aplinkoje buvo išskirti socialiniai motyvai, kurių dėka darbuotojai gali patenkinti savo poreikius (bendrauti, išreikšti save, augti ir tobulėti). Remiantis šia klasifikacija išskiriamos darbuotojų santykių struktūrinės dalys, t.y., motyvacija, pasitenkinimas darbu, kompetencija bei bendravimas.

4. Įvertinus informacinių technologijų galimybes nustatyta, kad jos ne tik padidina žinių srautą ar išplečia bendravimo galimybes, bet ir turi įtakos darbuotojų santykiams. Šių technologijų dėka darbuotojai tampa socialiai izoliuotais, priklausomais nuo šiuolaikinių technologijų. Todėl mažiau skiriama dėmesio tiesioginiam bendravimui “akis į akį”, tampa irzlūs ir nuobodūs.

5. Remiantis teorine analize sukurtas tyrimo modelis, kuriuo remiantis buvo atliktas tyrimas Lietuvos organizacijose ir iširta, kad informacinės technologijos turi tiek teigiamos, tiek neigiamos įtakos darbuotojų santykiams.

Nustatyta, kad šiuolaikinės technologijos stipriai įtakoja darbuotojų santykius individo lygmenyje, o ryšiai tarp darbuotojų santykių struktūrinių dalių ir informacinių technologijų labai stiprūs. Tai rodo, kad darbuotojai, kurie daugiau praleidžia laiko prie informacinių technologijų jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, didėja jų motyvacija bei kompetencija. Be to nustatyta, nors daugiausiai besinaudojantys šiomis technologijomis darbuotojai norėtų piniginio skatinimo darbe, tačiau pasitenkinimą darbu jaučia, kai bendrauja su kolegomis, gauna didesnę atlyginimą bei dirba darbą, kuris leidžia išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius. O kompetencija didesnė tų, kurie neseniai dirba su šiuolaikinėmis technologijomis.

Taip nustatyta, kad informacinės technologijos nesukuria efektyvesnio bendravimo darbo kolektyve.

Mano nuomone, remiantis siūlomu informacinių technologijų įtakos darbuotojų santykiams individo lygmenyje tyrimo modeliu galima pagerinti darbuotojų santykių kokybę.

Kaip paaiškėjo iš tyrimo rezultatų daugiausiai besinaudojantys informacinėmis technologijomis yra patenkinti darbu, jų motyvacija ir kompetencija yra pakankama, tačiau iškyla viena problema kaip užtikrinti efektyvesnį bendravimą kolektyve, nes dėka informacinių technologijų darbuotojai tampa socialiai izoliuoti ir nebeskiria dėmesio tiesioginiam bendravimui.

Mano nuomone tuo turėtų pasirūpinti netik patys darbuotojai, bet ir jų vadovai. Pavyzdžiui, pertraukėlių metu atitraukti darbuotojus nuo informacinių technologijų (poilsio kambarys, kuriame negalima naudotis jokiais technologijomis: telefonais, kompiuteriu, internetu ir pan.).

BARANAUSKAITĖ, Orinta (2006). *Impact of Information Technologies on Employee's Relations: Individual Level*. MBA Graduation Paper. - Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University 53 p.

SUMMARY

The object of this work is information technologies impact on employee's relations of individual level.

The work divided into three major parts.

In the first part are evaluated theoretic aspects of employee's relations. This part presents employee's relations as process in which workers contact to each other because they want to reach individual and organization's objects. Moreover, this part introduces employee's relations in business history course. Furthermore, there are analyzed social motives, which can help people to satisfy wants. Added to this, there are provided the employee's relations structure: motivation, communication, competence and work satisfaction.

The second part shows theoretic aspect of information technologies impact on employee's relations. This part presents what information technologies have not only major possibilities of communication and information streams but also mean workers social isolation. Added to this, there are provided that people put less attention face to face communication. And added to theoretic aspects are created research model.

The third part presents of information technologies impact on employee's relations in Lithuanian organizations. The research showed that information technologies have both positive and negative impact to employee's relations. This research was done for five months.

The research also showed that information technologies have strong impact to worker's work satisfaction, competency and motivation. Moreover, this research showed, that relations between information technologies and employee's relations structure parts are very strong.

Furthermore, this research showed that information technologies not make effective communication in work collective.

All three parts take 45 pages in which there are also 10 tables and 10 pictures presented.

LITERATŪRA

Teorinėje darbo dalyje daugiausia naudotasi užsienio bei Lietuvos autorių moksliniais darbais, empiriniais tyrimais, straipsniais bei internete pateikta informacija. O pagrindinis tyrimo duomenų šaltinis yra anketinė darbuotojų apklausa.

1. ADOMONIENĖ, Rūta.; SAKALAS, Algimantas., Šilingienė, Violeta (2002). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 135 p. ISBN 9955-09-322-6.
2. ANDRIJAUSKIENĖ, Vilma (2003). Vadovavimas, paremtas vertybėmis. *Vadovo pasaulis*, Vilnius: Pačiolis, 2003, Nr. 9, 13 p. ISSN 1392-4761.
3. APPELBAUM, Steven H.; KAMAL, Rammie (2000). An analysis of the utilization and effectiveness of non-financial incentives in small business. *Journal of management development*, Vol. 19, no. 9, p. 733-763.
4. BAGDONAS, Eugenijus, BAGDONIENĖ, Liudmila (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: KTU, 228 p. ISBN 9986-13-814-0.
5. BAGDONAVIČIUS, Juozas (2002). *Žmogiškasis kapitalas*. Vilnius: VPU, ekonomikos katedra, 111 p. ISBN 9955-516-11-9
6. BAKANAUSKIENĖ, Irena.; SAKALAS, Algimantas.; BAGDZEVIČIENĖ, Rita.; PAULAUSKAITĖ, Nida.; VALAINYTĖ, Irena (1994). *Vadyba. Pagrindinės kategorijos ir veiklos sritys*. Kaunas: Technologija, 158 p. ISBN 9986-13-037-9.
7. BARKER R. L.(1995) *The Social Work Dictionary*. Washington DC: Nasw Press.
8. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija.; Janulevičiūtė, Birutė (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija, 287 p. ISBN 9986-13-715-2.
9. BIGGS M.(2000) *Tomorrow's Workface*, InfoWorld, Sep 18; ABI/INFORM Global, P S59.
10. BLANC, Le P.; JONGE, de J.; SCHAUFELI, W. (2000) Introduction to work and organizational psychology – a European perspective. *Job stress and health*, Blackwell publishing.
11. BOBBITT, Randolph H.; BREINHOLT, Robert H.; DOKTOR, Robert H.; MCNAUL, James P.(1978) *Organizational Behavior: understanding and prediction*. Sekond edition. London: Prentice-hall, 1978. 530 p. ISBN 0-13-641209-2
12. BROD, C. (1984). Technostress: the human cost of the computer revolution. *Reading, MA: Addison-Wesley*.
13. BUGLER, Daniel T.; BRETSCHEIDER, Stuart (1993). Technology push or program pull: interest in new information technologies within public organizations. *Public management: the state of the art*, San Francisco: Jossey-Bass, 1993. p. 275-293.
14. COLLINS, J.; PORRAS, J. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.

15. DASH, J. (1999). Telecommuting continues to rise. *Computerworld*, Marion, october 18, 1999.
16. DAVIS, Keith, Ph.D. (1972). *Human behavior at work. 4-th edition*. New york: McGraw – Hill book company, 584 p. ISBN 07-015487-2.
17. DELANEY, J.E.; HUSELID, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organisational performance. *Academy of Management Journal*, 39:949-969.
18. DESANDTIS G.; MONGE P. (1999). Introduction to the special issue: Communication process for virtual organization”, *Organization Science*, Nov/Dec, 10, 6, ABI/INFORM Global, pg. 693.
19. DESS, G.D.; PICKEN, J.C. (1999) *Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital*. New York: American Management Association.
20. DUTTON, Jane E. (2003). *Energize your workforce. How to create and susrain high-quality connections at work*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc, 2003. 200 p. ISBN 0-7879-5622-8.
21. EDMUND, A., MORRIS, A. (2000). The problem of information overload in business organizations: a review of the literature. *International Journal of information management*. Vol. 20, p. 17-28.
22. EMELO, R.; FRANCIS, L.M. (2002). *Virtual team interaction*. ABI/INFORM Global, 56(10), 17-19.
23. ENGELBERG, Elisabeth Ph.D.; SJOBERG, Lennart Ph.D. (2004). *Internet use, social skills, and adjustment*. *Cyberpsychology & behavior*. Mary Ann Liebert, Vol. 7, no. 1, p. 41-42.
24. *Facts on information and communication technology in Sweden*. Sweden, [interaktyvus], 2001 [žiūrėta 2005 m. lapkričio 2 d]. Prieiga per internetą: www.sika-institutet.se
25. FULK, J., DESANCTIS, G. (1995) Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, , 6, 4, 337-349.
26. GALIŪNAITĖ, Laima (1999). Kai kurios XX amžiaus vadybos sąvokos ir jų kūrėjai. *Vadovo pasaulis*, Vilnius: Pačiolis, Nr. 12, 18p. ISSN 1392-4761.
27. GLAESER, Edward L.; DAVID Laibson.; BRUCE Sacerdote (2002). *The Eco-nomic Approach to Social Capital*”. NBER Working Paper 7727,2002.
28. GOOD, David J.; STONE, R.W. (1995). Computer technology and the marketing. An Empirical Investigation. *Journal of Business Research*, 34, 197-209.
29. HODGETTS, Richard, M. (1999). *Modern human relations at work. 3 – rd edition*. New York: The Dryden press. 503 p. ISBN 0-03-007189-5.
30. HODGETTS, Richard, M. (1999). *Modern human relations at work. 7 – Th edition*. New York: The Dryden press, 503 p. ISBN 0-03-022374-1.

31. HUBER, G. A. (1990). *Theory of the effects of advanced information technologies or organizational design, intelligence, and decision Making*. Academy of Management Review, 1990, 15, 1, 47-71.
32. HUDIBURG, R.A. (1989). *Psychology of computer use: VII. Measuring technostress: computer-related stress*. Psychological report 64, p. 767-772.
33. *Informacinių technologijų panaudojimas įmonėse* [interaktyvus]. Statistikos departamentas: std.lt. Aktuali redakcija nuo 2005 gruodžio 09 d.[žiūrėta 2006 m. sausio 15 d.].Prieiga per internetą:www.std.lt/lt/pages/view/?id=1584&PHPSESSID=04f8913378c320c4c40f0a6b48bc034e
34. JAMES, K. (1999). Re-thinking organizational stress: the transition to the new employment age. *Journal of management psychology*, Vol. 14, no. 7/8, p. 545-577.
35. JEWELL, Bruce, R. (2002). *Integruotos verslo studijos*. Vilnius: The Baltic Press, 478 p. ISBN 9955-9318-1-7.
36. JOHNSTON, P.; NOLAN, J. (2001). eWork 2000. *Status report on new ways to work in the information society*, october 13.
37. JUCEVIČIENĖ, Palmira (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 283 p. ISBN 9986-13-433-1.
38. KARDELIS, Kęstutis (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technologija, 300 p. ISBN 9986-13-561-3.
39. KRAMER, Kenneth L.; DEDRICK, Jason. Computing and public organizations. *Center for research on information technology and organizations. IT in government* [interaktyvus]. 1996 [žiūrėta 2005 m. gegužės 10 d.]. prieiga per internetą: <http://repositories.cdlib.org/crito/government/227>.
40. KRAUT, R.; PETERSON, M.; LUNDMARK, V.; KIESLER, S.; MUKOPHADHYAY, T.; SCHERRLIS, W. (1998). *Internet paradox: a social technology that reduces social involvement and psychological well-being?*. *American psychologist*, Vol. 53, no.9, p. 1017-1031.
41. LAPAS, Laimonas (2005). *Organizacijos kultūra*. Socialinės ir ekonominės plėtros centras.
42. LEVI, L. (2000). *Stress and health*. Stockholm: Skandia and Karolinska institutes.
43. MALONE, T.W.; ROCKART, J.F. (1991). *Computers, networks, and the corporation*. Scientific American, Vol. 46, no.1, p. 80-97.
44. MARKOVICH, P.N. (1997). Mobilizing human potential. *Journal for quality and participation*, Vol. 20, no. 2, p. 48-53.
45. MARTINKUS B., NEVERAUSKAS B., SAKALAS A. (2002). *Vadyba:Specialistų rengimo kiekybinis ir kokybinis aspektas*.Kaunas: Technologija, 2002.
46. MARTINSONS, Maris G.; CHONG, Patrick K. (1999). The influence of human factors and specialist involvement on information systems success. *Human relations*, Vol. 52, no. 1, p. 123-152.

47. MEADOW, C.T. (1998) *In from ink into bits: a web of converging media*. Hampshire: Aslib gower.
48. MILLER, J.M. (1978). *Living systems*. New York: McGraw –Hill book company.
49. NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organisational advantage. *Academy of Management Review*, 23:242-266.
50. NIE, Norman H., ERBRING, Lutz. (2002). The impact of Internet use on socialbility: time-diary finding. *IT and Society*, Vol, 1, Issue 1, p. 1-20.
51. NIE, Norman H.; HILLYGUS, D. Sunshine.(2002). Internet and society a preliminary report. *IT and Society*, Vol, 1, Issue 1, p. 275-283.
52. NILLES, J. (1998). *Managing telework: strategies for managing the virtual workforce*. John Wiley and sons.
53. NIOSH. *Stress at work*. (2004). The national institute for occupational safety and health, 2004.
54. NORTHROP, Alana.; DUNKLE, Debora.; KENNETH, L.; KING, John Leslie (1994). *Computers, police, and the fight against crime: an ecology of technology, training and use*. Information and public sector, Vol. 3, p. 21-45.
55. O'LEARY, D., et.al. (1997). *Artificial intelligence and virtual organizations*. Communications of the ACM, January.
56. ORGAN, Dennis W.; BATEMAN, Thomas S. (1991). *Organizational behavior*. 4-th edition. Boston: IRWIN, 685 p. ISBN 0-256-06667-1.
57. PALIULIS, Narimantas.; CHLIVICKAS, Eugenijus.; PABEDINSKIENĖ, Arnoldina (2004) *Valdymas ir informacija*. Vilnius: Technika, 358 p. ISBN 9986-05-743-4.
58. PARKS, M.R.; FLOYD, K. (1996). Making friends in cyberspace. *Journal of communication*, Vol. 46, no. 1.
59. PORTES, A. (1998). *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*. Annual Review of Sociology, 24, 1–24.
60. PRANULIS, Vytautas (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta, 166 p. ISBN 9986-879-10-8.
61. PRONOVOST, Gilles (2002). The internet and time displacement: a Canadian perspective. *IT and Society*, Vol. 1, Issue 1, p. 44-53.
62. PUTNAM, R.D. (2000). *Bowling Alone*, New York, NY: Simon & Schuster.
63. RHEINGOLD, H. (2003). *The virtual community*. New York: Harper Perennial.
64. RINKEVIČIENĖ, Viktorija (2003). Darbuotojų vertinimas. *Vadovo pasaulis*. Vilnius: Pačiolis, 2003, Nr. 11, 21p. ISSN 1392-4761.
65. ROBBINS, Stephen P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 376 p. ISBN 9986-850-46-0.

66. ROBINSON, J.; GODBEY, G. (1999). *Time for life: the surprising ways americans use their time*. University park, PA: Pennsylvania state university press.
67. RUPŠLAUKIS, A. (2004). *Vadyba*. Vilnius: Vilnius koperacijos katedra, [interaktyvus], 2002 [žiūrėta 2004 m. lapkričio 9 d.]. Prieiga per internetą: http://www.is.lt/kolegija/darbai/Rupslaukis_vadyba.pdf.
68. SAKALAS, Algimantas.; ŠILINGIENĖ, Violeta.(2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 205 p. ISBN 9986-13-818-3.
69. SLEEK, S. Isolation increases with internet use. *American psychological associatios monitor*, 1998, 29 (9). Retriev February 14, 2005. Prieiga per internetą: <http://www.apa.org/monitor/sep98/isolat.html>
70. SMITH, J.; CONWAY, F.T.; KARSH, B.T. (1999). Occupational stress in human computer interaction. *Industrial healt* 37, 1999, p. 157-173.
71. SPENCER, L.M.; SPENCER. S.M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley.
72. STONER, James, A.F.; FREEMAN, Eckward, R.; DANIEL, R.; GILBERT, Jr. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 660 p. ISBN 9986-850-28-2.
73. SUNNO, B.P. (1998). Optimists love their jobs. *Workforce*, Vol. 77, No. 5. p. 17.
74. SWIFT, C.; CAMPBELL, C. (1998). Psychological climate: relevance for sales managers and impact on consequent job satisfaction. *Jornal of marketing theory & practice*, Vol.6, no.1. p. 27-37.
75. ŠALČIUS, Algirdas (1998). *Organizacijos valdymo pagrindai*. Kaunas: Naujasis lankas, 1998. 85 p. ISBN 9986-896-53-3.
76. TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. (2002). *Information technology for management: transforming business in the digital economy*. New York: John Wiley and Sons, Inc., p. 771. ISBN 0-471-21533-3.
77. TURKLE, S. (1995). *Life on the screen: identy in the age of the internet*. New York: Simon and Schuster.
78. VAKOLA, M., NIKOLAOU, I. (2005). *Attitudes toward organizational change: what is the role of employee's stress and commitment?* *Employee relations*, Vol. 27, no. 2. p. 160-174.
79. VARTIAINEN, M. (1991). *The funkcionality of virtual organizations*. Finland, Helsinki university of technology.
80. WALTHER, J.B.; BURGOON, J.K. (1992). Relational communication in computer-mediated interaction. *Human communication research*, Vol. 19, no.1.
81. WRIGHT, P.M.; DUNFORD, B.B.; SNELL, S.A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 2001, 27: 701-721.

82. ZAKAREVIČIUS, Povilas (1998) *Vadyba. Genezė, dabartis, tendencijos*. Kaunas: VDU, 224 p. ISBN 9986-501-10-5.

ANKETA

GERBIAMI RESPONDENTAI,

Vilniaus universiteto Kauno humanitarinio fakulteto magistrantė Orinta Baranauskaitė atlieka tyrimą tema "Informacinių technologijų įtaka darbuotojų santykiams: individo lygmuo".

Sutikdami užpildyti anketą (anketa anoniminė), Jūs dalyvausite apklausoje, kurios tikslas išsiaiškinti Jūsų nuomonę apie informacines technologijas bei jų poveikį žmonių santykiams.

Iš anksto dėkoju už bendradarbiavimą!

Pažymėkite atsakymus varnele

1. Ar dirbdami įmonėje esate patenkintas savo darbu?

- Taip;
 Ne;
 Kita (parašykite)_____

2. Jūs manote, kad dirbti reiškia:

- Įgyti gerą vardą;
 Gauti didesnę atlyginimą;
 Daugiau atsakomybės;
 Turėti patogesnes darbo valandas;
 Atskleisti savo sugebėjimus.
 Reikalaujantis daug proto pastangų;
 Lengvas, daug pastangų nereikalaujantis darbas;
 Darbas, leidžiantis išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius;
 Kita parašykite)_____

3. Koks darbas Jums labiausiai kelia pasitenkinimą?

4. Kokio labiausiai Jūs norėtumėte savo darbe?

- Galimybės tobulėti;
 Moralinio skatinimo (padėkos, pagyrimai pan.);
 Galimybės dalyvauti sprendimų priėmime;;
 Kita (parašykite)_____

5. Surūšiokite atsakymus nuo 1 iki 4 pagal tai, kaip jiems teikiate pirmenybę. (Pvz., pirmą vietą skiriate piniginiam skatinimui, antrą – moraliniam ir t.t.).

- Piniginis skatinimas;
 Moralinis skatinimas (padėka, pagyrimas ir pan.);
 Kvalifikacijos kėlimo galimybė;
 Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis;
 Dovanos (pvz., gimtadieniui, Kalėdoms ir pan.).

6. Kas labiausia turi įtakos Jūsų pasitenkinimui darbu? Surūšiokite atsakymus nuo 1 iki 5 pagal tai, kaip jiems teikiate pirmenybę. (Pvz.: pirmą vietą skiriate draugiškiems santykiams, antrą patogiai darbo vietai ir t.t.).

- Geri ir draugiški santykiai su kolegomis;
 Įdomus, leidžiantis išnaudoti visus savo sugebėjimus darbas;
 Patogi, švari ir saugi darbo aplinka;
 Galimybė tobulėti darbe (pvz.: paaugštinimas pareigose);
 Atlyginimas, priklausantis nuo darbo rezultatų.

7. Kaip manote ar Jūsų įmonėje svarbus požiūris į žmogų?

- Taip;
 Ne.

8. Koks darbas Jums priimtinausias?

- Darbas grupėse/kolektyvinis darbas;
 Individualus darbas.

9. Atsakykite į žemiau pateiktus klausimus.

Nr	Klausimai	Taip	Ne
1.	Ar darbas grupėje/kolektyve sumažina vienatvės jausmą?		
2.	Ar dirbdami grupėje/kolektyve jaučiatės gerbiami ir svarbūs?		
3.	Ar Jums patinka nuolatinis bendravimas dirbant grupėje/kolektyve?		
4.	Ar dirbant grupėje/kolektyve reikia stengtis dėl kitų jos narių?		
5.	Ar dirbant grupėje/kolektyve svarbu stebėti kitus ar jie dirba sąžiningai?		

6.	Ar manote, kad dirbant kolektyviai galima greičiau atlikti užduotis?		
----	--	--	--

1 PRIEDAS (TĘSINYS)

10. Kaip dažnai galite pasinaudoti naujomis žiniomis darbe?

- Visada;
 Kartais;
 Niekada.

11.

Kokias informacines technologijas naudojate darbe (galimi ir keli atsakymai)?

- Interneta;
 Mobilųjį telefoną;
 Faksą;
 Kita (parašykite)_____

13. Kiek vidutiniškai per dieną darbe išsiunčiate elektroninių laiškų?

- 0 elektroninių laiškų;
 Iki 3 elektroninių laiškų;
 3-10 elektroninių laiškų;
 Virš 10 elektroninių laiškų.

15. Kaip manote ar žmogus praleidamas daug laiko internete kitaip bendrauja su žmonėmis, šeima?

- Taip;
 Ne;
 Kita (parašykite)_____

16. Turint darbe laisvo laiko Jūs mieliau renkatės:

- Pokalbį su kolegomis, draugais;
 Naršymą internete;
 Pokalbį telefonu su draugais;
 Arbatos atsigėrimą;
 Kita (parašykite)_____

18. Ar norėtumėte dirbti virtualioje aplinkoje?

- Taip;
 Ne.

19. Koks Jūsų požiūris į darbą virtualioje aplinkoje?

- Teigiamas;
 Neigiamas;

21. Kaip manote ar šiuolaikinė informacinės technologijos keičia žmonių bendravimo manieras?

- Keičia;
 Nekeičia.

12. Kiek vidutiniškai laiko darbe praleidžiate prie interneto per dieną?

- 0 val.;
 Iki 1 val.;
 1-3 val.;
 Daugiau negu 3.

14. Kiek sms išsiunčiate per dieną darbe?

- 0 sms žinučių;
 Iki 10 sms žinučių;
 10-30 sms žinučių;
 Virš 30 sms žinučių.

17. Kaip galėtumėte apibūdinti kolegas, kurie daug laiko praleidžia prie kompiuterių?

- Jie tampa uždaresni, dažnai užsisvajoję;
 Mažiau bendrauja;
 Tampa irzlūs ir nuobodūs;
 Tampa draugiškesni, jautresni;
 Kita (parašykite)_____

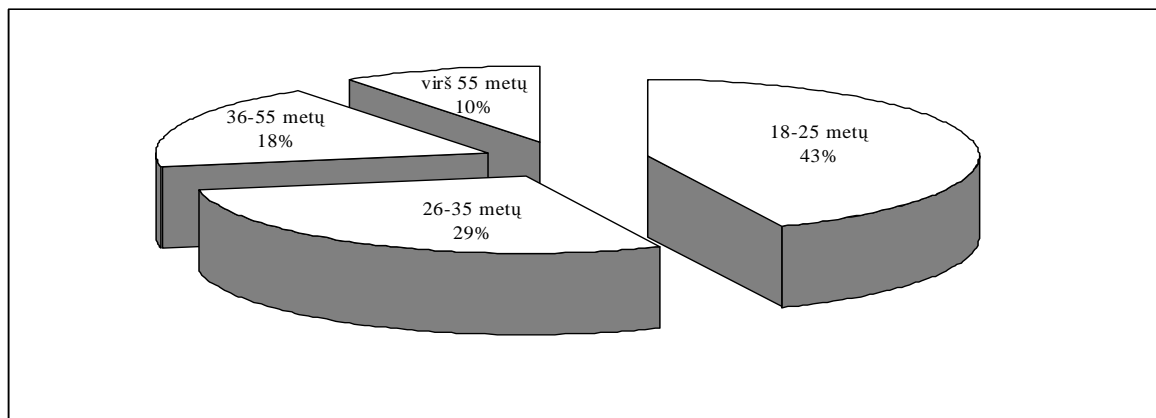
neturite nuomonės šiuo klausimu.

20. Koks bendravimas Jums priimtinesnis, bendraujant su nepažystamais verslo partneriais, klientais?

- Bendravimas telefonu;
 Bendravimas elektroniniais laiškais;
 Tiesioginis akis į akį bendravimas.

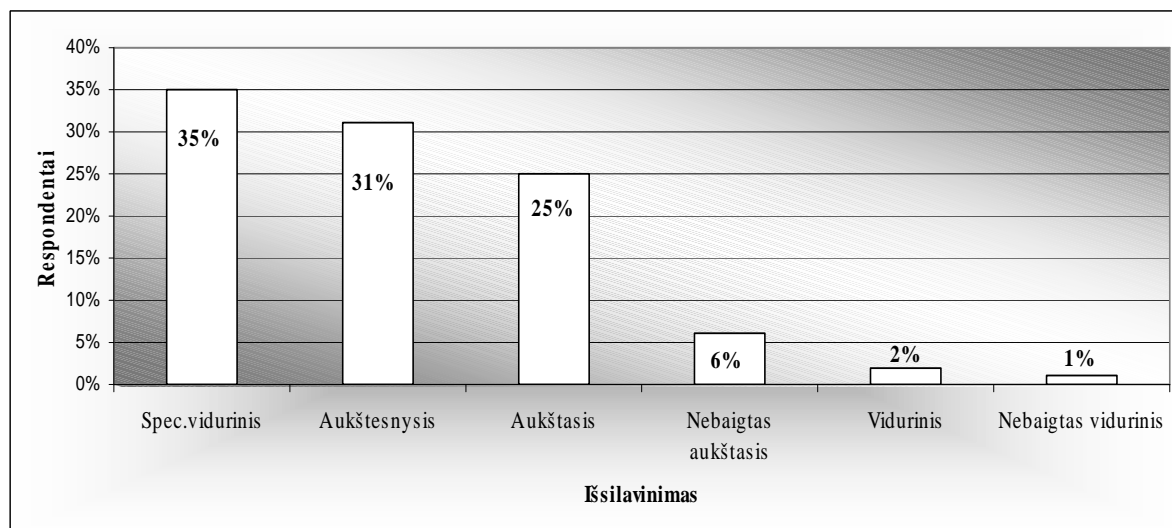
Jūsų amžius	Jūsų išsilavinimas	Jūsų užimamos pareigos.	Kiek laiko dirbate įmonėje?	Jūsų lytis.
<input type="checkbox"/> 18-25; <input type="checkbox"/> 26-35; <input type="checkbox"/> 36-55; <input type="checkbox"/> virš 55.	<input type="checkbox"/> Nebaigtas vidurinis; <input type="checkbox"/> Vidurinis; <input type="checkbox"/> Spec. vidurinis; <input type="checkbox"/> Aukštesnysis; <input type="checkbox"/> Nebaigtas aukštasis; <input type="checkbox"/> Aukštasis.	<input type="checkbox"/> Darbininkas; <input type="checkbox"/> Tarnautojas; <input type="checkbox"/> Vadovas.	<input type="checkbox"/> Iki 1 metų; <input type="checkbox"/> Nuo 1 iki 3 metų; <input type="checkbox"/> Nuo 3 iki 5 metų; <input type="checkbox"/> Nuo 5 iki 10 metų; <input type="checkbox"/> Virš 10 metų.	<input type="checkbox"/> Vyras; <input type="checkbox"/> Moteris.

RESPONDENTŲ DEMOGRAFINĖ PADĖTIS



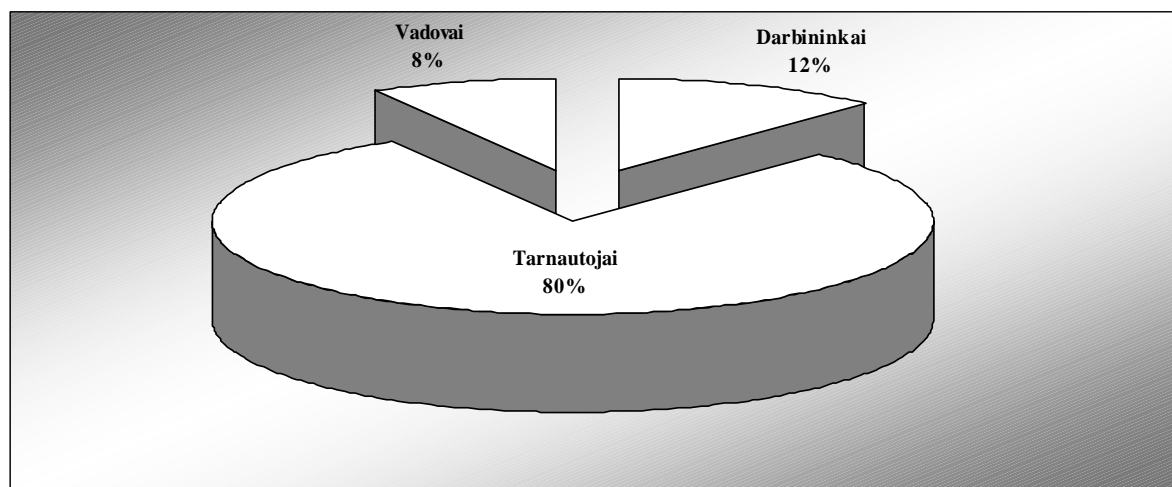
Šaltinis: sudaryta autoriaus.

1. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

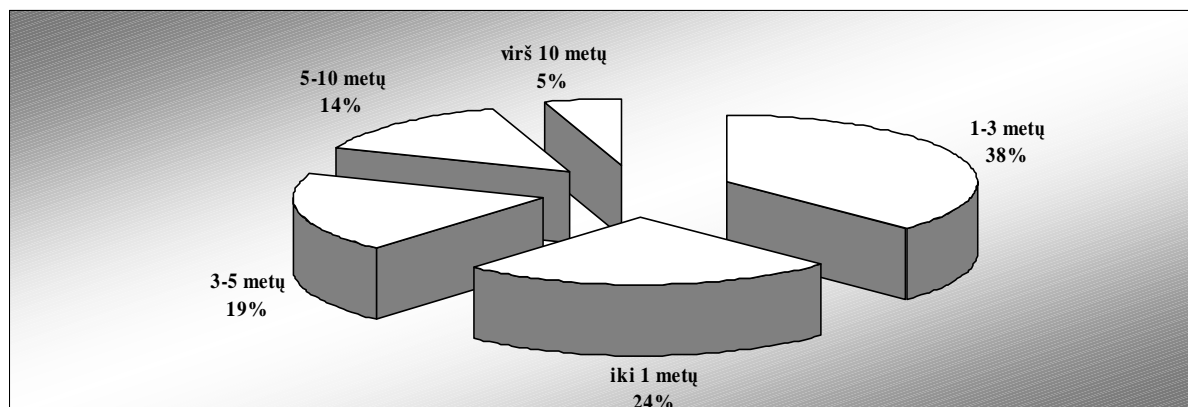
2. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

3. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.

RESPONDENTŲ DEMOGRAFINĖ PADĖTIS



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

4. pav. Respondentų pasiskirstymas pagal trukmę įmonėje.

ANKETOS DUOMENYS

Klausimai	Resp.
1.Ar dirbdami įmonėje esate patenkintas savo darbu? Taip Ne.	138 28
2.Jūs manote, kad dirbti reiškia: Įgyti gerą vardą; Gauti didesnę atlyginimą; Daugiau atsakomybės; Turėti patogesnes darbo valandas; Atskleisti savo sugebėjimus.	18 88 10 2 48
3.Koks darbas Jums labiausiai kelia pasitenkinimą? Reikalaujantis daug proto pastangų; Lengvas, daug pastangų nereikalaujantis darbas; Darbas, leidžiantis išnaudoti savo sugebėjimus ir įgūdžius; Kita parašykite)	6 44 104 12
4.Kokio labiausiai Jūs norėtumėte savo darbe? Galimybės tobulėti; Moralinio skatinimo (padėkos, pagyrimai pan.); Galimybės dalyvauti sprendimų priėmime. Kita (parašykite)	96 46 22 2
5.Surūšiuokite atsakymus nuo 1 iki 4 pagal tai, kaip jiems teikiate pirmenybę. Piniginis skatinimas; Moralinis skatinimas (padėka, pagyrimas ir pan.); Kvalifikacijos kėlimo galimybė; Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis; Dovanos (pvz., gimtadieniui, Kalėdoms ir pan.).	238 456 422 608 772
6.Kas labiausia turi įtakos Jūsų pasitenkinimui darbu? Geri ir draugiški santykiai su kolegomis; Įdomus, leidžiantis išnaudoti visus savo sugebėjimus darbas; Patogi, švari ir saugi darbo aplinka; Galimybė tobulėti darbe (pvz.: paaugštinimas pareigose); Atlyginimas, priklausantis nuo darbo rezultatų.	352 496 604 564 480
7.Kaip manote ar Jūsų įmonėje svarbus požiūris į žmogų? Taip; Ne.	156 10
8.Koks darbas Jums priimtinausias? Darbas grupėse/kolektyvinis darbas; Individualus darbas.	98 68
9.Ar darbas grupėje/kolektyve sumažina vienatvės jausmą? Taip Ne 9Ar dirbdami grupėje/kolektyve jaučiatės gerbiami ir svarbūs? Taip Ne 9Ar Jums patinka nuolatinis bendravimas dirbant grupėje/kolektyve? Taip	148 18 148 18 160

Ne 9Ar dirbant grupėje/kolektyve reikia stengtis dėl kitų jos narių? Taip Ne 9Ar dirbant grupėje/kolektyve svarbu stebėti kitus ar jie dirba sąžiningai? Taip Ne 9Ar manote, kad dirbant kolektyviai galima greičiau atlikti užduotis? Taip Ne	6 138 28 124 42 102 64
10.Kaip dažnai galite pasinaudoti naujomis žiniomis darbe? Visada; Kartais; Niekada.	52 114
11.Kokias informacines technologijas naudojate darbe? Interneta; Mobilųjį telefoną; Fakso; Kita (parašykite)	96 148 42 2
12.Kiek vidutiniškai laiko darbe praleidžiate prie interneto per dieną? 0 val.; Iki 1 val. 1-3 val.; Daugiau negu 3.	64 62 30 10
13.Kiek vidutiniškai per dieną darbe išsiunčiate elektroninių laiškų? 0 elektroninių laiškų; Iki 3 elektroninių laiškų; 3-10 elektroninių laiškų; Virš 10 elektroninių laiškų.	72 72 12 10
14.Kiek sms išsiunčiate per dieną darbe? 0 sms žinučių; Iki 10 sms žinučių; 10-30 sms žinučių; virš 30 sms žinučių	38 82 22 24
15.Kaip manote ar žmogus praleisdamas daug laiko internete kitaip bendrauja su žmonėmis, šeima? Taip; Ne. Kita (parašykite)	108 56 2
16.Turint darbe laisvo laiko Jūs mieliau renkatės: pokalbį su kolegomis, draugais; naršymą internete; pokalbį telefonu su draugais; arbatos atsigėrimą; kita (parašykite)	88 26 12 38 2

3 PRIEDAS (TĘSINYS)

17.Kaip galėtumėte apibūdinti kolegas, kurie daug laiko praleidžia prie kompiuterių? Jie tampa uždaresni, dažnai užsisvajoje; Mažiau bendrauja; Tampa irzlūs ir nuobodūs; Tampa draugiškesni, jautresni. Kita (parašykite) _____	42 36 56 26 6
18.Ar norėtumėte dirbti virtualioje aplinkoje? Taip. Ne.	76 90
19.Koks Jūsų požiūris į darbą virtualioje aplinkoje? teigiamas; neigiamas; neturite nuomonės šiuo klausimu	60 56 50
20.Koks bendravimas Jums priimtinesnis, bendraujant su nepažystamais verslo partneriais, klientais? Bendravimas telefonu; Bendravimas elektroniniais laiškais; Tiesioginis akis į akį bendravimas.	24 24 118
21.Kaip manote ar šiuolaikinė informacinės technologijos keičia žmonių bendravimo manieras? Keičia; Nekeičia.	142 24
22.Jūsų amžius? 18-25; 26-35; 36-55; virš 55.	72 48 30 16
23.Jūsų išsilavinimas? Nebaigtas vidurinis; Vidurinis; Spec. vidurinis; Aukštesnysis; Nebaigtas aukštasis; Aukštasis.	4 2 56 54 10 42
24.Užimamos pareigos? Darbininkas; Tarnautojas; Vadovas	20 132 14
25.Kiek laiko dirbate įmonėje? Iki 1 metų; Nuo 1 iki 3 metų; Nuo 3 iki 5 metų; Nuo 5 iki 10 metų; Virš 10 metų.	38 58 30 22 8
26.Jūsų lytis? Vyras; Moteris.	94 72

STATISTINĖ ANALIZĖ

		Nepriklausomos imtys				
1 grupė	2 grupė	1 grupė	2 grupė	t	laisvės laipsniai	Tikimybė
		grupė	grupė	reikšmė		
IT ir PASITENKINIMAS		39,83333	33,16667	,578942	22	,568509

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

1 pav. t kriterijaus rezultatų langas (H:1).

Multiple Regression Results		
Dep. Var. : PASITENK	Multiple R : ,98819223	F = 415,9648
	R ² : ,97652388	df = 1,10
No. of cases: 12	adjusted R ² : ,97417627	p = ,000000
	Standard error of estimate: 4,483766827	
Intercept: -5,359633096	Std.Error: 2,289895	t(10) = -2,341 p < ,0413

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

2. pav. Regresinės analizės rezultatai pirmai (H:1).

		kintamieji nepriklausomoms imtims				
1 grupė	2 grupė	1 grupė	2 grupė	t	laisvės laipsniai	tikimybė p
		grupė	grupė	reikšmė		
IT ir Bendravimas		10,40000	36,00000	-3,88772	8	,004624

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

3 pav. t kriterijaus rezultatų langas (H:2).

		kintamieji nepriklausomoms imtims				
1 grupė	2 grupė	1 grupė	2 grupė	t	laisvės laipsniai	tikimybė
		grupė	grupė	reikšmė		
IT ir motyvacija		19,00000	9,500000	1,999077	6	,092545

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

4. pav. t kriterijaus rezultatų langas (H:3).

4 PRIEDAS (TĘSINYS)

Multiple Regression Results					
Dep. Var. :	PASITENK	Multiple R :	,80829038	F =	3,769231
		R ² :	,65333333	df =	1,2
No. of cases:	4	adjusted R ² :	,48000000	p =	,191710
		Standard error of estimate:	3,605551275		
Intercept:	-,000000000	Std.Error:	5,214775	t(2) =	-,0000 p < 1,0000

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

5.pav. Regresinės analizės rezultatai pirmai (H:3).

t nepriklausomoms imtims					
kintamieji nepriklausomoms imtims					
1 grupė	2 grupė	t	laisvės	tikimybė	
		reikšmė	laipsnia	p	
IT ir kompetencija	35,40000	33,20000	,232677	8	,821854

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

6. pav. t kriterijaus rezultatų langas (H:4).

Multiple Regression Results					
Dep. Var. :	KOMPETEN	Multiple R :	,93968340	F =	22,64210
		R ² :	,88300489	df =	1,3
No. of cases:	5	adjusted R ² :	,84400651	p =	,017621
		Standard error of estimate:	6,259837338		
Intercept:	-4,478038815	Std.Error:	8,398572	t(3) =	-,5332 p < ,6309

Šaltinis: sudaryta autoriaus.

7. pav. Regresinės analizės rezultatai pirmai (H:4).