

Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos

Straipsnyje bandoma kritiškai įvertinti pasitenkinimą darbu aiškinančias teorijas, išaiškinti, kaip verslo organizacijų darbuotojai įvertina savo darbą bei atskirus pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, išryškinti ateities tendencijas bei pasiūlyti darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijų pagrindimo principinę schemą.

The article attempts to critically appraise the theories explaining job satisfaction, elucidates how business organization employees appraise their own job and different factors that are decisive to job satisfaction, elucidates the future tendency and suggests general scheme for improving job satisfaction.

Įvadas

Lietuva, jos verslo įmonės, jų darbuotojai išgyvena gana komplikuoatą transformacijų laikotarpį, sukeliantį naujas įtampas ir socialiniu požiūriu destruktivias pasekmes. Šiame kontekste žmogaus socialinė gerovė įgyja kiek kitokius vertinimo kriterijus ir reikalauja ilgalaikės perspektyvos paieškos. Negalima diskutuoti, kad pasitenkinimas darbu yra žmogaus pasitenkinimo savo gyvenimu dalis. Lygiai taip pat aplinka, supanti žmogų už darbo ribų, daro įtaką jo pasitenkinimui darbu (Sousa – Poza, 2000). Situacijos gerinimo požiūriu negalima neįvertinti, kad pasitenkinimo darbu monitoringas leistų prognozuoti ne tik darbo rinkos dalyvių veiksmus, bet ir koreguoti valstybėje socialinės politikos elementus. Kita vertus, apibrėžtai žinomas darbo našumo ir

pasitenkinimo darbu ryšys, nors iki šiol dar nepavyko neginčijamai įrodyti jų tiesioginės priklausomybės. Aiškiau galima kalbėti apie netiesioginę priklausomybę: nepasitenkinimas darbu sąlygoja pravaikštas, darbuotojų kaitą ir pan. Bet kokių atveju pasitenkinimas darbu organizacijoje įgauna veiklos kokybės reguliatoriaus funkciją. Todėl būtina kalbėti apie darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo verslo organizacijose pakankamai konkrečias, tačiau kartu ir tipologizuotas strategijas.

1. Teorinė pasitenkinimo darbu problemos analizė

Pasitenkinimo darbu tyrimas negali būti visavertis be istorinio ir kultūrinio konteksto. Darbo svarba, jo ekonominis būtinumas ir moralinis autoritetas pergyveno gana skirtingus

Albinas MARČINSKAS – socialinių mokslų habilituotas daktaras, Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto profesorius, Vadybos katedros vedėjas. Adresas: Saulėtekio al. 9, II r., Vilnius. Tel.: (22) 366134. El. paštas: Albinas.Marcinskas@cf.vu.lt

Agnė ŠIKŠNELYTĖ – Vilniaus universiteto Ekonomikos fakulteto magistrė, UAB "Hronas" personalo vadovė. Adresas: Metalo 15, Vilnius. Tel. (22) 398863.

istorinius laikotarpius. Krikščioniškoje kultūroje požiūrį į darbą formavo religija, kuri darbą apibrėžė kaip pareigą vykdyti iš anksto nulemtą „pašaukinimą“: nedirbti buvo nepadoru. Žymia dalimi iš čia ir kilęs mūsų tradicinis požiūris į tinginystę. Iš čia išsirutuliojo E. Durkheimo socialinis solidarumas, kurio esmė – reikia dirbti gerai, nes nuo to priklauso kitų gerovė (Baršauskienė, 1996). Šiandien Vakarų šalyse vyrauja nuostata, kad darbas yra būtinybė nepaisant materialinių poreikių. Tarkime tyrimai JAV pateikia, atrodytų, nesuderinamus dalykus: į klausimą, ar mestų darbą, jei gautų pakankamai pinigų visam likusiam gyvenimui, didžioji respondentų dalis teigė, kad dirbtų ir toliau (Strauss, 1980).

Tačiau nors individo požiūris į savo darbą neabejotinai yra vienas iš intensyviausiai studijuojamų organizacinės elgsenos dalykų, pati sąvoka „pasitenkinimas darbu“ pradėta vartoti ne taip seniai. Iki 1950 m. dažniau buvo sutinkama sąvoka „morale“, kurios lietuviškas atitikmuo būtų „nuotaika, moralinė būklė“. Pažymėtina, kad ši sąvoka buvo perimta iš karinės terminologijos. Tačiau kadangi praktikoje taikytos nuotaikos, moralinės būklės matavimo priemonės buvo perimtos iš psichologijoje išvystytos požiūrių skalių aiškinimo technikos, tai ilgainiui susiformavo „požiūrio į darbą“ sąvoka. Vėliau požiūris į darbą buvo pradėtas interpretuoti kaip lygis, iki kurio yra patenkinami individo poreikiai darbe. Sąvokos „požiūris į darbą“ ir „pasitenkinimas darbu“ tapo sinonimais (Organ, 1991).

Šiuolaikinėje literatūroje dažniausiai sutinkamas apibrėžimas pasitenkinimą darbu nusako kaip paties darbo ir darbinės aplinkos įvertinimą (Heneman, 1989). Šis įvertinimas priklauso nuo dviejų dalykų: 1) nuo to, ką darbuotojas patiria darbe – kaip yra iš tikrųjų; 2) nuo to, ko darbuotojas tikisi iš darbo – kaip turėtų būti, arba pasitenkinimą – nepasitenkinimą apsprendžia distancija tarp šių dalykų.

Tačiau pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais. Bendras darbuotojo pasitenki-

nimas darbu gali būti ir pakankamai aukštas, tačiau atskiri veiksniai jo gali netenkinti ir atvirkščiai.

Kartu pasitenkinimas darbu yra ir jausmų rinkinys, todėl savo prigimtimi jis yra dinamiškas, ko negalima pamiršti formuojant atitinkamas strategijas. Be to, būtina įvertinti tai, kas įvardinama kaip išsiliejimo efektas (Jucevičienė, 1996), kuris veikia tarp pasitenkinimo darbu ir pasitenkinimo gyvenimu. Aplinka, supanti žmogų už darbo ribų, daro įtaką jo darbo įvertinimui, o pasitenkinimas darbu, būdamas svarbia gyvenimo dalimi, veikia bendrą žmogaus pasitenkinimą gyvenimu. Todėl ir verslo organizacijoje turi būti rūpinamasi ne tik darbuotojų darbo sąlygomis, bet ir jų požiūriais į kitas gyvenimo sritis (šeimą, laisvalaikį, politiką, religiją), jų savijautą jose. Ypatingai dabar, prasidėjus prieštaringsiems jausmams sukeliantiems globalizacijos procesams.

Iki šiol specialistai nesutaria dėl darbo ir jo turiningumo reikšmingumo koreliacijos. Vienais atvejais labai sureikšminamas darbo turiningumas teigiant, kad žmogiškoji prigimtis yra pakankamai egoistiška, todėl žmogus nori darbe patenkinti saviraiškos poreikį. Darbas yra žmogaus gyvenimo esmė, ir žmogus yra linkęs dirbti net ir tuo atveju, kai jam tai nėra būtina. Todėl nepasitenkinimas ir nesidomėjimas darbu lemia žemesnį darbo našumą ir provokuoja socialines problemas. Nekvalifikuotą darbą dirbantys dažniau nei kvalifikuotą kenčia dėl asmenybės raiškos problemų.

Kitais atvejais darbo turiningumas yra nesvarbus, todėl žmonės lengvai pripranta prie monotoniško darbo. Gyvenimo centras yra toli už darbo ribų ir iš jo tikimasi gana riboto pasitenkinimo, todėl darbuotojai nenusivilia, jei darbe nesuteikiama didelių saviraiškos galimybių. Iš tiesų labai ginčytinas klausimas, ar esant galimybei rinktis žmonės visad rinksis sudėtingesnį ir reikalaujantį didesnės atsakomybės darbą. Pagaliau nėra galutinai aišku, ar psichinius sutrikimus sukelia nekvalifikuotas darbas pat

savaime, ar nedidelis darbo užmokestis ir žemas socialinis statusas, kurie yra neatskiriama susiję su kvalifikuotu darbu. Iš pirmoje lentelėje pateikiamų argumentų pasitenkinimo darbu svarbai matome, kad juose aiškiai trūksta situacinio požiūrio, kuris padėtų atskleisti asmenybės tipologiją. Panašus argumentų už ir prieš pasitenkinimo darbu svarbą pateikimas turi omenyje veikiau abstraktų žmogų. Kita vertus, ir toks teiginys, kad žmonėms reikalingos saviraiškos galimybės, būtų korektiškesnis, jei būtų kalbama apie saviraiškos poreikio aktualizavimą prie apibrėžtų sąlygų (tarkime patenkinus, sutinkamai su žinoma A.Maslow teorija, žemesnio lygmens poreikius).

Kiek didesnio aiškumo į darbo reikšmingumą žmogui teikia instrumentinės ir ekspresyvos orientacijos išskyrimas. Instrumentinė orientacija reiškia, kad į darbą žiūrima tik kaip į priemonę finansiniams ištekliams gauti, kas leistų tenkinti savo tikruosius interesus (tai dažniausiai siejama su šeima, laisvalaikiu, visuo-

lio nekvalifikuotų darbuotojų orientacija yra instrumentinė: jų pagrindinis tikslas yra uždirbti daugiau pinigų, jausti didesnę darbo saugumą ir mėgautis ilgesniu laisvalaikiu. Arba tai, kad kai kurioms moterims (ir vis didėjančiam skaičiui vyrų) įsipareigojimas darbui yra antroje vietoje po įsipareigojimų šeimai, ypač kai darbas tam pa rutina ir yra mažai apmokamas.

Galima teigti, kad pasitenkinimo darbu negalima vertinti be žmogaus asmenybės ir socialinės situacijos konteksto. Į tai atsižvelgę kai kurios motyvacijos teorijos, kurios, beje, racionaliau pateikia ir pasitenkinimą darbu. Tai, žinoma, gali būti taikoma tik proceso teorijoms, kurios domisi poreikių ir motyvų realizavimu laikant, kad pasitenkinimo darbu šaltinis yra sąmoningų ir nesąmoningų lūkesčių pasiekimas. Individas negali būti patenkintas, jei jis nelaukia vienokio ar kitokio rezultato (finansinio, pagarbos, pripažinimo, konkrečių jo sugebėjimų panaudojimo ir įvertinimo), jam neteikia jokio reikšmingumo ar-

1 lentelė. Argumentai už ir prieš pasitenkinimo darbu svarbą (Strauss, 1980).

Pasitenkinimas darbu yra svarbus	Pasitenkinimas darbu nėra svarbus
Žmonėms reikalingos saviraiškos galimybės.	Kai kurie žmonės teikia primenybę nereikalaujančiam daug pastangų darbui.
Tie, kurie nejaučia pasitenkinimo darbu, niekada nepasieks psichologinio komforto.	Asmenybė susiformuoja prieš pradėdant dirbti, ir darbas tam įtakos neturi.
Jei nejaučiamas pasitenkinimas darbu, žmonės nusivilia.	Daugelis žmonių nesitiki, kad darbas teiks pasitenkinimą, greičiau jie nusiteikia rutinai.
Darbas yra žmogaus gyvenimo esmė.	Tai tik profesorių privilegija. Daugelis žmonių sutelkia dėmesį į šeimą ir visuomenę.
Nedirbantieji jaučiasi nelaimingi. Žmonės nori dirbti, net jei jiems ir nebūtina.	Net jei ir jaučiamas socialinis spaudimas dirbti, tai visai nereiškia, kad darbas turėtų būti turiningas.
Neturiningas darbas sukelia psichikos sutrikimus.	Psichinius sutrikimus gali sąlygoti mažos pajamos bei žemas darbo prestižiškumas.
Darbas ir laisvalaikis papildo vienas kitą. Dirbančių nckūrybingą darbą nckūrybingos ir pramogos.	Naujos pramogos po darbo kompensuos didėjančią nuobodulį darbe.

menine veikla). Savo ruožtu tiems, kurie yra ekspresyvos orientacijos, pats darbas yra galutinis tikslas, su darbu yra siejamos saviraiškos galimybės. Žinoma, problemos esmė nėra iki galo išsemiama, jeigu paaiškinsime, kad dauge-

ba jo netrokšta (Bučiūnienė, 1996). Šiandien pasitenkinimo darbu veiksniai (pasitenkinimo arba įtakančių veiksnių klasifikacijų yra įvairių) pateikiami gana išbaigta struktūra: lūkesčiai, savęs vertinimas, socialinės nor-

mos, socialinis palyginimas, pastangų ir atlygio atitikimas, įsipareigojimas, perdėtas vertinimas (Strauss, 1980). Lūkesčiai pasitenkinimą darbu įtakoja savo realumu, galima sakyti buvimu tarp maksimumo ir minimumo. Darbuotojas tikėdamasis to, ko realiai negauna iš darbo, tampa nepatenkintas. O objektyviai vertinant darbą kaip būsiantį nuobodų arba menkai apmokamą, nusivylimas bus minimalus. Savęs vertinimas tai ne kas kita, kaip optimisto ir pesimisto pozicijos pasirinkimas. Gyvenimu patenkintas žmogus nenorės prisipažinti, kad darbas jo netenkina.

Socialinės normos įtakoja pasitenkinimą darbu tiek, kiek individui artimi žmonės palankiai ar nepalankiai vertina jo darbą, pasitenkinimą konkrečia veikla, jos svarbumą. Socialinis palyginimas veikia per individui artimos žmogiškosios aplinkos darbinę veiklą. Jeigu, tarkime, darbuotojo draugai turės geresnį darbą, tuomet jis bus labiau nepatenkintas nei tuo atveju, jei visi turėtų tokį pat darbą. Pastangų ir atlygio atitikimas pasitenkinimą darbu įtakoja tiek, kiek sugebama juos objektyviai subalansuoti. Sakykime, jei darbuotojas daugelį metų kėlė savo kvalifikaciją ir po to vis tiek gauna jo supratimu nedidelį atlyginimą (arba atlyginimas nekinta), jis bus labiau nepatenkintas nei tuo atveju, jei jis iš viso nebūtų tobulinęsis.

Įsipareigojimas įtakoja per individo galimybę pasirinkti darbą. Prisipažinimas, kad darbas netenkina, yra tolygus klaidingo pasirinkimo pripažinimui. Įsipareigojimas, o kartu ir laukiamas pasitenkinimo jausmas stipresnis tuo atveju, jei apie individo pasirinkimą žino artimi žmonės.

Dažniausiai pasitenkinimas darbu vertinamas pagal tas vertybes, kurios organizacijoje nuolat akcentuojamos. Jei individo aplinkoje didelis dėmesys skiriamas darbo užmokesčiui, tuomet jis gali būti vertinamas kaip pagrindinis veiksnys, lemiantis pasitenkinimą darbu.

Žinoma, negalima būtų nuneigti, kad nacionalinė kultūra veikia per savo kolektyvistinės orientacijos stiprumą (Harrison, 1995).

Tačiau organizacijos politikos formavimo, jos įtvirtinimo kontekste svarbu atriboti vidinius ir išorinius pasitenkinimo darbu veiksnus. Jeigu išorinių veiksmų (darbo sąlygos, santykiai su bendradarbiais, atlyginimo sistema, atliekamos užduotys) įtaka valdyti yra sudėtinga, tai veiksmų, susijusių su darbuotojų asmeninėmis savybėmis bei lūkesčiais, įtakoti dažnai yra neįmanoma.

2. Pasitenkinimo darbu tyrimo metodologija

Pasitenkinimo darbu tyrimo logika numato: pasitenkinimo darbu matavimo metodo pasirinkimą, matavimo administravimą, rezultatų analizę, grįžtamąjį ryšį. Suprantama, kad sudėtingiausia surasti kompromisą tarp siekiamų tyrimo tikslų ir realių pasirenkamo metodo galimybių. Pasitenkinimą darbu galima tirti keliais metodais: rangavimo skalės, interviu, kritinių įvykių metodas, darbuotojų elgsenos stebėjimas, elgsenos tendencijų tyrimas (Stegers, 1981).

Rangavimo skalės pasitenkinimo darbu matavimui naudojamos apie 70 m. ir šiandien plačiau praktikuojamas darbo aprašomasis indeksas (Job descriptive index – JDI) ir Minesotos pasitenkinimo klausimynas (Minnesota satisfaction questionnaire – MSQ). Abu šie metodai yra panašūs ir turi keletą bendrų privalumų. Visų pirma jie suteikia galimybę apklausti didesnę skaičių žmonių, duomenys yra lengvai apdorojami, o standartizuotos normos leidžia lyginti kelių organizacijų rezultatus. Tačiau Minesotos pasitenkinimo klausimynas apima detalesnį veiksmų, įtakančių pasitenkinimą darbu sąrašą. Šiuo metodu galima tirti skirtingų profesijų darbuotojus ir gautą informaciją lyginti. Pagaliau negalima nuneigti ir šio metodo panaudojimo intensyvumo.

Interviu metodas, lyginant su MSQ, kelia didesnę pavojų objektyvumui, interpretavimui. Kita vertus, inicijuojant žvalgomąjį tyri-

mą interviu kaip pagrindinis metodas pareikalautų nepalyginamai didesnių darbo sąnaudų. Todėl šiame tyrime interviu naudotas kaip papildomas metodas. Kritinių įvykių metodas vis dėlto yra daugiau kokybinio nei kiekybinio pobūdžio, todėl naudotinas vėlesniuose panašaus pobūdžio tyrimuose. Galima taip pat paminėti daug laiko reikalaujantį duomenų tyrimą ir vėlesnę jų analizę. Taip pat tikėtina, kad respondentai teigiamiems įvykiams priskirs savo nuopelnus, o blogų įvykių priežastimi nurodys vadovus.

Darbuotojų elgsenos stebėjimo metodas turi vieną esminį trūkumą – nėra aiškiai apibrėžti minimalūs kriterijai, kuriais remiantis galima būtų spręsti apie darbuotojų pasitenkinimo lygį.

Elgsenos tendencijų tyrimams pranašaujamas platus taikymas, tačiau, mūsų nuomone, jiems būtinos stabilios, nekontrastingos situacijos. Mat respondentų klausama, kaip jie elgtųsi tam tikrose situacijose, kurios gali būti neadekvačiai interpretuojamos transformacijų laikotarpyje.

Pasirinkti tyrimo instrumentai leidžia išsiaiškinti, kaip mūsų organizacijų darbuotojai vertina savo darbą bei atskirus pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius. Svarbiu pastarojo tyrimo tikslu turi tapti situacijos Lietuvoje ir Vakarų šalyse palyginimas: ar egzistuoja tokios pat priklausomybės tarp pasitenkinimo darbu ir atskirų darbuotojų socialinių – demografinių grupių. Todėl tyrimas buvo atliktas tarptautinėje ir vietinėje elektrotechnikos pramonės šakai priklausančiose įmonėse.

Užsienio kapitalo įmonė - pasaulyje plačiai žinoma ABB korporacija, kurią 1988m. įkūrė Švedijos ir Šveicarijos bendrovės. ABB Lietuvoje veiklą pradėjo nuo vidutinės įtampos elektros įrenginių ir šilumos tinklų vamzdinių sistemų tiekimo. Vėliau pradėjo tiekti elektros tinklų apsaugos ir valdymo, elektrinių įrenginių, žemos įtampos instaliacinių medžiagų, oro kondicionavimo ir vėdinimo, aukštos įtampos, pramoninių procesų automatiza-

cijos ir valdymo sistemas. AB “ELGA” – didžiausia 0,4-24kV paskirstymo įrenginių ir sistemų gamintoja Lietuvoje ir Baltijos valstybėse.

ABB tyrime dalyvavo 70 darbuotojų, AB “Elga” – 120 darbuotojų, remiantis paprasta atsitiktine atranka.

3. Tyrimo rezultatai

Bendras darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis abiejose bendrovėse yra beveik vienodas: ABB darbuotojai yra labiau patenkinti darbu (visiškai patenkintų darbu yra 72% lyginant su 66% AB “Elga”), tačiau ABB nebuvo nei vieno abejoingo savo darbui respondento, kai tuo tarpu AB “Elga” tokių buvo 10%.

Pagal MSQ surinktų balų skaičių išskiriami trys pasitenkinimo darbu lygiai:

1. Iki 25 balų – žemas pasitenkinimo darbu lygis;
2. 26 – 74 balai – vidutinis pasitenkinimo darbu lygis;
3. 75 ir daugiau – aukštas pasitenkinimo darbu lygis.

Tyrimas parodė, kad ABB darbuotojų pasitenkinimas darbu yra aukštas (80.6 balo), o AB “Elga” – pereinantis iš vidutinio į aukštą (74.3 balo).

MSQ autoriai visus veiksnius skirsto į vidinius ir išorinius bei išskiria du bendro pobūdžio veiksnius. Tiek ABB, tiek AB “Elga” pasitenkinimas vidiniais veiksniais yra šiek tiek didesnis nei išoriniais. ABB pasitenkinimas vidiniais veiksniais – 81.6 balo, o išoriniais veiksniais – 81.3 balo. Savo ruožtu AB “Elga” pasitenkinimas vidiniais veiksniais – 74 balais, išoriniais – 72 balai. Iš vertintų dvidešimties veiksmų ABB pasitenkinimo lygis yra aukštas pagal šešiolika veiksmų (virš 74 balų), o AB “Elga” – vienuolika veiksmų. Tik pagal tris veiksnius (paaukštinimo galimybės; veikla, atliekamos užduotys; pasiekimai darbe) AB “Elga” darbuotojai yra labiau patenkinti nei ABB.

Ypatingai išsiskiria vienodai aukščiausias darbuotojų pasitenkinimas bendradarbiais (ABB – 92.8 balo, AB “Elga” – 86.3 balo). ABB vadovai akcentavo, kad priimant naują darbuotoją pakankamai daug laiko skiriama išsiaiškinti potencialaus darbuotojo vertybių sistemą. Galima pabrėžti šiuo požiūriu reikšmingą ABB veiklos principą – korporacinį vieningumą.

MSQ autoriai bendradarbių ir darbo sąlygų nepriskiria nei prie vidinių, nei prie išorinių veiksmų grupių. Geros darbo sąlygos palengvina darbuotojams darbų atlikimą ir tuo pačiu padidina ir pasitenkinimą darbu. Tuo tarpu nepalankios darbo sąlygos didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei sukelia nepasitenkinimą darbu. Tyrimo duomenimis pasitenkinimo darbo sąlygomis lygis, kaip ir bendradarbiais, taip pat aukštas. Jei suranguoti visus veiksmus, tai ABB pasitenkinimas darbo sąlygomis yra aukščiausias (93.6 balo), o AB “Elga” pasitenkinimo lygis darbo sąlygomis yra penktoje vietoje (77.4 balai). Tarkime, kad pasitvirtina personalo politikos nuostatos, deklaruojančios patrauklių darbo sąlygų sukūrimą. Tačiau reikia turėti omenyje, kad darbo sąlygų gerinimo įtaka pasitenkinimui darbu turi palyginti trumpalaikę (turinčią gestančio efekto turinį) įtaką, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda juos traktuoti kaip savaime suprantamus dalykus. Į darbo sąlygas darbuotojai nekreipia dėmesio tol, kol jos žymiai nepablogėja.

Išoriniais veiksniais abiejų organizacijų darbuotojai patenkinti mažiau nei vidiniais. AB “Elga” darbuotojai labiausiai nepatenkinti atlyginimo sistema, ABB šis veiksnys taip pat patenka į mažiausią pasitenkinimą teikiančių veiksmų trejetuką. Įprasta manyti, jog žmonės tikisi, kad užmokestis teisingai atlygins už atliekamą darbą ir kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės. Teorijoje pripažįstama, kad darbuotojai pagal gaunamo atlyginimo dydį sprendžia, ar deramai atlyginama už darbą. Esamą situaciją AB “Elga” paaiški-

na jos praktikuojamas retas kintamosios darbo dalies keitimas: darbuotojai nejausdavo, kad už jų įdėtą pastangas ir pasiektus rezultatus yra atlyginama. Nors ir ABB nesudaro ma galimybę darbuotojams jausti savo atlyginimo priklausomybę nuo asmeninio indėlio.

Tyrimė formuluotų tikslų požiūriu labai svarbus vadovavimo stiliaus vertinimų palyginimas. Formaliai ABB šis veiksnys yra septintoje vietoje (84 balai – tai aukštas pasitenkinimo lygis), tuo tarpu AB “Elga” vadovavimo stilius yra penkioliktoje vietoje ir pasitenkinimas juo yra vidutinis (71.4 balo). Tokį skirtumą galima aiškinti tuo, kad kai buvo kuriamas ABB padalinys Lietuvoje, pati ABB korporacija jau buvo plačiai žinoma pasaulyje kaip organizacija, kuriai pavyko suformuoti savitą savo veiklos stilių, o jos kultūra buvo ne vieno mokslininko dėmesio centre. Tad reikėjo tik sugebėti sukaupť personalo valdymo patirtį perkelti į Lietuvą, pradžiai skiriant įmonės vaidovais užsieniečius.

Pasitenkinimo darbu tyrimo pilnavertiškumą žymiai padidina amžiaus, lyties, išsilavinimo, užimamų pareigų bei darbo stažo aspektai. Iki 1950m. atlikti tyrimai nerodė aiškaus skirtumo tarp vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu. Dalis vėlesnių tyrimų leido daryti išvadą, kad moterys yra mažiau patenkintos darbu nei vyrai, ir šis skirtumas labiausiai išryškėja amžiaus grupėje iki 30 metų. Tokį skirtumą bandoma aiškinti tuo, kad “moteriškosios” profesijos dažnai suteikia mažiau galimybių kilti karjeros laiptais, dažnai moterims, užimančioms tokias pat pareigas kaip ir vyrai, yra mokama mažiau, be to, vyrai dažniau nei moterys užima vadovaujančias pareigas, kurios suteikia daugiau sprendimo laisvės, savarankiškumo, galimybę parodyti savo kūrybiškumą bei atskleisti gabumus. E.M. Levison ir F.J. De Matteo teigia, kad esant vienodoms darbo sąlygoms moterys yra labiau patenkintos darbu nei vyrai. Tačiau 1997–99 metais gauti visiškai priešingi tyrimų rezultatai – Didžiojoje Britanijoje ir JAV moterys buvo labiau patenkintos darbu nei

vyrai, nors darbo sąlygos šiose šalyse palankesnės vyrams (Sousa-Poza, 2000).

Mūsų tyrimo rezultatai prieštaringi: ABB moterys yra mažiau patenktos darbu nei vyrai, tuo tarpu AB "Elga" darbu patenkintos yra labiau moterys. Tai gali būti aiškinama skirtingos karjeros erdvėmis tirtose įmonėse (AB "Elga" yra sudarytos vienodesnės profesinio kilimo galimybės abiejų lyčių atstovams) bei AB "Elga" moterų vyresniu amžiumi.

Dar 1955m. Herzberg nustatė, kad pasitenkinimo darbu priklausomybė gali būti pavaizduota U formos kreive (Organ, 1991). Šiandien teigiama, kad jaunų darbuotojų pasitenkinimas darbu yra pakankamai aukštas, pirmojo darbo jie imasi entuziastingai, kas ilgainiui išblėsta. Pasitenkinimas darbu vėl pradeda augti apie 40-uosius metus ir vėliau pamažu stabilizuojasi. Mūsų atlikto tyrimo duomenų negalima iki galo pavaizduoti U formos kreive. ABB tik nuo 50 metų pasitenkinimas išauga ženkliai, o AB "Elga" pasitenkinimas sumažėja 35-49 metų amžiaus grupėje, po to vėl kyla. Pasiekus 65 metus, pasitenkinimas darbu vėl krenta. Kartu išryškėjo skirtingos pasitenkinimo darbu tendencijos skirtingose moterų ir vyrų amžiaus grupėse. Moterų pasitenkinimas darbu kyla žymiai lėčiau nei vyrų, kas gali būti aiškinama užimamomis pareigomis.

Tyrimė visai nepasitvirtino teiginys, kad aukštesnis darbuotojų išsilavinimas tiesiogiai įtakoja palankesnę požiūrį į darbą. Įtakos tam turėjo darbuotojų išsilavinimo ir profesinio statuso koreliacija: kuo aukštesnis statusas, tuo aukštesnis pasitenkinimo darbu lygis (tarnautojų – 78.9, specialistų – 81.2, vadovų – 82.4 balai).

Teigiama, kad kiekviename karjeros etape svarbiausių veiksmų, lemiančių pasitenkinimą darbu, lyginamasis svoris keičiasi. Levison nuomone iki 2 metų organizacijoje išdirbusiems svarbu yra jų pripažinimas, po 3-7 metų aktualiausia pasidaro paaukštino galimybės, o išdirbus 8-14 metų, svarbiausią vaidmenį atlieka suteikiamas atsakomybės

laipsnis. Tyrimas patvirtino šiuos teorinius teiginius: abiejose organizacijose labiausiai patenkinti darbu yra mažiausią darbo stažą turintys darbuotojai, tačiau ABB nėra tokių ryškių skirtumų tarp skirtingo darbo stažo respondentų grupių.

Atliktas tyrimas, skirtingai nuo aprašomų literatūroje, bandė padaryti tam tikras ateities įžvalgas. Pasitvirtino iškelta hipotezė, kad kuo aukštesnis darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis, tuo optimistiškiau darbuotojai linkę vertinti ateities tendencijas. Apie 40% respondentų mano, kad pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai gerėja. Beje, ABB neatsirado nei vieno darbuotojo manančio, kad šie veiksniai blogėja. Taip pat ABB darbuotojai yra nusiteikę optimistiškiau: net 82% apklaustųjų tikisi teigiamų permainų greičiau nei po 5 metų.

4. Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijų pagrindimas

Tiek teoriniu, tiek praktiniu požiūriu problematiškas būtų organizacijos strategijos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos harmonizavimas. Ekonomiškai pageidautina ir socialiai priimtina būtų tokia organizacijos strategija, kuri bent nemažintų darbuotojų pasitenkinimo darbu. Žinoma, įvertinant pasitenkinimo darbu formavimosi ir funkcionavimo mechanizmus, galimi laikini pasitenkinimo darbu sumažėjimai, išlaikant visumos bendrą pozityvią tendenciją. Tačiau bet kokių atveju organizacija, formuodama savo strategiją, turi sugebėti kvalifikuotai prognozuoti jų realizavimo socialines pasekmes.

Kitas svarbus aspektas, pagrindžiant darbuotojų pasitenkinimo didinimo strategiją, yra atskirų veikimo krypčių, priemonių suderinamumas. Kalba citų apie galimybę formuoti sinerginį efektą, išvengiant neigiamo.

Triviali tiesa, kad bet koks valdymo sprendimas turi remtis informacija. Lygiai taip pat ir darbuotojų pasitenkinimo darbu

strategijų pagrįstumą lemia informacinio ap rūpinimo kokybė. Duotu atveju galima kalbėti apie darbuotojų pasitenkinimo darbu monitoringą, kuris gali sugretinti konkrečius veiksmus su pasiektu rezonansu plačiame laiko intervale. Tačiau atliekami tyrimai turi teikti informaciją ne tik apie bendrą pasitenkinimo darbu lygį, bet ir pasitenkinimą atskirais veiksniais bei pasitenkinimo darbu skirtumus tarp atskirų grupių. Pagaliau pilnavertis tyrimas suaktyvina komunikacijas, formuoja rūpinimosi, domėjimosi darbuotojų gerove atmosferą. Negalima nuneigti ir gaunamos informacijos reikšmingumo įmonės vadovybės dialoge su profsąjungomis.

Kitas svarbus momentas pasitenkinimo darbu didinimo strategijoje – įmonės unikalumas. Galima kalbėti tik apie bendro pobūdžio strategijas, tokias kaip nestandartinių sąlygų gerinimas, dėmesio darbuotojams rodymas, išsamios informacijos darbuotojams pateikimas, veiklos su pasitenkinimą didinančiais veiksniais planavimas ir kt. Kiekviena iš tokių strategijų atskirai įgyvendinama neabejotinai gali apibrėžtam laiko periodui atskiroms darbuotojų grupėms padidinti pasitenkinimą darbu. Ir pats veikimas didinant darbuotojų pasitenkinimą gali būti ribotas ir, galimas atvejis, ne visai efektyvus (jeigu sutiksime, kad ir pastangos, nukreiptos darbuotojų pasitenkinimo didinimui, turi būti adekvačios rezultatams).

Iš to sektų, kad kiekviena įmonė darbuotojų pasitenkinimo darbu monitoringo pagrindu formuotų savo situaciją atitinkančią strategijų kombinaciją. Aptarsime tik paminėtų strategijų esminius dalykus. Kalbant pirmiausia apie nestandartinių sąlygų gerinimo strategijos esmę būtina pabrėžti tikrųjų nepasitenkinimo darbu priežasčių identifikavimą. Tarkime, darbuotojai gali skųstis dėl blogų darbo sąlygų (konkrečiai dėl blogos oro vėdinimo sistemos), tačiau tikroji nepasitenkinimo priežastis gali būti vadovai, bet darbuotojai bijo tai išsakyti. Galų gale oro

vėdinimo sistemos rekonstravimas pasitenkinimo darbu tikrai nepakels.

Vadovo rodomas dėmesys pavaldiniams (žinoma, adekvačiai jų socialinei brandai, asmenybės tipui) taip pat gali padidinti pasitenkinimą darbu. Žmonės ištis jaučiasi geriau ir dažnai geriau dirba, kai sulaukia vadovo palaikymo. Ypač tai svarbu darbuotojų adaptacijai.

Pasitenkinimą darbu apsprendžia ir tai, kaip darbuotojai suvokia konkrečią situaciją ar įvykį. Jei darbuotojo suvokimas yra klaidingas, vadovas galėtų padėti pakelti pasitenkinimą darbu išaiškindamas darbuotojui situaciją. Dažniausiai toks klaidingas supratimas kyla negaunant pakankamai informacijos. Šią problemą galima išspręsti nuolatos darbuotojus informuojant, ypač esminių permainių periodais.

Vis dėlto daugiausia dėmesio Vakarų šalyse skiriama darbo su pasitenkinimą keliančiais veiksniais planavimo strategijai, skiriant tris planavimo variantus – darbo baro praplėtimas darbo praturtinimas bei autonominių darbo grupių sudarymas. Vertinant darbo baro praplėtimo strategiją, prioritetą reikėtų teikti vertikaliam, o ne horizontaliam darbo praplėtimui, nes labiau sustiprinamas darbuotojo savo socialinio statuso suvokimas.

Vertinant tyrime gautus duomenis, ABB tikslingiau taikyti darbo baro praplėtimo strategiją, nes pasitenkinimas veikla, atliekamos užduotimis, lyginant su kitais veiksniais, yra sąlyginai žemas. Savo ruožtu AB "Elga" esamoje situacijoje naudosis daugiau gautų iš darbo praturtinimo strategijos, nes darbuotojai mažiau patenkinti suteiktos atsakomybės laipsniu ir nepriklausomybe atliekant užduotis.

Pasitenkinimo darbu didinimo strategiją tikslinga būtų pavesti administruoti organizaciniam dariniui, kuris imtųsi atsakomybės formuoti ir vystyti pasitenkinimo darbu didinimo strategiją. Tačiau tai jokių būdu nesumažina vadovų, ypač pirmojo įmonės vadovo vaidmens.

Išvados

Socialinės politikos požiūriu pasitenkinimo darbu monitoringas leistų prognozuoti darbinės veiklos subjektų veiksmus, koreguoti vykdomų priemonių turinį. Visais atvejais patį pasitenkinimą darbu reikia vertinti kaip integralų dydį, sudarytą iš pasitenkinimo įvairiais darbo aspektais. Kita vertus, pasitenkinimo darbu lygio vertinime visada svarbu matyti situacinį bei asmenybės struktūros kontekstą.

Pasitenkinimo darbu tyrimas parodė aukštą ir pereinantį iš vidutinio į aukštą lygį abiejose įmonėse. Kartu pasitenkinimas vidiniais veiksniais yra šiek tiek didesnis nei išoriniais. Ypač išsiskiria vienodai aukščiausias darbuotojų pasitenkinimas bendradarbiais. Tyrimas neužfiksavo vienos skirtumų tarp vyrų ir moterų, o am-

žiaus grupėse nesutampama su žinoma U formos kreive. Visiškai nepasitvirtino teiginys, kad aukštesnis darbuotojų išsilavinimas tiesiogiai įtakoja palankesnę požiūrį į darbą. Kartu pasitvirtino hipotezė, kad kuo aukštesnis darbuotojų pasitenkinimo lygis, tuo optimistiškiau jie linkę vertinti ateities tendencijas.

Darbuotojų pasitenkinimo darbu strategijų pagrindimo kokybė turi remtis pilnoverte informacija, įvertinant įmonės unikalumą. Bendro pobūdžio strategijomis laikytinos nestandartinių sąlygų gerinimas, dėmesio darbuotojams rodymas, išsamios informacijos darbuotojams pateikimas, veiklos su pasitenkinimą didinančiais veiksniais planavimas. Kiekvienu konkrečiu atveju įmonė, remdamasi pasitenkinimo darbu monitoringu, turėtų formuoti savo situaciją atitinkančių strategijų kombinaciją.

Literatūra

1. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė, B. (1999). Žmogiškioji santykiai. – Kaunas: Technologija.
2. Bučiūnienė, I. (1996). Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija.
3. Harrison, Graeme, L. (1995). Satisfaction, Tension and Interpersonal Relations: a Cross-cultural Comparison of Managers in Singapore and Australia. // *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10 Issue 8.
4. Heneman, H. G., Schwab, D. P., Fossum, J. A., Dyer, L. D. (1989). *Personnel/Human Resource Management*. – Irwin.
5. Jucevičienė, P. (1996). Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija.
6. Levison, E. M., DeMatteo, F. J. Stress, Burnout and Dissatisfaction in School Psychology. - <http://www.coc.iup.edu/~cmlevins/jobsat/tsld004.htm>
7. Organ, D. W., Bateman, T. S. (1991). *Organizational behavior*. – Homewood; Boston, Irwin.
8. Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at Work: a Cross-national Analysis of the Levels and Determinants of Job Satisfaction. // *Journal of Socio-Economics*. Vol.29 Issue 6.
9. Steers, R. M. (1981). *Introduction to organizational behavior*. – Santa Monika (Calif): Goodyear.
10. Strauss, G., Sayles, L. R. *Personnel (1980). The Human Problems of Management*. – New Jersey: Prentice-Hall.

Straipsnis įteiktas: 2001 11 21
Parengtas publikuoti: 2002 03 05

Albinas MARČINSKAS, Agnė ŠIKŠNELYTĖ

STRATEGIES FOR INCREASING JOB SATISFACTION OF THE EMPLOYEES

Summary

The aim of the article is to appraise job satisfaction theories, analyse determinants of job satisfaction and suggest general strategies for improving job satisfaction.

Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings with which employees view their work. Wide variation in job satisfaction is related to such factors as type of job, income, educational level, age, working

conditions, supervision work group and other. Individual factors such as person's level of life satisfaction, expectations also influence job satisfaction. There are number of outcomes of job satisfaction. Job satisfaction is dynamic and integral variable. Although the relationship with productivity is not clear, employees who have a high level of job satisfaction, compared to those with a low level, are more likely to have low rate of absenteeism, turnover and theft.

Employee attitudes are important to monitor, understand and manage. There are many ways in which job satisfaction can be measured: rating scales, critical incidents, interviews, overt behavior and action tendencies. One of the most popular instrument is Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

The research was made using MSQ in two companies: in multinational corporation ABB and local Lithuanian Stock Company "Elga". The results of the research show that job satisfaction in both compa-

nies is high. Job satisfaction with external causes is higher than with internal causes. Workers in both companies are most satisfied with co-workers. There is no clear linear relationship between gender, service length and job satisfaction. Across age, job satisfaction can not be presented by U form curve. Across occupations, job satisfaction and education are positively correlated. Workers with higher job satisfaction level estimate future tendencies towards their work place more optimistical, compared to them who are less satisfied.

Since job satisfaction has such important consequences, many managerial activities are directed toward improving satisfaction – designing jobs with satisfying elements, remedy substandard conditions, display concern for employees, change the perceptions of dissatisfied employees. According to the monitoring every organisation has to develop individual job satisfaction improving strategies.