



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**Indrė Stanislovaitytė**

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ  
DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovas**

Doc. dr. Rūta Petrauskienė

**KAUNAS, 2019**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**  
**SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS**

**VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIAUS ORGANIZACIJŲ  
DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU LYGINAMOJI ANALIZĖ**

Baigiamasis magistro projektas

Viešasis administravimas (kodas 6211LX040)

**Vadovas**

(parašas) Doc. dr. Rūta Petrauskienė

(data)

**Recenzentas**

(parašas) Doc. dr. Rimantas Rauleckas

(data)

**Projektą atliko**

(parašas) Indrė Stanislovaitytė

(data)

**KAUNAS, 2019**



## KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų

---

(Fakultetas)

Indrė Stanislovaitytė

---

(Studento vardas, pavardė)

Viešasis administravimas, 6211LX040

---

(Studijų programa, kodas)

Baigiamojo magistro projekto „Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu lyginamoji analizė“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2019 m. sausio 7 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Indrės Stanislovaitytės**, baigiamasis magistro projektas tema „Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu lyginamoji analizė“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte nėra viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose sąrašė. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį projektą niekam nesu mokėjusi.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Indrė Stanislovaitytė. Viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu lyginamoji analizė. *Magistro* baigiamasis projektas / vadovas doc. dr. Rūta Petrauskienė, Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: L07

Reikšminiai žodžiai: privatus sektorius, viešasis sektorius, pasitenkinimas darbu, pasitenkinimo darbu veiksniai, motyvacija.

Kaunas, 2019. 63 puslapiai.

## SANTRAUKA

Anksčiau atlikti tyrimai atskleidė, kad darbuotojų emocinė būseną ir motyvacija priklauso nuo amžiaus, lyties, išsilavinimo ir netgi darbinės aplinkos. Taigi, tikėtina, kad viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai gali skirtis nuo privataus sektoriaus organizacijų. Tačiau mokslinėje literatūroje esama nuomonių, kad viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu skirtumai priklauso ne nuo pačių sektorių, o nuo darbuotojų hierarchijos lygmens, darbo turinio bei darbo pasirinkimo aplinkybių. Todėl šiame baigiamajame projekte aiškinamasi kokie veiksniai sąlygoja pasitenkinimą darbu viešajame ir privačiame sektoriuose. Projekto dalykas yra viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimas darbu. Projekto tikslas yra atlikti viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksmų lyginamąją analizę. Projekto uždaviniai: išanalizuoti pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksmų teorinius pagrindus; įvertinti viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksmų skirtumus; ištirti viešojo ir privataus sektoriaus medicinos organizacijų darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksmus. Šiame tyrime nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu ( $p=0,0312$ ), kadangi  $p<0,05$  - privataus sektoriaus darbuotojai buvo labiau pasitenkinę darbu negu viešojo sektoriaus darbuotojai. Tiek privataus ( $5,31\pm 0,48$ ), Tiek viešojo ( $3,70\pm 0,32$ ) sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu buvo didesnis nei vidutinis. Bendrą pasitenkinimą darbu statistiškai reikšmingai veikiantys kintamieji buvo: amžius ( $p=0,038$ ), pareigos ( $p=0,027$ ), darbo stažas ( $p=0,044$ ). Lytis ir išsilavinimas pasitenkinimui darbu statistiškai reikšmingos įtakos neturėjo. Tyrimo metu nustatyta, kad viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas buvo labiausiai veikiamas išorinių veiksmų kaip atlygis, karjeros galimybės bei premijos. Tarp pasitenkinimo darbu ir vidinių veiksmų (atsakomybė už atliekamą darbą, vadovų ir darbuotojų bendravimas, savarankiškas sprendimų priėmimas, geri santykiai su bendradarbiais) nustatyti silpni ryšiai tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Tyrime nustatytas teigiamas stiprus ryšys tarp viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu bei gaunamo atlyginimo. Nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas bei statistiškai reikšmingas ryšys tarp socialinių garantijų ir darbo vietos saugumo tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu. Karjeros galimybės teigiamai vidutiniškai stipriai koreliavo tik su privataus

sektorius darbuotojų pasitenkinimu darbu, tuo tarpu viešajame sektoriuje šis ryšys buvo labai silpnas. Kasmetinės premijos teigiamai vidutiniškai stipriai koreliavo tik su privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimu darbu, viešajame sektoriuje nebuvo nustatyta statistiškai patikimo ryšio. Baigiamąjį projektą sudaro įvadas, santrauka, dvejios dėstomosios dalys, empirinio tyrimo pagrindimas, tyrimo rezultatai, išvados ir literatūros sąrašas. Pirmoje projekto dalyje analizuojama pasitenkinimo darbu samprata bei pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai. Antroje projekto dalyje nagrinėjami viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu skirtumai. Trečioje projekto dalyje atliekamas empirinis tyrimas – pateikiamas jo pagrindimas bei pateikiama viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu lyginamoji analizė. Projekte pateikiamos išvados bei literatūros sąrašas.

Stanislovaitytė Indrė. *Comparative Analysis of Job Satisfaction Among Public and Private Sector Organizations*: Master's thesis in Public Administration / supervisor assoc. prof. dr. Rūta Petrauskienė. The Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Research area and field: L07

Key words: public sector, private sector, job satisfaction, job satisfaction factors, motivation

Kaunas, 2019. 63 pages.

## SUMMARY

Previous studies have shown that the emotional state and motivation of employees depend on age, gender, education and even the working environment. Thus, the factors determining the job satisfaction of the public sector organization are likely to differ from those of the private sector. However, scientific literature suggests that differences in job satisfaction between public and private sector workers depend not on the sectors themselves, but on the level of the hierarchy of employees, the content of the work and the circumstances of the choice of work. Therefore, this final project explores the factors that lead to job satisfaction in the public and private sectors. The object of this project is job satisfaction. The subject of the project is the job satisfaction of public and private sector employees. The aim of the project is to carry out a comparative analysis of job satisfaction factors of public and private sector organizations. Objectives of the project: to analyze the theoretical foundations of the factors influencing job satisfaction; to evaluate the differences between the public and private sector employees' job satisfaction factors; to investigate the determinants of job satisfaction among public and private medical organizations. This project study identified a statistically significant difference between job satisfaction within the public and private sector ( $p = 0.0312$ ), as  $p < 0.05$  - private sector employees were more satisfied with their jobs than public sector employees were. Both the private ( $5.31 \pm 0.48$ ) and the public ( $3.70 \pm 0.32$ ) sector employees' job satisfaction was higher than average. The variables that were statistically significant for job satisfaction were age ( $p = 0.038$ ), occupation ( $p = 0.027$ ), work record ( $p = 0.044$ ). Sex and education did not have a statistically significant effect on job satisfaction. This study found that the satisfaction of public and private sector employees was most affected by external factors as rewards, career opportunities and bonuses. Job satisfaction and internal factors (responsibility for work, communication between managers and employees, independent decision-making, good relationships with colleagues) have weak links in both private and public sectors. This study found a positive strong correlation between job satisfaction in the the public and private sector and the remuneration received. A moderate, positive and statistically significant relationship between social guarantees and job security has been identified, both in public and in private sector employees. Career opportunities correlated positively with private-sector employees' job satisfaction, while in the public sector this linkage was very weak. The annual bonus was positively correlated only with job satisfaction in the private sector, but there was no statistically reliable

relationship in the public sector. The final project consists of an introduction, a summary, and two theoretical parts, justification of the empirical research, the results of the research, the conclusions and the list of literature. The first part of the project analyzes the concept of job satisfaction and the factors that determine job satisfaction. The second part of the project examines differences in job satisfaction among public and private sector employees. In the third part of the project empirical research is carried out - its justification is presented and a comparative analysis of the job satisfaction of the employees of public and private sector organizations is presented. The project contains conclusions and a list of references.

## TURINYS

<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS</b> .....	9
<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS</b> .....	9
<b>ĮVADAS</b> .....	10
<b>1. PASITENKINIMĄ DARBU SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI PAGRINDAI</b> .....	13
1.1. Pasitenkinimo darbu samprata .....	13
1.2. Pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai.....	15
2.2.1. Individualūs pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai.....	17
2.2.2. Vidiniai pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai .....	19
2.2.3. Išoriniai pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai. ....	21
1.3. Darbuotojų motyvacijos sąsaja su pasitenkinimu darbu. ....	24
<b>2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU</b> <b>SKIRTUMAI</b> .....	28
2.1. Pasitenkinimas darbu viešajame ir privačiajame sektoriuje.....	28
2.2. Pasitenkinimas darbu viešajame ir privačiajame sektoriuje: užsienio tyrimų apžvalga.....	32
2.3. Teisės aktai, reglamentuojantys medicinos darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektus. ....	36
<b>3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU</b> <b>TYRIMAS</b> .....	39
3.1. Tyrimo metodika.....	39
3.2. Tiriamųjų socialinės-demografinės charakteristikos. ....	42
3.3. Tyrimo rezultatai.....	43
3.4. Tyrimo rezultatų aptarimas. ....	50
<b>IŠVADOS</b> .....	54
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	55
<b>LITERATŪRA</b> .....	56
<b>ŠALTINIAI</b> .....	60
<b>PRIEDAS</b> .....	61



## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė.</b> Pasitenkinimo darbu sąvokos .....	13
<b>2 lentelė.</b> Pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksnių klasifikacija .....	16
<b>3 lentelė.</b> Anketos skalių suderinamumas .....	40
<b>4 lentelė.</b> Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialinius-demografinius rodiklius .....	43
<b>5 lentelė.</b> Bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu viešajame ir privačiame sektoriuje.....	43
<b>6 lentelė.</b> Bendras viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys su socialiniais-demografiniais rodikliais .....	44
<b>7 lentelė.</b> Koreliacijos koeficientai tarp darbo veiksnių bei bendro pasitenkinimo darbu .....	49

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšio mechanizmas .....	28
<b>2 pav.</b> Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbo veiksniais vertinimo pasiskirstymas pagal sektorių, balais .....	45
<b>3 pav.</b> Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų darbo veiksnių svarbumo vertinimo pasiskirstymas pagal sektorių, balais .....	46
<b>4 pav.</b> Privataus bei viešojo sektorių darbuotojų supratimas apie jiems keliamų reikalavimų išaiškinimą	47
<b>5 pav.</b> Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasiskirstymas pagal pageidavimus darbdaviui dėl pasitenkinimo darbu padidinimo (proc.) .....	48
<b>6 pav.</b> Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasiskirstymas pagal tarpusavio santykius su organizacijos vadovybe, balais .....	48
<b>7 pav.</b> Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasiskirstymas pagal mintis keisti darbą, balais .....	49

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Europai atvėrus sienas ir lietuviams pradėjus aktyviau ieškotis darbo užsienio šalyse, darbdaviams susirasti kompetentingus, patikimus ir lojalius darbuotojus bei juos išlaikyti tampa vis sunkiau, kadangi dirbti iš pašaukimo ar idėjos žmonės nenori. Organizacijų vadovai vis dažniau kreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius bei pasitenkinimą darbu. Tai tampa vis aktualiau, norint užtikrinti organizacijos produktyvumą, veiklos efektyvumą, teigiamą įtaką regiono ekonomikai, nes taip stengiamasi išlaikyti gerus specialistus.

Be darbinės veiklos retas kuris asmuo įsivaizduoja savo gyvenimą. Nereikia pamiršti, kad tai pagrindinė priemonė, kuri garantuoja pajamas, asmens savirealizaciją bei padeda įsitvirtinti socialinėje aplinkoje. Neretai darbas, kaip ir šeima, tampa asmens socialiniu institutu, kadangi jame praleidžiama daugiausiai laiko. Todėl darbas, kuriame asmuo praleidžia didžiąją savo gyvenimo dalį, turi būti patrauklus. Iki šių dienų atlikti tyrimai rodo, kad efektyviausiai atliekamas tas darbas, kuris labiausiai tenkina darbuotoją. Šią problemą nagrinėjo tokie garsūs teoretikai, kaip Herzberg, Maslow ir kt., teigdami, kad žmogaus darbo rezultatai priklauso ne tik nuo jo dvasinės savijautos, nervinės savijautos, lūkesčių, bet ir nuo išorinių veiksnių. Visgi nėra tiksliai įvardinta, kas lemia darbuotojo pasitenkinimą darbu, kadangi tai labai dažnai priklauso ne tik nuo asmens vidinių savybių, bet ir nuo jį supančios išorinės aplinkos. Ne paslaptis, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijų valdymo srityje nuolatos vyksta permainingos, kurios skatina siekti gerų rezultatų, didinti efektyvumą bei atrasti modernių problemų sprendimo būdų. Šiais demokratijos laikais pilietinė visuomenė vis dažniau reikalauja kokybiškesnių šių sektorių aptarnavimo paslaugų. Visa tai priklauso nuo veiklą vykdančiųjų asmenų. „Tokioje globalizacijos aplinkoje reikalingi didesni valstybės valdymo gebėjimai, kad jos galėtų sėkmingai gyvuoti atvirumo aplinkoje“ (Masiulis, 2008, p. 99). Todėl vienas svarbiausių veiksnių, kurie lemia darbo efektyvumą ir našumą, yra darbuotojų motyvacija bei jų pasitenkinimas darbu (Karwowski, 2006). Šis klausimas pastaraisiais metais patraukia vis daugiau mokslininkų dėmesį. Kiekvienos valstybės vykdomų reformų tikslas yra modernizuoti žmoniškuosius išteklius bei padidinti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį. Lietuvoje tyrimai apie pasitenkinimą darbu iki šių dienų nėra analizuojami tarp dviejų sektorių organizacijų. Deja, nedaug yra ir mokslinės literatūros, kurioje būtų nagrinėjamas šis reiškinys. Tačiau būtina paminėti, kad literatūroje daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų motyvacijos teorijai, kuri, kaip žinia, glaudžiai yra susijusi su pasitenkinimu darbu.

**Temos naujumas.** Apie darbuotojų pasitenkinimą darbu pradėta kalbėti nuo XX a. antrosios pusės. Tačiau iki šių dienų vis dar darbuotojų pasitenkinimo darbu klausimas išlieka aktualus. Pasaulyje kasmet yra atliekama vis daugiau tyrimų, kurie yra susiję su darbuotojų pasitenkinimu darbu. Taip siekiama išsiaiškinti ir didinti darbuotojų darbo produktyvumą bei našumą. Lietuvoje taip pat vis dažniau nagrinėjamas šis klausimas. Savo darbuose, tokie autoriai, kaip Simon (2003), Dessler (2001), Appleby

(2003), Barvydienė (2003), Bučiūnienė (2003) ir kt. kalbėjo apie darbo motyvaciją ir darbuotojų pasitenkinimą darbu. Kaip bebūtų, iki šių dienų vis dar trūksta viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose dirbančių darbuotojų motyvacijos tyrimų, kurie padėtų atskleisti, kas lemia vienu ar kitu atveju tokių darbuotojų pasiskirstymą. Lietuvoje nėra atlikta daug tyrimų, kuriuose būtų lyginami dviejų skirtingų sektorių darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai. Todėl šio tyrimo metu gauta informacija galėtų padėti parinkti efektyvesnius metodus, kurie leistų didinti darbuotojų motyvaciją ir produktyvumą skirtingose organizacijose.

Darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektai yra svarbūs skirtingų kategorijų (švietimo, sveikatos apsaugos, finansų ir kt.) privačiam ir viešajam sektoriams. Šiame magistro baigiamajame projekte pasirinktas sveikatos apsaugos sektorius. Pastebima, kad viešojo sektoriaus organizacijos skiria per mažai dėmesio darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksniams bei jų stiprinimui, sistemos sudarymui bei tobulinimui. Viešojo sektoriaus vadovaujantiems darbuotojams galimai nepakanka žinių apie pasitenkinimą darbu bei patirties, kaip darbuotojų pasitenkinimą darbu galima būtų padidinti. Esant mažesniai negu kitose išsivysčiusiose šalyse sveikatos apsaugos finansavimui, neatitinkant biudžeto paskirstymui ir darbo rezultatams, didėjant darbo krūviui, medikų emigracijos, senėjant visuomenei – tiek medikų, tiek ir pacientų, išsaugoti dirbantį personalą tampa ypač svarbu. Sveikatos priežiūros organizacijų vadovai tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuose turi ieškoti būdų, kaip padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, suinteresuotumą ir norą tobulėti kartu su organizacija, kad galėtų, panaudodami darbuotojų žinias, vykdyti sveikatos apsaugos įstaigų misiją – rūpintis pacientais.

**Tyrimo problema.** Žmogiškieji išteklių yra vienas pagrindinių išteklių, kuris reikalingas siekiant, kad organizacija gyvuotų. Kaip teigia autoriai Jonsson, 2005; Sharpley, Forster, 2003; Cmiel, 2005, organizacijos žmogiškųjų išteklių pasitenkinimas darbu didina jos veiklos efektyvumą. Pasitenkinimas darbu yra ta veiklos sritis, kurios svarba šiandieniniame gyvenime tampa vis aktualesnė (Petrauskienė, Raipa, 2012). Visuomenė nebetoleruoja įstaigų neefektyvumo. Tačiau reikalinga atkreipti dėmesį į faktą, kad pasitenkinimas darbu ženkliai skiriasi įvairiose darbuotojų grupėse. Anksčiau atlikti tyrimai atskleidė, kad darbuotojų emocinė būseną ir motyvacija priklauso nuo amžiaus, lyties, išsilavinimo ir netgi darbinės aplinkos. Taigi, tikėtina, kad viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai gali skirtis nuo privataus sektoriaus organizacijų. Tačiau mokslinėje literatūroje esama nuomonių, kad viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu skirtumai priklauso ne nuo pačių sektorių, o nuo darbuotojų hierarchijos lygmens, darbo turinio bei darbo pasirinkimo aplinkybių (Bruelens, Van den Broeck, 2007). Todėl šiame baigiamajame projekte formuluojama **mokslinė problema**: kokie veiksniai sąlygoja pasitenkinimą darbu viešajame ir privačiame sektoriuose?

**Projekto objektas** – darbuotojų pasitenkinimas darbu.

**Projekto dalykas** – viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimas darbu.

**Projekto tikslas** – atlikti viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksmų lyginamąją analizę.

**Projekto uždaviniai:**

1. Išanalizuoti pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksmų teorinius pagrindus.
2. Įvertinti viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksmų skirtumus.
3. Ištirti viešojo ir privataus sektoriaus medicinos organizacijų darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksmus.

**Projekto metodai.** *Mokslinės literatūros analizė*, kuri leido atskleisti analizuojamos problemos ištyrimo laipsnį, nusakyti nagrinėjamos temos aktualumą ir naujumą, apibendrinti surinktą medžiagą ir formuluoti išvadas. *Anketinė apklausa*, kuria buvo siekiama surinkti svarbią ir aktualią informaciją, reikalingą užsibrėžtai problemai spręsti - atlikti viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu lyginamąją analizę. *Statistinė aprašomoji analizė* - panaudoti chi kvadrato ( $\chi^2$ ) kriterijus, laisvės laipsnių skaičius (*df*) bei statistinis reikšmingumas (*p*).

**Projekto struktūra.** Projekto struktūrą ir jo visumą lemia tyrimo objektas, suformuluotas tikslas ir šiam tikslui pasiekti iškelti uždaviniai. Baigiamąjį projektą sudaro įvadas, santrauka, dvejų dėsamosios dalys, empirinio tyrimo pagrindimas, tyrimo rezultatai, išvados ir literatūros sąrašas. Pirmoje projekto dalyje analizuojama pasitenkinimo darbu samprata bei pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai. Antroje projekto dalyje nagrinėjami viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu skirtumai. Trečioje projekto dalyje atliekamas empirinis tyrimas – pateikiamas jo pagrindimas bei pateikiama viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu lyginamoji analizė. Projekte pateikiamos išvados bei literatūros sąrašas.

Projektą sudaro 62 puslapiai, 7 lentelės, 7 paveikslai, 1 priedas. Panaudota 51 mokslinės literatūros šaltinis ir 6 teisės aktų ir duomenų šaltinių.

# 1. PASITENKINIMĄ DARBU SĄLYGOJANČIŲ VEIKSNIŲ TEORINIAI PAGRINDAI

Pasitenkinimo darbu tyrimai, kaip diagnostinis įrankis, leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną ir nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius ir svarbiausia, laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis. Norint pasiekti gerų rezultatų, reikalinga teoriniu aspektu įvertinti, kuo skiriasi darbuotojų pasitenkinimas darbu viešojo ir privataus sektorių organizacijose. Šiame skyriuje apžvelgiamos pasitenkinimo darbu sampratos, vidiniai veiksniai, skatinantys žmonių darbinę veiklą. Analizuojama poreikių bei motyvacijos tarpusavio ryšys, aptariama pagrindinės motyvacijos teorijos, kuriomis vadovaujasi tiek privataus, tiek viešojo sektorių organizacijos, siekdamos suprasti darbuotojų poreikius, lūkesčius ir kurdamos palankesnes darbo vietas.

## 1.1. Pasitenkinimo darbu samprata

Šiandieninėje visuomenėje darbas tampa nebe papildoma veikla, o būtinybė. Dirbti skatina ne tik asmens poreikiai, kuriuos reikia patenkinti, bet taip pat ir baimė. Dirbdamas žmogus tikisi sulaukti pripažinimo, išreikšti save. Kaip teigia Wiliamson (2006), „žmogaus darbas yra vienas iš svarbiausių jo socialinio identiteto ir jo paties dalių“ (2006, p. 7).

Vidutiniškai, dirbantis žmogus 50 proc. savo gyvenimo praleidžia dirbdamas, todėl taip, kaip jis jaučiasi darbe - labai svarbus veiksnys bendrai žmogaus savijautai. Pasirinkęs mėgstamą darbą, žmogus gali įgyvendinti savo siekius ir paprasčiausiai jaustis laimingas.

Suvokimas apie darbą gali būti įvairus. Tai priklauso nuo to, koks yra grįžtamasis ryšis tarp organizacijos ir darbuotojo. Darbas gali patenkinti, skatinti, žeminti ar net kankinti asmenį. Dėl tokio skirtingo pobūdžio yra susidomėję įvairių šalių psichologai, sociologai ir kitų sričių specialistai. Šiuo metu suvokimas apie darbą yra plačiai tyrinėjama tema. Darbas negali kenkti, žeminti ar nuolat kelti nuobodulį. Priešingai – jis turėtų leisti individui išnaudoti savo galimybes bei gebėjimus ir tenkinti darbuotojo susidomėjimą. Kai darbas suteikia aukščiau minėtas sąlygas, tuomet darbuotojas jaučia pasitenkinimą darbu. Taip ir atsiranda sąvoka „pasitenkinimas darbu“. Kuri pastaraisiais metais yra vis dažniau tyrinėjama.

1 lentelė. Pasitenkinimo darbu sąvokos (sudaryta autorės)

Samprata	Autoriai
Pasitenkinimas darbu – tai laukiamų rezultatų ir pasiektų rezultatų skirtumas.	Palidaukaitė, 2008, p.8
Organizacinė sėkmė priklauso nuo darbuotojo pasitenkinimo arbu lygmens. Jei jis patenkintas, tai jo produktyvumas bus didesnis.	Perdue , Readorn ir Peterson, 2007
Darbas – tai patiriamas malonus jausmas, kuris kelia malonius jausmus besidžiaugiant gautais proceso eigoje rezultatais.	Černiauskienė, 2010, p. 5
Jei darbuotojas savo darbą atlieka su įkvėpimu „ir yra juo patenkintas, jo produktyvumas bus didesnis, ir tokiu būdu darbuotojas prisidės prie organizacijos sėkmės“.	Staniulytė, 2011, p. 8

Pasitenkinimo darbu sąvoka yra labai plati. Šios sąvokos apibrėžimus pateikia daugelis autorių (žr. 1 lent.). Apibendrinant skirtingų autorių nuomonę galima teigti, kad tai yra individo patiriamų jausmų, lūkesčių, kurie yra glaudžiai susiję su darbu, kompleksas. Šią būseną įtakoja daugybe veiksnių.

Pasitenkinimo darbu tyrimai, kaip diagnostinis įrankis, leidžia nustatyti darbuotojų motyvacinę būseną ir nuostatas darbo atžvilgiu, identifikuoti pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu sukeliančius veiksnius bei svarbiausia laiku ir tinkamai koreguoti organizacines neatitiktis.

Mokslininkai, tyrinėjantys pasitenkinimo darbu veiksnius teigia, jog pastarieji svarbūs ne tik pačiam dirbančiajam, bet ir jo darbovietai, kadangi nuo darbuotojo pasitenkinimo jo atliekamu darbo priklauso ir organizacijos veiklos rezultatai.

Šiandieninėje darbo rinkoje vis dažniau kreipiamas dėmesys į savo darbuotojus ir jų pasitenkinimą darbu, kadangi patikimas ir kompetentingas darbuotojas gali atstoti keletą nemotyvuotų ir nelojalių darbuotojų. Darbdavių pareiga ne tik skatinti motyvuotus darbuotojus, tačiau sumotyvuoti ir nepatenkintus darbu, o tam jie privalo žinoti veiksnius, kurie motyvuoja ir teikia pasitenkinimą atliekamu darbu.

Daugelis dirbančiųjų darbe praleidžia didžiąją savo laiko dalį, todėl darbas turi teikti pasitenkinimą ir būti lyg antri namai. Jei žmogus eis į darbą verčiamas tik pareigos, ir savo darbą atliks tik formaliai, nuo to nukentės ne tik jo teikiamas paslaugas gaunantieji, bet ir organizacija, kadangi netinkamai teikdamas paslaugas asmuo kels nepasitikėjimą organizacija. Mokslininkų teigimu, „kai asmuo nejaučia pasitenkinimo darbu, t. y. kai norai prasilenkia su esama tikrove, jo nuostatos keičiasi, gali sumažėti pastangos darbe, kruopštumas, mažiau bus siekiama tikslų ir kt. Sumažėjęs pasitenkinimas ir atsidavimas organizacijai sukelia neigiamas nuostatas, dažnesnes pravaikštas“ (Palidauskaitė, 2008, p.8).

Darbuotojai yra vienas iš pagrindinių veiksnių organizacijoje, nuo kurių priklauso organizacijos veiklos rezultatai, todėl darbdaviai turėtų žinoti, kas jų darbuotojus motyvuoja, o kas ne. Vadovams „darbuotojų motyvacija yra aktuali, nes ne tik didina dirbančiųjų pasitenkinimą darbu, bet ir teikia apčiuopiamos naudos: produktyvesnis darbas, geresnis įmonės įvaizdis, patrauklios darbo vietos, noras išlaikyti darbo vietą, garantuojamos pajamos, užimtumas“ (Viningienė, 2014, p. 161). Jeigu darbdaviui nėra aktualu išlaikyti darbuotojus, jis nesisistengia išsiaiškinti, kokie veiksniai sąlygoja pasitenkinimą darbu.

Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, kuris parodo, kaip žmogus vertina savo darbą. Autorius Jucevičius (2008) išskiria 3 darbuotojų požiūrius į darbą:

1. Objektivus darbo vertinimas.
2. Pasitenkinimas darbu, kuris pasireiškia per malonumą ar nemalonumą.
3. Veiklos galimybės (pvz. sprendimas keisti darbo vietą).

Visi šie požiūriai į darbą padeda lengviau suprasti individo reakciją į darbą ir numatyti įtaką jo būsimam elgesiui. Darbuotojas, pradėdamas dirbti organizacijoje, jau yra susiformavęs savo lūkesčių

sistemą t. y. vertybes, norus ir patyrimus. Nuo šios visumos priklauso, ko visgi tikisi asmuo iš darbo vietos. Pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko asmuo tikisi ir to, ką jis gauna. Jis yra sudarytas iš įvairių pasitenkinimo objektų, subjektų ir veiksmų. Pavyzdžiui, asmens pasitenkinimas darbu yra labai aukštas, kadangi jį paaukštino pareigose, tačiau tuo pačiu metu bus labai nepatenkintas ilgesnėmis darbo valandomis. Pasitenkinimas darbu yra individo jausmas, kuris gali būti labai kintantis. Būtina paminėti, kad aplinka, kuri supa asmenį už darbo ribų taip pat įtakoja vienus ar kitus potyrius apie darbą, kadangi darbas asmens gyvenime užima svarbią vietą. Jis atima daugiausia laiko nei bet kokia kita veikla. Darbas padeda lengviau individui įsilieti į socialinį gyvenimą. Todėl nuo šio įsiliejimo taip pat priklausys individo požiūris į darbą.

*Apibendrinant galima teigti, kad šiame poskyryje aptartos sąvokos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Žmogaus aktyvumui didelę reikšmę turi jo poreikiai, kurie suprantami kaip žmonių elgesio motyvai. Poreikis aktyvina individą konkrečiai veiklai. Apie asmens pasitenkinimą darbu dažnai yra kalbama kaip apie varomąją jėgą, kai žmogus nori pasiekti tikslą arba įvykdyti tam tikrą užduotį.*

## **2.2. Pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai**

Aptariant pasitenkinimą darbu, reikalinga išanalizuoti ir veiksmus, sąlygojančius pasitenkinimą darbu. Šie veiksmų mokslinėje literatūroje yra išskiriama nemažai; tai „darbo užmokestis, savęs įtvirtinimas, pagarba, savęs, kaip priklausančio tam tikrai organizacijai ar komandai suvokimas, kūrybinė atmosfera, vadovybės pasitikėjimas, galimybė save įtvirtinti“ (Žukienė, 2008, p. 12). Pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai skirstomi į išorinius ir vidinius veiksmus (Valickienė, Valickas, Sinkievič, 2007; Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Bagdžiūnienė, Žukauskaitė, 2016; Vaidelytė, Sodaitytė, 2017 ir kt.).

Pažymėtina, kad viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai ne visuomet yra tie patys. Sinha ir Kumar (2012) teigimu, darbo sąlygų pagerinimas ne visuomet padidina pasitenkinimą darbu ir darbuotojų produktyvumą. Pasak autorių, darbo sąlygų pagerinimas dažnu atveju reiškia didesnę vadovo dėmesį darbuotojo darbo kokybei, todėl ne darbo sąlygų pagerinimas didina darbuotojo produktyvumą, o supratimas, kad yra stebimas (Sinha, Kumar, 2012). Todėl autoriai teigia, kad pasitenkinimą darbu labiausiai didina ne išoriniai veiksniai, tokie, kaip darbo sąlygos ar atlyginimas, o vidiniai darbuotojo įsitikinimai (Sinha, Kumar, 2012). Sinha ir Kumar (2012) tyrimo metu siekė nustatyti bankininkystės srityje dirbančių privataus bei viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksmus. Pasak autorių, mažesnę pasitenkinimą darbu privačiuose bankuose sąlygoja darbo vietos saugumas, atlyginimo dydis, darbuotojo darbo stažas ir monotoniška darbo prigimtis. Tirti darbuotojai nurodė, kad valstybiniuose bankuose juntamas didesnis darbo saugumas, kadangi valstybinius bankus mažiau veikia globalizacija, pasaulinė ekonomika ir privatizacija, todėl darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu (Sinha, Kumar, 2012). Atsižvelgta ir į tai, kad

darbuotojo darbo stažas nebūtinai lemia didesnę atlyginimą privačiuose bankuose, kaip tai yra valstybiniuose bankuose. Todėl darbuotojai, kurie turi didesnę darbo stažą ir dirbantys privačiuose bankuose, buvo mažiau pasitenkinę savo darbu negu valstybinių bankų darbuotojai (Sinha, Kumar, 2012). Todėl autorių teigimu, veiksniai, kurie labiausiai atiriboja viešojo bei privataus sektoriaus bankų darbuotojų pasitenkinimą darbu, yra darbo vietos saugumas, darbo stažo įtaka atlyginimui bei darbo turinys (monotoniška darbo prigimtis) (Sinha, Kumar, 2012).

Almas (2017) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad viešojo sektoriaus bankų darbuotojai yra labiau patenkinti darbu nei privataus sektoriaus banko darbuotojai. Darbo vietos saugumas, socialinės garantijos ir lengvatos, atlyginimas, darbo grafikas ir darbovietės organizacinė kultūra buvo įvardinti kaip abiejų sektorių svarbiausi pasitenkinimo darbu veiksniai. Viešajame sektoriuje bankų darbuotojas turi stabiliais, geras ir sveikas darbo sąlygas, gerus santykius su savo viršininku, tuo tarpu privataus sektoriaus banko darbuotojai turi įdėti pastangų, siekdami išlaikyti stabilumą darbo vietoje ir gerus santykius su savo viršininkais (Almas, 2017). Taigi, privataus sektoriaus bankų darbuotojai, siekdami darbo vietos saugumo ir stabilumo bei gerų santykių su kolegomis bei viršininkais turi įdėti pastangų, tuo tarpu viešame sektoriuje šie aspektai yra preziumuojami.

Žvelgiant į analizuotus tyrimus galima teigti, kad viešajame sektoriuje darbuotojų pasitenkinimas darbu sietinas su tokiais veiksniais, kaip darbo vietos saugumas ir stabilumas, socialinės garantijos ir lengvatos, santykiai su kolegomis bei vadovais. Tuo tarpu privačiame sektoriuje pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai yra darbo turinys, darbo stažas ir atlyginimas.

Vaidelytė ir Sodaitytė (2017, p. 393) teigia, kad pasitenkinimo darbu lygiui įtaką gali daryti individualūs, vidiniai ir išoriniai veiksniai. Individualūs veiksniai daugiausia atspindi sociodemografinius asmenų skirtumus, o vidiniai ir išoriniai motyvaciniai veiksniai apima įvairias kokybines ir kiekybines darbo ir organizacinės aplinkos charakteristikas (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017, p. 393). 2 lentelėje pateikiama pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksnių klasifikacija.

**2 lentelė.** Pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksnių klasifikacija (sudaryta autorės, pagal Vaidelytę, Sodaitytę, 2017, p. 393)

<i>Pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai</i>		
<i>Individualūs veiksniai</i>	<i>Vidiniai veiksniai</i>	<i>Išoriniai veiksniai</i>
Lytis Amžius Darbo stažas Išsilavinimas Pareigos	Karjeros galimybės Asmeninio tobulėjimo galimybės Darbo turinys Atsakomybė ir autonomija Pasiekimų jausmas Pripažinimas	Atlygis Vadovai Privilegijos ir lengvatos Bendradarbiai Organizacijos komunikacija Organizacijos politika ir procedūros Darbo sąlygos Darbo vietos saugumas

2 lentelės duomenimis, individualūs pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai yra šie: lytis, amžius, darbo stažas, išsilavinimas ir pareigos. Vidiniai pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai



išskiriami tokie: karjeros galimybės, asmeninio tobulėjimo galimybės, darbo turinys, atsakomybė ir autonomija, pasiekimų jausmas ir pripažinimas. Tuo tarpu išoriniai pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai yra atlygis, vadovai, privilegijos ir lengvatos, bendradarbiai, organizacijos komunikacija, organizacijos politika ir procedūros, darbo sąlygos ir darbo vietos saugumas. Toliau atskirai aptariama kiekvieną iš šių veiksnių grupių.

### **2.2.1. Individualūs pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai.**

*Individualūs veiksniai* daugiausia atspindi sociodemografinius asmenų skirtumus (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017, p. 393).

**Lytis.** Teigiama, kad viešojo sektoriaus darbuotojoms moterims „neretai būdingos gerokai palankesnės pasitenkinimo darbu ir motyvacijos mokytis charakteristikos nei jų kolegoms vyrams“ (Merkys, Brazienė, 2010). Mokslinėje literatūroje taip pat daromos prielaidos, jog moterys yra labiau patenkintos darbu, kadangi jų lūkesčiai darbo atžvilgiu yra žemesni nei vyrų (Yang, Wang, 2013). Almas (2017) teigimu, viešojo sektoriaus bankų darbuotojos moterys yra labiau pasitenkinę savo darbu negu privataus sektoriaus bankų darbuotojos moterys. Tuo tarpu skirtumai tarp viešojo ir privataus sektoriaus bankų darbuotojų vyrų nebuvo statistiškai reikšmingi. Taip pat viešojo sektoriaus darbuotojų moterų pasitenkinimas darbu buvo didesnis negu privataus sektoriaus bankų darbuotojų vyrų (Almas, 2017). Šie skirtumai siejami su darbo vietos saugumo garantijos: maža darbuotojų kaita, stabilium atlyginimu bei socialinėmis garantijomis viešojo sektoriaus bankuose (Alma, 2017). Sultana ir kt. (2017) atliktas tyrimas parodė, kad tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje darbuotojos moterys yra labiau patenkintos darbu negu darbuotojai vyrai.

**Amžius.** Teigiama, kad tiek privataus, tiek viešojo sektoriaus konkretaus amžiaus darbuotojų grupė „savo interesais ir darbinėmis savybėmis gali gerokai skirtis“ nuo priklausančių kitai amžiaus grupei darbuotojų (Merkys, Brazienė, 2010). Vyresnio amžiaus darbuotojai dažniau būna patenkinti darbu negu jaunesni. Be to, jeigu organizacija nepatenkina jaunesnių darbuotojų lūkesčių, šie gali ryžtis palikti organizaciją (Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010). Jovarauskaitės ir Tolutienės (2010) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad „skirtingo amžiaus asmenys įvairiai suvokia pasitenkinimo darbu sąvoką ir skirtingai traktuoja veiksnius, skatinančius motyvaciją ir pasitenkinimą darbu“. Taigi, tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje pasitenkinimą darbu gali įtakoti darbuotojo amžius kaip individualus pasitenkinimą darbu sąlygojantis veiksnys.

**Darbo stažas.** Jovarauskaitės ir Tolutienės (2010) tyrimo metu nustatyta, kad „didėjantis dėstytojo darbo stažas susijęs su didėjančiu jo pasitenkinimu darbu“. Analogiškai nustatyta ir Vininginienės (2014) atlikto tyrimo metu - „ilgiau dirbantys asmenys jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, nei asmenys, turintys mažesnę darbo stažą“. Esama tyrimų nurodančių, kad viešojo sektoriaus darbuotojai jaučia mažesnę

pasitenkinimą darbu ilgėjant darbo stažui, tačiau šis ryšys yra įtakojamas fakto, jog asmuo ilgą laiką eina tas pačias pareigas (Morkevičius, 2013). Taigi, negalima vienareikšmiškai teigti, kad darbo stažas kaip individualus darbuotojo pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys yra svarbus priklausomai nuo darbuotojo stažo dydžio. Pavyzdžiui, darbuotojo darbo stažas nebūtinai lemia didesnę atlyginimą privačiuose bankuose, kaip tai yra valstybiniuose bankuose. Todėl darbuotojai, kurie turi didesnę darbo stažą ir dirbantys privačiuose bankuose buvo mažiau pasitenkinę savo darbu negu valstybinių bankų darbuotojai (Sinha, Kumar, 2012).

**Išsilavinimas** kaip individualus darbuotojo pasitenkinimą darbu lemiantis veiksnys mokslinėje literatūroje nėra vertinamas vienareikšmiškai. González ir kt. (2016) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad žemesnę išsilavinimą turintys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, kadangi jaučia darbo galimybių stygių ir yra dėkingi už suteiktą galimybę dirbti bei išlaikyti darbo vietą. Kitų tyrimų rezultatai rodo, kad aukštesnę išsilavinimo lygį pasiekę valstybės tarnautojai patiria didesnę pasitenkinimą darbu, nes aukštesnis išsilavinimas siejamas su didesniu darbo užmokesčiu ir prestižiškesne darbo vieta (Yang, Wang, 2013). Taip pat esama nuomonių, kad dėl aukštesnio išsilavinimo darbuotojo lūkesčiai yra didesni, o darbovietės ne visuomet gali jus patenkinti, dėl ko pasitenkinimas darbu gali ir sumažėti (Jung, 2014). Gius (2015) teigimu, aukštesnis mokytojo išsilavinimas sąlygoja tik privataus sektoriaus darbuotojų didesnę pasitenkinimą darbu, kadangi aukštesnis išsilavinimas įtakoja didesnes pajamas bei prestižinę darbo vietą, tuo tarpu viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu nėra statistiškai reikšmingai įtakojamas išsilavinimo.

**Pareigos.** Vaidelytės ir Sodaitytės (2017) teigimu, „vadovaujamas pareigas užimantys tarnautojai demonstruoja aukštesnę pasitenkinimą darbu, nes šios pareigos siejamos su aukštesniu darbo užmokesčiu, geresnėmis darbo sąlygomis, aukštesniu autonomijos, atsakomybės laipsniu, didesnėmis savirealizacijos galimybėmis“. Viningienės (2014) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai ir pavaldiniai skiriasi vertinant rezultatų veiksnį, kadangi vadovaujantiems rezultatai yra svarbesni negu pavaldiniams. Concialdi (2014) atlikto tyrimo metu nenustatyta statistiškai reikšmingo ryšio tarp darbuotojo pareigų ir pasitenkinimo darbu tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje, tačiau, anot autorės, šiam ryšiui įrodyti reikalingi tolimesni tyrimai.

Vaidelytės ir Sodaitytės (2017) teigimu, individualių veiksnių įtaka pasitenkinimui darbu dažnai yra laikoma nereikšminga. Tačiau, anot autorių, „individualus viešojo sektoriaus motyvacijos veiksnys, siejamas su asmens polinkiu tarnauti viešiesiems interesams ir pirmenybę teikti vidiniams atlygiams, yra svarbus analizuojant pasitenkinimą darbu valstybės tarnyboje“. Taigi, analizuojant viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu reikalinga įvertinti ne tik tokius individualius pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius kaip amžius, lytis, darbo stažas, pareigos ar išsilavinimas, bet ir individualų viešojo sektoriaus motyvacijos veiksnį.

*Apibendrinant individualius veiksnius, sąlygojančius pasitenkinimą darbu viešajame ir privačiame sektoriuje, galima teigti, kad pasitenkinimui darbu įtakos turi darbuotojo lytis - moterys jaučia didesnę pasitenkinimą darbu negu vyrai tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje, tačiau privačiame sektoriuje moterų pasitenkinimas darbu yra mažesnis negu moterų viešajame sektoriuje. Tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje pasitenkinimą darbu gali įtakoti darbuotojo amžius kaip individualus pasitenkinimą darbu sąlygojantis veiksnys – didėjantis darbo stažas sąlygoja didesnę pasitenkinimą darbu, tačiau viešajame sektoriuje galimas ir atvirkštinis variantas, kuomet didėjant stažui pasitenkinimas darbu mažėja, kadangi asmuo ilgą laiką eina tas pačias pareigas. Aukštesnis darbuotojo išsilavinimas sąlygoja tik privataus sektoriaus darbuotojų didesnę pasitenkinimą darbu, kadangi aukštesnis išsilavinimas įtakoja didesnes pajamas bei prestižinę darbo vietą. Nėra vienareikšmės nuomonės dėl darbuotojo pareigų kaip pasitenkinimą darbu sąlygojančio veiksnio – teigiama, kad vadovaujamas pareigas užimantys tarnautojai demonstruoja aukštesnę pasitenkinimą darbu, tačiau esama mokslinių tyrimų, kurių rezultatai rodo, jog ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir einamų pareigų tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje nėra statistiškai reikšmingas.*

### **2.2.2. Vidiniai pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai**

Skirtingai nei individualūs veiksniai, *vidiniai* (o kartu ir išoriniai) *veiksniai* turi daug reikšmingesnę poveikį darbuotojo pasitenkinimui darbu ir yra susiję su darbuotojo asmeninėmis savybėmis.

**Karjeros galimybės.** Dažniausiai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje – pasiekimas gyvenime. Karjera siejama su didesniais pinigais, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu. Šį veiksnį nurodo dauguma autorių, teigdami, kad jis svarbus tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje (Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Kumari, Pandey, 2011; Bagdžiūnienė, Žukauskaitė, 2016; Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Sultana ir kt. (2017) teigimu, privataus sektoriaus mokytojų pasitenkinimas darbu yra labiau įtakojamas karjeros galimybių negu viešojo sektoriaus mokytojų.

**Asmeninio tobulėjimo galimybės** viešajame sektoriuje apima tiek formalaus valstybės tarnautojų mokymo galimybes, tiek neformalaus mokymosi galimybes (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Jeigu darbuotojas yra įtraukiamas į sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo procedūras, jis gali patobulinti turimus įgūdžius ir kompetencijas, o taip pat „patenkinti jų asmeninės pažangos poreikius ir užtikrinti aukštesnę pasitenkinimą darbu (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Palidauskaitės ir Segalovičienės (2008) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad svarbiausia valstybės tarnautojams jų darbe yra tobulėjimo troškimas bei galimybės. Soonhee (2009) teigimu, asmeninio tobulėjimo galimybės yra itin svarbus veiksnys IT darbuotojams viešajame sektoriuje.

**Darbo turinys** apima būklę ar aplinką, kurioje yra konkreti veikla, susijusi su darbu bei nustato faktines pareigas ir pareigas, susijusias su darbu (Jegade, Ola-Olorun, 2017). Jegede ir Ola-Olorun, (2017) nurodo, kad darbo turinys ir kontekstas vaidina svarbų vaidmenį darbuotojo gyvenime ir lemia pasitenkinimą darbu. Jeigu darbuotojo netenkina jo atliekamos pareigos ir funkcijos arba jis jose nemato prasmės, tuomet darbuotojo produktyvumas ima smukti, o tuo pačiu ir jo pasitenkinimas darbu (Jegade, Ola-Olorun, 2017). Palidauskaitės ir Segalovičienės (2008) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad darbo turinys yra svarbiausias veiksnys, įtakojęs valstybės tarnautojus pasirinkti valstybės tarnybą. Darbo turinys įvardijamas kaip svarbiausias veiksnys, įtakoiantis advokatų pasitenkinimą darbu viešajame sektoriuje (Barrows, Wesson, 2010).

**Atsakomybė ir autonomija.** Autonomija yra vadovybės ar kolegų suteikiama galimybė darbuotojams veikti savarankiškai. Autonomijos stoka darbuotojams sukelia profesinio pažeidžiamumo jausmą, kuomet jie jaučiasi, jog nėra pakankamai kvalifikuoti atlikti tam tikras užduotis, stresą, žemą pasitenkinimą darbu (Žukienė, 2008). Autonomiją kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantį veiksnį pabrėžia tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai, tačiau privataus sektoriaus darbuotojams autonomija turi didesnės įtakos pasitenkinimui darbu negu viešojo sektoriaus (Shabbir, 2015).

**Pasiekimų jausmas,** kuris atsiranda sėkmingai atlikus sudėtinias ir pastangų reikalaujančias užduotis, traktuojamas kaip vidinis pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksnys (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Pasiekimai darbe didina pasitenkinimą darbu, skatina darbuotojų kūrybiškumą, tikslų kūrimą bei jų siekimą (Robbins, 2003). Pasiekimai darbe gali būti laikomi „kūrybinio potencialo paskata, leidžianti siekti didesnio atlygio, demonstruoti savo galimybes, generuoti naujas idėjas, tikintis teisingo atlygio už darbą“ (Vininginienė, 2014). Chen (2008) pastebi, kad nepaisant to ar darbuotojas yra motyvuojamas pasiekimų darbe, tie darbuotojai, kurie turi atsakingesnę darbo vietą pasižymi aukštesniu pasitenkinimu darbu. Pasiekimų jausmas, anot Mafini ir Dlodlo (2014), svarbus tiek pasitenkinimui darbu tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojams. Voon ir kt. (2011) atlikto tyrimo rezultatai parodė analogiškai .

**Pripažinimas.** Jovarauskaitės ir Tolutienės (2010) atlikto tyrimo metu 77 proc. respondentų nurodė, kad pripažinimas yra svarbus pasitenkinimo darbu veiksnys, tačiau jis svarbesnis buvo tiems dėstytojams, kurių amžius ir darbo stažas buvo mažesni. Pripažinimą kaip pasitenkinimo darbu veiksnį pabrėžia ir Chen (2008) – teigiama, kad darbuotojui jaučiant vadovų ir kolegų pripažinimą jį jo motyvacija dirbti išauga, todėl darbuotojas jaučia didesnę pasitenkinimą darbu. Vaidelytė ir Sodaitytė (2017) pabrėžia, kad „valdžios institucijų darbuotojai, sulaukiantys vadovų pagyrimo, adekvataus pripažinimo už gerus darbo rezultatus, paprastai labiau patenkinti savo darbu, nes didėja suvoktos paramos lygis“. Pripažinimas kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantis veiksnys yra svarbesnis viešojo sektoriaus darbuotojams negu privataus sektoriaus darbuotojams (Shabbir, 2015). Vadovo pripažinimo svarba viešojo sektoriaus darbuotojams akcentuojamas ir Barrows bei Wesson (2010).

*Apibendrinant vidinius veiksnius, sąlygojančius pasitenkinimą darbu viešajame ir privačiame sektoriuje, galima teigti, kad privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu yra labiau įtakojamas karjeros galimybių negu viešojo sektoriaus darbuotojų, kadangi karjeros galimybės yra didesnės ir labiau prieinamos. Asmeninio tobulėjimo galimybės, darbo turinys bei pripažinimas yra svarbesni veiksniai viešojo sektoriaus darbuotojams. Pasiekimų jausmas svarbus tiek pasitenkinimui darbu tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojams. Autonomiją kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantį veiksnių pabrėžia tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai, tačiau privataus sektoriaus darbuotojams autonomija turi didesnės įtakos pasitenkinimui darbu negu viešojo sektoriaus.*

### **2.2.3. Išoriniai pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai**

Matei ir Fatucione (2016) teigimu, išoriniai pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai labiau įtakoja pasitenkinimą darbu viešajame, o ne privačiame sektoriuje

**Atlygis.** Atlyginimas už darbą paprastai suprantamas kaip apmokėjimas už tam tikroje organizacijoje dirbančio asmens darbo jėgą, tuo pačiu siekiant užtikrinti jo pasitenkinimą darbu, lojalumą, glaudžius santykius su vadovybe ir pan. Jovarauskaitės ir Tolutienės (2010) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad atlyginimo veiksnys turi įtakos daugumos apklaustųjų pasitenkinimui darbu (81 proc.). Darbo užmokestis laikomas reikšmingu bendro pasitenkinimo darbu veiksniu (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017), tačiau esama nuomonių, kad šio veiksnio potencialas yra mažesnis negu įsivaizduojama, ypač viešajame sektoriuje (Fernandez, Moldogaziev, 2015). Gius (2015) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus mokytojų pasitenkinimas yra sąlygojamas atlyginimo – kuo jis mažesnis, tuo pasitenkinimas darbu taip pat yra mažesnis. Shabbir (2015) atliktas tyrimo rezultatai parodė, kad atlyginimas kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantis veiksnys yra svarbus tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojams, kai kuriais atvejais priverčiantis darbuotojus keisti darbą iš viešojo sektoriaus į privatų.

**Vadovai.** Vadovavimas yra dar vienas svarbus pasitenkinimo darbu šaltinis. Egzistuoja du esminiai momentai, įtakojantys pasitenkinimą darbu. Pirmasis - darbuotojo įvertinimas, reiškiantis situaciją, kai vadovas parodo asmeninę dėmesį darbuotojui - pastebi, kaip sėkmingai vyksta bendradarbiavimas, suteikia asmeninių patarimų, pagalbą, bendrauja su darbuotoju ne tik darbo, bet ir asmeniniais klausimais. Kitas faktorius yra dalyvavimas bei įtaka - tai iliustruoja vadovai, kurie įtraukia dirbančiuosius į sprendimų priėmimą ir taip įtakoja jų darbą. Prasti santykiai su vadovu, anot Tamulienės ir kt. (2016), gali lemti žemą pasitenkinimą darbu. Pažymėtina, kad vadovo vaidmuo yra dvilypis: vadovas vienu metu yra ir motyvacijos objektas, ir subjektas. Tai reiškia, kad vadovas „yra motyvuojamas, kartu turi motyvuoti ir savo pavaldinius“ (Vininginienė, 2014). Todėl organizacijų vadovams turėtų būti svarbu išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuotų darbuotojus (Vininginienė,

Ramanauskas, 2012). Vadovo pripažinimas, pasak Peters ir kt. (2009), yra daug svarbesnis pasitenkinimo darbu veiksnys viešajame sektoriuje negu privačiame, kadangi net 35 proc. tiriamųjų nurodė, kad tikisi vadovo pripažinimo dėl atliekamo darbo, tačiau jo nesulaukia. Anot tiriamųjų, darbo darba ir pasitenkinimas juo nemažai yra nulemtas vadovo veiksmų ir darbuotojo atliekamo darbo pripažinimo (Peters ir kt., 2009).

**Privilegijos ir lengvatos** tokios kaip premijos, įvairių tipų atostogos, senatvės išmokos, lankstus darbo grafikas ir kitus aspektai yra reikšminga bendro pasitenkinimo darbu dalis (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Šis veiksnys didesnę pasitenkinimą darbu lemia viešajame, o ne privačiame sektoriuje (Gius, 2015; Almas, 2017).

**Bendradarbiai.** Jovarauskaitės ir Tolutienės (2010) atlikto tyrimo metu 83 proc. respondentų nurodė, jog darbuotojų bendradarbiavimas, kolegų palaikymas bei neformalūs santykiai darbe yra svarbus pasitenkinimo darbu veiksnys. Absoliučiai daugumai valstybės tarnautojų svarbiausias organizacinis veiksnys yra geras klimatas organizacijoje (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008). Vaidelytė ir Sodaitytė (2017) akcentuoja, jog „valdžios institucijose dirbantys asmenys išreiškia didesnę norą dirbti palaikančioje darbo aplinkoje, santykiams su bendradarbiais ir vadovais teikia didesnę reikšmę“. Bendradarbiai bei darbo santykiai yra svarbus veiksnys tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje, tačiau viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimui darbu šis veiksnys turi didesnės įtakos (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008; Peters ir kt., 2010; Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Tuo tarpu Matei ir Fataciune (2016) teigia skirtingai - santykiai su bendradarbiais bei jų palaikymas lemia didesnę pasitenkinimą darbu privačiame, o ne viešajame sektoriuje.

**Organizacijos komunikacija.** Teigiama, kad informacijos perdavimas darbo vietose ir informacijos bei nurodymu kryptingumas turi būti efektyvus. Jeigu darbovietėje trūkta komunikacijos ir kryptingumo, darbuotojai nepasiekia optimalių rezultatų bei yra mažiau patenkinti savo darbu (Jegede, Ola-Olorun, 2017). Komunikacijos įtaką pastebėjo ir Žemgulienė (2012). Pasak autorės, „darbuotojo pasitenkinimo darbu poveikis darbuotojo ketinimams gerai atlikti užduotis ir suteikti kokybišką aptarnavimą klientams žymiai sustiprėja tuomet, kai darbuotojui suteikiama pakankama informacija apie užduotį ir bendraujama karjeros klausimais“ (Žemgulienė, 2012). A.Matei ir M.Fataciune (2016) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad organizacijos komunikacija kaip išorinis veiksnys sąlygoja tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu. Analogiškus tyrimo rezultatus gavo ir Concialdi (2014).

**Organizacijos politika ir procedūros.** Tai atlyginimo sistema (suvokiama lygybė paskirstant atlyginimus ar paaukštinant), vadovavimas, sprendimų priėmimas, suvokiama vadovavimo kokybė. Jeigu organizacijos procedūros yra nepakankamai aiškios, jos sudaro trikdžius tarnautojams vykdyti nustatytus uždavinius, todėl jų pasitenkinimas darbu gali mažėti (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Rezultatų pageidavimo neaiškumai bei jų veiklos paskirtis organizacijai mažina viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu (Wright, Davis, 2003).

**Darbo sąlygos.** Darbo sąlygos yra kitas faktorius, turintis svarbią reikšmę užtikrinant pasitenkinimą darbu. Jei darbo sąlygos yra geros (pavyzdžiui, švaru, graži aplinka), darbuotojai lengviau atlieka darbą. Prastos darbo sąlygos (karšta, triukšminga ir pan.) didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei sukelia nepasitenkinimą darbu. Jegede ir Ola-Olorun, (2017) pastebėjo, kad darbo sąlygos ir aplinka turi įtakos darbuotojų veiklos rezultatams. Pavyzdžiui, prastas darbo pastatas, nekokybiška ir pan. gali turėti įtakos darbuotojų veiklos rezultatams ir pasitenkinimui darbu. Jovarauskaitės ir Tolutienės (2010) atlikto tyrimo metu darbo sąlygos įvardintos kaip antras pagal svarbumą veiksnys analizuojant dėstytojų pasitenkinimą darbu (87 proc.). Darbo sąlygos kaip išorinis veiksnys įtakoja tiek viešojo sektoriaus (Matei, Fatucione, 2016), tiek privataus sektoriaus (Sell, Cleal, 2011) darbuotojų pasitenkinimą darbu.

**Darbo vietos saugumas** dažnai užtikrina aukštesnį pasitenkinimą darbu, kadangi veikia kaip motyvuojantis veiksnys tiems darbuotojams, kurie vertina darbo stabilumą ir pastovumą bei galimybę rinktis karjerą valstybės tarnyboje (Sell, Cleal, 2011). Darbo vietos saugumas labiau akcentuojamas viešojo negu privataus sektoriaus darbuotojų kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantis veiksnys (Sinha, Kumar, 2012; Concialdi, 2014; Gius, 2015; Almas, 2017).

Išoriniai ir vidiniai veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus darbuotojus, todėl siekiant pasitenkinimo darbu reikalinga atsižvelgti į individualius asmens veiksnius kaip asmens amžius, lytis, darbo stažas ir kt. (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017). Taigi, nors teigiama, kad reikšmingiausiai darbuotojus motyvuoja vidiniai ir išoriniai veiksniai, jų motyvavimas nėra vienodas, todėl darbdaviams reikalinga atsižvelgti ir į individualius veiksnius tokius kaip asmens amžius, lytis, darbo stažas ir kt.

Vininginienė (2014) nurodo, kad pasitenkinimo darbu pasekmės lygiai taip pat svarbios, kaip ir veiksniai, lemiantys pasitenkinimą ar nepasitenkinimą. Viena pasekmių – pasitenkinimas darbu ir produktyvumas. Manoma, kad jeigu darbuotojas yra patenkintas darbu ir jam sukurtos puikios sąlygos, tad produktyvumas turėtų būti užprogramuotas. Tačiau pastebima, kad „turėdamas patogią aplinką darbui darbuotojas pradeda užsiimti asmenine veikla“, todėl negalima teigti, kad „pasitenkinimas darbu visada lems produktyvumą“ (Vininginienė, 2014). Šiuo metu manoma, kad ne pasitenkinimas lemia darbo produktyvumą, o produktyvumas – pasitenkinimą (Vininginienė, 2014).

*Apibendrinant galima teigti, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas yra sąlygojamas atlyginimo – kuo jis mažesnis, tuo pasitenkinimas darbu taip pat yra mažesnis. Dažnu atveju būtent atlyginimas kaip pasitenkinimo darbu veiksnys priverčia darbuotojus keisti darbą iš viešojo sektoriaus į privatų. Vadovai ir jų pripažinimas, privilegijos ir lengvatos bei santykiai su bendradarbiais pasitenkinimą darbu labiau sąlygoja viešajame, o ne privačiame sektoriuje. Tačiau esama tyrimų, kurie rodo, jog santykiai su bendradarbiais yra svarbesnis veiksnys pasitenkinimui darbu privačiame, ne viešajame sektoriuje. Organizacijos komunikacija bei darbo sąlygos kaip išoriniai veiksniai sąlygoja tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu. Darbo vietos saugumas taip pat labiau*

*akcentuojamas viešojo negu privataus sektoriaus darbuotojų kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantis veiksnys. Nors teigiama, kad reikšmingiausiai darbuotojus motyvuoja vidiniai ir išoriniai veiksniai, jų motyvavimas nėra vienodas, todėl darbdaviams reikalinga atsižvelgti ir į individualius veiksnius tokius kaip asmens amžius, lytis, darbo stažas ir kt.*

### **2.3. Darbuotojų motyvacijos sąsaja su pasitenkinimu darbu**

Darbuotojų motyvacija, kaip reiškinys, yra sudėtingas, kuriam paaiškinti ir įdiegti yra sukurta daug teorijų. Deja, iki šių dienų nėra vienos visiems priimtos motyvacinės sistemos. Motyvacija yra nuolatos kintantis faktorius, kadangi priklauso ne tik nuo aplinkos, bet taip pat ir nuo skirtingų individo, sąlygų bei laiko. Nuo XIX a. pradžios darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės bei konceptualiosios raidos etapą, kuriame vyravo viena ar kita mokslinė mintis (Marcinkevičiūtė, 2004). Motyvacinė sistema analizuojama kaip procesas, susiejantis individo interesus ir organizacijos galimybes. Kitaip tariant, organizacija skatina individą duodama tai, ko reikia norint patenkinti jo poreikius, o darbuotojas už tą gerovę atsilygina siekdamas bendrovės tikslų. Keliami teorinė prielaida, kad motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu veikia vienas kitą, t. y. yra tiesiogiai priklausomi. Kai kalbama apie motyvaciją gerai dirbti, turimi omenyje veiksniai, skatinantys darbuotis: darbo užmokestis, pagarba, karjeros didinimo galimybė, kūrybinė atmosfera, premijos ir pan.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad darbuotojo motyvacija ir pasitenkinimas darbu turi tiesioginį ryšį. Vininginienės ir Ramanausko (2012) teigimu, „darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu turi tiesioginį ryšį“. Ožeraitienė ir kt. (2014) nurodo analogiškai – pasak autorių, pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra tarpusavyje susiję veiksniai. Anot autorės, „mažas pasitenkinimas darbu gali sąlygoti menkos kokybės paslaugą, silpnus bendravimo, bendradarbiavimo ryšius, priešišumą, blogą sveikatą ar dažną slaugytojų kaitą“ (Ožeraitienė ir kt., 2014). Tinkamai motyvuoti darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir geriau sutaria su kitais darbuotojais. Be to, visapusiškai kokybiška paslauga gali būti teikiama tik gerai motyvuoto ir patenkinto darbu darbuotojo (Ožeraitienė ir kt., 2014).

Pasak Bakanauskienės ir kt. (2010), mokslinėje literatūroje keliamas klausimas „kaip užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį ir kuo geresnius jų darbo rezultatus“. Taigi, kaip motyvacija sąveikauja su pasitenkinimu darbu? Pasak autorių, „pasitenkinimas darbu yra pernelyg sudėtingas daugiadimensinis konstruktas, kad jį būtų galima paaiškinti bendra priežasties ir pasekmės paradigma.“, todėl pažymima, jog motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšys paremtas nemažu kiekiu aspektų. Tai nurodo Ožeraitienė ir kt. (2014) teigdami, kad „tiek išoriniai, tiek vidiniai motyvai profesinei veiklai ir pasitenkinimui darbu yra įvairūs, priklauso nuo demografinių, socialinių ir individualių veiksnių“.



Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšys gali priklausyti nuo *asmens lyties ir amžiaus*. Merkio ir Brazienės (2010) teigimu, „vieno ir to paties žmogaus darbinės charakteristikos per jo profesinį gyvenimą gerokai keičiasi“. Tai reiškia, kad skirtingu profesinio gyvenimo metu gali kisti ir darbuotojo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu ryšys. Pasak autorių, konkretaus amžiaus darbuotojų grupė „savo interesais ir darbinėmis savybėmis gali gerokai skirtis“ nuo priklausančių kitai amžiaus grupei darbuotojų (Merkys, Brazienė, 2010). Autoriai atliko tyrimą, kurio metu nagrinėjo valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ir motyvaciją mokytis lytiškumo ir amžiaus aspektu. Buvo nustatyta, kad „valstybės tarnautojoms moterims neretai būdingos gerokai palankesnės pasitenkinimo darbu ir motyvacijos mokytis charakteristikos nei jų kolegoms vyrams“; tuo tarpu „jauniems darbinę veiklą pradedantiems valstybės tarnautojams vyrams (iki 30 metų) ir pensinio bei priešpensinio amžiaus valstybės tarnautojams vyrams“ šios charakteristikos buvo būdingos mažiau ir išreikštos silpniau (Merkys, Brazienė, 2010). Analogiškai pabrėžia ir Bakanauskienė ir kt. (2010), teigdami, kad motyvacijos bei pasitenkinimo darbu ryšys priklauso nuo „amžiaus, lyties, darbinės patirties ir išsilavinimo, taip pat užimamų pareigų, karjeros etapų, kultūrų, darbo aplinkos“.

Atsižvelgtina ir į *darbo stažą*, kaip aspektą, sąlygojantį motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį. Didėjantis darbo stažas yra susijęs su didėjančiu pasitenkinimu darbu, nurodo Jovarauskaitė ir Tolutienė (2010). Vininginienės (2014) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad „ilgiau dirbantys asmenys jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, nei asmenys, turintys mažesnę darbo stažą“. Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu, o trumpiau dirbantieji – aukštesniu motyvacijos lygiu. Ožeraitienės ir kt. (2014) atliktas tyrimas parodė analogiškai: „esant didesniai slaugytojų amžiui, darbo stažui ir krūviui, pasitenkinimas darbu siejamas su geresniu atlyginimu, papildomomis lengvatomis, o jaunesnio amžiaus slaugytojų – su karjeros galimybėmis, santykiais su bendradarbiais“.

Vininginienė (2014) teigia, kad motyvacija ir pasitenkinimas darbu priklauso ir nuo *asmens statuso*, pavyzdžiui, vadovaujančias pareigas užimantys darbuotojai ir pavaldiniai skiriasi vertinant rezultatų veiksnį, kadangi vadovaujantiems rezultatai yra svarbesni negu pavaldiniams.

Vininginienės ir Ramanausko (2012) nuomone, institucijai ar organizacijai, kuri siekia „efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius per motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sistemą“, reikalinga „rasti konkrečios organizacijos darbuotojus motyvuojančius veiksnius bei keliančius pasitenkinimą darbu“. Taigi, pasitenkinimo darbu ir motyvacijos ryšys gali skirtis priklausomai nuo darbovietės bei joje dirbančių darbuotojų, todėl kiekviena darbovietė turėtų identifikuoti veiksnius, kurie motyvuoja jos darbuotojus ir didina jų pasitenkinimą darbu. Analogiškai nurodo ir Vininginienė (2014), teigdama, kad „motyvacijos priemonės turi sudaryti vieningą, bet kiekvienai įmonei ar organizacijai skirtą individualią sistemą, kuri, be abejonės, priklauso nuo organizacijos vizijos, tikslų ir kultūros“. Pabrėžiama, kad organizacijoje reikalinga kurti vieningą motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sistemą, tačiau ši sistema turi būti dinamiška ir prisitaikanti prie konkrečių organizacijos veiklos aplinkybių (Vininginienė, 2014).

Taigi, darbuotojo motyvacija ir pasitenkinimas darbu turi tiesioginį ryšį, kuris yra paremtas tokiais aspektais, kaip darbuotojo amžius, lytis, statusas, darbo stažas ir pan.

*Apibendrinant pirmąjį skyrių galima teigti, kad pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko asmuo tikisi ir to, ką jis gauna. Jis yra sudarytas iš įvairių pasitenkinimo objektų, subjektų ir veiksmų. Pasitenkinimas darbu, kaip individo jausmas, yra dinamiškas ir nuolat kintantis.*

*Veiksniai, sąlygojantys pasitenkinimą darbu viešajame ir privačiame sektoriuje, gali būti skirstomi į tris grupes – individualius, vidinius ir išorinius. Apibendrinant individualius veiksmus, galima teigti, kad pasitenkinimui darbu viešajame ir privačiame sektoriuje įtakos turi darbuotojo lytis - moterys jaučia didesnę pasitenkinimą darbu negu vyrai tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje, tačiau privačiame sektoriuje moterų pasitenkinimas darbu yra mažesnis negu moterų viešajame sektoriuje. Tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje pasitenkinimą darbu gali įtakoti darbuotojo amžius kaip individualus pasitenkinimą darbu sąlygojantis veiksnys – didėjantis darbo stažas sąlygoja didesnę pasitenkinimą darbu, tačiau viešajame sektoriuje galimas ir atvirkštinis variantas, kuomet didėjant stažui pasitenkinimas darbu mažėja, kadangi asmuo ilgą laiką eina tas pačias pareigas. Aukštesnis darbuotojo išsilavinimas sąlygoja tik privataus sektoriaus darbuotojų didesnę pasitenkinimą darbu, kadangi aukštesnis išsilavinimas įtakoja didesnes pajamas bei prestižinę darbo vietą. Nėra vienareikšmės nuomonės dėl darbuotojo pareigų kaip pasitenkinimą darbu sąlygojančio veiksnio – teigiama, kad vadovaujamas pareigas užimantys tarnautojai demonstruoja aukštesnę pasitenkinimą darbu, tačiau esama mokslinių tyrimų, kurių rezultatai rodo, jog ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir einamų pareigų tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje nėra statistiškai reikšmingas.*

*Apibendrinant vidinius veiksmus, sąlygojančius pasitenkinimą darbu viešajame ir privačiame sektoriuje, galima teigti, kad privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu yra labiau įtakojamas karjeros galimybių negu viešojo sektoriaus darbuotojų, kadangi karjeros galimybės yra didesnės ir labiau prieinamos. Asmeninio tobulėjimo galimybės, darbo turinys bei pripažinimas yra svarbesni veiksniai viešojo sektoriaus darbuotojams. Pasiekimų jausmas svarbus tiek pasitenkinimui darbu tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojams. Autonomiją kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantį veiksnį pabrėžia tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai, tačiau privataus sektoriaus darbuotojams autonomija turi didesnės įtakos pasitenkinimui darbu negu viešojo sektoriaus.*

*Apibendrinant išorinius veiksmus galima teigti, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas yra sąlygojamas atlyginimo – kuo jis mažesnis, tuo pasitenkinimas darbu taip pat yra mažesnis. Dažnu atveju būtent atlyginimas kaip pasitenkinimo darbu veiksnys priverčia darbuotojus keisti darbą iš viešojo sektoriaus į privatų. Vadovai ir jų pripažinimas, privilegijos ir lengvatos bei santykiai su bendradarbiais pasitenkinimą darbu labiau sąlygoja viešajame, o ne privačiame sektoriuje. Tačiau esama tyrimų, kurie rodo, jog santykiai su bendradarbiais yra svarbesnis veiksnys pasitenkinimui darbu privačiame, ne viešajame sektoriuje. Organizacijos komunikacija bei*

*darbo sąlygos kaip išoriniai veiksniai sąlygoja tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu. Darbo vietos saugumas taip pat labiau akcentuojamas viešojo negu privataus sektoriaus darbuotojų kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantis veiksnys. Nors teigiama, kad reikšmingiausiai darbuotojus motyvuoja vidiniai ir išoriniai veiksniai, jų motyvavimas nėra vienodas, todėl darbdaviams reikalinga atsižvelgti ir į individualius veiksnius tokius kaip asmens amžius, lytis, darbo stažas ir kt.*

*Darbuotojo motyvacija ir pasitenkinimas darbu turi tiesioginį ryšį, kuris yra paremtas tokiais aspektais, kaip darbuotojo amžius, lytis, statusas, darbo stažas ir pan.*

## 2. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU SKIRTUMAI

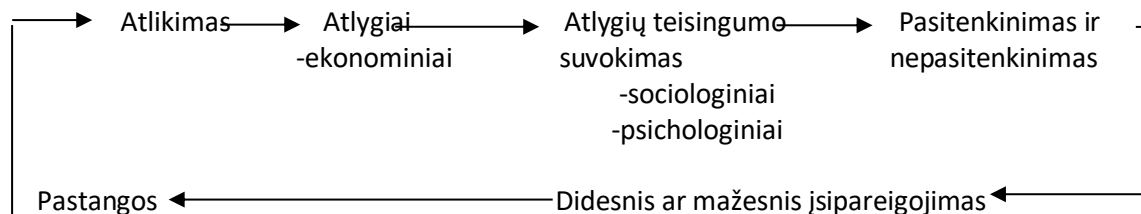
Šiame skyriuje apžvelgiamos pasitenkinimas darbu viešajame ir privačiajame sektoriuje. Atliekama užsienio tyrimų apžvalga, kurioje nagrinėjami pasitenkinimą darbu įtakoję veiksniai tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje.

### 2.1. Pasitenkinimas darbu viešajame ir privačiajame sektoriuje

Pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniams.

Vadovams reikia įvertinti, kad pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis. Aplinka, supanti asmenį už darbo ribų, daro įtaką asmens, vertinančio savo darbą, jausmams. Ir iš kitos pusės – pasitenkinimas darbu, būdamas svarbi gyvenimo dalis, veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą gyvenimu.

Tačiau kaip bebūtų, individo pasitenkinimas darbu negarantuoja, kad atliekamas darbas bus kokybiškas. Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšys pagrįstas daug sudėtingesniu mechanizmu (žr. 1 pav.).



1 pav. Pasitenkinimo darbu ir darbo kokybės ryšio mechanizmas (Jucevičienė, 1996 )

1 paveikslo duomenimis, aukštos kokybės darbas turi įtakos ekonominiams, sociologiniams ir psichologiniams atlygiams. Kai darbuotojas jaučia, kad jo atliktas darbas proporcingai lygus atlygiui, tuomet išauga individo pasitenkinimas darbui. Kita vertus, jeigu atlygiai neatitinka atlikto darbo, atsiranda nepasitenkinimas. Asmens pasitenkinimo lygis sąlygoja didesnes ar mažesnes darbo pastangas ir tuo pačiu darbo atlikimo rezultatą. Viso šito rezultatas yra nuolat besisukančio mechanizmo pagrindas. Anksčiau atliktuose tyrimuose, darbuotojai nurodė įvairius pasitenkinimo kriterijus, tokius kaip darbo pobūdis, karjeros galimybės, darbo užmokesčio sistema, santykis su vadovybe, darbo laikas ir kt.

Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijose susiduriama su nevienoda pasitenkinimo darbu priemonių problema. Todėl pagrindinė darbdavio užduotis – išsiaiškinti svarbiausius darbuotojų poreikius, skatinančius jų veiklą. Taigi tiek privataus sektoriaus, tiek viešosios sektoriaus organizacijos

turėtų taikyti tokius skatinimo būdus, kurie tenkintų darbuotojų poreikius ir skatintų pasitenkinimą darbu (Daugėlaitė, Rumbauskaitė, Matuzienė, 2006).

**Viešasis sektorius** pasižymi tokiais požymiais:

1. Viešasis sektorius turi užtikrinti, kad būtų sukurta ne tik privati, bet ir viešoji vertė, kurią vartoja visa visuomenė.

2. Viešasis sektorius kuria viešąją vertę sudėtingesnei vartotojų grupei. Viešosios vertės vartotojai yra visi piliečiai, kurie savo poreikius išreiškia per politinį procesą, dažniausiai per visuotinį balsavimo mechanizmą.

3. Viešasis sektorius naudoja įvairesnius gamybos pajėgumus. Be turimų pajėgumų, yra įtraukiama kitų struktūrų, pavyzdžiui, tikslinių piliečių grupių, įtaka (Čiarnienė, Sakalas, Vienažindienė, 2006).

Autorė Lobanova (2008) teigia, kad žmogiškųjų išteklių valdymas viešajame sektoriuje yra specifinis, priklausantis nuo tam tikrų daugybės veiksnių bei aplinkybių. Šis sektoriaus organizacijos įgyvendina visuomenei svarbius veiksmus.

Neretai viešajame sektoriuje pasitaiko atveju, kai dirbantys specialistai yra ganėtinai nutolę nuo įgyto profesinio išsilavinimo, o jei veikla ir atitinka išsilavinimą, išsilavinimo kokybė nepakankama. Siekiant viešojo sektoriaus veiksmingumo, personalo kvalifikacijos ugdymo ir kompetencijų vertinimo kriterijų pagrįstumas bei skaidrumas tampa esminiu prioritetu (Lobanova, 2008). Darbuotojas privalo būti aukštos kompetencijos, gerai motyvuotas ir sugebėti bendrauti. Visam tam reikalingos žinios bei įgūdžiai.

Vienas svarbesnių veiksnių, lemiančių pasitenkinimą darbu viešajam sektoriuje – komunikacija, kurios pagalba darbdavys turi skatinti darbuotojų bendradarbiavimą bei bendravimą tarpusavyje. Kadangi šiandieninėje darbo aplinkoje dažnai galime matyti, jog kai kurie viešojo sektoriaus organizacijos darbuotojai visą darbo dieną praleidžia prie savo darbo stalo, nebendraudami su kolegomis dėl pernelyg didelio darbo krūvio, arba todėl, kad jiems bendrauti telefonu bei elektroniniais laiškais daug paprasčiau. Jie net nesusimąsto, kad tokiu būdu praranda bendravimo įgūdžius. Taip pat praranda galimybę užmegzti glaudesnius bendradarbiavimo ryšius. Pasitikėjimas tarp kolegų yra būtina sąlyga, kuri lemia geresnius darbo rezultatus. Jeigu kolega nejaučia pasitikėjimo su savo kolegomis, jis gali jausti nuolatinę įtampą, kuri vėliau sukelia nepasitenkinimą darbu (Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010, p. 97). Mokslinėje literatūroje teigiama, kad pasitenkinimą darbu stipriai įtakoja darbo sąlygos bei subjektyvus aplinkybių vertinimas. Be to, manoma, kad pasitenkinimas darbu atlieka tarpininko vaidmenį tarp darbo sąlygų ir organizacinių / asmeninių darbo rezultatų ar padarinių (Bukšnytė, Švobaitė, 2009, p. 15).

Palidauskaitė (2008) akcentuoja, kad viešojo sektoriaus darbuotojų veiklai daugiau įtakos turi vidiniai motyvatoriai t. y. pats darbas, atsakomybė įgyvendinant ir darant įtaka valdžios politikai, rūpinimasis bendrais visuomenės reikalais. Išoriniai motyvatoriai yra labiau svarbūs privataus sektoriaus darbuotojams. Pagrindinė materialinė piniginė motyvavimo priemonė yra darbo užmokestis. Anot autorės atlyginimas dažniausia nulemia darbo vietos pasirinkimą.

Viešojo sektoriaus organizacijų biudžetas yra vienas didžiausių barjerų, kuris riboja algų didinimą darbuotojams. Dėl nepakankamo finansavimo nustatomos per žemos tarnautojų kategorijos, t. y. mokamas per mažas atlyginimas už sudėtingą darbą. Taigi vertinimas praranda objektyvumą, tampa tik formalumu, o tai neskatina darbuotojų geriau panaudoti savo potencialą.

Viešojo sektoriaus organizacijose kaip veiksnius, kurie nulemtų pasitenkinimą darbu galima naudoti įvairias nematerialines motyvacinės priemones. Tai gali būti įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbo turinio ir sąlygų pritaikymas prie darbuotojų poreikių, socialinių ir kultūrinių, pripažinimo priemonių naudojimas ir pan.

Diskienė ir Marčinskas (2007) teigia, kad viešojo sektoriaus darbuotojų lūkesčiai, pagal A. Maslow teoriją, visų pirma susiję su antrinių poreikių t. y. savigarbos, kolegų, vadovybės ir visuomenės pripažinimo, tenkinimu. Todėl šio sektoriaus darbuotojai negali būti aprūpinti tik materialiniu pagrindu. Tačiau antriniai poreikiai yra tiesiogiai susiję su fiziologiniais ir saugumo poreikiais, o tai lemia viešojo sektoriaus specifiką (atlyginimo už darbą sistema, vertinimo procesas ir pan.).

Dalyvavimas priimant sprendimus grindžiamas darbuotoju sugebėjimu suprasti, kad jie įgyja daugiau galimybių kontroliuoti savo gyvenimą ir darbą. Šis veiksnys stiprina darbuotoju tapatinimąsi su organizacijos tikslais, o tai skatina pastangas, kruopštumą bei norą spręsti problemas. Dalyvavimu priimant sprendimus ir sprendžiant problemas galima pasiekti geresnių darbo metodų ir patobulintų procesų (Palidaskaitė, 2008, p. 10).

Tradiciškai manoma, kad darbas viešajame sektoriuje garantuoja darbo saugumą ir įvairias socialines garantijas. Viešosios institucijos daug rečiau nei privačios yra reformuojamos, perorganizuojamos ar bankrutuoja, ir tai suteikia darbuotojams norimą stabilumo pojūtį.

Lankstus darbo laikas suteikia darbuotojams daugiau laisvės už organizacijos ribų ir be tiesioginės vadovo priežiūros. Tuo parodoma, kad organizacija darbuotojais pasitiki, o pasitikėjimas didina pasitenkinimą darbu (Palidaskaitė, 2008, p. 9).

Karjeros galimybės viešajame sektoriuje yra reglamentuojamos įstatymais ir yra siejamos su vertinimo procedūromis (turi įtakos kvalifikacinė klasė ir kategorija) (Diskienė, Marčinskas, 2007, p. 231).

Nematerialinių motyvavimo priemonių taikymas viešajame sektoriuje padeda patenkinti poreikių motyvacijos teorijose nurodytas A. Maslow socialinius, pagarbos ir saviraiškos poreikius, J. W. Atkinson ir D. McClelland pripažinimo (priklausymo), jėgos (valdžios) ir pasiekimo (laimėjimų) poreikius, F. Herzberg motyvacinius veiksnius, motyvuojančius darbuotojus geriau dirbti.

Tačiau reikia atsižvelgti į tai, kad minėtos teorijos analizuoja verslo sektoriaus darbuotojų motyvacijos galimybes, todėl verslo sektoriaus vadovų galimybės pritaikyti teorijos teiginius yra kur kas platesnės. Viešajame sektoriuje, pvz. teisingumo teorijos taikymo problema yra atlygio ir indėlio palyginimas. Palyginti savo ir kitų indėlių į organizaciją apsunkina tai, kad nėra kiekybinių rodiklių,

leidžiančių įvertinti atskiro darbuotojo indėlį. Tai savo ruožtu apunkina ir gaunamų atlygių palyginimą ir jų teisingumo įvertinimą.

Vis dėlto, išnagrinėjus materialines ir nematerialines motyvavimo priemones matyti, kad motyvavimo priemonių įvairovė viešajame sektoriuje yra didelė. Pasak Diskienės (2008), viena silpnųjų motyvacinių priemonių taikymo viešajame sektoriuje pusių yra finansinių išteklių ribotumas. Tai neleidžia visiškai panaudoti darbuotojų gebėjimų ugdymo galimybių, silpnina skatinimo sąryšį su įdėtomis pastangomis, kvalifikacija, kompetencija ir atsidavimu organizacijai.

Tačiau motyvavimo priemonių naudojimas priklauso nuo vadovų kūrybingumo ir požiūrio į santykių palaikymą su darbuotojais. Norint išvengti didelės valstybės tarnautojų kaitos ir demotivacijos, reikia varijuoti įvairiais materialinių ir nematerialinių motyvavimo priemonių deriniais. Tačiau Žaptorius (2007) akcentuoja, kad neteisingas jų derinimas gali sukelti nepageidaujamas pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos ir pan. Taigi, remiantis autoriumi, motyvavimo priemonės galima suskirstyti į dvi dali: sąlygiškai pastovias priemones, kurios yra patvirtintos praktikos ir jų vertė yra tai, kad visi jas gerai žino, jomis pasitiki, jos taikomos automatiškai, ir originalias priemones, kurių reikia ieškoti vis naujų, kad jos suteiktų darbuotojams malonų siurprizą, pradžiugintų juos vadovo dėmesiu ir išmone.

Viešajame sektoriuje pasigendama Žaptoriaus įvardintų originalių motyvavimo priemonių. Toks trūkumas pasireiškia dėl to, kad šalyje valstybės tarnautojų motyvavimas yra reglamentuojamas įstatymais, kuriuose nėra numatytas originalių priemonių taikymas. ES šalių įstatymuose yra nurodytos įvairios skirtingos motyvavimo priemonės. Todėl tikslinga palyginti Lietuvos ir vienos iš seniausių ir daugiausiai patirties valstybės tarnyboje turinčios šalies – Jungtinės Karalystės – įstatyminę bazę tam, kad išryškinti skirtumus ir patikrinti tų skirtumų panaudojimą Lietuvos institucijose.

**Privatus sektorius.** Privačiame sektoriuje tarnavimas visuomenei yra labiau skatinamas savanaudiškų paskatų, nes tai yra rinkos dalies ir pelno didinimo bei organizacijos augimo sąlyga. Privačiojo sektoriaus veikla yra daug laisvesnė ir mažiau apribota įstatymais ar norminiais aktais nei viešojo sektoriaus organizacijos.

Naujų, įdomesnių užduočių skyrimas, papildomų įgaliojimų suteikimas bei kontrolės sumažinimas yra stipriai veikianti motyvacinė priemonė lengvai taikoma privačiajame sektoriuje. Lakis (2003) teigia, kad organizacija tuo funkcionalesnė, kuo nuosekliau skatina savarankišką veiklą, kuo mažiau joje taikoma išorinė kontrolė, priežiūros veiksniai, o tai suponuoja didelę darbuotojo iniciatyvos, atsakomybės, kūrybingumo poreikį.

Reikėtų dar paminėti, kad ir darbuotojo turimas išsilavinimas taip pat turi įtakos jo pasitenkinimui darbu. Šiandien dažnai girdime, kad asmenys turintys žemą išsilavinimą turi labai didelius lūkesčius darbui, tačiau pradėję dirbti bei gavę pirmąjį darbo užmokestį teigia, kad jų jis netenkina. Kai tuo tarpu

asmenys turintys aukštą išsilavinimą pirmumą linkę teigti savirealizacijos galimybes, o tik po to į gaunamą darbo užmokestį.

Darbo sąlygos ir charakteristikos, pavyzdžiui darbuotojų įvairovė, atsakomybė, reikalingos žinios ar įgūdžiai yra pirminiai faktoriai, darantys įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kaip atpildą organizacijai, patenkintas darbuotojas bus linkęs demonstruoti pozityvų elgesį (pvz.: našesnę darbą, retesnes pravaikštas, mažesnę tikimybę išeiti iš darbo) (Bukšnytė, Švobaitė, 2009, p. 15).

Ožeraitienė ir kt. (2014, p. 295) teigimu, darbuotojo amžius turi įtakos tam, kokie veiksniai asmenims suteikia pasitenkinimą darbu. Jaunesnio amžiaus darbuotojus (20 - 30 metų) labiau motyvuoja darbo užmokestis, galimos karjeros perspektyvos bei įvairūs iššūkiai įgyvendinant paskirtas užduotis. Darbuotojus, sulaukusius 30 - 40 metų amžiaus, - „ir darbo užmokestis, ir karjeros galimybės (Ožeraitienė ir kt., 2014, p. 295). Darbuotojams, sulaukusiems 40 - 50 metų amžiaus, pasitenkinimą teikia stabilus atlyginimas bei būsimos socialinės garantijos sulaukus senatvės amžiaus. O 50 metų ir vyresniems darbuotojams vienas iš pagrindinių motyvacinių veiksnių profesinėje veikloje tampa jų pripažinimas bei „kolegų pagarba, kompetencijos ir kvalifikacijos įvertinimas“ (Ožeraitienė ir kt., 2014, p. 295). Tokias pat įžvalgas pateikia ir kiti tyrėjai – Merkys bei Brazienė (2010), kurie akcentuoja su amžiumi besikeičiančių požiūrių, lūkesčių ir siekių aspektus. Pastarųjų mokslininkų teigimu 20-40 metų darbuotojams vienas iš pagrindinių faktorių yra karjeros perspektyvos, o darbuotojams, sulaukusiems 50 metų ir daugiau, teikia pasitenkinimą pripažinimas, kolegų palaikymas bei galimybė pasidalinti turimomis žiniomis su jaunesniais (Merkys, Brazienė, 2010).

*Apibendrinant galima teigti, jog pasitenkinimas darbu tiek viešame, tiek privačiame sektoriuje yra specifinis, priklausantis nuo daugybės veiksnių ir aplinkybių. Šių organizacijų vadovai susiduria su nevienodo motyvacinė priemonių problema. Privačiame sektoriuje labiau vertinamas ekonominis atlygis taip pat įtakos turi amžius, išsilavinimas, turima darbinė patirtis bei gaunamas atlyginimas. Todėl darbdavys, kiekvieną kartą norėdamas, kad jo pavaldiniai jaustų pasitenkinimą atliekamu darbu, turi žinoti kokiai amžiaus grupei, kokie motyvaciniai veiksniai bus veiksmingesni ir suteiks didesnę laukiamą rezultatą. Tuo tarpu viešojo sektoriaus organizacijų darbuotojai turi didesnę vidinę motyvaciją. Pagrindiniai pasitenkinimo darbu veiksniai yra darbo sąlygos, kolektyvas, pripažinimas ir tik galiausiai darbo užmokestis. Darbuotojų motyvacijos panašumus ir skirtumus lemia ne tik sektorių veiklos specifika, bet ir organizacinė aplinka, individualios vertybės.*

## **2.2. Pasitenkinimas darbu viešajame ir privačiame sektoriuje: užsienio tyrimų apžvalga**

Apžvelgiant užsienio tyrimus pastebima, kad tyrimų rezultatai nėra universalūs ir pritaikomi bet kokios sferos darbuotojams. Tyrimų ribotumas yra tas, kad konkrečios srities (švietimo, medicinos, socialinės ir t. t.) darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektai gali skirtis nuo kitų visuomenės veiklos sričių



(Tsigilis ir kt., 2006; Bahadur Katuwal, Randhawa, 2007; Peters ir kt., 2009; Pillay, 2009; Kumari, Pandey, 2011; Khalid, Zohaib Irshad, 2012; Matei, Fatucione, 2016; Almas, 2017). Tačiau kai kuriuose tyrimuose nurodoma, kad darbuotojų hierarchijos lygio skirtumai yra svarbesni pasitenkinimo darbu veiksniai nei viešojo ir privataus sektorių skirtumai (Bruelens, Van den Broeck, 2007). Be to, pasak Bruelens ir Van den Broeck (2007), dažniausiai pastebėtus skirtumus galima visiškai ar iš dalies paaiškinti darbo turinio, o ne pačių sektorių skirtumais. Autoriai pasitenkinimo darbu skirtumus aiškina motyvuoto darbo pasirinkimu ir asmeninio gyvenimo derinimo pasirinkimu (Bruelens, Van den Broeck, 2007). Taigi, mokslinėje literatūroje esama prielaidų, kad viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu skirtumai priklauso ne nuo pačių sektorių, o nuo darbuotojų hierarchijos lygmens, darbo turinio bei motyvuoto ar nemotyvuoto darbo pasirinkimo.

Barrows ir Wesson (2010) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad vadovo lyderystė yra pagrindinis veiksnys, lemiantis bendrą advokatų pasitenkinimo lygį tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad santykiai su bendradarbiais bei darbo turinys įtakojo pasitenkinimą darbu labiau viešajame negu privačiame sektoriuje. Svarbiausiu pasitenkinimą darbu veiksmu tiriamieji privačiame sektoriuje įvardijo atlygį (Barrows, Wesson, 2010).

Matei ir Fatucione (2016) atliko tyrimą su Rumunijos viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojais. Tyrimų rezultatai parodė, kad tiriamųjų pasitenkinimas darbu buvo didesnis nei vidutinis tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje. Darbo turinys bei organizacijos komunikacija įvertinti kaip didžiausią pasitenkinimą sąlygojantys veiksniai tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Privačiame sektoriuje didesnę pasitenkinimą sąlygojo vadovo vaidmuo bei santykiai su bendradarbiais negu viešajame sektoriuje (Matei, Fatucione, 2016). Anot autorių, siekiant pagerinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, Rumunijos viešojo sektoriaus vadovai turėtų labiau atsižvelgti į išorinius pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius (Matei, Fatucione, 2016).

Peters ir kt. (2009) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad abiejų sektorių sveikatos priežiūros darbuotojų pasitenkinimą lėmė privilegijos ir lengvatos. Privataus sektoriaus sveikatos priežiūros darbuotojai nurodė, kad jų pasitenkinimas darbu yra labiau sąlygojamas darbo turinio, savirealizacijos bei gerų darbų sąlygų negu viešojo sektoriaus darbuotojai (Peters ir kt. 2009). Tačiau atsižvelgtina į faktą, kad tyrimas atliktas Indijos regionuose, kuriuose gyventojų gyvenimo sąlygos yra prastesnės negu Vakarų šalyse.

Almas (2017) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad viešojo sektoriaus bankų darbuotojai yra labiau patenkinti nei darbu nei privataus sektoriaus banko darbuotojai. Darbo vietos saugumas, socialinės garantijos ir lengvatos, atlyginimas, darbo grafikas ir darbovietės organizacinė kultūra buvo įvardinti kaip abiejų sektorių svarbiausi pasitenkinimo darbu veiksniai. Viešajame sektoriuje bankų darbuotojas turi stabiliais, geras ir sveikas darbo sąlygas, gerus santykius su savo viršininku, tuo tarpu privataus sektoriaus banko darbuotojai turi įdėti pastangų, siekdami išlaikyti stabilumą darbo vietoje ir gerus santykius su savo

viršininkais (Almas, 2017). Taigi, privataus sektoriaus bankų darbuotojai, siekdami darbo vietos saugumo ir stabilumo bei gerų santykių su kolegomis bei viršininkais turi įdėti pastangų, tuo tarpu viešame sektoriuje šie aspektai yra preziumuojami.

Khalid ir Zohaib Irshad (2012) nagrinėjo universiteto darbuotojų pasitenkinimą darbu valstybiniuose ir privačiuose universitetuose. Šio tyrimo rezultatai parodė, kad Pakistano privačių ir valstybinių universitetų darbo užmokestis skiriasi. Atsižvelgiant į šį faktorių, akademikai privačiuose universitetuose buvo labiau patenkinti savo atlyginimais, priežiūra ir karjeros galimybėmis nei viešųjų universitetų akademikai. Kita vertus, akademikai iš viešųjų universitetų buvo labiau patenkinti kolegų elgesiu ir darbo saugumu (Khalid, Zohaib Irshad, 2012). Taigi galima teigti, kad viešojo sektoriaus darbuotojai nors yra mažiau patenkinti savo atlyginimu, tačiau labiau patenkinti darbo vietos saugumu. Tyrime pabrėžiama, kad jis yra ribotas ir rezultatai gali būti pritaikomi būtent edukacinio sektoriaus darbuotojams.

Tsigilis ir kt. (2006) atliktas tyrimas su graikų pedagogų pasitenkinimu darbu viešajame ir privačiame sektoriuose parodė, kad viešojo sektoriaus pedagogai buvo labiau patenkinti pačiu darbo turiniu ir jų tiesioginiu vadovu negu jų kolegos privačiame sektoriuje. Pasitenkinimas vadovu buvo siejamas su tuo, kad privačiame sektoriuje pedagogai patiria daugiau sąveikų su savo tiesioginiu vadovu negu viešajame, todėl vadovavimo stilius, vadovo lūkesčiai darbuotojo atžvilgiu yra didesni, dėl to galimai darbuotojai gali jausti spaudimą ir stresą, o tai lemia mažesnę pasitenkinimą darbu. Privataus sektoriaus pedagogai taip pat buvo labiau patenkinti darbo sąlygomis. Autoriai aiškina, kad viešojo sektoriaus pedagogų darbo sąlygos dažnai būna prastos, dėl to šio sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu yra žemesnis (Tsigilis ir kt., 2006). Tuo tarpu Markovits ir kt. (2010) atliktas tyrimas su Graikijos viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojais parodė, kad abiejų sektorių darbuotojams svarbiausias veiksnys, lemiantis pasitenkinimą darbu, buvo aktyvus priklausymas organizacijai bei organizacijos komunikacija.

Lyons ir kt. (2006) atliktas tyrimas tarp privačiojo, viešojo ir pusiau viešojo sektoriaus darbuotojų parodė, kad pusiau viešojo sektoriaus darbuotojai vertino visuomenei naudingą darbą kaip svarbiausią pasitenkinimo darbu veiksnį labiau negu viešojo sektoriaus darbuotojai; pusiau viešojo sektoriaus darbuotojai galimybes tobulėti vertino silpniau negu viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojai; viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakoja darbas, kuris sukelia iššūkius bei pasiekimų jausmas; tuo tarpu privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakoja prestižinio darbo suvokimas labiau negu viešojo sektoriaus darbuotojus.

Bahadur Katuwal ir Randhawa (2007) tyrimo metu siekė išmatuoti bendrą Nepalo tekstilės darbuotojų pasitenkinimą darbu. Duomenys buvo surinkti iš 372 darbuotojų (iš atitinkamai 238 viešojo sektoriaus ir 134 privačių tekstilės gamyklų). Tyrimo rezultatai parodė, kad tiek viešojo, tiek privačiojo sektoriaus tekstilės darbuotojai panašiai suvokia apie darbo turinio aspektus. Be to, rezultatai rodo, kad

tekstilės darbuotojai Nepale labiau nepatenkinti darbo aspektais, kurie apima atlygį, elgesio valdymą organizacijoje ir organizacijos užimtumo politiką (Bahadur Katuwal, Randhawa, 2007).

Weiβhaar (2013) tyrime buvo nagrinėjami viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu skirtumai ir atskleidžiamas darbuotojo motyvacijos poveikis, kurį sukelia konkrečios sektoriaus darbo ypatybės. Tyrimo objektas buvo natūralus eksperimentas - masinis privatizavimo procesas posovietinėse šalyse – kuris suponuoja potencialų savarankiško darbo pasirinkimo šališkumą. Specializuotos pramonės įmonės privatizavimo eiga bei joje esančių darbuotojų pasitenkinimas darbu buvo analizuojami remiantis unikalia individualios apklausos informacija apie iš anksto nustatytus sovietinius darbus 1980-aisiais. Rezultatai atskleidė, ryšį tarp viešojo sektoriaus darbuotojų galimybės pasirinkti darbą ir neigiamo pasitenkinimo darbu viešajame sektoriuje. Viešojo ir privataus sektoriaus pasitenkinimo darbu skirtumai aiškinami tuo, kad abiejuose sektoriuose vyrauja skirtingas naudos suvokimas (Weiβhaar, 2013).

Androniceanu ir kt. (2014) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų įsipareigojimas ir dalyvavimas viešajame sektoriuje yra labiau susijęs su jų pasitenkinimu darbu negu privačiame sektoriuje. Darbuotojų manymu, jų motyvacija ir įsipareigojimas organizacijai lemia viešojo sektoriaus organizacijų veiklos efektyvumą. Markovits ir kt. (2010) tyrimo metu nustatyta, kad įsipareigojimas organizacijai įtakoja viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimą darbu labiau negu privataus sektoriaus darbuotojų.

Wang ir kt. (2012) atliktas tyrimas su Taivano viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojais aprodė, kad pasitenkinimas darbu ir viešųjų darbuotojų darbo keitimo ketinimai skiriasi nuo privačių darbuotojų. Viešojo sektoriaus darbuotojai Taivane turi mažesnę išorinį pasitenkinimą darbu ir mažesnius darbo keitimo ketinimus, palyginti su jų partneriais privačiame sektoriuje. Pastebėtas neigiamas santykis tarp išorinio pasitenkinimo darbu ir darbo keitimo ketinimo viešajame sektoriuje yra silpnesnis nei privačių darbuotojų. Anot autorių, privataus sektoriaus darbuotojai yra labiau linkę keisti darbą, jeigu jaučia nepasitenkinimą juo (Wang ir kt., 2012).

Pillay (2009) atlikto tyrimo metu buvo nustatyta, kad privataus sektoriaus slaugytojos buvo labiau patenkintos darbu, o viešojo sektoriaus slaugytojai – labiau nepatenkintos darbu. Viešojo sektoriaus slaugytojos labiausiai buvo nepatenkintos savo darbo užmokesčiu, darbo krūviu ir turimais ištekliais. Jos buvo labiausiai patenkintos tik socialiniu darbo kontekstu. Privataus sektoriaus slaugytojos buvo nepatenkinti tik jų darbo užmokesčiu ir karjeros galimybėmis. Profesionalios slaugytojos, gyvenančios kaimo provincijose, taip pat tos, kurios ketino keisti darbo sektorius ir tos, kurios, žadėjo keisti savo pareigas per ateinančius penkerius metus, taip pat buvo dažniau nepatenkinti visais jų darbo aspektais (Pillay, 2009).

Taigi, mokslinėje literatūroje esama prielaidų, kad viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu skirtumai priklauso ne nuo pačių sektorių, o nuo darbuotojų hierarchijos lygmens,

darbo turinio bei motyvuoto ar nemotyvuoto darbo pasirinkimo. Teigiama, kad privataus sektoriaus darbuotojai, siekdami darbo vietos saugumo ir stabilumo bei gerų santykių su kolegomis bei viršininkais turi įdėti pastangų, tuo tarpu viešame sektoriuje šie aspektai yra preziumuojami.

*Apibendrinant poskyrį galima teigti, kad viešojo ir privataus sektorių tyrimų rezultatai nėra universalūs ir pritaikomi bet kokios sferos darbuotojams. Tyrimų ribotumas yra tas, kad konkrečios srities (švietimo, medicinos, socialinės ir t.t.) darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektai gali skirtis nuo kitų visuomenės veiklos sričių. Tačiau esama ir nuomonių, kad viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu skirtumai priklauso ne nuo pačių sektorių, o nuo darbuotojų hierarchijos lygmens, darbo turinio bei motyvuoto ar nemotyvuoto darbo pasirinkimo.*

### **2.3. Teisės aktai, reglamentuojantys medicinos darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektus**

Darbuotojų sauga ir sveikata yra „visos prevencinės priemonės, skirtos darbuotojų darbingumui, sveikatai ir gyvybei darbe išsaugoti, kurios naudojamos ar planuojamos visuose įmonės veiklos etapuose, kad darbuotojai būtų apsaugoti nuo profesinės rizikos arba ji būtų kiek įmanoma sumažinta“ (LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas, 2016). Darbuotojui saugią darbo aplinką bei socialines garantijas kaip pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje reglamentuoja aukščiausios galios teisės aktas - LR Konstitucija (1992). 48 straipsnyje nurodoma, kad „kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju“ (LR Konstitucija, 1992). Šio teisės akto 49 straipsnyje taip pat pabrėžiama, kad „kiekvienas dirbantis žmogus turi teisę turėti poilsį ir laisvalaikį, taip pat kasmetines mokamas atostogas“ (LR Konstitucija, 1992). Be to, nurodoma, kad „valstybė laiduoja piliečių teisę gauti senatvės ir invalidumo pensijas, socialinę paramą nedarbo, ligos, našlystės, maitintojo netekimo ir kitais įstatymų numatytais atvejais“ (LR Konstitucija, 1992). Darbo vietos saugumo aspektus reglamentuoja ir kiti teisės aktai - LR Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (2016) bei LR Darbo kodeksas (2016). Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatyme (2016) pabrėžiama, kad kiekvieno darbuotojo darbo vieta ir aplinka turi būti saugi, patogi ir nekenksminga sveikatai, įrengta pagal darbuotojų saugos ir sveikatos norminių teisės aktų reikalavimus. LR Darbo kodekse (2016) taip pat reglamentuojami tokie darbo vietos saugumo ir socialinių garantijų aspektai kaip darbuotojų darbo ir poilsio trukmė, darbo laiko struktūra, sutrumpintą darbo laikas, darbo ir poilsio ypatumai, suminė darbo laiko apskaitą, viršvalandinių darbų apribojimas, viršvalandinių darbų trukmė, darbo trukmė švenčių ir poilsio dienų išvakarėse, darbas naktį, budėjimai, poilsio laiko rūšys: pertrauka pailsėti ir pavalgyti, papildomos ir specialios pertraukos darbo dienos (pamainos) laiku, paros nepertraukiamas poilsis tarp darbo dienų (pamainų), savaitės nepertraukiamas poilsis, kasmetinis poilsio

laikas (švenčių dienos, atostogos) atostogos vaikui prižiūrėti, kol jam sueis treji metai, mokymosi atostogos, nemokamos atostogos ir kitas atostogų rūšis; darbuotojų darbų saugą ir sveikatą.

Darbuotojų darbo vietos saugumas reglamentuojamas ir tarptautiniu lygmeniu. 2014–2020 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginėje programoje (2016) teigiama, kad „rizikos prevencija bei saugesnių ir sveikesnių darbo sąlygų užtikrinimo skatinimas yra labai svarbūs ne tik gerinant darbo kokybę ir darbo sąlygas, bet ir skatinant konkurencingumą“. Darbuotojų sveikatos užtikrinimas turi tiesioginį ir išmatuojamą teigiamą poveikį našumui ir padeda gerinti socialinės apsaugos sistemų tvarumą. Sunkių nelaimingų atsitikimų ar profesinių ligų prevencija ir darbuotojų sveikatos stiprinimas per visą jų darbingą amžių nuo paties pirmojo darbo yra pagrindinė sąlyga, leidžianti jiems dirbti ilgiau (2014–2020 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa, 2016). Darbuotojų sauga ir sveikata tai ne tik nelaimingų atsitikimų darbe ar profesinių ligų nebuvimas, bet gera fizine, moraline ir socialine savijauta, kuri pasiekama gerinant darbo kokybę, atsižvelgiant į įvykusius pokyčius visuomenėje ir kuri turi reikšmės darbuotojų motyvacijai, nes geros darbo sąlygos yra vienas iš moralinio skatinimo būdų, turintis įtakos darbuotojų profesinės veiklos efektyvumui (2014–2020 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa, 2016).

Vienas iš viešojo sektoriaus trūkumų yra tas, kad šį sektorių reglamentuoja įvairūs teisės aktai, kurie riboja darbuotojo veiklą, neleidžia pasireikšti kūrybiniam potencialui bei galimai mažina jo pasitenkinimą darbu. Nelanksti, nepakankama viešojo sektoriaus darbuotojų darbo motyvacija trukdo organizacijos veiklos rezultatyvumui, veiksmingumui bei kokybei. Nors nustatyti reikšmingus pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius nėra lengva, tačiau reikia ieškoti būdų kaip padidinti viešųjų institucijų darbuotojų pasitenkinimą darbu. LR Sveikatos apsaugos ministro 2014-11-25 įsakyme „Dėl Valstybės ir savivaldybių viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų sveikatos priežiūros ir farmacijos paslaugas teikiančių darbuotojų (išskyrus vadovų ir jų pavaduotojų) darbo užmokesčio nustatymo kriterijų patvirtinimo“ (2014) nustatomi medicinos darbuotojų atlygio mokėjimo ypatumai. Viešojo sektoriaus medicinos darbuotojų darbo aspektai gali būti reglamentuojami ne tik teisės aktuose, bet ir kolektyvinėse sutartyse. Lietuvos Nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinėje sutartyje (2018) detalčiau apibrėžiami tokie viešojo sektoriaus darbuotojų darbo aspektai kaip darbo sutarčių sudarymas, keitimas ir nutraukimas; darbo ir poilsio laikas; atostogos ir kiti neatvykimai į darbą; darbo apmokėjimas; darbo sauga; darbuotojų išipareigojimai ir kt. (Lietuvos Nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinė sutartis, 2018). Pavyzdžiui, viešojo sektoriaus, skirtingai nei privataus, medicinos darbuotojų atlygio mokėjimas yra priklausomas nuo teisės aktų ir reglamentuojamas Lietuvos Nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas darbo apmokėjimo nuostatuose (2018). Tuo tarpu privataus sektoriaus medicinos darbuotojų apmokėjimas priklauso nuo darbuotojo ir darbdavio susitarimo bei yra apibrėžiamas tik kaip teisingas apmokėjimas už atliktą darbą, kuris nurodomas Lietuvos Respublikos Konstitucijoje (1992).

Pabrėžtina, kad LR Darbo kodekse (2016) nurodoma, kad įstaigose, įmonėse ir organizacijose pagal jų kompetenciją įstatymų nustatyta tvarka gali būti priimami vietiniai teisės aktai tais su darbo sąlygomis susijusiais klausimais, kurių nereglamentuoja šis teisės aktas. Taigi tam tikroje įstaigoje gali būti priimami su darbuotojų pasitenkinimu darbu susiję sprendimai, būdingi tik tai įstaigai, atsižvelgiant į joje dirbančių asmenų poreikius, vadovybės galimybes bei turimus finansinius resursus. Darbo kodeksas (2016) numato galimybę sudaryti kolektyvinę sutartį tarp darbdavio ir profesinės sąjungos atstovų. Joje gali būti iškeliamos tam tikros sąlygos, pagerinančios darbuotojų socialinę-ekonominę padėtį, susijusias su darbo vietos gerinimu, profesiniu tobulinimusi ir pan. Kadangi darbuotojų pasitenkinimas darbu laikui bėgant įgyja vis didesnę reikšmę, tai ir kolektyvinėse darbo sutartyse turėtų atsirasti daugiau su juo susijusių sąlygų ir sprendimų.

*Apibendrinant teisės aktų, reglamentuojančių medicinos darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektus, nuostatas, galima teigti, kad pagrindiniai teisės aktai apibrėžia tik fundamentalius darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnius tokius kaip darbo vietos saugumas bei socialinės garantijos. Viešajame sektoriuje teisės aktai, poįstatyminiai teisės aktai ir kolektyvinės sutartys nustato šio sektoriaus darbuotojų apmokėjimo už darbą ypatumus. Pabrėžtina, kad LR Darbo kodeksas numato galimybę sudaryti kolektyvinę sutartį tarp darbdavio ir profesinės sąjungos atstovų, kurioje gali būti iškeliamos tam tikros sąlygos, pagerinančios darbuotojų socialinę-ekonominę padėtį, susijusias su darbo vietos gerinimu, profesiniu tobulinimusi ir pan.*

### **3. VIEŠOJO IR PRIVATAUS SEKTORIŲ DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU TYRIMAS**

Esminiai pasitenkinimo darbo veiksniai, egzistuojantys viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose, sudaro tyrimo problemą. Sprendžiant organizacijų veiklos efektyvumo klausimą atsakymo reikia ieškoti žmogiškųjų išteklių plėtros skatinimo srityje. Todėl yra būtinybė išsiaiškinti ir įvertinti, kokie veiksniai sąlygoja darbuotojų pasitenkinimą darbu privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose. Šio magistro baigiamojo projekto tyrimo tikslas yra atlikti viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų darbuotojų pasitenkinimo darbu lyginamąją analizę. Trečiame projekto skyriuje atliekamas empirinis tyrimas. Tyrimui atlikti panaudota anketinė apklausa, o tyrimo metu gautiems duomenims interpretuoti panaudota statistinė aprašomoji analizė.

#### **3.1. Tyrimo metodika**

Empiriniam tyrimui atlikti buvo naudojamas formalizuotas klausimynas – anketa, kadangi apklausa yra laikoma svarbiausiu pirminės informacijos gavimo metodu, nes jos metu organizacijos darbuotojai tiesiogiai arba netiesiogiai gali išreikšti savo požiūrį bei asmeninį vertinimą. Apklausa yra viena iš kiekybinių tyrimų rūšių, kuri atliekama ieškant gilesnio ryšio, kurį sunku paaiškinti statistikai. Remiantis Dikčiumi (2011), anketa yra į tam tikrą formą bei loginį nuoseklumą sudėliotų klausimų kompleksas, kuris naudojamas iš apklausiamųjų asmenų informacijai surinkti. Taigi, imantis kurti anketą, visais atvejais yra svarbiausi du dalykai. Pirma, būtina išsiaiškinti ir tiksliai apibrėžti, ką norime iširti ir į kokius galutinius klausimus atsakyti, pasitelkdami tą informaciją, kurią planuojame surinkti anketos pagalba. Antra, kokios žinios turi būti surinktos, kad vėliau apdorojant anketą būtų gauta informacija, leidžianti atsakyti į svarbiausius tyrimo klausimus.

Tyrimui naudota anketinė apklausa (žr. 1 Priedas), nes jos pakanka norint surinkti svarbią ir aktualią informaciją, reikalingą užsibrėžtai problemai spręsti ir tai geriausiai tinkantis metodas norint gauti atsakymus į iškeltus tyrimo uždavinius.

Respondentai apklausti taikant netiesioginį apklausos būdą – internetinę apklausą. Tyrimo instrumentą – anketą sudarė 16 klausimų. Anketos struktūrą sudarė trys dalys:

**1. Instrukcinė dalis.** Anketos pradžioje respondentui paaiškinta, kas atlieka apklausą ir koku tikslu ji yra atliekama. Taip išvengiama nesusipratimų pildant anketą. Respondentas yra informuotas, kad visa surinkta informacija yra konfidenciali ir gauti apibendrinti rezultatai bus naudojami tik šiam tyrimui atlikti.

**2. Diagnostinė dalis.** Šios dalies tikslas – išsiaiškinti respondentų nuomonę, kokie veiksniai sąlygoja pasitenkinimą darbu.

3. Demografinė dalis sudaryta iš klausimų, skirtų išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, darbo užmokestį, užimamas pareigas, organizacijos specializaciją ir tipą, kurioje jis dirba.

Sudarant anketą naudoti uždaro tipo klausimai, kur respondentų buvo prašoma pasirinkti vieną arba kelis jam(jai) tinkamus atsakymus iš pateiktų variantų. Toks atsakymų tipas palengvina gautų rezultatų apdorojimą bei suaktyvina respondentų veiklą, kadangi į tokius klausimus paprasta atsakyti. Dar vienas klausimų pateikimo tipas, kuris naudojamas anketoje – klausimas su pasirenkamuoju atsakymu, kai pateikiamas klausimas siūlantis pasirinkti vieną, du ar daugiau atsakymų. Jei pateiktame galimų atsakymų sąrašė apklausiamasis neranda jam tinkamo atsakymo, jis gali įrašyti jam priimtina atsakymą eilutėje „Kita (įrašykite)“ (Unterhauser, 2006). Šis klausimų tipas suteikia respondentui galimybę laisvai papildomai išreikšti savo nuomonę ar pastabas. Anketoje buvo naudojama Likerto skalė. Pasak Dikčiaus (2011), naudojanti šį metodą tyrimo specialistas pateikia grupę teiginių apie tam tikrą objektą. Teiginiai gali būti tiek pozityvūs, tiek ir negatyvūs. Respondento yra prašoma pagal penkiabalę skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu laipsnį. Atsakymai yra vertinami taip, kad atitiktų kryptingumą – kiekvieno teiginio vertinimas gerėja, augant respondento sutikimo laipsniui (Dikčius, 2011). Pasak Dikčiaus (2011), „Likerto metodo skalės tinkamos vertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu“.

Diagnostinių klausimų blokai apėmė pasitenkinimo veiksnių vertinimą bei svarbumą, taip pat pasitenkinimą santykiais su vadovybe. Tiriamieji galėjo pasirinkti vieną iš penkių atsakymo variantų nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku). Didesnė balų suma rodo didesnę pasitenkinimą darbo veiksniais bei pasitenkinimą santykiais su vadovybe.

Anketos skalių suderinamumas pateikiamas 3 lentelėje.

3 lentelė. Anketos skalių suderinamumas (sudaryta autorės)

Skalė	Teiginių / klausimų skaičius	Gautos reikšmės	Vidurkis	Standartinė deviacija	Mediana	Cronbach $\alpha$
Pasitenkinimo darbu veiksnių svarba	13	21-78	35,6	15,12	34	0,735
Pasitenkinimo darbu veiksnių vertinimas	13	18-64	24,8	8,17	19	0,799
Santykiai su įstaigos vadovybe	5	6-14	8,7	4,33	9	0,876
						0,803

3 lentelės duomenimis, skalių Cronbacho  $\alpha$  - vidinio suderinamumo rodikliai – yra pakankami: bendra skalių – 0,803. Pasitenkinimo darbu veiksnių svarbos skalė - 0,735; pasitenkinimo darbu veiksnių vertinimo skalė - 0,799; pasitenkinimo santykiais su įstaigos vadovybe - 0,876. Galima teigti, kad šios anketos skalės yra suderintos.

Respondentams buvo pateikta uždaro tipo anketa, paremta pasitenkinimo darbu teorija, nagrinėjančia veiksniais, kurie yra pagrindiniai elgesį sąlygojantys veiksniai. Dėl laiko ribotumo buvo



vykdoma dalinė atranka, t. y. naudojantis internetiniu puslapiu <http://www.visalietuva.lt> buvo pasirinktos skirtingo pobūdžio veiklą vykdančios įstaigos, kurioms buvo siunčiami elektroniniai laišakai su nuorodomis apie vykdomą apklausą. Ši anketa buvo patalpinta internetiniame puslapyje <http://www.publika.lt>.

Tyrime naudota 5 balų Likerto skalė, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku. Anketiniai duomenys buvo apdoroti ir analizuojami naudojant MS Excel ir statistinio duomenų analizės paketo SPSS 17.0 versiją. Panaudoti chi kvadrato ( $\chi^2$ ) kriterijus, laisvės laipsnių skaičius (df) bei statistinis reikšmingumas (p). Kintamųjų reikšmėms palyginti buvo naudojami procentinių dažnių 95 proc. pasikliautinieji intervalai. Rodiklių skirtumai laikyti statistiškai reikšmingi, kai  $p < 0,05$ . Vertinimams palyginti buvo apskaičiuoti empiriniai vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai (s).

Ryšio stiprumas tarp ranginių kintamųjų buvo tiriamas naudojant Spearman'o koreliacijos koeficientą. Pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,05. Ryšys tarp dviejų požymių buvo laikomas labai silpnu, kai koreliacijos koeficiento (r) reikšmė patenka į intervalą 0-0,2, silpnu - kai koeficiento reikšmė patenka į intervalą 0,2–0,5, vidutiniu - kai koeficiento reikšmė patenka į intervalą 0,5–0,7, stipriu - kai koeficiento reikšmė patenka į intervalą 0,7–1 ir labai stipriu, kai koeficiento reikšmė 1.

**Tyrimo imtis.** Atliekant tyrimą labai svarbu išsiaiškinti, kas sudaro tiriamąją visumą. Rinkti informaciją apklausiant visus galimus respondentus reikalauja didelių kaštų ar net neįmanoma. Tokiu atveju atrenkama jų dalis, tai yra imties atrinkimo būdas. Taigi tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai bei suteikti tinkamą ir reikalingą informaciją. Nustatant tyrimo imtį buvo atsižvelgiama į bendrą šiuo metu Lietuvoje įregistruotų ūkio subjektų skaičių. Pagal LR Statistikos departamento 2017 m. sausio 1 d. Lietuvoje buvo 104074 veikiantys ūkio subjektai (LR statistikos departamentas, 2017).

Tyrimo imčiai apskaičiuoti yra naudojami įvairūs būdai. Siekiant gauti tikslingus rezultatus, respondentų atranka turi sudaryti ne mažiau kaip 5 procentus tiriamos visumos.

Kardelis (2016) teigia, kad imtį galima paskaičiuoti remiantis formule, kuri leidžia nustatyti minimalų atrankos dydį.

$$n = 1/(\Delta^2 + 1/N)$$

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje,

N – generalinė aibė,

$\Delta$  – paklaidos dydis.

Darbe pateikti rezultatai yra su 5 proc. paklaida. Moksliniuose darbuose paprastai pasikliaujama 95 proc. patikimumu. Visus dydžius įstačius į formulę, gaunasi, kad  $n = 383$ , t. y., norint gauti rezultatus su 5 proc. paklaida bei 95 proc. Tačiau šis imties dydis darbo apimtyje yra per daug reikalaujantis kaštų ir laiko. Imtis turi būti pakankamai reprezentatyvi, kad pagal jos rezultatus būtų galima spręsti apie generalinę visumą. Reprezentatyvioji imtis – tai tokia imtis, kurios individų (objektų) pagrindinių

požymių skirstymas atitinka populiaciją (generalinę aibę). Reprezentatyviosios imties tyrimo išvadas galima taikyti visai populiacijai (Kardelis, 2016). Minimalus atvejų skaičius neturėtų būti mažesnis kaip 30 (Kardelis, 2016). Tuo tarpu pasak Žydžiūnaitės (2011), minimalus kiekybinio tyrimo apklausoje dalyvaujančių respondentų skaičius yra 60. Pageidautina, kad kiekybinio tyrimo dalyvių kiekis svyruotų nuo 60 iki 120.

Šiame projekte pasirinktas medicinos sektorius. Tyrime apklausti privačių bei viešųjų ligoninių ir klinikų darbuotojai. Tiriamųjų imties dydį sudaro 300 respondentų iš abiejų sektorių: 100 respondentų yra privataus ir 200 respondentų – viešojo sektoriaus. Todėl galima teigti, kad imtis užtikrinta.

**Tyrimo eiga.** Tyrimas atliktas 2018 m. lapkričio 1-30 d. Kiekybinio tyrimo eigos etapai yra šie:

1. Mokslo šaltinių analizės apibendrinimas ir teorinės dalies parengimas.
2. Tyrimo instrumento sudarymas bei pagrindimas.
3. Tyrimo duomenų rinkimas.
4. Tyrimo duomenų analizė.
5. Tyrimo rezultatų interpretavimas (Žydžiūnaitė, 2011).

**Tyrimo etika.** Vykdamas apklausą, laikytasi pagrindinių socialiniuose tyrimuose išskiriamų etinių principų: geranoriškumo, privatumo, anonimiškumo, pagarbos, informacijos tikslumo ir kt. (Kardelis, 2016). Pasak Tidikio (2003), anoniminė anketa yra tuomet, kai atsakęs asmuo lieka nežinomas (atsakymai žymimi tik pliusu ar minusu, pabraukiamas atsakymas arba kaip nors kitaip žymima nieko nerašant). Anketoje, kurią pildė respondentai, buvo paaiškinta, kad anketa yra anoniminė, o tyrimo metu gauta informacija naudojama tik šiame magistro darbe.

### 3.2. Tiriamųjų socialinės-demografinės charakteristikos

4 lentelėje pateikiamas tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialinius-demografinius rodiklius. Kaip matyti iš pateiktos lentelės, daugiau nei pusė tiriamųjų buvo moterys (61 proc.). Vyrai sudarė mažesniąją tiriamųjų dalį (41 proc.). Dauguma tiriamųjų buvo 25-35 metų amžiaus (40 proc.). Mažiausiai tiriamųjų sudarė asmenys iki 25 metų (5 proc.). Didžioji dalis tiriamųjų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą (71 proc.), penktadalis tiriamųjų turėjo aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (19 proc.). Tik 10 proc. tiriamųjų turėjo aukštesnįjį išsilavinimą. Gydytojai sudarė absoliučią daugumą tiriamųjų (80 proc.). Gydytojai, kurie buvo skyrių vadovai, sudarė tik 9 proc. tiriamųjų. Slaugytojos sudarė 7 proc. tiriamųjų, administracija – 1 proc. tiriamųjų. 1 proc. tiriamųjų sudarė pagalbiniis personalas (valytojos ir t.t.). Daugumos tiriamųjų darbo stažas buvo nuo 5 iki 10 metų (59 proc.). Daugiau nei trečdalis tiriamųjų darbo stažas buvo iki 5 metų (36 proc.). Tiriamieji, kurių darbo stažas buvo nuo 11 iki 25 metų, sudarė tik 5 proc. Tiriamųjų, kurių darbo stažas viršijo 26 metus, tyrime nebuvo. Statistiškai reikšmingų skirtumų tarp sektorių darbuotojų socialinius-demografinius rodiklius nebuvo nustatyta, kadangi  $p > 0,05$ .

**4 lentelė.** Tiriamųjų pasiskirstymas pagal socialinius-demografinius rodiklius (sudaryta autorės)

Rodikliai	Privatus sektorius		Viešas sektorius		Bendras		$\chi^2$ lls p reikšmė
	N	%	N	%	N	%	
<b>Lytis:</b> moterys vyrai	65 35	65 % 35 %	117 83	59 % 41 %	182 118	61 % 39 %	$\chi^2 = 0.145$ lls = 1 p = 0.683
<b>Amžiaus grupės:</b> Iki 25 metų 25 – 35 metai 36 – 45 metai 46 – 55 metai daugiau nei 56 m.	8 42 27 19 4	8 % 42 % 27 % 19 % 4 %	6 79 52 38 31	3% 40 % 26 % 19 % 16 %	14 121 79 57 35	5 % 40 % 26 % 19 % 12 %	$\chi^2 = 19.860$ lls = 3 p = 0.540
<b>Išsilavinimas:</b> aukštasis aukštasis (neuniv.) aukštesnysis	55 28 17	55 % 28 % 17 %	158 28 14	79 % 14 % 7 %	213 56 31	71 % 19 % 10 %	$\chi^2 = 8.713$ lls = 2 p = 0.3066
<b>Pareigos</b> Gydytojas slaugytoja (-s) skyriaus vadovas administracija kita	78 - 15 4 3	78 % - 15 % 4 % 3 %	166 21 13 - -	83 % 11 % 7 % - -	244 21 28 4 3	80 % 7 % 9 % 1 % 1 %	$\chi^2 = 7.523$ lls = 2 p = 0.215
<b>Darbo stažas:</b> iki 5 m. 5-10 m. 11-25 m. virš 26 m.	80 20 - -	80 % 20 % - -	27 158 15 -	14 % 79 % 8 % -	107 178 15 -	36 % 59 % 5 % -	$\chi^2 = 14.852$ lls = 3 p = 0.334

### 3.3. Tyrimo rezultatai

Šiame poskyryje analizuojamas bendras pasitenkinimas darbu bei socialinių-demografinių rodiklių ryšys su pasitenkinimu darbu. Šie skaičiavimai gali parodyti, ar šie kintamieji turi įtakos pasitenkinimui darbu.

#### Darbuotojų pasitenkinimas darbu viešajame bei privačiame sektoriuose

**5 lentelė.** Bendras darbuotojų pasitenkinimas darbu viešajame ir privačiame sektoriuje (sudaryta autorės)

	Min.	Max.	Vidurkis	Mediana	Standartinis nuokrypis	p
<i>Privatus sektorius (N=100)</i>	3,12	6,00	5,31	3,74	0,48	0,0312*
<i>Viešasis sektorius (N=200)</i>	3,70	6,00	3,70	3,11	0,32	
<i>Bendras (N=300)</i>	3,18	6,00	4,50	4,81	0,56	

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, bendras pasitenkinimas darbu medicinos viešajame ir privačiame sektoriuje yra gana aukštas ( $4,81 \pm 0,56$ ). Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų ( $p=0,0312$ ), kadangi  $p < 0,05$ . Todėl galima teigti, kad privataus sektoriaus darbuotojai buvo labiau pasitenkinę darbu negu viešojo sektoriaus darbuotojai.

*Bendras darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys su socialiniais-demografiniais rodikliais*

Nustatyta, kad pasitenkinimo darbu kategorijoje skirtingose socialinių-demografinių rodiklių grupėse, buvo aptikti skirstiniai, kurie neatitiko normaliojo skirstinio sąlygų. Dėl to, pasitenkinimo darbu vidurkiui lyginti tarp skirtingų socialinių-demografinių rodiklių buvo pasirinktas Mann-Whitney U kriterijus.

**6 lentelė.** Bendras viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu ryšys su socialiniais-demografiniais rodikliais (sudaryta autorės)

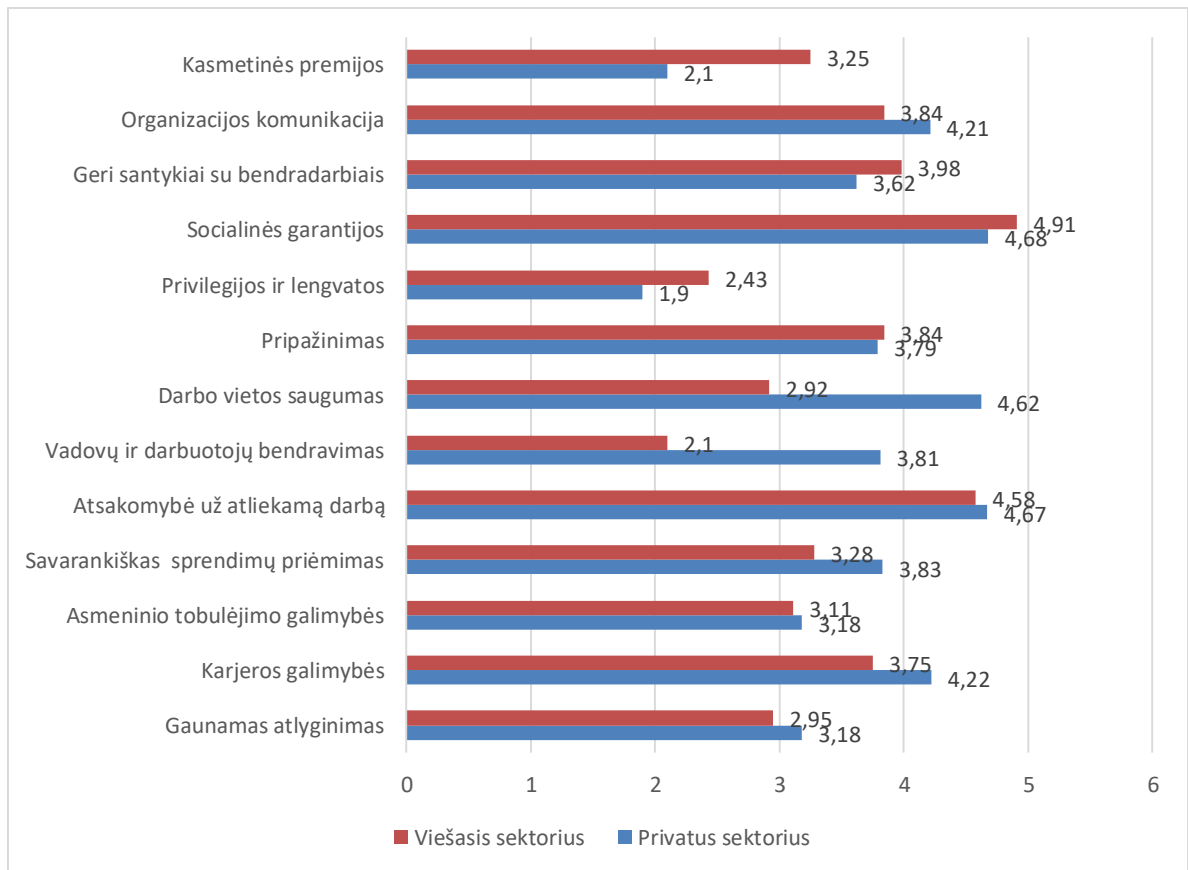
Lytis	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinis reikšmingumas
			<i>p</i>
Vyrai	4,27	0,57	0,145
Moterys	4,34	0,48	
Amžius	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinis reikšmingumas
			<i>p</i>
Iki 25 metų	3,46	0,65	<b>0,038*</b>
25 – 35 metai	4,12	0,36	
36 – 45 metai	5,10	0,44	
46 – 55 metai	5,17	0,45	
daugiau nei 56 metai	4,78	0,49	
Išsilavinimas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinis reikšmingumas
			<i>p</i>
aukštasis universitetinis	4,17	0,35	0,251
aukštasis neuniversitetinis	4,25	0,41	
aukštesnysis	4,08	0,43	
Pareigos	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinis reikšmingumas
			<i>p</i>
gydytojas	4,03	0,47	<b>0,027*</b>
slaugytoja (-s)	3,11	0,39	
skyriaus vadovas	4,54	0,51	
administracija	4,13	0,62	
kita	3,74	0,37	
Darbo stažas	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Statistinis reikšmingumas
			<i>p</i>
iki 5 m.	3,56	0,29	<b>0,044*</b>
5-10 m.	4,07	0,35	
11-25 m.	4,89	0,47	
virš 26 m.	-	-	

6 lentelės duomenimis, vertinant lyties kintamojo įtaką pasitenkinimui darbui, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių nustatyta ( $p=0,145$ ). Vertinant amžiaus kintamojo įtaką pasitenkinimui darbui, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių ( $p=0,038$ ): labiausiai pasitenkinę darbu buvo 46 – 55 metų medicinos darbuotojai ( $5,17\pm 0,45$ ), mažiausiai pasitenkinę darbuotojai iki 25 metų ( $3,46\pm 0,65$ ). Vertinant išsilavinimo kintamojo, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių nustatyta ( $p=0,251$ ). Vertinant pareigų kintamojo įtaką pasitenkinimui darbui, nustatyti statistiškai reikšmingi

skirtumai tarp grupių ( $p=0,027$ ): mažiausiai patenkintos darbu buvo slaugytojos ( $3,11\pm 0,39$ ), labiausiai patenkinti darbu buvo skyrių vadovai ( $4,54\pm 0,51$ ). Vertinant darbo stažo kintamojo įtaką pasitenkinimui darbui, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių ( $p=0,044$ ): labiausiai pasitenkinę darbu buvo nuo 11 iki 25 metų dirbantys medicinos darbuotojai ( $4,89\pm 0,47$ ), tuo tarpu mažiausiai pasitenkinę buvo iki 5 metų dirbantys medicinos darbuotojai ( $3,56\pm 0,29$ ).

Darbuotojų pasitenkinimo darbo veiksniais vertinimas bei svarbumas

2 paveiksle pateikiamas darbuotojų pasitenkinimo darbo veiksniais vertinimas medicinos privačiame ir viešajame sektoriuose.

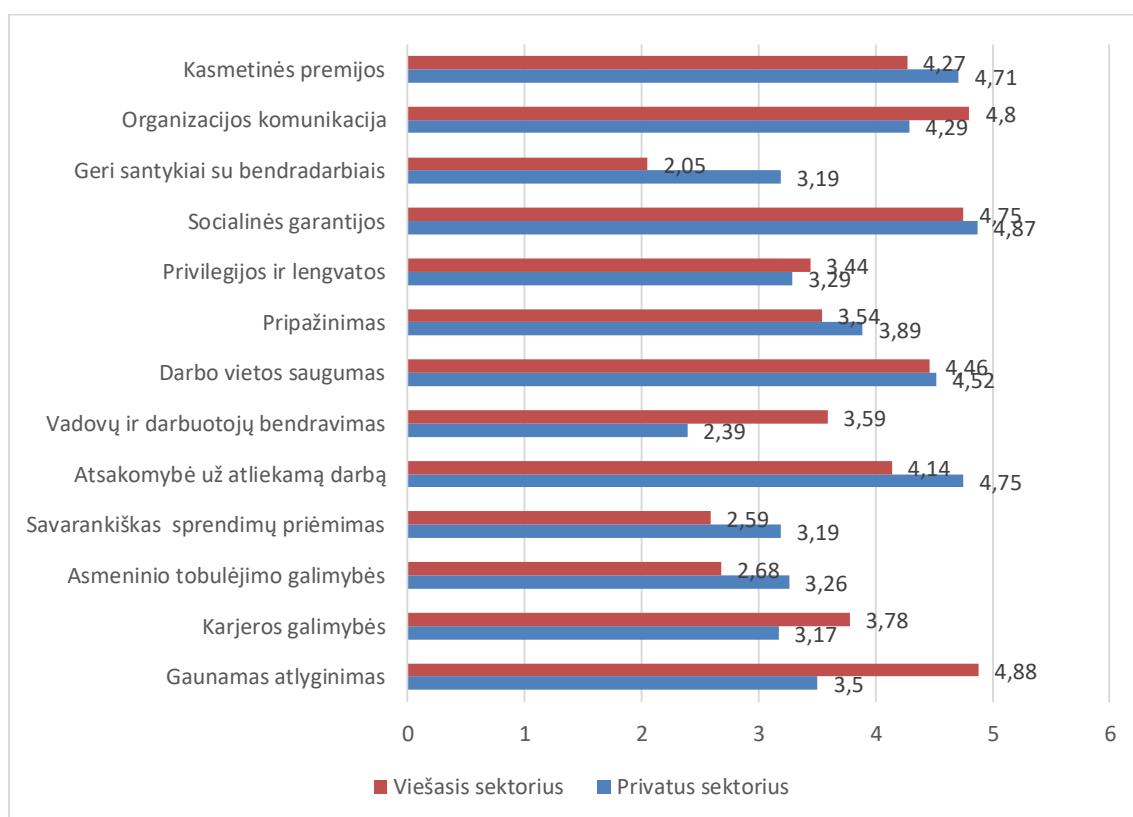


**2 pav.** Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbo veiksniais vertinimo pasiskirstymas pagal sektorių, balais (sudaryta autorės)

2 paveikslo duomenimis, viešajame sektoriuje darbuotojai labiausiai pasitenkinę buvo socialinėmis garantijomis ( $4,91\pm 0,36$ ), atsakomybe už atliekamą darbą ( $4,58\pm 0,41$ ) bei gerais santykiais su bendradarbiais ( $3,98\pm 0,49$ ). Viešajame sektoriuje darbuotojai mažiausiai buvo pasitenkinę vadovų ir darbuotojų bendravimu ( $2,1\pm 0,22$ ), privilegijomis ir lengvatomis ( $2,43\pm 0,31$ ) bei gaunamu atlyginimu ( $2,95\pm 0,42$ ). Privačiame sektoriuje darbuotojai labiausiai pasitenkinę buvo socialinėmis garantijomis ( $4,68\pm 0,33$ ), atsakomybe už atliekamą darbą ( $4,67\pm 0,29$ ) bei karjeros galimybėmis ( $4,22$ ). Privačiame sektoriuje darbuotojai mažiausiai buvo pasitenkinę privilegijomis ir lengvatomis ( $1,9\pm 0,47$ ), kasmetinėmis premijomis ( $2,1\pm 0,39$ ) bei gaunamu atlyginimu ( $3,18\pm 0,51$ ). Taigi, tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai labiausiai patenkinti buvo socialinėmis garantijomis bei atsakomybe už

atliekamą darbą. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai mažiausiai buvo pasitenkinę gaunamu atlyginimu bei privilegijomis ir lengvatomis.

Analizuojant skirtumus tarp sektorių, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai šiuose darbo veiksnuose: kasmetinės premijos ( $p=0,035$ ), darbo vietos saugumas ( $p=0,001$ ), vadovų ir darbuotojų bendravimas ( $p=0,041$ ), karjeros galimybės ( $p=0,012$ ). Viešojo sektoriaus darbuotojai ( $3,25\pm 0,54$ ) buvo labiau pasitenkinę kasmetinėmis premijomis negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $2,1\pm 0,32$ ). Viešojo sektoriaus darbuotojai ( $2,92\pm 0,44$ ) buvo mažiau pasitenkinę darbo vietos saugumu negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $4,62\pm 0,39$ ). Viešojo sektoriaus darbuotojai ( $2,1\pm 0,47$ ) taip pat buvo mažiau pasitenkinę vadovų ir darbuotojų bendravimu negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $3,81\pm 0,52$ ). Viešojo sektoriaus darbuotojai ( $3,75\pm 0,57$ ) taip pat buvo mažiau pasitenkinę karjeros galimybėmis negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $4,22\pm 0,48$ ).

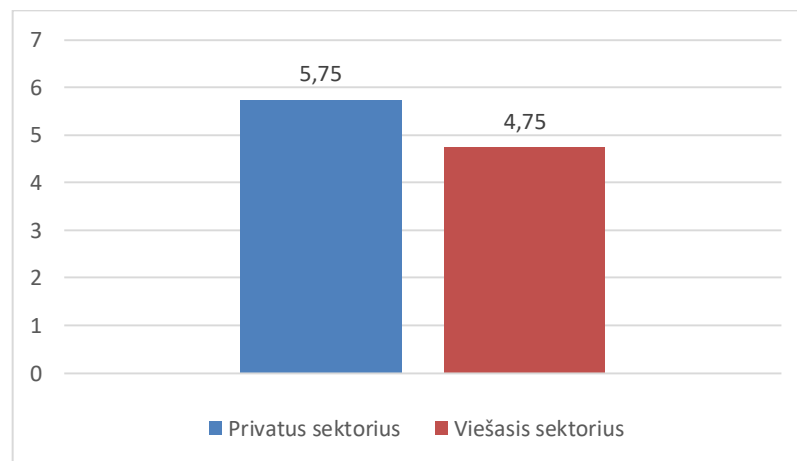


**3 pav.** Viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų darbo veiksnų svarbumo vertinimo pasiskirstymas pagal sektorių, balais (sudaryta autorės)

3 paveiksle pateikiamas darbuotojų darbo veiksnų svarbumo vertinimas medicinos privačiame ir viešajame sektoriuose. 3 paveikslo duomenimis, svarbiausiais darbo veiksniais viešajame sektoriuje tiriamieji įvardijo gaunamą atlyginimą ( $4,88\pm 0,54$ ), organizacijų komunikaciją ( $4,8\pm 0,48$ ) ir socialines garantijas ( $4,75\pm 0,41$ ). Mažiausiai svarbiais darbo veiksniais viešojo sektoriaus darbuotojai įvardijo gerus santykius su bendradarbiais ( $2,05\pm 0,21$ ), asmeninio tobulėjimo galimybes ( $2,68\pm 0,22$ ) ir savarankišką sprendimų priėmimą ( $2,59\pm 0,24$ ). Svarbiausiais darbo veiksniais privačiame sektoriuje tiriamieji įvardijo socialines garantijas ( $4,87\pm 0,51$ ), atsakomybę už atliekamą darbą ( $4,75\pm 0,49$ ) bei kasmetines premijas

(4,71±0,44). Mažiausiai svarbiais darbo veiksniais privataus sektoriaus darbuotojai įvardijo vadovų ir darbuotojų bendravimą (2,39±0,31), karjeros galimybes (3,17±0,29) ir gerus santykius su bendradarbiais (3,19±0,28). Taigi, tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai svarbiausiu darbo veiksniumi laikė socialines garantijas, mažiausiai svarbiu darbo veiksniumi buvo įvardinti geri santykiai su bendradarbiais. Analizuojant skirtumus tarp sektorių, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai šiuose darbo veiksnuose: geri santykiai su bendradarbiais (p=0,0359), vadovų ir darbuotojų bendravimas (p=0,0212), savarankiškų sprendimų priėmimas (p=0,0018), gaunamas atlyginimas (p=0,002). Viešojo sektoriaus darbuotojai laikė gerus santykius su bendradarbiais (2,05±0,22) mažiau svarbiu veiksniumi negu privataus sektoriaus darbuotojai (3,19±0,31). Viešojo sektoriaus darbuotojai labiau svarbiu darbo veiksniumi laikė vadovų ir darbuotojų bendravimą (3,59±0,42) negu privataus sektoriaus darbuotojų (2,39±0,39). Viešojo sektoriaus darbuotojai laikė savarankiškų sprendimų priėmimą (2,59±0,45) mažiau svarbiu veiksniumi nei privataus sektoriaus darbuotojai (3,19±0,39). Viešojo sektoriaus darbuotojai laikė gaunamą atlyginimą (4,88±0,55) svarbesniu veiksniumi nei privataus sektoriaus darbuotojai (3,5±0,48).

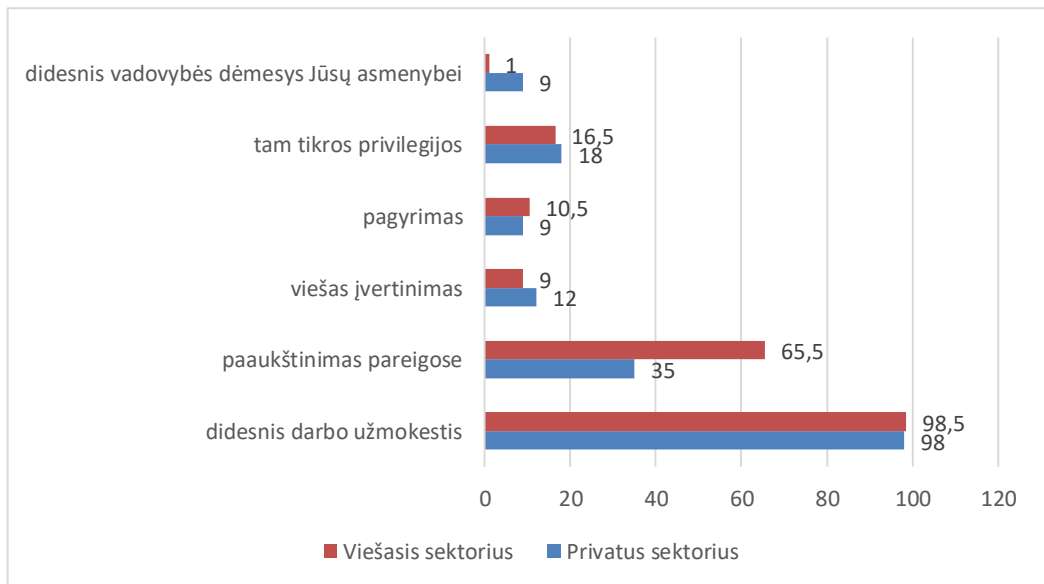
4 paveiksle pateikiamas privataus bei viešojo sektorių darbuotojų supratimas apie jiems keliamų reikalavimų išaiškinimą.



**4 pav.** Privatus bei viešojo sektorių darbuotojų supratimas apie jiems keliamų reikalavimų išaiškinimą, balais (sudaryta autorės)

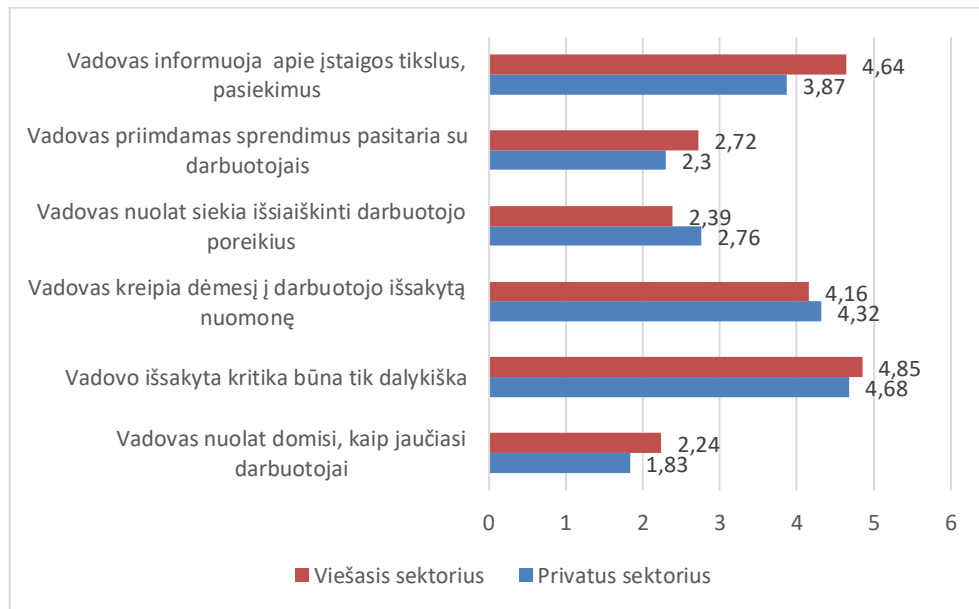
4 paveikslo duomenimis, privataus sektoriaus darbuotojų supratimas apie jiems keliamų reikalavimų išaiškinimą (5,75±0,61) buvo didesnis negu viešojo sektoriaus (4,75±0,52). Šis skirtumas buvo statistiškai reikšmingas (p=0,006), kadangi p<0,05.

5 paveiksle pateikiamas privataus bei viešojo sektorių darbuotojų pageidavimai darbdaviui dėl galimo pasitenkinimo darbu padidinimo.



**5 pav.** Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasiskirstymas pagal pageidavimus darbdaviui dėl pasitenkinimo darbu padidinimo (proc.) (sudaryta autorės)

Pagal paveiksle pateikiamus rezultatus galima teigti, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai labiausiai pageidauja didesnio darbo užmokesčio (atitinkamai 98,5 proc. ir 98 proc.). Paaukštinimas pareigose labiau pageidaujamas viešajame (65,5 proc.) negu privačiame sektoriuje (35 proc.). Mažiausiai tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai pageidavo didesnio vadovybės dėmesio (atitinkamai 1 proc. ir 9 proc.).

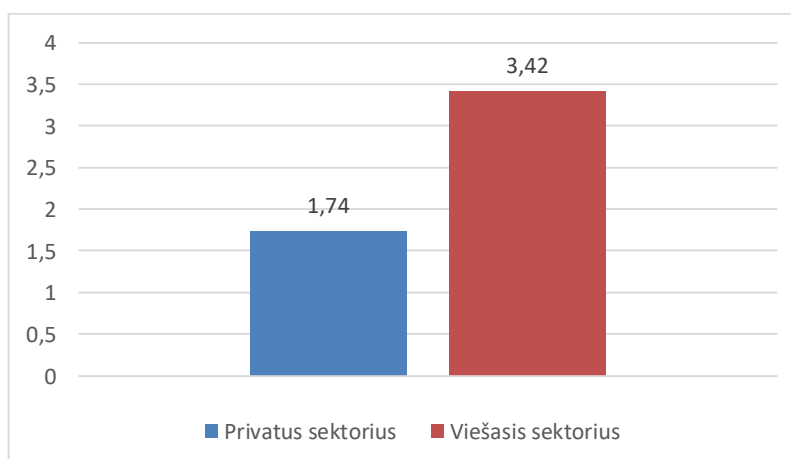


**6 pav.** Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasiskirstymas pagal tarpusavio santykius su organizacijos vadovybe, balais (sudaryta autorės)

6 paveiksle pateikiamas viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasiskirstymas pagal tarpusavio santykius su organizacijos vadovybe. Pagal gautus rezultatus, statistiškai reikšmingi skirtumai tarp grupių nebuvo nustatyti ( $p > 0,05$ ).



7 paveiksle pateikiamas viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasiskirstymas pagal mintis keisti darbą.



**7 pav.** Viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasiskirstymas pagal mintis keisti darbą, balais (sudaryta autorės)

7 paveikslo duomenimis, viešojo sektoriaus darbuotojai ( $3,42 \pm 0,37$ ) dažniau galvoja apie darbo keitimą negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $1,74 \pm 0,19$ ). Šis skirtumas buvo statistiškai reikšmingas ( $p=0,047$ ).

**7 lentelė.** Koreliacijos koeficientai tarp darbo veiksnių bei bendro pasitenkinimo darbu (sudaryta autorės)

<i>Darbo veiksniai</i>	<b>Bendras pasitenkinimas darbu</b>		<b>Ryšio stiprumas</b>	
	<i>Viešas sektorius</i>	<i>Privatus sektorius</i>	<i>Viešas sektorius</i>	<i>Privatus sektorius</i>
Gaunamas atlyginimas	0,724**	0,702**	Stiprus ryšys	Stiprus ryšys
Karjeros galimybės	0,147*	0,588**	L. silpnas ryšys	Vidutinis ryšys
Asmeninio tobulėjimo galimybės	0,210**	0,177	Silpnas ryšys	-
Savarankiškas sprendimų priėmimas	0,235**	0,521	Silpnas ryšys	-
Atsakomybė už atliekamą darbą	0,615	0,427**	-	Silpnas ryšys
Vadovų ir darbuotojų bendravimas	0,213**	0,177*	Silpnas ryšys	L. silpnas ryšys
Darbo vietos saugumas	0,583**	0,515**	Vidutinis ryšys	Vidutinis ryšys
Pripažinimas	0,227	0,256	-	-
Privilegijos ir lengvatos	0,696	0,367	-	-
Socialinės garantijos	0,785**	0,657**	Stiprus ryšys	Vidutinis ryšys
Gerai santykiai su bendradarbiais	0,307**	0,478	Silpnas ryšys	-
Organizacijos komunikacija	0,478	0,271	-	-
Kasmetinės premijos	0,452	0,563**	-	Vidutinis ryšys

\*\* - statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,01$

\* - statistiškai reikšmingas skirtumas, kai  $p < 0,05$

7 lentelėje pateikiamos koreliacijos koeficientai tarp darbo veiksnių bei bendro pasitenkinimo darbu. Lentelės duomenimis, viešajame sektoriuje svarbiausi darbo veiksniai, sąlygojantys darbuotojų pasitenkinimą darbu, yra: gaunamas atlyginimas (stiprus ryšys), socialinės garantijos (stiprus ryšys) bei darbo vietos saugumas (vidutinis ryšys). Kiti viešajame sektoriuje darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai yra: savarankiškas sprendimų priėmimas, vadovų ir darbuotojų bendravimas, geri santykiai su bendradarbiais (silpnas ryšys) bei karjeros galimybės (labai silpnas ryšys). Privačiame

sektoriuje svarbiausi darbo veiksniai, sąlygojantys darbuotojų pasitenkinimą darbu, yra: gaunamas atlyginimas (stiprus ryšys), karjeros galimybės (vidutinis ryšys), darbo vietos saugumas (vidutinis ryšys), socialinės garantijos (vidutinis ryšys) bei kasmetinės premijos (vidutinis ryšys). Kiti privačiame sektoriuje darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojantys veiksniai yra: atsakomybė už atliekamą darbą (silpnas ryšys) bei vadovų ir darbuotojų bendravimas (labai silpnas ryšys).

### 3.4. Tyrimo rezultatų aptarimas

Šiame tyrime nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu ( $p=0,0312$ ), kadangi  $p<0,05$  - privataus sektoriaus darbuotojai buvo labiau pasitenkinę darbu negu viešojo sektoriaus darbuotojai. Šie rezultatai patvirtina mokslinėje literatūroje pateikiamą nuomonę, kad privataus sektoriaus medicinos darbuotojai buvo labiau patenkinti darbu, o viešojo sektoriaus medicinos darbuotojai – labiau nepatenkinti darbu (Pillay, 2009). Matei ir Fatucione (2016) atliko tyrimą su Rumunijos viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojais. Tyrimų rezultatai parodė, kad tiriamųjų pasitenkinimas darbu buvo didesnis nei vidutinis tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje (Matei, Fatucione, 2016). Šio tyrimo rezultatai parodė analogiškai: tiek privataus ( $5,31\pm 0,48$ ), tiek viešojo ( $3,70\pm 0,32$ ) sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu buvo didesnis nei vidutinis.

Vertinant socialinių-demografinių rodiklių ryšius su pasitenkinimu darbu nustatyta, kad lyties kintamasis neturi statistiškai reikšmingo poveikio pasitenkinimui darbu: tiek vyrų, tiek moterų pasitenkinimas darbu buvo didesnis nei vidutinis. Tačiau moksliniuose tyrimuose teigiama, kad moterys yra labiau patenkintos darbu, kadangi jų lūkesčiai darbo atžvilgiu yra žemesni nei vyrų (Yang, Wang, 2013). Moksliniuose tyrimuose teigiama, kad vyresnio amžiaus darbuotojai dažniau būna patenkinti darbu negu jaunesni (Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Merkys, Brazienė, 2010). Šiame tyrime gauti analogiški rezultatai - labiausiai pasitenkinę darbu buvo 46 - 55 metų medicinos darbuotojai ( $5,17\pm 0,45$ ), mažiausiai pasitenkinę - darbuotojai iki 25 metų ( $3,46\pm 0,65$ ). Šis skirtumas buvo statistiškai reikšmingas ( $p=0,038$ ). Vertinant išsilavinimo kintamojo poveikį pasitenkinimui darbu, statistiškai reikšmingų skirtumų tarp grupių nenustatyta ( $p=0,251$ ). Tuo tarpu moksliniai tyrimai rodo, kad žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, kadangi jaučia darbo galimybių stygių ir yra dėkingi už suteiktą galimybę dirbti bei išlaikyti darbo vietą (González ir kt., 2016). Vertinant pareigų kintamojo įtaką pasitenkinimui darbui, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ( $p=0,027$ ): mažiausiai patenkintos darbu buvo slaugytojos ( $3,11\pm 0,39$ ), labiausiai patenkinti darbu buvo skyrių vadovai ( $4,54\pm 0,51$ ). Šie rezultatai patvirtina mokslinių tyrimų rezultatus: teigiama, kad vadovaujamas pareigas užimantys darbuotojai „demonstruoja aukštesnį pasitenkinimą darbu, nes šios pareigos siejamos su aukštesniu darbo užmokesčiu, geresnėmis darbo sąlygomis, aukštesniu autonomijos, atsakomybės laipsniu, didesnėmis savirealizacijos galimybėmis“ (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017).

Analizuojant pasitenkinimą darbo veiksniais nustatyta, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai labiausiai patenkinti buvo socialinėmis garantijomis bei atsakomybe už atliekamą darbą. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai mažiausiai buvo pasitenkinę gaunamu atlyginimu bei privilegijomis ir lengvatomis. Viešojo sektoriaus darbuotojai ( $3,25 \pm 0,54$ ) buvo labiau pasitenkinę kasmetinėmis premijomis negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $2,1 \pm 0,32$ ).

Analizuojant skirtumus tarp sektorių, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai šiuose darbo veiksmuose: kasmetinės premijos ( $p=0,035$ ), darbo vietos saugumas ( $p=0,001$ ), vadovų ir darbuotojų bendravimas ( $p=0,041$ ), karjeros galimybės ( $p=0,012$ ). Viešojo sektoriaus darbuotojai ( $3,25 \pm 0,54$ ) buvo labiau pasitenkinę kasmetinėmis premijomis negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $2,1 \pm 0,32$ ). Viešojo sektoriaus darbuotojai ( $2,92 \pm 0,44$ ) buvo mažiau pasitenkinę darbo vietos saugumu negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $4,62 \pm 0,39$ ). Viešojo sektoriaus darbuotojai ( $2,1 \pm 0,47$ ) taip pat buvo mažiau pasitenkinę vadovų ir darbuotojų bendravimu negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $3,81 \pm 0,52$ ). Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad viešajame sektoriuje bendravimas su vadovu yra svarbesnis veiksnys negu privačiame (Peters ir kt., 2009). Viešojo sektoriaus darbuotojai ( $3,75 \pm 0,57$ ) taip pat buvo mažiau pasitenkinę karjeros galimybėmis negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $4,22 \pm 0,48$ ). Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad šis veiksnys yra svarbus tiek viešajame, tiek privačiame sektoriuje (Jovarauskaitė, Tolutienė, 2010; Kumari, Pandey, 2011; Bagdžiūnienė, Žukauskaitė, 2016; Vaidelytė, Sodaitytė, 2017).

Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai svarbiausiu darbo veiksmu laikė socialines garantijas, mažiausiai svarbiu darbo veiksmu buvo įvardinti geri santykiai su bendradarbiais. Analizuojant skirtumus tarp sektorių, nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai šiuose darbo veiksmuose: geri santykiai su bendradarbiais ( $p=0,0359$ ), vadovų ir darbuotojų bendravimas ( $p=0,0212$ ), savarankiškų sprendimų priėmimas ( $p=0,0018$ ), gaunamas atlyginimas ( $p=0,002$ ). Viešojo sektoriaus darbuotojai laikė gerus santykius su bendradarbiais ( $2,05 \pm 0,22$ ) mažiau svarbiu veiksmu negu privataus sektoriaus darbuotojai ( $3,19 \pm 0,31$ ). Tuo tarpu moksliniai tyrimai rodo, kad daugumai viešojo sektoriaus darbuotojų svarbiausias organizacinis veiksnys yra geras klimatas organizacijoje (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008). Viešojo sektoriaus darbuotojai labiau svarbiu darbo veiksmu laikė vadovų ir darbuotojų bendravimą ( $3,59 \pm 0,42$ ) negu privataus sektoriaus darbuotojų ( $2,39 \pm 0,39$ ). Mokslinėje literatūroje teigiama, kad vadovo pripažinimas yra daug svarbesnis pasitenkinimo darbu veiksnys viešajame sektoriuje negu privačiame, kadangi net 35 proc. tiriamųjų nurodė, kad tikisi vadovo pripažinimo dėl atliekamo darbo, tačiau jo nesulaukia (Peters ir kt., 2009). Viešojo sektoriaus darbuotojai laikė savarankiškų sprendimų priėmimą ( $2,59 \pm 0,45$ ) mažiau svarbiu veiksmu nei privataus sektoriaus darbuotojai ( $3,19 \pm 0,39$ ). Tačiau moksliniuose tyrimuose teigia, kad autonomiją kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantį veiksnį pabrėžia tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojai, tačiau privataus sektoriaus darbuotojams autonomija turi didesnės įtakos pasitenkinimui darbu negu viešojo sektoriaus (Shabbir, 2015). Viešojo sektoriaus

darbuotojai laikė gaunamą atlyginimą ( $4,88 \pm 0,55$ ) svarbesniu veiksniumi nei privataus sektoriaus darbuotojai ( $3,5 \pm 0,48$ ). Mokslinėje literatūroje teigiama, kad darbo užmokestis laikomas reikšmingu bendro pasitenkinimo darbu veiksniumi (Vaidelytė, Sodaitytė, 2017).

Tyrime nustatytas teigiamas stiprus ryšys tarp viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu bei gaunamo atlyginimo. Mokslinėje literatūroje pateikiami analogiški rezultatai: Gius (2015) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus mokytojų pasitenkinimas yra sąlygojamas atlyginimo – kuo jis mažesnis, tuo pasitenkinimas darbu taip pat yra mažesnis. Shabbir (2015) atliktas tyrimo rezultatai parodė, kad atlyginimas kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantis veiksnys yra svarbus tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojams.

Nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas bei statistiškai reikšmingas ryšys tarp socialinių garantijų tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu. Analogiškai teigiama ir moksliniuose tyrimuose. Almas (2017) atlikto tyrimo metu nustatyta, kad socialinės garantijos ir lengvatos buvo įvardinti kaip abiejų sektorių svarbiausi pasitenkinimo darbu veiksniai.

Tyrime taip pat nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas bei statistiškai reikšmingas ryšys tarp darbo vietos saugumo tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu. Darbo vietos saugumas dažnai užtikrina aukštesnį pasitenkinimą darbu, kadangi veikia kaip motyvuojantis veiksnys tiems darbuotojams, kurie vertina darbo stabilumą ir pastovumą bei galimybę rinktis karjerą valstybės tarnyboje (Sell, Cleal, 2011). Tačiau mokslinai tyrimai rodo, kad darbo vietos saugumas labiau akcentuojamas viešojo negu privataus sektoriaus darbuotojų kaip pasitenkinimą darbu sąlygojantis veiksnys (Sinha, Kumar, 2012; Concialdi, 2014; Gius, 2015; Almas, 2017). Visgi, šiame tyrime darbo vietos saugumas vidutiniškai stipriai koreliavo tiek su viešojo, tiek su privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimu darbu.

Karjeros galimybės teigiamai vidutiniškai stipriai koreliavo tik su privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimu darbu, tuo tarpu viešajame sektoriuje šis ryšys buvo labai silpnas. Mokslinėje literatūroje laikomasi panašios nuomonės. Sultana ir kt. (2017) teigimu, privataus sektoriaus mokytojų pasitenkinimas darbu yra labiau įtakojamas karjeros galimybių negu viešojo sektoriaus mokytojų. Khalid ir Zohaib Irshad (2012) tyrime nustatyta, kad akademikai privačiuose universitetuose buvo labiau patenkinti savo atlyginimais, priežiūra ir karjeros galimybėmis nei viešųjų universitetų akademikai.

Kasmetinės premijos teigiamai vidutiniškai stipriai koreliavo tik su privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimu darbu, viešajame sektoriuje nebuvo nustatyta statistiškai patikimo ryšio. Tuo tarpu mokslinėje literatūroje teigiama atvirkščiai – šis veiksnys didesnę pasitenkinimą darbu lemia viešajame, o ne privačiame sektoriuje (Gius, 2015; Almas, 2017).

*Apibendrinant trečiąją skyrių galima teigti, kad tyrimo metu gauti duomenys iš dalies patvirtina kitų mokslinių tyrimų rezultatus. Pasitvirtino nuomonė, kad privataus sektoriaus darbuotojai yra labiau pasitenkinę darbu - nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus*

*darbuotojų pasitenkinimo darbu ( $p=0,0312$ ), kadangi  $p<0,05$  - privataus sektoriaus darbuotojai buvo labiau pasitenkinę darbu negu viešojo sektoriaus darbuotojai. Skirtingi rezultatai negu teigiama mokslinėje literatūroje gauti vertinant socialinių-demografinių rodiklių ryšius su pasitenkinimu darbu: lyties kintamasis neturi statistiškai reikšmingo poveikio pasitenkinimui darbu, tuo tarpu išsilavinimas, pareigos ir darbo stažas pasitenkinimui darbu turėjo statistiškai reikšmingą įtaką.*

## IŠVADOS

1. Pasitenkinimas darbu išreiškia atitikimą tarp to, ko asmuo tikisi ir to, ką jis gauna. Jis yra sudarytas iš pasitenkinimo objektų, subjektų ir veiksnių. Pasitenkinimas darbu apima teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinį, kuris parodo, kaip žmogus vertina savo darbą. Šie jausmai gali kisti ir atskleidžiami per tris požiūrius - objektyvų darbo vertinimą; pasitenkinimą darbu, kuris pasireiškia per malonumą ar nemalonumą; veiklos galimybes.

2. Veiksniai, sąlygojantys pasitenkinimą darbu viešajame ir privačiame sektoriuje, gali būti skirstomi į tris grupes – individualius (lytis, amžius, darbo stažas, išsilavinimas, pareigos), vidinius (karjeros galimybės, asmeninio tobulėjimo galimybės, darbo turinys, atsakomybė ir autonomija, pasiekimų jausmas, pripažinimas) ir išorinius (atlygis, vadovai, privilegijos ir lengvatos, bendradarbiai, organizacijos komunikacija, organizacijos politika ir procedūros, darbo sąlygos, darbo vietos saugumas). Viešojo ir privataus sektorių pasitenkinimo darbu veiksnių tyrimų rezultatai nėra universalūs ir pritaikomi bet kokios sferos darbuotojams. Tyrimų ribotumas yra tas, kad konkrečios srities (švietimo, medicinos, socialinės ir t.t.) darbuotojų pasitenkinimo darbu aspektai gali skirtis nuo kitų visuomenės veiklos sričių. Tačiau esama ir nuomonių, kad viešojo ir privataus sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu skirtumai priklauso ne nuo pačių sektorių, o nuo darbuotojų hierarchijos lygmens, darbo turinio bei motyvuoto ar nemotyvuoto darbo pasirinkimo.

3. Šiame tyrime nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu ( $p=0,0312$ ), kadangi  $p<0,05$  - privataus sektoriaus darbuotojai buvo labiau pasitenkinę darbu negu viešojo sektoriaus darbuotojai. Tiek privataus ( $5,31\pm 0,48$ ), tiek viešojo ( $3,70\pm 0,32$ ) sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu buvo didesnis nei vidutinis. Bendrą pasitenkinimą darbu statistiškai reikšmingai veikiantys kintamieji buvo: amžius ( $p=0,038$ ), pareigos ( $p=0,027$ ), darbo stažas ( $p=0,044$ ). Lysis ir išsilavinimas pasitenkinimui darbu statistiškai reikšmingos įtakos neturėjo. Tyrimo metu nustatyta, kad viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas buvo labiausiai veikiamas išorinių veiksnių kaip atlygis, karjeros galimybės bei premijos. Tarp pasitenkinimo darbu ir vidinių veiksnių (atsakomybė už atliekamą darbą, vadovų ir darbuotojų bendravimas, savarankiškas sprendimų priėmimas, geri santykiai su bendradarbiais) nustatyti silpni ryšiai tiek privačiame, tiek viešajame sektoriuje. Tyrime nustatytas teigiamas stiprus ryšys tarp viešojo bei privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu bei gaunamo atlyginimo. Nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas bei statistiškai reikšmingas ryšys tarp socialinių garantijų ir darbo vietos saugumo tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimo darbu. Karjeros galimybės teigiamai vidutiniškai stipriai koreliavo tik su privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimu darbu, tuo tarpu viešajame sektoriuje šis ryšys buvo labai silpnas. Kasmetinės premijos teigiamai vidutiniškai stipriai

koreliavo tik su privataus sektoriaus darbuotojų pasitenkinimu darbu, viešajame sektoriuje nebuvo nustatyta statistiškai patikimo ryšio.

## **REKOMENDACIJOS**

Viešojo sektoriaus medicinos darbdaviams, siekiantiems padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, rekomenduojama:

1. Įvertinti darbuotojų atlyginimo didinimo galimybes.
2. Suteikti darbuotojams daugiau galimybių savarankiškai priimti sprendimus.
3. Stiprinti gerus santykius ir bendravimą su bendradarbiais ir vadovais.

Privataus sektoriaus medicinos darbdaviams, siekiantiems padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, reikalinga atsižvelgti į finansinius pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius. Jiems rekomenduojama:

1. Įvertinti darbuotojų atlyginimo didinimo galimybes.
2. Teikti kasmetines premijas darbuotojams.
3. Suteikti darbuotojams papildomų privilegijų ir lengvatų.

## LITERATŪRA

1. Almas, A. (2017). A Comparative Study of Job Satisfaction between Public Sector and Private Sector Employees. *The International Journal of Indian Psychology*, 4(3): 5-9.
2. Androniceanu, A., Sora, S. Paun, D. Jiroveanu, D. (2014). Employee Satisfaction in the Public Sector. *Proceedings of the 5th WSEAS International Conference on Economy and Management Transformation (Volume I)*. Prieiga internetu: <https://pdfs.semanticscholar.org/8bb3/69163fcc025b99e55b6677a6f4954114d30.pdf>
3. Bagdžiūnienė, D., Žukauskaitė, I. (2016). *Valstybinio socialinio draudimo fondo administravimo įstaigų darbuotojų nuostatų tyrimas*. Prieiga internetu: [https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/12121\\_sodra-darbuotoju\\_nuomones\\_tyrimas2016.pdf](https://socmin.lrv.lt/uploads/socmin/documents/files/pdf/12121_sodra-darbuotoju_nuomones_tyrimas2016.pdf)
4. Bahadur Katuwal, S., Randhawa, G. (2007). A Study of Job Satisfaction of Public and Private Sector Nepalese Textile Workers. *Indian Journal of Industrial Relations*, 43(2), 239-253
5. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvejui. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 22(3), 35-49.
6. Barrows, D., Wesson, T. (2010). A Comparative Analysis of Job Satisfaction Among Public and Private Sector Professionals. *The Innovation Journal*. Prieiga internetu: <http://www.innovation.cc/peer-reviewed/job-satisfaction2.htm#Conclusions>
7. Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *PAR: Public Administration Review*, 67(1), 65-74.
8. Chen, L. (2008). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in Human Behavior*, 24(1), 105-118.
9. Concialdi, C. (2014). *The role of gender, age, occupational position and job performance on employees' job satisfaction*. Magistro darbas. Dublinas: DBD Schools of Arts.
10. DeSantis, V., Durst, S. (1996). Comparing Job Satisfaction among Public- and Private-Sector Employees. *The American Review of Public Administration*, 26(3), 327 - 343.
11. Dikčius, V. (2011). *Anketos sudarymo principai*. Vilnius: Vilniaus universitetas.
12. Fernandez, S., Moldogaziev, T. (2015). Employee Empowerment and Job Satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A Self-determination Theory Perspective. *The American Review of Public Administration*, 45(4), 375-401.
13. Gius, M. (2015). A Comparison of Teacher Job Satisfaction in Public and Private Schools. *Academy of Educational Leadership Journal*, 19(3): 155-164.
14. González, F., Sánchez, S.M., López-Guzmán, T. (2016). The Effect of Educational Level on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Case Study in Hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3, 243-259.
15. Yang, X., Wang, W. (2013). Exploring the Determinants of Job Satisfaction of Civil Servants in Beijing, China. *Public Personnel Management*, 42(4), 566-587.



16. Jegede, A., Ola-Olorun, O. (2017). Effects of Work Content and Work Context on Job Motivation of Hospital Pharmacists. *Global journal of Pharmacy & pharmaceutical Science*, 1(3), 1-7.
17. Jovarauskaitė, A., Tolutienė, G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 1(26), 95-103.
18. Jung, C. S. (2014). Organizational Goal Ambiguity and Job Satisfaction in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(4), 955–981.
19. Kardelis, K. (2016). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
20. Khalid, S., Zohaib Ishad, M. (2012). Job Satisfaction among Academic Staff: A Comparative Analysis between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 126-136.
21. Kontautienė, R. (2002). Pedagogų pasitenkinimo darbu motyvuojančių ir higienos veiksnių raiška. *Tiltai*, 2, 27-32.
22. Kumari, G., Pandey, K.M. (2011). Job Satisfaction in Public Sector and Private Sector: A Comparison. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(3), 222-228.
23. Lyons, S., Duxbury, L., Higgins, C. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *PAR: Public Administration Review*, 66(4), 605-618.
24. Mafini, C., Dlodlo, N. (2014). The relationship between extrinsic motivation, job satisfaction and life satisfaction amongst employees in a public organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1): 1-13.
25. Markovits, Y., Davis, A., van Dick, R. (2010). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), 77 - 99.
26. Matei, A., Fataciune, M. (2016). Exploring the Job Satisfaction of Public and Private Employees in Romania. Proceedings of the 10th International Conference on Business Administration (ICBA`16), February, 13-15, 2016, Barcelona, 138-145
27. Merkys, G., Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 107-118.
28. Morkevičius, V. (2013). Viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygų vertinimai: Europos socialinio tyrimo duomenų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(3), 417–429.
29. Ožeraitienė, V., Gaigalaitė, V., Arnatkevič, J. (2014). Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas. *Medicinos teorija ir praktika*, 20(4), 292-298.
30. Peters, D., Chakraborty, S., Mahapatra, P., Steinhardt, L. (2009). Job satisfaction and motivation of health workers in public and private sectors: cross-sectional analysis from two Indian states. *Human Resources for Health*, 8(27), 15-21.
31. Pillay, R. (2009). Work satisfaction of professional nurses in South Africa: a comparative analysis of the public and private sectors. *Human Resources for Health*, 7(15), 52-69.
32. Robbins, S.P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.

33. Sell, L., Cleal, B. (2011). Job Satisfaction, Work Environment, and Rewards: Motivational Theory Revisited. *Labour*, 25(1), 1–23.
34. Shabbir, N. (2015). Job Satisfaction Variance among Public and Private School Teachers, Case of Pakistan Administrative Kashmir. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4): 574-583.
35. Sinha, D., Kumar, S. (2012). Comparative study of Job satisfaction of the employees of Private & Public Sector Banks. *v3 Journal of Management*, 1(1): 25-38.
36. Soonhee, K. (2009). IT Employee Job Satisfaction in the Public Sector. *International Journal of Public Administration*, 32(9): 1070-7097.
37. Sultana, A., Sarker, M. (2017). Job Satisfaction of Public and Private Primary School Teachers of Bogra District in Bangladesh. *Journal of Sociology and Anthropology*, 1(1): 41-46.
38. Tamulienė, R., Mačiulienė, D., Žukauskaitė, V. (2016). Gydytojų odontologų padėjėjų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai. *Sveikatos mokslai*, 26(6), 231-236.
39. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
40. Tsigilis, N., Zachopoulou, E., Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Review*, 1(8), 256-261.
41. Unterhauser, L. (2006). *Marketingo tyrimai: mokomoji knyga*. Vilnius: Ciklonas.
42. Vaidelytė, E., Sodaitytė, E. (2017). Pasitenkinimas darbu Valstybės tarnybos departamente Lietuvoje: išorinių ir vidinių veiksnių analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 16(3), 390-404.
43. Viningienė, D., Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 33, 104–112.
44. Vininginienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1(6), 161-170.
45. Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1): 24-32.
46. Wang, Y., Yang, C., Wang, K. (2012). Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management*, 41(3), 557 - 573.
47. Weißhaar, N. (2013). Job Satisfaction and Self-Selection into the Public or Private Sector: Evidence from a Natural Experiment. Weißhaar, Natalia, Job Satisfaction and Self-Selection into the Public or Private Sector: Evidence from a Natural Experiment. *IZA Discussion Paper*, 7644, 1-53.
48. Wright, B. E., Davis, B. S. (2003). Job Satisfaction in the Public Sector: The Role of the Work Environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70–90.
49. Žemgulienė, J. (2012). Relationship between job satisfaction and employee behavioral intention toward work performance: mediation effect of communication content. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 63, 139-157.
50. Žydzūnaitė, V. (2011). *Baigiamojo darbo rengimo metodologija*. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija.

51. Žukienė, S. (2008). *Slaugytojų-anestezisčių pasitenkinimas darbu ir jį įtakojantys veiksniai: magistro darbas*. Kauno medicinos universitetas. Kaunas: Kauno medicinos universitetas.

## ŠALTINIAI

1. Europos Komisija (2016). 2014–2020 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa. COM(2014).
2. Lietuvos Nacionalinės sveikatos sistemos viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų darbuotojų, teikiančių asmens sveikatos priežiūros paslaugas darbo apmokėjimo nuostatai. Lietuvos Nacionalinės sveikatos sistemos šakos kolektyvinės sutarties priedas Nr. 2/S-133. 2018-08-31. Prieiga internetu: <http://lsadps.lt/images/LNSSsakine/2018rugsejis-Sutartis.pdf>
3. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas Nr. XII-2603, TAR, 2016, Nr. 23709.
4. Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas Nr. IX-1672. TAR, 2016, Nr. XII-2607.
5. Lietuvos Respublikos Konstitucija. *Žin.*, 1992, Nr. 33-1014.
6. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2014-11-25 įsakymas Nr. V-1228 „Dėl Valstybės ir savivaldybių viešųjų asmens sveikatos priežiūros įstaigų sveikatos priežiūros ir farmacijos paslaugas teikiančių darbuotojų (išskyrus vadovų ir jų pavaduotojų) darbo užmokesčio nustatymo kriterijų patvirtinimo“. TAR, 2014, Nr. 18183.

**„DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU SĄLYGOJANTYS VEIKSNIAI“**

**Anketa**

Gerbiamas (-a) respondente,

Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų studentė atlieka tyrimą, siekdama išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnius. Prašau Jūsų atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, pažymint Jums tinkantį atsakymo variantą(-us). Kur bus reikalinga, prašau parašyti savo nuomonę. Anketa yra anoniminė, o apibendrinti jos duomenys bus naudojami tik baigiamajame projekte.

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų bendradarbiavimą!

1. Jūsų lytis:
  - Vyras
  - Moteris
  
2. Jūsų amžius:
  - Iki 25 metų
  - 25 – 35 metai
  - 36 – 45 metai
  - 46 – 55 metai
  - daugiau nei 56 metai
  
3. Jūsų išsilavinimas
  - aukštasis universitetinis
  - aukštasis neuniversitetinis
  - aukštesnysis
  
4. Jūsų pareigos
  - gydytojas
  - bendruomenės slaugytoja (-s)
  - gydytojas/skyriaus vadovas
  - Kita (įrašykite).....
  
5. Jūsų darbo stažas esančioje darbovietėje?
  - iki 5 m.
  - 5-10 m.
  - 11-25 m.
  - virš 26 m.
  
6. Kokioje įstaigoje dirbate?
  - viešojoje gydymo įstaigoje
  - privačioje gydymo įstaigoje
  
7. Ar Jūs patenkintas savo darbu?
  - visiškai patenkinti

- nepatenkinti
- labiau nepatenkinti nei patenkinti
- labiau patenkinti nei nepatenkinti
- patenkinti
- visiškai patenkinti

8. Įvertinkite, prašau, kiek Jums yra **svarbios** žemiau pateikti pasitenkinimo darbu veiksniai (1 – visiškai nesvarbūs; 5 – labai svarbūs (*kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x*):

Gaunamas atlyginimas					
Karjeros galimybės					
Asmeninio tobulėjimo galimybės					
Savarankiškas sprendimų priėmimas					
Atsakomybė už atliekamą darbą					
Vadovų ir darbuotojų bendravimas					
Darbo vietos saugumas					
Pripažinimas					
Privilegijos ir lengvatos					
Socialinės garantijos					
Gerai santykiai su bendradarbiais					
Organizacijos komunikacija					
Kasmetinės premijos					

9. Įvertinkite prašau savo pasitenkinimą darbo veiksniais Jūsų darbo vietoje (5 - visiškai sutinku, 4 - sutinku, 3-nesu tikras,2-nesutinku,1-visiškai nesutinku. *Kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x*):

Gaunamas atlyginimas					
Karjeros galimybės					
Asmeninio tobulėjimo galimybės					
Savarankiškas sprendimų priėmimas					
Atsakomybė už atliekamą darbą					
Vadovų ir darbuotojų bendravimas					
Darbo vietos saugumas					
Pripažinimas					
Privilegijos ir lengvatos					
Socialinės garantijos					
Gerai santykiai su bendradarbiais					
Organizacijos komunikacija					
Kasmetinės premijos					

10. Ar Jūsų darbui keliami reikalavimai yra iki galo išaiškinami.

- visiškai nesutinku
- nesutinku
- labiau nesutinku nei sutinku
- labiau sutinku nei nesutinku
- sutinku
- visiškai sutinku

11. Prisdėdami prie įstaigos tikslų įgyvendinimo, Jūs tikėtės? (pažymėkite du labiausiai Jūsų nuomonę atspindinčius aspektus)

- didesnio darbo užmokesčio
- paaukštino pareigose
- viešo įvertinimo
- pagyrimo
- tam tikrų privilegijų
- didesnio vadovybės dėmesio Jūsų asmenybei

12. Įvertinkite tarpusavio santykius su įmonės vadovybe: (kiekvienoje eilutėje Jums tinkantį atsakymą pažymėkite x):

<b>Teiginiai</b>	<b>Niekada</b>	<b>Labai retai</b>	<b>Kartais</b>	<b>Dažnai</b>	<b>Labai dažnai</b>
Vadovas nuolat domisi, kaip jaučiasi darbuotojai					
Vadovas kreipia dėmesį į darbuotojo išsakytą nuomonę					
Vadovas nuolat siekia išsiaiškinti darbuotojo poreikius					
Vadovas priimdamas sprendimus pasitaria su darbuotojais					
Vadovas informuoja apie įmonės tikslus, pasiekimus					
Vadovo išsakyta kritika būna tik dalykiška					

13. Ar kada nors susimąstote apie galimybę keisti darbą?

- labai dažnai
- dažnai
- kartais
- labai retai
- beveik niekada

14. Ar turėdami galimybę rekomenduotumėte dirbti šioje įmonėje?

- neabejotinai taip
- turbūt
- nežinau tikriausiai ne
- tikrai ne

15. Įvertinkite savo pasitenkinimą darbu skalėje nuo 1 (labai prastas) iki 10 (puikus)

- 1    2    3    4    5    6    7    8    9    10

16. Jūsų pasiūlymai, kaip būtų galima padidinti medicinos darbuotojų pasitenkinimą darbu?

.....

.....

.....

**Dėkojame už bendradarbiavimą.**