

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Tarptautinio verslo studijų programa  
Kodas 62403S113

AISTĖ JASINAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ĮTAKA DARBUOTOJO PASITENKINIMUI  
DARBU**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**AISTĖ JASINAUSKAITĖ**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ĮTAKA DARBUOTOJO PASITENKINIMUI  
DARBU**

Darbo vadovė \_\_\_\_\_  
(parašas)

\_\_\_\_\_  
(darbo vadovo mokslinis laipsnis,  
Mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantė \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_  
Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2010

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	7
1. TEORINIAI SPRENDIMŲ PRIĖMIMO IR PASITENKINIMO DARBU ASPEKTAI .....	10
1.1. Pasitenkinimo darbu samprata.....	10
1.2. Pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksniai.....	11
1.3. Pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijos .....	16
1.4. Teorinė darbuotojų delegavimo ir įtraukimo į valdymą reikšmė. ....	23
1.5. Dalyvavimas priimant sprendimus.....	25
2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ĮTAKOS EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS DARBUOTOJO PASITENKINIMUI DARBU .....	29
2.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimai .....	29
2.2. Darbuotojų delegavimo ir įtraukimo į valdymą tyrimai.....	36
2.3. Sprendimų priėmimo įtakos darbuotojo pasitenkinimui darbu tyrimo modelis.....	42
3. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ĮTAKOS DARBUOTOJO PASITENKINIMUI DARBU TYRIMAS	44
3.1. Tyrimo metodika .....	44
3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas.....	46
3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas .....	64
IŠVADOS.....	68
SANTRAUKA (anglų kalba).....	69
LITERATŪRA.....	70
1 PRIEDAS Pasitenkinimo darbu tyrimai pagal šalis.....	76
2 PRIEDAS Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir „galimybės pasirinkti ir modifikuoti“ darbo aspektus (Ispanija).....	77
3 PRIEDAS ASPEKTAI ĮTAKOJANTYS PASITENKINIMĄ DARBU .....	78
4 PRIEDAS Anketa.....	79

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Pasitenkinimo darbu samprata.....	10
2 lentelė Labiausiai darbuotojus netenkinantys ir tenkinantys aspektai .....	29
3 lentelė Darbuotojų pasitenkinimas, pagal profesijos prestižą .....	33
4 lentelė Geriausiai/ blogiausiai pagal pasitenkinimą vertinamos profesijos .....	33
5 lentelė Sprendimų laisvės sąryšis su darbo pasitenkinimu (Danija) .....	37
6 lentelė Darbo autonomijos ir pasitenkinimo darbu sąryšis (Nyderlandai) .....	37
7 lentelė Darbo aspektų ir įtakojimo sąryšis (Suomija) .....	38
8 lentelė Aš galiu pasirinkti, ar pakeisti darbo metodus (Čekija) .....	38
9 lentelė Pasitenkinimo darbu ir „galimybės dirbti pagal savo tvarką“ rezultatai (Ispanija).....	39
10 lentelė Dalyvavimas sprendimų priėmimo procese ir pasitenkinimas .....	40
11 lentelė Aspektai įtakojantys pasitenkinimą darbu .....	42
12 lentelė Anketos klausimų pagrindimas .....	46
13 lentelė Apklaustųjų esamų darbo sąlygų įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų .....	56
14 lentelė Sprendimų priėmimo galimybių įvertinimo vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų .....	57
15 lentelė Sprendimų priėmimo galimybių įvertinimo vidurkiai tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų .....	58
16 lentelė Dalyvavimo sprendimų priėmimo etapuose dažnumo įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų .....	59
17 lentelė Dalyvavimo sprendimų priėmimo etapuose dažnumo įvertinimų vidurkiai tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų .....	60
18 lentelė Atskirų veiksnių, svarbių darbe, įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų .....	62
19 lentelė Tyrimo rezultatai: pasitenkinimas darbu ir sprendimų priėmimo galimybės.....	65

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Žmonių lūkesčiai darbe .....	12
2 pav. Pasitenkinimo darbu veiksniai .....	13
3 pav. Nepasitenkinimo darbu veiksniai .....	13
4 pav. 5 bruožai lemiantys pasitenkinimą darbu .....	14
5 pav. Motyvavimo per poreikius modelis .....	16
6 pav. Motyvacijos teorijų klasifikavimas .....	17
7 pav. A. Maslow poreikių hierarchija .....	17
8 pav. Aukštesnio lygio poreikių tenkinimas .....	18
9 pav. Motyvacijos modelis pagal F. Herzberg .....	20
10 pav. Nepasitenkinimo darbu šaltiniai .....	20
11 pav. D. McClelland poreikių teorija .....	21
12 pav. Darbuotojo delegavimo ir įtraukimo į valdymą procesas .....	25
13 pav. Sprendimų priėmimas individo lygmenyje .....	26
14 pav. Dalyvavimo, pastangų ir rezultatų ryšys .....	28
15 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektai .....	30
16 pav. Aukščiausio rango darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas skirtingose kompanijose ...	31
17 pav. Bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu kompanijoje .....	32
18 Pav. Darbuotojų pasitenkinimas pagal amžių .....	35
19 pav. Tyrimo rezultatai – charakteristikos, susijusios su darbo pasitenkinimu .....	35
20 pav. Lietuvos darbo rinka pagal darbuotojų pasitenkinimą darbu 2008 m. ....	36
21 pav. Balso vertė dalyvaujame kolektyviniame sprendimų priėmime .....	41
22 pav. Sprendimų priėmimo laisvės ir atsakomybės įtakos darbuotojui tyrimo modelis .....	43
23 pav. Vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu pasiskirstymas .....	47
24 pav. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo galimybių turėjimą ( $\chi^2 = 10,859$ , df = 2, p = 0,004) .....	47
25 pav. Pasitenkinimo darbu pasiskirstymas tarp skirtingo lygio užimamų pareigų ( $\chi^2 = 16,691$ , df = 12, p = 0,162) .....	48
26 pav. Sprendimų priėmimo galimybių pasiskirstymas tarp skirtingų užimamų pareigų ( $\chi^2 = 37,336$ , df = 6, p = 0,000) .....	49
27 pav. Skirtingo amžiaus asmenų pasitenkinimo darbu pasiskirstymas ( $\chi^2 = 36,238$ , df = 16, p = 0,003) .....	49
28 pav. Skirtingo amžiaus asmenų sprendimų priėmimo galimybių pasiskirstymas ( $\chi^2 = 7,994$ , df = 8, p = 0,434) .....	50
29 pav. Skirtingą darbo užmokestį gaunančių asmenų pasitenkinimo darbu pasiskirstymas ( $\chi^2 =$ 28,145, df = 16, p = 0,030) .....	51

30 pav. Skirtingą darbo užmokestį gaunančių asmenų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo galimybių turėjimą ( $\chi^2 = 43,048$ , $df = 12$ , $p = 0,000$ ).....	51
31 pav. Pasitenkinimo darbu pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką ( $\chi^2 = 26,373$ , $df = 20$ , $p = 0,154$ ).....	52
32 pav. Sprendimų priėmimo galimybių pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką ( $\chi^2 = 26,841$ , $df = 10$ , $p = 0,003$ ).....	53
33 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą dabartiniu darbu.....	53
34 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo galimybes .....	54
35 pav. Skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų pasiskirstymas pagal pasitenkinimo esamu darbu lygį ( $\chi^2 = 45,756$ , $df = 8$ , $p = 0,000$ ).....	55
36 pav. Apklaustųjų esamų darbo sąlygų įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų .....	55
37 pav. Sprendimų priėmimo galimybių įvertinimo vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų .....	57
38 pav. Sprendimų priėmimo galimybių įvertinimo vidurkiai tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų.....	58
39 pav. Dalyvavimo sprendimų priėmimo etapuose dažnumo įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų .....	59
40 pav. Dalyvavimo sprendimų priėmimo etapuose dažnumo įvertinimų vidurkiai tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų .....	60
41 pav. Atskirų veiksnių, svarbių darbe, įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų .....	61
42 pav. Vadovybės kontrolės lygis tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų .....	62
( $\chi^2 = 12,850$ , $df = 8$ , $p = 0,117$ ) .....	62
43 pav. Vadovybės kontrolės lygis tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų ( $\chi^2 = 0,401$ , $df = 4$ , $p = 0,982$ ) .....	63
44 pav. Atsakomybės lygio atliekant pareigas pasiskirstymas tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų ( $\chi^2 = 47,483$ , $df = 8$ , $p = 0,000$ ) .....	63
45 pav. Atsakomybės lygio atliekant pareigas pasiskirstymas tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų ( $\chi^2 = 71,108$ , $df = 4$ , $p = 0,000$ ).....	64
46 pav. Sprendimų priėmimo laisvės ir atsakomybės įtakos, bei veiksnių darbuotojui.....	65
Šaltinis sudaryta autorės.....	67
47 pav. Pasitenkinimo darbu modelis .....	67

## ĮVADAS

### **Temos aktualumas ir jos sprendimo būtinumas.**

Žmogiškieji ištekliai tai kapitalo forma – investicija, iš kurios organizacija gali tikėtis grįžtamojo ryšio. Daug vadovų žmogiškųjų išteklių nevertina ir vis dar investuoja į įrenginius, o ne į žmogiškąjį kapitalą. Organizacijos sėkmingumas didele dalimi tenka darbuotojams ir jų atliekamo darbo kokybei. Todėl įmonės, norėdamos išsilaikyti konkurencinėje kovoje, vis daugiau dėmesio turi skirti personalo valdymui. Pasitenkinimo darbu pasekmės yra lygiai taip pat svarbios, kaip ir priežastys, sukeliančios pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu.

Kadangi šiais ekonomikos nuosmukio laikais motyvavimo papildomomis išmokomis ar darbo užmokesčio didinimo būdas yra ne visoms įmonėms įgyvendinamas, todėl darbe yra siūlomas vienas iš darbuotojų motyvavimo būdų bei pasitenkinimo darbu lygio kėlimas – sprendimų priėmimo suteikimas darbe. Autoriteto ir valdymo įgaliojimų neturintis darbuotojas, turi vykdyti sprendimų įgyvendinimą, o ne priimti juos, todėl kyla nepasitenkinimas darbu, kadangi darbuotojas nedalyvauja visame procese nuo sprendimo priėmimo iki įgyvendinimo ir rezultatų įvertinimo.

Įmonės vadovui ar personalo specialistui svarbu nustatyti darbuotojų nepasitenkinimo priežastis ir kuo daugiau jų pašalinti, kadangi tyrimai rodo, kad žmonių, patenkintų savo darbu, psichinė ir fizinė sveikata stipresnė, jie greičiau įsisavina darbe diegiamas naujoves, lengviau susitvarko su problemomis ir turi mažiau nusiskundimų.

### **Problemos ištyrimo lygis.**

Darbuotojų motyvacijos tema yra ištirta plačiai įvairiausių autorių, tačiau šiame darbe darbo objektas yra darbuotojų pasitenkinimas darbu, tai motyvacijos sistemos pasekmė ir rezultatas.

Pasitenkinimo darbu sąvoką analizuojama remiantis A. P. Brief, H. M. Weiss (2002); C. J. Crany, (1992) ir kt. nuomone. Taip pat pateikiamas P. O'Leary (2009) apibrėžimas, o tuo tarpu M. Rose (2001) pasitenkinimą darbu identifikuoja kaip dviejų dimensijų koncepciją.

Pasitenkinimo veiksnius išskiria V. Obrazcovas (2002) ir L. Rimkutė. (2008). Priešinga šių autorių nuomonė yra pateikiama T. A. Judge (2002), kuris į pasitenkinimo darbu veiksnius žvelgia, kaip asmenybės savybių derinį.

Lietuvių autoriai A. Sakalas ir V. Šilingienė (2000), F. S. Butkus (2003) ištyrė teorinius motyvavimo ir pasitenkinimo darbu aspektus. Pagrindinė teorija, kuria remiamasi pasitenkinimo darbu tyrime yra F. Hercbergo poreikių teorija (Bučiūnienė, I., 1996). Vertinant sprendimų priėmimo ir atsakomybės suteikimo svarbą pasitenkinimui darbe kalba V. Obrazcovas (2002), D. Gailienė (2002), H. A. Simon (2003).

Empirinius tyrimus atliko ir tyrė darbuotojų pasitenkinimą K. E. Clark ir M. B. Clark (1999), JAV darbuotojų pasitenkinimo tyrimą, ranguojant profesijas pagal prestižą tyrė T. W. Smith

(2007). Pagal darbe suteikiamą autonomiją (laisvę, priimant sprendimus ir atsakomybę) darbuotojų pasitenkinimą tyrė Eurofond Europa. Tačiau visuose tyrimuose pabrėžiama, kad nuo šalies, darbo specifikos priklauso darbuotojų pasitenkinimas, todėl svarbu atlikti tam tikros organizacijos darbuotojų tyrimą ir jų pasitenkinimą darbu.

**Darbo objektas** – sprendimų priėmimo įtaka darbuotojo pasitenkinimui darbu.

**Darbo tikslas** – ištirti sprendimų priėmimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

**Darbo tikslas ir uždaviniai.**

- Išnagrinėti pasitenkinimo darbu sąvoką;
- Išanalizuoti pasitenkinimo darbu veiksnius;
- Pagal motyvacijos teorijas išskirti sprendimo priėmimo suteikimo svarbą pasitenkinimui darbu;
- Pateikti atliktų empirinių tyrimų rezultatus apie pasitenkinimo darbu veiksnius ir konkrečiai sprendimų priėmimo laisvę;
- Empirinio tyrimo pagalba nustatyti sprendimų priėmimo įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu.

**Darbo struktūra.**

Pirmoje darbo dalyje apibūdinamas ir analizuojamas darbuotojų pasitenkinimas darbu ir įvairūs jo aspektai. Taip pat pateikiama suteiktos atsakomybės darbuotojui atliekant darbus reikšmė bei darbuotojų įtraukimas į organizacijos sprendimus. Apibūdinamos klasikinės motyvavimo teorijos bei pasitenkinimo darbu veiksniai.

Antroje darbo dalyje aptariami ir lyginami įvairūs mokslininkų atlikti empiriniai tyrimai, išskiriamos trys dalys, kur pirmoje pateikiami pasitenkinimo darbu empiriniai tyrimai, antroje detaliau delegavimo ir įtraukimo į valdymą reikšmė. Pateikus ir apibūdinus tyrimus iškeliamos hipotezės ir sukuriamas tolimesnis tyrimo modelis.

Trečioje dalyje pateikiama tyrimo metodika, atliekama apklausos tyrimo analizė

**Tyrimo metodai.**

Mokslinės literatūros analizės ir sintezės metodai naudojami formuluojant pasitenkinimo darbu sąvoką, taip pat išskiriant veiksnius, įtakojančius pasitenkinimą darbu. Tyrimui atlikti naudojama anketinė apklausa. Duomenų apdorojimui pasitelkta MS Excel ir SPSS programos.

**Darbe naudoti literatūros šaltiniai.**

Pirmoje dalyje nagrinėjant teorinius sprendimų priėmimo aspektus ir tiriant pasitenkinimo darbu sąvoką buvo remiamasi P. O'Leary, N. Wharton, Th. Quinlan (2009), L. M. Saari, T. A. Judge, P. E. Spector (1997), C. J. Cranny, P. C. Smith, E. S. Stone (1992) nuomone.



Analizuojant pasitenkinimo darbu veiksnius remtasi V. Obrazcovo (2002), L. Rimkutės (2008), T.A. Judge (2002) požiūriais. Taip pateikiamos klasikinės motyvavimo teorijos pagal A. Sakalo, V. Šilingienės (2000), B. Neverausko J. Rastenio (2000), S. F. Butkaus (1996) darbus.

Antroje dalyje aptarti J. Žaptoriaus (2007), K. E., M. Clark (1999), T. W. Smith (2007), J. A. Davis (2007), A. Oswald (2002), A. Tamošaitytės (2008), M. Cooper, M. T. Wood (1997) ir kt. atlikti tyrimai.

### **Praktinė darbo reikšmė.**

Darbe sudaryta sprendimų priėmimo įtakos pasitenkinimui darbu anketa. Nustatytas sąryšis tarp sprendimų priėmimo ir pasitenkinimo darbu. Taip pat patvirtinta, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu įtaką turi atsakomybės suteikimas. Po empirinio tyrimo sudaryta rekomendacinio pobūdžio lentelė, kur pavaizduota įtakojančių pasitenkinimą darbu ir sprendimų priėmimą aspektų ryšiai (19 lentelė, 65 p.)

### **Teorinė darbo reikšmė.**

Sukurta ir patobulinta pasitenkinimo darbu sąvoka (11 p.). Sumodeliuotas darbuotojo delegavimo ir įtraukimo į valdymą procesas (12 pav. 25 p.) Sukurtas (22 pav. 43 p.) ir po empirinio tyrimo patobulintas sprendimų priėmimo ir atsakomybės įtakos darbuotojui tyrimo modelis (47 pav. 67 p.).

### **Darbo apribojimai ir sunkumai.**

Gavus apklausos duomenis iš įmonių buvo sudėtinga nustatyti duomenų patikimumą ir teritorinį respondentų pasiskirstymą Lietuvos ribose. Taip pat susidurta su gana sudėtingu anketinės apklausos procesu, kadangi įmonės nenoriai dalyvauja tokiose apklausose, tam reikalinga surasti tinkamą laiką, kuris tiktų daugumai darbuotojų.

### **Darbo struktūros paaiškinimas.**

Darbas sudarytas iš trijų dalių. Darbą sudaro 76 puslapiai, darbe pavaizduoti 47 paveikslai ir 19 lentelių, pateikti 4 priedai. Literatūros sąrašė pateikti 53 literatūros šaltiniai.

# 1. TEORINIAI SPRENDIMŲ PRIĖMIMO IR PASITENKINIMO DARBU ASPEKTAI

Šiame skyriuje pateikiama ir identifikuojama pasitenkinimo darbu samprata, bei suformuluojamas autorės apibrėžimas. Kad būtų galima efektyviai ir naudingai tirti sprendimų priėmimo įtaką pasitenkinimui darbu nagrinėjami pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksniai. Taip pat pateikiamos pasitenkinimo darbu teorijos, darbuotojų delegavimo ir įtraukimo į valdymą reikšmė.

## 1.1. Pasitenkinimo darbu samprata

Pasitenkinimas darbu yra svarbus kiekvieno darbuotojo kasdieniniame gyvenime. Įmonės, kurios rūpinasi, kaip darbuotojas jaučiasi darbe, turi reikšmingų rezultatų susijusių su darbuotojų veikla (Spector, 1997, p. 132). Jeigu darbuotojui būtų sudarytos tokios darbo sąlygos, kad jis atlikdamas darbą jaustųsi saugiai, jam būtų suteikti didesni įgaliojimai, tuomet darbuotojas pajustų didesnę atsakomybę už pateiktos užduoties vykdymą ir rezultatus. Be abejonės asmeninio naudingumo jausmas paskatina darbuotojus imtis atsakomybės ir daryti tai, ko reikia organizacijos labui.

A. Čiužas, V. Ratkevičienė (2003) teigia, kad darbas yra reikšmingas psichologinei, socialinei ir ekonominei gyvenimo sferoms, taip pat jis laikomas vienu pagrindinių visuomenės institutų.

Norint tiksliai identifikuoti pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksnius, visų pirma reikia apibrėžti šią sąvoką (1 lentelė).

1 lentelė

**Pasitenkinimo darbu samprata**

Autorius	Metai	Sąvoka
O'Leary, P., Wharton, N.; Quinlan, Th.	2009	Pasitenkinimas darbu yra bendrai apibūdinamas, kaip kintamasis, kuris atspindi, kaip žmonėms patinka jų darbas, ir yra aiškiai susietas su darbuotojo sveikata ir darbo atlikimu
Saari, L. M., Judge, T.A.	2004	Maloni ar teigiama emocinė būseną, kuri įtakoja žmogaus vertinimą ir požiūrį į savo darbą ir atliekamas pareigas.
Spector, P.E.	1997	Pasitenkinimas darbu yra, koks darbuotojų požiūris į jų darbus ir skirtingus darbo aspektus. Tai laipsnis, kaip darbuotojams patinka (pasitenkinimas) ar nepatinka (nepasitenkinimas) jų darbas.
Cranny, C. J., Smith, P. C., Stone, E. F.	1992	Pasitenkinimas darbu emocinė reakcija į savo darbą
Brief, A. P., Weiss, H. M.	2002	Pasitenkinimas darbu apibūdinamas kaip maloni emocinė būklė, vertinant savo darbą.

Šaltinis: sudaryta autorės

A. P. Brief ir H. M. Weiss (2002) ir L. M. Saari (2004) sąvokose numanoma ir išreiškiama ir savijautos ir supratimo ar mąstymo apie savo pareigas/ darbą svarba. P. O'Leary (2009) akcentuoja pasitenkinimo darbu sąsają su atlikimu ir darbuotojo sveikata. C. J. Cranny (1992) pasitenkinimą darbu identifikuoja kaip emocinę būseną.

Tuo tarpu H. M. Weiss (2002) pabrėžia, kad pasitenkinimas darbu yra požiūris, tačiau pataria būtinai išskirti pažintinio įvertinimo objektus, kurie įtakoja įsitikinimus ir elgseną.

Alternatyvų požiūrį pasiūlo A. Souza – Poza ir A. A. Souza – Poza (2000), kuris remiasi prielaida, kad yra baziniai ir universalūs žmonių poreikiai, ir jei individo poreikiai yra patenkinti esamoje dabartinėje situacijoje, tai jis bus laimingas. Autorės daro prielaidą, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo darbo vaidmeniui reikalingų *pastangų* – tokių, kaip išsilavinimas, darbo laiko, ir *rezultatų* – tokių, kaip darbo užmokestis, statusas, darbo sąlygos, vidiniai darbo aspektai. Jei darbo rezultatai yra santykinai didesni nei pastangos, tuomet pasitenkinimas darbu augs.

M. Rose (2001) į pasitenkinimą darbu žvelgia kaip dviejų dimensijų koncepciją, kuri susideda iš vidinių ir išorinių pasitenkinimo dimensijų:

- **Vidinės** – priklauso nuo asmeninių charakteristikų (galimybės rodyti iniciatyvą, santykiai su vadovais, ar pats darbas konkrečiai, kurį asmuo atlieka.
- **Išorinės** – priklauso nuo situacijos ir aplinkos (darbo užmokestis, paaukštinimas, darbo saugumas).

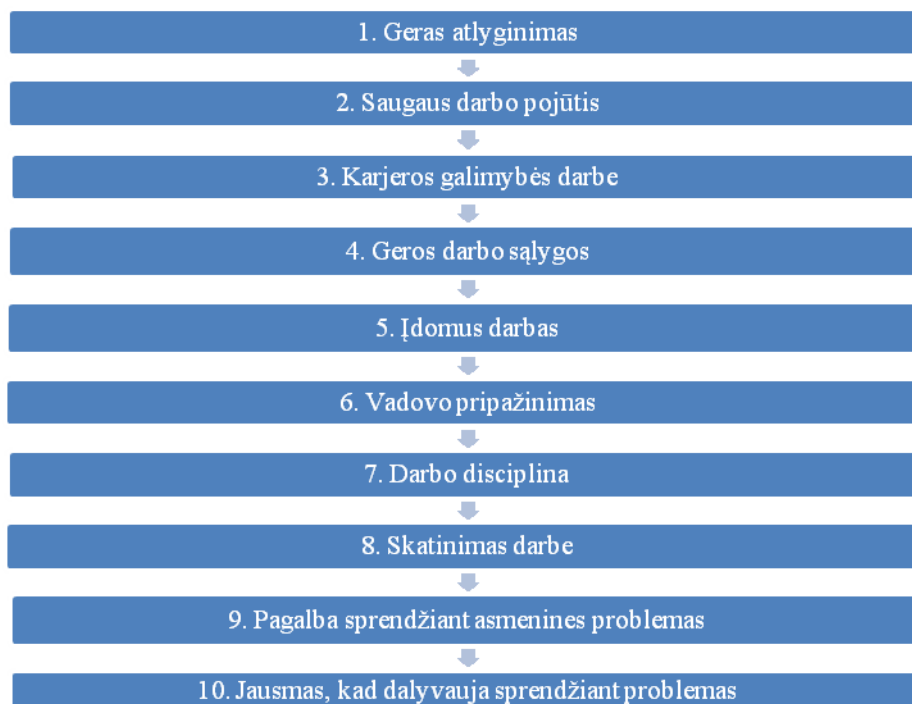
Remiantis 1 lentelėje pateiktomis sąvokomis suformuluojamas autorės apibrėžimas, kuris tolimesniai darbui naudojamas pasitenkinimo darbu sąvoka.

***Pasitenkinimas darbu** – tai kiekvieno žmogaus individualus poreikių tenkinimo laipsnis darbinėje veikloje, teigiama ar neigiama reakcija ir požiūris į savo darbą, vertinant vidinius ir išorinius veiksnius susijusius su darbu.*

*Apibendrinant galima teigti, kad pasitenkinimas darbu yra integralus dydis sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais. Pasitenkinimas darbu priklauso nuo vidinių ir išorinių sąlygų. Akivaizdu: jei žmogus yra patenkintas darbu, jo nuostatos yra teigiamos (o tai skatina dirbti); jei jis nepatenkintas darbu, jos būna neigiamos (skatina ieškotis darbo kitur).*

## **1.2. Pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksniai**

Įmonės vadovui yra svarbu žinoti, ko žmonės tikisi iš savo atliekamų pareigų, tam kad būtų suprasti jų poreikiai, bei pasiektas norimas pasitenkinimo darbu lygis. Pabrėžtina, kad taip pat darbuotojui negalima suteikti per didelės atsakomybės, kad jis nesijaustų per daug alinamas ir spaudžiamas, antraip nejaus pasitenkinimo darbu. V. Obrazcovas (2002) išskiria pasitenkinimo darbu veiksnius pagal svarbumą ko žmonės tikisi iš savo darbo (1 pav.)



Šaltinis: Sudaryta autorės pagal OBRAZCOVAS, V. (2002) Valdymo išmintis, p. 148.

### 1 pav. Žmonių lūkesčiai darbe

V. Obrazcovas (2002) pateikia detalai išskirtus jo nuomone svarbiausius veiksnius, įtakančius pasitenkinimą darbu. Iš 1 paveikslo matome, kad autoriaus nuomone, svarbiausia darbuotojui yra geras atlyginimas, o tuo tarpu darbe iškeltas sprendimų priėmimo aspektas yra tik 10 pozicijoje.

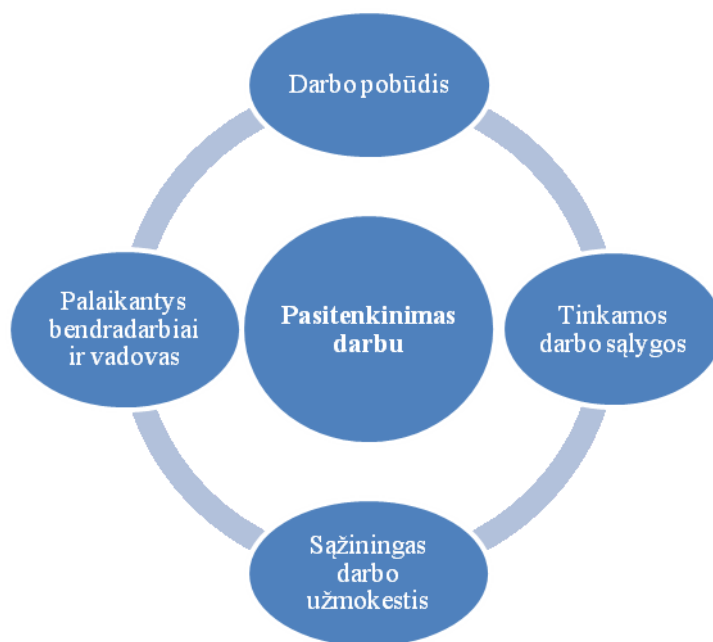
Tuo tarpu L. Rimkutė (2008) teigia, kad pasitenkinimas darbu yra teigiamas darbuotojo nusiteikimas savo ar darbinės situacijos atžvilgiu. Žmogus būna patenkintas tada, kada gauna tai, ko tikisi iš savo darbo. Ji teigia, kad pasitenkinimas darbu nebūtinai susijęs su piniginiu užmokesčiu. Svarbiau nei užmokestis gali būti:

- Atliekamų užduočių įvairovė;
- Savarankiškumo lygis;
- Vadovaujamos pareigos ir kt.

Pasitenkinimas darbu priklauso nuo žmogaus asmeninių savybių ir tai lemia ar darbuotojas jaus pasitenkinimą darbu ir koks bus tas pasitenkinimas (Rimkutė, 2008, p. 12).

Priešingai nei L. Rimkutė (2008) teigia S. Fornes (1992). Ji mano, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo aplinkybių ir sąlygų. Keičiant sąlygas, galima paveikti žmonių pasitenkinimą darbu.

Taip pat L. Rimkutė (2008) teigia, kad išskiria trečiasis – aukso vidurio – požiūris ir jo šalininkai, teigia, kad pasitenkinimas darbu priklauso tiek nuo asmeninių savybių, tiek nuo darbo sąlygų. Norint didinti pasitenkinimą darbu, reikia prisitaikyti ir prie darbuotojų asmeninių savybių, ir gerinti darbo sąlygas.“ L. Rimkutė (2008) išskiria 4 pasitenkinimo darbu veiksnius (2 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal RIMKUTĖ, L. (2008) Kai kurie žmonės NORI dirbti.

## 2 pav. Pasitenkinimo darbu veiksniai

Lietuvos verslo konfederacija (2007) pasitenkinimo darbo veiksnius sugrupuoja priešingai nei visi kiti autoriai tiriantys ar kalbantys apie pasitenkinimą darbu, čia išskiriami nepasitenkinimo darbu veiksniai ir jie dar suklasifikuojami į 3 skirtingas veiksmių grupes (3 pav.)

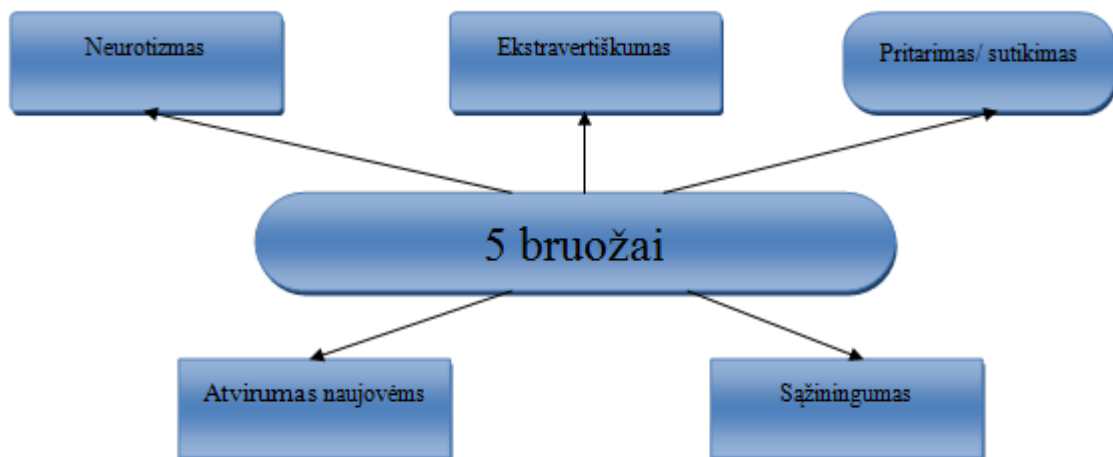
<p><b>Nepasitenkinimas darbu ir asmeninėmis tobulėjimo galimybėmis</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per daug/ per mažai pokyčių darbe arba darbas yra per sudėtingas</li> <li>• Per mažas darbo užmokestis, mažai motyvuojančių priemonių ir mokymų;</li> <li>• Per daug asmeninių problemų, trukdančių sklandžiai dirbti;</li> </ul>
<p><b>Nepasitenkinimas darbo santykiais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sunkumai dirbant su vienu ar keliais bendradarbiais;</li> <li>• Didėjanti įtampa tarp imigrantų ir vietinių darbuotojų;</li> <li>• Komplikuoti santykiai su vadovu;</li> <li>• Per mažai pripažinimo ar nevykęs pakėlimas pareigose;</li> <li>• Poreikis įvertinimui;</li> <li>• Konfliktai su klientais;</li> </ul>
<p><b>Nepasitenkinimas darbine aplinka</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Per mažai supažindintas su įmonės politika ir taisyklėmis;</li> <li>• Sudėtingas valandinis darbo grafikas;</li> <li>• Sveikatos problemos, nesaugumo jausmas darbo vietoje;</li> <li>• Netikrumas dėl ateities (numatomas etatų mažinimas, reorganizacija)</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lietuvos verslo darbdavių konfederacija (2007). Bendra socialinė atsakomybė smulkiajame ir vidutiniame versle.

## 3 pav. Nepasitenkinimo darbu veiksniai

Iš 3 paveikslo matome, kad pagrindiniai nepasitenkinimo darbu veiksniai yra darbo santykiai, darbinė aplinka ir nepakankamos asmeninio tobulėjimo galimybės.

V. Obrazcovas (2002), L. Rimkutė (2008) ir Lietuvos verslo darbdavių konfederacija (2007) pateikė išorines pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu priežastis, kurios nebūtinai priklauso nuo darbuotojo. Skirtingai nei šie autoriai, T. A. Judge (2002) pateikia 5 asmenybės bruožų modelį, kuris įtakoja asmens pasitenkinimą darbu (4 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės pagal JUDGE, T. A. (2002) Five – Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta – Analysis, p. 535.

#### 4 pav. 5 bruožai lemiantys pasitenkinimą darbu

T. A. Judge (2002) nuomone pasitenkinimas darbu gali priklausyti ir nuo darbuotojų asmeninių bei psichologinių savybių.

Žemiau pateikiamas T. A. Judge (2002) 5 bruožų modelio apibūdinimai ir reikšmė bei sąryšis su pasitenkinimu darbu.

- 1. Neurotizmas.** Dėl savo iš esmės neigiamos prigimties, neurotiški individai gyvenime patiria daug daugiau neigiamų gyvenimo įvykių palyginus su kitais. Iš dalies todėl, kad jie pasirenka neigiamas situacijas, kurios sąlygoja neigiamas pasekmes. Dėl padidėjusio tokių atvejų skaičiaus, tokie darbuotojai pirmauja tarp nepatenkintų savo darbu asmenų.
- 2. Ekstravertiškumas.** Atsižvelgiant į tai, kad neurotikai yra susiję su neigiama gyvenimiška patirtimi, tuo tarpu ekstravertai iš anksto priskiriami prie tų, kurie „linkę“ patirti teigiamas emocijas. Teigiamos emocijos greičiausiai generuoja ir pasitenkinimo darbu aukštesnį lygį. D. Watson (1997) teigia, kad tyrimai taip pat rodo, kad ekstravertai turi daugiau draugų ir praleidžia daugiau laiko bendraudami, nei intravertai, ir dėl savo bendravimo įgūdžių turi daugiau visuomeninių sąveikų ir įvertinimų, kas savaime suprantama sąlygoja aukštesnį pasitenkinimo darbu lygį.

3. **Atvirumas naujovėms.** G. J. Feist (1998) teigia, kad atvirumas naujovėms yra susijęs su moksliniu ir meniniu kūrybingumu, kuris nukreipia mąstymo link, taip pat mažesnio religingumo ir politinio liberalizmo. Atrodo, kad šie teiginiai niekaip nesusiję su pasitenkinimu darbo veiksniais bei sąlygomis, tačiau K. M. Deneve (1998) pastebi, kad atvirumas naujovėms yra dviguba persvara, kuri iš anksto nuteikia asmenis jaustis geriau, kas tiesiogiai įtakoja teigiamą požiūrį į žmogaus gerovę ir pasitenkinimą darbu.
4. **Pritarimas/ sutikimas.** R. R. McCrae (1991) pastebi, kad asmens pritarimas turėtų būti susijęs su laimingumu, nes pritariantys individai turi didesnę motyvaciją siekti visuomeninio artumo, kuris turėtų skatinti kilti į aukštesnius asmeninės gerovės lygius. Be to, pritarimas yra teigiamai susijęs su gyvenimo pasitenkinimu.
5. **Sąžiningumas.** D. W. Organ D., A. Lingl (1995) teigia, kad sąžiningumas yra susijęs su pasitenkinimu darbu, nes jis simbolizuoja bendrą įsitraukimą į darbinę veiklą ir tai sąlygoja didesnę pasitenkinimą darbiniais apdovanojimais, įvertinimais formaliais (atlygis, paaukštinimas) ir neformaliais (pripažinimas, pagarba). Mokslinė asmeninės gerovės literatūra teigia, kad yra teigiamas sąryšis tarp sąžiningumo ir pasitenkinimo darbu.

*Vertinant apibūdintus aukščiau pasitenkinimo darbu aspektus, galima išskirti, kad vienas iš svarbesnių veiksnių yra finansinis darbo įvertinimas. Kitas bendras viešiem autoriams aspektas yra geros darbo sąlygos ir gera darbo atmosfera bei aplinka (vadovas, kolektyvas). Šis bendravimo aspektas minimas išskiriant ir nepasitenkinimo darbu priežastis, kurių reikia vengti. Visi autoriai, šiek tiek skirtingai, bet kaip svarbų aspektą išskiria ir patį darbo pobūdį, kuris gali būti ir pasitenkinimo ir nepasitenkinimo veiksnys. Neįdomus darbas, neskatina darbuotojo, jį atlikti sąžiningai ir kruopščiai.*

*Tačiau, ypač aktualu tiriamai temai, kad V. Obrazcovas (2002) išskiria kaip atskirą veiksnių darbuotojų jausmą, kad dalyvauja įmonės veikloje sprendžiant problemas. Šio aspekto L. Rimkutė (2008) nepamini. Nepaminimas šis veiksnys ir tarp nepasitenkinimo veiksnių.*

*Vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu taip pat svarbu atkreipti dėmesį ir į asmenines savybes, kurias išskyrė T. A. Judge (2002). Tarp nepasitenkinimo darbu veiksnių išskiriamos labiau asmeninės priežastys (vidinės) nei organizacijos lygmens (išorinės).*

*Apibendrinant, galima teigti, kad yra dvi skirtingos nuomonės, kaip tirti darbuotojų pasitenkinimą darbu ir teisingai parinkti motyvavimo priemones. Vienas iš būdų yra identifikuoti darbuotojų pasitenkinimo veiksnius ir vadovaujant stengtis laikytis šių veiksnių. Tačiau yra kitas būdas, taip pat identifikuoti darbuotojų nepasitenkinimo veiksnius darbu ir vengti jų organizacijos valdyme.*

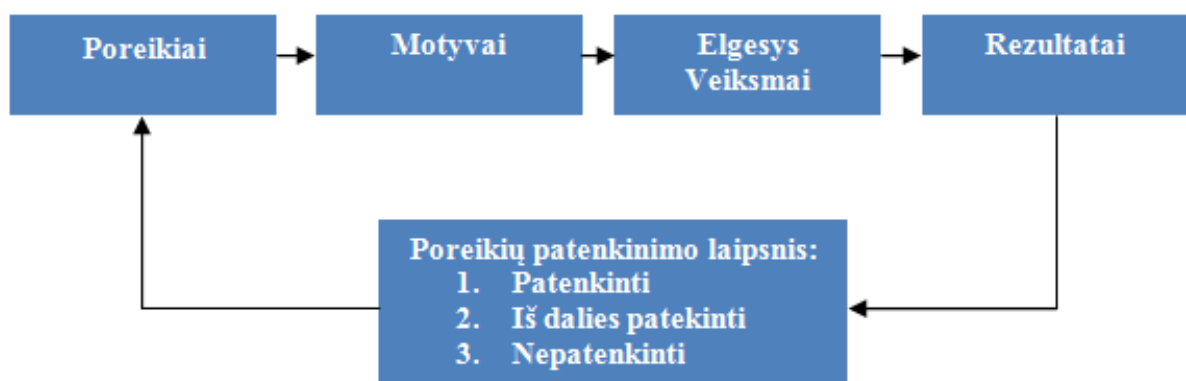
### 1.3. Pasitenkinimo darbu (poreikių) teorijos

Aptarus ir palyginus darbuotojų pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksniais, būtina teoriniu lygmeniu apibūdinti klasikines asmens pasitenkinimo darbe bei motyvacijos teorijas.

Daugelis vadovų siekia, kad darbuotojai atliktų tai, kas iš jų tikimasi. Dažnai šio tikslo vadovai siekia įvairių skatinančių programų pagalba. Taip pat svarbu yra bendri pokalbiai, kurie padidina dalyvavimo įmonės veikloje bei bendrumo pojūtį. Darbuotojas iš karto nepradės labiau didžiulis savo darbu, nors ir gautų daugiau laisvadienių už puikiai atliktą darbą.

Ieškodami žinių apie darbuotojų motyvavimą, ar norėdami padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu vadovai dažnai susiduria su F. Herzberg'o teorija Vertybės arba pasaulėžiūra, kurią darbuotojas atsineša į darbą, yra pamatas, kuris ir formuoja požiūrį. Vadovai privalo pripažinti vertybių ir požiūrių svarbą darbuotojo veiksmams. Vertybės yra aspektas, kuris vystosi visą žmogaus gyvenimą, tačiau požiūris gali būti įtakojamas lengviau.

A. Sakalas (2000) teigia, kad darbuotojų poreikiai yra svarbus veiksnys organizacijų valdyje. Darbuotojai bus lojalūs ir sieks bendrų organizacijos tikslų, kai bus tikri, kad patenkins savo poreikius. Todėl geras organizacijos vadovas norėdamas, kad darbuotojai siektų organizacijos tikslų turi įvertinti jų poreikius (5 pav.).



Šaltinis: SAKALAS, A, ŠILINGIENĖ, V. (2000) Personalo valdymas, p. 108.

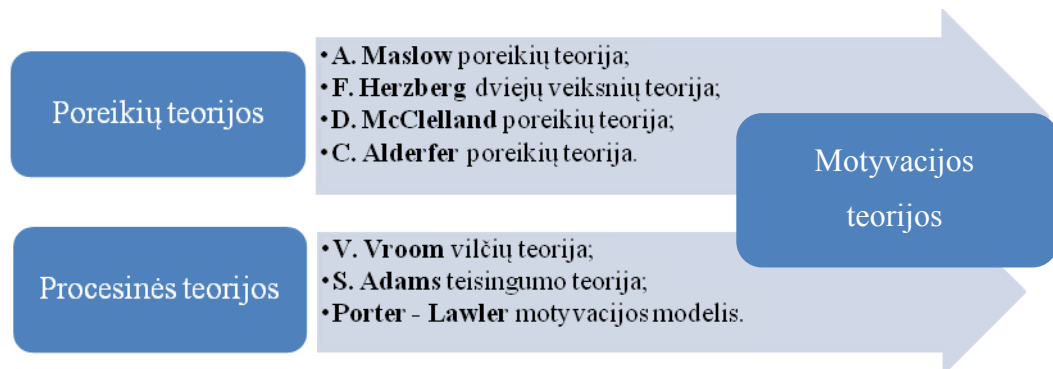
**5 pav. Motyvavimo per poreikius modelis**

Analizuojant literatūrą paaiškėja, kad darbuotojų motyvavimo procesas yra sudėtingas reiškinys, ir jį aiškina daug motyvacijos teorijų. Visos jos teisingos, tačiau nėra vieningos.

Motyvavimo teorijos pradininku laikomas F. Taylor, jis XX a. Viduryje, savo mokslinio darbo organizavimo teorijoje teigė, kad „darbininkai užduotis atliks geriau, jei jų darbo užmokestis priklausys nuo jų darbo rezultatų – įvykdžius ir viršijus nustatytas normas, bus mokamas didesnis atlyginimas, o neįvykdžius – mažesnis“.



Pasak B. Neverausko ir J. Rastenio (2000) vėliau motyvavimo teorijas nagrinėjusių mokslininkų motyvacijos teorijos išskiriamos į dvi šakas (6 pav.):



Šaltinis: NEVERAUSKAS, B., RASTENIS, J. V. (2000) Vadybos pagrindai, p. 108.

### 6 pav. Motyvacijos teorijų klasifikavimas

Kadangi šiame darbe analizuojamas ir sprendimų priėmimo įtaka darbuotojo pasitenkinimui darbe, todėl plačiau bus aptariamoms tik poreikių, o ne procesų teorijos. Trumpai bus aptartos A. Maslow, F. Herzberg, D. McLelland ir K. Alderfer poreikių teorijos

#### 1. A. Maslow poreikių teorija.

Visų motyvacijos teorijų pagrindinė funkcija yra identifikuoti žmonių poreikius, kurie skatina sąžiningai dirbti.

Pasak S. F. Butkaus (1996) vis dar yra aktuali žmogaus poreikių klasifikacija kurią sudarė 1954 metais amerikietis A. Maslow. Jis žmogaus poreikius susistemino ir suskirstė į 5 lygius (7 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal BUTKUS S. F. (1996) Organizacijos vadyba , p. 28.

### 7 pav. A. Maslow poreikių hierarchija

Kadangi ši motyvacijos teorija yra klasikinė ir plačiai žinoma, bus aptarti tik *pagarbos ir savęs realizavimo poreikiai*, kadangi tik šie siejasi su darbo tema – sprendimų priėmimu. Remiantis A. Sakalu (2000), trumpai bus apibūdintas kiekvienas A. Maslow hierarchijos poreikis:

1. **Pagarbos poreikiai.** Ši grupė išskiriama į dvi dalis: savigarbos ir teigiamo įvaizdžio formavimas, ir kita grupė yra kitų pagarba ir pripažinimas.
2. **Saviraiškos poreikiai.** Šioje grupėje esanti asmenybė nori realizuoti savo potencialą ir augti, tobulėti.

Pasak, S.F. Butkaus (1996) ši klasifikacija gali būti imama vadybos metodų klasifikacijų pagrindu. Įmonėje visuomet bus problemų su darbo našumu, jei darbuotojai nebus pasitenkinimo darbu. Susidaro labai aiškus vaizdas, kad nepatenkinęs pirmųjų dviejų – fiziologinių ir saugumo – poreikių, žmogus nesirūpina likusiais. Patenkinus pagrindinius poreikius, iškyla vis nauji, aukštesni poreikiai. Darbo užmokestis užtikrina fizinį komfortą, taip pat padeda pelnyti tam tikrą socialinį statusą visuomenėje. Tačiau nereikia pamiršti ir aukštesnių poreikių lygmens: darbuotojui svarbu darbo atmosfera, profesinis pripažinimas ir pergalės teikiamas malonumas su darbo užmokesčiu tiesiogiai nesusiję (8 pav.).

Socialiniai priklausomumo poreikiai	Turiningesnis darbas;	Savęs realizavimo poreikiai
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbas, leidžiantis bendrauti;</li> <li>• Vieningos komandos dvasia;</li> <li>• Reguliarūs pasitarimai;</li> <li>• Neardyti neformalių grupuočių;</li> <li>• Sąlygos socialiniam bendravimui ne darbo metu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Įvertinimas ir skatinimas pagal rezultatus;</li> <li>• Įtraukimas į tikslų ustatymo ir sprendimų priėmimo procesą;</li> <li>• Papildomų teisių ir įgaliojimų suteikimas;</li> <li>• Palankios karjeros sąlygos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sąlygos mokytis ir tobulėti;</li> <li>• Sudėtingas ir svarbus darbas, reikalaujantis visiško atsidavimo;</li> <li>• Iniciatyvos ir kūrybingumo skatinimas</li> </ul>
EMOCINIAI	ATSAKOMYBĖ	

Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALAS, A, ŠILINGIENĖ, V. (2000) Personalo valdymas, p. 108.

### 8 pav. Aukštesnio lygio poreikių tenkinimas

Iš 8 pav. matome, kad aukštesnio lygio poreikiai yra emociniai ir atsakomybės suteikimas. Reguliarūs pasitarimai, įtraukimas į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą, papildomų teisių ir įgaliojimų suteikimas yra veiksniai, kurie susiję su sprendimų priėmimu.

Naudojant šią motyvavimo teoriją valdyme, vadovas turi suteikti pavaldiniams galimybę patenkinti poreikius ir tuo pačiu siekti organizacijos tikslų. Ypač svarbu atkreipti dėmesį, kad

vadovas negali motyvuoti tik ekonominėmis poveikio priemonėmis, kadangi tikintis sėkmingos veiklos, reikia patenkinti ir aukštesnius hierarchijos poreikius.

*Tiriant darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo sprendimų priėmimo galimybės suteikimo būdu, iš A. Maslow teorijos ypač reikalinga atkreipti dėmesį į pagarbos ir saviraiškos poreikius. Tačiau, kaip mini A. Sakalas ir kt. (2000) šie poreikiai patenka į aukštesnę kategoriją. Realizuojant pagarbos poreikius, žmogus jaučiasi įvertintas ir pripažintas įmonėje, kurioje dirba. Jis gali būti pakankamai svarbi asmenybė įsiliejant į valdymą ir priimant sprendimus. Saviraiškos poreikių aspektu, darbuotojas gali save realizuoti, generuoti naujas idėjas bei pasiūlymus, atlikti ne tik užduotis, o deleguoti kitiems ir įvertinti atliktų darbų rezultatus.*

## **2. F. Herzberg dviejų veiksnių teorija**

Скрипченко (2000) pabrėžia, kad F. Herzberg teorija, akcentuoja, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukelia dvi skirtingos veiksnių grupės.

- **Nepasitenkinimo veiksniai** – darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kompanijos vykdoma politika – visa tai, kas lemia darbo aplinką (kontekstą). Pats svarbiausias iš šių veiksnių – kompanijos vykdoma politika, kuria daugelis darbuotojų aiškina savo darbo neefektingumą ar neefektyvumą. Teigiamas šių veiksnių vertinimas savaime neskatina pasitenkinimo darbu, o tiesiog pašalina nepasitenkinimą.

- **Pasitenkinimo veiksniai** (motyvavimo veiksniai) – laimėjimas, pripažinimas, atsakomybė ir paaukštinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus.

I. Bučiūnienė (1996) teigia, kad F. Herzberg atrado tai, kad veiksniai, kurie sukelia pasitenkinimo darbu jausmą, visiškai skiriasi nuo veiksnių, kurie sukelia nepasitenkinimo jausmą.

D. Šavareikienė, V. Dubinas (2003) teigia, kad veiksnių, susijusių su nepasitenkinimu darbu, visuma, kyla iš vyraujančio žmogaus poreikio vengti fizinių ar socialinių netekčių. Taip buvo nustatyta, kad tam tikrose ekonomikos sektoriuose šių poreikių patenkinimas susijęs su poreikiu užsidirbti pinigų, kuris, tokiu būdu, tampa ypatingas skatinamasis motyvas. Ir atvirkščiai, veiksniai, susiję su pasitenkinimu darbu, kyla iš poreikių įgyvendinti savo žmogiškąjį poreikį tobulėti. Žmonės turi poreikį suprasti, siekti tam tikrų tikslų ir tokiu būdu tobulėti psichologiškai, ir šie poreikiai yra galingos motyvuojamosios jėgos.

Šios veiksnių grupės yra susijusios su pasitenkinimo darbu didinimu, tačiau abiem grupėms reikalingos skirtingos priemonės. nepasitenkinimas dažniausiai yra susijęs su darbo sąlygomis. Tam įveikti būtina veiksminga firmos politika, darbo, saugumo, apmokėjimo ir kitos sąlygos, ir darbuotojų pasitenkinimas darbu kenčia, kai šių veiksnių trūksta.

Pagal F. Herzberg teoriją pasitenkinimas darbu susijęs su jau minėtais bruožais: paties atliekamo darbo turiniu, tikslų siekimu, pripažinimu, atsakomybe, karjeros perspektyvomis ir t. t.

Šie veiksniai motyvuoja ir sukelia pasitenkinimą. Jų stoka nesukelia nepasitenkinimo tačiau gali sudaryti sąlygas teigiamam pasitenkinimui slopti.

Tuo grindžiamas naujas, besiskiriantis nuo tradicinio, F. Herzberg požiūris (9 pav.), kuris teigia, kad pasitenkinimas ir nepasitenkinimas darbu nėra priešingos sąvokos, kadangi jas sukelia skirtingi veiksniai darbe, atitinkantys skirtingas žmogaus prigimties puses.

PASITENKINIMAS	PASITENKINIMO STOKA
NEPASITENKINIMAS	NEPASITENKINIMO STOKA

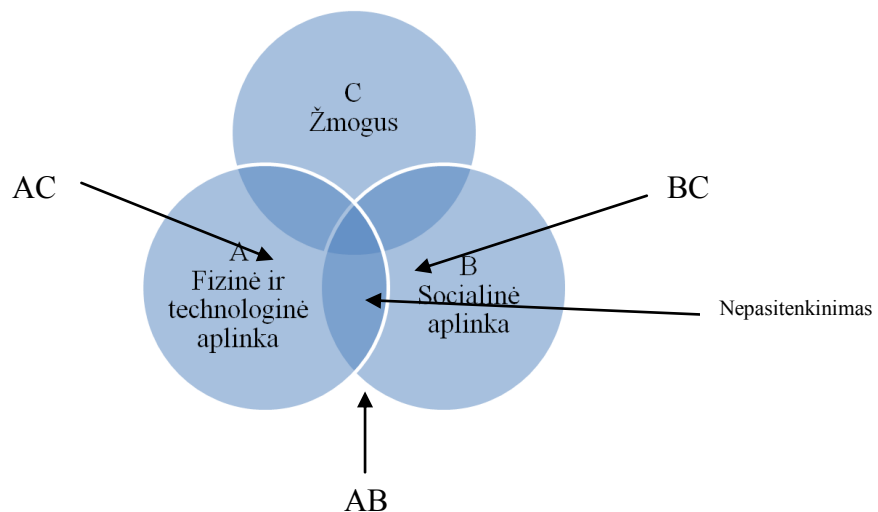
Šaltinis: BUČIŪNIENĖ, I. (1996) Hercbergo dviejų veiksnių teorija, p. 43.

### 9 pav. Motyvacijos modelis pagal F. Herzberg

Pagal šią teoriją nepasitenkinimo darbu šaltinius išskyrė R. Noe ir kt. (1998). 10 pav. Pavaizduoti 3 nepasitenkinimo darbu šaltiniai:

- Žmogus;
- Socialinė aplinka;
- Fizinė technologinė aplinka.

Tokiu būdu priešinga pasitenkinimo darbu sąvoka yra ne nepasitenkinimas darbu, o pasitenkinimo darbu stoka. O priešinga nepasitenkinimui darbu sąvoka yra nepasitenkinimo darbu stoka. Dar viena svarbi F. Herzberg darbo gairė – hipotezė, teigianti, kad motyvuojamieji veiksniai (arba veiksniai, silpninantys motyvaciją) skiriasi savo poveikio trukme. Pavyzdžiui, stimulus tobulėti darbe po tam tikro laiko tampa mažiau patrauklus, tuo tarpu kai motyvavimas atsakomybe veikia žymiai ilgiau. Tarp higienos veiksnių, sukeliančių nepasitenkinimą, ilgiausiai veikiantis motyvuojamasis veiksnys išlieka uždarbio lygis.



Šaltinis: NOE R.A., HOLLENBECK J.R., GERHART B. (1994) Human resource management. p. 292.

AC - tikslai, užduotys, AB – elgsenos aplinka, BC - Vaidmenys

### 10 pav. Nepasitenkinimo darbu šaltiniai

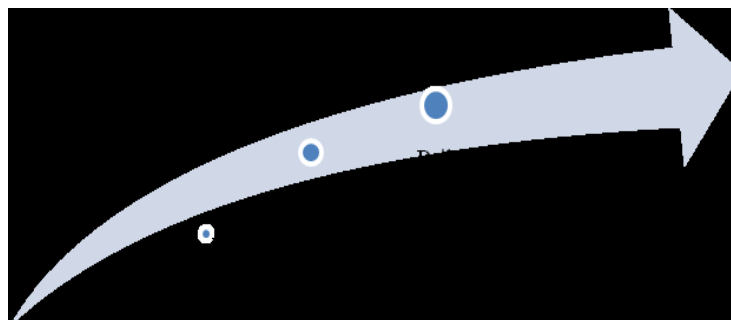
Norint mažinti nepasitenkinimo darbu šaltinius, reikia nustatyti, kurie šaltiniai darbuotojo poreikiuose dominuoja. Vertinant sprendimų priėmimo ir atsakomybės suteikimo trūkumą, galima teigti, kad šiuo atveju būtų nepasitenkinimas kylantis iš žmogaus ir socialinės aplinkos sąveikų, kur susisiejus joms kyla nepasitenkinimas darbuotojo užimamais vaidmenimis (10 pav.).

J. Kasiulis (2001) teigia, kad vadovai ieškodami žinių apie darbuotojų motyvaciją ar kaip padidinti pasitenkinimą darbu dažnai susiduria su F. Herzberg teorija. Veiksniai sukeliantys didžiausią pasitenkinimą ir didžiausią nepasitenkinimą, didesne dalimi nėra identiški, F. Herzberg tai pabrėžė kai siekė nubrėžti tam tikras ribas ir paaiškinti savo kategorijas. Ši dviejų veiksnų teorija yra svarbi, nes atveria naują mąstymą, atkreipiantį dėmesį į vientisą vadybos vaidmenį norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą. F. Herzberg pasitenkinimo darbu teorija lyginama su J. Locke teorija. Tačiau J. Locke teorija, kur teigiama, kad vertybės yra svarbios siekiant darbo tikslų ir vėliau pasitenkinimo darbu, yra labiau kaip atsakas ir papildymas F. Herzberg teorijos. Taip pat išskiriami motyvai ir priemonės, kurių pagalba yra motyvuojama bei veiksnio/įvykio teorija atskleidžia praktinį pritaikymą, kaip veiksniai darbe įtakoja darbuotojo patirtį, suprantamą per pasitenkinimą ir nepasitenkinimą. J.Kasiulis (2001) pritaria F.Herzberg teorijai teigdamas, kad palaikymo veiksniai nemotyvuoja darbuotojo, o tik neleidžia augti nepasitenkinimo darbu jausmui. Norėdamas motyvuoti vadovas privalo pasirūpinti, kad darbuotojas pajustų ne tik palaikymo, bet ir motyvuojančius.

*Remiantis F. Herzberg teorija norint didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu būtina atskirti nepasitenkinimo ir pasitenkinimo veiksnius. Vienas iš būdų didinti pasitenkinimą darbu yra suteikti atsakomybę ir sprendimų priėmimo galimybę, tuo pačiu mažinant darbuotojų kontrolę norint eliminuoti nepasitenkinimą darbu.*

### **3. D. McClelland poreikių teorija.**

Tiriant sprendimų priėmimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui akivaizdu, kad tenka analizuoti tik aukštesnių poreikių teorijas. McClelland teorijoje išskiriami tik aukštesniojo lygio poreikiai, kadangi teorijoje teigiama, kad šiuolaikinėje visuomenėje pirminiai, žemiausio lygio poreikiai yra patenkinti, todėl sutelkė į aukštesnio poreikių tyrimą (11 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALAS, A. (1998) Personalo vadyba, p. 113.

**11 pav. D. McClelland poreikių teorija**

*Darbuotojo valdžios poreikį galima integruoti į sprendimų priėmimo suteikimo sampratą, kadangi tik gavęs valdžios žmogus gali priimti sprendimus, o ne tik būti aukštesnio lygio vadovo priimtų sprendimų vykdytojas.*

#### **4. C. Alderfer poreikių teorija.**

M. Helms (2006) teigia, kad šią teoriją galime vadinti A. Maslow poreikių teorijos išplėtimu ir papildymu. Tiesiog C. Alderfer poreikius suskirstė į tris kategorijas, vietoj penkių. Jis išskyrė tokius tipus:

- Egzistencijos poreikiai (fizinės sveikatos ir gerovės).
- Bendravimo poreikiai (tarpasmeninių santykių poreikiai).
- Augimo poreikiai (kūrybiškumo ar rezultatyvios įtakos poreikiai).

**Egzistencijos poreikiai** – panašūs į A. Maslow siūlytus fiziologinius ir saugumo poreikius. **Bendravimo** ir tarpasmeninius poreikius galima prilyginti su socialiniais ir priklausomumo lygiais, o **augimo** poreikius sutapatintume su pagarba ir savęs realizavimo poreikiais. Tiriamai temai aktualu bendravimo ir augimo poreikiai iš C. Alderfer teorijos.

Ši teorija nuo poreikių hierarchijos skiriasi tuo, kad neteigiama, jog žemiausio lygmens poreikiai turi būti pilnai patenkinti, kad būtų galima pereiti prie aukštesnio lygmens. Teorijoje teigiama, kad jei nuolat nepavyksta patenkinti aukštesnio lygmens poreikių, tuomet asmuo regresuos ir didesnę vaidmenį motyvacijai vaidins žemesnieji lygmenys.

E. Kirchler (2003) pabrėžia, kad ryšio tarp darbo pasitenkinimo ir darbinių santykių tyrinėjimas vėl ir vėl patvirtina pagrindinių besikeičiančių palaikymo stimulų. Demografiniai, biografiniai ir asmeninės permainos, sugebėjimai ir interesai, organizacijos elgsena ir darbo pripažinimas ilgam paveikia ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir našumo. Pvz.: senai žinoma, kad skirtingų kategorijų grupėse skirtingai suprantamas pasitenkinimas darbu.

*Išanalizavus poreikių teorijas galima teigti, kad buvo išskirti žemesnio ir aukštesniojo lygio darbuotojų poreikiai. Žemesnio lygio poreikiai plačiau nenagrinėjami, kadangi nesisieja su darbo tema ir problema. Sprendimų priėmimas įeina į A. Maslow pagarbos ir saviraiškos poreikių ribas, D. McClelland teorijoje susiejama su valdžios poreikio etapu, o C. Alderfer teorijoje augimo poreikių patenkinimas. Darbuotojas, kurio žemiausio lygmens poreikiai patenkinti, pereina į aukštesnį lygmenį ir jį motyvuoja bei didina pasitenkinimą darbu realizavimo poreikių tenkinimas, kas tiriamuoju atveju yra didesnis įtraukimas į įmonės valdymą.*

#### 1.4. Teorinė darbuotojų delegavimo ir įtraukimo į valdymą reikšmė

Pasitenkinimo darbu ir motyvacijos teorijos bendrąja prasme atskleidžia darbuotojo pasitenkinimo darbo veiksnius ir sąlygas. Tačiau su šio darbo tema yra labiau susiję ir reikalingi aptarti delegavimo ir įtraukimo į valdymą veiksniai, kas reiškia sprendimų priėmimo galimybes.

Pasak S. Stoškaus ir D. Beržinskienės (2005) pažymėtina, darbuotojo įtraukimas į įmonės valdymą naujai atsiradęs požiūris. Pagal senąsias normas darbininkai, o kas netgi stebėtina, kad žemesnio lygio vadovai atlieka tik įsakymų vykdytojų vaidmenis. Tačiau pastaruoju metu organizacijos pereina prie didesnių įgaliojimų suteikimo kolektyvui, priimant sprendimus ir suteikiant didesnę atsakomybę. Tai, pasak A. Sakalo ir V. Šilingienės (2000) sąlygoja trys pagrindinės priežastys:

1. Išsiplėtus šiuolaikinių organizacijų veiklai, bei apimant vis daugiau informacijos, kuri reikalinga sprendimams priimti, būtinas pasidalijimas darbais bei kompetencijomis. Esant tokiai situacijai, net patys talentingiausi vadovai vieni be pagalbos nesugeba priimti kvalifikuotų sprendimų, kadangi tam trūksta laiko ir žinių. Lieka viena išeitis – pasitelkti savo pavaldinius, suteikiant jiems daug didesnių teisių ir įgaliojimų. Vienvaldiškas sprendimų priėmimas pakeičiamas į efektyvesnę darbuotojų veiklos koordinavimą, kai šie patys imasi spręsti problemas, susijusias su atliekamomis pareigomis.
2. Žmonių psichika. Žmogus turi poreikį pats kontroliuoti savo likimą bei turėti apsisprendimo teisę. D. Gailienė (2002) teigia jog pagrindinis brandos požymis yra atsakomybės suvokimas ir jos siekimas. Suvokimas, kad darbuotojas turi daugiau sprendimų priėmimo galimybių, skatina didesnę atsakomybę, kas sąlygoja sprendimų įgyvendinimo suinteresuotumą.
3. Valdymo kompiuterizacija leidžia panaikinti dalį tarpinių grandžių, kurių vadovai daugiausia buvo užimti informacijos agregavimu. Tuomet didesni įgaliojimai priimant sprendimus, gali būti deleguojami žmonėms.

Klasikiniu požiūriu, vadovas laikomas pagrindiniu valdymo sprendimų priėmimo subjektu. Diskutuojama tik dėl to, kokio lygio vadovai, kokius sprendimus turi priimti. Šiuo metu sprendimų priėmimo subjekto samprata praplečiama – akcentuojamas visų įmonės narių dalyvavimas sprendimų priėmimo procese. Tačiau iškyla klausimai, susiję su visų darbuotojų įtraukimo į sprendimų priėmimo procesą būtinumu, dalyvavimo laipsniu, atsakomybės pasidalijimu. Pavyzdžiui, elgesio teorijos atstovai teigia, kad organizacija pasieks gerų rezultatų tik tada, kai visi darbuotojai spręš iškilusias problemas. Tačiau taip vienareikšmiškai teigti negalima, nes kartais bus efektyvūs kolektyviniai sprendimai, kitais atvejais – vienvaldiški.

Nuo 1.2. skyriuje minėtų žmogaus asmenybės savybių priklauso ar visi darbuotojai jaučia vienodas sprendimų priėmimo galimybes, kai užduotis atliekama komandoje. Vieni asmenys gali užimti lyderiaujančias pozicijas, o kiti prisiimti tik stebėtojo vaidmenį, ir jausti nepasitenkinimą, kadangi lyderis prisiima atsakomybę ir savaime suprantama įvertinimą.

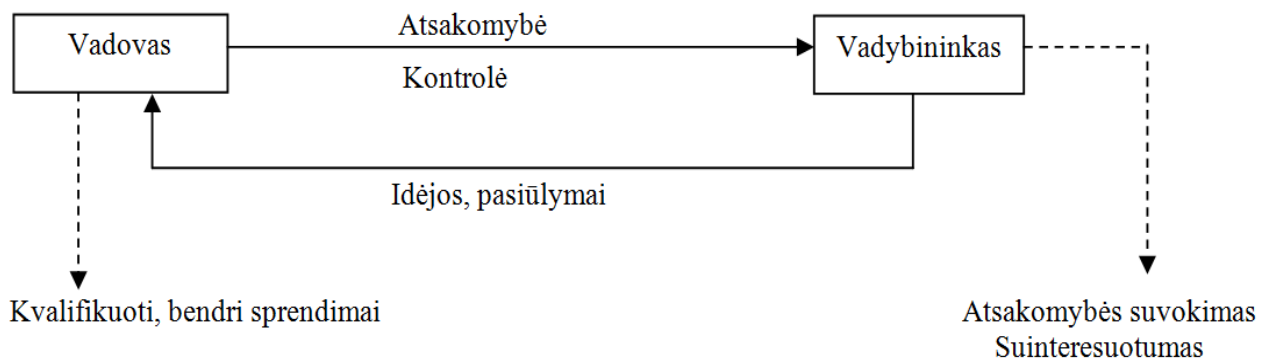
M. Kouzes ir B. Posner (2007) teigia, kad abipusė pagarba ir priklausomybė yra svarbiausia komandos sėkmei. Reikia pripažinti, kad kiekvienas grupės narys labai svarbus grupei. Labai patogu sukurti bičiulių sistemą, kur jaunesnis, mažiau išmanantis, dirba greta daugiau išmanančio ir patyrusio asmens. Taip vienas įgauna žinių, o kitas jas įtvirtina (netgi įgauna išminties), mokydamas kitą žmogų. Papildomas šios sistemos privalumas – gretutinių specialybių mokymasis, kad tam tikrą užduotį galėtų atlikti daugiau nei vienas asmuo.

G. Calvert (2004) teigia, kad pažangūs vadovai rodo iniciatyvą patys ir skatina kitų darbuotojų iniciatyvą ugdydami atsakomybės jausmą. Jie nori, kad žmonės išsakytų savo nuomonę, siūlytų patobulinimų ir konstruktyviai kritikuotų. Vis dėlto, labai rizikingose, neaiškiose ir sunkiose situacijose nedaug žmonių noriai imasi veiklos, nes bijo pabloginti situaciją, bijo būti per daug atsakingi, nors yra patenkinti suteikta galimybe pasireikšti.

Žmonės, kurie išsako savo nuomonę ir nesitenkina esama padėtimi, tiki, kad turi kompetencijos pakeisti esančią situaciją. Žmonės, kurie pasitiki savo jėgomis, kur kas dažniau už nepasitikinčius imasi veiklos ir atsakomybės. Pagrindinis būdas, kuriuo vadovai ugdo tokį „aš galiu“ požiūrį, yra suteikti žmonėms galimybių pamažu mokytis savarankiškumo ir skatinti jų iniciatyvą. Žmonės labiau pasišvenčia, kai jų veikla savita ir unikali. Jei žmonės priversti kopijuoti modelį, projektas nepriklausys jiems, todėl žmogus nesijaus pilnai patenkintas ir atsakingas už tai, ką daro. Modelius reikia panaudoti tik kaip vaizdines priemones, mokančias žmones tobulumo siekimo principų. Vėliau reikia skatinti žmones modelius taikyti kūrybingai, atsižvelgti į konkrečias sąlygas, taip žmonės jausis labiau atsakingi.

Apibendrinant darbuotojų delegavimą ir įtraukimą į valdymą pateikiama autorės sukurta schema, kurioje pavaizduotas komunikacijos ryšys tarp vadovo ir darbuotojo, bei kiekvieno gaunama nauda, pasidalijus darbu bei sprendimų priėmimu (12 pav.).





Šaltinis: sudaryta autorės

## 12 pav. Darbuotojo delegavimo ir įtraukimo į valdymą procesas

*Dalijantis valdymu ir įtraukiant žemesnio lygio darbuotojus turi naudos abi proceso pusės. Vadovas suteikdamas atsakomybės, nežymiai „saugiu atstumu“ kontroliuoja darbuotoją, tačiau tuo pačiu metu gauna naudą – kvalifikuotus, bendrus sprendimus. Darbuotojas gavęs laisvę, realizuoja savo idėjas – auga atsakomybė ir suinteresuotumas, kad projektas būtų įvykdytas. Valdant informacijos srautus, gaunami papildomi, neatrasti pasiūlymai, idėjos.*

### 1.5. Dalyvavimas priimant sprendimus

Tiriamai temai aktualu ir būtina aptarti teorinius dalyvavimo sprendimo priėmimo aspektus.

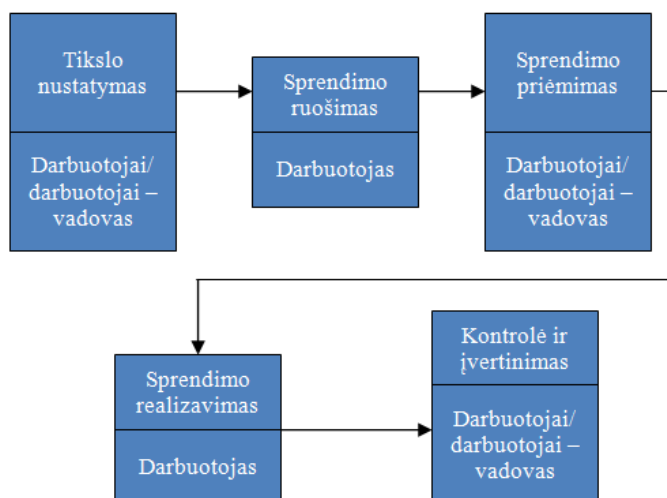
F. Taylor (1947) iškėlė „maksimalios gerovės“ darbuotojui ir darbdaviui sąvoką. Ji dažnai siejama su produktyvumu ir dalyvavimu. Įmonės vadovui padidėjęs produktyvumas reiškia augantį pelną, kas veda į maksimalią gerovę. Darbuotojui padidėjęs produktyvumas sukelia pasekmes, kurios veda į įvertinimą ir gerovę. R. Thompson ir Ch. Mabey (1994) teigia, kad nenuostabu, jog tiek daug tyrimų atliekama, koku būdu galima padidinti įmonės produktyvumą. Pasak autorių į darbuotojo pasitenkinimą darbu ir dalyvavimą galima žvelgti iš dviejų pusių: pasitenkinimo rezultatas dalyvavimui ir atvirkščiai, dalyvavimo pasekmė pasitenkinimui darbu.

Analizuojant darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą A. Sakalas (1998) išskiria tris lygius:

1. Individo;
2. Grupės;
3. Organizacijos.

1. *Sprendimų priėmimas **individo** lygmenyje.* Šiame lygmenyje yra sprendimai, kurie susieti su tiesiogine darbuotojo veikla bei pareigomis. Šis lygmuo pasižymi, kad valdžia yra sukoncentruota vadovo rankose ir darbuotojas priima sprendimus tik kaip vykdytojas (13 pav.).

Darbuotojas atlieka tik sprendimo ruošimo ir realizavimo etapą, kai tuo tarpu Vadovas nustato tikslus, priima galutinius sprendimus ir atlieka grįžtamojo ryšio įvertinimą.



Šaltinis: sudaryta autorės pagal SAKALAS, A. (1998) Personalo vadyba, p. 125.

### 13 pav. Sprendimų priėmimas individo lygmenyje

Norint motyvuoti darbuotojus pagal ankstesniuose skyriuose aptartus metodus, reikia juos įtraukti į kuo daugiau sprendimų priėmimo etapų, t.y. pripažinti darbuotojų galimybes priimti savarankiškus sprendimus, tuomet darbuotojas jausis labiau įvertintas, tuo pačiu atsakingas ir patenkintas.

Taigi, kai problema yra svarbi konkretaus darbuotojo veiklos sričiai ir jis pats gali ją išspręsti, akcentuojama galimybė suteikti plačius įgaliojimus, priimti savarankiškus sprendimus. Darbuotojui suteikiamos plačios teisės tiek apibrėžti tikslus, tiek ir priimti galutinį sprendimą.

Individo lygmenyje darbuotojų *dalyvavimas priimant sprendimus apima visus organizacijos narius*. Atsakomybės problema čia įgauna individualų pobūdį – *kiekvienas darbuotojas yra visiškai atsakingas už priimtą sprendimą*.

2. *Sprendimų priėmimas grupės lygmenyje*. Sprendimų priėmimas šiame lygmenyje susijęs su grupės darbuotojų ar atskirų padalinių veiklai svarbių problemų sprendimu. Pasak B. Leonienės (2001) dažniausiai grupiniai sprendimai organizacijose priimami, kai:

- Reikia įvertinti įvairias nuomones, požiūrius, idėjas;
- Sprendimas betarpiškai svarbus tam tikrai organizacijos narių grupei;
- Darbuotojai turi įgyvendinti priimtus sprendimus;
- Norima išvengti standartinių sprendimų;
- Norima padidinti darbuotojų motyvaciją.

Šiame lygmenyje gana aiški atsakomybės problema. Įmonės veiklose pasitaiko atvejų, kai grupiniai sprendimai lieka neįgyvendinti, nes niekas neprisiima už tai atsakomybės. Ši problema

išsprendžiama gana paprastai, jeigu grupė suplanuoja priimto sprendimo įgyvendinimą. Tai reiškia, kad turi būti nuspręsta: ką, kas, kokiomis priemonėmis ir iki kada privalo padaryti. Tokio plano sudarymas įgalina *aiškiai paskirstyti atsakomybę konkreitiems asmenims* ir leidžia išspręsti kolektyvinės atsakomybės problemą.

Kalbant apie grupinį darbą, būtina paminėti, jog susiformuojančios neformalios grupės ir organizacijos atsiranda spontaniškai ir yra netgi reikalingos. Pasak R. Adamonienės ir kt. (2002) neformaliose grupėse žmonės gali patenkinti priklausomumo, savitarpio pagalbos, saugumo, bendravimo poreikius. Ir tokių neformalių junginių įtaka organizacijos veiklos kokybei ir efektyvumui yra labai didelė.

3. *Sprendimų priėmimas organizacijos lygmenyje.* Šiame lygmenyje sprendimus priima kolektyviniai valdymo organai – darbuotojų (akcininkų) susirinkimas, stebėtojų taryba, direktorių valdyba. Darbuotojų dalyvavimas šių kolektyvinių valdymo organų veikloje organizuojamas visiškai kitais pagrindais. Jų formavimo tvarka, dalyvavimo kvotos, funkcijos reglamentuojamos atitinkamais dokumentais. Todėl savaime suprantama, kad priklauso ir nuo pačios organizacijos pobūdžio, ir nuo valstybės, kurioje ji veikia.

Šiuo metu Europos Sąjungos šalys siekia sukurti darbuotojų dalyvavimą valdyme reglamentuojančius įstatymus. Viena įdomesnių idėjų ta, kad kompanijose, turinčiose ne mažiau kaip tūkstantį darbuotojų, personalui būtų suteikta iki 5% balsų renkant, pvz., kompanijos direktorius.

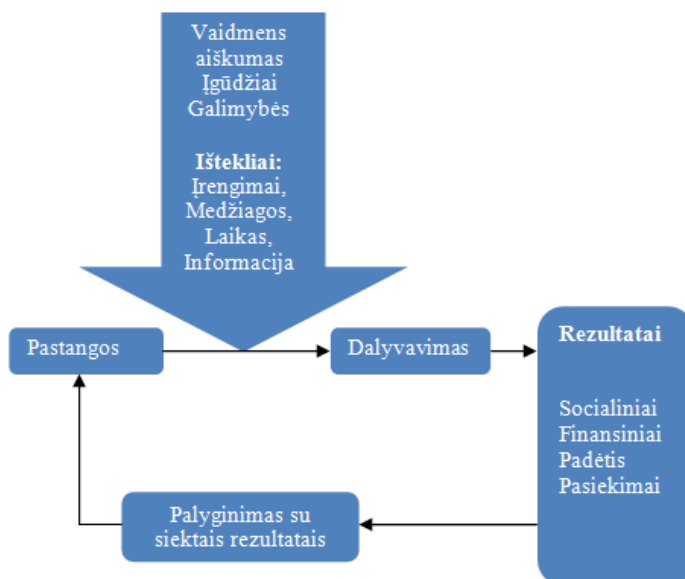
Taigi darbuotojų dalyvavimo sprendimų priėmime organizacijos lygmenyje laipsnis labai priklauso nuo konkrečių sąlygų ir yra nevienodas. Atsakomybės už priimtus sprendimus problema išsprendžiama gana paprastai: priimant sprendimus, numatomi jų vykdytojai, kurie ir atsako už to sprendimo įgyvendinimą. Tokiu būdu sprendimai įgauna teisinį pobūdį.

Iš šio darbuotojų įtraukimo į bendrus sprendimus skirstymo galima daryti išvadą, kad atsakomybės pasidalijimas tampa vis aktualesnis visuose lygiuose, ir, kad tai yra labai svarbu tiek organizacijai, tiek darbuotojų pasitenkinimui turint didesnę atsakomybę už paskirtą užduotį.

B. Leonienė (2001) teigia, kad organizacijos problemos dažnai reikalauja jas visapusiškai išanalizuoti, surinkti visą informaciją iš įvairių organizacijos padalinių, valdymo lygių. Todėl problemą šalinančių veiksmų numatymas reikalauja bendrų sprendimų, kuriuos derėtų priimti taip, kad darbuotojai patys įsipareigotų atlikti konkrečius veiksmus ir imtųsi atsakomybės. Tai pasiekama organizuojant susirinkimus ir pasitarimus, kai susirinkus draugėn atsiranda galimybė išsakyti idėjas, išklaudyti kitų bei, pasitelkus grupinio protinio darbo organizavimo metodo privalumus priimti visus tenkinančius sprendimus, kurie:

- Nesukelia emocinio pasipriešinimo, trukdančio aktyviai veikti nuo pat sprendimo įgyvendinimo pradžios;

- Neatleidžia nuo moralinės atsakomybės už būsimų darbų rezultatus.



Šaltinis: THOMPSON, R., MABEY, Ch. (1994) Developing Human Resources, p. 146.

#### 14 pav. Dalyvavimo, pastangų ir rezultatų ryšys

Apibendrinant galima pateikti R. Thompson, Ch. Mabey (1994) pavaizduotą 14 paveikslą, kur susistemintas ir apibendrintas ryšys tarp darbuotojo pastangų, dalyvavimo organizacijos veiklos ir veiklos rezultatų. Darbuotojas aiškiai žinodamas savo pareigas, bei pasinaudodamas savo įgūdžiais bei galimybėmis sutelkia pastangas į dalyvavimą ir sprendimų priėmimą. Vadovui bei darbuotojui telieka išsiaiškinti pasiektus rezultatus ir juos palyginti su tikslais bei siektiniais rezultatais. Šis ryšys yra nenutrūkstamas ir besitęsiantis, kas reiškia, kad vis didesnės sprendimų priėmimo galimybės sąlygoja didesnes darbuotojo pastangas ir geresnius rezultatus įmonei ir darbuotojui asmeniškai.

*Atlikus motyvavimo teorijų analizę paaiškėjo, kad tyrimui reikalingi aspektai (sprendimų priėmimas, atsakomybė) yra poreikiai, esantys aukštesniame lygmenyje Būtina atkreipti dėmesį, kad nepasitenkinimo darbu sumažinimas nėra tas pats, kad pasitenkinimo darbu didinimas ir šie du veiksniai neturėtų būti susieti. Be to darbuotojų įtraukimo į valdymą proceso metu naudą gauna abi proceso pusės (vadovas ir darbuotojas).*

## 2. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ĮTAKOS EMPIRINS IŠTYRIMO LYGIS DARBUOTOJO PASITENKINIMUI DARBU

Šioje dalyje bus aptarta empirinių tyrimų rezultatai ir jų sąryšis su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Tai pat pateikiama sprendimų priėmimo reikšmė ir svarba darbuotojui kelių skirtingų šalių atvejais.

### 2.1. Darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimai

Pasitenkinimo darbu tyrimai yra vieni iš pagrindinių personalo motyvavimo tyrimų. Ar įmanoma išmatuoti darbuotojo pasitenkinimą darbu ir sužinoti, kad darbuotojai motyvuoti ir ar tinkamai motyvuoti? Darbuotojų pasitenkinimas yra ištirtas didžiausių organizacijų, kaip svarbus aspektas. Darbdaviai pasitelkia viešųjų nuomonių tyrimo kompanijų pagalbą, kad gautų informaciją, apie besikeičiančius darbuotojų požiūrius. Duomenys yra atidžiai išstudijuoti, tačiau jie gali būti klaidingai įvertinti ir suvokti bei skirtingai iliustruoti.

J. Žaptoriaus (2007) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai labiausiai nepatenkinti (2 lentelė):

2 lentelė

#### Labiausiai darbuotojus netenkinantys ir tenkinantys aspektai

NETENKINA		TENKINA	
Darbo užmokestis	82 %	Paaukštinimo galimybės	93 %
Organizacijos politika	75 %	Pasiekimai darbe	89 %
Vadovavimo stilius	71 %	Darbo pobūdis	68 %
Skatinimo priemonės	71 %	Suteikta atsakomybė	65 %

Šaltinis: sudaryta autorės pagal ŽAPTORIUS, J., (2007) Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, p. 93.

Sudėjus minėtus rodiklius darbuotojų nuomonė apie pasitenkinimo darbo veiksnius siekia tik 47%, apie nepasitenkinimo – 53%, vadinasi, daugiau nei pusė įmonės darbuotojų nesijaučia komfortabiliai, taigi ir nėra tinkamai motyvuojami.

Pasak tyrimo aštuonis respondentus iš 10 motyvuotų tik premijos, pagyrimai, pareigų paaukštinimas ir panašios priemonės, o 2 iš 10 teigia, kad jiems nereikalinga jokia piniginė ar daiktinė skatinimo forma, užtenka to, kad pabaigus darbą yra jaučiamas padidėjęs savigarbos jausmas arba jie sužino kažką naujo.

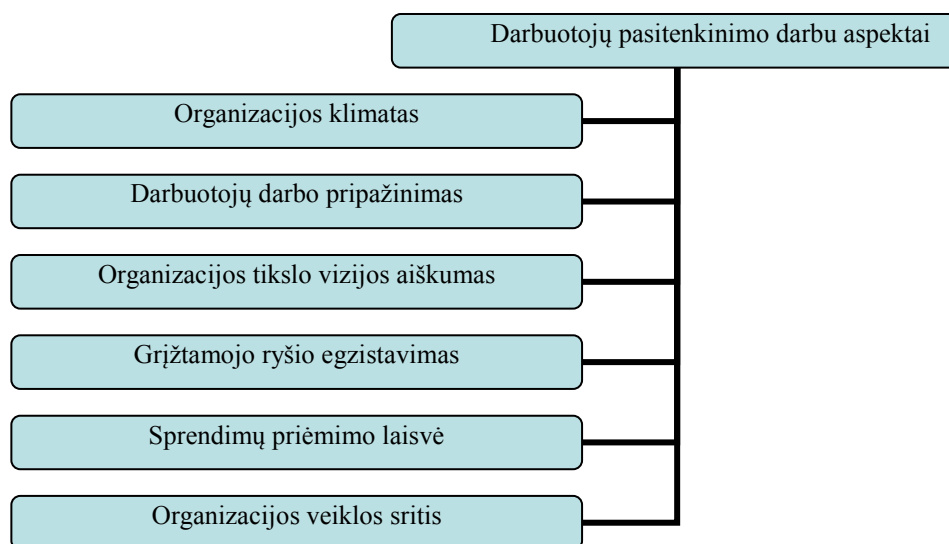
K. E. Clark, M. Clark (1999) pateikia 2 apklausų atliktų tuo pačiu laiku tyrimus. Paaiškėjo, kad vadovai investuoja nemažai lėšų į darbuotojų pasitenkinimo lygio kėlimą. Tačiau – tai neveikia. Apklausus 1500 biuro darbuotojų ir vadovų, paaiškėjo, kad netgi mažiau nei pusė (41 %) darbuotojų yra „labai patenkinti“ savo darbu, nei prieš metus (46 %).

Tyrime taip pat pateikiama antroji apklausa atlikta 1989 m, pareiškė priešingai, kad „Amerikiečiai yra pakankamai patenkinti savo darbu. Tačiau tiriant apžvalgos rezultatus 46 % respondentų buvo „labai patenkinti“ savo darbu ir 46 % procentai respondentų yra „šiek tiek patenkinti“.

Panašu, kad gali atsirasti skirtingos analizės, su skirtingais rezultatais, atliktos beveik tuo pačiu laiku. Priežastis gali būti ta, kad šios nacionalinės apklausų agentūros palenkia savo rezultatus norėdamos įtikinti savo rėmėjams, gali būti, kad paklaida atsirado nuo asmens, kuris interpretavo tyrimo rezultatus.

Tyrimų rezultatai iš dalies priklauso ir nuo kompanijos veiklos ir nuo pačių ten dirbančių žmonių. Organizacijos tyrimo duomenų nelinkusios viešinti ir pokyčiai atliekami neformaliai.

K. E. Clark, M. Clark (1999) Apklausus daugiau kaip 800 aukštesnio lygio vadybininkų, paaiškėjo kad darbuotojų pasitenkinimą matuoti galima pagal aspektus (15 pav.)

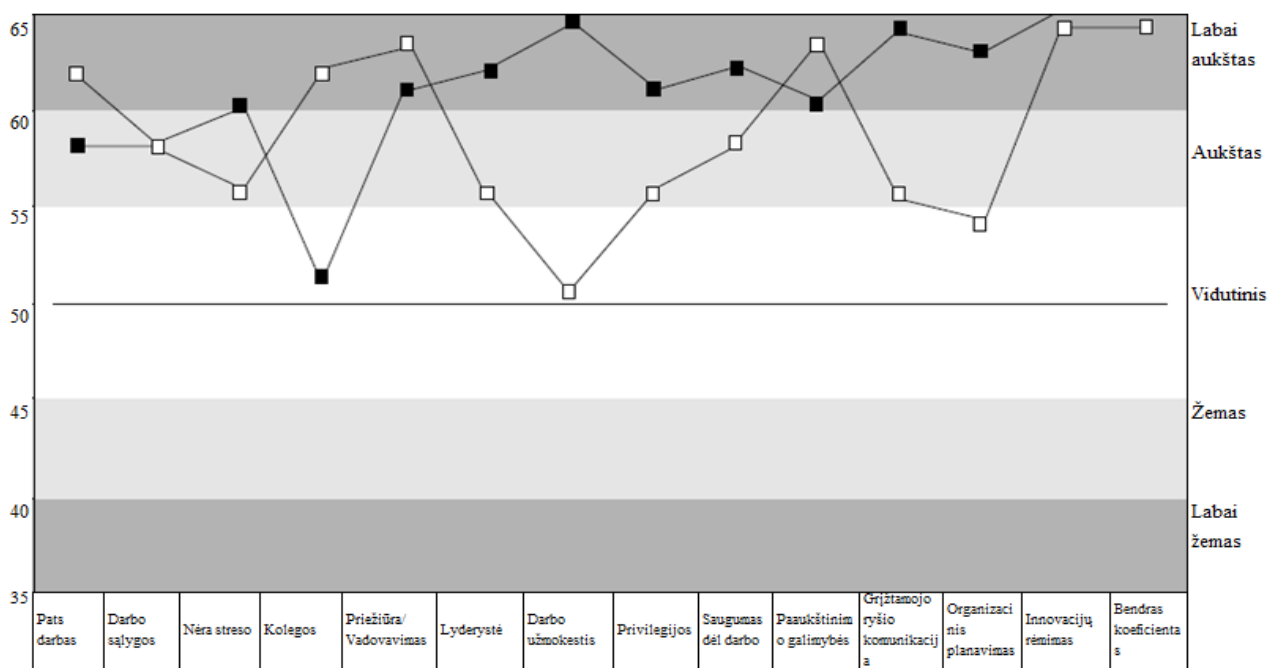


Šaltinis: sudaryta autorės pagal CLARK, K.E., CLARK, M. (1999) To see Ourselves As Others See Us. Chose to lead, p. 175.

### 15 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektai

Tolimesnėje darbo eigoje ir kitame skyriuje bus nagrinėjamas vienas iš darbuotojų pasitenkinimo aspektų, kuris yra konkrečiai susijęs su darbo objektu – *sprendimų priėmimo laisvė*.

K.E. Clark, M. Clark (1999) tyrimo rezultatai pateikiami 16 pav. Skirtingos darbo veiklos ir pareigos sąlygoja skirtingus rezultatus. Palyginimui pateikiamas paveikslas, kur pateikiami dviejų skirtingų kompanijų valdančių asmenų, užimančias aukščiausias pareigas, poreikiai. Kompanijos prezidentas ir generalinis direktorius, dirbantis paslaugų srityje (■) ir generalinis direktorius – gamybos kompanijoje (□). Šie du profiliai yra pakankamai panašūs nepaisant kelių nežymių skirtumų.



- Generalinis direktorius dirbantis paslaugų srityje
- Generalinis direktorius dirbantis gamybos srityje

Šaltinis: CLARK, K.E., CLARK, M. (1999) To see Ourselves As Others See Us. Chose to lead, p. 180.

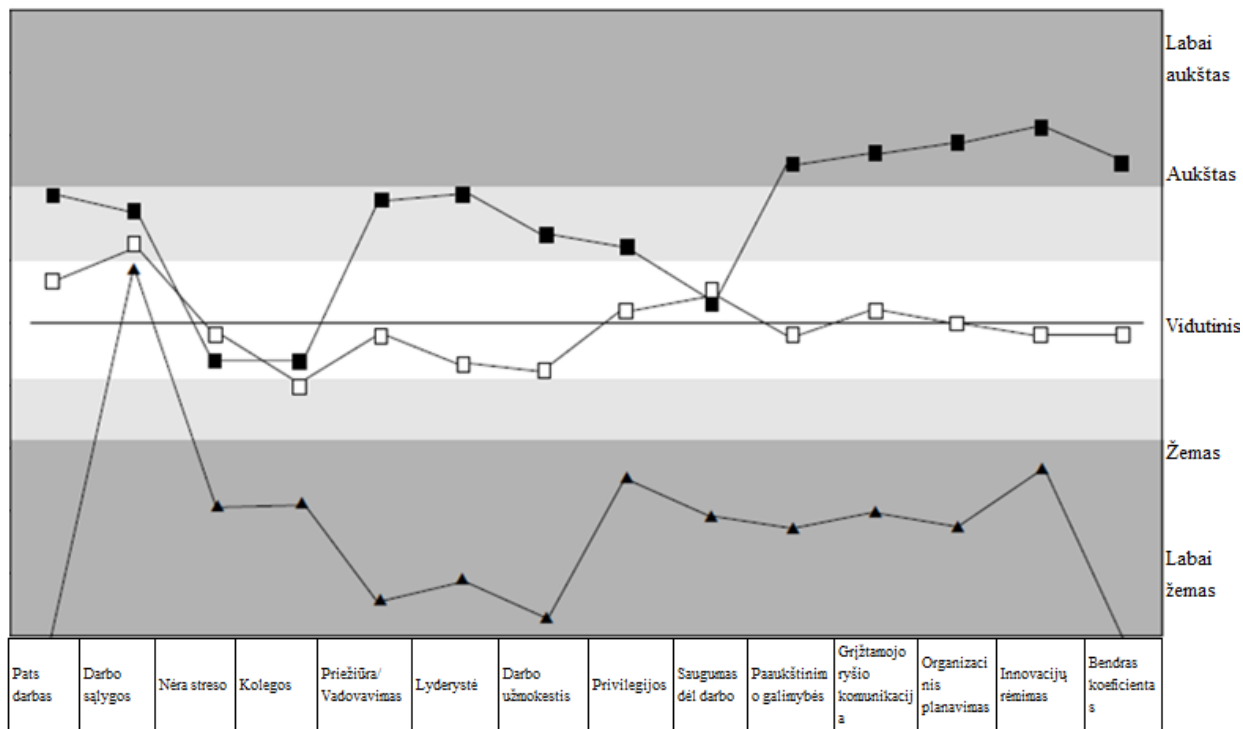
### 16 pav. Aukščiausio rango darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas skirtingose kompanijose

Kaip matome iš 16 pav. nors tyrime buvo vertinami vienodas pareigas užimantys vadovai jų pasitenkinimas darbe yra skirtingas. Paslaugų srities vadovai yra aukščiau vertinantys savo darbą, kolektyvą ir paaugštinimo galimybes nei gamybos. Tačiau gamybos vadovai patiria mažiau streso, aukščiau vertinantys savo darbo užmokestį, grįžtamojo ryšio komunikaciją. Dėl itin žemai vertinamo kolektyvo aspekto gamybos vadovų vertinime galime daryti prielaidą, kad yra žymus personalo kvalifikacijos ir išsimokslinimo atotrūkis. Vertinant šio tyrimo aspektus galime išskirti, kad aktualūs ir turintis sąryšį su šio darbo pagrindiniais aspektais – sprendimų priėmimo laisve ir atsakomybės suteikimu yra:

- Priežiūra (kontrolė)/ vadovavimas;
- Lyderystė;

Priežiūros (kontrolės) ir vadovavimo aspektas yra apylygis abiejų sričių vadovų vertinime. Lyderystė abiejuose profiliuose jau skiriasi ženkliai. Lyderystė ir lyderiavimas yra svarbesnis vadovams dirbantiems paslaugų srityje. Gamybos kompanijoje lyderystė nėra tokia svarbi lyginant su paslaugų. Galima daryti prielaidą, kad gamybos pramonėje yra dominuojantys privalumai ne lyderiavimas ir gebėjimas valdyti komandą, o techninės žinios ir vadovo techninė kompetencija.

Tuo tarpu 17 pav. pavaizduoti bendri darbuotojų pasitenkinimo darbo vertinimo aspektai. Kriterijai, kuriuos vertino darbuotojai, išskiriami tie patys, kaip ir paslaugų ir gamybos kompanijų vadovų.



■ Labiausiai patenkinti □ Grupės vidurkis ▲ Mažiausiai patenkinti

Šaltinis: CLARK, K.E., CLARK, M. (1999) To See Ourselves As Others See Us. Chose to lead, p. 181.

### 17 pav. Bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu kompanijoje

Pagal atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad bendras grupės (kompanijos vidurkis) tarp įvairaus lygio darbuotojų ženkliai skiriasi nuo labiausiai patenkintų ir nepatenkintų darbu.

Lyderystės aspektas aktualus patenkintiems darbuotojams darbu, o mažiausiai patenkintiems, visiškai nedarantis įtakos aspektas. Akivaizdu, kad ir priežiūros (kontrolės)/vadovavimo aspektas taip pat ypač ženkliai skiriasi tarp šių dviejų grupių. Suprantama, kad mažai patenkintų darbuotojų nemotyvuoja visi darbo aspektai.

T. W. Smith (2007) atlikęs pasitenkinimo darbu Didžiojoje Britanijoje tyrimą teigia, kad dauguma suaugusiųjų Didžiosios Britanijos gyventojų yra dirbantys, ir tai, kad darbas nėra tik pajamų šaltinis – priešingai jis apima ir daugiau gyvenimo veiksnių. Darbas užima didesniąją kiekvieno darbuotojo dienos dalį, tai yra socialinio statuso rodiklis, padedantis nustatyti, koks žmogus yra. Darbas nulemia žmogaus ir fizinę bei moralinę sveikatos būklę. Pasitenkinimas darbu yra vienas iš svarbesnių žmogaus gerovės aspektų. Pasitenkinimas darbu nėra pasiskirstęs vien pagal profesiją ir darbuotojus, paprastai pasitenkinimas darbu auga su profesijos prestižu ir vertinimu visuomenėje (3 lentelė) (kas lemia reiškia ir dalyvavimo – delegavimo didėjimą kylant karjeros laiptais).



### Darbuotojų pasitenkinimas, pagal profesijos prestižą

Profesinis prestižas	Pasitenkinimas darbu		Bendras laimingumas	
	Vidurkis %	Labai patenkinti	Vidurkis %	Labai laimingi
Žemiausias	3,05	33,60	2,12	25,50
2	3,10	34,60	2,15	28,40
3	3,25	43,40	2,20	31,30
4	3,28	46,10	2,16	29,40
5	3,25	44,30	2,21	31,80
6	3,37	51,50	2,28	36,00
7	3,36	49,20	2,28	35,90
8	3,40	53,90	2,27	36,00
9	3,45	57,30	2,31	38,60
Aukščiausias	3,44	55,80	2,35	40,20
Bendras vidurkis	3,30	47,00	2,23	33,30

Šaltinis: SMITH, T. W. (2007) Job satisfaction in United States, p. 34.

J. A. Davis ir kt. (2007) teigia, kad bendruoju požiūriu darbuotojų pasitenkinimas darbu auga su profesijos prestižu ar padėtimi visuomenėje.

Iš 3 lentelėje pateiktų duomenų akivaizdu ir savaime suprantama, kad kylant profesijos prestižui, bendras pasitenkinimas darbu kyla, ir nuo 6 profesijos prestižo lygio (pasiekia 50,00 % ribą), darbuotojų pasitenkinimas darbu yra aukštesnis nei vidurkis. Kylant pasitenkinimui akivaizdžiai kyla ir bendras darbuotojų bendras laimingumo koeficientas.

O štai 4 lentelėje T. Smith (2007) pavaizduoti atlikto tyrimo rezultatai. Peržvelgus pozityviai vertinamas profesijas matosi, kad pirmose vietose yra profesijos, kurios gali suteikti kitiems žmonėms gerį, ir būti atsakingam ne tik už save. Tačiau žemiau esančios tarp pozityviai vertinamų yra ir valdymo inžinieriai, biuro vadovai – kurių darbe nestinga ir sprendimų ir atsakomybės. Tarp negatyviai vertinamų profesijų akivaizdus vienas bruožas, kad tai mechaninis darbas, galbūt net monotoniškas.

### Geriausiai/ blogiausiai pagal pasitenkinimą vertinamos profesijos

Geriausiai pagal pasitenkinimą darbu vertinamos profesijos			Blogiausiai pagal pasitenkinimą darbu vertinamos profesijos		
Nr.		Labai patenkinti, %	Nr.		Labai patenkinti, %
1	Dvasininkai	87,2	1	Stogdengiai	25,3
2	Fiziniai terapeutai	78,1	2	Padavėjai	27,0
3	Gaisrininkai	80,1	3	Darbininkai išskyrus statybininkus	21,4
4	Ugdymo darbuotojai	68,4	4	Barmenai	26,4
5	Dailininkai, skulptoriai, ir pan.	67,3	5	Pakuotojai	23,7
6	Mokytojai	69,2	6	Vežėjai, sandėlio darbuotojai	25,8
7	Rašytojai	74,2	7	Drabužių pardavėjai	23,9

Geriausiai pagal pasitenkinimą darbu vertinamos profesijos			Blogiausiai pagal pasitenkinimą darbu vertinamos profesijos		
Nr.		Labai patenkinti, %	Nr.		Labai patenkinti, %
8	Psichologai	66,9	8	Kasininkai	25,0
9	Specialaus ugdymo mokytojai	70,1	9	Virėjai	23,6
10	Valdymo inžinieriai	64,1	10	Ekspeditoriai	37,0
11	Biuro vadovai	60,8	11	Mėsininkai	31,8
12	Apsaugos ir finansinių paslaugų pardavėjai	65,4	12	Baldų/ namų apstatymo reikmenų pardavėjai	25,2

Saltinis: sudaryta autorės pagal SMITH T. W (2007) Job Satisfaction in United States, p. 2.

Iš European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions (2005) atliktų tyrimų galima teigti, kad **labiausiai** patenkinti darbuotojai (žr. 1 Priedas):

- Danijoje (53,8 %);
- Airijoje (49,8 %);

**Pakankamai** patenkinti darbuotojai yra:

- Suomijoje (65,1 %);
- Prancūzijoje (60,2 %);
- Vokietijoje (60,2 %);
- Italijoje (60,1 %);
- Ispanijoje (62,1 %).

A. Oswald (2002) atliko pasitenkinimo darbu ir darbo trukmės balansas Jungtinėje Karalystėje ir Europoje. Tyrimą atlikus paaiškėjo:

- Pasitenkinimas darbu yra U formos kreivė pagal darbuotojų amžių;
- Moterys labiau patenkintos savo darbu nei vyrai;
- Darbo saugumas turi didžiausią svarbą darbo pasitenkinimui, taip pat pajamos ir kt.

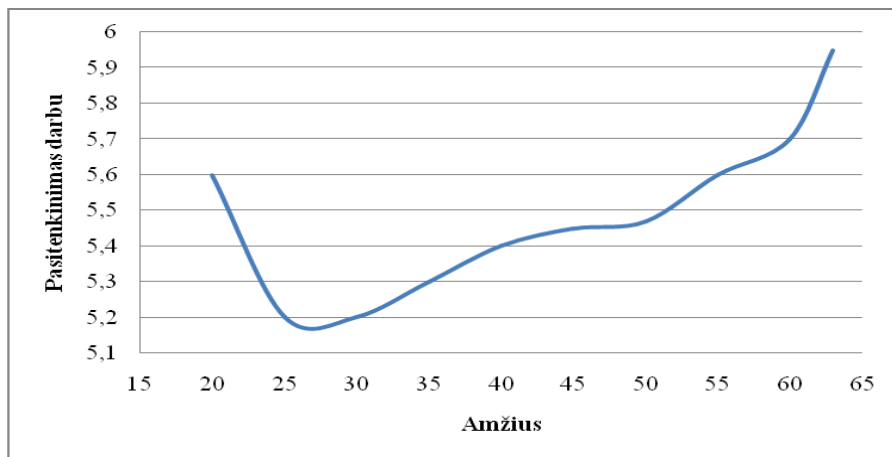
Paaiškėjo, kad žmonės pramoninėse valstybėse labiau patenkinti savo darbu. Didžiojoje Britanijoje, nuo 1970 m. pasitenkinimas darbu žymiai krenta – grindžiama, kad dėl išaugusio streso darbe.

Danijoje ir Airijoje užregistruotas didžiausias darbuotojų pasitenkinimas darbe, visame pasaulyje.

**Kaip žmonės patenkinti savo darbu (tyrimo rezultatai)?**

- 49 % darbuotojų sako, kad „yra visiškai, arba labai patenkinti“ savo darbu. Tik keli procentai respondentų atsakė, kad yra „nepatenkinti“ (JAV);
- 62 % „yra visiškai, arba labai patenkinti“ (Vokietija);
- 30 % „yra visiškai, arba labai patenkinti“ (Japonija);
- 23 % „yra visiškai, arba labai patenkinti“ (Vengrija);

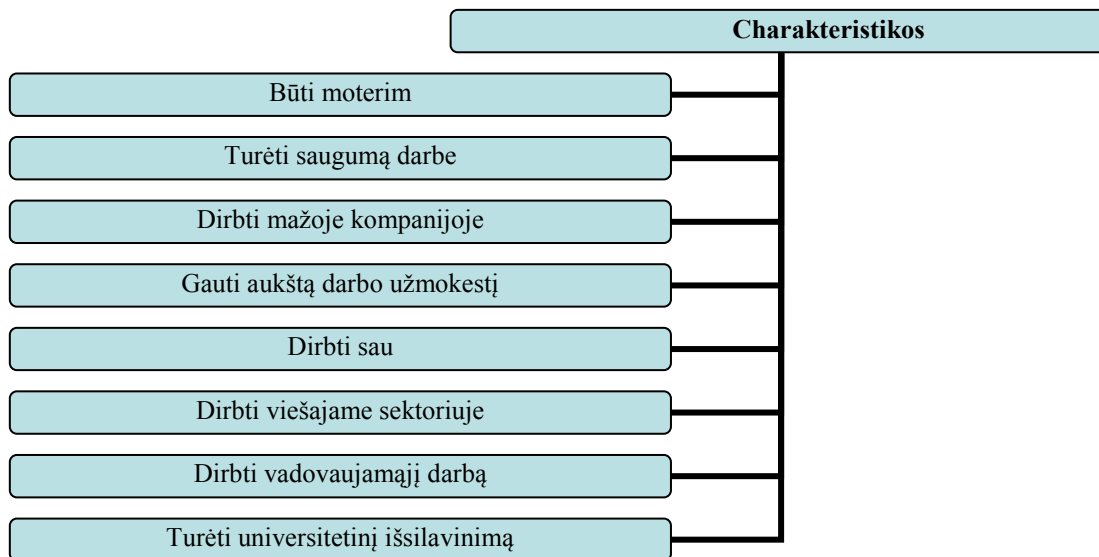
Kaip rodo 18 pav. pateikti duomenys, akivaizdžiai matome, kad didžiausią nepasitenkinimą darbu jaučia jaunimas būdamas apie 25 metų, galime daryti prielaidą, kad tokio amžiaus jaunimas dar nebūna pasiekę karjeros aukštumų, o pasitenkinimas darbu tolygiai kyla, kylant asmens amžiui. Su amžiumi didėja atsakomybės ir pasitenkinimo darbu lygis. Kreivė išsidėsto U forma.



Šaltinis: OSWALD, A., (2002) Are You Happy at Work? Job satisfaction and Work Life Balance in The US Europe.

### 18 Pav. Darbuotojų pasitenkinimas pagal amžių

Tyrimo autorius A. Oswald (2002) išskyrė charakteristiką, susijusią su darbo pasitenkinimu (19 pav.)

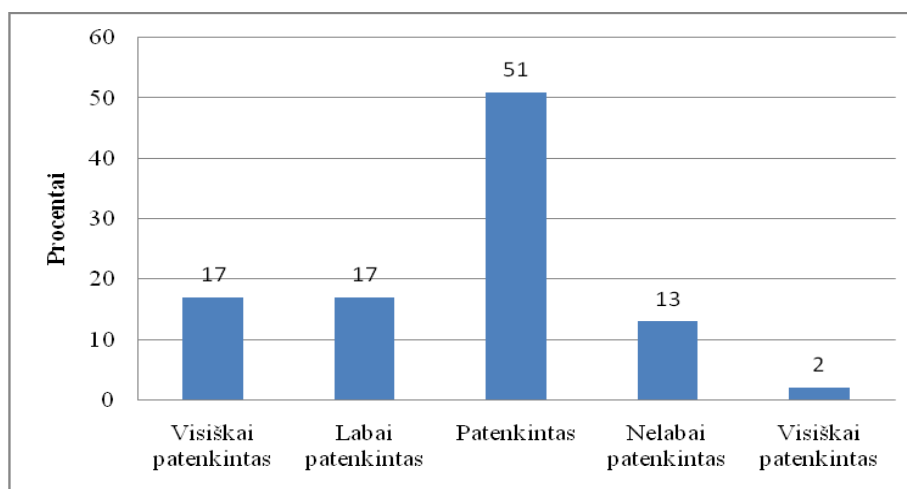


Šaltinis: OSWALD, A., (2002) Are You Happy at Work? Job satisfaction and Work Life Balance in The US Europe

### 19 pav. Tyrimo rezultatai – charakteristikos, susijusios su darbo pasitenkinimu

Kadangi šiame darbe buvo aptarta ir palyginta įvairiausių šalių ir skirtingo laikmečio tyrimų rezultatai susiję su pasitenkinimo darbu, reikia paminėti ir aptarti Lietuvos gyventojų požiūrį į situaciją Lietuvos įmonėse. Kaip matome iš TNS Gallup atliktų tyrimų (20 pav.) pateikta 2008 metų

darbuotojų pasitenkinimo darbu statistika. Rezultatai nėra neigiami, kadangi tik 15 % darbuotojų yra nelabai ar visiškai nepatenkinti. Tačiau net daugiau nei pusė (51 %) yra linkę vertinti savo pozicijas tik patenkinimai. Galime daryti išvadas, kad yra naudinga žinoti ir atrasti, koku būdu sumažinti šią dalį į teigiamą pusę.



Šaltinis: TAMOŠAITYTĖ, Alma. (2008) Skirtinga anatomija – skirtingas poveikis. Kaip suprasti savus? Tns gallup

## 20 pav. Lietuvos darbo rinka pagal darbuotojų pasitenkinimą darbu 2008 m.

*Apibendrinant pateiktus tyrimus galima teigti, kad remiantis rezultatais kiekvienam žmogui yra skirtingi pasitenkinimo aspektai, kurie netgi priklauso nuo tokio faktoriaus, kaip darbuotojo amžius ar lytis, įtaką daro ir užimamos pareigos ar išdirbtas laikas kompanijoje.*

## 2.2. Darbuotojų delegavimo ir įtraukimo į valdymą tyrimai

Šiame skyriuje aptariami empirinių tyrimų rezultatai, kuriuose tiriamas sprendimų priėmimo ir dalyvavimo įmonės valdyme reikšmė darbuotojo pasitenkinimui darbu.

Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondas (2009) išskiria darbo autonomiją, kaip pasitenkinimo darbu aspektą. Ataskaitoje pateikta įvairių pasitenkinimo darbu analizių, apklausų tyrimų rezultatai.

E. A., Locke, G. P. Latham, (2004) teigia, kad grįžtamasis ryšys skatina darbuotojus nusistatyti tikslus. P. Heslin, G. P. Latham, (2004) nustatė, kad vadybininkų Australijoje elgesys pakrypsta teigiama linkme reaguojant į grįžtamąjį ryšį iš vadovybės, kai jie atliko efektyvius veiksmus kompanijoje. Tuo tarpu A.N. Nguyen, J. Taylor, ir S. Bradley (2003), išskiria vieną iš kintamųjų, kuris įtakoja pasitenkinimą darbu yra „suvokiamos autonomijos laipsnis, kuris skatina darbuotojus vertinti savo darbą“. Kuo daugiau autonomijos suteikta darbuotojui, tuo aukštesnis pasitenkinimo darbu laipsnis.

Skirtingų šalių apklausos įrodė, kad yra akivaizdus ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojo autonomijos skirtingose šalyse.

Danijos DWECS apklausa atranda įdomius rezultatus tarp darbo pasitenkinimo ir darbo autonomijos (5 lentelė). Ir vyrai ir moterys yra labiau patenkinti darbu jei turi aukštesnę sprendimų priėmimo laisvę.

5 lentelė

### Sprendimų laisvės sąryšis su darbo pasitenkinimu (Danija)

Darbo sprendimų laisvė	Lytis	Darbo pasitenkinimas			
		Aukštas	Šiek tiek	Mažai	Ne
Aukštas	Vyrai	89.51	9.69	0.40	0.4
	Moterys	84.95	14.64	0.21	0.21
Virš vidurkio	Vyrai	77.34	20.88	1.19	0.59
	Moterys	80.75	17.27	1.75	0.23
Žemiau vidurkio	Vyrai	67.23	28.06	2.45	2.26
	Moterys	67.91	26.51	3.88	1.71
Žemas	Vyrai	56.26	31.80	6.62	5.32
	Moterys	56.28	33.25	5.5	4.97

Šaltinis: European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions (2008). Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report

Nyderlanduose koreliacija tarp darbo autonomijos ir pasitenkinimo darbu dviejų apklausų kompanijų atliktų tyrimų rezultatai skiriasi. Koreliacija yra stipresnė NEA atliktoje apklausoje, o ne POLS. Abiem atvejais, žmonės, kurie turi daugiau autonomijos – darbo metodus, veiklų eigą, - yra labiau patenkinti darbu (6 lentelė).

6 lentelė

### Darbo autonomijos ir pasitenkinimo darbu sąryšis (Nyderlandai)

Nusistatyti pačiam darbo eigą	0.084**
Pačiam nuspręsti, kada baigti darbą	0.064**
Pačiam nuspręsti, koku būdu atlikti darbą	0.111**
Pačiam nuspręsti, kokia eiga atliekamos veiklos	0.079**
Galimybė nutraukti darbą bet kuriuo metu (pvz. Pasiimti pertrauką)	0.040**
Gali kontroliuoti temperatūrą darbo vietoje	0.081**
Gali kontroliuoti ventiliaciją darbo vietoje	0.086**

Pastaba: \*\* koreliacija reikšminga 0.01

Darbo autonomija (autonomijos skalė: 1 =žema – 4 = aukšta)	0.164**
Ar nusprendžiate pats, kaip darbas atliekamas?	0.136**
Ar nusprendžiate pats, kokia tvarka atliekamas darbas	0.132**
Ar nusprendžiate patys, kada atlikti užduotį	0.133**
Ar jūsų darbo tvarka yra nurodyta?	-0.112**
Ar galite pats pasirinkit darbo metodą	0.141**

Šaltinis: SAANE, N, SLUITER, J. K., VERBEEK J. H. A. M. (2003) Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction – a systematic review, p. 198

Suomijoje 2003 metais surinkti duomenys QWLS rodo, kad žmonės, kurie turi galimybę įtakoti daugiau darbo patirties, pajaučia didesnę pasitenkinimą darbu. 7 Lentelėje nurodyta, kad tie,

kurie pažymėjo, kad gali įtakoti tam tikrus darbo aspektus “stipriai, ar pakankamai stipriai” yra labiau patenkinti savo darbu.

7 lentelė

### Pasitenkinimo darbu, darbo aspektų ir įtakojimo sąryšis (Suomija)

	Gali įtakoti stipriai arba pakankamai stipriai			Gali įtakoti mažai ar visiškai negali		
<b>Užduoties turinys</b>		41	56	3	27	63
<b>Užduočių seka</b>	-	36	59	5	27	63
<b>Užduoties tempas</b>	-	37	58	5	27	64
<b>Darbo metodai</b>	-	36	59	5	27	63
<b>Darbo pasidalijimas</b>	-	43	54	2	30	62
<b>Projektų grafikai</b>	-	43	53	4	30	62
<b>Galimybė pasirinkti kolegas</b>	-	43	54	2	30	62
<b>Darbo valandos</b>	-	41	55	4	29	63

Šaltinis: European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions. *Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report*

2004 metų duomenys iš Čekijos apklausų MQWL taip pat nustatė pastebimą koreliaciją tarp skirtingų darbo autonomijos tipų ir darbo pasitenkinimo. Darbuotojai perduoda didesnę pasitenkinimą darbu, kai jie turi didesnę autonomiją, įtakojančią susitarimą dėl darbo valandų ir pasirinkimą darbo eigos, darbo užduočių, metodų ir darbo vietos pasirinkimą. 8 lentelėje pavaizduoti duomenys rodo tuos, kurie gali pasirinkti ir pakeisti darbo metodus.

8 lentelė

### Aš galiu pasirinkti, ar pakeisti darbo metodus (Čekija)

Pasitenkinimas darbu	Taip	Neutralus	Ne	Nežinau
<b>Patenkinti</b>	74.9	55.3	56.0	36.7
<b>Nei patenkinti nei nepatenkinti</b>	11.4	21.3	23.6	33.3
<b>Nepatenkinti</b>	5.9	12.6	13.6	23.3
<b>Nežinau</b>	7.8	10.8	6.8	6.7
<b>Viso</b>	100.0	100.0	100.0	100.0

Šaltinis: European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions. *Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report*

Be to Ispanijos SQLW apklausa, atlikta 2004 metais rodo analogiškus rezultatus. Pagal šiuos rezultatus, kuo daugiau nepriklausomi darbuotojai, priimant sprendimus, tuo labiau jie yra patenkinti savo darbu. Ir atvirkščiai, kuo mažiau nepriklausomi jie yra, mažiau laimingi savo darbe. 9 lentelėje pateikiami detalesni Ispanijoje atliktų rezultatų duomenys. Visais atvejais vertinant aspektus, kurie suteikia asmeniui galimybę dirbti pagal savo tvarką, sąlygoja didesnę pasitenkinimą darbu, o beveik ir visais atvejais Ispanijos darbuotojai turintys laisvės yra netgi „labai patenkinti“.

**Pasitenkinimo darbu ir „galimybės dirbti pagal savo tvarką“ rezultatai (Ispanija)**

Sutarimo laipsnis, dėl galimybės dirbti pagal savo tvarką	Viso	Procentinis pasiskirstymas		
		Labai patenkinti	Patenkinti	Šiek tiek patenkinti
Visiškai pritaria	100	69,00	26,50	4,50
Pritaria	100	58,50	36,80	4,70
Neutralūs	100	46,60	47,10	6,30
Nepritaria	100	32,80	49,10	18,10
Visiškai nepritaria	100	20,20	44,70	35,10

Šaltinis: European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions. *Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report*

Pagal Ispanijoje atliktus tyrimus, iš 9 lentelės matome, kad daugiausiai tarp labai patenkintų savo darbu asmenų turi galimybę dirbti pagal savo tvarką (visiškai pritaria 69 %, pritaria 58,50 %). Tuo tarpu tarp šiek tiek patenkintų darbuotojų didžioji dalis neturi galimybės įtakoti sprendimų (35,10 %). Asmenys turintys galimybę koreguoti užduočių pirmenybę, darbo metodologiją, darbo tempus, pertraukas yra visais atvejais labiau patenkinti savo darbu (žr. 2 priedą).

M. Cooper, M. T. Wood (1999) atliko tyrimą, kuris skirtas nustatyti dalyvavimo kiekviename sprendimų priėmimo etape ryšiui su pasitenkinimu darbu. Tyrimas buvo atliekamas taip: keturiasdešimt laboratorinių grupių, kur kiekviena susideda iš trijų narių, buvo duota diskutuoti tam tikrais klausimais. Dalyvavimas grupėms buvo paskirtas tik vienoje iš trijų sprendimo priėmimo fazių (generavimas, įvertinimas, pasirinkimas) buvo tik dalinis dalyvavimas, lyginant su visišku dalyvavimu (įtraukiant visas fazes). Rezultatai parodė, kad suvokiama grupės įtaka ir pasitenkinimas tapo reikšmingesni esant visiškam dalyvavimui. Daliniame dalyvavime, įtaka ir pasitenkinimas buvo žymiai didesni pasirinkimo fazėje.

M. Cooper, M. T. Wood (1999) teigia, kad tyrimai ir teorija socialinėje ir organizacinėje psichologijoje pasiūlė, kad dalyvavimas grupės sprendimų priėmime sustiprina grupės narių įtaką ir pasitenkinimą. Be to grupinis sprendimų priėmimas dažnai įtakoja rizikingesnę veiksmų eigą, lyginant su tuo, kai sprendimai priimami individualiai. Be to asmenys, kurie yra labiau atsakingi už savo sprendimus, linkę priimti saugesnius sprendimus.

Grupinis sprendimų priėmimas reiškia galių pasidalijimą, ir pastaruoju metu suvokiamas ir tiriamas, kaip varijuojantis daugiafazis procesas, kur grupės nariai gali dalyvauti. Remiantis teoriniais organizacijos sprendimų priėmimo aprašymais ir empiriniais įvertinimais dėl grupės problemų sprendimo suformulavo trijų fazių procesą susidedantį iš:

- Generavimas;
- Vertinimas (analizė);
- Alternatyvių sprendimų pasirinkimas;
- Įgyvendinimas.

Tyrimas parodė, kad narių įtaka ir bendra grupės (lyderio ir narių) įtaka buvo didesnė, kai nariai dalyvavo visame procese, nei kai tarkim, tik dviejose iš trijų fazėse.

Tyrimo rezultatai parodė, kad dalyvavimo ir įsipareigojimo manipuliacijos buvo efektyvios (10 lentelė). Dalyvavimas buvo labiau suvokiamas dalinio dalyvavimo sąlygomis. Kitaip sakant suvokiamas įsipareigojimas buvo pasirinkimo fazėje buvo didesnis (7,86) ir generavimo, įvertinimo ir pasirinkimo (8,56) grupėse nei generavimo (3,96) ar įvertinimo (4,07) grupėse.

10 lentelė

### Dalyvavimas sprendimų priėmimo procese ir pasitenkinimas

Dalyvavimo fazė	Įsipareigojimo sąlyga	Priklausomi vienetai				
		Savo įtaka	Kitų įtaka	Išorinė įtaka	Visiškas pasitenkinimas	Sprendimų rizika
Generavimas	I	22,00	40,67	37,33	70,27	3,04
	NI	15,47	31,00	53,53	80,67	3,07
Vertinimas	I	17,67	33,87	48,47	77,07	3,49
	NI	15,13	28,07	56,80	78,67	3,26
Pasirinkimas	I	33,87	62,80	3,33	79,47	3,17
	NI	24,67	46,33	29,00	92,13	2,18
Bendras	I	37,86	62,13	-	87,07	2,76
	NI	38,40	61,60	-	88,33	2,27

I – įsipareigojęs; NI – neįsipareigojęs

Šaltinis: COOPER, M. R., WOOD, M.T (1999) Effects of Member Participation And Commitment in Group Decision Making on Influence, Satisfaction, and Decision Riskiness, p. 129

**Sprendimų priėmimo įtaka.** Rezultatai susiję su dalyvavimo ir įsipareigojimo pasekmėmis ir pavaizduoti 10 lentelėje. Asmens suvokiama įtaka visiškame dalyvavime buvo didžiausia. Toliau, kai nariai dalyvavo tik vienoje iš trijų fazėse, įtaka buvo didžiausia, kai dalyvauja galutinių pasirinkimų fazėje. Kaip matome iš duomenų įtaka nesiskiria generavimo ir įvertinimo sąlygomis. Įtaka žymiai didesnė įsipareigojimo sąlygomis. Bendra įsipareigojimo pasekmė buvo aiškiai didesnė pasirinkimo fazėje, kas buvo tik vienas aiškus skirtumas tarp dalyvavimo sąlygų.

**Pasitenkinimas** buvo ženkliai paveiktas dalyvavimo ir įsipareigojimo, Dalyvavimo skirtumai sąlygoti tokių pat, kaip ir įtakos kintamieji. Pasitenkinimo laipsnis yra didesnis visiškame dalyvavime nei tik daliniame sprendimų priėmimo procese. Taip pasitenkinimas didesnis pasirinkimo sąlygose nei generavimo ar įvertinimo etapuose. Kita vertus, įsipareigojimas įtakoja skirtingai pasitenkinimą ir įtaką. Pasitenkinimas buvo ženkliai didesnis neįsipareigojusiose sprendimams grupės, nei įsipareigojusiose. Nėra stiprios sąveikos šio veiksnio su dalyvavimo elgesiu. Didžiausias įsipareigojimo skirtumas pasirodo pasirinkimo sąlygomis, kai nariai buvo žymiai labiau patenkinti jei jie buvo neįsipareigoję nuo pasirinkimų įgyvendinimo. Pasitenkinimas pasirinkimo ir įsipareigojimo sąlygomis buvo labiau panašus į pasitenkinimą ir kitomis dalinio dalyvavimo sąlygomis, nei visiškame dalyvavime. Panašus, bet nereikšmingas, įsipareigojimo skirtumas pasirodo ir generavimo sąlygomis.

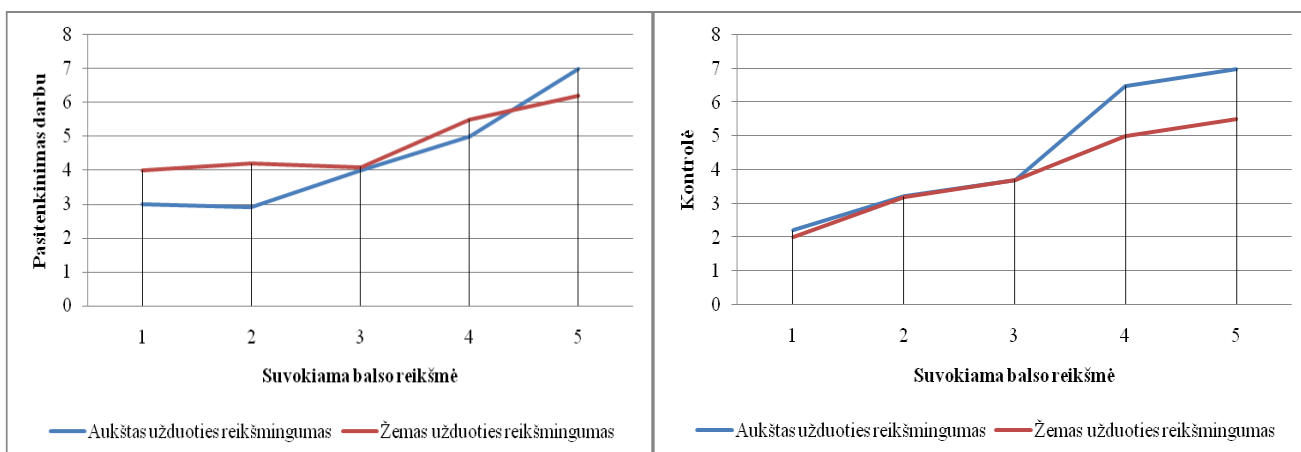


Grupės narių dalyvavimas skirtingose sprendimų priėmimo proceso fazėse ir jų įsipareigojimas sprendimams, paveikė suvokiamą įtaką ir pasitenkinimą. Tačiau dėl aukštai suvokiamo užduočių svarbumo apribojimų, šios manipuliacijos nepaveikė grupės sprendimų pasekmių rizikos lygio. Rizikos ir kokybės kriterijai turėtų būti ištirti pakartotinai su skirtingomis užduotimis ir tyrimo būdais. Papildomas dėmesys reikalingas praplečiant išvadas dėl užduočių specifikos atlikimo, labiau bendroms hipotezėms, kur dalyvavimas sustiprina įsipareigojimą dėl organizacijos tikslų ir siekių.

J. E. Hunton, Th. W., Hall, K. H. Price (1998) atliko tyrimą „*The Value of Voice in Participative Decision Making*“, kur tyrimo objektas buvo dalyvavimo balso reikšmė. Balso reikšmė buvo tiriama dviem dimensijomis:

- Pasitenkinimo darbu;
- Kontrolė;

Tyrimo rezultatai pavaizduoti grafike (21 pav.) Kaip matome iš paveikslo pasitenkinimas darbu yra didesnis, kai darbuotojas suvokia, kad jo balso reikšmė yra svarbesnė. Analogiškai didėja kontrolė iš vadovybės pusės, augant balso reikšmei.



Šaltinis: HUNTON, J. E., HALL, Th. W., PRICE, K.H., (1998) *The Value of Voice in Participative Decision Making*, p. 790.

### 21 pav. Balso vertė dalyvaujame kolektyviniame sprendimų priėmime

P. Wernimont, P. Toren, H. Kapell (1970) atliko tyrimą, kurio tikslas – nustatyti kokie skirtumai ir faktoriai išskiria techninius darbuotojus ir jų pasitenkinimą darbu. Apie 775 mokslininkų ir technikų surangavo asmenines kvalifikacijas, priskiriamas prie gero darbo, santykių su kolegomis, kompanijos lokalizacijos, ir gaunamus taškus už idėjas, kas yra nemaža įtaka asmeniniam pasitenkinimui. Žinojimas, kas iš tavęs yra tikimasi, turėjimas kompetentingo vadovo, turėjimas darbo, kuriama gausu išbandymų ir atsakomybės, būti informuotam ir dalyvauti sprendimų priėmimo procese – visi išvardinti aspektai yra motyvacijos dalis ir skatina darbuotojus stengtis.

Tyrimas buvo atliktas tam, kad būtų nustatyta, ar darbuotojai patys išskiria kažkokius skirtumus, kaip įvairūs aspektai veikia jų darbą ir motyvaciją, lyginant su asmeniniu pasitenkinimu.

Daugiau nei pusė (55%) iš tų, kurie atsakė į anketos klausimus, kompanijoje dirba daugiau nei 7 metus, 31 % dirba 2 – 7 metus, ir 15% dirba mažiau nei 2 metus. 63 % iš visų respondentų yra dirbę kitoje kompanijoje. 11 lentelėje parodyti aspektai, kurie tiesiogiai susiję su sprendimų priėmimo galimybėmis, o 3 priede visi tyrimo rezultatai.

11 lentelė

### Aspektai darantys įtaką pasitenkinimui darbu

Darbo aspektai	Ankstesnis darbas		Darbas kompanijoje			Visa grupė		
	Taip	Ne	0 – 2 m.	2 – 7 m.	7+ m.	Q1	Q2	Q3
1. Būti atsakingam už visus ar beveik visus mano darbinės užduotis	4,7	4,3	4,8	5,2	4,2	2,3	4,5	8,1
3. Turėti galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese, kurie įtakoja mano darbą	5,0	5,2	4,8	5,6	4,8	3,1	5,1	8,0
9. Gauti pilną pasitikėjimą už gerą idėją ar pasiūlymą.	7,5	7,7	8,6	6,9	7,8	4,6	7,6	11,3

Šaltinis: WERNIMONT P. F., TOREN, P., KAPELL H. (1970) Asmeninio pasitenkinimo ir darbo motyvacijos šaltinių palyginimas, p. 95.

11 lentelėje pavaizduoti faktoriai motyvuojantys ir skatinantys papildomas pastangas darbo metu. Svarbiausi faktoriai prisidedantys prie padidėjusio darbingumo ir pastangų yra: darbas, kuris patinka, būti atsakingam už visas ar beveik visas paskirtas atsakomybes, galimybių turėjimas dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Tai parodyta aukštesnių medianinių dydžių (mažesnės skaitinės vertės). Be to M. Frese (2000) teigia, kad darbuotojai, turintys aukštą asmeninės iniciatyvos lygį yra mažiau kontroliuojami darbdavių.

*Remiantis atliktais tyrimais galime teigti, kad vieną iš svarbesnių darbuotojų motyvavimo aspektų bendrai galima pavadinti atsakomybės suteikimo, tačiau koku būdu skaidyti ir kaip detalizuoti šį aspektą iškyla klausimų. Galima suteikti daugiau laisvės įtraukiant darbo laiko režimo kontrolės susilpninimą, teisę priimti sprendimus, dalyvauti susirinkimuose ir dalyvauti įmonės valdyme. Jausti mažesnę kontrolę, o tuo pačiu ir įgyti atsakomybę už priimtus sprendimus.*

### 2.3. Sprendimų priėmimo įtakos darbuotojo pasitenkinimui darbu tyrimo modelis

Apie pasitenkinimą darbu kalbėjo T. Smith (2007). Jis teigia, kad pasitenkinimas darbu auga kylant profesijos prestižui, kas savaime suprantama suteikia didesnę galimybę priimti sprendimus. Remiantis šia išvada keliama hipotezė H 1.

*H 1 Sprendimų priėmimo galimybė įmonės valdyme motyvuoja darbuotoją ir suteikia didesnę pasitenkinimą darbu.*

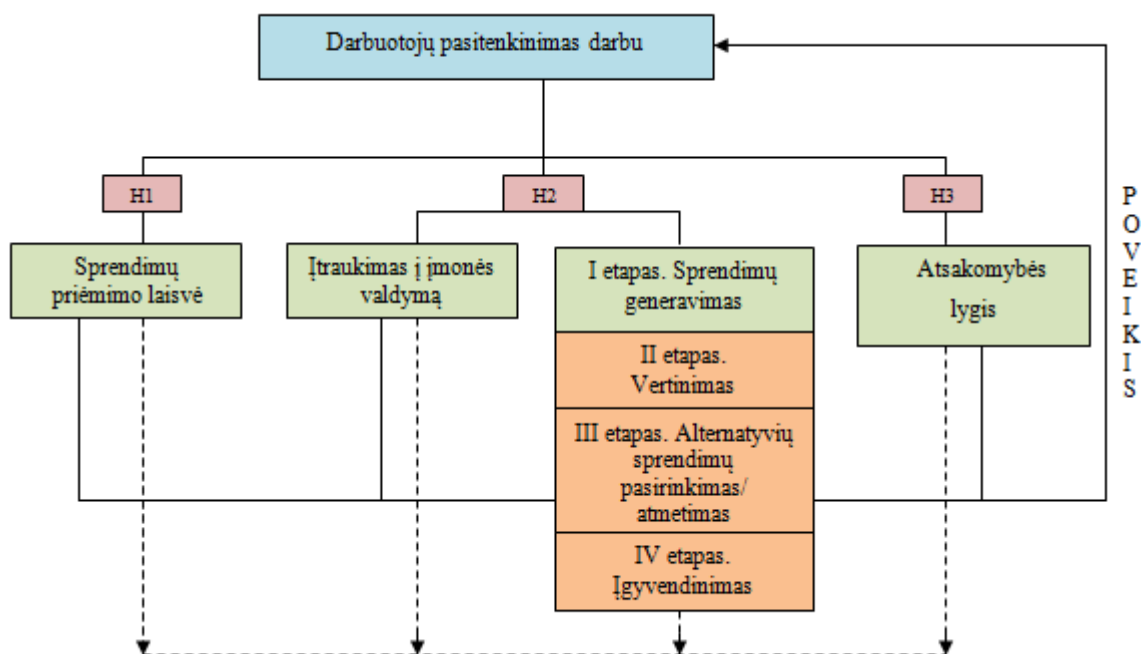
K. E. Clark. M. Clark (1999) akcentuoja sprendimų priėmimą, kaip vieną svarbesnių motyvavimo priemonę, Europos gyvenimo darbo sąlygų gerinimo fondas taip pat išskiria darbo autonomiją. M. R. Cooper ir M. T. Wood (1999) sprendimų priėmimo procesą išdalino į dar keturis etapus: generavimą, vertinimą, pasirinkimą, įgyvendinimą bei ištyrė jų reikšmę pasitenkinimui darbu. Todėl iškeliamą hipotezę H 2.

*H 2 Darbuotojo pasitenkinimą darbu labiausiai įtakoja įtraukimas į įmonės valdymą ir dalyvavimas sprendimų generavime, o ne įgyvendinime.*

Apie atsakomybės reikšmę ir svarbą pasitenkinimui darbu kalba A. Oswald (2002). Todėl remiantis šio autoriaus išvada keliama H 3.

*H 3 Atsakomybės lygio didinimas suteikia aukštesnį pasitenkinimą darbu.*

Remiantis hipotezėmis sudaromas tyrimo modelis (22 pav.). Jame aiškiai pavaizduota, kad nuo H 1 priklauso ir H 2 ir H 3.



Šaltinis: sudaryta autorės

**22 pav. Sprendimų priėmimo laisvės ir atsakomybės įtakos darbuotojui tyrimo modelis**

*Tyrimo modelis pagrįstas prielaida, kad pasitenkinimas darbu ir sprendimų priėmimas yra glaudžiai susiję su įtraukimu į valdymą ir sprendimų generavimo etapą. Taip pat sprendimų priėmimo laisvė priklauso nuo atsakomybės lygio suteikto darbuotojui atliekant pareigas. Todėl ryšys tarp sprendimų priėmimo laisvės, įtraukimo į įmonės valdymą, sprendimų generavimo ir suteikto atsakomybės lygio pavaizduotas brūkšnine linija. Visi šie aspektai turi poveikį darbuotojo pasitenkinimo darbu lygiui, kurį tyrimo metu ir reikia nustatyti.*

### 3. SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ĮTAKOS DARBUOTOJO PASITENKIMUI DARBU TYRIMAS

Šioje dalyje pateikiama ir nuosekliai aprašoma tyrimo metodologija, aprašomi tyrimo proceso etapai apie įvairių organizacijų darbuotojų pasitenkinimui darbu įtaką suteikiant sprendimų priėmimo laisvę.

#### 3.1. Tyrimo metodika

Tyrimas atliekamas tam, kad būtų nustatytas arba paneigtas ryšys tarp sprendimų priėmimo laisvės ir darbuotojo pasitenkinimo darbu. Empirinio tyrimo metu atkreipiamas dėmesys į sprendimų priėmimo laisvę, pasitenkinimą darbu, atsakomybės suteikimą darbuotojui, taip pat ir į kitus veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojo pasitenkinimui darbu.

Norint atlikti sprendimų priėmimo įtakos darbuotojo pasitenkinimui darbu tyrimą buvo parengta anketa (žr. 2 PRIEDAS).

**Tyrimo objektas.** Sprendimų priėmimo įtaka įmonės darbuotojų pasitenkinimui darbu.

**Empirinio tyrimo tikslas.** Nustatyti sprendimų priėmimo įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

**Tyrimo proceso nuoseklumas** nustatomas prieš atliekant empirinį tyrimą.

Prieš atliekant sprendimų priėmimo įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu tyrimą, buvo nustatyti tokie **empirinio tyrimo uždaviniai**:

- Išsiaiškinti sprendimų priėmimo ryšį su darbuotojo pasitenkinimui darbu;
- Nustatyti kaip darbuotoją motyvuoja sprendimų generavimas;
- Išsiaiškinti, ar suteiktos atsakomybės lygis didina darbuotojo pasitenkinimą darbu.

**Tyrimo imtis.** Nors mokslinėje literatūroje aprašoma daug būdų, kaip parinkti tiriamuosius asmenis, tačiau iš esmės visi jie pagrįsti vienu pagrindiniu – imties atsitiktinumo principu, t.y. visi populiacijos elementai turi turėti vienodas galimybes patekti į imtį (Kardelis, 2002, p. 119). Tiriamoji grupė pasirenkama netikimybinio būdu, kai tiriamųjų pasiskirstymas populiacijoje nėra žinomas.

Grupės buvo pasirenkamos atsitiktiniu parinkimo būdu. Tyrimui parenkami asmenys, kuriuos patogu apklausti. Svarbiausias požymis, kad respondentas būtų dirbantis. Tiriamųjų grupę sudarė 287 respondentai. Respondentai buvo užimantys skirtingas pareigas, pasiskirstymas tarp respondentų amžiaus įžvelgiamas taip pat.

### **Tyrimo metodo charakteristika ir tyrimo organizavimas.**

Anketa buvo patalpinta internetiniame apklausų puslapyje [www.publika.lt](http://www.publika.lt) tam, kad patogiu būdu būtų galima apklausti respondentus. Anketos nuoroda buvo platinama tarp kolegų bei bendradarbiaujančių įmonių, siunčiama elektroniniais laiškais įvairioms Lietuvos įmonėms, esančioms visuose Lietuvos miestuose, prašant darbuotojams atsakyti į klausimus.

Be to anketinės apklausa buvo pasirinkta taip pat dėl šių priežasčių:

- Dėl anonimiškumo, galima tikėtis tikslesnių atsakymų;
- Išvengiama tiesioginės apklausėjo įtakos;
- Ekonomiška laiko ir sąnaudų atžvilgiu;
- Dėl plataus išsidėstymo regione sudėtinga apklausti tiesiogiai.

Apklausa buvo vykdoma nuo 2010 – 03 – 01 iki 2010 – 04 – 01.

**Etikos problemos.** Atliekant tyrimą garantuotas anonimiškumas ir konfidencialumas.

Norint nepažeisti konfidencialumo principo buvo:

- Išbraukta informacija apie duomenų pateikėjus.
- Pateikiama nepilna informacija apie respondentus (pavyzdžiui, praleidžiant gimimo metus, o paliekant datą, nenurodant specialybės, o tik bendrą profesiją ir kt.).

### **Klausimyno sudarymas:**

Anketa sudaryta remiantis teorinėje ir analitinėje dalyje nagrinėtais sprendimų priėmimo aspektais, bet sukurtu 2.3 dalyje empirinio tyrimo modeliu.

Anketa sudaryta iš 13 klausimų (žr. 4 PRIEDAS). Vadovautasi taisykle, kad apklausiamojo pastangos atsakyti turi būti minimalios, todėl klausimai konkretūs. Kadangi ilga anketa tiriamąjį atbaido, nėra noro ją atidžiai skaityti, norint išvengti paviršutiniškų atsakymų (Kardelis, 2002, p. 93), todėl buvo sudaryta optimalaus ilgio anketa.

Objektyvių duomenų apie respondentą nustatymui buvo naudojama nominalinė skalė. Ranginė skalė naudota, kai buvo siekiama išsiaiškinti dabartinę darbuotojo padėtį ir požiūrį į ją. Laipsniuotų atsakymų klausimams paruošti naudota Likerto skalė – matavimo instrumentas, padedantis nustatyti respondento sutikimo laipsnį su skalėje pateiktais teiginiais. (Pranulis, 2007, p. 211.).

Anketos klausimynas sudarytas tokia tvarka:

Įvadinė dalis – kreipimasis į respondentą;

Pagrindinė dalis – sudaro klausimai apie pasitenkinimą darbu, sprendimų priėmimo galimybes įmonėje, atsakomybės suteikimą;

Padėties dalis – klausimai apie socialinę – demografinę padėtį (amžius, išsilavinimas);

12 lentelėje pateikta anketos klausimų sąsaja su tyrimo hipotezėmis. 1 ir 2 klausimams priskiriamos visos 3 hipotezės, kadangi tyrimui naudojami pjūviai ir atliekamos analizės su skirtingais klausimais.

12 lentelė

### Anketos klausimų pagrindimas

Klausimo nr.	Kas siekiama ištirti	Hipotezė
1	Pasitenkinimas darbu	H1, H2, H3
2	Darbo sąlygos	H1, H2, H3
3, 4	Sprendimų priėmimo galimybės	H1
5	Sprendimų priėmimo etapas	H2
6	Darbo sąlygos	H1, H3
7, 8	Atsakomybė, kontrolės lygis	H3
9 - 13	Informacija apie respondentus	

Šaltinis: sudaryta autorės

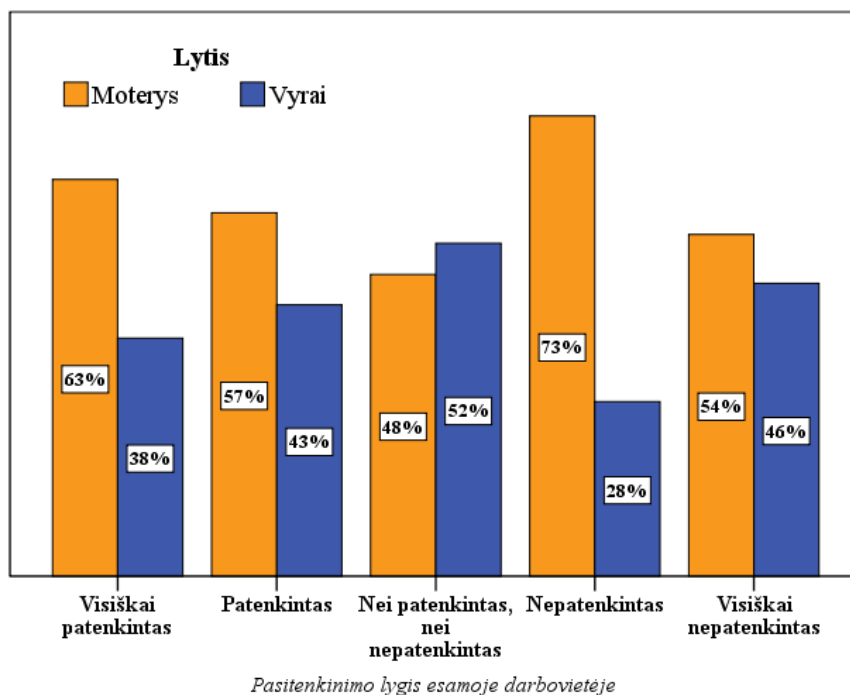
Vertinant respondentų skaičių ir kitas sąlygas duomenis laikome pakankamai reprezentatyviais tiriamajai grupei, tačiau negalime teigti, kad toks atrankos būdas reprezentuos visą populiaciją.

### 3.2. Tyrimo rezultatų analizė ir aptarimas

Šiame skyriuje bus pateikiami bendri statistiniai tyrimo duomenys, ir bus statistiškai pagrindžiamos/ paneigiamos antroje darbo dalyje iškeltos hipotezės.

Statistinio ryšio patikimumui įvertinti buvo skaičiuojamas *Pearsono suderinamumo  $\chi^2$*  kriterijus, kadangi koreliacijos koeficientas yra tiesinės priklausomybės tarp kintamųjų kiekybinio įvertinimo kriterijus arba ryšio stiprumo matas. Matuojamiems pagal intervalų skalę kintamiesiems yra skaičiuojamas *Pirsono (Pearson) koreliacijos koeficientas* (Pukėnas, 2009, p 17)

Vertindami pasitenkinimo darbu lygius tarp vyrų ir moterų iš 23 paveikslo matome, kad nors ir moterys dominuoja daugumoje pasitenkinimo darbu lygių grupėse, tačiau šis skirtumas nėra statistiškai reikšmingas, t. y. *pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo lyties* ( $\chi^2 = 6,712$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,152$ ). Įdomu tai, kad didesnioji moterų dalis yra visiškai patenkintos darbu, bei nepatenkintos nei vyrų. Iš paveikslo galime daryti prielaidą, kad moterys kritiškiau linkusios vertinti savo darbinę padėtį nei vyrai.

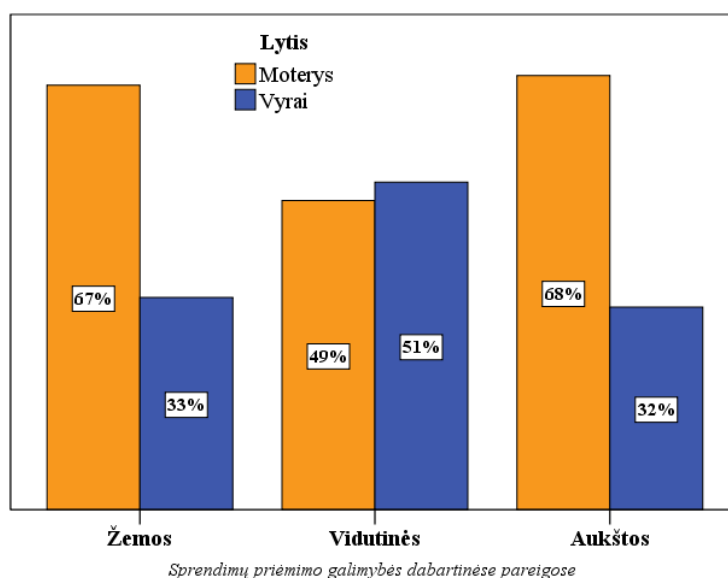


Šaltinis: sudaryta autorės

### 23 pav. Vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu pasiskirstymas

( $\chi^2 = 6,712$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,152$ )

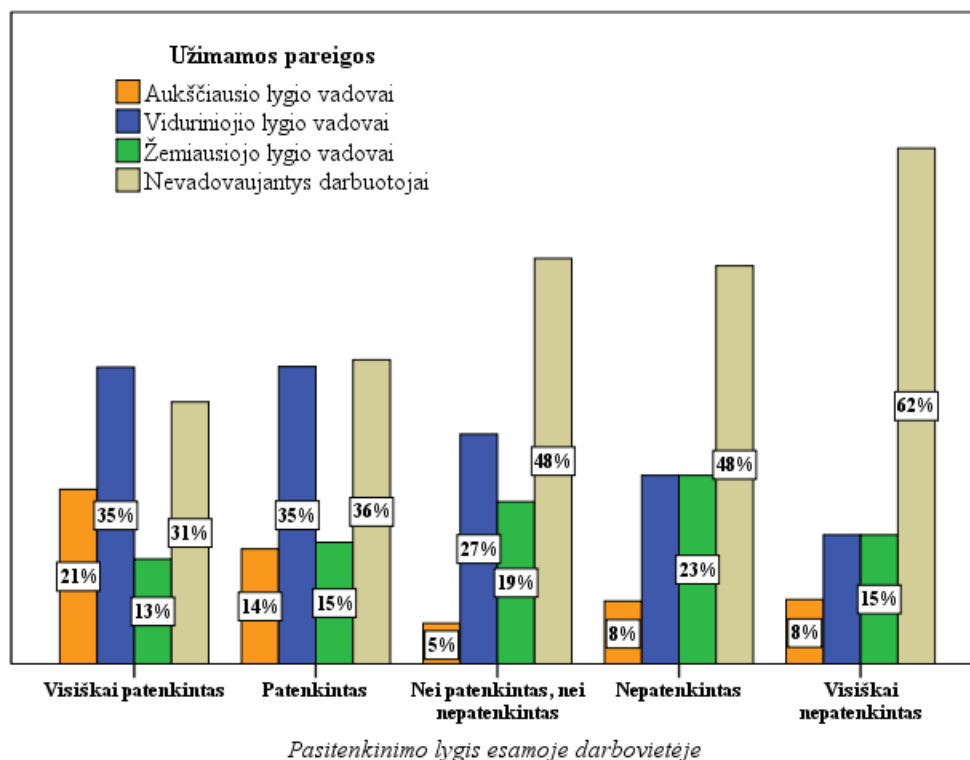
Tuo tarpu analizuodami sprendimų priėmimo galimybių turėjimo pasiskirstymą tarp vyrų ir moterų pagal 24 paveikslą matome, kad *moterys statistiškai reikšmingai dažniau turi tiek aukštas, tiek ir žemas sprendimų priėmimo galimybes nei vyrai* ( $\chi^2 = 10,859$ ,  $df = 2$ ,  $p = 0,004$ ).



Šaltinis: sudaryta autorės

### 24 pav. Vyrų ir moterų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo galimybių turėjimą ( $\chi^2 = 10,859$ , $df = 2$ , $p = 0,004$ )

Taip pat tyrimo metu buvo vertinama, kaip užimamų pareigų lygis įtakoja pasitenkinimą savo darbu. Gauti rezultatai rodo 25 paveiksle, kad nors ir tarp visiškai nepatenkintų, nepatenkintų ir nei patenkintų, nei nepatenkintų darbu asmenų dominavo nevadovaujantį darbą dirbantys asmenys, o tarp visiškai patenkintų – įvairaus lygio vadovai, tačiau šis skirtumas nebuvo statistiškai reikšmingas, t. y. *pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo užimamų pareigų* ( $\chi^2 = 16,691$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,162$ ).

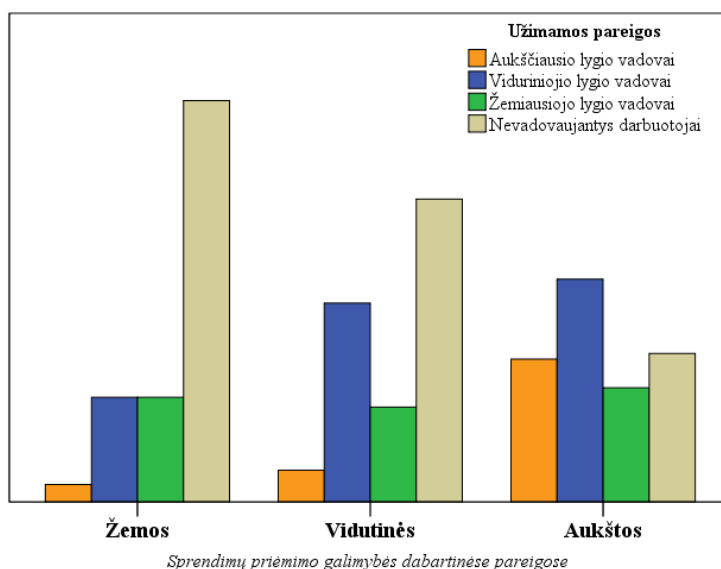


Šaltinis: sudaryta autorės

**25 pav. Pasitenkinimo darbu pasiskirstymas tarp skirtingo lygio užimamų pareigų ( $\chi^2 = 16,691$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,162$ )**

Tuo tarpu sprendimų priėmimo galimybių turėjimas tarp užimamų pareigų statistiškai reikšmingai skyrėsi, t. y. *kuo aukštesnės pareigos, tuo statistiškai reikšmingai didesnės turimos sprendimų priėmimo galimybės* ( $\chi^2 = 37,336$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0,000$ ). Iš 26 paveikslo matome, kad žemas ir vidutines sprendimų priėmimo galimybes turi nevadovaujantys darbuotojai. Tuo tarpu viduriniojo lygio vadovai turi ženkliai aukštesnes sprendimų priėmimo galimybes, nei nevadovaujantys ar žemiausiojo lygio vadovai.

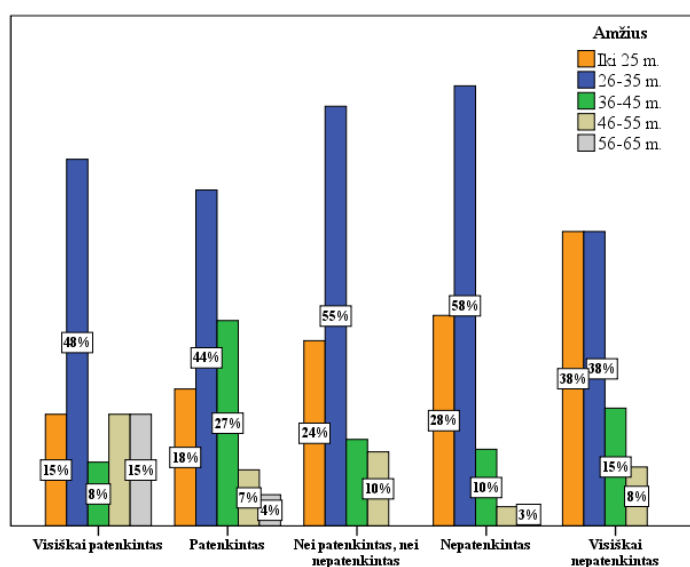




Šaltinis: sudaryta autorės

**26 pav. Sprendimų priėmimo galimybių pasiskirstymas tarp skirtingų užimamų pareigų ( $\chi^2 = 37,336$ ,  $df = 6$ ,  $p = 0,000$ )**

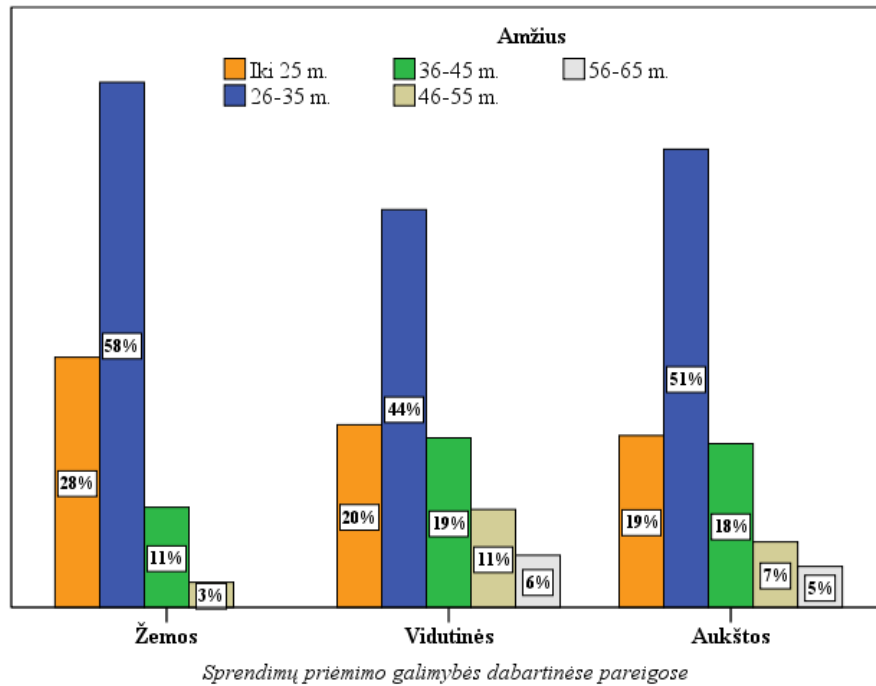
Vertindami pasitenkinimo darbu lygius skirtingose asmenų amžiaus grupėse 27 pav. matome, kad *jaunesni asmenys yra statistiškai reikšmingai dažniau nepatenkinti savo darbu nei vyresni* ( $\chi^2 = 36,238$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,003$ ). Šie rezultatai patvirtina A. Oswald tyrimo rezultatus pateiktus 2.1. darbo dalyje, kad 25 metų jaunimas turi aukščiausią nepasitenkinimo darbu lygį. 27 pav. tik dar kartą patvirtinama prielaidą, kad jauni darbuotojai būna nepasiekę aukštesnių pareigų, kur priimami reikšmingi sprendimai, arba atsitinka taip, kad jaunimas jaučiasi turintis daugiau potencialo, nei išnaudoja atlikdami savo darbą.



Šaltinis: sudaryta autorės

**27 pav. Skirtingo amžiaus asmenų pasitenkinimo darbu pasiskirstymas ( $\chi^2 = 36,238$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,003$ )**

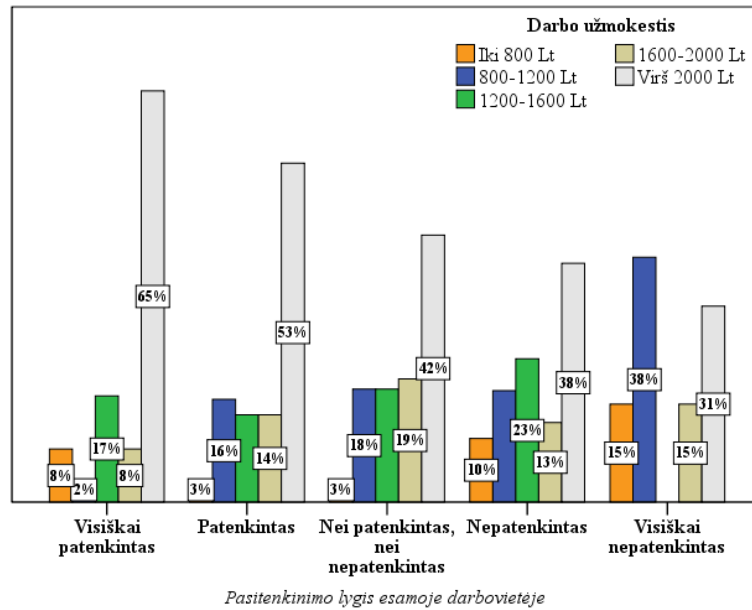
Tuo tarpu analizuodami sprendimų priėmimo galimybių turėjimą tarp skirtingo amžiaus žmonių 28 paveiksle matome, kad *sprendimų priėmimo galimybių turėjimas statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo amžiaus* ( $\chi^2 = 7,994$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,434$ ).



Šaltinis: sudaryta autorės

**28 pav. Skirtingo amžiaus asmenų sprendimų priėmimo galimybių pasiskirstymas ( $\chi^2 = 7,994$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,434$ )**

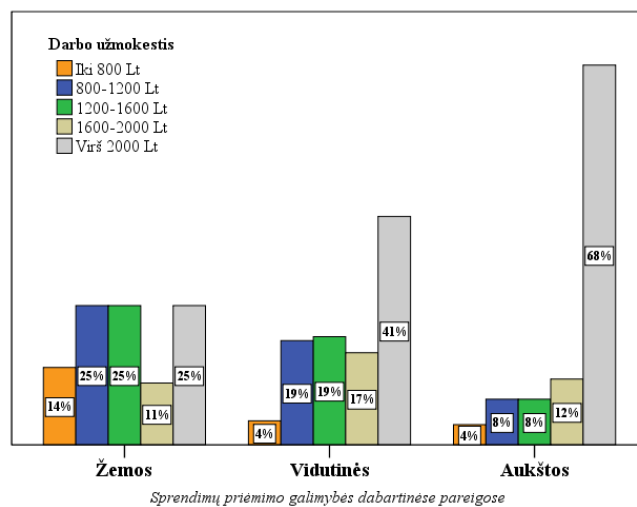
Vertindami darbo užmokesčio įtaką respondentų pasitenkinimui darbu 29 paveiksle matome, kad *skirtingo pajamų dydžio asmenų grupių pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skyrėsi*, t. y. kuo gaunamas didesnis darbo užmokestis, tuo statistiškai reikšmingai jaučiamas didesnis pasitenkinimas darbu ( $\chi^2 = 28,145$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,030$ ). Aiškiai matome skirtumą, kad asmenys uždirbantys virš 2000 lt. ir daugiau per mėnesį yra visiškai patenkinti, patenkinti arba nei patenkinti nei nepatenkinti darbu labiau nei uždirbantys nuo 800 iki 2000 litų.



Šaltinis: sudaryta autorės

**29 pav. Skirtingą darbo užmokestį gaunančių asmenų pasitenkinimo darbu pasiskirstymas ( $\chi^2 = 28,145$ ,  $df = 16$ ,  $p = 0,030$ )**

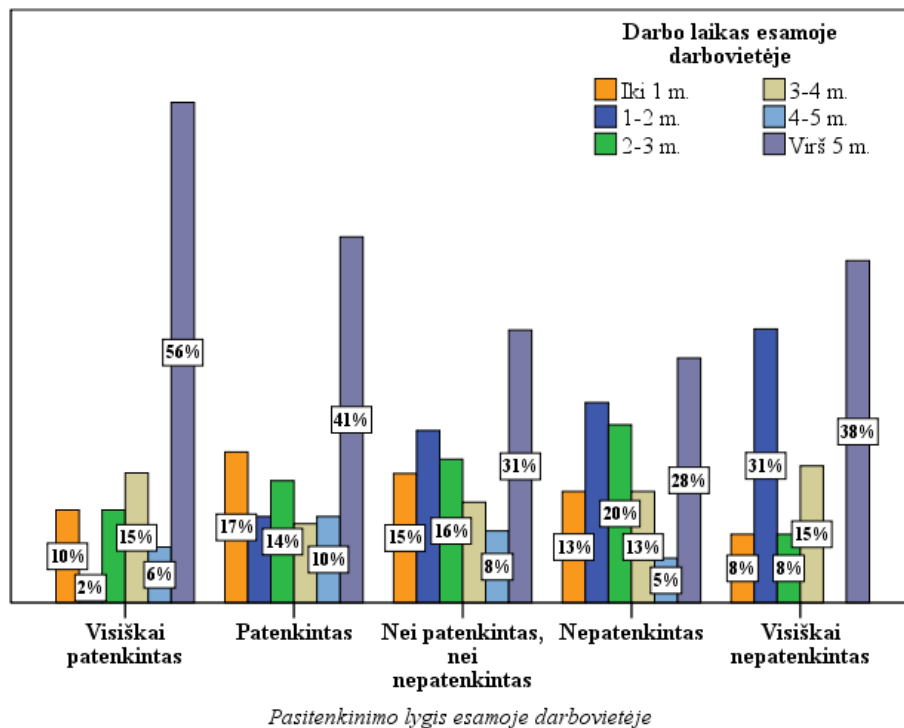
Tyrime vertindami sprendimų priėmimo galimybes tarp skirtingą darbo užmokestį gaunančių asmenų 30 paveiksle matome, kad tarp darbo užmokesčio ir sprendimų priėmimo galimybių turėjimo egzistuoja statistiškai reikšmingas ryšys, t. y. aukštesnes pajamas gaunantys asmenys statistiškai reikšmingai dažniau turi didesnes sprendimų priėmimo galimybes ( $\chi^2 = 43,048$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,000$ ). Galime teigti, kad sprendimų priėmimo galimybės įtakoja didesnę darbuotojų darbo užmokestį. Didesnis užmokestis skiriamas darbuotojams dėl tenkančios didesnės atsakomybės.



Šaltinis: sudaryta autorės

**30 pav. Skirtingą darbo užmokestį gaunančių asmenų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo galimybių turėjimą ( $\chi^2 = 43,048$ ,  $df = 12$ ,  $p = 0,000$ )**

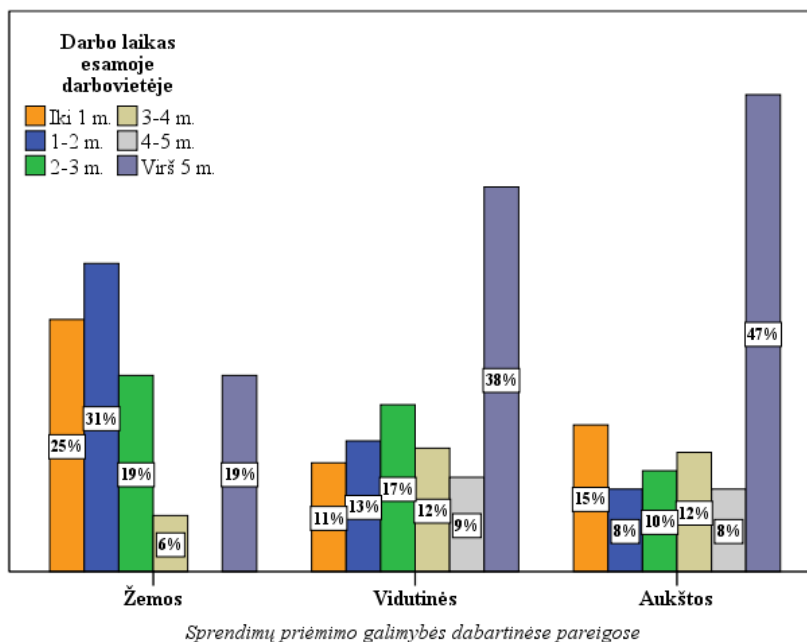
Tyrimo metu taip pat buvo vertinama bendros darbo trukmės įmonėje įtaka pasitenkinimui darbu (31 pav.). Gauti rezultatai rodo, kad nors ir tarp visiškai patenkintų ir patenkintų asmenų yra daugiau dirbančių ilgesnį laiką, tačiau *ryšys tarp išdirbto laiko ir pasitenkinimo darbu nėra statistiškai reikšmingas*, t. y. išdirbtas laikas nedaro įtakos pasitenkinimui darbu ( $\chi^2 = 26,373$ ,  $df = 20$ ,  $p = 0,154$ ). Iš 31 pav. matome, visose grupėse (visiškai patenkintas, patenkintas ir t.t.) dominuoja darbuotojai, dirbantys įmonėje virš 5 metų.



Šaltinis: sudaryta autorės

**31 pav. Pasitenkinimo darbu pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką ( $\chi^2 = 26,373$ ,  $df = 20$ ,  $p = 0,154$ )**

Tuo tarpu išdirbto laiko įtaka sprendimų priėmimo galimybių įtakai yra *statistiškai reikšmingas*, todėl galima teigti, kad asmenys, organizacijoje dirbantys ilgesnį laiką, turi statistiškai reikšmingai didesnes sprendimų priėmimo galimybes ( $\chi^2 = 26,841$ ,  $df = 10$ ,  $p = 0,003$ ). 32 pav. aiškiai matome, kad vidutines ir aukštas sprendimų priėmimo galimybes turi asmenys, kurie įmonėje dirba daugiau nei 5 metus. Asmenys, kurie dirba iki 1 metų, ar 1 – 2 metus, turi žymiai mažesnes galimybes priimti sprendimus.



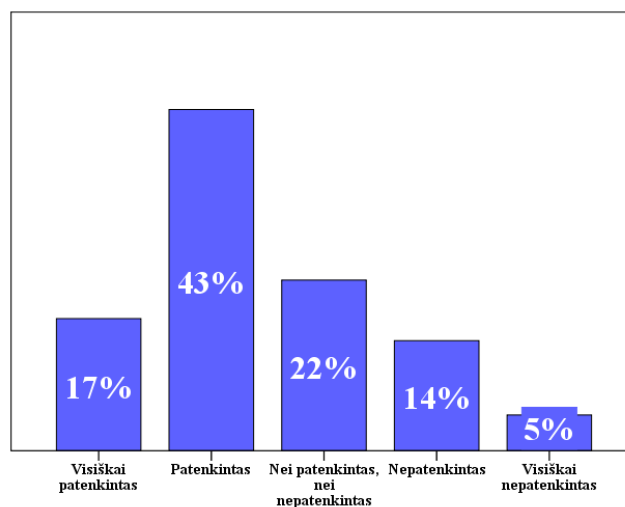
Šaltinis: sudaryta autorės

**32 pav. Sprendimų priėmimo galimybių pasiskirstymas pagal išdirbtą laiką ( $\chi^2 = 26,841$ ,  $df = 10$ ,  $p = 0,003$ )**

Remdamiesi tyrimo rezultatais bus bandoma paneigti/ patvirtinti iškeltas hipotezes.

*H 1 Sprendimų priėmimo galimybė įmonės valdyme motyvuoja darbuotoją ir suteikia didesnę pasitenkinimą darbu .*

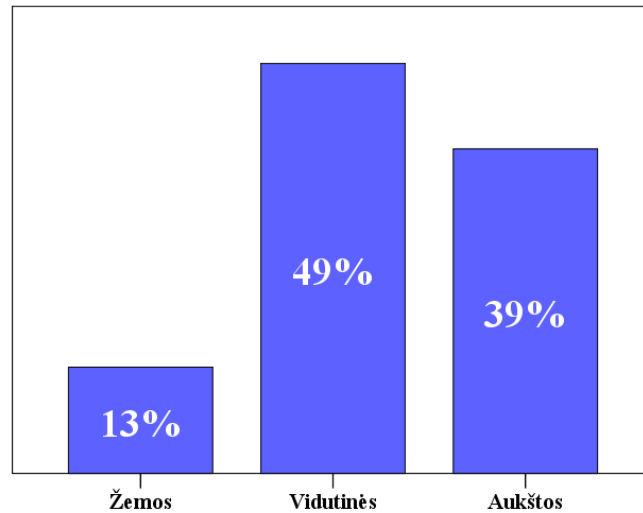
Siekiant patikrinti pirmąją hipotezę apklausos metu respondentų buvo paprašyta įvertinti savo pasitenkinimu darbu lygį dabartinėje darbovietėje. 60 proc. apklaustųjų teigė, kad savo dabartiniu darbu yra visiškai patenkinti arba patenkinti, 22 proc. – nebuvo nei patenkinti, nei nepatenkinti, tuo tarpu 19 proc. – nepatenkinti arba visiškai nepatenkinti (33 pav.)



Šaltinis: sudaryta autorės

**33 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal pasitenkinimą dabartiniu darbu**

Toliau apklausoje dalyvavusių asmenų buvo paprašyta įvertinti atliekamos pareigose egzistuojantį sprendimų priėmimo laisvės lygį. 49 proc. respondentų teigė, kad jų sprendimų priėmimo galimybės yra vidutinės, 39 proc. – aukštos, 13 proc. – žemos (34 pav.). Matome, kad net 88 proc. respondentų turi vidutinės ir aukštas sprendimų priėmimo galimybes.

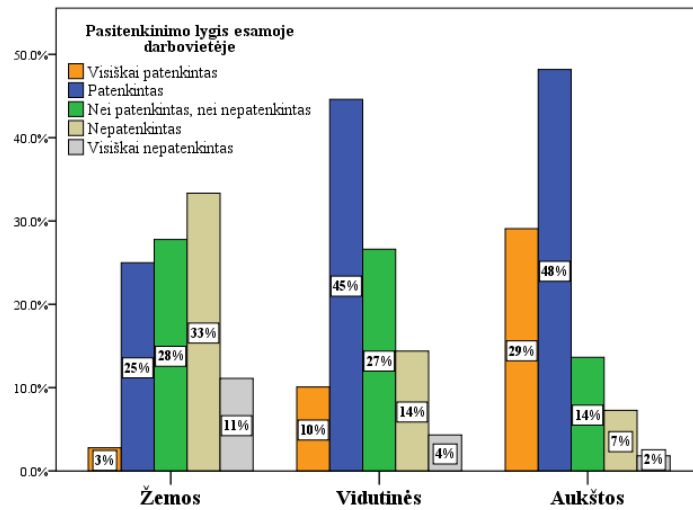


Šaltinis: sudaryta autorės

### 34 pav. Apklaustųjų pasiskirstymas pagal sprendimų priėmimo galimybes

Analizuojant pasitenkinimą savo esamu darbu skirtingose apklaustųjų grupėse, suskirstytose pagal sprendimų priėmimo galimybes, matyti, kad pasitenkinimas darbu auga didėjant sprendimų priėmimo galimybėms. Gauti rezultatai 35 paveiksle rodo, kad *pasitenkinimo darbu skirtumas tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų statistiškai reikšmingai išsiskyrė*, kas rodo, kad pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai priklauso nuo sprendimų priėmimo galimybių ( $\chi^2 = 45,756$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,000$ ). Todėl H1 galime laikyti statistiškai įrodyta ir pasitvirtinusia.

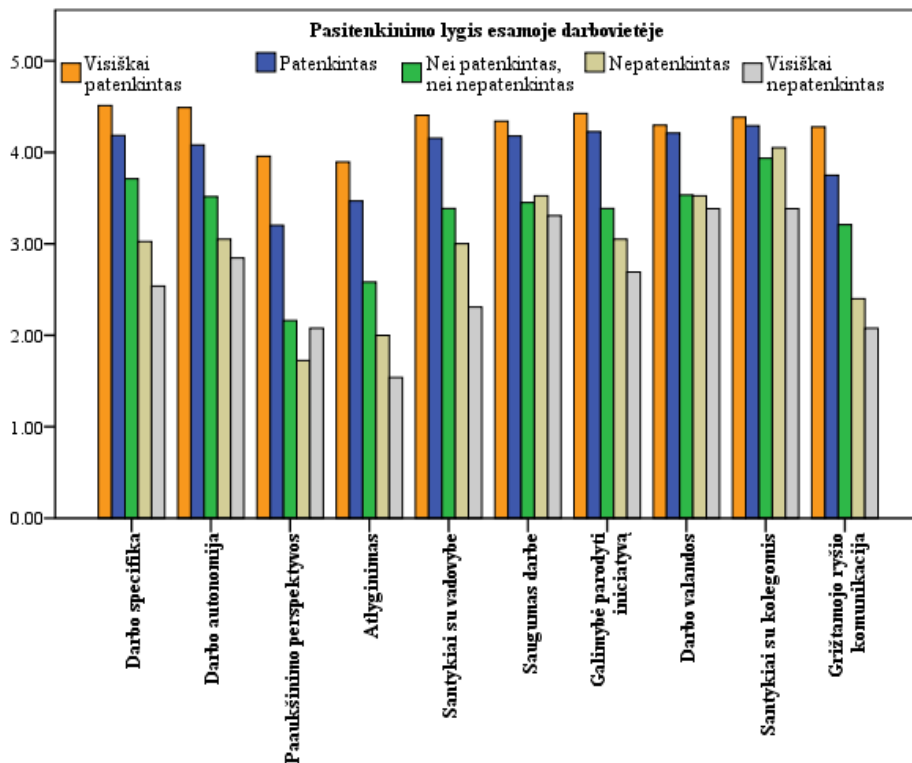
Tarp aukštas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų, 29 proc. respondentų yra visiškai patenkinti savo užimamomis pareigomis, net 48 proc. Ir tik 9 proc. nepatenkinti arba visiškai nepatenkinti. O tuo tarpu iš paveikslo matome, kad tarp žemas sprendimų priėmimo galimybes turinčių respondentų net 44 proc. yra nepatenkinti arba visiškai nepatenkinti savo darbu.



Šaltinis: sudaryta autorės

**35 pav. Skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų pasiskirstymas pagal pasitenkinimo esamu darbu lygį ( $\chi^2 = 45,756, df = 8, p = 0,000$ )**

Toliau apklausoje dalyvaujančių asmenų buvo paprašyta 5 balų skalėje įvertinti darbo sąlygas esamoje darbovietėje (1 – labai prastos darbo sąlygos, 5 – labai geros darbo sąlygos). Statistinio ryšio patikimumui tarp skirtingo pasitenkinimo lygio asmenų įvertinimų vidurkių nustatyti naudojame *Kruskalio – Walio* testą. (36 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

**36 pav. Apklaustųjų esamų darbo sąlygų įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų**

Gauti rezultatai rodo, kad darbo sąlygų įvertinimas statistiškai reikšmingai išsiskyrė visose pasitenkinimo darbu grupėse, t. y. kuo aukštesnis pasitenkinimo darbu lygis, tuo geriau buvo įvertinta darbo specifika, darbo autonomija, paaukštinimo perspektyvos, atlyginimas ir kiti su darbu susiję faktoriai (13 lentelė).

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad darbo sąlygų įvertinimas statistiškai reikšmingai priklauso nuo pasitenkinimo darbu lygio.

13 lentelė

**Apklaustųjų esamų darbo sąlygų įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų**

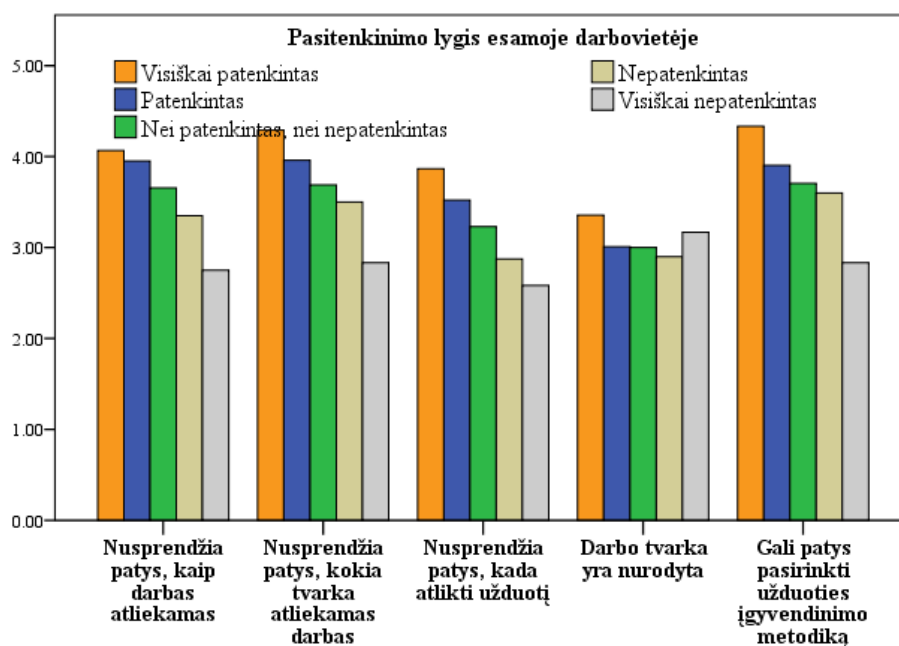
	<i>Pasitenkinimo lygis esamoje darbovietėje</i>					<i>P</i>
	<i>Visiškai patenkintas</i>	<i>Patenkintas</i>	<i>Nei patenkintas, nei nepatenkintas</i>	<i>Nepatenkintas</i>	<i>Visiškai nepatenkintas</i>	
<i>Darbo specifika</i>	4.52	4.19	3.71	3.03	2.54	0.000
<i>Darbo autonomija</i>	4.50	4.08	3.52	3.05	2.85	0.000
<i>Paaukštinimo perspektyvos</i>	3.96	3.20	2.16	1.73	2.08	0.000
<i>Atlyginimas</i>	3.92	3.47	2.58	2.00	1.54	0.000
<i>Santykiai su vadovybe</i>	4.42	4.15	3.39	3.00	2.31	0.000
<i>Saugumas darbe</i>	4.34	4.18	3.45	3.52	3.31	0.000
<i>Galimybė parodyti iniciatyvą</i>	4.44	4.23	3.39	3.05	2.69	0.000
<i>Darbo valandos</i>	4.31	4.21	3.53	3.53	3.38	0.000
<i>Santykiai su kolegomis</i>	4.40	4.29	3.94	4.05	3.38	0.000
<i>Grįžtamojo ryšio komunikacija</i>	4.28	3.75	3.21	2.40	2.08	0.000

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo metu respondentų buvo paprašyta 5 balų skaleje įvertinti savo sprendimų priėmimo galimybes ir sąlygas (1 – visiškai nesutinka, 5 – visiškai sutinka). Rezultatai rodo, kad skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų nuomonės *statistiškai reikšmingai išsiskyrė* ties keturiais veiksniais (37 pav.):

- Didesnį pasitenkinimą darbu jaučiantys asmenys turi didesnes galimybes nuspręsti, kaip bus atliekamas darbas;
- Gali labiau nuspręsti, kokia eilės tvarka darbas atliekamas;
- Kada darbas bus atliekamas;
- Dažniau nei kiti gali pasirinkti darbo atlikimo metodiką.





Šaltinis: sudaryta autorės

### 37 pav. Sprendimų priėmimo galimybių įvertinimo vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų

Tačiau skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų nuomonė statistiškai reikšmingai nesiskyrė ties darbo tvarkos reglamentavimu, kas rodo, kad pasitenkinimas darbu nuo darbo tvarkos reglamentavimo nepriklauso (14 lentelė).

14 lentelė

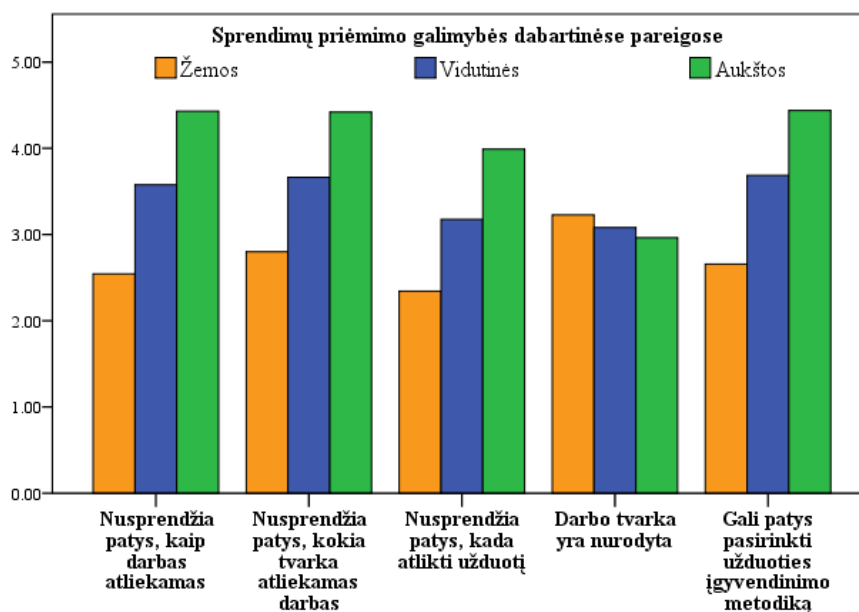
### Sprendimų priėmimo galimybių įvertinimo vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų

	Pasitenkinimo lygis esamoje darbovietėje					p
	Visiškai patenkintas	Patenkintas	Nei patenkintas, nei nepatenkintas	Nepatenkintas	Visiškai nepatenkintas	
Nusprendžia patys, kaip darbas atliekamas	4.09	3.95	3.66	3.35	2.62	0.000
Nusprendžia patys, kokia tvarka atliekamas darbas	4.30	3.96	3.69	3.50	2.69	0.000
Nusprendžia patys, kada atlikti užduotį	3.89	3.52	3.23	2.88	2.58	0.000
Darbo tvarka yra nurodyta	3.36	3.01	3.02	2.90	3.00	0.441
Gali patys pasirinkti užduoties įgyvendinimo metodiką	4.35	3.88	3.70	3.60	2.69	0.000

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuodami sprendimų priėmimo galimybes ir sąlygas tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų 38 paveiksle matome, kad taip pat sprendimų priėmimo galimybių ir sąlygų įvertinimai statistiškai reikšmingai priklauso nuo turimų sprendimų priėmimo

galimybių, t. y. didesnes sprendimų priėmimo galimybes turintys asmenys geriau vertina sprendimų priėmimo galimybes ir sąlygas.



Šaltinis: sudaryta autorės

### 38 pav. Sprendimų priėmimo galimybių įvertinimo vidurkiai tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų

Tuo tarpu šių asmenų grupių nuomonė statistiškai reikšmingai nesiskyrė ties darbo tvarkos reglamentavimo įvertinimu (15 lentelė).

15 lentelė

### Sprendimų priėmimo galimybių įvertinimo vidurkiai tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų

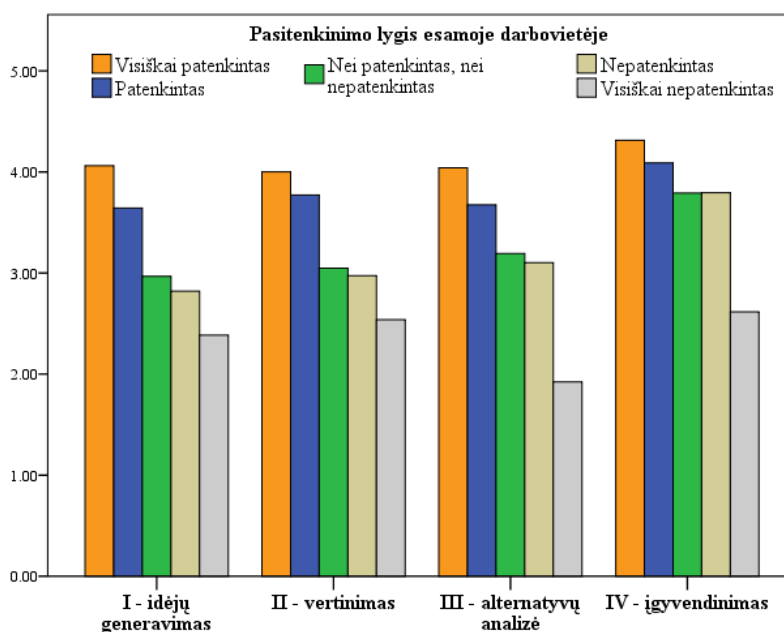
	Sprendimų priėmimo galimybės dabartinėse pareigose			p
	Žemos	Vidutinės	Aukštos	
<i>Nusprendžia patys, kaip darbas atliekamas</i>	2.50	3.58	4.43	0.000
<i>Nusprendžia patys, kokia tvarka atliekamas darbas</i>	2.75	3.66	4.43	0.000
<i>Nusprendžia patys, kada atlikti užduotį</i>	2.34	3.18	4.00	0.000
<i>Darbo tvarka yra nurodyta</i>	3.17	3.09	2.96	0.521
<i>Gali patys pasirinkti užduoties įgyvendinimo metodiką</i>	2.61	3.67	4.44	0.000

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip matome iš 15, 16 lentelių darbo tvarkos reglamentavimas neturi įtakos ir ryšio su pasitenkinimu darbu ir sprendimų priėmimo galimybėmis.

H2 Darbuotojo pasitenkinimą darbu labiausiai įtakoja įtraukimas į įmonės valdymą ir dalyvavimas sprendimų generavime, o ne vykdyme.

Siekiant patikrinti antrąją hipotezę respondentų buvo paprašyta 5 balų skalėje įvertinti, kaip dažnai atlikdami savo pareigas jie dalyvauja kiekviename iš sprendimų priėmimo etapų (1 – labai retai, 5 – labai dažnai) (39 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

### 39 pav. Dalyvavimo sprendimų priėmimo etapuose dažnumo įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų

Gauti rezultatai 16 lentelėje rodo, kad *pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai priklauso nuo dalyvavimo visuose sprendimų priėmimo etapuose*, t. y. dažniau sprendimų priėmimo etapuose dalyvaujantys asmenys yra labiau pasitenkinę savo darbu.

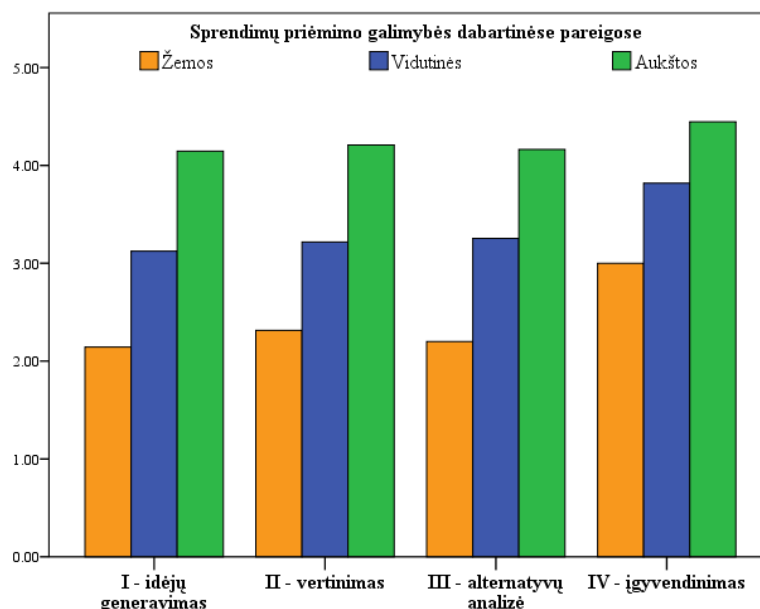
16 lentelė

### Dalyvavimo sprendimų priėmimo etapuose dažnumo įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų

	Pasitenkinimo lygis esamoje darbovietėje					p
	Visiškai patenkintas	Patenkintas	Nei patenkintas, nei nepatenkintas	Nepatenkintas	Visiškai nepatenkintas	
I - idėjų generavimas	4.06	3.64	3.00	2.82	2.38	0.000
II - vertinimas	4.00	3.75	3.00	2.97	2.54	0.000
III - alternatyvų analizė	4.04	3.67	3.20	3.10	1.92	0.000
IV - įgyvendinimas	4.31	4.09	3.79	3.79	2.62	0.001

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant dalyvavimo skirtinguose sprendimų priėmimo etapuose įvertinimų vidurkius tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų grupių iš 40 paveikslo bei 18 lentelės matyti, kad šių asmenų nuomonės statistiškai reikšmingai skyrėsi, kas rodo, kad *dalyvavimo sprendimų priėmimo etapuose dažnumo ir turimų sprendimų priėmimo galimybių yra statistiškai reikšmingas ryšys*, t. y. asmenys, turintys didesnes sprendimų priėmimo galimybes, statistiškai reikšmingai dažniau dalyvauja visuose sprendimų priėmimo etapuose.



Šaltinis: sudaryta autorės

#### 40 pav. Dalyvavimo sprendimų priėmimo etapuose dažnumo įvertinimų vidurkiai tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų

Nors nustatytas statistiškai patvirtintas ryšys tarp sprendimų priėmimo galimybių ir sprendimo priėmimo etapų (17 lentelė), tačiau pagal hipotezę H2 norėta, kad būtų patvirtintas stipresnis sprendimų generavimo etapo ryšys su pasitenkinimu darbu.

17 lentelė

#### Dalyvavimo sprendimų priėmimo etapuose dažnumo įvertinimų vidurkiai tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų

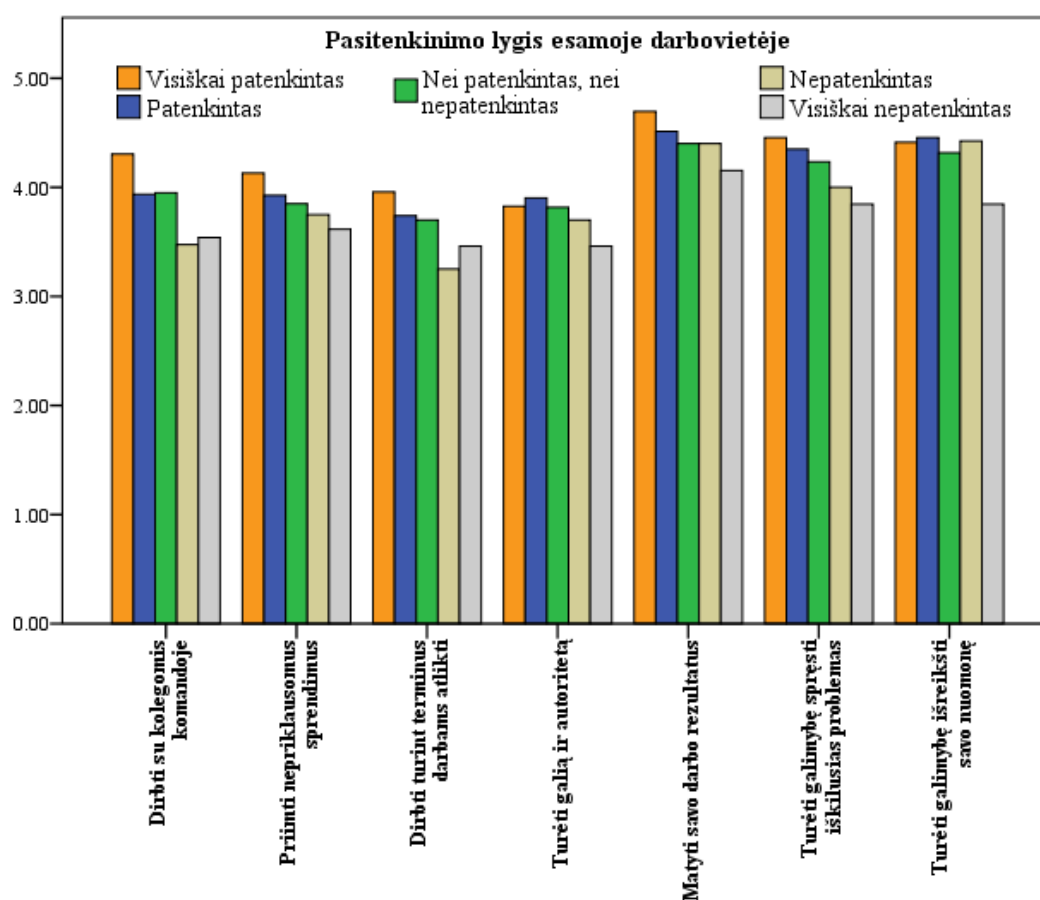
	<i>Sprendimų priėmimo galimybės dabartinėse pareigose</i>			<i>p</i>
	<i>Žemos</i>	<i>Vidutinės</i>	<i>Aukštos</i>	
<i>I - idėjų generavimas</i>	2.14	3.12	4.15	0.000
<i>II - vertinimas</i>	2.31	3.20	4.21	0.000
<i>III - alternatyvų analizė</i>	2.20	3.25	4.16	0.000
<i>IV - įgyvendinimas</i>	3.00	3.82	4.45	0.000

Šaltinis: sudaryta autorės

Toliau apklausoje dalyvavusių asmenų 5 balų skalėje buvo paprašyta įvertinti įvairius aspektus, svarbius jų darbe (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu). Gauti rezultatai 41 paveiksle rodo, kad skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų nuomonės *statistiškai reikšmingai išsiskyrė* ties keturiais klausimais:

- Asmeniui svarbesni tokie veiksniai kaip komandinis darbas
- Terminai darbams atlikti;
- Savo darbo rezultatų matymas;
- Galimybės spręsti iškilusias problemas turėjimas.

Kuo svarbesni šie veiksniai tuo statistiškai reikšmingai didesnis jaučiamas pasitenkinimas esamu darbu



Šaltinis: sudaryta autorės

#### 41 pav. Atskirų veiksnių, svarbių darbe, įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų

Tačiau šių asmenų nuomonės *statistiškai reikšmingai nesiskyrė* ties (18 lentelė):

- Nepriklausomų sprendimų priėmimu;
- Galios ir autoriteto turėjimu;
- Turėti galimybės išreikšti savo nuomonę.

Tai rodo, kad šie trys veiksniai nedaro statistiškai reikšmingos įtakos pasitenkinimui darbu.

18 lentelė

**Atskirų veiksnių, svarbių darbe, įvertinimų vidurkiai tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų**

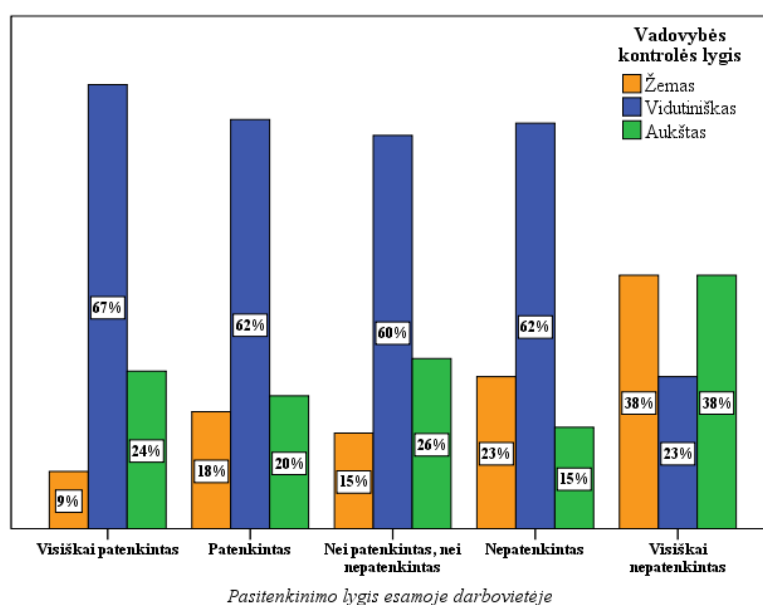
	Sprendimų priėmimo galimybės dabartinėse pareigose			p
	Žemos	Vidutinės	Aukštos	
Dirbti su kolegomis komandoje	3.69	3.86	4.09	0.102
Priimti nepriklausomus sprendimus	3.50	3.76	4.25	0.000
Dirbti turint terminus darbams atlikti	3.56	3.64	3.80	0.287
Turėti galią ir autoritetą	3.67	3.75	3.98	0.084
Matyti savo darbo rezultatus	4.25	4.44	4.64	0.017
Turėti galimybę spręsti iškilusias problemas	3.97	4.20	4.48	0.001
Turėti galimybę išreikšti savo nuomonę	4.11	4.35	4.55	0.006

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagal atliktus tyrimus H2 nepatvirtinama, kadangi visi sprendimų priėmimo etapai vienodai reikšmingi pasitenkinimui darbu.

*H 3 Atsakomybės lygio didinimas suteikia aukštesnį pasitenkinimą darbu.*

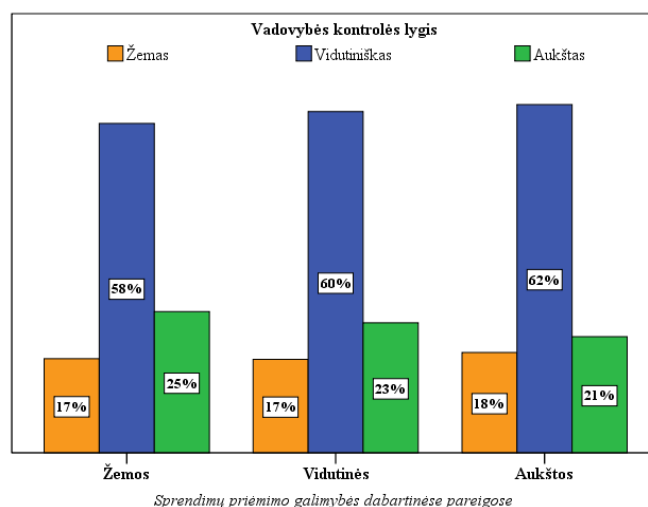
Norint nustatyti atsakomybės lygio įtaką pasitenkinimui darbu, tyrimo metu apklausos dalyvių buvo paprašyta nurodyti vadovybės kontrolės lygį jų esamoje darbovietėje (42 pav.). Nors tarp visiškai nepatenkintų asmenų ir buvo daugiau asmenų, kurie nurodė aukštą vadovybės kontrolės lygį nei kitose grupėse, tačiau šis skirtumas nebuvo statistiškai reikšmingas, t. y. *pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo vadovybės kontrolės lygio* ( $\chi^2 = 12,850$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,117$ ).



Šaltinis: sudaryta autorės

**42 pav. Vadovybės kontrolės lygis tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų**  
( $\chi^2 = 12,850$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,117$ )

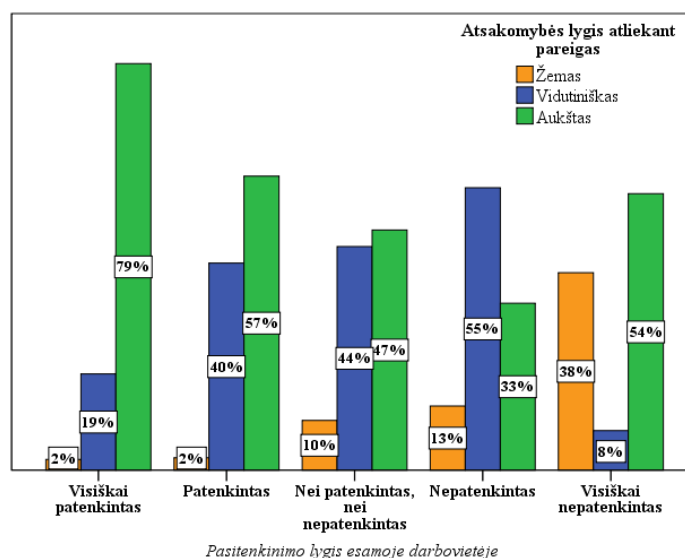
Vadovybės kontrolės lygio įvertinimai taip pat *statistiškai reikšmingai nesiskyrė ir tarp asmenų, turinčių skirtingas sprendimų priėmimo galimybes* (43 pav.), kas rodo, kad skirtingų sprendimo priėmimo galimybių turėjimas statistiškai reikšmingai nepriklauso nuo vadovybės kontrolės lygio ( $\chi^2 = 0,401$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,982$ ).



Šaltinis: sudaryta autorės

**43 pav. Vadovybės kontrolės lygis tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų ( $\chi^2 = 0,401$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,982$ )**

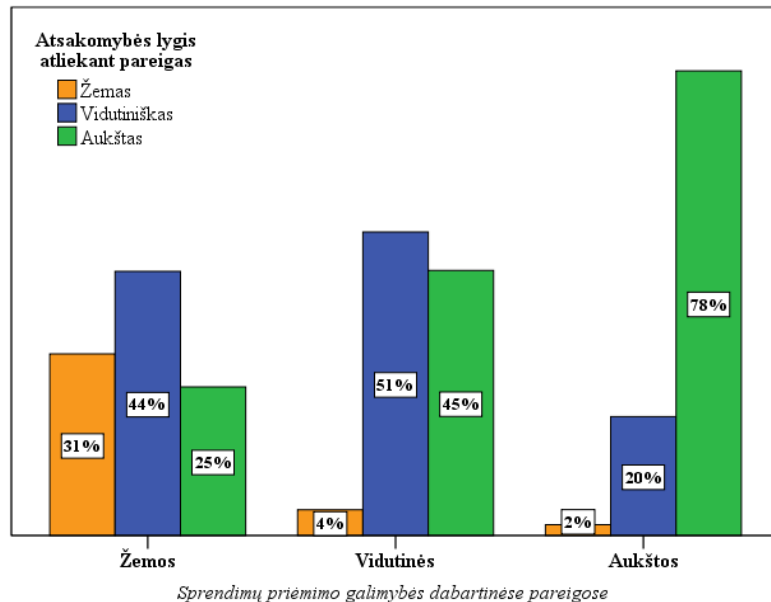
Taip pat tyrimo metu buvo tiriamas apklaustųjų atsakomybės lygis atliekant pareigas (44 pav.). Gauti rezultatai rodo, kad tarp atsakomybės lygio ir pasitenkinimo darbu yra statistiškai reikšmingas ryšys, t. y. kuo aukštesnį *atsakomybės lygį atliekant pareigas turi asmuo, tuo statistiškai reikšmingai labiau jis yra pasitenkęs savo darbu* ( $\chi^2 = 47,483$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,000$ ).



Šaltinis: sudaryta autorės

**44 pav. Atsakomybės lygio atliekant pareigas pasiskirstymas tarp skirtingą pasitenkinimą darbu jaučiančių asmenų ( $\chi^2 = 47,483$ ,  $df = 8$ ,  $p = 0,000$ )**

Analizuojant atsakomybės lygio pasiskirstymą tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų 45 paveiksle matyti, kad kuo didesnis atsakomybės atliekant pareigas lygis, tuo *statistiškai reikšmingai turimos didesnės sprendimų priėmimo galimybės* ( $\chi^2 = 71,108$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,000$ ).



Šaltinis: sudaryta autorės

**45 pav. Atsakomybės lygio atliekant pareigas pasiskirstymas tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų ( $\chi^2 = 71,108$ ,  $df = 4$ ,  $p = 0,000$ )**

Galime teigti, jog H3 tyrimo metu patvirtinta, kadangi nustatytas statistinis reikšmingumas tarp pasitenkinimo darbu, sprendimų priėmimo ir aukštesnio atsakomybės lygio suteikimo.

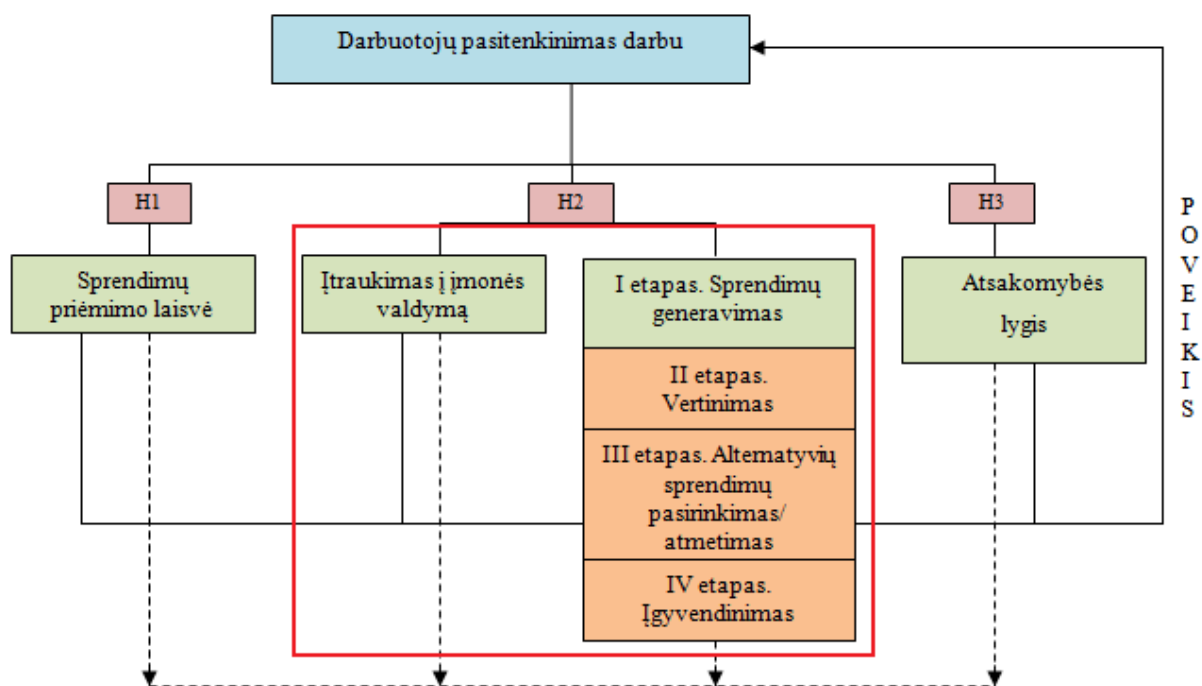
**3.3. Tyrimo rezultatų įvertinimas**

Vertinant darbuotojų pasitenkinimą darbu, sprendimų priėmimo galimybės yra viena iš nematerialių darbuotojų motyvavimo galimybių. Duomenų analizės metu buvo atskleista, kad tarp sprendimų priėmimo galimybių suteikimo ir darbuotojų pasitenkinimo darbu egzistuoja statistinis ryšys. Taip pat pasitenkinimas darbu ir atsakomybės lygio suteikimas yra priklausomi.

2.3 darbo dalyje iškeltos H1 ir H3 hipotezės patvirtintos, o tuo tarpu H2 negalima patvirtinti, kadangi visi sprendimų priėmimo etapai buvo statistiškai reikšmingi ir nebuvo nustatyta akivaizdaus reikšmingumo bei sąryšio tarp I etapo ir pasitenkinimo darbu, kuris skirtųsi nuo etapų II, III ar IV (I – sprendimų generavimas, II – Vertinimas (analizė), III – Alternatyvių sprendimų pasirinkimas/ atmetimas, IV – įgyvendinimas).



Taigi pagal duomenų analizės rezultatus pateikiame pakoreguotą tyrimo modelį (46 pav.).



Šaltinis: sudaryta autorės

#### 46 pav. Sprendimų priėmimo laisvės ir atsakomybės įtakos, bei veiksnių darbuotojui

46 paveiksle raudona linija pavaizduota nepasitvirtinusi hipotezė ir ji iš modelio eliminuojama. Tačiau sprendimų priėmimo laisvė ir atsakomybės lygis turi reikšmingą įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Toliau 19 lentelėje pateikiami tyrimo rezultatai ir pasitenkinimo darbu bei sprendimų priėmimo galimybių sąryšis su įvairiais apklausoje tirtais aspektais .

19 lentelė

#### Tyrimo rezultatai: pasitenkinimas darbu ir sprendimų priėmimo galimybės

	Pasitenkinimas darbu	Sprendimų priėmimo galimybės
Lytis	-	+
Užimamos pareigos	-	+
Amžius	+	-
Atlyginimas	+	+
Darbo trukmė kompanijoje	-	+
Darbo specifiška	+	ND
Darbo autonomija	+	ND
Paaukštinto perspektyvos	+	ND
Santykiai su vadovybe	+	ND
Saugumas darbe	+	ND
Galimybė parodyti iniciatyvą	+	ND
Darbo valandos	+	ND
Santykiai su kolegomis	+	ND

19 lentelės tęsinys

	Pasitenkinimas darbu	Sprendimų priėmimo galimybės
Grįžtamojo ryšio komunikacija	+	ND
Galimybė spręsti, kaip bus atliekamas darbas	+	+
Galimybė spręsti, kokia tvarka atliekamas darbas	+	+
Galimybė spręsti, kada darbas bus atliekamas	+	+
Galimybė pasirinkti užduoties įgyvendinimo metodus	+	+
Darbo tvarka yra nurodyta	-	-
I etapas. Idėjų generavimas	+	+
II etapas. Vertinimas (analizė)	+	+
III etapas. Alternatyvių sprendimų pasirinkimas/atmetimas	+	+
IV etapas. Įgyvendinimas	+	+
Dirbti su kolegomis komandoje	+	ND
Priimti nepriklausomus sprendimus	+	ND
Dirbti turint terminus darbams atlikti	+	ND
Turėti galią ir autoritetą	+	ND
Matyti savo darbo rezultatus	+	ND
Turėti galimybę spręsti iškilusias problemas	+	ND
Turėti galimybę išreikšti nuomonę	+	ND

Šaltinis: sudaryta autorės

+ Ryšys nustatytas; - Ryšys nenustatytas; ND – nėra duomenų

*H 1 Sprendimų priėmimo galimybė įmonės valdyje motyvuoja darbuotoją ir suteikia didesnę pasitenkinimą darbu.*

Apibendrinant galima teigti, kad H1 yra patvirtinama, kadangi respondentų pasitenkinimo darbu skirtumas tarp skirtingas sprendimų priėmimo galimybes turinčių asmenų buvo statistiškai reikšmingas, kas reiškia, kad pasitenkinimas darbu priklauso nuo sprendimų priėmimo galimybių. Aukščiau vertinantys pasitenkinimą darbu respondentai taip pat aukščiau įvertina ir savo dabartinės darbo sąlygas. Tačiau statistiškai reikšmingo ryšio tarp pasitenkinimo darbu ir darbo tvarkos nurodymo bei reglamentavimo nepavyko nustatyti.

*H 2 Darbuotojo pasitenkinimą darbu labiausiai įtakoja įtraukimas į įmonės valdymą ir dalyvavimas sprendimų generavime, o ne vykdyme.*

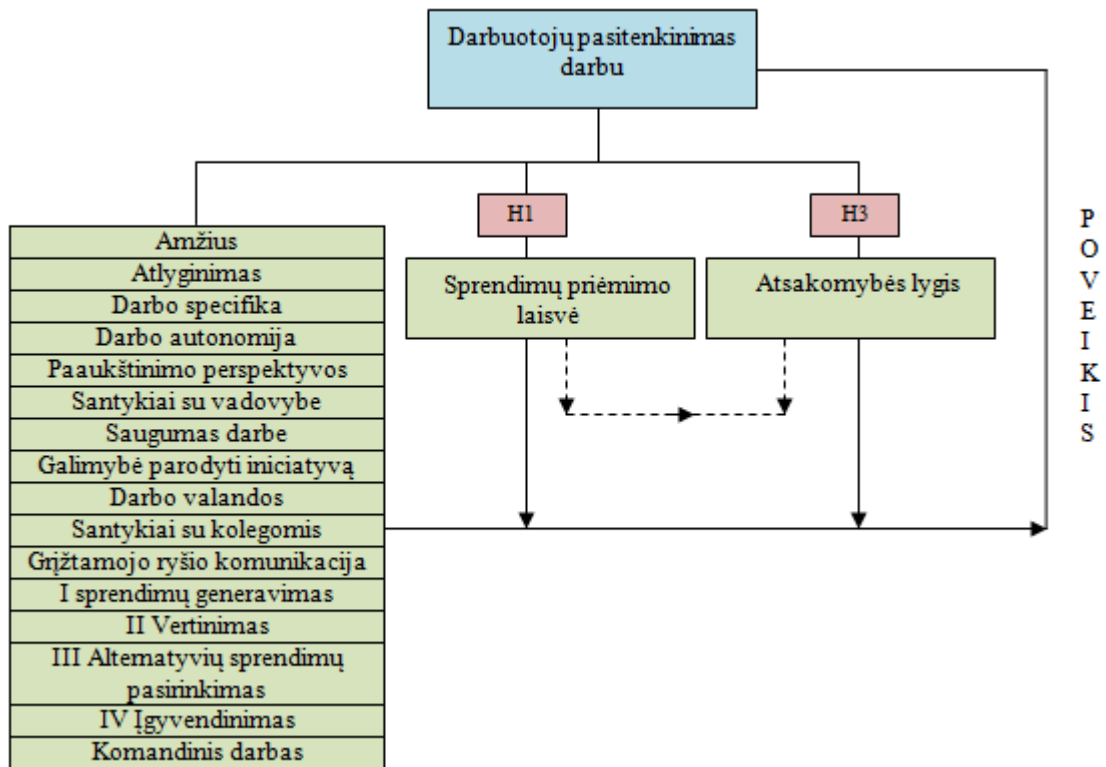
Iš tyrimų rezultatų galime teigti, kad pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai priklauso nuo dalyvavimo visuose sprendimų priėmimo etapuose, t. y. dažniau sprendimų priėmimo etapuose dalyvaujantys asmenys yra labiau pasitenkinę savo darbu. Tačiau pagal H2 buvo siekiama nustatyti I sprendimų priėmimo etapo (sprendimų generavimo) sąryšį su pasitenkinimu darbu. Iš dalies hipotezė pagrindžiama, bet nebuvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas, lyginant su kitais sprendimų priėmimo etapais.

*H 3 Atsakomybės lygio didinimas suteikia aukštesnę pasitenkinimą darbu.*

Apibendrinant atliktus tyrimus, norint patvirtinti arba paneigti H3, galime teigti, kad vadovybės kontrolės lygis iš vadovybės neturi įtakos pasitenkinimui darbu. Taip pat nepavyko nustatyti statistinio ryšio tarp sprendimų priėmimo galimybių ir vadovybės kontrolės lygio. Tačiau

pagrindinis hipotezės teiginys, kad aukštesnis atsakomybės lygis turį įtaką pasitenkinimui darbu buvo statistiškai patvirtintas. Taip pat nustatytas statistinis ryšys tarp sprendimų priėmimo laisvės ir atsakomybės.

Pateikiamas pakoreguotas tyrimo modelis 47 pav.



Šaltinis sudaryta autorės

#### 47 pav. Pasitenkinimo darbu modelis

Iš tyrimo rezultatų galime daryti išvadą, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu turi įtakos daugiau aspektų, kurie pavaizduoti nei tik sprendimų priėmimo laisvė, ar atsakomybės darbe didinimas. Kaip rodo tyrimai, kad aukštesnį pasitenkinimą darbu jaučia moterys, kad įtakoja ir darbuotojo amžius bei pati darbo specifika ir kiti veiksniai. Todėl darbdaviui reikia atidžiai vertinti darbuotojų poreikius ir gerai pažinti juos, kad būtų kiekvienam asmeniui suteikiamos tinkamos motyvavimo priemonės.

## IŠVADOS

1. Atliekant literatūros analizę darbo eigoje buvo suformuluota ir patobulinta pasitenkinimo darbu sąvoka. ***Pasitenkinimas darbu*** – tai kiekvieno žmogaus individualus poreikių tenkinimo laipsnis darbinėje veikloje, teigiama ar neigiama reakcija ir požiūris į savo darbą, vertinant vidinius ir išorinius veiksnius susijusius su darbu.
2. Įvertinus darbe apibūdintus pasitenkinimo darbu aspektus, galima teigti, kad vienas iš svarbesnių veiksnių yra finansinis darbo įvertinimas. Kitas svarbus pasitenkinimo darbu aspektas yra geros darbo sąlygos ir gera darbo atmosfera (vadovas, kolektyvas). Šis bendravimo aspektas minimas išskiriant ir nepasitenkinimo darbu priežastis, kurių reikia vengti. akcentuojamas svarbus aspektas – darbo pobūdis, kuris gali būti ir pasitenkinimo ir nepasitenkinimo veiksnys. Tačiau taip pat kaip atskiras veiksnys įtakoiantis pasitenkinimą darbu išskiriamas darbuotojų jausmas, kad dalyvauja įmonės veikloje sprendžiant problemas.
3. Išanalizavus poreikių teorijas buvo eliminuoti žemesnio lygio poreikiai. Realizuodamas pagarbos ir saviraiškos poreikius, t.y dalyvaudamas įmonės valdyme ir priimdamas sprendimus darbuotojas jaučiasi įvertintas. Integruojant darbuotojo valdžios poreikius į kontrolės sumažinimą ir atsakomybės suteikimą sukliamas aukštesnis pasitenkinimas darbu.
4. Remiantis empiriniais tyrimais paaiškėjo, kad vienas iš svarbesnių nematerialių motyvavimo priemonių yra atsakomybės lygio didinimas, kas gali būti vykdoma mažinant kontrolės mechanizmą bei teisės priimti sprendimus suteikimas.
5. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu turi įtakos daugiau aspektų, nei tik sprendimų priėmimo laisvė, ar atsakomybės darbe didinimas. Kaip rodo tyrimai - aukštesnį pasitenkinimą darbu jaučia moterys, taip pat įtakoja ir darbuotojo amžius bei pati darbo specifika ir kiti veiksniai.

## SUMMARY

### **Relevance of the subject – matter.**

Human resources are form of capital – an investment, from which company can expect feedback. Human resources are not evaluated of most presidents, so they still invest to equipment instead human resources. The success of company is dependent on personal and its action quality. So if company chooses to obtain in competition, it should increasingly considerate personal management. Job satisfaction after – effects are equally important, like reasons which produce job satisfaction or dissatisfaction. Motivation with extra payments or salary is possible not for all companies in economic recession, so in paper is suggested personal motivation method and job satisfaction improvement – decision making possibility in job. President of company must determine job dissatisfaction reasons, and eliminate as more as possible.

**The object of the thesis.** The influence of decision making to employee job satisfaction

**The objective of the thesis.** Explore decision making influence to employee job satisfaction.

### **The tasks of the thesis.**

- Inspect job satisfaction conception;
- To analyse job satisfaction aspects;
- On the analysis of motivation theories distinguish decision making influence to job satisfaction;
- Represent empirical researches results about job satisfaction aspects and decision making.
- To determine the influence of decision making to employee job satisfaction, with empirical research

### **The structure of the thesis.**

Thesis is concludes three parts. The first part deals with describing and analysing job satisfaction and its aspects. Moreover represented the influence of responsibility to job satisfaction and personal involvement to company decisions. Also characterize classical motivation theories and job satisfaction. In second part is discussing and comparing various empirical researches. It is produced job satisfaction empirical researches, particularly delegation ant involvement to management importance. Moreover, it is defining hypothesis and research model. Third part is represented research methodology and survey research analysis.

The extent of the thesis is 75 pages without affixes. It made with 47 pictures, 20 tables, 3 affixes. The literature list consists of 55 literature sources.

## LITERATŪRA

1. ADAMONIENĖ, Rūta; SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2002) *Personalo valdymas*. Kaunas, 135 p. ISBN 9955 – 09 – 322 – 6.
2. BRIEF, Arthur, P.; WEISS, Howard, M. (2002) *Organizational behavior: affect in the workplace*. Annual Review of Psychology, 53, 279-307 p. [žiūrėta 2010 m. sausio 21 d.]. Prieiga per internetą <<http://users.utu.fi/juhtiur/jakelu/affectinorg.pdf>>.
3. BUČIŪNIENĖ, Ilona. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas, Technologija, 76 p. ISBN 9986 – 13 – 434 – X.
4. BUTKUS, Fabijonas, Saulius. (1996) *Organizacijos ir vadyba*. Vilnius, 157 p. ISBN 9986 – 02 – 175 – 8.
5. CALVERT, Gene. (2004), *Highwire Management: Risk-Taking Tactics for Leaders, Innovators, and Trailblazers*. 256 p. ISBN 9780 – 75 – 0618 – 243.
6. CLARK, Kenneth, E.; CLARK, Miriam, B. (1999) *Choosing to Lead*. USA. Richmond. 289 p. ISBN 1 – 882197 – 12 – 7.
7. CRANNY, C. J.; SMITH Patricia. C.; STONE, Eugene. F. (1992). *Job Satisfaction: How People Feel About Their Jobs and How It Affects Their Performance*. New York: Lexington Books. 296 p. [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą <<http://sf.library.lt:2059/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=17&sid=d4dd7f78-4be8-4f53-ba13-a01957cd091b%40sessionmgr4>>.
8. ČIUŽAS, Antanas, RATKEVIČIENĖ, Valentina (2003) *Požiūrio į darbą keitimas*. Filosofija ir sociologija. Nr. 4. 97 p. ISSN 0235–7186.
9. DAVIS, James A., SMITH, Tom W., MARSDEN, James A. (2007) *General Social Surveys Cumulative Codebook 1972 - 2008*. Chicago: NORC. [žiūrėta 2010 m. vasario 4 d.]. Prieiga per internetą <<http://www.norc.org/NR/rdonlyres/21C53AAC-1267-43B6-A915A38857DC9D63/1645/50000INTRO.pdf>>.
10. DENEVE, Kristina. M., COOPER, Harris, (1998) *The Happy Personality: A meta – analysis of 137 personality traits and subjective well – being*. Psychological Bulletin, 124, 197–229, [žiūrėta 2010 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą <[http://www.subjectpool.com/ed\\_teach/y4person/admin/talks2009/wellbeing\\_Presentations\\_1-5.pdf](http://www.subjectpool.com/ed_teach/y4person/admin/talks2009/wellbeing_Presentations_1-5.pdf)>
11. DIKČIUS, Vytautas. (2005) *Marketingo tyrimai teorija ir praktika*. Vilnius : Vilniaus vadybos akademija. 187 p. ISBN 9955 – 528 – 04 – 4.
12. European Foundation For the Improvement of Living and work Conditions. *Measuring job satisfaction in surveys – Comparative analytical report*. [žiūrėta 2010 m. sausio 7 d.].

Prieiga per internetą

<<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0608TR01/TN0608TR01.pdf>>.

13. FEIST, Gregory . J. (1998) *A meta – analysis of personality in scientific and artistic creativity*. Personality and Social Psychology Bulletin, 2, 290–309, [žiūrėta 2010 m. sausio 3 d.]. Prieiga per internetą  
<<http://sf.library.lt:2059/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&hid=11&sid=1d20a088-ef45-4325-874e-5ebccb4321dd%40sessionmgr4>>;
14. FRESE M, ZAPF D. (1994) *Action as the core of work psychology: a German approach*. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. HC Triandis, MD Dunnette, 271–340. Palo Alto, CA: Consult. Psychol. [žiūrėta 2010 m. kovo 25 d.] Prieiga per internetą  
<[http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=6473F92B81BB320860EA3246FE095AF5?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0370410506\\_ref.html](http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=6473F92B81BB320860EA3246FE095AF5?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0370410506_ref.html)>.
15. GAILIENĖ, Danutė; BULOTAITĖ, Laima; STURLIENĖ, Nijolė. (2002) *Asmenybės ir bendravimo psichologija*. Vilnius, 278 p. ISBN 9986 – 16 – 251 – 3.
16. HELMS, Marilyn, M. (2006) *Enciklopedija of management*. Thompson gale. 1028 p. ISBN 1 – 4144 – 0478 – 6.
17. HESLIN Peter, LATHAM Gary P. (2004) *The effect of upward feedback on managerial behavior*. Appl. Psychol.: Int. Rev. 53:23–37 [žiūrėta 2010 m. vasario 05 d.] Prieiga per internetą  
<<http://pheslin.cox.smu.edu/download/publications/The%20Effect%20of%20Upward%20Feedback%20on%20Managerial%20Behavior.pdf>>.
18. HUNTON, James J.; HALL, Thomas, W.; PRICE Kenneth. H., (1998) *The Value of Voice in Participative Decision Making*. American Psychological Association. Journal of applied psychology. Vol 83. No. 5. 788 – 797 p. ISBN 0021-9010/98
19. JUDGE, Timothy, A., HELLER, Daniel., MOUNT, Michael, K. (2002) *Five – Factor modelį of Personality and Job Satisfaction: A Meta – Analysis*. Journal of Applied Psychology. American Psychological Association, Inc., Vol. 87, No. 3, 530–541, [žiūrėta 2010 m. kovo 7 d.]. Prieiga per internetą  
<<http://www.nyegaards.com/yansafiles/Fivefactor%20model%20of%20personality%20and%20job%20satisfaction.pdf>>.
20. KARDELIS, Kęstutis. (2002) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, p. 398, ISBN 9955-655-35-6;

21. KASIULIS, J., BARVYDIENĖ, V. (2006) *Vadovavimo psichologija*. 327 p. ISBN 978 – 9955 – 328 – 0.
22. KIRCHLER, Erich; HOELZL Erik. (2003) *Дизаин работы в организациях/ Харьков*, 212 p. ISBN 966 – 95859 – 7 – X.
23. KOUZES, James M.; POSNER, Barry, Z. (2007) *The leadership challenge*. San Francisco 389 ISBN 978 – 0 – 7879 – 8491 – 5.
24. LEONIENĖ, Birutė. (2001) *Darbuotojų vadyba*. Kaunas. Šviesa. 180 p. ISBN 5 – 430 – 03320 – 0.
25. LOCKE, Edwin A., LATHAM Gary P. (2004) *What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century*. Acad.Manag. Rev. 29:388–404 p. [žiūrėta 2010 m. vasario 25 d.] Prieiga per internetą  
<<http://home.ubalt.edu/tmitch/642/Articles%20syllabus/Locke%20&%20latham%20What%20should%20Aca%20M%20rev%2004.pdf>>.
26. McCRAE, R. R., COSTA, P. T. Jr. (1991) *Adding liebe und arbeit: The full five-factor model and well-being*. Personality and Social Psychology Bulletin, 17, 227–232. [žiūrėta 2010 m. balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą  
<<http://psp.sagepub.com/cgi/reprint/17/2/227>>.
27. NEVERAUSKAS, B., RASTENIS, J., (2000) *Vadybos pagrindai*. Kaunas: Technologija. 143 p. ISBN 9986 – 13 – 802 – 7.
28. NGUYEN, Anh Ngoc, TAYLOR, Jim. BRADLEY, Steve, (2003) *Job autonomy and job satisfaction: New evidence*, Working Paper 050, Department of Economics, Lancaster University Management School. [žiūrėta 2010 m. vasario 05 d.] Prieiga per internetą  
<<http://www.lums.lancs.ac.uk/publications/viewpdf/000192>>.
29. NOE, Raymond, Andrew; HOLLENBECK, John. R.; GERHART, Barry; WRIGHT, Patrick, M., (1994). *Human Resource Management: Gaining a competitive Advantage with OLC card*. IRWIN. 292 p. ISBN 978 – 3 – 59311 – 526 – 5.
30. O'LEARY, Patric; WHARTON, Natalia; QUINLAN, Th. (2009) *Job satisfaction of physicians in Russia* International Journal of Health Care Quality Assurance. Nr. 22-3, ISSN 0952 – 6862 [žiūrėta 2010 m. sausio 13 d.]. Prieiga per internetą  
<<http://sf.library.lt:2094/Insight/viewPDF.jsp?contentType=Article&Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0620220302.pdf>>.
31. OBRAZCOVAS, Vladimiras. (2002) *Valdymo išmintis*. Vilnius, 148 p. ISBN 9955 – 442 – 70 – 0.
32. ORGAN, Denis. W., LINGL, Andreas. (1995) *Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior*. Journal of Social Psychology, 135, 339–350 p., [žiūrėta 2010 m.



- balandžio 4 d.]. Prieiga per internetą  
<<http://sf.library.lt:2059/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=17&sid=7f61fa55-6dcb-4635-9709-87b9719834bf%40sessionmgr12>>.
33. OSWALD, Andrew., (2002) *Are You Happy at Work? Job Satisfaction and Work – Life Balance in the US and Europe*. p. 3. [žiūrėta 2010 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą  
<[http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/academic/oswald/finalnywarwickwbs\\_eventpaperov2002.pdf](http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/economics/staff/academic/oswald/finalnywarwickwbs_eventpaperov2002.pdf)>.
34. PRANULIS, P. Vytautas (2007) *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilniaus universiteto biblioteka. 352 p. ISBN 978-9955-33-017-2.
35. PUKĖNAS, Kazimieras (2009) *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas, Lietuvos kūno kultūros akademija 93 p. ISBN 9955 – 622 – 18 – 0;
36. RIMKUTĖ, Laura (2008) *Kai kurie žmonės NORI dirbti*. Psichologija Tau. kovas/balandis. [žiūrėta 2010 m. sausio 7 d.]. Prieiga per internetą  
<[http://verslopsichologija.lt/straipsniai/pasitenkinimas\\_darbu.pdf](http://verslopsichologija.lt/straipsniai/pasitenkinimas_darbu.pdf)>.
37. ROSE, M. (2003) *Good deal, bad deal? Job satisfaction in occupations*, Work Employment and Society , Vol. 17, No. 3, p. 503-530. [žiūrėta 2010 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą <<http://sf.library.lt:2059/ehost/detail?vid=7&hid=11&sid=1d20a088-ef45-4325-874e5ebccb4321dd%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=sih&AN=11453735>>;
38. ROSE, Michael, (2005) *Job satisfaction in Britain: Coping with complexity*, British Journal of Industrial Relations , Vol. 43, No. 3, September. 455-467 p. [žiūrėta 2010 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą  
<<http://sf.library.lt:2059/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=17&sid=bb1a560f-5386-4934-8570-efc3c193d800%40sessionmgr14>>.
39. SAANE, N. van, SLUITER, J.K., VERBEEK, J.H.A.M. (2003) *Reliability and validity of instruments measuring job satisfaction - a systematic review*, Occupational Medicine , Vol. 53, No. 3, 2003, p. 191-200 [žiūrėta 2010 m. vasario 05 d.] Prieiga per internetą  
<<http://sf.library.lt:2059/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=11&sid=1d20a088-ef45-4325-874e-5ebccb4321dd%40sessionmgr4>>.
40. SAKALAS, Algimantas. (1998) *Personalo vadyba*. Kaunas, 277 p. ISBN 9986 – 09 – 186 – 1.
41. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas, 205 p. ISBN 9986 – 13 – 818 – 3.

42. SMITH, Tom, W., (2007) *Job Satisfaction in United States*. NORC/University of Chicago, [žiūrėta 2010 m. sausio 17 d.]. Prieiga per internetą <<http://wwwnews.uchicago.edu/releases/07/pdf/070417.jobs.pdf>> ;
43. SOUSA – POZA, Alfonso, SOUSA – POZA, Andres. A. (2000) *Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction*, Journal of Socio-Economics , Vol. 29, No. 6, 517-538 p. [žiūrėta 2010 m. vasario 15 d.]. Prieiga per internetą <<http://sf.library.lt:2059/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=17&sid=bb1a560f-5386-4934-8570-efc3c193d800%40sessionmgr14>>.
44. SPECTOR, P.E. (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Sage, London, 96 p. ISBN 0-7619-8923-4
45. STOŠKUS, S., BERŽINSKIENĖ, D. (2005) *Vadyba*. 266 p. ISBN 9986 – 13 – 915 – 5.
46. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė; DUBINAS, Valentinas. (2003) *Integruota vadybinio proceso motyvacija*. Šiauliai. Šiaulių universiteto leidykla. 187 p. ISBN 9986 – 38 – 405 – 2.
47. THOMPSON, Rosemary; MABEY, Christopher. (2002) *Developing Human Resources: Published In Association With The Institute Of Management*. 256 p. ISBN 978 – 0 – 7506 – 1824 – 3.
48. WATSON, D., CLARK, L. A., TELLEGEN, A., (1988) *Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales*. Journal of Personality and Social Psychology, 54, p. 1063 – 1070, [žiūrėta 2010 m. balandžio 7 d.]. Prieiga per internetą <<http://sf.library.lt:2059/ehost/detail?vid=23&hid=11&sid=1d20a088-ef45-4325-874e5ebccb4321dd%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=cmedm&AN=3397865>>;
49. WEISS, Howard, M. (2002). Human Resource Management Review, 12, 173 – 194 p. [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą <[http://sf.library.lt:2119/science?\\_ob=ArticleURL&\\_udi=B6W4J-45BCT1X-1&\\_user=5674488&\\_coverDate=09%2F30%2F2002&\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_orig=search&\\_sort=d&\\_docanchor=&\\_view=c&\\_acct=C000049863&\\_version=1&\\_urlVersion=0&\\_userid=5674488&md5=b21dbb24efc4fb2498646596cb316efd](http://sf.library.lt:2119/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6W4J-45BCT1X-1&_user=5674488&_coverDate=09%2F30%2F2002&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&_view=c&_acct=C000049863&_version=1&_urlVersion=0&_userid=5674488&md5=b21dbb24efc4fb2498646596cb316efd)>.
50. WERNIMONT, Paul, F., TOREN, Paul, KAPPELL, Henry. (1970). *Comparison of sources of personal satisfaction and of work motivation*. Journal of Applied Psychology. 102 p. [žiūrėta 2010 m. kovo 1 d.]. Prieiga per internetą <<http://sf.library.lt:2059/ehost/detail?vid=8&hid=17&sid=d4dd7f78-4be8-4f53-ba13-a01957cd091b%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=sih&AN=12570006>>.

51. WOOD, Michael, T., COOPER Michael R., (1999) *Effects of member Participation and Commitment in Group Decision Making Influence Satisfaction, and Decision Riskiness*. Journal Of Applied Psychology. Vol 59(2), Apr. 127-134 p.
52. ŽAPTORIUS, Jonas (2007) *Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė*. Vilnius. Vilniaus Gedimino ir technikos universitetas. Filosofija. Sociologija 2007 T18 Nr. 4. 117 p. [žiūrėta 2010 m. sausio 27 d.]. Prieiga per internetą <[http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil\\_20074\\_105-117.pdf](http://images.katalogas.lt/maleidykla/Fil74/fil_20074_105-117.pdf)>;
53. Скрипченко, Д. Г. 2000. *Заработная плата и ее включение в себестоимость*. Минск. 103 p. ISBN 5 – 85534 – 914 – 4.

# 1 PRIEDAS

## PASITENKINIMO DARBU TYRIMAI PAGAL ŠALIS

Šalis	Ne visiškai patenkinti	Nelabai patenkinti	Pakankamai patenkinti	Labai patenkinti	Vidurkis, standartinis nuokrypis
Austrija	1	10,6	49,9	38,5	2,258 (0,682)
Belgija	3,2	9,4	56,1	31,3	2,155 (0,716)
Danija	1,1	3,9	41,2	53,8	2,475 (0,630)
Suomija	1,3	5,7	65,1	27,9	2,195 (0,593)
Prancūzija	4,8	17,5	60,2	17,5	1,904 (0,730)
Vokietija	2	12,8	60,2	25	2,082 (0,673)
Graikija	5,1	26,1	54,8	14	1,777 (0,746)
Airija	0,8	4,9	44,5	49,8	2,433 (0,626)
Italija	4,5	17,8	60,1	17,6	1,906 (0,726)
Liuksemburgas	1,5	10,5	61,6	26,4	2,128 (0,644)
Nyderlandai	2,1	9,6	40,3	48	2,341 (0,739)
Ispanija	4,2	19,2	62,1	14,5	1,869 (0,698)
Portugalija	3,4	16,2	68,8	11,6	1,886 (0,634)
Švedija	5,2	10,3	56,5	28	2,074 (0,764)
UK	3,2	6,1	50,8	39,9	2,273 (0,717)
EU15	3,3	13	56,8	26,9	2,074 (0,724)

Šaltinis: European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions (2005). *Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report*

## 2 PRIEDAS

### RYŠYS TARP PASITENKINIMO DARBU IR „GALIMYBĖS PASIRINKTI IR MODIFIKUOTI“ DARBO ASPEKTUS (ISPANIJA)

Galimybė pasirinkti ar keisti	Procentinis pasiskirstymas	Labai patenkinti	Patenkinti	Šiek tiek patenkinti	Nežino
	Viso				
Užduočių pirmenybė	100	Visiška galimybė	62.0	32	5.3
	100	Galima	58.0	35.3	5.7
	100	Kartais galima	51.3	40.1	6.4
	100	Retai galima	44.2	42.2	12.3
	100	Niekada negalima	31.1	44.4	23.2
Darbo metodologija	100	Visiška galimybė	63.9	29.9	5.6
	100	Galima	57.6	36.6	4.6
	100	Kartais galima	51.4	40.8	6.0
	100	Retai galima	41.5	43.7	13.4
	100	Niekada negalima	33.6	42.8	22.4
Darbo tempai	100	Visiška galimybė	64.2	29.5	5.6
	100	Galima	56.6	36.8	5.4
	100	Kartais galima	52.9	39.8	6.0
	100	Retai galima	44.1	43.5	11.0
	100	Niekada negalima	30.2	44.2	24.4
Darbo pertraukos	100	Visiška galimybė	63.1	30.7	5.5
	100	Galima	58.1	34.9	5.4
	100	Kartais galima	53.3	38.9	6.3
	100	Retai galima	47.5	42.5	9.0
	100	Niekada negalima	34.6	43.6	20.3

Šaltinis: European Foundation for the Improvement of Living and working Conditions. *Measuring job satisfaction in surveys – comparative analytical report*

## ASPEKTAI LEMIANTY PASITENKINIMĄ DARBU

Darbo aspektai	Ankstesnis darbas		Darbas kompanijoje			Visa grupė		
	Taip	Ne	0 – 2 m.	2 – 7 m.	7+ m.	Q1	Q2	Q3
1. Būti atsakingam už visus ar beveik visus mano darbinės užduotis	4,7	4,3	4,8	5,2	4,2	2,3	4,5	8,1
2. Dirbti tai, kas patinka	4,7	4,9	4,0	5,4	4,7	1,9	4,8	8,7
3. Turėti galimybę dalyvauti sprendimų priėmimo procese, kurie įtakoja mano darbą	5,0	5,2	4,8	5,6	4,8	3,1	5,1	8,0
4. Būti apdovanotam už gerą darbą motyvacinėmis galimybėmis	6,2	5,7	6,9	5,7	6,3	2,8	6,1	10,2
5. Būti apdovanotam už gerą darbą pinigėmis premijomis.	7,1	5,8	9,2	6,3	6,2	2,5	6,5	12,0
6. Susidurti su išbandymais ir sunkumais darbe.	6,8	6,1	6,3	6,7	6,5	3,2	6,5	10,6
7. Būti informuotam apie dalykus, kurie įtakoja mano darbą.	7,2	7,2	7,3	7,4	7,0	4,7	7,2	10,2
8. Daug įvykdyti pagal mano standartus ir užduotis	6,8	7,9	7,2	7,4	7,0	3,3	7,2	11,7
9. Gauti pilną pasitikėjimą už gerą idėją ar pasiūlymą.	7,5	7,7	8,6	6,9	7,8	4,6	7,6	11,3
10. Žinojimas, ko mano vadovas tikisi iš manęs kaip darbuotojo.	9,0	8,8	10,0	8,9	8,6	5,6	8,9	11,8
11. Būti apdovanotam už gerą darbą.	9,3	9,2	8,6	9,0	9,6	5,4	9,2	12,7
12. Turėti gabų ir sumanų vadovą.	9,4	9,4	9,7	9,3	9,5	5,5	9,4	12,7
13. Geri santykiai su kolegomis.	10,4	11,0	10,6	11,1	10,2	7,4	10,6	13,2
14. Turėti gerą darbinę aplinką: laboratorija, įrenginiai, paslaugos, asistentai.	12,6	12,4	10,8	12,7	12,8	8,4	12,5	14,6
15. Turėti galimybę vystyti techninę ar mokslinį reputaciją.	13,9	13,9	13,5	13,5	14,4	9,6	13,9	15,9
16. Dirbti kompanijoje, kuri turi gerą viešąją ir techninę reputaciją.	14,8	15,3	15,2	15,1	14,9	12,2	15,0	16,1
17. Dirbti geografinėje lokalizacijoje, kuri yra aprūpinta poilsio, kultūrinėmis ir švietimo infrastruktūra.	15,3	15,4	15,5	15,6	15,2	12,5	15,4	16,8

**SPRENDIMŲ PRIĖMIMO ĮTAKOS DARBUOTOJO PASITENKINIMUI DARBU TYRIMAS**

Gerbiamas respondente,

Esu VU II kurso magistrantūros tarptautinio verslo studentė Aistė Jasinauskaitė. Magistro baigiamojo darbo tikslas - nustatyti sprendimų priėmimo įtaką darbuotojo pasitenkinimui darbu. Maloniai prašau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus. Tikiuosi Jūsų bendradarbiavimo ir pagalbos.

Anketa yra anoniminė. Visų respondentų duomenys bus apdorojami ir pateikiami apibendrinti.

Iš anksto dėkoju!

**1. Įvertinkite savo pasitenkinimo darbu lygį dabartinėje darbovietėje (pažymėkite √):**

- Visiškai patenkintas;
- Patenkintas;
- Nei patenkintas, nei nepatenkintas;
- Nepatenkintas;
- Visiškai nepatenkintas;

**2. Įvertinkite balais žemiau nurodytas darbo sąlygas jūsų organizacijoje balais nuo 1 iki 5 (5- žemas, 5 – aukštas)**

Pasitenkinimo lygis					
	5	4	3	2	1
Darbo specifiška					
Darbo autonomija					
Paaukštinoimo perspektyvos					
Atlyginimas					
Santykiai su vadovybe					
Saugumas darbe					
Galimybė parodyti iniciatyvą					
Darbo valandos					
Santykiai su kolegomis					
Grižtamojo ryšio komunikacija					

**3. Įvertinkite balais sprendimų priėmimo galimybes ir sąlygas balais nuo 1 iki 5 (5- visiškai nesutinku, 1 – visiškai sutinku)**

	5	4	3	2	1
Ar nusprendžiate pats, kaip darbas atliekamas?					
Ar nusprendžiate pats, kokia tvarka atliekamas darbas					
Ar nusprendžiate patys, kada atlikti užduotį					
Ar jūsų darbo tvarka yra nurodyta?					
Ar galite pats pasirinkit užduoties įgyvendinimo metodą					

**4. Įvertinkite savo atliekamose pareigose sprendimų priėmimo galimybes (pažymėkite √):**

- Žemos;
- Vidutinės;

- Aukštos;

**5. Įvertinkite, kaip dažnai kiekviename sprendimų priėmimo etape Jūs atlikdami savo pareigas dalyvaujate? (5 – labai retai, 1 – labai dažnai)**

	5	4	3	2	1
I etapas. Idėjų generavimas					
II etapas. Vertinimas (analizė);					
III etapas. Alternatyvių sprendimų pasirinkimas/ atmetimas					
IV etapas. Įgyvendinimas					

**6. Kiekvieną iš žemiau išvardintų aspektų įvertinkite, kaip jums darbe svarbu skalėje nuo 1 iki 5 (5 – visiškai nesvarbu, 1 – labai svarbu)**

	5	4	3	2	1
Dirbti su kolegomis komandoje					
Priimti nepriklausomus sprendimus					
Dirbti turint terminus darbams atlikti					
Turėti galią ir autoritetą					
Matyti savo darbo rezultatus					
Turėti galimybę spręsti iškilusias problemas					
Turėti galimybę išreikšti nuomonę					

**7. Įvertinkite vadovybės kontrolės lygį, jūsų organizacijoje (pažymėkite √)::**

- Žema;  
 Vidutiniška;  
 Aukšta;

**8. Įvertinkite atsakomybės lygį, kuris Jums tenka atliekant pareigas (pažymėkite √)::**

- Žema;  
 Vidutiniška;  
 Aukšta;

**9. Jūsų lytis (pažymėkite √):**

- Moteris;  
 Vyras;

**10. Jūsų užimamos pareigos (pažymėkite √):**

- Aukščiausio lygio vadovas (direktorius);  
 Viduriniojo lygio vadovas (vyr. vadybininkas);  
 Žemiausiojo lygio vadovas (vadybininkas);  
 Vadovaujančių pareigų neužimate.

**11. Jūsų amžius (pažymėkite √):**

- Iki 25;  
 26-35;  
 36-45;



- 46-55;
- 56-65

**12. Dabartinis darbo užmokestis, atskaičius mokesčius (dirbant pilnu etatu) (pažymėkite**

√)::

- Iki 800 litų;
- 800 – 1200 litų;
- 1200 – 1600 litų;
- 1600 -2000 litų;
- Daugiau nei 2000 litų.

**13. Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje (pažymėkite √):?**

- Iki 1 metų;
- nuo 1 iki 2 metų;
- nuo 2 iki 3 metų;
- nuo 3 iki 4 metų;
- nuo 4 iki 5 metų;
- daugiau nei 5 metai.

*Dėkoju už nuoširdžius atsakymus ir sugaištą laiką!*