

Vilniaus universiteto
Komunikacijos fakulteto
Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas

Simona Petraitytė,
Bibliotekų ir informacinių centrų vadybos studijų programos studentė

PASITENKINIMAS DARBU LIETUVOS UNIVERSITETŲ BIBLIOTEKOSE

Magistro darbas

Vadovė lekt. Ramunė Petuchovaitė

Vilnius, 2009

REFERATO LAPAS

Petraitytė, Simona

Pe 227 *Pasitenkinimas darbu Lietuvos universitetų bibliotekose*: magistro darbas / Petraitytė Simona; mokslinis vadovas Petuchovaitė Ramunė; Vilniaus universitetas. Komunikacijos fakultetas. Bibliotekininkystės ir informacijos mokslų institutas. – Vilnius, 2009. – 58, [2] lap.: lent. – Mašinr. – Santr. angl. – Bibliogr.: p. 51–53 (22 pavad.). 027.7 : 023 +159.9

Raktiniai žodžiai: *pasitenkinimas darbu, darbo aspektai, Lietuvos universitetų bibliotekos, profesionalūs bibliotekininkai.*

Magistro *darbo objektas* – bibliotekininkų pasitenkinimas darbu. *Darbo tikslas* - apibrėžti pasitenkinimo darbu reiškinių ir išanalizuoti svarbiausius jo aspektus bei atlikti apklausą Lietuvos universitetų bibliotekose. *Darbo uždaviniai:* apibrėžti pasitenkinimo darbu reiškinių ir apžvelgti šį reiškinių nagrinėjančias teorijas; apžvelgti svarbiausius pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius; ištirti pasitenkinimo darbu lygį Lietuvos universitetų bibliotekose.

Naudojantis statistinės duomenų analizės *metodais* buvo išanalizuoti pagrindiniai bibliotekininkų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai ir ryšiai tarp jų Lietuvos universitetų bibliotekose. Padarytos išvados bei rekomendacijos. Lietuvos universitetų bibliotekų darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu negu nepatenkinti, tačiau ši riba nėra žymi. Bibliotekininkai vertina savo darbą panašiai kaip ir dauguma kitose organizacijose dirbančių žmonių, nors bendrasis pasitenkinimo vidurkis yra šiek tiek žemesnis už standartinį. Darbuotojams didžiausią nepasitenkinimą kelia atlyginimai, socialinės garantijos, paaukštinimo galimybės, apdovanojimų ir paskatinimų sistema, o labiausiai patenkinti jie yra savo tiesioginiais vadovais, bendradarbiais, darbo pobūdžiu, darbo tvarka ir procesais bei komunikacija bibliotekoje. Trumpiau dirbantys bibliotekininkai yra labiau patenkinti savo darbu negu dirbantieji ilgą laiką. Tuo tarpu skirtumas tarp pasitenkinimo darbu lygio ir darbo užmokesčio, išsilavinimo ir darbo pagal specialybę nėra statistiškai reikšmingas. Pagal gautus tyrimo rezultatus bibliotekų vadovams bei kitiems kultūros politikos atstovams rekomenduojama peržiūrėti esamas motyvavimo, skatinimo sistemas, karjeros galimybes ir ieškoti įvairesnių, naujesnių būdų kelti bibliotekininkų pasitenkinimą finansinio ir nefinansinio skatinimo srityse. Taip pat siūloma apsvarstyti,

kaip būtų galima didinti ilgą laiką toje pačioje bibliotekoje dirbančių asmenų orientaciją į rezultatus, veiklos efektyvumą bei pasitenkinimą darbu.

Šis magistro darbas *gali būti naudingas* tiek bibliotekų vadovams ir bibliotekininkams, tiek dėstytojams, studentams ir tyrėjams.

TURINYS

ĮVADAS	2
1. PASITENKINIMAS DARBU: APIBRĖŽTYS IR TEORIJOS	5
1.1. Pasitenkinimo darbu apibrėžtys.....	6
1.2. Pasitenkinimo darbu teorijos	7
2. PASITENKINIMO DARBU TYRIMAI.....	16
2.1. Dažniausiai tiriami darbo veiksniai	16
2.2. Pasitenkinimo darbu klausimynai	20
2.3. Pasitenkinimo darbu tyrimai bibliotekose.....	22
3. PASITENKINIMAS DARBU LIETUVOS UNIVERSITETŲ BIBLIOTEKOSE.....	27
3.1. Tyrimo metodika	27
3.2. Tyrimo duomenų analizė.....	32
3.3. Hipotezių patvirtinimas ir paneigimas	46
IŠVADOS	49
Bibliografinių nuorodų sąrašas	51
Job satisfaction in libraries of Lithuanian universities (summary)	54
Priedai	
1 priedas. Anketos pavyzdys.....	55
2 priedas. Respondentų bendrosios darbo charakteristikos	57
3 priedas. Koreliacijos tarp pasitenkinimo darbu aspektų	58

IVADAS

Darbas yra viena pagrindinių suaugusio žmogaus veiklų – ji užima apie trečdalį paros. Bet koks darbas individui suteikia saugumo jausmą, išlaiko jį stabilų ir yra pagrindinis pajamų šaltinis. Tačiau darbas žmogui reikalingas ir tam, kad galėtų patenkinti aukštesnius savo poreikius – savigarbą, savęs realizavimą, pripažinimą ir kt. Kitaip tariant, per darbą daugelis žmonių įprasmina savo gyvenimą ir veiklą.

Jau vien dėl to, kad dirbama didelę gyvenimo dalį, darbas yra tapęs vienu iš labiausiai nagrinėjamų objektų įvairiose mokslo srityse: sociologijoje, psichologijoje, ekonomikoje. Atliekama daug tyrimų, analizuojančių darbo sąlygas, aspektus, atlygio sistemas, personalo kaitą, motyvaciją, valdymą, organizacines struktūras, modelius ir t.t.

Šiandien keičiasi organizacijos ir profesijų samprata – kuriasi besimokančios organizacijos, profesijos visam gyvenimui tampa nebeaktualios, darbuotojai priversti nuolat tobulėti ir vystyti naujas kompetencijas. Pokyčiai lydi kone kiekvieną įmonę, įstaigą. Vis dažniau personalas atsiduria dėmesio centre kaip pagrindinė organizacijos vertybė ir svarbiausias turtas. Darbuotojų motyvavimas, gera savijauta ir tobulėjimo galimybės vadovybei tampa svarbiausiais tikslais, norint sėkmingai vystytis. Personalo pasitenkinimas darbu yra ta sritis, kuria turi rūpintis darbdaviai ir vadovai.

Dėl to pasitenkinimas darbu yra tapęs ypač mėgiamu ir dažnu tyrimų dalyku: kuriami įvairūs klausimynai pasitenkinimui išmatuoti, lyginami tyrimai įvairiose organizacijose, ieškoma ryšių tarp skirtingų darbo aspektų ir profesijų bei kitų darbo plotmių. Dažnai nesutariama dėl pasitenkinimo darbu lyginamųjų studijų, nes kiekvienas individas išreiškia savo subjektyvią nuomonę apie tam tikrus darbo aspektus, kurie gali priklausyti net nuo apklausos metu vyravusios nuotaikos, sveikatos ar darbo krūvio. Dėl to pasitenkinimo darbu tyrimų išvados ir rezultatai vertinami gana atsargiai, atsižvelgiant į kitus veiksnius.

Lietuvoje pasitenkinimo darbu tyrimai dar nevyksta itin dideliu mastu, nedaug yra ir literatūros, kurioje būtų nagrinėjamas šis reiškinys. Daugiausia vadybos ir psichologijos literatūroje nagrinėjamos darbuotojų motyvacijos teorijos, kurios yra glaudžiai susijusios su pasitenkinimu darbu. Sparčiai verčiama ir populiarioji verslo literatūra, kaip pritraukti, motyvuoti ir išlaikyti darbuotojus, kaip susirasti mėgiamą darbą ir pasiekti užsibrėžtų tikslų. Tačiau ši literatūra tik iš dalies remiasi įvairiomis teorijoms ar atliktų tyrimų duomenimis, labiau linkstama į publicistinį, apžvalginį rašymo stilių.

Pasitenkinimo darbu tema plačiau nagrinėjama užsienio autorių studijose ir įvairiose publikacijose: apie tai rašo M. Gruneberg, D. Williamson, M. Argyle, R. Baron ir kt. Galima rasti galybę tyrimų, atliktų įvairiose organizacijose, bandant nustatyti personalo pasitenkinimą darbu.

Bibliotekose tokie tyrimai taip pat atliekami: gilinamasi į darbuotojų motyvavimo, santykių su vadovais problemiką, nagrinėjami bibliotekininkų profesijos pasirinkimo veiksniai, darbo ir karjeros bibliotekose specifika, darbuotojų tęstinis mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas. Visa tai yra susiję su pasitenkinimu darbu, kuris minimas beveik daugelyje publikacijų.

Kaip jau minėta, Lietuvoje pasitenkinimo darbu tema nėra ypač plačiai išnagrinėta. Trūksta tyrimų šioje srityje. Pasitenkinimas darbu bibliotekose yra praktiškai dar neištirta tema, nors šio aspekto aktualumas šiomis dienoms yra neginčijamas. Dėl to šis magistrinis darbas yra vienas pirmųjų bandymų plačiau nagrinėti pasitenkinimą darbu šalies bibliotekose.

Tyrimui pasirinktos didžiausios Lietuvos universitetų bibliotekos. Jos skiriasi nuo kitų tuo, kad yra vienos svarbiausių mokymosi, žinių visuomenės kūrimo įstaigų. Šio tipo bibliotekų darbuotojai turi neatsilikti nuo naujo žinių srauto, nuolat mokytis ir teikti kokybišką informaciją akademinėi visuomenei. Jei darbuotojai yra nepatenkinti savo darbu, tai atsiliepia ir jų motyvacijai tobulėti, siekti pasisekimo, realizuoti save. Dėl to svarbu ištirti universitetų bibliotekų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį ir, išanalizavus gautus duomenis, padaryti išvadas bei rekomendacijas.

Šio magistrinio darbo **tikslas** – apibrėžti pasitenkinimo darbu reiškinį ir išanalizuoti svarbiausius jo aspektus bei atlikti apklausą Lietuvos universitetų bibliotekose.

Pagrindiniai uždaviniai:

1. Apibrėžti pasitenkinimo darbu reiškinį ir apžvelgti šį reiškinį nagrinėjančias teorijas.
2. Apžvelgti svarbiausius pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius.
3. Ištirti pasitenkinimo darbu lygį Lietuvos universitetų bibliotekose.

Darbe naudoti **metodai**: mokslinės literatūros analizė, statistinė duomenų analizė, apklausa.

Magistrinį darbą sudaro trys dalys: pirmojoje aptariama literatūra, nagrinėjanti pasitenkinimo darbu reiškinį ir jo specifika. Antrojoje konkretizuojami pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai. Trečioji dalis – atlikto tyrimo universitetų bibliotekose duomenų analizė ir rezultatų apibendrinimas. Išvadose pateikiamos pagrindinės tezės ir rekomendacijos. Prieduose – naudotos anketos pavyzdys, platesnės apimties lentelės, atspindinčios atlikto tyrimo duomenis.

Šis magistro darbas gali būti naudingas tolimesniems pasitenkinimo darbu srities tyrimams. Tema aktuali akademiniai bendruomenei (studentams, dėstytojams, tyrėjams), profesinei bendruomenei (bibliotekininkams ir bibliotekų vadovams).

1. PASITENKINIMAS DARBU: APIBRĖŽTYS IR TEORIJOS

„Geras darbas ne tik turi duoti gerą atlyginimą, bet jis taip pat turi teikti viltį“ (James Baldwin).

Darbas šiandieninėje visuomenėje tapo būtinybe: dirbti skatina baimė ir poreikiai, kuriuos reikia patenkinti. Tačiau dirbdamas žmogus tikisi save išreikšti, gauti pripažinimą, prasmę. Darbas tarsi sujungia du individui svarbius polius: jis leidžia patenkinti svarbiausius fiziologinius poreikius ir užtikrinti egzistenciją, o kartu ir parodo, kur ir kaip žmogui geriausia save realizuoti. Pasak D. Williamson, „žmogaus darbas yra viena iš svarbiausių jo socialinio identiteto ir jo pačio dalių“ [20, p. 7].

Darbo patirtis gali būti įvairiausia: patenkinanti, žeminanti, suteikianti jėgų ir stimuliuojanti arba nuobodi, kankinanti. Dėl tokio skirtingo darbo pobūdžio šiuo reiškiniu susidomėjo sociologai, psichologai ir kitų sričių tyrinėtojai. Šiuo metu darbas ir jo aspektai yra viena iš labiausiai išplėtotų tyrinėjimų temų.

A. Gini plačiai nagrinėja darbo prigimtį, skirsto darbą į „gerą“ ir „blogą“. „Blogu“ darbu laikomas tas, kuris yra mechaniškas, nenatūralus, išnaudojantis tik mažiausią žmogaus sugebėjimų dalį, nekeliantis iššūkių ir stimulo tobulėti. Geras darbas turėtų atitikti šiuos kriterijus [10, p. 53]:

1. darbas neturi kenkti, žeminti, išsekinti, atbukinti ar nuolat kelti nuobodulį;
2. darbas turėtų dominti ir tenkinti žmogų;
3. darbas turėtų leisti individui išnaudoti turimas žinias ir gebėjimus bei suteikti galimybę išmokti kažko naujo;
4. darbas turėtų padidinti ar bent palikti nesušilpnėjusius kitus žmogaus vaidmenis gyvenime – kaip vyro, žmonos, tėvo ar draugo.

Visi šie punktai rodo, kad darbo kokybę lemia vidiniai veiksniai, kurie suteikia dirbančiajam ne materialų atlygį, o galimybę prasmingai gyventi. Kai kurie tyrimai [2, p. 101] parodė, kad dirbantis žmogus yra daug sveikesnis, tiek fiziškai, tiek protišcai: rasta -,83 punkto koreliacija tarp darbo ir širdies priepuolių dažnumo (vadinasi, egzistuoja stiprus neigiamas ryšys tarp darbo ir širdies bei kitų ligų). Žinoma, šio teiginio negalima absoliutinti, nes kai kurie darbai, atvirkščiai, kelia daug streso ir įtampos.

Kai darbas suteikia aukščiau minėtas sąlygas, žmogus gali jaustis patenkintas ar laimingas. Taip atsiranda pasitenkinimo darbu sąvoka, kuri vis plačiau nagrinėjama įvairiuose kontekstuose. Tai viena plačiausiai ištyrinėtų organizacinės psichologijos temų, ji apima pasitenkinimo darbu sudėtinės dalis, rodiklius, priežastis, pasekmes. Daug literatūros skirta apibrėžimų ir matavimų nustatymui: „Apibrėžimas ir matavimai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, nes apibrėžimas lemia, kaip bus matuojamas pasitenkinimas darbu; jei pasitenkinimą darbu apibrėšime kaip atskirą objektą, jo įvertinimo būdas skirsis nuo to, kurio reikėtų įvertinti pasitenkinimui kaip komponentų rinkiniui“ [8, p. 173].

1.1. Pasitenkinimo darbu apibrėžtys

Pasitenkinimo darbu apibrėžimus kuria mokslininkai, teoretikai ir tyrinėtojai, išskirdami kurį nors būdingiausią aspektą ar bandydami apibendrinti šį reiškinį. Pagrindinės apibrėžtys yra šios:

- „Maloni ar teigiama emocinė būklė, kurią sukelia individo darbo ar darbo patirties įvertinimas“ (E. Locke) [12, p. 9]
- „Pasitenkinimas darbu yra paprasčiausiai kaip žmonės jaučiasi dėl darbo ar atskirų jo aspektų“ [18, p. 2].
- „Tai bendras jausmas dėl darbo arba daugybės susijusių požiūrių į įvairius jo punktus“ [18, p. 2].
- „Pasitenkinimas darbu yra rezultatas vertybių įgyjimo, kurios suderinamos su žmogaus poreikiais“ (E. Locke) [20, p. 15].

Kiti literatūroje pasitaikantys apibrėžimai nusako tuos pačius pagrindinius dalykus: įvertinimą, skirtingus darbo aspektus, jausmus dėl darbo ir vertės įgijimo. Bendriausias pasitenkinimo darbu apibrėžimas būtų toks: „Tai mastas, kaip darbuotojai mėgsta savo darbą“ [12, p. 9].

Pasitenkinimo darbu svarba neabejotina tiek darbuotojams, tiek organizacijoms. Tyrinėtojai (P.E. Spector ir D. Williamson) vardina priežastis, dėl ko šios srities tyrimai vyksta ir turi tęstis ateityje. Šios priežastys apima globalius aspektus: darbas susijęs su pragyvenimu – tuo, kas visada žmonijai buvo aktualu; darbas užima didelę dalį gyvenimo, atima daug laiko ir energijos, be to, pasitenkinimas darbu turi ryšį su pasitenkinimu gyvenimu, darbas suteikia žmonėms patirties. Siauresne prasme, pasitenkinimas darbu rodo, kaip elgiamasi su darbuotojais organizacijose, jei yra aukštas pasitenkinimo

lygis, tai gali teigiamai paveikti ir organizacijos funkcionavimą, įvaizdį, o nepasitenkinimas darbu gali iššaukti atvirkštinę reakciją. Galiausiai, pasitenkinimas darbu yra labai sudėtingas, subjektyvus ir kintantis reiškinys. Kaip teigia D. Williamson, „egzistuoja tiek tyrimų, bet vis dar yra neatsakytų klausimų“ [20, p. 17].

Pasitenkinimas darbu dažnai siejamas su kita, motyvacijos, sąvoka. Kai kuriose teorijose abu reiškiniai papildo vienas kitą, yra susiję. Šis ryšys atsiranda, nes manoma, jog „didelė motyvacija sukelia ir psichologines, ir elgsenos pasekmes“ [8, p. 173]. Čia psichologinėmis pasekmėmis laikomos pasitenkinimas ir įsipareigojimas organizacijai, o elgsenos – pageidautinas elgesys (didesnis našumas, retesnės pravaikštos ar mažesnė tikimybė palikti darbą).

Darbo motyvacijos tyrimais siekiama išsiaiškinti, kaip stiprinti darbuotojų asmeninio pasitenkinimo ir laimėjimų jausmą. Tačiau svarbu atskirti motyvacijos ir pasitenkinimo sąvokas. Motyvacija siejama su pozityvesniu elgesiu darbe, įskaitant veiklumą ir produktyvumą. Taip pat ji gali būti skatinama atitinkamais apdovanojimais ar kitomis priemonėmis. Tuo tarpu pasitenkinimas darbu skiriasi. Jis gali būti traktuojamas kaip kažkieno motyvacijos ir pasisekimo rezultatas. Kitaip tariant, „pasitenkinimas kyla ne iš darbo veiklos, kaip tokios, bet iš galimybės patenkinti kažkokį poreikį ar motyvą“ [12, p. 10]. D. Williamson taip pat siūlo atskirti pasitenkinimą ir motyvaciją, nes pasitenkinimas atspindi emocinę darbo reikšmę, o motyvacija „sukoncentruota į labiau specifinį noro efektyviai dirbti dėl nustatytų tikslų matą“ [20, p. 21]. Vis dėlto pasitenkinimo ir motyvacijos sąvokų nereikėtų griežtai atskirti, nes tiek literatūroje apie pasitenkinimą darbu, tiek apie motyvaciją yra išskiriamos tos pačios mokslininkų sukurtos teorijos.

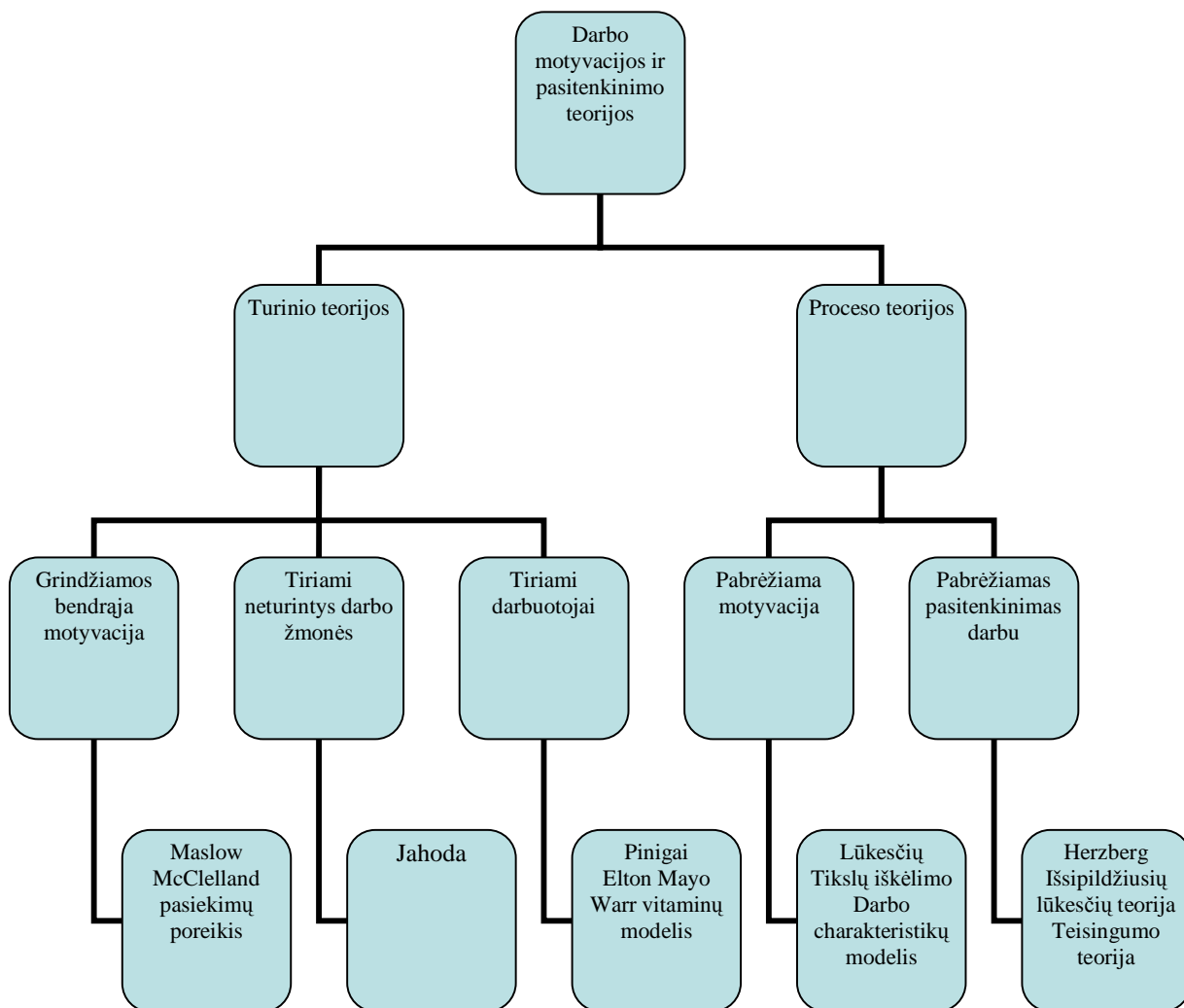
1.2. Pasitenkinimo darbu teorijos

Pasitenkinimo darbu teorijas siūloma skirstyti į turinio ir proceso teorijas. Turinio teorijos susitelkia ties tuo, kas motyvuoja elgesį, nepaisant to, ar veiksniai kyla iš pačio individo, ar iš organizacijos. Pagrindinis keliamas klausimas – „kodėl žmonės dirba?“. Tuo tarpu proceso teorijos nagrinėja, kaip tą elgesį galima paveikti (inicijuoti ar sustiprinti) organizacijos veikla ar įsikišimu. Proceso teorijų klausimas – „Kokie veiksniai paveikia žmonių norą ar atkaklumą dirbti?“ [12, p. 11].

P. Muchinsky siūlo teorijas skirstyti kiek kitaip, į tris rūšis (pagal darbo motyvus): „Tas, kurios remiasi prielaida, kad žmones skatina vidiniai veiksniai (poreikių teorijos), tas, kurios remiasi prielaida, jog žmonės yra racionalūs (lūkesčių teorija ir tikslų iškėlimo teorija), ir tas, kurios remiasi prielaida,

kad žmones skatina išoriniai veiksniai (teisingumo teorija)“ [8, p. 162]. Vidiniais veiksniais galima laikyti tuos, kuriems esant didėja pasitenkinimas darbu – tai specializacija, įdomus darbas, įvairovė ir geras darbo reikalavimų bei darbuotojo gebėjimų atitikimas, efektyvumas. Išorės veiksniais vadinamos tos darbo sąlygos, kurios laikomos pirminiu nepasitenkinimo šaltiniu. Tai gali būti atlyginimas, vadovybė, administracija ir organizacijos politika, kitos darbo sąlygos.

1 paveikslas. **Pasitenkinimo darbu ir motyvacijos teorijų galimas suskirstymas** [8, p. 312]



Šis skirstymas skiriasi nuo anksčiau vyravusio klasifikavimo. F. Herzbergo dviejų veiksnių pasitenkinimo darbu teorija čia yra priskiriama proceso teorijoms, nes pabrėžia pasitenkinimą darbu. Tačiau kiti teoretikai (D. Williamson, M. Gruneberg) minėtą F. Herzbergo teoriją priskyrė prie turinio

teorijų grupės. Kadangi šis darbas nagrinėja labiau pasitenkinimą, o ne motyvaciją, toliau bus remiamasi naujesniu teorijų skirstymu.

Visos pasitenkinimo darbu ar motyvacijos teorijų apžvalgos pradedamos nuo **A. Maslow** (1954) poreikių hierarchijos laiptų ir tęsiasi iki šiuolaikinių teorijų. Pagrindiniai Maslow teorijos aspektai yra šie:

- Poreikių hierarchiją sudaro penkios pakopos: pagrindiniai fiziologiniai, saugumo, socialiniai, savigarbos ir pagarbos bei saviaktualizacijos (saviraiškos) poreikiai. Jie kyla nuo žemiausio iki aukščiausio.
- Teorijoje susipina pasitenkinimas ir motyvacija: „Kol poreikis nėra patenkinamas, jis yra motyvacijos šaltinis. Nuo tada, kai duotasis poreikis patenkinamas, motyvacijos šaltiniu tampa aukštesnio lygio poreikis“ [7, p. 10].
- Maslow teorija susilaukia daug kritikos: ji labiau filosofinė negu empirinė; nėra aišku, kurie poreikiai kokį elgesį gali sukelti arba atvirkščiai; kaip pritaikyti konkrečius motyvus organizacijoje, remiantis Maslow teorija; be to, kiekvieno individo poreikiai ir jų patenkinimas gali būti skirtingi.

P. Warr vitaminų modelis (1987) siūlo išreikšti devynias aplinkos savybes, kurios yra darbo ar ne darbo aplinkoje. Šios savybės yra dviejų tipų: papildomo mažėjimo ir nuolatinio efekto, jos lyginamos su vitaminų poveikiu, kai „organizmas neigiamai reaguoja į per didelį vitamino A ar B kiekį, tačiau didelės vitamino C ar E dozės nesukelia neigiamo poveikio“ [8, p. 167]. Papildomo mažėjimo savybėms priklauso galimybė kontroliuoti, panaudoti įgūdžius, išoriškai sukurti tikslai, įvairovė, aplinkos aiškumas ir bendravimo su kitais žmonėmis galimybė. Nuolatinį efektą turi pinigų buvimas, fizinis saugumas ir garbinga socialinė padėtis. Pagal šį modelį galima projektuoti ir keisti darbo pobūdį. Ši teorija atsižvelgia ir į individualius asmenybių skirtumus pagal tai, kiek jų savybės atitinka nurodytus aplinkos kintamuosius.

Turinio teorijų grupei taip pat priklauso ir **įtraukimo į darbą** teorijos. Įtraukimas – tai darbuotojo noras ne tik sėkmingai dirbti, bet ir prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo. V. Vroom (1962) tyrimai geriausiai atspindi šios teorijos praktinę pusę. Jis įtraukimą į darbą suvokė kaip poreikį save išreikšti darbe, įgyvendinant asmens sugebėjimus. Kuo savarankiškesnis darbuotojas, tuo geresni jo laimėjimai darbe [7, p. 15]. V. Vroom tyrimai patvirtino, kad didesnis įtraukimas į darbą tiriamiesiems padėjo

pasiekti aukštesnį darbo efektyvumą. Vadinasi, pasitenkinimas darbu kyla, kai individas turi galimybę realizuoti save ir prisidėti prie aukštesnių organizacijos tikslų.

Apžvelgtos kelios pagrindinės turinio teorijos, kurias vėliau buvo bandyta ne kartą įrodyti, patvirtinti ar paneigti. A. Maslow teoriją tikrinęs R. Frances (1982) nustatė, kad pasitenkinimas mažėja panašia tvarka kaip ir motyvacijos intensyvumas, o individualūs pasitenkinimo skirtumai yra tuo didesni, kuo labiau jis siejamas su motyvuojančiu darbu [7, p. 13]. Šis tyrimas patvirtino pasitenkinimo darbu ir motyvacijos ryšį.

Proceso teorijos, kaip buvo minėta anksčiau, nusako darbo aspektus ir pobūdį, kelia klausimą „Kokie veiksniai paveikia žmonių norą ar atkaklumą dirbti?“. Šios srities teoretikai taip pat pažymi poreikių, vertybių ir lūkesčių svarbą individo darbe.

Viena populiariausių teorijų, nagrinėjančių pasitenkinimą darbu, yra **F. Herzbergo dviejų veiksnių pasitenkinimo darbo teorija** (1959). Ji papildė prieš tai minėtą A. Maslow teoriją ir buvo nustatyti veiksniai, iššaukiantys pasitenkinimą bei nepasitenkinimą.

Pagrindinis F. Herzberg nuopelnas buvo tas, kad jis atskyrė pasitenkinimą ir nepasitenkinimą keliančius veiksnius: tai motyvatoriai ir higieniniai veiksniai. Pastarieji, kai jiems neskiriamas reikiamas dėmesys, sukelia nepasitenkinimą, tačiau į juos atsižvelgus pasitenkinimo taip pat nebūna. Jiems priskiriami santykiai su vadovybe, darbo sąlygos, atlyginimas, socialinės paskatos, personalo politika, organizacijos kontrolės lygis bei saugumas.

Motyvaciniai veiksniai, arba motyvatoriai, yra tie, kurie „neiššaukia nepasitenkinimo, kai jiems neskiriamas dėmesys, bet kai jie įvertinami ir tinkamai panaudojami, tampa pasitenkinimo šaltiniu“ [7, p. 11]. Tai pripažinimas, atsakomybės suteikimas, karjeros galimybės, darbo turinys, saviraiškos ir savarankiškumo lygis.

Šie veiksniai veikia motyvaciją: higieniniai – išorinę, o motyvaciniai – vidinę. Tokie veiksniai kaip atlyginimas ir darbo sąlygos priklauso konteksto veiksniams, kurie mažai susiję su pasitenkinimu. Jie yra reikalingi, bet patys nedaro įtakos pasitenkinimui darbu. Kita vertus, pasitenkinimą darbu kelia galimybė individui tobulėti, gauti pripažinimą. F. Herzbergo teigimu, šių motyvatorių nebuvimas nekelia nepasitenkinimo, bet paprasčiausiai neleidžia pajusti pasitenkinimo darbu [11, p. 12].

Vadinasi, remiantis šia teorija, pasitenkinimą darbu galima didinti atsižvelgiant į motyvatorius. Būtent jie daro daugiausiai įtakos pasitenkinimo lygiui. Nors higieniniai veiksniai negali būti

ignoruojami: tik kai jie (pavyzdžiui, atlyginimas) yra pakankami ir tinkami formuoti darbui, savo įtaką pasitenkinimui gali daryti ir motyvatoriai.

Tačiau F. Herzbergo teorija susilaukia nemažai kritikos. Teigiama, kad ji yra neaiški ir netiksliai, kartojant tyrimus pirminiai rezultatai nepasitvirtina, jei taikomi kiti duomenų rinkimo būdai ar įtraukiamos skirtingos darbuotojų kategorijos [8, p. 172]. Kiti kontraargumentai atspindi įvairius F. Herzbergo teorijos aspektus:

- Galima ginčytis, kad daugelyje darbų, kuriuose nėra sąlygų psichologiniam tobulėjimui, nes vyrauja monotonija ir nuobodulys, higieninių faktorių vertinimas (tokių kaip pinigai) yra normalus prisitaikymas, o ne neurotiškos asmenybės bruožas.
- Tyrimai parodė, jog didelę reikšmę higieninių ir motyvacinių veiksnių svarbumui turi ir kultūra, visuomenės sąmonė, kuri daro įtaką individo požiūriui (pavyzdžiui, kai kurioms visuomenės grupėms svarbiausias darbo aspektas yra atlyginimas).
- Nėra paaiškinta, kaip apskaičiuoti bendrą pasitenkinimo lygį. F. Herzbergas tik nurodo, kad motyvatoriai susiję su pasitenkinimu, o higieniniai veiksniai – su nepasitenkinimu.
- Patys F. Herzbergo duomenys ir kiti tyrimai įrodė, kad tam tikri higieniniai veiksniai gali prisidėti prie pasitenkinimo darbu, o kai kurie motyvatoriai – prie nepasitenkinimo.

Dėl to teorijos negalima taikyti visiškai neatsižvelgiant ir į tam tikras išlygas, skirtingas kultūras, darbo pobūdį.

Lūkesčių ir teisingumo teorijos. Svarbus lūkesčių aspektas yra tas, kad jie duoda individui tam tikrą informacijos rėmą, kuriuo pasirėmęs jis vertina aplinkinį pasaulį. Pavyzdžiui, darbe žmonės nusistato, koks yra pagrįstas atlyginimas. Tai jie daro lygindami save su kitais asmenimis ir, jei gaunamas mažesnis darbo užmokestis, gali atsirasti nepasitenkinimas. Tai yra pagrindinė teisingumo teorijos idėja. Psichologinė jos pusė yra ta, kad už panaudotą visumą pastangų yra tikimasi gauti sumą apdovanojimų, paskatinimų. Teoretikai nagrinėja, kas nutinka esant to apdovanojimo ir pastangų neatitikimui. Pagal teisingumo teoriją, „darbuotojas gali mažiau stengtis dirbdamas, daryti ilgesnes kavos pertraukėles, gaminti prastesnės kokybės produktus ir t.t. Jis gali išeiti iš darbo arba pakeisti savo lūkesčius, kad jie labiau derėtų prie to, ką žmogus gauna“ [11, p. 20].

Nagrinėjama ir kita pusė, kai darbuotojas yra apdovanojamas daugiau, negu jis jaučiasi esąs vertas. Teisingumo teorijos šalininkai numato, kad tai taip pat sukels nepasitenkinimą. Panašu, kad

darbuotojai gali suformuoti „sienos mechanizmą“, kuris leis jiems priimti didesnę atlygį be jokių sąžinės priekaištų [11, p. 20].

Daroma išvada, kad neteisingumo pojūtis motyvuoja – tada stengiamasi mažinti nelygybę, siekiant teisingumo.

Kitas svarbus aspektas įtraukia žmones, su kuriais lyginama sava situacija ir proporcija. Čia pereinama į kitą teoriją – **reikšminių grupių teoriją**. Kai kurie teoretikai, kaip C.L. Hulin ir M.R. Blood (1968) teigia, kad grupės, su kuriomis save susieja individas, atlieka didelį vaidmenį vertinant pasitenkinimą darbu [11, p. 21]. Kyla klausimas, kaip individas pasirenka, su kuria grupe turėtų tapatintis. A.K. Korman teigimu, tai dažniausiai priklauso nuo individo asmenybės. Pavyzdžiui, daroma išvada, kad labiausiai jaučiantys įtaką iš reikšminių grupių yra tie, kurių savigarba maža. Aukštesnės savigarbos žmonės gali ignoruoti reikšmines grupes ir elgtis taip, kaip nori, būti savarankiški [11, p. 22].

Vadinasi, pasitenkinimas darbu yra susijęs ne tik su tuo, kaip darbuotojas vertina savo pastangas ir už jas gaunamą atlygį, bet ir su tuo, kaip jis linkęs susieti savo su tam tikromis reikšminėmis grupėmis.

Tikslų iškėlimo teoriją suformulavo E. Locke, išskirdamas pagrindinius teiginius [8, p. 170]:

- sudėtingi tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei lengvi tikslai;
- konkretūs tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai;
- jei norima turėti naudos iš sudėtingų konkrečių tikslų, būtina informacija (grįžtamasis ryšys) apie darbo atlikimą.

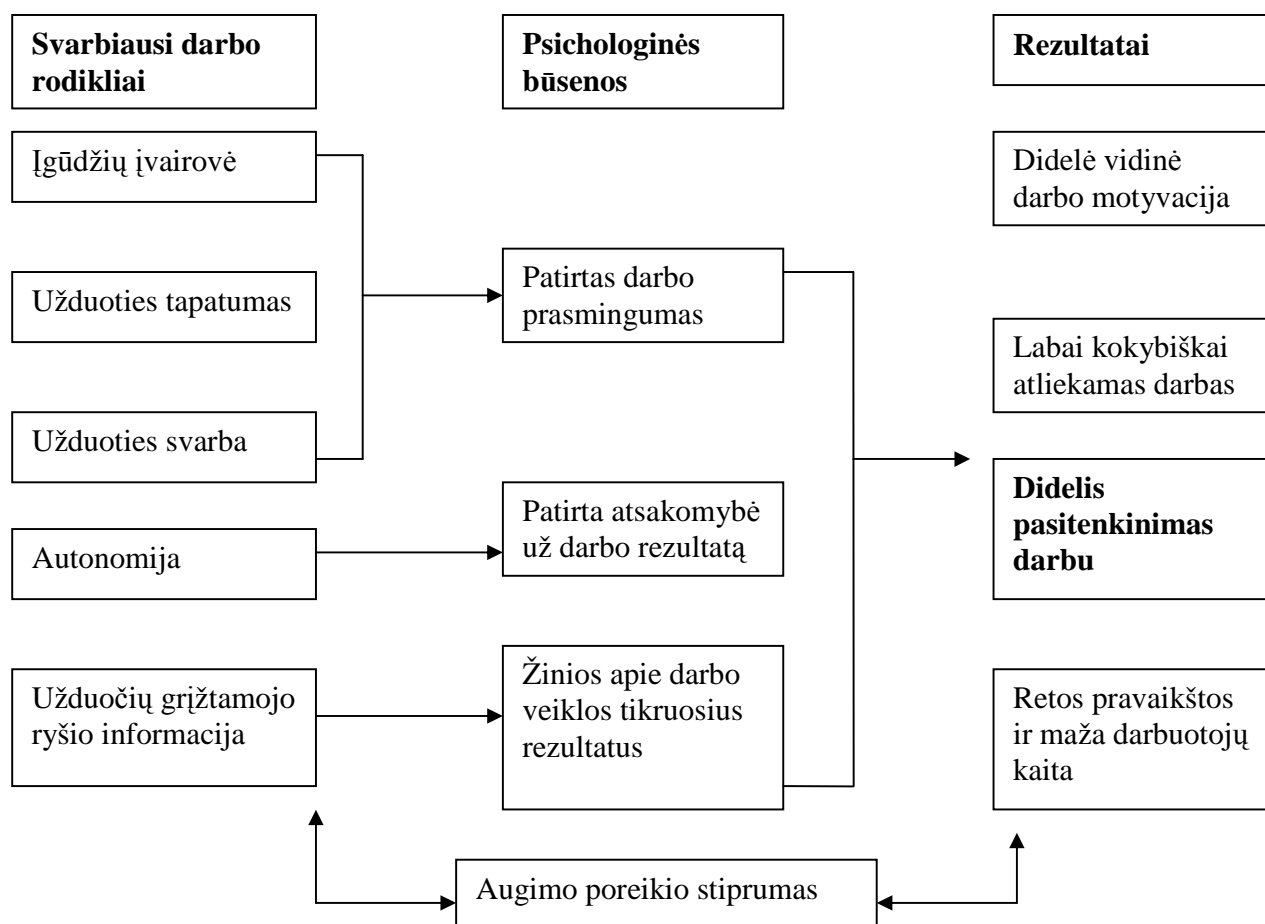
Ši teorija sulaukia daugiau pritarimo negu kritikos. Teigiama, kad tai viena nuoseklesnių darbo psichologijos teorijų, aiškiai numatanti, kaip vadovai gali pagerinti savo darbuotojų veiklą. Nors realūs tyrimai atskirose organizacijose nevisada pateisino teoriją: buvo pastebėtas neigiamas ryšys tarp tikslo sudėtingumo ir darbo atlikimo. Buvo padaryta išvada, jog teorija nėra tinkama, kai yra daug tikslų, atskirtų dideliais laiko tarpais.

Tikslų iškėlimo teorijoje, kaip ir daugelyje kitų, galioja subjektyvumo aspektas: kiekvienas žmogus skirtingai reaguoja į tikslus, o tai jau vidinės individo psichologijos dalykas. Tačiau esmė yra ta, kad darbuotojams reikalingi tikslai, kurių reikia siekti, ir grįžtamasis ryšys, kuris įvertintų jų pasiekimus. Tokiomis sąlygomis didėja pasitenkinimas darbu.

Panašiais aspektais žinoma ir kita teorija – **darbo charakteristikų modelis**, kurią pristatė J.R. Hackman ir G.R. Oldham 1976 m. Ji nustato darbuotojų bruožų ir pasitenkinimo darbu ar darbo atlikimo ryšį, taip pat pabrėžia tarpinių psichologinių veiksnių svarbumą. Teigiama, jog „asmeniniams ir darbo rezultatams daro įtaką tai, kokios yra žmogaus būsenos, o ne pačios darbo charakteristikos. Šis modelis pavaizduotas 2 paveiksle. Vienas iš komponentų schemeje yra augimo poreikio stiprumas (APS), kuris nurodo, jog kiekvienas žmogus skirtingai nori „augti“, arba patenkinti savo aukštesnius poreikius.

Šis modelis susilaukė palankaus kitų teoretikų įvertinimo. Jie teigia, jog ši teorija yra susijusi su pasitenkinimu darbu: penkių svarbiausių charakteristikų suvokimas koreliuoja su pasitenkinimo rodikliais [8, p. 173].

2 paveikslas. **J.R. Hackman ir G.R. Oldham darbo charakteristikų modelis** [8, p. 302]



Pagal schemą galima sakyti, kad pasitenkinimą darbu lemia tai, kiek pats darbas individui suteikia prasmės, atsakomybės ir kaip yra vertinami pasiekti rezultatai.

F. Landy (1978) pasitenkinimo darbu **oponento – proceso modelis** tarsi apjungia prieš tai apžvelgtas teorijas: F. Herzbergo, P. Warr vitaminų modelio, darbo charakteristikų modelio, lūkesčių ir tikslų išskelimo teorijas. Oponento – proceso teorijoje teigiama, kad darbe galima keisti kažką, kad padidėtų darbuotojo pasitenkinimas, ir tą padidėjimą reikia išsaugoti. Tačiau psichologijoje yra daug sričių, kai pastovus indėlis ir pastangos neduoda pastovaus atsakomojo rezultato: adaptavimosi procesas reiškia, kad, esant pastoviam indėliui, rezultatas blogėja [8, p. 176]. Taigi nuolatinis indėlis sukels mažėjančią teigiamą jausmą, bet nutraukus jį atsiras ryškus neigiamas jausmas.

Taip pat organizacijos gali imtis tam tikrų priemonių, kad pakeltų darbuotojų pasitenkinimo lygį, jos gali darbą išplėsti (pagausinti panašaus lygio veiklą, bet ne darbo krūviu) arba praturtinti (pagausinti aukštesnio lygio užduotimis). Nors skirtingų tyrimų rezultatai gana skiriasi, vis dėlto neabejojama, kad darbo praturtinimas gali būti sėkmingas, net jei tikslios pasekmių priežastys nėra aiškios.

Teoretikai priėjo prie tokios bendros išvados: „Nereikia tikėtis, jog intervencija, kurios tikslas – padidinti pasitenkinimą darbu, tuojau pat taps populiaru, taip pat nereikia tikėtis, kad intervencija, tapusi populiaru, tokia išliks visam laikui“ [8, p. 176].

Galiausiai, E. Locke ir G. Latham [8, p. 178] įrodinėja, kad pasitenkinimas darbu yra tikėtinas tada, kai darbuotojai:

- a) jaučiasi sėkmingai siekią darbo, turinčio penkias svarbiausias savybes pagal darbo charakteristikų teoriją, tikslų;
- b) yra teisingai skatinami už gerą darbo atlikimą;
- c) gauna teisingą nuo aplinkybių nepriklausantį atpildą (pavyzdžiui, bazinį atlyginimą, darbo garantijas, malonius bendradarbius).

Apibendrinant šį skyrių, galima išskirti svarbiausius dalykus: pirma, darbas ne tik suteikia žmogui saugumą ir galimybę išgyventi, bet ir įprasmina jo veiklą, leidžia realizuoti save. Antra, dėl didelės darbo reikšmės žmogui ši tema tapo svarbi organizacinėje bei socialinėje psichologijoje ir kituose moksluose. Pasitenkinimas darbu – vienas plačiausiai išnagrinėtų aspektų, apimantis daugelį organizacijų, skirtingas profesijas ir įvairias kultūras. Trečia, pasitenkinimas darbu yra glaudžiai susijęs su motyvacija, nors šias sąvokas siūloma atskirti, nes pasitenkinimas darbu yra labiau motyvacijos ir

pasiekimo rezultatas. Ketvirta, yra sukurta daug teorijų, nagrinėjančių pasitenkinimą ir motyvaciją darbe: tai turinio teorijos (A. Maslow, P. Warr ir kt.) ir proceso teorijos (F. Herzberg, teisingumo, lūkesčių, tikslų iškėlimo teorijos, darbo charakteristikų modelis ir kt.). Šios teorijos padeda organizacijoms suvokti darbuotojų poreikius ir elgseną, nustatyti pasitenkinimo ar nepasitenkinimo priežastis ir pasekmes. Šiuos jausmus, pasak įvairių teorijų, sukelia daugybė darbo veiksnių, o patys darbuotojai taip pat linkę vertinti savo darbą skirtingai.

2. PASITENKINIMO DARBU TYRIMAI

Šiame skyriuje bus aptariami veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, tokie kaip atlyginimas, vadovai, paaukštinimas ir t.t. Taip pat, remiantis įvairių tyrimų rezultatais, bus nustatoma šių veiksnių reikšmė bendram pasitenkinimo lygiui. Pasitenkinimo darbu tyrimai atliekami įvairiose organizacijose. Norima išsiaiškinti veiksnius, lemiančius pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu. Pagal tyrimų rezultatus galima koreguoti organizacijų struktūrą, vadovavimo ar darbo pobūdį.

2.1. Dažniausiai tiriama darbo aspektai

P.E. Spector nurodo pagrindinius pasitenkinimo darbu aspektus, į kuriuos dažniausiai atsižvelgiama įvairiuose klausimynuose ir apklausose [18, p. 3]:

- įvertinimas;
- komunikacija;
- bendradarbiai;
- papildomos lengvatos (socialinės garantijos);
- darbo sąlygos;
- darbo pobūdis, prigimtis;
- organizacija, jos politika ir darbo tvarka;
- atlyginimas;
- asmeninis vystymasis, tobulėjimas;
- paaukštinimo galimybės;
- pripažinimas;
- saugumas;
- vadovavimas.

Skirtingi aspektai gali parodyti pasitenkinimą darbu iš įvairių pusių. Darbuotojai gali skirtingai mėgti ir jaustis dėl skirtingų darbo veiksnių, pavyzdžiui, jiems gali patikti bendradarbiai, o nepasitenkinimas gali kilti dėl atlyginimo ar vadovavimo.

Šiuos veiksnius galima suskirstyti į keturias kategorijas: atlygis, kiti žmonės, darbo pobūdis, organizacija. Taip pat dažnai literatūroje aspektai skirstomi į turinio (konteksto) ir išorinius.

Toliau bus aptariami pagrindiniai aspektai, keliantys daugiausiai diskusijų ir esantys tyrinėtojų dėmesio centre.

Atlyginimas yra vienas labiausiai diskutuotinių darbo aspektų. Galybė tyrimų buvo atlikta, norint išsiaiškinti jo svarbą tarp kitų pasitenkinimo darbu aspektų. Visi autoriai sutinka, kad šis veiksnys yra labai daugiareikšmis, skirtingi tyrimai rodo skirtingus rezultatus, o teoretikai diskutuoja dėl atlyginimo reikšmės individui. Viena aišku, kad materialus atlygis už darbą patenkina pagrindinius fiziologinius poreikius (pagal A. Maslow hierarchiją). Tačiau savanoriškas darbas rodo, jog galima dirbti ir ne dėl pinigų. Teigiama, kad gaunami pinigai reiškia daug daugiau negu tik prekių ir paslaugų suma, kurią galima už juos įsigyti [11, p. 57]. Pavyzdžiui, atlyginimas gali rodyti darbuotojo vertę, pripažinimą organizacijoje. F. Herzbergo teorijoje atlyginimas yra higieninis veiksnys, tačiau dėl jo simbolių reikšmių dažnai sunku apskaičiuoti tikrąją atlyginimo vertę.

R.L. Opsahl ir M.D. Dunnette 1966 m. atliko tyrimą su 42 tūkstančiais darbuotojų ir prašė jų išvardinti dešimt darbo aspektų pagal svarbumą. Atlyginimas tebuvo šeštoje vietoje. E. Lawler [11, p. 56] savo tyrime pastebėjo, jog atlyginimu nepasitenkinimą linkę išreikšti daugiausia darbuotojų, nors apskritai šis aspektas yra tik trečioje vietoje pagal svarbumą. M. Argyle [2, p. 91] duomenimis, bendra koreliacija tarp atlyginimo ir pasitenkinimo darbu yra maža (dažniausiai nuo ,15 iki ,17), taigi atlyginimas nėra svarbus pagrindas bendram pasitenkinimo lygiui.

Vadinasi, atlyginimas nėra svarbiausias veiksnys, lemiantis pasitenkinimą darbu. Kai kurie autoriai teigia, kad atlyginimas gali būti efektyvi skatinimo ir motyvavimo priemonė. Tačiau ne visada pinigai motyvuoja ir teikia pasitenkinimą. K. Killen [17, p. 38] nurodo kelias priežastis: pirma, nepakankamos fizinės ir intelektualinės žmogaus savybės normų įvykdymui ar viršijimui; antra, asmuo atsisako daugiau dirbti, nes prarandami socialiniai psichologiniai kontaktai; trečia, žemas poreikių lygis; ketvirta, žemas materialinio skatinimo lygis susiformuoja dėl nepasitikėjimo administracija.

F. Herzberg abejoja pinigų kaip svarbiausio pasitenkinimo darbu rodiklio reikšme: „Padidinus darbo užmokestį, nereikia tikėtis automatiško darbo efektyvumo ir rezultatyvumo padidėjimo, nors atvirkščias sprendimas veikia negatyviai. Tačiau privalu įvertinti pinigų vaidmenį siekiant įvairių tikslų, tiesiogiai ar netiesiogiai tenkinant daugelį poreikių“ [17, p. 37]. Reikia taip pat pastebėti, kad ilgai nekintantis darbo atlygis gali demotyvuoti darbuotojus stengtis ir siekti tikslų.

Kita vertus, ne tik atlyginimas didina darbuotojų pasitenkinimą. Nefinansinės priemonės, tokios kaip paaukštinimo galimybės, papildomos lengvatos (socialinės garantijos) ar apdovanojimai, taip pat gali būti veiksmingi keliant pasitenkinimo lygį.

Bendradarbiai. Šį darbo aspektą galima priskirti socialiniams: bendravimas darbe yra laikomas vienu svarbiausių pasitenkinimą lemiančių veiksnių. F. Herzbergo ir kitų tyrimų duomenimis, socialiniai aspektai buvo įvertinti pirmoje vietoje pagal svarbumą ir klausimą, kas labiausia tenkina ar netenkina žmonių darbe [11, p. 64].

Dažnai bendradarbiai siejami su darbu grupėse. Teigiama, kad pasitenkinimas yra didesnis, kai darbuotojai priklauso darnioms grupėms, kurios susikuria dėl bendradarbiavimo ar artimų ryšių. Taip pat labiau patenkinti būna populiarūs darbuotojai. Van Zelst [11, p. 67] rado stiprią koreliaciją (,82) tarp to, kaip individas yra mėgstamas darbe ir jo pasitenkinimo darbo sąlygomis bei kitais aspektais. Populiarumas taip pat prisideda prie individo savigarbos didinimo.

Priešingu atveju, jei darbuotojai yra izoliuoti nuo kitų dėl savo darbo pobūdžio, pastebima, kad jie yra labiau nepatenkinti darbu negu kiti. Vadinasi, bendravimas svarbus ir socialumo jausmui palaikyti, ir pasitenkinimui didinti.

Įdomus faktas, kad net ir įvairūs žaidimai, juokai ar plepalai daro teigiamą įtaką darbuotojų pasitenkinimui, taip pat gerina bendradarbiavimą, savitarpio pagalbą ir produktyvumą. M. Argyle ir W. Henderson pateikia įvairias veiklas, kuriomis užsiima darbuotojai ir kurios jiems yra svarbios: tai ne tik pagalba, darbo aptarimas, bet ir šnekučiavimasis, juokai, erzinimas, asmeninio gyvenimo, jausmų aptarimas ir t.t. [2, p. 94].

Kitas socialinis aspektas yra **vadovavimas** – apie vadovų vaidmenį pasitenkinimo lygiui labai daug diskutuojama. Pagrindiniai aspektai yra šie:

- Draugiškas vadovavimas turi didžiausios reikšmės pasitenkinimo didėjimui [11, p. 70].
- V. Vroom [11, p. 70] teigia, kad pasitenkinimas darbu kinta, kai keičiasi ir vadovaujantys asmenys: nesunku įsivaizduoti, nes atėjus naujam vadovui gali keistis ir darbo tvarka, reikalaujanti darbuotojų taip pat keisti savo įpročius. Kita vertus, kai yra daug nusiskundimų vadovais, naujas vadovas gali daryti įtaką pasitenkinimui, panaikindamas buvusio nepasitenkinimo šaltinius.

- F. Herzberg nustatė, kad vadovai dažnai yra nepasitenkinimo šaltinis [2, p. 94]. Jie gali reikalauti daugiau pastangų, atrodyti nesąžiningi, gali kilti nepasitenkinimas, kad jie turi geresnį statusą, darbo sąlygas ar gauna didesnę atlyginimą. Tačiau kita vertus, jie gali suteikti papildomų lengvatų, išspręsti iškilusias problemas, apdovanoti, pagirti ir pašalinti stresą darbe.

Vadinasi, vadovavimas, kaip ir atlyginimai, yra gana prieštarvingai vertinamas įvairiose organizacijose. Tai gali priklausyti ir nuo vadovavimo stiliaus: autoritarinio, demokratinio ar liberalaus. Į darbuotoją orientuotas vadovas kuria palaikančius santykius su savo pavaldiniais, stengiasi užtikrinti, kad jie pasiektų asmeninių tikslų. Į užduotį orientuotas vadovas laiko savo pavaldinius priemone pasiekti produktyvumo, pagrindinė jo funkcija – inicijuoti ir organizuoti pavaldinių darbą.

Darbo pobūdis. Jau buvo minėta, kad organizacijos susiduria su pokyčiais ir turi keisti ne tik struktūrą, bet ir darbo pobūdį. Vis daugiau techninio darbo atlieka kompiuteriai ir įvairios mašinos, o darbuotojams privalu nuolat vystyti savo gebėjimus, bendravimo įgūdžius. Šiuos pokyčius skatina ir auganti darbo jėgos konkurencija. Tačiau tokia darbo pobūdžio kaita vysto nepasitenkinimą: kompiuterizavimas, nors ir taupo sąnaudas, bet kuria nuobodu, mažai autonomijos ir bendravimo turintį darbą.

Naujos technologijos turi neigiamą poveikį pasitenkinimui darbu. C. Korunka ir kiti [2, p. 93] ištyrė, kad kompiuterių įdiegimas sumažino pasitenkinimą tiems darbuotojams, kurie turėjo mažiau įgūdžių ir dirbo nuobodu darbą, bet pasitenkinimas padidėjo tiems, kurie užėmė aukštesnes pareigas ir dalyvavo vykdant šiuos pokyčius.

Darbo pobūdį dažnai apsprendžia ir darbo statusas, kuris susideda iš daugybės veiksnių (atlyginimo, darbo sąlygų, naudojamų gebėjimų ir t.t.). A. Haring ir kiti [2, p. 92] vis dėlto rado gana mažą koreliaciją ($r=0,18$) tarp statuso ir pasitenkinimo darbu. Didesnis ryšys pastebėtas J.R. Hackman ir G.R. Oldham, kurie susiejo darbo pobūdį su šiomis darbo charakteristikomis: prasmingomis užduotimis, panaudotų gebėjimų įvairumu, užduočių reikšmingumu, autonomija ir grįžtamojo ryšiu (ypač darbuotojų, turėjusių aukštą augimo poreikio stiprumą). Du šimtai studijų parodė, kad šie veiksniai tiesiogiai koreliuoja su pasitenkinimu darbu (kiekvienas apie $r=0,30$), ypač jei jie vertinami tu pačių darbuotojų [2, p. 92].

Komunikacija organizacijose priklauso ir nuo jų struktūros bei dydžio ir vidinio klimato. Ne visos organizacijos dar pakeitė savo struktūras iš vertikalios į horizontalias. Vertikaliosios yra panašios į piramides, kurių viršuje yra keletas vadovaujančių asmenų, o žemiausioje grandyje atsiduria daugiausia paprastų darbuotojų. Tokia biurokratinė struktūra labai apsunkina komunikacijos galimybes.

Viena vertus, sprendimų priėmimas tokiose įstaigose yra tik vadovybės kompetencijoje, o žemesniuose sluoksniuose esantys darbuotojai tik vykdo užduotis, bet patys nedalyvauja organizacijos veikloje. Reikia paminėti, kad komunikacijos problemos mažina pasitenkinimą darbu. Kyla sunkumų bendraujant, ilgai užtrunka tam tikrų sprendimų priėmimas ir t.t.

Kita problema, kylanti iš biurokratinės struktūros, yra neatsižvelgimas į neformalius bendradarbių santykius: kiekvienas susikuria savo darbo vietą, o darbų perskirstymas ir darbuotojų perkėlimas tampa didele nepasitenkinimo darbu priežastimi. Komunikacija organizacijoje priklauso nuo žmonių, bendraujančių tarpusavyje, o ne nuo kompiuterių ar telefonų, „bendraujančių“ tarpusavyje [11, p. 83].

Vadinasi, pasitenkinimas darbu priklauso nuo daugelio veiksnių, kuriuos galima skirstyti į turinio ir išorinius. Daugiausiai dėmesio susilaukia atlyginimo aspektas, vadovavimo stiliaus įtaka pasitenkinimui, taip pat bendradarbių, komunikacijos, darbo pobūdžio ir kiti aspektai. Atsižvelgiant į juos yra kuriamos pasitenkinimo darbu apklausos, anketos ir kiti klausimynų modeliai.

2.2. Pasitenkinimo darbu klausimynai

Pasitenkinimas darbu pastaruoju metu yra vienas iš labiausiai tiriamų organizacinio elgesio aspektų. Tai galima aiškinti organizacijų struktūros bei požiūrio į darbuotojus kitimu. Pasitenkinimo darbu įvertinimas tampa įprastas tose organizacijose, kurių vadovybė rūpinasi savo darbuotojų gerove.

Paprastai pasitenkinimas darbu tiriamas naudojant klausimynų arba interviu metodus. Pastarasis būdas yra taikomas retai, nes reikalauja daugiau išlaidų ir laiko sąnaudų. Be to, standartinio klausimyno duomenis lengviau apskaičiuoti ir įvertinti. Kita vertus, interviu metu įmanoma gauti daugiau informacijos, įtraukti į pokalbį nenumatytus klausimus ar aspektus, išsiaiškinti, kas kiekvienam darbuotojui yra svarbiausia.

P.E. Spector [18, p. 6-7] pateikia kelias teigiamas jau sudarytos apklausos naudojimo puses. Visų pirma, dauguma prieinamų klausimynų apima svarbiausius pasitenkinimo aspektus. Apklausos, jau išbandytos daug kartų, pateikia normas, pagal kurias galima lyginti ir interpretuoti atskirų tyrimų

duomenis. Taip pat dauguma sukurtų klausimynų atitinka patikimumo ir pagrįstumo, svarumo rodiklius. Galiausiai, paruošto klausimyno naudojimas taupo laiko ir pinigų sąnaudas.

Tačiau jau esančių apklausų naudojimas turi ir neigiamų pusių: ribotas skaičius pasitenkinimo darbu aspektų, neapimančių specifinių vienai organizacijai būdingų dalykų; daugumą sukurtų klausimynų gina autorių teisės, jų naudojimas yra mokamas.

P.E. Spector [18, p. 7] išskiria pagrindinius šešis pasitenkinimo darbu klausimynų modelius:

1. Pasitenkinimo darbu apklausa (Job satisfaction survey (JSS); Spector, 1985).
2. Aprašomasis darbo indeksas (Job descriptive index (JDI); Smith, Kendall & Hulin, 1969).
3. Minesotos pasitenkinimo klausimynas (Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ); Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967).
4. Diagnostinė darbo apklausa (Job diagnostic survey (JDS); Hackman & Oldham, 1975).
5. Bendroji darbo skalė (Job in general scale (JIG); Ironson, Smith, Brannick, Gibson & Paul, 1989).
6. Mičigano organizacijos vertinimo klausimyno pasitenkinimo subskalė (Michigan organizational assessment questionnaire satisfaction subscale; Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1979).

Yra ir daugiau įvairių pasitenkinimo darbu apklausų bei klausimynų. Kai kurios organizacijos turi savo sukurtas anketas, kuriomis taip pat tiriama darbuotojų pasitenkinimas.

Toliau bus trumpai aptariamose išvardintos apklausų formos:

1. Pasitenkinimo darbu apklausa apima devynis pasitenkinimo darbu aspektus bei bendrą pasitenkinimo lygį. Ją sudaro 36 teiginiai, į kuriuos respondentai atsako pagal šešiabalę Likerto skalę.
2. Aprašomasis darbo indeksas yra vienas populiariausių klausimynų organizacijų tyrimuose. Jis apima penkis aspektus: patį darbą, atlyginimą, paaukštinimą, vadovavimą ir bendradarbius. Iš viso yra 72 punktai, į kuriuos respondentai turi atsakyti pasirinkdami iš trijų variantų, reiškiančių „taip“, „ne“ ar „nežinau“. Bene vienintelis trūkumas yra tik penki aspektai (nors jie laikomi pačiais svarbiausiais, kuriuos reikia vertinti). Be to, šis klausimynas kritikuojamas ir dėl tam tikrų elementų, tinkančių ne visoms darbuotojų grupėms. Tačiau, pasak P.E. Spector [18, p. 14], „šita kritika tinka tikriausiai visoms pasitenkinimo darbu apklausoms“.

3. Minesotos pasitenkinimo klausimynas gali būti dviejų formų: ilgasis sudarytas iš 100 punktų, trumpasis – iš 20. Vienas iš šio klausimyno pranašumų yra 20 įvairių aspektų, kurių neapima kitos panašios apklausos, pavyzdžiui, aktyvumas, socialinis statusas, moralinės vertybės, kūrybiškumas, saugumas ir kt. Tačiau trumpasis klausimyno variantas nėra toks išsamus.
4. Diagnostinė darbo apklausa skirta nustatyti darbo veiksnių įtaką žmonėms. Ją sudaro skalės, kurios nusako darbo pobūdį, užduotis, motyvaciją, asmenybę, psichologines nuostatas apie darbą ir reakcijas į jį. Viena iš reakcijų yra pasitenkinimas darbu, apibūdinantis atlyginimo, saugumo, bendravimo, vadovavimo ir bendrą pasitenkinimo lygį.
5. Bendroji darbo skalė skirta matuoti labiau bendrąjį pasitenkinimą darbu, negu tam tikrus aspektus. Ją sudaro 18 punktų, kurie trumpai apibūdina darbą kaip visumą. Dažnai aspektų skalės yra naudojamos apskaičiuoti bendrą pasitenkinimo darbu lygį, nes neretai aspektai koreliuoja su pasitenkinimu darbu apskritai. Tačiau aspektų suma nebūtinai atspindi bendrą pasitenkinimo lygį, nes ne kiekvienas aspektas toks pat svarbus kiekvienam respondentui.
6. Mičigano organizacijos vertinimo klausimyno pasitenkinimo subskalė taip pat yra skirtas bendrajam pasitenkinimui darbu įvertinti.

Šie modeliai yra įvairūs ir dažniausiai pasirenkami atsižvelgus į norimą pasiekti tikslą. Galima klausimynus skirti pagal tai, kiek jie atspindi atskirus darbo aspektus arba nusako pasitenkinimą darbu kaip visumą. Norint labiau įsigilinti į pasitenkinimą darbu, geriausia būtų naudoti Minesotos pasitenkinimo klausimyną, kuris apima įvairesnius darbo aspektus. Kita vertus, jei pakanka tiesiog nustatyti pasitenkinimo darbu lygį, tinka ir Bendroji darbo skalė ar Mičigano organizacijos vertinimo klausimyno pasitenkinimo subskalė.

2.3. Pasitenkinimo darbu tyrimai bibliotekose

Bibliotekos nuo kitų organizacijų skiriasi tuo, kad jos yra kultūros įstaigos, dažniausiai nesiekiančios pelno. Taip pat jų specifika yra bendravimas su žmonėmis, jų poreikių tenkinimas. Šiuo metu, besikeičiant organizacijų aplinkos veiksniams, bibliotekoms taip pat privalu keistis, norint teikti

efektyvesnes paslaugas ir produktus. Darbo rinkoje taip pat vyksta dideli pokyčiai: hierarchines organizacijų struktūras keičia labiau horizontalios struktūros, teikiančios mažiau galimybių paaugštinimui, konkurencija verčia didinti organizacijų efektyvumą, mažinti etatų skaičių, norint sutaupyti lėšų ir t.t. Teigiama, kad „darbai visam gyvenimui jau yra praeitis“ [9], dėl to profesijų kaita nieko nebestebina. Keičiant darbą ar profesiją, kinta ir reikalingos kompetencijos, žmogus turi nuolat prisitaikyti prie naujų sąlygų, iššūkių, nuolat tobulėti. Mokymosi visą gyvenimą taisyklė jau įsivyrėja daugelyje organizacijų. Taip pat yra ir bibliotekose.

Žmonės renkasi darbą bibliotekose dėl įvairių priežasčių. Jau senokai atliekami tyrimai ir apklausos, norint išsiaiškinti veiksnius, lemiančius bibliotekininkystės kaip karjeros pasirinkimą. C. Deeming ir J. Chelin [9] trumpai pamini anksčiau darytus tyrimus: Van House tyrimas 1988 metais parodė, kad studentai, besirinkdami bibliotekininkystę kaip specialybę, labiau vertina vidines profesijos savybes ir potencialias karjeros perspektyvas negu gerą atlyginimą. Kitos apklausos, atliktos Australijoje, rezultatai veda prie išvados, kad „neigiamas nusistatymas dėl šios profesijos įvaizdžio ir darbo užmokesčio yra labai stiprus šioje grupėje [baigusių studijas]“ [9].

M. A. Bello tyrimas 1996 metais buvo paremtas prielaida, kad daugelis žmonių aktyviai nesirenka bibliotekininkystės kaip karjeros, bet į ją dažniausiai nukreipia įvairios patirtys ir išoriniai veiksniai. Profesijos pasirinkimą gali nulemti daugybė išorės ir vidinių veiksnių. Iš profesinės pusės tarp svarbiausių patenka ir atlyginimas, intelektualinis darbo pobūdis (tai galima suprasti kaip kvalifikacijos kėlimą, kompetencijų ugdymą), karjeros galimybės ir t.t. Bibliotekų darbe išskiriama ir savirealizacijos svarba: darbuotojams turėtų būti sudaromos sąlygos panaudoti žinias ir gebėjimus, sukurta aplinka kūrybiškai veiklai (pvz., publikacijų rengimas, parodų organizavimas ir t.t.). Taigi profesijos pasirinkimas priklauso nuo aplinkinių įtakos, profesinių bei savirealizacijos sąlygų darbe. Šios sąlygos taip pat yra svarbios vertinant pasitenkinimo darbu lygį.

Kita vertus, darbuotojai ne tik ateina į bibliotekas, bet ir jas palieka, migruoja į kitas profesijas. J. Luzius tyrimo [15], dėl ko darbuotojai keičia bibliotekininko profesiją į kitą darbą, rezultatuose išskiriami šie veiksniai, darantys įtaką apsisprendimui dirbti (ar nebedirbti) bibliotekoje:

- atlyginimas ir privilegijos;
- atsakingumas;
- galimybės vystytis ir tobulėti;
- sąlygos įgyti naujų gebėjimų ar daryti karjerą;
- paaugštinimo galimybė;

- darbo kokybė;
- santykiai su vadovais ir kolegomis;
- darbo aplinka ir bibliotekos įvaizdis bei reputacija.

Išėjimo iš darbo priežastys dažniausiai susijusios su netinkama darbo aplinka, atlyginimu ir privilegijomis, atsakomybe ir pareigomis, personalu ir t.t. [15]. Jei savirealizacijos ar profesiniai poreikiai bibliotekoje yra įgyvendinami, galima kalbėti apie pasitenkinimo darbu laipsnį.

Įvairiais tyrimais ieškota ryšių tarp pasitenkinimo darbu ir kitų veiksnių. Pavyzdžiui, 1999 m. R. Murray atliktas tyrimas Šiaurės Karolinos universitete apėmė profesionalių bibliotekininkų ir „paraprofesionalų“ pasitenkinimo darbu lygį. Pagrindinė išvada tokia, kad profesionalūs bibliotekininkai yra labiau patenkinti darbu negu „paraprofesionalai“ daugeliu aspektų: bendradarbiais, pripažinimu ir įvertinimu, atlyginimu ir bendru darbo teikiamu malonumu [21]. Tyrimai dažnai nustato ryšius tarp pasitenkinimo ir vidinių darbo charakteristikų: kūrybiškumo, savarankiškumo, iššūkių, sprendimų priėmimo ar bendravimo su vartotojais ir t.t.

Apskritai vertinant bibliotekininkų pasitenkinimą darbu, dauguma jų yra patenkinti ir, jei reikėtų, rinktųsi šią profesiją iš naujo. JAV bibliotekininkystės žurnalo „Library Journal“ 2007 m. atlikto tyrimo apie pasitenkinimą darbu rezultatai rodo, kad 85,6 procentai (iš maždaug 3 tūkstančių JAV bibliotekų darbuotojų) vėl rinktųsi bibliotekininko profesiją ir panašiai tiek pat rekomenduotų bibliotekininkystę tiems, kurie stoja į koledžus [5]. Toks nemažas pasitenkinimo darbu lygis rodo, kad bibliotekininkai vertina darbo pobūdį, jo teikiamas galimybes ir aplinką, nors šalia didelio komforto yra ir nepasitenkinimo šaltinių – jais dažniausiai tampa darbo užmokestis ir bibliotekų finansavimas, taip pat nemažas problemas sukelia vadovybė. Šie veiksniai stabdo kūrybiškumą ir naujoves. Tačiau minėtos apklausos respondentai vardino daugybę priežasčių, dėl ko jiems patinka dirbti bibliotekose: geros darbo sąlygos, darbas su žmonėmis, pagalba studentams, bendradarbiai, intelektualinis skatinimas, autonomiškumas ir įvairovė, idėjų ir veiksmo kūryba ir t.t.

Vadinasi, JAV bibliotekininkai turi gana aukštą pasitenkinimo darbu lygį, o „Library Journal“ atlikti tyrimai pakankamai ryškiai išskiria tiek teigiamus, tiek neigiamus akcentus ir rezultatus.

Ne tokia gera padėtis yra kitose pasaulio šalyse, ypač besivystančiose. Studija apie Etiopijos bibliotekų darbuotojų bei darbdavių pasitenkinimą bei lūkesčius perša išvadą, kad profesionalūs bibliotekininkai įsitikinę, jog jų kvalifikacija neatitinka darbo reikalavimų [21]. Tuo tarpu šių institucijų vadovybė skundžiasi, kad bibliotekų darbuotojams trūksta motyvacijos, dinamiškumo,

kūrybiško mąstymo, technologijų išmanymo, savarankiškumo ir t.t. Nepasitenkinimą darbu bibliotekininkams stiprina netolygi kvalifikacijos tobulinimo sistema, nes nėra supažindinama ir apmokoma dirbti su įdiegtomis naujomis technologijomis. Straipsnio autorius teigia, kad komunikacija įstaigoje taip pat daro didelę įtaką pasitenkinimui darbu: „Jei komunikacijai organizacijoje yra barjerų, tai taip pat turės negatyvių pasekmių bendram darbuotojų pasitenkinimo lygiui“ [21].

Tačiau lyginti skirtingų šalių tyrimus reikia labai atsargiai. Dauguma autorių daro prielaidą, jog tai, kuo pasižymi išsivysčiusios Vakarų kultūros (ypač JAV), turėtų galioti bet kurioje kitoje kultūroje. Tai gali būti teisinga, kalbant apie tokias išsivysčiusias kultūras kaip Vakarų Europos šalys, Australija ar Izraelis. Tačiau kur kas labiau abejotina, ar tai galima taikyti Azijos ar Afrikos visuomenėms [8, p. 308]. Tuo labiau reikia atsargumo pritaikant tyrimų rezultatus ir rekomendacijas. Jei, pavyzdžiui, vienoje šalyje taikoma finansinių skatinimų sistema, tai kitoje ji gali būti visiškai neveiksminga ir tik didintų nepasitenkinimą darbu.

Kalbant apie bibliotekų darbuotojus, atlyginimo aspektas dažnai tampa svarbiu nepasitenkinimo šaltiniu. Tai patvirtina ir „Library Journal“ JAV bibliotekininkų pasitenkinimo darbu apklausos rezultatai [1, 5, 13]: „Nepaisant aukštų pasitenkinimo rodiklių, bibliotekų darbuotojai skubėjo atkreipti dėmesį į jų nepasitenkinimo priežastis, iššūkius ir nusivylimus dėl atlyginimų, finansavimo ir vadovybės“. Šiame tyrime matomas ryšys tarp pasitenkinimo darbu lygio ir atlyginimų dydžio: tie, kurie teigė esą „labai patenkinti“ savo darbu, per metus uždirbo 63,800 dolerių, o tų, kurie buvo „nepatenkinti“ savo darbu, metinis atlyginimas buvo mažesnis nei 50 tūkstančių dolerių. Be to, 70 proc. tų, kurie teigė esą nepatenkinti, taip pat teigė, jog jiems nepakankamai mokama [13]. Peršasi išvada, kad atlyginimo dydis tiesiogiai proporcingas pasitenkinimo darbu laipsniui. Tačiau šioje apklausoje patenkinti darbu buvo apie 70 procentų, o manantys, kad jiems nepakankamai mokama, sudarė 52,1 procentą. Taigi galima pabrėžti, kad ne visi, gaunantys per mažą darbo užmokestį, yra nepatenkinti darbu bibliotekose. Tai lemia ir kiti veiksniai.

Panašios išvados ryškėja ir kitos apklausos, dėl ko žmonės renkasi bibliotekininkystę kaip profesiją, rezultatuose [9]. Čia atlyginimas priklauso nepasitenkinimo darbu veiksniams: „Net kai žmonės nurodė, kad jie patenkinti savo karjeros pasirinkimu, darbo užmokestis vis dar laikomas nepasitenkinimo šaltiniu“ [9]. Daugiau nei pusei (52,4 proc.) šios apklausos respondentų perėjus dirbti į bibliotekas, jų pajamos sumažėjo ir tyrimo metu vis dar nebuvo pasiekusios ankstesnio lygio. Tačiau kai kurie respondentai pastebėjo, jog „pajamų sumažėjimas yra maža kaina, mokama už gyvenimo kokybės pagerėjimą“ [9].

Dauguma tyrimų bibliotekose rodo, jog vadovybės parama yra labai reikšminga, siekiant tobulėti ir kelti kvalifikaciją. Įvairūs kursai – ypač populiarėjantys nuotoliniai mokymai – būna efektyviausi tada, kai juos vienaip ar kitaip remia bei skatina patys bibliotekų vadovai. J. Preston ir S. Bell [6] pristatytą tyrimo apie bibliotekininkų motyvaciją tobulėti vienas iš nagrinėtų aspektų ir yra darbdavių paramos lygis ir įtaka darbuotojų motyvacijai. Pasak autorių, „daugelis organizacijų yra mažiau nei entuziastingos remiant jų darbuotojų tęstinę profesinę mokymąsi, nes tai matoma kaip nauda jų konkurentams, o ne jiems patiems“ [6]. Šiuo atveju nuotolinius kursus finansavo ar kitaip parėmė du trečdaliai darbdavių, tačiau dauguma darbuotojų ruošėsi kursams savo laisvu laiku (77 procentai). Tai parodo, kad darbuotojas turi būti motyvuotas savaime, nes be finansavimo daugiau jokių privilegijų dažniausiai negauna.

Taigi dažniausiai tiriami darbo aspektai gali būti skirstomi į turinio (konteksto) arba išorinius. Tyrinėtojai ir teoretikai labiausiai akcentuoja atlyginimo, vadovavimo, bendradarbių ir kitų veiksmų įtaką pasitenkinimui darbu. Atsižvelgiant į šiuos ir kitus aspektus yra kuriami įvairūs klausimynai ir tyrimo metodikos, kuriuose darbo aspektų skaičius svyruoja nuo 5 iki 20, dėl to pasitenkinimo darbu tyrimai gali būti patys įvairiausi.

Tokie ir panašūs tyrimai taip pat dažnai atliekami ir bibliotekose. Šios kultūros įstaigos skiriasi savo darbo specifika, nes yra orientuotos į paslaugas, dėl to dažnai sunku būna išmatuoti ir įvertinti darbo rezultatus, efektyvumą. Bibliotekose tiriama, dėl ko darbuotojai renkasi šią profesiją ar susiranda kitus darbus, kokie veiksniai daro įtaką pasitenkinimui darbu ir kt. Apskritai bibliotekininkai yra daugiau ar mažiau patenkinti savo darbu, tačiau didžiausias nepasitenkinimas kyla dėl darbo užmokesčio, vadovybės ar kitų panašių aspektų.

3. PASITENKINIMAS DARBU LIETUVOS UNIVERSITETŲ BIBLIOTEKOSE

Šiame skyriuje bus aptarti atlikto tyrimo uždaviniai, tikslas, metodika, pristatytos hipotezės ir rezultatai.

3.1. TYRIMO METODIKA

Tyrimo „Pasitenkinimas darbu Lietuvos universitetų bibliotekose“ **tikslas** yra nustatyti įvairių darbo veiksmų įtaką bibliotekininkų pasitenkinimui darbu pasirinktose bibliotekose.

Tyrimo **subjektai** – šešių didžiausių Lietuvos universitetų bibliotekų darbuotojai (profesionalūs bibliotekininkai – tai darbuotojai, turintys bibliotekinį išsilavinimą arba dirbantys bibliotekoje jau ilgą laiką). **Objektas** – šių bibliotekininkų pasitenkinimas darbu.

Pagrindiniai tyrimo uždaviniai yra šie:

1. Nustatyti bendrą akademinų bibliotekų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį.
2. Palyginti devynių darbo veiksmų įtaką bibliotekininkų pasitenkinimui darbu.
3. Išskirti didžiausią pasitenkinimą ir nepasitenkinimą keliančius veiksnius, nustatyti galimas jų priežastis ir įtaką bibliotekininkų darbo kokybei.
4. Išsiaiškinti ryšį tarp bibliotekininkų išsilavinimo, darbo užmokesčio ir darbo stažo bei jų pasitenkinimo darbu lygio.
5. Palyginti gautus tyrimo rezultatus su P.E. Spector nurodytais norminiais duomenimis ir kitų tyrimų rezultatais.

Tyrimui panaudota nemokama P.E. Spector Pasitenkinimo darbu apklausos metodika (Job satisfaction survey (JSS); Spector, 1985), kuri yra viena iš tinkamiausių nustatant pasitenkinimą darbu įvairiose organizacijose. Kiti klausimynai, tokie kaip Minesotos pasitenkinimo klausimynas (MSQ), Aprašomasis darbo indeksas (JDI) ir kt., nėra laisvai prieinami ir yra mokami.

Šią anketą sudaro 36 teiginiai, kurie atspindi 9 darbo aspektus:

1 lentelė. **P.E. Spector Pasitenkinimo darbu apklausos aspektai** [18, p. 8]

	Aspektas	Apibūdinimas
1.	Atlyginimas	Pasitenkinimas darbo užmokesčiu ir jo kilimu.

2.	Paaukštinimas	Pasitenkinimas paaukštinimo galimybėmis.
3.	Vadovavimas	Pasitenkinimas respondento tiesioginiu vadovu.
4.	Socialinės garantijos	Pasitenkinimas papildomomis lengvatomis.
5.	Apdovanojimai, paskatinimai	Pasitenkinimas apdovanojimais (nebūtinai pinigine išraiška), gaunamais už gerą darbą.
6.	Darbo tvarka ir procesai	Pasitenkinimas darbo taisyklėmis ir procesais.
7.	Bendradarbiai	Pasitenkinimas bendradarbiais.
8.	Darbo pobūdis	Pasitenkinimas darbo prigimtimi, pobūdžiu.
9.	Komunikacija	Pasitenkinimas komunikacija organizacijos viduje (kolektyve)

Kiekvienam aspektui skirti keturi teiginiai anketoje, kurių vidurkis atspindi bendrą pasitenkinimo tam tikru aspektu lygį. Daugiau teiginių vienam aspektui suteikia daugiau patikimumo, nes respondentai gali suklysti atsakydami į vieną ar kitą klausimą. Kuo daugiau teiginių vienam aspektui, tuo didesnis anketos patikimumas. P.E. Spector teigimu [18, p. 20], „daugiau teiginių leidžia visapusiškesnį aspekto įvertinimą. Kas kartais atrodo paprastas aspektas, gali turėti ne vieną papildomą reikšmę“.

P.E. Spector [18, p. 12] pateikia šios apklausos vidurkius, kurie apskaičiuoti pagal 8113 respondentų atsakymus 52 sektoriuose. Šie duomenys gali būti naudojami kaip norma.

2 lentelė. **Pasitenkinimo darbu apklausos bendrieji vidurkiai** [18, p. 12]

Aspektas	Vidurkis
Atlyginimas	11,8
Paaukštinimas	12,0
Vadovavimas	19,2
Socialinės garantijos	14,2
Apdovanojimai, paskatinimai	13,7
Darbo tvarka ir procesai	13,5
Bendradarbiai	18,3
Darbo pobūdis	19,2

Komunikacija	14,4
Bendras vidurkis	136,5

Pagal atliktą tyrimą Etiopijos bibliotekose [21], prie anketos pridėti du papildomi teiginiai, susiję su išsilavinimu ir apmokymu darbe, kurie gali būti analizuojami atskirai:

- Mano išsilavinimas yra tinkamas atlikti darbus.
- Aš esu tinkamai apmokomas/-a dirbti naujomis technologijomis.

Kiekvieną teiginį respondentai gali įvertinti šešiabalėje Likerto skalėje (1 – visiškai nesutinku, 2 – nesutinku, 3 – šiek tiek nesutinku, 4 – šiek tiek sutinku, 5 – sutinku, 6 – visiškai sutinku). Teiginiai sudaryti tiek teigiama, tiek neigiama reikšme, dėl to neigiamieji yra skaičiuojami atvirkščiai. Minimalus dydis yra 4 (keturi vieno aspekto teiginiai, įvertinti žemiausiu balu), maksimalus – 24 (4*6). Matematinis vidurkis – 14. Reikšmės žemiau šio skaičiaus rodo respondentų nepasitenkinimą, aukščiau 14 – respondentų pasitenkinimą.

Tyrimui Lietuvos universitetų bibliotekose prie šios anketos pridėti dar keturi klausimai apie darbo laiką (stažą) bibliotekoje, išsilavinimą, darbą pagal įgytą specialybę bei darbo užmokestį. Pagal šiuos duomenis bus nustatoma koreliacija su įvairiais anketos aspektais.

Strateginis tyrimo planas. Tyrimui pasirinkti šešių didžiausių Lietuvos universitetų bibliotekų darbuotojai, esantys tik centrinėse bibliotekose. Pagal 2007 m. Lietuvos bibliotekų statistiką [14], daugiausia darbuotojų turinčios bibliotekos yra šios:

3 lentelė. **Didžiausios darbuotojų skaičiumi Lietuvos universitetų bibliotekos** [14]

	Biblioteka	Darbuotojų skaičius [14]	Centrinės bibliotekos darbuotojų skaičius
1.	Vilniaus universiteto biblioteka	122	114
2.	Kauno technologijos universiteto biblioteka	76	43
3.	Vilniaus pedagoginio universiteto biblioteka	48	42

4.	Vilniaus Gedimino technikos universiteto biblioteka	46	42
5.	Šiaulių universiteto biblioteka	44	27
6.	Klaipėdos universiteto biblioteka	44	22
	Iš viso	380	290

Pagal šiuos duomenis apskaičiuota respondentų imtis (formulė $n = N/(0,0025N + 1)$) – 169. Kadangi pasirinkta apklausa atspindi subjektyvų ir asmenišką kiekvieno respondento požiūrį į jo darbą, anketos buvo išdalintos tiesiogiai apsilankius bibliotekose. Trijose iš jų respondentai iškart užpildė anketas, trijose anketos buvo paliktos kelioms dienoms, vienoje iš jų anketas dalino direktorės pavaduotoja. Tai galėjo turėti įtakos šios bibliotekos darbuotojų atsakymams.

Kiekvienoje pasirinktoje bibliotekoje išdalintų anketų skaičius tiesiogiai proporcingas darbuotojų skaičiui. Iš viso išdalintos 172 anketos, gražinta 151. Iš jų tinkamos duomenų analizei – 141 (81,98 proc.). Kaip buvo minėta anksčiau, apklausoje dalyvavo tik profesionalūs bibliotekininkai. Anketos nebuvo dalintos bibliotekų direktoriams, jų pavaduotojams, administratoriams, programuotojams, restauratoriams, muziejininkams, inžinieriams, technikams ir automatizavimo skyrių darbuotojams.

Surinkti duomenys apdoroti MS Excell ir SPSS 12.0.1 programomis.

Remiantis teorinės medžiagos analize buvo iškeltos tokios hipotezės:

1. **Universitetų bibliotekų darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu negu nepatenkinti.** Tokį dėsningumą patvirtina daugelis tyrimų ne tik bibliotekose, bet ir kitose organizacijose. Nors darbuotojai gali būti nepatenkinti tam tikrais darbo aspektais, tačiau bendras pasitenkinimo lygis būna gana aukštas. Pavyzdžiui, „Library Journal“ tyrimo duomenimis, apie 70 proc. visų akademinėjų bibliotekų respondentų buvo labai patenkinti arba patenkinti savo darbu [1].
2. **Didžiausią nepasitenkinimą bibliotekų darbuotojams kelia atlyginimai.** Ši hipotezė paremta P.E. Spector [18, p. 12] pateiktomis normomis, kurios buvo nustatytos apklausus daugiau nei 8 tūkstančius įvairių organizacijų darbuotojų. Pasitenkinimas atlyginimo aspektu yra mažiausias. Galima daryti prielaidą, kad atlyginimas priklauso higieniniams veiksniams (pagal F. Herzbergo teoriją), kurie dažniausiai yra nepasitenkinimo šaltinis.

3. **Didžiausią pasitenkinimą darbuotojai jaučia dėl darbo pobūdžio.** Darbo pobūdį ir pasitenkinimą juo dažniausiai nusako klausimynų punktas, ar žmogus rinktųsi tą pačią profesiją ir darbą dar kartą. Kiekvienos profesijos darbuotojų atsakymai skiriasi. JAV bibliotekininkų apklausa parodė, jog 85,6 procentai vėl rinktųsi bibliotekininko profesiją ir panašiai tiek pat rekomenduotų bibliotekininkystę tiems, kurie stoja į koledžus [5]. Kito tyrimo, dėl ko žmonės perėjo dirbti į bibliotekas, respondentai pirmuoju pasitenkinimo veiksniu įvardino darbo pobūdį [9].
4. **Daugiau uždirbantys bibliotekininkai yra labiau patenkinti savo darbu negu mažiau uždirbantys.** Keliant šią hipotezę daroma prielaida, kad atlyginimas yra pakankamai svarbus veiksnys, darantis įtaką bibliotekininkų pasitenkinimui darbu, ypač dėl to, kad Lietuvoje kultūros įstaigų darbuotojų atlyginimai yra maži.
5. **Turintys aukštesnį išsilavinimo laipsnį bibliotekininkai yra labiau patenkinti savo darbu negu jo neturintys.** Išsilavinimas gali daryti įtaką darbuotojo gebėjimams atlikti užduotis, būti kompetentingam tam tikroje srityje. Dėl to kyla savivertė, pasitikėjimas savimi, tuo pačiu gali kilti ir pasitenkinimo darbu lygis.
6. **Bibliotekininkystę baigę darbuotojai yra labiau patenkinti darbu negu baigę kitą specialybę.** Kaip ir aukštesnis išsilavinimas, darbas pagal specialybę gali duoti daugiau pasitenkinimo, nes profesija tikriausiai buvo pasirinkta neatsitiktinai, o studijos turėjo suteikti daugiau specialybinių žinių ir kompetencijos darbui bibliotekoje.
7. **Trumpiau dirbantys bibliotekoje darbuotojai yra mažiau patenkinti savo darbu negu dirbantys ilgiau.** Šis darbo aspektas yra gana įvairiai vertinamas ir randami prieštaringi ryšiai skirtinguose tyrimuose. Pavzdyžiui, B. Horenstein (1993) teigimu, darbuotojai su daugiau profesinės patirties buvo labiau patenkinti. O M.H. Mirfakhrai (1991) rado neigiamą koreliaciją tarp bendro pasitenkinimo darbu ir profesinės patirties dydžio. J. Voelck (1995) pažymėjo, kad „kuo mažiau darbo patirties, tuo mažesnis pasitenkinimas darbo pobūdžiu, tvarka, bendradarbiais ir socialinėmis garantijomis“ [19].

3.2. Tyrimo duomenų analizė

Surinkti duomenys analizuojami apibendrintai, neišskiriant tam tikrų bibliotekų ypatybių.

Darbo stažas bibliotekoje. Iš 141 apklaustojo net 46,5 procentai (66 respondentai) atsakė, kad dirba šioje bibliotekoje daugiau nei 16 metų. 1-5 metus bibliotekoje dirba 18,3 proc. (26 respondentai), 6-10 metų – 15,5 proc. (22 apklaustieji), o 11-15 metų darbo patirtį šioje bibliotekoje turi 19 procentų (27 respondentai) apklaustųjų. Galima daryti išvadą, kad personalas pasirinktose bibliotekose yra gana pastovus, dirba ilgą laiką, turi daug patirties ir žino vadovavimo stilius, bendradarbių nuostatas bei vidinę bibliotekos aplinką. Šie veiksniai gali daryti įtaką bibliotekininkų pasitenkinimui darbu.

Klausimo apie **išsilavinimą** atsakymai taip pat pasiskirstė žymiu skirtumu: 112 respondentų (78,9 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, aukštąjį neuniversitetinį – 15, nebaigė aukštojo (vis dar studijuoja ar nebaigė studijų) 10 respondentų. Tik 4 respondentai pažymėjo turintys vidurinį išsilavinimą.

Pagal įgytą išsilavinimą (tai yra, bibliotekininkystę, bibliotekų ir informacinių centrų vadybos studijas) dirba 90 (63,4 proc.) apklaustųjų. Kita dalis (51 respondentas) yra įgiję kitą specialybę arba dar nėra baigę studijų. Pagal tai galima spręsti, jog dauguma darbuotojų yra kvalifikuoti specialistai, išmanantys bibliotekų specifiką ir darbo pobūdį bei procesus.

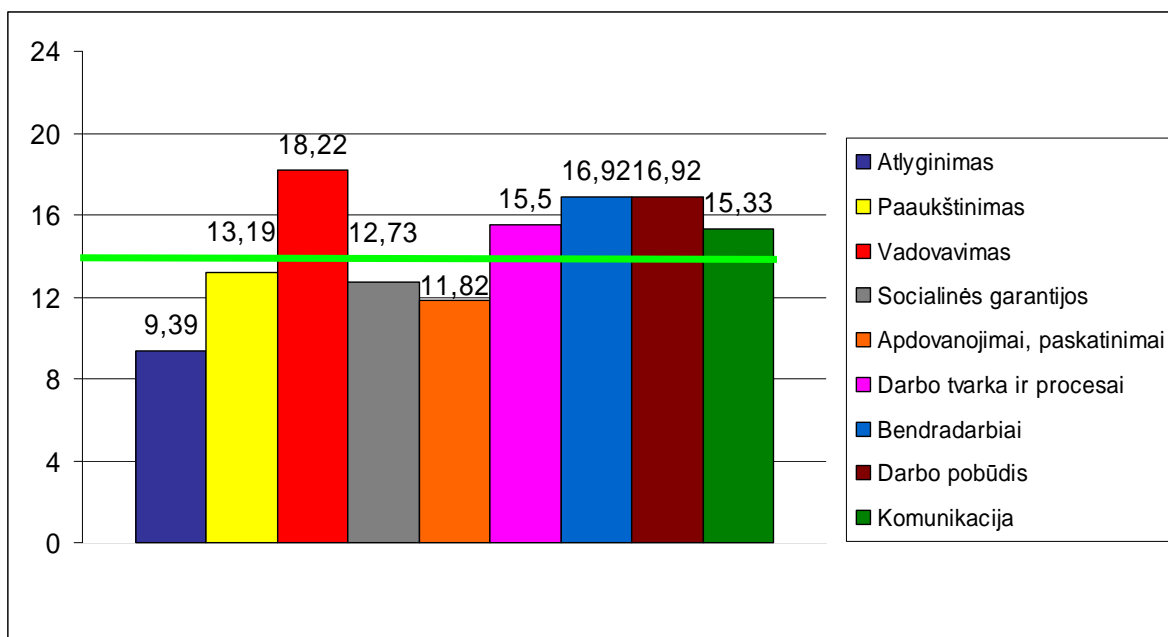
Atlyginimas. Iš 141 respondento 75 (52,8 procento) gauna nuo 1000 iki 1300 litų (įskaitant visus priedus). 32 respondentų (22,5 proc.) atlyginimas svyruoja nuo 1300 iki 1600 litų per mėnesį, o 25 respondentų (17,6 proc.) darbo užmokestis nesiekia 1000 litų. Tik 6,3 procento apklaustųjų gauna daugiau nei 1600 litų atlyginimo (plačiau – 2 priede, p. 57).

Bendras Lietuvos universitetų bibliotekų darbuotojų pasitenkinimo darbu rodiklis yra **130,02**. Tai skaičius, gautas sudėjus visų 9 aspektų išvestus vidurkius. Diagramoje žemiau matyti kiekvieno aspekto aritmetinis vidurkis. Kaip buvo minėta anksčiau, skaičius 14 yra vidurkis, virš kurio yra pastebimas pasitenkinimas darbu, o žemiau – nepasitenkinimas. Diagramoje tai iliustruoja žalia horizontali linija.

Taigi Lietuvos universitetinių bibliotekų darbuotojai yra patenkinti vadovavimu, darbo tvarka ir procesais, bendradarbiais, darbo pobūdžiu bei komunikacija. Didžiausias nepasitenkinimas yra dėl atlyginimų, taip pat 14 balų vidurkio nesiekia paaugstinimo galimybės, socialinės garantijos bei apdovanojimų, paskatinimų sistema. Pagal šiuos duomenis išvestas bendras pasitenkinimo darbu

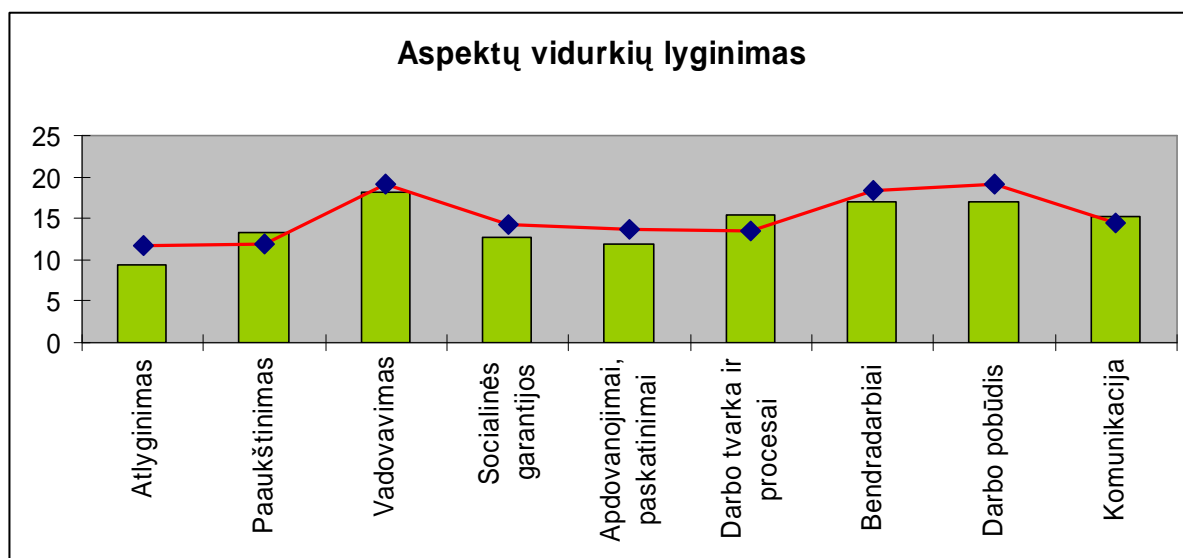
vidurkis siekia **14,45** balo. Galima daryti apibendrinimą, kad visuose darbo aspektuose respondentai balansuoja ties pasitenkinimo-nepasitenkinimo riba.

1 diagrama. **Pasitenkinimas darbo aspektais Lietuvos universitetų bibliotekose**



2 diagramoje yra palyginti tyrimo Lietuvoje aspektų vidurkiai ir P.E. Spector pateikiami standartizuoti vidurkiai.

2 diagrama. **Pasitenkinimo darbu aspektų vidurkių lyginimas**



Raudona linija žymi standartą, o žali stulpeliai – Lietuvos universitetų bibliotekų tyrimo rezultatus. Apskritai bendrasis pasitenkinimo darbu vidurkis žymiai nesiskiria (Lietuvoje – 130,02; pateiktas kaip norma – 136,5). Iš grafiko galima matyti, kad didelių skirtumų nėra ir atskirų aspektų vertinime. Lietuvoje yra didesnis nepasitenkinimas atlyginimu ir jo didėjimo galimybėmis. Atlikto tyrimo Lietuvos bibliotekose aukštesni vidurkiai yra tik trys: dėl paaukštinimo, darbo pobūdžio ir tvarkos, komunikacijos.

2007 m. ši P.E. Spector apklausa buvo naudota ir tiriant Etiopijos bibliotekų darbuotojus. Studijoje apie tai [21] tai pat yra pateikiami gauti vidurkiai pagal minėtus devynis aspektus. Bendras pasitenkinimo darbu rodiklis yra žemesnis negu standartas ir gautas tirtose Lietuvos bibliotekose – 121,21. Stebina tai, kad Etiopijos bibliotekų (buvo tirtos trys bibliotekos, atspindinčios akademinį, vyriausybinių ir nevyriausybinių sektorių) darbuotojai buvo daug labiau patenkinti atlyginimo aspektu (net 15,67), taip pat aukščiau bendrojo vidurkio buvo apdovanojimų, paskatinimų sritis (14,11). Visi kiti punktai yra žemiau standartinio ir šio tyrimo vidurkių. Ypač žemas yra komunikacijos rezultatas – tik 7,66 balo. Tačiau reikia pažymėti, kad Lietuvos ir Etiopijos ekonominė situacija taip pat labai skiriasi: 2007 metų bendrasis vidaus produktas Etiopijoje siekė 19,43 milijardus JAV dolerių, o Lietuvoje – 38,35 milijardus JAV dolerių [22]. Dėl šių rodiklių ir kitų žymių skirtumų abiejų tyrimų rezultatus reikėtų lyginti atsargiai.

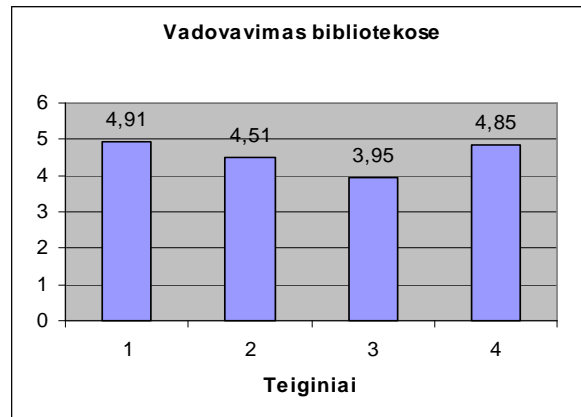
Iš rezultatų matyti, kad bibliotekininkai labiausiai yra patenkinti savo **tiesioginiais vadovais**. Tai galima aiškinti dvejopai: vadovai tikrai gali būti kompetentingi ir teisingi savo pavaldiniams, motyvuoti juos ir skatinti. Kita vertus, bibliotekų darbuotojai gali būt atsargūs ir, vertindami savo vadovus, jie gali žymėti aukštesnius balus, nenorėdami atskleisti savo nuomonės.

Vadovavimas yra vienas iš higieninių F. Herzbergo teorijos veiksnių, kuris labiau daro įtaką nepasitenkinimui, jei vadovybė yra netinkama ar blogai atlieka savo darbą, tačiau gali nesukelti ypatingo pasitenkinimo, jei vadovavimas yra tinkamas.

Pagal pateiktą anketą, pasitenkinimą tiesioginiais vadovais darbe atspindėjo šie teiginiai:

1. Mano tiesioginis vadovas yra pakankamai kompetentingas.
2. Mano tiesioginis vadovas nėra man teisingas.
3. Mano tiesioginis vadovas skiria mažai dėmesio savo pavaldinių jausmams.
4. Man patinka mano tiesioginis vadovas.

3 diagrama. Tiesioginių vadovų vertinimas bibliotekose

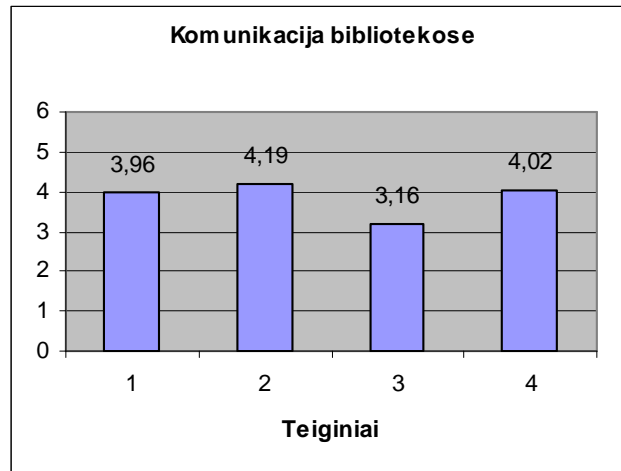


Pagal šiuos vidurkius galima matyti, jog respondentai mažiausiai patenkinti dėl to, kad vadovai neskiria daug dėmesio jų jausmams. Tačiau vidurkis 3,95 yra pakankamai aukštas ir rodo esant pasitenkinimą šiuo aspektu. Dėl to galima išvada, jog tiesioginiai vadovai yra gana kompetentingi, teisingi ir tinkami tokioms pareigoms. Svarbiausia, jog darbuotojai nebūtų ignoruojami ir nebūtų vengiama konsultavimo, kas gali sukelti tam tikrą nepasitenkinimą, susijusį ne tik su vadovybe, bet ir su komunikacija bibliotekoje.

Komunikacija organizacijoje yra ne ką mažiau svarbi darbuotojų pasitenkinimui. Bibliotekininkų pasitenkinimas komunikacija siekia 15,33 balo ir yra tik penktoje vietoje pagal vidurkį. Vadinasi, komunikacija tirtose universitetų bibliotekose nėra tokia gera, tačiau darbuotojai yra ja labiau patenkinti negu nepatenkinti. Šį pasitenkinimą galima grįsti tinkama bibliotekų struktūra, teigiama, kad decentralizuotų sistemų nariai yra labiau patenkinti darbo negu centralizuotose sistemose [3, p. 324]. Decentralizuotose struktūrose visi organizacijos nariai gali bendrauti su visais, nėra hierarchijos, dėl to gerėja ir komunikacija, ir klimatas. Darbuotojai nėra ignoruojami, atsižvelgiama į jų lūkesčius, veikia tinkama paskatinimų sistema ir t.t. Taip pat pažymėtina, kad Lietuvos universitetų bibliotekos nėra didelės įstaigos, kuriose būtų žymi centralizuota struktūra.

Anketoje komunikacijai buvo skirti keturi teiginiai (5 lentelė): apie tai, ar komunikacija yra gera (1, 3), ar aiškūs bibliotekos tikslai (2) ir ar gerai paaiškinamos užduotys (4). Rezultatai parodė, kad mažiausiai pasitenkinimo kelia nežinojimas, kas dedasi bibliotekoje.

4 diagrama. **Komunikacijos vertinimas bibliotekose**



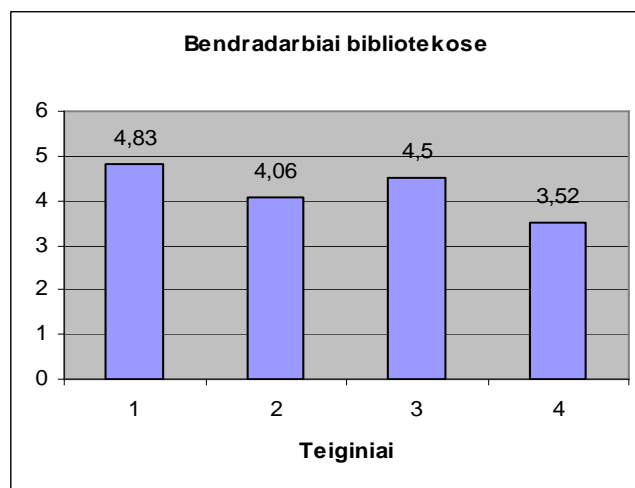
Galima daryti išvadą, kad bibliotekose trūksta informacijos apie vykstančius renginius, susirinkimus ar priimtus vadovybės sprendimus. Galima rekomenduoti tokias komunikavimo priemones: bendros elektroninės konferencijos, tinklaraščiai, skelbimai, komunikavimas tarpusavyje, dažnesni susirinkimai.

Komunikacija koreliuoja su visais kitais apklausos aspektais (išskyrus socialines garantijas). Dėl to akivaizdu, kad komunikacija yra bene svarbiausias aspektas, darantis įtaką kitiems pasitenkinimą lemiantiems darbo veiksniams.

Tarp komunikacijos ir **bendradarbių** rastas vidutiniško stiprumo ryšys (,390), tai rodo, jog bendradarbiai yra svarbi bibliotekos komunikacijos dalis. Kuo geresni santykiai su jais, tuo didėja ir pasitenkinimas komunikacija. Vis dėlto paaiškėjo, jog bibliotekininkai bendradarbiais yra patenkinti labiau (16,92) negu bendra organizacijos komunikacija (15,33). Nors visi keturi teiginiai („Man patinka mano bendradarbiai“, „Manau, kad turiu dirbti sunkiau negu turėčiau dėl kitų kartu dirbančių žmonių nekompetentingumo“, „Džiaugiuosi savo bendradarbiais“ ir „Darbe yra per daug barnių (vidinės konkurencijos, apkalbų ir t.t.) ir kovos“) yra įvertinti aukščiau ir bibliotekininkai yra daugiau ar mažiau patenkinti, tačiau matyti, jog paskutinio teiginio apie barnius ir kovas darbe vidurkis yra ne toks didelis (3,52) (6 lentelė). Tai galima aiškinti prielaida, jog kiekvienas darbuotojas yra skirtingai motyvuotas ir turi skirtingus lūkesčius, tikslus darbe. Pagal jau aptartą J. Adams teisingumo teoriją žmonės įvertina savo indėlį į darbą ir rezultata, kurį iš jo gauna, ir paskui išveda jų proporciją. Taip pat vertinami ir kiti

jiems reikšmingi žmonės (šiuo atveju, bendradarbiai). Jei individo išvesta proporcija neatitinka kitų kartu dirbančių žmonių indėlio į darbą, atsiranda neteisingumo pojūtis. Jis mažina ir pasitenkinimą darbu, ir motyvaciją.

5 diagrama. **Bendradarbių vertinimas bibliotekose**



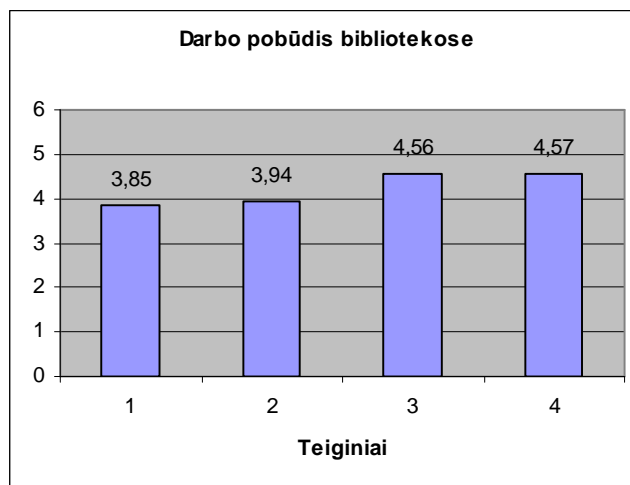
Vadinasi, dauguma darbuotojų yra darbo grupėse ar skyriuose, kur jie tampa priklausomi nuo kitų bendradarbių pastangų ir darbo rezultatų. Dėl to gali atsirasti nepatenkinimas, jei jaučiama, jog kiti nesistengia tiek, kiek turėtų, arba, šiuo atveju, gerai neišmano savo darbo. M. Gruneberg [11, p. 60] siūlo kurti labiau stimuliuojančias darbo grupes, kuriose būtų kiek įmanoma mažiau narių, tokiu atveju visų pastangos būtų tiesiogiai susijusios su rezultatu ir apdovanojimais.

Pagal gautus duomenis galima daryti išvadą, kad bibliotekininkai yra patenkinti savo bendradarbiais, darbas grupėse vyksta gana darniai ir sėkmingai, dėl to neatsiranda stipraus neteisingumo jausmo.

Komunikacija ir bendradarbiai bei vadovavimas taip pat gali daryti įtaką **darbo pobūdžiui**. Anketoje darbo pobūdį atspindi šie teiginiai:

1. Kartais jaučiu, kad mano darbas yra beprasmis.
2. Turiu per daug kanceliarinio, nuobodaus darbo.
3. Mano darbas yra malonus.
4. Esu patenkintas/-a savo darbu.

6 diagrama. Darbo pobūdžio vertinimas bibliotekose



Darbo turinį bibliotekose labiau nusako kokybiškų paslaugų kūrimas ir teikimas, kurių rezultatus dažnai būna sunku įvertinti ir palyginti. Todėl viena iš galimybių padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir tuo pačiu stiprinti jų motyvaciją – padėti darbuotojams suvokti jų funkcijų reikalingumą ir atliekamos užduoties svarbą [4, p. 177].

Diagramoje matyti, kad bibliotekininkai yra pakankamai patenkinti savo darbo pobūdžiu: jis yra prasmingas, nenuobodus, dėl to atsiranda dinamiškumo ir galimybių realizuoti įgytas žinias, taip pat išmokti naujų dalykų, tobulėti. Galima teigti, kad darbas bibliotekoje įgalina darbuotojus pasiekti aukščiausią A. Maslow poreikių hierarchijos laiptą – saviaktualizacijos ir savirealizacijos galimybes.

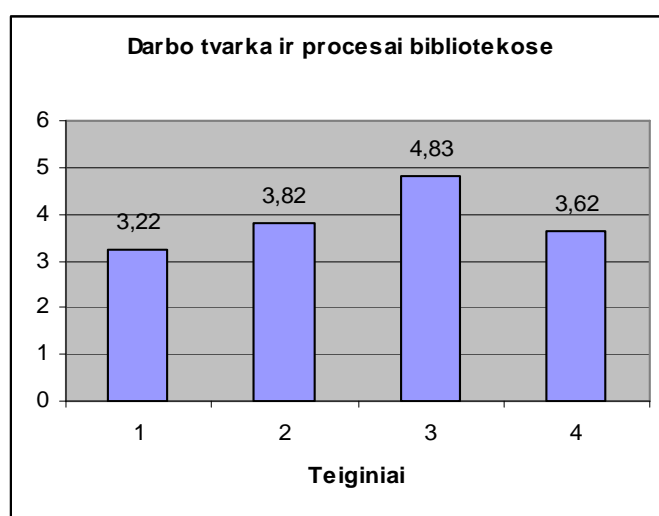
Pasitenkinimas bibliotekose taip pat apima ir **darbo tvarką bei procesus**. Šį aspektą apibūdina tokie teiginiai:

1. Daugelis mūsų taisyklių ir procesų apsunkina mano atliekamą darbą.
2. Mano pastangos gerai dirbti retai apsunkinamos biurokratinių taisyklių.
3. Man patinka tie darbai, kuriuos darau bibliotekoje.
4. Darbe turiu per daug užduočių.

7 diagrama parodo, jog didžiausias pasitenkinimas yra darbais, kurie dirbami bibliotekoje. Kiti teiginiai įvertinti prasčiau, tačiau bendras vidurkis vis tiek rodo pasitenkinimą darbo tvarka ir procesais. Biurokratinės taisyklės ir įvairūs procesai, kurie apsunkina darbą, yra tiesiogiai susiję su organizacijos struktūra, hierarchiniais ryšiais. Jau buvo minėta, kad biurokratinės struktūros labai apsunkina

komunikaciją, taip pat daro neigiamą įtaką darbuotojų savirealizacijai. F. Herzberg, B. Mausner ir B. Snyderman teigia, kad „didžiausia motyvacija darbui kyla iš individo pasiekimų pripažinimo ir asmenybės tobulėjimo bei atsakomybės jausmo. Panašu, kad nei vienas iš šių jausmų negali ypač gerai klestėti biurokratinėse situacijose“ [20, p. 14]. Išvada tokia, kad darbo procesus apsunkinančios taisyklės ir organizacinės struktūros tik mažina darbuotojų pasitenkinimą ir motyvaciją, jie nedalyvauja sprendimų priėmimo ir organizacijos politikoje.

7 diagrama. Darbo tvarkos ir procesų vertinimas bibliotekose



Galima teigti, kad tirtose universitetų bibliotekose su šia problema nėra susiduriama arba darbuotojams nekyla sunkumų dėl darbo procesų ir taisyklių. Vadinasi, bibliotekų struktūra yra gana lanksti, be didelių biurokratinių ir kontrolės mechanizmų. Kita galima išvada būtų ta, jog dauguma respondentų dirba jau ilgą laiką bibliotekose, dėl to taikomos taisyklės yra gerai išmoktos ir prie jų priprasta. Tačiau pirmojo teiginio vidurkis yra gana žemas, dėl to reikėtų peržvelgti galiojančias taisykles ir procesus bibliotekose.

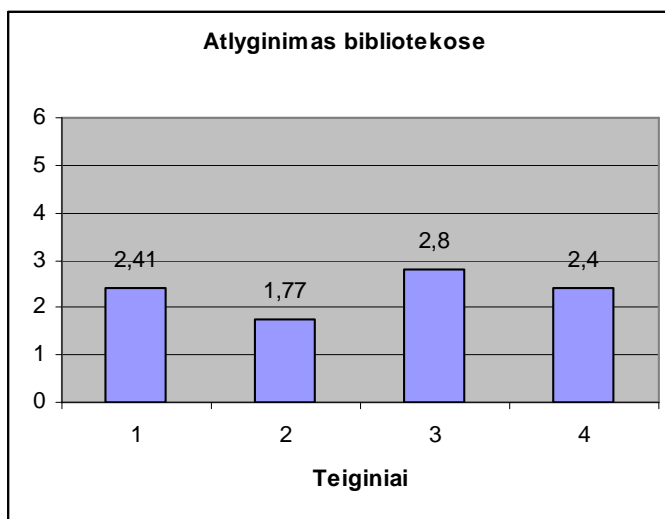
Nepasitenkinimą bibliotekininkams kelia keturi darbo aspektai: atlyginimas, paaukštinimo galimybės, socialinės garantijos ir apdovanojimų, paskatinimų sistema. Šiuos aspektus galima skirstyti į motyvacinius ir higieninius: atlyginimas ir socialinės garantijos susiję su išoriniais darbo veiksniais (higieniniai veiksniai), o paaukštinimo bei paskatinimų veiksniai atitinka karjeros galimybes, pripažinimo aspektus, šie yra motyvaciniai veiksniai.

Daugelyje panašių tyrimu, taip pat ir P.E. Spectoro pateiktose normose, **atlyginimas** yra didžiausias nepasitenkinimo šaltinis. Universitetų bibliotekų apklausoje atlyginimą atspindėjo šie teiginiai:

1. Jaučiu, kad man mokama nemažai už mano darbą.
2. Manau, kad mano atlyginimas kyla per lėtai ir per mažai.
3. Jaučiuosi nevertinamas bibliotekos, kai pagalvoju apie savo darbo užmokestį.
4. Esu patenkintas/-a atlyginimo didėjimo galimybėmis.

Šių teiginių bendras vidurkis yra tik 9,39, o atskiri vidurkiai parodyti diagramoje. Ypač mažas pasitenkinimas yra dėl per lėtai ir mažai kylančio atlyginimo (tik 1,77 balo). Ketvirtas teiginys beveik atspindi tą patį atlyginimo didėjimo aspektą, tačiau yra įvertintas šiek tiek pozityviau. Viena iš priežasčių gali būti ta, kad darbuotojai labiau linkę pritarti neiginiui ir taip išreikšti nepasitenkinimą. Kitas galimai įtaką jų vertinimams padaręs veiksnys – Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas dėl kultūros ir meno darbuotojų darbo užmokesčio didinimo 2009-2011 metų programos patvirtinimo, kur aiškiai buvo numatyta, jog per trejus metus kultūros įstaigų darbuotojų (taip pat ir bibliotekininkų) atlyginimai didės apie 60 procentų.

8 diagrama. **Atlyginimo vertinimas bibliotekose**



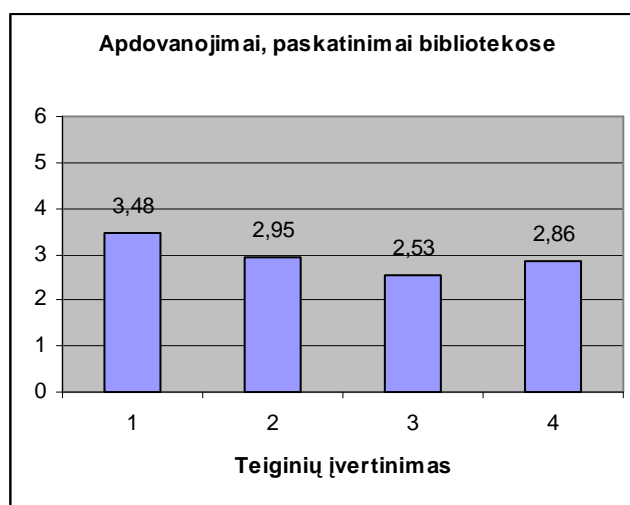
Tačiau reikia pažymėti, kad viešajame sektoriuje darbo užmokestis yra problemiškas aspektas. Teigiama, kad čia „dažnai labiau vertinamas lojalumas ir pareigingumas, mažiau dėmesio kreipiama į

darbo rezultatus, o atlyginimas nustatomas pagal patvirtintą tvarką ir jo dydžiui darbo rezultatai (nei prasti, nei labai geri) įtakos beveik neturi“ [4, p. 175]. Tokia darbo užmokesčio sistema nedidina darbuotojų motyvacijos ir pastangų dėl darbo rezultatų. Dėl to šalia materialaus atlygio reikalinga ir nematerialaus skatinimo sistema: socialinės garantijos, įvairūs apdovanojimai ir paskatinimai.

Pasitenkinimas **socialinėmis garantijomis** yra žemas ir šiek tiek skiriasi nuo P.E. Spector pateiktų apklausos normų (Lietuvos bibliotekose – 12,73, pateikta norma – 14,2). Vadinasi, bibliotekininkai nėra patenkinti gaunamomis socialinėmis garantijomis ir mano, kad jos nėra teisingos. Nors tai nėra tiesiogiai susiję su pinigine atlyginimo už darbą išraiška, tačiau mažai papildomų lengvatų, tokių kaip įvairaus pobūdžio draudimas, priedai, atostogos ar kitos kompensavimo programos, gali sukelti nepasitenkinimą ne tik darbu, bet ir apdovanojimų, paskatinimų sistema. Tarp šių aspektų rasta vidutinio stiprumo teigiama koreliacija (,304), tarp socialinių garantijų ir atlyginimo – dar stipresnė (,362) (3 priedas, p. 58). Galima pabrėžti, kad socialinių garantijų veiksnys Lietuvoje viešajame sektoriuje beveik neišnaudojamas.

Vadinasi, kuo daugiau socialinių garantijų darbuotojai gauna, tuo jaučiamas didesnis pasitenkinimas **apdovanojimų sistema**. Šis aspektas bibliotekose buvo įvertintas kaip nepatenkinamas (vidurkis 11,82). Tai šiek tiek mažiau negu socialinių garantijų vidurkis.

9 diagrama. **Apdovanojimų ir paskatinimų vertinimas bibliotekose**



Šį aspektą anketoje sudaro tokie teiginiai:

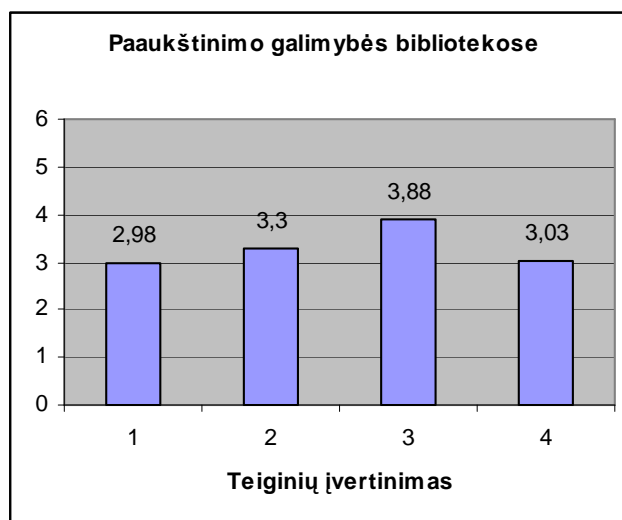
1. Kai padarau gerą darbą, už tai gaunu pripažinimą.
2. Nejaučiu, kad darbas, kurį darau, yra vertinamas, branginamas.
3. Čia dirbantieji gauna nedaug paskatinimų.
4. Nejaučiu, kad mano pastangos būtų atlyginamos taip, kaip turėtų būti.

Nors pirmasis teiginys ir viršija trijų balų ribą, tačiau kiti teiginiai įvertinti žemesniais balais ir kelia nepasitenkinimą bibliotekininkams. Vadinasi, nėra tinkamai sukurta skatinimų ir nematerialaus motyvavimo sistema. Literatūroje [17, p. 40] yra siūlomos tokios priemonės: karjeros planavimas, straipsniai vietinėje spaudoje, viešas nuopelnų pripažinimas, rašytinės padėkos, dovanos-suvenyrai, specialios užduotys ir t.t.

Karjeros galimybes galima priskirti **paaukštinimo** aspektui, kuris bibliotekų darbuotojų tyrime yra išskirtas kaip atskiras punktas. Paaukštinimo aspektą atspindi šie teiginiai:

1. Mano darbe tikrai yra per mažai galimybių paaukštinimui.
2. Tie, kurie gerai dirba, turi nemažai progų paaukštinimui.
3. Dirbdamas/-a jaučiu pasididžiavimą.
4. Esu patenkintas/-a paaukštinimo galimybėmis.

10 diagrama. **Paaukštinimo vertinimas bibliotekose**



Tiek paaukštinimą, tiek pasididžiavimą darbe gali atspindėti karjeros galimybės. Skiriama horizontali ir vertikali karjera. Jei nėra galimybių užimti aukštesnes pozicijas darbe, tai horizontali

karjera sudaro sąlygas keisti darbo pobūdį ir pareigas: galimas darbuotojo teisių ir funkcijų išplėtimas, didesnės atsakomybės suteikimas, darbo praturtinimas naujomis užduotimis ir kt.

Be abejo, bibliotekos kaip organizacijos turi rūpintis darbuotojų motyvavimu ir suteikti galimybę realizuoti pripažinimo poreikius. Tai gali būti įgyvendinama bibliotekai remiant veiklos gerinimo procesus, kurie sudaro galimybes pateisinti lūkesčius ir sulaukti rezultatų. Taip pat turi būti „plėtojama rezultatais pagrįsta tiek finansinio, tiek ir nefinansinio atlygio sistema. Turint omenyje, kad finansinio atlygio sistema nebūtinai yra tinkama ir reikalinga, būtina atsižvelgti į vilčių, tikslų nustatymo ir teisingumo teorijų analizuojamus aspektus“ [4, p. 178].

Vadinasi, tyrimo Lietuvos universitetų bibliotekose duomenys parodė, jog bibliotekininkai yra tik šiek tiek labiau patenkinti savo darbu. Pasitenkinimas egzistuoja dėl vadovavimo, bendradarbių, komunikacijos bibliotekoje, taip pat dėl darbo pobūdžio bei procesų ir taisyklių. Tačiau nepasitenkinimą kelia atlyginimai, paaukštinimo, apodvanojimų bei paskatinimų sistemos ir socialinės garantijos. Šie aspektai turėtų tapti bibliotekų vadovų ir kultūros politikų dėmesio centru.

Šios skyriaus pradžioje buvo aptarti apklaustųjų išsilavinimo, darbo stažo bei atlyginimo duomenys. Žemiau pateiktose lentelėse lyginami šių duomenų ir pasitenkinimo darbu vidurkiai. Pagal Stjudento t kriterijaus „p“ reikšmę matyti, kad tik penktojoje lentelėje duomenys yra statistiškai reikšmingi. Kitose „p“ reikšmė viršija 0,05 patikimumo normą. Taip pat nepastebėta ryškaus skirtumo tarp skirtingų grupių bibliotekininkų.

4 lentelė. **Ryšiai tarp pasitenkinimo darbu vidurkio ir respondentų darbo charakteristikų**

1.	Darbo užmokestis		Kriterijaus p reikšmė
	Iki 1300 Lt (N=100)	Nuo 1300 Lt (N=41)	
Pasitenkinimas darbu (vidurkis)	14,33 ± 2,13	14,75 ± 2,1	,288

2.	Darbo užmokestis		Kriterijaus p reikšmė
	Iki 1000 Lt (N=25)	Nuo 1300 Lt (N=41)	
Pasitenkinimas darbu (vidurkis)	14,23 ± 2,23	14,75 ± 2,1	,346

3.	Įgytas išsilavinimas		Kriterijaus p reikšmė
	Vidurinis (N=29)	Aukštasis universitetinis (N=112)	
Pasitenkinimas darbu (vidurkis)	13,94 ± 2,1	14,58 ± 2,12	,148

4.	Ar dirbate pagal įgytą išsilavinimą?		Kriterijaus p reikšmė
	Taip (N=90)	Ne (N=51)	
Pasitenkinimas darbu (vidurkis)	14,54 ± 2,14	14,29 ± 2,1	,502

5.	Metai, išdirbti šioje bibliotekoje		Kriterijaus p reikšmė
	1-5 metų (N=26)	Daugiau kaip 16 metų (N=66)	
Pasitenkinimas darbu (vidurkis)	15,2 ± 2,44	14,14 ± 1,92	,031

Pirmojoje lentelėje yra lyginami respondentų, gaunančių iki 1300 Lt ir virš 1300 Lt atlyginimo, pasitenkinimo darbu vidurkiai. Galima teigti, kad tie, kurie gauna daugiau, yra šiek tiek labiau patenkinti darbu negu gaunantys mažiau. Tačiau, kaip jau buvo minėta, tai nėra statistiškai reikšmingas skirtumas.

Dar didesnis skirtumas rastas tarp respondentų, gaunančių iki 1000 Lt ir virš 1300 Lt. Bet šioje situacijoje kriterijaus „p“ reikšmė dar didesnė. Vadinasi, atlyginimo dydis tiesiogiai proporcingas pasitenkinimui darbu, bet skirtumas nėra žymus ir šio fakto negalima laikyti statistiškai reikšmingu.

Pagal įgytą išsilavinimą respondentai buvo pasiskirstę į keturias kategorijas: baigę vidurinį, nebaigę aukštojo (bestudijuojantys ar nebaigę studijų), turintys aukštąjį neuniversitetinį ar universitetinį išsilavinimą. Palyginimui buvo imtos dvi kraštutinės kategorijos – vidurinis ir aukštasis universitetinis išsilavinimas. Pasitenkinimo darbu vidurkių skirtumas yra 0,64 balo. Vadinasi, turintys aukštesnį išsilavinimą darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu, bet kriterijaus „p“ reikšmė yra ,148 – todėl tai nėra statistiškai reikšmingas skirtumas.

Labai nedidelis skirtumas rastas tarp dirbančių pagal įgytą specialybę ir įgijusių kitokią specialybę, bet dirbančių bibliotekoje. Šis skirtumas yra tik 0,25 ir dėl didelės „p“ reikšmės (,502) yra statistiškai nereikšmingas.

Vienintelis statistiškai reikšmingas skirtumas yra tarp respondentų, dirbančių bibliotekoje skirtingą laikotarpį. Tie, kuri dirba 1-5 metus, yra labiau patenkinti savo darbu, negu dirbantys virš 16 metų (1,06 punkto skirtumas). Kriterijaus „p“ reikšmė yra ,031.

Taigi galima teigti, jog pasitenkinimui darbu žymios ir reikšmingos įtakos nedaro nei darbo užmokesčio dydis (tai patvirtina teorijas dėl darbo užmokesčio kaip ne svarbiausio pasitenkinimo veiksnio darbe), nei išsilavinimas ar darbas pagal specialybę. Tačiau skirtumas jaučiamas tarp dirbančiųjų bibliotekose skirtingą laiką.

Anketoje buvo pridėti du teiginiai, norint išsiaiškinti bibliotekininkų išsilavinimo tinkamumą („Mano išsilavinimas yra tinkamas atlikti darbus“) ir apmokymą dirbti naujomis technologijomis („Aš esu tinkamai apmokomas/-a dirbti naujomis technologijomis“). Šių teiginių rezultatai taip pat gali daryti įtaką bendram pasitenkinimui darbu. Respondentai teiginį apie tinkamą išsilavinimą vertino labiau teigiamai: tik 7 respondantai buvo linkę nesutikti su teiginiu (pasirinko „visiškai nesutinku“, „nesutinku“ arba „šiek tiek nesutinku“), o 134 – pritarė šiam teiginiui. Daugiausia, 51,8 proc., apklaustųjų pažymėjo atsakymą „visiškai sutinku“, 36,2 proc. buvo sutinkantys. Šio teiginio gautas vidurkis yra tikrai aukštas – 5,33 (iš 6 galimų balų).

Rasta labai silpna neigiama koreliacija (-,093) tarp tinkamo išsilavinimo ir to, ar bibliotekininkas dirba pagal įgytą išsilavinimą, tačiau tai nėra statistiškai reikšminga („p“ reikšmė - ,273).

Rasta silpna teigiama koreliacija (,181) tarp šio teiginio ir bendrojo pasitenkinimo darbu Kriterijaus „p“ reikšmė siekia ,032. Vadinasi, tinkamas išsilavinimas atlikti darbus daro tiesioginę įtaką pasitenkinimo darbu lygiui.

Kitas teiginys apie tinkamą apmokymą dirbti naujomis technologijomis įvertintas gana panašiai kaip ir dėl tinkamo išsilavinimo. Respondentų atsakymai pasiskirstė įvairiau: 35 jų buvo linkę nesutikti su teiginiu, o 106 pritarė jam. Daugiausia, 33,3 proc., respondentų pažymėjo „sutinku“, ir tik 15,6 proc. buvo visiškai sutinkantys su teiginiu. Bendras šio teiginio vidurkis yra mažesnis – 4,3 balo. Rasta silpna teigiama koreliacija (,358) tarp apmokymo dirbti naujomis technologijomis ir bendrojo pasitenkinimo darbu.

Buvo atlikta bendra visų devynių pasitenkinimo darbu aspektų koreliacijos paieška. Šie rezultatai parodo ne tik ryšį tarp atskirų aspektų, bet ir apklausos patikimumą. Statistiškai reikšmingas stipriausias ryšys rastas tarp šių aspektų:

- Atlyginimo ir apdovanojimų, paskatinimų (,556)
- Paaukštinimo ir apdovanojimų, paskatinimų (,435)
- Vadovavimo ir darbo pobūdžio (,489)
- Darbo tvarkos, procesų ir darbo pobūdžio (,482)
- Darbo tvarkos, procesų ir komunikacijos (,455)
- Darbo pobūdžio ir komunikacijos (,577)

Kitos rastos koreliacijos 3 priede. Įdomu tai, kad komunikacijos ir paaukštinimo aspektai koreliuoja su visais kitais aspektais, išskyrus socialines garantijas. Pastarasis aspektas koreliuoja tik su kitais 2 punktais: atlyginimu ir apdovanojimais, paskatinimais. Iš to matyti, jog socialinės garantijos susietos su kitomis finansinio ir nefinansinio skatinimo priemonėmis.

Vadinasi, visi devyni darbo aspektai yra susiję ir gali daryti įtaką vienas kitam. Dėl to atsižvelgiant į rezultatus reikėtų atskirus aspektus sieti su bendrojo pasitenkinimu darbu.

3.4. Hipotezių patvirtinimas ir paneigimas

Tyrimo metodikos dalyje iškeltos hipotezės buvo patvirtintos arba paneigtos remiantis tyrimo Lietuvos universitetų bibliotekose rezultatais:

1. **Universitetų bibliotekų darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu negu nepatenkinti.** Bendras pasitenkinimo darbu vidurkis tirtose bibliotekose siekia 14,45 balo (14 – riba, virš kurios pastebimas pasitenkinimas, o žemiau – nepasitenkinimas darbu). Vadinasi, **hipotezė patvirtinta.** Tačiau pasitenkinimas darbu labai nežymus, beveik ties pasitenkinimo – nepasitenkinimo riba. Tai rodo, kad bibliotekininkai nėra tokie patenkinti darbu kaip kitose šalyse: JAV, Grakijoje. Tačiau iš lentelės matyti, kad apskritai bibliotekininkai yra daugiau ar mažiau linkę į pasitenkinimą. Tai parodo anketos teiginio „Esu patenkintas/-a savo darbu“ įvertinimai (5 lentelė). Net 85,1 proc. respondentų visiškai ar bent iš dalies sutiko su šiuo teiginiu.

Galima daryti išvadą, kad bendras pasitenkinimas darbu yra aukštas, tačiau atskiri darbo aspektai dažnai sukelia įvairesnius jausmus.

5 lentelė. **Pasitenkinimas darbu universitetų bibliotekose**

Esu patenkintas/-a savo darbu	Dažnis	Procentai	Iš viso procentų
visiškai nesutinku	2	1,4	14,9
nesutinku	6	4,3	
šiek tiek nesutinku	13	9,2	
šiek tiek sutinku	37	26,2	85,1
sutinku	54	38,3	
visiškai sutinku	29	20,6	
Iš viso	141	100,0	100,0

2. **Didžiausią nepasitenkinimą bibliotekų darbuotojams kelia atlyginimai.** Atlyginimas ir su juo susiję veiksniai Lietuvos universitetų bibliotekose yra didžiausias nepasitenkinimo šaltinis, jo bendras vidurkis – 9,39. Ši **hipotezė patvirtinta.**
3. **Didžiausią pasitenkinimą darbuotojai jaučia dėl darbo pobūdžio.** Darbo pobūdis pagal tyrimo rezultatus dalijasi antrąja – trečiąja vieta kartu su bendradarbių aspektu (16,92). Pirmojoje vietoje pagal bendrąjį pasitenkinimo vidurkį yra vadovavimas. Dėl to ši **hipotezė nepasitvirtino.** Palyginus su P.E. Spector bendraisiais apklausos vidurkiais, Lietuvoje darbo pobūdis yra vertinamas mažiau (pateiktose normose jis sutampa su vadovavimo vidurkiu – 19,2).
4. **Daugiau uždirbantys bibliotekininkai yra labiau patenkinti savo darbu negu mažiau uždirbantys.** Hipotezės dėl daugiau uždirbančių bibliotekininkų didesnio pasitenkinimo darbu lygio patikrinimui atliktas vidurkių palyginimas tarp skirtingą atlyginimą gaunančių darbuotojų grupių (4 lentelė, p. 43-44). Abiem atvejais pastebėtas labai nedidelis pasitenkinimo darbu vidurkių skirtumas – labiau patenkinti yra daugiau uždirbantys bibliotekininkai. Tačiau dėl žemų Stjudento t kriterijaus reikšmių (,288 ir ,346) šio skirtumo negalima laikyti statistiškai reikšmingu. Dėl to daroma išvada, kad **hipotezė paneigta.**
5. **Turintys aukštesnį išsilavinimo laipsnį bibliotekininkai yra labiau patenkinti savo darbu negu jo neturintys.** Aukštesnis išsilavinimo laipsnis turėtų lemti didesnę pasitenkinimą darbu. Pagal 4 lentelę (p. 43-44) matyti, kad aukštąjį universitetinį

išsilavinimą turintys bibliotekininkai yra šiek tiek labiau patenkinti darbu negu turintys tik vidurinį išsilavinimą. Tačiau tai nėra statistiškai reikšmingas skirtumas. **Hipotezė nepatvirtinta.**

6. **Bibliotekininkystę baigę darbuotojai yra labiau patenkinti darbu negu baigę kitą specialybę.** Skirtumas tarp dirbančiųjų pagal specialybę ir įgijusių kitą išsilavinimą yra labai nežymus (labiau patenkinti yra bibliotekininkystę baigę darbuotojai) ir statistiškai nereikšmingas. **Hipotezė paneigta.**
7. **Trumpiau dirbantys bibliotekoje darbuotojai yra mažiau patenkinti savo darbu negu dirbantys ilgiau.** Rastas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp darbo stažo bibliotekoje ir pasitenkinimo darbu. Dirbantys trumpiau (1-5 metus) yra labiau patenkinti negu dirbantys ilgiau (virš 16 metų). Vadinasi, **hipotezė paneigta.** Šis skirtumas taip pat pastebėtas tiriant Graikijos akademinį bibliotekų darbuotojus. Aiškinama, jog „po ilgo laiko tarpo toje pačioje pozicijoje, bibliotekininkų darbai tampa vis mažiau įdomūs ir rutiniški. Šis faktas, kartu su ribotomis paaukštinimo galimybėmis ir akademinio statuso trūkumu, gali prisidėti prie nepasitenkinimo darbu“ [19].

IŠVADOS

Pasitenkinimas darbu – tai rodiklis, kaip žmonės mėgsta savo darbą. Jis egzistuoja visose organizacijose ir skirtingose profesijose. Pasitenkinimas darbu jau tapo viena plačiausiai tyrinėjamų organizacinės elgsenos sričių dėl to, kad darbas turi didelę reikšmę žmogaus gyvenime ir kiekvienas jį vertina skirtingai.

Yra sukurta daug teorijų, atspindinčių pasitenkinimą darbu: įvairios turinio ir proceso teorijos parodo, kad pasitenkinimas darbu priklauso tiek nuo pačio darbuotojo požiūrio (teisingumo, lūkesčių teorijos), tiek nuo darbo veiksmų (F. Herzberg, P. Warr vitaminų modelis ir kt.). Remiantis šiomis teorijomis organizacijose vykdomi tyrimai, kinta požiūris į darbuotojus, vyksta struktūriniai pokyčiai.

Pasitenkinimas darbu tiriamas remiantis įvairiais klausimynų modeliais: vieni jų akcentuoja pagrindinius darbą nusakančius aspektus (atlyginimas, vadovybė, bendradarbiai, organizacijos klimatas ir komunikacija ir kt.), kiti vertina bendrąjį pasitenkinimo darbu lygį. Pastarasis neatspindi tų darbo sričių, kurios sukelia nepasitenkinimą, taip pat neparodo, koks yra ryšys tarp atskirų darbo aspektų. Dėl to vertingesni yra klausimynai, detalizuojantys atskirus darbo aspektus.

Užsienio šalių bibliotekose taip pat vyksta pasitenkinimo darbu tyrimai. Apskritai vertinant, bibliotekininkai yra patenkinti savo darbu, tačiau kai kurie darbo aspektai (atlyginimas ar vadovavimas) susilaukia prieštaringų įvertinimų.

Atliktas tyrimas Lietuvos universitetų centrinėse bibliotekose parodė darbuotojų – profesionalių bibliotekininkų – pasitenkinimą darbu ir atskirais jo aspektais: atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, socialinėmis garantijomis, apdovanojimų ir paskatinimų sistema, darbo tvarka ir procesais, bendradarbiais, darbo pobūdžiu bei komunikacija. Taip pat buvo apskaičiuotas darbuotojų tinkamo išsilavinimo bei apmokymo dirbti naujomis technologijomis vertinimas.

Gauti rezultatai yra panašūs į P.E. Spector pateikiamus šios apklausos standartinius vidurkius, skiriasi tik kai kurie aspektai. Atsižvelgiant į tai, kad minėti standartai buvo sudaryti apklausus įvairių organizacijų darbuotojus, Lietuvos universitetų bibliotekų darbuotojai vertina savo darbą gana panašiai kaip ir dauguma kitur dirbančių žmonių, nors bendrasis pasitenkinimo vidurkis yra šiek tiek mažesnis už standartinį.

Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad universitetų bibliotekų darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu negu nepatenkinti, didžiausią nepasitenkinimą jiems kelia atlyginimai, o labiausiai patenkinti darbuotojai yra savo tiesioginiais vadovais.

Universitetų bibliotekose dirbantys respondentai yra daugiau ar mažiau patenkinti tiesioginiais vadovais, darbo pobūdžiu ir bendradarbiais, darbo tvarka, procesais ir bendra komunikacija. Nepasitenkinimas ryškėja dėl atlyginimų, paaukštinimo galimybių, socialinių garantijų bei apdovanojimų, paskatinimų sistemos. Vadinasi, bibliotekininkai vertina tuos veiksnius, kurie nėra susiję nei su finansine, nei nefinansine skatinimo sistema. Pastarieji veiksniai sukelia nepasitenkinimą, dėl to bibliotekų vadovams (taip pat ir valstybės kultūros politikos atstovams) reikėtų peržiūrėti galiojančias motyvavimo, skatinimo sistemas ir ieškoti įvairesnių, naujesnių būdų kelti bibliotekininkų pasitenkinimą šiose srityse.

Naudojant tyrimo duomenis buvo ieškoma ryšių tarp pasitenkinimo darbu vidurkio ir bibliotekininkų darbo charakteristikų: darbo stažo, išsilavinimo, darbo pagal specialybę bei darbo užmokesčio dydžio. Statistiškai reikšmingas skirtumas buvo rastas tik tarp pasitenkinimo darbu ir darbo stažo. Dirbantys gana trumpą laiką (1-5 metus) yra šiek tiek labiau patenkinti negu dirbantys daugiau nei 16 metų toje pačioje bibliotekoje. Kiti skirtumai taip pat gana neryškūs (labiau patenkinti yra daugiau uždirbantys, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą ir dirbantys pagal specialybę darbuotojai), tačiau šie skirtumai nėra statistiškai reikšmingi.

Taigi dar neilgai dirbantieji bibliotekoje turi daug lūkesčių, tikisi karjeros galimybių, tobulėjimo, o dirbantiesiems ilgiau šie veiksniai tampa nebeaktualūs. Bibliotekų vadovams siūloma apsvarstyti, kaip būtų galima padidinti ilgiau dirbančiųjų rezultatų siekimą, veiklos produktyvumą ir pasitenkinimą darbu. Vėlgi, reikėtų atkreipti dėmesį į karjeros galimybes, skatinimo priemones ilgiau dirbantiems bibliotekininkams ir t.t.

Šis tyrimas didžiosiose Lietuvos universitetų bibliotekose yra vienas pirmųjų bandymų nustatyti bibliotekininkų pasitenkinimą darbu mūsų šalyje. Jis turėtų parodyti bibliotekų vadovams stipriąsias ir silpnąsias jų organizacijų puses, bibliotekininkų požiūrį į skirtingus darbo aspektus ir jų tarpusavio ryšį.

Atliktas tyrimas atveria kelią tolimesniems tyrinėjimams: galimi panašūs tyrimai universitetų fakultetų bibliotekose, kito tipo Lietuvos bibliotekose, lyginamosios bibliotekų ir kitų organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu studijos ir kt.

BIBLIOGRAFINIŲ NUORODŲ SĄRAŠAS

1. ALBANESE, Andrew Richard. Take this job and love it. In *EBSCO* [interaktyvi duomenų bazė]. 2008. [žiūrėta 2008 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=18&hid=108&sid=72b91ed0-025f-49c1-a6f8-34c5684fb6c0%40sessionmgr108> >
2. ARGYLE, Michael. *The psychology of happiness*. London and New York: Routledge, 2nd ed., 2001. 274 p. ISBN 0-415-22665-1.
3. BARON, Robert A. *Behaviour in organizations: understanding and managing the human side of work*. Boston, London, Sydney, Toronto: Allyn and Bacon Inc., 1983. 583 p. ISBN 0-205-07955-5.
4. BARTKEVIČIŪTĖ, Inga. Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje. Iš *Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas*. Vilnius, 2007. p. 160-207. ISBN 978-9955-9394-9-8.
5. BERRY, John N. Great work, genuine problems. In *EBSCO* [interaktyvi duomenų bazė]. 2007. [žiūrėta 2008 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=17&hid=108&sid=72b91ed0-025f-49c1-a6f8-34c5684fb6c0%40sessionmgr108> >
6. BROADY-PRESTON, Judith; BELL, Shannon. Motivating mid-career LIS professionals: the Aberystwyth experience. In *Emerald Fulltext* [interaktyvi duomenų bazė]. 2001. [žiūrėta 2008 m. kovo 14 d.]. Prieiga per internetą: <>
7. BUČIŪNIENĖ, Ilona. *Personalo motyvavimas: mokomoji knyga*. Kaunas: Technologija, 1996. 76 p. ISBN 9986-13-434-X.
8. *Darbo ir organizacinė psichologija*. Red. Dr. Nik Chmiel. UAB „Poligrafija ir informatika“, 2005. 479 p. ISBN 9986-850-53-3.
9. DEEMING, Claire; CHELIN, Jacqueline. Make your own luck: a study of people changing career into librarianship. In *Emerald Fulltext* [interaktyvi duomenų bazė]. 2001. [žiūrėta 2008 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0721020102.pdf> >

10. GINI, Al. *My job, my self: work and the creation of the modern individual*. New York and London: Routledge, 2000. 266 p. ISBN 0-415-92635-1.
11. GRUNEBERG, Michael M. *Understanding job satisfaction*. London and Basingstoke: The Macmillan Press LTD, 1979. 170 p. ISBN 0-333-24133-9.
12. JÖNSSON, Sandra. *Client work, job satisfaction and work environment aspects in human service organizations*. Malmö, 2005. 41 p. ISBN 91-631-7085-X.
13. KUZYK, Raya. I love librarianship. In *EBSCO* [interaktyvi duomenų bazė]. 2008. [žiūrėta 2008 m. balandžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <
<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=21&hid=108&sid=72b91ed0-025f-49c1-a6f8-34c5684fb6c0%40sessionmgr108> >
14. *Lietuvos bibliotekų statistika*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. spalio 20 d.] Prieiga per internetą: <
<http://www.lnb.lt/lnb/selectPage.do?docLocator=3AE98A10AA6611D98296746164617373&inlanguage=lt&pathId=67> >
15. LUZIUS, Jeff; ARD, Alison. Leaving the Academic Library. In *Science Direct* [interaktyvi duomenų bazė]. 2006. [žiūrėta 2008 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W50-4KJ5T6W-1&_user=5677593&_coverDate=11%2F30%2F2006&_rdoc=1&_fmt=&_orig=search&_sort=d&view=c&_acct=C000049866&_version=1&_urlVersion=0&_userid=5677593&md5=87a740c62d79af4bd889f0ce39aa8fd8 >
16. ROBERTS, Sue, ROWLEY, Jennifer. *Managing information services*. London: Facet Publishing, 2004. 242 p. ISBN 1-85604-515-3.
17. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė. *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2008. 129 p. ISBN 978-9986-890-6.
18. SPECTOR, Paul E. *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications, 1997. 95 p. ISBN 0-7619-8922-6.
19. TOGIA, Aspasia; KOUSTELIOS, Athanasios; TSIGILIS, Nikolaos. Job satisfaction among Greek academic librarians. In *Science Direct* [interaktyvi duomenų bazė]. 2004. [žiūrėta 2008 m. balandžio 3 d.]. Prieiga per internetą: <
http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W5R-4CXN0PR-1&_user=5677593&_coverDate=09%2F30%2F2004&_alid=736480192&_rdoc=1&_fmt=high >

- &_orig=search&_cdi=6577&_sort=d&_docanchor=&view=c&_ct=1&_acct=C000049866&_version=1&_urlVersion=0&_userid=5677593&md5=643e957368acc99342b5c2421b968666 >
20. WILLIAMSON, David A. *Job satisfaction in social services*. New York and London: Garland Publishing Inc., 1996. 202 p. ISBN 0-8153-2380-8.
21. WONDIMENEH, Mammo. Demise, renaissance or existence of LIS education in Ethiopia: Curriculum, employers' expectations ar professionals' dreams. In *Science Direct* [interaktyvi duomenų bazė]. 2007. [žiūrėta 2008 m. kovo 12 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com/science?_ob=MImg&_imagekey=B6WGP-4NSWVJ6-1-1&_cdi=6828&_user=5677593&_orig=search&_coverDate=06%2F30%2F2007&_sk=999609997&view=c&wchp=dGLbVtz-zSkzV&md5=797d0f6f054464036c701bd68e74119c&ie=/sdarticle.pdf>
22. *World Factbook* [interaktyvus]. [žiūrėta 2008 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>>

JOB SATISFACTION IN LIBRARIES OF LITHUANIAN UNIVERSITIES

Simona Petraitytė

Summary

In these days there is a great interest in organizational behaviour and in job satisfaction among all kinds of professions. Plenty of researches are made to measure job satisfaction and the influence of different aspect of work, such as pay, promotion, supervision etc.

This study is one of the first attempts to establish job satisfaction among librarians of Lithuanian universities. The object of this study is to determine the conception of job satisfaction, to analyze the most important aspects of it and to survey librarians at the libraries of universities.

The research was done in six biggest central libraries of Lithuanian universities. After estimating and comparing the data, weighty conclusions and recommendations were made. The librarians are satisfied with their jobs, but the line between satisfaction and dissatisfaction is very thin. Librarians are mostly satisfied with their immediate supervisors, co-workers, nature of work, operating procedures and with communication in the workplace. The dissatisfaction is though with pay, promotion, benefits and contingent rewards. These librarians who work for a longer time in the same library are less satisfied than these who work only for a short time here. Other differencies between job satisfaction and pay, education have no statistical significance.

According to these findings recommendations can be made. The managers of libraries and politics in culture should reconsider the motivation schemes and look for new, more various ways to increase job satisfaction with financial and nonfinancial stimulation aspects. There is also recommended to discuss techniques for higher efficiency and satisfaction of those who work in the libraries for a long time.

This research can be continued in other types of libraries or the faculty libraries, comparative studies between librarians and other professions can be made.

1 priedas. Anketos pavyzdys

Tyrimas Lietuvos akademinėse bibliotekose

Mieli respondentai,

esu VU Bibliotekų ir informacinių centrų vadybos studijų magistrantė Simona Petraitytė. Rašau magistrinį darbą tema „Vidinių darbo charakteristikų įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu“, kurio tikslas – išsiaiškinti veiksnius, lemiančius Lietuvos akademinėse bibliotekose darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Prašau užpildyti šią anketą. Ji susideda iš dviejų dalių: pateiktų teiginių įvertinimas šešiabalėje skalėje ir Jūsų duomenys apie darbovietę, darbo užmokestį bei išsilavinimą. Pasirinktą balą ir atsakymą apveskite skrituliuku.

Anketa yra anoniminė. Surinkti duomenys bus naudojami **tik** apibendrintai ir **tik** moksliniais tikslais. Jei Jus domina šio tyrimo rezultatai, galite susisiekti elektroniniu paštu: s.petraityte@gmail.com

Dėkoju už pagalbą pildant anketą.

Atsakykite į žemiau esančius teiginius, pasirinkdami tinkamiausią vertinimą šioje skalėje:

- 1 – visiškai nesutinku
- 2 – nesutinku
- 3 – šiek tiek nesutinku
- 4 – šiek tiek sutinku
- 5 – sutinku
- 6 – visiškai sutinku

	Teiginiai	Vertinimas
1.	Jaučiu, kad man mokama nemažai už mano darbą.	1 2 3 4 5 6
2.	Mano darbe tikrai yra per mažai galimybių paaukštinimui.	1 2 3 4 5 6
3.	Mano tiesioginis vadovas yra pakankamai kompetentingas.	1 2 3 4 5 6
4.	Aš nepatenkintas/ -a gaunamomis socialinėmis garantijomis ¹ .	1 2 3 4 5 6
5.	Kai padarau gerą darbą, už tai gaunu pripažinimą.	1 2 3 4 5 6
6.	Daugelis mūsų taisyklių ir procesų apsunkina mano atliekamą darbą.	1 2 3 4 5 6
7.	Man patinka mano bendradarbiai.	1 2 3 4 5 6
8.	Kartais jaučiu, kad mano darbas yra beprasmis.	1 2 3 4 5 6
9.	Komunikacija šioje bibliotekoje atrodo gera.	1 2 3 4 5 6
10.	Manau, kad mano atlyginimas kyla per lėtai ir per mažai.	1 2 3 4 5 6
11.	Tie, kurie gerai dirba, turi nemažai progų paaukštinimui.	1 2 3 4 5 6
12.	Mano tiesioginis vadovas nėra man teisingas.	1 2 3 4 5 6
13.	Socialinės garantijos, kurias gauname, yra tokios pat geros kaip daugelyje kitų organizacijų.	1 2 3 4 5 6
14.	Nejaučiu, kad darbas, kurį darau, yra vertinamas/branginamas.	1 2 3 4 5 6
15.	Mano pastangos gerai dirbti retai apsunkinamos biurokratinių taisyklių.	1 2 3 4 5 6
16.	Manau, kad turiu dirbti sunkiau negu turėčiau dėl kitų kartu dirbančių žmonių nekompetentingumo.	1 2 3 4 5 6
17.	Man patinka tie darbai, kuriuos darau bibliotekoje.	1 2 3 4 5 6
18.	Mano bibliotekos tikslai man nėra aiškūs.	1 2 3 4 5 6
19.	Jaučiuosi nevertinamas bibliotekos, kai pagalvoju apie savo darbo užmokestį.	1 2 3 4 5 6

¹ **Socialinės garantijos** - įvairūs draudimai, priedai, atostogos, kompensavimo programos (mobiliųjų telefonų sąskaitų, stovėjimo aikštelių, viršvalandžių ar komandiruočių).

20.	Mano tiesioginis vadovas skiria mažai dėmesio savo pavaldinių jausmams.	1	2	3	4	5	6
21.	Socialinės garantijos, kurias turime, yra teisingos.	1	2	3	4	5	6
22.	Čia dirbantieji gauna nedaug paskatinimų.	1	2	3	4	5	6
23.	Darbe turiu per daug užduočių.	1	2	3	4	5	6
24.	Džiaugiuosi savo bendradarbiais.	1	2	3	4	5	6
25.	Dažnai jaučiu, kad nežinau, kas dedasi bibliotekoje.	1	2	3	4	5	6
26.	Dirbdamas/-a jaučiu pasididžiavimą.	1	2	3	4	5	6
27.	Esu patenkintas/-a atlyginimo didėjimo galimybėmis.	1	2	3	4	5	6
28.	Yra tokių socialinių garantijų, kurių neturime, bet turėtume turėti.	1	2	3	4	5	6
29.	Man patinka mano tiesioginis vadovas.	1	2	3	4	5	6
30.	Turiu per daug kanceliarinio, nuobodaus darbo.	1	2	3	4	5	6
31.	Nejaučiu, kad mano pastangos būtų atlyginamos taip, kaip turėtų būti.	1	2	3	4	5	6
32.	Esu patenkintas/-a paaukštinimo galimybėmis.	1	2	3	4	5	6
33.	Darbe yra per daug barnių (vidinės konkurencijos, apkalbų ir t.t.) ir kovos.	1	2	3	4	5	6
34.	Mano darbas yra malonus.	1	2	3	4	5	6
35.	Užduotis darbe man dažnai ne iki galo paaiškina.	1	2	3	4	5	6
36.	Esu patenkintas/-a savo darbu.	1	2	3	4	5	6
37.	Mano išsilavinimas yra tinkamas atlikti darbus.	1	2	3	4	5	6
38.	Aš esu tinkamai apmokomas/-a dirbti naujomis technologijomis.	1	2	3	4	5	6

Kiek metų dirbate šioje bibliotekoje?

- a) 1 – 5 metų
- b) 6 – 10 metų
- c) 11 – 15 metų
- d) 16 ir daugiau

Jūsų išsilavinimas:

- a) vidurinis
- b) nebaigtas aukštasis (vis dar studijuojate/nebaigėte studijų)
- c) aukštasis neuniversitetinis
- d) aukštasis universitetinis

Ar dirbate pagal įgytą išsilavinimą?

- a) taip
- b) ne

Jūsų gaunamas darbo užmokestis (įskaitant visus priedus):

- a) iki 1000 litų
- b) 1000 – 1300 litų
- c) 1300 – 1600 litų
- d) daugiau nei 1600 litų

Ačiū už sugaištą laiką!

2 priedas. Respondentų bendrosios darbo charakteristikos

Respondentų darbo laikas bibliotekoje

	Dažnis	Procentai
1-5 metų	26	18,4
6-10 metų	22	15,6
11-15 metų	27	19,1
16 ir daugiau	66	46,8
Iš viso	141	100,0

Respondentų išsilavinimas

	Dažnis	Procentai
Vidurinis	4	2,8
Nebaigtas aukštasis	10	7,1
Aukštasis neuniversitetinis	15	10,6
Aukštasis universitetinis	112	79,4
Iš viso	141	100,0

Atsakymai į klausimą „Ar dirbate pagal įgytą išsilavinimą?“

	Dažnis	Procentai
Taip	90	63,8
Ne	51	36,2
Iš viso	141	100,0

Respondentų gaunamas darbo užmokestis (įskaitant visus priedus)

	Dažnis	Procentai
iki 1000 Lt	25	17,7
1000-1300 Lt	75	53,2
1300-1600 Lt	32	22,7
daugiau nei 1600 Lt	9	6,4
Iš viso	141	100,0

3 priedas. Koreliacijos tarp pasitenkinimo darbu aspektų

		Atlyginimo vidurkis	Paaukštinimo vidurkis	Vadovavimo vidurkis	Socialinių garantijų vidurkis	Apdovanojimų, paskatinimų vidurkis	Darbo tvarkos ir procesų vidurkis	Bendradarbių vidurkis	Darbo pobūdžio vidurkis
Atlyginimo vidurkis	Pearson koreliacija	1							
	Kriterijaus p reikšmė								
	N	141							
Paaukštinimo vidurkis	Pearson koreliacija	,360(**)	1						
	Kriterijaus p reikšmė	,000							
	N	141	141						
Vadovavimo vidurkis	Pearson koreliacija	,086	,279(**)	1					
	Kriterijaus p reikšmė	,312	,001						
	N	141	141	141					
Socialinių garantijų vidurkis	Pearson koreliacija	,362(**)	,065	,020	1				
	Kriterijaus p reikšmė	,000	,445	,811					
	N	141	141	141	141				
Apdovanojimų, paskatinimų vidurkis	Pearson koreliacija	,556(**)	,435(**)	,220(**)	,304(**)	1			
	Kriterijaus p reikšmė	,000	,000	,009	,000				
	N	141	141	141	141	141			
Darbo tvarkos ir procesų vidurkis	Pearson koreliacija	,129	,218(**)	,298(**)	-,021	,340(**)	1		
	Kriterijaus p reikšmė	,127	,009	,000	,804	,000			
	N	141	141	141	141	141	141		
Bendradarbių vidurkis	Pearson koreliacija	,106	,226(**)	,307(**)	,089	,053	,325(**)	1	
	Kriterijaus p reikšmė	,212	,007	,000	,294	,530	,000		
	N	141	141	141	141	141	141	141	
Darbo pobūdžio vidurkis	Pearson koreliacija	,132	,370(**)	,489(**)	,125	,348(**)	,482(**)	,383(**)	
	Kriterijaus p reikšmė	,119	,000	,000	,141	,000	,000	,000	
	N	141	141	141	141	141	141	141	
Bendradarbių komunikacijos vidurkis	Pearson koreliacija	,219(**)	,365(**)	,416(**)	,065	,368(**)	,455(**)	,390(**)	,577(**)
	Kriterijaus p reikšmė	,009	,000	,000	,444	,000	,000	,000	
	N	141	141	141	141	141	141	141	