

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS

Eleonora Kočan

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DARBO (ATLIKIMO) PROCESO SUVOKIMO VAIDMUO FORMUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU IR JŲ DARBO REZULTATUS	UNDERSTANDING WORK (IMPLEMENTATION) PROCESS IN FORMING EMPLOYEE WORK SATISFACTION AND THEIR WORK RESULTS
---	---

Darbo vadovas Dr. Doc.

Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2024

TURINYS

ĮVADAS	4
1.DARBO (ATLIKIMO) PROCESO SUVOKIMO VAIDMENS FORMUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU IR JŲ DARBO REZULTATUS KONCEPTUALŪS ASPEKTAI.....	10
1.1.Įmonės procesinio valdymo sistema bei jos dalyviai: procesų identifikavimas, perdavimas ir vykdymas	10
1.2.Darbo (atlikimo) proceso įmonės procesų sistemoje samprata ir darbo proceso perdavimo darbuotojui, siekiant tinkamo jo atlikimo, vaidmuo	14
1.3.Darbo proceso perteikimas darbuotojui ir darbuotojo suvokiamas darbo (atlikimo) procesas	16
1.4.Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų darbo rezultatų konceptai ir jų sąryšis	19
1.5.Įmonės identifikuoto proceso ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso atitikties bei poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų darbo rezultatų gerinimui tyrimų mokslinėje literatūroje apžvalga	29
2.TYRIMO METODOLOGIJA.....	33
3. DARBO (ATLIKIMO) PROCESO SUVOKIMO VAIDMENS FORMUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU IR JŲ DARBO REZULTATUS ATLIKTO TYRIMO REZULTATAI	36
3.1. Demografinių tyrimo rezultatų analizė	36
3.2. Prielaidos, susijusios su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą.....	37
3.3. Asociacijos, susijusios su organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas.....	39
3.4. Veiksniai, turintys įtakos procesui ir rezultatui	42
3.5. Dedamosios, sudarančios pasirengimo procesą	44
3.6. Dedamosios, sudarančios komunikavimo procesą.....	46
Išanalizavus dedamąsias, sudarančias komunikavimo procesą pasakytina, kad jos labai įvairios (žr. 11 lentelę).....	46
3.7. Dedamosios, sudarančios informacijos perdavimo procesą.....	48
3.8. Dedamosios, sudarančios kontrolės užtikrinimo procesą	50
3.9. Dedamosios, sudarančios vertinimo procesą	52
3.10. Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis	54

3.11. Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšio užtikrinimas.....	56
3.12. Lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų	57
3.13. Mokslinė diskusija.....	59
IŠVADOS.....	61
SIŪLYMAI	63
LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	64
SUMMARY	70
PRIEDAI.....	71
1 priedas. Tyrimo klausimai	71
2 priedas. Informantų atsakymai	73

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė.....	10
Verslo procesų valdymo samprata	10
2 lentelė.....	12
Verslo procesų valdymo ciklas.....	12
3 lentelė.....	15
Etapai, užtikrinantys efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą.....	15
4 lentelė.....	20
Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata	20
5 lentelė.....	30
Įmonės identifikuoto proceso ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso atitikties bei poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų darbo rezultatų gerinimui tyrimų apžvalga	30
6 lentelė.....	36
Demografinė tiriamųjų charakteristika	36
7 lentelė.....	37
Prielaidos, susijusios su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą.....	37
8 lentelė.....	40
Asociacijos, susijusios su organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas	40
9 lentelė.....	42
Veiksniai, turintys įtakos procesui ir rezultatui.....	42
10 lentelė.....	44
Dedamosios, sudarančios pasirengimo procesą.....	44
11 lentelė.....	46
Dedamosios, sudarančios komunikavimo procesą	46
12 lentelė.....	48
Dedamosios, sudarančios informacijos perdavimo procesą	48
13 lentelė.....	50
Dedamosios, sudarančios kontrolės užtikrinimo procesą	50
14 lentelė.....	52
Dedamosios, sudarančios vertinimo procesą	52
15 lentelė.....	54

Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis..	54
16 lentelė.....	56
Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšio užtikrinimas.....	56
17 lentelė.....	57
Lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų	57

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas.....	17
Darbo (atlikimo) procesas (darbo procedūros) dviejų pusių – įmonės ir darbuotojo – sąveikoje	17
2 paveikslas.....	17
Veiksniai, turintys įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui	17
3 paveikslas.....	23
Darbuotojų pasitenkinimo privalumai	23
4 paveikslas.....	24
Taikytinos lyderio praktikos, susijusios su darbuotojų pasitenkinimu darbu	24
5 paveikslas.....	25
Sudėtinės lyderystės dalys	25
6 paveikslas.....	33
Tyrimo operacionalizacijos schema	33

IVADAS

Temos aktualumas. Darbuotojai yra daugelio įmonių sėkmės ir pelningo verslo garantas. Būtent darbuotojai daugiausia bendrauja ir mezga ryšius su klientais bei partnerius, atlieka pavestas užduotis, vykdo naujas užduotis (Mugira, 2022). Šiame kontekste aktualumą įgauna darbuotojų pasitenkinimas tiek pačia įmone, tiek ir jos vadovybe (plačiąja prasme) bei vadovu (siaurąja prasme).

Darbuotojai, kurie yra patenkinti ir jaučia pasitenkinimą įmonės veikla, organizacine kultūra, įprastai jiems pavestas užduotis atlieka greičiau ir kruopščiau, atsakingiau bendrauja su kolegomis bei klientais. Tai, tikėtina, įmonei turi daug naudos – augantis įmonės žinomumas, didėjantis ne tik apyvartumas ar pelnas, tačiau tapachiai ir konkurencingumas (Elrehail ir kt., 2019). Būtent darbuotojų emocinė sveikata ir emocinė gerovė atsispinti jų atliekamoje veikloje ir užimamose veiklose, dėl to svarbu, kad vadovai stengtųsi ir rūpintųsi darbuotojais, efektyviu darbuotojų psichologiniu įgalinimu (Wolter ir kt., 2019).

Darbo (atlikimo) proceso suvokimo vaidmuo, kuris didele dalimi formuoja darbuotojų pasitenkinimą darbu bei jų darbo rezultatus, įgalina darbuotojus tinkamiau bei geriau atlikti užduotis bei įgyvendinti jiems pavestas veiklas, kas svarbu visos įmonės mastu (Desender ir kt., 2021). Negana to, tinkamai įgyvendinamas darbo (atlikimo) procesas užtikrina, kad darbuotojai bus patenkinti darbu, užduotis atliks laiku bei bus lojalūs įmonei, kas užtikrina ne tik įmonės konkurencingumą, bet taip pat ir pelno augimą.

Darbe analizuojamos temos ištyrimo lygis. Darbuotojų pasitenkinimą įmonėje stiprinimą, taikant verslo procesų valdymą, analizavo užsienio bei Lietuvos autoriai. Lietuvoje darbuotojų pasitenkinimą įmone ir darbu, verslo procesų valdymo taikymą analizavo Tirvienė ir Spirgienė (2020) analizavo veiksnius, kurie susiję su slaugytojo pasitenkinimu darbu; Stadaliūtė (2023) disertacijoje apžvelgė įmonės gamtosauginės socialinės atsakomybės poveikį žaliajam darbuotojų pasitenkinimui; Pipiraitė-Grumbinė (2023) gilinosi į darbuotojų pozityvių organizacinių praktikų, dėmesingo įsisąmoninimo ir pasitenkinimo gyvenimu sąsajas.

Būtina išskirti ir akcentuoti, kad bet kokios organizacijos veikloje itin reikšmingas darbo (atlikimo) proceso suvokimo ir darbuotojo pasitenkinimo darbu bei darbo rezultatų sąryšis, kurį galima suprasti ir vertinti skirtingais rakursais: vidinės įmonės komunikacijos vykdymas, kuris įgyvendinamas per skirtingus procesus; procesų perdavimas ir darbuotojų atliekamas vaidmuo įmonės procesų valdyme. Negana to, šiame kontekste itin svarbūs įmonėje vykstantys darbo procesai ir jų

atlikėjai, t. y. darbuotojai, kurie ir yra ta dedamoji, kuri įgyvendina visus įmonės procesus bei atlieka svarbiausią vaidmenį.

Užsienyje apie darbuotojus, jų pasitenkinimą, taikant verslo procesų valdymą, rašė Caillier (2021), kuris tyrė agresijos darbo vietoje įtaką darbuotojų pasitenkinimui su darbe patiriamu stresu, darbo prasingumu; Mohammad ir kt. (2019) gilinasi į darbuotojų tarpusavio bendravimo sąsajas su jų pasitenkinimu darbu; Sukmawati ir kt. (2023) tyrė organizacinio išipareigojimo, tarpasmeninio bendravimo ir motyvacijos poveikį darbuotojų pasitenkinimui ir jų rezultatams; Dziuba ir kt. (2020) tyrė darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jo atlikimą, kaip darbo saugai įtakos turintį elementą. Apie darbo (atlikimo) reikšmę bei svarbą rašė ir analizavo taip pat ir tokie autoriai, kaip: Butt (2020), Bitkowska (2020), Harmon (2019), Fellmann ir kt. (2019). Autoriai analizavo darbo (proceso) atlikimą, kaip darbo procesų perdavimą esant darbuotojų kaitai.

Darbo mokslinis naujumas. Darbas pasižymi naujumu ir išskirtinumu, kadangi darbų, susijusių su darbo (atlikimo) proceso suvokimo vaidmens formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatų konceptualiais aspektais yra nedaug, o darbo teorinis ir praktinis ištyrimas suteiks galimybę kitiems tyrėjams dar labiau įsigilinti į darbo temos aktualumą. Su analizuojama baigiamojo darbo tema susijusiame straipsnyje aptariama darbo proceso atlikimo svarba bei aktualumas, daug dėmesio skiriant vadybiniams aspektams. Taip pat akcentuojami aspektai, susiję su vadovo, kaip lyderio, svarba bei aktualumu (Mintzberg, 2019).

Darbo problema – ištirti, kaip įmonės gali užtikrinti, kad darbo (atlikimo) proceso perteikimas darbuotojui garantuotų šio proceso tinkamą vykdymo atitiktį su darbuotojo suvokiamu darbo (atlikimo) procesu, siekiant darbuotojų pasitenkinimo darbu ir atitinkamai įmonei jų generuojamų darbo rezultatų.

Darbo tikslas – nustatyti darbo (atlikimo) proceso suvokimo vaidmenį, formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatais.

Darbo uždaviniai:

1. Apibrėžti įmonės procesinio valdymo elementų ir dalyvių sistemine sąveiką bei įmonės veiklos atlikimo per procesų identifikavimo, perdavimo ir vykdymo prizmę aspektus.
2. Pateikti darbo (atlikimo) proceso įmonės procesų sistemoje sampratą ir apibrėžti darbo proceso perdavimo darbuotojui, siekiant tinkamo jo atlikimo, vaidmenį.
3. Identifikuoti darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso suderinamumo aspektus.

4. Apibrėžti darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų darbo rezultatų konceptus bei susisteminti jų sąryšius su darbuotojų darbo atlikimo procesu.

5. Parengti darbo (atlikimo) proceso suvokimo vaidmens formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatus tyrimo metodologiją.

6. Ištirti darbo (atlikimo) proceso suvokimo aspektus formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatus gamybos sektoriaus įmonių veikloje.

Darbo metodai. Teoriniai metodai: mokslinės literatūros ir mokslinių šaltinių analizė, apžvalga ir sisteminimas, lyginamasis mokslinės literatūros metodas. **Empiriniai metodai:** pusiau struktūruotas ekspertų interviu, turinio analizė.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš trijų dalių. Pirmoje darbo dalyje pateikiama darbo (atlikimo) proceso suvokimo vaidmens formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatus konceptualūs aspektai: pateikiama įmonės procesinio valdymo sistema bei jos dalyviai: procesų identifikavimas, perdavimas ir vykdymas; aptariama darbo (atlikimo) proceso įmonės procesų sistemoje samprata ir darbo proceso perdavimo darbuotojui, siekiant tinkamo jo atlikimo, vaidmuo; pateikiamas darbdavio apibrėžto darbo (atlikimo) proceso perteikimas darbuotojui ir darbuotojo suvokiamas darbo (atlikimo) procesas; taip pat analizuojamas darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų darbo rezultatų konceptai ir jų sąryšis bei pateikiama įmonės identifikuoto proceso ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso atitikties bei poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų darbo rezultatų gerinimui tyrimų mokslinėje literatūroje apžvalga. Baigiamajame darbe taip pat pateikiama tyrimo metodologija, kurioje aprašoma tyrimo eiga ir tyrimo procesas tyrimo etika.

1. DARBO (ATLIKIMO) PROCESO SUVOKIMO VAIDMENS FORMUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU IR JŲ DARBO REZULTATUS KONCEPTUALŪS ASPEKTAI

Siekiant išsamiai išanalizuoti darbo (atlikimo) proceso suvokimo vaidmens formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatus konceptualius aspektus, aptartina įmonės procesinio valdymo sistema bei jos dalyviai: procesų identifikavimas, perdavimas ir vykdymas. Taip pat aktualu pateikti darbo (atlikimo) proceso įmonės procesų sistemoje sampratą ir darbo proceso perdavimo darbuotojui, siekiant tinkamo jo atlikimo, vaidmenį. Akcentuotinas ir darbo proceso perteikimas darbuotojui ir darbuotojo suvokiamas darbo (atlikimo) procesas bei darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų darbo rezultatų konceptai ir jų sąryšis. Galiausiai, teorinė darbo dalis užbaigiama įmonės identifikuoto proceso ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso atitikties bei poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų darbo rezultatų gerinimui tyrimų mokslinėje literatūroje apžvalga.

1.1. Įmonės procesinio valdymo sistema bei jos dalyviai: procesų identifikavimas, perdavimas ir vykdymas

Verslo procesų valdymo apibrėžtis gali būti pateikiama skirtingai, atsižvelgiant į mokslininkų įžvalgas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė

Verslo procesų valdymo samprata

Samprata	Autorius/autorai
sujungia verslo procesų valdymo įrankius ir sprendimus , kurie padeda organizacijoms pasiekti judrumą automatizuojant, valdant ir optimizuojant procesus. Verslo procesų valdymo technologija siekia skatinti nuolatinį tobulėjimą ir veiklos efektyvumą	Ali ir Anwar (2021)

įmonėje, padalinyje, projekte naudojamų procesų kūrimas ir kontrolė	Riyanto ir kt. (2021)
struktūrinis metodas , skirtas pagerinti procesus, kuriuos organizacijos naudoja atlikdamos darbą, aptarnaudamos savo klientus ir kurdamos verslo vertę	Bitkowska (2020)
disciplina , kuri susijusi su įvairių įrankių kūrimu, naudojimu modeliavimu, įgyvendinimu	Fischer ir kt. (2020)
verslo procesų modeliavimo, analizės ir optimizavimo praktika , padedanti pasiekti strateginius verslo tikslus, pvz., pagerinti klientų patirties sistemą. Verslo procesų valdymo metodika gali būti taikoma užduotims ir procesams, kurie dažnai kartojami, vykstantys arba nuspėjami	Kurdi ir kt. (2020)
organizacijos procesų projektavimo, vykdymo, analizės ir nuolatinio tobulinimo metodas , siekiant tikslo	Rehman ir kt. (2020)
disciplina , kurioje žmonės naudoja įvairius metodus verslo procesams atrasti, modeliuoti, analizuoti, matuoti, tobulinti, optimizuoti ir automatizuoti. Bet koks metodų derinys , naudojamas įmonės verslo procesams valdyti, yra verslo procesų valdymas	Lorincová ir kt. (2019)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Atsižvelgiant į 1 lentelę galima akcentuoti, kad esminis verslo procesų apibrėžimas, turintis tiesioginių sąsajų su baigiamojo darbo tema yra - verslo procesas koordinuoja žmonių elgseną, sistemas, informaciją ir dalykus, kad pasiektų verslo rezultatus, palaikančius verslo strategiją. Taip pat išskirtina, jog verslo procesų valdymo technologija siekia skatinti nuolatinį darbuotojų tobulėjimą ir veiklos efektyvumą, kuris turi teigiamos įtakos visos įmonės mastu.

Įvairios verslo procesų valdymo veiklos gali būti pavaizduotos valdymo cikle, kuris yra pagrindinis proceso valdymo komponentas (Hassan ir kt., 2020). Jame pateikiama išsami įžvalga apie proceso aplinką ir atskleidžiamas optimizavimo potencialas. Kadangi įmonės veikia dinamiškai ir nuolat derina savo verslo procesus ir tikslus, siekdamas juos optimizuoti, atskiri viso verslo procesų valdymo gyvavimo ciklo etapai vyksta iš naujo (žr. 2 lentelę.).

2 lentelė

Verslo procesų valdymo ciklas

VERSLO PROCESŲ VALDYMAS				
1.Dizainas	2.Modeliavimas	3.Vykdymas	4.Stebėjimas	5.Optimizavimas
<ul style="list-style-type: none"> •Analizuojami jau egzistuojantys procesai. •Apibrėžiami tam tikri tikslai, kurie turėtų būti pasiekti dėl verslo procesų valdymo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Įmonė parenka naujus procesus, siekdama juos apibūdinti individualiai pagal savo reikalavimus ir pagal tai apibrėžti tikslinius procesus. 	<ul style="list-style-type: none"> •Sumodeliuoti verslo procesai yra fiksuojami ir dokumentuojami. •Sumodeliuoti verslo procesai diegiami proceso modelyje, publikuojami vidinėje IT sistemoje ir vykdomi. 	<ul style="list-style-type: none"> •Procesai yra nuolat stebimi ir analizuojami. Duomenimis pagrįstas faktinių procesų palyginimas su modeliutomis tikslinėmis specifikacijomis atskleidžia optimizavimo potencialą. Tik tie, kurie tiksliai žino savo procesų potencialą ir kritinius taškus, gali rasti sprendimus, tikslias priemones ir jas efektyviai įgyvendinti. 	<ul style="list-style-type: none"> •Naudojant klasikines procesų optimizavimo koncepcijas, pagrindinis tikslas yra stebėti ir nuolat gerinti darbo atlikimo laiką, sąnaudų efektyvumą, mažinti klaidų dažnį ir kitus pagrindinius veiklos rodiklius. •Pakoregavus procesus, prasideda naujas projektavimo etapas – verslo procesų valdymo gyvavimo ciklas uždaromas ir valdymo ciklas vėl pradamas iš naujo.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Versle sėkmingai pritaikius verslo procesų valdymą, galima sulaukti įvairių privalumų:

Verslo procesų automatizavimas ir optimizavimas. Sklandžiai vykstantys procesai žymiai padidina operacijų atlikimo kokybę. Naudojant automatizuotus procesus, sutrumpėja atskirų proceso etapų ciklo laikas, sumažinamas įžvalgų ir kontrolės poreikis, todėl įmonės kasdien taupo brangų laiką (Murtiningsih, 2020).

Skaidrūs ir nuosekliai dokumentuojami verslo procesai. Visi verslo procesai yra aiškiai dokumentuojami centrinėje valdymo programinėje įrangoje, kad visada būtų aišku, kaip procesai vyksta ir kas šiuo metu kuria užduotį. Šis galutinių procesų skaidrumas leidžia ankstyvoje stadijoje nustatyti optimizavimo ir automatizavimo potencialą ir prasmingai jį įgyvendinti (Elrehail ir kt., 2019).

Efektyvus darbo eigos valdymas. Naudodamos verslo procesų valdymą, įmonės kuria, testuoja, diegia ir sukuria sąveiką tarp žmonių, duomenų ir sistemų – be kodo arba žemo kodo verslo procesų valdymo rinkinyje net būdamos ne IT ekspertais. Jie gali nustatyti verslo darbo eigą, kad palengvintų procesų vykdymą ir sujungtų skirtingas sistemas (Torlak ir kt., 2019).

Nuolatinis stebėjimas ir duomenimis pagrįsta analizė. Nuolatinis darbo eigos stebėjimas ir vizualizavimas realiuoju laiku yra būtina tolesnio optimizavimo sąlyga. Gauti duomenys įgalina, pavyzdžiui, tikslinį/faktinį palyginimą, nustato vidutines reikšmes ir atskleidžia galimus nukrypimus nuo plano (Sapta ir kt., 2021).

Perėjimas prie judrios ir į procesus orientuotos organizacijos. Naudojant verslo procesų valdymo praktiką, įmonės sutelkia dėmesį į savo procesus ir visapusiškai juos įtvirtina savo veikloje. Tokiu būdu procesai gali būti sistemingai derinami su klientų reikalavimais bei organizacijos tikslais ir reikšmingai prisideda prie sėkmės (Sapta ir kt., 2021).

Didesnis skaidrumas dėl sumažėjusio sistemos ir proceso sudėtingumo. Dėka sėkmingai taikomo verslo procesų valdymo paprastai sumažėja veiklą atliekančių žmonių skaičius, todėl procese yra mažiau galimų klaidų. Tai ne tik sumažina proceso sudėtingumą, bet ir padidina stabilumą bei skaidrumą (Dziuba ir kt., 2020).

Pereinant prie darbuotojų pasitenkinimo darbu, taikant verslo procesų valdymą, išskirtinos šios sritys, kaip: **efektyvesnis** verslo procesų valdymas – dėka modernizuotų procesų aptinkamas *mažesnis kiekis žmogiškųjų klaidų*, o tai *sutaupo darbuotojo darbo laiko* ir jie gali atlikti kitas užduotis (Alsafadi ir Altahat, 2021); **paprastesnis** verslo veiklų kūrimas, atvaizdavimas ir analizė (Basalamah ir kt., 2021); efektyvesnis ir **greitesnis** kasdieninių operacijų atlikimas (Butt ir kt., 2020); didesnių organizacinių **tikslų realizavimas** ir spartesnis užduočių įgyvendinimas (Vuong ir kt., 2021);

perėjimas prie suskaitmenintos informacijos, kurios dėka galima patobulinti **darbuotojų bendradarbiavimą ir vidinę komunikaciją** (Zardasht ir kt., 2020); sudėtingų verslo operacijų optimizavimas, išvengiant darbuotojų nepasitenkinimo, galimų ginčų ir didinant jų **motyvaciją** (Lorincová ir kt., 2019); efektyvesnis darbuotojų darbo atlikimas, kuriant glaudesnę ryšį tarp skirtingų pareigybių (Ali ir kt., 2021).

Apibendrinant pasakytina, kad darbuotojų pasitenkinimas yra susijęs su įmonėje vykstančiais procesais, kaip vadovavimas, organizacijos valdymas, vadovų darbų bei užduočių paskyrimas. Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo veiksniai varijuoja įvairios, o taip pat labai daug priklauso nuo kiekvienos organizacijos vykdomos veiklos, vadovo bei darbuotojų požiūrio.

1.2. Darbo (atlikimo) proceso įmonės procesų sistemoje samprata ir darbo proceso perdavimo darbuotojui, siekiant tinkamo jo atlikimo, vaidmuo

Darbo (atlikimo) proceso įmonės procesų sistemoje samprata gali būti suprantama skirtingai. Bendriausia prasme, **darbo (atlikimo) procesas** yra tam tikrų *veiksmų seka, kurios dėka atliekamas tam tikras darbas bei gaunamas rezultatas* (Butt, 2020). Vis dėlto, darbo (atlikimo) procesas įmonėje gali būti suprantamas ir kaip asmens, šiuo atveju – *darbuotojo, tęstinis veiksmų įgyvendinimas, kai įtraukiami skirtingi veiksmai, žingsniai, komunikacija bei bendravimas su kolegomis ir/ar vadovais* (Bitkowska, 2020). Kitaip sakant, pats darbo (atlikimo) procesas visoje įmonės procesų sistemoje laiduoja, jog tarpusavyje sujungus darbuotojų žinias, kompetencijas elgseną turimą/sukauptą informaciją, galima pasiekti pačių geriausių rezultatų, kurie turės reikšmingos tiesioginės įtakos įmonės verslo strategijos palaikymui (Butt, 2020).

Siekiant užtikrinti nenutrūkstamus ir betarpiškai veikiančius darbo procesus įmonėje, neišvengiama darbuotojų kaita, kuri vyksta ne tik žemiausiose, tačiau taip pat ir pačiose aukščiausiose grandyse. Taigi, šiuo atveju iškyla darbo proceso perdavimo darbuotojui vaidmens aktualumas (Harmon, 2019).

Darbo proceso perdavimas suvokiamas, kaip konkrečių užduočių ir pareigybių perdavimo kitam asmeniui procesas (Harmon, 2019). Darbo perdavimas gali būti susijęs su skirtingais įvykiais (Fellmann ir kt., 2019):

- Deleguojant darbuotoją atlikti jam pavestus darbus.

- Kai darbuotojas negali atlikti jam pavestos užduoties (pvz. trūksta kompetencijos) ir darbą turi perimti kitas asmuo.

- Kai darbuotojas keičia darbą (pereina į kitą darbuotoją) arba keičiasi darbuotojo pareigos (Butt, 2020).

Vis dėlto, darbe nagrinėtinas tokia darbo proceso perdavimo darbuotojui samprata, kai vadovas deleguoja darbuotojus atlikti jiems pavestas veiklas ir užduotis. Šiame kontekste aptartini etapai, kurie užtikrina efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą (Fellmann, 2019), žr. 3 lentelę.

3 lentelė

Etapai, užtikrinantys efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

ETAPAI, UŽTIKRINANTYS EFEKTYVŲ DARBO PERDAVIMO PROCESO VEIKIMĄ				
Pasirengimas	Komunikavimas	Informacijos perdavimas	Kontrolės užtikrinimas	Vertinimas bei grįžtamojo ryšio gavimas / suteikimas
<ul style="list-style-type: none"> • Darbo proceso ir veiklų, kurias reikia perduoti, identifikavimas • Darbuotojo, gebančio atlikti reikiamus procesus, paieška ir atranka (tam tikrais atvejais gali būti reikalingas ir apmokymas – jeigu nerandamas tinkamas darbuotojas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojas informuojamas apie darbo perdavimą • Darbuotojui pranešamos priežastys ir tikslai, dėl kurių jis pasirinktas • Parinktas darbuotojas supažindinamas su naujo darbo esme, konkrečia užduotimi ir/ar net visu projektu 	<ul style="list-style-type: none"> • Visos reikiamos informacijos ir išteklių perdavimas / suteikimas atrinktam darbuotojui • Reikalingų žinių perdavimas bei mokymų (jeigu tokie reikalingi) suteikimas 	<ul style="list-style-type: none"> • Stebima, ar darbuotojas geba tinkamai atlikti jam perduotą darbą ir įgyvendinti numatytas užduotis • Atsakymas į darbuotojui kylančius klausimus • Susitikimai su darbuotoju, siekiant prižiūrėti ir kontroliuoti 	<ul style="list-style-type: none"> • Darbuotojų darbo rezultatų įvertinimas, kai apžvelgiami realiai atlikti darbuotojo darbai • Vertinama, ar darbuotojas gali ir toliau atlikti jam pavestas darbus naujoje veikloje • Gaunamas grįžtamasis ryšys, kai pats darbuotojas vertina užduoties atlikimo tinkamumą

			(gerąja prasme) jo darbą	
--	--	--	-----------------------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Fellmann (2019) ir Butt (2020)

Visi pateikti etapai yra baziniai, tačiau nėra baigtiniai, kadangi konkrečioje organizacijoje jie gali būti skirtingi ir priklausantys nuo pačios įmonės veiklos proceso, darbuotojo gebėjimo įsitraukti į darbo procesus bei pan. Žinoma, daug aktualumo sukuria ir pats vadovas, kurio esminė užduotis – sėkmingai ir efektyviai perduoti darbo procesą.

Apibendrinant galima teigti, kad darbo procesas yra tokių veiksmų atlikimo visuma, kurie užtikrina tinkamą darbuotojų darbo įgyvendinimą bei realių rezultatų gavimą. Šiame kontekste svarbūs darbo proceso perdavimo etapai (pasirengimas, komunikavimas, informacijos perdavimas, kontrolės užtikrinimas, vertinimas bei grįžtamojo ryšio gavimas / suteikimas), kurie skirtingas veiklas įgyvendinamose įmonėse gali būti varijuojantys, o taip pat ir priklausantys nuo perduoto darbo pobūdžio.

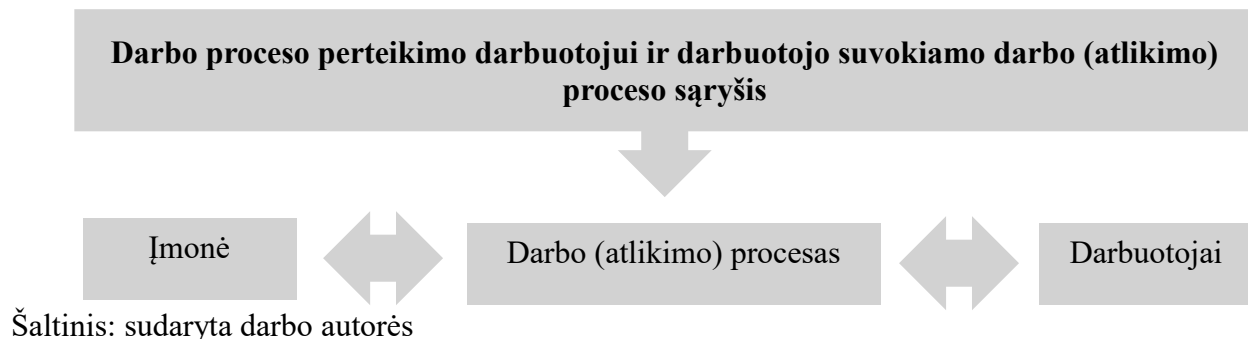
1.3. Darbo proceso perteikimas darbuotojui ir darbuotojo suvokiamas darbo (atlikimo) procesas

Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšyje išryškintini dvejopi aspektai:

- **Įmonės**, kuri formuoja ir deleguoja darbo procesus (dokumentuotus ir nedokumentuotus).
- **Darbuotojo**, kuris užimdamas konkrečią poziciją, turi suvokti jo pareigybei deleguotus darbo procesus(-ą) ir juos atlikti pagal įmonės procedūras, numatytas procesuose (dokumentuotus ir nedokumentuotus).

1 paveikslas

Darbo (atlikimo) procesas (darbo procedūros) dviejų pusių – įmonės ir darbuotojo – sąveikoje



Tarp pateiktų dedamųjų egzistuoja erdvė, kurioje galima praleisti, prarasti informaciją, neteisingai ją interpretuoti, nesuprasti, suprasti dviprasmiškai ir pan., kas turės įtakos netinkamam darbo atlikimui, nebaigtiems darbams, klaidoms, laiko bei pinigų praradimui ir kt.

Įmonė, darbuotojui pavedanti, t. y. perduodanti atlikti tam tikrus procesus ar veiklas, privalo ne tik tinkamai apie jas iškomunikuoti, tačiau taip pat ir perduoti reikalingą informaciją pvz. techninius bei teisinius dokumentus, darbų atlikimo specifikacijas, reikiamus įrankius (jeigu tokių yra) ir pan. (Fellmann ir kt., 2019).

Tačiau paties darbuotojo suvokimas ir supratimas, o taip pat ir vertinimas apie jam perduodamus įmonės darbo (atlikimo) procesus, gali būti paveiktas daug skirtingų veiksnių (Marrella, 2019, žr. 2 pav.):

2 paveikslas

Veiksniai, turintys įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Marrella (2019)

Analizuojant 2 paveikslą galima pastebėti, jog tinkamam darbuotojo darbo suvokimui labai svarbus **informacijos įsisavinimas**. Šiam aspektui aktualus ne tik pats darbuotojas, jo kompetencijos ar žinios, tačiau taip pat ir vadovas, gebantis reikiamai perduoti informaciją. Dėl to perduodant informaciją ir norint, kad ji būtų sėkmingai įsisąmoninta, svarbus ne tik jos dokumentavimas (jeigu reikia), tačiau taip pat ir aptarimas su darbuotoju, jos supratimas. Kitas svarbus žingsnis, susijęs su darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesu, yra – **informacijos suvokimas ir vertinimas**. Darbuotojui perduota informacija privalo būti reikiamai suvokta ir įvertinta. Dėl to svarbu, kad vadovas pas darbuotoją teirautųsi ir aiškintųsi, ar jis perduotą informaciją reikiamai suvokė, ar visiškai tinkamai suprato. Taigi vadovas, savo ruožtu pastebėjęs, kad darbuotojas pateiktą informaciją netinkamai įsisąmonino, ją turėtų pakartoti iš naujo. **Informacijos ir žinių interpretavimas** taip pat labai reikšmingas, kadangi tiek žinias, tiek ir pateiktą informaciją skirtingi asmenys gali traktuoti bei suvokti visiškai skirtingai. Dėl šių priežasčių būtina užtikrinti, kad perduodama informacija bus dokumentuota, darbuotojas turės užtekinai laiko į ją įsigilinti bei ją suvokti (Fellmann ir kt., 2019).

Vis dėlto, jeigu pateikta informacija yra netinkamai vertinama, suprantama ir (ar) suvokiama bei įsisąmoninama, gali kilti daug nesusipratimų, susijusių su:

Netinkamas darbo atlikimas. Kai informacija dalijamasi netinkamai arba kai ji perduodama neefektyviai, darbas gali būti atliktas netinkamai, kas turės daug neigiamos įtakos įmonės reputacijai, konkurencingumui bei visam žinomumui (Marrella, 2019).

Darbo atlikimas vėluojant, dėl ko įmonė gali prarasti ne tik finansinius resursus, tačiau gali suprastėti įvaizdis, sumažėti pelningumas, tai taip pat gali sukelti ir įmonės parterių bei klientų nepasitenkinimą (Fellmann ir kt., 2019).

Išaugusių klaidų skaičius. Kai informacija dalijamasi neefektyviai ir ji būna suprantama netinkamai, tokiu atveju padidėja įmonės klaidų skaičius, kuris gali turėti labai daug neigiamų aspektų, susijusių su pelningumu, įvaizdžiu ir kt. (Marrella, 2019).

Finansinių ir laiko išteklių eikvojimo – netinkamai suvokiama informacija gali pakenkti įmonės laiko valdymui, kadangi reikės papildomų resursų tinkamam darbo įgyvendinimui. Negana to, gali nukentėti ir įmonės finansai (Marrella, 2019).

Darbuotojų nepasitenkinimo darbo procesu bei demotyvuotų darbuotojų. Asmenys, kuriems informaciją perduodama netinkamai gali būti nepatenkinti pačia įmone, jie gali jaustis demotyvuoti, o tai neigiamai veiks jų darbų atlikimo procesą, kuris turės itin daug žalos visos įmonės veiklai bei finansams (Fellmann ir kt., 2019).

Apibendrintai pasakytina, kad darbo proceso perteikimas darbuotojui ir darbuotojo suvokiamas darbo (atlikimo) procesas yra dvipusis procesas, kuriame sąveikauja bei žiniomis dalijasi įmonė su darbuotojais. Dėka tinkamai suvoktos ir įsisąmonintos informacijos galima tikėtis kokybiško darbų atlikimo, darbuotojų pasitenkinimo, darbų atlikimo laiku, gerų darbuotojų tarpusavio santykių. Priešingu atveju galima sulaukti netinkamo darbo atlikimo ar vėluojančio darbo atlikimo, išaugusių klaidų ir pan.

1.4. Darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų darbo rezultatų konceptai ir jų sąryšis

Darbuotojų pasitenkinimas yra platus terminas, naudojamas žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, nurodantis, kiek darbuotojai yra patenkinti arba nepatenkinti savo darbu, kokia yra darbuotojų darbo patirtis organizacijose, kuriose jie dirba (Strenitzerová ir Achimský, 2019). Darbuotojų pasitenkinimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, galinčių padėti nustatyti bendrą organizacijos „sveikatą“, todėl daugelis organizacijų reguliariai atlieka tyrimus, siekdamos įvertinti darbuotojų pasitenkinimą ir stebėti jo tendencijas laikui bėgant. Aukštas pasitenkinimo lygis rodo, kad darbuotojai yra patenkinti tuo, kaip darbdavys su jais elgiasi (Kusnilawati ir Santoso, 2022).

Darbuotojų pasitenkinimas, nors ir svarbus jų išlaikymui įmonėje, nebūtinai nusako sėkmingus įmonės veiklos rezultatus, o įsitraukimas, kuris, be kita ko, rodo darbuotojo aistrą darbui, yra tiesiogiai susijęs su rezultatais. Idealiu atveju pasitenkinimas atsiranda dėl materialių veiksnių, tokių kaip atlygis ir nauda, ir dėl mažiau apčiuopiamų elementų, tokių kaip įsitraukimas, pripažinimas ir tvirta lyderystė. Jei organizacija geba tinkamai bei tinkamai valdyti visus minėtus elementus, tikėtina, kad organizacija augs greitai ir optimaliai, įgys ne tik naujų patikimų partnerių, tačiau taipogi ir lojalių klientų, kurie užtikrina, kad įmonė turės nuolatinių pajamų bei gebės sėkmingai generuoti verslą (Dziuba ir kt. 2020).

Darbuotojų pasitenkinimo įmonėje koncepto apibrėžtis, teoriniu aspektu, svarbi ir aktuali todėl, jog to dėka galima labiau išigilinti į darbuotojų pasitenkinimo įmonėje veiksnius, bendrąjį suvokimą, vertinant skirtingų autorių atliktus tyrimus. 4 lentelėje pateikta darbuotojų pasitenkinimo darbu įmonėje samprata.

4 lentelė

Darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata

Samprata	Autorius/autorai
terminas, naudojamas apibūdinti, ar darbuotojai yra laimingi ir ar gali patenkinti darbinius lūkesčius darbinėje aplinkoje	Kusnilawati ir (2022)
laimės jausmas, kai darbuotojai atlikdami jiems pavestas užduotis gali jaustis patenkinti. Taip pat darbuotojų pasitenkinimas parodo darbuotojų bendravimo su kolegomis, vadovybe ir tiesioginiu lyderiu bendrystę	Mugira (2022)
laimės jausmas, kai darbuotojai atlikdami jiems pavestas užduotis gali jaustis patenkinti. Taip pat darbuotojų pasitenkinimas parodo darbuotojų bendravimo su kolegomis, vadovybe ir tiesioginiu lyderiu	Mugira (2022)
kiekybiškai neįvertinamas rodiklis, apibrėžiamas kaip teigiamas emocinis atsakas, kurį darbuotojai patiria dirbdami savo darbą	Fajardo (2021)
Tai darbuotojų pasitenkinimo, kurį jaučia savo darbu, matas	Paais ir kt. (2020)
tai, kiek asmuo yra patenkintas savo darbu ir vaidmeniu organizacijos veikloje. Darbuotojų pasitenkinimą reikia vertinti tiek trumpalaikėmis, tiek ilgalaikėmis vizijomis bei jų numatymu	Wang ir kt. (2020)
darbuotojų pasitenkinimas įmonėje vykstančiais procesais, kaip vadovavimas, organizacijos valdymas, vadovų darbų bei užduočių paskyrimas	Sankar (2019)
laimės jausmas, kurį jaučia darbuotojai, kai yra patenkinti savo darbu ir darbo sąlygomis	Strenitzerová ir Achimský (2019)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis lentelėje pateiktais autoriais

Atsižvelgiant į pateiktą lentelę ir joje apibrėžtas sampratas apie darbuotojų pasitenkinimą pasakytina, kad darbuotojų pasitenkinimas yra jausmas, kai darbuotojai vykdydami jiems pavestas pareigas įmonėje jaučia pasitenkinimą, t. y. laimės jausmą, gali realizuoti savo idėjas. Išskirtina, kad pasitenkinimo jausmas yra kokybinis matas, kadangi jo kiekybiškai išmatuoti, pasak mokslininkų, yra neįmanoma. Darbe bus remiamasi tokia darbuotojų pasitenkinimo samprata, kaip: „darbuotojų pasitenkinimas bendrinis ir sudėtinis terminas, kurį sudaro tokios dedamosios, kaip: atlygis ir kitos naudos; darbo saugumas/sauga; pripažinimas; karjeros plėtra (kilimas karjeros laiptais); pagarba bei įsitraukimas į darbą“ (Haralayya, 2021).

Sėkmingai įgalinant darbuotojų pasitenkinimą, galima sulaukti daug skirtingų teigiamybių:

Mažesnė darbuotojų kaita. Darbuotojų kaita reiškia bendrą darbuotojų, išėjusių iš įmonės per tam tikrą laikotarpį, skaičių. Tai apima tuos, kurie išeina savo noru, taip pat atleidžiamus darbuotojus (Mugira, 2022). Darbuotojų kaita, pasak Elrehail ir kt. (2019), siekianti 10 proc. per metus yra natūralus reiškinys, kadangi darbuotojų darbo vietą gali keisti dėl įvairių priežasčių: didesnio darbo užmokesčio, siekio tobulėti, noro tobulinti kompetencijas ar persikvalifikuoti. Tačiau didesnė darbuotojų kaita nei 10 proc. gali turėti neigiamos įtakos: užtrunka laiko naujų darbuotojų mokymui, tad suprastėja įmonės veiklos produktyvumas; naujiems darbuotojas reikia laiko, siekiant įsisavinti naują informaciją. Negana to, didelė darbuotojų kaita rodo, kad įmonėje yra netinkamai vykdomi procesai, o tai turi įtakos ir įmonės žinomumui bei konkurencingumui (Wolter ir kt., 2019).

Išaugęs produktyvumas. Dėka darbuotojų pasitenkinimo, tikėtina, išaugo darbo atlikimo produktyvumas – darbuotojai jausis patenkinti, tad noriai atliks jiems pavestus darbus ir darbinės užduotis, nevēluos atvykti į darbą, o tai turi teigiamos įtakos tiek įmonės reputacijai, pelningumui ir net konkurencingumui (Alagarsamy ir kt., 2023).

Teigiama įmonės organizacinė kultūra. Organizacinė kultūra paprastai suprantama kaip visi įmonės įsitikinimai, vertybės ir nuostatos bei tai, kaip yra elgiamasi su įmonės darbuotojais (Alagarsamy ir kt., 2023). Organizacinė kultūra susideda iš bendrų įsitikinimų ir vertybių, kurias nustato lyderiai, o vėliau perduodami ir sustiprinami įvairiais metodais, galiausiai formuojant darbuotojų suvokimą, elgesį ir supratimą. Organizacinė kultūra nustato kontekstą viskam, ką įmonė daro. Kadangi pramonės šakos ir situacijos labai skiriasi, nėra vieno visiems tinkamo kultūros šablono, kuris atitiktų visų organizacijų poreikius (Suprapti ir kt., 2020).

Giliausiu lygmeniu organizacijos kultūra yra pagrįsta vertybėmis, atsirandančiomis iš pagrindinių prielaidų (Vo-Thanh ir kt., 2020):

- *Žmogaus prigimtis.* Ar žmonės iš prigimties geri ar blogi, kintantys ar nekintantys, iniciatyvūs ar reaktyvūs? Šios pagrindinės prielaidos lemia įsitikinimus, kaip darbuotojai, klientai ir tiekėjai turėtų bendrauti ir kaip jie turėtų būti valdomi.

- *Organizacijos santykis su aplinka.* Kaip organizacija apibrėžia savo verslą?
- *Tinkamos emocijos.* Kokias emocijas žmonės reikėtų skatinti reikšti, o kokias – slopinti?

- *Efektyvumas.* Kokie rodikliai rodo, ar organizacijai ir jos atskiriems komponentams sekasi gerai? Organizacija bus efektyvi tik tada, kai kultūrą palaikys tinkama verslo strategija ir struktūra, tinkama tiek verslui, tiek norimai kultūrai.

Kultūra yra miglota sąvoka ir dažnai konkrečiai neapibrėžtas organizacijos aspektas. Nors yra daug akademinės literatūros, susijusios organizacijos kultūros tema, nėra visuotinai priimto kultūros apibrėžimo. Vietoje to, literatūroje išreiškiama daug skirtingų požiūrių į tai, kas yra organizacijos kultūra (Chang ir kt., 2021). Organizacijos kultūra gali pasireikšti įvairiais būdais, įskaitant vadovavimo elgesį, bendravimo stilius, įmonės viduje platinamus pranešimus ir įmonės šventes. Atsižvelgiant į tai, kad kultūrą sudaro tiek daug elementų, nenuostabu, kad konkrečių kultūrų apibūdinimo terminai labai skiriasi (Caillier, 2021).

Didėjantis darbuotojų lojalumas. Darbuotojų lojalumas yra itin svarbus ir aktualus, kadangi dėka jo darbuotojai dirba nuosekliau, atidžiau ir bendrąja prasme, yra labiau atsidavę organizacijai. Darbuotojų lojalumą galima didinti įvairiais būdais ir priemonėmis, tačiau esminiai yra orus ir darbuotojų lūkesčius atitinkantis darbo užmokestis, darbuotojų pasitenkinimas įmonės įgyvendinama veikla, kitais darbuotojais bei vadovu ir kt. Dėka lojalių darbuotojų galima turėti labai daug naudos (Edmans ir kt., 2023):

- Pelno ir apyvartos augimas.
- Sumažėjusi darbuotojų kaita.
- Augantis konkurencingumas.
- Pagerintas įmonės vardas ir prekės ženklas.
- Kokybiški gaminiai/kokybiškai atliekami darbai.
- Padidėjęs produktyvumas ir darbuotojų įsitraukimas
- Teigiamas poveikis klientams
- Pagerėjusi darbuotojų emocinė ir psichologinė būklė.

Pasak autoriaus Mohammad ir kt. (2019) darbuotojų pasitenkinimas turi kiek kitokių privalumų, nei nurodė autorius Amin (2021).

3 paveikslas

Darbuotojų pasitenkinimo privalumai

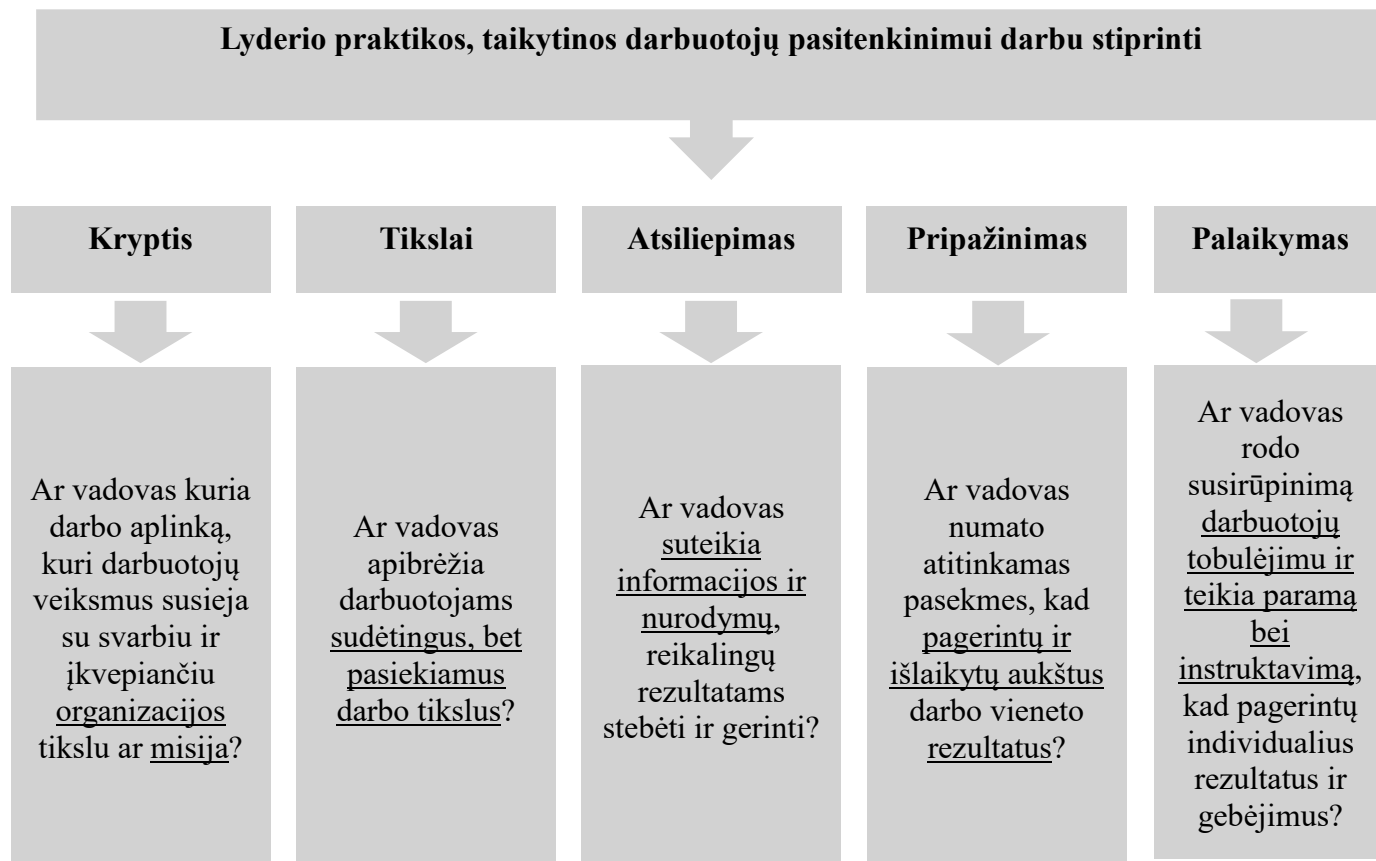


Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Mohammad (2019) ir Alagarsamy ir kt. (2023)

Atsižvelgus į 3 paveikslą pasakytina, kad darbuotojų pasitenkinimo privalumai yra varijuojantys, tačiau turintys teigiamos įtakos visos įmonės mastu, dėl ko auga įmonės konkurencingumas, didėja darbų atlikimo sparta, tapaciai vystosi naujas klientų ratas, kuris lemia įmonės pelningumą ir apyvartumą. Būtina paminėti, kad darbuotojų pasitenkinimui ypatingai didelę svarbą turi ir įmonės vadovas – lyderis. Aktualu, kad vadovas gebėtų ne tik vadovauti, t. y. organizuoti ir planuoti darbą, paskirti konkrečias užduotis, tačiau taip pat ir lyderiauti. Pasak Edmans ir kt. (2023) lyderis turi motyvuoti, skatinti darbuotojus veikti efektyviai ir produktyviai. Atsižvelgiant į atliktus tyrimus, lyderis savo veikloje turi taikyti penkias praktikas (Alameeri ir kt., 2021), siekiant padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu (žr. 4 pav.).

4 paveikslas

Taikytinos lyderio praktikos, susijusios su darbuotojų pasitenkinimu darbu

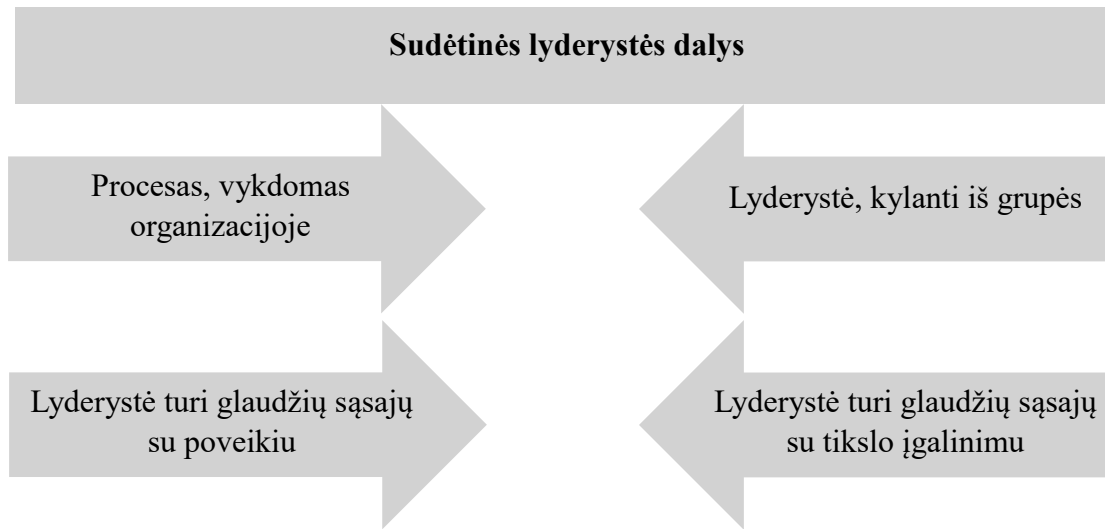


Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis (Alameeri ir kt., 2021)

Atsižvelgiant į pateiktą paveikslą pasakytina, kad lyderio praktikos yra skirtingos, tačiau tarpusavyje susijusios ir viena kitai darančios reikšmingai svarbią įtaką. Analizuojant lyderystės reikšmingumą ir svarbą darbuotojų pasitenkinimui, aptartinos ir sudėtinės lyderystės dalys, turinčios teigiamos įtakos tiek darbuotojams, tiek ir visai organizacijai (žr. 5 pav.).

5 paveikslas

Sudėtinės lyderystės dalys



Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis (Saputra ir Mahaputra, 2022)

Paveiksle pateiktos sudėtinės lyderystės dalys parodo, jog lyderystė nėra vienalytis, o sudėtinis ir daug darbo bei pastangų reikalaujantis procesas. Siekiant būti ne tik geru vadovu, tačiau taipogi ir sėkmingu lyderiu, būtinu gebėti:

- Sėkmingai vadovauti organizacijoje vykdomiems *procesams*.
- Vadovauti žmonėms, t. y. visai *grupei* darbuotojų (ne atskiram individui).
- Turėti *poveikį*, kuris skatintų darbuotojus stengtis vardan vadovo ir visos organizacijos.
- Turėti konkretų ir aiškiai laike apibrėžtą *tikslą*, kuris padėtų sėkmingai vadovauti ir

didinti darbuotojų pasitenkinimą.

Analizuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu, svarbu aptarti ir **vidinius bei išorinius veiksnius**. Autoriai Paais ir kt. (2020) pateikia šiuos **išorinius** darbuotojų pasitenkinimo darbu lemiančius veiksnius:

Įmonės įvaizdis įprastai siejamas su įmonės reputacija plačiąja prasme. Daugelis darbuotojų nori save tapatinti su sėkminga ir efektyviai veikiančia organizacija. Taigi, dėl šios priežasties, darbuotojai yra labiau linkę rinktis sėkmingai veikiančią organizaciją, apie kurią teigiamai atsiliepia tiek įmonės klientai, partneriai, o tam tikrais atvejais net ir konkurentai (Fajardo, 2021).

Darbinės sąlygos. Gerų ir tinkamų darbo sąlygų užtikrinimas yra be galo svarbus – jų dėka darbuotojai gali efektyviai atlikti jiems pavestas veiklas, jaustis komfortiškai ir etiškai. Tokios

sąlygos, kaip šaltis, karštis, didelė drėgmė, triukšmas gali turėti nenaudingai svarbios įtakos, dėl ko gali nukentėti darbo atlikimo kokybė, o tai neigiamai veikia vis įmonę (Mohd Said, ir kt., 2020).

Darbo pobūdis gali skirtis, priklausomai nuo darbuotojo žinių, kompetencijos, išsilavinimo. Taigi, darbas įprastai būna fizinis arba protinis, o tai nustato kiekvieno žmogaus įgimtos arba įgytos savybės. Vis dėlto, daugelio autorių teigimu (Wang ir kt., 2020) pirmenybę žmonės teikia protinių gabumų ir protinės veiklos reikalaujančiam darbui, kadangi manoma, jog jis gali labiau atspindėti ir perteikti individualius asmenų gebėjimus, savybes, talentus, patirtis.

Vadovavimas ir lyderystė. Tai itin reikšmingi (kaip jau buvo aptarta) ir svarbūs išoriniai veiksniai. Geras vadovas turi ne tik vadovauti, tačiau taip pat ir būti puikiu lyderiu, gebančiu motyvuoti darbuotojus, rasti išeitį iš tikus kebliai bei probleminei situacijai. Aktualu, kad vadovas gebėtų palaikyti tinkamus bei draugiškus, o labiausiai patartina – diplomatinis santykius su darbuotoju, kadangi tokiu būdu galima išlaikyti aukštą darbo etiką ir darbo kultūrą (Sitorus ir kt., 2019).

Kolegos. Būtent su vieni su kitais darbuotojai praleidžia daugiausia laiko – bendrauja, dalijasi mintimis ir idėjomis, sprendžia kilusias problemas bei ieško jų problemų sprendimo būdų. Dėl šios priežasties kiekvienas darbuotojas turi gebėti dirbti kolektyve, būti mandagus ir pasižymėti empatija bei bendru tikslo siekimu (Kirchner ir Stull, 2021).

Darbo užmokestis. Pernelyg mažas darbo užmokestis ne tik nuvilia darbuotojus, tačiau juos demotyvuoja ir verčia galvoti apie kitą darbo vietą. Siekiant šių neigiamybių išvengti būtina užtikrinti, kad darbuotojui bus mokama atitinkamai, pagal jo gabumus ir gebėjimus. Ne ką mažiau svarbu užtikrinti, kad visi darbuotojai, užimantys panašias pareigas, gautų panašų darbų užmokestį, kadangi priešingu atveju galima sumenkinti darbuotojų darbą, kas sukels didelį nepasitenkinimą (Mira ir kt., 2019).

Autorių Shah ir kt. (2019) teigimu, visus išorinius darbuotojų pasitenkinimo darbu lemiančius veiksnius galima kontroliuoti ir keisti, tačiau jų kaitai bei korekcijai daugiausia įtakos turi ne tik vadovas (lyderis), tačiau taip pat ir patys darbuotojai, jų įdirbis ir požiūris į įmonę, kurioje yra dirbama.

Išskirti tokie **vidiniai** darbuotojų pasitenkinimo darbu lemiantys veiksniai: **asmeniniai siekiai**, kurie dažnai siejasi su individualių žinių ir gebėjimų adaptacija darbinėje aplinkoje. Darbuotojai, kurie užimamose pareigose jaučiasi gebantys panaudoti savo gebėjimus jaučiasi kur kas labiau įgalinti ir vertinami (Fischer ir kt., 2020). Dėl to jie savo funkcijas stengiasi atlikti greitai ir kokybiškai, o tai turi teigiamos įtakos visos įmonės mastu (Mira ir kt., 2019). **Įvertinimas.** Kiekvienas

individas gyvenime (darbinėje ir namų aplinkoje) siekia įvertinimo – svarbu, kad vadovas džiaugtųsi jo pasiekimais ir darbu. Taip pat svarbu, kad įvertinimas būtų juntamas ir iš kolegų – tokiu būdu žinoma, kad darbuotojas geba tinkamai atlikti jam pavestas veiklas, o tai skatina ir didina darbuotojo tikėjimo ir pasitikėjimo savimi jausmą (Wang ir kt., 2020). **Atsakomybė.** Kiekvienam asmeniui malonu, kai juo tikima ir pasitikima. Ne išimtis ir darbuotojai. Įmonės vadovai suteikdami darbuotojui galimybę pačiam nuspręsti ir pasirinkti reikiamą sprendimą parodo, kad darbuotojas tam tikroje veiklos srityje puikiai išmano savo darbą. Tai skatina ne tik darbuotojo motyvaciją (Riyanto ir kt., 2021), tačiau taip pat gerina ir organizacinę kultūrą, didina pasitenkinimo ir pasitikėjimo jausmą, tokie darbuotojai jaučia didesnę prielankumą ir lojalumą vadovui (Paaais ir kt., 2020). **Asmeninio tobulėjimo galimybės** pastaruoju metu darbuotojams ir įmonėms tampa vis svarbesnės: vadovai darbuotojus siunčia mokytis, praktikuotis ir tobulėti, kadangi po mokymų daugeliu atveju darbuotojai jiems pavestas veiklas ir tiesiogines funkcijas atlieka kur kas greičiau ir geriau (Sankar, 2019). Savo ruožtu darbuotojai supranta, kad yra vertinami ir, kad įmonė į juos investuoja įvairius išteklius (finansinius ir laiko). Dėl to jie jaučiasi vertinami ir svarbūs, o tai didina ne tik jų pasitikėjimą įmone, tačiau taip pat ir pasitenkinimo jausmą (Kusnilawati ir Santoso, 2022). **Karjeros galimybės.** Darbuotojas, žinodamas ir suvokdamas, kad yra gerbiamas, vertinamas ir, kad darbinėje veikloje profesine prasme gali daug ko išmokyti, jausis gerai, etiškai ir bus patenkintas (Bitkowska, 2020). Dėl to tikėtina, kad jis dirbs kokybiškai, sieks gerovės ne tik sau, kaip darbuotojui, tačiau ir visos įmonės mastu (Strenitzerová ir Achimský, 2019). **Asmeninės savybės** įprastai tapatinamos su amžiumi, lytimi, išsilavinimu, darbo stažu. Daugelis įmonių, norėdamos, kad jų veiklos būtų atliktos tinkamai, siekia priimti darbuotojus, kurie išsiskirtų didele ir ilgamete patirtimi. Vis dėlto, naujausi moksliniai tyrimai rodo bei atskleidžia, kad ir mažai patirties darbuotojai tam tikrais atvejais gali tapti itin vertingais bei naudingais komandos nariais, kurie sėkmingai prisideda prie įmonės pridėtinės vertės kūrimo, efektyviu darbų atlikimu ir užduočių įgyvendinimu (Sukmawati ir kt., 2023).

Lytis taip pat yra svarbi, tačiau praranda aktualumą, kadangi manyta, jog moterims gali būti keblu suderinti sėkmingą karjerą ir motinystę, tačiau didesnis vyrų išitraukimas auginant atžalas vis labiau mažina profesinę vyrų ir moterų atskirtį, o savo ruožtu moterys neretai užima tapačiai aukštus postus, kaip ir vyrai (Budie ir kt., 2019).

Tebeaktualus išsilavinimo aspektas, kadangi jis lemia kokybišką užduočių atlikimą, kuriam pirmenybę teikia daugelis darbdavių. Dėl to manytina ir darytina prielaida, kad kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo labiau tikėtina, kad jis gaus ne tik geresnę poziciją, tačiau tapačiai ir aukštesnį darbo užmokestį (Mahmood Aziz ir kt. 2021).

Apibendrinant darbuotojų pasitenkinimą pasakytina, kad darbuotojų pasitenkinimas, pirmiausia, yra pasitenkinimas įmonėje vykstančiais procesais, kaip vadovavimas, organizacijos valdymas, vadovų darbų bei užduočių paskyrimas. Ne mažiau svarbus ir bendravimas su kolegomis, tinkamų santykių bei ryšių užmezgimas. Darbuotojų pasitenkinimui reikšmingos įtakos turi tiek vidiniai, tiek ir išoriniai veiksniai, kurie, tarpusavyje veikdami užtikrina pasitenkinimą bei jam paskirtas užduotis atliks tinkamai.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu nėra savaime suprantamas veiksnys, kadangi vadovai turi stengtis jį nuolatos ugdyti. Darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprinimo priemonės skirtingos:

Konkurencingas darbo užmokestis. Konkurencingas ir darbuotoją motyvuojantis atlyginimas suteikia galimybę ne tik išlaikyti darbuotoją įmonėje ilgą laiką, tačiau taip pat pasiekti, kad darbuotojas jaustų pasitenkinimą (Kusnilawati ir Santoso, 2022).

Tinkama organizacinė kultūra. Organizacijos kultūra, sutartinai apibrėžiama kaip įsitikinimų, prielaidų, vertybių, normų, artefaktų, simbolių, veiksmų ir kalbos modelių, kuriuos dalijasi visi organizacijos nariai, visuma. Šiuo požiūriu manoma, kad kultūra yra įgyta žinių visuma, kurios interpretacija ir supratimas suteikia organizacijos tapatybę ir jos narių bendros tapatybės jausmą. Šis požiūris reikalauja aiškumo ir visos organizacijos sutarimo tarp narių ir sumažina dviprasmiškumą (Goestjahjanti ir kt., 2020). Suprasti ir interpretuoti organizacijos kultūrą yra svarbu, nes ji turi įtakos organizacijos vystymuisi, produktyvumui ir mokymuisi visais lygmenimis. Pagrindinės kultūrinės prielaidos gali įgalinti ir apriboti tai, ką organizacija gali padaryti (Budie ir kt., 2019).

Mokymosi ir karjeros galimybių suteikimas. Gebėjimas tobulėti daugeliui asmenų yra labai svarbus, o organizacijos kontekste jis yra naudingas – tiek įmonei, tiek ir darbuotojui. Tobulėjantis ir nuolatos besimokantis darbuotojas užtikrina bei laiduoja, kad įmonės veikla bus atliekama bei vykdoma sėkmingai, bus pasiektas aukštas klientų bei partnerių pasitenkinimas, o tai įmonei neš daugiau pelno bei pelnys aukštą konkurencingumą (Dziuba ir kt., 2020).

Rūpinimasis darbuotojais ir jų sveikata. Vis daugiau sėkmingai veikiančių įmonių, siekdamas, kad darbuotojai jaustųsi patenkinti ir laimingi, prie darbo užmokesčio skiria ir sveikatos draudimą. Šiame kontekste svarbu paminėti, kad neretu atveju įmonės siekia draudimą individualizuoti, kadangi tokiu atveju kiekviena draudimo forma gali būti pritaikyta, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo norus, poreikius, bei sveikatos būklę (Chang ir kt., 2021).

Darbinių santykių puoselėjimas susijęs su tinkamų santykių palaikymu tiek kolegų, tiek ir vadovų kontekste. Darbuotojai jausis patenkinti ir laimingi, kai galės puoselėti šiltus santykius su kolegomis, su kuriais praleidžia visą darbo dieną (Goretzki ir kt., 2022).

Autorius Alagarsamy ir kt. (2023) pateikia tokias darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprinimo priemones, kaip: darbuotojų lankstumo užtikrinimas; savarankiškumo suteikimas; aukštos organizacinės kultūros sukūrimas; pagarba darbuotojo asmeninėms savybėms; lankstumo demonstravimas; darbuotojų mokymas ir lavinimas; efektyvios komunikacijos užtikrinimas; darbuotojo gebėjimus atliepiantis darbo užmokestis. Tuo tarpu Elrehail ir kt. (2019) dėmesį sutelkia į: konkurencingo užmokesčio mokėjimą; sveikatos draudimą; aukštą kultūrą įmonėje; laisvę veikti ir būti kūrybiškais.

Apibendrinant pateiktas darbuotojų pasitenkinimo darbu stiprinimo priemones pasakytina, kad jos yra varijuojančios ir priklausančios nuo kiekvienos organizacijos vykdomos veiklos, vadovo bei darbuotojų požiūrio. Vis dėlto svarbu, kad būtų taikomas šių priemonių kompleksas, kadangi tokiu būdu galima užtikrinti patį geriausią darbuotojų pasitenkinimą.

1.5. Įmonės identifikuoto proceso ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso atitikties bei poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų darbo rezultatų gerinimui tyrimų mokslinėje literatūroje apžvalga

Įmonės identifikuoto proceso ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso atitikties bei poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų darbo rezultatų gerinimui tyrimų mokslinėje literatūroje apžvalga suteikia galimybę padėti teorija grįstus empirinius pagrindus su būsimu baigiamojo darbo tyrimu. Taigi, pravartu apžvelgti jau atliktų tyrimų esmines dalis, kaip: konkretus tyrimas, jame naudojamas tyrimo metodas, apžvelgtinas taip pat ir tyrimo turinys bei trumpai aptariamai tyrimo metu gauti rezultatai.

5 lentelė

Įmonės identifikuoto proceso ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso atitikties bei poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų darbo rezultatų gerinimui tyrimų apžvalga

Tyrimo pavadinimas	Metai	Kokybinis tyrimas	Kiekybinis tyrimas
The effect of work satisfaction on employee engagement	2019	-	Kiekybinis tyrimas- apklausa
Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt	2020	-	Kiekybinis tyrimas- apklausa
The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning	2020	-	Kiekybinis tyrimas- apklausa
Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement	2021	-	Kiekybinis tyrimas- apklausa
Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis	2022	Kokybinis tyrimas-interviu	-

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimė „*The effect of work satisfaction on employee engagement*“ nustatyta, kad darbuotojų veiklos gerinimas yra vienas pagrindinių veiksnių įmonėms siekiant tikslų. Darbuotojų veikla ne tik prisideda prie tikslų siekimo, bet ir yra būdas įvertinti žmogiškųjų išteklių kokybę įmonėje. Kai kurie veiksniai, galintys turėti įtakos darbuotojo veiklos sėkmei, yra darbo aplinka ir pasitenkinimas darbu. Šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti, ar darbo aplinkos ir pasitenkinimo darbu kintamieji turi įtakos darbuotojų darbo rezultatams. Atliktu tyrimu nustatyta, kad gera darbuotojų savijauta darbe skatina juos dirbti geriau. Taip pat paaiškėjo, kad gera darbo patirtis turi įtakos darbuotojų įsitraukimui į darbi procesą.

Tyrime „*Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt.*“ teigiama, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą turi tiesioginės įtakos jų darbo atlikimo kokybei. Taip pat daroma prielaida, kad labai svarbu tinkamai motyvuoti bei skatinti darbuotojus būti aktyviais, novatoriškais komandos nariais. Nustatyta, kad darbo aplinkos veiksniai turi teigiamą ryšį su darbuotojo atliekama veikla. Tai rodo, kad darbo aplinkos veiksniai daro didelę įtaką darbuotojo veiklai, o tai reiškia, kad šiuo atveju reikia gerinti darbuotojo darbo aplinką, siekiant pagerinti darbuotojo veiklą.

Tyrime „*The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning*“ analizuojama darbuotojų pasitenkinimo įtaka klientų pasitenkinimui mokslinėje literatūroje nebuvo intensyviai ir išsamiai tyrinėta, taigi, tyrimu siekta išsiaiškinti, koks yra ryšys bei kokia jo svarba. Šis tyrimas papildoma ankstesnių tyrimų pateiktas bei išvalgas bei rekomendacijas, kuriose nustatyta, kad ryšys tarp darbuotojo darbo pasitenkinimo ir klientų pasitenkinimo įmone yra stiprus. Tyrimu atskleista, kad darbuotojų pasitenkinimas teigiamai veikia darbuotojų lojalumą; apdovanojimai teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą; Darbuotojų pasitenkinimas teigiamai veikia darbuotojų išlaikymą įmonėje; darbuotojų pasitenkinimas teigiamai veikia klientų pasitenkinimą.

Tyrimu „*Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement*“ siekiama nustatyti darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbą, susijusią su jų atliekamu bei įgyvendinamu darbu. Atliktu tyrimu nustatyta, jog darbuotojo darbo motyvaciją veikia darbo aplinka; jog pasitenkinimas darbu turi įtakos darbuotojų įsitraukimui; negana to, motyvacija ir pasitenkinimas darbu, turi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams.

Tyrimu „*Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis*“ nustatyta, kad vienas iš darbuotojų pasitenkinimo šaltinių yra lyderystė. Geras vadovų požiūris ir elgesys su darbuotojais turi teigiamos įtakos darbuotojų psichologinei būklei bei jų pasitenkinimui darbu. Atlikus tyrimą atskleista, jog netinkamas vadovų darbas sukelia nepasitenkinimą ir nusivylimą, taip pat turi neigiamos įtakos, susijusios su netinkamu darbo atlikimu.

Apibendrinant atlikus tyrimus darytina išvada, kad jeigu kalbama apie darbuotojų pasitenkinimą, tai šis konceptas analizuojamas įvairių testuojamų ryšių ir poveikių kombinacijose: tiek kaip organizacinio darbo efektyvumo veiksnys, tiek kaip pasekmė, t. y. vieni tyrimai analizuoja klausimus, kas lemia darbuotojų pasitenkinimą (kaip išdavą) (vadovų ir lyderių vaidmuo kuriant darbuotojų pasitenkinimą darbu), o kiti tyrimai – klausimus, kaip darbuotojų pasitenkinimas lemia kitus svarbius organizacinius dalykus (klientų pasitenkinimas, darbuotojų pasirodymas, darbuotojų

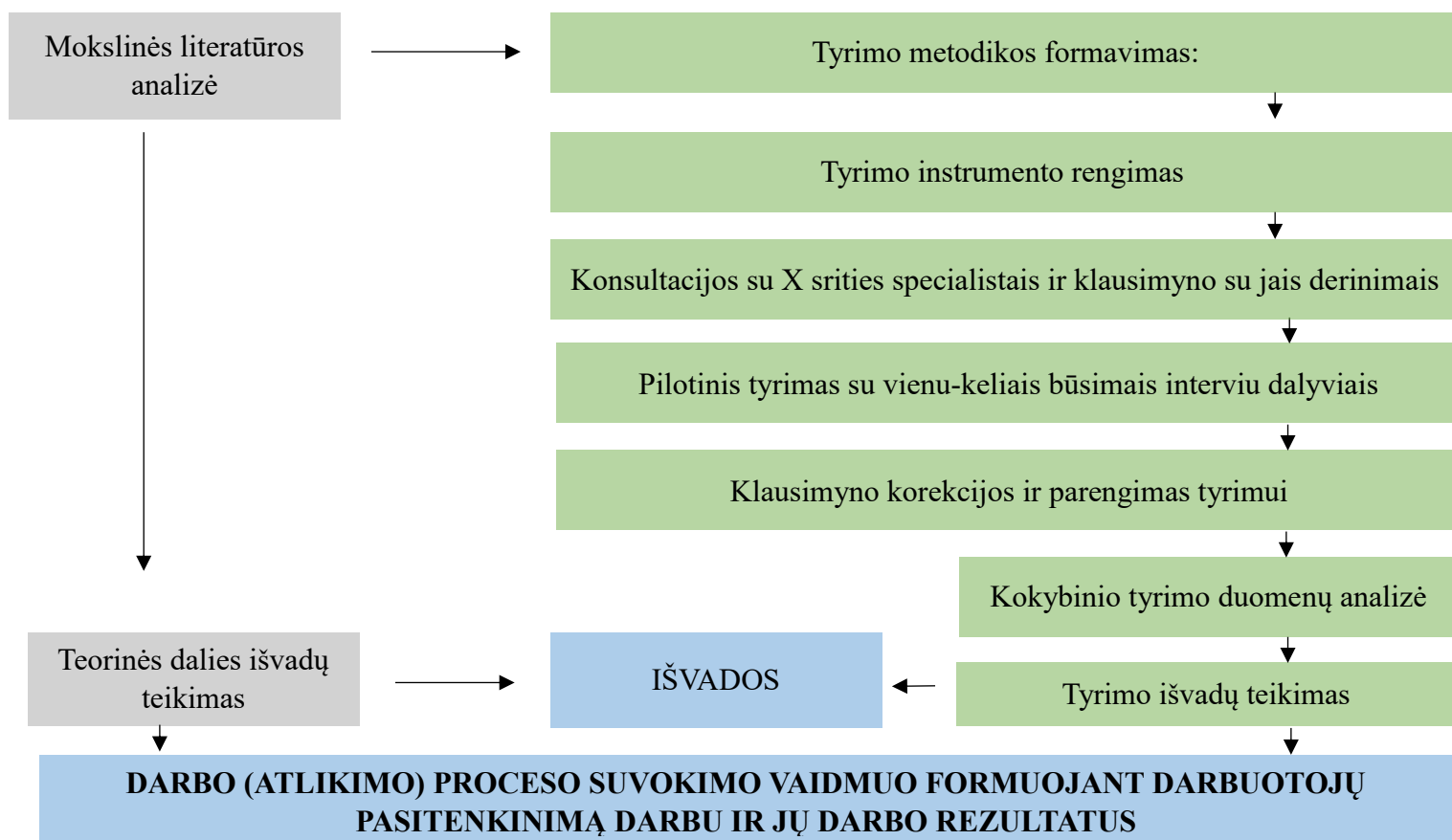
įsipareigojimai). Vis dėlto, konkrečia baigiamojo darbo tema parašytų straipsnių rasti nepavyko, dėl to darytina išvada, kad tai rodo tyrimo naujumą bei neatliktų tyrimų, analizuojama tema, spragas/trūkumą.

2.TYRIMO METODOLOGIJA

Pasirinktas kokybinio **tyrimo metodas** –pusiau struktūruotas interviu, kadangi jo metu galima išsiaiškinti kokybinius tyrimo duomenis ir tokiu būdu nustatyti tyrimo dalyvių požiūrį į tam tikrus reiškinius, procesus ir/ar įvykius (Žydžiūnaitė, 2011). **Tyrimo tikslas** – ištirti darbo (atlikimo) proceso suvokimo aspektus formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatus gamybos sektoriaus įmonių veikloje. Šis sektorius pasirinktas todėl, kadangi net 18 proc. Lietuvos BPV sukuria būtent gamybos sektorius. Negana to, šioje srityje dirba asmenys, pasižymintys itin stipriomis kompetencijomis. **Tyrimo objektas** – darbo (atlikimo) proceso suvokimo aspektus formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatus. **Tyrimo subjektas:** gamybos sektoriaus įmonių darbuotojai. Žemiau esančiame paveiksle (žr. 6 pav.) pateikta tyrimo operacionalizacijos schema.

6 paveikslas

Tyrimo operacionalizacijos schema



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tiriamųjų atrankos kriterijai. Tyrimo dalyviai atrinkti pagal tokius atrankos kriterijus:

- Tyrimo dalyviai turėjo būti vadovai (įmonės, aukščiausios grandies arba žemiausios grandies).
- Tyrimo dalyviai vadovaujamas pareigas turėjo užimti ne mažiau nei 2 metus laiko.
- Tyrimo dalyviai turėjo būti įgiję ne žemesnį nei aukštąjį išsilavinimą.

Tyrimo patikimumas ir validumas. Tyrimo validumą užtikrina tai, jog:

- Tyrimas sudarytas, atsižvelgiant į teorinėje dalyje pateiktą mokslinės literatūros analizę.
- Tyrimas atliekamas, atsižvelgiant į pirminius duomenų gavimo šaltinius (duomenys, gauti interviu metu).
 - Norint pateikti tinkamus tyrimo klausimus, kalbėta ir konsultuotasi su gamybos srities (nagrinėjamo sektoriaus) specialistais; su jais derintas klausimynas, parengtas mokslinės literatūros analizės pagrindu.
 - Siekiant tyrimo sklandumo, atliktas pilotinis tyrimas.

Tyrimo instrumentas sudarytas iš 15 klausimų, kurie suskaidyti į dvi grupes:

1. **Demografinius klausimus:** darbo pozicija; išsilavinimas; darbo patirtis; įmonės dydis, kurioje dirba informantas,
2. **Klausimus, susijusius su baigiamojo darbo tema:**
 - Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų? (klausimas siejasi su autoriaus Murtiningsih (2020) pateiktomis išvalgomis).
 - Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas? (klausimas siejasi su autoriaus Harmon (2019) pateiktomis išvalgomis).
 - Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui? (klausimas siejasi su autoriaus Fellmann (2019) pateiktomis išvalgomis).
 - Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą? (klausimas siejasi su autoriaus Butt (2020) pateiktomis išvalgomis).
 - Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą? (klausimas siejasi su autoriaus Butt (2020) pateiktomis išvalgomis).

- Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą? (klausimas siejasi su autoriaus Butt (2020) pateiktomis išvalgomis).

- Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą? (klausimas siejasi su autoriaus Butt (2020) pateiktomis išvalgomis).

- Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą? (klausimas siejasi su autoriaus Butt (2020) pateiktomis išvalgomis).

- Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis? (klausimas siejasi su autoriaus Butt (2020) pateiktomis išvalgomis).

- Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų? (klausimas siejasi su autoriaus Fellmann (2019) pateiktomis išvalgomis).

- Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkreitiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų? (klausimas siejasi su autoriaus Dziuba ir kt. (2020) pateiktomis išvalgomis).

Tyrimo duomenų analizė ir apibendrinimas pateikti kitame darbo skyriuje.

Tyrimo ribotumai. Tyrimas ribotas laiko atžvilgiu ir tiriamųjų įmonių atžvilgiu, kadangi apklausti ne visi darbuotojai, dirbantys gamybos įmonėse.

3. DARBO (ATLIKIMO) PROCESO SUVOKIMO VAIDMENS FORMUOJANT DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU IR JŲ DARBO REZULTATUS ATLIKTO TYRIMO REZULTATAI

3.1. Demografinių tyrimo rezultatų analizė

Analizuojant demografines tiriamųjų charakteristikas pasakytina, kad tiriamieji buvo skirtingo išsilavinimo, turėjo įginę įvairią darbinę patirtį (žr. 6 lentelę).

6 lentelė

Demografinė tiriamųjų charakteristika

	Informanto užimama pozicija	Informanto išsilavinimas	Informanto patirtis	Įmonės dydis, kurioje dirba informantas
Informantas A1	Aukščiausios grandies vadovas	Aukštasis universitetinis	27 metai	79 darbuotojai
Informantas A2	Žemiausios grandies vadovas	Aukštasis neuniversitetinis	16 metų	29 darbuotojai
Informantas A3	Įmonės vadovas	Aukštasis universitetinis	35 metai	117 darbuotojų
Informantas A4	Aukščiausios grandies vadovas	Aukštasis universitetinis	18 metų	105 darbuotojai
Informantas A5	Įmonės vadovas	Aukštasis neuniversitetinis	35 metai	55 darbuotojai
Informantas A6	Įmonės vadovas	Aukštasis universitetinis	27 metai	62 darbuotojai
Informantas A7	Įmonės vadovas	Aukštasis neuniversitetinis	11 metų	92 darbuotojai
Informantas A8	Įmonės vadovas	Aukštasis universitetinis	28 metai	88 darbuotojai
Informantas A9	Aukščiausios grandies vadovas	Aukštasis universitetinis	19 metų	28 darbuotojai

Informantas A10	Aukščiausios grandies vadovas	Aukštasis universitetinis	17 metų	39 darbuotojai
Informantas A11	Aukščiausios grandies vadovas	Aukštasis universitetinis	14 metų	45 darbuotojai
Informantas A12	Įmonės vadovas	Aukštasis neuniversitetinis	9 metai	119 darbuotojų

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant lentelę matyti, kad didžioji dalis informantų buvo įmonės vadovai (3 informantai), kiti užėmė aukščiausios grandies vadovo pareigas (2 informantai) bei vienas tyrimo dalyvis buvo žemiausios grandies vadovas. Dauguma informantų (4 informantai) buvo įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Pereinant prie tyrimo dalyvių darbo patirties matyti, kad didžiausią turėjo informantai A3 ir A5 – po 35 metus, mažiausiai – informantas A2, t. y. 16 metų. Įmonės dydis, kurioje dirba informantai, buvo skirtingi – didžiausia įmonė (pagal darbuotojų skaičių) buvo atstovaujama informanto A3 – net 117 darbuotojų, o mažiausia – informanto A2, kuris dirbo 29 asmenų kolektyve.

3.2. Prielaidos, susijusios su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą

Išanalizavus prielaidas, susijusias su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą matyti, kad jos skirtingos (žr. 7 lentelę).

7 lentelė

Prielaidos, susijusios su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Prielaidos, susijusios su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą	Supažindinimas su darbuotojo tiesioginėmis pareigomis	„<...>svarbiausia darbuotojo supažinimas su jam priskirtomis tiesioginėmis pareigomis, kurias jis ir atliks“ (informantas A1) „Tai yra darbuotojo supažindinimas su jo tiesioginės pareigomis, kurias jis ir atliks“ (informantas A6)

		<i>„<...> darbuotoją supažindinti su tiesioginėmis pareigomis“ (informantas A7)</i>
	Darbuotojo apmokymas	<i>„<...> tai yra darbuotojo apmokymas, kuris suteikia darbuotojui ne tik žinių, bet ir daug svarbios informacijos apie įmonę“ (informantas A2)</i> <i>„Reikia darbuotoją labai ramiai, neskubant apmokyti“ (informantas A5)</i>
	Darbuotojo konsultavimas	<i>„Darbuotoją konsultuojant – dėl to jis geba geriau įsivažiuoti, įsijausti į savo vietą įmonėje“ (informantas A3)</i> <i>„Mano manymu labai svarbu, kad darbuotojas būtų konsultuojamas“ (informantas A8)</i>
	Nuolatinės pagalbos teikimas darbuotojui	<i>„Norint, kad darbuotojo darbo rezultatai būtų efektyvūs yra būtina darbuotojui nuolatos teiki pagalbą įvairiais jam kilusiais klausimais“ (informantas A4)</i> <i>„Naujam žmogui labai reikia suteikti pagalbą“ (informantas A9)</i> <i>„Manyčiau, kad tai turėtų būti susiję su pagalbos teikimu“ (informantas A10)</i> <i>„<...> pagalbą teikiant“ (informantas A11)</i> <i>„<...> aktualiausia suteikti pagalbą“ (informantas A12)</i>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant lentelę galima pastebėti, kad prielaidos, susijusios su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą, pasak tyrimo dalyvių, skirtingos. Pirmiausia, tai - supažindinimas su darbuotojo tiesioginėmis pareigomis. Šios nuomonės buvo informantai A1 ir A6. Jie teigė: *„<...> svarbiausia darbuotojo supažinimas su jam priskirtomis tiesioginėmis pareigomis, kurias jis ir*

atliks“ (informantas A1); „*Tai yra darbuotojo supažindinimas su jo tiesioginėmis pareigomis, kurias jis ir atliks*“ (informantas A6); „*Reikia darbuotoją supažindinti su tiesioginėmis pareigomis*“ (informantas A7).

Tyrimo dalyviai A2 ir A5 teigimu, prielaidos, susijusios su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą, yra – darbuotojo apmokymas. Jie teigė, kad: „*<...> tai yra darbuotojo apmokymas, kuris suteikia darbuotojui ne tik žinių, bet ir daug svarbios informacijos apie įmonę*“ (informantas A2); „*Reikia darbuotoją labai ramiai, neskubant apmokyti*“ (informantas A5).

Kitų informantų tai taip pat gali būti ir darbuotojo konsultavimas, kuris yra labai svarbus: „*Darbuotoją konsultuojant – dėl to jis geba geriau įsivažiuoti, įsijausti į savo vietą įmonėje*“ (informantas A3); „*Mano manymu labai svarbu, kad darbuotojas būtų konsultuojamas*“ (informantas A8).

Informantas A4 laikėsi nuomonės, jog tai yra pagalbos teikimas. Jis teigė: „*Norint, kad darbuotojo darbo rezultatai būtų efektyvūs yra būtina darbuotojui nuolatos teiki pagalbą įvairiais jam kilusiais klausimais*“ (informantas A4); „*Naujam žmogui labai reikia suteikti pagalbą*“ (informantas A9); „*Manychiau, kad tai turėtų būti susiję su pagalbos teikimu*“ (informantas A10); „*Sunku konkrečiai įvardinti, tačiau manau, kad pagalbą teikiant*“ (informantas A11); „*<...> aktualiausia suteikti pagalbą*“ (informantas A12).

Apibendrinant galima teigti, kad prielaidos, susijusios su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą yra skirtingos: supažindinimas su darbuotojo tiesioginėmis pareigomis, darbuotojo apmokymas, darbuotojo konsultavimas bei nuolatinės pagalbos teikimas darbuotojui.

Pirma kokybinė kategorija: prielaidos, susijusios su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą:

- Supažindinimas su darbuotojo tiesioginėmis pareigomis.
- Darbuotojo apmokymas.
- Darbuotojo konsultavimas.
- Nuolatinės pagalbos teikimas darbuotojui.

3.3. Asociacijos, susijusios su organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas

Išanalizavus asociacijas, susijusias su organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas, matyti, jog jos įvairios (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Asociacijos, susijusios su organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Asociacijos, susijusios su organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesu	Pagalbos teikimas darbuotojui	<p>„Man tai siejasi su pagalbos teikimu darbuotojui – juk naujam žmogui reikia daug ką sužinoti, šiuo atveju pagalbos poreikis didžiausias“ (informantas A1)</p> <p>„Pagalbos suteikimas darbuotojui, tada galima gerai perteikti atliekamo darbo perdavimą“ (informantas A6)</p> <p>„Konkrečios pagalbos suteikimas darbuotojui“ (informantas A7)</p>
	Patarimų teikimas darbuotojui	<p>„Bent jau man tai yra patarimų teikimas darbuotojui – nes ne visada svarbu tik mokytis žmogų, o kartais užtenka paprasčiausio žmogiško patarimo“ (informantas A2)</p> <p>„Būtina teikti patarimus“ (informantas A8)</p>
	Pastabų teikimas darbuotojui	<p>„Pastabų teikimas darbuotojui – bet nereikia mano pasakymo suprasti tiesiogiai, pastabos yra geras dalykas, jos padeda mokytis ir tobulėti“ (informantas A3)</p>
	Darbuotojo palaikymas	<p>„Bent jau man tai yra darbuotojo palaikymas, kuris gali būti ir paprasčiausiais šiltais paklausimais, kaip jam sekasi“ (informantas A4)</p> <p>„Būtina palaikyti darbuotoją ir tai demonstruoti“ (informantas A9)</p> <p>„Darbuotojo palaikymas<...>“ (informantas A11)</p> <p>„<...> asocijuojasi su darbuotojo palaikymu“ (informantas A12).</p>

	Darbuotojo motyvavimas	„Darbuotojo motyvavimas, kurį sudaro ir žinių perdavimas, ir darbuotojo apmokymas“ (informantas A5) „<...>darbuotojo motyvavimu“ (informantus A10).
--	------------------------	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Analizuojant asociacijas, susijusias su organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesu pasakytina, kad jos skirtingos. Pirmiausia tyrimo dalyviai teigė, kad tai yra pagalbos teikimas darbuotojui. Šį teiginį patvirtino informantai teigdami, kad: „Man tai siejasi su pagalbos teikimu darbuotojui – juk naujam žmogui reikia daug ką sužinoti, šiuo atveju pagalbos poreikis didžiausias“ (informantas A1); „Pagalbos suteikimas darbuotojui, tada galima gerai perteikti atliekamo darbo perdavimą“ (informantas A6); „Konkrečios pagalbos suteikimas darbuotojui“ (informantas A7).

Tyrimo dalyviai taip pat laikėsi nuomonės, kad dar viena asociacija, susijusi su atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesu, yra - patarimų teikimas darbuotojui. Tai įrodo informanto A2 pateikta nuomonė: „Bent jau man tai yra patarimų teikimas darbuotojui – nes ne visada svarbu tik mokyti žmogų, o kartais užtenka paprasčiausio žmogiško patarimo“; „Būtina teikti patarimus“ (informantas A8).

Tiriamieji taip pat teigė, jog tai yra pastabų teikimas darbuotojui, kurios suteikia galimybę mokytis bei tobulėti: „Pastabų teikimas darbuotojui – bet nereikia mano pasakymo suprasti tiesiogiai, pastabos yra geras dalykas, jos padeda mokytis ir tobulėti“ (informantas A3).

Darbuotojo palaikymas šiame aspekte taip pat labai svarbus: „Bent jau man tai yra darbuotojo palaikymas, kuris gali būti ir paprasčiausiais šiltas paklausimas, kaip jam sekasi“ (informantas A4); „Būtina palaikyti darbuotoją ir tai demonstruoti“ (informantas A9); „Darbuotojų palaikymas, manyčiau“ (informantas A11).

Vienas informantas taip pat laikėsi nuomonės, kad dar viena asociacija, susijusi su atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesu, yra - darbuotojų motyvavimas. Tai įrodo tiriamojo A5 pateikta nuomonė: „Darbuotojo motyvavimas, kurį sudaro ir žinių perdavimas, ir darbuotojo apmokymas“ (informantas A5). „Man tai siejasi su darbuotojo motyvavimu“ (informantus A10).

Antra kokybinė kategorija: asociacijos, susijusios su organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas:

- Pagalbos teikimas darbuotojui.
- Patarimų teikimas darbuotojui.
- Pastabų teikimas darbuotojui.
- Darbuotojo palaikymas.
- Darbuotojo motyvavimas.

3.4. Veiksniai, turintys įtakos procesui ir rezultatui

Išanalizavus veiksnius, turinčius įtakos procesui ir rezultatui, atlikus tyrimą pastebėtina, kad jie labai įvairūs (žr. 9 lentelę).

9 lentelė

Veiksniai, turintys įtakos procesui ir rezultatui

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Veiksniai, turintys įtakos procesui ir rezultatui	Pats darbuotojas	<p>„<...>tai yra pats darbuotojas – nuo jo priklauso, kaip jis suvokia darbą, o suvokimas gali būti tikrai labai individualus“ (informantas A1)</p> <p>„<..> pats darbuotojas – svarbu, kaip jis pats jį suvokia“ (informantas A5)</p> <p>„Tai yra pats asmuo, pats darbuotojas, nes tik kaip jis suvokia darbą yra susiję su jo pačio atliekamu darbu, vertinimu ir net įsivertinimu“ (informantas A6)</p> <p>„Žinoma, kad pats dirbantysis asmuo“ (informantas A7)</p>
	Darbuotoją supanti aplinka	<p>„Daugiausia įtakos turi darbuotoją supanti aplinka – juk viso darbo esmė ir pats procesas atliekamas kartu, su kitais žmonėmis. Dirba visas kolektyvas“ (informantas A2)</p> <p>„Visa aplinka, kuri supa asmenį“ (informantas A8)</p>

	Įmonės kultūra	<p>„Įmonės kultūra – kai kultūra aukšta, tai darbuotojas gali labai greitai suvokti darbo procesą, mokytis, atlikti darbus gerai, dėl ko bus pasiekti geriausi rezultatai“ (informantas A3)</p> <p>„Labai svarbi įmonės kultūra, kultūringas vadovo ir darbuotojų bendravimas“ (informantas A9)</p> <p>„Kultūrai svarbiausia skirti daug dėmesio“ (informantas A10)</p>
	Lyderio pozicija	<p>„Lyderio pozicija – kaip jis tai perduos, tokį rezultatą ir gaus“ (informantas A4)</p> <p>„Veiksny, sakyčiau, galėtų būti pats vadovas, t. y. lyderis“ (informantas A11)</p> <p>„Šiame aspekte svarbiausia lyderis“ (informantas A12)</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo dalyviai laikėsi nuomonės, kad veiksniai, turintys įtakos procesui ir rezultatui, skirtingi. Vienas jų yra – pats darbuotojas. Informantai teigė: „<...> tai yra pats darbuotojas – nuo jo priklauso, kaip jis suvokia darbą, o suvokimas gali būti tikrai labai individualus“ (informantas A1); „<..> pats darbuotojas – svarbu, kaip jis pats jį suvokia“ (informantas A5); „Žinoma, kad pats dirbantysis asmuo“ (informantas A7).

Tiriamasis A2 taip pat manė, kad tai gali būti ir darbuotoją supanti aplinka: „Daugiausia įtakos turi darbuotoją supanti aplinka – juk viso darbo esmė ir pats procesas atliekamas kartu, su kitais žmonėmis. Dirba visas kolektyvas“ (informantas A2); „Visa aplinka, kuri supa asmenį“ (informantas A8).

Tuo tarpu informantas A3 sakė, kad tai yra įmonės kultūra: „Įmonės kultūra – kai kultūra aukšta, tai darbuotojas gali labai greitai suvokti darbo procesą, mokytis, atlikti darbus gerai, dėl ko bus pasiekti geriausi rezultatai“ (informantas A3); „Labai svarbi įmonės kultūra, kultūringas vadovo ir darbuotojų bendravimas“ (informantas A9); „Kultūrai svarbiausia skirti daug dėmesio“ (informantas A10).

Tiriamieji teigė, kad veiksnys, turintis įtakos procesui ir rezultatui yra – lyderio pozicija. Tai įrodo ir jo teiginys: „Lyderio pozicija – kaip jis tai perduos, tokį rezultatą ir gaus“ (informantas A4);

„Veiksnyš, sakyčiau, galėtų būti pats vadovas, t. y. lyderis“ (informantas A11); „Šiame aspekte svarbiausia lyderis“ (informantas A12).

Trečia kokybinė kategorija: veiksniai, turintys įtakos procesui ir rezultatui:

- Pats darbuotojas.
- Darbuotoją supanti aplinka.
- Įmonės kultūra.
- Lyderio pozicija.

3.5. Dedamosios, sudarančios pasirengimo procesą

Išanalizavus dedamąsias, sudarančias pasirengimo procesą matyti, kad jis yra labai įvairios (žr. 10 lentelę)

10 lentelė

Dedamosios, sudarančios pasirengimo procesą

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Dedamosios, sudarančios pasirengimo procesą	Konkrečių darbo veiklų nustatymas	„Sakyčiau, kad pasirengimo procesui svarbiausias nustatyti konkrečių darbų veiklas“ (informantas A1) „Būtina nustatyti konkrečias, aiškias darbo veiklas“ (informantas A5) „Pasirengimo procesą sudaro gebėjimas nustatyti ir pateikti konkretizuotas darbinės veiklas“ (informantas A6) „Nustatymas konkrečių veiklų“ (informantas A7)
	Darbuotojo paieška	„Tai galėtų būti darbuotojo paieška – nes geram darbuotojui perduoti darbus ir užduotis yra gana paprasta“ (informantas A2)
	Darbuotojo atranka	„Darbuotojo atranka – atrenki, išsiklausinėji apie jį visko, ką jis moka, ko nemoka, ką nori išmokti, kokie jo tikslai ir tai nebūtinai tik biuro tikslai, bet apskritai svarbu sužinoti žmogaus požiūrį į gyvenimą“ (informantas A3)

		<p>„Pasirengimo procesą sudaro darbuotojo atranka, kuri parodo, kuris darbuotojas geriausias ir tinkamiausias“ (informantas A4)</p> <p>„Aktualiausia yra atrinkti gerą darbuotoją“ (informantas A8)</p> <p>„Tai susiję atrenkant darbuotoją“ (informantas A9)</p> <p>„Žinoma, kad būtina atrinkti patikimą ir savo žiniomis kitiems darbuotojams prilygstantį darbuotoją“ (informantas A10)</p> <p>„Naujo darbuotojo atranka“ (informantas A11)</p> <p>„Prasmingiausia šiame etape atrankos procesas, t. y. naujo darbuotojo“ (informantas A12)</p>
--	--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dedamosios, sudarančios pasirengimo procesą, pasak informantų, įvairios. Viena dedamoji yra konkrečių darbo veiklų nustatymas. Tai patvirtina ir interviu metu gauti tyrimo dalyvių atsakymai: „Sakyčiau, kad pasirengimo procesui svarbiausias nustatyti konkrečių darbų veiklas“ (informantas A1); „Būtina nustatyti konkrečias, aiškias darbo veiklas“ (informantas A5); „Pasirengimo procesą sudaro gebėjimas nustatyti ir pateikti konkretizuotas darbinės veiklas“ (informantas A6); „Nustatymas konkrečių veiklų“ (informantas A7).

Dar viena dedamoji, susijusi su pasirengimo procesu yra – darbuotojo paieška: „Tai galėtų būti darbuotojo paieška – nes geram darbuotojui perduoti darbus ir užduotis yra gana paprasta“ (informantas A2).

Tyrimo dalyviai taip pat teigė, kad pasirengimo procesui be galo aktuali ir svarbi yra darbuotojo atranka: „Darbuotojo atranka – atrenki, išsiklausinėji apie jį visko, ką jis moka, ko nemoka, ką nori išmokti, kokie jo tikslai ir tai nebūtinai tik biuro tikslai, bet apskritai svarbu sužinoti žmogaus požiūrį į gyvenimą“ (informantas A3); „Pasirengimo procesą sudaro darbuotojo atranka, kuri parodo, kuris darbuotojas geriausias ir tinkamiausias“ (informantas A4); „Tai susiję atrenkant darbuotoją“ (informantas A9); „Žinoma, kad būtina atrinkti patikimą ir savo žiniomis kitiems darbuotojams prilygstantį darbuotoją“ (informantas A10); „Naujo darbuotojo atranka“ (informantas A11); „Prasmingiausia šiame etape atrankos procesas, t. y. naujo darbuotojo“ (informantas A12).

Ketvirta kokybinė kategorija: dedamosios, sudarančios pasirengimo procesą:

- Konkrečių darbo veiklų nustatymas.
- Darbuotojo paieška.
- Darbuotojo atranka.

3.6. Dedamosios, sudarančios komunikavimo procesą

Išanalizavus dedamąsias, sudarančias komunikavimo procesą pasakytina, kad jos labai įvairios (žr. 11 lentelę).

11 lentelė

Dedamosios, sudarančios komunikavimo procesą

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Dedamosios, sudarančios komunikavimo procesą	Darbuotojo informavimas	<p>„Tai galėtų būti darbuotojų informavimas – kai jie gerai informuoti, tada galima sulaukti pačio prasmingiausio ir dėkingiausio grįžtamojo abipusio ryšio“ (informantas A1)</p> <p>„Tai yra darbuotojo informavimas apie procesus, veiklas, užduotis“ (informantas A4)</p> <p>„Komunikavimo procesą sudaro darbuotojo informavimas jam rūpimais klausimais, apie darbo veiklas, procesus“ (informantas A5)</p> <p>„Darbuotojo informavimas, dėl kurio viskas aišku, konkrečiu, žinoma“ (informantas A6)</p> <p>„Darbuotojo informavimas, žinoma“ (informantas A7)</p> <p>„Komunikavimo procesą sudaro informacijos, susijusios su darbo, perdavimas darbuotojui“ (informantas A10)</p> <p>„Tai yra darbuotojo informavimas“ (informantas A11).</p> <p>„Sakyčiau, kad būtina informuoti darbuotoją“ (informantas A12)</p>

	Darbuotojui reikalingų žinių suteikimas	„Komunikavimo procesą sudaro darbuotojui reikalingų žinių suteikimas. Tada jis tiksliai, konkrečiai žino savo atliekamą darbą ir gali jį įvykdyti puikiai“ (informantas A3)
	Darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka	„Darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka – kas kur yra, supažindinimas su kolegomis, pačia erdve, nes tada darbuotojas gali jaustis jaukiai ir maloniai“ (informantas A2) „Aktualiausia yra atrinkti gerą darbuotoją darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka“ (informantas A8) „Labai svarbu, kad darbuotojas pažintų visą naują aplinką“ (informantas A9)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dedamosios, sudarančios komunikavimo procesą buvo įvairios. Pirmiausia, tai - darbuotojo informavimas. Tai patvirtina informantų atsakymai, kurie teigia: „*Tai galėtų būti darbuotojų informavimas – kai jie gerai informuoti, tada galima sulaukti pačio prasmingiausio ir dėkingiausio grįžtamojo abipusio ryšio*“ (informantas A1); „*Tai yra darbuotojo informavimas apie procesus, veiklas, užduotis*“ (informantas A4); „*Komunikavimo procesą sudaro darbuotojo informavimas jam rūpimais klausimais, apie darbo veiklas, procesus*“ (informantas A5); „*Darbuotojo informavimas, dėl kurio viskas aišku, konkrečiu, žinoma*“ (informantas A6); „*Darbuotojo informavimas, žinoma*“ (informantas A7); „*Komunikavimo procesą sudaro informacijos, susijusios su darbo, perdavimas darbuotojui*“ (informantas A10); „*Tai yra darbuotojo informavimas*“ (informantas A11); „*Sakyčiau, kad būtina informuoti darbuotoją*“ (informantas A12).

Komunikavimo procesą sudaro ir darbuotojui reikalingų žinių suteikimas: „*Komunikavimo procesą sudaro darbuotojui reikalingų žinių suteikimas. Tada jis tiksliai, konkrečiai žino savo atliekamą darbą ir gali jį įvykdyti puikiai*“ (informantas A3).

Ne ką mažiau svarbus komunikavimo procesui yra ir darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka: „*Darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka – kas kur yra, supažindinimas su kolegomis, pačia erdve, nes tada darbuotojas gali jaustis jaukiai ir maloniai*“ (informantas A2); „*Aktualiausia yra atrinkti gerą darbuotoją darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka*“ (informantas A8); „*Labai svarbu, kad darbuotojas pažintų visą naują aplinką*“ (informantas A9).

Penkta kokybinė kategorija: dedamosios, sudarančios komunikavimo procesą:

- Darbuotojo informavimas.
- Darbuotojui reikalingų žinių suteikimas.
- Darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka.

3.7. Dedamosios, sudarančios informacijos perdavimo procesą

Atlikus tyrimą nustatyta, kad dedamosios, sudarančios informacijos perdavimo procesą, labai įvairios (žr. 12 lentelę)

12 lentelė

Dedamosios, sudarančios informacijos perdavimo procesą

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Dedamosios, sudarančios informacijos perdavimo procesą	Informacijos perdavimas darbuotojui	<p>„Na tai labai paprastai – tai ir yra informacijos perdavimas darbuotojui, kuri susijusi su jo darbo procesu, veiklomis, pareigomis“ (informantas A1)</p> <p>„Tai manau, kad klausimą galima suprasti tiesiogiai – tai ir yra informacijos perdavimas“ (informantas A5)</p> <p>„Tai ir sudaro informacijos perdavimas“ (informantas A7)</p> <p>„Gal nuskambės banaliai, bet tai manau ir yra informacijos perdavimas“ (informantas A8)</p> <p>„Svarbiausia užtikrinti efektyvų informacijos perdavimą“ (informantas A9)</p> <p>„Perdavimas svarbiausios informacijos“ (informantas A10)</p> <p>„Žinoma, kad tai yra informacijos perdavimas, suteikimas“ (informantas A11)</p> <p>„Būtina perduoti informaciją“ (informantas A12)</p>
	Reikalingų išteklių suteikimas darbuotojui	<p>„Reikalingų išteklių suteikimas darbuotojui – ne tik elementarios užrašinės, bet ir kompiuteris, ta pati fizinė darbo vieta, reikiamos įrangos integravimas, įrašymas ir panašiai“ (informantas A2)</p>

	Reikalingų žinių perdavimas	<p>„Reikalingų žinių perdavimas apie visą įmonės veiklą, darbus, darbuotojo pareigybes, mano, kaip vadovo darbus – svarbu ir net sakyčiau būtina žmogui suteikti prasmingiausias ir elementarias žinias“ (informantas A3)</p> <p>„Tai ir yra reikalingų žinių perdavimas, kurios gali apimti labai platų žinių spektrą <...>“ (informantas A4)</p> <p>„Informacijos perdavimo procesą sudaro žinių, kurios aktualios darbo procesui, perdavimas ir suteikimas“ (informantas A6)</p>
--	-----------------------------	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dedamosios, sudarančios informacijos perdavimo procesą, pasak informantų, varijuojančios. Pirmiausia tai yra informacijos perdavimas darbuotojui. Informantai teigia: „Na tai labai paprastai – tai ir yra informacijos perdavimas darbuotojui, kuri susijusi su jo darbo procesu, veiklomis, pareigomis“ (informantas A1); „Tai manau, kad klausimą galima suprasti tiesiogiai – tai ir yra informacijos perdavimas“ (informantas A5); „Tai ir sudaro informacijos perdavimas“ (informantas A7); „Gal nuskambės banaliai, bet tai manau ir yra informacijos perdavimas“ (informantas A8); „Svarbiausia užtikrinti efektyvų informacijos perdavimą“ (informantas A9); „Perdavimas svarbiausios informacijos“ (informantas A10); „Žinoma, kad tai yra informacijos perdavimas, suteikimas“ (informantas A11); „Būtina perduoti informaciją“ (informantas A12).

Tyrimo dalyviai taip pat laikosi nuomonės, jog dedamoji, sudaranti informacijos perdavimo procesą, yra - reikalingų išteklių suteikimas darbuotojui: „Reikalingų išteklių suteikimas darbuotojui – ne tik elementarios užrašinės, bet ir kompiuteris, ta pati fizinė darbo vieta, reikiamos įrangos integravimas, įrašymas ir panašiai“ (informantas A2).

Informantų nuomone, dar viena dedamoji, sudaranti informacijos perdavimo procesą, yra - reikalingų žinių perdavimas. Tai įrodo informantų teiginiai, kaip: „Reikalingų žinių perdavimas apie visą įmonės veiklą, darbus, darbuotojo pareigybes, mano, kaip vadovo darbus – svarbu ir net sakyčiau būtina žmogui suteikti prasmingiausias ir elementarias žinias“ (informantas A3); „Tai ir yra reikalingų žinių perdavimas, kurios gali apimti labai platų žinių spektrą <...>“ (informantas A4); „Informacijos perdavimo procesą sudaro žinių, kurios aktualios darbo procesui, perdavimas ir suteikimas“ (informantas A6).

Šešta kokybinė kategorija: dedamosios, sudarančios informacijos perdavimo procesą:

- Informacijos perdavimas darbuotojui.
- Reikalingų išteklių suteikimas darbuotojui.
- Reikalingų žinių perdavimas

3.8. Dedamosios, sudarančios kontrolės užtikrinimo procesą

Atliktu tyrimu nustatyta, jog dedamosios, sudarančios kontrolės užtikrinimo procesą, labai įvairios (žr. 13 lentelę).

13 lentelė

Dedamosios, sudarančios kontrolės užtikrinimo procesą

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Dedamosios, sudarančios kontrolės užtikrinimo procesą	Darbuotojo stebėjimas	„Sakyčiau, kad tai yra darbuotojo stebėjimas – žinoma, nereikia suprasti klaidingai, tai tikrai nereiškia, kad sėdi ir visą laiką stebi darbuotoją<...>“ (informantas A1) „Labai svarbu stebėti darbuotoją“ (informantas A7). „Tai yra darbuotojo stebėjimas“ (informantas A8) „Manyčiau, kad darbuotojo stebėjimas“ (informantas A9) „Būtina stebėti darbuotoją“ (informantas A10) „Žinoma, kad tai mano manymu yra darbuotojo stebėjimas“ (informantas A11) „Stebint darbuotoją“ (informantas A12)
	Darbuotojo atliktų darbų patikra	„Darbuotojo atliktų darbų patikra – tikrai svarbu tikrinti darbuotojus <...>“ (informantas A2)
	Atsakymas į darbuotojui kylančius klausimus	„Atsakymas į darbuotojui kylančius klausimus<...>“ (informantas A3)
	Susitikimai su darbuotoju	„Susitikimai su darbuotoju, kuriuose paklausimai yra, kaip jam sekasi, ar viskas gerai, ar viskas tvarkoje“ (informantas A4)

		<p>„Kontrolės užtikrinimo procesą sudaro susitikimai su darbuotoju<...>“ (informantas A5)</p> <p>„Kontrolės proceso užtikrinimas pasireiškia per susitikimus su darbuotojus – tada matomas darbuotojas gyvai, galima daug ko paklausti<...>“ (informantas A6)</p>
--	--	---

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dedamosios, sudarančios kontrolės užtikrinimo procesą, buvo įvairios. Pirmiausia, tai - darbuotojo stebėjimas. Informantas A1 teigia: „Sakyčiau, kad tai yra darbuotojo stebėjimas – žinoma, nereikia suprasti klaidingai, tai tikrai nereiškia, kad sėdi ir visą laiką stebi darbuotoją<...>“; „Labai svarbu stebėti darbuotoją“ (informantas A7); „Tai yra darbuotojo stebėjimas“ (informantas A8); „Manyčiau, kad darbuotojo stebėjimas“ (informantas A9); „Būtina stebėti darbuotoją“ (informantas A10); „Žinoma, kad tai mano manymu yra darbuotojo stebėjimas“ (informantas A11); „Stebint darbuotoją“ (informantas A12).

Kontrolės procesą taip pat sudaro ir darbuotojo atliktų darbų patikra: „Darbuotojo atliktų darbų patikra – tikrai svarbu tikrinti darbuotojus <...>“ (informantas A2).

Tyrimo dalyvis A3 teigimu, tai yra gebėjimas atsakyti į darbuotojo pateiktus klausimus: „Atsakymas į darbuotojui kylančius klausimus<...>“ (informantas A3).

Tiriamieji taip pat sakė, kad dedamoji, sudaranti kontrolės užtikrinimo procesą yra - susitikimai su darbuotoju. Jie teigė: „Susitikimai su darbuotoju, kuriuose paklausimai yra, kaip jam sekasi, ar viskas gerai, ar viskas tvarkoje“ (informantas A4); „Kontrolės užtikrinimo procesą sudaro susitikimai su darbuotoju<...>“ (informantas A5) „Kontrolės proceso užtikrinimas pasireiškia per susitikimus su darbuotojus – tada matomas darbuotojas gyvai, galima daug ko paklausti<...>“ (informantas A6).

Septinta kokybinė kategorija: dedamosios, sudarančios kontrolės užtikrinimo procesą:

- Darbuotojo stebėjimas.
- Darbuotojo atliktų darbų patikra.
- Atsakymas į darbuotojui kylančius klausimus.
- Susitikimai su darbuotoju.

3.9. Dedamosios, sudarančios vertinimo procesą

Atliktu tyrimu nustatyta, kad Dedamosios, sudarančios vertinimo procesą, įvairios (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

Dedamosios, sudarančios vertinimo procesą

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Dedamosios, sudarančios vertinimo procesą	Darbuotojo darbo vertinimas	<p>„Tai dažniausiai yra darbuotojo darbo vertinimas <...>“ (informantas A1)</p> <p>„Tai yra darbuotojo vertinimas – kaip jis dirba, ar geba atlikti pavestus darbus ir kita“ (informantas A6)</p> <p>„Tai ir yra darbuotojo vertinimas“ (informantas A7)</p> <p>„Darbuotojo vertinimas, manyčiau“ (informantas A8)</p> <p>„Mano manymu tai galėtų būti darbuotojo vertinimas“ (informantas A9)</p> <p>„Sakyčiau, kad tai yra darbuotojo vertinimas“ (informantas A10).</p> <p>„Galbūt kažką suprantu klaidingai, bet manau, kad tai paprasčiausiai ir yra darbuotojo vertinimas“ (informantas A11)</p> <p>„Manau tai darbuotojo vertinimas“ (informantas A12)</p>
	Darbuotojo atliktų darbų peržiūra	„Darbuotojo atliktų darbų peržiūra – kai peržiūri ir įvertini, tada žinai, kaip jis dirba ir gali jausti ramybę“ (informantas A2)
	Grižtamojo ryšio gavimas	„Grižtamojo ryšio gavimas – tada ir tas vertinimo procesas būna labai efektyvus, geras“ (informantas A3)

		<p>„Be galo svarbus grįžtamasis ryšys, tada tikrai galima geriausiai įvertinti efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą“ (informantas A4)</p> <p>„Vertinimo procesą sudaro grįžtamojo ryšio gavimas, kuris suteikia daug žinių“ (informantas A5)</p>
--	--	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Dedamosios, sudarančios vertinimo procesą, taip pat buvo įvairios. Pirmiausia, tai – darbuotojo darbo vertinimas: „*Tai dažniausiai yra darbuotojo darbo vertinimas <...>*“ (informantas A1); „*Tai yra darbuotojo vertinimas – kaip jis dirba, ar geba atlikti pavestus darbus ir kita*“ (informantas A6); „*Tai ir yra darbuotojo vertinimas*“ (informantas A7); „*Darbuotojo vertinimas, manyčiau*“ (informantas A8); „*Mano manymu tai galėtų būti darbuotojo vertinimas*“ (informantas A9); „*Sakyčiau, kad tai yra darbuotojo vertinimas*“ (informantas A10); „*Galbūt kažką suprantu klaidingai, bet manau, kad tai paprasčiausiai ir yra darbuotojo vertinimas*“ (informantas A11); „*Manau tai darbuotojo vertinimas*“ (informantas A12)

Negana to, svarbi ir darbuotojo atliktų darbų peržiūra: „*Darbuotojo atliktų darbų peržiūra – kai peržiūri ir įvertini, tada žinai, kaip jis dirba ir gali jausti ramybę*“ (informantas A2).

Tyrimo metu paaiškėjo, kad vertinimo procesą sudaro ir grįžtamojo ryšio gavimas. Tai įrodė tyrimo dalyviai teigdami: „*Grįžtamojo ryšio gavimas – tada ir tas vertinimo procesas būna labai efektyvus, geras*“ (informantas A3); „*Be galo svarbus grįžtamasis ryšys, tada tikrai galima geriausiai įvertinti efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą*“ (informantas A4); „*Vertinimo procesą sudaro grįžtamojo ryšio gavimas, kuris suteikia daug žinių*“ (informantas A5).

Aštunta kokybinė kategorija: dedamosios, sudarančios vertinimo procesą:

- Darbuotojo darbo vertinimas.
- Darbuotojo atliktų darbų peržiūra.
- Grįžtamojo ryšio gavimas.

3.10. Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis

Atliktu tyrimu nustatyta, kad darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis įvairus (žr. 15 lentelę).

15 lentelė

Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis	Darbuotojų žinios	<p>„<...>svarbiausių vaidmenį užima turimos ir darbo metu sukauptos darbuotojo žinios“ (informantas A1)</p> <p>„Tai daugiausia yra darbuotojo žinios“ (informantas A5)</p> <p>„Sudėtinga konkrečiai įvardinti, bet manau, kad tai yra darbuotojo žinios“ (informantas A7)</p> <p>„Manau, kad tai darbuotojo žinios“ (informantas A8)</p>
	Darbuotojo patirtis	<p>„Tai kiekvieno darbuotojo patirtis, kuri gali būti labai skirtinga, tačiau ji juk yra kiekvieno unikali ir tuo žavi“ (informantas A2)</p> <p>„Mano manymu tai yra darbuotojo patirtis“ (informantas A9)</p> <p>„Tai sakyčiau yra turima ir sukaupta darbuotojo patirtis“ (informantas A10)</p>
	Kolegų bendravimas	<p>„Kolegų bendravimas, nes jie tada suteikia pačią naujausią ir svarbiausią informaciją“ (informantas A3)</p> <p>„Manyčiau, kad tai yra kolegų tarpusavio bendravimas“ (informantas A11).</p> <p>„Tai yra kolegų bendravimas, juk tai tikrai labai svarbu“ (informantas A12).</p>
	Informacijos suteikimas darbuotojui	<p>„Informacijos suteikimas darbuotojui <...>“ (informantas A4)</p>

	Lyderio kompetencija ir gebėjimas vadovauti	„Svarbios lyderio žinios, gebėjimas vadovauti, įveiklinti darbuotoją“ (informantas A6)
--	---	--

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis, pasak informantų, skirtingas, tačiau pirmiausia tai yra darbuotojų žinios: „<...>svarbiausią vaidmenį užima turimos ir darbo metu sukauptos darbuotojo žinios“ (informantas A1); „Tai daugiausia yra darbuotojo žinios“ (informantas A5); „Sudėtinga konkrečiai įvardinti, bet manau, kad tai yra darbuotojo žinios“ (informantas A7); „Manau, kad tai darbuotojo žinios“ (informantas A8). Kitų tyrimo dalyvių nuomone, tai yra darbuotojo patirtis: „Tai kiekvieno darbuotojo patirtis, kuri gali būti labai skirtinga, tačiau ji juk yra kiekvieno unikali ir tuo žavi“ (informantas A2); „Mano manymu tai yra darbuotojo patirtis“ (informantas A9); „Tai sakyčiau yra turima ir sukaupta darbuotojo patirtis“ (informantas A10); „Manyčiau, kad tai yra kolegų tarpusavio bendravimas“ (informantas A11). Žinoma, aktualus ir kolegų bendravimas: „Kolegų bendravimas, nes jie tada suteikia pačią naujausią ir svarbiausią informaciją“ (informantas A3); „Manyčiau, kad tai yra kolegų tarpusavio bendravimas“ (informantas A11); „Tai yra kolegų bendravimas, juk tai tikrai labai svarbu“ (informantas A12). Taip pat ir informacijos suteikimas darbuotojui: „Informacijos suteikimas darbuotojui <...>“ (informantas A4). Lyderio kompetencija ir gebėjimas vadovauti taipogi aktuali, kai kalbama apie darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšį: „Svarbios lyderio žinios, gebėjimas vadovauti, įveiklinti darbuotoją“ (informantas A6).

Devinta kokybinė kategorija: darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis:

- Darbuotojų žinios.
- Darbuotojo patirtis.
- Kolegų bendravimas.
- Informacijos suteikimas darbuotojui.
- Lyderio kompetencija ir gebėjimas vadovauti.

3.11. Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšio užtikrinimas

Atliktu tyrimu nustatyta, kad darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšio užtikrinimas, skirtingas (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšio užtikrinimas

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšio užtikrinimas	Suteikiant darbuotojui mokymus	„Svarbiausia suteikiant darbuotojui mokymus <...>“ (informantas A1) „<...> tai gali būti reikiamų mokymų suteikimas darbuotojui <...>“ (informantas A5) „Būtina darbuotojui suteikti mokymus“ (informantas A7)
	Nuolat konsultuojant darbuotojus	„Nuolat konsultuodama darbuotojus <...>“ (informantas A2) „Konsultacijos su darbuotoju tokiu atveju labiausiai tinka <...>“ (informantas A6) „Tai yra, manyčiau, darbuotojų konsultavimas“ (informantas A9)
	Bendraujant su darbuotoju	„Bendraujant su darbuotoju <...>“ (informantas A3) „Tai galėtų būti bendravimas su darbuotoju“ (informantas A10) „Paprasčiausias bendravimas su darbuotoju“ (informantas A11)
	Gebant tinkamai vadovauti darbuotojui	„Organizacija tai gali užtikrinti gebant tinkamai vadovauti darbuotojui“ (informantas A4) „Svarbus gebėjimas vadovauti“ (informantas A12)

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšio užtikrinimą galima įgyvendinti įvairiai. Pirmiausiai - suteikiant darbuotojui mokymus: „Svarbiausia suteikiant darbuotojui mokymus <...>“ (informantas A1); „<...> tai gali būti reikiamų mokymų suteikimas darbuotojui <...>“ (informantas A5); „Būtina darbuotojui suteikti mokymus“ (informantas A7). Taip pat nuolat konsultuojant darbuotojus: „Nuolat konsultuodama darbuotojus <...>“ (informantas A2); „Konsultacijos su darbuotoju tokiu atveju labiausiai tinka <...>“ (informantas A6); „Tai yra, manyčiau, darbuotojų konsultavimas“ (informantas A9). Aktualus ir bendravimas su darbuotoju: „Bendraujant su darbuotoju <...>“ (informantas A6); „Tai galėtų būti bendravimas su darbuotoju“ (informantas A10); „Paprasčiausias bendravimas su darbuotoju“ (informantas A11), o taip pat ir vadovavimas darbuotojui: „Organizacija tai gali užtikrinti gebant tinkamai vadovauti darbuotojui“ (informantas A4); „Svarbus gebėjimas vadovauti“ (informantas A12).

Dešimta kokybinė kategorija: darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšio užtikrinimas:

- Suteikiant darbuotojui mokymus.
- Nuolat konsultuodama darbuotojus.
- Bendraujant su darbuotoju.
- Gebant tinkamai vadovauti darbuotojui.

3.12. Lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų

Atlikus tyrimą nustatyta, kad lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų, įvairus (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

Lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų

Kategorija	Subkategorija	Įrodantys teiginiai
Lyderio/vadovo vaidmuo formuojant	Lyderis turi nubrėžti ribas	„Lyderis turi nubrėžti ribas <...>“ (informantas A1)

darbo užduočių perteikimą konkreiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų		<p>„Lyderis turi nubrėžti ribas <...>“ (informantas A2)</p> <p>„Svarbiausia ribų numatymas“ (informantas A7)</p> <p>„Manyčiau, kad tai yra ribų numatymas“ (informantas A8)</p>
	Lyderis turi gebėti tinkamai paskirstyti užduotis	<p>„Lyderis turi žinoti, kaip paskirstyti užduotis <...>“ (informantas A4)</p> <p>„Svarbiausia, kad lyderis mokėtų efektyviai paskirstyti užduotis <...>“ (informantas A6)</p> <p>„Aktualu, kad vadovas gebėtų gerai paskirstyti visas svarbias (ir ne tik) užduotis“ (informantas A9)</p>
	Lyderis turi gebėti sėkmingai apjungti darbuotojų žinias	<p>„Lyderis turi gebėti sėkmingai apjungti darbuotojų žinias <...>“ (informantas A3)</p> <p>„Bendras žinių sujungimas <...>“ (informantas A5)</p> <p>„Aktualiausia yra sujungti visų savo darbuotojų sukauptas žinias“ (informantas A10)</p> <p>„Darbuotojų žinių suvienijimas“ (informantas A11)</p> <p>„Svarbiausia, kad lyderis mokėtų visų savo komandos narių turimas žinias sujungti į vieną didelį žinių kamuolį“ (informantas A12)</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkreiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų yra skirtingas. Pirmiausia tai, jog lyderis turi nubrėžti ribas: „Lyderis turi nubrėžti ribas <...>“ (informantas A1); „Lyderis turi nubrėžti ribas <...>“ (informantas A2); „Svarbiausia ribų numatymas“ (informantas A7); „Manyčiau, kad tai yra ribų numatymas“ (informantas A8). Lyderis taip pat turi gebėti tinkamai paskirstyti užduotis: „Lyderis turi žinoti, kaip paskirstyti užduotis <...>“ (informantas

A4); „Svarbiausia, kad lyderis mokėtų efektyviai paskirstyti užduotis <...>“ (informantas A6); „Aktualu, kad vadovas gebėtų gerai paskirstyti visas svarbias (ir ne tik) užduotis“ (informantas A9). Ne ką mažiau svarbus sėkmingas lyderio gebėjimas apjungti darbuotojų žinias: „Lyderis turi gebėti sėkmingai apjungti darbuotojų žinias <...>“ (informantas A3); „Bendras žinių sujungimas <...>“ (informantas A5); „Aktualiausia yra sujungti visų savo darbuotojų sukauptas žinias“ (informantas A10); „Darbuotojų žinių suvienijimas“ (informantas A11); „Svarbiausia, kad lyderis mokėtų visų savo komandos narių turimas žinias sujungti į vieną didelį žinių kamuolį“ (informantas A12).

Vienuoliktą kokybinę kategoriją: lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų:

- Lyderis turi nubrėžti ribas.
- Lyderis turi gebėti tinkamai paskirstyti užduotis.
- Lyderis turi gebėti sėkmingai apjungti darbuotojų žinias.

3.13. Mokslinė diskusija

Atlikus tyrimą galima teigti, kad prielaidos, susijusios su darbuotojo įvedimu į efektyvų darbo procesą yra: supažindinimas su darbuotojo tiesioginėmis pareigomis, darbuotojo apmokymas, darbuotojo konsultavimas bei nuolatinės pagalbos teikimas darbuotojui. Asociacijos, susijusios su organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas, įvairios: pagalbos teikimas darbuotojui, patarimų teikimas darbuotojui, pastabų teikimas darbuotojui, darbuotojo palaikymas ir darbuotojo motyvavimas. Veiksniai, turintys įtakos procesui ir rezultatui varijuojantys. Pasak informantų tai yra ir pats darbuotojas, ir darbuotoją supanti aplinka, taip pat įmonės kultūra bei lyderio pozicija. Atlikus mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad etapai, užtikrinantys efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą, yra: pasirengimas; komunikavimas; informacijos perdavimas; kontrolės užtikrinimas; vertinimas bei grįžtamojo ryšio gavimas / suteikimas (Fellmann, 2019). Atliktu tyrimu nustatyta, kad dedamosios, sudarančios pasirengimo procesą, pasak informantų, tokios: konkrečių darbo veiklų nustatymas, darbuotojo paieška ir darbuotojo atranka. Taip pat paaiškėjo, kad dedamosios, sudarančios komunikavimo procesą yra: darbuotojo informavimas, darbuotojui reikalingų žinių suteikimas ir darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka. Tyrimo dalyviai laikėsi nuomonės, kad dedamosios, sudarančios informacijos perdavimo procesą, yra: informacijos perdavimas darbuotojui, reikalingų išteklių suteikimas darbuotojui bei reikalingų žinių perdavimas. Dedamosios, sudarančios kontrolės užtikrinimo procesą

tokios: darbuotojo stebėjimas, darbuotojo atliktų darbų patikra, atsakymas į darbuotojui kylančius klausimus bei susitikimai su darbuotoju. O štai tyrimo dalyviai laikėsi nuomonės dedamosios, sudarančios vertinimo procesą, yra: darbuotojo darbo vertinimas, darbuotojo atliktų darbų peržiūra bei grįžtamojo ryšio gavimas. Galima daryti išvadą, kad atlikto tyrimo duomenys koreliuoja su teorine mokslinės literatūros analize.

Marrella (2019) teigimu, veiksniai, turintys įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui, labai skirtingi. Jie yra tokie: tinkamos informacijos įsisavinimas, informacijos ir žinių interpretavimas, informacijos suvokimas ir vertinimas bei informacijos (ne)supratimas. Atliktu tyrimu nustatyta, kad darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis skirtingas: darbuotojų žinios, darbuotojo patirtis, kolegų bendravimas, informacijos suteikimas darbuotojui bei lyderio kompetencija ir gebėjimas vadovauti.

Remiantis atlikta įmonės identifikuoto proceso ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso atitikties bei poveikio darbuotojų pasitenkinimui darbu ir jų darbo rezultatų gerinimui tyrimų apžvalga paaiškėjo, kad šia tematika tyrimų nebuvo atlikta daug, kadangi pasirinkta baigiamojo darbo tema yra nauja ir dar neištirta. Atliktu empiriniu tyrimu nustatyta, kad darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšio užtikrinimas varijavo. Tai, pasak tyrimo dalyvių, yra: suteikiant darbuotojui mokymus, nuolat konsultuodama darbuotojus, bendraujant su darbuotoju ir gebant tinkamai vadovauti darbuotojui.

Atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų skirtingas. Pasak tyrimo dalyvių lyderis ne tik turi nubrėžti ribas, tačiau taip pat lyderis turi gebėti tinkamai paskirstyti užduotis bei lyderis turi gebėti sėkmingai apjungti darbuotojų žinias. Lyderio aktualumą išsakė bei nagrinėjo tokie autoriai, kaip: Haralayya (2021), Mugira (2022), Alagarsamy ir kt. (2023). Jie nustatė, kad dėka gero vadovo galima tikėtis darbuotojų pasitenkinimo darbu, mažesnės darbuotojų kaitos, išaugusio produktyvumo, teigiamos įmonės organizacinės kultūros, didėjančio darbuotojų lojalumo.

IŠVADOS

1. Apibrėžus įmonės procesinio valdymo elementų ir dalyvių sisteminę sąveiką bei įmonės veiklos atlikimo per procesų identifikavimo, perdavimo ir vykdymo prizmę aspektus nustatyta, kad verslo procesai apibrėžiami, kaip tokie, kurie sujungia verslo procesų valdymo įrankius ir sprendimus, kurie padeda organizacijoms pasiekti judrumą automatizuojant, valdant ir optimizuojant procesus. Verslo procesų valdymo technologija siekia skatinti nuolatinį tobulėjimą ir veiklos efektyvumą. Įmonės veiklos atlikimas per procesų identifikavimą, perdavimą ir vykdymo prizmę užtikrina tinkamą darbų paskirstymą, darbuotojų tinkamo ir efektyvaus darbo atlikimą.

2. Pateikus darbo (atlikimo) proceso įmonės procesų sistemoje sampratą pasakytina, kad darbo (atlikimo) procesas yra tam tikrų veiksmų seka, kurios dėka atliekamas tam tikras darbas bei gaunamas rezultatas. Apibrėžus darbo proceso perdavimo darbuotojui, siekiant tinkamo jo atlikimo, vaidmenį pasakytina, kad darbo proceso perdavimas suvokiamas, kaip konkrečių užduočių ir pareigybių perdavimo kitam asmeniui procesas.

3. Identifikavus darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso suderinamumo aspektus pasakytina, kad darbo proceso perteikimas darbuotojui ir darbuotojo suvokiamas darbo (atlikimo) procesas yra dvipusis procesas, kuriame nuolatos vieni su kitais sąveikauja ir žiniomis dalijasi įmonė su darbuotojais. Dėl gerai ir efektyviai suvoktos ir įsisąmonintos informacijos galima tikėtis kokybiško darbų atlikimo, darbuotojų pasitenkinimo, darbų atlikimo laiku, gerų darbuotojų tarpusavio santykių. Kitu atveju galima sulaukti netinkamo darbo atlikimo ar vėluojančio darbo atlikimo, išaugusių klaidų ir pan.

4. Apibrėžus darbuotojų pasitenkinimo darbu ir darbuotojų darbo rezultatų konceptus bei susisteminti jų sąryšius su darbuotojų darbo atlikimo procesu pasakytina, kad darbuotojų pasitenkinimas yra laimės jausmas, kai darbuotojai atlikdami jiems pavestas užduotis gali jaustis patenkinti. Taip pat darbuotojų pasitenkinimas parodo darbuotojų bendravimo su kolegomis, vadovybe ir tiesioginiu lyderiu. Siekiant darbuotojų pasitenkinimą galima naudoti skirtingas jų pasitenkinimą skatinančias priemones, kurios yra varijuojančios ir priklausančios nuo kiekvienos organizacijos vykdomos veiklos, vadovo bei darbuotojų požiūrio. Vis dėlto svarbu, kad būtų taikomas šių priemonių kompleksas, kadangi tokiu būdu galima užtikrinti patį geriausią darbuotojų pasitenkinimą. Dėka darbuotojo pasitenkinimo galima sulaukti įvairių privalumų, kaip: padidėjusios darbuotojų motyvacijos, aukštos organizacinės kultūros, augančio pelno ir konkurencingumo, mažesnės darbuotojų kaitos bei pasitikėjimo vadovu (lyderiu).

5. Ištyrus darbo (atlikimo) proceso suvokimo aspektus formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatus gamybos sektoriaus įmonių veikloje pasakytina, kad asociacijos, susijusios su organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas, yra: pagalbos teikimas darbuotojui, patarimų teikimas darbuotojui, pastabų teikimas darbuotojui, darbuotojo palaikymas bei darbuotojo motyvavimas. Veiksniai, turintys įtakos procesui ir rezultatui, yra: pats darbuotojas, darbuotoją supanti aplinka, įmonės kultūra bei lyderio pozicija. Dedamosios, sudarančios pasirengimo procesą tokios: konkrečių darbo veiklų nustatymas, darbuotojo paieška ir darbuotojo atranka. Štai dedamosios, sudarančios komunikavimo procesą yra: darbuotojo informavimas, darbuotojui reikalingų žinių suteikimas ir darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka. Dedamosios, sudarančios informacijos perdavimo procesą tokios: informacijos perdavimas darbuotojui, reikalingų išteklių suteikimas darbuotojui ir reikalingų žinių perdavimas. Dedamosios, sudarančios kontrolės užtikrinimo procesą yra: darbuotojo stebėjimas, darbuotojo atliktų darbų patikra, atsakymas į darbuotojui kylančius klausimus ir susitikimai su darbuotoju. Dedamosios, sudarančios vertinimo procesą skirtingos: darbuotojo darbo vertinimas, darbuotojo atliktų darbų peržiūra ir grįžtamojo ryšio gavimas. Darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšio užtikrinimas yra susijęs su suteikiant darbuotojui mokymus, nuolat konsultuodama darbuotojus, bendraujant su darbuotoju bei gebant tinkamai vadovauti darbuotojui. Lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų skirtingas: lyderis turi nubrėžti ribas, lyderis turi gebėti tinkamai paskirstyti užduotis bei tai, kad lyderis turi gebėti sėkmingai apjungti darbuotojų žinias.

SIŪLYMAI

1. Empirinis tyrimas parodė, kad, siekiant tinkamai įvesti darbuotoją į efektyvų darbo procesą, reikia atlikti tokius veiksmus, kaip: supažindinti darbuotoją su jo tiesioginėmis pareigomis, apmokyti darbuotoją, jį konsultuoti ir nuolat teikti pagalbą darbuotojui.

2. Atliktu tyrimu nustatyta, siekiant sudaryti efektyvų pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą, imti tokių veiksmų: konkrečiai nustatyti darbo veiklas, ieškant naujų darbuotojų atlikti itin kokybišką darbuotojo atrankos procesą. Taip pat svarbu, siekiant užtikrinti efektyvų komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą, tinkamai informuoti darbuotoją suteikti darbuotojui reikalingas žinias ir supažindinti darbuotoją su darbo aplinka.

3. Empirinis tyrimas parodė, kad siekiant užtikrinti sklandų vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą, reikia: tinkamai vertinti darbuotoją, peržiūrėti jo atliktus darbus ir gauti reikiamą grįžtamąjį ryšį. Taip pat užtikrinant darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšį, atsižvelgti į darbuotojo žinias, patirtį, kolegų tarpusavio bendravimą, lyderio kompetenciją ir jo gebėjimą vadovauti.

4. Atliktu tyrimu nustatyta, jog siekiant užtikrinti lyderio/vadovo vaidmenį formuojant darbo užduočių perteikimą konkrečioms darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų, aktualu ir siūlytina: nubrėžti ribas, tinkamai paskirstyti užduotis bei sėkmingai apjungti darbuotojų žinias.

5. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad ateityje, atliekant tyrimus panašia tematika, derėtų gilintis ne tik į darbo (atlikimo) proceso suvokimo vaidmenį formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir darbo rezultatais, tačiau taip pat šioje samplaikoje akcentuoti tiek vadovo (lyderio), tiek ir atskirų darbuotojų svarbą.

LITERATŪROS IR ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Alagarsamy, S., Mehroliya, S., & Aranha, R. H. (2023). The mediating effect of employee engagement: how employee psychological empowerment impacts the employee satisfaction? A study of Maldivian tourism sector. *Global business review*, 24(4), 768-786.

Alameeri, K., Alshurideh, M., Al Kurdi, B., & Salloum, S. A. (2021). The effect of work environment happiness on employee leadership. In *Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020* (pp. 668-680). Springer International Publishing.

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *Ali, BJ, & Anwar, G.(2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.

Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.

Amin, F. A. B. M. (2021). A review of the job satisfaction theory for special education perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(11), 5224-5228.

Badrianto, Y., & Ekhsan, M. (2020). Effect of work environment and job satisfaction on employee performance in pt. Nesinak industries. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 2(1).

Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The role of work motivation and work environment in improving job satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94-103.

Bitkowska, A. (2020). The relationship between Business Process Management and Knowledge Management-selected aspects from a study of companies in Poland. *Journal of entrepreneurship, management and innovation*, 16(1), 169-193.

Budie, B., Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., & Weijs-Perree, M. (2019). Employee satisfaction with the physical work environment: The importance of a need based approach. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(1), 36-49.

Butt, J. (2020). A conceptual framework to support digital transformation in manufacturing using an integrated business process management approach. *Designs*, 4(3), 17.

Caillier, J. G. (2021). The impact of workplace aggression on employee satisfaction with job stress, meaningfulness of work, and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 50(2), 159-182.

Chang, C. H., Lin, H. W., Tsai, W. H., Wang, W. L., & Huang, C. T. (2021). Employee satisfaction, corporate social responsibility and financial performance. *Sustainability*, 13(18), 9996.

Desender, K., Ridderinkhof, K. R., & Murphy, P. R. (2021). Understanding neural signals of post-decisional performance monitoring: An integrative review. *Elife*, 10, e67556.

Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19.

Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 2(1), 18-25.

Edmans, A., Pu, D., Zhang, C., & Li, L. (2023). Employee satisfaction, labor market flexibility, and stock returns around the world. *Management Science*.

Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.

Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125-149.

Fajardo, R. (2021). *Employee Empowerment, Employee Satisfaction, and Employees with Turnover Intention in the Federal Government* (Doctoral dissertation, Walden University).

Fellmann, M., Koschmider, A., Laue, R., Schoknecht, A., & Vetter, A. (2019). Business process model patterns: state-of-the-art, research classification and taxonomy. *Business Process Management Journal*, 25(5), 972-994.

Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262.

Goestjahjanti, S. F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from south east asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67-88.

Goretzki, L., Reuter, M., Sandberg, J., & Thulin, G. (2022). Making sense of employee satisfaction measurement—A technological frames of reference perspective. *The British Accounting Review*, 54(1), 101032.

Haralayya, B. (2021). Employee Job Satisfaction at Big Bazaar. *Iconic Research And Engineering Journals*, 4(12), 197-206.

Harmon, P. (2019). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Morgan Kaufmann.

Hassan, M., Azmat, U., Sarwar, S., Adil, I. H., & Gillani, S. H. M. (2020). Impact of job satisfaction, job stress and motivation on job performance: a case from private universities of karachi. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 9(2), 76-86.

Kirchner, M., & Stull, F. (2021). Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 267-278.

Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10(15), 3561-3570.

Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10(15), 3561-3570.

Kusnilawati, N., & Santoso, A. (2022). Employee Satisfaction: Determinants and Its Effect on Performance. *Jurnal Manajemen*, 26(1), 67-81.

Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberová, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509.

Mahmood Aziz, H., Jabbar Othman, B., Gardi, B., Ali Ahmed, S., Sabir, B. Y., Burhan Ismael, N. & Anwar, G. (2021). Employee commitment: The relationship between employee commitment and job satisfaction. *Aziz, HM, Othman, BJ, Gardi, B., Ahmed, SA, Sabir, BY, Ismael, NB, Hamza, PA, Sorguli, S., Ali, BJ, Anwar, G.(2021). Employee Commitment: The Relationship between Employee Commitment And Job Satisfaction. Journal of Humanities and Education Development*, 3(3), 54-66.

Marrella, A. (2019). Automated planning for business process management. *Journal on data semantics*, 8(2), 79-98.

Mintzberg, H. (2019). Managerial work: Analysis from observation. In *Managerial work* (pp. 99-112). Routledge.

Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.

Mohammad, J., Quoquab, F., Halimah, S., & Thurasamy, R. (2019). Workplace internet leisure and employees' productivity: The mediating role of employee satisfaction. *Internet Research*, 29(4), 725-748.

Mohd Said, N., Hamir, N., Fadzil, H., Abdul Hakim, F., Sulaiman, S., & Mohd Yunus, N. (2020). The effect of employees satisfaction towards loyalty in hotel industry: compensation, rewards, job security and working environment. *ESTEEM Journal of Social Sciences and Humanities*, 4, 75-82.

Mugira, A. (2022). Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 127-135.

Mugira, A. (2022). Leadership Perspective Employee Satisfaction Analysis. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 127-135.

Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33-50.

Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.

Rehman, S. U., Shahzad, M., Farooq, M. S., & Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38-47.

Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.

Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.

Sankar, J. (2019). Employee satisfaction and customer satisfaction—A close comparison. *International Journal of Business and Management Invention*, 8(3), 24-29.

Sapta, I., Muafi, M., & SETINI, N. M. (2021). The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495-505.

Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Effect of job satisfaction, employee loyalty and employee commitment on leadership style (human resource literature study). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 762-772.

Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital. *Management Research Review*, 42(7), 797-817.

Sitorus, C. G. E., Erlina, R., & Mardiana, N. (2019). The Impact of Compensation, Transformational Leadership, and Employee Satisfaction Toward Employee Performance. *Journal of Business Studies and Management Review*, 3(1), 21-31.

Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee satisfaction and loyalty as a part of sustainable human resource management in postal sector. *Sustainability*, 11(17), 4591.

Sukmawati, S., Palisuri, P., Ruslan, M., & Nur, I. (2023). The Effect of Organizational Commitment, Interpersonal Communication, and Motivation on Employee Satisfaction and Performance. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1).

Suprapti, S., Astuti, J. P., Sa'adah, N., Rahmawati, S. D., Astuti, R. Y., Sudargini, Y., & Khasanah, N. E. (2020). The effect of work motivation, work environment, work discipline on employee satisfaction and public health center performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 1(2), 153-172.

Torlak, N. G., Demir, A., & Budur, T. (2019). Impact of operations management strategies on customer satisfaction and behavioral intentions at café-restaurants. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), 1903-1924.

Vo-Thanh, T., Vu, T. V., Nguyen, N. P., Nguyen, D. V., Zaman, M., & Chi, H. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance?. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(6), 907-925.

Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., & Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Management Science Letters*, 11(1), 203-212.

Wang, W., Wang, Y., Zhang, Y., & Ma, J. (2020). Spillover of workplace IT satisfaction onto job satisfaction: The roles of job fit and professional fit. *International Journal of Information Management*, 50, 341-352.

Wolter, J. S., Bock, D., Mackey, J., Xu, P., & Smith, J. S. (2019). Employee satisfaction trajectories and their effect on customer satisfaction and repatronage intentions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 815-836.

Zardasht, P., Omed, S., & Taha, S. (2020). Importance of HRM policies on employee job satisfaction. *Black Sea Journal of Management and Marketing*, 1(1), 49-57.

Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija*.

UNDERSTANDING WORK (IMPLEMENTATION) PROCESS IN FORMING EMPLOYEE WORK SATISFACTION AND THEIR WORK RESULTS

Eleonora Kočan

Master thesis

Quality Management master study programme

Faculty of Economics and Business Administration Supervisor

Dr. Doc. Aurelija Ulbinaitė

Vilnius, 2024

SUMMARY

95 pages, 17 tables, 6 pictures, 59 references.

The main purpose of this master thesis is determine the role of perception of the work (performance) process in shaping employee satisfaction with work and their work results.

The work consists of three main parts; the analysis of literature, the research and its results, conclusion and recommendations.

After studying the aspects of the perception of the work (performance) process in the formation of employee job satisfaction and their work results in the activities of production sector companies, it is said that associations related to the process of transferring/handing over certain work performed in the organization to a specific employee are: providing assistance to the employee, giving advice to the employee , giving comments to the employee, supporting the employee and motivating the employee. The factors influencing the process and the result are: the employee himself, the environment surrounding the employee, the company's culture and the position of the leader.

It is recommended, in order to achieve the proper and efficient performance of employees' work, that employees and managers cooperate with each other in order to achieve a good mutual relationship and strive to ensure a high organizational culture. In order to improve the role of perception of the work (execution) process, in shaping employee job satisfaction, it is recommended to ensure effective communication between employees and managers.

PRIEDAI

1 priedas. Tyrimo klausimai

Gerbiami tyrimo dalyviai,

Esu Eleonora Kočan, Vilniaus universiteto Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto Verslo procesų valdymo magistro studijų programos studentė. Atlieku tyrimą, kurio tikslas – nustatyti darbo (atlikimo) proceso suvokimo vaidmenį, formuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų darbo rezultatais.

1. Jūsų darbo pozicija?
2. Jūsų išsilavinimas?
3. Jūsų darbo patirtis?
4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?
5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?
6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?
7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?
8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?
9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?
10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?
11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?
12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?
13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių pteikimą konkreiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

2 priedas. Informantų atsakymai

Informantas A1

16. Jūsų darbo pozicija?

Aukščiausios grandies vadovas

17. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis universitetinis

18. Jūsų darbo patirtis?

27 metai

19. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

Įmonėje dirba 79 darbuotojai

20. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Manyčiau, kad yra svarbiausia darbuotojo supažinimas su jam priskirtomis tiesioginėmis pareigomis, kurias jis ir atliks.

21. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Man tai siejasi su pagalbos teikimu darbuotojui – juk naujam žmogui reikia daug ką sužinoti, šiuo atveju pagalbos poreikis didžiausias.

22. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Manyčiau, kad tai yra pats darbuotojas – nuo jo priklauso, kaip jis suvokia darbą, o suvokimas gali būti tikrai labai individualus.

23. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Sakyčiau, kad pasirengimo procesui svarbiausias nustatyti konkrečių darbų veiklas.

24. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Tai galėtų būti darbuotojų informavimas – kai jie gerai informuoti, tada galima sulaukti pačio prasmingiausio ir dėkingiausio grįžtamojo abipusio ryšio.

25. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Na tai labai paprastai – tai ir yra informacijos perdavimas darbuotojui, kuri susijusi su jo darbo procesu, veiklomis, pareigomis.

26. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Sakyčiau, kad tai yra darbuotojo stebėjimas – žinoma, nereikia suprasti klaidingai, tai tikrai nereiškia, kad sėdi ir visą laiką stebi darbuotoją, o tai tiesiog darbuotojo stebėjimas, kad jis gerai atliktų paskirtus darbus.

27. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Tai dažniausiai yra darbuotojo darbo vertinimas arba kitaip sakant, kaip darbuotojas geba atlikti jam pavestą tiesioginį darbą ir tiesiogines užduotis.

28. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Manyčiau, kad čia svarbiausią vaidmenį užima turimos ir darbo metu sukauptos darbuotojo žinios.

29. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Svarbiausia suteikiant darbuotojui mokymus – kai jis mokės, žinos, galės atlikti visus nurodytus darbus ir užduotis.

30. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Lyderis turi nubrėžti ribas, nes kitu atveju įmonėje gali įsivyrėti chaosas, gali atsirasti daug nepasitenkinimo vadovu, darbuotojai gali pradėti dirbti lėtai, neefektyviai.

Informantas A2

1. Jūsų darbo pozicija?

Žemiausios grandies vadovas

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis neuniversitetinis

3. Jūsų darbo patirtis?

16 metų

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

Įmonėje dirba 29 darbuotojai

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Sakyčiau, kad tai yra darbuotojo apmokymas, kuris suteikia darbuotojui ne tik žinių, bet ir daug svarbios informacijos apie įmonę.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Bent jau man tai yra patarimų teikimas darbuotojui – nes ne visada svarbu tik mokyti žmogų, o kartais užtenka paprasčiausio žmogiško patarimo.

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Daugiausia įtakos turi darbuotoją supanti aplinka – juk viso darbo esmė ir pats procesas atliekamas kartu, su kitais žmonėmis. Dirba visas kolektyvas.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Tai galėtų būti darbuotojo paieška – nes geram darbuotojui perduoti darbus ir užduotis yra gana paprasta.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka – kas kur yra, supažindinimas su kolegomis, pačia erdve, nes tada darbuotojas gali jaustis jaukiai ir maloniai.

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Reikalingų išteklių suteikimas darbuotojui – ne tik elementarios užrašinės, bet ir kompiuteris, ta pati fizinė darbo vieta, reikiamos įrangos integravimas, įrašymas ir panašiai.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Darbuotojo atliktų darbų patikra – tikrai svarbu tikrinti darbuotojus, nesakau, kad visada ir tai neturi būti sekimas, na, bet prižiūrėti reikia.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Darbuotojo atliktų darbų peržiūra – kai peržiūri ir įvertini, tada žinai, kaip jis dirba ir gali jausti ramybę.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Tai kiekvieno darbuotojo patirtis, kuri gali būti labai skirtinga, tačiau ji juk yra kiekvieno unikali ir tuo žavi.

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Nuolat konsultuodama darbuotojus – žmonės paprasti sutvėrimai, kurie dažnai ką nors užmiršta, dėl to juos reikia konsultuoti ir viską priminti, konsultuojant papildyti ir užpildyti nežinomas vietas ar net tam tikras spragas.

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Lyderis turi gebėti tinkamai paskirstyti užduotis, kad nekiltų darbuotojo nepasitenkinimo, nenoro dirbti ir atlikti darbus, užduotis ir kitus jiems įprastus veiksmus, darbus.

Informantas A3

1. Jūsų darbo pozicija?

Įmonės vadovas.

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis universitetinis

3. Jūsų darbo patirtis?

35 metai

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

Įmonėje dirba 117 darbuotojų.

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Darbuotoją konsultuojant – dėl to jis geba geriau įsivažiuoti, įsijausti į savo vietą įmonėje.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Pastabų teikimas darbuotojui – bet nereikia mano pasakymo suprasti tiesiogiai, pastabos yra geras dalykas, jos padeda mokytis ir tobulėti.

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Įmonės kultūra – kai kultūra aukšta, tai darbuotojas gali labai greitai suvokti darbo procesą, mokytis, atlikti darbus gerai, dėl ko bus pasiekti geriausi rezultatai.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Darbuotojo atranka – atrenki, išsiklausinėji apie jį visko, ką jis moka, ko nemoka, ką nori išmokyti, kokie jo tikslai ir tai nebūtinai tik biuro tikslai, bet apskritai svarbu sužinoti žmogaus požiūrį į gyvenimą.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Komunikavimo procesą sudaro darbuotojui reikalingų žinių suteikimas. Tada jis tiksliai, konkrečiai žino savo atliekamą darbą ir gali jį įvykdyti puikiai!

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Reikalingų žinių perdavimas apie visą įmonės veiklą, darbus, darbuotojo pareigybes, mano, kaip vadovo darbus – svarbu ir net sakyčiau būtina žmogui suteikti prasmingiausias ir elementarias žinias.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Atsakymas į darbuotojui kylančius klausimus, nes aš manau, kad kontrolė negali būti vienpusė – tik abipusės kontrolės dėka bus pasiektas geriausias rezultatas.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Grižtamojo ryšio gavimas – tada ir tas vertinimo procesas būna labai efektyvus, geras.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Kolegų bendravimas, nes jie tada suteikia pačią naujausią ir svarbiausią informaciją.

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Bendraujant su darbuotoju, kadangi geras bendravimas tikrai padeda užtikrinti, kad būtų pasiekti geriausi darbuotojų pasitenkinimo darbu rodikliai.

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkreitiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Lyderis turi gebėti sėkmingai apjungti darbuotojų žinias, tokiu būdu galima pasiekti darbuotojų pasitenkinimą darbu, sulaukti efektyvių ir pačių geriausių rezultatų.

Informantas A4

1. Jūsų darbo pozicija?

Aukščiausios grandies vadovas.

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis universitetinis

3. Jūsų darbo patirtis?

18 metų

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

Įmonėje dirba 105 darbuotojai.

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Norint, kad darbuotojo darbo rezultatai būtų efektyvūs yra būtina darbuotojui nuolatos teiki pagalbą įvairiais jam kilusiais klausimais.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Bent jau man tai yra darbuotojo palaikymas, kuris gali būti ir paprasčiausiais šiltas paklausimas, kaip jam sekasi.

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Lyderio pozicija – kaip jis tai perduos, tokį rezultatą ir gaus.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Pasirengimo procesą sudaro darbuotojo atranka, kuri parodo, kuris darbuotojas geriausias ir tinkamiausias.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Tai yra darbuotojo informavimas apie procesus, veiklas, užduotis.

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Tai ir yra reikalingų žinių perdavimas, kurios gali apimti labai platų žinių spektrą, nes į tai įeina žinios ir apie įmonės procesus, ir apie darbuotojus ir net apie mane, kaip vieną iš vadovų.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Susitikimai su darbuotoju, kuriuose paklausimai yra, kaip jam sekasi, ar viskas gerai, ar viskas tvarkoje.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Be gali svarbus grįžtamasis ryšys, tada tikrai galima geriausiai įvertinti efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Informacijos suteikimas darbuotojui, nes be jos viskas atrodys, kaip gili, tamsi giria. Darbuotojas nieko nežinos ir jam bus sudėtinga atlikti gerai savo darbus.

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Organizacija tai gali užtikrinti gebant tinkamai vadovauti darbuotojui. Tokiu atveju gali gerą darbo proceso pertrikimą ir darbuotojo suvokiamą darbą.

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkreitiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Lyderis turi žinoti, kaip paskirstyti užduotis – tai svarbu, nes tokiu būdu darbuotojai žino, ką jiems reikia atlikti, kas yra svarbiausia dirbant.

Informantas A5

1. Jūsų darbo pozicija?

Įmonės vadovas.

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis neuniversitetinis

3. Jūsų darbo patirtis?

35 metai

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

Įmonėje dirba 55 darbuotojai.

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Reikia darbuotoją labai ramiai, neskubant apmokyti. Tokiu būdu pasiekiami puikūs rezultatai.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Darbuotojo motyvavimas, kurį sudaro ir žinių perdavimas, ir darbuotojo apmokymas.

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Sakyčiau, kad tai yra pats darbuotojas – svarbu, kaip jis pats jį suvokia.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Būtina nustatyti konkrečias, aiškias darbo veiklas.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Komunikavimo procesą sudaro darbuotojo informavimas jam rūpimais klausimais, apie darbo veiklas, procesus.

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Tai manau, kad klausimą galima suprasti tiesiogiai – tai ir yra informacijos perdavimas.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Kontrolės užtikrinimo procesą sudaro susitikimai su darbuotoju, kai aptariami jo nuveikti darbai, tam tikrais atvejais net ir sėkmės, ir nesėkmės.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Vertinimo procesą sudaro grįžtamojo ryšio gavimas, kuris suteikia daug žinių.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Tai daugiausia yra darbuotojo žinios.

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Manychiau, kad tai gali būti reikiamų mokymų suteikimas darbuotojui, kurie gali įvairios paskirties, trukmės ir t.t.

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkreitiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Bendras žinių sujungimas – tada įmonė veiks sėkmingai, gaus daug pelno, pajamų, turės gerą klientūrą, kurs aukštą konkurencingumą.

Informantas A6

1. Jūsų darbo pozicija?

Įmonės vadovas.

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis universitetinis

3. Jūsų darbo patirtis?

27 metai

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

Įmonėje dirba 62 darbuotojai.

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Tai yra darbuotojo supažindinimas su jo tiesioginės pareigos, kurias jis ir atliks.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Pagalbos suteikimas darbuotojui, tada galima gerai perteikti atliekamo darbo perdavimą.

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Sakyčiau, kad tai yra pats asmuo, pats darbuotojas, nes tik kaip jis suvokia darbą yra susiję su jo pačio atliekamu darbu, vertinimu ir net įsivertinimu.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Pasirengimo procesą sudaro gebėjimas nustatyti ir pateikti konkretizuotas darbinės veiklas.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Darbuotojo informavimas, dėl kurio viskas aišku, konkrečiu, žinoma.

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Informacijos perdavimo procesą sudaro žinių, kurios aktualios darbo procesui, perdavimas ir suteikimas.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Kontrolės proceso užtikrinimas pasireiškia per susitikimus su darbuotojus – tada matomas darbuotojas gyvai, galima daug ko paklausti ne tik apie tai, kas liečia patį darbą ir jo procesą, bet aplamai pakalbinti žmogų, gal jam kažko trūksta ar jam kažkas nepatinka ir netinka įmonėje.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Tai yra darbuotojo vertinimas – kaip jis dirba, ar geba atlikti pavestus darbus ir kita.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Svarbios lyderio žinios, gebėjimas vadovauti, įveiklinti darbuotoją.

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Konsultacijos su darbuotojo tokiu atveju labiausiai tinka ir iš patirties galiu sakyti, kad labiausiai pasiteisina.

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkreiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Svarbiausia, kad lyderis mokėtų efektyviai paskirstyti užduotis, tai rodo, kad jis pažįsta darbuotojus, daug žino apie įmonės darbus, veiklas, procesus.

Informantas A7

1. Jūsų darbo pozicija?

Įmonės vadovas.

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis neuniversitetinis.

3. Jūsų darbo patirtis?

11 metų.

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

92 darbuotojai.

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Reikia darbuotoją supažindinti su tiesioginėmis pareigomis.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Konkrečios pagalbos suteikimas darbuotojui.

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Žinoma, kad pats dirbantysis asmuo.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Nustatymas konkrečių veiklų.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Darbuotojo informavimas, žinoma.

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Tai ir sudaro informacijos perdavimas.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Labai svarbu stebėti darbuotoją.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Tai ir yra darbuotojo vertinimas.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Sudėtinga konkrečiai įvardinti, bet manau, kad tai yra darbuotojo žinios.

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Būtina darbuotojui suteikti mokymus.

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Svarbiausia ribų numatymas.

Informantas A8

1. Jūsų darbo pozicija?

Įmonės vadovas.

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis universitetinis.

3. Jūsų darbo patirtis?

28 metai.

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

88 darbuotojai.

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Mano manymu labai svarbu, kad darbuotojas būtų konsultuojamas.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Būtina teikti patarimus.

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Visa aplinka, kuri supa asmenį.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Aktualiausia yra atrinkti gerą darbuotoją darbuotojo supažindinimas su darbo aplinka.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Gal nuskambės banaliai, bet tai manau ir yra informacijos perdavimas.

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Tai yra darbuotojo stebėjimas.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Darbuotojo vertinimas, manyčiau.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Manau, kad tai darbuotojo žinios.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

-

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

-

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkretiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Manyčiau, kad tai yra ribų numatymas.

Informantas A9

1. Jūsų darbo pozicija?

Aukščiausios grandies vadovas.

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis universitetinis.

3. Jūsų darbo patirtis?

19 metų.

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

28 darbuotojai.

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Naujam žmogui labai reikia suteikti pagalbą.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

„Būtina palaikyti darbuotoją ir tai demonstruoti“ (informantas A9).

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Labai svarbi įmonės kultūra, kultūringas vadovo ir darbuotojų bendravimas.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Tai susiję atrenkant darbuotoją.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

„Labai svarbu, kad darbuotojas pažintų visą naują aplinką“ (informantas A9).

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Svarbiausia užtikrinti efektyvų informacijos perdavimą.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Manychiau, kad darbuotojo stebėjimas.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Mano manymu tai galėtų būti darbuotojo vertinimas.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Mano manymu tai yra darbuotojo patirtis.

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Tai yra, manyčiau, darbuotojų konsultavimas.

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkreitiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Aktualu, kad vadovas gebėtų gerai paskirstyti visas svarbias (ir ne tik) užduotis.

Informantas A10

1. Jūsų darbo pozicija?

Aukščiausios grandies vadovas.

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis universitetinis.

3. Jūsų darbo patirtis?

17 metų.

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

39 darbuotojai.

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Manychiau, kad tai turėtų būti susiję su pagalbos teikimu.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Man tai siejasi su darbuotojo motyvavimu.

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Kultūrai svarbiausia skirti daug dėmesio.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Žinoma, kad būtina atrinkti patikimą ir savo žiniomis kitiems darbuotojams prilygstantį darbuotoją.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Komunikavimo procesą sudaro informacijos, susijusios su darbo, perdavimas darbuotojui.

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Perdavimas svarbiausios informacijos.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Būtina stebėti darbuotoją.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Sakyčiau, kad tai yra darbuotojo vertinimas.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Tai sakyčiau yra turima ir sukaupta darbuotojo patirtis.

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Tai galėtų būti bendravimas su darbuotoju.

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkreitiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Aktualiausia yra sujungti visų savo darbuotojų sukauptas žinias.

Informantas A11

1. Jūsų darbo pozicija?

Aukščiausios grandies vadovas.

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis universitetinis.

3. Jūsų darbo patirtis?

14 metų.

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

45 darbuotojai.

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Sunku konkrečiai įvardinti, tačiau manau, kad pagalbą teikiant.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Darbuotojo palaikymas, manyčiau.

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Veiksny, sakyčiau, galėtų būti pats vadovas, t. y. lyderis.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Naujo darbuotojo atranka.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Tai yra darbuotojo informavimas.

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Žinoma, kad tai yra informacijos perdavimas, suteikimas.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Žinoma, kad tai mano manymu yra darbuotojo stebėjimas.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Galbūt kažką suprantu klaidingai, bet manau, kad tai paprasčiausiai ir yra darbuotojo vertinimas.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Manychiau, kad tai yra kolegų tarpusavio bendravimas.

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Paprasčiausias bendravimas su darbuotoju.

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkreitiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Darbuotojų žinių suvienijimas.

Informantas A12

1. Jūsų darbo pozicija?

Įmonės vadovas.

2. Jūsų išsilavinimas?

Aukštasis neuniversitetinis.

3. Jūsų darbo patirtis?

9 metai.

4. Koks įmonės dydis, kurioje dirbate?

119 darbuotojų.

5. Kaip, Jūsų nuomone, darbuotojas turi būti įvedamas į jam (pa/pri)skirtas darbo užduotis ir darbo (atlikimo) procesą, siekiant efektyvių jo darbo rezultatų?

Mano manymu yra aktualiausia suteikti pagalbą.

6. Papasakokite, su kuo Jums pirmiausia asocijuojasi organizacijoje atliekamo tam tikro darbo perdavimo/perteikimo konkrečiam darbuotojui procesas?

Man tai asocijuojasi su darbuotojo palaikymu.

7. Jūsų nuomone, kokie veiksniai turi įtakos darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) procesui ir rezultatui?

Šiame aspekte svarbiausia lyderis.

8. Jūsų nuomone, kas sudaro pasirengimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų įmonės darbo perdavimo tam tikram darbuotojui proceso veikimą?

Prasmingiausia šiame etape atrankos procesas, t. y. naujo darbuotojo.

9. Jūsų nuomone, kas sudaro komunikavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Sakyčiau, kad būtina informuoti darbuotoją.

10. Jūsų nuomone, kas sudaro informacijos perdavimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Būtina perduoti informaciją.

11. Jūsų nuomone, kas sudaro kontrolės užtikrinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą?

Stebint darbuotoją.

12. Jūsų nuomone, kas sudaro vertinimo procesą, kaip vieną iš etapų, užtikrinančių efektyvų darbo perdavimo proceso veikimą

Manau tai darbuotojo vertinimas.

13. Jūsų nuomone koks yra darbo proceso perteikimo darbuotojui ir darbuotojo suvokiamo darbo (atlikimo) proceso sąryšis?

Tai yra kolegų bendravimas, juk tai tikrai labai svarbu.

14. Jūsų nuomone, kaip organizacija gali užtikrinti šį sąryšį siekdama darbuotojų pasitenkinimo darbu ir efektyvių jų darbo rezultatų?

Svarbus gebėjimas vadovauti.

15. Jūsų nuomone, koks yra lyderio/vadovo vaidmuo formuojant darbo užduočių perteikimą konkreitiems darbuotojams, siekiant užtikrinti darbuotojų pasitenkinimą darbu bei siekiant efektyvių jų darbo rezultatų?

Svarbiausia, kad lyderis mokėtų visų savo komandos narių turimas žinias sujungti į vieną didelį žinių kamuolį.