



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

**Šeimos statuso įtaka darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui  
darbu ir karjera**

Magistro baigiamasis projektas

---

**Ramunė Paltanavičiūtė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

# **Šeimos statuso įtaka darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera**

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

---

**Ramunė Paltanavičiūtė**

Projekto autorė

**Prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-  
Valiūnienė**

Vadovė

**Prof. Violeta Šilingienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Ramunė Paltanavičiūtė

## **Šeimos statuso įtaka darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Ramunės Paltanavičiūtės, baigiamasis projektas tema „Šeimos statuso įtaka darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

---

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

---

(parašas)

Paltanavičiūtė, Ramunė. Šeimos statuso įtaka darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera. Magistro baigiamasis projektas / vadovė prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešoji vadyba, Žmonių išteklių vadyba.

Reikšminiai žodžiai: šeimos statusas, darbuotojų lūkesčiai, pasitenkinimas darbu, pasitenkinimas karjera.

Kaunas, 2020. 83 p.

## Santrauka

**Temos aktualumas.** Auganti konkurencija, globalizacija, emigracija bei kiti darbo rinkoje vykstantys procesai, skatina įmones įvairiais būdais išlaikyti darbuotojus. Vienas iš būdų juos išlaikyti – patenkinti darbuotojų lūkesčius. Problema, jog darbuotojų lūkesčiai skiriasi priklausomai nuo šeimos padėties ir kitų veiksnių. Svarbu tai, jog nepatenkinti lūkesčiai turi neigiamą poveikį darbo rezultatams ir efektyvumui, įsitraukimui, įsipareigojimui ir didina darbuotojų kaitą. Tuo tarpu išpildyti darbuotojų lūkesčiai didina ne tik darbuotojų produktyvumą, motyvaciją ir lojalumą, tačiau ir pasitenkinimą darbu bei karjera. Pasitenkinimui darbu ir karjera didelį poveikį taip pat daro socialiniai, demografiniai, ekonominiai ir technologiniai pokyčiai. Pasitenkinimas darbu ir karjera įvairiose pasaulio šalyse skiriasi ir pastaraisiais dešimtmečiais mažėja, todėl lemia didelį mokslininkų susidomėjimą. Pasitenkinimas darbu ir karjera plačiai analizuojami lyties, amžiaus ir išsilavinimo tematikomis, o mažiau šeiminių padėties, vaikų skaičiaus ir vaikų amžiaus srityse. Šeimos ir darbo gyvenimo suderinimas yra daugumos dirbančių šeimų kasdienybės dalis, nes kiekvienas asmuo turi keletą vaidmenų – tėvų, sutuoktinių, darbuotojų. Darbuotojai susiduria su šeimos ir darbo gyvenimo suderinimo iššūkiu, nes turi prisiimti kiekvieno vaidmens reikalavimus ir atsakomybę.

**Tyrimo objektas.** Šeimos statuso įtaka darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera yra laikoma magistro baigiamojo projekto objektu. **Tyrimo tikslas.** Šeimos, lūkesčių, pasitenkinimo darbu ir karjera nagrinėjimo sričiai pasaulyje tampant vis aktualesnei ir problematiškesnei, šio empirinio tyrimo metu siekiama atskleisti šeimos statuso įtaką darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera.

**Tyrimo rezultatai.** Tyrime dalyvavo 444 18 metų ir vyresni dirbantys ir turintys skirtingą šeimos statusą Lietuvos gyventojai. Konstrukts matuoti buvo naudojami šie metodai: Spector'o (1997) pasitenkinimo darbu klausimynas skirtas įvertinti lūkesčių svarbą ir pasitenkinimą darbu bei Greenhaus'o, Parasuraman'o ir Wormley (1990) pasitenkinimo karjera instrumentas, matuojantis pasitenkinimą karjera. Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad šeiminių padėties, vaikų skaičiaus ir vaikų amžiaus neturi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu ir karjera, bet lemia jų lūkesčius. Darbuotojų lūkesčiai, pasitenkinimas darbu ir karjera taip pat skiriasi priklausomai nuo lyties, amžiaus ir išsilavinimo. Įmonės charakteristikos parodė, jog įmonės dydis lemia darbuotojų lūkesčius ir pasitenkinimą darbu, tačiau neturi įtakos pasitenkinimui karjera, veiklos sektorius turi įtakos visiems trimis konstrukts, o veiklos sritis lemia tik pasitenkinimą darbu.

Paltanavičiūtė, Ramunė. Impact of Family Status on Employees' Expectations, Job and Career Satisfaction. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Human Resource Management.

Keywords: family status, employees' expectations, job satisfaction, career satisfaction.

Kaunas, 2020. 83 p.

### Summary

**The relevance of the topic.** Companies have to retain employees in various ways because of growing competition, globalization, emigration and other processes in the labor market. Employees' expectations fulfillment is one way to retain them. The problem is that employees' expectations differ according to family status and other factors. It is important that unsatisfied expectations have a negative impact on work results and efficiency, involvement, commitment and increase employees' turnover. Meanwhile, fulfilled expectations increase not only the productivity, motivation and loyalty of the employees but also satisfaction in job and career. In addition, social, demographic, economic and technological changes have a significant impact on satisfaction in job and career. Job and career satisfaction differ in various countries and have been declining in recent decades, leading to a high level of interest from researchers. Job and career satisfaction are widely analyzed on the thematic of gender, age and education, but less on the areas of marital status, the number and age of children. Reconciling family and work life is a part of the daily life of the most working families because each person has several roles – parents, spouses, employees. Employees face the challenge of reconciling family and work life as they have to take on the demands and responsibilities of each role.

**The object of the research.** The influence of family status on employees' expectations, job and career satisfaction is considered the object of the master's final degree project. **The aim of the research.** As the field of research on family, expectations and satisfaction in job and career is becoming more relevant and problematic in the world, this empirical study aims to reveal the influence of family status on employees' expectations and job and career satisfaction.

**The results of the research.** 444 18 years old and older residents of Lithuania who work and have different family status were examined in this research. The following methods were used to measure constructs: Job Satisfaction Survey of Spector (1997) was used to assess the importance of expectations and to evaluate satisfaction in job; Career Satisfaction Scale of Greenhaus, Parasuraman and Wormley (1990) was used to evaluate satisfaction in career. The study determines that marital status and the number and age of children do not affect employees' satisfaction in job and career. However, they affect their expectations. In addition, employees' expectations and job and career satisfaction differ according to the gender, age and education. The characteristics of the company showed that the size of the company affects employees' expectations and satisfaction in job. However, it does not affect satisfaction in career. The sector of work affects all three constructs but the field of work affects satisfaction in job only.

## Turinys

Lentelių sąrašas .....	6
Paveikslų sąrašas .....	7
Įvadas.....	8
<b>1. Šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera problemos analizė .....</b>	<b>10</b>
<b>2. Šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera teoriniai sprendimai.....</b>	<b>19</b>
2.1. Lūkesčių teorinė analizė.....	19
2.2. Šeimos statuso darbinėje veikloje ir jo įtakos darbuotojų lūkesčiams teorinė analizė .....	21
2.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu teorinė analizė .....	26
2.3.1. Pasitenkinimo darbu samprata ir jį lemiantys veiksniai .....	26
2.3.2. Pasitenkinimo darbu tyrimai.....	28
2.4. Darbuotojų pasitenkinimo karjera teorinė analizė .....	32
2.4.1. Pasitenkinimo karjera samprata ir jį lemiantys veiksniai .....	32
2.4.2. Pasitenkinimo karjera tyrimai .....	34
2.5. Šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera teorinis modelis ...	37
<b>3. Šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera metodologija</b>	<b>38</b>
3.1. Metodologiniai sprendimai .....	38
3.2. Klausimyno sudarymas .....	38
<b>4. Šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera empirinis tyrimas ir diskusija.....</b>	<b>41</b>
4.1. Respondentų profilis .....	41
4.2. Statistinė kintamųjų analizė .....	43
4.2.1. Matavimo skalių patikimumas ir normalumo tikrinimas.....	43
4.2.2. Aprašomoji analizė .....	44
4.2.3. Lyginamoji grupių analizė.....	50
4.2.4. Koreliacinė analizė .....	53
4.2.5. Regresinė analizė .....	57
4.2.6. Rezultatų aptarimas ir diskusija.....	61
<b>Išvados ir rekomendacijos .....</b>	<b>65</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>67</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>77</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>78</b>
1 priedas. Tyrimo anketa.....	78
2 priedas. Pasitenkinimo darbu aspektai ir matavimas .....	82
3 priedas. Pasitenkinimo karjera aspektai ir matavimas .....	83

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Darbuotojų lūkesčiai .....	21
2 lentelė. Pasitenkinimo darbu samprata .....	26
3 lentelė. Veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu .....	27
4 lentelė. Pasitenkinimo karjera samprata .....	32
5 lentelė. Skaitinių reikšmių interpretacija .....	39
6 lentelė. Respondentų šeimos statuso charakteristikos .....	41
7 lentelė. Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos .....	42
8 lentelė. Vidinio matavimo skalių suderinamumo rezultatai .....	44
9 lentelė. Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai .....	44
10 lentelė. Pasitenkinimas darbu pagal šeimos statusą (proc.) .....	49
11 lentelė. Pasitenkinimas karjera pagal šeimos statusą (proc.) .....	49
12 lentelė. Skirtumai tarp lūkesčių ir socialinių-demografinių charakteristikų .....	51
13 lentelė. Skirtumai tarp pasitenkinimo darbu ir socialinių-demografinių charakteristikų .....	52
14 lentelė. Skirtumai tarp pasitenkinimo karjera ir socialinių-demografinių charakteristikų .....	53
15 lentelė. Ryšys tarp lūkesčių ir šeimos statuso, lyties, amžiaus, išsilavinimo .....	54
16 lentelė. Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir šeimos statuso, lyties, amžiaus, išsilavinimo .....	55
17 lentelė. Ryšys tarp pasitenkinimo karjera ir šeimos statuso, lyties, amžiaus, išsilavinimo .....	56
18 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (moderatoriaus įtaka pasitenkinimui darbu) .....	58
19 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (moderatoriaus įtaka pasitenkinimui karjera) .....	59
20 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (pasitenkinimo darbu įtaka pasitenkinimui karjera) .....	60
21 lentelė. Regresinės analizės rezultatai (pasitenkinimo karjera įtaka pasitenkinimui darbu) .....	60

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Šeimos statuso, lūkesčių, pasitenkinimo darbu ir karjera konceptualus modelis .....	37
2 pav. Šeimos statuso, lūkesčių, pasitenkinimo darbu ir karjera detalizuotas tyrimo modelis .....	40
3 pav. Lūkesčių ir pasitenkinimo darbu vidurkiai .....	45
4 pav. Pasitenkinimo karjera vidurkiai .....	46
5 pav. Lūkesčių svarba pagal šeiminių statusą .....	46
6 pav. Lūkesčių svarba pagal vaikų skaičių .....	47
7 pav. Lūkesčių svarba pagal vaikų amžių .....	48



## Įvadas

**Temos aktualumas.** Vis labiau globalėjančiame pasaulyje vienas iš pagrindinių organizacijos išteklių yra žmogiškasis kapitalas. Pastaraisiais metais dėl augančios emigracijos darbdaviai patiria kvalifikuotos darbo jėgos trūkumą ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje. Šiuolaikinėje darbo rinkoje, kurioje veikia itin arši konkurencija, profesionalų išlaikymas tampa dideliu iššūkiu. Organizacijos įvairiomis priemonėmis siekia ne tik išpildyti darbuotojų lūkesčius, bet ir didinti jų pasitenkinimą darbu ir darbo efektyvumą bei sudaryti karjeros galimybes.

Pastaruoju metu darbuotojų lūkesčiai tapo svarbiu darbo santykių elementu ir vaidina svarbų vaidmenį formuojant darbuotojų elgsenos, pažinimo ir darbo rezultatus. Darbuotojai kelia lūkesčius savo darbui ir karjerai, todėl itin svarbu, jog darbdaviai suteiktų galimybę atsiskleisti darbuotojų įgūdžiams ir talentui bei išpildytų jų lūkesčius. Darbuotojų poreikių suderinimas su organizaciniais lūkesčiais priklauso nuo kiekvieno darbuotojo motyvų, norų ir pageidavimų, todėl darbas turi būti laikomas kaip teigiama darbuotojų patirtis (Oluwayemi, Olaniyi ir Cecilia, 2018). Wanous'o, Poland'o, Premack'o ir Davis'o (1992) teigimu, empiriniai tyrimai, susiję su darbuotojų lūkesčiais, ilgą laiką buvo paviršutiniški. Nors darbuotojų lūkesčių sritis tampa vis labiau aktualesnė, vis dar yra mažai žinoma apie šeimos statuso įtaką darbuotojų lūkesčiams ir, apskritai, patenkintų ar nepatenkintų darbuotojų lūkesčių įtaką pasitenkinimui darbu ir karjera.

Per pastaruosius kelis dešimtmečius pasitenkinimas darbu sukėlė didelį mokslinių tyrimų bendruomenės susidomėjimą visame pasaulyje. Pasitenkinimas darbu mažiau analizuojamas šeiminių padėties ir vaikų turėjimo klausimais (Azim, Haque ir Chowdhury, 2013; Huang ir Gamble, 2015; Panisoara ir Serban, 2013), tačiau aptinkama nemažai tyrimų lyties (Garcia-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro ir Rivera-Torres, 2005; Huang ir Gamble, 2015; Jung, Moon ir Hahm, 2007; Kim, Murrmann ir Lee, 2009), amžiaus (Clark, Oswald ir Warr, 1996; Hajdukova, Klementova ir Klementova, 2015; Sutekova, 2012; Vagnerova, 2007; Westover ir Taylor, 2010), išsilavinimo (Adeoye, Akoma ir Binuyo, 2014; González, Sánchez ir López-Guzmán, 2016; Gürbüz, 2007), įmonės dydžio (Vladimirova ir Atanassova, 2008; García-Serrano, 2011; Tansel ir Gazioğlu, 2014), sektoriaus (Çınar ir Karcioğlu, 2012; Jung, Moon ir Hahm, 2007; Merkys ir Brazienė, 2010), veiklos srities (Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis, 2010; Homburg ir Stock, 2005; Yılmaz, Çelebib ir Çakmakc, 2014; Kara, Uysal ir Magnini, 2012; Pettijohn, Pettijohn ir Taylor, 2004; Reklitis ir Zimeras, 2015) tematikomis. Mokslininkų tyrimai rodo, jog darbuotojai yra vis mažiau patenkinti savo darbu, todėl ši tendencija yra pasaulinio masto reiškinys.

Be patiriama darbuotojų pasitenkinimo darbu klausimo šiais laikais taip pat itin aktualus klausimas yra tai, kiek žmogus gali paaukoti savo karjerai. Karjera yra laikoma vienu iš pagrindinių žmogaus tikslų, kuris leidžia užsitikrinti socialinį statusą visuomenėje, save realizuoti ir suteikia finansinį stabilumą. Anksčiau karjera buvo siejama su organizacija, tačiau pastaraisiais metais ji tapatinama su individu ir jo atsakomybe. Pasitenkinimas karjera itin nedaug tyrinėjamas šeimos statuso (Carr et al., 1998; Chang, Chin ir Ye, 2014) kryptimi, tačiau aptinkama tyrimų lyties (Alniacik, Alniacik, Akcin ir Erat, 2012; Burke ir Stets, 2009; Brett ir Stroh, 1997; Chevalier, 2007; Daukantienė, 2006; Han ir Moen, 1999; Pang ir Lee, 2002), amžiaus (Armstrong-Stassen, 2004; Armstrong-Stassen ir Ursel, 2009; Yap et al., 2010; Judge et al., 1995; Pang ir Lee, 2002), išsilavinimo (Armstrong-Stassen, 2004; Yap et al., 2010; Judge et al., 1995; Pang ir Lee, 2002; Viningienė, 2014), darbinės srities (Cydulka ir Korte, 2008; Evans ir Ghosh, 2015; Malkawi, 2016; Wickramasinghe ir Jayaweera, 2010)

kryptimis. Atlikti autorių tyrimai rodo tendenciją, jog darbuotojai patiria vis mažesnę pasitenkinimą karjera, todėl ši tendencija tampa viso pasaulio problema.

Darbas ir šeima laikomos dviem atskiromis sritimis, kurios daro teigiamą ar neigiamą įtaką viena kitai (Brockwood, 2007). Darbo ir šeimos santykiai yra abipusiai: darbas gali neigiamai paveikti šeimą, o šeima gali neigiamai paveikti darbą. Darbo ir šeimos vaidmenų sąveika apima emocijų, požiūrio, įgūdžių bei elgesio perkėlimą iš vienos srities į kitą (Demerouti ir Geurts, 2004). Darbo ir šeimos gyvenimo integravimo iššūkiai yra daugumos dirbančių šeimų kasdienybės dalis. Dauguma dirbančių darbuotojų nepriklausomai nuo lyties turi šeimos pareigas, dirbantį sutuoktinį. Naujoji pasaulinė ekonomika, orientuota į 24/7 prieinamumą ir ilgas darbo valandas, tik pablogina problemas, atsirandančias dėl darbo organizavimo, tarsi darbuotojai neturėtų šeimos pareigų, asmeninių interesų ar rūpesčių dėl namų priežiūros (Heymann, 2000; Moen, 2001). Tėvų, sutuoktinių bei darbuotojų daugialypis vaidmuo įpareigoja asmenis prisiiinti įvairius kiekvieno vaidmens keliamus reikalavimus ir atsakomybę. Darbo ir asmeninio gyvenimo klausimai atspindi darbo ir kitų gyvenimo sričių bei darbo ir gyvenimo kokybės santykį (Bardoel, Cieri ir Santos, 2008). Deja, nuolat besikeičiančioje šiandieninėje ekonomikoje tampa sunku suderinti šeimą, darbą ir karjerą.

**Problema.** Šeimos statusas turi įtakos darbuotojų lūkesčiams, patiriamam pasitenkinimui darbu ir pasitenkinimui karjera. Visgi mokslinėje literatūroje trūksta tyrimų, analizuojančių darbuotojų lūkesčius darbinėje veikloje šeimos struktūros aspektu bei tyrimų, kuriuose nagrinėjamas šeimos statuso poveikis pasitenkinimui darbu, o ypač pasitenkinimui karjera. Tad kyla klausimas, kokią įtaką šeimos statusas turi darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera?

**Tyrimo objektas** – šeimos statuso įtaka darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera.

**Tyrimo tikslas** – atskleisti šeimos statuso įtaką darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera.

Tikslui pasiekti keliami šie **uždaviniai**:

1. atskleisti šeimos statuso įtaką darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera teoriniame kontekste;
2. pateikti šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera teorinį modelį;
3. empiriškai ištirti šeimos statuso įtaką darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera.

**Tyrimo metodai** – sisteminė lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sintezė, anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė.

## 1. Šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera problemos analizė

Vis labiau konkurencingos pasaulio rinkos, lėtai auganti vidaus ekonomika ir didelis dėmesys trumpalaikiam pelnui yra laikomos pagrindinėmis darbo santykių nutraukimo priežastimis (Robinson, 1996). Dėl šio konkurencinio spaudimo padažnėję atleidimai, restruktūrizavimas ar pertvarkymai lėmė daugelio darbuotojų nusivylimą darbo rinka ir išaugusį cinizmą, mažesnę darbo saugumo jausmą, lojalumą organizacijai ir tikėjimą darbdavių pažadais (Altman ir Post, 1996). Atsižvelgiant į šiuos įvykius, psichologinės sutartys dabar vaidina vis svarbesnę vaidmenį padedant apibrėžti ir suprasti darbo santykius. Šiandieninėje visuomenėje ypač svarbu, jog darbuotojai galėtų išsakyti ir valdyti savo lūkesčius. Kitu atveju, neišsakyti ir nepatenkinti lūkesčiai gali turėti didelį neigiamą poveikį darbo našumui. Jei lūkesčiai niekada nebuvo atvirai aptarti abiejų šalių, lūkesčių neįvykdymas darbuotojus gali priversti jaustis išduotais ir neįvertintais (Morrison ir Robinson, 1997), o tuomet situaciją gali būti sunku ištaisyti.

R. Karavaitienės (2018) (cit. iš Lrytas, 2018), „CV-Online“ marketingo vadovės, teigimu, darbuotojų lūkesčiai skiriasi priklausomai nuo darbo srities, pareigų, vietos, kurioje įsikūrusi įmonė bei kitų dalykų. Ji taip pat išskiria tris darbuotojų grupes pagal jų lūkesčius. Pirmajai grupei priskiriami nekvalifikuoti ar turintys žemą kvalifikaciją darbuotojai, naujokai darbo rinkoje arba gyvenantys vietovėse, kuriose yra aukštas nedarbo lygis. Anot jos, šios grupės darbuotojai tikisi stabiliai mokamo darbo užmokesčio, darbo priemonių. Jiems svarbu galimybė užsidirbti, taip pat įvairūs priedai, „nefinansiniai priedai ar privilegijos – atvežimas į / iš darbo, laisva diena ligos atveju, darbo grafiko derinimo galimybės, nuolaidų programa darbuotojams“. Antrajai grupei priklauso vidurinės grandies darbuotojai, veikiantys darbo rinkoje kelerius metus. Šios grupės darbuotojų lūkesčiai yra mokymosi ir tobulėjimo galimybės, geros darbo priemonės, papildomos naudos, tokios kaip sveikatos draudimas ar darbas iš namų. „Kuro kompensacija, nešiojamas kompiuteris ir mobilus telefonas dažnam yra kaip savaime suprantamas dalykas, kurį darbdavys turėtų suteikti pagal nutylėjimą“, – teigia R. Karavaitienė. Trečiajai grupei priklauso aukštas arba darbo rinkoje paklausias pareigas užimantys darbuotojai, besiorientuojantys į stambesnes ar tarptautines įmones. Šios grupės darbuotojų darbo užmokestis didžiausias, jie gauna įvairaus pobūdžio priedus. Anot marketingo vadovės, „be įprastų priedų jie gauna papildomas atostogas, sporto ir sveikatinimo paslaugų apmokėjimą, vietą automobiliui, metinius ar projektinius priedus“. „OVC Consulting“ įsitraukimo tyrimų vadovės Baltijos šalyse A. Jakštaitės-Vinkuvienės (2018) (cit. iš Lrytas, 2018) teigimu, kasmet darbuotojams teikiamų papildomų naudų įvairovė auga, tačiau: „[...] darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo tyrimai Lietuvoje rodo, kad papildomomis naudomis patenkintų darbuotojų skaičius auga lėtai. Vidutiniškai 46 proc. darbuotojų sako, kad jos atitinka jų poreikius, o tarp 3-5 metus dirbančiųjų jomis patenkintų tėra 38 proc.“

M. Tarcijonaitė (2017) apibendrina įvairius tyrimus, analizuojančius darbuotojų, priklausančių Y kartai, lūkesčius. JAV naujienų žurnalo „Time“ atlikta apklausa parodė, jog šios kartos darbuotojams svarbu lankstus darbo grafikas, laikas sau, o iš darbdavių tikisi gauti grįžtamąjį ryšį ir patarimų apie karjerą. JAV analizės ir patariamąsios įmonės „Gallup“ atliktas tyrimas antrina ankstesniam tyrimui ir atskleidžia, jog Y kartos darbuotojai „[...] viliasi, kad vadovai irgi prisitaikys prie laisvesnių ir lankstesnių darbo principų“. Be to, 87 proc. apklaustųjų pasisakė apie profesinių augimo galimybių svarbą. Socialinio tinklo „LinkedIn“ duomenimis, tūkstantmečio kartos darbuotojai tikisi pastovaus darbo ir pajamų. Įdomu tai, jog šis požiūris ne ypač skiriasi nuo X kartos darbuotojų lūkesčių, kurie pasisako apie lojalumą darbovietai ir stabilumo poreikį. Be to, tyrimas atskleidė, jog Y kartos atstovai

linę daryti karjerą tradiciniuose sektoriuose: finansų, sveikatos apsaugos, informacinių technologijų. Vadinasi, nors šios kartos atstovai vertina lankstumą ir yra mažiau lojalūs darbdaviui, jiems yra svarbi galimybė tobulėti profesinėje srityje.

A. Autry (2019) pateikia įvairių pasaulio įmonių 2019 metų statistiką apie darbuotojų lūkesčius, pasitenkinimą darbu ir karjerą:

- beveik pusė darbuotojų paliko savo darbą, nes jis neatitiko jų lūkesčių, 48 % darbuotojų paliko savo darbą, nes tai nebuvo tai, kas, jų manymu, bus ir net 73 % Z kartos darbuotojų paliko savo darbą dėl to, kad jis nepateisino jų lūkesčių („ThriveMap“);
- 69 % darbuotojų atmestų darbo pasiūlymą, jei sužinotų, kad įmonės darbuotojai yra nepatenkinti darbu („Hibob“); 65 % tūkstantmečio kartos darbuotojų yra patenkinti dabartiniu darbu („LaSalle“); didesnę darbuotojų pasitenkinimą lemia skirtingi veiksniai: 9 % darbuotojų teigia, kad daugiau apmokamo poilsio laiko padidins jų pasitenkinimą darbu, 41% pasisako, jog didesnis atlyginimas, o 14 % darbuotojų didesnės mokymosi galimybės padidintų pasitenkinimą darbu („CNBC“);
- 40 % darbuotojų savo įmones vertina neigiamai, kalbant apie tai, ar jos gerai padeda darbuotojams siekti karjeros („CNBC“); 32 % darbuotojų patenkinti savo karjeros galimybėmis, 37 % patenkinti įmonės viduje suteikiamomis mokymosi galimybėmis, 58 % darbuotojų mano, kad jų įmonė nesugeba pasiūlyti pakankamai galimybių įgyti naujų įgūdžių ir padėti jiems žengti į priekį karjeros srityje („CareerBuilder“); 32 % darbuotojų teigia, kad norėdami tęsti karjerą, turi palikti savo dabartinį darbą („Ceridian“); 36 % darbuotojų yra patenkinti savo karjeros augimu, 33 % yra neutralūs ir 29 % nepatenkinti („Peakon“).

Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojams, siekiant efektyviai atlikti savo vaidmenis, keliama daug skirtingų lūkesčių tiek iš organizacijos, tiek iš pačių darbuotojų. Kotter'is (1976) teigia, kad darbdavio lūkesčiai atspindi tai, ką asmuo geba pasiūlyti organizacijai ir ką organizacija tikisi gauti iš individo, o darbuotojo lūkesčiai yra tai, ką asmuo tikisi gauti iš organizacijos ir ką organizacija tikisi suteikti darbuotojui. Šiais santykiais siekiama sukurti abipusį laimėjimą. Nesuderinami arba priešaringi lūkesčiai lemia konfliktą ir neaiškių lūkesčių dviprasmiškumą (Belias, Koustelios, Sdrolias ir Aspridis, 2015). Ayinla (2006) teigimu, lūkesčiai darbo vietoje yra tarpusavyje nesuderinami tarp darbdavių ir darbuotojų, tačiau šių lūkesčių dinamiškumas yra skirtingas. Darbdavių lūkesčiai yra gana statiški ir stabilūs – aiškūs darbo aprašymai, darbo tvarkaraštis, taisyklės ir darbo standartai, kurių reikia laikytis, kad verslas sklandžiai ir pelningai veiktų. Tuo tarpu darbuotojų lūkesčiai nėra statiški ir stabilūs, nes jų lūkesčiai priklauso nuo kintamųjų, tokių kaip asmenybė, darbo patirtis, kultūra, bendraamžių įtaka ir šeima (Okwonsor, 2007). Svarbu paminėti, jog tyrimai verslo pasaulyje rodo, kad darbuotojai dažnai jaučiasi priversti atitikti idealaus darbuotojo lūkesčių modelį, kuris daro įtaką darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrai (Thompson, 2008; Williams, 2000).

Kalbant apie lūkesčius išryškėja dar viena problema, jog vyrai ir moterys linkę elgtis pagal nustatytus socialinius vaidmenis tiek namuose, tiek darbo vietoje. Socialinio vaidmens skirtumai dažnai pasireiškia trimis aspektais: darbo charakteristikomis, šeimos pareigomis ir asmeniniais lūkesčiais (Aletraris, 2010; Clark, 1997). Pirma, vyrai ir moterys paprastai vertina darbo vietų charakteristikas ir jų vidinius bei išorinius atlygius skirtingai. Antra, moterys dažnai daugiau dėmesio skiria savo šeimos vaidmeniui, o ne darbuotojos. Trečia, vyrai ir moterys pasižymi skirtingais asmeniniais lūkesčiais ir lygina save su skirtingomis grupėmis, pavyzdžiui, vertindamos savo darbo vietas

moters labiau linkusios lyginti save su kitomis dirbančiomis moterimis, o ne su vyrais (Hodson, 1989).

Apie socialinio vaidmens skirtumus šeimoje kalbama itin plačiai, nors Lietuvos Respublikos Konstitucijos (1992) 38 straipsnyje teigiama, jog „šeima yra visuomenės ir valstybės pagrindas“, o „sutuoktinių teisės šeimoje lygios“. Šiais laikais šeima yra laikoma maža socialine grupe, kurioje kiekvienas šeimos narys atlieka savo pareigas. Pareigos šeimoje yra svarbus veiksnys, turintis įtakos laiko ir energijos kiekiui, kurį žmonės gali ir nori skirti darbui. Šiandieninių šeimų struktūra yra įvairesnė nei bet kada anksčiau. Yra daug mažiau šeimų su dviem tėvais, egzistuoja santykinai aiškus darbo pasiskirstymas tarp vyro ir žmonos, taip pat atsiranda ir kitų šeimos struktūros pokyčių, pavyzdžiui, labiau mišresnių šeimų – tėvų ir patėvių tuose pačiuose namuose, daugiau tos pačios lyties namų ūkių (Bailyn, Drago ir Kochan, 2001). Santuokinės padėties ir šeimos duomenis Lietuvoje renka Lietuvos statistikos departamentas (2011), kuris po Nepriklausomybės atkūrimo yra atlikęs du (2001 m. ir 2011 m.) gyventojų ir būstų surašymus. Duomenys rodo, jog per dešimtmetį išaugo niekuomet santuokoje negyvenusių asmenų dalis: vyrų – nuo 28,3 % iki 32,2 %, moterų – nuo 21,2 % iki 23,5 %. Taip pat sumažėjo susituokusių vyrų ir moterų dalis. 2001 m. vedę vyrai sudarė 60,7 %, o 2011 m. 54,9 % visų vyrų, moterys atitinkamai 51,6 % ir 45,9 % visų moterų. Užfiksuota, jog 2011 m. 1 mln. 293 tūkst. gyventojų buvo susituokę, t. y. kas antras asmuo. Kas ketvirtas asmuo nurodė, jog niekuomet negyveno santuokoje, kas devintas asmuo buvo išsituokęs, o kas aštuntas buvo našlys. Šeiminė namų ūkių padėtis rodo, jog 2011 m. sutuoktiniai sudarė 38,9 %, sugyventiniai – 5 %, vienas iš tėvų su vaikais iki 18 metų – 3,6 %, vaikai iki 18 metų – 18,4 %, asmenys, gyvenantys vieni, – 13,3 %, kiti asmenys – 20,8 % visų namų ūkių gyventojų. Taip pat 2011 m. buvo užregistruota 861,4 tūkst. šeimų, o 2001 m. – 962,6 tūkst. Lyginant su 2001 m. surašymo duomenimis, 2011 m. šeimų sumažėjo 10,5 %. 2011 m. Lietuvoje užfiksuota 362,7 tūkst. šeimų su vaikais iki 18 metų, o tai sudaro 42,1 % visų šeimų. Iš jų 58,2 % šeimų augino po 1 vaiką, 33,7 % šeimų – po 2, o 8,1 % šeimų – po 3 ir daugiau vaikų. 2001 m. vidutinis šeimos dydis buvo 3,18 asmens, tuo tarpu 2011 m. – 3,03 asmens. Gyventojų ir būstų surašymų duomenys rodo, jog per dešimt metų gyventojų (15 m. ir vyresnių) struktūra kito – mažėjo santuokų skaičius, todėl šeimų buvo užregistruota taip pat mažiau.

Pastaraisiais dešimtmečiais atsiradusios naujos darbo ir šeimos formos lėmė didesnę skaičių šeimų, kuriose dirba ir vyras, ir moteris bei didesnes moterų galimybes dirbti kvalifikuotą ir gerai apmokamą darbą. Tokie namų ūkiai darbo rinkoje praleidžia daugiau darbo valandų nei kada nors anksčiau (Edwards ir Wajcman, 2005). Keičiantis darbo jėgos struktūrai įtempto darbo valdymas ir kokybiškas laikas šeimai, neabejotinai, tampa dideliu iššūkiu. Norėdami išlaikyti savo pozicijas įmonėje darbuotojai savo darbui paaukoja kitas asmeninio gyvenimo sritis, tačiau darbo ir gyvenimo sričių pusiausvyrą pasižymi geru veikimu abiejose srityse esant minimaliam vaidmenų konfliktui (Clark, 2000). Deja, dažnai darbo ir asmeninio gyvenimo sritys nėra suderinamos, ypač, kai vienos srities reikalavimai neatitinka kitos srities reikalavimų. Edwards'as ir Rothbard'as (2000) teigia, jog ištekliai, tokie kaip laikas, dėmesys ir energija, yra baigtiniai, o, jei jie išleidžiami vienoje srityje, tuomet nėra prieinami kitoje. Šis suvaržymas sukelia neigiamą tiesioginį ryšį tarp šeimos ir darbo išteklių.

Teorinėje literatūroje išskiriami keturi šeimos ir darbo tipai, susipinantys tarp savęs: segmentacijos tipas, kuomet šeima ir darbas yra atskiriami ir juos bandoma išlaikyti nepriklausomais; kompensacijos tipas, kuomet vienoje srityje kylantį nepasitenkinimą bandoma kompensuoti skiriant didesnę dėmesį kitai sričiai; persidengimo tipas, kuomet darbinės emocijos, jausmai, problemos ir elgsena perkeliama

į šeimą ir laisvalaikį; prisitaikymo tipas, kuomet ribojamos veiklos vienoje sferoje, siekiant patenkinti kitos srities poreikius (Reingardienė, 2004).

Dauguma tyrimų netiesiogiai daro prielaidą, kad darbo ir šeimos konfliktai neigiamai veikia žmonių psichinę ir fizinę būklę bei jų malonumą darbe ir gyvenime. Dėl sumažėjusio darbuotojų našumo ir padidėjusios darbuotojų kaitos įmonės gali patirti neigiamą poveikį (Greenhaus, Parasuraman ir Collins, 2001). Day ir Chamberlain (2006) teigia, jog patiriamas konfliktas yra didesnis tarp tų, kurie turi vaikų namuose, yra susirūpinę dėl vaikų priežiūros, turi daugiau laiko skirti šeimai, patiria nesutarimų su savo šeima ar partneriu bei sulaukia mažiau šeimos paramos. Galinsky'is, Bond'as ir Friedman'as (1996) nustatė, kad dirbantys tėvai turi gerokai didesnę darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto lygį nei nedirbantys tėvai. Tam antrina ir Duxbury ir Higgins (2008) gauti rezultatai. Pasak autorių, daugybė mokslinių tyrimų susieja dirbančių tėvų pareigas su darbo ir šeimos konfliktų dažnumu. Kadangi jie turi daugiau reikalavimų ir mažiau kontrolės savo laikui, tėvai susiduria su daugiau sunkumų derinant darbą ir šeimyninę veiklą nei nedirbantys asmenys. Bailyn, Drago'as ir Kochan'as (2001) išskiria pasekmes, kurias lemia darbo ir šeimos nesuderinamumas. Anot autorių, akivaizdžiausias poveikis yra ilgėjančios laiko sąnaudos, o tai reiškia, kad daugeliui dirbančių suaugusiųjų, ypač vienišiams tėvams ir šeimoms, kuriose dirba abu tėvai, sudėtinga skirti įprastą kasdienį dėmesį, reikalingą šeimos narių gerovei, įskaitant ir save. Dėl laiko trūkumo negalintis tinkamai patenkinti šeimos lūkesčių, darbuotojas gali sugalvoti palikti darbą anksčiau be darbdavio leidimo ir išvykti atlikti šeimos pareigų. Darbo valandų forma, pavyzdžiui, darbas savaitgalį, yra susijęs su didesniu konfliktu. Pasirodo, jog konfliktų skaičius didesnis tarp tų, kurie dirba daugiau valandų (Schneider, 2005). 2003 m. Europos gyvenimo ir darbo sąlygų gerinimo fondo (angl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*) apžvalga parodė, kad vidutiniškai 16 Europos šalių vyrai norėtų dirbti 36,5 valandų per savaitę, o moterys – 30 valandų. Būtent šeimos pareigos yra pagrindinė priežastis, sukėlusios susidomėjimą mažinant faktinį darbo laiką. Be to, darbuotojų rūpestis šeimos klausimais gali lemti nuokrypius darbinėje veikloje, pavyzdžiui, skubėjimas atlikti užduotis, prastai atliktas darbas. Duomenys rodo, kad šeimose, kuriose dalijamasi vaikų priežiūra, vyrai patiria panašų darbo ir asmeninio gyvenimo konflikto lygį kaip ir moterys (Radzali, Ahmad ir Omar, 2013).

Tinkamai parinkta darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra išreiškia, kaip darbuotojas jaučiasi šeimoje, darbe, lemia santykius su kolegomis ir sąlygoja pasitenkinimą darbu. Darbuotojai jaučiasi labiau patenkinti, kai turi laisvę ir nepriklausomybę priimti su darbu susijusius sprendimus, tačiau darbo ir šeimos gyvenimo nesuderinimas dėl skirtingų poreikių lemia nepasitenkinimą savo darbu (Gözükaraa ir Çolakoğlub, 2016). Be darbo ir šeimos pusiausvyros, socialiniai, ekonominiai ir demografiniai pokyčiai, auganti migracija, konkurencija darbo rinkoje, technologiniai pokyčiai taip pat daro didelį poveikį darbuotojų pasitenkinimui darbinėje veikloje (Carson, Carson, Roe ir Phillips, 1996). Patenkinti darbuotojai yra glaudžiai susiję su organizacijos sėkme ir rezultatais, todėl pasitenkinimas darbu tampa pagrindiniu darbuotojų požiūrio raktu. Svarbu tai, jog darbuotojų pasitenkinimas darbu rodo atotrūkį tarp lūkesčių ir realybės. Tikėtina, jog sužlugdytas ir nusivylęs darbuotojas pasižymės mažu pasitenkinimu darbu (Jung, Moon ir Hahm, 2007). Darbuotojų pasitenkinimas yra darbuotojų suvokimas, kokią gerovę jų darbas suteikia tiems dalykams, kuriuos jie laiko svarbiais, ir dažnai nustatomas atsižvelgiant į tai, ar rezultatas atitinka, ar viršija lūkesčius, vertinant keletu aspektų: pats darbas apskritai, darbo užmokestis, skatinimo galimybės, bendradarbiai. Šie dalykai yra laikomi svarbiausiomis darbo savybėmis (Luthans, 1998). Kitaip

ariant, darbuotojų pasitenkinimas darbu yra bendras suvokimas ir bendras požiūris į savo darbą, kuris dažnai yra glaudžiai susijęs su kitais su darbu susijusiais požiūriais (Rainey, 2009).

Pasaulyje yra atlikta apklausų, susijusių su pasitenkinimu darbu. Personalo agentūros „Kelly Services“ 2013 m. apklausa, apimančios 120 000 respondentų visame pasaulyje, duomenimis beveik pusė darbuotojų, t. y. 48 proc., yra nepatenkinti savo dartinėmis darbo vietomis. 2012 m. tokių darbuotojų buvo 47 proc. Darbuotojų skaičiaus mažėjimas lemia darbų apimčių didėjimą likusiems darbuotojams, darbuotojai nuolat galvoja apie tai, ką jie turi daryti, kad išsaugotų savo darbą, trūksta darbo saugumo, todėl tai sukelia nepasitenkinimą. Be to, net 43 proc., lyginant su 37 proc. ankstesniais metais, respondentų teigia, kad dažnai galvoja apie išėjimą iš darbo. Apklausa rodo, jog tarp kartų egzistuoja įvairūs požiūriai į darbo vietas. Vienu svarbiausių darbo pasirinkimo veiksnių kūdikių bumo ir X kartos darbuotojams yra geras darbo ir asmeninio gyvenimo derinys, o Y kartos darbuotojams – asmeninis augimas ir pažanga. Kadangi daugelis darbuotojų turi šeimas ir skirtingus įsipareigojimus, dauguma respondentų teikia prioritetą darbo ir gyvenimo pusiausvyros užtikrinimui. „Pew“ tyrimo centro (angl. *Pew Research Center*) (2013) atlikta apklausa JAV rodo, kad vaikų turėjimas nėra pagrindinis veiksnys nustatantis, kaip dirbantys tėvai vertina savo darbą. 52 proc. vyrų ir 46 proc. moterų, turinčių vaikų iki 18 m., teigė, kad jie yra labai patenkinti savo darbu, o 49 proc. vyrų ir 56 proc. moterų, neturinčių vaikų iki 18 m., yra labai patenkinti. Vadinasi, reikšmingų skirtumų nepastebima. Turintys vaikų (54 proc.) taip pat yra ne mažiau patenkinti savo darbo užmokesčiu nei neturintys vaikų (58 proc.). Tėvai, kurių vaikai yra jaunesni nei 18 m., teigia, kad jiems mokama pakankamai, palyginti su tėvais, kurių vaikai yra vyresni (atitinkamai 51 proc. ir 54 proc.).

Atlikti tyrimai rodo, jog įvairiose geografinėse ir kultūrinėse vietovėse pasitenkinimas darbu skiriasi. Mažiausią pasitenkinimą išreiškia Azijos ir Afrikos darbuotojai, o didžiausią – Lotynų Amerikos, Australijos ir Naujosios Zelandijos. Vidutiniškai darbu yra patenkinti Šiaurės Amerikos ir Europos darbuotojai (Boult, Thompson ir Schaubhut, 2017). Žmoniškųjų išteklių valdymo bendruomenės (angl. *Society for Human Resource Management, SHRM*) 2016 m. ataskaitos duomenimis, 2015 m. 88 % JAV darbuotojų apskritai išreiškė pasitenkinimą savo darbu, iš jų 37 % buvo labai patenkinti ir 51 % iš dalies patenkinti. Vis dėlto, didelė dalis darbuotojų yra patenkinta tik tam tikrais dalykais. Neatitinkamai fiksuojami vertinant veiksnių, lemiančių pasitenkinimą darbu, svarbą ir tikrąjį pasitenkinimą jais. Labiausiai svarbiu (67 proc.) pasitenkinimo darbu elementu yra laikomas pagarbus darbuotojų elgesys visuose lygiuose, tačiau tik 31 proc. darbuotojų išreiškia pasitenkinimą šiuo elementu. Dideli skirtumai pastebimi tarp atlyginimo ir įvairių naudų vertinimo. Atitinkamai 63 proc. ir 60 proc. darbuotojų tai laiko svarbiais aspektais, tačiau atitinkamai tik 23 proc. ir 27 proc. yra jais patenkinti. Darbo saugumas (58 proc.), ryšys su tiesioginiu vadovu (53 proc.) bei saugi darbo aplinka (50 proc.) darbuotojams taip pat yra labai svarbūs, tačiau pasitenkinimą išreiškia atitinkamai tik 32 proc., 40 proc. ir 48 proc. darbuotojų. Mažiausiai svarbiu (21 proc.) pasitenkinimo darbu elementu darbuotojai laiko organizacijos įsipareigojimą kurti ekologiškas darbo vietas, o mažiausią pasitenkinimą (21 proc.) išreiškia karjeros plėtros galimybės, komandiniu darbu ir ryšiais tarp padalinių. Vertindami pasitenkinimo karjera aspektus, 55 proc. darbuotojų galimybes naudotis savo įgūdžiais ir gebėjimais darbe laiko svarbiu elementu, tačiau tik 37 proc. išreiškia pasitenkinimą. 47 proc. darbuotojų karjeros galimybes organizacijos viduje ir 42 proc. mokymus, reikalingus darbo pozicijai laiko svarbiais, tačiau atitinkamai tik 24 proc. ir 25 proc. yra patenkinti. Lopes, Lagoa ir Calapez (2014) ES šalyse atliktas tyrimas parodė, kad nuo 1995 m. objektyvūs veiksniai (darbo užmokestis, darbo laikas, saugumas ir sveikata) pastaraisiais dešimtmečiais pagerėjo arba bent jau

stabilizavosi, o pasitenkinimas, atsirandantis dėl subjektyvių veiksnių (autonomijos laispsnio, streso ir darbo intensyvumo) sumažėjo. Buvo įrodyta, kad didesnės sprendimų priėmimo laisvės suteikimas padeda darbuotojams geriau valdyti nuolat augančius darbo poreikius, kurie priešingu atveju sukeltų psichinę įtampą, stresą ir sveikatos problemas. Tarp ES šalių, kuriose nepasitenkinimas darbu yra didžiausias, išryškėja pietinės šalys, kuriose vyrauja dideli darbuotojų kategorijų skirtumai. Priešingai, Šiaurės šalys, ypač Skandinavijos, pasižymi didžiausiu pasitenkinimo darbu lygiu. Tokiems tyrimo rezultatams antrina ir 2015 m. Eurostat atliktas gyvenimo kokybės tyrimas, rodantis, kad apskritai 19,4 proc. Europos Sąjungos darbuotojų yra labai nepatenkinti, 55,8 proc. patenkinti vidutiniškai, o tik 24,8 proc. labai patenkinti savo darbu. Didžiausias nepasitenkinimas fiksuojamas Lotynų ir Rytų Europos šalyse – Bulgarijoje (47,7 proc.) ir Graikijoje (37,7 proc.). Gerokai labiau patenkinti darbuotojai gyvena Šiaurės ES šalyse, ypač Danijoje, kurioje beveik 50 proc. darbuotojų yra labai patenkinti savo darbu. Terrelonge (2016) tyrimas parodė, jog Nyderlanduose darbuotojai yra labiausiai patenkinti savo darbu (56 proc.), Prancūzijoje – 47 proc., JAV – 45 proc., Šveicarijoje ir Jungtinėje Karalystėje – 42 proc. darbuotojų išreiškia pasitenkinimą. Tuo tarpu mažiausiai patenkinti yra Ispanijos darbuotojai – 30 proc. 2018 m. pirmojo pusmečio duomenys Didžiojoje Britanijoje rodo, jog didėjantis nepasitenkinimas darbu slopina tiek darbuotojų, tiek darbdavių nuotaikas, nes darbdaviai neatitinka darbuotojų poreikių, o tai lemia mažėjantį darbo našumą ir motyvaciją. Labiausiai kenčiantys nuo nepasitenkinimo ir demotyvacijos darbe yra priešpensinio amžiaus darbuotojai. 73 proc. 55-64 m. amžiaus darbuotojų teigia, kad kitais metais jie neįsivaizduoja savęs dirbant dabartinėje įmonėje. Tuo tarpu mažiausias abejones išreiškia 25-34 m. amžiaus darbuotojai – 68 proc. Apskritai vertinant 16-64 m. respondentus, 70 proc. Didžiosios Britanijos darbuotojų negali įsivaizduoti, kad kitais metais tuo pačiu metu jie dirbtų toje pačioje įmonėje (Watson, 2018). Kalbant apie pramonės šakas, kuriose darbuotojai labiausiai patenkinti savo darbu, išsiskiria žmoniškųjų išteklių sritis (55 proc.). Manoma, jog žmoniškųjų išteklių profesionalai labiau linkę džiaugtis savo darbu nei kitose srityse dirbantys darbuotojai dėl socialinės sąveikos, nes jie palaiko asmeninį kolegų augimą, lemiantį mažesnę streso lygį. 51 proc. technologijų ir telekomunikacijų specialistų, 48 proc. pardavimo, viešojo sektoriaus ir švietimo atstovų, 42 proc. finansinių paslaugų, 35 proc. gamybos, 32 proc. logistikos, turizmo ir aptarnavimo sričių specialistų pasisako apie pasitenkinimą darbu (Terrelonge, 2016). Anot Watson'o (2018), mažiausiai nepatenkinti savo darbu yra informacinių technologijų (64 proc.), statybų (65 proc.), transporto (65 proc.) bei pardavimų (66 proc.) sričių specialistai, o socialinės priežiūros (77 proc.), administracijos (78 proc.) ir mažmeninės prekybos (78 proc.) atstovai išreiškia didžiausią nepasitenkimą darbu. Vertinant darbuotojų pasitenkinimą pagal įmonės dydį nustatyta, jog labiausiai patenkinti darbuotojai, dirbantys labai mažose įmonėse (63 proc.), 52 proc. dirbančių mažose, 48 proc. dirbančių vidutinėse ir 40 proc. dirbančių didelėse įmonėse patiria pasitenkinimą darbu (Terrelonge, 2016).

Darbuotojų pasitenkinimas darbu tirtas ir Lietuvoje. Karavaitienė (2017) pateikia „CV-Online“, tarptautinės personalo paieškos kompanijos, 2017 m. atliktos apklausos rezultatus. 2017 m. apskritai pasitenkinimas darbu (darbo užmokesčiu, karjera, darbo sąlygomis), lyginant su 2016 m., sumažėjo – nuo 5,73 balo iki 5,69 balo (dešimtbalėje sistemoje). Labiausiai nepatenkinti darbu yra sveikatos apsaugos darbuotojai (4,88 balo), ne itin aukštą pasitenkinimą darbu išreiškia valdymo (5,2 balo), prekybos (5,24 balo), valstybinio sektoriaus ir administravimo (po 5,26 balo) bei apsaugos (5,28 balo) sričių specialistai. Gera žinia ta, jog 2017 m. tik vienos srities darbuotojai savo pasitenkinimą darbu įvertino mažiau nei 5 balais, tuo tarpu 2016 m. tokį įvertinimą pareiškė bankų / draudimo, transporto ir inžinerijos srities atstovai. 2017 m. šių sričių darbuotojai pasitenkinimą darbu įvertino aukštesniu balu – atitinkamai 6,3 balai, 6,23 balai ir 6 balai. Darbuotojai, labiausiai patenkinti savo darbu, dirba



informacinių technologijų (6,8 balo), žiniasklaidos (6,5 balo) ir rinkodaros (6,44 balo) srityse. Nevienodas pasitenkinimas darbu stebimas skirtingose amžiaus grupėse (18-25 m., 26-35 m. ir 36-47 m.). Mažiausią pasitenkinimą darbu patiria pirmoji grupė (4,48 balo), o didžiausią – antroji (6,14 balo). Nors vyriausiųjų darbuotojų pasitenkinimas darbu mažėja, tačiau vis tiek išlieka didesnis jauniausiųjų darbuotojų grupės – 5,59 balo. Tokiems rezultatams įtakos turi keletas priežasčių. Jauniausios grupės darbuotojai tik pradeda savo karjerą, dirba prasčiau apmokamus darbus, kuriuose nekeliami ypatingi reikalavimai įgūdžiams ar patirčiai, dažnai palieka darbus ir ieško kito, derina studijas ir darbą, nesijaučia lygiaverčiais su kitais įmonės darbuotojais, todėl jų pasitenkinimas darbu nėra didelis. „O štai 26-35 metų darbuotojai yra karjeros zenite, dažnas jau yra atradęs savo darbo sritį, pakilęs keliais karjeros laipteliais, turi sukaupęs patirties ir reikalingų kompetencijų, o darbdavių ir kolegų pasitikėjimas leidžia šiek tiek aukščiau įvertinti pasitenkinimą darbu“, – teigia R. Karavaitienė. Blogėjančios tendencijos matomos analizuojant pasitenkinimą darbo užmokesčiu. Nuo 2013 m. iki 2017 m. teigiančių, jog gauna neteisingą darbo užmokestį skaičius išaugo beveik 3 %. 2013 m. 79 % respondentų buvo nepatenkinti savo atlyginimu, teigdami, jog jų atlyginimas per mažas, 2016 m. tokių respondentų dalis padidėjo iki 80,45 %, o 2017 m. 81,76 % apklaustųjų buvo nepatenkinti savo atlyginimu. Lietuvos vyrų ir moterų pasitenkinimą darbu nagrinėjo Daukantiene (2006), kurios rezultatai rodo, jog didžioji dalis respondentų yra patenkinti darbu organizacijoje: vyrai – 65,7 %, moterys – 42,9 %. Didesnė dalis moterų (34,3 %) nei vyrų (17,1 %) išreiškė nepasitenkinimą darbu organizacijoje arba pasitenkinimą dalinai – atitinkamai 22,9 % ir 17,1 %. Pasitenkinimo darbu veiksnių analizė rodo, jog didžiausią pasitenkinimą respondentai išreiškė santykiais su bendradarbiais – vyrų vertinimo vidurkis 6,06 balo, o moterų 5,23 balo. Dauguma respondentų išreiškė pasitenkinimą žinių ir sugebėjimų pritaikymu (vyrų 5,86 balo, moterų 5,01 balo), fizine aplinka (vyrų – 5,97 balo, moterų – 4,71 balo). Tarp vyrų yra labiau patenkintų darbo organizavimu (5,49 balo), mažesnę pasitenkinimą vyrai išreiškė gaunamu atlyginimu (4,66 balo). Pakankamai didelis skirtumas tarp vyrų ir moterų išryškėja vertinant pasitenkinimą karjeros perspektyvomis: vyrų vertinimo vidurkis – 5,01 balo, moterų – 3,97 balo. Lyginant tyrimo rezultatus, stebimas daug mažesnis moterų pasitenkinimas darbu ir karjera nei vyrų, kurį lemia nevienodos galimybės darbo rinkoje, vertikali ir horizontali segmentacija.

Remiantis oficialiosios statistikos portalo duomenimis (2019), 2013–2018 m. 15–64 m. amžiaus Lietuvos gyventojų užimtumo rodikliai rodo vieningą tendenciją. Kalbant apie darbo jėgos aktyvumo lygį, moterų aktyvumo lygis 2013 m. buvo 70,3 proc., 2016 m. – 73,9 proc., o 2018 m. – 75,8 proc. Tuo tarpu vyrų atitinkamai 74,7 proc., 77,1 proc. ir 78,9 proc. Moterų užimtumo lygis 2013 m. siekė 62,8 proc., 2016 m. – 68,8 proc., 2018 m. – 71,6 proc. Vyrų atitinkamai 64,7 proc., 70,0 proc. ir 73,3 proc. Nors rodiklių tendencijos gerėja, tačiau esminė situacija nesikeičia – nelygybė tarp moterų ir vyrų darbo rinkoje išlieka. Tokius nevienodus Lietuvos statistikos departamento rodiklius lemia keletas veiksnių. „Moterų užimtumo lygis yra susijęs su vaikų priežiūros įstaigų prieinamumu“, – teigia Paulauskas (2017). Stereotipas, jog vaikų priežiūra yra susijusi su moterimis, vis dar išlikęs. Tik nedidelė dalis vyrų renkasi vaiko priežiūros auginimo atostogas, be vaikų auginimo moterys turi užsiimti namų ruošos darbais. Dar viena problema – neigiamas darbdavių požiūris į moteris, norinčias derinti darbo ir šeimos įsipareigojimus. Paulausko (2017) teigimu: „Šios kultūrinės (poliarizuoti lyčių vaidmenys) ir praktinės aplinkybės (vaikų priežiūros įstaigų prieinamumo, darbo lankstumo stoka, netolygus namų ruošos ir vaikų priežiūros vaidmenų pasiskirstymas) daro įtaką mažesniai moterų užimtumui ir aktyvumui darbo rinkoje bei mažina moterų karjeros galimybes.“ „Swedbank“ Lietuvoje vyresnioji ekonomistė L. Galdikienė (2017) (cit. iš Litvinaitė, 2018) teigia, jog „gimus vaikui, moters darbo užmokestis krenta apie 30 proc. ir praktiškai nebeatsistato – motinos praranda

apie 23 proc. savo galėtų uždirbti gyvenimo pajamų“. Kitaip tariant, ekonominė vertė, kurią galėjo sukurti moteris, mažėja su kiekvienu vaiku. Dar esant darbingam amžiui moteris ne tik praranda galimybę gauti didesnę atlyginimą, bet ir profesinius įgūdžius. Moterys, augindamos vaikus, linkusios dirbti lankstesnėmis sąlygomis. Įdomu tai, jog be mokymosi įsipareigojimai šeimai yra dažniausiai moterų įvardijama pasitraukimo iš darbo rinkos priežastis (Litvinaitė, 2018). Moterys, kaip darbuotojos, yra dažniausiai bejėgės konkuruoti su kolegomis vyrais dėl barjerų ir iššūkių, kurie apima santuokos nutraukimą, motinystę, diskriminaciją ar stereotipus. Dėl to, kad visuomenėje vyrauja tradicinio vaidmens modelis, moters noras siekti aukštesnio lygio vadovavimo pozicijų tampa dar sudėtingesnis (Schaap, Stedham ir Yamamura, 2008). Yra pakankamai įrodymų, leidžiančių manyti, kad net, jei moteris įgytų vadovaujančias pareigas, ji nebūtinai gautų vienodą atlyginimą, lyginant su vadovais vyrais (Skalpe, 2007). Pastaruoju metu pastebima, jog moterys vis dažniau pradeda siekti ne tik statuso visuomenėje, bet ir karjeros (Čiutienė ir Adamonienė, 2009).

Didžioji dalis mokslinių tyrimų, paskelbtų iki 1980 m., buvo grindžiami prielaida, kad normali karjera, palyginti su „netvarkinga“ karjera, apima nenutrūkstamą, pilną darbo dieną dirbančių asmenų darbą vienoje darbovietėje bei darbo vietų seką, kurioms būdingas vis didesnis prestižas, autoritetas ir atlyginimas. Deja, pastaraisiais dešimtmečiais situacija keičiasi, nes net ir vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams, kurie paprastai turi didžiausią užimtumo garantijų lygį ir didžiausią organizacijos paramą bei investicijas į jų karjeros plėtrą, vidutinis darbo ir organizacinių kadencijų skaičius mažėja, o kilimas karjeros laiptais organizacijoje tampa daug retesnis (Heckscher, 1995). Reingardienė (2004) teigimu, „karjera dažniausiai pasireiškia kilimu karjeros laiptais, išaugusia asmens galia ir prestižu visuomenėje, priešingai negu paprastas darbas, reikalauja santykiškai didelio asmeninio įsipareigojimo, kuris, kaip manoma, labiau priimtinas vyrams negu moterims“.

Kadangi karjera yra virš asmeninio privataus gyvenimo, todėl dažniausiai siejama su vyrais, o šeima yra laikoma vienu iš pagrindinių veiksnių, kuris skiria vyrų ir moterų karjeros specifiką. Vyras santuoką dažnai mato saugumo, pastovumo, fizinio ir emocinio komforto prasme, tačiau moteriai ji lemia vaidmenų konfliktą. Mokslininkų nuomone, analizuojant vyrų ir moterų karjeros skirtumus, reikia atsižvelgti į keletą veiksnių: amžių, pasirinktą laiką karjerai, pasirošimą karjerai, galimybių socialinę struktūrą, santuokos įtaką, nėštumą ir vaiko priežiūrą (Fuchs, 1988). Dalis iš jų, pavyzdžiui, santuokos vaidmuo, vaiko priežiūra, nėra tokie svarbūs vyrams, nes jie turi pastovias ir labiau palankesnes galimybes. Dažniausiai jiems yra daugiau galimybių įsidarbinti ir įsitvirtinti perspektyviausiose srityse, jaunesniame amžiuje nei moterims, įgyti profesinės patirties ar dirbti ilgesnę darbo dieną (Aidis, 2003). Reingardienė (2004) laikosi kitokios nuomonės ir teigia, jog moterims siekti karjeros santuoka netrukdo. Priešingai, šeima moteriai atlieka socialinės paramos sistemos funkciją. Beveik visos autorės tyrime dalyvavusios respondentės pasakojo apie sutuoktinio ar partnerio palaikymą siekiant karjeros. Tyrimas taip pat atskleidė, jog šeimos funkcijų pasidalijimas tarp vyrų ir moterų, auklės ar tėvų pagalba prižiūrint vaikus, turi teigiamą įtaką moterų pasitenkinimui karjera.

Aptinkama tyrimų, nagrinėjančių šeimos ir karjeros ryšį. „Pew“ tyrimo centro 2013 m. duomenimis iš visų suaugusiųjų, kurie dirba ir turi vaikų iki 18 m., arba, kurie dirbo, kai jų vaikai augo, dauguma (63 proc.) teigė, kad buvimas dirbančiu tėvu neturi jokios įtakos jų karjeros plėtrai. Likusioji dalis suaugusiųjų teigė, kad buvimas dirbančiu tėvu turi įtakos jų galimybėms tobulėti darbe ir dauguma pasisakė, jog poveikis yra neigiamas. 27 proc. teigė, kad buvimas dirbančiu tėvu jiems apsunkino pažangą, o tik 7 proc. teigė, kad tai palengvino situaciją. Be to, moterys dažniau nei vyrai patiria su šeima susijusių karjeros nutraukimų. Analizuojant lyčių skirtumus, 51 proc. moterų, kurių vaikai yra

jaunesni nei 18 m., teigia, kad būnant dirbančia motina joms sunkiau daryti karjerą, o taip teigia tik 16 proc. tokių vyrų. Tuo tarpu maždaug trečdalis moterų, kurių vaikai vyresni nei 18 m., teigia, kad būnant dirbančia motina joms sunkiau daryti karjerą, o taip teigia tik 13 proc. vyrų, turinčių vyresnius nei 18 m. vaikus. Įdomu tai, jog 62 proc. tūkstantmečio kartos atstovų sako, kad turint vaikų jiems bus sunkiau siekti karjeros, maždaug trečdalis (34 proc.) tikisi, kad vaikai nepadarys jokios įtakos jų karjeros progresui ir tik 1 proc. teigia, kad vaikų turėjimas gali padėti siekti karjeros. 2018 m. II ketvirtį Lietuvos statistikos departamentas atliko karjeros ir šeimos derinimo statistinį tyrimą, kuriame apklausta 9,9 tūkst. 18–64 m. amžiaus dirbančių gyventojų. Tyrimo rezultatai rodo, jog 31,8 proc., t. y. beveik trečdalis, respondentų turi vaikų ar giminaičių priežiūros pareigų. Iš jų 44,4 proc. visiškai neturi galimybės dirbti kitu laiku nei nustatyta, retai – 24 proc., o 15,8 proc. – gali paprastai. „Beveik trečdalis (31,9 proc.) samdomųjų darbuotojų nurodė negalintys pasiimti bent vieno laisvadienio nenaudodami kasmetinių atostogų vaikų ar artimųjų priežiūros tikslams, 22,6 proc. – teigė galintys pasiimti laisvadienį.“ Tyrime taip pat buvo tirta nedirbto laiko trukmė dėl vaikų priežiūros. 41,7 proc. respondentų per savo darbo trukmę nedirbo bent 1 mėnesį, kad galėtų prižiūrėti vaikus. Iš jų 72,8 proc. moterų ir 8,8 proc. vyrų. Tiesa ta, jog moterys turi daug ilgesniam laikui stabdyti savo karjerą nei vyrai – būtent dėl vaikų priežiūros. Tyrimo rezultatai atskleidžia, jog: „[...] kas trečios moters (34,1 proc.) dėl vaikų priežiūros nedirbto laiko trukmė sudarė nuo 1 iki 2 metų, kiek mažiau (29,2 proc.) moterų turėjo pertrauką nuo 2 iki 3 metų. Daugumos (66,5 proc.) vyrų, turėjusių karjeros pertraukų dėl vaikų priežiūros, nedirbto laiko trukmė sudarė iki pusės metų.“ Karjeros ir šeimos derinimo tyrimas rodo, jog suderinti šeimą ir karjerą yra sudėtinga. „NASDAQ OMX“ grupės viceprezidentė A. Saladžienė (2017) (cit. iš Paulauskas, 2017) antrina tyrimo rezultatams, sakydama, jog „vienas svarbiausių veiksnių, darančių įtaką moterų galimybėms siekti karjeros, yra motinystė ir netolygus globos pasiskirstymas tarp partnerių.“

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad šeimos ir darbo derinimas yra itin aktualus, tačiau problemiška sritis. Šių sričių derinimą dar labiau apsunkina vis augantys darbuotojų lūkesčiai, kurių patenkinimas darbdaviui tampa dideliu iššūkiu. Aptinkama darbuotojų lūkesčių įvairovė, o pagal savo lūkesčius darbuotojai gali būti suskirstyti į tam tikras grupes. Lūkesčiai tarp darbuotojų skiriasi priklausomai nuo lyties, amžiaus, šeiminių padėties ir kitų veiksnių. Išpildyti darbuotojų lūkesčiai lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir karjera, kuris taip pat priklauso nuo amžiaus, lyties ir šeimos statuso. Vis dėlto, patiriamas pasitenkinimas pasižymi mažėjančia tendencija dėl darbo ir šeimos pareigų nesuderinimo. Šeimos statusas laikomas svarbiu veiksniu tiek pačiame darbe, tiek karjeroje, todėl reikšminga tirti šeimos statuso poveikį darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir pasitenkinimui karjera.

## **2. Šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera teoriniai sprendimai**

Šioje darbo dalyje pagrindinis dėmesys skiriamas darbuotojų poreikių teorinei analizei. Siekiama išsiaiškinti, kokie yra darbuotojų lūkesčiai ir kaip jie skiriasi priklausomai nuo darbuotojo šeimos statuso. Be to, analizuojamos patenkintų lūkesčių pasekmės – pasitenkinimas darbu ir pasitenkinimas karjera. Norima išsiaiškinti, kokios yra pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo karjera sampratos, kokie yra pasitenkinimą lemiantys veiksniai bei kokią poveikį šeimos statusas turi pasitenkinimui. Literatūros analizė dažniausiai grindžiama įvairių šalių mokslininkų atliktais tyrimais, tačiau, jei yra atlikta, analizuojami ir Lietuvoje vykdyti tyrimai. Pabaigoje pateikiamas konceptualus modelis, apibendrinantis teorines įžvalgas.

### **2.1. Lūkesčių teorinė analizė**

Darbas ir šeimos gyvenimas visada buvo tarpusavyje susiję, tačiau šiandien intensyviai globalėjanti ekonomika, išaugęs moterų užimtumas, ilgėjančios šeimos narių darbo valandos, o kitiems ir nepakankamos šeimos pajamos, šią tarpusavio priklausomybę padarė dar labiau matomą. Ši tarpusavio ryšį dar labiau problematiškesnį daro pasikeitę ir išaugę darbuotojų lūkesčiai. Terminas „lūkestis“ elektroniniame „Lietuvių kalbos žodyne“ (2018) aiškinamas kaip laukimas, viltis, siekimas ar ilgesys. Be to, tai gali būti tikėjimas, kad kažkas įvyks, arba tikėjimas, kad kažkas turi būti tam tikru būdu (Cambridge online dictionary, 2019). Mokslinėje literatūroje darbuotojų lūkesčiai apibūdinami kaip „prieštaravimas tarp to, su kuo žmogus susiduria teigiamoje ar neigiamoje darbinėje patirtyje ir to, su kuo jis tikėjosi susidurti“ (Porter ir Steers, 1973).

Dar XX a. antroje pusėje mokslininkus domino, kodėl organizacijoje individai pasirenka tam tikrus veiksmus ir teikia pirmenybę tam tikriems tikslams ar rezultatams, palyginti su kitais pasirinkimais. Lūkesčius aiškina kelios teorijos. Viena iš jų – 1964 m. V. Vroom'o lūkesčių teorija, kuri pabrėžia, jog kiekvienas žmogus turi tam tikrus poreikius, žino, ko nori iš darbo ir pasirenka vieną iš alternatyvių poelgių remdamasis lūkesčiais ir įvertindamas, ką iš kiekvieno gali gauti. Ši teorija nagrinėja, kaip yra paskirtomos žmogaus pastangos siekiant įgyvendinti tikslus ir kaip yra pasirenkamas tam tikras elgesio būdas. Pasirinkdamas žmogus tiki, jog alternatyva išpildys poreikius, lūkesčius ir leis pasiekti tikslą (Griškevicienė, 2002). Ši lūkesčių teorija grindžiama trimis veiksniais, priklausančiais nuo darbo proceso ir darbo rezultato, kurie lemia darbuotojo motyvaciją:

1. Valentingumas suprantamas kaip suvokta rezultato vertė. Kitaip sakant, tai tikimas nepasitenkinimo ar pasitenkinimo lygis, kurį atspindi su darbu susiję rezultatai. Valentingumas traktuojamas kaip patrauklumas, svarbumas, noras ar laukiamas pasitenkinimas rezultatu.
2. Instrumentalumas apibrėžiamas kaip santykio tarp darbo proceso ir rezultato supratimas. Pirmo lygio rezultatas – darbo procesas – lemia antro lygio rezultatus – atlygį. Darbuotojas turi manyti, kad egzistuoja ryšys tarp šių lygių rezultatų, o atlygis priklauso nuo darbo proceso rezultatų.
3. Lūkesčiai apibūdinami kaip stiprus tikėjimas, jog pastangos padės pasiekti efektyvų darbo procesą ir bus įvertintos.

Lūkesčių teorija teigia, jog kuo pozityvesnis atlyginimas (darbuotojui vertingas, reikšmingas), tuo labiau darbuotojas bus motyvuotas ir patenkintas bei norės dirbti organizacijoje. Tuo tarpu, jei atlyginimas yra negatyvus (darbuotojui nereikšmingas), darbuotojas pasižymės mažesne motyvacija, prasčiau dirbs ir patirs mažesnę pasitenkinimą. Vadinasi, jei darbuotojui teks rinktis iš keleto alternatyvų, jis pasirinks didesnę motyvacijos jėgą turintį veiksmą. Jei darbuotojas tikės, kad jo

pastangos negarantuos laukiamo rezultato, jo lūkesčiai bus silpni. Dar viena teorija, skirianti dėmesį darbuotojo lūkesčiams, – J. Adams'o teisingumo teorija, kurios pagrindinė mintis yra ta, jog kiekvienas individas tikisi teisingumo. Kitaip sakant, pusiausvyros tarp jo įdėtų pastangų, darbo, įnašo ir atlyginimo. Svarbu tai, jog pusiausvyra suvokiama subjektyviai, individas dažniausiai lygina su tuo, ką gauna kiti darbuotojai arba su kita situacija (Kareckaitė, 2006). L. W. Porter'io ir E. E. Lawler'io motyvacijos teorija pasižymi tiek lūkesčių, tiek teisingumo teorijų savybėmis. Ši teorija teigia, jog rezultatas priklauso nuo darbuotojo pastangų, gebėjimų ir asmeninių savybių bei suvokto savo vaidmens įmonėje. Įdėtų pastangų lygį lemia suvokimas ir tikrumas, kad už pastangas bus atlyginta. Autoriai išskiria išorinį atlyginimą, t. y. premija, pagyrimas, paaukštinimas, pripažinimas, uždarbis, ir vidinį atlyginimą, t. y. savigarba, asmeninis tobulėjimas, pasididžiavimas atlikus darbą, pasitenkinimas (Kareckaitė, 2006).

Kitaip sakant, darbuotojų lūkesčiai yra tai, ko darbuotojas tikisi iš organizacijos, komandos ir savo vaidmens įmonėje. Darbuotojai tikisi iš darbdavių, o organizacija tikisi iš savo darbuotojų. Darbuotojų lūkesčiai gali būti įvairūs: įtraukimas į įmonės veiklą įsidarbinimo pradžioje, higienos veiksniai, įmonės politika ir kultūra, informacijos suteikimas, darbo sąlygos ir procesai, atsakomybė, karjeros galimybės, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, grįžtamasis ryšys, o darbdaviai iš darbuotojų tikisi sąžiningumo, punktualumo, gebėjimo suprasti nurodymus, dirbti komandoje (Spacey, 2018). Lūkesčiai yra psichologinių sutarčių forma. Psichologinė sutartis yra nerašytas darbdavio ir darbuotojo tarpusavio susitarimas dėl jų atitinkamų vaidmenų. Rezultatai, atsirandantys dėl psichologinių sutarčių nesilaikymo, yra sumažėjęs pasitenkinimas darbu ir organizacija, pareigos jausmas darbdaviui ir noras dalyvauti organizacijos veikloje, darbo efektyvumas ir išaugusi darbuotojų kaita (Robinson and Rousseau, 1994; Robinson, 1996). Pagrindinis darbuotojų kaitos proceso komponentas, aprašytas Steers'o ir Mowday (1981) (cit. iš Black ir Gregersen, 1990), apima emocinę reakciją į tai, kokių laipsnių darbuotojų lūkesčiai yra patenkinti arba nepatenkinti. Nors autorių modelis apima tokias emocines reakcijas, kaip pasitenkinimas, išitraukimas į darbą ir organizacinis išsipareigojimas, didžioji dalis darbuotojų kaitos tyrimų ir literatūros daugiausia dėmesio skiria pasitenkinimui. Lūkesčiai laikomi darbuotojų pasitenkinimo arba nepasitenkinimo pagrindu, nes darbuotojai yra patenkinti, kai tenkinami jų lūkesčiai. Patenkinus lūkesčius darbuotojai demonstruoja teigiamus rezultatus ir atvirkščiai. Ryšys tarp lūkesčių ir pasitenkinimo yra lengvai paaiškinamas. Pirma, mokslininkai daro prielaidą, kad, jei asmuo priėmė darbo pasiūlymą, jo bendrieji poreikiai ir norai bus patenkinti, o patenkinti asmens lūkesčiai, lems pasitenkinimą. Tačiau Louis'as (1980) (cit. iš Black ir Gregersen, 1990) teigia, kad patenkintas ar nepatenkintas požiūris į lūkesčius ir pasitenkinimą yra šiek tiek supaprastintas. Jis teigia, jog nuostaba reiškia skirtumą tarp asmens lūkesčių ir vėlesnės patirties naujoje aplinkoje, kuri gali būti teigiama arba neigiama ir gali kilti tiek dėl pervertintų, tiek dėl nepatenkintų lūkesčių.

Moksliniai tyrimai rodo, jog darbuotojų lūkesčiai siejami su išitraukimu, pasitenkinimu darbu, organizaciniu išsipareigojimu (Meng, Zhang ir Huang, 2014; Turnley ir Feldman, 2000). Abdullah'as ir Boyle'ė (2010) nustatė keturis elementus, kurie veikia darbuotojų lūkesčius: darbo aplinka (darni, paslaugi ir rūpestinga), šeimos aspektai (aukšto lygio parama, t. y. laiko, piniginių ir nepiniginė parama, kad būtų galima rūpintis savo šeima), socialinis pripažinimas (darbas labiau gerbiama darbdaviams) ir finansinis stabilumas (didelis atlyginimas ir darbdavių išmokos). Hubbard ir Purcell'is (2001) išskiria septynis veiksniai, kurie daro įtaką darbuotojų lūkesčiams: komunikacijos kokybė, informacijos patikimumas, vadovavimo patikimumas, pasitikėjimas vadovybės veiksmais, veiksmų teisingumas, veiksmų ir komunikacijos nuoseklumas bei vadovybės veiksmų ar elgesio

logika. Mokslinėje literatūroje nustatytas tiesioginis ryšys tarp darbuotojų lūkesčių aptarimo ir (arba) įvykdymo, darbuotojų pareigų, pasitenkinimo darbu ir darbo vietų (Buckley, Veres, Fedor, Wiese ir Carraher, 1998; Turnley ir Feldman, 2000). Tam antrina Taris, Feij'is ir Capel (2006), kurių tyrimas parodė, jog nepatenkinti lūkesčiai siejami su mažu pasitenkinimu darbu. Ayinla (2006) tvirtina, kad žmonės, kurie turi aiškiai apibrėžtus ir išsakytus lūkesčius, turi didesnę pasitenkinimą darbu nei tie, kurių lūkesčiai neišsakomi, nerealizuoti ar neįvykdyti. Oginni, Dunmade'o ir Ogunwole (2018) atliktas tyrimas Nigerijoje atskleidė visapusišką ir tvirtą ryšį tarp lūkesčių ir pasitenkinimo darbu, o darbo užmokestis, mokymosi ir karjeros galimybės, skatinimo galimybės, geri santykiai su kolegomis, įdomios užduotys, orumas ir pagarbus elgesys, patrauklios naudos, darbo saugumas, maloni ir saugi darbo aplinka bei darbo kokybė – dalykai, kurie buvo įvardyti kaip neatsiejami darbuotojų lūkesčiai. Vadinasi, lūkesčiai vaidina svarbų ir dominuojantį vaidmenį didinant darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Iš atliktos mokslinės literatūros analizės, galima išskirti dažniausiai įvardijamus darbuotojų lūkesčius (žr. 1 lent.). Darbuotojams svarbūs tiek higienos veiksniai, tiek darbo charakteristikos (užduočių įvairovė, aplinka, sąlygos, procesai). Be to, svarbi organizacijos parama šeimai bei galimybė derinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Darbuotojams svarbu, jog jie būtų integruoti į organizacijos veiklą, būtų užtikrinta efektyvi komunikacija ir saugumas įmonės viduje. Nepaisant to, didžiausi lūkesčiai yra darbo užmokestis ir karjeros galimybės. Darbuotojai nori ne tik jaustis finansiškai stabiliai, tačiau ir ugdyti naujus gebėjimus bei turėti asmeninio augimo galimybes.

**1 lentelė.** Darbuotojų lūkesčiai

Metai	Autorius	Lūkesčiai
2001	Hubbard, N. ir Purcell, J.	Komunikacijos kokybė, informacijos patikimumas, pasitikėjimas vadovybe
2010	Abdullah, A. B. M. ir Boyle, S.	Darbo aplinka, parama šeimai, socialinis pripažinimas, finansinis stabilumas
2018	Oginni, B. O., Dunmade, E. O. ir Cecilia, O. A.	Darbo užmokestis, mokymosi ir karjeros galimybės, skatinimo galimybės, įdomios užduotys, kolegos, orumas ir pagarbus elgesys, patrauklios naudos, darbo saugumas, maloni ir saugi darbo aplinka, darbo kokybė
2018	Spacey, J.	Higienos veiksniai, įmonės politika ir kultūra, įtraukimas, informacijos suteikimas, darbo sąlygos, darbo procesai, atsakomybė, karjeros galimybės, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, grįžtamasis ryšys

Taigi, teorijoje aptinkama ne tik įvairių teorijų, nagrinėjančių darbuotojų lūkesčius, bet ir skirtingų lūkesčių apibrėžimų. Šiame darbe vadovaujamosi nuostata, jog darbuotojų lūkesčiai yra tai, ko darbuotojas tikisi iš savo įmonės. Darbuotojų lūkesčiai yra įvairūs ir per pastaruosius dvidešimt metų kardinaliai nepasikeitė, o dažniausiai aptinkami finansinio stabilumo ir asmeninio tobulėjimo galimybių lūkesčiai. Svarbu tai, jog išpildyti darbuotojų lūkesčiai siejami ne tik su įsipareigojimu, dalyvavimu įmonės veikloje ar kitais dalykais, tačiau ir su išaugusiu pasitenkinimu darbu.

## 2.2. Šeimos statuso darbinėje veikloje ir jo įtakos darbuotojų lūkesčiams teorinė analizė

Visų pirma, siekiant išsiaiškinti šeimos statuso poveikį darbuotojų lūkesčiams, svarbu suprasti, kas yra šeimos statusas. Šeimasis statusas bendrąja prasme yra suprantamas kaip santuokos ar nesusituokimo būseną (Cambridge online dictionary, 2019). Šeiminei padėčiai taip pat aiškinama kaip teisiškai apibrėžta asmens padėtis, kuri gali būti kelių rūšių: vienišas, susituokęs, našlys, išsiskyres ir *de facto*. Detalizuojant, vieniši asmenys yra tokie, kurie niekada nebuvo sudarę santuokos

vadovaujantis galiojančiais teisės aktais. Susituokę asmenys yra tie, kurie susituokė pilnateisėje įstaigoje laikydamiesi galiojančių taisyklių. Našliais yra laikomi asmenys, kurių santuoka nutrūko mirus vienam iš sutuoktinių arba sutuoktinį paskelbus dingusį. Išsituokę asmenys yra tie, kurių santuoka buvo nutraukta. *De facto* apibrėžiama kaip kiekvieno asmens statusas atsižvelgiant į jo gyvenimo tvarką šeimoje ar namų ūkyje, neatsižvelgiant į to asmens teisinę šeiminių padėtį. Trumpai tariant, šeiminių padėtis yra „vedusio, vienišo, našlio, išsiskyrusio ar gyvenančio atskirai statusas, įskaitant tos pačios lyties ir priešingos lyties santykius“ (Eurostat glossary, 2019). Tuo tarpu šeimos statusas apibrėžiamas kaip „buvimo tėvų ir vaikų santykiuose statusas“. Tai taip pat reiškia tėvų ir vaikų santykių tipą, apimančią įvairias aplinkybes, neturinčias kraujo ar įvaikinimo ryšių, bet turinčius globos, atsakomybės ir įsipareigojimo santykius. Šeiminių padėtis ir šeimos statusas susikerta apimant įvairias šeimos formas, įskaitant vienišus tėvus ir mišrias šeimas (Ontario Human Rights Commissions, 2007). Tolesnėje analizėje šeimos statusas apima tiek šeiminių statusą, tiek vaikų aspektą.

Teigiama, jog nesusituokę asmenys labiau linkę į emocines problemas nei susituokę, o sutuoktinį turintys žmonės yra labiau linkę mėgautis psichologine gerove nei jo neturintys (Briscoe ir Smith, 1974). Pats perėjimas nuo vedybinio gyvenimo prie buvimo vienišu vertinamas kaip stresorius, sukeliantis įvairių psichinių traumų (Bachrach, 1975). Be to, anksčiau buvusiems santuokoje žmonėms sudėtinga prisitaikyti prie naujų neaiškių vaidmenų, kuomet anksčiau sutuoktinis suteikė prasmę ir nurodymą jų, kaip vedusių vyrų ar moterų, elgesiui (Hunt, 1966 (cit. iš Pearlin ir Johnson, 1977)). Vadinasi, tapimas nesusituokusiu pati savaime yra sąlyga, kelianti sunkius ir dažnai neaiškius reikalavimus naujiems pokyčiams, ir būtent šie reikalavimai sukelia psichologinius sutrikimus. Būtent Pearlin'is ir Johnson (1977) siekė išaiškinti ryšį tarp šeiminių padėties ir vieno iš psichologinių sutrikimų – depresijos, analizuodami ryšį trimis sąlygomis: ekonominiais sunkumais, izoliacija nuo socialinių ryšių ir tėvų pareigomis. 2300 tiriamųjų, gyvenančių Čikagoje, buvo suskirstyti į dvi grupes: vedę bei niekada nevedę ir nesusituokę, kurie dar skirstomi į našlius, išsiskyrusius ir gyvenančius atskirai. Tyrimo rezultatai rodo, jog nesusituokę labiau nei susituokę patiria ekonominius sunkumus: tik 5 proc. visų susituokusių žmonių patiria didelius sunkumus, palyginti su 13 proc. nesusituokusių. Atitinkamai, 74 proc. susituokusių nepatiria jokios ekonominės įtampos, palyginti su 55 proc. nesusituokusių. Nesusituokusių grupėje didžiausią įtampą patiria gyvenantys atskirai, po to išsiskyre, našliai ir niekada nesituokę. Be to, nesusituokę asmenys labiau nei vedę patiria izoliaciją, jiems sunkiau užmegzti ilgalaikį ir visapusišką socialinį gyvenimą nei poroms, o susituokusių žmonių izoliacija beveik nepaveikia. Didėjant atsiribojimui nuo nesantuokinių santykių, didėja ir polinkis į depresiją. Kalbant apie skirtingas nesusituokusių grupes, galima pastebėti, kad jų patiriamos izoliacijos laipsnis skiriasi: mažiausią izoliaciją patiria našliai, toliau niekada nevedę, išsiskyre ir gyvenantys atskirai. Anot autorių, tėvystės našta ir atsakomybė taip pat gali sukelti nuolatinę įtampą, sukeliančią depresines pasekmes, o tiesioginis tėvų naštos rodiklis yra vaikų, už kuriuos atsakingas tėvas, skaičius. Nesusituokę žmonės yra jautresni šiai naštai, o padidėjus vaikų skaičiui namų ūkyje iki trijų ar daugiau, atitinkamai padidėja nesusituokusių tėvų, kurie kenčia nuo depresijos, proporcijos. Priešingai, tarp vedusiųjų pastebima nedidelė priešingos krypties tendencija. Svarbu tai, kad niekada nesusituokusius, kurie yra tėvai, ši tėvų atsakomybė veikia labiau nei praeityje santuokoje gyvenusius tėvus. Vaikų amžius, kaip ir šeimos dydis, taip pat yra šeimos sudėties aspektas, rodantis apie tėvų pareigas. Pastebėta, kad jaunesni vaikai namų ūkyje lemia didesnę ryšį tarp šeiminių padėties ir depresijos. Labiausiai depresija egzistuoja tarp nesusituokusių labai mažų vaikų tėvų gyvenimo ciklo, kuriame didžiausia tėvų atsakomybės našta. Vaikams sulaukus 18 m. susituokusių ir nesusituokusių tėvų skirtumai sumažėja iki nereikšmingų. Vadinasi, tarp vedusių ir

nesusituokusių kyla psichologinio funkcionavimo skirtumai, nes nesusituokę dažniau susiduria su nagrinėtais sunkumais ir yra labiau pažeidžiami jų padarinių.

Analizuojant šeiminių statuso įtaką asmens santuokinei laimei, sveikatai ir gyvenimo trukmei yra atlikta nemažai tyrimų. Tyrimai patvirtina geresnę susituokusių nei nesusituokusių suaugusiųjų sveikatą, sveikesni asmenys labiau linkę susituokti ir gyventi santuokoje (Fu ir Goldman, 1996), tuo pačiu metu santuoka daro teigiamą poveikį sveikatai (Kane, 2013) ir mažina mirtingumą (Liu, 2009). Dupre'aus, Beck ir Meadows (2009) teigimu, susituokę žmonės yra sveikesni ir gyvena ilgiau nei vieniši, išsiskyrę, gyvenantys atskirai ar našliai. Tai patvirtina Lawrence, Rogers'as, Zajacova ir Wadsworth'as (2019), kurie tyrė JAV gyventojų sveikatą ir ilgaamžiškumą, derinant šeiminių būklę ir santuokinę laimę, siekiant palyginti tuos, kurie yra labai laimingi santuokoje, su tais, kurie santuokoje yra gana laimingi, nelaimingi, niekada nebuvo vedę, yra išsiskyrę, gyvena atskirai arba yra našliai. Santuokoje nelaimingi, palyginti su labai laimingais santuokoje, daugiau nei du kartus pasižymi didesne blogesnės sveikatos tikimybe ir beveik 40 proc. didesne mirties tikimybe. Be to, gyvenantys santuokoje nelaimingai turi tokią pačią ar mažesnę sveikatos ir mirštamumo riziką, palyginti su tais, kurie niekada nebuvo vedę, gyvena atskirai, yra našliai arba išsiskyrę. Rezultatai taip pat rodo, kad bendra laimė yra santuokinės laimės ir geresnės sveikatos bei ilgaamžiškumo santykis. Vadinasi, subjektyvi gerovė ir santykių kokybė prisideda prie santuokos naudos sveikatai. Svarbu tai, jog santuokinė kokybė daro įtaką žmogaus psichinei sveikatai. Nustatyta, kad asmenys, išsiskiriantys, kai santuoka tampa nekokybiška, gyvena geriau nei tie, kurie gyvena nekokybiškoje santuokoje (Kalmijn ir Monden, 2006). Palyginti su gyvenančiais nelaimingose santuokose, niekada nesusituokę suaugusieji turi geresnę psichologinę savijautą (Williams, 2003). Vadinasi, bendroji laimė ir šeiminių padėtis yra stipriai susijusios (Wadsworth, 2015), kaip ir santuokinė laimė bei bendra laimė ir pasitenkinimas gyvenimu (Chapman ir Guven, 2016).

Lūkesčių tematika yra atlikta įvairių tyrimų skirtingose šalyse. Weligamage ir Siengthai (2003) siekė išsiaiškinti atotrūkį tarp Šri Lankos universitetų absolventų lūkesčių dėl darbo ir darbdavių poreikių. Veiksniai, darantys įtaką pasirinkimui, yra patirtis, žinios, įgūdžiai, asmeniniai ir socialiniai veiksniai. Rezultatai rodo, kad trūksta universitetų absolventų, turinčių pagrindinių įgūdžių, kurių siekia darbdaviai. Universitetai nesukuria reikiamų darbo įgūdžių visuomenei, o absolventams trūksta žinių apie situaciją darbo rinkoje. Darbindami absolventus darbdaviai svarbiausiais laiko jų įgūdžius. Labiausiai išryškėjantys abiturientų rengimo trūkumai yra komunikacijos, lyderystės, sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo srityse. Pagrindine priežastimi, darančia įtaką šiam atotrūkiui, galima laikyti švietimo ir mokymo sistemos nelankstumą. Dar vieną tyrimą švietimo srityje atliko Marso ir Pigge (1987), siekė išsiaiškinti, kokią įtaką darbo sąlygos daro keturių grupių pradedančių mokytojų (pradinio, vidurinio, specializuoto ir specialaus ugdymo), mokančių trijų tipų mokyklose (kaimo, miesto ir priemiesčio), savirealizacijos realybės šokui. Rezultatai rodo, jog šoką patyrė visų keturių mokymo sričių ir dirbantys visose trijose mokyklose mokytojai. Detalizuojant tyrimo rezultatus, vidurinės mokyklos mokytojai pranešė apie didesnę realybės šoką nei pradinių klasių mokytojai, o miesto mokyklose dirbantys mokytojai pranešė apie didesnę šoką nei kaimo ar priemiesčio mokyklų mokytojai. Tik dviejų darbo sąlygų (kitų mokytojų pagalba ir administratorių pastabos) mokytojų tikrovės įvertinimai buvo teigiamesni nei jų lūkesčių įvertinimai. Nustatyta, kad darbo krūvis, mokymo įranga, tarnybų pagalba ir fizinės galimybės yra keturios aukščiausios darbo sąlygos, labiausiai prisidedančios prie realybės šoko jausmo, o darbo sąlygos, susijusios su pagalba iš kitų bei bendravimas su kitais minimaliai lemia realybės šoko jausmą. Paaikškėjo, kad mokytojai



turėjo aukštus pradinius lūkesčius dėl suaugusiųjų mokyklose, bendravimo su mokiniais, o žemus pradinius lūkesčius dėl tarnybų pagalbos, mokymo biudžeto ir bendruomenės paramos.

Black'as ir Gregersen'as (1990) tyrė amerikiečių ekspatriantų Japonijoje ryšius tarp lūkesčių (bendrųjų ir darbo (reikalavimai, apribojimai, pasirinkimas)), pasitenkinimo (bendrojo ir darbo) ir ketinimo išvykti. Nustatyta, jog darbo vaidmens aiškumas ir viršyti bendrosios aplinkos lūkesčiai teigiamai veikia bendrąjį pasitenkinimą, o darbo vaidmens aiškumas ir viršyti darbo pasirinkimo lūkesčiai teigiamai veikia pasitenkinimą darbu. Bendrasis pasitenkinimas ir pasitenkinimas darbu turėjo reikšmingą neigiamą ryšį su ketinimu išvykti, tačiau tik bendras pasitenkinimas yra reikšmingas ketinimo išvykti prognozuotojas. Vadinasi, pasitenkinimas bendra aplinka vaidina lemiamą vaidmenį nustatant ekspatriantų ketinimą išvykti anksčiau. Turnley ir Feldman'as (2000) siekė išsiaiškinti ryšius tarp psichologinių sutarčių pažeidimų ir trijų darbuotojų elgesio rūšių (ketinimo mesti darbą, darbo pareigų neatitikimo ir organizacinio pilietiškumo elgesio), tarpininkaujant nepatenkintiems lūkesčiams ir pasitenkinimui darbu. Duomenys buvo surinkti iš keturių darbuotojų imčių – verslo administravimo magistrantūros studijų absolventų, tarptautinio verslo vadovų, esančių tarptautinio verslo magistrantūros absolventais, bankų operacijų centrų specialistų ir vadovų iš „Fortune 500“ bei vadovų iš didelės valstybinės agentūros. Visos šios grupės patyrė tam tikrų psichologinių sutarčių pažeidimų, o konkretūs pažeidimo šaltiniai taip pat buvo skirtingi. Pirmoji grupė pasisakė apie pažeidimus, susijusius su mokymais, antroji grupė pranešė apie pažeidimus, susijusius su iššūkiais, kuriuos patyrė dirbdami, tretieji pasisakė apie pažeidimus, susijusius su darbo saugumu ir sprendimų priėmimo galia, o valstybinės agentūros vadovai pasisakė apie pažeidimus, susijusius su atlyginimu, paaukštinimo galimybėmis ir atsakomybe už darbą. Atliktas tyrimas rodo, jog nepatenkinti lūkesčiai iš dalies tarpininkavo tarp psichologinių sutarčių pažeidimų ir ketinimo mesti darbą bei tarp psichologinių sutarčių pažeidimų ir organizacinio pilietiškumo elgesio, tačiau nebuvo tarpininkaujantys tarp psichologinių sutarčių pažeidimų ir darbo pareigų. Pasitenkinimas darbu iš dalies lėmė psichologinių sutarčių pažeidimų ir ketinimo mesti ryšį bei psichologinių sutarčių pažeidimų ir organizacinio pilietiškumo elgesio ryšį, tačiau buvo visiškai tarpininkas tarp psichologinių sutarčių pažeidimų ir darbo pareigų. Vadinasi, psichologiniai sutarčių pažeidimai buvo labiau susiję su darbuotojų ketinimu pasitraukti iš organizacijos ir organizaciniu pilietiškumo elgesiu, o ne su darbuotojų neatidumu atliekant savo pareigas ir atsakomybes.

Siekdamos padėti darbuotojams geriau suderinti darbo ir šeimos įsipareigojimus, organizacijos vis dažniau siūlo įvairias darbo ir šeimos programas. Darbuotojai, neturintys sutuoktinių ar vaikų, supranta, kad gauna mažiau organizacinių išmokų ir turi didesnę našta nei vedę kolegos ar esantys tėvais. Anot de Janasz, Forret, Haack ir Jonsen (2013), pateikdamos šeimai palankesnę darbo aplinką, organizacijos gali skatinti žmonių, kurie neturi šeimų, nelygybės suvokimą, todėl gali sumažėti pasitenkinimas darbu ir kiti su darbu susiję rezultatai. Siekdami išsiaiškinti skirtumus tarp asmenų, turinčių šeimą (asmenys, kurie buvo susituokę arba gyveno kaip susituokę ir (arba) turintys vaikų, gyvenančių namuose bent 50 % laiko) ir neturinčių šeimų (asmenys, kurie buvo vieniši, išsituokę, išsiskyrę ar našliai – gyvenantys vieni – ir neturintys vaikų, gyvenančių namuose bent 50 % laiko) autorės atliko tyrimą. Tyrimas parodė, kad turintys ir neturintys šeimos skyrėsi pagal amžių, organizacinį lygį, naudojimąsi lankščiu darbo organizavimu. Turintys šeimą buvo vyresni, užėmė aukštesnes pareigas, turėjo daugiau vadybinės patirties ir buvo linkę naudotis lankstesniu darbo išdėstymu. Tuo tarpu neaptikta skirtumų tarp darbo valandų, įsitraukimo į darbą, pasitenkinimo darbu ir organizacinių įsipareigojimų. Vadinasi, darbuotojai, turintys vaikų, yra tokie pat atsidaavę savo organizacijai ir įsitraukę į darbą, kaip ir vieniši darbuotojai. Įdomu tai, kad vieniši suaugusieji be

vaikų turėjo palankesnę požiūrį į organizacijos darbo ir šeimos kultūrą nei priklausantys šiai grupei. Tai rodo, kad nesinaudojantys šeimai naudingomis privilegijomis, vertina jas palankiau, nei besinaudojantys jomis ir tie, kuriems jos reikalingos. Hong'as et al. (1995) siekė išsiaiškinti darbuotojams teikiamų naudų poveikį darbuotojų darbo motyvacijai ir produktyvumui Taivane keletu aspektų – lyties, amžiaus, išsilavinimo ir šeiminių padėties. Rezultatai rodo, jog dėl skirtingų socialinių vaidmenų moterys ir vyrai renkasi skirtingas darbdavio siūlomas naudas. Moterys daugiau dėmesio skiria atostogų suteikimo sistemoms (pvz., motinystės atostogos), patogumui keliaujant į darbą (pvz., subsidijos kelionei, lankstus darbo laikas, nemokamos susisiekimo priemonės). Vyrai išskiria pramogas, tolesnį mokymąsi, paskolas, dividendus ir valyklų paslaugas. Darbuotojų naudų programos turi didesnę įtaką jaunesnių darbuotojų darbo našumui, nes jaunesniems nei 35 metų darbuotojams skiriamos naudos turėjo daugiau įtakos jų darbo rezultatams. Darbuotojai iki 25 metų pabrėžė gyvenimiškas sąlygas (pvz., bendrabutis ir būsto naudos), 26–30 metų darbuotojai akcentavo pinigines ir saugumo priemones, o 31–35 metų darbuotojai – socialinius poreikius, savarankiškumą, individualaus vystymosi galimybes ir lankstų darbo laiką. Darbuotojai, turintys skirtingo išsilavinimo lygį, suvokia skirtingą naudų poveikį. Darbuotojai, turintys aukštąjį universitetinį ar koleginių išsilavinimą, suvokia didesnę naudą darbo atlikimui nei tie, kurių išsilavinimo lygis yra žemesnis. Apskritai, aukštojo mokslo darbuotojai pabrėžia psichologinę naudą (socialinės ir saviraiškos programos), o žemo išsilavinimo asmenys pabrėžia materialinę naudą (fizines ir saugumo priemones). Vieniši darbuotojai suvokia didesnę darbuotojų naudų įtaką darbo našumui nei susituokę darbuotojai. Vieniši darbuotojai akcentuoja tolesnį mokymąsi ir karjeros plėtrą, o susituokę darbuotojai didesnę reikšmę skiria dienos priežiūros centrams, dividendams, vaikų švietimo subsidijoms ir pensijai. Demografinių kintamųjų skirtumus lūkesčių srityje parodė įmonės Inscape Publishing, Inc. (2001) atliktas tyrimas JAV ir Kanadoje. Nenustatyta reikšmingų skirtumų tarp vyrų ir moterų, tačiau egzistuoja dideli skirtumai amžiaus ir išsilavinimo srityje. 18–35 metų respondentai pranešė apie didesnę stabilumą, aplinką ir karjeros augimą nei 36 metų ir vyresni respondentai. Respondentai, baigę kolegiją ir aukštąsias mokyklas, pranešė apie didesnius stabilumo lūkesčius nei respondentai, lankę kelias kolegijas ir jų nebaigę ar baigę techninę mokyklą. Be to, turintys aukštąjį išsilavinimą, pranešė apie didesnius įvairovės lūkesčius nei respondentai, turintys aukštesnį išsilavinimą. Gray et al. (2018) atliktas tyrimas parodė, jog vyrų ir moterų chirurgijos rezidentai turi panašius karjeros lūkesčius, tačiau moterys turi mažesnius atlyginimų lūkesčius, derybas dėl atlyginimo vertina mažiau palankiai, rečiau ieško kitų darbo pasiūlymų, kuriuose būtų didesnis atlyginimas ir yra mažiau linkusios turėti šeimą. Darbuotojų lūkesčiai skiriasi ne tik pagal šeimos ar demografines charakteristikas, bet ir priklausomai nuo sektoriaus, kuriame veikia įmonė. Anot Rainey (1983), privačiojo sektoriaus darbuotojai yra labiau suinteresuoti darbo užmokesčiu, darbo užduotimis, darbo aplinka ir paaukštinimo galimybėmis, o valstybės tarnautojai yra labiau suinteresuoti darbo saugumu bei įtakos ir pasiekimų jausmu.

Pastarieji tyrimai leidžia išskirti dar daugiau darbuotojų lūkesčių, aptinkamų literatūroje: atostogų suteikimo sistemos, patogumas keliaujant į darbą, tolesnis mokymasis, karjeros galimybės, paskolos, dividendai, valyklų paslaugos, dienos priežiūros centrai, lankstus darbo laikas, savarankiškumas (Hong et al., 1995) bei stabilumas, darbo aplinka, darbo įvairovė, karjeros galimybės (Inscape Publishing, Inc., 2001). Šiuos ir 1 lentelėje įvardintus darbuotojų lūkesčius apibendrintai galima suskirstyti į devynias pagrindines grupes: darbo užmokestis, karjeros galimybės (paaukštinimas, mokymasis), vadovavimas (pasitikėjimas vadovybe), papildomos privilegijos (darbo laikas, naudos), nenumatyti apdovanojimai (socialinis pripažinimas, pagarbus elgesys), darbo organizavimas (darbo

procesai), bendradarbiai, darbo pobūdis (darbo užduotys ir įvairovė) ir komunikacija (komunikacijos kokybė, informacijos suteikimas ir jos patikimumas, grįžtamasis ryšys).

Apibendrinant mokslinės literatūros teorinius aspektus, galima teigti, jog dažniausiai išskiriamos keturios šeiminio statuso rūšys, o šeiminis statusas ir vaikų turėjimas laikomas šeimos statusu, todėl šiame darbe taip pat vadovaujamasi tokia nuostata. Svarbu tai, jog šeimos statusas siejamas su įvairiais psichologiniais sutrikimais, ypač depresija, ekonominiais sunkumais, atsiribojimu nuo kitų žmonių, santuokine laime, sveikata bei gyvenimo trukme. Taip pat pastebima, jog skirtingo šeimos statuso darbuotojai pasižymi skirtingais lūkesčiais. Be šeimos statuso darbuotojai pagal jų lūkesčius nagrinėjami lyties, amžiaus, išsilavinimo, sektoriaus aspektais. Tiesiogiai šeimos statuso (darbuotojas susituokęs ar ne, turi ar neturi vaikų) poveikis darbuotojų lūkesčiams yra analizuotas tik keliuose tyrimuose, kurie yra ganėtinai seni. Be to, šie tyrimai atlikti ne Europoje, o Lietuvoje nėra nei vieno tyrimo šia tematika.

### 2.3. Darbuotojų pasitenkinimo darbu teorinė analizė

Pirmieji žmogaus pasitenkinimu darbu tyrimai pasirodė XX a. IV dešimtmetyje. Tyrimuose nagrinėjamos žmogaus darbo problemos, žmogaus įtraukimas į darbo procesą ir jo santykis su darbu. Šiame poskyryje nagrinėjama pasitenkinimo darbu koncepsija ir jam įtaką darantys veiksniai bei analizuojami tyrimai pasitenkinimo darbu lauke.

#### 2.3.1. Pasitenkinimo darbu samprata ir jį lemiantys veiksniai

Suvokimas, kas yra pasitenkinimas darbu, šiuo metu yra įvairus. Teorinėje literatūroje yra daugybė apibrėžimų, aiškinančių pasitenkinimą darbu (žr. 2 lent.), o apskritai pasitenkinimas darbu apibūdina bendrą asmens reaktyvią reakciją į darbą ir su darbu susijusius veiksnius.

2 lentelė. Pasitenkinimo darbu samprata

Metai	Autorius	Apibrėžimas
1976	Locke, E. A.	Maloni ar pozityvi emocinė būseną, sąlygojama požiūrio į turimą ar atliekamą darbą
1995	Kaya, E.	Teigiamų ir neigiamų aspektų, susijusių su darbuotojo atlyginimu, fizinėmis ir emocinėmis darbo sąlygomis, pareigomis ir tuo, kiek savarankiškai tose pareigose žmogus gali dirbti, taip pat su darbine sėkme ir atlygiu už tai, socialiniu statusu, kurį suteikia užimamos pareigos, bei tarpusavio santykiais su bendradarbiais ir vadovais, visuma
1998	Vyrost, J. ir Slamenik, I.	Emocinė būklė, kurią lemia darbo ar darbo patirties įvertinimas
2002	Weiss, H. M.	Teigiama emocijų ir išraiškos būseną, atsirandanti dėl asmens darbo įvertinimo
2007	Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F. Ir Robertson, I.	Psichologinės žmogaus gerovės ar psichikos sveikatos rodiklis
2011	Robbins, S. P. ir Judge, T. A.	Bendras asmens požiūris į savo darbą

Darbo pasitenkinimas grindžiamas darbo (darbo krūvio, tinkamos priežiūros) ir (arba) darbo rezultatų (darbo užmokesčio, saugumo) sąlygų vertinimu. Darbo pasitenkinimą sudaro atrinkti ir apdoroti suvokimai, paremti asmens normų, vertybių ir lūkesčių sistema. Nors pasitenkinimas darbu yra bene populiariausias organizacijos elgesio literatūros objektas, vis dar nežinoma, kas tiksliai skatina darbuotojų pasitenkinimą (Westover ir Taylor, 2010), todėl mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai veiksnių (žr. 3 lent.).

**3 lentelė.** Veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu

Metai	Autorius	Veiksniai
1968	Herzberg, F.	Saugumas, statusas, atlyginimas, darbo sąlygos, tarpusavio santykiai, vadovavimas, organizacijos politika, karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės, atsakomybės laipsnis, pripažinimas, asmeniniai pasiekimai
1992	Cranny, C. J., Smith, P. C. ir Stone, E. F.	Darbo užmokestis, paaukštinimas, vadovas, bendradarbiai
1997	Spector, P. E.	Įvertinimas, bendravimas, kolegos, organizacijos ir darbo pobūdis, organizacijos politika ir procedūros, darbo sąlygos, darbo užmokestis, asmeninis augimas, paaukštinimo galimybės, pripažinimas, saugumas
2005	Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., ir Rivera-Torres, P.	Ekonominiai aspektai, tarpasmeniniai santykiai, darbo sąlygos, asmeninis pasitenkinimas
2005	Amburgey, W. O. D.	Darbo savarankiškumas
2010	Kolesarova (cit. pagal Hajdukova, A., Klementova a J. ir Klementova jr. J, 2015)	Darbo aplinkos elementai, darbo organizavimas, darbo reikalavimai ir nauda, statusas, santykiai darbo vietoje
2010	Westover, J. H. Ir Taylor, J.	Apdovanojimai, įdomus darbas, darbo autonomija

Analizuojant pasitenkinimo darbu veiksnus, svarbu detaliau išnagrinėti keletos autorių požiūrį. F. Herzberg'o (1968) dviejų veiksnių teorija teigia, kad veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui arba nepasitenkinimui darbu išskiriami dvi grupės. Išoriniai, arba higienos, veiksniai, yra susiję su darbo aplinka ir daro įtaką darbuotojų nepasitenkinimui darbu. Prie tokių veiksnių yra priskiriama saugumas, statusas, atlyginimas, darbo sąlygos, tarpusavio santykiai, vadovavimas ir organizacijos politika. Tuo tarpu veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu, vadinami vidiniais, arba motyvaciniais. Karjeros ir asmeninio tobulėjimo galimybės, atsakomybės laipsnis, pripažinimas, asmeniniai pasiekimai yra laikomi vidiniais veiksniais. Darbuotojų pasitenkinimą darbu sąlygojančius veiksnus plačiai analizuoja ir Kolesarova (2010) (cit. iš Hajdukova, Klementova ir Klementova, 2015), kuri skiria juos į tris dimensijas. Pirmoji dimensija – organizacinė aplinka, arba „kur žmogus eina“. Darbe esantys darbo aplinkos elementai (pvz., biuro įranga, apšvietimas, triukšmas, saugumas) laikomi norma. Darbo pasitenkinimą lemiantiems elementams priskiriamas ir darbo organizavimas, t. y. darbuotojų požiūris, ar darbas yra gerai organizuotas, planuojamas, ar darbuotojas patenkintas darbo santykiais, darbo grafiku, atsitiktinai priskirtomis užduotimis. Antroji dimensija – darbo reikalavimai ir privalumai, arba „ką suteikia darbas“. Anot autorės, darbas žmogui suteikia tam tikros naudos, darbe naudojamosi įgytomis žiniomis, patirtimi ir įgūdžiais. Tai yra

darbuotojo profesinių įgūdžių pritaikymo galimybės, nes įdomus darbas yra vienas iš pasitenkinimo darbu veiksnių. Darbas gali būti savirealizacijos priemonė, o su savirealizacija yra glaudžiai susijusi karjeros pažanga (kilimas, paaukštinimas), kurią žmogus nori pasiekti, nes ji lemia prestižą, didesnę atsakomybę. Trečioji dimensija – statusas ir santykiai darbo vietoje, arba „kas yra žmogus“. Darbe veikia daug skirtingų socialinių santykių ir bendradarbiavimas, egzistuoja formalūs ir neformalūs santykiai tarp kolegų. Į šią koncepciją taip pat įeina organizacinė struktūra ir hierarchijos galia, todėl darbuotojas yra ne tik kolega, bet ir pavaldinys, o jo santykiai organizacijoje lemia vadovo požiūrį. Vienu pagrindinių veiksnių, lemiančių pasitenkinimą darbu, Amburgey (2005) laiko darbo savarankiškumą, kuris yra susijęs su darbo rezultatais individualiu ir organizaciniu lygmeniu. Anot jo, didesnė autonomija lemia didesnę pasitenkinimą darbu dėl darbuotojų laisvės nuspręsti dėl savo tempo ir darbo grafiko. Gözükaraa ir Çolakoğlub (2016) taip pat vertino darbo savarankiškumo poveikį pasitenkinimui darbu, kuris, kaip paaiškėjo, turi teigiamą poveikį.

Vadinasi, skirtingi autoriai pasitenkinimą darbu traktuoja skirtingai. Šiame darbe remiamasi *Spector'o (1997)* pateikiama samprata. Kaip ir aptiktų pasitenkinimo darbu apibrėžimų gausos, taip ir pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių yra išskiriama įvairių. Pagrindiniais veiksniais yra laikomas darbo užmokestis, darbo sąlygos ir aplinka, tarpusavio santykiai. Pastebėtina, jog dauguma autorių pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius sieja su organizaciniais kintamaisiais.

### **2.3.2. Pasitenkinimo darbu tyrimai**

Pasitenkinimas darbu yra labai aktuali ir plačiai nagrinėjama tema skirtingose šalyse. Įvairūs užsienio ir lietuvių mokslininkai tiria šeimines padėtis, vaikų amžiaus, vaikų skaičiaus, lyties, amžiaus, išsilavinimo, skirtingo dydžio įmonėse, sektoriuose, veiklos srityse dirbančių darbuotojų tiek bendrą pasitenkinimą darbu, tiek konkrečiais jo veiksniais.

Siekiant išsiaiškinti skirtingo šeimos statuso poveikį pasitenkinimui darbu yra atlikta keletas tyrimų. Panisoara ir Serban (2013) tyrė skirtingos šeimines padėtis (nesusituokę, susituokę be vaikų, susituokę su vaikais iki 18 metų, susituokę su vaikais, vyresniais nei 18 metų) darbuotojų pasitenkinimą darbu Rumunijoje. Pasirodo, jog keturios darbuotojų grupės neturi skirtingo darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyros lygio. Šias išvadas galima paaiškinti tuo, kad buvimas susituokusiu, vaikų turėjimas ar jų amžius, kaip santuokinės sistemos dalis, nėra pakankamai stiprūs aspektai, kad būtų galima nustatyti reikšmingus šių keturių grupių skirtumus. Pritariančius rezultatus gavo ir Azim'as, Haque ir Chowdhury (2013), kurie siekė nustatyti Bangladešo darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį atsižvelgiant šeimine padėtį. Darbuotojai, nepriklausomai nuo jų šeimines padėtis, yra patenkinti vidutiniškai. Neaptikta jokių statistiškai reikšmingų įrodymų, rodančių, kad vedusių ir nesusituokusių darbuotojų pasitenkinimo lygis skiriasi. Autoriai pabrėžia, kad išsivysčiusiose šalyse ir besivystančiose šalyse požiūris į darbo pasitenkinimą skiriasi. Kinijoje atliktame tyrime šeimos charakteristikos buvo vertinamos dviem kintamaisiais: šeimine padėtis (vedęs, nesusituokęs) bei vaiko ar vaikų iki 18 metų turėjimas. Charakteristikos, kurios rodė šeimine padėtį, t. y. santuoką ir vaikus, nebuvo susijusios su vyrų ar moterų pasitenkinimo darbu (Huang ir Gamble, 2015).

Priešingus rezultatus rodo kitų autorių atlikti tyrimai. Dirbančios Didžiosios Britanijos motinos pasisako apie mažesnę pasitenkinimą darbu nei moterys be vaikų (Georgellis, Lange ir Tabvuma, 2012). Berger'is (2018), siekdamas išsiaiškinti dirbančių motinų pasitenkinimą darbu, atliko moterų, kurios buvo JAV pilietės, turėjo bet kokią rasinį ar socialinį-ekonominį statusą, dirbo ir gavo

atlyginimą, tyrimą. Jos taip pat turėjo bent vieną vaiką iki 18 metų, kuris buvo motinos teisinėje ar fizinėje globoje ir fiziškai gyveno tuose pačiuose namuose. Tyrimas atskleidžia, jog didesnius darbo ir šeimos poreikius turinčios motinos ir didesnės darbo valandos lėmė didesnę darbo ir šeimos konfliktą, o tai savo ruožtu buvo susiję su mažesniu pasitenkinimu darbu. Dirbančios moterys, turinčios mažamečių vaikų, patiria didesnę konfliktą tarp šeimos ir darbo, lyginant su moterimis, kurios neturi vaikų, turi vyresnių vaikų arba lyginant su vyrais (Grzywacz ir Marks, 2000). Loscocco'as (1997) patvirtina, jog šeimos statusas svarbesnis moterims nei vyrams. Adomynienė ir Gustainienė (2011) nagrinėjo Kauno miesto gyventojų šeimos ir darbo sąveikos ryšį su pasitenkinimu darbu. Autorės nustatė, jog pasitenkinimas darbo užmokesčiu ir kintančiais paskatinimais skiriasi tarp vyrų ir moterų – vyrai jaučia didesnę pasitenkinimą šiais veiksniais. Tuo tarpu moterys išreiškia didesnę pasitenkinimą organizaciniais veiksniais (darbo pobūdžiu ir vadovavimu) bei santykiškai kolektyve (pasitenkinimas bendradarbiais ir komunikacija), o pasitenkinimas darbo užmokesčiu ir karjera, t. y. finansinį stabilumą užtikrinantys veiksniai, nebuvo reikšmingi. Vadinas, tiek pačiame darbe, tiek siekiant šeimos ir darbo išsipareigojimų suderinimo moterims yra svarbiau yra geras mikroklimatas ir darbo pobūdis, o ne finansiniai aspektai. Svarbu tai, jog nebuvo nustatyta jokio šeimos poveikio darbui vyrų imtyje. „Taip galėtų būti dėl to, kad vyrai per mažai identifikuojausi su šeima ir, atitinkamai, prisiima mažiau išsipareigojimų šeimai, kas ir galėjo nulemti tokių sąsajų neatsiskleidimą.“

Pasitenkinimo darbu skirtumus tarp lyčių pastebi ir kiti autoriai. Atliktas tyrimas Korėjoje parodė, jog moterys išreiškia didesnę pasitenkinimą darbo užmokesčiu ir darbo aplinka, nes jos lygina save su bedarbiais ar nevisiškai užimtomis moterimis, o ne su kolegomis vyrais. Tuo tarpu nenustatyta skirtumų darbo saugumo, darbo turinio, asmeninio tobulėjimo ir bendravimo srityse (Jung, Moon ir Hahm, 2007). Pasitenkinimas darbu taip pat skiriasi ir Kinijoje. Moterys yra mažiau patenkintos darbu, o vidinės ir išorinės darbo charakteristikos skirtingai veikia moterų ir vyrų pasitenkinimo darbu lygį. Tai rodo, kaip tradicinės vertybės, darbo struktūra ir lyčių ideologija sujungia moterų ir vyrų darbo patirtį. Mokymai ir darbo krūvis turi panašų poveikį moterų ir vyrų pasitenkinimui darbu, o kiti labai skiriasi. Pajamos yra susijusios su vyrų, bet ne moterų pasitenkinimo darbu lygiu. Nors moterų pasitenkinimas darbu žymiai sumažėja dėl dirbtų valandų, šis kintamasis nėra susijęs su vyrų pasitenkinimo darbu lygiu. Vyrams gali būti ne taip sudėtinga dirbti ilgas valandas, o tai gali būti vertinama kaip pasiaukojimas siekiant karjeros (Huang ir Gamble, 2015). Streso vaidmuo turi didesnę poveikį moterų pasitenkinimui darbu nei vyrų, o tai rodo, kad stresas labiau sumažina pasitenkinimą darbu moterims nei vyrams (Kim, Murrmann ir Lee, 2009). Garcia-Bernal'o et al. (2005) tyrimo rezultatai rodo, kad apskritai pasitenkinimo darbu srityje nėra skirtumo tarp lyčių, tačiau išsamesnė analizė rodo, kad tarpasmeninių santykių veiksniai turi daugiau įtakos vyrams, o darbo sąlygų faktoriai yra svarbesni moterims. Tuo tarpu Azim'o, Haque ir Chowdhury (2013) tyrimas parodė, jog pasitenkinimas darbu nesiskiria pagal lytį ir darbuotojai, nepriklausomai nuo jų lyties, yra patenkinti vidutiniškai.

Pasitenkinimas darbu gyvenime nėra pastovus, priešingai – jis keičiasi. Clark'o, Oswald'o ir Warr'o (1996) atliktas tyrimas rodo, jog jaunimo pasitenkinimas darbu iš pradžių yra didelis, trečiame dešimtmetyje sumažėja, o nuo keturiasdešimt vėl padidėja. Pradedantiesiems pagrindiniai pasitenkinimo darbu veiksniai yra proceso terminų galimybės ir darbo pobūdis. Vyresnio amžiaus darbuotojams tampa mažiau svarbus darbuotojų ir vadovybės santykis, nes atsiranda jų nepriklausomumas ir didesnis prestižas darbo kolektyve. Vagnerova (2007) teigia, jog didžiausia nepatenkintų darbuotojų dalis yra tarp 20–29 metų amžiaus žmonių, o tai rodo, kad po pradinio

entuziazmo, kurį jaunuoliai patiria savo įsidarbinimo pradžioje, vėliau atsiranda žymus kritimas trečiame gyvenimo dešimtmetyje, o maždaug nuo trisdešimties metų pasitenkinimas vėl padidėja. Tokia tendencija paaiškina, jog pasitenkinimas susijęs su lūkesčiais, su kuriais jaunimas pradeda dirbti. Karjeros pradžioje jų lūkesčiai yra nerealiūs, o netrukus darbuotojai susiduria su tikrovės kliūtimis, kurios lemia nepasitenkinimą. Bėgant metams darbuotojų lūkesčiai tampa realistiškesni ir darbuotojai labiau prisitaiko prie darbo aplinkos, taip mažėja jų nepasitenkinimas. Kiti autoriai (Hajdukova, Klementova ir Klementova, 2015; Sutekova, 2012) pritaria, jog pasitenkinimas darbu su amžiumi didėja, tačiau išskiria būtent 40–50 metus, kuomet pasitenkinimas sumažėja. Darbo eiga ir darbo turinys bei rūšis yra viena iš pagrindinių jaunų darbuotojų (iki 30 metų) pasitenkinimo darbu veiksnų. Taip pat svarbu yra darbo atmosfera, gera darbo grupė ir darbo valandos. Tyrimai parodė, kad pagrindinis vyresnio amžiaus darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys nėra darbuotojų ir vadovybės santykių pobūdis, o gera darbo grupė. Pastebima, jog vyresnio amžiaus darbuotojai Didžiojoje Britanijoje, JAV ir Vengrijoje gerokai labiau patenkinti savo darbu nei jaunesni respondentai, tačiau amžius kitoms šalims nėra svarbus veiksnys (Westover ir Taylor, 2010).

Nagrinėjant šeimines padėtis, amžiaus ir išsilavinimo įtaką pasitenkinimui darbu, Nigerijoje atlikto tyrimo rezultatai rodo, jog išsilavinimo lygis labiausiai lemia pasitenkinimą darbu, nes pripažįstamas faktas, jog turint aukštojo mokslo diplomą, galima gauti gerą ir atitinkantį lūkesčius darbą. Vadinas, turintys aukštąjį išsilavinimą, ras gerą ir patenkinamą darbą nei turintys žemesnį išsilavinimą. Šeiminė padėtis yra antra prognozuotoja, lemianti pasitenkinimą darbu. Taip gali būti dėl skirtingų darbų, nes kai kurie darbai, pavyzdžiui, bankų pramonė, kelia daug streso ir yra reikli. Turėdamas dirbti tokiuose darbuose susituokęs asmuo gali nesuderinti darbo ir šeimos reikalavimų, o, jeigu nėra darbo ir šeimos pusiausvyros, tai gali lemti nepasitenkinimą. Tuo tarpu vieniši darbuotojai, turintys gerai apmokamą darbą, patirs pasitenkinimą dėl mažesnių reikalavimų namuose. Nustatyta, jog amžius neturi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu (Adeoye, Akoma ir Binuyo, 2014). Vienu tyrimų metu nustatytas teigiamas ryšys tarp išsilavinimo lygio ir pasitenkinimo darbu (Gürbüz, 2007), o kitų tyrimų metu gauta, jog išsilavinimo lygis nedaro įtakos pasitenkinimui darbu (González, Sánchez ir López-Guzmán, 2016).

Tiriant darbuotojų pasitenkinimą skirtingo dydžio įmonėse, Vladimirova ir Atanassova (2008) nustatė, jog Bulgarijoje mažų įmonių darbuotojai labiausiai patenkinti lankstaus darbo laiko galimybėmis, o labai mažų ir mažų įmonių darbuotojai mažiausiai patenkinti atlyginimu, valdymo stiliumi ir profesinio realizavimo galimybėmis, nes karjeros galimybės yra ribotos. Didesnių įmonių darbuotojai Ispanijoje turi žymiai mažesnę savarankiškumo lygį ir paprastai dirba blogiau, o darbas didelėse įmonėse neturi statistiškai reikšmingo poveikio pasitenkinimui darbu kontroliuojant darbo sąlygas. Mažesnis darbuotojų pasitenkinimo lygis didelėje įmonėje susijęs su didesniu darbo aplinkos struktūros nelankstumu. Taip pat egzistuoja ryšys tarp darbo didelėse įmonėse ir žemo pasitenkinimo darbo organizavimu. Tuo tarpu vidutinių įmonių darbuotojų pasitenkinimas darbu yra žymiai didesnis nei kitų įmonių darbuotojų dėl jų didesnio pasitenkinimo darbo aplinka (García-Serrano, 2011). Didžiojoje Britanijoje didelėse įmonėse mažiau klausiami darbuotojų nuomonės personalo, darbo užmokesčio, sveikatos ir saugos darbe klausimais. Nepaisant to, paaukštinimo perspektyvos, mokymo galimybės ir darbo užmokesčio augimas aptinkamas būtent didelėse įmonėse. Darbuotojai yra mažiau patenkinti savo darbu didelėse įmonėse, o tai susiję su silpnais vadovų ir darbuotojų santykiais. Būtent jie didelėse įmonėse yra ne tokie patenkinti, kaip mažose (Tansel ir Gazioğlu, 2014).

Skirtingų sektorių darbuotojų pasitenkinimo darbu tyrimai atskleidžia, jog bendras pasitenkinimo darbu lygis, neatsižvelgiant į sektorių, yra mažas, o tai patvirtina didėjančią susirūpinimą dėl darbuotojų pasitenkinimo darbu mažėjimo. Sektorių skirtumai pasireiškia tik kai kuriuose darbo pasitenkinimo komponentuose. Pavyzdžiui, viešojo ir ne pelno sektoriaus darbuotojai yra labiau patenkinti savo darbu nei privataus sektoriaus, kai pasitenkinimas vertinamas pagal požiūrį į darbo saugumą, darbo turinį, darbo aplinką, asmeninį tobulėjimą ir bendravimą. Valstybės tarnautojai yra mažai patenkinti santykiais su žmonėmis, darbo turiniu ir darbo aplinka bei darbo užmokesčiu. Nėra nustatyta statistinių skirtumų tarp skirtingų amžiaus grupių viešajame ir ne pelno sektoriuose, tačiau jaunesni privataus sektoriaus darbuotojai patiria daugiau pasitenkinimo darbu nei vyresnio amžiaus darbuotojai. Nors jaunesni privataus sektoriaus darbuotojai džiaugiasi, didžiuojasi ir yra patenkinti savo darbu, tačiau laikui bėgant jų jaudulys ir pasitenkinimas žymiai sumažėja dėl jų pozicijų nesaugumo (Jung, Moon ir Hahm, 2007). Tyrimas Turkijos viešajame sektoriuje atskleidė, jog darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis yra vidutinis, tačiau nustatyti tam tikri skirtumai pagal darbuotojų charakteristikas. Pavyzdžiui, kuo užimama aukštesnė pozicija ar turima akademinė kvalifikacija, tuo didesnis yra pasitenkinimo darbu lygis (Çınar ir Karcioğlu, 2012). Valstybės sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu taip pat tirtas ir Lietuvoje. Merkys ir Brazienė (2010) nustatė, jog bendrai Lietuvos valstybės tarnautojai išreiškia gana stiprų pasitenkinimą darbu, o vyrų ir moterų pasitenkinimas darbu, vertinant bendrai, nesiskiria. Nepaisant to, lyties skirtumai išryškėja tam tikrose amžiaus kategorijose. Pradedantieji (jaunesni) bei pensinio ir priešpensinio (vyresni) amžiaus darbuotojai pasižymi gerokai mažesniu pasitenkinimu darbu, o moterų pasitenkinimas darbu yra gerokai didesnis.

Įvairūs autoriai yra atlikę nemažai tyrimų įvairiose darbinės veiklos srityse. Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis (2010) siekė išsiaiškinti Lietuvos universiteto darbuotojų pasitenkinimą darbu remdamiesi F. Herzberg'o teorijos veiksniais. Aukštosios mokyklos darbuotojus labiausiai motyvuoja viešojo nuomonė, atliekamas darbas ir santykiai su tiesioginiu vadovu bei bendradarbiais. Tuo tarpu didžiausią nepasitenkinimą darbu lemia asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybių trūkumas, darbas grupėse, konfliktų valdymas ir darbo sąlygos. Kitas tyrimas Turkijos universitetuose parodė, jog akademikų požiūris į pasitenkinimą darbu nėra reikšmingas tarp universitetų. Pasitenkinimo darbu lygis neturi reikšmingo skirtumo tarp daugelio kintamųjų – akademinės patirties, šeiminės padėties, sutuoktinių išsilavinimo, sutuoktinių darbo ir vaikų skaičiaus bei lyties. Nepaisant to, atsirado reikšmingų skirtumų tarp pasitenkinimo darbu ir akademinio statuso bei pajamų. Mažos pajamos, darbas namuose ne darbo valandomis, mažiau laiko šeimai ir socializacijai, darbo krūvio intensyvumas mažina profesinį pasitenkinimą (Yılmaz, Çelebib ir Çakmakc, 2014). Be švietimo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu tirtas viešbučių, klientų aptarnavimo, medicinos srityse. Tyrimas turizmo (viešbučių) srityje parodė, jog vyrams dažniau pasitenkinimą darbu lemia valdymo sąlygos ir sugebėjimų panaudojimas darbe, o moterys yra labiau patenkintos asmeninio pasitenkinimo ir darbo sąlygų veiksniais. Šios išvados taip pat rodo, kad vyrų pasitenkinimą lemia išoriniai veiksniai, o moterų – vidiniai (Kara, Uysal ir Magnini, 2012). Dar vieno tyrimo metu nustatyta, jog pasitenkinimas darbu yra teigiamai susijęs su klientų orientavimo rezultatais, o tai patvirtina argumentą, jog patenkinti darbuotojai yra labiau pajėgūs didinti klientų pasitenkinimą (Pettijohn, Pettijohn ir Taylor, 2004). Pavyzdžiui, pardavimų srities specialistų pasitenkinimas darbu turi teigiamą įtaką klientų pasitenkinimui (Homburg ir Stock, 2005). Platis, Reklitis ir Zimeras (2015) nagrinėjo veiksnius, lemiančius slaugytojų pasitenkinimą darbu. Analizė rodo, kad pasitenkinimo darbu svarbiausi veiksniai, atsižvelgiant į jų svorį yra: patenkintas vadovas,



patenkinta vadovų administracija, pasitenkinimas darbo pobūdžiu, pripažinimas, pasitenkinimas darbo laiku ir pasitenkinimas darbo saugumu.

Apibendrinant galima teigti, jog vyrauja prieštaringa nuomonė pasitenkinimo darbu klausimu. Tiesiogiai šeimos statuso (darbuotojas susituokęs ar ne, turi ar neturi vaikų) poveikis darbuotojų pasitenkinimui darbu yra analizuotas tik keliuose tyrimuose, kuriuose sutinkama, jog pasitenkinimas darbu nepriklauso nuo šeimos statuso. Svarbu paminėti, jog didžioji dalis tyrimų šia tematika atlikti ne Europoje, o Lietuvoje nėra nei vieno tyrimo šia kryptimi. Daugumos autorių atlikti tyrimai rodo, jog pasitenkinimas darbu skiriasi tarp lyčių. Moterims didesnę pasitenkinimą sukelia vidiniai, o vyrams išoriniai veiksniai. Vieningai pritariama, jog pasitenkinimas darbu didėja su amžiumi, tačiau nesutariama dėl įvykstančio lūžio tam tikru gyvenimo momentu, kuomet pasitenkinimas sumažėja. Mokslininkų nuomonės išsiskiria vertinant išsilavinimo įtaką pasitenkinimui darbu – vieni autoriai teigia, kad jis lemia pasitenkinimą darbu, kiti teigia, jog ryšys neegzistuoja. Svarbu akcentuoti, jog nevienodas pasitenkinimo darbu lygis fiksuojamas skirtingo dydžio įmonėse, privačiame ir valstybiniame sektoriuose bei srityse, kuriose dirba darbuotojai.

## 2.4. Darbuotojų pasitenkinimo karjera teorinė analizė

Apie 1950–1960 m. Vakarų organizacijos suprato, kad stiprus motyvas, skatinantis darbuotojus gerai dirbti, yra sėkminga karjera. Tai buvo viena iš priežasčių, kodėl organizacijos pradėjo įgyvendinti įvairias karjeros valdymo programas, padedančias darbuotojams siekti karjeros tikslų (Zhou ir Li, 2008). Pasitenkinimas karjera yra svarbi karjeros tyrimų tema, nes subjektyvūs sėkmės jausmai yra susiję su daugeliu elgesio ir gerovės aspektų (Spurk, Abele ir Volmer, 2011). Šiame poskyryje nagrinėjama pasitenkinimo karjera koncepsija ir pasitenkinimui karjera įtaką darantys veiksniai bei analizuojami tyrimai pasitenkinimo karjera lauke.

### 2.4.1. Pasitenkinimo karjera samprata ir jį lemiantys veiksniai

Mokslinėje literatūroje vyraujančios pasitenkinimo karjera koncepcijos pateikiamos 4 lentelėje.

**4 lentelė.** Pasitenkinimo karjera samprata

Metai	Autorius	Apibrėžimas
1990	Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ir Wormley, W. M.	Subjektyvus matmuo, rodantis darbuotojų suvokimą apie jų pasitenkinimą karjeros tikslais, gaunamomis pajamomis, pažanga ir galimybe įgauti naujos patirties
2004	Erdogan, B., Kraimer, M. L. ir Liden, R. C.	Matuoja tai, kiek asmuo mano, kad jo karjeros progresas atitinka jo paties tikslus, vertybes ir nuostatas
2005	Heslin, P. A.	Subjektyvus asmens apmąstymas ir profesinio tobulėjimo vertinimas, atsižvelgiant į individualiai svarbias dimensijas
2006	Petkevičiūtė, N.	Pasitenkinimas su darbu susijusios patirties procesu, besitęsiančiu visą žmogaus gyvenimą
2009	Nauta, A., van Vianen, A., van der Heijden, B., van Dam, K. ir Willemsen, M.	Asmens suvokimas apie naujausius karjeros pasiekimus ir ateities perspektyvas

Iš pateiktų apibrėžimų matoma, jog karjeros pasitenkinimas dažnai vertinamas kaip visa su darbu susijusi patirtis per žmogaus gyvenimo laikotarpį. Apskritai bendras pasitenkinimas karjera išreiškia bendrą asmens reakciją į karjerą ir su karjera susijusius veiksnius.

Karjeros pradžia laikomas asmens suvokimas apie jo siekius gyvenime, asmeninės ateities matymas ir savirealizacijos troškimas. Asmens karjeros pasirinkimą lemia tiek artimoji aplinka (mokykla, universitetas, šeima, draugai), tiek asmeninės savybės, tiek kultūrinė aplinka, kurioje žmogus gyvena ir dirba, kurioje yra tinkama ar netinkama situacija tobulėti ir siekti karjeros. Dažnai karjera tęsiasi visą asmens darbinį gyvenimą, o kiekviena įgyta darbinė patirtis tampa karjeros sudedamąją dalimi (Hall, 2007).

Ekonominiai, technologiniai ir verslo aplinkos pokyčiai per pastaruosius dešimtmečius pakeitė žmonių požiūrį į karjerą. Supratimas, kas skatina pasitenkinimą karjera, yra vienas iš naujausių žmogiškųjų išteklių valdymo klausimų. Nuo tada, kai žmogus yra patenkintas ar nepatenkintas savo karjera atsiranda subjektyvus požiūris į karjerą ir kitus karjeros aspektus, kuriuos galima apibūdinti kaip pasitenkinimo karjera veiksnius. Didelį pasitenkinimą karjera lemia karjeros įvairovė, nes tokiu būdu darbdavys užtikrina darbuotojo ateitį įmonėje, suteikiama galimybė darbuotojui atskleisti skirtingas savybes: norą įvairių užduočių, norą būti pastebėtam ir įvertintam, kvalifikacijos kėlimą (Perry, 2007). Dromantaitės (2012) teigimu, „daugiausia įtakos pasitenkinimui karjera turi darbo stiliaus atradimas, nuo ko priklauso paties darbo kokybė, džiugina darbo procesas ir praturtina karjeros metu įgytą patirtį“. Pasitenkinimo karjera veiksniai skirstomi į išorinius ir vidinius. Prie išorinių veiksnių priskiriama darbo patirtis, darbo užmokesčio augimas, buvimas mentoriumi, lanksčios darbo valandos, karjeros tikslų pasiekimas. Vidiniai veiksniai siejami su individualiais, subjektyviais vertinimo kriterijais (asmeninės savybės, asmens gerovė), o tai demonstruoja asmens pasitenkinimo karjera suvokimą (Judge, Cable, Boudreau ir Bretz, 1995). Pasitenkinimą karjera lemia pakankamai sunkiai apibrėžiami ir realiai apčiuopiami subjektyvūs elementai, tokie kaip psichologinė būseną, emocinė aplinka darbinėje veikloje, asmens gerovė bei visų šių aspektų derinimas su asmens vertybėmis ir atitiktis joms (McGregor, McAdams ir Little, 2006). Asmeninės darbuotojo savybės, tokios kaip atvirumas patirčiai, sąžiningumas, nuolaidumas yra tiesiogiai susiję su karjeros pasitenkinimo jausmu (Baudreau, Boswell ir Judge, 2001).

Analizuojant pasitenkinimą karjera, svarbu išsiaiškinti, kuo skiriasi objektyvi ir subjektyvi karjeros sėkmė. Objektyvi karjeros sėkmė siejama su pastebimais asmens karjeros pasiekimais, kurie gali būti patikimai įvertinti kitų – darbo užmokestis, paaukštinimai, dominavimas bei profesinis statusas (Ng, Eby, Sorensen ir Feldman, 2005; Wolff ir Moser, 2009). Tuo tarpu subjektyvi karjeros sėkmė siejama su subjektyviu savo karjeros vertinimu (Ng et al., 2005; Wolff ir Moser, 2009). Šis vertinimas remiasi asmens jausmais ir reakcijomis į savo darbinę veiklą, karjeros vaidmenis, o vertinimą veikia ne tik objektyvūs kriterijai, bet ir individualūs siekiai, socialinis savęs lyginimas su kitais svarbiais asmenimis bei situacinis vertinimas, pvz., išipareigojimas karjerai, pasitenkinimas darbu, darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra (Wolff ir Moser, 2009). Atsižvelgiant į laiką ir energiją, kurią žmonės paprastai investuoja siekdami asmeniškai svarbių savo karjeros poreikių ir tikslų, pasitenkinimas karjera iš dalies atsiranda dėl subjektyvaus įvertinimo, ar šie tikslai buvo pasiekti (Judge et al., 1995). Vadinasi, kiek darbuotojas yra patenkintas savo karjera, daugiausia priklauso nuo jo paties subjektyvaus vertinimo. Pasitenkinimas karjera yra susijęs su asmens pasitenkinimu savo karjeros patirtimi (Rothwell ir Arnold, 2007) ir, kaip savo karjeros vertinimas, dažnai laikomas vienu svarbiausių subjektyvios karjeros sėkmės rodiklių (Spurk, Abele ir Volmer, 2011). Tai yra

asmens pažanga siekiant įvairių su karjera susijusių tikslų (pvz., pajamos, pasiekimai, tobulėjimas) ir su karjera susijusių sėkmių (pvz., bendra karjeros sėkmė).

Apibendrinant galima teigti, jog literatūroje vyrauja įvairūs pasitenkinimo karjera apibrėžimai, besiorientuojantys į asmens suvokimą apie karjerą. Šiame darbe remiamasi *Greenhaus'o, Parasuraman'o ir Wormley (1990)* pasitenkinimo karjera apibrėžimu. Aišku tai, jog darbuotojo pasitenkinimas karjera traktuojamas kaip subjektyvus asmens suvokimas. Išskiriama tiek organizaciniai veiksniai (įvairovė ir stilius, lankstumas), tiek individualūs veiksniai (patirtis, asmeninės savybės), turintys įtakos pasitenkinimui karjera.

#### **2.4.2. Pasitenkinimo karjera tyrimai**

Priešingai nei pasitenkinimą darbu, pasitenkinimą karjera mokslininkai dar nėra taip plačiai analizavę, tačiau galima rasti tyrimų, kuriuose nagrinėjamas darbuotojų pasitenkinimo karjera. Mokslininkus domina, pasitenkinimo karjera ryšys tiek tarp šeimos statuso charakteristikų, tiek tarp lyties, amžiaus, išsilavinimo ir įvairių įmonės charakteristikų.

Šeimos statusas turi įtakos ne tik darbui, bet ir karjerai. Autoriai nagrinėja, kaip organizacinė darbo ir šeimos kultūra daro įtaką dirbančių motinų požiūriui per du tarpininkavimo procesus: darbo ir šeimos konfliktą bei karjeros lūkesčius. Rezultatai Pietų Korėjoje rodo, kad dirbančios motinos ne mažiau atsidavusios savo organizacijai nei neturinčios vaikų ir labiau atsidavusios nei jų bendraamžės ankstyvos karjeros pradžioje. Nuo pat karjeros pradžios dirbančių motinų karjeros lūkesčiai yra mažesni nei jų bendraamžių lūkesčiai, o tai reiškia, kad jaunos dirbančios motinos linkusios galvoti, kad jos bus diskriminuojamos ir vargu ar pasieks paaukštinimą pareigose, kad ir kaip stengtųsi. Dirbančių motinų emocinio įsipareigojimo lygis ne mažesnis nei jų bendraamžių, tačiau pastebimas aukštesnis darbo ir šeimos konflikto lygis. Svarbu tai, jog įmonėse, kurios palankios šeimai, dirbančios motinos išreiškia didesnę suvokimą, siekiant sėkmingos karjeros (Chang, Chin ir Ye, 2014). Carr'o et al. (1998) atliktas tyrimas JAV medicinos mokyklose rodo, jog moterys turi daugiau kliūčių akademinėi karjerai ir mažiau institucinės paramos nei vyrai. Palyginti su vyrais, turinčiais vaikų, moterys, turinčios vaikų, išleidžia mažiau publikacijų, yra mažiau produktyvios ir pasižymi lėtesne karjera bei mažesniu pasitenkinimu karjera. Tuo tarpu vyrų ir moterų, neturinčių vaikų, produktyvumas ir pasitenkinimo lygis buvo panašūs, o šeiminei padėtis nesusijusi su pasitenkinimu karjera.

Nemažai atlika tyrimų, analizuojančių lyčių pasitenkinimo karjera skirtumus. Nustatyta, kad karjeros motyvacija skiriasi pagal lytį, o didesne karjeros motyvacija pasižymi moterys (Alniacik, Alniacik, Akcin ir Erat, 2012). Brett ir Stroh (1997) tyrimai rodo, kad moterys dažniau nei vyrai palieka organizacijas, kuriose dirba, o tai gali atspindėti moterų polinkį aukoti savo karjerą vyrų labui. Tai patvirtina Han'o ir Moen'o (1999) JAV atlikto tyrimo rezultatai. Nustatyta, kad žmonos karjeros patirtis priklausė nuo jų vyrų karjeros. Dauguma vyrų turėjo karjerą, kuriai būdingas įprastas nuolatinis darbas ir mobilumas, o moterys vėliau pradėdavo savo karjerą, dirbo periodiškai arba dirbo ne visą darbo dieną. Moterų ir vyrų karjeros skirtumus taip pat išryškina ir Chevalier'o (2007) atliktas tyrimas. Anot jo, moterys yra altruistiškesnės, mažiau orientuotos į karjerą ir labiau vertina savo darbo aplinką, o vyrai yra labiau savanaudiškesni, orientuoti į karjerą ir finansiškai motyvuoti. Daukantienės (2006) atliktas tyrimas parodė, jog moterys karjeros kelyje iškylančius sunkumus vertina kaip svarbesnius nei vyrai, vadinasi, moterims sunkiau pasiekti karjerą, todėl moterys yra mažiau patenkintos karjeros sąlygomis organizacijoje. Dauguma moterų išreiškia mažesnę pasitenkinimą

karjera nei vyrai būtent dėl patiriamos karjeros pertraukos, auginant vaikus (Burke ir Stets, 2009). Pang'as ir Lee (2002) antrina, teigdami, jog moterys yra mažiau patenkintos karjera, nes jų darbo lūkesčiai, darbo užmokesčio, paaukštinimo galimybės yra mažesnės.

Moksliniuose tyrimuose nagrinėjamas amžiaus, išsilavinimo bei kitų charakteristikų ir pasitenkinimo karjera ryšys. Pastebėta, jog pasitenkinimo karjera ir amžiaus sąryšis yra U formos, o tai aiškinama tuo, jog pradėjus darbinę veiklą pasitenkinimas karjera yra didelis, po keletos metų jis krenta ir tam tikrą laiką išlieka žemas. Manoma, jog tai lemia skirtumai tarp darbo ir mokyklos. Trečiajame dešimtmetyje pasitenkinimas karjera pradeda augti, nes turima daugiau patirties, išsiplečia interesų sritis, išauga saugumas darbe (Pang ir Lee, 2002). Kiti autoriai (Armstrong-Stassen, 2004; Judge et al., 1995; Yap et al., 2010) teigia, jog vyresnio amžiaus darbuotojai patiria mažesnę pasitenkinimą karjera, t. y. egzistuoja atvirkštinis ryšys. Armstrong-Stassen ir Ursel (2009) tyrimas parodė, jog vyresnio amžiaus darbuotojams skirtų mokymų ir tobulinimo praktikų, pritaikytų jų poreikiams, ir įdomių, sudėtingų užduočių įgyvendinimas yra svarbūs organizacinės paramos ir pasitenkinimo karjerai suvokimui ir vyresnio amžiaus darbuotojų išlaikymui. Paaukštinimas ir skatinimas nebeteri svarbaus vaidmens vyresnio amžiaus darbuotojų pasitenkinimui karjera, o svarbu suteikti prasmingas ir įdomias užduotis. Tyrimai išsilavinimo ir pasitenkinimo karjera srityje rodo, jog egzistuoja neigiama priklausomybė. Nors aukštesnis išsilavinimas leidžia dirbti geriau apmokamą ir daugiau paskatinimų suteikiantį darbą, tačiau tokie lūkesčiai nustelbia teigiamus darbo aspektus, o tai lemia mažesnę pasitenkinimą karjera. (Yap et al., 2010; Pang ir Lee, 2002). Atvirkštinis ryšys taip pat nustatytas tarp darbo stažo įmonėje ir darbuotojo pasitenkinimo karjera, nes trumpesnę darbo laiką dirbantys darbuotojai yra daug labiau ja patenkinti nei turintys didesnę darbo stažą (Armstrong-Stassen, 2004; Judge et al., 1995; Viningienė, 2014). Priešingai, užimamos aukštesnės pareigos suteikia didesnę pasitenkinimą karjera dėl turimo didesnio autonomiškumo, pavaldinių ir galimybių pademonstruoti savo sugebėjimus (Pang ir Lee, 2002). Kiti autoriai (Burke, 2005) patvirtina, jog žemesnius postus užimantys darbuotojai pasižymi mažesniu pasitenkinimu karjera. Tuo tarpu darbuotojams teikiami paaukštinimo, skatinimo pasiūlymai ir pasiektas aukštesnis vadybinis lygis lemia didesnę darbuotojų pasitenkinimą karjera (Martins, Eddleston ir Veiga, 2002), tačiau yra autorių (Yap, Cukier, Holmes ir Hannan, 2010), kurie laikosi priešingos nuomonės ir teigia, jog tarp vadybinės padėties ir pasitenkinimo karjera egzistuoja neigiama koreliacija.

Mokslinėje literatūroje yra atlikta tyrimų, nagrinėjančių pasitenkinimą karjera įvairiose darbo srityse. Wickramasinghe ir Jayaweera (2010) tyrė informacinių technologijų specialistų karjeros pasitenkinimą. Analizės rezultatai parodė neigiamą, bet nereikšmingą ryšį tarp darbo turinio ir karjeros pasitenkinimo. Be to, plokščia hierarchinė karjera nedaro didelės įtakos karjeros pasitenkinimui. Priešingai, vadovo parama karjeros metu reikšmingai prognozuoja karjeros pasitenkinimą. Tyrimai medicinos srityje rodo, jog ne tik gydytojų amžius ir veiklos aplinka bei patirtis siejasi su jų pasitenkinimu karjera (Evans ir Ghosh, 2015), bet karjeros pasitenkinimas yra susijęs ir su lytimi, darbo vieta, darbdavio tipu, darbo stažu ir darbuotojų skaičiumi toje pačioje veikloje. Veiksniai, kurie teigiamai veikia karjeros pasitenkinimą, yra darbo užmokesčio lygis, užimtumo politika, darbo valandų lankstumas, santykiai su bendradarbiais, komandos gebėjimas suteikti klientams visapusišką priežiūrą (Malkawi, 2016). Apskritai daugiau nei pusė greitosios pagalbos medikų pasižymi aukštu pasitenkinimo karjera lygiu. Daugiau nei trys ketvirtadaliai skubios pagalbos gydytojų teigia, kad skubioji medicina atitinka ar viršija jų karjeros lūkesčius ir, jei jiems būtų suteikta teisė, jie vėl darytų panašią karjerą. Nebuvo aptikta pasitenkinimo karjera skirtumų tarp

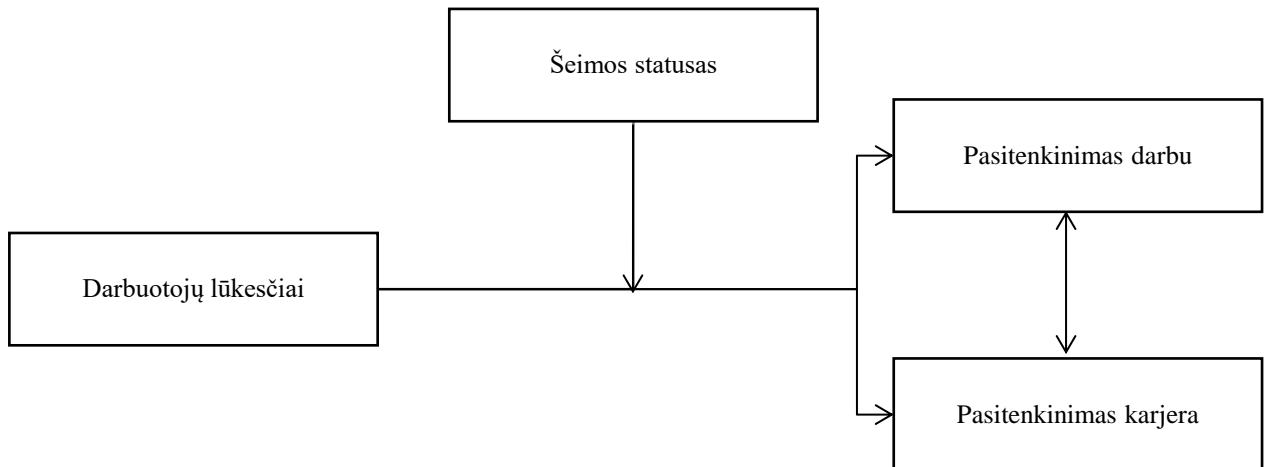
lyčių, nes moterys yra tokios pat patenkintos savo karjera greitosios medicinos pagalbos srityje kaip vyrai (Cydulka ir Korte, 2008).

Skirtingose karjeros stadijose pasitenkinimą karjera lemia skirtingi veiksniai. Su darbu susijusios charakteristikos, tokios kaip santykiai su kolegomis ir vadovais, veiklos procedūros ir ryšiai, turi didesnę įtaką pasitenkinimui karjeros pradžios (įsikūrimo) stadijoje, o paaugstinimas turi didesnę įtaką pasitenkinimui karjeros kilimo (įsitvirtinimo) etape, palyginti su kitais karjeros etapais. Karjeros išlaikymo stadijoje labiausiai įtakingos yra papildomos išmokos, o nuosmukio stadijoje – neapibrėžtos premijos (Lepojevic, Dordjevic ir Ivanovic-Djukic, 2018). Įdomu tai, jog vadovo ir darbuotojo pokalbiai dėl asmeninio tobulėjimo galimybių aptarimo ir realizavimo, siejasi su darbuotojo pasitenkinimu karjera. Vadovas, skatinantis darbuotojų karjeros vystymąsi, juos palaikydamas ir pripažindamas, didina darbuotojų pasitenkinimą karjera (Allen, Eby, Poteet, Lentz ir Lima, 2004; Greenhaus et al., 1990; Yarnall, 1998). Yap et al. (2010) tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojai, nurodę, jog įvairūs mokymai yra veiksmingi, yra labiau atsidavę savo organizacijai ir yra labiau patenkinti karjera nei darbuotojai, nurodę, kad mokymai yra neveiksmingi arba jų nėra. Haar'as ir Brougham'as (2013) nagrinėjo žmogiškojo kapitalo (valdymas, dirbtos valandos, išsilavinimas), socialinių ir demografinių veiksnių (amžius, lytis, šeiminei padėtis), individualaus skirtingumo (darbo ir šeimos konfliktas), organizacinės paramos (organizacijos suvokiama parama šeimai) ir kultūrinės gerovės poveikį pasitenkinimui karjera Naujoje Zelandijoje. Nustatyta, jog pirmieji keturi veiksniai turi tik nedidelę įtaką pasitenkinimui karjera, o nei vienas atskiras veiksnys nėra reikšmingas. Tuo tarpu kultūrinė gerovė darbo vietoje yra labai reikšminga ir svarbesnė už kitus veiksnius. Armstrong-Stassen ir Ursel (2009) tyrimo rezultatai rodo, jog respondentai, jaučiantys savo organizacijos indėlį ir rūpinimąsi jų gerove, išreiškia didesnę pasitenkinimą karjera ir didesnę ketinimą likti organizacijoje nei tie, kurie junta mažą organizacinę paramą. Mokslininkų (Kirkbesoglu ir Ozder, 2015) tyrimas, nagrinėjęs organizacinės veiklos poveikį suvokiamo organizacijos palaikymo ir pasitenkinimo karjera ryšiui, parodė, jog suvokiama organizacinė parama labiau veikia pasitenkinimą karjera aukšto našumo organizacijose, palyginti su žemo našumo organizacijomis. Organizacijos, turinčios ypač aukštas finansines sąlygas ir didelę rinkos dalį, turi galimybę daugiau investuoti į žmogiškųjų išteklių praktikas, todėl tokia padėtis daro įtaką daugeliui žmogiškųjų išteklių rezultatų, ypač pasitenkinimui karjera. Laikotarpiais, kai organizacinis pelningumas yra didelis, didėja darbuotojų susirūpinimas dėl ateities ir noras dirbti organizacijos vardu. Vadinasi, pasitenkinimas karjera dažnai susijęs su įmonės veiklos rezultatais. Kuo didesnis pasitenkinimas karjera, tuo didesnis klientų pasitenkinimas ir jų lojalumas, įmonės pelningumas, mažesnė darbuotojų kaita įmonėje. Be to, didesnę pasitenkinimą karjera patiriantys darbuotojai aktyviau domisi tiek savo, tiek organizacijos veikla bei labiau lemia organizacijos sėkmę (Harter, Schmidt ir Hayes, 2002).

Reziumuojant, literatūroje, nagrinėjančioje šeimos statuso poveikį pasitenkinimui karjera, pastebima, jog turėdami vaikų vyrai ir moterys patiria skirtingą pasitenkinimą – moterys karjera yra patenkintos mažiau, nes jos renkasi motinos, o ne darbuotos vaidmenį. Svarbu paminėti, jog tyrimų, nagrinėjančių šeimos statuso poveikį pasitenkinimui karjera, yra atlikta itin nedaug. Sutinkama, jog pasitenkinimas karjera su amžiumi mažėja. Tarp išsilavinimo, darbo stažo ir pasitenkimo karjera aptinkamas atvirkštinis ryšys. Pastebima, jog pasitenkinimas karjera siejamas su įmonės veiklos rezultatais ir sėkme. Taip pat stebimas nevienodas pasitenkinimas įvairiose darbo srityse.

## 2.5. Šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera teorinis modelis

Remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir anksčiau šiame darbe aprašytais sąsajomis tarp šeimos statuso ir darbuotojų lūkesčių, pasitenkinimo darbu ir karjera sudarytas konceptualus modelis (žr. 1 pav.).



1 pav. Šeimos statuso, lūkesčių, pasitenkinimo darbu ir karjera konceptualus modelis

Siekama išsiaiškinti, ar šeimos statusas turi įtakos darbuotojų lūkesčių ir pasitenkinimo darbu bei karjera ryšiui. Teorinėje dalyje apibrėžta, jog šeimos statusas apima šeimines padėtis, vaikų skaičių ir vaikų amžių, todėl ir teoriniame modelyje šeimos statusą sudaro būtent šie kintamieji. Darbuotojo šeiminių padėčių skirstoma į penkias grupes: vienišas / niekada nesusituokęs, gyvena santuokoje / su partneriu laimingai, gyvena santuokoje / su partneriu nelaimingai, išsiskyręs / gyvena atskirai, našlys. Be šeiminių padėties šeimos statusą sudaro ir vaikų aspektas. Vienas iš kintamųjų yra vaikų skaičius, t. y. ar darbuotojas neturi vaikų iš viso, turi 1, 2 ar 3 ir daugiau vaikų. Kitas kintamasis yra vaikų amžius, t. y. ar turi vaikų iki 18 metų, ar neturi. Darbuotojo lūkesčių konstruktas apima devynias lūkesčių sritis: darbo užmokestį, karjeros galimybes, vadovavimą, papildomas privilegijas, nenumatytus apdovanojimus, darbo organizavimą, bendradarbius, darbo pobūdį ir komunikaciją. Pasitenkinimas darbu taip tiriamas būtent šiomis devyniomis dedamosiomis, norint išsiaiškinti darbuotojų lūkesčių ir pasitenkinimo darbu skirtumus. Pasitenkinimas karjera apima penkias dedamąsias: karjeros tikslus, pajamas, paaukštinimą, naujų gebėjimų ugdymą bei apskritai karjeros sėkmę.

### **3. Šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera metodologija**

Šioje darbo dalyje pateikiami tyrimo metodologiniai sprendimai bei paaiškinami klausimyno sudarymo principai.

#### **3.1. Metodologiniai sprendimai**

*Tyrimo metodas.* Šiuo tyrimu siekiama patikrinti nuostatas, vyraujančias mokslinėje literatūroje, ir autorių pateikiamas praktines išvalgas šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera klausimu, todėl pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – apklausa, leidžianti išsiaiškinti tiriamųjų poziciją ir požiūrį šio klausimu. Apklausos pagalba greitai ir patogiai atliekama gautų duomenų analizę ir nėra sudėtinga pateikti išvalgas.

*Tyrimo metodo pasirinkimo pagrindimas.* Pasirinktas netiesioginės apklausos metodas, kuomet respondentas pats atsako į raštu pateiktus klausimus ir su respondentu nėra tiesioginio bendravimo. Siekiant užtikrinti aukštą atsako lygį, didelį greitį pasirinkta elektroninė apklausa. Anketos pradžioje pateikiamas trumpas prisistatymas ir tikslas, kodėl atliekamas tyrimas, informuojama, jog užtikrinamas respondentų duomenų konfidencialumas ir anonimiškumas. Apklausos tipas – vienkartinė, nes atliekama tik šio tyrimo tikslais.

*Tyrimo imtis.* Tyrimo visumą sudaro dirbantys Lietuvos gyventojai, turintys skirtingą šeimos statusą. Remiantis oficialiosios statistikos portalo duomenimis (2019), 2019 m. IV ketvirtį Lietuvoje buvo 1379,4 tūkst. užimtų 18 metų ir vyresnių asmenų. Naudojantis imties dydžio skaičiuoklės įrankiu „Raosoft“, buvo gauta, jog tyrimo imtis turi susidaryti iš 398 respondentų (patikimumo koeficientas yra 95 %, leidžiama paklaida yra 5 %), kad statistiniai duomenys būtų reprezentatyvūs ir statistiškai reikšmingi. Tyrimo imtis sudaryta netikimybinės atrankos metodu – patogumo atranka, kuri grindžiama patogiausių ir lengviausiai prieinamų tiriamos visumos elementų atrinkimu.

*Tyrimo eiga.* Sudarius anketą buvo atliktas bandomasis tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti ar klausimyno teiginiai yra aiškūs ir suprantami, ar nepadaryta gramatinių bei stiliaus klaidų. Bandomąjį tyrimą atliko penki respondentai, kurie užpildė klausimyną ir pateikė savo išvalgas. Buvo ištaisytos dvi stiliaus klaidos ir galutinis elektroninės formos klausimynas patalpintas svetainėje [www.apklausk.lt](http://www.apklausk.lt) bei platinamas elektroninėje erdvėje. Laikotarpis, apimantis apklausos atlikimui skirtus darbus, yra nuo 2020 m. sausio 10 d. iki 2020 m. sausio 23 d. Kiekybinio tyrimo metodu surinkti duomenys analizuojami naudojantis statistinių duomenų apdorojimo programa SPSS v. 25 (angl. *Statistical Package for Social Sciences*).

*Tyrimo etika.* Siekiant užtikrinti socialinių tyrimų etikos principų laikymąsi, respondentams suteikta galimybė apsispręsti dėl savanoriško dalyvavimo tyrime, jiems pristatomas tyrimo tikslas ir forma, kuria bus pateikti rezultatai bei užtikrintas respondentų anonimiškumas ir konfidencialumas (nerenkami vardai ir pavardės bei kiti asmeniniai duomenys, identifikuojantys tiriamojo tapatybę).

#### **3.2. Klausimyno sudarymas**

1 priede pateikiama tyrimo anketa, sudaryta remiantis konceptualių tyrimo modelių. Anketa susideda iš keturių dalių. Pirmoji dalis sudaryta iš 9 klausimų ir skirta įvertinti darbuotojų lūkesčių svarbą. Antrąją klausimyno dalį sudaro 36 klausimai ir siekiama išsiaiškinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Trečioje dalyje 5 klausimais yra tiriamas pasitenkinimas karjera. Ketvirtoji dalis, susidedanti iš 8 klausimų, skirta išsiaiškinti respondento šeimos statuso ir socialines-demografines charakteristikas.

Iš viso anketą sudaro 58 klausimai. Didžioji dalis analizuotų mokslininkų tyrimų buvo paremti teiginių vertinimais Likerto skalėje, todėl šiame tyrime taip pat pasirinkta tokia teiginių vertinimo skalė. Visi konstruktai matuojami 6 balų Likerto skalėje. Vertinimo skalių interpretacijos pateikiamos 5 lentelėje.

**5 lentelė.** Skaitinių reikšmių interpretacija

Skaitinė reikšmė	Interpretacija	
	Lūkesčiai	Pasitenkinimas darbu ir karjera
1	Visiškai nesvarbūs	Visiškai nesutinku
2	Vidutiniškai nesvarbūs	Vidutiniškai nesutinku
3	Iš dalies nesvarbūs	Iš dalies nesutinku
4	Iš dalies svarbūs	Iš dalies sutinku
5	Vidutiniškai svarbūs	Vidutiniškai sutinku
6	Labai svarbūs	Visiškai sutinku

Laikoma, jog pirmosios trys reikšmės išreiškia neigiamą respondentų vertinimą analizuojamais konstruktais, o 4–6 reikšmės atspindi teigiamą respondentų vertinimą.

*Šeimos statusas.* Šeimos statusą sudaro šeiminė padėtis, vaikų skaičius ir vaikų amžius. *Socialiniai-demografiniai veiksniai.* Socialinėmis-demografinėmis charakteristikomis siekiama išsiaiškinti respondento lytį, amžių ir išsilavinimą, įmonės, kurioje respondentas dirba, dydį, veiklos sektorių ir veiklos sritį. Visos charakteristikos matuojamos vardų skalėje.

*Lūkesčiai.* Teorinėje dalyje išskirtos devynios pagrindinės lūkesčių grupės (darbo užmokestis, karjeros galimybės, vadovavimas, papildomos privilegijos, nenumatyti apdovanojimai, darbo organizavimas, bendradarbiai, darbo pobūdis ir komunikacija) naudojamos empiriniam tyrimui atlikti. Tyrimo metu siekiama išsiaiškinti šių lūkesčių svarbą darbuotojams. Būtent šie kintamieji sudaro Spector'o (1997) pasitenkinimo darbu klausimyno devynias subskales.

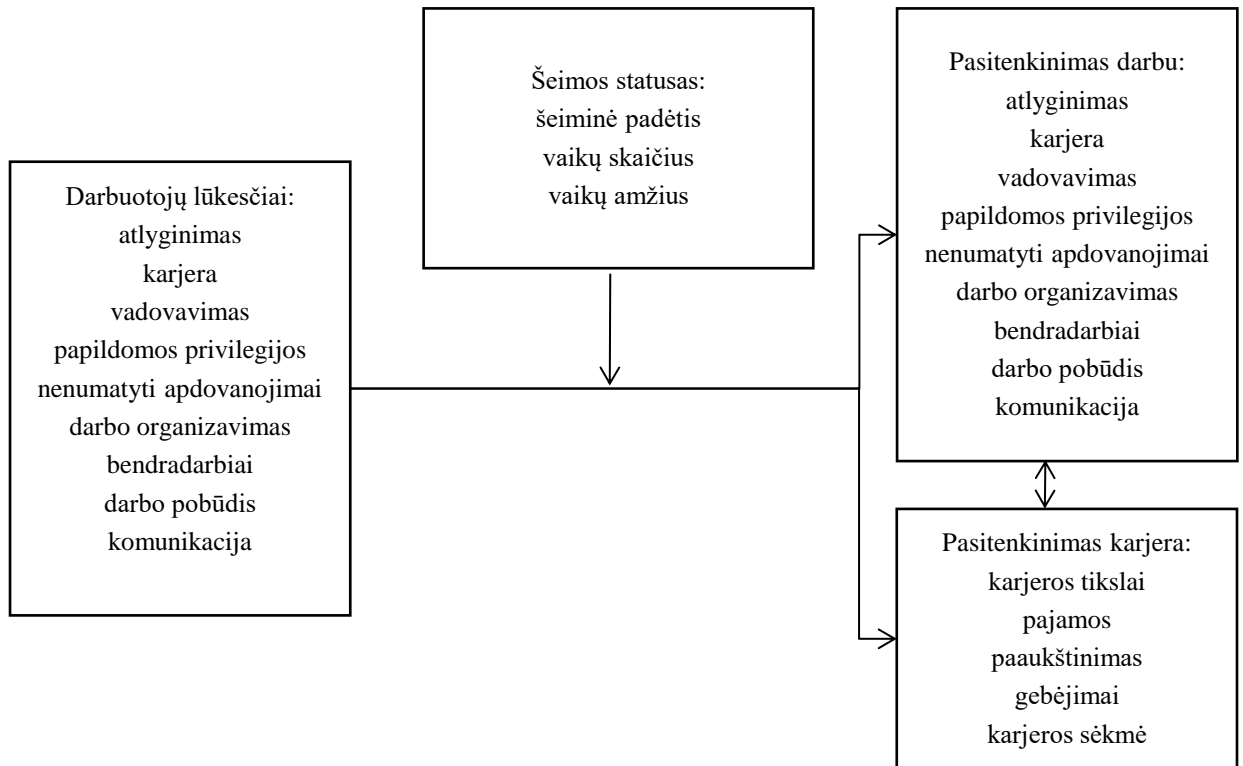
*Pasitenkinimas darbu.* Pasitenkinimui darbu ištirti naudojamas Spector'o (1997) pasitenkinimo darbu (angl. *Job Satisfaction Survey, JSS*) klausimynas (lietuvių kalba parengė Dovilė Šeršniovaitė, 2014). Autoriaus sukurtame internetiniame puslapyje informuojama, jog klausimynas nevaržomai gali būti naudojamas mokslo, mokslinių tyrimų ir nekomerciniais tikslais, todėl autoriaus leidimo klausimyno naudojimui nereikia. Šis klausimynas matuoja bendrąjį pasitenkinimą darbu ir devynias subskales: atlyginimą, karjeros galimybes, vadovavimą, papildomas privilegijas, nenumatytus apdovanojimus (pripažinimą), darbo organizavimą, bendradarbius, darbo pobūdį ir komunikaciją. Klausimyną sudaro 4 teiginiai kiekvienai subskalei, t. y. 36 teiginiai iš viso. Kiekvienos subskalės balai gali būti intervale 4-24, o bendras balas – nuo 36 iki 216 balų. Subskalių detalizavimas pateikiamas 2 priede.

*Pasitenkinimas karjera.* Pasitenkinimui karjera ištirti naudojamas Greenhaus'o, Parasuraman'o ir Wormley (1990) sukurtas pasitenkinimo karjera instrumentas (angl. *Career Satisfaction Scale, CSS*). Šis instrumentas publikuotas ir viešai prieinamas autorių moksliniame straipsnyje, tačiau norint jį naudoti tiriamajame darbe buvo gautas autorių leidimas. Verčiant instrumentą į lietuvių kalbą buvo naudojamas lygiagretus aklasis vertimas, kuomet instrumentą tuo pačiu metu vertė tiek darbo autorė, tiek darbo vadovė. Vėliau abu vertimai buvo palyginti tarpusavyje ir sudarytas galutinis variantas.



Šis instrumentas matuoja bendrą pasitenkinimo karjera lygį. Pastarasis suvokiamas kaip asmeninio progreso siekiant tikslų, susijusių su karjera, ir su karjera susijusios sėkmės įvertinimas (Spurk, Abele ir Volmer, 2011). Šį klausimyną sudaro 5 teiginiai, kurie originaliame klausimyne vertinami 5 balų Likerto skalėje. Siekiant gauti detalesnius teiginių vertinimo rezultatus ir tikslesnius palyginimus su kitais konstruktais, originalioji 5 balų Likerto skalė modifikuota į 6 balų Likerto skalę. Klausimyno detalizavimas pateikiamas 3 priede.

Apibendrinant pasirinktus tirti konstruktus, sudarytas detalizuotas tyrimo modelis, kuris pateikiamas 2 paveiksle.



**2 pav.** Šeimos statuso, lūkesčių, pasitenkinimo darbu ir karjera detalizuotas tyrimo modelis

Taigi, šeimos statusą sudaro 3 kintamieji, darbuotojų lūkesčius ir pasitenkinimą darbu – 9 kintamieji, o pasitenkinimą karjera – 5 kintamieji. Tyrimo metu analizuojami šie konstruktai ir norima išsiaiškinti šeimos statuso poveikį darbuotojų lūkesčių ir pasitenkinimo darbu bei karjera ryšiui. Taip pat, išsiaiškinti pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo karjera ryšį.

#### 4. Šeimos statuso įtakos darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera empirinis tyrimas ir diskusija

Šiame skyriuje atliekama empirinio tyrimo duomenų analizė ir pateikiami gauti jos rezultatai. Iš pradžių, analizuojamas apklausoje dalyvavusių respondentų demografinis profilis. Vėliau, naudojantis aprašomosios statistinės analizės metodais, analizuojami detalizuotame konceptualiaame modelyje išskirti konstruktai (žr. 2 pav.). Atlikus analizę, pateikiamas tyrimo rezultatų palyginimas su teorinėje dalyje analizuotais tyrimais ir darbo įžvalgos.

##### 4.1. Respondentų profilis

Visų pirma, svarbu išanalizuoti 445 tyrime dalyvavusius respondentus pagal šeimos statusą ir socialines-demografines charakteristikas. Iš 6 lentelės (žr. prieš korekciją) matoma, jog pagal respondentų šeiminių padėčių didžiausia respondentų (62 proc.) dalis turi sutuoktinį arba partnerį ir yra su juo laimingi. Tuo tarpu turintys sutuoktinį arba partnerį nelaimingi yra 2,7 proc. respondentų 27,6 proc. dalyvavusių tyrime yra vieniši. Mažesnes respondentų grupes sudaro išsiskyrę arba gyvenantys atskirai bei našliai – atitinkamai 5,8 proc. ir 1,6 proc. Analizuojant vaikų aspektą matoma, jog 210, t. y. 47,2 proc. respondentų neturi vaikų, 82, t. y. 18,4 proc. turi 1 vaiką, o 126, t. y. 28,3 proc. respondentų turi 2 vaikus. Tyrime dalyvavo 27 respondentai, turintys 3 ir daugiau vaikų. Iš 235 respondentų, įvardijusių, jog turi vaikų, 39,4 proc. turi vaikų iki 18 metų, o 13,3 proc. vaikų iki 18 metų neturi.

6 lentelė. Respondentų šeimos statuso charakteristikos

Charakteristika	Prieš korekciją			Po korekcijos		
	Grupė	Respondentų skaičius	%	Grupė	Respondentų skaičius	%
Šeiminių padėtis	Vienišas (-a) / niekada nebuvo susituokęs (-usi)	123	27,6	Vienišas	156	35,1
	Gyvenu santuokoje / su partneriu laimingai	276	62,0			
	Gyvenu santuokoje / su partneriu nelaimingai	12	2,7			
	Išsiskyręs (-usi) / gyvenu atskirai	26	5,8	Gyvena santuokoje	288	64,9
	Našlys (-ė)	7	1,6			
	Kita	1	0,2			
Vaikų skaičius	0	210	47,2	Neturi vaikų	210	47,3
	1	82	18,4			
	2	126	28,3	Turi vaikų	234	52,7
	3 ir daugiau	27	6,1			
Vaikų amžius	Nėra vaikų	210	47,2	Nėra vaikų	210	47,3
	Neturiu vaikų iki 18 metų	60	13,5	Neturiu vaikų iki 18 metų	59	13,3
	Turiu bent 1 vaiką iki 18 metų	175	39,3	Turi bent 1 vaiką iki 18 metų	175	39,4

**7 lentelė.** Respondentų socialinės-demografinės charakteristikos

Charakteristika	Prieš korekciją			Po korekcijos		
	Grupė	Respondentų skaičius	%	Grupė	Respondentų skaičius	%
Lytis	Vyras	86	19,3	Vyras	86	19,4
	Moteris	358	80,5	Moteris	358	80,6
	Kita	1	0,2			
Amžius	18–25	113	25,4	18–25	113	25,5
	26–35	154	34,6	26–35	154	34,7
	36–45	110	24,7	36–45	110	24,8
	46–55	55	12,4	46–55	54	12,1
	56 ir daugiau	13	2,9	56 ir daugiau	13	2,9
Išsilavinimas	Vidurinis	36	8,1	Vidurinis	36	8,1
	Profesinis	12	2,7	Su profesija	65	14,6
	Aukštesnysis	54	12,1			
	Aukštasis	343	77,1	Aukštasis	343	77,3
Įmonės darbuotojų skaičius	1–9	48	10,8	1–9	48	10,8
	10–49	101	22,7	10–49	101	22,7
	50–249	136	30,6	50–249	135	30,5
	250 ir daugiau	160	36,0	250 ir daugiau	160	36
Įmonės veiklos sektorius	Privatus	312	70,1	Privatus	312	70,3
	Viešasis	133	29,9	Viešasis	132	29,7
Įmonės veiklos sritis	Informacinės technologijos	31	7	Informacinės technologijos	31	7
	Logistika	24	5,4	Logistika	24	5,4
	Prekyba	65	14,6	Prekyba	65	14,6
	Statyba ir (ar) nekilnojamas turtas	21	4,7	Statyba ir (ar) nekilnojamas turtas	21	4,7
	Finansai	54	12,1	Finansai	54	12,2
	Telekomunikacija	10	2,2	Telekomunikacija	10	2,3
	Gamyba	106	23,8	Gamyba	106	23,9
	Turizmas	11	2,5	Turizmas	11	2,5
	Švietimas	41	9,2	Švietimas	41	9,2
	Medicina	24	5,4	Medicina	24	5,4
	Teisė	9	2,0	Teisė	9	2
	Paslaugos	34	7,7	Paslaugos	34	7,7
	Aplinkosauga	8	1,8	Aplinkosauga	8	1,8
	Kita	7	1,6	Kita	6	1,4

Iš 7 lentelės (žr. prieš korekciją) matoma, jog iš didžiąją respondentų dalį sudarė moterys, t. y. 80,5 proc., o 19,3 proc. apklaustųjų buvo vyrai. 1 (0,2 proc.) respondentas savo lyties neįvardijo. Nors tyrime dalyvavo visų amžiaus kategorijų respondentai, tačiau didžiausia jų dalis buvo nuo 26 metų iki 35 metų. Panašią dalį sudarė 18–25 ir 36–45 amžiaus grupių respondentai – atitinkamai 113 ir 110 respondentų. Tyrime dalyvavo 55 vidutinio amžiaus dirbantys Lietuvos gyventojai ir 13 gyventojų, kuriems yra 56 ir daugiau metų. Analizuojant respondentes pagal išsilavinimą matoma, jog 77,1 proc. turi aukštąjį išsilavinimą, o 12,1 proc. aukštesnįjį išsilavinimą. Tuo tarpu tik 2,7 proc. respondentų yra įgiję profesinį išsilavinimą. Atlikus respondentų profilio analizę pastebėta, jog dalis grupių nėra reprezentatyvios, todėl buvo atliktos respondentų charakteristikų korekcijos (žr. 6 ir 7 lent. po korekcijos). Pirmiausia, buvo pašalinti respondento, pasirinkusio kitą šeimines padėtį, duomenys. Be to, išskirtos 2 šeimines padėties grupės – vienišas, kurią sudaro vieniši, niekada nesusituokę, išsiskykę, gyvenantys atskirai ir našliai bei gyvenantys santuokoje, kurie įvardijo, jog gyvena santuokoje arba su partneriu laimingai arba nelaimingai. Vaikų skaičiaus charakteristika taip pat apjungta į 2 grupes. Prie turinčių vaikų priskirti tie respondentai, kurie turi 1, 2 arba 3 ir daugiau vaikų. Iš socialinių-demografinių charakteristikų buvo atliktos korekcijos išsilavinimo srityje. Profesinio ir aukštesniojo išsilavinimo grupės apjungtos į vieną grupę, pavadintą su profesija. Daugiau korekcijų atlikta nebuvo. Būtent tokie 444 tiriamųjų duomenys po korekcijų naudojami tolesnei analizei.

## **4.2. Statistinė kintamųjų analizė**

Šį poskyrį sudaro 6 skyreliai. Pirmiausia, tikrinamas konstruktus matuojančių skalių patikimumas ir duomenų pasiskirstymas pagal normalųjų skirstinį. Vėliau atliekama aprašomoji ir grupių lyginamoji analizė. Po to siekiama išsiaiškinti ryšius tarp kintamųjų (koreliacinė analizė) ir nepriklausomų kintamųjų įtaką priklausomam kintamajam (regresinė analizė). Paskutiniame skyrelyje pateikiamos išvalgos, siejant atlikto tyrimo rezultatus su teorinėje dalyje išanalizuotų tyrimų rezultatais.

### **4.2.1. Matavimo skalių patikimumas ir normalumo tikrinimas**

Norint iš kelių kintamųjų sudaryti vieną naują kintamąjį, kuris vėliau bus naudojamas analizei, o atskiri klausimai nenaudojami, reikia paskaičiuoti vidinį skalės suderintumą – Kronbacho alfa (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientą. Anot Piligrimienės (2016), didesnė Kronbacho alfa koeficiento reikšmė rodo, jog atskiri klausimai, sudarantys skalę, koreliuoja tarpusavyje ir atspindi tą patį dalyką. Kitaip tariant, Kronbacho alfa koeficientas leidžia nustatyti, kurie klausimai silpnai koreliuoja su bendra skale ir esant poreikiui juos pašalinti. Pakalniškienės (2012) teigimu, jei šio koeficiento reikšmė siekia 0,60, galima laikyti, jog skalė suderinta.

Svarbu paminėti, jog dalis pasitenkinimą darbu matuojančios skalės teiginių buvo reversiniai, todėl prieš skaičiuojant skalių suderinamumą jų reikšmės buvo perkoduotos. Apskaičiuoti konstruktų Kronbacho alfa koeficientai pateikiami 8 lentelėje. Be to, lentelėje pateikiamas atlikto tyrimo gautų pasitenkinimo darbu Kronbacho alfa koeficiento reikšmių palyginimas su pasitenkinimo darbu klausimyno autoriaus gautomis reikšmėmis. Iš 8 lentelės matoma, jog visų konstruktų Kronbacho alfa koeficiento reikšmės svyruoja nuo 0,610 iki 0,921. Kadangi visais atvejais  $\alpha > 0,6$ , galima teigti, jog vidinis skalės patikimumas yra tinkamas, todėl korekcijos nereikalingos ir visos subskalės gali būti naudojamos tolesnei statistinei analizei.

**8 lentelė.** Vidinio matavimo skalių suderinamumo rezultatai

Konstruktas	Tyrimas	P. Spector (1997)
Lūkesčiai (bendras)	0,694	-
Pasitenkinimas darbu (bendras)	0,921	0,91
Atlyginimas	0,861	0,75
Karjera	0,779	0,73
Vadovavimas	0,825	0,82
Papildomos privilegijos	0,654	0,71
Nenumatyti apdovanojimai	0,748	0,76
Darbo organizavimas	0,656	0,82
Bendradarbiai	0,682	0,62
Darbo pobūdis	0,819	0,60
Komunikacija	0,610	0,78
Pasitenkinimas karjera (bendras)	0,894	-

Norint parinkti tinkamus metodus tolesnei analizei, svarbu išsiaiškinti, ar duomenys yra normalieji, t. y. pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį. Šiuo atveju duomenų skirstinio normalumas tikrinamas remiantis Kolmogorovo-Smirnovo ir Shapiro-Wilko kriterijais. Jei testo reikšmingumo lygmuo  $p < 0,05$ , tai duomenys nėra normaliai pasiskirstę (hipotezė, kad duomenys normaliai pasiskirstę, yra atmetama), o, jei reikšmingumo lygmuo  $p > 0,05$ , tai duomenys yra pasiskirstę normaliai (hipotezė, kad duomenys normaliai pasiskirstę, yra neatmetama). Gauti normalumo tikrinimo rezultatai pateikiami 9 lentelėje.

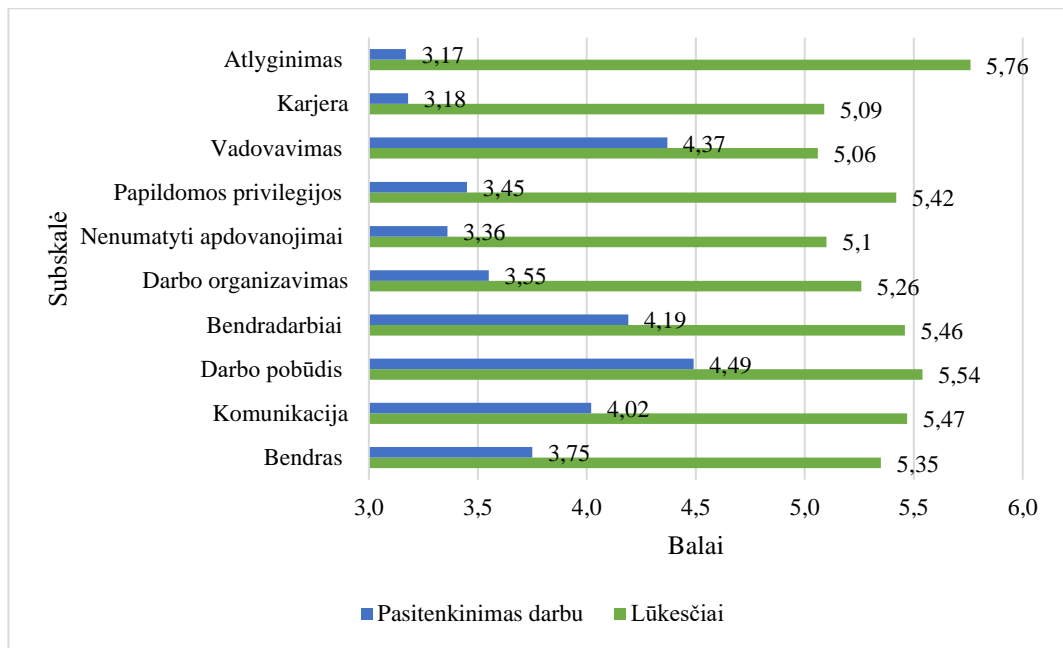
**9 lentelė.** Skirstinio normalumo tikrinimo rezultatai

	Kolmogorovo-Smirnovo	Shapiro-Wilko
Lūkesčiai	0,000	0,000
Pasitenkinimas darbu	0,200	0,142
Pasitenkinimas karjera	0,000	0,000

Abiejų testų rezultatai rodo, jog lūkesčių ir pasitenkinimo karjera skirstinys statistiškai reikšmingai skiriasi nuo normaliojo, o pasitenkinimo darbu skirstinys statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo normaliojo.

**4.2.2. Aprašomoji analizė**

Visų pirma, norint įvertinti darbuotojų lūkesčių svarbą, pasitenkinimo darbu ir karjera lygį, buvo apskaičiuoti kiekvienos subskalės teiginių vidurkiai. Kaip jau minėta, visi klausimyno teiginiai buvo vertinami Likerto skalėje nuo 1 iki 6 balų, todėl, jei konstrukto vidurkis yra 4 arba didesnis, laikoma, jog dirbantys ir turintys skirtingą šeimos statusą Lietuvos gyventojai, pasižymi aukštesnėmis savybėmis, būdingomis konstruktui, ir atvirkščiai. Gauti lūkesčių ir pasitenkinimo darbu vidurkiai pateikiami 3 paveiksle.

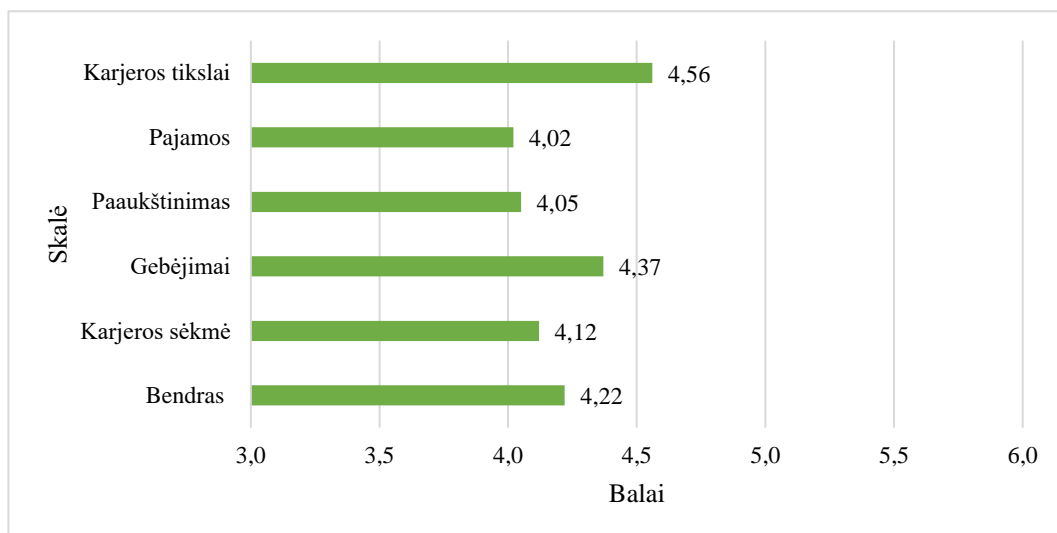


3 pav. Lūkesčių ir pasitenkinimo darbu vidurkiai

Analizuojant lūkesčių svarbos ir pasitenkinimo darbu suderinamumą, matoma, jog išryškėja itin dideli vertinimo skirtumai ir lūkesčiai gerokai viršija pasitenkinimą darbu. Didžiausias skirtumas išryškėja atlygio srityje – 2,59 balo. Darbo užmokestis darbuotojams yra svarbiausias, tačiau būtent juo darbuotojai patenkinti mažiausiai. Taip pat pakankamai didelis (1,97 balo) neatitikimas matomas vertinant papildomas privilegijas. Papildomos naudos yra vienas iš svarbiausių darbuotojų lūkesčių, tačiau darbuotojai yra patenkinti tik vidutiniškai. Dar viena sritis, kurioje išryškėja respondentų vertinimo nevienodumas (1,91 balo), yra karjera. Nors karjera yra vertinama kaip vienas iš mažiausiai svarbių darbuotojų lūkesčių, lyginant su kitais, tačiau darbuotojai taip pat išreiškia ir mažiausią pasitenkinimą karjeros galimybėmis įmonėje. Panašūs respondentų vertinimo skirtumai atsiranda nenumatytų apdovanojimų (1,74 balo) ir darbo organizavimo (1,71 balo) srityse. Nenumatytus apdovanojimus darbuotojai laiko ne tik kaip vienus iš mažiausiai svarbių lūkesčių, tačiau neišreiškia ir itin didelio pasitenkinimo. Tuo tarpu darbo organizavimas darbuotojams yra pakankamai svarbus, tačiau juo darbuotojai yra patenkinti tik vidutiniškai. Kiek mažesni skirtumai išryškėja vertinant komunikaciją, bendradarbius ir darbo pobūdį – atitinkamai 1,45, 1,27 ir 1,05 balo. Komunikacija ir bendradarbiai yra vieni didžiausių lūkesčių, bet taip pat išreiškiamas pakankamai didelis pasitenkinimas. Vadinasi, įmonėse yra dalinamasi informacija ir darbuotojams patinka žmonės, su kuriais jie dirba. Pastebėta, jog darbo pobūdis įvertintas kaip antras pagal svarbumą lūkestis, o didžiausią pasitenkinimą respondentai išreiškia būtent atliekama darbo rūšimi. Tuo tarpu mažiausi skirtumai tarp lūkesčių ir pasitenkinimo darbu užfiksuoti kalbant apie vadovavimą – 0,69 balo. Tai reiškia, jog lūkesčiai dėl tiesioginio vadovo yra mažiausiai svarbūs, tačiau būtent tiesioginiu vadovu respondentai yra išreiškia itin didelį pasitenkinimą. Kalbant apskritai, lūkesčiai 1,6 balo viršija darbuotojų pasitenkinimą darbu.

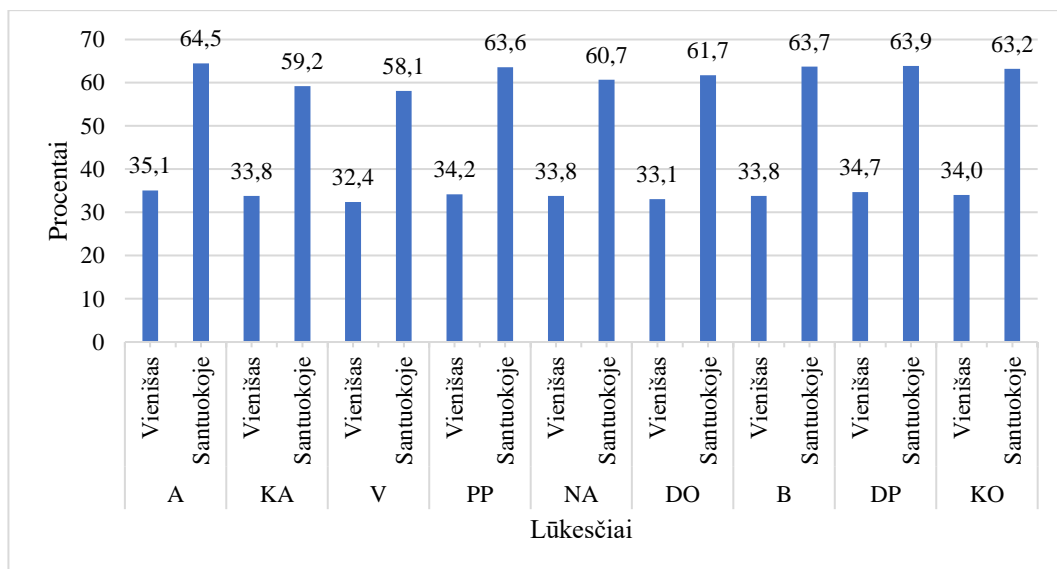
Iš 4 paveikslo matoma, jog darbuotojai pasižymi aukštesnėmis savybėmis, būdingomis pasitenkinimui karjera. Didžiausią pasitenkinimą karjeros srityje respondentai išreiškia kalbant apie karjeros tikslus ( $M = 4,56$ ). Išugdyti nauji gebėjimai ( $M = 4,37$ ) bei sėkminga karjera ( $M = 4,12$ ) darbuotojams taip pat suteikia aukštą pasitenkinimą. Mažiausiai respondentai yra patenkinti savo paaugstinimo galimybėmis ( $M = 4,05$ ) bei darbo užmokesčio augimu ( $M = 4,02$ ). Svarbu paminėti,

Jog šie rezultatai antrina pasitenkinimo darbu dedamųjų – karjeros ir atlyginimo – vertinimams. Tai dar kartą įrodo, jog šios sritys darbuotojams yra itin svarbios ir aktualios, tačiau suteikiančios mažiausią pasitenkinimą. Vertinant bendrai pasitenkinimą karjera matoma, jog respondentai yra patenkinti vidutiniškai ( $M = 4,22$ ).



4 pav. Pasitenkinimo karjera vidurkiai

5–7 grafikuose analizuojami šeimos statuso grupių skirtumai, vertinant lūkesčius pagal jų svarbą. Svarbiais lūkesčiais laikomi tie, kuriuos respondentai įvertino kaip iš dalies svarbius, vidutiniškai svarbius ir labai svarbius. 5 paveikslas vaizduoja skirtingo šeiminių statuso respondentų lūkesčių vertinimą pagal jų svarbą.



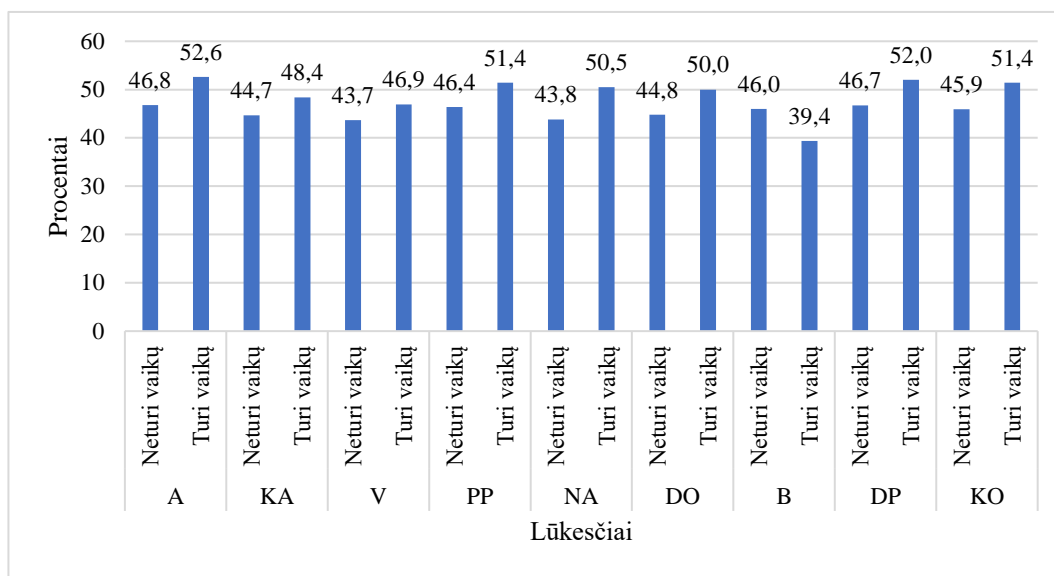
čia: A – atlyginimas, KA – karjera, V – vadovavimas, PP – papildomos privilegijos, NA – nenumatyti apdovanojimai, DO – darbo organizavimas, B – bendradarbiai, DP – darbo pobūdis, KO – komunikacija.

5 pav. Lūkesčių svarba pagal šeiminių statusą

Matoma, jog svarbiausi lūkesčiai tiek vienišiams, tiek gyvenantiems santuokoje darbuotojams yra atlyginimas ir darbo pobūdis. Darbuotojams, turintiems sutuoktinį, taip pat yra svarbūs žmonės, su kuriais jie dirba, įvairios premijos, patogus darbo grafikas, įmonės laisvalaikis ir kitos papildomos privilegijos bei dalijimasis informacija įmonėje. Tuo tarpu vienišiams darbuotojams be

komunikacijos ir bendradarbių yra svarbios paaukštinimo galimybės, įvertinimas, paskatinimas ir pagarba už gerą darbą ar kiti nenumatyti apdovanojimai. Lūkesčiai dėl tiesioginio vadovo abiems grupėms yra svarbūs mažiausiai. Matoma, jog didžiausi vertinimo skirtumai atsiranda bendradarbių (29,9 p.p.), atlyginimo (29,4 p.p.) ir papildomų privilegijų (29,4 p.p.) srityse. Tuo tarpu mažiausi lūkesčių skirtumai tarp skirtingo šeiminio statuso respondentų fiksuojami vadovavimo (25,7 p.p.) ir karjeros (25,4 p.p.) srityse.

6 paveiksle vaizduojamas respondentų lūkesčių svarbumo vertinimas pagal vaikų turėjimo charakteristiką.



čia: A – atlyginimas, KA – karjera, V – vadovavimas, PP – papildomos privilegijos, NA – nenumatyti apdovanojimai, DO – darbo organizavimas, B – bendradarbiai, DP – darbo pobūdis, KO – komunikacija.

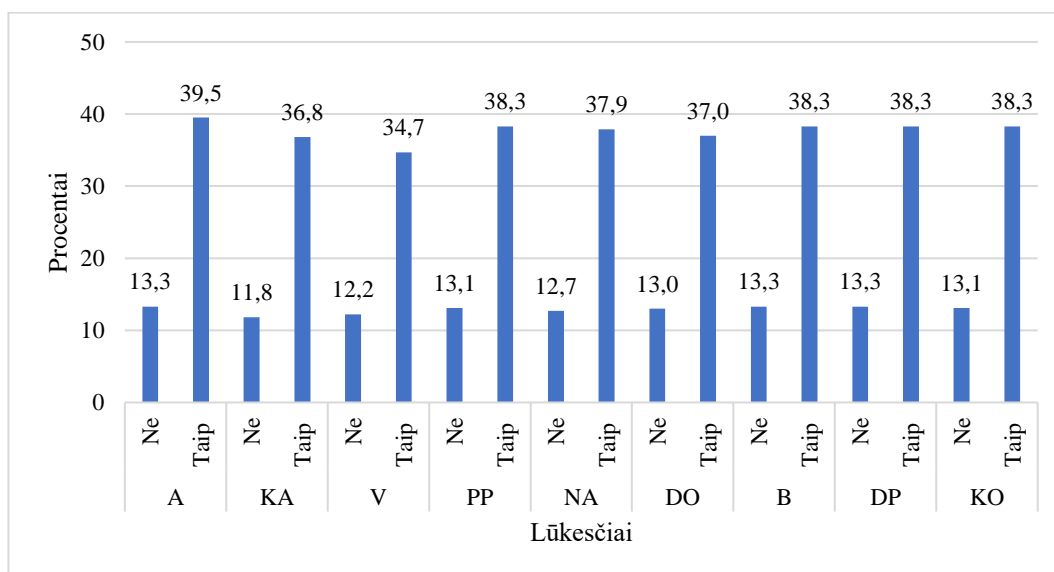
### 6 pav. Lūkesčių svarba pagal vaikų skaičių

Pastebima, jog tarp turinčių ir neturinčių vaikų nėra matoma tokių ryškių skirtumų vertinant lūkesčius pagal jų svarbą kaip šeiminio statuso atveju. Kaip ir šeiminės padėties atveju, turintiems ir neturintiems vaikų svarbiausia yra atlyginimas ir darbo pobūdis. Turintiems vaikų taip pat yra svarbios papildomos privilegijos ir komunikacija, o neturintiems vaikų – papildomos privilegijos ir bendradarbiai. Būtent bendradarbiai yra mažiausiai svarbūs turintiems vaikų, todėl šioje srityje pastebimi didžiausi skirtumai tarp neturinčių ir turinčių vaikų – 6,6 procentinio punkto. Nevienodumas tarp turinčių ir neturinčių vaikų taip pat išryškėja nenumatytų apdovanojimų (6,7 p.p.), atlyginimo (5,8 p.p.) ir komunikacijos (5,5 p.p.) vertinime.

7 paveikslas rodo, lūkesčių svarbos skirtumus pagal vaikų amžiaus charakteristiką. Šiame grafike *ne* reiškia, jog respondentas neturi vaikų iki 18 metų, o *taip* reiškia, jog turi bent 1 vaiką iki 18 metų. Matoma, turintiems vaikų iki 18 metų svarbiausi yra atlyginimo lūkesčiai, o neturintiems vaikų iki 18 metų be atlyginimo svarbūs yra lūkesčiai dėl bendradarbių ir darbo pobūdžio. Vienodai svarbiais turintieji vaikų iki 18 metų įvardija papildomų privilegijų, bendradarbių, darbo pobūdžio ir komunikacijos lūkesčius. Turintiems vaikų iki 18 metų – vadovavimo, o neturintiems tokių vaikų – karjeros lūkesčiai yra svarbūs mažiausiai. Didžiausi skirtumai tarp turinčių vaikų iki 18 metų ir tokių neturinčių išryškėja atlyginimo srityje – 26,2 procentinio punkto. Papildomų privilegijų, nenumatytų apdovanojimų ir komunikacijos lūkesčiai tarp grupių skiriasi po 25,5 p.p. Mažiausi lūkesčių



vertinimai tarp turinčių vaikų iki 18 metų ir neturinčių tokių vaikų stebimi darbo organizavime (24 p.p.) ir vadovavime (22,5 p.p.)



čia: A – atlyginimas, KA – karjera, V – vadovavimas, PP – papildomos privilegijos, NA – nenumatyti apdovanojimai, DO – darbo organizavimas, B – bendradarbiai, DP – darbo pobūdis, KO – komunikacija.

**7 pav.** Lūkesčių svarba pagal vaikų amžių

Žemiau pateiktose lentelėse nagrinėjamas darbuotojų pasitenkinimas darbu ir karjera pagal šeimos statusą. Patenkintais darbuotojais laikomi tie, kurie išreiškė pasitenkinimą iš dalies, vidutiniškai arba visiškai, t. y. pasitenkinimo darbu ir karjera elementus įvertino daugiau nei 4 balais.

Iš 10 lentelės matoma, jog tiek vieniši, tiek darbuotojai, turintys sutuoktinį, yra mažiausiai patenkinti atlyginimu, karjera ir nenumatytais apdovanojimais, o darbo pobūdžiu, vadovavimu ir bendradarbiais abi grupės yra patenkintos labiausiai. Nepaisant to, didžiausi šeiminių padėties skirtumai (27,1 p.p.) vertinant pasitenkinimą darbu išryškėja būtent darbo pobūdžio vertinime. 20,6 p.p. ir 20,1 p.p. susituokę darbuotojai atitinkamai yra labiau patenkinti bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu nei vieniši respondentai. Apskritai vieniši darbuotojai 11,5 p.p. yra mažiau patenkinti savo darbu. Gerokai mažesni pasitenkinimo darbu skirtumai pastebimi nagrinėjant respondentus pagal vaikų skaičiaus charakteristiką. Neturintiems ir turintiems vaikų atlyginimas ir karjera išlieka mažiausią pasitenkinimą suteikiančiais dalykais, o darbo pobūdis, bendradarbiai ir tiesioginis vadovas – didžiausią. Vis dėlto, didžiausi pasitenkinimo skirtumai tarp grupių matomi vertinant būtent darbo pobūdį – 9,6 p.p. Įdomu tai, jog vieniši darbuotojai 1,4 p.p. yra labiau patenkinti darbo organizavimu nei darbuotojai, gyvenantys santuokoje. Fiksuojamas ganėtinai panašus bendras abiejų grupių pasitenkinimas darbu. Priešinga situacija matoma tarp darbuotojų, kurie neturi vaikų iki 18 m., ir darbuotojų, kurie turi vaikų 18 m. Be darbo pobūdžio ir bendradarbių šios grupės didelį pasitenkinimą išreiškia komunikacija. Deja, karjera neturintiems ir turintiems vaikų iki 18 m. suteikia mažiausią pasitenkinimą. Darbuotojai, neturintys vaikų iki 18 m., taip pat yra mažai patenkinti nenumatytais apdovanojimais, o darbuotojai, turintys vaikų iki 18 m., – atlyginimu. Kaip ir šeiminių padėties bei vaikų skaičiaus atveju, labiausiai nevienodi respondentų vertinimai matomi kalbant apie darbo pobūdį – 22,5 p.p. Darbuotojai, turintys vaikų iki 18 m., 18 p.p. ir 17,5 p.p. yra atitinkamai labiau patenkinti bendradarbiais ir tiesioginiu vadovu. 9,1 p.p. mažesnę bendrą pasitenkinimą darbu patiria darbuotojai, kurie neturi vaikų iki 18 m.

**10 lentelė.** Pasitenkinimas darbu pagal šeimos statusą (proc.)

	Šeiminė padėtis		Vaikų skaičius		Vaikų amžius	
	Vienišas	Gyvenantis santuokoje	Neturi vaikų	Turi vaikų	Neturi vaikų iki 18 m.	Turi vaikų iki 18 m.
Atlyginimas	10,2	20,1	13,8	16,5	4,8	11,9
Karjera	11,1	17,2	13,9	14,3	2,8	11,2
Vadovavimas	23,0	43,1	32,7	33,5	8,0	25,5
Papildomos privilegijos	13,5	26,3	19,7	19,9	3,8	16,1
Nenumatyti apdovanojimai	11,3	21,5	15,8	17,0	3,3	13,8
Darbo organizavimas	13,0	24,5	19,4	18,0	3,7	14,5
Bendradarbiai	21,9	42,5	29,8	34,8	8,5	26,5
Darbo pobūdis	23,4	50,5	32,1	41,7	8,5	31,0
Komunikacija	20,6	36,6	26,8	30,2	8,3	22,0
Bendras	12,9	24,4	18,3	19,7	4,8	13,9

11 lentelė rodo, jog vieniši darbuotojai yra mažiausiai patenkinti pajamomis, o susituokę – paaukštinimu ir karjeros sėkme. Tuo tarpu karjeros tikslai ir nauji gebėjimai abiems grupėms suteikia didžiausią pasitenkinimą karjera. Nepaisant to, vertinant karjeros tikslus išryškėja didžiausi skirtumai – 27,2 p.p. Darbuotojų, turinčių sutuoktinį, bendras pasitenkinimas karjera taip pat yra daugiau nei du kartus didesnis nei vienišų darbuotojų. Daug mažesni pasitenkinimo karjera skirtumai matomi nagrinėjant respondentus pagal vaikų skaičių. Neturintiems vaikų karjeros sėkmė ir paaukštinimas suteikia mažiausią pasitenkinimą, o paaukštinimas ir pajamos – turintiems vaikų. Tuo tarpu abi grupės yra panašiai patenkintos karjeros tikslais, kurie suteikia joms didžiausią pasitenkinimą. Karjeros sėkmės vertinime matomas didžiausias (6,6 p.p.) grupių skirtumas. Bendras pasitenkinimas karjera turinčių ir neturinčių vaikų skiriasi 5,6 p.p. Vaikų amžiaus charakteristika rodo, jog paaukštinimas ir karjeros sėkmė neturintiems ir turintiems vaikų iki 18 m. suteikia mažiausią pasitenkinimą, o karjeros tikslai – didžiausią. Būtent vertinant pasitenkinimą karjeros tikslais pastebimas net 23,6 p.p. atotrūkis tarp grupių. Apskritai neturintieji vaikų iki 18 m. 19,9 p.p. yra mažiau patenkinti savo karjera nei turintieji vaikų iki 18 m.

**11 lentelė.** Pasitenkinimas karjera pagal šeimos statusą (proc.)

	Šeiminė padėtis		Vaikų skaičius		Vaikų amžius	
	Vienišas	Gyvenantis santuokoje	Neturi vaikų	Turi vaikų	Neturi vaikų iki 18 m.	Turi vaikų iki 18 m.
Karjeros tikslai	28,4	55,6	40,6	43,5	10,0	33,6
Pajamos	22,9	47,7	33,1	37,6	9,3	28,3
Paaukštinimas	23,2	46,8	32,9	37,2	9,1	28,2
Gebėjimai	27,9	50,9	37,6	41,2	9,9	31,3
Karjeros sėkmė	24,1	46,8	32,4	39,0	9,1	28,2
Bendras	21,3	46,4	31,1	36,7	8,4	28,3

Atlikta aprašomoji analizė parodė, jog analizuoti lūkesčiai darbuotojams yra pakankamai svarbūs, todėl bendrai lūkesčių svarba vertinama 5,35 balo. Kalbant apie pasitenkinimo darbu elementus respondentai išreiškia prieštarigus jausmus, o apskritai patenkinti darbu yra vidutiniškai – 3,75 balo. Tuo tarpu visos pasitenkinimo karjera dedamosios yra vertinamos daugiau nei 4 balais, todėl bendras pasitenkinimas karjera yra didesnis nei vidutinis – 4,22 balo. Svarbu paminėti, jog egzistuoja itin dideli skirtumai tarp lūkesčių ir pasitenkinimo darbu, nes didžioji dalis lūkesčių darbuotojams yra itin svarbūs, tačiau jie nėra išpildomi ir nesuteikia pasitenkinimo. Šeimos statuso charakteristikų ir lūkesčių svarbos analizė parodė, jog visais atvejais atlyginimas ir darbo pobūdis yra išskiriami kaip labiausiai svarbūs lūkesčiai. Tuo tarpu vienišiams, gyvenantiems santuokoje, turintiems ir neturintiems vaikų, turintiems ir neturintiems vaikų iki 18 m. mažiausiai svarbūs yra lūkesčiai dėl tiesioginio vadovo. Pasitenkinimo darbu analizė pagal šeimos statusą parodė, jog nors visoms grupėms darbo pobūdis ir bendradarbiai suteikia didžiausią pasitenkinimą, o mažiausią – karjeros galimybes. Būtent darbo pobūdžio srityje išryškėja didžiausi skirtumai tarp grupių. Pasitenkinimas karjera pagal šeimos statusą leidžia teigti, jog visos grupės labiausiai patenkintos karjeros tikslais, o mažiausiai daugeliu atvejų – paaukštinimu. Vadinasi, abu konstruktai antrina, jog darbuotojai yra mažiausiai patenkinti karjera.

#### 4.2.3. Lyginamoji grupių analizė

Norint atlikti detalesnę socialinių-demografinių charakteristikų ir lūkesčių, pasitenkinimo darbu bei pasitenkinimo karjera analizę, svarbu išsiaiškinti tarp kurių grupių egzistuoja reikšmingi skirtumai. Analizei pasirinkti visi socialiniai-demografiniai kintamieji, išskyrus respondento lytį, nes šį kintamąjį sudaro tik dvi grupės. Kaip jau minėta anksčiau, lūkesčių ir pasitenkinimo karjera skirstiniai nėra normalieji, o pasitenkinimo darbu skirstinys pasiskirstęs pagal normalųjų skirstinį, todėl skirtumams tarp konkrečių grupių nustatyti naudota skirtinga *post-hoc* daugkartinio lyginimo procedūra. Conoverio-Imano kriterijus buvo naudojamas atlikti Kruskalo-Wallisio kriterijaus *post-hoc* analizę lūkesčių ir pasitenkinimo karjera srityse, o Tukey HSD kriterijus buvo naudojamas kaip ANOVA *post-hoc* analizė, atliekant porinius palyginimus. Lūkesčių ir pasitenkinimo karjera atvejais analizuojamos grupių medianos, o pasitenkinimo darbu atveju – grupių vidurkiai. Analizei pasirinktas reikšmingumo lygmuo yra 0,05, tačiau egzistuoja skirtumų tarp grupių ir esant reikšmingumo lygmeniui 0,1. 12–14 lentelėse pateikiami skirtumai tarp respondento amžiaus, išsilavinimo, įmonės dydžio, veiklos sektoriaus ir veiklos srities bei lūkesčių, pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo karjera.

Iš 12 lentelės matoma, jog statistiškai reikšmingi skirtumai atsiranda tarp įvairių amžiaus grupių respondentų vertinant lūkesčius dėl atlyginimo. Atlyginimo lūkesčiai yra svarbesni jauniausiai, t. y. 18–25 m. amžiaus, respondentų grupei nei vyresnio (26–55 m.) amžiaus respondentams. Karjeros lūkesčiai taip pat yra svarbesni 18–25 m. darbuotojams nei kitų amžiaus grupių darbuotojams. Be to, 26–35 m. amžiaus respondentai kelia didesnius lūkesčius karjerai nei 36–45 m. ir 46–55 m. darbuotojai, o 36–45 m. darbuotojams karjera yra svarbesnė nei 46–55 m. darbuotojams. Kalbant apie nenumatytų apdovanojimų lūkesčius, išryškėja reikšmingi skirtumai tarp 3 amžiaus grupių. Pripažinimas, įvertinimas bei kiti apdovanojimai yra svarbesni vidutinio (36–45 m.) amžiaus respondentams nei 18–25 m. ir 26–35 m. amžiaus respondentams. Vertinant lūkesčių svarbą pagal turimą darbuotojų išsilavinimą statistiškai reikšmingi skirtumai išryškėja kai kuriose lūkesčių srityse. Turintiems aukštąjį, o ne vidurinį išsilavinimą svarbesnis yra tiesioginis vadovas. Tuo tarpu darbo organizavimo lūkesčiai yra svarbesni turintiems išsilavinimą su profesija, o ne turintiems aukštąjį išsilavinimą. Mažiausius lūkesčius bendradarbiams kelia darbuotojai, įgiję vidurinį išsilavinimą, o ne turintys profesiją ar aukštąjį išsilavinimą, tačiau turintys aukštąjį, o ne kitokį išsilavinimą didesnę

svarbą skiria darbo pobūdžio lūkesčiams. Skirtingo dydžio įmonėse dirbančių darbuotojų skirtumai vertinant lūkesčius išryškėja kalbant apie karjerą, vadovavimą ir papildomas privilegijas. Didelėse (250 ir daugiau) įmonėse dirbantys darbuotojai didesnę svarbą teikia karjeros lūkesčiams nei mažose (10–49) ir vidutinėse (50–249) įmonėse dirbantys darbuotojai bei savo tiesioginiam vadovui nei dirbantys kitokio dydžio įmonėse. Papildomos privilegijos yra labiau svarbios mažų (10–49) nei vidutinių (50–249) ir didelių (250 ir daugiau) įmonių darbuotojams, taip pat svarbesnės labai mažų (1–9), o ne vidutinių (50–249) įmonių darbuotojams. Reikšmingi skirtumai tarp dirbančių skirtinguose veiklos sektoriuose atsiranda vertinant lūkesčius dėl darbo organizavimo. Šie lūkesčiai svarbesni viešajame sektoriuje, o ne privačiame dirbantiems darbuotojams. Tuo tarpu statistiškai reikšmingų skirtumų tarp įvairiose veiklos srityse dirbančių darbuotojų, kalbant apie lūkesčių svarbą, nenustatyta.

**12 lentelė.** Skirtumai tarp lūkesčių ir socialinių-demografinių charakteristikų

	Amžius	Išsilavinimas	Įmonės dydis	Veiklos sektorius	Veiklos sritis
Atlyginimas	<b>0,078 (**)</b>	0,732	0,439	0,453	0,411
Karjera	<b>0,001 (*)</b>	0,613	<b>0,062 (**)</b>	0,880	0,448
Vadovavimas	0,172	<b>0,097 (**)</b>	<b>0,062 (**)</b>	0,783	0,208
Papildomos privilegijos	0,169	0,671	<b>0,028 (*)</b>	0,638	0,120
Nenumatyti apdovanojimai	<b>0,045 (*)</b>	0,822	0,460	0,831	0,153
Darbo organizavimas	0,368	<b>0,087 (**)</b>	0,471	<b>0,007 (*)</b>	0,183
Bendradarbiai	0,730	<b>0,029 (*)</b>	0,368	0,165	0,303
Darbo pobūdis	0,558	<b>0,021 (*)</b>	0,685	0,777	0,492
Komunikacija	0,333	0,538	0,542	0,613	0,125
Bendras	0,867	0,186	0,114	0,234	0,175

\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05;

\*\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,1.

13 lentelė rodo, jog statistiškai reikšmingi skirtumai išryškėja tarp įvairių amžiaus grupių respondentų vertinant darbo pobūdį. 36–45 m. amžiaus darbuotojai yra labiau patenkinti savo atliekamu darbu nei jauniausi, t. y. 18–25 m. amžiaus grupės, ir 26–35 m. amžiaus grupės darbuotojai. Taip pat vyresni darbuotojai (46–55 m.) yra labiau patenkinti darbo pobūdžiu nei jauni (18–25 m.) darbuotojai. Statistiškai reikšmingi skirtumai išryškėja kai kuriose pasitenkinimo darbu srityse tarp skirtingą išsilavinimą turinčių darbuotojų. Pasitenkinimas tiesioginiu vadovu ir įvairiais apdovanojimais yra didesnis turinčių aukštąjį išsilavinimą, o ne vidurinį išsilavinimą. Taip pat didesnę pasitenkinimą darbo pobūdžiu išreiškia darbuotojai, įgyję profesiją arba turintys aukštąjį išsilavinimą, o ne baigę vidurinę mokyklą. Skirtingo dydžio įmonėse dirbančių darbuotojų pasitenkinimas karjera ir komunikacija taip pat skiriasi. Statistiškai reikšmingi skirtumai, kalbant apie pasitenkinimą karjera, nustatyti tarp mažose ir didelėse įmonėse dirbančių darbuotojų. Mažų įmonių (10–49) darbuotojai išreiškia mažesnę pasitenkinimą karjeros galimybėmis nei didelių įmonių (250 ir daugiau). Tuo tarpu labai mažų įmonių (1–9) darbuotojai yra labiau patenkinti komunikacija įmonės viduje nei vidutinių (50–249) ir didelių (250 ir daugiau) įmonių darbuotojai. Statistiškai reikšmingi skirtumai tarp skirtinguose veiklos sektoriuose dirbančių darbuotojų pasireiškia visose, išskyrus komunikaciją, pasitenkinimo darbu srityse. Atlyginimu, karjera, vadovavimu, papildomomis privilegijomis, nenumatytais apdovanojimais, darbo organizavimu, bendradarbiais ir darbo pobūdžiu labiau

patenkinti privačiojo sektoriaus darbuotojai nei dirbantys viešajame sektoriuje. Tarp skirtingose veiklos srityse dirbančių darbuotojų statistiškai reikšmingi skirtumai pasireiškia daugumoje pasitenkinimo darbu sričių, išskyrus vadovavimą, darbo pobūdį ir komunikaciją. Atlyginimu yra mažiau patenkinti tie darbuotojai, kurie dirba teisės ir medicinos, o ne informacinių technologijų arba gamybos srityse. Darbuotojai, dirbantys gamybos, o ne prekybos ar švietimo srityje yra labiau patenkinti karjeros galimybėmis. Papildomos privilegijos suteikia mažesnę pasitenkinimą teisės srities darbuotojams nei informacinių technologijų, prekybos, statybos ar nekilnojamo turto, finansų bei gamybos sričių darbuotojams. Respondentai, dirbantys informacinių technologijų ar paslaugų srityse, išreiškia didesnę pasitenkinimą nenumatytais apdovanojimais nei teisės srities darbuotojais. Be to, švietimo srityje dirbantys Lietuvos gyventojai yra mažiau patenkinti darbo organizavimu nei gamybinėse įmonėse dirbantys gyventojai. Įdomu tai, jog aplinkosaugos srities darbuotojai išreiškia mažesnę pasitenkinimą savo bendradarbiais nei informacinių technologijų, logistikos, prekybos, finansų, gamybos ir paslaugos sričių darbuotojai.

**13 lentelė.** Skirtumai tarp pasitenkinimo darbu ir socialinių-demografinių charakteristikų

	Amžius	Išsilavinimas	Įmonės dydis	Veiklos sektorius	Veiklos sritis
Atlyginimas	0,675	0,367	0,759	<b>0,002</b> (*)	<b>0,032</b> (*)
Karjera	0,536	0,817	<b>0,069</b> (**)	<b>0,011</b> (*)	<b>0,014</b> (*)
Vadovavimas	0,630	<b>0,009</b> (*)	0,582	<b>0,015</b> (*)	0,716
Papildomos privilegijos	0,548	0,472	0,322	<b>0,001</b> (*)	<b>0,001</b> (*)
Nenumatyti apdovanojimai	0,942	<b>0,086</b> (**)	0,537	<b>0,001</b> (*)	<b>0,026</b> (*)
Darbo organizavimas	0,151	0,223	0,405	<b>0,001</b> (*)	<b>0,011</b> (*)
Bendradarbiai	0,871	0,127	0,123	<b>0,010</b> (*)	<b>0,018</b> (*)
Darbo pobūdis	<b>0,005</b> (*)	<b>0,002</b> (*)	0,812	<b>0,084</b> (**)	0,255
Komunikacija	0,372	0,154	<b>0,013</b> (*)	0,436	0,884
Bendras	0,872	<b>0,089</b> (**)	0,402	<b>0,001</b> (*)	<b>0,022</b> (*)

\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05;

\*\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,1.

Iš 14 lentelės matoma, jog tarp įvairių amžiaus grupių respondentų statistiškai reikšmingi skirtumai išryškėja vertinant pasitenkinimą pasiektu paaukštiniu ir išugdytais naujais gebėjimais. Respondentai, nuo 36 iki 45 metų, išreiškia didesnę pasitenkinimą pasiektu paaukštiniu nei likusių amžiaus grupių respondentai, ir didesnę pasitenkinimą naujais gebėjimais nei 26–35 m. bei 56 m. ir vyresni respondentai. Be to, 56 m. ir vyresni darbuotojai patiria mažesnę pasitenkinimą naujais gebėjimais nei 18–25 m. ir 46–55 m. amžiaus darbuotojai. Didę pasitenkinimą pasiektais karjeros tikslais patiria darbuotojai, įgiję aukštąjį išsilavinimą, o ne turintys profesiją. Be to, turintys aukštąjį išsilavinimą, o ne vidurinį ar profesiją, patiria didesnę pasitenkinimą pajamomis, t. y. atlyginimo augimu, paaukštiniu, t. y. karjeros galimybėmis, bei įgytais naujais gebėjimais. Taip pat karjeros sėkme yra labiau patenkinti darbuotojai, turintys aukštąjį išsilavinimą, o ne vidurinį. Įdomu tai, jog tarp skirtingo dydžio įmonių darbuotojų nėra nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų kalbant apie pasitenkinimą karjera. Tuo tarpu skirtinguose veiklos sektoriuose dirbantys darbuotojai patiria skirtingą pasitenkinimą karjera. Apie didesnę pasitenkinimą karjeros tikslais, pajamomis, paaukštiniu, gebėjimais bei karjeros sėkme praneša privačiojo sektoriaus darbuotojai. Svarbu tai,

jog statistiškai reikšmingų skirtumų tarp skirtingose veiklos srityse dirbančių darbuotojų vertinant pasitenkinimą karjera nenustatyta.

**14 lentelė.** Skirtumai tarp pasitenkinimo karjera ir socialinių-demografinių charakteristikų

	Amžius	Išsilavinimas	Įmonės dydis	Veiklos sektorius	Veiklos sritis
Karjeros tikslai	0,287	<b>0,043</b> (*)	0,714	<b>0,013</b> (*)	0,212
Pajamos	0,606	<b>0,047</b> (*)	0,614	<b>0,015</b> (*)	0,569
Paaukštinimas	<b>0,037</b> (*)	<b>0,007</b> (*)	0,593	<b>0,001</b> (*)	0,261
Gebėjimai	<b>0,095</b> (**)	<b>0,004</b> (*)	0,768	<b>0,078</b> (**)	0,123
Karjeros sėkmė	0,584	<b>0,048</b> (*)	0,778	<b>0,020</b> (*)	0,461
Bendras	0,285	<b>0,003</b> (*)	0,552	<b>0,003</b> (*)	0,386

\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05;

\*\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,1.

Atlikus grupių palyginimą, galima daryti išvadą, jog daugiausiai skirtumų tarp įvairių amžiaus grupių darbuotojų išryškėja vertinant lūkesčių svarbą. Nemaži skirtumai pasireiškia tarp darbuotojų, turinčių skirtingą išsilavinimą. Lūkesčių ir pasitenkinimo darbu skirtumai išryškėja skirtingo dydžio įmonėse, tačiau pasitenkinimas karjeros dedamosiomis nepriklauso nuo darbuotojų skaičiaus. Tuo tarpu skirtinguose veiklos sektoriuose dirbantys darbuotojai išreiškia skirtingą pasitenkinimą tiek pačiu darbu, tiek karjera, tačiau beveik nepastebėta skirtumų vertinant lūkesčių svarbą. Skirtingose veiklos srityse dirbantys darbuotojai išreiškia skirtingą pasitenkinimą darbu, tačiau nenustatyta skirtumų tarp jų lūkesčių ir pasitenkinimo karjera vertinimuose.

#### 4.2.4. Koreliacinė analizė

Siekiant išsiaiškinti, ar kintamieji yra priklausomi ir koks yra ryšio stiprumas tarp kintamųjų, atliekama koreliacinė analizė. Atsižvelgiant į tai, jog 2 iš 3 konstruktų duomenys nėra pasiskirstę normaliai, koreliacijai tarp kintamųjų nustatyti buvo skaičiuojamas Spirmeno koreliacijos koeficientas. Labai stiprus teigiamas koreliacinis ryšys gaunamas, jei koreliacijos koeficientas yra lygus 1, o labai stiprus neigiamas ryšys, kuomet koeficientas yra -1. Koreliacinių ryšių interpretacijai naudojamosi Caldwello (2010) pateikiamu koreliacijos aiškinimu, kuomet koreliacija nuo 0 iki 0,2 – labai silpna, nuo 0,2 iki 0,4 – silpna, nuo 0,4 iki 0,6 – vidutinė, nuo 0,6 iki 0,8 – labai stipri, o nuo 0,8 iki 1,0 – labai stipri. 13–15 lentelėse pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05. Jei  $p < 0,05$ , hipotezė, teigianti, kad kintamieji yra nepriklausomi, atmetama. Vadinas, tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas ryšys. Pasirinkus didesnę leistiną neteisingų sprendimų procentą (reikšmingumo lygmuo – 0,1) taip pat atsirando reikšmingų ryšių tarp kintamųjų, todėl šie ryšiai taip pat buvo analizuojami.

Koreliacinės analizės rezultatai tarp lūkesčių, šeimos statuso ir socialinių-demografinių charakteristikų pateikiami 15 lentelėje. Matoma, jog skirtumai tarp vienišų ir gyvenančių santuokoje vertinant lūkesčių svarbą daugeliu atvejų nėra itin dideli, kad būtų statistiškai reikšmingi. Vadinas, tiek vienišiams darbuotojams, tiek susituokusiems lūkesčiai yra svarbūs vienodai. Skirtumai išryškėja tik vertinant karjeros ir komunikacijos lūkesčių svarbą. Koreliacijos koeficientas tarp šeiminių padėties ir karjeros yra -0,157 – ryšys labai silpnas. Karjeros lūkesčiai yra svarbesni yra vienišiams darbuotojams. Kalbant apie šeiminio statuso ir komunikacijos ryšį, jis taip pat yra labai silpnas (0,089). Didesnius lūkesčius komunikacijai išreiškia tie darbuotojai, kurie gyvena santuokoje.

Koreliacinės analizės rezultatai rodo, jog skirtumai tarp vaikų skaičiaus ir lūkesčių svarbos išryškėja karjeros, nenumatytų apdovanojimų, darbo organizavimo ir komunikacijos atvejais. Kitais atvejais, skirtumai tarp vaikų turėjimo ir lūkesčių svarbos nepasireiškia. Koreliacijos koeficientas tarp vaikų

**15 lentelė.** Ryšys tarp lūkesčių ir šeimos statuso, lyties, amžiaus, išsilavinimo

		Šeiminė padėtis	Vaikų skaičius	Vaikų amžius	Lytis	Amžius	Išsilavinimas
Atlyginimas	Koreliacija	-0,060	-0,054	-0,054	0,094	-0,131	-0,022
	Reikšmingumas	0,209	0,254	0,257	<b>0,047</b> (*)	<b>0,006</b> (*)	0,639
Karjera	Koreliacija	-0,157	-0,205	-0,156	-0,028	-0,340	0,047
	Reikšmingumas	<b>0,001</b> (*)	<b>0,001</b> (*)	<b>0,001</b> (*)	0,551	<b>0,001</b> (*)	0,324
Vadovavimas	Koreliacija	0,020	0,021	0,004	0,113	0,101	0,080
	Reikšmingumas	0,671	0,665	0,940	<b>0,017</b> (*)	<b>0,033</b> (*)	<b>0,091</b> (**)
Papildomos privilegijos	Koreliacija	0,022	0,068	0,080	0,086	0,031	-0,007
	Reikšmingumas	0,637	0,153	<b>0,092</b> (**)	<b>0,069</b> (**)	0,513	0,882
Nenumatyti apdovanojimai	Koreliacija	0,013	0,146	0,158	0,200	0,121	0,004
	Reikšmingumas	0,783	<b>0,002</b> (*)	<b>0,001</b> (*)	<b>0,001</b> (*)	<b>0,011</b> (*)	0,938
Darbo organizavimas	Koreliacija	-0,010	0,102	0,078	0,182	0,094	-0,074
	Reikšmingumas	0,835	<b>0,032</b> (*)	<b>0,099</b> (**)	<b>0,001</b> (*)	<b>0,048</b> (*)	0,119
Bendradarbiai	Koreliacija	0,060	0,035	0,021	0,063	0,022	0,084
	Reikšmingumas	0,209	0,468	0,651	0,185	0,639	<b>0,078</b> (**)
Darbo pobūdis	Koreliacija	-0,052	-0,055	-0,046	0,075	0,007	0,132
	Reikšmingumas	0,278	0,250	0,335	0,113	0,879	<b>0,005</b> (*)
Komunikacija	Koreliacija	0,089	0,078	0,079	0,159	0,063	0,009
	Reikšmingumas	<b>0,061</b> (**)	<b>0,099</b> (**)	<b>0,096</b> (**)	<b>0,001</b> (*)	0,182	0,857
Bendras	Koreliacija	-0,031	0,012	0,019	0,192	-0,021	0,043
	Reikšmingumas	0,520	0,794	0,696	<b>0,001</b> (*)	0,663	0,371

\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05;

\*\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,1.

skaičiaus ir karjeros yra -0,205 – silpnas ryšys. Vadinasi, karjera yra svarbesnė tiems darbuotojams, kurie neturi vaikų. Tarp vaikų skaičiaus ir nenumatytų apdovanojimų (0,146), darbo organizavimo (0,102) bei komunikacijos (0,078) egzistuoja labai silpnas ryšys. Priešingai nei karjeros atveju, nenumatyti apdovanojimai, darbo organizavimas ir komunikacija yra svarbesni turintiems vaikų. Vertinant vaikų amžiaus ir lūkesčių ryšį statistiškai reikšmingi skirtumai išryškėja daugelyje sričių. Tarp vaikų amžiaus ir karjeros, papildomų naudų, nenumatytų apdovanojimų, darbo organizavimo bei komunikacijos egzistuoja labai silpnas ryšys (atitinkamai – -0,156, 0,080, 0,158, 0,078, 0,079). Karjeros lūkesčiai yra svarbesni tiems, kurie neturi vaikų iki 18 metų, o papildomas naudas, nenumatytus apdovanojimus, darbo organizavimą bei komunikaciją svarbesniais laiko tie darbuotojai, kurie turi vaikų iki 18 metų. Vertinant ryšį tarp socialinių-demografinių charakteristikų ir lūkesčių svarbos taip pat matoma statistiškai reikšmingų skirtumų. Skirtumai išryškėja vertinant lyties ir atlyginimo, vadovavimo, papildomų privilegijų, nenumatytų apdovanojimų, darbo organizavimo ir komunikacijos lūkesčių svarbą. Visais atvejais koreliacija tarp kintamųjų yra labai silpna (atitinkamai – 0,094, 0,113, 0,086, 0,200, 0,182, 0,159). Darbo užmokestis, tiesioginis

vadovas, įmonės teikiamos papildomos naudos, pripažinimas, įvertinimas ir kiti apdovanojimai, darbo organizavimas bei dalijimasis informacija įmonėje yra svarbesni moterims nei vyrams. Tarp amžiaus ir lūkesčių, tokių kaip atlyginimas, vadovavimas, nenumatyti apdovanojimai, darbo organizavimas, egzistuoja statistiškai reikšmingas labai silpnas ryšys (atitinkamai – -0,131, 0,101, 0,121, 0,094), o tarp amžiaus ir karjeros silpnas ryšys (-0,340). Tai reiškia, jog atlyginimo ir karjeros lūkesčiai yra svarbesni jaunesniems darbuotojams, o lūkesčiai dėl vadovavimo, nenumatytų apdovanojimų ir darbo organizavimo yra svarbesni vyresniems darbuotojams. Kitais atvejais, skirtumai tarp įvairaus amžiaus darbuotojų ir lūkesčių svarbos nėra pakankamai dideli, kad būtų statistiškai reikšmingi. Matoma, jog egzistuoja reikšmingų skirtumų tarp išsilavinimo bei lūkesčių. Lūkesčių svarbos skirtumai tarp darbuotojų, turinčių skirtingą išsilavinimą, stebimi vadovavimo, bendradarbių ir darbo pobūdžio srityje. Tarp išsilavinimo ir vadovavimo (0,080), bendradarbių (0,084) ir darbo pobūdžio (0,132) egzistuoja labai silpnas ryšys. Taigi, kuo darbuotojas turi aukštesnį išsilavinimą, tuo didesni lūkesčiai keliami tiesioginiam vadovui, žmonėms, su kuriais bus dirbama bei daromai darbo rūšiai.

Koreliacinės analizės rezultatai tarp pasitenkinimo darbu, šeiminių padėties, vaikų skaičiaus, vaikų amžiaus, lyties, amžiaus ir išsilavinimo pateikiami 16 lentelėje.

**16 lentelė.** Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir šeimos statuso, lyties, amžiaus, išsilavinimo

		Šeiminė padėtis	Vaikų skaičius	Vaikų amžius	Lytis	Amžius	Išsilavinimas
Atlyginimas	Koreliacija	0,030	0,010	0,013	-0,036	0,074	0,073
	Reikšmingumas	0,522	0,834	0,788	0,448	0,117	0,122
Karjera	Koreliacija	-0,087	0,011	0,039	-0,119	-0,013	0,032
	Reikšmingumas	<b>0,066 (**)</b>	0,815	0,412	<b>0,012 (*)</b>	0,784	0,497
Vadovavimas	Koreliacija	0,015	-0,057	-0,045	0,036	-0,054	0,141
	Reikšmingumas	0,745	0,230	0,347	0,449	0,257	<b>0,003 (*)</b>
Papildomos privilegijos	Koreliacija	0,019	-0,042	-0,009	0,001	-0,065	0,061
	Reikšmingumas	0,697	0,374	0,844	0,976	0,170	0,200
Nenumatyti apdovanojimai	Koreliacija	0,031	-0,033	-0,017	-0,011	-0,007	0,103
	Reikšmingumas	0,514	0,482	0,719	0,820	0,876	<b>0,030 (*)</b>
Darbo organizavimas	Koreliacija	-0,009	-0,102	-0,065	-0,130	-0,136	-0,068
	Reikšmingumas	0,844	<b>0,031 (*)</b>	0,173	<b>0,006 (*)</b>	<b>0,004 (*)</b>	0,154
Bendradarbiai	Koreliacija	0,035	0,022	0,012	0,047	0,017	0,074
	Reikšmingumas	0,456	0,645	0,795	0,322	0,719	0,122
Darbo pobūdis	Koreliacija	0,117	0,090	0,078	0,062	0,152	0,113
	Reikšmingumas	<b>0,014 (*)</b>	<b>0,058 (**)</b>	0,102	0,195	<b>0,001 (*)</b>	<b>0,017 (*)</b>
Komunikacija	Koreliacija	-0,054	-0,013	-0,026	0,059	-0,035	0,054
	Reikšmingumas	0,255	0,780	0,584	0,215	0,462	0,260
Bendras	Koreliacija	0,016	-0,014	0,001	-0,020	-0,002	0,102
	Reikšmingumas	0,730	0,776	0,982	0,671	0,963	<b>0,031 (*)</b>

\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05;

\*\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,1.



Matoma, jog daugeliu atvejų nėra skirtumų tarp vienišų ir susituokusių darbuotojų, išskyrus karjerą ir darbo pobūdį. Koreliacijos koeficientas tarp šeiminių padėties ir karjeros yra -0,087, o tarp šeiminių padėties ir darbo pobūdžio 0,117. Abiem atvejais ryšys tarp kintamųjų labai silpnas. Vadinas, didesnes paaukštinimo galimybes turi vieniši darbuotojai, o didesnę malonumą atlikdami savo darbą išreiškia santuokoje gyvenantys darbuotojai. Vertinant vaikų skaičiaus ir pasitenkinimo darbo ryšį stebimos panašios tendencijos. Statistiškai reikšmingas labai silpnas ryšys tarp kintamųjų išryškėja kalbant apie darbo organizavimą (-0,102) ir darbo pobūdį (0,090). Vadinas, neturintiems vaikų darbo organizavimas (taisyklės, procedūros, biurokratizmas) teikia didesnę pasitenkinimą, o turintieji vaikų išreiškia didesnę malonumą ir pasididžiavimą atliekama darbo rūšimi. Tuo tarpu tarp darbuotojų, kurie neturi vaikų iki 18 metų ir darbuotojų, kurie turi vaikų iki 18 metų nėra nustatyta statistiškai reikšmingų skirtumų, vertinant jų pasitenkinimą darbu. Daugeliu atvejų nėra nustatyta koreliacijos tarp lyties ir pasitenkinimo darbu. Egzistuoja labai silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tik tarp lyties ir karjeros (-0,119) bei lyties ir darbo organizavimo (-0,130). Vyrai yra labiau patenkinti karjeros galimybėmis nei moterys ir išreiškia didesnę pasitenkinimą darbo organizavimu. Panašios tendencijos stebimos tarp amžiaus ir pasitenkinimo darbu. Tik tarp amžiaus ir darbo organizavimo (-0,136) bei tarp amžiaus ir darbo pobūdžio (0,152) nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys. Kitaip tariant, jaunesniems darbuotojams įmonės taisyklės, procedūros ir apskritai darbo organizavimas suteikia didesnę malonumą nei vyresniems darbuotojams. Tuo tarpu vyresniems darbuotojams didesnę malonumą ir pasididžiavimą suteikia pats darbo pobūdis. Kitais atvejais nėra nustatyta ryšių tarp amžiaus ir pasitenkinimo darbu. Analizuojant ryšius tarp išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu pastebėta, jog tarp išsilavinimo ir vadovavimo (0,141), išsilavinimo ir nenumatytų apdovanojimų (0,103) bei išsilavinimo ir darbo pobūdžio (0,113) egzistuoja labai silpnas ryšys. Vadinas, kuo aukštesnis darbuotojo išsilavinimas, tuo labiau jis patenkintas savo tiesioginiu vadovu, dažniau išreiškia pasitenkinimą pripažinimu, įvertinimu ar kitais suteiktais nenumatytais apdovanojimais bei labiau patenkintas pačia darbo rūšimi.

17 lentelėje pateikiami atliktos koreliacinės analizės rezultatai tarp pasitenkinimo karjera ir šeimos statuso bei socialinių-demografinių charakteristikų (lyties, amžiaus ir išsilavinimo).

**17 lentelė.** Ryšys tarp pasitenkinimo karjera ir šeimos statuso, lyties, amžiaus, išsilavinimo

		Šeiminė padėtis	Vaikų skaičius	Vaikų amžius	Lytis	Amžius	Išsilavinimas
Karjeros tikslai	Koreliacija	0,070	-0,029	-0,004	0,030	-0,021	0,114
	Reikšmingumas	0,140	0,537	0,935	0,529	0,661	<b>0,016</b> (*)
Pajamos	Koreliacija	0,112	-0,019	-0,015	0,022	0,015	0,117
	Reikšmingumas	<b>0,018</b> (*)	0,688	0,755	0,641	0,755	<b>0,014</b> (*)
Paaukštinimas	Koreliacija	0,119	0,023	0,036	0,009	0,064	0,147
	Reikšmingumas	<b>0,012</b> (*)	0,622	0,455	0,849	0,177	<b>0,002</b> (*)
Gebėjimai	Koreliacija	0,033	-0,017	0,001	0,012	-0,006	0,156
	Reikšmingumas	0,482	0,724	0,984	0,805	0,897	<b>0,001</b> (*)
Karjeros sėkmė	Koreliacija	0,059	0,047	0,054	-0,110	0,055	0,109
	Reikšmingumas	0,212	0,322	0,259	<b>0,033</b> (*)	0,245	<b>0,022</b> (*)
Bendras	Koreliacija	0,098	0,007	0,021	0,020	0,033	0,161
	Reikšmingumas	<b>0,039</b> (*)	0,888	0,656	0,677	0,492	<b>0,001</b> (*)

\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05.

Matoma, jog tarp šeiminės padėties ir pasitenkinimo karjera egzistuoja statistiškai reikšmingas labai silpnas ryšys dviem atvejais – tarp šeiminės padėties ir pajamų (0,112) bei šeiminės padėties ir paaukštinimo (0,119). Taigi, didesnį pasitenkinimą darbo užmokesčio augimu ir karjera išreiškia darbuotojai, gyvenantys santuokoje. Tuo tarpu skirtumai tarp darbuotojų neturinčių vaikų ir turinčių vaikų, neturinčių vaikų iki 18 metų bei turinčių vaikų iki 18 metų ir pasitenkinimo karjera visais atvejais nėra tokie dideli, kad būtų statistiškai reikšmingi ( $p > 0,05$ ). Egzistuoja labai silpnas statistiškai reikšmingas ryšys tik tarp lyties ir karjeros sėkmės (-0,110). Vadinasi, vyrai yra labiau patenkinti savo sėkminga karjera. Tarp amžiaus ir pasitenkinimo karjera nenustatyta statistiškai reikšmingų ryšių. Priešinga situacija stebima tarp išsilavinimo ir pasitenkinimo karjera. Tarp išsilavinimo ir karjeros tikslų (0,114), pajamų (0,117), paaukštinimo (0,147), gebėjimų (0,156) ir karjeros sėkmės (0,109) nustatytas labai silpnas tarpusavio ryšys. Vadinasi, pasitenkinimas karjeros tikslais, darbo užmokesčio augimu, pasiektu paaukštinimu įmonėje, išugdytais naujais gebėjimais bei sėkminga karjera yra didesnis darbuotojų, turinčių kuo aukštesnį išsilavinimą.

Atlikta koreliacinė analizė tarp šeiminės padėties, vaikų skaičiaus ir vaikų amžiaus, respondento lyties, amžiaus ir išsilavinimo bei konstrukto (lūkesčių, pasitenkinimo darbu, pasitenkinimo karjera) leidžia teigti, jog šeimos statuso charakteristikos turi didesnę įtaką vertinant lūkesčių svarbą darbuotojams nei pasitenkinimą darbu ar karjera. Kitaip tariant, egzistuoja daugiau reikšmingų ryšių tarp šeimos statuso charakteristikų ir įvairių lūkesčių. Tokia pati tendencija matoma ir vertinant socialines-demografines charakteristikas. Daugiau ryšių atsiranda vertinant lūkesčių svarbą nei pasitenkinimą darbu ar karjera. Daugiausia ryšių tarp charakteristikų nustatyta kalbant apie karjeros, nenumatytų apdovanojimų, darbo organizavimo ir komunikacijos lūkesčius, tarp charakteristikų ir pasitenkinimo darbu elementų, tokių kaip darbo organizavimas ir darbo pobūdis, bei tarp charakteristikų ir pasitenkinimo karjera elementų, tokių kaip pajamos ir paaukštinimas.

#### **4.2.5. Regresinė analizė**

Teorinėje dalyje išsiaiškinta, jog išpildyti darbuotojų lūkesčiai lemia didesnį pasitenkinimą darbu ir karjera. Svarbu sužinoti, kokią įtaką šeimos statusas, kaip moderatorius, turi lūkesčių ir pasitenkinimo darbu bei lūkesčių ir pasitenkinimui karjera ryšiui. Lūkesčių, pasitenkinimo darbu, pasitenkinimo karjera ir šeimos statuso (kaip moderatoriaus) ryšiams diagnozuoti buvo naudojamas hierarchinės regresijos modelis. Atliekant regresinę analizę svarbu, jog skalių įverčių duomenys būtų pasiskirstę pagal normalųjį skirstinį. Anksčiau išsiaiškinta, jog lūkesčių ir pasitenkinimo karjera skalių įverčių Kolmogorovo-Smirnovo testo  $p$  reikšmės yra reikšmingos ( $p < 0,05$ ), o tai rodo, jog duomenys nėra pasiskirstę normaliai. Svarbu tai, jog šis rodiklis yra jautrus imties dydžiui, todėl tokie rezultatai buvo tikėtini dėl respondentų skaičiaus. Tam, kad būtų nustatytas nuokrypio dydis nuo normaliojo skirstinio, buvo skaičiuojami eksceso ir asimetrijos koeficientai. Koeficientų reikšmės pateko į intervalą nuo -2 iki 2, o tai yra liberali riba, kuomet duomenis galima traktuoti išsidėsčiusiais pagal normalųjį dėsnį (Lewis-Beck, Bryman ir Liao, 2004).

Pirmiausia, buvo skaičiuojama pagrindinio efekto regresinė analizė, kur nepriklausomas kintamasis yra darbuotojų lūkesčiai, o priklausomas kintamasis – pasitenkinimas darbu. Vėliau į regresinę analizę buvo įtrauktas moderatorius – šeimos statuso charakteristikos, parodantis, ar moderatorius turi įtakos priklausomam kintamajam (pasitenkinimui darbu). Trečiame modelyje į analizę įtraukti nauji kintamieji, sudaryti iš lūkesčių ir šeimos statuso kintamųjų sandaugų, parodantys, kokią įtaką

priklausomam kintamajam daro nepriklausomas kintamasis ir moderatorius. Kitaip sakant, moderuojantį efektą. Tokia pati procedūra pakartota tiriant moderatoriaus įtaką pasitenkinimui karjera. Be to, buvo siekiama išsiaiškinti ar pasitenkinimas darbu turi įtakos pasitenkinimui karjera ir atvirkščiai – ar pasitenkinimas karjera lemia pasitenkinimą darbu.

Atlikus regresinę analizę nebuvo rasta statistiškai reikšmingo ryšio tarp lūkesčių ir pasitenkinimo darbu (žr. 18 lent.) Pirmuoju atveju lūkesčių ir pasitenkinimo darbu ryšys yra neigiamas ir statistiškai nereikšmingas ( $\beta = -0,046$ ,  $p > 0,05$ ,  $R^2 = 0,002$ ). Antrajame modelyje į analizę įtraukus moderatorių, t. y. šeiminių statusą, vaikų skaičių ir vaikų amžių, nebuvo nustatyta nei vieno statistiškai reikšmingo ryšio ( $p > 0,05$ ,  $R^2 = 0,005$ ). Kadangi trečiajame modelyje lūkesčių ir šeimos statuso charakteristikų sandaugų atvejais  $p > 0,05$  ( $R^2 = 0,008$ ), todėl galima teigti, jog šeimos statusas, kaip moderatorius, neturi įtakos lūkesčių ir pasitenkinimo darbu sąryšiui. Vadinasi, lūkesčių ir pasitenkinimo darbu ryšys nepriklauso nuo to, ar darbuotojas yra vienišas ar susituokęs, turi vaikų ar neturi vaikų, turi vaikų iki 18 metų ar neturi vaikų iki 18 metų.

**18 lentelė.** Regresinės analizės rezultatai (moderatoriaus įtaka pasitenkinimui darbu)

Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	Standartinė paklaida	Beta		
1	Konstanta	4,207	0,460	-	9,136	0,001
	Lūkesčiai	-0,084	0,086	-0,046	-0,977	0,329
2	Konstanta	4,443	0,535	-	8,301	0,001
	Lūkesčiai	-0,082	0,086	-0,045	-0,955	0,340
	Šeiminis statusas	0,025	0,092	0,014	0,266	0,790
	Vaikų skaičius	-0,263	0,228	-0,162	-1,155	0,249
	Vaikų amžius	0,126	0,123	0,145	1,029	0,304
3	Konstanta	6,638	3,670	-	1,809	0,071
	Lūkesčiai	0,146	0,490	0,081	0,297	0,766
	Šeiminis statusas	0,787	1,133	0,464	0,695	0,488
	Vaikų skaičius	-3,248	3,232	-2,004	-1,005	0,315
	Vaikų amžius	1,267	1,690	1,452	0,750	0,454
	Lūkesčiai X šeiminis statusas	-0,142	0,211	-0,466	-0,674	0,501
	Lūkesčiai X vaikų skaičius	-0,081	4,250	-0,280	-0,191	0,848
	Lūkesčiai X vaikų amžius	0,213	0,314	0,992	0,676	0,499

Atlikta regresinė analizė neparodė statistiškai reikšmingo ryšio tarp lūkesčių ir pasitenkinimo karjera (žr. 19 lent.) Pirmojo modelio atveju lūkesčių ir pasitenkinimo karjera ryšys yra teigiamas, tačiau statistiškai nereikšmingas ( $\beta = 0,072$ ,  $p > 0,05$ ,  $R^2 = 0,005$ ). Antrajame modelyje į analizę įtraukus moderatorių, t. y. šeimos statuso charakteristikas, nustatytas statistiškai reikšmingas ryšys tarp pasitenkinimo karjera ir šeiminio statuso ( $p = 0,026 < 0,05$ ). Nepaisant to, trečiajame modelyje lūkesčių ir šeimos statuso charakteristikų sandaugų atvejais  $p > 0,05$  ( $R^2 = 0,026$ ), todėl galima teigti,

jog šeimos statusas, kaip moderatorius, neturi įtakos lūkesčių ir pasitenkinimo karjera ryšiui. Taigi, lūkesčių ir pasitenkinimo karjera ryšys nepriklauso nuo to, ar darbuotojas yra vienišas ar gyvena santuokoje, turi vaikų ar neturi vaikų, turi vaikų iki 18 metų ar neturi vaikų iki 18 metų.

**19 lentelė.** Regresinės analizės rezultatai (moderatoriaus įtaka pasitenkinimui karjera)

Modelis		Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
		B	Standartinė paklaida	Beta		
1	Konstanta	3,196	0,679	-	4,705	0,001
	Lūkesčiai	0,192	0,126	0,072	1,516	0,130
2	Konstanta	3,064	0,785	-	3,90	0,001
	Lūkesčiai	0,203	0,126	0,076	1,605	0,109
	Šeiminis statusas	0,302	0,135	0,121	2,233	<b>0,026 (*)</b>
	Vaikų skaičius	-0,362	0,335	-0,151	-1,081	0,280
	Vaikų amžius	0,140	0,180	0,109	0,777	0,438
3	Konstanta	1,395	5,375	-	0,260	0,795
	Lūkesčiai	1,070	0,717	0,401	1,492	0,136
	Šeiminis statusas	0,193	1,660	0,077	0,116	0,908
	Vaikų skaičius	0,211	4,733	0,088	0,044	0,965
	Vaikų amžius	1,131	2,475	0,878	0,457	0,648
	Lūkesčiai X šeiminis statusas	0,020	0,308	0,045	0,066	0,947
	Lūkesčiai X vaikų skaičius	-0,662	0,623	-1,541	-1,063	0,288
	Lūkesčiai X vaikų amžius	0,185	0,460	0,584	0,401	0,688

\* čia: statistškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05.

Remiantis regresine analize taip pat buvo siekiama išsiaiškinti pasitenkinimo darbu įtaką pasitenkinimui karjera. Regresinės analizės rezultatai pateikiami 20 lentelėje. Į regresiją įtraukti kintamieji paaiškina 44,1 proc. priklausomojo kintamojo sklaidos apie vidurkį ( $R^2 = 0,441$ ). Nustatyta, jog egzistuoja regresorių, nuo kurių priklauso pasitenkinimas karjera ir kurie daro įtaką priklausomam kintamajam net atsižvelgus į kitų į regresijos lygtį įtrauktų kintamųjų daromą įtaką pasitenkinimui karjera. Matoma, jog statistškai reikšmingi regresoriai yra atlyginimas, karjera, darbo pobūdis ir bendradarbiai. Iš šių regresorių didžiausią įtaką pasitenkinimui karjera turi darbo pobūdis (0,390) ir atlyginimas (0,326). Pasitenkinimu darbo užmokesčiu ir karjera padidėjus 1 balu, pasitenkinimas karjera atitinkamai išauga po 0,294 ir 0,142 balo (vidutiniškai), esant *ceteris paribus*. Tuo tarpu pasitenkinimui bendradarbiais padidėjus 1 balu, pasitenkinimas karjera vidutiniškai sumažėja 0,143 balo, kai kiti kintamieji nekinta. 1 balu išaugus pasitenkinimui darbo pobūdžiu, pasitenkinimas karjera vidutiniškai padidėja 0,410 balo, kitiems kintamiesiems esant fiksuotiems.

**20 lentelė.** Regresinės analizės rezultatai (pasitenkinimo darbu įtaka pasitenkinimui karjera)

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
	B	Standartinė paklaida	Beta		
Konstanta	1,711	0,244	-	7,005	0,001
Atlyginimas	0,294	0,049	0,326	5,990	<b>0,001</b> (*)
Karjera	0,142	0,046	0,145	3,088	<b>0,002</b> (*)
Vadovavimas	0,024	0,047	0,026	0,516	0,606
Papildomos privilegijos	0,046	0,049	0,046	0,942	0,347
Nenumatyti apdovanojimai	-0,007	0,066	-0,007	-0,109	0,913
Darbo organizavimas	-0,093	0,049	-0,075	-1,907	0,057
Bendradarbiai	-0,143	0,055	-0,123	-2,600	<b>0,010</b> (*)
Darbo pobūdis	0,410	0,045	0,390	9,039	<b>0,001</b> (*)
Komunikacija	-0,007	0,056	-0,006	-0,121	0,904

\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05.

Remiantis regresine analize taip pat buvo siekiama išsiaiškinti pasitenkinimo karjera įtaką pasitenkinimui darbu (žr. 21 lent.). Į regresiją įtraukti kintamieji paaiškina 30,3 proc. priklausomojo kintamojo sklaidos apie vidurkį ( $R^2 = 0,303$ ). Nustatyta, jog egzistuoja regresorių, nuo kurių priklauso pasitenkinimas darbu, t. y. šie kintamieji turi nepriklausomos įtakos priklausomojo kintamojo lygiui. Matoma, jog statistiškai reikšmingi regresoriai yra pajamos, paaukštinimas ir karjeros sėkmė, o iš jų didžiausią įtaką pasitenkinimui darbu turi karjeros sėkmė (0,358), panašią įtaką daro pajamos (0,159) ir paaukštinimas (0,149). Vadinasi, pasitenkinimui pajamomis padidėjus 1 balu, pasitenkinimas darbu vidutiniškai padidėja 0,089 balo, esant *ceteris paribus*, o pasitenkinimui paaukštinimu padidėjus 1 balu, pasitenkinimas darbu vidutiniškai išauga 0,081 balo, kai kiti kintamieji nekinta. Kitiems kintamiesiems esant pastoviams pasitenkinimas darbu vidutiniškai išauga 0,186 balo, kai pasitenkinimas karjeros sėkme išauga 1 balu.

**21 lentelė.** Regresinės analizės rezultatai (pasitenkinimo karjera įtaka pasitenkinimui darbu)

	Nestandardizuoti koeficientai		Standartizuoti koeficientai	t	p
	B	Standartinė paklaida	Beta		
Konstanta	2,511	0,130	-	19,377	0,001
Karjeros tikslai	-0,050	0,036	-0,080	-1,398	0,163
Pajamos	0,089	0,033	0,159	2,704	<b>0,007</b> (*)
Paaukštinimas	0,081	0,039	0,149	2,079	<b>0,038</b> (*)
Gebėjimai	0,005	0,034	0,009	0,158	0,874
Karjeros sėkmė	0,186	0,032	0,358	5,897	<b>0,001</b> (*)

\* čia: statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo p yra 0,05.

Apibendrinant regresinės analizės rezultatus, galima teigti, jog šeimos statusas, kaip moderatorius, neturi įtakos nei lūkesčių ir pasitenkinimo darbu ryšiui, nei lūkesčių ir pasitenkinimo karjera ryšiui. Nustatyta, jog pasitenkinimo darbu dedamosios, tokios kaip atlyginimas, karjera, darbo pobūdis ir bendradarbiai, daro įtaką darbuotojų patiriamam pasitenkinimui karjera, o pasitenkinimo karjera dedamosios, tokios kaip pajamos, paaukštinimas ir karjeros sėkmė, daro įtaką darbuotojų patiriamam pasitenkinimui darbu.

#### 4.2.6. Rezultatų aptarimas ir diskusija

Tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti šeimos statuso (šeiminės padėties, vaikų amžiaus, vaikų skaičiaus) įtaką dirbančių Lietuvos gyventojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir pasitenkinimui karjera. Be to, buvo aiškinamasi pasitenkinimo skirtumai tarp darbuotojų, pasižyminčių skirtingomis socialinėmis-demografinėmis charakteristikomis (lytis, amžius, išsilavinimas, įmonės darbuotojų skaičius, įmonės veiklos sektorius, įmonės veiklos sritis). Taip pat buvo norima sužinoti ar pasitenkinimas darbu turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui karjera ir atvirkščiai.

Visų pirma, apžvelgiamos šeimos statuso charakteristikos ir gauti rezultatai. Užsienio autoriai (Hong et al., 1995; de Janasz, Forret, Haack ir Jonsen, 2013) nustatė, jog sąsajos tarp šeiminės padėties ir lūkesčių bei darbuotojų pasitenkinimo egzistuoja. Nepaisant to, daugelis užsienyje atliktų tyrimų rodo, jog šeiminė padėtis neturi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu (Azim, Haque ir Chowdhury, 2013; Çelebib ir Çakmakc, 2014; Huang ir Gamble, 2015; Panisoara ir Serban, 2013) ir pasitenkinimui karjera (Carr et al., 1998). *Vadinasi, Lietuvoje skirtingos šeiminės padėties darbuotojai pasižymi skirtingais lūkesčiais: vieniši – karjeros, tobulėjimo ir pripažinimo, nes jiems nereikia derinti darbo ir šeimos atsakomybių, o susituokę – ryšio palaikymu ir papildomomis privilegijomis. Nors egzistuoja reikšmingas ryšys tarp šeiminės padėties ir pasitenkinimo darbu bei karjera, tačiau šeiminė padėtis negali būti laikoma kaip veiksnys, darantis įtaką Lietuvos vienišų ir susituokusių darbuotojų pasitenkinimui darbu ir karjera.* Tiriant vaikų skaičiaus įtaką darbuotojų lūkesčiams bei pasitenkinimui darbu ir karjera, patvirtintos teorijoje gautos išvados, jog vaikų skaičius neturi įtakos nei darbuotojų pasitenkinimui darbu (Çelebib ir Çakmakc, 2014; Huang ir Gamble, 2015), nei pasitenkinimui karjera (Carr et al., 1998). Šio tyrimo rezultatai antrina užsienyje atliktų tyrimų išvadoms. Tiesa, tarp vaikų skaičiaus ir kai kurių pasitenkinimo darbu elementų nustatytas egzistuojantis ryšys. *Kadangi nebuvo rasta tyrimų, nagrinėjančių vaikų skaičiaus įtaką darbuotojų lūkesčiams kitose šalyse, galima manyti, jog vaikų skaičius lemia skirtingus darbuotojų lūkesčius. Taigi, Lietuvos atveju, vaikų skaičius lemia skirtingus darbuotojų lūkesčius, tačiau neturi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu ir karjera.* Vertinant vaikų amžiaus įtaką lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera, pasiteisino teoriniai lūkesčiai, jog vaikų amžius nelemia darbuotojų pasitenkinimo darbu. Tokie rezultatai sutampa autorių (Huang ir Gamble, 2015; Panisoara ir Serban, 2013) gautomis išvadomis. *Kadangi ankstesniuose moksliniuose darbuose vaikų amžiaus įtaka darbuotojų lūkesčiams ir pasitenkinimui karjera tirta nebuvo, todėl šis tyrimas atskleidžia naujas įžvalgas, leidžiančias teigti, jog Lietuvos darbuotojai, turintys vaikų iki 18 metų ir darbuotojai, neturintys vaikų iki 18 metų pasižymi skirtingais lūkesčiais – karjera yra svarbesnė neturintiems vaikų iki 18 metų, o finansinį stabilumą suteikiantys lūkesčiai svarbesni turintiems vaikų iki 18 metų. Nepaisant to, nepriklausomai nuo vaikų amžiaus lietuviai patiria vienodą pasitenkinimą karjera. Taigi, vaikų amžius yra lūkesčius, bet ne pasitenkinimą darbu ir karjera lemiantis veiksnys.*

Toliau apžvelgiamos socialinės-demografinės charakteristikos ir gauti rezultatai. Šio tyrimo rezultatai atskleidė skirtingus lūkesčius tarp lyties, o tai patvirtina Gray et al. (2018) tyrimo išvadas, tačiau nesutinka su Inscape Publishing, Inc. (2001) atliktu tyrimu. Nustatyti skirtumai tarp vyrų ir moterų kai kuriose pasitenkinimo darbu srityse sutampa ne tik su įvairiose pasaulio šalyse – Ispanijoje (Garcia-Bernal et al., 2005), Taivane (Hong et al., 1995), Kinijoje (Huang ir Gamble, 2015), Korėjoje (Jung, Moon ir Hahm, 2007), Turkijoje (Kara, Uysal ir Magnini, 2012) – atliktais tyrimais, tačiau antrina ir Lietuvos rezultatams (Adomynienė ir Gustainienė, 2011; Daukantienė, 2006; Merkys ir Brazienė, 2010). Tyrimo metu nustatyti pasitenkinimo karjera skirtumai tarp lyčių patvirtina JAV (Burke ir Stets, 2009), Kinijoje (Pang ir Lee, 2002) ir Lietuvoje (Daukantienė, 2006) identifikuotus skirtumus. *Taigi, nors moterys ir vyrai turi panašius karjeros lūkesčius, tačiau kiti lūkesčiai tarp vyrų ir moterų Lietuvoje ir užsienyje skiriasi. Tikėtina, jog taip yra dėl nelygybės darbo rinkoje bei darbo ir šeimos pareigų nesuderinamumo. Tiek Lietuvoje, tiek užsienio šalyse moterys ir vyrai išreiškia skirtingą pasitenkinimą darbu ir karjera – moterys yra patenkintos mažiau. Nustatyta, jog vyrų pasitenkinimą lemia išoriniai veiksniai, o moterų – vidiniai. Vis dėlto, moterims, turint daugiau šeimos pareigų, yra sunkiau pasiekti karjeros sėkmę, todėl jos yra mažiau patenkintos savo karjera. Vadinasi, lytis gali būti laikomas veiksniu, lemiančiu skirtingus darbuotojų lūkesčius, pasitenkinimą darbu ir karjera.* Dauguma autorių atliktų tyrimų rodo, jog skirtingo amžiaus darbuotojai pasižymi skirtingais lūkesčiais (Hong et al., 1995), pasitenkinimu darbu (Clark, Oswald ir Warr, 1996; Hajdukova, Klementova ir Klementova, 2015; Inscape Publishing, Inc., 2001; Sutekova, 2012; Vagnerova, 2007; Westover ir Taylor, 2010) ir pasitenkinimu karjera (Armstrong-Stassen, 2004; Yap et al., 2010; Judge et al., 1995; Merkys ir Brazienė, 2010; Pang ir Lee, 2002). Autorių darbų išvadas patvirtina ir šio tyrimo gauti rezultatai. *Vadinasi, tiek Lietuvoje, tiek kitose šalyse jaunesni darbuotojai didesnę svarbą teikia finansinėms priemonėms ir karjeros galimybėms, tačiau didesnę pasitenkinimą darbu išreiškia vyresnio amžiaus darbuotojai. Tai galima paaiškinti tuo, jog įsidarbinimo pradžioje jaunų darbuotojų lūkesčiai yra pakankamai dideli, o nauja patirtis lemia aukštą pasitenkinimo lygį. Nepaisant to, laikui bėgant jaunesnių darbuotojų lūkesčiai tampa realistiškesni, jie prisitaiko prie darbo aplinkos, susiduria su tikrovės kliūtimis ir taip sumažėja jų pasitenkinimas. Vyresni darbuotojai turi daugiau darbinės patirties, todėl jų lūkesčiai yra labiau atitinkantys tikrovę, o įgyta patirtis suteikia didesnę pasitenkinimą. Tuo tarpu šalyse stebimas mažesnis vyresnio amžiaus darbuotojų pasitenkinimas karjera. Galima teigti, jog amžius yra darbuotojų lūkesčius, pasitenkinimą darbu ir karjera lemiantis veiksnys.* Šis tyrimas atskleidė, jog darbuotojai, turintys skirtingą išsilavinimą, pasižymi skirtingais lūkesčiais, ir patvirtino kitų tyrimų rezultatus (Hong et al., 1995; Inscape Publishing, Inc., 2001). Be to, gautas teigiamas išsilavinimo ir pasitenkinimo darbu ryšys ir patvirtintos kitų autorių (Adeoye, Akoma ir Binuyo, 2014; Çınar ir Karcioğlu, 2012) išvados. Tyrimo metu tarp išsilavinimo ir pasitenkinimo karjera nustatyta teigiama priklausomybė, visiškai patvirtinusi Burke (2005) rezultatus ir iš dalies Pang'o ir Lee (2002), tačiau prieštaraujanti Yap et al. (2010) pateikiamoms įžvalgoms. *Taigi, kuo aukštesnis Lietuvos darbuotojo išsilavinimas, tuo didesnę svarbą jis kelia pačiai darbo rūšiai, stabilumui ir įvairovei darbe, saviraiškos galimybėms ir žmonėms, su kuriais dirbs. Be to, turimas aukštesnis išsilavinimas suteikia galimybę dirbti patinkantį darbą, o tai lemia didesnę Lietuvos ir kitų šalių darbuotojų pasitenkinimą darbu. Viena vertus, įgytas aukštesnis išsilavinimas atveria didesnes paaukštėjimo, o tuo pačiu ir darbo užmokesčio augimo bei naujų gebėjimų įgijimo galimybes, o tai lemia daugiau atsakomybių, didesnę autonomiškumą ir karjeros sėkmę, kitaip tariant, pasitenkinimą karjera. Kita vertus, per didelės atsakomybės ir negebėjimas jų įgyvendinti, gali lemti mažesnę ar išvis prarastą pasitenkinimą karjera. Taigi, išsilavinimas yra laikomas veiksniu, lemiančiu darbuotojų lūkesčius, pasitenkinimą darbu ir karjera.* Atlikto tyrimo rezultatai parodė, jog skirtingo dydžio įmonėse dirbantys darbuotojai pasižymi

skirtingais lūkesčiais ir pasitenkinimu darbu bei karjera. Apie skirtingą pasitenkinimą darbu ir karjera pasisako ir autoriai (García-Serrano, 2011; Tansel ir Gazîođlu, 2014; Terrelonge, 2016; Vladimirova ir Atanassova, 2008), nagrinęję tokios krypties temas. *Vadinasi, Lietuvoje ir kitose pasaulio šalyse mažesnis pasitenkinimo darbu lygis fiksuojamas didelėse įmonėse, kurį, nepaisant didesnių karjeros galimybių didelėse įmonėse, lemia prasti darbuotojų ir vadovų santykiai. Nors tyrimų, kuriuose nagrinėjami darbuotojų lūkesčiai priklausomai nuo įmonės dydžio rasta nebuvo, tačiau, remiantis skirtingu lietuvių pasitenkinimo lygiu, galima pastebėti, jog priklausomai nuo įmonės dydžio skiriasi ir lietuvių lūkesčiai. Skirtingą pasitenkinimą karjera lietuviai išreiškia vertinant jį kaip pasitenkinimo darbu elementą, o ne atskirą konstrukta, todėl tik iš dalies galima teigti, jog egzistuoja skirtingas lietuvių pasitenkinimas karjera priklausomai nuo įmonės, kurioje dirbama, dydžio. Daroma išvada, kad įmonės dydis (darbuotojų skaičius įmonėje) yra lūkesčius ir pasitenkinimą darbu, bet ne pasitenkinimą karjera lemiantis veiksnys. Šis tyrimas atskleidė, jog skirtingų sektorių darbuotojų lūkesčiai ir pasitenkinimas darbu bei karjera skiriasi. Gauti kitų autorių darbams (Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis, 2010; Jung, Moon ir Hahm, 2007; Rainey, 1983) prieštaraujantys lūkesčių ir pasitenkinimo karjera bei dalinai priešaringi pasitenkinimo darbu rezultatai. Priešingai nei kitose šalyse, lietuviai, dirbantys viešajame sektoriuje pasižymi didesniais lūkesčiais, tačiau patiria mažesnę pasitenkinimą tiek finansinį stabilumą užtikrinančiais veiksniais, tiek asmeninio augimo ir tobulėjimo galimybėmis. Taip gali būti dėl skirtingų interesų, tikslų ir apribojimų, keliamų sektoriams skirtingose šalyse. Daroma išvada, jog veiklos sektorius, kuriame dirba darbuotojai, yra veiksnys, lemiantis skirtingus lūkesčius ir darbuotojų pasitenkinimą. Šio tyrimo rezultatai taip pat patvirtina užsienio (Çelebib ir Çakmakc, 2014; Homburg ir Stock, 2005; Platis, Reklitis ir Zimeras, 2015; Pettijohn, Pettijohn ir Taylor, 2004) ir Lietuvos (Bakanauskienė, Bendaravičienė ir Krikštolaitis, 2010) autorių gautus rezultatus, jog pasitenkinimas darbu skirtingose veiklos srityse skiriasi, tačiau neaptiktas skirtingas pasitenkinimas karjera prieštarauja mokslininkų (Cydulka ir Korte, 2008; Evans ir Ghosh, 2015; Malkawi, 2016; Wickramasinghe ir Jayaweera, 2010) nuomonei. Nors įvairiose veiklos srityse dirbantys Lietuvos gyventojai nepasižymi skirtingais lūkesčiais, tačiau informacinių technologijų, švietimo, medicinos, gamybos, paslaugų bei kitų sričių atstovai pasisako apie skirtingą pasitenkinimą tam tikrais pasitenkinimo darbu elementais. Taip gali būti dėl pakankamai skirtingų veiklos pobūdžių, sektorių bei konkrečiai veiklai keliamų reikalavimų. Priešingai nei kitų šalių gyventojai, Lietuvos darbuotojai nesiskiria patiriamu pasitenkinimu karjera. Taigi, veiklos sritis nėra laikomas veiksnium, lemiančiu darbuotojų lūkesčius ir pasitenkinimą karjera, bet laikomas veiksnium, lemiančiu pasitenkinimą darbu.*

Šio tyrimo rezultatai parodė, jog tarp pasitenkinimo darbu ir karjera egzistuoja abipusis ryšys. Gauti rezultatai antrina užsienio autorių pateikiamoms įžvalgoms, jog pasitenkinimui darbu turi įtakos pasitenkinimas karjera (Cranny et al., 1992; Herzberg, 1968; Spector, 1997), o pasitenkinimui karjera įtaką daro pasitenkinimas darbu (Judge et. al, 1995; Ng et. al 2005; Wolff ir Moser, 2009). *Taigi, pagrindiniai veiksniai, lemiantys tiek pasitenkinimą darbu, tiek pasitenkinimą karjera – atlyginimas ir paaukštinimas. Įdomu pastebėti, jog lietuvių pasitenkinimą lemia ir objektyvi, ir subjektyvi karjeros sėkmė. Vadinasi, Lietuvos darbuotojų pasitenkinimas darbu veikia pasitenkinimą karjera ir atvirkščiai.*

Apibendrinant, šiuo tyrimu buvo patvirtinta kitų mokslininkų nuomonė ir įrodyta, jog šeimos statuso charakteristikos, tokios kaip šeiminių padėtis, vaikų skaičius ir vaikų amžius, nedaro įtakos darbuotojų lūkesčių ir pasitenkinimo darbu bei darbuotojų lūkesčių ir pasitenkinimo karjera ryšiui. Naujai atrasta tai, jog šeimos statusas lemia skirtingus darbuotojų lūkesčius. Priešingai nei šeimos statuso



charakteristikų atveju, buvo atskleista socialinių-demografinių charakteristikų įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu ir karjera ir patvirtintos daugumos autorių įžvalgos. Darbuotojų lytis, amžius ir išsilavinimas skirtingai veikia jų lūkesčius ir patiriamą pasitenkinimą. Įmonės dydis, arba darbuotojų skaičius įmonėje, lemia darbuotojų lūkesčius ir pasitenkinimą darbu, bet jo įtaka pasitenkinimui karjera nėra reikšminga. Taip pat tyrimo metu buvo patvirtinta, jog veiklos sektorius, kuriame dirba respondentai, daro įtaką tiek darbuotojų lūkesčiams, tiek pasitenkinimui darbu ir karjera. Tuo tarpu veiklos sritis turi reikšmingą įtaką tik pasitenkinimui darbui, tačiau neturi įtakos darbuotojų lūkesčiams ir pasitenkinimui karjera.

**Tyrimo apribojimai.** Šis tyrimas atskleidė, kokią įtaką šeimos statusas turi darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir pasitenkinimui karjera, tačiau galima išskirti tyrimo apribojimus, į kuriuos būtų naudinga atsižvelgti atliekant tyrimus ateityje. Nors buvo surinktas reikiamas respondentų skaičius, tam, kad imtis būtų reprezentatyvi, ir buvo išlaikytos imties proporcijos vertinant užimtų 18 metų ir vyresnių asmenų lygį, tačiau respondentų sklaida visose šeimos statuso ir socialinių-demografinių charakteristikų grupėse nebuvo proporcinga. Net ir apjungus grupes tiriamieji nebuvo pasiskirstę tolygiai. Surinktas tolygus kiekvienos pirminės grupės respondentų skaičius lemtų gilesnę analizę ir didesnę tyrimo patikimumą. Kitu tyrimo ribotumu gali būti laikomas pasirinktas netikimybinės atrankos metodas – patogumo atranka. Kadangi pasirinkta netikimybinė imtis, todėl sukontroliuoti nešališkumo principo neįmanoma, o tai susiję su nereprezentatyvia imtimi ir sunku prognozuoti gautas išvadas apie visą populiaciją. Atliekant tyrimus ateityje būtų vertinga taikyti tikimybinės atrankos metodus.

**Tolesnių tyrimų kryptys.** Atliekant tolesnius tyrimus galėtų būti pasirenkama daugiau ar kitokių darbuotojų lūkesčių (pvz., įtraukimas, atsakomybė), pasitenkinimo darbu (pvz., organizacijos politika, darbo savarankiškumas, darbo reikalavimai) ir karjera (pvz., darbo patirtis, mentorystė, asmeninės savybės) elementų bei nagrinėjama šeimos statuso įtaka šiems kintamiesiems, didesnę dėmesį skiriant pasitenkinimui karjera, o ne pasitenkinimui darbu. Dar viena tyrimo sritis galėtų būti konkrečios ekonominės veiklos rūšies detalesnė analizė ir atliekamas tyrimas būtent toje srityje, siekiant išsiaiškinti konkrečios veiklos srities darbuotojų lūkesčius ir pasitenkinimą darbu bei karjera. Taip pat būtų įdomu išsiaiškinti, kaip šeimos statusas, darbuotojų lūkesčiai ir pasitenkinimas siejasi su darbuotojų santuokine laime, psichologiniais sutrikimais ar sveikata.

## Išvados ir rekomendacijos

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė atskleidė,
  - nagrinėjant lūkesčius:
    - i. darbuotojų lūkesčiai skiriasi priklausomai nuo šeimos padėties – vienišiams, neturintiems vaikų yra svarbesnė savirealizacija, karjera, o susituokusiems, turintiems vaikų – įvairios papildomos naudos;
    - ii. moterims yra svarbesnės naudos, orientuotos į šeimą, o vyrams – karjera;
    - iii. skirtingo amžiaus ir išsilavinimo darbuotojai kelia skirtingus lūkesčius;
    - iv. skirtingų veiklos sektorių darbuotojai turi nevienodus lūkesčius;
  - nagrinėjant pasitenkinimą darbu:
    - i. šeimos statusas nelemia pasitenkinimo darbu;
    - ii. moterys yra mažiau patenkintos savo darbu;
    - iii. pasitenkinimas darbu su amžiumi auga, tačiau išskiriamas skirtingas lūžio taškas, kuomet pasitenkinimas sumažėja;
    - iv. aukštesnis išsilavinimas turi įtakos didesniai pasitenkinimui darbu;
    - v. mažesnėse įmonėse yra didesnis pasitenkinimo darbu lygis;
    - vi. nesutariama dėl pasitenkinimo darbu skirtinguose veiklos sektoriuose;
    - vii. darbas skirtingose veiklos srityse lemia nevienodą pasitenkinimą darbu;
  - nagrinėjant pasitenkinimą karjera:
    - i. šeimos statusas neturi įtakos pasitenkinimui karjera;
    - ii. moterys yra mažiau patenkintos karjera;
    - iii. didesnį pasitenkinimą karjera patiria jaunesni ir turintys aukštesnį išsilavinimą darbuotojai;
    - iv. darbuotojų pasitenkinimas karjera skiriasi priklausomai nuo įmonės dydžio, veiklos sektoriaus ir veiklos srities.
2. Remiantis teorinėje dalyje atlikta mokslinės literatūros analize sudarytas konceptualus tyrimo modelis, nagrinėjantis šeimos statuso, apimančio šeiminių padėčių, vaikų skaičių ir vaikų amžių, poveikį darbuotojų lūkesčių ir pasitenkinimo darbu ryšiui bei darbuotojų lūkesčių ir pasitenkinimo karjera ryšiui.
3. Atliktas empirinis tyrimas parodė,
  - analizuojant lūkesčius:
    - i. karjeros lūkesčiai yra svarbesni vienišiams, neturintiems vaikų ir neturintiems vaikų iki 18 m. darbuotojams, o nenumatyti apdovanojimai, darbo organizavimas ir komunikacija yra svarbesni likusioms grupėms;
    - ii. beveik visi analizuoti lūkesčiai vyrams yra svarbūs mažiau nei moterims;
    - iii. jaunesniems darbuotojams yra svarbus darbo užmokestis ir karjera, o vyresniems – vadovavimas ir darbo organizavimas;
    - iv. aukštesnis išsilavinimas lemia didesnius vadovavimo, bendradarbių ir darbo pobūdžio lūkesčius;
    - v. dirbantys didelėse įmonėse turi didesnius karjeros, o mažose – papildomų privilegijų lūkesčius;
    - vi. darbo organizavimo lūkesčiai yra svarbesni viešojo sektoriaus darbuotojams;
    - vii. įvairių veiklos sričių darbuotojų lūkesčiai nesiskiria;
  - analizuojant pasitenkinimą darbu:
    - i. šeimos statusas neturi įtakos pasitenkinimui darbu;

- ii. moterys yra mažiau patenkintos darbu;
- iii. vyresniems darbuotojams darbo organizavimas teikia mažesnę patenkinimą, o jaunesniems – darbo pobūdis;
- iv. aukštesnis išsilavinimas lemia didesnę patenkinimą darbu;
- v. mažose įmonėse dirbantys darbuotojai patiria mažesnę patenkinimą karjera, bet didesnę komunikacija;
- vi. visais patenkinimo darbu elementais yra labiau patenkinti privačiojo sektoriaus darbuotojai;
- vii. patenkinimo darbu skirtumai nustatyti beveik visose veiklos srityse;
- analizuojant patenkinimą karjera:
  - i. šeimos statusas neturi įtakos patenkinimui karjera;
  - ii. moterys išreiškia mažesnę patenkinimą karjera;
  - iii. vidutinio amžiaus darbuotojai yra labiau patenkinti karjera ir naujais gebėjimais;
  - iv. aukštesnis išsilavinimas lemia didesnę patenkinimą visais patenkinimo karjera elementais;
  - v. nėra reikšmingų skirtumų tarp įmonės dydžio ir patenkinimo karjera;
  - vi. privačiojo sektoriaus darbuotojai yra labiau patenkinti karjera;
  - vii. įvairių veiklos sričių darbuotojų patenkinimas karjera nesiskiria.

Remiantis literatūrine ir praktine analize galima pateikti tokias *rekomendacijas*:

- renkantis naujus darbuotojus, išsiginčinti darbdavių ir darbuotojų lūkesčius ir galimybes juos išpildyti, o periodiniuose pokalbiuose su esamais darbuotojais išsiaiškinti ar lūkesčiai yra patenkinami bei aptarti naujus lūkesčius (Spacey, 2018; Steers ir Mowday (1981) (cit. iš Black ir Gregersen, 1990));
- įmonėms, kuriose dirba šeimą turintys darbuotojai, didesnę dėmesį skirti šeimai palankiai kultūrai ir šeimos programoms (Abdullah ir Boyle, 2010; de Janasz, Forret, Haack ir Jonsen, 2013). Pavyzdžiui, skirti finansinę paramą vaikų priežiūros paslaugoms ar pagal galimybes įkurti tokias paslaugas įmonėje (vaikų darželis, kūdikio žindymo kambarys);
- suteikti darbuotojams daugiau papildomų privilegijų, pavyzdžiui, taikyti lanksčias darbo sąlygas – nuotolinis darbas, lanksti darbo pradžia ir pabaiga, galimybė skubiai išeiti iš darbo dėl iškilusių nenumatytų asmeninių aplinkybių, suspaustos ar metinės darbo valandos;
- skatinti atvirą darbuotojų komunikaciją – raginti darbuotojus išsakyti aktualias darbo ir asmeninio gyvenimo nesuderinimo problemas ir informuoti darbuotojus, jog, atsiradus poreikiui, apie tai galima kalbėtis individualiai su tiesioginiu vadovu arba kartu su kolegomis.

## Literatūros sąrašas

1. Abdullah, A. B. M., & Boyle, S. (2010). *The Link between Employee Expectations and Culture: The Case of Mnc Employees in Bangladesh* (Doctoral dissertation, World Business Institute).
2. Adeoye, A. O., Akoma, L., & Binuyo, B. O. (2014). Age, marital status and educational background as determinants of job satisfaction: a case study of nigeria workers. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 2(2), 1–7.
3. Adomynienė, E., & Gustainienė, L. (2011). Darbo ir šeimos sąveikos ryšys su pasitenkinimu darbu. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 60, 13–28.
4. Ayinla (2006). *Strategic Human Resource Management. A Process Approach*. Lagos: Mulink Publishing House.
5. Aletraris, L. (2010). How satisfied are they and why? A study of job satisfaction, job rewards, gender and temporary agency workers in Australia. *Human Relations*, 63(8), 1129–1155.
6. Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 89(1), 127–136.
7. Altman, B. W. & Post, J. E. (1996). Beyond the social contract: an analysis of executives' views at 25 large companies'. In: Hall, D. T. (Ed.) *The Career Is Dead-Long Live the Career. A Relational Approach to Careers. The Jossey-Bass Business & Management Series*, 46–71.
8. Alnıaçık, Ü., Alnıaçık, E., Akçin, K., & Erat, S. (2012). Relationships between career motivation, affective commitment and job satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 355–362.
9. Aidis, R. (2003). Female Small-and Medium-Sized Enterprise Ownership in Lithuania: A Comparison. *Journal of Baltic Studies*, XXXIV(3), 332–353.
10. Autry, A. (2019). *2019 Employee Engagement & Loyalty Statistics* [žiūrėta 2019-05-23]. Prieiga per internetą: <https://blog.accessperks.com/2019-employee-engagement-loyalty-statistics>
11. Amburgey, W. O. D. (2005). An Analysis of the Relationship between Job Satisfaction, Organizational Culture and Perceived Leadership Characteristics. *Electronic Theses and Dissertations*. 425.
12. Armstrong-Stassen, M. (2004). Managers' perceptions of their work group and their own performance and well-being following a job transfer. *Public Personnel Management*, 33(1), 47–60.
13. Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 201–220.
14. Arnold, J. Silvester, J., Patterson, F., & Robertson, I. (2007). *Psychologie prace pro manazery a personalisty*. Brno: Computer Press.
15. Azim, M. T., Haque, M. M., & Chowdhury, R. A. (2013). Gender, marital status and job satisfaction an empirical study. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488–498.
16. Bailyn, L., Drago, R., & Kochan, T. A. (2001). Integrating work and family life. A Holistic Approach, A Report of the Sloan Work-Family Policy Network: MIT, Sloan School of Management. Prieiga per internetą: <http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/WorkFamily.pdf>

17. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R. ir Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 22(3), 12–24.
18. Bachrach, L. L. (1975). *Marital status and mental disorder*, 3. US Department of Health, Education, and Welfare, Public Health Service, Alcohol, Drug Abuse, and Mental Health Administration.
19. Bardoel E. A., Cieri H. & Santos C. (2008). A review of work-life research in Australia and New Zealand. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(3), 316–333.
20. Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspidis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324–333.
21. Berger, L. (2018). Working Mothers Satisfaction: The Influence of Time Demands and Time-Based Conflict. *Journal of Mental Disorders and Treatment*, 4(2), 158–166.
22. Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1990). Expectations, satisfaction, and intention to leave of American expatriate managers in Japan. *International journal of intercultural relations*, 14(4), 485–506.
23. Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of vocational behavior*, 58(1), 53–81.
24. Boulton, M. J. L., Thompson, R. C., & Schaubhut, N. A. (2017). Well-being and MBTI personality type in the workplace [žiūrėta 2019-05-19]. Prieiga per internetą: [http://a-m-t.de/fileadmin/a-m-t/pdf/2017/Well-being\\_WP\\_v10.FINAL.pdf](http://a-m-t.de/fileadmin/a-m-t/pdf/2017/Well-being_WP_v10.FINAL.pdf)
25. Brett, J. M., & Stroh, L. K. (1997). Jumping ship: Who benefits from an external labor market career strategy?. *Journal of applied Psychology*, 82(3), 331–341.
26. Briscoe, C. W., & Smith, J. B. (1974). Psychiatric illness: Marital units and divorce. *Journal of Nervous and Mental Disease*, 440–445.
27. Brockwood, K. J. (2007). Marital satisfaction and the work-family interface: An overview.
28. Buckley, M. R., Fedor, D. B., Veres, J. G., Wiese, D. S., & Carraher, S. M. (1998). Investigating newcomer expectations and job-related outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 452–461.
29. Burke, R. J. (2005). Backlash in the workplace. *Women in Management Review*, 20(3), 165–176.
30. Burke, P. J., & Stets, J. E. (2009). *Identity theory*. New York: Oxford University.
31. Carr, P. L. et al. (1998). Relation of family responsibilities and gender to the productivity and career satisfaction of medical faculty. *Annals of internal medicine*, 129(7), 532–538.
32. Carson, K. D., Carson, P. P., Roe W. C., & Phillips, J. S. (1996). A career entrenchment model: Theoretical development and empirical outcomes. *Journal of Career Development*, 22(4), 273–286.
33. Chang, E., Chin, H., & Ye, J. (2014). Organizational work-family culture and working mothers' affective commitment: How career expectations matter. *Human Resource Management*, 53(5), 683–700.
34. Chapman, B., & Guven, C. (2016). Revisiting the relationship between marriage and wellbeing: Does marriage quality matter? *Journal of Happiness Studies*, 17(2), 533–551.
35. Chevalier, A. (2007). Education, occupation and career expectations: determinants of the gender pay gap for UK graduates. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 69(6), 819–842.

36. Çınar, O., & Karcioğlu, F. (2012). The level of job satisfaction in public sector: a survey study in the province of Ağrı, eastern Anatolia, Turkey. *Economics and Management*, 17(2), 712–718.
37. Cydulka, R. K., & Korte, R. (2008). Career satisfaction in emergency medicine: the ABEM Longitudinal Study of Emergency Physicians. *Annals of emergency medicine*, 51(6), 714–722.
38. Clark, A. (1997). Why are women so happy at work?. *Labour Economics*, 4, 341–372.
39. Clark A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational Psychology*, 69, 57–81.
40. Clark, S. C. (2000). Work / family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
41. Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). Job satisfaction: How People feel about their jobs and how it affects their performance. New York: Lexington Books.
42. Čiutienė, R. ir Adamonienė, R. (2009). Interaction Between Employee's Interests and Attitude Towards Work as Well as Influence When Forming Career. *Engineering Economics*, 5, 48–55.
43. Day, A. L., & Chamberlain, T. C. (2006). Committing to your work, spouse, and children: implications for work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 116–130.
44. Daukantienė, N. (2006). Darbo rinkos pokyčiai Lietuvoje: moterų ir vyrų padėties aspektai. *Filosofija. Sociologija*, 4, 46–54.
45. de Janasz, S., Forret, M., Haack, D., & Jonsen, K. (2013). Family status and work attitudes: An investigation in a professional services firm. *British Journal of Management*, 24(2), 191–210.
46. Demerouti, E., & Geurts, S. (2004). Towards a typology of work-home interaction. *Community, Work & Family*, 7(3), 285–309.
47. Duxbury, L., & Higgins, C. (2008). *Work-Life balance in australia in the new millennium: Rhetoric versus reality* [žiūrėta 2019-05-14]. Prieiga per internetą: [http://www.beatonglobal.com/pdfs/Work-life\\_balance\\_full\\_report.pdf](http://www.beatonglobal.com/pdfs/Work-life_balance_full_report.pdf)
48. Dromantaitė, A. (2012). Pasitenkinimo karjera veiksniai. *Socialinis darbas*, 11(2), 289–300.
49. Dupre, M. E., Beck, A. N., & Meadows, S. O. (2009). Marital trajectories and mortality among US adults. *American Journal of Epidemiology*, 170(5), 546–555.
50. Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25, 178–199.
51. Edwards, P., & Wajcman, J. (2005). *The Politics of Working Life*. Oxford: Oxford University.
52. Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*, 57(2), 305–332.
53. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003). *Work Time Preferences and Work-Life Balance in the EU: Some Policy Considerations for Enhancing for Quality of Life* [žiūrėta 2019-05-19]. Prieiga per internetą: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef0342en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0342en.pdf)
54. Eurostat (2015). *Population and social conditions, collection: Statistical books*. Luxembourg: Luxembourg: Publications Office of the European Union [žiūrėta 2019-05-19]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/6917833/KE-BM-15-003-EN-N.pdf/76dac490-9176-47bc-80d9-029e1d967af6>

55. Evans, R. W., & Ghosh, K. (2015). A survey of headache medicine specialists on career satisfaction and burnout. *Headache: The Journal of Head and Face Pain*, 55(10), 1448–1457.
56. Expectation. (n.d) In Oxford learner's dictionary [žiūrėta 2019-11-08]. Prieiga per internetą: [https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american\\_english/expectation](https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/american_english/expectation)
57. Family and marital status. (n.d.) In *Ontario Human Rights Commission code* [žiūrėta 2019-11-08]. Prieiga per internetą: [http://www.ohrc.on.ca/en/code\\_grounds/family\\_marital\\_status](http://www.ohrc.on.ca/en/code_grounds/family_marital_status)
58. Fuchs, V. R. (1988). *Women's Quest for Economic Equality*. Cambridge: Harvard University
59. Fu, H., & Goldman, N. (1996). Incorporating health into models of marriage choice: Demographic and sociological perspectives. *Journal of Marriage and the Family*, 740–758.
60. Galinsky, E., Bond, J. T., & Friedman, D. E. (1996). The role of employers in addressing the needs of employed parents. *Journal of social issues*, 52(3), 111–136.
61. García-Serrano, C. (2011). Does size matter? The influence of firm size on working conditions, job satisfaction and quit intentions. *Scottish Journal of Political Economy*, 58(2), 221–247.
62. Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences, *Women in Management Review*, 20 (3/4), 279–288.
63. Georgellis, Y., Lange, T., & Tabvuma, V. (2012). The impact of life events on job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 464–473.
64. 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*, 17(3), 243–259.
65. Gözükaraa, I., & Çolakoğlub, N. (2016). The Mediating Effect of Work Family Conflict on the Relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 253–266.
66. Gray, K., Neville, A. L., Kaji, A. H., Wolfe, M. M., Calhoun, K. E., Amersi, F., ... & de Virgilio, C. (2018). Career Goals, Salary Expectations, and Salary Negotiation: A Comparison Between Male and Female General Surgery Residents. *Journal of the American College of Surgeons*, 227(4), S215.
67. Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Collins, K.M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work–family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 91–100.
68. Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86.
69. Griškevicienė, V. (2002). *Personalo vadyba*. Vilnius: Baltijos kopija.
70. Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111–126.
71. Gürbüz, A. (2007). An assesment on the effect of education level on the job satisfaction from the toursim sector point of view. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1) 36–46.
72. Haar, J. M., & Brougham, D. M. (2013). An indigenous model of career satisfaction: Exploring the role of workplace cultural wellbeing. *Social Indicators Research*, 110(3), 873–890.

73. Hajdukova, A., Klementova a J., & Klementova jr. J. (2015). The job satisfaction as a regulator of the working behaviour. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 190, 471–476.
74. Hall, D. T. (2007). Protean careers of the 21st century. In Gunz H, Peiperl M. *Handbook of career studies*. London: Sage Publications.
75. Han, S. K., & Moen, P. (1999). Work and family over time: A life course approach. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 98–110.
76. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268–279.
77. Heckscher, C. C. (1995). *White-Collar Blues: Management Loyalties in an Age of Corporate Restructuring*. New York: Basic Books.
78. Heymann, J. (2000). *The Widening Gap: Why America's Working Families Are in Jeopardy and What Can Be Done About It*. New York: Basic Books.
79. Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 5–16.
80. Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 113–136.
81. Hodson, R. (1989). Gender differences in job satisfaction: why aren't women more dissatisfied?. *Sociological Quarterly*, 30(3), 385–399.
82. Homburg, Ch., & Stock, R. M. (2005). Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22(5), 393–420.
83. Hong, J. Ch. et al. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *International Journal of Career Management*, 7(6), 10–14.
84. Huang, Q. & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human Resource Management Journal*, 25(3), 331–347.
85. Hubbard, N., & Purcell, J. (2001). Managing employee expectations during acquisitions. *Human Resource Management Journal*, 11(2), 17–33.
86. Inscape Publishing, Inc. (2001). *Work Expectations Profile. Research Report* [žiūrėta 2019-06-15]. Prieiga per internetą: <http://harmonyinsights.com/wpcontent/uploads/2013/02/WorkExpectationsResearchReport.pdf>
87. Yap, M., Cukier, W., Holmes, M., & Hannan, C. A. (2010). Career satisfaction: A look behind the races. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 65(4), 584–608.
88. Yarnall, J. (1998). Line managers as career developers: rhetoric or reality?. *Personnel Review*, 27(5), 378–395.
89. Yilmaza, S. M., Çelebib, C. D., & Çakmakc, E. (2014). Job satisfaction level of academicians in faculty of education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116, 1021–1025.
90. Judge, T. A, Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel Psychology*, 48, 485–519.
91. Jung, K. M., Moon, J., & Hahm, S. D. (2007). Do Age, Gender, and Sector Affect Job Satisfaction? Results From the Korean Labor and Income Panel Data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125–146.



92. Kaya, E. (1995). Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. In *61st IFLA General Conference 1995, 20-25 August, 1995, Istanbul, Turkey* (pp. 20-25).
93. Kalmijn, M., & Monden, C. W. (2006). Are the negative effects of divorce on well-being dependent on marital quality? *Journal of Marriage and the Family*, 68(5), 1197–1213.
94. Kane, A. A. (2013). *Marital status and self-rated health* (Doctoral dissertation, Health and Human Services).
95. Kara, D., Uysal, M., & Magnini, V. P. (2012). Gender differences on job satisfaction of the five-star hotel employees: The case of the Turkish hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1047–1065.
96. Karavaitienė, R. (2017). *Smuktelėjo pasitenkinimas darbu ir atlyginimu* [žiūrėta 2019-05-17]. Prieiga per internetą: <https://www.cvonline.lt/blog/smuktelejo-pasitenkinimas-darbu-ir-atlyginimu/>
97. Kareckaitė, D. (2006). *Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje* [žiūrėta 2019-06-15]. Prieiga per internetą: [http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo\\_kolegija/konferencija2006/12.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf).
98. Kelly Services (2013). *Employee engagement and retention* [žiūrėta 2019-05-19]. Prieiga per internetą: [https://www.kellyservices.ie/ie/siteassets/uploadedfiles/united\\_kingdom\\_kelly\\_services/new\\_smart\\_content/business\\_resource\\_center/workforce\\_trends/employee\\_engagement\\_and\\_retention.pdf](https://www.kellyservices.ie/ie/siteassets/uploadedfiles/united_kingdom_kelly_services/new_smart_content/business_resource_center/workforce_trends/employee_engagement_and_retention.pdf)
99. Kirkbesoglu, E., & Ozder, E. H. (2015). The Effects of Organizational Performance on the Relationship between Perceived Organizational Support and Career Satisfaction: An Application on Insurance Industry. *Journal of Management Research*, 7(3), 35–50.
100. Kim, P., Murrmann, S., & Lee, G. (2009). Moderating effects of gender and organizational level between role stress and job satisfaction among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 612–619.
101. Kotter, J. P. (1976). The psychological contract. *California Management review*, XV(3), 91–99.
102. Lawrence, E. M., Rogers, R. G., Zajacova, A., & Wadsworth, T. (2019). Marital happiness, marital status, health, and longevity. *Journal of Happiness Studies*, 20(5), 1539–1561.
103. Lepojevic, V., Djordjevic, B., & Ivanovic-Djukic, M. (2018). Mediating effects of career stage on job-related characteristics-job satisfaction relationship. *Engineering Economics*, 29(2), 215–225.
104. Lewis-Beck, M. S., Bryman, A., & Liao, T. F. (Eds.). (2004). *The Sage encyclopedia of social science research methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
105. Lietuvos statistikos departamentas (2011). *Namų ūkiai ir šeimos, jų gyvenimo sąlygos* [žiūrėta 2019-05-17]. Prieiga per internetą: [http://statistics.bookdesign.lt/dalis\\_08.pdf](http://statistics.bookdesign.lt/dalis_08.pdf)
106. Lietuvos statistikos departamentas (2018). *Karjeros ir šeimos derinimas* [žiūrėta 2019-05-17]. Prieiga per internetą: [https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_returnToFullPageURL=https%3A%2F%2Fosp.stat.gov.lt%2Fstatistiniu-rodikliu-analize](https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_returnToFullPageURL=https%3A%2F%2Fosp.stat.gov.lt%2Fstatistiniu-rodikliu-analize)
107. Litvinaitė, U. (2018). *Leiskite joms dirbti: iš lyčių lygybės darbo rinkoje Lietuva galėtų gauti daugiausiai naudos* [žiūrėta 2019-05-13]. Prieiga per internetą: <https://naujienos.alfa.lt/leidinys/iq/leiskite-joms-dirbti/>

108. Liu, H. (2009). Till death do us part: Marital status and US mortality trends, 1986–2000. *Journal of Marriage and Family*, 71(5), 1158–1173.
109. Locke, E. A. (1976). The Nature Causes and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M.C., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1279–1349). Chicago: Rand McNally.
110. Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306–326.
111. Loscocco, K. A. (1997). Work–family linkages among self-employed women and men. *Journal of Vocational behavior*, 50(2), 204–226.
112. Lrytas (2018). Darbuotojų lūkesčiai darbdaviams: kokie priedai ir privilegijos darbe pasiteisina? [žiūrėta 2019-05-13]. Prieiga per internetą: <https://www.lrytas.lt/verslas/rinkos-pulsas/2018/01/25/news/darbuotoju-lukesciai-darbdaviams-kokie-priedai-ir-privilegijos-darbe-pasiteisina--4393899/>
113. Luthans, F. (1998). *Organisational Behaviour*. Boston: Irwin McGraw-Hill.
114. Malkawi, Z. A. (2016). Career satisfaction of Jordanian dental hygienists. *International journal of dental hygiene*, 14(4), 243–248.
115. Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of management journal*, 45(2), 399–409.
116. Marso, R. N., & Pigge, F. L. (1987). Differences between self-perceived job expectations and job realities of beginning teachers. *Journal of Teacher Education*, 38(6), 53–56.
117. McGregor, I., McAdams, D. P., & Little, B. R. (2006). Personal projects, life stories, and happiness: On being true to traits. *Journal of Research in Personality*, 40(5), 551–572.
118. Meng, F., Zhang, J., & Huang, Z. (2014). Perceived organizational health as a mediator for job expectations: a multidimensional integrated model. *Public Personnel Management*, 43(3), 355–370.
119. Merkys, G. ir Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 31, 107–118.
120. Moen, P. (2001). The Career Quandary. *Reports on America*, 2(1). Washington, DC: Population Reference Bureau.
121. Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
122. Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233–251.
123. Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367–408.
124. Oginni, B. O., Dunmade, E. O., & Cecilia, O. A. (2018). The Role of Employee’s Work Expectations in Job Satisfaction and Labour Turnover in the Service Industry: A Case of Selected Organizations in Lagos, Ogun and Oyo States Nigeria. *World Journal of Business and Management*.

125. Okwonzor, K. P. (2007). *Human Resources Management in Action*. Abeokuta: Afamt Printing Press Ltd.
126. Oluwayemi, O. B., Olaniyi, D. E. & Cecilia, O. A. (2018). The Role of Employee's Work Expectations in Job Satisfaction and Labour Turnover in the Service Industry: A Case of Selected Organisations in Lagos, Ogun and Oyo States Nigeria. *World Journal of Business and Management*, 4(1), 1–17.
127. Pang, M., & Lee, C. (2002). Personal characteristics, career stage and job satisfaction. *International journal of employment studies*, 10(1), 105–132.
128. Panisoara, G., & Serban, M. (2013). Marital status and work-life balance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 78, 21–25.
129. Paulauskas, D. (2017). *Lyčių nelygybė darbo rinkoje* [žiūrėta 2019-05-14]. Prieiga per internetą: [http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2017/04/Lyciu\\_nelygybe\\_darbo\\_rinkoje.pdf](http://kurkl.lt/wp-content/uploads/2017/04/Lyciu_nelygybe_darbo_rinkoje.pdf)
130. Pearlin, L. I., & Johnson, J. S. (1977). Marital status, life-strains and depression. *American sociological review*, 704–715.
131. Petkevičiūtė, N. (2006). Karjeros valdymas: asmeninė, individualioji perspektyva. Kaunas: VDU.
132. Pettijohn, C., Pettijohn, L. , & Taylor, A. (2004). The relationships between food service wait staff skills, satisfaction, commitment and their levels of customer orientation. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5(2), 43–59.
133. Perry, B. (2007). Finding professional fulfillment in caring for older people. *Nursing Older People*, 19(2), 23–26.
134. Pew Research Center (2013). *On Pay Gap, Millennial Women Near Parity – For Now. Despite Gains, Many See Roadblocks Ahead* [žiūrėta 2019-05-23]. Prieiga per internetą: [https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2013/12/gender-and-work\\_final.pdf](https://www.pewresearch.org/wp-content/uploads/sites/3/2013/12/gender-and-work_final.pdf)
135. Piligrimienė, Ž. (2016). Marketingo tyrimų duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga. Kaunas: Technologija.
136. Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151–176.
137. Platis, Ch., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 480–487.
138. Radzali, F. M., Ahmad, A., & Omar, Z. (2013). Workload, Job Stress, Family-To-Work Conflict and Deviant Workplace Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 3(12), 109–115.
139. Rainey, H. G. (1983). Public agencies and private firms: Incentive structures, goals, and individual roles. *Administration & Society*, 15, 207–242.
140. Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
141. Reingardienė, J. (2004). Moterų karjeros ir šeimos dilemos. *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 1, 59–72.
142. Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994). 'Violating the psychological contract: not the exception but the norm', *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245–259.
143. Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.

144. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior (14th ed.)*. Essex: Pearson.
145. Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 46(1), 23–41.
146. Schaap, J., Stedham, Y., & Yamamura, J. (2008). Casino management: exploring gender-based differences in perceptions of managerial work. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 87–97.
147. Schneider, N. F. (2005). Leben an zwei Orten. Die Folgen beruflicher Mobilität für Familie und Partnerschaft. *Arbeitszeit–Familienzeit–Lebenszeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S, 110–126.
148. Skalpe, O. (2007). The CEO gender pay gap in the tourism industry – evidence from Norway. *Tourism Management*, 28, 845–853.
149. Society for Human Resource Management (2016). *Employee Job Satisfaction and Engagement. Revitalizing a Changing Workforce* [žiūrēta 2019-05-19]. Prieiga per internetą: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>
150. Spacey, J. (2018). *11 Examples of Employee Expectations* [žiūrēta 2019-06-15]. Prieiga per internetą: <https://simplicable.com/new/employee-expectations>
151. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. London: Sage Publications.
152. Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2011). The career satisfaction scale: Longitudinal measurement invariance and latent growth analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(2), 315–326.
153. Sutekova, H. (2012). Analýza motivacnych preferencii zamestnancov vo vybranom podniku. *Acta academica karviniensia*, 3, 151–160.
154. Tansel, A., & Gazioğlu, Ş. (2014). Management-employee relations, firm size and job satisfaction. *International Journal of Manpower*.
155. Tarcijonaitė, M. (2017). *Y kartos darbuotojų karjeros lūkesčiai* [žiūrēta 2019-05-27]. Prieiga per internetą: <https://www.vz.lt/verslo-valdymas/2017/08/03/y-kartos-darbuotoju-karjeros-lukesciai>
156. Taris, T. W., Feij, J. A., & Capel, S. (2006). Great expectations—and what comes of it: The effects of unmet expectations on work motivation and outcomes among newcomers. *International Journal of Selection and Assessment*, 14(3), 256–268.
157. Terrelonge, Z. (2016). *Job satisfaction: A staff happiness breakdown by industry, country and company size* [žiūrēta 2019-11-28]. Prieiga per internetą: <https://realbusiness.co.uk/sme-job-satisfaction-staff-happiness-by-industry-country-company-size/>
158. Thompson, C. A. (2008). Barriers to the implementation and usage of work-life policies. In S. A. Y. Poelmans, & P. Caligiuri (Eds.), *Harmonizing work, family, and personal life: From policy to practice* (pp. 19–38). England: Cambridge University Press.
159. Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25–42.
160. Vagnerova, M. (2007). *Vyvojova psychologie II: Dospelost a stari*. Praha: Karolinum

161. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formation and development studies*, 6(1), 161–170.
162. Vyrost, J., & Slamenik, I. (1998). *Aplikovana socialni psychologie I*. Praha: Portal.
163. Vladimirova, K. & Atanassova, M. (2008). Flexible employment forms: State and possibilities for development. *Bulgarian Academy of Sciences*.
164. Zhou, W., & Li, B. (2008). Study on the relationship between organizational career management and job involvement. *Frontiers of Business Research in China*, 2(1), 116–136.
165. Wadsworth, T. (2015). Marriage and subjective well-being: How and why context matters. *Social Indicators Research*, 126(3), 1025–1048.
166. Wanous, J. P., Poland, T. D., Premack, S. L., & Davis, K. S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 288–297.
167. Watson, T. (2018). *Totaljobs Job Satisfaction Index: July 2018* [žiūrėta 2019-05-18]. Prieiga per internetą: <https://www.totaljobs.com/insidejob/job-satisfaction-index/>
168. Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173–194.
169. Weligamage, S., & Siengthai, S. (2003). Employer needs and graduate skills: the gap between employer expectations and job expectations of Sri Lankan university graduates. In *9th International conference on Sri Lanka Studies*. Matara, Sri Lanka.
170. Westover, J. H., & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(8), 811–828.
171. Wickramasinghe, V., & Jayaweera, M. (2010). Impact of career plateau and supervisory support on career satisfaction: A study in offshore outsourced IT firms in Sri Lanka. *Career Development International*, 15(6), 544–561.
172. Williams, J. (2000). *Unbending gender: Why family and work conflict and what to do about it*. New York: Oxford University Press.
173. Williams, K. (2003). Has the future of marriage arrived? A contemporary examination of gender, marriage, and psychological well-being. *Journal of Health and Social Behavior*, 44(4), 470–487.
174. Wolff, H. G., & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 196–206.

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Expectation. (2019). In *Cambridge online dictionary* [žiūrėta 2019-11-08]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/expectation>
2. Marital status. (2019). In *Eurostat glossary* [žiūrėta 2019-11-08]. Prieiga per internetą: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Marital\\_status](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Marital_status)
3. Marital status. (2019). In *Cambridge online dictionary* [žiūrėta 2019-11-08]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/marital-status>
4. Lūkestis. (2018). In *Lietuvių kalbos žodynas* [žiūrėta 2019-11-08]. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/Visas.asp?zodis=1%C5%ABkestis&lns=-1&les=-1&id=18073850000>
5. *Lietuvos Respublikos Konstitucija*, 1992 m. lapkričio 2 d. Nr. 33-1014. (1992) [žiūrėta 2019-05-15]. Prieiga per internetą: <https://www3.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
6. Ontario Human Rights Commissions. (2007). *Family and marital status* [žiūrėta 2019-11-08]. Prieiga per internetą: [http://www.ohrc.on.ca/en/code\\_grounds/family\\_marital\\_status](http://www.ohrc.on.ca/en/code_grounds/family_marital_status)
7. Oficialiosios statistikos portalas. (2019). *Darbo jėgos aktyvumo lygis 2013-2018 m.* [žiūrėta 2020-01-04]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>
8. Oficialiosios statistikos portalas. (2019). *Užimtumo lygis 2013-2019 m.* [žiūrėta 2020-01-04]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize#/>

## Priedai

### 1 priedas. Tyrimo anketa

Mieli respondentai,

Esu Ramunė Paltanavičiūtė, Kauno technologijos universitete antrojoje pakopoje studijuoju žmonių išteklių vadybą.

Šiuo metu rengiu magistro baigiamąjį darbą ir atlieku tyrimą, kurio tikslas yra atskleisti šeimos statuso įtaką darbuotojų lūkesčiams, pasitenkinimui darbu ir karjera. Darbuotojų lūkesčiai yra tai, ko darbuotojas tikisi iš organizacijos, komandos ir savo vaidmens įmonėje. Žodynuose terminas „lūkestis“ aiškinamas kaip laukimas, viltis, siekimas ar tikėjimas, kad kažkas įvyks. Galvojant apie žemiau pateikiamus lūkesčius bei patiriamą pasitenkinimą darbe prašau užpildyti anketą ir kiekvienam klausimui pasirinkti tinkamiausią variantą.

Anketos pildymas trunka apie 10 min. Kilus klausimams kreipkitės el. paštu: ramune.paltanaviciute@ktu.edu

Anketa yra visiškai anoniminė, rezultatai viešai nebus skelbiami, o apibendrinti atsakymai naudojami moksliniais tikslais.

Iš anksto dėkoju už atsakymus ir skirtą laiką anketos pildymui!

### I dalis. LŪKESČIAI

Nurodykite, kiek šie lūkesčiai jums yra svarbūs (1 – visiškai nesvarbūs, 2 – vidutiniškai nesvarbūs, 3 – iš dalies nesvarbūs, 4 – iš dalies svarbūs, 5 – vidutiniškai svarbūs, 6 – labai svarbūs).

		Visiškai nesvarbūs	Vidutiniškai nesvarbūs	Iš dalies nesvarbūs	Iš dalies svarbūs	Vidutiniškai svarbūs	Labai svarbūs
1.1	Atlyginimas (darbo užmokestis ir algos didėjimas)						
1.2	Karjera (paaukštino galimybės)						
1.3	Vadovavimas (tiesioginis vadovas)						
1.4	Papildomos privilegijos (naudos, lengvatos, premijos, patogus darbo grafikas, įmonės organizuojamas laisvalaikis ir pan.)						
1.5	Nenumatyti apdovanojimai (pripažinimas, įvertinimas, paskatinimas, pagarba už gerą darbą)						
1.6	Darbo organizavimas (taisyklės, procedūros, darbo politika)						
1.7	Bendradarbiai (žmonėmis, su kuriais dirbama)						
1.8	Darbo pobūdis (daroma darbo rūšis)						
1.9	Komunikacija (informacijos dalijimasis)						

## II dalis. PASITENKINIMAS DARBU

Nurodykite, kiek sutinkate su kiekvienu iš žemiau pateiktų teiginių (1 – visiškai nesutinku, 2 – vidutiniškai nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – vidutiniškai sutinku, 6 – visiškai sutinku).

		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
2.1	Aš jaučiu, kad už savo darbą gaunu deramą atlyginimą						
2.2	Mano darbe yra tikrai per mažai paaugštinimo galimybių						
2.3	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą						
2.4	Aš nesu patenkintas papildomomis privilegijomis, kurias gaunu darbe (pvz.: priedais, komandiruočių mokėjimu ir kita papildoma materialine nauda, kurią darbovietė suteikia šalia gaunamo atlyginimo)						
2.5	Kai aš gerai padarau darbą, už jį gaunu tokį pripažinimą, kokį ir turėčiau						
2.6	Daugybė mūsų taisyklių ir procedūrų trukdo darbą atlikti gerai						
2.7	Aš mėgstu tuos žmones, su kuriais dirbu						
2.8	Kartais aš jaučiu, kad mano darbas yra beprasmiškas \ bereikšmis						
2.9	Man atrodo, kad šioje organizacijoje komunikacija (dalijimasis informacija) yra gera						
2.10	Atlyginimas yra padidinamas per mažai ir retai.						
2.11	Tie, kurie darbą atlieka gerai, turi teisingas galimybes būti paaugštinami						
2.12	Mano tiesioginis vadovas yra man neteisingas						
2.13	Papildomos privilegijos (priedai ir kita papildoma materialinė nauda, kurią darbovietė suteikia šalia gaunamo atlyginimo), kurias mes gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose						
2.14	Aš nejaučiu, kad mano atliekamas darbas būtų vertinamas						
2.15	Biurokratizmas (bereikalingos, daug laiko atimančios procedūros) retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą						
2.16	Aš manau, kad savo darbe turiu dirbti sunkiau dėl bendradarbių nekompetencijos						
2.17	Man patinka daryti tai, ką darau savo darbe						
2.18	Šios organizacijos tikslai man yra neaiškūs						
2.19	Aš jaučiuosi neįvertintas savo organizacijos, kai pagalvoju apie savo atlyginimą						
2.20	Žmonės čia kopina karjeros laiptais taip pat greitai kaip ir kitose organizacijose						

Lentelės tęsinys kitame lape



2.21	Mano tiesioginis vadovas rodo per mažai susidomėjimo savo pavaldinių jausmais						
2.22	Papildomų materialinių išmokų paketas (to, ką darbovietė suteikia šalia gaunamo atlyginimo), kurį mes turime, yra teisingas						
2.23	Yra mažai apdovanojimų tiems, kurie čia dirba						
2.24	Darbe aš turiu per daug to, ką reikia padaryti						
2.25	Man patinka mano bendradarbiai						
2.26	Aš dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta organizacijoje						
2.27	Aš jaučiu pasididžiavimą savo darbu						
2.28	Aš jaučiuosi patenkintas savo algos pakėlimo galimybėmis						
2.29	Yra papildomų materialinių išmokų, kurių negauname, nors turėtume						
2.30	Aš mėgstu savo tiesioginį vadovą						
2.31	Mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo)						
2.32	Aš nemanau, kad mano pastangos yra atlyginamos taip, kaip turėtų būti						
2.33	Aš esu patenkintas savo galimybėmis būti paaukštintu						
2.34	Darbe yra per daug nereikšmingų ginčų ir nesutarimų						
2.35	Mano darbas man yra malonus						
2.36	Darbo užduotys yra nepakankamai paaiškintos						

### III dalis. PASITENKINIMAS KARJERA

Nurodykite, kiek sutinkate su kiekvienu iš žemiau pateiktų teiginių (1 – visiškai nesutinku, 2 – vidutiniškai nesutinku, 3 – iš dalies nesutinku, 4 – iš dalies sutinku, 5 – vidutiniškai sutinku, 6 – visiškai sutinku).

		Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
3.1	Esu patenkintas pažanga, kurią padariau siekdamas savo karjeros tikslų						
3.2	Esu patenkintas pažanga, kurią padariau siekdamas su pajamomis susijusių savo tikslų						
3.3	Esu patenkintas pažanga, kurią padariau siekdamas su paaukštinimu susijusių savo tikslų						
3.4	Esu patenkintas pažanga, kurią padariau siekdamas su naujų gebėjimų ugdymu susijusių savo tikslų						
3.5	Esu patenkintas savo karjeros sėkme, kurią pasiekiau per savo karjerą						

#### IV dalis. BENDRA INFORMACIJA

1. Šeiminė padėtis:
  - a. Vienišas (-a) / niekada nebuvo susituokęs (-usi)
  - b. Gyvenu santuokoje (su partneriu) laimingai
  - c. Gyvenu santuokoje (su partneriu) nelaimingai
  - d. Išsiskyręs (-usi)/ gyvenu atskirai
  - e. Našlys (-ė)
  - f. Kita (įrašykite)
2. Vaikų skaičius:
  - a. 0
  - b. 1
  - c. 2
  - d. 3 ir daugiau
3. Vaikų amžius:
  - a. Neturiu vaikų iki 18 metų
  - b. Turiu bent 1 vaiką iki 18 metų
4. Lytis
  - a. Moteris
  - b. Vyras
  - c. Kita
5. Amžius:
  - a. 18–25
  - b. 26–35
  - c. 36–45
  - d. 46–55
  - e. 56 ir daugiau
6. Išsilavinimas:
  - a. Vidurinis
  - b. Profesinis
  - c. Aukštesnysis
  - d. Aukštasis
  - e. Kita (įrašykite)
7. Įmonės, kurioje dirbate, darbuotojų skaičius:
  - a. 1–9
  - b. 10–49
  - c. 50–249
  - d. 250 ir daugiau
8. Įmonės, kurioje dirbate, veiklos sektorius:
  - a. Privatus
  - b. Viešasis
9. Įmonės, kurioje dirbate, veiklos sritis:
  - a. Informacinės technologijos
  - b. Logistika
  - c. Prekyba
  - d. Statyba ir (ar) nekilnojamas turtas
  - e. Finansai
  - f. Telekomunikacija
  - g. Gamyba
  - h. Turizmas
  - i. Švietimas
  - j. Medicina
  - k. Teisė
  - l. Paslaugos
  - m. Aplinkosauga
  - n. Kita (įrašykite)

## 2 priedas. Pasitenkinimo darbu aspektai ir matavimas

Aspektas	Matavimas	Klausimai
Atlyginimas	Pasitenkinimas darbo užmokesčiu ir algos didėjimu	Aš jaučiu, kad už savo darbą gaunu deramą atlyginimą Atlyginimas yra padidinamas per mažai ir retai Aš jaučiuosi neįvertintas savo organizacijos, kai pagalvoju apie savo atlyginimą Aš jaučiuosi patenkintas savo algos pakėlimo galimybėmis
Karjera	Pasitenkinimas paaugštinimo pareigose galimybėmis	Mano darbe yra tikrai per mažai paaugštinimo galimybių Tie, kurie darbą atlieka gerai, turi teisingas galimybes būti paaugštinti Žmonės čia kopija karjeros laiptais taip pat greitai kaip ir kitose vietose Aš esu patenkintas savo galimybėmis būti paaugštintu
Vadovavimas	Pasitenkinimas savo tiesioginiu vadovu	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą Mano tiesioginis vadovas yra man neteisingas Mano tiesioginis vadovas rodo per mažai susidomėjimo savo pavaldinių jausmais Aš mėgstu savo tiesioginį vadovą
Papildomos privilegijos	Pasitenkinimas papildomomis piniginėmis ir nepiniginėmis naudomis (premijomis, patogiu darbo grafiku, įmonės organizuojamu laisvalaikiu ir kt.)	Aš nesu patenkintas papildomomis privilegijomis, kurias gaunu darbe Papildomos privilegijos, kurias mes gauname, yra tokios pat geros, kaip ir kitose organizacijose Papildomų materialinių išmokų paketas, kurį mes turime, yra teisingas Yra papildomų materialinių išmokų, kurių negauname, nors turėtume
Nenumatyti apdovanojimai	Pasitenkinimas įvertinimu, pripažinimu, pagarba ir kitais apdovanojimais už gerą darbą	Kai aš gerai padarau darbą, už jį gaunu tokį pripažinimą, kokį ir turėčiau Aš nejaučiu, kad mano atliekamas darbas būtų vertinamas Yra mažai apdovanojimų tiems, kurie čia dirba Aš nemanau, kad mano pastangos yra atlyginamos taip, kaip turėtų būti
Darbo organizavimas	Pasitenkinimas taisyklėmis, procedūromis, darbo politika ir strategijomis	Daugybė mūsų taisyklių ir procedūrų trukdo darbą atlikti gerai Biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą Darbe aš turiu per daug to, ką reikia padaryti Mano darbe pernelyg daug popierizmo
Bendradarbiai	Pasitenkinimas žmonėmis, su kuriais dirbama	Aš mėgstu tuos žmones, su kuriais dirbu Aš manau, kad savo darbe turiu dirbti sunkiau dėl bendradarbių nekompetencijos Man patinka mano bendradarbiai Darbe yra per daug nereikšmingų ginčų ir nesutarimų
Darbo pobūdis	Pasitenkinimas ta darbo rūšimi, kuri daroma	Kartais aš jaučiu, kad mano darbas yra beprasmiškas Man patinka daryti tai, ką darau savo darbe Aš jaučiu pasididžiavimą savo darbu Mano darbas yra malonus
Komunikacija	Pasitenkinimas informacijos dalijimusi organizacijoje	Man atrodo, kad šioje organizacijoje komunikacija (dalijimasis informacija) yra gera Šios organizacijos tikslai man yra neaiškūs Aš dažnai jaučiu, kad nežinau, kas vyksta organizacijoje Darbo užduotys yra nepakankamai paaiškintos

### 3 priedas. Pasitenkinimo karjera aspektai ir matavimas

Aspektas	Matavimas	Klausimas
Karjeros tikslai	Pasitenkinimas pasiektais karjeros tikslais	Esu patenkintas pažanga, kurią padariau siekdamas savo karjeros tikslų
Pajamos	Pasitenkinimas darbo užmokesčio augimu	Esu patenkintas pažanga, kurią padariau siekdamas su pajamomis susijusių savo tikslų
Paaugštinimas	Pasitenkinimas pasiektu paaugštinimu	Esu patenkintas pažanga, kurią padariau siekdamas su paaugštinimu susijusių savo tikslų
Gebėjimai	Pasitenkinimas išugdytais naujais gebėjimais	Esu patenkintas pažanga, kurią padariau siekdamas su naujų gebėjimų ugdymu susijusių savo tikslų
Karjeros sėkmė	Pasitenkinimas sėkminga karjera	Esu patenkintas savo karjeros sėkme, kurią pasiekiau per savo karjerą