

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Dalia DARGVAINIENĖ**

**DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR JĮ  
FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ ĮVERTINIMAS  
UAB „STATVERSAS“**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2007

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR JĮ  
FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ ĮVERTINIMAS  
UAB „STATVERSAS“**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba (NVAM-4)**

**Magistro darbo autorius** Dalia Dargvainienė

**Vadovas** doc. dr. Jonas Pacevičius

**Recenzentas:** lekt. dr. J. Stankevičienė

## SANTRAUKA

Dalia Dargvainienė.

**Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jį formuojančių veiksnių įvertinimas UAB „Statversas“.** Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluota pasitenkinimo darbu, kaip vieno iš darbo motyvacijos veiksnių, problema, išanalizuoti ir susisteminti įvairių Lietuvos ir užsienio autorių teoriniai ir praktiniai darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimai, nustatytas pasitenkinimo darbu ryšys su skirtingais pasitenkinimą darbu įtakojančiais veiksniais. Išsamiai analizuojamos UAB „Statversas“ pasitenkinimo darbu problemos. Ištirtos UAB „Statversas“ darbuotojų nuostatos į darbą, nustatytas tiriamųjų asmenų bendras pasitenkinimas darbu, atlikta pasitenkinimą darbu formuojančių veiksnių analizė. Patvirtinama prielaida, kad UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo įvairių aplinkos faktorių, o taip pat nuo kai kurių tiriamųjų asmenų charakteristikų (lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo, užimamų pareigų). UAB „Statversas“ egzistuoja galimybė stiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

## SUMMARY

Dalia Dargvainienė.

**The subject of this paper is Assessment of UAB “Statversas” Employees’ Job Satisfaction and Its Determinants.** Master’s paper.

The problem of job satisfaction as one of motivation determinants has been analyzed and determined. Theoretical and practical studies of Lithuanian and foreign authors on employees’ Job Satisfaction have been analyzed and systematized, job satisfaction relation with different satisfaction-influencing factors has been established. The paper includes comprehensive analysis of job satisfaction problems at UAB “Statversas”. The study includes analysis of attitudes of UAB “Statversas” employees toward the job as well as verification of job satisfaction of individuals participating in the research in general. The analysis of job satisfaction and its determinants has been carried out. The assumption that UAB “Statversas” employees’ job satisfaction depends on various determinants as well as on certain individual characteristics (gender, age, education, record of service, positions held) has been corroborated. UAB “Statversas” has a possibility of improving the employees’ job satisfaction.

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY.....	3
LENTELĖS .....	6
ILIUSTRACIJOS .....	6
ĮVADAS .....	7
1. PASITENKINIMAS DARBU - KAIP VIENAS IŠ DARBO MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ .....	10
1.1. Teorinė pasitenkinimo darbu analizė .....	10
1.2. Teorinė motyvacijos problemos esmė .....	13
1.3. Pasitenkinimą darbu aiškinančių motyvacijos teorijų įvertinimas .....	17
1.3.1. Motyvacijos teorijų klasifikacija .....	17
1.3.2. F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos modelio ypatumai ....	20
1.3.2.1. Dviejų veiksnių pasitenkinimo darbu teorijos pritaikymas valdyme .....	23
1.3.2.2. F. Herzberg teorijos trūkumai .....	25
1.4. Pasitenkinimo darbu reikšmė organizacinėje elgsenoje .....	27
2. PASITENKINIMĄ DARBU FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINĖ ANALIZĖ .....	28
2.1. Pasitenkinimo darbu veiksnių klasifikacija .....	28
2.2. Pasitenkinimą darbu formuojančių veiksnių reikšmingumo įvertinimas .....	30
2.2.1. Asmens savybių įtaka pasitenkinimui darbu .....	32
2.2.2. Darbo apmokėjimo reikšmingumas pasitenkinimo darbu lygiui	34
2.2.3. Darbo turinio reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu .....	36
2.2.4. Vadovo elgsenos ir vadovavimo stilių reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu .....	38
2.2.5. Pasitenkinimo santykiais su bendradarbiais reikšmingumo nustatymas.....	40
2.2.6. Grįžtamojo ryšio svarba pasitenkinimo darbu lygiui .....	41
2.2.7. Darbuotojo pasitenkinimo darbu ir darbo savarankiškumo ryšys .....	42
2.2.8. Komunikacijos ir informacijos reikšmė pasitenkinimo darbu	

lygiui .....	42
2.2.9. Karjeros galimybių įtaka pasitenkinimui darbu .....	45
2.2.10. Kvalifikacijos kėlimo galimybės ir pasitenkinimas darbu .....	46
2.2.11. Saugumo reikšmingumas darbuotojų pasitenkinimui darbu .....	47
2.2.12. Organizacijos reikšmė darbuotojų pasitenkinimo darbu .....	48
2.3. Nepasitenkinimo darbu pasekmių nustatymas .....	49
3. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU TYRIMO METODIKA .....	51
3.1.UAB „Statversas“ organizacinė struktūra .....	51
3.2. Tiriamieji .....	52
3.3. Tyrimo metodas .....	54
3.4. Rezultatų apskaičiavimo technika .....	57
4. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR JŲ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ ĮVERTINIMAS UAB „STATVERSAS“ .....	58
4.1. Darbuotojų nuostatos į darbą ir į įvairius aplinkos faktorius .....	59
4.2. UAB „Statversas“ darbuotojų bendras pasitenkinimas darbu ir pasitenkinimas įvairiomis darbo charakteristikomis .....	61
4.3. Pasitenkinimo darbu veiksniai ir jų priklausomybė nuo tiriamųjų asmenų charakteristikų .....	64
4.4. Darbuotojų nuostatų į darbą ir jų pasitenkinimo darbo charakteristikomis ryšys .....	72
4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas .....	72
IŠVADOS .....	78
REKOMENDACIJOS .....	79
LITERATŪRA .....	81
PRIEDAI .....	85

## LENTELĖS

- 1 lentelė. Tiriamųjų asmenų charakteristika.
- 2 lentelė. Skirtingo amžiaus darbuotojų darbo stažo palyginimas.
- 3 lentelė. Anketos klausimų suskirstymas pagal blokus.
- 4 lentelė. Anketos atsakymų vertės.
- 5 lentelė. UAB „Statversas“ darbuotojų nuostata į įvairius darbo aplinkos faktorius.
- 6 lentelė. Bendros tyrimo kintamųjų reikšmės.
- 7 lentelė. UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimas darbo charakteristikomis bei bendras pasitenkinimas darbu.
- 8 lentelė. Vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu palyginimas.
- 9 lentelė. Pasitenkinimo darbo sąlygomis palyginimas tarp skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų.
- 10 lentelė. Pasitenkinimo darbu palyginimas tarp skirtingo amžiaus respondentų.
- 11 lentelė. Pasitenkinimo organizacija palyginimas tarp skirtingą darbo stažą dabartinėje įmonėje turinčių respondentų.

## ILIUSTRACIJOS

- 1 paveikslas. Motyvacija žmogaus elgesio skalėje.
- 2 paveikslas. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis.
- 3 paveikslas. Pasitenkinimo darbu dviejų dimensijų modelis.
- 4 paveikslas. Atlyginimo už darbą sudėtis.
- 5 paveikslas. Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšio mechanizmas.
- 6 paveikslas. Darbo aplinkos faktorių vidutinis įvertinimas.
- 7 paveikslas. Atsižvelgimas į UAB „Statversas“ darbuotojų nuomonę, iniciatyvą, pasiūlymus.
- 8 paveikslas. UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimas darbu bei kitais faktoriais.
- 9 paveikslas. UAB „Statversas“ darbuotojų pageidaujamos mokymosi sritys
- 10 paveikslas. Respondentų skaičius, parodantis, kiek jų ir į ką kreipiasi, iškilus problemai darbo vietoje.
- 11 paveikslas. Darbuotojų skaičius, atspindintis nuo ko, jų manymu, priklauso jų atlyginimas.

## ĮVADAS

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

Tyrimai rodo, kad kuo labiau patenkintas darbu darbuotojas yra, tuo geresnis ir efektyvesnis jo darbo atlikimas. Svarbus yra ne tik pasitenkinimas darbo turiniu, bet ir tokiais veiksniais kaip darbo pobūdis, atlygis, karjera, bendradarbiai, vadovai, darbo sąlygos, komunikacija, darbo vietos saugumas, pati organizacija. Pasitenkinimas šiais rodikliais yra neginčijamai susijęs su visos organizacijos efektyvumu.

Tam, kad ištirti įmonės darbuotojų pasitenkinimą darbu ir nustatyti jį formuojančius veiksnius, didelę strateginę reikšmę įmonei turi subjektyvus darbo situacijos įvertinimas, atliekant darbuotojų apklausą.

UAB „Statversas“ - tai statybines paslaugas teikianti įmonė, įkurta 2000 metais, kurios apyvarta siekia apie 25 mln. litų.

Įmonėje darbuotojų skaičius svyruoja nuo 100 iki 130, priklausomai nuo sezono, užsakymų apimties ir įvykdymo terminų. Administracijos darbuotojai pastovūs, tačiau didelė darbininkų kaita. Trūksta jaunų žmonių, nes išstojimas Lietuvai į Europos Sąjungą paskatino kvalifikuotų specialistų migraciją. Pigi darbo jėga neužtikrina darbuotojų kvalifikacijos ir suinteresuotumo našiai dirbti. Darbuotojų kvalifikacijos kėlimas reikalauja papildomų investicijų. Tačiau naudojantis nekvalifikuotos darbo jėgos paslaugomis, kenčia įmonės teikiamų paslaugų kokybė. Dėl to didėja nepasitenkinusių darbuotojų skaičius, kurie dažniausiai palieka įmonę. Sumažėjęs klientų skaičius neigiamai veikia visą įmonę ir, žinoma, jos darbuotojus.

Klestint statybų verslui ir esant didelei konkurencijai statybų rinkoje, dėmesys įmonės darbuotojams atsiduria pirmame plane. Pokalbiai su darbuotojais yra tarsi skatinimo sistemos matavimo instrumentas.

Stebint UAB „Statversas“ vadovų pokalbius su darbuotojais, pastebėta, kad jie jau keletą metų iš eilės vyksta tuo pačiu stiliumi, be nuodugaus vadovų pasiruošimo ir išsamios analizės, kas neleidžia objektyviai įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir šalinti nepasitenkinimo darbu priežastis. Be to UAB „Statversas“ generalinio direktoriaus teigimu, darbuotojai dažnai vengia tiesioginiam vadovui atvirai pasakyti savo nuomonę apie tai, kas jiems yra svarbu ir kokiais darbo aplinkos veiksniais jie nepatenkinti. Todėl atliekant anoniminę darbuotojų apklausą, šį spėjimą galima patikrinti.

Šio **darbo objektas** yra darbuotojų pasitenkinimas darbu ir jį formuojantys veiksniai.

**Tyrimo tikslas** - įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jį formuojančius veiksnius UAB „Statversas“.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Ištirti UAB „Statversas“ darbuotojų nuostatas į darbą.
2. Nustatyti apklaustųjų darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbu.
3. Nustatyti respondentų pasitenkinimą darbu pagal tokius kriterijus:
  - darbinė veikla, darbo sąlygos, darbo laikas;
  - bendradarbiai, vadovai;
  - apmokėjimas;
  - komunikacija, informacija;
  - kvalifikacijos kėlimo, tobulėjimo, karjeros galimybės; saugumas;
  - organizacija.
4. Palyginti vyrų ir moterų, skirtingo amžiaus, skirtingo išsilavinimo, skirtingą darbo stažą turinčių respondentų, administracijos ir darbininkų bendrą pasitenkinimą darbu bei pasitenkinimą darbu pagal aukščiau išvardintus kriterijus.

Darbe keliamos **prielaidos**:

- Darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo įvairių aplinkos faktorių, o taip pat nuo kai kurių tiriamųjų asmenų charakteristikų (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, užimamos pareigos).
- UAB „Statversas“ egzistuoja galimybė stiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Naudojami šie **metodai**:

- mokslinės literatūros, straipsnių analizė - pasitenkinimo darbu vaidmeniui organizacinėje veikloje įvertinti, darbuotojų pasitenkinimui darbu analizuoti;
- kiekybinis tyrimas - anketinė apklausa, siekiant ištirti organizacijos darbuotojų nuostata į pasitenkinimą darbu ir jį lemiančius veiksnius;
- kiekybinė duomenų analizė (statistinio duomenų apdorojimo metodas) - darbuotojų bendram pasitenkinimui darbu ir pasitenkinimui pagal jį lemiančius veiksnius nustatyti.

Atliktas UAB „Statversas“ darbuotojų tyrimas, ištirtos bendrovės darbuotojų nuostatos į darbą ir jį lemiančius veiksnius, nustatytas darbuotojų bendras pasitenkinimas darbu bei pasitenkinimas tam tikromis darbo charakteristikomis, turi teorinę ir praktinę reikšmę, nes suteikia galimybę:

- išanalizuoti ir suvokti darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jį sąlygojančių veiksnių svarbą organizacinėje elgsenoje;



Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jį formuojančių veiksnių įvertinimas UAB „Statversas“. D.Dargvainienė

- įvertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jį formuojančius veiksnius statybos įmonėje;
- rasti būdus pasitenkinimui darbu ir jį formuojantiems veiksniams sustiprinti.

## **1. PASITENKINIMAS DARBU - KAIP VIENAS IŠ DARBO MOTYVACIJOS VEIKSNIŲ**

### **1.1. Teorinė pasitenkinimo darbu analizė**

Dažnai išgirstama sakant: „Aš esu patenkintas savo darbu, nes mūsų įmonėje tikrai geras darbo klimatas“. Lygiai taip pat dažnai pasakoma atvirkščiai: „Bloga atmosfera darbe neteikia man jokio malonumo dirbti daugiau ir geriau“. Tokios kasdieniškios frazės rodo, kad įmonės klimatas ir pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susiję dalykai ir dažnai vartojami viena ir ta pačia prasme. Kiti pasitenkinimo darbu sinonimai yra „darbo moralė“, „pasitenkinimas profesija“ arba „valentingumas“. Ne retai vartojami tokie apibūdinimai, kaip „identifikacija su darbu“ ir „nuostata į darbą“. Įvairios sąvokos neleidžia vienareikšmiškai apibūdinti pasitenkinimo darbu.

Ieškant mokslinėje literatūroje vieno bendrai pripažinto pasitenkinimo darbu apibrėžimo, susiduriama su daugybe publikacijų. Jau apie 1970-uosius metus E. A. Locke (1976) suskaičiavo daugiau kaip 3000 publikacijų apie pasitenkinimą darbu (cit. pgl. Mertel, 2006).

Kadangi nėra vieno visuotinai priimto apibrėžimo, kiekvienas autorius jį pateikia šiek tiek savaip. Taigi yra daug pasitenkinimo darbu apibrėžimų:

- R. Hoppock (1935) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip psichologinių, fiziologinių ir nuo situacijos priklausančių sąlygų kombinaciją, kuri skatina asmenį sąžiningai pasakyti: „Aš patenkintas savo darbu“ (cit. pgl. Mertel, 2006).
- Pasak V. Vroom (1967), pasitenkinimas darbu yra darbuotojo požiūris į darbe atliekamą vaidmenį (cit. pgl. Kaya, 1995).
- M. Blum ir J. C. Naylor (1968) teigia, kad pasitenkinimas darbu – tai bendra darbuotojo nuostata į gaunamą atlyginimą, darbo sąlygas, kontrolę, paaukštinimo galimybes, socialinius ryšius darbinėje aplinkoje, talento pripažinimą ir kitus panašius kintamuosius (cit. pgl. Kaya, 1995).
- Pasitenkinimas darbu yra malonumo būseną, gaunama įvertinus darbą (Locke, 1969; cit. pgl. Feinstein, 2001).
- Pasitenkinimas darbu yra bendras jausmas, susijęs su atliekamu darbu. Jei darbuotojas mano, kad darbe gali realizuoti savo vertybes, jis susidaro teigiamą nuostatą į savo darbą, o kartu ir jaučiasi juo patenkintas (McCormic ir Tiffin, 1974; cit. pgl. Kaya, 1995; pgl. Spector, 1997; cit. pgl. Feinstein, 2001; pgl. Robbins, 2003).

- Pasitenkinimas darbu – tai efektyvi reakcija į darbą, lyginant gautą rezultatą su laukiamu (Hackman, Oldham, 1980; cit. pgl. Feinstein, 2001).
- Pasitenkinimas darbu yra darbuotojo požiūris į savo darbą. Kaip ir bet koks pasitenkinimas, pasitenkinimas darbu yra emocinis atsakas, susijęs su jausmais „mėgstu – nemėgstu“. Todėl galima sakyti, kad pasitenkinimas darbu yra tam tikras laipsnis, iki kurio žmogus gauna malonumą iš darbo (Muchinsky, 1987; pgl. Thierry ir Koopman - Iwema, 1984; cit. pgl. Mertel).
- Pasitenkinimas darbu - paties darbo ir darbinės aplinkos įvertinimas, kuris priklauso nuo to, ką darbuotojas patiria darbe (kaip yra iš tikrųjų) ir nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo (kaip turėtų būti) (Heneman, 1989; cit. pgl. Marčinskas, Šikšnelytė, 2002).
- Pasitenkinimas darbu apibrėžiamas, kaip laipsnis, kuriuo darbuotojai mėgsta darbą (Agho, Mueller ir Price, 1993), požiūris priklauso nuo darbuotojo neigiamos arba teigiamos nuostatos ir nuo darbo aplinkos (Reilly, Chatman ir Caldwell, 1991; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).
- Pasak Ebru Kaya (1995), pasitenkinimas darbu - tai teigiamų ir neigiamų aspektų, susijusių su darbuotojo atlyginimu, fizinėmis ir emocinėmis darbo sąlygomis, pareigomis ir tuo, kiek savarankiškai tose pareigose žmogus gali dirbti, taip pat su darbine sėkme ir atlygiu už tai, socialiniu statusu, kurį suteikia užimamos pareigos, bei tarpusavio santykiais su bendradarbiais ir vadovais, suma.
- Pasitenkinimas darbu - tai yra teigiami ir neigiami žmogaus jausmai, parodantys, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimas darbu išreiškia žmogaus lūkesčių ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą. Poreikių patenkinimas skatina darbuotojus dirbti, o kai poreikiai nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva (Greenberg, 2000; Iverson, 2000; cit. pgl. Šarkiūnaitė, Gaputienė, 2006).

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

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

PD - pasitenkinimas darbu

A - asmenybė

DC - darbo charakteristikos

DA - darbo - asmens atitikimas

E - paklaida

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

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

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

- asmenybės faktorius - asmenybė apibrėžiama daugeliu bruožų ar savybių, priklausomai nuo to, kokia asmenybės teorija vadovaujama;
- darbas - jį sudaro daugelis dimensijų, tokių kaip darbo sąlygos, atlyginimo sistema, bendradarbiai ir pan.

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

## 1.2. Teorinė motyvacijos problemos esmė

J. W. Goethe yra pasakęs, kad sėkmei reikia dviejų dalykų: aiškių tikslų ir degančio noro juos pasiekti (cit. pgl. Prodinger, 2004). Šiame sakinyje slypi visa tiesa. Tam, kad pasiekti savo tikslą, reikia valios, motyvacijos, vidinės motyvacijos ir aiškių tikslų.

Organizacijų sėkmę šiandien dažniausiai lemia tai, kaip vadovai sugeba „išjudinti“, atskleisti ir ugdyti darbuotojų potencialą, pasinaudoti jų turimomis žiniomis, kvalifikacija. Tokio pobūdžio organizacijose darbuotojų motyvacija tampa įmonės veiklos dalimi, padedanti suvienyti darbuotojus bei jų pastangas tikslų siekimui ir efektyviam jų įgyvendinimui.

Sąvoka „motyvacija“ susijusi su lotynų kalbos žodžiu *movere*, kuris reiškia „judėti“, „išjudinti“, „keisti“, „daryti įtaką“ (Gehm, 1994). Mokslinėje kalboje tai hipotetinis konstruktas, kai stebima tiek žmogaus elgesio kryptis, stiprumas ir trukmė, tiek elgesio pradžia, jo varomoji jėga, jo valdymas ir elgesio pabaiga. Vadovai motyvaciją dažnai supranta tiesiogine to žodžio prasme - „kažką išjudinti“ (Mertel, 2006).

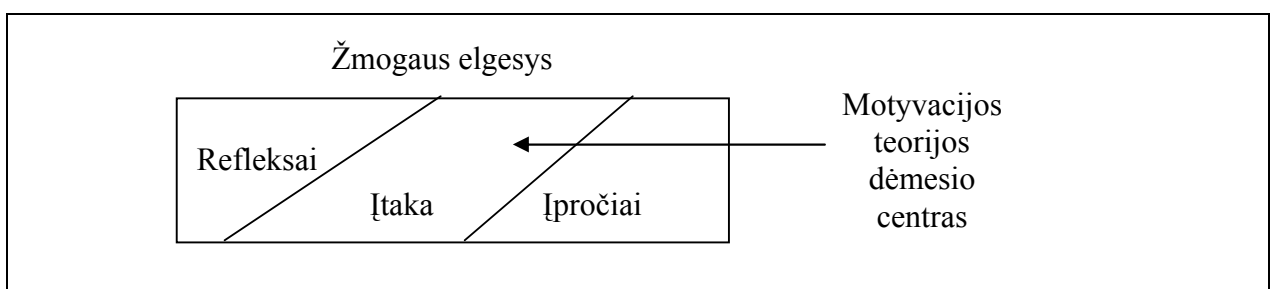
Pateiksime keletą motyvacijos apibrėžimų:

- Pasak R. Kreitner (1995), motyvacija yra psichologinis procesas, suteikiantis individo elgesiui tikslą ir kryptį (cit. pgl. Lindner, 1998).
- Motyvacija – tai tikslingas elgesys, siekiant patenkinti specifinius, nepatenkintus poreikius (Bufford, Bedeian ir Lindner, 1995; cit. pgl. Lindner, 1998) arba vidinis stimulus patenkinti nepatenkintus poreikius (Higgins, 1994; cit. pgl. Lindner, 1998).
- J. W. Atkinson (1964) motyvaciją apibūdina kaip trijų pagrindinių poreikių: laimėjimų, valdžios ir artimo bendrumo su kitais asmenimis balansą (cit. pgl. Steers, Mowday, Shapiro, 2004).
- S. P. Robbins (2003) teigia, kad motyvaciją galima apibrėžti remiantis tam tikromis išorinio elgesio sąvokomis. Suinteresuoti žmonės labiau stengiasi pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei nesuinteresuoti. Todėl motyvaciją, jo manymu, būtų galima apibūdinti tiesiog noru kažką padaryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.
- Motyvacija – elgesio (veiksmų, veiklos) skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai (Kasiulis, Barvydienė, 2003; pgl. Bagdonas, Bagdonienė, 2000). Darbuotojų kompetencija, požiūriai, vertybės, poreikiai lemia vienokį ar kitokį jų elgesį organizacijoje, todėl vadovai privalo stebėti darbuotojų elgseną ir nukreipti ją organizacijai reikiama linkme.

- Pasak J. A. F. Stoner ir kitų (2001), motyvacija – tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį. Ši sąvoka apima veiksnius, sukeliančius, nukreipiančius ir palaikančius žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi.
- Motyvacija – tai faktorių visuma, pažadinanti žmogaus elgesį (Сидоренко, 2002). Tikrieji motyvai yra tai, kas egzistuoja žmogaus viduje. Motyvacinis valdymas būtent ir suaktyvina tuos žmoguje jau esančius motyvus. Tam, kad žinoti tuos motyvus, reikia pažinti žmones, kuriuos įmonė nori skatinti, t.y su jais kalbėtis, kasdien stebėti juos, susidraugauti su jais.
- A. B. Weinert (1992) paaiškina darbo motyvacijos sąvoką, teigdamas, kad tai tiek asmens viduje, tiek jo išorėje glūdinčios energetinės jėgos, iššaukiančios su darbu susijusį elgesį ir nustatančios jo formą, kryptį, stiprumą ir trukmę. Darbinėje situacijoje žmogaus elgesys visada yra pirmame plane. Tačiau negalima sakyti, kad subjektyviai maža darbo motyvacija veda prie blogų darbo pasiekimų, nes darbo rezultatui įtaką daro įvairūs faktoriai.

Taigi motyvacija suprantama kaip vidinė jėga, veikianti individus ir padedanti įgyvendinti personalo ir organizacijos tikslus. Motyvacijos veiksnių pagalba galima sukelti, nukreipti ir palaikyti žmogaus elgesį.

Motyvacija nagrinėja sąmoningo žmogaus elgesio skalę (1 paveikslas) tarp dviejų kraštutinių: refleksų (pvz. čiaudėjimas, mirksėjimas) ir įpročių (pvz. dantų valymas, rašymo stilius). Ši žmogaus elgesio sritis vadinama įtaka. Įtaka – tai gebėjimas keisti žmogaus elgesį (Kasiulis, Barvydienė, 2003; plg. Stoner ir kiti, 2001).

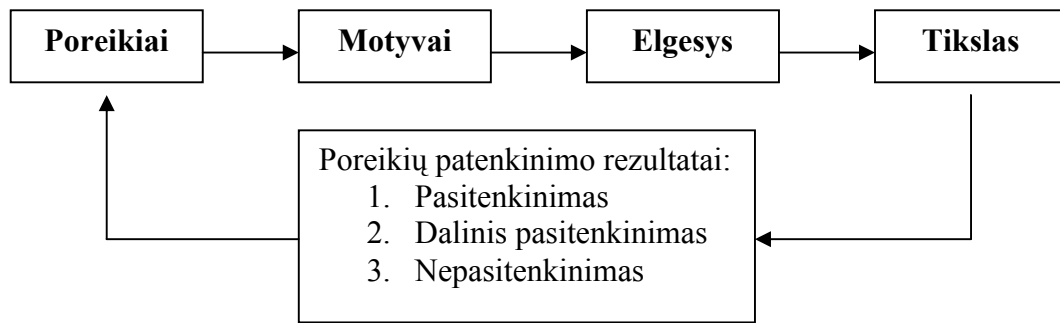


**1 pav.** Motyvacija žmogaus elgesio skalėje

Šaltinis: J. S. F. Stoner ir kiti (2001). Vadyba. Poligrafija ir informatika, p. 434

Elgesys keičiamas per poreikius, o poreikis kelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Supaprastintas elgesio per poreikius modelis pavaizduotas 2-ame paveiksle.



**2 pav.** Supaprastintas elgesio per poreikius modelis

Šaltinis: J. Kasiulis, V. Barvydienė (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija, p.26

Ф. Н. Занковский (2000) personalo poreikius suskirsto smulkiau:

- Saugumo: turėti patikimą, stabilų ir saugų darbą, socialinę apsaugą ligos, nedarbingumo atveju, būti apsaugotam nuo fizinės agresijos, ekonominių nuosmūkių, vengti rizikingų uždavinių ir sprendimų;
- Socialiniai: patikti daugeliui žmonių, dalyvauti visuomeninėje veikloje, dirbti su draugiškais ir supratingais žmonėmis, palaikyti harmoningus santykius, vengti asmeninių konfliktų;
- Pagarbos: jausti bendradarbių pagarbą, susilaukti pagyrimų iš kolegų ir vadovų, pasiekti savo pasiekimų pripažinimo, turėti aukštą statusą ir autoritetą tiek organizacijoje, tiek ir visuomenėje, sulaukti savo žinomumo pripažinimo;
- Nepriklausomumo ir savarankiškumo: jausti atsakomybę už save ir savo pavaldinius, būti laisvam nuo globos ir kontrolės, nejauti stiprios finansinės ir moralinės priklausomybės, dirbti be griežtų reglamentų, būti šeiminingu pačiam sau;
- Pasiekimo: ką nors daryti geriau už kitus, pasiekti arba bent jau priartėti prie sunkiai pasiekiamo tikslo, įnešti savo nepakartojamą indėlį, nuolatos tobulėti;
- Valdžios: daryti poveikį žmonėms, tam, kad jie patys keistųsi ir keistų tarpusavio santykius, nugalėti konkurentą ar priešą, kontroliuoti informacijos šaltinius arba resursus, kontroliuoti žmones ir jų poveikio priemones.

Poreikių negalima tiesiogiai stebėti ar išmatuoti. Spręsti apie juos galima tik iš žmogaus elgesio. Taigi, poreikiai sukuria troškimą juos patenkinti – motyvus. Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu, tai yra išsąmoninus įtampą sukėlusias priežastis ir suradus objektą, kuris padės ją pašalinti, poreikis tampa veiklos motyvu (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Kalbant apie motyvaciją, reikia pažymėti, kad yra skiriama vidinė ir išorinė motyvacija.

A. Punis (1996) „vidinės motyvacijos“ supratimui naudoja terminą „savaiminė motyvacija“, kuri reiškia, kad pati tiesioginė veikla yra savaimė individa motyvuojantis veiksnys. Jis, remdamasis H. Heckhausen (1977) darbais, teigia, kad veiksmas yra „savaimė motyvuotas“, kai jis tematiškai atitinka rezultata, t.y. kai veiksmo tikslas yra tematiškai identiškas veiksmui. Pavyzdžiui, veikla yra „savaimė“ motyvuota, jei ji yra skirta tiesioginiam tikslui pasiekti, nes tai išsprendžia problema arba leidžia vertinti savo kompetenciją. Todėl „savaimė“ motyvuota veikla negali būti nukreipta pasiekti netiesioginiams tikslams (pavyzdžiui, padaryti kitiems išpūdį, uždirbti pinigų kuriems nors kitiems tikslams). Vidinė motyvacija apima darbo veiklą bei darbo rezultata ir pasireiškia tuomet, kai tam tikras veiksmas seka ne dėl tam tikro efekto, tačiau vien tik iš atlikimo intereso, noro išbandyti savo jėgas ir pan. Susidomėjimas dalyku (smalsumas), paskata ir sėkmės laukimas yra vidinės motyvacijos sudedamosios dalys.

Anot A. Punio (1996), „išorinė motyvacija“ reiškia, kad motyvuojantis veiksnys yra tai, kas yra išraiška tiesioginei veiklai, pvz. individa kontroliuojantys arba „pastiprinantys“ išoriniai poreikiai. Remdamasis H. Heckhausen (1977) darbais, autorius pažymi, jog „išoriškai“ motyvuota veikla vyksta tuomet, kai veiksmai ir jų tikslai nėra tematiškai vieningi, kai veiksmas ir jo rezultatas tampa priemone kuriems nors kitiems tikslams pasiekti.

Vadinasi, išorinė motyvacija apima pagrindines darbo sąlygas, t.y. atlyginimą, kontrolę, organizacijos struktūrą, kilimo galimybes, fizikines darbo sąlygas ir t.t. Ji formuojasi išorinių paskatų, apdovanojimų, bausmių pagrindu.

Tyrimais nustatyta, kad išorinės motyvacijos faktoriai turi stipresnį, tačiau trumpalaikį efektą, tuo tarpu vidiniai faktoriai labiau ilgalaikį poveikį (Garstenberger ir kiti, 2001).

Išanalizavę pasitenkinimo darbu ir motyvacijos problemos esmę, matome, kad motyvacija, kaip elgesio skatinimo sistema, ir pasitenkinimas darbu, kaip emocinė individo reakcija į tam tikras darbo charakteristikas, yra neatsiejamos sąvokos. Pasitenkinimas darbu, kaip vienas iš motyvacijos veiksnių, gali sukelti, nukreipti ir palaikyti žmogaus elgesį.

Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšys aiškiausiai pateikiamas E. A. Locke ir D. Henne (1986) apibrėžime, kuriame teigiama, kad individo pasiekimai darbe yra jo darbo įvertinimo rezultatas, esant malonioje, emocionalioje būsenoje, įvardijamoje kaip pasitenkinimas darbu (cit. pgl. Mertel, 2006).

A. B. Weinert (1992) diferencijuoja ir mato tokį skirtumą tarp pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos: darbo motyvacija analizuoja elgesio būdus, jo pasirinkimą bei elgesio stiprumą ir intensyvumą, o pasitenkinimas darbu, priešingai nei darbo motyvacija, formuoja nenatūralius jausmus darbui ir su tuo susijusias pasekmes (cit. pgl. Mertel, 2006).



L. Fischer (1989) pasitenkinimą darbu ir motyvaciją apibrėžia kaip procesą. Čia pasitenkinimas darbu yra pasiekus motyvacijos tikslą gauto rezultato palyginimas su faktišku rezultatu (cit. pgl. Mertel, 2006).

### **1.3. Pasitenkinimą darbu aiškinančių motyvacijos teorijų įvertinimas**

Analizuodami pasitenkinimo darbu sampratą (sk. 1.1.), pastebėjome, kad gausybė įvairių pasitenkinimo darbu apibrėžimų apibūdina skirtingus teorinius požiūrius. Kiekvienas apibrėžimas yra priklausomas nuo atitinkamoje teorijoje vyraujančios koncepcijos. Kadangi nėra vienos visuotinai pripažintos pasitenkinimo darbu teorijos, pasitenkinimas darbu užima tvirtą poziciją motyvacijos teorijose (Mertel, 2006). Todėl toliau pateikiame pasitenkinimą darbu aiškinančių motyvacijos teorijų analizę.

#### **1.3.1. Motyvacijos teorijų klasifikacija**

Kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos - visa tai siekia paaiškinti motyvacijos teorijos.

Motyvacijos teorijų klasifikavimas priklauso nuo tyrinėtojo požiūrio į nagrinėjamą problemą: skirtingi autoriai išskiria skirtingą teorijų kategorijų skaičių.

Tyrinėjant motyvacijos problemą psichologiniu požiūriu, E. Iljin (2000) skiria penkias motyvacijos teorijų grupes (cit. pgl. Šavareikienė, Dubinas, 2003):

- Poreikių motyvacijos teorijos;
- Bihevioristinės motyvacijos teorijos;
- Kognityvinės motyvacijos teorijos;
- Psichoanalitinės motyvacijos teorijos;
- Biologizatorinės motyvacijos teorijos.

Vadybinių problemų kontekste naudojamos F. Landy ir W. Becker (1987) motyvacijos teorijos skirstomos į penkias grupes (cit. pgl. Šavareikienė, Dubinas, 2003):

- Poreikių teorija;
- Pastiprinimo teorija;
- Teisingumo teorija;
- Lūkesčių teorija;
- Tikslų nustatymo teorija.

Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi pagrindines kryptis (Kasiulis, Barvydienė, 2003; pgl. Bučiūnienė, 1996):

- Turinio teorijos;
- Proceso teorijos.

Turinio teorijos paaiškina, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. Turinio teorijos yra statiškesnės, o proceso teorijos – dinamiškesnės. Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra, t. y. motyvų ir motyvacijos turiniu, o procesų teorijose – poreikių ir motyvų realizavimu ir konkrečiais elgesio būdais, t. y. poreikių transformacija elgsenoje (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

I. Bučiūnienė (1996) teigia, kad procesinėse teorijose pasitenkinimo darbu šaltiniu laikomas sąmoningų ir nesąmoningų laukimų pasiekimas. Motyvacija yra susijusi su pačiais laukimais, o pasitenkinimas darbu - su jų rezultatais, vadinasi pasitenkinimas eina po motyvacijos.

Turininėse teorijose poreikio patenkinimas pagimdo pasitenkinimą. Tokiu būdu motyvacija ir pasitenkinimas sudaro begalinę grandinę: atsiradęs nepatenkintas poreikis tampa motyvacijos šaltiniu, jį patenkinus, sukeliamas pasitenkinimas, tada prasideda naujas ciklas: aktualiu tampa aukštesnis pagal hierarchiją poreikis, kuris motyvuoja, ir t. t. Šis požiūris gana ribotas, nes neįvertina individualių darbuotojų skirtumų (skirtingi poreikiai, skirtingas pasitenkinimo lygis, priklausomai nuo darbuotojo temperamento, charakterio ir kt.) (Bučiūnienė, 1996).

Pasak N. Chmiel (2005), turinio teorijose keliamas bendrasis klausimas: „Kodėl žmonės dirba?“. Čia išskiriamas teorijų pogrupis, kuris bando išvesti darbo motyvacijos priežastis iš bendrosios žmonių motyvacijos priežasčių. Šiam pogrupiui priklauso Maslow ir McClelland teorijos. Antrajame pogrupyje, kuriam priklauso Jahoda teorija, svarbiausias koncepcijas bandoma išvesti tiriant netekusius darbo žmones, o trečiajame pogrupyje darbo motyvacijos priežasčių ieškoma tiriant darbuotojus.

Proceso teorijose keliamas klausimas: “Kokie veiksniai daro įtaką žmonių pasiryžimui ir atkaklumui darbe? Vienos iš jų (pavyzdžiui tikslo iškėlimo teorija) pabrėžia motyvaciją, kitos (pavyzdžiui teisingumo teorija) akcentuoja pasitenkinimą darbu (Chmiel, 2005).

Kiti tyrėjai daugelį šiuolaikinių požiūrių į motyvacijos teoriją bei praktiką suskirstė į penkias kategorijas: poreikių, pastiprinimo, teisingumo, lūkesčių (vilčių) bei tikslų nustatymo teorijas (Landy ir Becker; cit. pgl. Stoner ir kiti, 2001).

Pasak M. C. Ellickson, K. Logsdon (2001), pasitenkinimo darbu prasmė atskleidžiama poreikių teorijose (Maslow, 1954; Herzberg, 1968; Stone, 1992), darbo charakteristikose

(Hackman ir Oldham; 1980), lūkesčiuose (Wanous ir kiti, 1992), vertės įgijime (Locke, 1976; 1984; Mottaz, 1985), teisingume (Adams, 1963; Vecchio, 1982; Witt ir Nye, 1992; Mowday, 1996), organizaciniame teisingume (Greenberg, 1990; McFarlin ir Sweeney, 1992; Sheppard, Lewicki ir Minton, 1992; Trevino, 1992; Cropanzano ir Folger, 1996), asmeninėse savybėse (Brush, Mock ir Pooyan, 1987; Arvey ir kiti, 1989; Watson ir Slack, 1993; Motowidlo, 1996; Ganzach, 1998) (cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

A. Bruggemann, P. Groskurth ir E. Ulich (1975) sukurta pasitenkinimo darbu teorija analizuoja tiesiogiai pasitenkinimą darbu, nesiedama jo su motyvacija, tačiau išskirdama tris pagrindinius kintamuosius (cit. pgl. Schmid, 2003):

- Poreikių ir lūkesčių palyginimas - kaip turi būti ir kokia situacija egzistuoja faktiškai, ar tam tikru laiku poreikiai patenkinami ar nepatenkinami?
- Reikalavimų pokyčiai - pasitenkinimo darbu ar nepasitenkinimo darbu pasekmė yra reikalavimų pritaikymas, t.y. jie padidinami, išlaikomi tie patys arba sumažinami.
- Elgesys, susijęs su problemos sprendimu - nepasitenkinimo atveju yra daug elgesio galimybių: problemą galima išspręsti, problemą galima užfiksuoti arba ignoruoti.

Minėti autoriai skiria 6 pasitenkinimo darbu formas (cit. pgl. Schmid, 2003):

- Progresyvus pasitenkinimas darbu: praplečiamas reikalavimų dydis; priklausomai nuo darbo aplinkos iškyla vis nauji tikslai, kurie vėl gali sukelti pasitenkinimo trūkumą. Tačiau žinant, kad iki šiol tikslai buvo pasiekti, nebus traktuojami neigiamai ir dar nepatenkinti poreikiai.
- Stabilizuotas pasitenkinimas darbu: reikalavimų lygis nepraplečiamas, tačiau asmuo jaučiasi patenkintas - pasitenkinimas grindžiamas ne vien tik darbo aplinka, bet ir kitomis gyvenimo sritimis.
- Rezignuojantis pasitenkinimas darbu: nustatytas nepasitenkinimas ir problemos sprendimas, sumažinant reikalavimų dydį, sukelia asmeniui susitaikymo, pasidavimo likimui elgesį. Nors pasitenkinimas darbu yra suvokiamas kaip teigiamas dalykas, tačiau vien dėl laukiamo rezultato.
- Pseudoniminis pasitenkinimas darbu: darbo aplinka nekelia pasitenkinimo. Dėl individualių prieštaravimų reikalavimų negalima sumažinti. Problema stiprėja, kol situacija pasidaro nebepakeliama.
- Fiksuotas nepasitenkinimas darbu: šioje darbo aplinkoje neįmanoma atrasti naujų problemos sprendimo variantų. Paskęstama giliai problemose, net jei ir nėra sprendimo iš išorės.

- Konstruktivus nepasitenkinimas darbu: šis nepasitenkinimas pasižymi noru ieškoti sprendimų. Darbinė situacija netenkina, todėl ją bandoma pakeisti įvairių motyvacijos priemonių pagalba.

Ši teorija turi didelę praktinę reikšmę, kadangi ji gali interpretuoti empirinius tyrimus. Nepaisant nemažai kritijos jos atžvilgiu, ji toliau sėkmingai plėtojama (Rosenstiehl, Molt, Rüttinger, 1995; cit. pgl. Schmid, 2003).

Viena žinomiausių iš pasiūlytų motyvacijos teorijų, aiškinančių pasitenkinimo darbu prasmę, yra F. Herzberg dviejų veiksnių teorija. Šiame darbe atliekant projektinės dalies rezultatų lyginamąją analizę, bus remiamasi minėtos teorijos pagrindiniais momentais.

F. Herzberg dviejų veiksnių teorijos modelį pateikiame sekančiame skyriuje.

### **1.3.2. F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos modelio ypatumai**

20 a. šeštajame ir septintajame dešimtmetyje Frederick Herzberg tyrinėjo žmogaus požiūrį į darbą ir atskleidė dichotomiją: dalykai, kurie suteikia darbuotojams pasitenkinimą darbu ir skatina jį gerai atlikti, savo pobūdžiu skiriasi nuo dalykų, kurie sukelia jų nepasitenkinimą. Jo manymu, paklausus darbuotojų, kas verčia juos jaustis nelaimingais darbe, atsakymai yra tokie: viršininkas, mažas atlyginimas, nepatogi darbo vieta arba taisyklės. Nevykusiai reguliuojami aplinkos veiksniai gali padaryti žmones labai nelaimingais ir sukelti motyvacijos stoką. Tačiau net jeigu tie veiksniai puikiai reguliuojami, jie neskatina dirbti daug daugiau ar išradingiau. Žmonių motyvaciją skatina įdomus darbas, išbandymai ir didėjanti atsakomybė. Šie vidiniai veiksniai sukelia giliai žmonėse slypintį poreikį augti ir tobulėti (F. Herzberg, 1968, cit. pgl. Harvard Business Review, 2002).

F. Herzberg (1968) padarė išvadą, kad pasitenkinimo darbu priešingybė yra ne nepasitenkinimas darbu, o pasitenkinimo darbu nebuvimas; lygiai taip pat nepasitenkinimo darbu priešingybė yra ne pasitenkinimas darbu, o nepasitenkinimo darbu nebuvimas (cit. pgl. Harvard Business Review, 2002).

Pasak F. Herzberg, B. Mausner ir B. B. Snyderman (1959), tarp pasitenkinimo darbu ir nepasitenkinimo darbu nėra vientisumo (nors pagal tradicinį požiūrį į pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu jie abu sudaro vieną dimensiją, kai pasitenkinimą galima skatinti šalinant nepasitenkinimą) - čia kintamieji veikia atitinkamai viena kryptimi. Todėl teorija ir vadinasi dviejų veiksnių teorija, nes pasitenkinimą darbu ir nepasitenkinimą darbu galima pavaizduoti dviejose vientisumose (dviem kontinuumais) - 3 paveikslas (cit. pgl. Schmid, 2003; pgl. Robbins, 2003; Chmiel, 2005):



**3 pav.** Pasitenkinimo darbu dviejų dimensijų modelis

Šaltinis: J. Hentze (1995). Personalwirtschaftslehre 2., 6.überarb. Auflage, Bern/Stuttgart/Wien, p. 37; cit. pgl.

S. Schmid (2003). Mitarbeiterzufriedenheit in der Emmentaler Schaukäserei. Lizentiatsarbeit. Bern, p. 13

Bandant suprasti žmonių elgseną darbe, kaip teigia F. Herzberg, susiduriama su dviem skirtingomis žmonių poreikių kategorijomis. Į vieną poreikių kategoriją galima žvelgti kaip kylančią iš žmonijos gyvuliškosios prigimties - tarkim, žmogaus įgimta savybė vengti skausmo, išsiugdant savybes, sąlygojama biologinių poreikių. Kita poreikių kategorija yra susijusi su unikalia žmogaus savybe - sugebėjimu kažko pasiekti ir pasiekimų dėka psichologiškai augti.

Veiksnius, susijusius su paties darbo pobūdžiu bei turiniu ir motyvuojančius žmones geriau dirbti, F. Herzberg pavadino motyvacijos veiksniais. Šių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo, tuo tarpu jų buvimas sąlygoja pasitenkinimą ir motyvuoja darbuotoją efektyviau dirbti. Kitaip tariant, pašalinus nepasitenkinimo šaltinį, žmogus nebus nepatenkintas, tačiau nebus ir patenkintas. Norint sukelti tikrąjį nepasitenkinimą, reikia manipuliuoti atitinkamais veiksniais - motyvatoriais, kurie yra ne to paties pobūdžio, kaip sukeltantys nepasitenkinimą - higieniniai veiksniai (cit. pgl. Chmiel, 2005).

Pagal F. Herzberg (1968), su darbu susiję vidiniai augimo arba motyvacijos veiksniai yra šie (cit. pgl. Harvard Business Review, 2002; pgl. Kasiulis, Barvydienė, 2003; Robbins, 2003; Мопрынов, 2001):

- pasiekimai,
- pripažinimas,
- pats darbas,
- atsakomybė,
- kilimas karjeros laiptais,
- profesinis augimas arba pažanga.

Higieniniai veiksniai nemotyvuoja žmogaus geriau dirbti, o tik apsaugo jį nuo nepasitenkinimo. Jie sudaro įmonės žmogiškųjų ryšių geros sveikatos pagrindą.

Nepasitenkinimo - vengimo, palaikymo arba higienos („spyrių“) veiksniai yra tokie (Herzberg, 1968, cit. pgl. Harvard Business Review, 2002; pgl. Kasiulis, Barvydienė, 2003; Robbins, 2003):

- įmonės politika ir administravimas,
- priežiūra,
- tarpusavio santykiai,
- darbo sąlygos,
- darbo užmokestis,
- statusas,
- saugumas.

F. Herzberg tyrimo rezultatai apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius parodė, kad motyvaciją skatinantys veiksniai yra pagrindinė pasitenkinimo darbu priežastis, o higienos veiksniai - pagrindinė nepasitenkinimo darbu priežastis (Harvard Business Review, 2002).

Analizuodamas žmogaus požiūrį į darbą ir jo darbo motyvaciją, F. Herzberg (1968) apžvelgė organizacijose nusistovėjusią tvarką ir įvardijo keletą tiesioginių poveikių arba „spyrių“, sukeliančių tik trumpalaikį motyvuojantį poveikį. Tokiais „spyriais“ jis laikė (cit. pgl. Harvard Business Review, 2002):

1. Darbo laiko sutrumpinimas (motyvuoti žmonės siekia ne mažiau, o priešingai, daugiau darbo valandų).
2. Spirale kylantis darbo užmokestis (žmonės motyvuoja ne darbo užmokesčio augimas, o jo sumažinimas).
3. Papildomos lengvatos (pvz. teisė įsigyti įmonės akcijų lengvatinėmis sąlygomis - jei statomos sumos nuolatinis didinimas bent akimirksniai sutrinka, darbuotojai psichologiškai reaguoja taip, tarsi įmonė bandytų pasukti laikrodį atgal).
4. Žmonių tarpusavio ryšių ugdymas (šiandien „Prašytume nespjaudyti ant grindų" jau reikia pakartoti bent tris kartus, kad darbuotojas pajustų, jog jo viršininkas pademonstravo psichologiškai tinkamą požiūrį).
5. Jautrumo ugdymas (darbuotojai nesugeba įvertinti to, ką vadovas padaro dėl jų).
6. Komunikacijos (įmonių biuleteniai, trumpi pasitarimai, instruktažai apie komunikacijos svarbą bei kita propaganda jau nebesukuria motyvacijos, nes vadovai negirdi, ką jiems sako darbuotojai).

7. Abipusė komunikacija (darbuotojų moralinio klimato tyrimas, bendri vadovų ir darbuotojų komunikaciniai susitikimai aptarinėjant ir klausantis vieniems kitų šiandien motyvacijos jau nebeagerina).
8. Dalyvavimo jausmas (vadovų požiūris „parodyti darbuotojams bendrą vaizdą“ arba suteikti jiems „jausmą“, kad jie tam tikru laipsniu nulemia tai, kuo užsiima darbe, motyvacijos taip pat jau nebedidina).
9. Darbuotojų konsultavimas (šiandien jis vėl ima klestėti atsinaujinęs ir tapęs daug rafinuotesniu, tačiau, deja, daugelis šių programų, neatsako į klausimą, kaip motyvuoti darbuotojus).

Apibendrinamas tiesioginio poveikio reikšmę darbuotojų motyvacijai, F. Herzberg (1968) pabrėžė, kad „spyris“ sukelia tik trumpalaikį poveikį, todėl jis teigė, kad šioms programoms skiriamos lėšos nuolat didės, o seniesiems teigiamiems „spyriams“ pasiekus persisotinimo tašką bus sukurti nauji jų variantai (cit. pgl. Harvard Business Review, 2002).

F. Herzberg dviejų veiksnių teorija, siekiant efektyviai panaudoti personalą ir padidinti pasitenkinimą darbu, siūlo tirti motyvatorius, o tai reiškia praturtinti darbo pobūdį, t.y. suteikti darbuotojui daugiau atsakomybės, autonomijos, sprendimų priėmimo laisvės. Darbo praturtinimo esmė - išplėsti darbuotojų užduotis, pavedant jiems atlikti papildomų užduočių (Chmiel, 2005; pgl. Bučiūnienė, 1996; Sakalas, 2001). Tuo tarpu darbo išplėtimas tik struktūriškai išplečia užduotį.

Taigi F. Herzberg dviejų veiksnių teorijoje atskleidžiamas naujas požiūris į darbą. Pabrėžiama idėja, jog pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas. Motyvacijos veiksnių nebuvimas ne demotyvuoja, o neutralizuoja darbuotojo požiūrį į darbą. Darbo praturtinimas suteikia darbuotojui psichologinio augimo galimybę, kai tuo tarpu „darbo išplėtimas“ tik padidina darbo struktūrinę apimtį.

F. Herzberg išvados rodo, į ką turi atkreipti dėmesį vadovai, siekdami sudaryti pozityvias veiklos sąlygas, gerą vidinę psichologinę atmosferą organizacijoje.

### **1.3.2.1. Dviejų veiksnių pasitenkinimo darbu teorijos taikymas valdyje**

F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorija yra plačiai išpopuliarinta, todėl bent jau JAV sutiksime nedaug vadovų, kurie būtų nesusipažinę su jos rekomendacijomis (Robbins, 2003). Ji plačiai taikoma daugelyje organizacijų dėl savo praktiškumo. Jos pagrindu kuriamos "vertikalaus darbo praturtinimo" programos, t.y. darbui suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios

charakteristikos. Darbas modifikuojamas taip, kad darbuotojas turėtų galimybę patirti pasiekimą, pripažinimą, atsakomybę, paaukštinimą bei tobulėjimą.

Skirtingai nei esant "horizontaliam darbo praturtinimui", kai darbuotojui paskiriamos vis kitos tokio paties sunkumo užduotys, "vertikalaus darbo praturtinimo" atveju darbuotojams suteikiama daugiau reikšmingumo, praplečiama jų įtakos sfera, didinami reikalavimai (Jucevičienė, 1996).

F. Herzberg modelyje darbo rotacija priklauso horizontaliam darbo išplėtimui, o to pasekmė yra planingas, reguliarus veiklos keitimas (tiek vietos, tiek turinio atžvilgiu). Darbo rotacija mažina darbo monotoniškumą ir didina darbuotojų lankstumą. Tokiu būdu plečiasi darbuotojų akiratis, kas kelia jų kvalifikaciją (Schaller, 2003, cit. pgl. Garstenberger, 2004).

Darbo praturtinimo atveju išplečiama darbuotojui suteikiama galimybė savarankiškai priimti sprendimus, t.y. atsakyti už užduoties įvykdymą.

Pasak F. Herzberg (1968), pripažinimo, sėkmės, darbo turinio ir atsakomybės faktoriai priklauso prie elementarių motyvatorių. Visiems šiems faktoriams įtaką daro tiesioginis darbuotojo vadovas. Jis nustato darbuotojo darbo turinį, suteikia atsakomybę ir pripažįsta jį už gerą darbą. Tiesioginio vadovo dėka darbuotojas gali sėkmingai dirbti ir augti profesiniu atžvilgiu. Vadovo vadovavimo stilius daro įtaką jo darbuotojų pasitenkinimui darbu ir pasiekimais. Vadovavimas turi būti orientuotas į darbuotojus, nurodant jiems tikslus, suteikiant laisvės, įgyvendinant užduotis, ir priimant sprendimus. Svarbu, kad darbuotojas sutapatintų save su užduotimi ir būtų užtikrintas sprendimų priėmimo galimybe (cit. pgl. Garstenberger, 2004).

Apžvelgus dviejų veiksnių teoriją, daromos tokios išvados, ypač tinkamos organizacijoms (Harvard Business manager, 2003):

- Higienos veiksniai nėra nesvarbesni už motyvatorius;
- Neigiami aspektai, sutinkami tarp higienos faktorių, turi būti pašalinami;
- Koncentruotis į motyvatorius (kadangi jie skatina pasitenkinimą);
- Pasiekimas: aiškūs tikslai ir grįžtamasis ryšys apie tikslo pasiekimo laipsnį;
- Pasiekimų pripažinimas: pripažinimas ir kritika kaip valdymo instrumentas;
- Pats darbas: įdomus darbo turinys, kuris kelia darbuotojui reikalavimus ir tuo pačiu jį skatina (veiksmų laisvės išplėtimas, praturtinant darbą);
- Atsakomybė: darbuotojui reikėtų suteikti daugiau laisvės veiksams ir sprendimams;
- Karjera: galimybės kilti karjeros laiptais, įgyjant daugiau laisvės veikti ir spręsti;
- Galimybės augti: tobulėjimo galimybės.

Vadovams, norintiems vertikalčiai paturtinti darbus, F. Herzberg (1968) suformulavo septynis pasiūlymus (cit. pgl. Sakalas, 2001; pgl. Jucevičienė, 1996):



1. Sumažinti kontrolę, padidinant darbuotojų atsakomybę;
2. Didinti atsakomybę, matuojant rezultatus (o ne užduotis);
3. Kiekvienam duoti užbaigtą ir natūralų darbo vienetą (modulį), taikyti grupinį darbą;
4. Didinti sprendimų priėmimo darbe galimybę;
5. Vykdytojui atsiskaityti vadovui;
6. Papildyti užduotis naujesnėmis, sudėtingesnėmis užduotimis;
7. Papildomą užduotį turi sąlygoti darbuotojo asmeninės savybės.

Remiantis F. Herzberg dviejų veiksnių teorija, faktorius – pinigai (apmokėjimas) yra higieninis veiksnys. Ar gali, esant atitinkamoms aplinkybėms, atlyginimo faktorius veikti kaip motyvatorius ir tuo pačiu didinti pasitenkinimą darbu? Daugybė tyrimų, ypač atliktų JAV, įrodė, kad atlyginimas gali veikti ir kaip motyvatorius. Tokiu atveju darbuotojų interesai turi būti modifikuoti taip, kad jie sutaptų su įmonės interesais (Harvard Business Manager, 2003; cit. pgl. Garstenberger, 2004).

F. Herzberg atlikti tyrimai parodė, kad tokie faktoriai kaip darbo turinys ir atsakomybė darbe įtakoja pasitenkinimą darbu. Darbo rotacija, darbo išplėtimas ir praturtinimas prisideda prie pasitenkinimo darbu didinimo. Be to minėti faktoriai harmonizuoja visą darbo procesą (Schaller, 2001; cit. pgl. Garstenberger, 2004).

Lietuvoje F. Herzberg teorijos taikymu susidomėta 1993 m. Pirmąjį F. Herzberg teorijos taikymo tyrimą atliko Kauno technologijos universiteto mokslininkai ir studentai. Profesorės P. Jucevičienės apibendrinti šių tyrimų rezultatai leido suabejoti F. Herzberg teorijos universalumu. Pasak P. Jucevičienės (1996), visi veiksniai, F. Herzberg laikomi higieniniais, Lietuvoje gali būti ir higieniniai, ir motyvuojantys (skatintojai), kadangi jų nebuvimas lemia respondentų nepasitenkinimą darbu, o buvimas - pasitenkinimą. Veiksniai, F. Herzberg traktuojami kaip motyvatoriai, Lietuvoje taip pat yra motyvatoriai, tik skirtingo stiprumo. Atliktas tyrimas parodė, kad daugumai respondentų pasitenkinimą darbu lemia šie motyvatoriai: patraukli darbo esmė (81,2 proc.), galimybė tobulėti (77,7 proc.), pripažinimas (74,8 proc.). Vis dėlto Lietuvoje, kaip rodo tyrimai, yra gana stiprus higieninių veiksnių motyvuojantis poveikis ir pasitenkinimas darbu labai priklauso nuo higienos veiksnių, o ne vien nuo motyvatorių, susijusių su darbo turiniu.

### **1.3.2.2. F. Herzberg teorijos trūkumai**

Nors F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorijos svarba iš esmės abejoti netenka, tačiau ji susilaukia ir nemažai kritikos:

- Rimčiausias argumentas kritikuojant pastarąją teoriją yra tas, kad F. Herzberg teorija patvirtinama tik naudojant unikalią F. Herzberg metodologiją. Mokslininkai, bandę patikrinti F. Herzberg teoriją ir naudoję kitokius metodus, gavo kitus rezultatus. Todėl manoma, pirminiai rezultatai nepasikartoja, jei taikomi skirtingi duomenų rinkimo būdai arba tiriamos skirtingos darbuotojų kategorijos (King, 1970; cit. pgl. Chmiel, 2005). Viena šios kontraversijos priežasčių yra F. Herzberg teorijos savybių teorija, kuri teigia, kad žmonės sėkmės priežastimi linkę nurodyti savo asmenines savybes, nesėkmės - aplinkos sąlygas, nors šiuolaikiniai autoriai yra linkę nekreipti į tai dėmesio (Chmiel, 2005).
- Teorijoje užprogramuotas poreikių stabilumas. Tuo tarpu aplinka, ypač ideologiniai veiksniai, turi didelę įtaką poreikiams formuoti (Sakalas, 2003).
- Negalima higieninių ir motyvacinių veiksnių apibūdinti kaip atskirų, nepriklausomų veiksnių. Higieniniai veiksniai, ypač darbo užmokestis, gali būti naudojami darbuotojų motyvavimui. Tik šiuo atveju reikia dėmesį sutelkti ne į kiekybinius, o į kokybinius aspektus (Sakalas, Šilingienė, 2000).
- Tyrimo metu neapimama visa pasitenkinimo skalė. Asmuo gali būti nepatenkintas kuria nors jo darbo dalimi, tačiau gali jausti visuminį pasitenkinimą (Jucevičienė, 1996; pgl. Robbins, 2003).
- Neretai sutinkamas F. Herzberg tyrimų kritikos aspektas - situacinių kintamųjų ignoravimas (Robbins, 2003).
- F. Herzberg teorija iš esmės nėra motyvacijos teorija, o tik praktinis pasitenkinimo darbu aiškinimas (Jucevičienė, 1996).
- F. Herzberg darė prielaidą, kad tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra ryšys, tačiau jo tyrimų metodika nagrinėja tik pasitenkinimą, o ne produktyvumą. Kad tokie tyrimai būtų pagrįsti, reikia daryti prielaidą, jog tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo egzistuoja stiprus ryšys (Robbins, 2003).

Visos šios kritinės pastabos byloja, kad motyvacijos procesas yra tikimybių pobūdžio. Tai, kas motyvuoja žmogų vienu konkrečiu atveju, gali neturėti jokios įtakos kitu laiku arba kitam žmogui analogiškoje situacijoje (Bagdonas, Bagdonienė, 2000).

#### 1.4. Pasitenkinimo darbu reikšmė organizacinėje elgsenoje

Pasitenkinimas darbu yra svarbus organizacinės elgsenos ir žmonių darbo veiksnys. Darbuotojas, ateidamas į organizaciją, jau turi tam tikrą vertybių ir lūkesčių sistemą, tai yra norus, poreikius, vertybes, patirtį. Ši visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo.

Vidutiniškai dirbantis žmogus 50 proc. savo gyvenimo praleidžia dirbdamas. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondo atlikto tyrimo duomenimis 65 proc. darbuotojų dirba penkias dienas per savaitę, o 23 proc. - dirba šešias ar septynias dienas per savaitę (Informacinis biuletenis: EF/06/52/LT, 2006). Todėl tai, kaip darbuotojai jaučiasi darbe - labai svarbus veiksnys bendrai žmogaus savijautai. Pasirinkęs mėgstamą darbą, žmogus gali įgyvendinti savo siekius ir paprasčiausiai jaustis laimingas.

Anot P. Jucevičienės (1996), pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis.

Nors moksliškas požiūris į pasitenkinimą gyvenimu ir jo komponentų ryšį su specifinėmis gyvenimo sritimis yra gana naujas reiškinys, visgi teigiama, kad aplinka, supanti asmenį už darbo ribų, daro įtaką asmens, vertinančio savo darbą, jausmams, ir iš kitos pusės - darbas, kaip specifinė gyvenimo sritis, daro įtaką bendram gyvenimo vertinimui (Warr, 1997; cit. pgl. Šilinskas, Žukauskienė, 2004; pgl. Jucevičienė, 1996).

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

I. Bučiūnienės teigimu (1996), žmonės yra patenkinti darbu organizacijoje, kurioje dirba, nes jiems patinka jų darbas, darbas yra įdomus, reikšmingas ir turiningas. Jautriai įsiklausius į žmonių poreikius, pastebima, kad visus vienija bendros vertybės:

- Galimybė išbandyti save, dirbti savarankiškai;
- Galimybė dalyvauti bendrame eksperimente;
- Galimybė padaryti ką nors gerai;
- Galimybė padaryti ką nors gera;
- Galimybė pakeisti esamą padėtį.

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

## 2. PASITENKINIMĄ DARBU FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINĖ ANALIZĖ

### 2.1. Pasitenkinimo darbu veiksnių klasifikacija

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

J. J. Mullins (1999) išskiria tokius pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius:

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

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

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

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

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

E. A. Locke (1973) nurodo keturis svarbiausius veiksnius, lemiančius pasitenkinimą darbu (cit. pgl. Robbins, 2003):

- Proto pastangų reikalaujantis darbas;
- Teisingas atlygis;
- Palaikančios darbuotoją darbo sąlygos;
- Palaikantys kolegos.

Tuo tarpu A. Furnham (2001) pasitenkinimo darbu veiksnius jungia į platesnes kategorijas:

- Organizacijos politika ir darbo tvarka. Tai atlyginimo sistema (suvokiama lygybė paskirstant atlyginimus ar paaukštinant), vadovavimas, sprendimų priėmimas, suvokiama vadovavimo kokybė. Ši kategorija talpina Mullins organizacinius ir aplinkos veiksnius, Sharon A. Devaney ir Zhan Chen darbo faktorius bei atitinkamus Ebru Kaya veiksnius.
- Specifiniai darbo aspektai. Tai bendras darbo krūvis, meistriškumas, įvairovė, savarankiškumas, fizinė darbo aplinka, grįžtamasis ryšys.
- Asmeninės charakteristikos. Tai savigarba, streso toleravimas, bendra gyvenimo kokybė. Čia priskiriami ir Sharon A. Devaney, ir Zhan Chen minėti demografiniai veiksniai (Furnham, 2001).

Pasak A. Marčinsko ir A. Šikšnelytės (2002), šiandien pasitenkinimo darbu veiksniai pateikiami tokia struktūra:

- Lūkesčiai;
- Socialinės normos;
- Socialinis palyginimas;
- Pastangų ir atlygio atitikimas;
- Įsipareigojimas;
- Perdėtas vertinimas.

Lūkesčiai pasitenkinimą darbu įtakoja savo realumu, t.y. buvimu tarp maksimumo ir minimumo. Darbuotojas tikėdamasis to, ko realiai negauna iš darbo, tampa nepatenkintas, o objektyviai vertinant darbą, kaip būsiantį nuobodų arba menkai apmokamą, nusivylimas bus minimalus. Savęs vertinimas - optimisto ir pesimisto pozicijos pasirinkimas. Gyvenimu patenkintas žmogus nenorės prisipažinti, kad darbas jo netenkina.

Socialinės normos įtakoja pasitenkinimą darbu tiek, kiek individui artimi žmonės palankiai ar nepalankiai vertina jo darbą, pasitenkinimą konkrečia veikla, jos svarbumą.

Socialinis palyginimas veikia per individui artimos žmogiškosios aplinkos darbinę veiklą. Jeigu, tarkime, darbuotojo draugai turės geresnį darbą, tuomet jis bus labiau nepatenkintas, nei tuo atveju, jei visi turėtų tokį pat darbą.

Pastangų ir atlygio atitikimas pasitenkinimą darbu įtakoja tiek, kiek sugebama juos objektyviai subalansuoti. Sakykime, jei darbuotojas daugelį metų kėlė savo kvalifikaciją ir po to vis tiek gauna jo supratimu nedidelį atlyginimą (arba atlyginimas nekinta), jis bus labiau nepatenkintas, nei tuo atveju, jei jis iš viso nebūtų tobulinęsis.

Įsipareigojimas įtakoja per individo galimybę pasirinkti darbą. Prisipažinimas, kad darbas netenkina, yra tolygus klaidingo pasirinkimo pripažinimui. Įsipareigojimas, o kartu ir laukiamas pasitenkinimo jausmas stipresnis tuo atveju, jei apie individo pasirinkimą žino artimi žmonės.

Dažniausiai pasitenkinimas darbu vertinamas pagal tas vertybes, kurios organizacijoje nuolat akcentuojamos. Jei individo aplinkoje didelis dėmesys skiriamas darbo užmokesčiui, tuomet jis gali būti vertinamas kaip pagrindinis veiksnys, lemiantis pasitenkinimą darbu.

Nacionalinė kultūra taip pat veikia per savo kolektyvinės orientacijos stiprumą. Tačiau organizacijos politikos formavimo, jos įtvirtinimo kontekste svarbu atriboti vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu veiksnius. Jei išorinių veiksnių įtaka valdyti yra sudėtinga, tai veiksnių, susijusių su darbuotojų asmeninėmis savybėmis ir lūkesčiais, įtakoti dažnai yra neįmanoma.

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

## **2.2. Pasitenkinimą darbu formuojančių veiksnių reikšmingumo įvertinimas**

Tiksliai apibrėžti, koks yra pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių reikšmingumo laipsnis yra gana sudėtinga. Pagal F. Herzberg dviejų veiksnių teoriją (sk. 1.2) bendras darbuotojo pasitenkinimas darbu gali būti ir pakankamai aukštas, tačiau atskiri veiksniai jo gali netenkinti ir atvirkščiai. Ši problema tampa ypatingai akivaizdi, kai reikia nustatyti, kokiam žmogui koks darbas suteikia pasitenkinimą, kokie veiksniai įtakoja jo pasitenkinimą darbu ir kaip jis vertina pasitenkinimą darbu įvairių darbo charakteristikų atžilgiu.

P. Boselie ir T. van der Wiele (2002) atlikti tyrimai ieškant ryšio tarp organizacijos veiksnių ir darbuotojų pasitenkinimo darbu parodė, kad pasitenkinimas darbu daugiausia priklauso nuo vadovavimo, darbo užmokesčio, bendradarbiavimo padalinio viduje ir ketinimo palikti organizaciją. Ne tokiais reikšmingais veiksniais laikomi šie: įtraukimas į tikslų nustatymą,

dalijimasis informacija, padalinių bendradarbiavimas, darbuotojams pateikiamos informacijos pobūdis, orientacija į vartotojus. Mažiausiai reikšmingu faktoriumi nustatytos darbo sąlygos.

Remiantis įvairių tyrimų duomenimis, šiandien teigiama, jog svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra šie: protinių pastangų reikalaujantis darbas (darbas, kuriame galima panaudoti turimus įgūdžius, suteikiama tam tikra veiklos laisvė), teisingas atlygis (darbuotojų lūkesčių ir atlygio atitikimas), tinkamos darbo sąlygos (asmeninis komfortas, pozityvi, saugi aplinka, reikalingų išteklių suteikimas) ir palaikantys kolegos (įtraukimas į komandinį darbą, pozityvūs santykiai ir pan.) (Chomentauskaitė, 2007). Taigi organizacijoje svarbu siekti, kad darbuotojai kuo daugiau panaudotų savo sugebėjimus, ugdytų kompetenciją, turėdami daugiau atsakomybės, laisvės ir pan. Taip pat svarbu aiški atlygio sistema, teisinga ir nedviprasmiška tarnybinio kilimo politika (vienoda įvairių darbuotojų atžvilgiu).

Kad suprasti darbuotojų poreikius, kad suteikti norimą pasitenkinimą ir neapkrauti jų per didelę atsakomybę, kad darbuotojas nesijaustų per daug alinamas ir spaudžiamas, antraip nejaus pasitenkinimo darbu, svarbu yra žinoti, ko žmonės tikisi iš savo darbo. V. Obrazcovas (2002) išryškina dešimt punktų pagal svarbumą, ko žmonės tikisi iš savo darbo:

1. Gero atlyginimo;
2. Saugaus darbo pojūčio;
3. Karjeros galimybių darbe;
4. Gerų darbo sąlygų;
5. Įdomaus darbo;
6. Vadovo pripažinimo;
7. Darbo disciplinos;
8. Skatinimo darbe;
9. Pagalbos sprendžiant asmenines problemas;
10. Jausmo, kad dalyvauja sprendžiant problemas.

Anot V. Obrazcovo (2002), kiekvienas yra žmogus - individas ir kiekvienas savaip pateiktų savo eiliškumą ir vis kitaip skirstytų šiuos poreikius, todėl su pirmuoju punktu būtų galima visiškai sutikti, nes pažįstant dabartinę visuomenę bet kurio žmogaus paklausus tikriausiai atsakymas būtų: „dirbu, kad išgyvenčiau“. Dėl kitų punktų būtų galima ilgai diskutuoti, ypač dėl paskutiniojo, nes jis, autoriaus nuomone, turėtų būti pirmame penketuke.

Visgi nepaisant teorinių pasitenkinimo darbu traktavimų, dauguma studijų atskleidė dvi kategorijų reikšmes, pagal kurias analizuojamas pasitenkinimas darbu: aplinkos veiksniai ir asmeninės charakteristikos (Zeffane, 1994; Spector, 1997; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

Toliau pateiksime išsamesnę pasitenkinimo darbu minėtais aspektais analizę.

### 2.2.1. Asmens savybių įtaka pasitenkinimui darbu

Vidiniai pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai yra susiję su tokiais darbuotojo asmeninėmis savybėmis kaip lytis, amžius, išsilavinimas, tarnybinė padėtis, darbo stažas.

**Lytis.** Istoriskai buvo manoma, jog moterims būdingas mažesnis pasitenkinimas darbu nei vyrams (Smith, Kendall, 1969; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

C. Cheung ir S. A. Scherling atliko 927 respondentų tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti pasitenkinimo darbu ir lyties skirtumus siejant juos su darbo verte. Paaiškėjo, kad tiek pasitenkinimą darbu, tiek darbo vertę sudaro keturi bendri aspektai: užduotis, komanda, apdovanojimas ir statusas. Taip pat ištirta, kad darbuotojų vyrų pasitenkinimas padėtimi, užduotimi, komanda yra didesnis nei moterų. Priskiriant didesnę vertę užduoties ir komandos aspektams ir mažesnę - apdovanojimo aspektui, gaunamas didesnis pasitenkinimas darbu (1999; cit. pgl. Šarkiūnaitė, Gaputienė, 2006).

P. Smith, J. Kendall ir C. Hullin (1969) atlikti tyrimai parodė mažesnę moterų pasitenkinimo darbu lygį, tačiau naujausi tyrimai neatskleidžia reikšmingo lyties ir pasitenkinimo darbu ryšio (Murray ir Atkinson (1981), Summers ir T. DeCotiis (1988), Ting (1997), Ganzach (1998); cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

**Darbuotojo amžius** yra kitas demografinis veiksnys, susijęs su pasitenkinimu darbu.

Dar 1955 metais F. Herzberg nustatė, kad pasitenkinimo darbu priklausomybė gali būti pavaizduota U formos kreive (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002), o 1977 metais N. D. Glenn, P. Taylor ir Ch. Weaver atlikti tyrimai pagrindė šį dėsnį (Jucevičienė, 1996).

Pastarieji tyrėjai taip pat konstatuoja, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo jis labiau patenkintas savo darbu. Tai grindžiama mažesniais lūkesčiais ar mažesniu esamos padėties idealizavimu, kas sąlygoja geresnę prisitaikymą prie darbo sąlygų (Feinstein, 2001).

Pasak A. Bedeian, G. Ferris ir K. Kacmar (1992) didesnis darbuotojo amžius susijęs su didesniais pasiekimais, autoritetu, prestižu - visais potencialiais indėliais į pasitenkinimą darbu (cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001); kitų autorių teigimu, vyresni darbuotojai dažniau nei jauni dirba jų asmenybę ir interesus atitinkantį darbą, dėl to yra labiau juo patenkinti (Lewis, 1991; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

A. Neuberger (1985) nurodo tokius vyresnio amžiaus privalumus (cit. pgl. Schmid, 2003):

- Vyresnio amžiaus žmonės turi aukštesnes pareigas, todėl jiems objektyviai sekasi geriau;
- Vyresni keičė darbo vietą toľ, kol rado sau tinkamą;
- Vyresnio amžiaus darbuotojai turi geresnes palyginimo galimybes;



- Vyresnio amžiaus žmonės turi įtikinti save, kad jie yra patenkinti, nes darbo rinkoje jie nebeturi kitos alternatyvos.

Šiandien teigiama, kad jaunų darbuotojų pasitenkinimas darbu yra pakankamai aukštas, pirmojo darbo jie imasi entuziastingai, kas ilgainiui išblėsta. Pasitenkinimas darbu vėl pradeda augti apie 40-uosius metus ir vėliau pamažu stabilizuojasi (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002).

Vis dėlto amžiaus ir pasitenkinimo darbu ryšys nėra visiškai pagrįstas - vieni tyrimai jį patvirtino, kiti paneigė.

**Išsilavinimas.** Vyrauja nuomonė, kad darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą, savo darbu yra labiau patenkinti, nes dirba įdomesnius darbus, gauna didesnę atlyginimą, be to aukštesnės kvalifikacijos ir išsilavinimo reikalaujantys darbai leidžia žmogui pajusti didesnę savo vertę.

N. D. Glenn, P. Taylor ir Ch. Weaver (1982) nustatė teigiamą ryšį tarp išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu (Jucevičienė, 1996).

Daugelyje tyrimų pastebėtas žymus pasitenkinimo darbu procento mažėjimas, priklausomai nuo profesinio statuso. Nustatyta, kad mažiau savo darbu patenkinti žemesnės kvalifikacijos darbuotojai netiki, kad jie ar jų vaikai turi gyvenime geresnių galimybių. Atlikus eilę tyrimų, buvo gautas didesnis darbininkiškų profesijų nepasitenkinimas darbu (Reudavey, 2001).

Kai kurios profesijos reikalauja daug pastangų, bet ir duoda daug autonomijos. Gydytojai, architektai, mokslininkai dirba dėl to, kad nori užsiimti būtent tuo, kuo nori. Nekvalifikuoto darbuotojo uždavinys - atlikti daug apibrėžtų, pasikartojančių veiksmų, ir tai gali sąlygoti didesnę nepasitenkinimą (Reudavey, 2001).

P. G. Reudavey (2001) teigimu, kur kas vėlesniuose tyrimuose ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų išsilavinimo neaptiktas.

**Darbo stažas.** Didėjantis darbuotojo darbo stažas organizacijoje taip pat siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu. Toks teiginys grindžiamas tuo, kad neseniai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, jie nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi, tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, dažnai jie būna vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas, pažįsta visus organizacijos darbuotojus ir pan.

Santykį tarp skirtingos darbo stažo trukmės įmonėje ir pasitenkinimo darbu parodo įvairūs apsektai (Bayard, 1997; cit. pgl. Schmid):

- Asmenys, turintys mažesnę darbo stažą, kelia didesnius reikalavimus įmonei dėl jų poreikių patenkinimo. Jei reikalavimai neišpildomi, tai neigiamai atsiliepia pasitenkinimui darbu.

- Darbuotojai, turintys didesnę darbo patirtį įmonėje, žino tam tikrus būdus (mechanizmus), kad įgyvendintų savo troškimus.
- Įpročio efektas: aplamai kiekvienas greitai pripranta prie teigiamų jausmų, t.y. kuo didesnis darbo stažas, tuo labiau daugelis dalykų tampa savaime suprantamu dalyku, dėl to atsiranda vis daugiau poreikių.
- Darbuotojai, daug metų dirbantys monotonišką darbą, sutapatina save su įmone ir priklauso prie patenkintų darbu žmonių.

**Tarnybinė padėtis.** Tai darbuotojo darbo statusas organizacijoje (vadovas, viršininkas ir pan.). Statusas - tai grupėje turimas prestižas, užimamos pareigos ar rangas (Robbins, 2003).

Paprastai grupės savo viduje sutaria dėl statuso kriterijų, todėl ranguojant grupių narius nuomonės sutampa. Tačiau individualus žmogus gali atsidurti konfliktinėje situacijoje, persikeldamas iš vienos grupės į kitą, kurioje yra skirtingi statuso kriterijai, arba įsijungdamas į grupę, kurios narių išsilavinimas bei patirtis yra nevienoda. Be to darbininkai statuso rodikliu gali laikyti darbo stažą (Robbins, 2003).

Tyrimais nustatyta, kad tarnybinė padėtis teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu (Cranny, Smith ir Stone, 1992; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001). Aukštas statusas susijęs su dideliu apmokėjimu už darbą, autonomiškumu, atsakomybe, paaukštinimu pareigose ir bendrai geresnėmis darbo sąlygomis.

Apibendrinami asmens savybių arba vidinių veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu, galime sakyti, jog, jei darbinė veikla sutampa su darbuotojo asmenybe, toks darbuotojas turėtų būti patenkintas darbu, nepriklausomai nuo demografinių ir kitų asmens faktorių (Muchinsky, 1987).

### **2.2.2. Darbo apmokėjimo reikšmingumas pasitenkinimo darbu lygiui**

Pinigai kiekvienam yra svarbūs tiek ekonomine, tiek socialine prasme. Atlyginimo sistemos turi būti teisingos, sąžiningos, kad įvertintų darbuotojo sąnaudas. Darbuotojai analizuoja atlyginimų teisingumą, lygina su kitų darbuotojų atlyginimu ir pan. Atlyginimo teisingumo suvokimui gali turėti įtakos tokie veiksniai kaip amžius, savęs ir kitų vertinimas, mąstymo kokybė ir kt. Atlyginimas įmonėje turi atitikti darbą (Martinkus, 2003).

Kalbant apie teisingą atlygį, E. A. Locke (1973) mano, kad darbuotojai nori tokių atlygio sistemų ir tokios paaukštinimo pareigose politikos, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka lūkesčius. Jei darbuotojai tvirtina, kad atlygis yra teisingas, pagrįstas

darbo reikalavimais, individualiais gebėjimais ir atitinka bendruomenės atlygio standartus, greičiausiai bus patenkinti darbu (cit. pgl. Robbins, 2003).

A.Sakalas ir kiti (2000) pažymi, kad darbo užmokesčio didinimas pats savaime neskatina geriau dirbti. Darbuotojai pradeda pareigas atlikti geriau ar net be klaidų, jeigu atlyginimas už darbą organizuotas taip, kad jis tampa pagrindiniu motyvu siekti idealo. Autoriai pažymi, kad visiems darbuotojams reikia taikyti vienodus atlyginimo už darbą organizavimo principus. Jų pateiktas atlyginimo už darbą sistemos pavyzdys parodytas 4 paveiksle.

<b>Atlyginimas už darbą</b>		
<b>Materialinis atlyginimas</b>		<b>Moralinis atlyginimas</b>
Darbo užmokestis	Pastovioji dalis, kurios dydį lemia darbo vietoje atliekamas darbo turinys	Vadovų moralinio poveikio priemonės, kuriomis darbuotojams sudaromas
	Kintamoji dalis, kurios dydį lemia darbuotojo savybės ir jo elgsena darbe	
Premijos	Premijos – vienkartiniai atlyginimai, skiriami grupei arba atskiriems asmenims už unikalios veiklos rezultatus, gerokai padidinusius įmonės pelną arba pagerinusius veiklos kokybę, kuri teigiamai veikia ilgalaikį pelną	psichologinis komfortas

**4 pav.** Atlyginimo už darbą sudėtis

Šaltinis: A. Sakalas ir kiti (2000). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija, p. 471

Moralinio poveikio priemonių tikslas – sudaryti darbuotojams psichologinį komfortą, įgalinantį siekti idealios kokybės. Moralinio poveikio formos gali būti komandiruotės, specialūs posėdžiai, vertingos dovanos, aptarimas metiniuose susirinkimuose, straipsniai laikraščiuose, garbės lentos, vieši pagyrimai padaliniuose, generalinio direktoriaus padėkos laiškas į namus, nuolatiniai pavaldinių darbo vertinimai ir kt. (Sakalas ir kiti, 2000).

A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), taip pat P. Jucevičienė (1996) teigia, kad darbo užmokestis tradiciškai laikomas pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone ir lemia bendrąjį darbuotojų pasitenkinimo lygį.

Tačiau Г. Хагеманн (2003) pažymi, kad didelis atlyginimas negarantuoja, kad žmonėms patinka darbas. Žmogui yra svarbu gauti gerą atlyginimą už darbą, tačiau gera darbo aplinka jam yra kur kas svarbiau. Darbo užmokestis svarbus žmogui dėl tokių priežasčių:

- Darbo užmokestis aprūpina žmogų jo egzistavimo priemonėmis ir tokiu būdu yra stimulus darbui.
- Darbo užmokesčio dydis nustato darbuotojo statusą ne tik organizacijos hierarchijos viduje, bet ir santykiuose su jo kaimynais, draugais ir kitomis visuomenės grupėmis.
- Darbo užmokesčio padidinimas yra sėkmingo darbo patvirtinimas.
- Darbo užmokesčio padidinimas gali kompensuoti sunkų gyvenimą ir praplėsti psichologinį kitų žmonių palaikymą.

Visgi daugybė organizacinės elgsenos tyrėjų akcentuoja atlyginimą kaip svarbiausią iš išorinių apdovanojimų, siekiant padidinti pasitenkinimą darbu (Liou, Sylvia ir Brunk, 1990; Ting 1997; Blau, 1999; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001). Papildomos lengvatos - retai nagrinėjamas aspektas, kalbant apie pasitenkinimą darbu, nors atlikti tyrimai rodo, kad egzistuoja teigiamas ryšys (Barber, Dundam ir Formisano, 1992, cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001). Išoriniai apdovanojimai kartais charakterizuojami kaip „investicijos“, kurias organizacija naudoja ryšiams tarp darbuotojų stiprinti (Behn, 1995; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

### **2.2.3. Darbo turinio reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu**

Darbo turinys - organizacinė - technologinė darbinės veiklos charakteristika, nusakanti atskirų operacijų nuoseklumą, fizinių ir protinių pastangų santykį darbo procese, darbo monotoniškumą ar įvairumą (Taločkienė, 2002).

Žmogus, kaip pagrindinis gamybos veiksnys, ilgą laiką buvo traktuojamas kaip darbo įrankis, todėl visas dėmesys buvo skirtas darbo procesui organizuoti, siekiant maksimaliai išnaudoti turimus resursus. Vėliau pradėta orientotis į darbo humanizavimą, t. y. darbo sąlygų gerinimą plačiąja prasme, siekiant darbuotojo, kaip asmenybės, tolesnio tobulėjimo, leidžiančio pagerinti ir įmonės rezultatus (Martinkus, 2003).

Darbo sąlygos - faktorius, turintis svarbią reikšmę, užtikrinant pasitenkinimą darbu. Jei darbo sąlygos yra geros (pavyzdžiui, švaru, graži aplinka), darbuotojai lengviau atlieka darbą. Prastos darbo sąlygos (karšta, triukšminga ir pan.) didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei sukelia nepasitenkinimą darbu. Darbuotojams rūpi darbo aplinka ir asmeninio komforto, ir galimybių gerai dirbti požiūriu. Jie teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį (Locke, 1973; cit. pgl. Robbins, 2003).

L. Peters, E. O'Connor ir J. Eulberg (1985) bei L. Peters ir E. O'Connor (1988) išskiria, kad organizacinės kliūtys ar apribojimai, tokie kaip netinkami įrankiai ir priemonės, nepakankami mokymai, nepatogios darbo vietos, nesaugi darbo aplinka ir nepastovus darbo krūvis yra labai

svarbūs darbuotojų pasitenkinimui darbu, jų motyvacijai ir produktyvumui (cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

Tyrinėjant bankų darbuotojus, K. Brown ir T. Mitchell (1993) pagrindė neigiamą ryšį tarp įvairių organizacinių kliūčių ir pasitenkinimo darbu.

Teigiama, kad atsikračius organizacinių darbo aplinkos barjerų, optimizuojamas organizacijos produktyvumas (Deming, 1986; Jalton, 1986). Kliūčių nebuvimas darbo aplinkoje teigiamai įtakoja pasitenkinimą darbu (cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

B. P. Sunoo (1998) pabrėžia harmoningos ir patrauklios darbo aplinkos kūrimo svarbą, nes ji didina darbuotojų optimizmą ir norą išsaugoti darbo vietą (cit. pgl. Šarkiūnaitė, Gaputienė, 2006).

Darbuotojai yra linkę teikti pirmenybę darbams, kurie duoda galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus 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 reikalaujantieji sukelia neviltį ir nesėkmės jausmą. Pasak E. A. Locke (1973), dauguma darbuotojų jaučia malonumą ir pasitenkinimą, kai darbas reikalauja nuosaikių proto pastangų (cit. pgl. Robbins, 2003).

Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas 2005 metais atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti, kaip jaučiasi ir kaip įvertina Europos darbuotojai savo darbinį gyvenimą bei darbo sąlygas. Nustatyta, kad 12 proc. darbuotojų retai ar niekada neužtenka laiko atlikti darbą, 15 proc. visų dirbančiųjų dažniausiai dirba daugiau negu 48 valandas per savaitę. Du trečdaliai darbuotojų neturi galimybės keisti darbdavių nustatytų grafikų. Tik 24 proc. darbuotojų gali priderinti darbo valandas pagal savo poreikius, kai kuriais atvejais - pagal tam tikrus apribojimus. Apie 23 proc. darbuotojų dirba pagal nestandartines darbo sutartis (pagal terminuotą darbo sutartį). 35 proc. darbuotojų teigia jaučiantys neigiamą įtaką sveikatai. Beveik trečdalis darbuotojų pažymi, kad darbas kelia pavojų jų sveikatai ir saugumui (Informacinis biuletenis: EF/06/52/LT, 2006).

Be to nustatyta, kad apie 5 proc. darbuotojų per pastaruosius metus patyrė darbe smurtą, grasinimus ir priekabiavimą (Informacinis biuletenis: EF/06/52/LT, 2006).

Apibendrinami galime drąsiai teigti, kad tarp pasitenkinimo darbu ir darbinės veiklos turinio (darbo pobūdžio, darbo organizavimo, darbo sąlygų, darbo laiko) yra labai glaudus ryšys.

#### **2.2.4. Vadovo elgsenos ir vadovavimo stilių reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu**

Organizacijos sėkmę lemia sveika vadovo asmenybė, kuriai būdingi tokie svarbiausi vadovo nuostatų sistemos reikalavimai kaip mąstymo, egzistencijos pozicijos, požiūrio į save, požiūrio į situaciją pozityvumas (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

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

Efektyvus vadovo funkcijų atlikimas reikalauja įvairios kompetencijos, atsižvelgiant į veiklos pobūdį, organizacijos ypatumus, vadovo lygį ir pan. Kompetencija – tai žinių ir įgūdžių derinys bei sugebėjimas juos pritaikyti konkrečiomis aplinkybėmis (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Šiandien vadovas turi turėti vadovavimo įgūdžių, kuriems būdingas numatymas, vaizduotė, vertybių derinimas, įgalinimas, savęs supratimo įgūdžiai (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Efektyviai dirbantys vadovai turi sugebėti pasiekti tinkamą savybių pusiausvyrą neišvengiamuose vaidmenų konfliktuose. Jie turi sugebėti išreikšti save, klausytis kitų, elgtis sudėtingose situacijose, bendrauti dalykiškai, suprasti neverbalinius bendravimo būdus (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Kiekvienas vadovas turi tik jam būdingų bruožų, todėl susiformuoja savo, individualų vadovavimo stilių, kuris yra praktiškai nepakartojamas. Vadovavimo stilius - tai žmonių santykių organizacijoje visuma. Tai ir tarpusavyje susiję vadovavimo metodai, ir elgesio normos, ir taisyklės, kuriuos vadovas naudoja savo darbe, skatindamas pavaldinį siekti užsibrėžtų tikslų (Bagdonas, Bagdonienė, 2000; pgl. Stoškus, 2002).

Iki šiol nėra vieningo individualaus valdymo stiliaus klasifikacijos. Skirtingi autoriai klasifikuoja juos įvairiai.

Kalbant apie vadovavimo stiliaus įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, išskirsime tokius vadovavimo stilius: transformacinį, transakcinį, autoritarinį ir nuolaidžiaujantį.

Pasak B. M. Bass (1985), transformacinis lyderis skatina pavaldinius keisti, tobulinti ir derinti savo tikslus, nei paprasčiausiai juos vykdyti ir įgyvendinti (cit. pgl. Moss, 2006). Pats transformacinis lyderis meta iššūkį tradicinėms, bet pasenusioms ir atgyvenusioms organizacijos procedūroms ir prielaidoms, pakeisdamas neefektyvias strategijas įkvepiančia ateities vizija. Kad įgyvendintų savo viziją, transformacinis lyderis demonstruoja geriausias ir stipriausias savo savybes ir elgesį, atsižvelgdamas į individualias ir unikalias kiekvieno pavaldinio savybes, lūkesčius, rūpesčius ir troškimus. Trumpai tariant, transformacinis lyderis iškelia ir paskelbia

tikslus, kurie peržengia egocentriškų interesų bei dabartinių lūkesčių ribas ir pabrėžia bendras vertybes ir ateities tikslus.

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

Pabrėžiant transformacinio vadovavimo stiliaus privalumus ir naudą, jam dažnai priešpastatomas transakcinis vadovavimo stilius, kur pagrindinis vadovo vaidmuo yra pasiūlyti paskatinimus ir pastiprinimus tiems pavaldiniams, kurie pasiekia užsibrėžtų tikslų bei suteikti grįžtamąjį ryšį tose situacijose, kuomet pavaldiniai jaučia įgūdžių arba informacijos trūkumą, padėti pavaldiniams įgyti daugiau pasitikėjimo savimi siekiant tikslo minimaliomis sąnaudomis, o taip pat išsakyti kritiką darbuotojams nesėkmės atvejais. Tuo tarpu transformacinis vadovas motyvuoja savo pavaldinius atlikti ir pasiekti daugiau, nei jie tikisi, kad gali, padidindamas užduoties svarbumo ir vertės laipsnį, stimuliuodamas orientuotis į komandos, grupes ar organizacijos interesus, skatina juos siekti aukštesnio lygio (Bass, 1985; cit. pgl. Moss, 2006).

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

Siekdamas patvirtinti D. Burns pateiktos transformacinio ir transakcinio vadovavimo stiliaus koncepcijos validumą, B. M. Bass (1985) sukūrė Multifaktorinį vadovavimo klausimyną ir atlikęs faktorinę analizę išskyrė tris transformacinio vadovavimo faktorius - charizmą, asmeninį atsižvelgimą ir intelektualinę stimuliaciją bei du transakcinio lyderiavimo faktorius - sąlyginį paskatinimą bei valdymą išimtinai.

Pagal B. M. Bass, charizma yra gebėjimas „sužadinti“ žmones taip, kad jie sektų paskui vadovą, jo viziją ir misiją; asmeninis atsižvelgimas yra lyderio gebėjimas rodyti asmeninį dėmesį pavaldiniams: intelektualinė stimuliacija yra vadovo gebėjimas motyvuoti pavaldinius atrasti naujus, išsiskiriančius, neįprastus problemos sprendimo būdus. Vėliau B. M. Bass ir Avolio prie transformacinio vadovavimo koncepcijos pridėjo dar vieną faktorių - įkvėpimą. Gebėjimas įkvėpti pavaldinius yra labai panašus į charizmą ir neretai šie du faktoriai laikomi ta pačia sudedamąja dalimi (cit. pgl. Bogler, 2001).

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

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

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

#### **2.2.5. Pasitenkinimo santykiais su bendradarbiais reikšmingumo nustatymas**

Pati darbo grupės natūra įtakoja pasitenkinimą darbu. Draugiški, vienas kitam padedantys bendradarbiai yra pagalbos, patarimų, palaikymo ir komforto šaltinis kiekvienam darbuotojui. Darbuotojai gali būti patenkinti nekreipdami dėmesio į viršvalandžius, kad darbas nuobodus, jeigu jaučia, kad darbas duoda puikią galimybę bendrauti (Taločkienė, 2002).

Organizacijos darbe neišvengiami konfliktai. Tai nesutarimai tarp dviejų pusių, grupių ar žmonių. Konfliktas kolektyve – bendradarbių, darbininkų, grupių ar padalinių nesutarimų rezultatas (Obrazcovas, 2006). Nesveikas konfliktas blokuoja kolektyvo darbą.

Nagrinėjant santykius su kolegomis, svarbu paminėti socialinę kompetenciją. Pasak A. Sakalo (2001), tai sugebėjimas bendrauti su kitais žmonėmis. Socialinėje kompetencijoje svarbu, kaip žmogus linkęs dirbti: ar jis mieliau suinteresuotas dirbti vienas, ar linkęs kooperuotis, kad pasiektų tikslą. Individualų kiekvieno žmogaus elgesį lemia vyraujantis jo vaidmuo visuomenėje. Objektyvioji socialinio vaidmens dalis yra padėtis. Ji paprastai susijusi su elgesio taisyklėmis, teisėmis ir pareigomis, kurių turi paisyti visi darbuotojai.

E. A. Locke (1973), remdamasis tyrimais, įrodė, kad darbas patenkina daugumos darbuotojų socialinio bendravimo poreikį. Todėl draugiški ir palaikantys bendradarbiai kelia didesnę pasitenkinimą darbu (cit. pgl. Robbins, 2003), o tai leidžia kurti geresnę psichologinę atmosferą organizacijos viduje (Swift, Campbell, 1998; cit. pgl. Šarkiūnaitė, Gaputienė, 2006).



## 2.2.6. Grįžtamojo ryšio svarba pasitenkinimo darbu lygiui

Grįžtamasis ryšys – tai informacijos šaltinis žmonių sąveikai reguliuoti (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

1933 m. E. Mayo atliktas garsusis Hawthorn eksperimentas tiriant klimatą ir ieškant ryšių tarp formalių ir neformalių įmonės grupių, davė pradžią darbo humanizavimui, kurio tendencijos susijusios su rūpinimosi žmonių santykiais pradžia (Martinkus, 2003).

Eksperimento metu buvo tiriama fizinių ir socialinių sąlygų įtaka darbuotojų darbo rezultatams. Padarytos išvados, kad geresnius darbo rezultatus lemia ne tiek fizinių darbo sąlygų gerinimas, kiek organizacijos psichologinis klimatas ir leidimas žmonėms pajusti, jog jie yra svarbūs, jog su jais aptariami visi svarbūs klausimai bei veiklos politika (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Г. Хагеманн (2003) manymu, pagrindinis skirtumas tarp Europos ir Japonijos kompanijų yra žmonių tarpusavio santykiai. Japonijos vadovai atidžiai išklauso savo darbuotojų nuomonę ir laiko juos labai svarbiu informacijos šaltiniu. Darbuotojai pateikia pasiūlymus apie tolimesnės gamybos ir produkcijos kokybės gerinimo būdus. Žmogus, kaip socialinis individas, yra įtraukiamas į pastovų bendradarbiavimo procesą su savo aplinka, reaguojant į jo impulsus. Nuo to, kaip patenkinami arba nepatenkinami žmogaus poreikiai organizacijoje, tiesiogiai priklauso darbo produktyvumas ir ekonominiai personalo darbo rodikliai. Kiekvienas darbuotojas turi dirbti tam, kad pasiektų bendrą tikslą, bet tai reiškia, kad kiekvienas žino, koks yra tikslas, ir sujungia save su tuo tikslu. Jei žmogus savo darbą supranta kaip svarbią bendro darbo dalį, tai darbo svarbumo jausmas sustiprės, jei iškeltas tikslas bus pasiektas. Grįžtamasis ryšys iš vadovo pusės patvirtins, kad jo asmeninis indėlis yra svarbus bendro darbo elementas.

Atsakomoji reakcija skatina žmogų siekti didesnių rezultatų. Be to svarbus yra tiek pozityvus, tiek neigiamas grįžtamasis ryšys.

Teigiamas grįžtamasis ryšys – pagyrimas, komplimentas; tuo paskatinamas teigiamas elgesys. Neigiamas grįžtamasis ryšys yra kritika – nepalanki nuomonė apie darbuotojo elgesį ar veiklos rezultatus. Ji būna konstruktyvi ir nekonstruktyvi. Konstruktyvi kritika – kito asmens elgesio analizavimas, vertinimas, akcentuojant trūkumus ir nurodant priemones jiems pašalinti (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Kritika – darbo tobulinimo priemonė. Svarbiausias jos principas – žmogaus įsitikinimas, jog viskas, kas anksčiau buvo tam tikru būdu daroma, gali būti daroma geriau (bent jau iš dalies) (Kasiulis, Barvydienė, 2003).

Teisingas darbo suvokimas ir toliau vilioja savo patrauklumu, o konstruktyvi kritika gali atitraukti darbuotoją nuo jo tikslo ir jo potencialo vystymo. Todėl labai svarbu yra parinkti teisingą kritikos formą. Smerkimas gali užmušti žmogų, o įtikinama kritika gali padėti suprasti savo klaidas (Хареманн, 2003).

Darbuotojų paklausus, ar jiems svarbus yra pagyrimas ir pripažinimas, 92 proc. respondentų atsakė, kad svarbus arba labai svarbus. Toks rezultatas įdomus palyginus atsakymus į klausimą apie tai, ar respondentai gauna vertą ir jų laukiamą teigiamą grįžtamąjį ryšį. Šiuo atveju tik 43 proc. respondentų buvo patenkinti arba labai patenkinti gaunamu grįžtamoju ryšiu. Paklausus darbuotojų, ar jiems svarbi konstruktyvi kritika, 90 proc. atsakė, kad svarbi arba labai svarbi, o į klausimą, ar gauna neigiamą grįžtamąjį ryšį, tik 40 proc. respondentų tuo buvo tikri (Хареманн, 2003).

Taigi grįžtamojo ryšio stoka silpnina darbuotojo prisirišimą prie jo darbo. Dėmesio trūkumas liudija apie abejingumą ir nepagarbą darbuotojo atžvilgiu. Motyvacija dingsta.

### **2.2.7. Darbuotojo pasitenkinimo darbu ir savarankiškumo ryšys**

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

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

Swift, Campbell (1998) pabrėžia, kad skatinant darbuotojo autonomiją ir grupės ryšius, stiprėja pasitenkinimas darbu, kas leidžia kurti geresnę psichologinę atmosferą organizacijos viduje (cit. pgl. Šarkiūnaitė I, Gaputienė I., 2006). Ši atmosfera tiesiogiai siejasi su darbo pasitenkinimu.

### **2.2.8. Komunikacijos ir informacijos reikšmė pasitenkinimo darbu lygiui**

Informacija – tai kryptingai orientuota žinia, perduodama žodžiu ar komunikacijos priemonėmis (Sakalas ir kiti, 2000).

Komunikacija – tai dviejų ir daugiau žmonių pasikeitimo informacija, žiniomis, nuomonėmis, idėjomis, ketinimais procesas, vienijantis atskirų organizacijos elementų veiksmus siekiant tikslo. Tai platesnė sąvoka, nei vien tik pasikeitimas informacija. Žmonės keičiasi ir jausmais, mintimis, ketinimais. Komunikaciją organizacijoje sąlygoja ir toks grynai žmogiškas aspektas kaip noras ar nenoras bendrauti, simpatijos ir antipatijos ir pan. (Stoškus, 2002).

E. Bagdonas, L. Bagdonienė (2000), taip pat J. A. F. Stoner ir kiti (2001) komunikaciją apibūdina kaip procesą, kurio metu žmonės, perduodami vieni kitiems simbolinius pranešimus, siekia pasikeisti reikšmėmis.

Vidinė komunikacija – tai informacijos mainai įmonės viduje. Šiame procese dalyvauja visi: įvairių grandžių darbuotojai, vadovai, labai dažnai darbine informacija dalijamasi ir su šeimos nariais (Tapinienė, 2006).

Vidinė komunikacija gerina organizacijos darbo aplinką ir kuria palankų organizacijos klimatą.

Tradiciniai vidinės komunikacijos tikslai yra gerinti tarpusavio santykius, nutiesti informacinį tiltą tarp vadovybės ir žemesnių grandžių darbuotojų, pastaruosius informuoti apie įmonės tikslus, planus, pokyčius, vizijas ir pan. Vidinė komunikacija taip pat padeda siekiant sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų – tokiu būdu darbuotojai ne tik informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklaudyti. Visa tai daroma tam, kad darbuotojai žinotų, ko įmonė siekia, ir padėtų įgyvendinti tuos tikslus (Tapinienė, 2006).

Pasak J. A. F. Stoner ir kitų (2001), yra trys vadovams efektingos komunikacijos priežastys:

1. Komunikacija – tai bendra valdymo proceso – planavimo, organizavimo, vadovavimo ir kontrolės gija.
2. Efektingi komunikacijos įgūdžiai gali suteikti vadovams galimybę panaudoti plačiausių gabumų skalę, prieinamą multikultūrinių organizacijų pasaulyje.
3. Vadovai komunikacijai skiria daug laiko.

Г. Хареманн (2003) nuomone, atviras bendravimas organizacijos viduje reiškia, kad proceso metu perduodama informacija eina iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų, tokiu būdu prasiskverbama per visą kompaniją. Atviras bendravimas reiškia, kad abipusis pasikeitimas informacija vyksta pasitikėjimo vienas kitu atmosferoje. Žmonės suinteresuoti vienas kitu, pastebi vienas kitą ir rodo vienas kitam pagarbą. Be to minėtos autorės manymu, nepasitikėjimas ir nerimas sudaro pagrindą neprotingiems sprendimams.

Tarptautinės žmogiškųjų išteklių ir finansų vadybos klausimais konsultuojančios kompanijos Watson Wyatt Worldwide tyrimas atskleidė tokius bendrus efektyvios komunikacijos bruožus (Tapinienė, 2006):

- Vadovaujantieji asmenys (vadybininkai) laikomi pagrindine tiksline auditorija ir informacijos sklaidėjais, jie reguliariai teikia komunikacijos pasiūlymus, patarimus aukščiausiems vadovams.
- Bendrovė turi ir įgyvendina komunikacijos ir vidinės komunikacijos strategiją.
- Bendrovė atvirai bendrauja su darbuotojais, informuoja apie verslo planus ir uždavinius, teikia informaciją apie jiems įtakos turėsiančius pokyčius.

Pasak J. Tapinienės (2006), kad darbuotojų komunikaciją galėtume pavadinti sėkminga, turi būti pasiekti svarbiausi tikslai:

- Darbuotojai savo elgesiu turi prisidėti prie tokio kompanijos įvaizdžio kūrimo, kokį nori matyti organizacijos vadovai. Darbuotojai turi būti organizacijos ir jos prekių ženklo ambasadoriai.
- Darbuotojai turi dirbti kokybiškai ir patenkinti klientų poreikius.

Žmogiškųjų išteklių valdymo draugijos 2005 metais atlikto tyrimo „Organizacinė komunikacija“ rezultatai rodo, kad darbuotojai daugiaž patenkinti vertikaliąja įmonės komunikacija iš viršaus į apačią (nuo vadovo iki žemiausių grandžių darbuotojų). Tyrimų duomenimis, 68 proc. respondentų mano, jog organizacija suteikia informaciją apie tikslus ir verslo planus, 53 proc. – kad organizacija atskleidžia pakankamai duomenų apie įmonės finansus, 56 proc. – kad organizacija juos įvertina ir atlygina už sėkmingus darbus. Tačiau darbuotojai skundžiasi grįžtamojo ryšio nebuvimu: 59 proc. apklaustųjų mano, kad organizacijos vadovai ar personalo padalinys išklauso darbuotojų nuomonę, tačiau į ją neatsižvelgia (73 proc.) (Tapinienė, 2006).

Tokie tyrimai atliekami užsienyje. J. Tapinienės teigimu, Lietuvos įmonėse atlikti vidinės komunikacijos tyrimai rodo kur kas prastesnę padėtį: darbuotojai gauna visas darbu reikalingas instrukcijas, tačiau jiems rūpimos informacijos apie organizacijos tikslus, laukiamus pokyčius, problemų išklauso ir dėmesingumo darbuotojui labai trūksta.

P. N. Markovich (1997) teigia, kad puoselėjant darbuotojų tarpusavio pasitikėjimą, jie noriau dalijasi informacija, linkę suprasti vienas kitą ir per šį procesą suvokti laisvės nuo savo darbo aplinkos prasmę (cit. pgl. Šarkiūnaitė, Gaputienė, 2006).

Kiti tyrėjai tvirtina, kad komunikacija organizacijoje mažina stresą, įtampą, pyktį, kas teigiamai atsiliepia darbu (cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2004).

Jau anksčiau minėtos tarptautinės žmogiškųjų išteklių ir finansų vadybos klausimais konsultuojančios kompanijos Watson Wyatt Worldwide atliktos apklausos rezultatai parodė, kad vidinė komunikacija versle tiesiogiai veikia įmonės finansinius rodiklius. Efektyvią vidinę komunikaciją vykdančios bendrovės turi penktadaliu didesnę rinkos dalį ir sumoka 57 proc.

daugiau dividendų nei kompanijos, kreipiančios nedidelį dėmesį į vidinę komunikaciją. Be to nustatyta, kad didžiausią poveikį, siekiant didesnės rinkos dalies, turi vadovaujančių asmenų komunikacija. Tai reiškia, kad apsimoka investuoti į organizacijos vadovų mokymus, naujų komunikacijos priemonių pristatymą, įvertinti jų vykdomos komunikacijos naudą (Tapinienė, 2006).

Tyrimo rezultatai taip pat parodė stiprų ryšį tarp komunikacijos ir gebėjimo išlaikyti savo darbuotojus. Investuodama į vidinę komunikaciją bendrovė užsitikrina geresnes galimybes išsaugoti darbuotojus. Aktyviai vidinę komunikaciją vykdančiose įmonėse darbuotojai puspenkto karto labiau palaiko organizacijos veiksmus ir siekius nei silpnai informaciją skleidžiančiose įmonėse. Be to vidinė komunikacija leidžia 20 proc. sumažinti darbuotojų kaitą (Tapinienė, 2006).

### **2.2.9. Karjeros galimybių įtaka pasitenkinimui darbu**

Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondo tyrimo duomenimis, nors 82 proc. darbuotojų teigia, kad yra patenkinti ar labai patenkinti savo darbo sąlygomis, tik 31 proc. darbuotojų teigia, kad jų darbas suteikia geras perspektyvas tolesnei karjerai (Informacinis biuletenis: EF/06/52/LT, 2006).

Dažniausiai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje, tai - pasiekimas gyvenime. Ji siejama su didesniais pinigais, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu (Taločkienė, 2002).

Atskiro žmogaus požiūriu karjerą galima apibūdinti kaip pareigas, kurias jis užėmė per daugelį metų (Dessler, 2001). Daugelis žiūri į savo praeitį su pasitenkinimu, nes žino, jog pasiekė tai, ką galėjo, ir kad jų su karjera susijusios viltys išsipildė. Kitiems, deja, karjeros požiūriu atrodo, kad jie gyvenime ne viską pasiekė.

Darbuotojo karjerai ir jo požiūriui, ar teisingai su juo elgiamasi, įtakos gali turėti paaukštinimas (Dessler, 2001).

Paaukštinimo galimybė vadovams dažnai būna pagrindinis paskatinimas už puikų valdymą. Paaukštinimas taip pat yra svarbiausias gerai atlikto darbo įvertinimo būdas. Todėl labai svarbu, kad paaukštinimai būtų sąžiningai pagrįsti nuopelnais ir nesuteršti favoritizmo. Tačiau netgi sąžiningai tinkami paaukštinimai gali sukelti problemų. Viena svarbiausių problemų – organizacijos nariai, kurie nebuvo paaukštinti, dažnai jaučiasi įžeisti, o tai gali paveikti jų nuotaiką ir rezultatyvumą. Kita svarbi problema – diskriminacija. Samdant reikia vengti rasinės,

lyčių ir amžiaus diskriminacijos, nors visgi moterų mažumų paaukštinimui skiriama mažai dėmesio (Stoner ir kiti, 2001).

Perkėlimas – tai perėjimas iš vieno darbo į kitą paprastai nekeičiant atlyginimo ar kategorijos (Dessler, 2001). Tai taip pat yra darbuotojų tobulinimo dalis, t. y. suteikti žmonėms daugiau darbo patirties, užpildyti laisvas darbo vietas. Perkėlimu taip pat siekiama palikti atviras paaukštinimo galimybes ir palaikyti individų domėjimąsi darbu. Galiausiai nevienodai dirbantys gali būti perkelti į kitus darbus dėl to, kad aukštesnio lygio vadovas nenori jų pažeminti ar atleisti (Stoner ir kiti, 2001).

Daugelis tyrėjų akcentuoja paaukštinimą kaip vieną iš svarbiausių išorinių apdovanojimų, siekiant padidinti pasitenkinimą darbu (Price, Mueller, 1981; Blegen, Mueller, 1987; Ting 1997; Iverson ir Maguire, 2000; cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2001).

Darbuotojai, kurie mano, kad sprendimai dėl paaukštinimo pareigose yra priimami teisingai, yra patenkinti darbu (Locke, 1973; cit. pgl. Robbins, 2003).

#### **2.2.10. Kvalifikacijos kėlimo galimybės ir pasitenkinimas darbu**

Investicijos į ūkį – tai ne tik investicijos į modernius įrengimus ir statybas – tai ir investicijos į žmogų. Žmonės turi būti pasirengę aptarnauti naujas technologijas, teikti modernius patarnavimus, priimti ekonomiškus, šiuolaikinius reikalavimus atitinkančius sprendimus (Sakalas, 2003).

Lietuvos firmų apklausa parodė, kad jos turi didelę kvalifikacijos paklausą, nors kartu pabrėžė, kad kvalifikacijos kėlimas kol kas labai menkai orientuotas į realią paklausą (Sakalas, 2003).

Pasak G. Dessler (2001), mokymas – tai įvairūs būdai, kaip naujam ar dirbančiam darbuotojui suteikti įgūdžių, reikalingų tam darbui atlikti.

Šiandien dažniausiai taikomi mokymo metodai yra tokie: mokymas darbo vietoje, praktinės stažuotės, audiovizualiniai mokymai, imitacinis mokymas, kompiuterizuotas mokymas, mokymas naudojant internetą, specialios paskirties mokymas (raštingumo, vertybių skiepijimo, pratinimo prie darbo jėgos įvairovės, mokymas dirbti komandoje ir įgaliojimų suteikimas), vadovų mokymas ir tobulinimas. Vadovų tobulinimas – tai įvairiausios pastangos gerinti valdymo lygį, teikiant vadovams žinias, keičiant jų požiūrį ar tobulinant įgūdžius. Tobulinimas apima firmos viduje organizuojamas programas (kursus, pareigų rotaciją, profesionalias ar universitetines programas). Tokių programų tikslas – pagerinti pačios organizacijos veiklos rezultatus, o tai pat skatinti suinteresuotumą ir pasitenkinimą atliekamam darbu (Dessler, 2001).

Pasak A. Sakalo (2003), asmenybės srityje reikia ugdyti daugelį asmenybės bruožų: aplinkos koncepciją, vertybių sistemą, idealus, mentalitetą, saviugdą, savo asmenybės suvokimą ir pan. Siejant su dalykine sritimi, pirmiausia formuojamas vadovo įvaizdis ir reikiamos vadovauti savybės.

Profesinio tobulėjimo srityje, atsižvelgiant į veiklos sritį, reikia žinoti naujas veiklos sistemas, jų galimybes ir trūkumus, išteklių valdymo modelius, infrastruktūros formavimo mechanizmą, naujas rinkotyros tendencijas, technologijas ir pan. (Sakalas, 2003).

Tyrimais nustatyta, kad meistriškumas, įgūdžiai ir žinios teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu (Miller – Stennet, 2002, cit. pgl. Ellickson, Logsdon, 2004), nors, kaip teigia Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondo atlikti tyrimai, per pastaruosius 12 mėnesių daugiau negu 70 proc. darbuotojų neturėjo jokių darbdavio suteiktų ar apmokėtų mokymų. Maždaug pusė apklaustųjų teigia, kad jų pareigos atitinka kvalifikaciją, ir vienas iš trijų apklaustųjų mano, jog galėtų atlikti sudėtingesnes užduotis (Informacinis biuletenis: EF/06/52/LT, 2006).

### **2.2.11. Saugumo reikšmingumas darbuotojų pasitenkinimui darbu**

Kalbant apie darbo vietos saugumą, suprantama darbo vietos garantija.

Pasak A. Khaleque ir N. Chowdury (1983), darbo saugumas yra svarbiausias pasitenkinimo darbu elementas. Organizacija turi užtikrinti darbuotojams stabilų ir nuolatinį darbą (cit. pgl. Schmid, 2003).

I. Borg ir D. Elizur (1992) darbo saugumą apibrėžia kaip darbuotojų lūkesčius nenutrūkstamam darbui (priešingu atveju galima prarasti savo įgūdžius ir sugebėjimus), paaukštinimo galimybes ir ilgalaikes karjeros perspektyvas. Darbo saugumo suvokimas išauga po 10 metų, kai darbuotojai pradeda reaguoti į svarbius organizacinius pasikeitimus, tokius, kaip globalizacija, įmonių susijungimas, bankrotas (cit. pgl. Schmid, 2003).

Taigi darbuotojų pasitenkinimui darbu svarbu yra ne tik fizinis saugumas (jis irgi būtinas), bet ir socialinis bei psichologinis saugumas. Darbuotojas jaučiasi tvirčiau ir labiau pasitiki savo darbdaviu, kai jam suteikiamos socialinės garantijos ir užtikrintumas darbo vieta, kai jis jaučia darbdavio geranoriškumą. Jeigu įmonės atmosfera įtempta, priešiška, netgi konkurencinga, jei darbuotojas kasdien bijo netekti darbo, tai trikdo jo psichologinę pusiausvyrą, mažina darbingumą ir lojalumą. Psichologiniam saugumui užtikrinti taip pat svarbus žinojimas, kad kilus sunkumams, gali tikėtis pagalbos ir supratingumo. Šį aspektą ypač pabrėžia jaunos moterys,

einančios motinystės atostogų: kaip didelį įmonės pliusą jos mini darbo vietos išsaugojimą, kol jos augina kūdikį (Šunokaitė, 2005).

### 2.2.12. Organizacijos reikšmė darbuotojų pasitenkinimui darbu

Tyrimais įrodyta, kad **organizacijos dydis** turi reikšmingą įtaką jos struktūrai (Blau ir Schoenherr, 1971; Gooding ir Wagner III, 1985; cit. pgl. Robbins, 2003). Didelėse organizacijose (paprastai tokiose, kuriose dirba 2000 ir daugiau žmonių) dažnai būna daugiau specializavimo, skaidymo į padalinius, daugiau taisyklių ir nurodymų nei mažesnėse organizacijose. Tačiau priklausomybė nėra tiesinė. Kuo didesnė organizacija, tuo dydžio įtaka struktūrai yra silpnesnė. Organizacijai plečiantis, dydis tampa vis mažiau svarbus (Robbins, 2003).

Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir organizacijos dydžio rodo prieštarigus rezultatus. Visgi tarp įmonės dydžio ir pasitenkinimo darbu yra teigiamas ryšys (Weinert, 1987; cit. pgl Schmid).

Didėjant darbininko tiesiogiai suvokiamos organizacijos dydžiui, pasitenkinimas darbu dažniausiai mažėja. Tai siejama su tuo, kad stambiose organizacijose paprastai sunkiau veikia tokie palaikantys veiksniai kaip bendravimas, dalyvavimas bendrame darbe. Darbuotojai ima jausti, kad jie nebet kontroliuoja įvykių, darančių jiems įtaką (Jucevičienė, 1996).

TNS Gallup Žmogiškųjų išteklių tyrimų skyriaus duomenimis (1993), Lietuvos darbuotojus motyvuoja ne tik teisingas atlygis už atliekamą darbą, asmeninis įvertinimas, geras kontaktas su vadovu, pasitenkinimas savo profesiniais laimėjimais, bet ir įmonės, kurioje dirbama sėkmė.

Nuo to, kiek žmogus yra patenkintas pačia įmone, jos žinomumu visuomenėje, jos įvaizdžiu, organizacijos klimatu, taip pat priklauso jo pasirinkimas dirbti tam tikrą darbą joje ir neieškoti kitų alternatyvų.

Pasak R. Rekašiūtės – Balsienės (2005), **organizacijos klimatas** gali būti traktuojamas kaip objektyvių ir struktūrinių sąlygų organizacijoje rinkinys (ypatybės, apibūdinančios organizaciją), kuris atskiria vieną organizaciją nuo kitos; organizacijos klimatas gali būti įvertintas per organizacijos narių suvokimo informaciją, naudojamas kaip pagrindas, aiškinantis situaciją organizacijoje, ir turi įtakos organizacijos narių elgesio formavimui.

Organizacijos klimatas yra svarbus organizacijos fenomenas, turintis aiškų (daugiau ar mažiau stiprų) ryšį su organizacijos veiklos rodikliais ir vertinamas pagal tokius organizacijos veiklos aspektus: tikslų žinotumas ir priimtumas, darbo organizavimas, tarpasmeniniai santykiai organizacijoje, motyvavimo priemonių naudojimas, organizacijos suteikiama parama



darbuotojams, vadovavimo ypatybės organizacijoje, organizacijos lankstumas ir inovatyvumas bei bendra organizacijos svarba darbuotojui.

R. Rekašiūtės – Balsienės (2005) atlikti tyrimai parodė, kad geriausiai yra vertinami „didžiavimosi organizacija“ (t. y. kaip darbuotojai suvokia savo organizaciją kaip visumą ir kiek ją didžiuojasi) organizacijos klimato ypatumai.

**Organizacijos įvaizdis** – tai išpūdis apie organizaciją visuomenėje. Logiška seka nuo fundamentalių, organizacijos veiklą lemiančių veiksnių, per organizacijos kultūrą, identiteto formavimą, organizacijos misijos pateikimą visuomenei, kylama iki organizacijos įvaizdžio visuomenėje. Organizacijos sukurtas įvaizdis yra įvairių elementų derinio rezultatas. Kiekvienos organizacijos tikslas - kiek galint daugiau sąžiningai įtakoti savo įvaizdžio formavimą, kad organizacijos įvaizdis ją atitiktų, palaikytų jos kultūrą, tiktų jos strategijai, būtų aiškus ir nuoseklus (I. Jurgelevičiūtė, 2006).

Labai svarbus yra vidinis įmonės įvaizdis - visų joje dirbančių žmonių nuomonė apie organizaciją. Vidinis įvaizdis formuoja informacinius pranešimus apie organizaciją bei jos veiklą ir siunčia juos įvairioms auditorijoms už jos ribų. Pagrindiniai vidinio įvaizdžio reiškiniai – organizacijos darbo santykių kultūra bei socialinis ir psichologinis klimatas (Krasauskaitė, 2004).

Psichologinė atmosfera yra kolektyvo būsenos, nuotaikų, tarpusavio bendravimo modelių ir kitų aspektų išraiška. Paprastai tarpasmeniniai santykiai, darbuotojų savijauta, darbo sąlygos kolektyve daro įtaką darbuotojų veiklos rezultatams bei asmeninei motyvacijai.

### **2.3. Nepasitenkinimo darbu pasekmių nustatymas**

Organizacinės elgsenos tyrinėtojai ilgą laiką stebėjosi, kodėl vieni žmonės labiau patenkinti už kitus (Locke, 1976; cit. pgl. Ellickson, 2001). Suprasti ir tirti pasitenkinimą darbu skatino praktiniai tikslai (pvz. padidinti produktyvumą, sumažinti vėlavimų į darbą skaičių, darbuotojų kaitą ir galiausiai padidinti organizacijos efektyvumą), taip pat humanistiniai tikslai (pastebėta, kad darbuotojai vertina tai, kad į juos kreipiamas dėmesys, kad jie tiriami, tada padidėja jų psichologinės ir fizinės galimybės). Patenkintas darbuotojas įsipareigoja organizacijos tikslams (Schnake, 1991; Organ ir Ryan, 1995; cit. pgl. Ellickson, 2001). Nepatenkinti darbuotojai neigiamai veikia įmonės produktyvumą, darbuotojai tampa uždaresni, pervargsta ir nekenčia darbo vietos (Spector, 1997; cit. pgl. Ellickson, 2001).

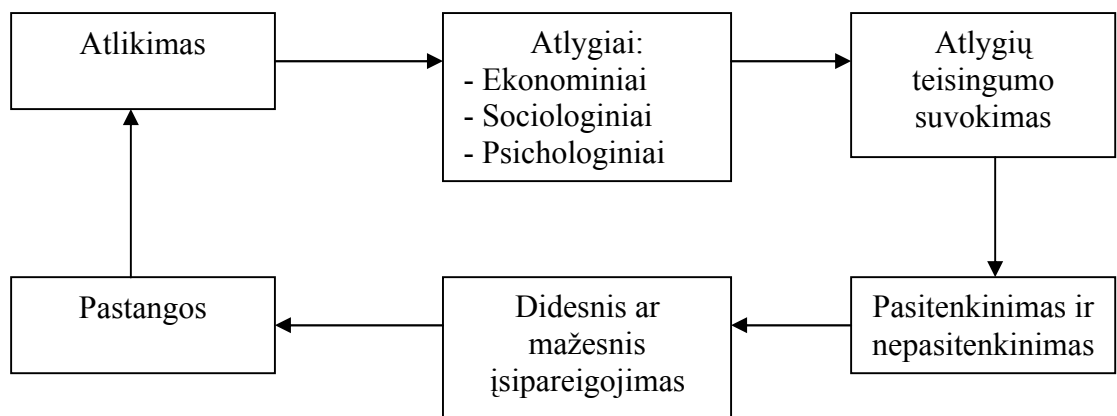
P. N. Markovich (1997) teigimu, darbuotojų patiriamas malonumas ir pasitenkinimas darbu yra pagrindiniai veiksniai, užtikrinantys organizacijos sėkmę (cit. pgl. Šarkiūnaitė, Gaputienė, 2006).

Pasitenkinimas darbu įtakoja žmogaus motyvaciją, o tuo pačiu ir **darbo produktyvumą**. Tokią prielaidą darė F. Herzberg, tačiau jo tyrimų metodika nagrinėjo tik pasitenkinimą, o ne produktyvumą. Kad tokie tyrimai būtų pagrįsti, daroma prielaida, jog tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo egzistuoja stipus ryšys (Robbins, 2003).

A. F. Weinert (1987) tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo pastebėjo tokius ryšius:

- a. Pasitenkinimas darbu gali įtakoti darbo produktyvumą;
- b. Tarp ryšio „pasitenkinimas darbu“ → „darbo produktyvumas“ įterpiamas kintamasis (pvz. motyvacija, gabumai ir t.t.).
- c. Darbo produktyvumas daro įtaką pasitenkinimui darbu, priklausomai nuo to, koks yra kintamasis (pvz. pagyrimas).

Kaip nurodo E. Lawler ir L. W. Porter (1967) bei J. W. Bardo ir R. H. Ross (1982), pasitenkinimo darbu ir **darbo kokybės** ryšys pagrįstas daug sudėtingesniu mechanizmu (žr. 5 pav.) (cit. pgl. Jucevičienė, 1996).



**5 pav.** Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšio mechanizmas

Šaltinis: P. Jucevičienė (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija, p. 146

Iš 5 pav. matyti, kad aukštos kokybės darbui įtakos turi ekonominiai, sociologiniai ir psichologiniai atlygiai. Jei šie atlygiai suprantami kaip teisingi ir užsitarnauti, tuomet išauga ir pasitenkinimas, ir atvirkščiai, jei darbuotojas jaučia, kad atlyginimą gauna neproporcingai pagal atlikto darbo kokybę, atsiranda nepasitenkinimas. Asmens pasitenkinimas sąlygoja didesnes ar mažesnes darbo pastangas ir tuo pačiu darbo atlikimo lygį (Jucevičienė, 1996).

Pasitenkinimas darbu gali sumažinti **pravaikštų ir vėlavimų** į darbą skaičių, dažnos darbuotojų kaitos rodiklius (Kaya, 1995).

Atlikti mokslininkų tyrimai rodo, kad aukštesnis pasitenkinimas darbu sietinas su mažesne **kadru kaita**. Ir atvirkščiai - tie, kurie jaučia menkesnį pasitenkinimą, labiau linkę palikti savo darbovietes (Steers, Mowday, 1987; Price, Mueller, 1981; cit. pgl. Jucevičienė, 1996).

Abipusis ryšys egzistuoja ir tarp pasitenkinimo darbu ir **klientų**, ypač paslaugas teikiančiose įmonėse, nes čia darbuotojai tiesiogiai susiję su klientais. Patenkinti darbuotojai yra produktyvesni ir tokiu būdu gerina paslaugų kokybę (Bayard, 1997; cit. pgl. Schmid, 2003). Taigi paslaugas teikianti įmonė yra gera tiek, kiek geras yra personalas. Jei darbuotojai nepatenkinti, nepatenkinti yra ir klientai.

Pasak J. Michael Syptak ir kitų (1989), patenkinti darbu darbuotojai yra produktyvesni, **kūrybiškesni ir pareigingesni** (cit. pgl. Kaya, 1995).

### 3. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU TYRIMO METODIKA

#### 3.1. UAB „Statversas“ organizacinė struktūra

Tam, kad geriau suprasti šio tyrimo esmę ir rezultatų svarbą, trumpai apibūdinsime UAB „Statversas“.

UAB „Statversas“ - tai statybinės paslaugas teikianti bendrovė, įkurta 2000 metais. Ji atlieka būsto, viešosios paskirties, pramonės, gamybos, ūkinės veiklos statinių bendrosios statybos, rekonstravimo, remonto, apdailos, nekilnojamųjų kultūros vertybių konservavimo, restauravimo, aplinkos sutvarkymo darbus ypatingos svarbos statybos objektuose.

Pagal pardavimus ir paslaugas UAB „Statversas“ užima 14-ą vietą tarp Lietuvos statybos bendrovių ir 3 proc. statybų rinkos dalies. 2006 metų bendrovės apyvarta - 25 mln. Lt.

Nors bendrovės biuras ir techninė bazė yra Mažeikiuose, statybos darbai atliekami pagrindiniuose Lietuvos miestuose Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Jonavoje. Rekonstruoti objektai: Klaipėdos miesto apylinkės teismo pastatas, viešbutis „Artis“ Vilniuje, Mažeikių rajono policijos komisariatas, Kauno miesto gaisrinė, Klaipėdos krovinių terminalas, AB „Mažeikių nafta“, AB „Achema“, įrengta vandens tiekimo ir nuotekų surinkimo sistema Kretingoje ir kt.

2007 03 01 dienai įmonėje dirbo 98 darbuotojai. Aukščiausiąją vadovybę sudaro 4 vadovai, 23 darbuotojai vykdo administracinį bei inžinerinį - techninį darbą ir 72 darbuotojai yra kvalifikuotas personalas (betonuotojai, mūrininkai, tinkuotojai, plytelių klojėjai, staliai, dailidės, skardininkai, dažytojai, vairuotojai, mechanizatoriai, elektrikai), dirbantis statybos objektuose. 1-ame priede pateikiama UAB „Statversas“ valdymo struktūra.

UAB „Statversas“ tikslas - kokybiškas darbas ir kiekvieno kliento poreikio patenkinimas. Todėl kruopščiai planuodama investicijas, bendrovė daug pastangų skiria tam, kad įmonės statiniai pateisintų Užsakovų lūkesčius. Tai užtikrina įmonėje 2003 m. įdiegta ir efektyviai veikianti Kokybės ir Aplinkosaugos valdymo sistema pagal ISO 9001:2001 ir ISO 14001:2000 standartus.

Nors darbuotojai yra pagrindinis bendrovės resursas, jų poreikiams tenkinti skiriama per mažai dėmesio. Tai pripažįsta ir UAB „Statversas“ generalinis direktorius (akcentuota pokalbio metu prieš pradedant tyrimą).

Bendrovėje metuose kartą vyksta vadovų pokalbiai su pavaldžiais darbuotojais. Vadovybės manymu, pokalbių metu aptariami darbo rezultatai ir numatomi tikslai kitiems metams, tačiau neatskleidžiamas darbuotojų požiūris į darbą ir nenustatomas jų pasitenkinimas darbu, darbo sąlygomis, atlyginimu, santykiais su vadovais, bendradarbiais. Neiširtas darbuotojų pasitenkinimas informacijos gavimu, komunikacija įmonėje, kvalifikacijos kėlimo galimybėmis, darbo vietos saugumu ir pačia organizacija (jos klimatu, įvaizdžiu ir pan.). Žinios apie darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jį lemiančius veiksnius leistų daryti įtaką darbuotojų jausmams.

### **3.2. Tiriamieji**

Tyrimo dalyvavo 76 UAB „Statversas“ darbuotojai, iš jų 65 vyrai (85,5 proc.) ir 11 moterų (14,5 proc.).

Pagal amžių visi respondentai buvo suskirstyti į 4 grupes: 20 - 30 metų grupė, 31 - 40 metų, 41 - 50 metų ir virš 51 metų. Respondentai šiose grupėse pasiskirstė maždaug vienodai: pirmajai, „jauniausiajai“, grupei priklauso 23,7 proc. apklaustųjų (18 darbuotojų), 25 proc. tiriamųjų – antrajai grupei (19 darbuotojų), 27,6 proc. respondentų – 41 - 50 metų grupei ir 23,7 proc. darbuotojų amžius yra virš 51 metų. Taigi vyraujantis UAB „Statversas“ darbuotojų amžius yra nuo 41 iki 50 metų.

Analizuojant duomenis pagal išsilavinimą, gauta, kad beveik pusė apklaustųjų turi vidurinį išsilavinimą (59,2 proc.), 2,6 proc. respondentų - nebaigtą aukštesnįjį, 18,4 proc. - aukštesnįjį, 19,7 proc. darbuotojų - aukštąjį išsilavinimą. Matome, kad bendrovės darbuotojų vyraujantis išsilavinimas yra vidurinis.

Suvedus duomenis pagal pareigas, nustatytos dvi dalyvių grupės: 21,1 proc. apklaustųjų yra administracijos darbuotojai, 78,9 proc. - darbininkai. Iš viso tyrime dalyvavo: 3 aukščiausiosios

vadovybės darbuotojai, 5 tarnautojai, 8 padalinių, skyrių, statybos objektų vadovai, 7 darbų vykdytojai (meistrai), 5 brigadininkai, 6 vairuotojai, 42 darbininkai.

Pagal darbo stažą dabartinėje įmonėje visi apklaustieji buvo suskirstyti į 4 grupes. Gauta, jog 17,1 proc. respondentų dirba UAB „Statversas“ iki 1 metų, tiek pat apklaustųjų – nuo 1 iki 2 metų, 15,8 proc. darbuotojų – nuo 3 iki 4 metų ir lygiai pusė respondentų dirba dabartinėje įmonėje 5 ir daugiau metų. Kitos grupės pagal darbo stažą pasiskirsto tolygiai.

Tiriamųjų asmenų charakteristika pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė

### Tiriamųjų asmenų charakteristika

Asmens savybės	Respondentų skaičius	Respondentų skaičiaus procentinė išraiška
<b>LYTIS</b>		
Vyras	65	85,5
Moteris	11	14,5
<b>AMŽIUS</b>		
20 - 30 m.	18	23,7
31 - 40 m.	19	25,0
41 - 50 m.	21	27,6
Virš 50 m.	18	23,7
<b>IŠSILAVINIMAS</b>		
Vidurinis	45	59,2
Nebaigtas aukštesnysis	2	2,6
Aukštesnysis	14	18,4
Aukštasis	15	19,7
<b>DARBO STAŽAS</b>		
Iki 1 m.	13	17,1
1 - 2 m.	13	17,1
3 - 4 m.	12	15,8
Virš 5 m.	38	50,0
<b>PAREIGOS</b>		
Administracija	16	21,1
Darbininkai (dirbantys objekte)	60	78,9

Žemiau pateiktoje lentelėje pateikiamas skirtingo amžiaus darbuotojų darbo stažo palyginimas:

**Skirtingo amžiaus darbuotojų darbo stažo palyginimas**

Darbuotojų amžius	Darbo stažas UAB „Statversas“				Viso
	0-1 metai	1-2 metai	3-4 metai	5-10 metų	
<b>20-30</b>	4 darbuotojai (22,2 %)	4 darbuotojai (22,2%)	6 darbuotojai (33,3%)	4 darbuotojai (22,2%)	18 darbuotojų (100%)
<b>31-40</b>	5 darbuotojai (26,3 %)	4 darbuotojai (21,1%)	0 (0%)	10 darbuotojų (52,6%)	19 darbuotojų (100%)
<b>41-50</b>	4 darbuotojai (19 %)	2 darbuotojai (9,5%)	4 darbuotojai (19%)	11 darbuotojų (52,4%)	21 darbuotojų (100%)
<b>51-70</b>	0 darbuotojų (0%)	3 darbuotojai (16,7%)	2 darbuotojai (11,1%)	13 darbuotojų (72,2%)	18 darbuotojų (100%)
Viso	13 darbuotojų (17,1%)	13 darbuotojų (17,1%)	12 darbuotojų (15,8%)	38 darbuotojai (50%)	76 darbuotojai (100%)

Iš 2 lentelės matome, kad didžiausią darbo stažą (5 – 10 metų) turinčių darbuotojų amžius vyriausias (51 – 70 metų), tai reiškia, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo ilgesnis jo darbo stažas įmonėje. Egzistuoja teigiamas ryšys tarp darbuotojo amžiaus ir darbo stažo. 50 proc. darbuotojų galima laikyti pastoviais, nes jų darbo stažas įmonėje 5 ir daugiau metų.

**3.3. Tyrimo metodas**

Pasitenkinimo darbu ir jį įtakančių veiksnių įvertinimo anketa sudaryta remiantis S. Schmid (2003) anketa, kuri buvo panaudota tiriamajame darbe „Darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimas Emmentaler sūrio gamykloje“. Šią anketa parengė Berno tyrėjų grupė (Domsch, 1985; pgl. Schmid, 2003). Tyrimo klausimai ir visa anketa suformuluota ir paruošta P. Freudiger ir S. Stihl (1996) metodinių nurodymų pagalba (pgl. Schmid, 2003).

Anketą sudaro 7 klausimų blokai, kuriuose atspindėtos įvairios darbo charakteristikos:

- veikla, darbo sąlygos, darbo laikas;
- bendradarbiai, vadovai;
- apmokėjimas;
- informacija, bendravimas;
- kvalifikacijos kėlimas, tobulėjimo galimybės, saugumas;

- organizacija;
- duomenys apie asmenį.

Sudarant anketą, atsižvelgta ir į specifinius UAB „Statversas“, kaip organizacijos, ypatumus. Atskiri klausimai buvo aptarti su UAB „Statversas“ vadovybe, kuri pareiškė savo pageidavimus.

Į tyrimo anketą buvo įtraukti uždari klausimai ir nurodytos atsakymų kategorijos. Tokia klausimų rūšis palengvina duomenų apdorojimą ir įvertinimą. Kai kurie klausimai buvo atviro pobūdžio. Anketos gale buvo suteikta galimybė tiriamiesiems pateikti savo idėjas, pasiūlymus. Pirmas klausimas („Ar Jums patinka Jūsų darbas?“) ir paskutinis klausimas („Jei Jūs šiandien turėtumėte galimybę apsispręsti, ar sutiktumėte vėl dirbti UAB „Statversas“?) skirti bendram darbuotojų pasitenkinimo darbu įvertinimui, visi kiti klausimai yra pasitenkinimą darbu įvertinantys aspektai, t.y. pasitenkinimas atskiriomis darbo charakteristikomis. Anketa pateikta 2 priede. Anketoje yra 20 klausimų aštuoniuose puslapiuose, kurių įvertinimui reikia maždaug 20 minučių.

Anketos klausimai pagal anketos blokuose išvardintas darbo charakteristikas nurodyti 3 lentelėje:

3 lentelė

#### Anketos klausimų suskirstymas pagal blokus

Blokas	Darbo charakteristika	Klausimai
A	Darbinė veikla, darbo sąlygos, darbo laikas	1; 2
B	Bendradarbiai, vadovai	3; 4; 5; 6
C	Apmokėjimas	7; 8
D	Informacija, bendravimas	9; 10
E	Kvalifikacijos kėlimas, tobulėjimo galimybės, saugumas	11; 12
F	Organizacija	13; 14
G	Duomenys apie asmenį	15; 16; 17; 18; 19; 20

Panaudojant anketą, galima gauti informaciją apie darbinę veiklą apibūdinančias charakteristikas.

Prieš pradėdant tyrimą buvo atlikta žvalgybinė apklausa, siekiant įsitikinti, ar anketą teisingai supranta tyrimo dalyviai. Tam buvo parinkti UAB „Statversas“ dukterinės įmonės darbuotojai, kadangi tiriamosios įmonės asmenų jau nebūtume galėję apklausti, o tai būtų sumažinę apklausos

dalyvių skaičių. Todėl anketą kritiškai įvertino kitų įmonių darbuotojai ir pateikė savo pastabas. Turinio atžvilgiu palikta ta pati anketa, padaryti tik keli maži formalūs pakeitimai.

Buvo tikėtasi apklausti visus UAB „Statversas“ darbuotojus (98), tačiau apklausti pavyko tik 76 darbuotojus, t. y. 77,5 proc. visų dirbančiųjų.

Gautų duomenų įvertinimui panaudotas deskriptinis (aprašomasis) statistikos metodas, kurio tikslas yra aprašyti tyrimo dalis pagal atskirus kintamuosius, parodyti santykį tarp dviejų kintamųjų ir pateikti apibendrintus tyrimo rezultatus. Jei įvertinant orientuojamasi tik į izoliuotą kintamąjį, tuomet kalbama apie vieno faktoriaus įvertinimą, ir priešingai, tyrinėjant kombinuotą santykį tarp dviejų kintamųjų, kalbama apie dvimatį įvertinimą (Benninghaus, 1998; pgl. Schmid, 2003).

Šiame darbe pirmiausia žiūrima į vienmatį įvertinimą, kadangi suvedamas kiekvieno įdomaus atsakymo dažnumo pasiskirstymas. Todėl čia labai svarbi yra parinkta atsakymų skalė. Šiame tyrime panaudotos nominalinė ir ranginė skalės.

Nominalinė skalė parodo žemiausią matavimo lygį. Rezultatai priskiriami vienai kategorijai ir vienas kito neįtakoja (Benninghaus, 1998, Schmid, 2003). Šio tyrimo anketoje nominaline skale įvertinami duomenys apie asmenį (amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, pareigos) (plg. Kardelis, 2002).

Ranginėje skalėje visus atsakymus galima suskaidyti pagal atitinkamos savybės laipsnį. Tokia skalė suskirsto atsakymus tam tikra seka (Benninghaus, 1998, pgl. Schmid, 2003). Šio tyrimo anketoje visi atsakymai apie vieno aspekto svarbumą ir pasitenkinimą yra ranginės skalės. Atsakymų variantus (pvz. „svarbu“, „labiau svarbu, nei nesvarbu“, „nesvarbu“) galima suskirstyti didėjančia arba mažėjančia tvarka (Kardelis, 2002).

Šio tyrimo anketos atsakymų vertės interpretuojamos 4 lentelėje.

4 lentelė

#### Anketos atsakymų vertės

Svarbu	4	Patenkintas	4	Atsižvelgiama	4
Labiau svarbu, nei nesvarbu	3	Labiau patenkintas, nei nepatenkintas	3	Labiau atsižvelgiama, nei neatsižvelgiama	3
Labiau nesvarbu, nei svarbu	2	Labiau nepatenkintas, nei patenkintas	2	Labiau neatsižvelgiama, nei atsižvelgiama	2
Nesvarbu	1	Nepatenkintas	1	Neatsižvelgiama	1



Anketa leidžia apskaičiuoti jau minėtų 6 pagrindinių darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių svarbą ir įvertinimus. Pavyzdžiui:

D. Informacija, bendravimas

a) Ar Jums svarbūs tokie dalykai, kaip:

- informacija apie bendrovę, jos veiklą, tikslus;
- pasitarimai (vadovybės, skyriaus ar padalinio);
- vadovybės ar tiesioginio vadovo pokalbis su darbuotoju apie jo darbo rezultatus, problemas, perspektyvą.

b) Ar Jūs patenkintas:

- gaunama informacija apie bendrovę, jos veiklą, tikslus ir uždavinius?
- pasitarimais (vadovybės, skyriaus ar padalinio)?
- vadovybės ar tiesioginio vadovo pokalbiu su Jumis apie Jūsų darbo rezultatus, problemas, perspektyvą?

Tam, kad gauti tikslesnę informaciją apie darbuotojų poreikius, anketoje pateikiami 4 papildomi klausimai su atsakymų variantais.

### 3.4. Rezultatų apskaičiavimo technika

Gauti duomenys apskaičiuojami naudojant SPSS paketą (12 versiją).

Vidurkių lyginimui taikomas Stjudento kriterijus nepriklausomoms imtims. Iškeliami nulinė hipotezė, kuri teigia, kad vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria, ir jai alternatyvi hipotezė, kuri teigia, jog vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Sprendimas priimamas sekančiu būdu: Stulpelio „sig“ reikšmė palyginama su reikšmingumo lygmeniu Alfa. Jeigu ši reikšmė didesnė už Alfa arba lygi jai, tai *t kriterijaus* p-reikšmė yra viršutinis stulpelio „Sig. (2-tailed)“ skaičius. Jeigu ši reikšmė mažesnė už Alfa, tai *t kriterijaus* p-reikšmė yra apatinis stulpelio „Sig. (2-tailed)“ skaičius. Jeigu p-reikšmė mažesnė nei Alfa (0,05), nulinė hipotezė atmetama ir daroma išvada, kad vidurkiai statistiškai reikšmingai skiriasi. Jeigu p-reikšmė didesnė nei Alfa arba lygi Alfa, nulinė hipotezė neatmetama ir daroma išvada, kad vidurkiai statistiškai reikšmingai nesiskiria.

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

#### **4. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU IR JĮ FORMUOJANČIŲ VEIKSNIŲ ĮVERTINIMAS UAB „STATVERSAS“**

Pasitenkinimo darbu ar nepasitenkinimo darbu apklausų rezultatai yra pats prieinamiausias šaltinis, leidžiantis išsiaiškinti pasitenkinimo darbu veiksnius ir jų svarbą bei nuspręsti, kiek daug duoda ir ką reiškia žmogui darbas.

Šiame darbe iš pradžių pristatoma apklaustųjų nuostata į darbą, kuri anketoje vertinama šiais aspektais:

- darbo turiniu (darbinė veikla, darbo sąlygos, darbo laikas);
- bendradarbiai;
- tiesioginiai vadovai;
- atsižvelgimas į darbuotojo nuomonę, iniciatyvą ir pasiūlymus;
- vadovų, bendradarbių priekabiavimas arba žeminimas;
- apmokėjimas už darbą;
- informacija, bendravimas;
- kvalifikacijos kėlimo, tobulėjimo, karjeros galimybės;
- saugumas;
- organizacija, įmonė.

Po to aptariamas respondentų bendras pasitenkinimas darbu bei pasitenkinimas darbu pagal tam tikrus, aukščiau išvardintus, kriterijus. Galiausiai palyginamas vyrų ir moterų, skirtingo amžiaus, skirtingo išsilavinimo bei skirtingą darbo stažą turinčių UAB „Statversas“ darbuotojų bendras pasitenkinimas darbu bei pasitenkinimas darbu pagal anketoje išskirtus kriterijus.

Tokiu būdu šiuo tyrimu įvertinama darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomybė nuo įvairių aplinkos faktorių ir nuo kai kurių tiriamųjų asmenų charakteristikų bei galimybė stiprinti UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimą darbu.

UAB „Statversas“ pasitenkinimo darbu ir jį formuojančių veiksnių įvertinimo rezultatai apibendrinami ir pavaizduojami grafiškai.

Analizė apsiriboja tais rezultatais, kurie yra įdomūs tyrėjui. Tam nustatomi tokie rezultatų atrankos kriterijai:

- analizuojant aspektų svarbumą ir pasitenkinimą jais, grafiškai vaizduojami ir apibūdinami tie rezultatai, kurie yra reikšmingi, t. y. reikalaujantys tam tikrų poveikio priemonių. Poveikio priemonės taikomos tada, kai tiriamieji tam tikrais aspektais, įvardintais svarbiais, yra labiau nepatenkinti, nei patenkinti arba nepatenkinti, t. y., kai svarbumo laipsnis didesnis už pasitenkinimo laipsnį.

- Be to visi klausimai, kuriuos tiriamieji daugiau negu 10 proc. įvertino „labiau nesvarbu“ ir „nesvarbu“ arba „labiau patenkintas“ ir „nepatenkintas“, darbe tik trumpai paminimi.
- Rezultatai tų atsakymų, kuriems buvo nurodyti atsakymų variantai (8, 10 ir 12 anketos klausimai), aptariamai ir pavaizduojami grafiškai.
- Darbe pateikiamos tų rezultatų lentelės, kurie, autoriaus manymu, yra reikšmingi (jeigu p-reikšmė mažesnė nei Alfa , t. y. 0,05).

Kiti aspektai komentuojami tuo atveju, jei jie tyrėjui atrodo svarbūs. Tiriamųjų asmenų pastabos, pasiūlymai, idėjos pateikiami 4.3 skyriuje.

#### 4.1. UAB „Statversas“ darbuotojų nuostatos į darbą ir įvairius aplinkos faktorius

Tyrime dalyvavę darbuotojai anketose pažymėjo, ar jiems yra svarbūs tokie dalykai, kaip „įdomus darbas“, „bendravimas su bendradarbiais“ ir kt. Tuo remiantis nustatyta jų nuostata į darbo turinį (darbo veikla, darbo sąlygos, darbo laikas), bendradarbius, vadovus, apmokėjimą, informaciją, karjeros galimybes, darbo vietos saugumą, įmonę. 5 lentelėje pateikiami šių faktorių svarbumo rezultatai respondentams:

5 lentelė

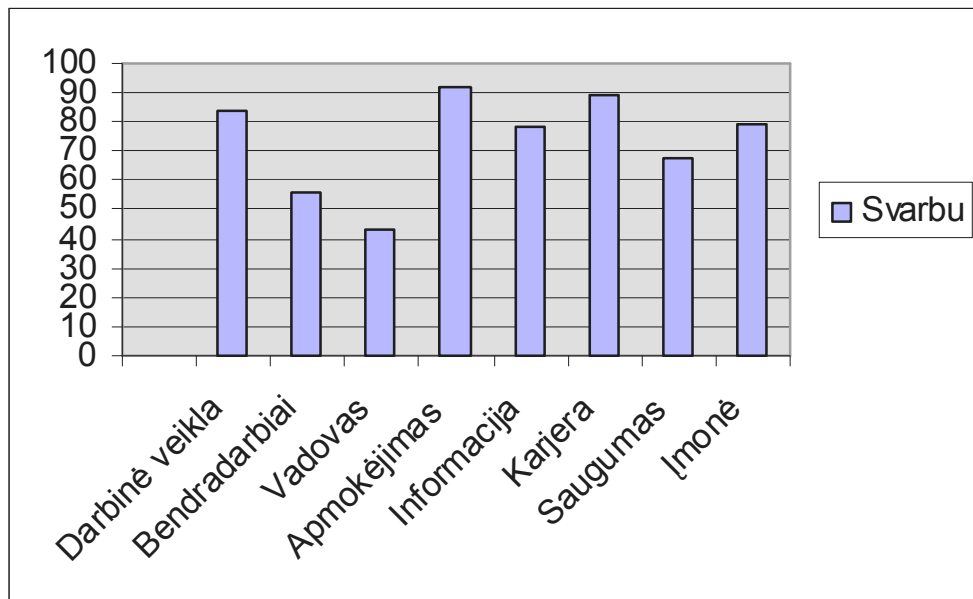
#### UAB „Statversas“ darbuotojų nuostatos į įvairius darbo aplinkos faktorius

Faktorius	Svarbu (%)	Labiau svarbu nei nesvarbu (%)	Labiau nesvarbu nei svarbu (%)	Nesvarbu (%)	Nežino (%)
Darbinė veikla	84,0	16,0	0,0	0,0	0,0
Bendradarbiai	56,0	33,0	0,3	1,0	9,7
Tiesioginis vadovas	43,6	41,4	1,9	0,7	12,4
Apmokėjimas	92,1	7,9	0,0	0,0	0,0
Informacija	78,7	21,3	0,0	0,0	0,0
Karjera, tobulėjimas	89,3	10,7	0,0	0,0	0,0
Darbo vietos saugumas	67,5	22,5	8,8	1,2	0,0
Įmonė	79,4	20,6	0,0	0,0	0,0

Taigi, kaip matome iš 5 lentelės, apmokėjimas už darbą visiems tiriamiesiems yra svarbiausias faktorius. 89 proc. darbuotojų mano, kad kitas svarbus veiksnys yra karjeros, tobulėjimo galimybės. Darbinę veiklą (darbo sąlygas, darbo laiką ir pan.), įmonę (t. y. pačią

organizaciją, jos įvaizdį, klimatą), informaciją ir darbo vietos saugumą svarbiais laiko visi be išimties apklaustieji. Bendradarbiai yra svarbūs 56 proc. respondentų, tiesioginis vadovas svarbus kiek mažiau - 43,6 proc. apklaustųjų, nesvarbus – 0,7 proc. respondentų, tuo tarpu net 12,4 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų nežino, ar tiesioginis vadovas jiems yra svarbus.

Grafiškai darbuotojų nuostato į darbą parodytos 6 paveiksle.



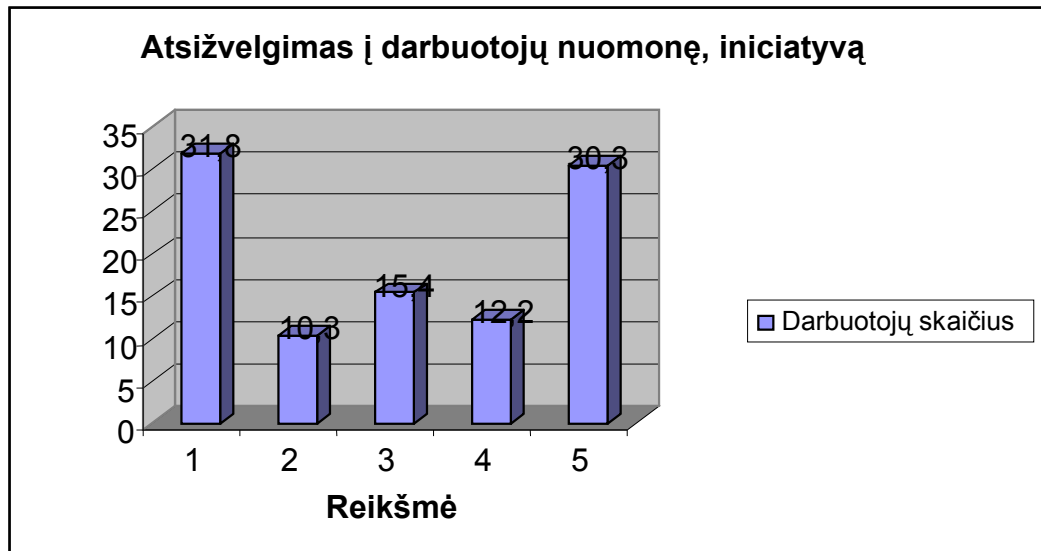
6 pav. Darbo aplinkos faktorių vidutinis įvertinimas

Tyrimo metu įvertintas organizacijai labai svarbus faktorius – atsižvelgimas į darbuotojų **nuomonę, iniciatyvą ir pasiūlymus.**

Šis faktorius parodo žmonių tarpusavio santykius bendrovėje. Darbuotojai pateikia pasiūlymus apie gamybos gerinimo būdus, rodo iniciatyvą kokybės gerinimo klausimais. Ar vadovai išklauso darbuotojų nuomonę, ar yra grįžtamasis ryšys iš vadovo pusės, parodantis, kad darbuotojo indėlis yra svarbus bendro darbo elementas?

Rezultatai rodo, kad tik 31,8 proc. darbuotojų laikosi nuomonės, kad į jų iniciatyvą ir pasiūlymus yra atsižvelgiama; 10,3 proc. apklaustųjų mano, kad į jų iniciatyvą ir pasiūlymus labiau atsižvelgiama nei neatsižvelgiama; 15,4 proc. - kad labiau neatsižvelgiama nei atsižvelgiama; 12,2 proc. - kad neatsižvelgiama; trečdalis apklaustųjų (30,3 proc.) – nežino.

7 paveiksle šie rezultatai pavaizduojami grafiškai.



**7 pav.** Atsižvelgimas į UAB „Statversas“ darbuotojų nuomonę, iniciatyvą, pasiūlymus, kur:

- 1 – atsižvelgiama;
- 2 – labiau atsižvelgiama nei neatsižvelgiama;
- 3 – labiau neatsižvelgiama nei atsižvelgiama;
- 4 – neatsižvelgiama;
- 5 – nežinau.

Matome, kad bendrovės vadovai nepakankamai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus, iniciatyvą, kas silpnina darbuotojo prisirišimą prie darbo ir mažina pasitenkinimą darbu.

Be to anketoje darbuotojai turėjo pažymėti, ar susidūrė darbo vietoje su jau keletą mėnesių trunkančiu sąmoningu vadovų ir (ar) bendradarbių **priekabiavimu** („kabinėjimusi“) ar žeminimu.

Rezultatai parodė, kad 8 darbuotojai (10,5 proc.) patyrė ar šiuo metu patiria žeminimą darbe, 84,2 proc. apklaustųjų priekabiavimo darbe nepatiria, likę 5,3 proc. - nežino. Iš patiriančių priekabiavimą darbe yra: 4 darbininkai, 1 darbų vykdytojas (meistras), 1 tarnautojas ir 2 vairuotojai.

#### **4.2. UAB „Statversas“ darbuotojų bendras pasitenkinimas darbu ir pasitenkinimas įvairiomis darbo charakteristikomis**

Tyrimo metu nustatytas respondentų pasitenkinimas šiais faktoriais: darbo sąlygomis, bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, apmokėjimu, informacija, bendravimu, karjeros

galimybėmis, organizacija bei bendras pasitenkinimas darbu. 6 lentelėje pateikiamos bendros šių kintamųjų reikšmės – vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.

6 lentelė

**Bendros tyrimo kintamųjų reikšmės**

<b>Kintamasis</b>	<b>Vidurkis</b>	<b>Standartinis nuokrypis</b>
Pasitenkinimas darbine veikla	19,27	5,82
Pasitenkinimas bendradarbiais, tiesioginiu vadovu	27,65	9,62
Pasitenkinimas apmokėjimu	9,90	3,96
Pasitenkinimas informacija, bendravimu	6,57	3,57
Pasitenkinimas karjeros, tobulėjimo galimybėmis	6,76	3,71
Pasitenkinimas darbo vietos saugumu (garantija)	2,97	1,50
Pasitenkinimas organizacija	8,06	3,44
Bendras pasitenkinimas darbu	6,21	1,94

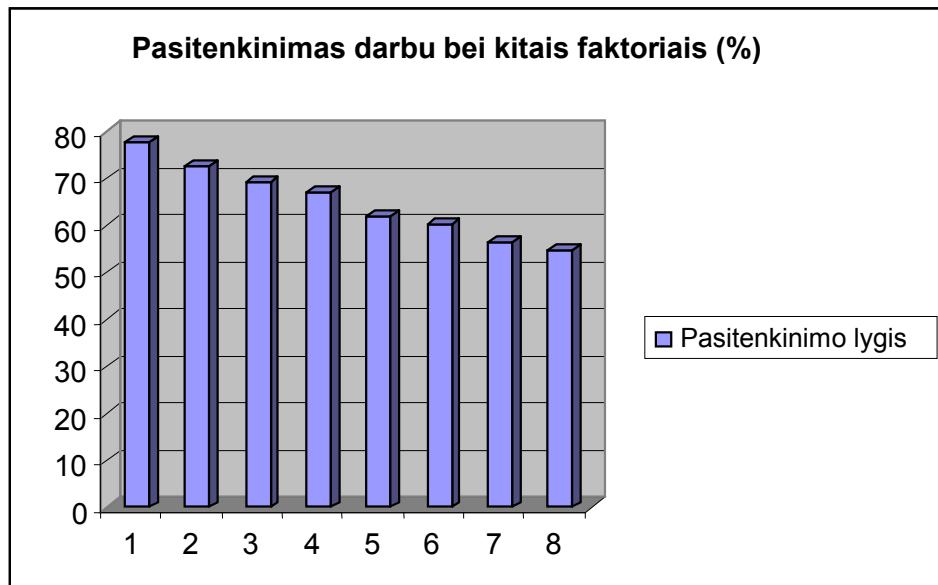
Vidurkių skaičiavimo principą ir reikšmę pateikiame žemiau.

Pagal klausimyno skaičiavimo raktą, pasitenkinimo darbine veikla (darbo sąlygomis, darbo laiku) rodiklis gali svyruoti nuo 0 balų (respondentas visiškai nepatenkintas) iki 32 balų (respondentas visiškai patenkintas); pasitenkinimo bendradarbiais, tiesioginiu vadovu rodiklis gali svyruoti nuo 0 balų iki 40 balų; pasitenkinimo apmokėjimu – nuo 0 balų iki 16 balų; pasitenkinimo informacija, bendravimu, pasitenkinimo karjeros, kvalifikacijos, tobulėjimo galimybėmis ir pasitenkinimo organizacija - nuo 0 balų iki 12 balų, pasitenkinimas darbo vietos saugumu – nuo 0 iki 4 balų, bendras pasitenkinimas darbu – nuo 0 balų iki 8 balų.

Atlikto tyrimo metu pasitenkinimo darbine veikla rezultatai svyruoja nuo 4 iki 32 balų, pasitenkinimo bendradarbiais, tiesioginiu vadovu – nuo 0 iki 40 balų, pasitenkinimo apmokėjimu – nuo 0 balų iki 16 balų; pasitenkinimo informacija, bendravimu, pasitenkinimo karjeros galimybėmis ir pasitenkinimo organizacija - nuo 0 balų iki 12 balų, pasitenkinimo darbo vietos saugumu – nuo 0 iki 4 balų; bendras pasitenkinimas darbu – nuo 0 balų iki 8 balų. Taigi tik vertinant pasitenkinimą darbine veikla, nėra nei vieno darbuotojo, kuris būtų nepatenkintas esančia jos darbo sąlygomis ar darbo laiku; pasitenkinimo visais kitais faktoriais lygis svyruoja nuo nepasitenkinimo iki pasitenkinimo.

Ištyrus gauta, kad 60,22 proc. UAB „Statversas“ darbuotojų yra patenkinti darbine veikla, darbo sąlygomis, darbo laiku; 69,13 proc. darbuotojų yra patenkinti bendradarbiais, vadovais; 61,88 proc. - patenkinti apmokėjimu už darbą; 54,75 proc. - patenkinti informacija, bendravimu; 56,33 proc. – patenkinti karjeros ir tobulėjimo galimybėmis; 72,5 proc. - darbo vietos saugumu; 67,16 proc. - organizacija; 77,67 proc. - patenkinti darbu bendrai.

8 paveiksle šie vidurkiai pateikiami vaizdžiai:



**8 pav.** UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimas darbu bei kitais faktoriais, kur:

- 1 – bendras pasitenkinimas darbu;
- 2 – pasitenkinimas darbo vietos saugumu;
- 3 – pasitenkinimas bendradarbiais, tiesioginiu vadovu;
- 4 – pasitenkinimas organizacija, įmone;
- 5 – pasitenkinimas apmokėjimu;
- 6 – pasitenkinimas darbine veikla;
- 7 – pasitenkinimas karjeros galimybėmis;
- 8 – pasitenkinimas informacija, bendravimu.

Taigi labiausiai UAB „Statversas“ darbuotojai yra patenkinti darbu bendrai, mažiausiai patenkinti – informacija ir bendravimu organizacijoje.

7 lentelėje pateiktas **skaičius darbuotojų** (procentais), kurie bendrai darbu ir kitais jį formuojančiais faktoriais yra patenkinti, labiau patenkinti nei nepatenkinti, labiau nepatenkinti nei patenkinti, nepatenkinti ir nežino.

**UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimas darbo charakteristikomis bei bendras pasitenkinimas darbu**

<b>Faktorius</b>	<b>Patenkintas (%)</b>	<b>Labiau patenkintas nei nepatenkintas (%)</b>	<b>Labiau nepatenkintas nei patenkintas (%)</b>	<b>Nepatenkintas (%)</b>	<b>Nežino (%)</b>
Darbinė veikla	45,80	14,42	27,19	6,29	6,30
Bendradarbiai	51,14	17,99	20,20	8,75	1,92
Tiesioginis vadovas	49,70	13,20	15,24	17,80	4,06
Apmokėjimas	38,40	23,48	12,10	20,92	5,10
Informacija	43,12	11,63	35,60	7,11	2,54
Karjeros galimybės	32,10	24,23	25,55	11,87	6,25
Darbo vietos saugumas	45,80	26,70	14,90	9,50	3,10
Įmonė	44,99	22,17	21,60	8,15	3,09
Bendras pasitenkinimas darbu	54,30	23,37	17,20	4,50	0,63

Išanalizavus duomenis, matome, kad UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimas visais nagrinėjamais faktoriais bei bendras pasitenkinimas darbu yra aukštesnis nei vidutinis. Tačiau nepasitenkinimas kai kuriais darbo aspektais yra daug svarbesnis reiškinys analizei. Kaip matome iš 7 lentelės, darbuotojai labiausiai „nepatenkinti“ apmokėjimu ir tiesioginiu vadovu bei karjeros galimybėmis. „Labiau nepatenkinti nei patenkinti“ - informacija, darbine veikla (darbo sąlygomis, darbo laiku), karjeros galimybėmis, įmone, bendradarbiais ir darbu bendrai.

**4.3. Pasitenkinimo darbu veiksniai ir jų priklausomybė nuo tiriamųjų asmenų charakteristikų**

Tyrimo nustatyti vyrų ir moterų, skirtingo amžiaus, skirtingo išsilavinimo, skirtingą darbo stažą turinčių respondentų pasitenkinimo įvairiais faktoriais bei bendro pasitenkinimo darbu skirtumai. Vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu palyginimas pateiktas 8 lentelėje.



## Vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu palyginimas

Faktorius	Lytis	Respondentų skaičius	Vidurkis	Reikšmingumo lygmuo (p-reikšmė)
Pasitenkinimas darbine veikla	Vyras	65	20,03	<b>0,005</b>
	Moteris	11	14,81	
Pasitenkinimas bendradarbiais, tiesioginiu vadovu	Vyras	65	27,46	0,668
	Moteris	11	28,81	
Pasitenkinimas apmokėjimu	Vyras	65	9,86	0,806
	Moteris	11	10,18	
Pasitenkinimas darbo vietos saugumu	Vyras	65	2,95	0,782
	Moteris	11	3,01	
Pasitenkinimas komunikacija	Vyras	65	6,64	0,693
	Moteris	11	6,18	
Pasitenkinimas karjeros galimybėmis	Vyras	65	6,56	0,272
	Moteris	11	7,9	
Pasitenkinimas įmone	Vyras	65	8,00	0,689
	Moteris	11	8,45	
Bendras pasitenkinimas darbu	Vyras	65	6,23	0,827
	Moteris	11	6,09	

*Pastaba:* statistiškai reikšmingas skirtumas paryškintas.

Kaip matome iš 8 lentelės, tyrime dalyvavę vyrai statistiškai reikšmingai labiau patenkinti darbine veikla (darbo sąlygomis ir darbo laiku), nei jų kolegos moterys (p-reikšmė lygi 0,005 – mažesnė už 0,05). Tiesa, reikia pažymėti, kad šį skirtumą galėjo įtakoti nevienodas respondentų kiekvienoje kategorijoje skaičius – iš visų apklaustųjų darbuotojų vyrų yra 65, o moterų – tik 11.

Statistiškai reikšmingo skirtumo tarp likusių faktorių tarp lyčių nerasta.

Analizuojant duomenis pagal **išsilavinimą**, išskirtos 4 kategorijos: vidurinis išsilavinimas, nebaigtas aukštesnysis, aukštesnysis ir aukštasis išsilavinimas. Palyginome šių keturių grupių respondentų pasitenkinimą darbine veikla; bendradarbiais, tiesioginiu vadovu; apmokėjimu;

informacija; karjeros galimybės; darbo vietos saugumu; įmone bei bendrą pasitenkinimą darbu. Nustatėme, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vidurinių ir aukštąjį išsilavinimą bei tarp nebaigtą aukštesnįjį ir aukštąjį išsilavinimą turinčių respondentų pasitenkinimo darbine veikla, darbo sąlygomis, darbo laiku. Žemiau lentelėje pateikiami vidurkiai ir p-reikšmės.

9 lentelė

**Pasitenkinimo darbo turiniu palyginimas tarp skirtingą išsilavinimą turinčių respondentų**

<b>Tyrimo kintamasis</b>	<b>Išsilavinimas</b>	<b>Vidurkiai</b>	<b>Reikšmingumo lygmuo (<i>p</i>)</b>
Pasitenkinimas darbine veikla	Vidurinis - aukštasis	20,42 – 15,60	<b>0,005</b>
	Nebaigtas aukštesnysis - aukštasis	24,50 – 15,60	<b>0,037</b>

*Pastaba:* statistiškai reikšmingas skirtumas paryškintas.

Taigi vidurinių bei nebaigtą aukštesnįjį išsilavinimą turintys UAB „Statversas“ darbuotojai statistiškai reikšmingai labiau patenkinti darbine veikla (darbo sąlygomis, darbo laiku) nei aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai. Kitų statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingą išsilavinimą turinčių apklaustųjų tyrimo metu nerasta.

Analizuojant duomenis pagal **amžių**, visi tyrime dalyvavę UAB „Statversas“ darbuotojai suskirstyti į keturias grupes: 20-30 metų grupė, 31-40 metų, 41-50 metų ir respondentai virš 51 metų. Palyginome šių keturių grupių respondentų pasitenkinimą darbine veikla, bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, apmokėjimu, informacija, karjeros galimybės, įmone bei bendrą pasitenkinimą darbu. Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ir atitinkami vidurkiai bei p-reikšmės pateikti lentelėje žemiau.

**Pasitenkinimo darbu palyginimas tarp skirtingo amžiaus respondentų**

<b>Tyrimo kintamasis</b>	<b>Amžiaus kategorija</b>	<b>Vidurkiai</b>	<b>Reikšmingumo lygmuo (<i>p</i>)</b>
Pasitenkinimas apmokėjimu	31-40 – 41-50	7,68 – 10,70	<b>0,014</b>
	31-40 – 51-70	7,68 – 11,33	<b>0,005</b>
Pasitenkinimas karjeros galimybėmis	31-40 – 51-70	6,15 – 8,66	<b>0,039</b>
	41-50 – 51-70	5,95 – 8,66	<b>0,023</b>
Pasitenkinimas įmone	20-30 – 31-40	9,00 – 6,47	<b>0,021</b>
	31-40 – 51-70	6,47 – 9,77	<b>0,003</b>
	41-50 – 51-70	7,23 – 9,77	<b>0,017</b>
Bendras pasitenkinimas darbu	20-30 – 31-40	6,55 – 5,26	<b>0,041</b>
	31-40 – 51-70	5,26 – 6,88	<b>0,011</b>

*Pastaba:* statistiškai reikšmingas skirtumas paryškintas.

Taigi 31-40 metų amžiaus UAB „Statversas“ darbuotojai yra statistiškai reikšmingai mažiau patenkinti apmokėjimu nei vyresni nei 41 metų respondentai.

51-70 metų apklaustieji statistiškai reikšmingai labiau patenkinti karjeros galimybėmis nei 31-50 metų darbuotojai.

20-30 metų darbuotojai yra labiau patenkinti organizacija, kurioje dirba, nei 31-40 metų respondentai (skirtumas statistiškai reikšmingas). 51-70 metų apklaustieji yra statistiškai reikšmingai labiau patenkinti įmone nei 31-50 metų amžiaus darbuotojai.

20-30 metų ir 51-70 metų amžiaus darbuotojų bendras pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai didesnis nei 31-40 metų amžiaus apklaustųjų.

Pagal **darbo stažą** dabartinėje darbovietėje visi tyrime dalyvavę UAB „Statversas“ darbuotojai suskirstyti į keturias grupes: dirbantys iki 1 metų, nuo 1 iki 2 metų, nuo 3 iki 4 metų, ir nuo 5 ir daugiau metų.

Palyginome šių keturių grupių respondentų pasitenkinimą darbo turiniu (darbine veikla, darbo sąlygomis, darbo laiku), bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, apmokėjimu, informacija, karjeros galimybėmis, įmone bei bendrą pasitenkinimą darbu. Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ir atitinkami vidurkiai bei *p*-reikšmės pateikti lentelėje žemiau.

**Pasitenkinimo organizacija palyginimas tarp skirtingą darbo stažą dabartinėje įmonėje turinčių respondentų**

<b>Tyrimo kintamasis</b>	<b>Darbo stažas</b>	<b>Vidurkiai</b>	<b>Reikšmingumo lygmuo (<i>p</i>)</b>
Pasitenkinimas organizacija	0-1 – 3-4	6,23 – 9,08	<b>0,035</b>
	0-1 – 5 ir daugiau	6,23 – 8,81	<b>0,018</b>

*Pastaba:* statistiškai reikšmingas skirtumas paryškintas.

Taigi matome, kad iki 1 metų dabartinėje įmonėje dirbantys respondentai yra statistiškai reikšmingai mažiau patenkinti organizacija nei 3 ir daugiau metų joje dirbantys apklaustieji.

Visi UAB „Statversas“ darbuotojai, kurie dalyvavo tyrime, pildydami anketą nurodė savo **užimamas pareigas**. Analizuojant duomenis pagal pareigas, darbuotojai buvo suskirstyti į dvi grupes: administracija (vadyba) ir darbininkai (dirbantys statybos objektuose).

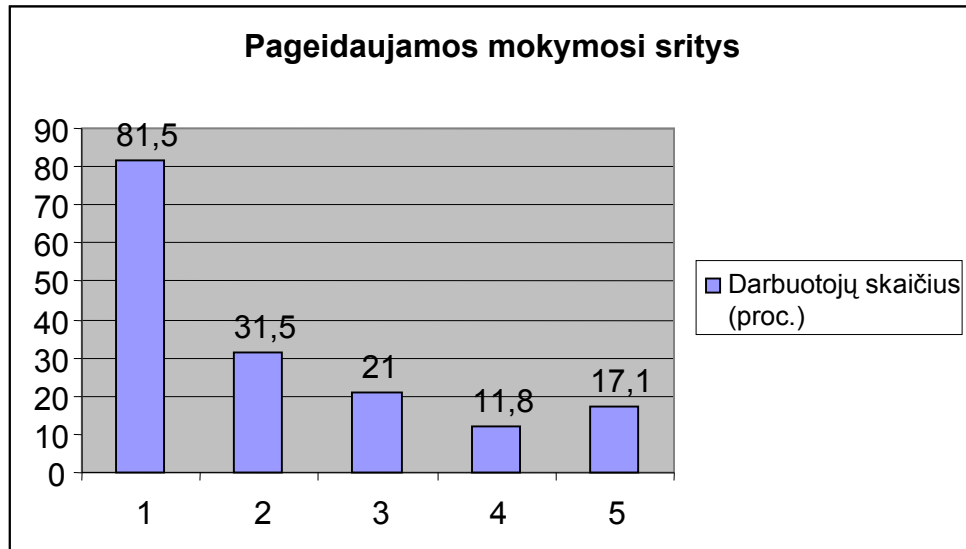
Palyginome šių dviejų kategorijų darbuotojų pasitenkinimą darbine veikla (darbo sąlygomis, darbo laiku), bendradarbiais, tiesioginiu vadovu, apmokėjimu, informacija, karjeros galimybėmis, įmone bei bendrą pasitenkinimą darbu. Nustatytas vienas statistiškai reikšmingas skirtumas: darbininkai yra labiau patenkinti esančiomis darbo sąlygomis, darbine veikla (darbo laiku, darbo sąlygomis) nei administracijos darbuotojai (*p*-reikšmė lygi 0,006 ir yra mažesnė nei 0,05). Tiesa, reikia pažymėti, kad šį skirtumą galėjo įtakoti nevienodas respondentų kiekvienoje kategorijoje skaičius – iš visų apklaustųjų darbuotojų darbininkų yra 60, o administracijos – tik 16.

Analizuojant gautą informaciją apie **mokymosi sritis** (t. y. kokiose mokymosi srityse darbuotojai pageidauja gilinti savo žinias ir kelti kvalifikaciją, tobulėti), gauti tokie rezultatai:

- 81,5 proc. UAB „Statversas“ darbuotojų pageidauja tobulinti savo specialybės (profesines) žinias;
- 31,5 proc. apklaustųjų nori gilinti savo žinias naujų technologijų, įrenginių, mašinų srityje;
- 21 proc. respondentų nori tobulėti savo kvalifikaciją darbo saugos srityje;
- 11,8 proc. darbuotojų pageidauja tobulinti darbo kompiuteriu įgūdžius;
- 17,1 proc. darbuotojų nori tobulinti užsienio kalbų žinias;

Vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai papildomai pažymėjo šiuos seminarus: projektų valdymas (2 darbuotojai), vadovavimas (1 darbuotojas); derybų valdymas (1 darbuotojas).

Žemiau šie rezultatai pateikti grafiškai:



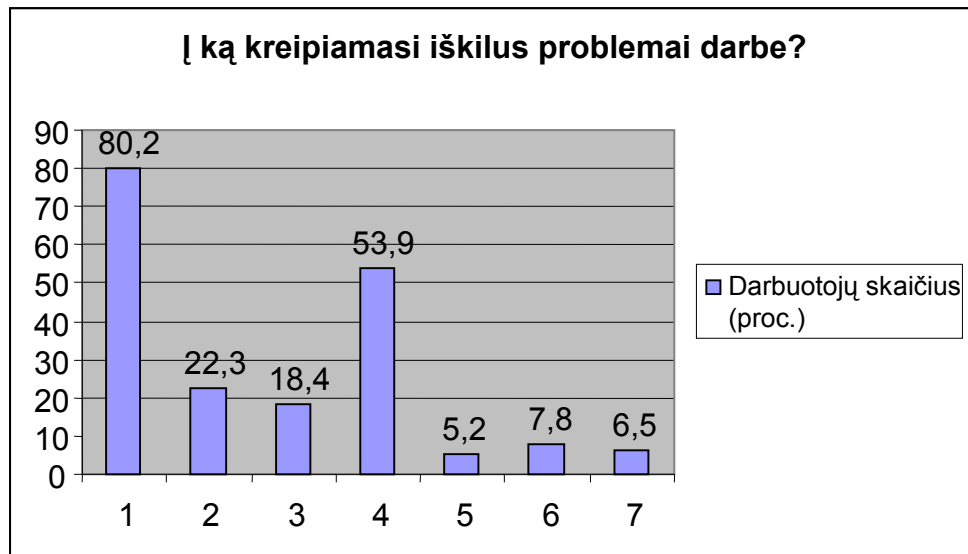
**9 pav.** UAB “Statversas” darbuotojų pageidaujamos mokymosi sritys, kur:

- 1 – specialybės (profesinės) žinios;
- 2 – naujų technologijų, įrenginių, mašinų sritys;
- 3 – darbo sauga;
- 4 – darbo kompiuteriu įgūdžiai;
- 5 – užsienio kalbos žinios.

Tyrime dalyvavusių UAB “Statversas” darbuotojų buvo pasiteirauta, **į ką jie dažniausiai kreipiasi, iškilus problemai darbo vietoje**. Rezultatų analizė parodė, kad:

- 80,2 % darbuotojų kreipiasi į tiesioginį vadovą;
- 22,3 % darbuotojų kreipiasi į aukštesnį vadovą (padalinio, skyriaus, statybos vadovą);
- 18,4 % darbuotojų kreipiasi į aukščiausiąją vadovybę (generalinį direktorių, gamybos direktorių);
- 53,9 % darbuotojų kreipiasi į bendradarbius (kolegas);
- 5,2 % darbuotojų raštu išdėsto savo problemas ir perduoda jas vadovybei;
- 7,8 % darbuotojų – niekur nesikreipia;
- 6,5 % apklaustųjų – nežino.

10 paveiksle šie duomenys pateikiami grafiškai.



**10 pav.** Respondentų skaičius, parodantis, kiek jų ir į ką kreipiasi, iškilus problemai darbo vietoje, kur:

- 1 – į tiesioginį vadovą;
- 2 – į aukštesnį vadovą (padalinio, skyriaus, statybos vadovą);
- 3 – į aukščiausiąją vadovybę (generalinį direktorių / gamybos direktorių);
- 4 – į bendradarbius;
- 5 – raštu išdėsto savo problemas ir perduoda jas vadovybei;
- 6 – niekur nesikreipia;
- 7 – nežino.

Taigi, matome, kad dauguma darbuotojų, iškilus problemai darbo vietoje, kreipiasi į tiesioginį vadovą arba į bendradarbius. Tačiau 7,8 proc. darbuotojų niekur nesikreipia, o 6,5 proc. darbuotojų iš viso nežino į ką kreiptis.

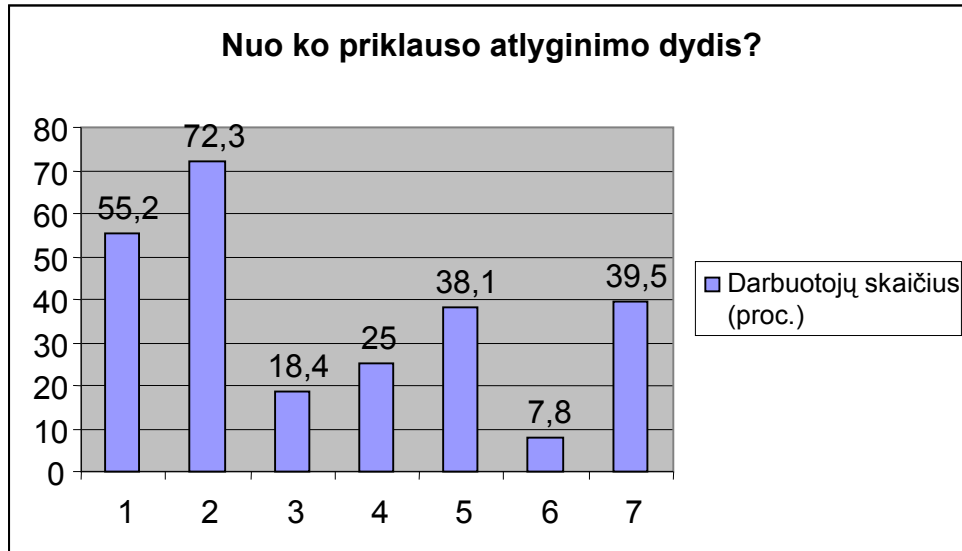
Tyrimo metu UAB „Statversas“ darbuotojai taip pat pažymėjo, **nuo ko, jų manymu, priklauso jų atlyginimo dydis.** Taigi:

- 55,2 % apklaustųjų teigia, kad jų atlyginimas priklauso nuo profesinių žinių ir sugebėjimų;
- 72,3 % darbuotojų mano, kad – nuo atlikto darbo;
- 18,4 % respondentų galvoja, kad – nuo bendrų įmonės veiklos rezultatų;
- 25 % darbuotojų teigia, kad jų gaunamas atlyginimas priklauso nuo atsakomybės lygio;
- 38,1 % apklaustųjų mano, kad – nuo patirties (darbo stažo);

- 7,8 % darbuotojų teigia, kad – nuo asmeninių santykių (ryšių) su tiesioginiu vadovu;
- 39,5 % respondentų mano, kad – nuo vadovo nuomonės apie darbuotoją;

Vienas darbuotojas pažymėjo, kad, jo manymu, UAB „Statversas“ darbuotojų gaunamas atlyginimas priklauso nuo vadovo nuomonės apie darbuotojo lytį.

Žemiau šie rezultatai pavaizduoti grafiškai:



**11 pav.** Darbuotojų skaičius, atspindintis nuo ko, jų manymu, priklauso jų atlyginimas, kur:

- 1 – nuo profesinių žinių ir sugebėjimų;
- 2 – nuo atlikto darbo;
- 3 – nuo bendrų įmonės veiklos rezultatų;
- 4 – nuo atsakomybės lygio;
- 5 – nuo patirties (darbo stažo);
- 6 – nuo asmeninių santykių (ryšių) su tiesioginiu vadovu;
- 7 – nuo vadovo nuomonės apie darbuotoją.

11 paveikslo duomenys rodo, kad atlyginimų dydis įmonėje, daugumos darbuotojų manymu, priklauso nuo atlikto darbo, ir šiek tiek mažiau darbuotojų mano, kad atlyginimo dydis priklauso nuo profesinių žinių ir sugebėjimų. Reikia akcentuoti, kad beveik 40 proc. darbuotojų nurodė, kad atlyginimas priklauso nuo vadovo nuomonės apie darbuotoją ir maždaug tiek pat – nuo patirties.

Paskutinėje anketos dalyje darbuotojams buvo suteikta galimybė pareikšti savo idėjas, pastabas ir pasiūlymus. Tačiau šia galimybe pasinaudojo tik vienas darbininkas, kuris išreiškė pageidavimą, kad darbo metu nebūtų vartojamas alkoholis. Nors pastaba vienintelė, tačiau reikšminga.

#### **4.4. Darbuotojų nuostatų į darbą ir jų pasitenkinimo darbo charakteristikomis ryšys**

Tyrimo metu nagrinėjome ryšį tarp to, kaip UAB „Statversas“ darbuotojai vertina darbinės veiklos (darbo laiko, darbo sąlygų), bendradarbių, tiesioginių vadovų, apmokėjimo ir kt. veiksnių svarbą ir jų pasitenkinimą tais faktoriais.

Tyrimas parodė, jog nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp darbuotojų nuostatų į darbą ir jų pasitenkinimo darbo turiniu, bendradarbiais ir tiesioginiais vadovais, atsižvelgimo į darbuotojo nuomonę, apmokėjimo už darbą, bendravimo ir informacijos, kvalifikacijos kėlimo, karjeros galimybių, darbo vietos saugumo, organizacijos bei bendro pasitenkinimo darbu.

#### **4.5. Tyrimo rezultatų aptarimas**

Išanalizavus duomenis, gauta, kad UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimas visais nagrinėjamais faktoriais bei bendras pasitenkinimas darbu yra aukštesnis nei vidutinis. Labiausiai UAB „Statversas“ darbuotojai yra patenkinti darbu bendrai, mažiausiai patenkinti – informacija, bendravimu organizacijoje.

Pažymėtina, kad keletas darbuotojų daugumą klausimų įvertino tik „teigiamai“, o į kai kuriuos klausimus iš viso neatsakė, nors buvo galimybė pažymėti atsakymą „nežinau“. Todėl galima spėti, kad atskiriems darbuotojams, kaip aiškinama A. Bruggemann teorijoje, būdingas rezignuojantis pasitenkinimas darbu (žr. sk.1.3.1).

Tyrimo rezultatai rodo, kad dauguma darbuotojų visus pasitenkinimą darbu ir jį formuojančius veiksnys laiko svarbiais. Tačiau svarbiausias faktorius visiems be išimties darbuotojams yra apmokėjimas už darbą, ką tvirtina ir daugelis organizacinės elgsenos tyrėjų. Nors kai kurie autoriai pažymi, kad didelis atlyginimas negarantuoja, kad žmonėms patinka darbas. Žmogui yra svarbu gauti gerą atlyginimą už darbą, tačiau gera darbo aplinka jam yra kur kas svarbiau (žr. sk. 2.2.2).

Taigi, nustatyta, kad tiriamoje įmonėje darbo užmokestis yra lemiamas pasitenkinimo darbu veiksnys. Tačiau F. Herzberg dviejų veiksnių teorijoje (žr. sk. 1.3.2), kuria remiamės šiame darbe, teigiama, kad darbo užmokestis nėra pagrindinis pasitenkinimo darbu faktorius. Jo manymu, atlyginimas gali būti tik pagrindine nepasitenkinimo darbu priežastimi. Tai nesutampa su gautais tyrimo rezultatais. Daugiau negu pusė įmonės darbuotojų yra patenkinti gaunamu atlyginimu ir jis jų įvardijamas kaip svarbiausias pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys.

Analizuojant priežastis, nuo ko priklauso darbuotojų apmokėjimas, gauta, kad, daugumos darbuotojų manymu, darbo užmokestis priklauso nuo atlikto darbo. Šiek tiek mažiau darbuotojų



mano, kad atlyginimo dydis susijęs su įgytomis profesinėmis žiniomis ir turimais gabumais. Reikia akcentuoti, kad beveik 40 proc. darbuotojų nurodė, kad atlyginimo dydis priklauso nuo vadovo nuomonės apie darbuotoją ir maždaug tiek pat – nuo patirties.

Darbinę veiklą (darbo sąlygas, darbo laiką), informaciją, karjerą, kvalifikacijos kėlimo galimybes ir įmonę (t. y. pačią organizaciją, jos įvaizdį, klimata) svarbiais laiko visi be išimties apklaustieji. Šiek tiek netikėtas yra reikšmingas UAB „Statversas“ darbuotojų karjeros ir kvalifikacijos kėlimo galimybių prioritetas svarbiausio apsekto, t. y. apmokėjimo, atžvilgiu. Įdomu tai, kad dalis įmonės darbuotojų tiesioginį vadovą nurodo kaip svarbų faktorių, tačiau keletas darbuotojų nežino, ar tiesioginis vadovas jiems yra svarbus. Nors, tyrimo rezultatų duomenimis, dauguma darbuotojų, iškilus problemai darbo vietoje, kreipiasi į tiesioginį vadovą, tačiau 7,8 proc. darbuotojų nesikreipia niekur, o keletas darbuotojų iš viso nežino į ką kreiptis.

Saugumą, t.y darbo vietos garantiją, UAB „Statversas“ darbuotojai mano esant labiau nesvarbiu nei svarbiu. Tai leidžia manyti, kad šiandien, esant didelei kvalifikuotų statybos srities specialistų paklausai, darbo vietos saugumas įmonės darbuotojams nėra esminis aspektas.

Atliktas koreliacijos tyrimas parodė, jog nėra statistiškai reikšmingo ryšio tarp darbuotojų nuostatų į darbą ir jų pasitenkinimo analizuojamomis darbo charakteristikomis: darbine veikla, bendradarbiais ir tiesioginiais vadovais, apmokėjimo už darbą, bendravimo ir informacijos, kvalifikacijos kėlimo, karjeros galimybių, darbo vietos saugumo, organizacijos bei bendro pasitenkinimo darbu.

Nustatyta, kad UAB „Statversas“ darbuotojai motyvuojami labiau išoriškai, t. y. pirmenybė teikiama ne darbo turiniui, o darbo sąlygoms (žr. sk. 1.2). Tačiau šį rezultatą reikia interpretuoti atsargiai, kadangi anketoje beveik visi klausimai yra susiję su išorine motyvacija. Vidinė motyvacija čia susijusi tik su „įdomiu darbu“.

Remiantis F. Herzberg teorija, veiksnius, pagal kuriuos buvo tiriamas organizacijos pasitenkinimas darbu, galima suskirstyti į higieninius ir motyvuojančius (žr. 1.3.2). Čia higieniniai veiksniai būtų šie: darbinė veikla, darbo sąlygos, darbo laikas, bendradarbiai, vadovai, apmokėjimas, informacija, saugumas, organizacija. Motyvuojantis veiksnys yra tik karjera. Pasak F. Herzberg, higieniniai veiksniai nekelia pasitenkinimo darbu, t. y. nemotyvuoja, jais užtikrinamas tik nepasitenkinimo nebuvimas. Gauti rezultatai prieštarauja šiai nuostatai. Įmonės darbuotojų darbo vietos saugumo, santykių su bendradarbiais, vadovais vertinimas yra didžiausi ir didina bendrą įmonės pasitenkinimą darbu. Vadinasi, šie veiksniai nėra tik higieniniai, bet ir motyvuojantys. Tuo tarpu motyvacijos veiksnio, t. y. pasitenkinimo karjeros galimybėmis vertinimas yra žemiausias ir mažina bendrą įmonės darbuotojų pasitenkinimą darbu. Neigiamas pastarojo veiksnio poveikis bendram įmonės pasitenkinimo darbu rezultatui

rodo, kad jis nėra motyvuojantis, o higieninis arba palaikantis veiksnys. Vadinasi, karjera, kurią F. Herzberg priskiria prie motyvuojančių veiksnių, tiriamoje įmonėje yra higieninis veiksnys, o higieniniais veiksniais įvardijami „saugumas“, „bendradarbiai“, „vadovai“ yra motyvatoriai. Lygiai taip pat, kaip jau kalbėta anksčiau, atlyginimas irgi yra ne higieninis, o motyvuojantis veiksnys.

Nepasitenkinimas kai kuriais darbo aspektais yra daug svarbesnis reiškinys analizei. Nustatyta, kad bendrovės darbuotojai labiausiai nepatenkinti informacija, bendravimu ir karjeros, kvalifikacijos kėlimo, tobulėjimo galimybėmis įmonėje.

Teorijoje teigiama, kad atviras bendravimas organizacijoje reiškia proceso metu perduodamą informaciją, einančią iš viršaus į apačią ir iš apačios į viršų, t. y. prasiskverbiant per visą organizaciją (žr. sk. 2.2.8). UAB „Statversas“ darbuotojų paklausus, ar jie patenkinti bendravimu, komunikacija įmonėje, gaunama informacija apie bendrovę, jos veiklą, tikslus ir uždavinius, 42 proc. darbuotojų atsakė, kad labiau nepatenkinti nei patenkinti arba visiškai nepatenkinti. Taigi patvirtinami Lietuvoje anksčiau atliktų tyrimų rezultatai, kad, nors darbuotojai gauna visas darbu reikalingas instrukcijas, tačiau jiems rūpimos informacijos apie organizacijos tikslus, laukiamus pokyčius, problemų išklauso ir dėmesingumo darbuotojui labai trūksta. Tai didina stresą, pyktį, kas neigiamai atsiliepia darbu (žr. sk. 2.2.8).

Vidinė komunikacija gerina vadovų ir darbuotojų tarpusavio santykius bei padeda sulaukti grįžtamojo ryšio iš žemesnių grandžių darbuotojų, kas padeda darbuotojus ne tik įtraukti informuoti, bet ir įtraukti į įmonės veiklą, išklausti (žr. sk. 2.2.8).

Grįžtamojo ryšio svarbą pabrėžia daugelis organizacinės elgsenos tyrėjų (žr. sk. 2.2.6). Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus, gauta, kad organizacijoje grįžtamojo ryšio įtaka pasitenkinimui darbu yra vidutinio stiprumo. Nustatyta, kad tik pusė organizacijos darbuotojų mano, kad į jų iniciatyvą ir pasiūlymus yra atsižvelgiama. Tai leidžia konstatuoti, kad bendrovės vadovai nepakankamai atsižvelgia į darbuotojų nuomonę, pasiūlymus, iniciatyvą, kas silpnina darbuotojo prisirišimą prie darbo ir mažina pasitenkinimą juo.

Kaip vieną iš svarbiausių veiksnių, siekiant padidinti pasitenkinimą darbu, daugelio mokslinės literatūros autorių akcentuoja karjerą (žr. sk. 2.2.9). Nustatyta, kad UAB „Statversas“ darbuotojai karjeros galimybėmis yra labiau nepatenkinti nei patenkinti, nors vidutinis darbuotojų amžius yra nuo 41-50 metų, kai šiuo amžiaus tarpsniu darbuotojai jau turi žinių ir patirties, todėl ir paaugštinimas pareigose turėtų būti svarbus išorinės motyvacijos veiksnys.

Tyrėjai, besidomintys pasitenkinimo darbu ryšiais su įvairiais darbo aplinkos veiksniais, tvirtina, kad darbuotojo kvalifikacija, įgūdžiai ir žinios teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu (žr. sk. 2.2.10). Tačiau atliktas UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimas

rodo, kad įmonės darbuotojai yra nepatenkinti kvalifikacijos kėlimo galimybėmis. Apibendrinus rezultatus, nustatyta, kad dauguma darbuotojų pageidauja dalyvauti įvairiuose mokymuose, ypač tobulinti profesines žinias.

Tyrimais įrodyta, kad nepasitenkinimas darbu neigiamai įtakoja darbo produktyvumą, darbo kokybę, klientų pasitenkinimą, sąlygoja pravaikšas, vėlavimus, kadru kaitą (žr. sk. 2.3). Kadangi UAB „Statversas“ bendras pasitenkinimas darbu ir pasitenkinimas tokiais darbo aplinkos veiksniais kaip darbine veikla, darbo sąlygomis, darbo laiku, bendradarbiais, tiesioginiais vadovais, apmokėjimu, informacija, bendravimu, kvalifikacijos kėlimu, tobulėjimo, karjeros galimybėmis, darbo vietos saugumu ir pačia organizacija (jos klimatu, įvaizdžiu) yra aukštesni už vidutinį, galima manyti, kad nepasitenkinimas neturi reikšmingos įtakos minėtoms nepasitenkinimo darbu pasekmėms.

Atskirai reikia išskirti nepasitenkinimo darbu įtaką darbuotojų kaitai, būdingą bendrovei „Statversas“. Nors nepasitenkinimas bendrai darbu yra nedidelis (21,70 proc.), manoma, kad darbuotojų kaita bendrovėje susijusi ne tiek su pasitenkinimo darbu lygiu, o su kvalifikuotų darbuotojų trūkumu ir konkurencija rinkoje. Tačiau dėl teorinės vertinimo skalės netikslumo daryti galutinių išvadų šiuo požiūriu negalima.

Gauti tyrimo rezultatai pagal skirtingas amžiaus grupes sutampa su F. Herzberg U formos kreive, kai teigiama, jog jaunų darbuotojų pasitenkinimas darbu yra pakankamai aukštas (žr. sk. 2.2.1). Kiti autoriai tvirtina, kad pasitenkinimas darbu pradeda augti apie 40-uosius metus ir vėliau pamažu stabilizuojasi. Šio tyrimo rezultatai konstatuoja, kad kuo vyresnis darbuotojas, tuo jis labiau patenkintas savo darbu. Vyresnio amžiaus darbuotojų (51-70 metų) bendras pasitenkinimas darbu yra reikšmingai didesnis nei vidutinio amžiaus (31-40 metų) darbuotojų, o „jauniausiajai“ grupei priskirti darbuotojai (20-30 metų) yra labiau patenkinti darbu nei vidutinio amžiaus darbuotojai. Lyginant apmokėjimo faktoriaus įtaką pasitenkinimui darbu pagal amžių, nustatyta, kad jaunesnio amžiaus darbuotojai yra mažiau patenkinti apmokėjimu nei vyresni nei 41 metų darbuotojai. Galima spėti, kad tai susiję su didesniais jaunų žmonių lūkesčiais, darbuotojui neįvertinant savo galimybių, trūkstant darbo patirties. Vyresnio amžiaus darbuotojai (51-70 metų) reikšmingai labiau patenkinti karjeros galimybėmis nei jaunesni darbuotojai. Tai leidžia teigti, kad didesnes karjeros galimybes įmonėje turi didesnę patirtį turintys darbuotojai. „Jauniausieji“ darbuotojai yra labiau patenkinti organizacija (t. y. jos įvaizdžiu, klimatu), kurioje dirba, nei vyresnio amžiaus darbuotojai.

Moksliniais tyrimais nustatyta, kad moterims būdingas mažesnis pasitenkinimas darbu nei vyrams, nors naujausi tyrimai neatskleidžia reikšmingo lyties ir pasitenkinimo darbu ryšio (žr. sk. 2.2.1). Visgi UAB „Statversas“ darbuotojai vyrai yra labiau patenkinti darbo sąlygomis,

darbine veikla ir darbo laiku nei jų kolegos moterys. Čia reikia pažymėti, kad šį skirtumą galėjo įtakoti žymiai didesnis vyrų (65) nei moterų (11) skaičius.

Egzistuoja teorinė prielaida, kad kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo didesni pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojas, nors paskutiniuose tyrimuose ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų išsilavinimo jau nebeaptinkamas (žr. sk. 2.2.1). Šio tyrimo rezultatai rodo, kad vidurinį bei nebaigtą aukštesnį išsilavinimą turintys įmonės darbuotojai yra labiau patenkinti darbine veikla, darbo sąlygomis, darbo laiku nei aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai. Vadinas, sutikti su tuo, kad aukštesnis išsilavinimas lemia darbuotojo pasitenkinimą įvairiais darbo veiksniais, negalima.

Daugelio organizacinės elgsenos tyrėjų nustatyta, kad tarnybinė padėtis teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu. Teigiama, kad žmonių, užimančių aukštesnes pareigas, pasitenkinimas darbu yra didesnis (žr. sk. 2.2.1). Analizuojant atlikto tyrimo duomenis, gauta, kad UAB „Statversas“ darbininkai yra labiau patenkinti esančiomis darbo sąlygomis, darbine veikla, darbo laiku nei administracijos darbuotojai. Tiesa, reikia pažymėti, kad šį skirtumą galėjo įtakoti didelis darbininkų skaičius, kurių yra 60, o administracijos darbuotojų - tik 16. Kita vertus, įdomus pats faktas, kad darbininkai labiau patenkinti darbo sąlygomis, nei administracijos darbuotojai. Nustatyta, kad daugiau negu pusė darbininkų anketose pažymėjo, jog yra patenkinti darbu savaitgaliais. Spėjama, kad čia, pasak F. Herzberg, suveikė tiesioginis poveikis arba „spyris“ (žr. sk. 1.3.2), kai motyvuojama ne mažinant darbo valandas, o jas didinant.

Mokslinės literatūros autoriai pažymi, kad didėjantis darbo stažas organizacijoje yra siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu (žr. sk. 2.2.1). Atlikus tyrimą, gauta, kad iki 1 metų dabartinėje įmonėje dirbantys darbuotojai yra mažiau patenkinti organizacija nei 3 ir daugiau metų joje dirbantys darbuotojai. Toks rezultatas grindžiamas tuo, kad neseniai pradėję dirbti darbuotojai kelia didelius reikalavimus įmonei dėl jų poreikių patenkinimo, ko darbdaviai nepatyrusiems, „neišbandytiems“ darbuotojams paprastai nesistengia daryti. Be to neseniai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, jie nesieja savo ateities su organizacijos ateitimi, tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, yra vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas, pažįsta visus organizacijos darbuotojus.

Analizuojant darbuotojų ir vadovų santykius, paaiškėjo, kad įmonėje susiduriama su vadovų ir (ar) bendradarbių priekabiavimu („kabinėjimusi“) ar žeminimu. Nors dauguma darbuotojų su tokiu reiškiniu nesusiduria, tačiau darbininkų tarpe (7 iš 8) priekabiavimas - ne retai pasitaikantis reiškinys. Galima teigti, kad priekabiavimas, smurtas, grasinimai įtakoja darbuotojų nepasitenkinimo tiesioginiu vadovu ir bendradarbiais lygi.

Tyrimo metu darbuotojams buvo suteikta galimybė pareikšti savo idėjas, pastabas ir pasiūlymus. Tačiau šia galimybe pasinaudojo tik vienas darbininkas, išsakydamas pastabą - norą, kad darbo metu nebūtų vartojamas alkoholis. Nors pastaba vienintelė, tačiau reikšminga.

Galiausiai atlikus tyrimą, tampa akivaizdu, kad tai, kas svarbu organizacijos darbuotojų gerai savijautai darbe, priklauso nuo pačios organizacijos, jos darbuotojų išsilavinimo lygio, nuo egzistuojančių vertybių joje ir pan. Be to tai susiję su ekonominėmis, visuomeninėmis ir politinėmis aktualios situacijos sąlygomis. Todėl, kas vakar dar buvo aktualu, šiandien gali atsidurti antrame plane, o rytoj vėl būti prioritetu (cit. pgl. Mertel, 2006).

Apibendrinus tyrimo rezultatus, galime patvirtiname prielaidą, kad UAB „Statversas“ pasitenkinimą darbu įtakoja įvairūs aplinkos faktoriai bei tiriamųjų asmenų charakteristikos (lytis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, užimamos pareigos), todėl galime teigti, kad įmonėje egzistuoja galimybė rasti būdus pasitenkinimui darbu ir jį formuojantiems veiksniams sustiprinti.

## IŠVADOS

UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimas darbu priklauso nuo įvairių aplinkos faktorių: darbinės veiklos, darbo sąlygų, darbo laiko, bendradarbių, tiesioginių vadovų, apmokėjimo už darbą, bendravimo, informacijos, kvalifikacijos kėlimo, karjeros galimybių, darbo vietos saugumo, organizacijos, o taip pat nuo tokių tiriamųjų asmenų charakteristikų: lyties, amžiaus, išsilavinimo, darbo stažo, užimamos pareigų.

UAB „Statversas“ darbuotojų pasitenkinimas darbu yra aukštesnis nei vidutinis, todėl egzistuoja galimybė stiprinti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

UAB „Statversas“ darbuotojams būdinga išorinė motyvacija, todėl egzistuoja galimybė taikyti vidinės motyvacijos veiksnius darbuotojų pasitenkinimui darbu didinti, sudarant priemonių planą vidinei motyvacijai sukurti.

Svarbiausias darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys yra darbo užmokestis, todėl jį galime įvardinti kaip pagrindinę darbuotojų motyvavimo priemonę ir labiausiai bendrą pasitenkinimą darbu įtakojančiu veiksniu, kas nesutampa su F. Herzberg teorinė prielaida, kad atlyginimas nėra pagrindinė pasitenkinimo darbu priežastis.

Higieninių ir motyvacijos veiksnių negalima apibūdinti kaip atskirų, nepriklausomų veiksnių: atitinkamoje darbo aplinkoje higieniniai veiksniai gali būti motyvatoriais, o motyvacijos veiksniai - higienos veiksniais, todėl nepasitvirtino F. Herzberg teorinė prielaida, kad higieniniai nepasitenkinimą sąlygojantys veiksniai sukelia tik nepasitenkinimo darbu nebuvimą, tačiau nesukelia visiško pasitenkinimo.

Nustatyta, kad aukštesnis pasitenkinimas darbu nesietinas su mažesne kadro kaita, todėl nepasitvirtino kitų autorių iškelta prielaida, jog pasitenkinimas darbu mažina darbuotojų kaitą.

Nepasitvirtino daugelio ankstesnių organizacinės elgsenos tyrėjų išvada, kad kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo didesnę pasitenkinimą darbu jaučia darbuotojas. Atlikto tyrimo duomenys parodė, kad pasitenkinimui darbu darbuotojo išsilavinimas įtakos neturi.

## REKOMENDACIJOS

Darbuotojams stokojant informacijos apie įmonę, jos tikslus ir uždavinius, vadovams siūloma kas mėnesį teikti informaciją darbuotojams, organizuojant skyriuose ir padaliniuose pokalbius su darbuotojais apie organizacijos siekius, laukiamus pokyčius, išklausanč jū problemas, parodant dėmesį jiems. Vadovai turėtų bent kas pusmetį rengti visų bendrovės darbuotojų susirinkimus, aptariant veiklos rezultatus, įvertinant darbuotojų indėlį į organizacijos augimą ir klestėjimą.

Siekiant skatinti darbuotojus reikšti savo idėjas, pastabas, pasiūlymus, gamybos direktoriui organizuoti konkursus, įvertinant jų iniciatyvą apdovanojimais, premijomis, tiek atskiriems darbuotojams, tiek skyriams, sukuriant konkurenciją tarp padalinių, informuoti visus darbuotojus apie galimybę išsakyti ir perduoti savo mintis raštu tiesiogiai generaliniam direktoriui per administratore.

Mažiausiai metuose kartą vadovams, turintiems pavaldinių, praversti asmeniškų pokalbius su darbuotojais apie jų pasitenkinimą darbu ir jį supančią darbo aplinką pagal generalinio direktoriaus patvirtintą pokalbio planą, pažymint atsakymus specialiai tam sukurtame lape, taip pat pateikti ataskaitas vadovybei, kuri privalo numatyti veiksmų planą išskeltų problemų šalinimui ir darbuotojų darbo aplinkos gerinimui.

Priimant į darbą naujus darbuotojus, asmeniškai supažindinti juos su tiesioginiu vadovu ir bendra valdymo struktūra, akcentuojant, į ką jie privalo kreiptis, iškilus problemoms darbe ar asmeniniame gyvenime. Tą darbą pavesti atlikti administratorei.

Generaliniam direktoriui informuoti darbuotojus apie tyrimo metu nustatytą vadovų ir (ar) bendradarbių priekabiavimą („kabinėjimąsi“) ar žeminimą, įspėti vadovus apie šį faktą ir įpareigoti juos atidžiai stebėti darbuotojų elgesį. Ap pastebėtus priekabiavimo atvejus informuoti vadovybę.

Administratorei sudaryti mokymo priemonių planą visų sričių darbuotojų profesinių žinių gilinimui.

Visų skyrių ir padalinių vadovams įvesti tokią tvarką ir drausmę darbo vietose, kad darbo metu darbuotojai neturėtų galimybės vartoti alkoholi. Už tokio pobūdžio vidaus darbo tvarkos taisyklių pažeidimą numatyti griežtas nuobaudas tiek kaltininkams, tiek objekto, skyriaus ar padalinių vadovams dėl drauamės ir jos kontrolės trūkumo.

Generaliniam direktoriui sudaryti siūlomų veiksnių (priemonių) įgyvendinimo planą pasitenkinimo darbu lygiui pakelti, įvertinant numatytų veiksnių taikymo būtinumą (priežastis), numatant pageidaujamą efektą, paskirstant atsakomybę, nustatant įgyvendinimo terminus bei kontrolę.



## LITERATŪRA

1. Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. Kaunas: Technologija.
2. Beaulieu, L. J., (2003). Leadership and membership styles. Florida, Cooperative extension Service, CD-23. Prieiga per internetą:  
<<http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>>.
3. Bogler, R., (2001) The influence of leadership style on teacher job satisfaction. Educational Administration Quarterly, 37 (5). Prieiga per internetą:  
<<http://www.apa.org/psycarticles/sample.html>>.
4. Boselie, P; Van der Wiele, T. (2002). High performance work systems. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam. Prieiga per internetą: <<http://ideas.repec.org/p/dgr/eureri/2002191.html>>.
5. Bučiūnienė, I. (1996). Personalo motyvavimas. Kaunas: Technologija.
6. Chomentauskaitė, R. (2007). Žmonės – organizacijos turtas. Psichologija tau, 2.
7. Chmiel, N. (2005). Darbo ir organizacinė psichologija. Poligrafija ir informatika.
8. Česynienė, R., Diskienė, D., Kulvinskienė, V. R. (2002). Įmonių vadybos orientacijos. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
9. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika.
10. Ellickson, M. C., Logsdon, K. (2001). Determinants of Job Satisfaction of Municipal Government Employees. State and Local Government Review, 33 (3). Prieiga per internetą: <<http://www.cviog.uga.edu/publications/slgr/2001/3b.pdf>>.
11. Ellickson, M. C., Logsdon, K. (2004). Significant conditions in Employees Empowerment: the Case of Jordanian four Star hotels. Prieiga per internetą:  
<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPANH020796.pdf>>.
12. Feinstein, A. H. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among. Prieiga per internetą:  
<<http://hotel.unlv.edu/pdf/jobSatisfaction.pdf>>.
13. Furnham, A. (2001). The psychology of behaviour at work: the individual in the organization. GB: Biddles LTD.
14. Garstenberger, R., Plogmann, S., Stanat, T., Willand, S., Zülz, C. (2004). Motivation und Motivationstheorien. Fachhochschule Liechtenstein. Prieiga per internetą:  
<<http://www.plogmann.net/f/50/file.pdf>>.
15. Gehm, T. (1994). Kommunikation im Beruf. Hintergründe. Hilfen. Strategien. Weiheim/Basel.

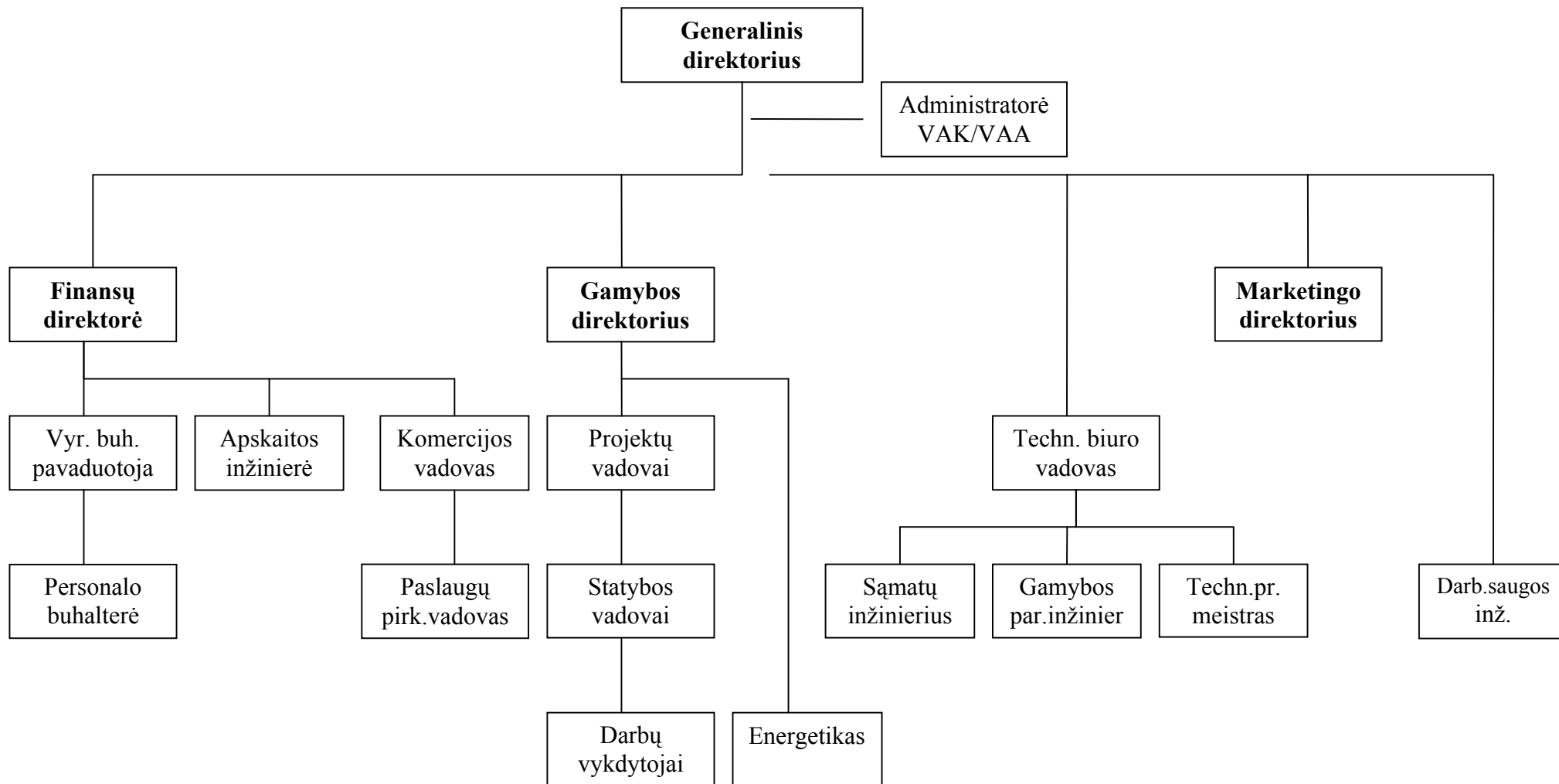
16. Harvard Business Manager (2003). F. Herzberg. Was Mitarbeiter in Schwung bringt? Prieiga per internetą: <<http://www.harvardbusinessmanager.de/go/place!HBM01EDI?issue=200304-36k->>.
17. Harvard Business Review (2002). F. Herzberg (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? (HBR Classic). Prieiga per internetą: <<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/common/itemdetail.jhtml?id=R030IF>>.
18. Informacinis biuletenis. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas. Ketvirtasis Europos darbo sąlygų tyrimas. Prieiga per internetą: <<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm>>.
19. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas: Technologija.
20. Jurgelevičiūtė, I. (2006). Įmonės įvaizdis – prabanga ar būtinybė? Vadovo pasaulis, 10.
21. Kaya Ebru (1995). Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. 61st IFLA General Conference. Prieiga per internetą: <<http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.html>>.
22. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: JUDEX leidykla.
23. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2003). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
24. Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. Reklamos ir marketingo idėjos. Vilnius, 1.
25. Kulvinskienė, V. R., Šalčius, A. (1994). Darbo veiklos motyvacija. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
26. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). Magistro darbo rengimo metodika. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
27. Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. Journal of Extention, 36 (3). Prieiga per internetą: <<http://www.joe.org./joe/1998june/rb3.html>>.
28. Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 21. Kaunas: VDU.
29. Martinkus, B. (2003). Darbo procesų valdymas. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
30. Mertel, B. (2006). Dissertation: Arbeitszufriedenheit - eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führendem Unternehmen des Automotives. Bamberg: Otto Friedrich Universität Bamberg. Prieiga per internetą: <[http://www.deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=981263240&dok\\_d1&dok\\_ext=pdf&filename=981263240.pdf](http://www.deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?idn=981263240&dok_d1&dok_ext=pdf&filename=981263240.pdf)>.

31. Moss S. A., Ngu S. (2006). The relationship between personality and leadership preferences. Current research in social psychology, 11 (6). Prieiga per internetą: <<http://search.epnet.com>>.
32. Muchinsky, P. M. (1987). Psychology Applied to Work. An introduction to Industrial and Organizational Psychology. Chicago.
33. Obrazcovas, V. (2002). Valdymo išmintis. ISBN 9955-442-70-0. Vilnius.
34. Obrazcovas, V. (2006). Valdymo ir administravimo metodai. Vilnius: Eugrimas.
35. Orpen, C. (2004). Interactive effects of work motivation and personal control on employee job performance and satisfaction. The Journal of social psychology, 134 (6). Prieiga per internetą: <<http://search.epnet.com>>.
36. Prodingar, B. (2004). Mit Selbstmotivation und Entwicklung Ziele zu erreichen. Management Institut SECC. Prieiga per internetą: <<http://www.marketing.de/artikel/?cat=2&id=81>>.
37. Punis, A. (1996). Disertacija: Veiklos savaiminės – išorinės motyvacijos diagnostikos galimybių tyrimas. Vilnius: VU.
38. Ratkevičienė, V. (1999). Motyvacija - kelias į rezultatų valdymą. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai (12). Kaunas: VDU.
39. Rekašiūtė – Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. ISSN 1392-0359. Psichologija, 31. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/psicho/31/straipsniai/str.6.pdf>>.
40. Reudavey, P.G. (2001). Influences on Aviation Employees Performance in South East Asia: A Multi Anglysis of Job Satisfaction Variables. Prieiga per internetą: <<http://blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme4/Australia3>>.
41. Robbins, S. S. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Poligrafija ir informatika.
42. Sakalas, A. (2001). Personalo vadyba. Vilnius: Margi raštai
43. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2000). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija
44. Sakalas, A, Vanagas, P., Martinkus, B., Neverauskas, B., Prokopčiukas, B., Venskus, R., Viršilaitė, R., Ivaškienė, A. (2000). Pramonės įmonių vadyba. Kaunas: Technologija
45. Schmid, S. (2003). Lizentiatsarbeit: Mitarbeiterzufriedenheit in der Emmentaler Schaukäserei. Bern: Universität Bern. Prieiga per internetą: <<http://www.iop.unibe.ch/lehr/lizentiatsarbeiten/Liz-Schmid-Sabine.pdf>>.
46. Steers, R. M., Mowday, R. T., Shapiro, Debra J. (2004). The future of work motivation theory. Introduction to special topic forum. Academy of Management Review, 29 (3). Prieiga per internetą: <<http://www.steers%20Mowday%20%20Shapiro%202001.pdf>>.

47. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Daniel, R., Gilbert, J. (2001). Vadyba. Poligrafija ir informatika.
48. Stoškus, S. (2002). Bendrieji vadybos aspektai. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
49. Šarkiūnaitė, I., Gaputienė, I. (2006). Informacinės technologijos kaip darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys. ISSN 1392-0261. Informacijos mokslai. 2006 (37).  
Prieiga per internetą:  
<<http://www.ceel.com/aspx/getdocument.aspx?logid=5&id=9D267164-5BD2>>.
50. Šavareikienė, D., Dubinas, V. (2003). Integuota vadybos proceso motyvacija. VšĮ Šiaulių universiteto leidykla.
51. Šilinskas, G., Žukauskienė, R. (2003). Subjektyvios gerovės išgyvenimas ir su juo susiję veiksniai vyrų imtyje. ISSN 1392-0359. Psichologija, 2004 (30). Prieiga per internetą:  
<<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/psichol/30/straipsniai/str4.pdf>>.
52. Šnokaitė, A. (2005). Darbuotojų pasitenkinimas darbu. Karjeros centras. Prieiga per internetą:  
<<http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/apiemus/patarimai/darbuotojupasitenkinimasdarbu/30785>>.
53. Taločkienė, V. (2002). Pasitenkinimo darbu veiksniai. Prieiga per internetą:  
<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/3d806efcb344a>>.
54. Taločkienė, V. (2002). Pasitenkinimo darbu pasekmės. Prieiga per internetą:  
<<http://verslas.banga.lt/lt/patark.printer/3d8892a278181>>.
55. Tamošiūnas, T. (2003). Studentų savarankiškų ir mokslo tiriamųjų darbų rašymo ir įforminimo tvarka. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
56. Tapinienė, J. (2006). Vidinė komunikacija – būdas užsidirbti ar pririšti darbuotojus. Vadovo pasaulis, 10.
57. TNS Gallup (1993). Lietuvos darbuotojų prisirišimas: žvilgsnis iš organizacinės psichologijos bei sociologijos perspektyvų. Prieiga per internetą: <<http://www.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt-news>>.
58. Weinert, A. B. (1992). Motivation. Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart.
59. Занковский, Ф. Н. (2000). Организационная психология. Москва: Флинта
60. Моргунов, Е. Б. (2001). Модели и методы управления персоналом. Москва: ЗАО „Бизнес- школа“ Интел-синтез.
61. Сидоренко, Е. (2002). Мотивационный менеджмент: Ветер и солнце. Top manager. Prieiga per internetą: <<http://www.arsenal-hr.ru/library/13>>.
62. Хагеманн, Г. (2003). Руководство по мотивации. ИПРО.

**PRIEDAI**

**1 priedas: UAB „Statversas“ valdymo struktūra**



## **TYRIMO DALYVIO ANKETA apie darbuotojų pasitenkinimą darbu UAB „Statversas“**

2007 03 02

### **Šiaulių universiteto vadybos katedra atlieka tyrimą apie darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jį formuojančius veiksnius.**

Tyrimo tikslas - išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į organizaciją, darbo sąlygas, vadovavimą, bendravimą, darbo atmosferą ir kokių gerinimo priemonių pageidaujama.

Prieš pradėdami pildyti anketą, atkreipiame Jūsų dėmesį į tokius momentus:

- Anketa yra **anoniminė**, apklausos duomenys bus panaudoti tik moksliniams tikslams.
- Jūsų tiesioginis vadovas **neturės galimybės** susipažinti su Jūsų užpildyta anketa.
- Bendrovės vadovybė gaus tik statistinį apklausos duomenų įvertinimą.
- Mus domina tik Jūsų **asmeninė nuomonė**, todėl čia nebus nei klaidingų, nei teisingų atsakymų.
- Jeigu Jūs kažką pažymėjote, kas neatitinka Jūsų nuomonės, nubraukite tai ir aiškiai pažymėkite kryželiu tą atsakymą, kuris Jums labiausiai tinka.
- Anketos užpildymui Jūs sugaišite ne daugiau kaip **20 minučių**.
- Apie įvertinimo rezultatus informuosime Jus 2007 metų birželio mėnesį.

Maloniai prašome Jūsų pasinaudoti galimybe pareikšti savo nuomonę ir pateikti pasiūlymus.

Dėkojame už Jūsų laiką, atvirus atsakymus.

## A. Darbinė veikla / darbo sąlygos / darbo laikas

**1. Ar Jums patinka Jūsų atliekamas darbas?** (Tinkamą atsakymą pažymėkite kryželiu)

Patinka	Labiau patinka nei nepatinka	Labiau nepatinka nei patinka	Nepatinka	Nežinau
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**2. a) Ar Jums svarbūs tokie dalykai, kaip:** (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

	Svarbu	Labiau svarbu, nei nesvarbu	Labiau nesvarbu, nei svarbu	Nesvarbu	Nežinau
- įdomus darbas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- optimalus (tinkamas) darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- tvarkinga, patogi darbo vieta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- darbuotojų atvežimas į darbą ir parvežimas į namus (komandiruočių metu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- praktiški darbo rūbai (jei skirta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- gera darbo atmosfera kolektyve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- apgyvendinimas (jei skirta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- transporto priemonė darbo metu (jei skirta)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kita: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**b) Ar Jūs patenkintas ...** (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

	Patenkintas	Labiau patenkintas,	Labiau nepatenkintas, nei nepatenkintas	Nepatenkintas nei patenkintas	Nežinau
- darbo krūviu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- darbo vieta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- darbuotojų atvežimu į darbą ir parvežimu į namus (komandiruočių metu)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- darbo rūbais (jei skirta)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- darbo atmosfera kolektyve?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- darbu savaitgaliais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- apgyvendinimu (komandiruočių metu)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- transporto priemone (jei skirta)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- kita: \_\_\_\_\_

## B. Bendradarbiai / tiesioginiai vadovai

### 3. Ar Jums svarbus bendravimas su... (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

nesvarbus, nesvarbus	Nesvarbu nei svarbus	Nežinau	Svarbus	Labiau svarbus,	Labiau nei
- bendradarbiais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
- tiesioginiu vadovu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

### 4. Ar Jūs patenkintas savo tiesioginiu vadovu, vertinant tai, kaip / ar jis ...

(Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

Labiau patenkintas,	Nepatenkintas nepatenkintas,	Nežinau	Patenkintas nei nepatenkintas	Labiau nei patenkintas
- rūpinasi Jumis / skatina Jus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- nurodo Jums užduotis ir darbo tikslus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- objektyvus ir sąžiningas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- pasitiki Jumis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- leidžia savarankiškai planuoti ir atlikti savo darbą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- geras savo srities specialistas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- moka kritikuoti darbuotojus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- perduoda informaciją apie dalykus, susijusius su Jūsų darbu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- kontroliuoja Jūsų darbą?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- reiklus drausmei ir tvarkai ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
- kita: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			



--

**5. Ar bendrovėje atsižvelgiama į Jūsų nuomonę, iniciatyvą ir pasiūlymus?** (Tinkamą atsakymą pažymėkite kryželiu)

Atsižvelgiama Nežinau	Labiau atsižvelgiama, nei neatsižvelgiama	Labiau neatsižvelgiama, nei atsižvelgiama	Neatsižvelgiama
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>			

**6. Ar Jūs susidūrėte darbo vietoje su jau keletą mėnesių trunkančiu sąmoningu vadovu ir / ar bendradarbių priekabiavimu („kabinėjimusi“) ar žeminimu?** (Tinkamą atsakymą pažymėkite kryželiu)

Susidūriau	Nesusidūriau	Nežinau
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**C. Apmokėjimas**

**7. a) Ar Jums svarbūs tokie dalykai, kaip:** (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

		Svarbu	Labiau svarbu,	Labiau nesvarbu,	nei nesvarbu
Nesvarbu nei svarbu	Nežinau				
- geras atlyginimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- mokymosi išlaidų apmokėjimas (seminarai, kursai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- darbo priemonės, įrankiai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- darbo saugos priemonės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kita: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**b) Ar Jūs patenkintas ...** (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

		Patenkintas	Labiau
Labiau patenkintas,	Nepatenkintas nepatenkintas,	Nežinau	
		nei nepatenkintas	nei patenkintas
- gaunamu atlyginimu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
- mokymosi išlaidų apmokėjimu (seminarai, kursai, jei dalyvaujama)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
- aprūpinimu darbo priemonėmis, įrankiais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- aprūpinimu darbo saugos priemonėmis?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>				
- kita: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Kaip Jūs manote, nuo ko priklauso UAB „Statversas“ darbuotojų atlyginimo dydis?** (Pažymėkite maks. 3 atsakymus)

<input type="checkbox"/>	nuo profesinių žinių ir sugebėjimų
<input type="checkbox"/>	nuo atlikto darbo
<input type="checkbox"/>	nuo bendrų įmonės veiklos rezultatų
<input type="checkbox"/>	nuo atsakomybės lygio
<input type="checkbox"/>	nuo patirties (darbo stažo)
<input type="checkbox"/>	nuo asmeninių santykių (ryšių) su tiesioginiu vadovu
<input type="checkbox"/>	nuo vadovo nuomonės apie darbuotoją
<input type="checkbox"/>	kita: _____

**D. Informacija / bendravimas**

**9. a) Ar Jums svarbūs tokie dalykai, kaip:** (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

	nesvarbu, nesvarbu	Nesvarbu nei svarbu	Nežinau	Svarbu	Labiau svarbu,	Labiau nei
- informacija apie bendrovę, jos veiklą, tikslus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pasitarimai (vadovybės, skyriaus, padalinio brigados)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- vadovybės ar tiesioginio vadovo pokalbis su darbuotoju apie jo darbo rezultatus, problemas, perspektyvą (bent kartą per metus)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kita: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**b) Ar Jūs patenkintas ...** (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

	Labiau patenkintas,	Nepatenkintas nepatenkintas,	Nežinau	Patenkintas	Labiau
	nei nepatenkintas	nei patenkintas			
- gaunama informacija apie bendrovę, jos veiklą, tikslus ir uždavinius?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- pasitarimais (vadovybės, skyriaus, padalinio brigados)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- vadovybės ar Jūsų tiesioginio vadovo pokalbiu su Jumis apie Jūsų darbo rezultatus, problemas, perspektyvą (bent kartą per metus)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kita: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Į ką Jūs dažniausiai kreipiatės, iškilus problemai darbo vietoje?** (Pažymėkite maks. 3 atsakymus)

<input type="checkbox"/>	į tiesioginį vadovą
<input type="checkbox"/>	į aukštesnįjį vadovą (padalinio, skyriaus, statybos vadovą)
<input type="checkbox"/>	į aukščiausiąją vadovybę (generalinį direktorių / gamybos direktorių / finansų direktorių)
<input type="checkbox"/>	į bendradarbius (kolegas)
<input type="checkbox"/>	raštu išdėstote savo problemas ir perduodate jas vadovybei
<input type="checkbox"/>	niekur nesikreipiu
<input type="checkbox"/>	kita: _____
<input type="checkbox"/>	nežinau

**E. Kvalifikacijos kėlimo / tobulėjimo / karjeros galimybės / saugumas**

**11. a) Ar Jums svarbūs tokie dalykai, kaip:** (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

	nesvarbu, nesvarbu	Nesvarbu nei svarbu	Nežinau	Svarbu	Labiau svarbu,	Labiau nei
- kvalifikacijos kėlimo / tobulėjimo galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- karjeros (paaugštinimo) galimybės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- saugi (garantuota) darbo vieta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kita: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**b) Ar Jūs patenkintas ...** (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

	Labiau patenkintas,	Nepatenkintas nepatenkintas,	Nežinau	Patenkintas	Labiau nei patenkintas
- siūloma galimybė kelti kvalifikaciją/tobulėti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- karjeros (paaugštinimo) galimybės?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- darbo vietos saugumu (garantija) ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- kita: \_\_\_\_\_

**12. a) Kokiose mokymosi srityse pageidaujate gilinti savo žinias, kelti kvalifikaciją (tobulėti)?**

(Galimi keli atsakymai)

- specialybės (profesinės) žinios
- naujos technologijos / įrenginiai / mašinos
- darbo sauga
- darbas su kompiuteriu
- užsienio kalbos
- kita: \_\_\_\_\_

**b) Darbuotojams, einantiems vadovaujančias pareigas:**

**kokiuose mokymo kursuose, seminaruose pageidaujate dalyvauti?** (Galimi keli atsakymai)

- projektų valdymas
- vadovavimas
- darbuotojų motyvacija
- derybų valdymas
- naujos technologijos / inovacijos
- užsienio kalbos
- įtaigus kalbėjimas
- kritika
- laiko planavimas
- kita: \_\_\_\_\_

**F. Organizacija / įmonė**

**13. a) Ar Jums svarbūs tokie dalykai, kaip:** (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

	Svarbu	Labiau svarbu,	Labiau
nesvarbu, Nesvarbu Nežinau			nei
nesvarbu nei svarbu			
- <b>šventės</b> (pvz. gimtadieniai, jubiliejai, darbo sukaktys, statybininkų diena)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- <b> bendras įmonės darbo klimatas</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- <b>UAB „Statversas“ įvaizdis</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- <b>kita:</b> _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**b) Ar Jūs patenkintas ...** (Tinkamą atsakymą kiekvienoje eilutėje pažymėkite kryželiu)

		Patenkintas	Labiau	Labiau
Nepatenkintas nepatenkintas,	Nežinau	nei nepatenkintas	nei patenkintas	patenkintas,
- šventėmis įmonėje?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- bendru įmonės darbo klimatu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- UAB „Statversas“ įvaizdžiu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- kita: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**14. Jei Jūs šiandien turėtumėte galimybę pasirinkti darbo vietą, ar sutiktumėte vėl dirbti UAB „Statversas“?**

(Tinkamą atsakymą pažymėkite kryželiu)

Sutikčiau	Labiau sutikčiau,	Labiau nesutikčiau,	Nesutikčiau
Nežinau	nei nesutikčiau	nei sutikčiau	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>			

**G. Duomenys apie asmenį**

*Jūsų duomenys liks anoniminiai!*

**15. Lytis**

moteris

vyras

**16. Amžius**

iki 20 metų

31 - 40 metų

51 - 60 metų

20 - 30 metų

41 - 50 metų

virš 60 metų

**17. Išsilavinimas**

nebaigtas vidurinis  
neuniversitetinis (kolegija)

nebaigtas aukštesnysis (profesinis)

aukštasis

vidurinis  
aukštasis universitetinis

aukštesnysis (profesinis)

**18. Kiek laiko Jūs jau dirbate UAB „Statversas“?**

mažiau kaip metus  
metai

3 - 4 metai

7 - 8

1 - 2 metai

5 - 6 metai

virš 9 metų

**19. Kokiam padaliniui (skyriui) Jūs priklausote?** (Jei dirbate keliuose padaliniuose, pažymėkite tik savo pagrindinį padalinį)

aukščiausioji vadovybė (direktoriai)  
inžinieriai, darbų sauga)

tarnautojai (buhalterija,

padalinių, skyrių, statybų vadovai

darbininkai

darbų vykdytojai, meistrai, energetikai  
mechanizatoriai, elektrikai

vairuotojai,

brigadininkai

pagalbinis personalas

**20. Ar turite tiesioginių pavaldinių (ar esate atsakingas kaip vadovas)?**

Taip

Ne

**H. Jūsų idėjos / pastabos / iniciatyva**

**Čia suteikiame Jums galimybę papildomai pareikšti savo pastabas, mintis, pasiūlymus ir kritiką.**

---

---

---

---

---

---

---

---

*Dėkojame už bendradarbiavimą.*