



VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
TEORINĖS PSICHOLOGIJOS KATEDRA

Rasa Masionienė

**KARIŠKIŲ PASITENKINIMO DARBU RYŠYS SU DARBO VERTYBĖMIS  
BEI ĮSIPAREIGOJIMU ORGANIZACIJAI**

Magistro baigiamasis darbas

Organizacinės psichologijos studijų programa, valstybinis kodas 62406S108

Psichologijos studijų kryptis

**Vadovas(-ė)** Doc. dr. L. Gustainienė \_\_\_\_\_  
(Parašas) (Data)

**Apginta** Prof. habil. dr. K. Pukelis \_\_\_\_\_  
(Parašas) (Data)

Kaunas, 2009

## TURINYS

SANTRAUKA .....	3
SUMMARY .....	5
ĮVADAS .....	6
SĄVOKŲ ŽODYNĖLIS.....	8
1. PASITENKINIMO DARBU SAMPRATA.....	9
1. 1 Pasitenkinimą darbu apibūdinančios teorijos .....	11
1. 1. 1 F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija .....	11
1. 1. 2 J. R. Hackman ir G. Oldham darbo charakteristikų modelis.....	12
1. 1. 3 E. E. Lawler ir L.W. Porter lūkesčių teorijos modelis .....	13
1. 2 Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai .....	14
1. 3 Pasitenkinimo darbu padariniai .....	16
1. 4 Pasitenkinimas karine tarnyba .....	17
2. ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI SAMPRATA .....	20
2. 1 Veiksniai, įtakojantys įsipareigojimą organizacijai.....	22
2. 2 Įsipareigojimas karinei tarnybai .....	23
3. PASITENKINIMO DARBU IR ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI	
SĄVEIKA.....	24
4. DARBO VERTYBIŲ SAMPRATA.....	27
4. 1 Darbo vertybių klasifikacija .....	29
4. 2 Kariškių darbo vertybių svarba tarnybai .....	32
5. PASITENKINIMO DARBU IR DARBO VERTYBIŲ SĄRYŠIS .....	34
6. TYRIMO TIKSLAS, UŽDAVINIAI, HIPOTEZĖS .....	36
7. TYRIMO METODIKA .....	37
7. 1 Tiriamieji .....	37
7. 2 Tyrimo metodika .....	39
7. 3 Tyrimo procedūra .....	41
8. TYRIMO REZULTATAI.....	43
8. 1 Kariškių pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai rodikliai sociodemografinių duomenų atžvilgiu .....	43
8. 2 Kariškių bei civilių pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo organizacijai rodikliai .....	47
8. 3 Kariškių pasitenkinimo darbu ryšys su įsipareigojimu organizacijai ir darbo vertybėmis.....	49

9. REZULTATŲ APĀRĪMĀS.....	54
IŠVADOS.....	58
REKOMENDĀCIJOS.....	59
LITERATŪROS SĀRĀŠAS.....	60
PRIEDĀI	

## SANTRAUKA

Rasa Masionienė. Kariškių pasitenkinimo darbu ryšys su darbo vertybėmis bei įsipareigojimu organizacijai: psichologijos magistro darbas/ Mokslinis vadovas doc. dr. L. Gustainienė. Vytauto Didžiojo universitetas. Socialinių mokslų fakultetas. Teorinės psichologijos katedra. Kaunas 2009. - 64 p.

**Raktiniai žodžiai:** kariškiai, pasitenkinimas darbu, darbo vertybės, vidinės darbo vertybės, įsipareigojimas organizacijai.

Šio tyrimo tikslas - nustatyti kariškių pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai ypatumus bei ryšį su darbo vertybėmis.

Tyrime dalyvavo 211 dirbančių vyrų iš Alytaus ir Kauno apskričių: 110 kariškių ir 101 civilis, dirbantys įvairiose organizacijose. Tiriamiesiems buvo pateikiamos anketos popieriniu formatu, dalis jų buvo siunčiamos elektroniniu paštu. Tiriamųjų buvo prašoma užpildyti anketą, kurią sudaro:

- ✓ Pasitenkinimo darbu klausimynas (Spector P., 1994);
- ✓ Darbo vertybių klausimynas (remiantis Gailiūnaitės L., 2006 Antanaitytės I. darbais, 2006);
- ✓ Įsipareigojimo organizacijai klausimynas (Porter L. W., 1982).

Darbe aptariamos pagrindinės pasitenkinimo darbu teorijos, pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai įtakojantys veiksniai, nagrinėjamos darbo vertybės.

Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad jaunesnių ir vyresnių kariškių vyrų pasitenkinimas darbu nesiskiria: kariškiai yra vienodai patenkinti darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis, pripažinimu, bendradarbiais, darbo pobūdžiu bei komunikacija organizacijoje.

Nustatyta, jog kariškių ir civilių vyrų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skiriasi – kariškiai vyrai yra labiau patenkinti darbu nei civiliai.

Kariškių vyrų įsipareigojimas organizacijai yra statistiškai reikšmingai stipresnis nei civilių, o didėjant kariškių pasitenkinimui darbu, didėja ir įsipareigojimas organizacijai.

Tyrimo rezultatai parodė, kad kariškių amžiaus bei išsilavinimo grupėse pasitenkinimas darbu bei įsipareigojimas organizacijai nesiskiria.

Kariškiai, didesnę svarbą teikiantys tokioms vidinėms darbo vertybėms kaip: pasiekimai, įvairumas, protinis darbas, laisvumas bei darbo įdomumas, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.

## SUMMARY

Rasa Masioniene. Militaries' satisfaction by relation of work values and commitment to the organization: the master study of psychology / Scientific leader doc. dr. L. Gustainiene. Vytautas Magnus University. The Faculty of Social Science. Theoretic Psychology Department. Kaunas 2009.–64 p.

**Keywords:** military, job satisfaction, work values, internal work values, organizational commitment.

The aim of this study – to estimate militaries' singularities of job satisfaction, organizational commitment and the relation with work values.

In this research were participating 211 man working in Alytus and Kaunas districts: 110 militaries and 101 civilians working in different organizations. To investigatives were delivered questionnaires on paper, some part of questionnaires were sent by e-mail. The investigatives were asked to fill up the questionnaires which consist of :

- ✓ Job Satisfaction Survey (Spector, 1994);
- ✓ Work Values Questionnaire (by Gailiunaite L., 2006, Antanaityte I., 2006);
- ✓ Organizational Commitment Questionnaire (Porter L. W., 1982).

There were disputed the main theories of job satisfaction, the factors influencing job satisfaction and organizational commitment and researched the work values in the study.

The results of research have showed that younger and older militaries job satisfaction is not different: the militaries are equally enjoyed by their pay, promotion, possibilities, management, fringe benefits, contingent rewards, coworkers, nature of work and communication in organization.

Was rated that militaries' and civilian men's job satisfaction is statistically significantly different – militaries men are more satisfied by their job than civilians.

Militaries' commitment statistically significantly stronger than civilian, so with increasing job satisfaction is rising organizational commitment.

The results of the research have showed, that militaries' job satisfaction and organizational commitment in the groups of age and background are not different.

Militaries prefer the internal work values as: marches, variety, head work, freedom and job interest , feels major job satisfaction.

## IVADAS

Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių, darbo vertybių bei įsipareigojimo organizacijai suvokimas ypač reikšmingas įstojusiai į Europos Sąjungą Lietuvai, patiriančiai vis daugiau „protų nutekėjimo“ reiškinio neigiamas pasekmes.

Mokslinėje literatūroje tyrinėtojai aiškina, kad labiau klesti organizacija ir labiau patenkinti jos nariai tuomet, kai žmonės tiki, kad jų indėlis svarbus ir jie gali prisidėti prie organizacijos valdymo bei turi daugiau atsakomybės.

Įvairių tyrimų duomenimis, stipresnis darbuotojų įsipareigojimas organizacijai teikia darbuotojams pasitikėjimą, lojalumą, įtakoja geresnę atliekamo darbo kokybę, kas leidžia jausti ir didesnę pasitenkinimą darbu. Taipogi tie darbuotojai, kurių asmeninės vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis būna lojalesni, labiau patenkinti darbu bei jaučiasi stipriau susiję su savo organizacija lyginant su tais, kurių vertybės skiriasi.

Kiekviena organizacija, nepaisant to, kokia veikla ji užsiima, suvokia žmogiškųjų išteklių svarbą jos sėkmingumui, todėl ieško būdų kaip sustiprinti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, padidinti pasitenkinimą darbu ir tokiu būdu užtikrinti mažesnę kadru kaitą. Nėra lengva surasti specialistą ar kvalifikuotą darbininką, todėl vadovams svarbu juos išlaikyti savo organizacijose.

Darbuotojų įsitraukimas į darbą, jų atsidavimas savo organizacijai yra labai svarbus sėkmės veiksnys, įtakojančias ir didesnę pasitenkinimą darbu.

Darbdaviai, norėdami išlaikyti kvalifikuotus specialistus savo įmonėje, vis dažniau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius, bendrų vertybių ugdymą bei pasitenkinimą darbu.

Vadovai supranta, jog turėti įsipareigojusį savo organizacijai darbuotoją, reiškia galėjimą juo pasitikėti priimant svarbius sprendimus, aptarti problemas, galimybę be rizikos investuoti į jo profesinės kompetencijos kėlimą ir t.t., todėl darbuotojų įsipareigojimas ypatingai pabrėžiamas perspektyviose ir efektyviai dirbančiose organizacijose.

Reikia pastebėti, jog Lietuvoje atlikti tyrimai parodo, kad lietuviai nepasižymi itin dideliu polinkiu prisirišti prie organizacijos, tikėtina, dėl pagrindinio darbo kaitos veiksnio, t.y. ekonominių priežasčių.

Vytauto Didžiojo universiteto Teorinės psichologijos katedroje yra nemažai darbų, nagrinėjančių pasitenkinimą darbu, vertybes bei įsipareigojimą organizacijai (Tylaitė, 2007; Labatmedienė, 2006; Matjošaitytė, 1997; Gricienė, 2000; Gailiūnaitė, 2006; Stankevičiūtė, 2003; Antanaitytė, 2006 ir kt.).

Mokslinės literatūros apžvalgoje galima pastebėti, kad nėra atlikta daug tyrimų, nagrinėjančių pasitenkinimą darbu, darbo vertybes ir įsipareigojimą karinėse organizacijose. Vytauto Didžiojo universiteto Bendrosios psichologijos katedroje taip pat nėra temų, nagrinėjančių kariškių pasitenkinimą darbu, darbo vertybes bei įsipareigojimą organizacijai. Taigi šiame tyrime ir bus bandoma nustatyti, koks ryšys egzistuoja tarp šių trijų kintamųjų, tiriant kariškius.

## SAVOKŲ ŽODYNĖLIS

**Pasitenkinimas darbu** – tai subjektyvus, individualaus lygio jausmas, atspindintis, ar asmenų norai yra ar nėra tenkinami konkreta darbo (Spector, 1996, cit. pagal Rosete, 2006).

**Vertybės** – tai „tvirtas įsitikinimas, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būseną yra asmeniškai ar socialiai priimtinesnis nei priešingas elgesys ar egzistavimo būseną“ (Rokeach, 1973, p. 4).

**Darbo vertybės** - tai vertės, svarbumo ir patrauklumo, tai, kas vyksta darbe, laipsnis (Knoop, 1991).

**Vidinės darbo vertybės** – tai vertybės, kurios siejamos su atliekamo darbo turiniu (kūrybiškumas, darbo įdomumas, protinis darbas ir pan.) (Nord ir bendraautoriai, 1990, cit. pagal Ucanok, 2008).

**Išorinės darbo vertybės** – tai vertybės, kurios siejamos su galutiniu darbo rezultatu, nepriklausančiu nuo darbo turinio (pajamos, prestižas, stabilumas ir pan.) (Nord ir bendraautoriai, 1990; cit. pagal Ucanok, 2008).

**Įsipareigojimas organizacijai** – tai asmens identifikavimosi laipsnis su organizacija ir ištikimybė konkrečiai organizacijai (Porter, Steers, Mowday ir Boulian, 1974, cit. pagal Chang C. ir Chang H., 2007).

**Kariuomenė** – 1. valstybės ginkluotosios pajėgos, armija;  
2. karo tarnyba;  
3. laikas, kada reikia eiti atlikti karinės prievolės (lietuvių kalbos žodynas, 2005).

**Kariškis** – kariuomenėje tarnaujantis asmuo (lietuvių kalbos žodynas, 2005).



## 1. PASITENKINIMO DARBU SAMPRATA

Pasitenkinimo darbu tema vis dar išlieka kaip plačiausiai nagrinėjama tema organizacinės elgsenos srityje. Anot Mitchell ir Lasan (1987), pasitenkinimas darbu yra svarbiausia ir dažnai tyrinėjama nuostata šioje srityje (cit. pagal Tella, Ayeni, Popoola, 2007).

Sąvoka „pasitenkinimas“ yra naudojama daugelyje psichologinių ir sociologinių darbų. Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu – individo nuostata į savo darbą. Sąvoka „pasitenkinimas darbu“ pradėta vartoti neseniai.

Mokslininkai D. W. Organ ir T. S. Bareman teigia, kad iki 1950 metų vadybos literatūroje dažniau buvo sutinkama sąvoka „moralė“.

Ši sąvoka, kaip ir daugelis ankstyvos vadybos terminų, yra perimta iš karinės terminologijos. Išvertus iš anglų kalbos ji reikštų „armijos nuotaika, moralinė būklė“.

Kadangi praktikoje taikytos nuotaikos, moralinės matavimo priemonės perimtos iš psichologijoje išvystytos nuostatų skalių aiškinimo technikos, tad ilgainiui sąvoką „nuotaika, moralinė būklė“ pakeitė nauja – „nuostatos į darbą“ sąvoka. Vėliau nuostata į darbą buvo pradėta interpretuoti kaip lygis, iki kurio yra patenkinami individo poreikiai darbe, todėl sąvokos „nuostata į darbą“ ir „pasitenkinimas darbu“ tapo sinonimais (Taločkienė, 2002).

Mokslinėje literatūroje tyrėjai pateikia įvairius pasitenkinimo darbu apibrėžimus. Cranny ir kiti (1992, cit. pagal Schroder, 2008) apibūdino pasitenkinimą darbu kaip kognityvinių ir emocinių reakcijų diferenciniam darbuotojų suvokimui, ko jie tikisi gauti, lyginant su tuo, ką jie iš tikrųjų gauna, derinį.

Robbins (1996) manė, kad pasitenkinimas darbu reiškia darbuotojo bendrą nuostatą dėl darbo, susijusią su aukštu pasitenkinimo darbu lygiu, parodančiu teigiamą požiūrį. Tai siejama su džiaugsminga ar teigiama emocine būseną, susijusia su darbu ar darbo patirtimi.

Porter ir Lawler (1968) pasitenkinimo darbu apibrėžimas apima tiek vidinį, tiek ir išorinį pasitenkinimą. Anot jų, vidinis pasitenkinimas pasiekiamas savarankiškai per darbą ir yra susijęs su pasiekimais, tobulėjimu, savigarba, nepriklausomybe bei kontrolės jausmu. Tuo tarpu, išorinis pasitenkinimas siejamas su gera darbine aplinka, gerove, dideliu atlyginimu, paaukštinimu ir t.t. (cit. pagal Chang C., Chang H., 2007).

Pagal Locke (1976, cit. pagal Hattrup, Mueller, Joens, 2007), pasitenkinimas darbu parodo esminį santykį tarp asmens darbinio gyvenimo, atspindint pagrindinių vertybių ir įsitikinimų apie darbo reikšmę bei darbo kaip patirties realumą, sąveiką. Pasitenkinimas darbu atsiranda tuomet, kai asmenys pasiekia rezultatus, kuriuos jie vertina ir nepasitenkinimas atsiranda tuomet, kai nepavyksta pasiekti tai, ko norėtų.

Luhan (1998) išskyrė tris svarbius pasitenkinimui darbu apsektus:

- Pasitenkinimas darbu yra emocinė reakcija į darbo situaciją. Tai negali būti matoma, bet gali būti numanoma.
- Pasitenkinimas darbu dažnai apibūdinamas pagal tai, kaip gerai rezultatai atitinka arba viršina darbuotojų lūkesčius. Pavyzdžiui, jei organizacijos dalyviai jaučia, kad jie dirba sunkiau nei jų bendradarbiai, bet gauna mažai, jie tikriausiai turės neigiamą nuostatą dėl darbo ir vadovo. Kita vertus, jei darbuotojai jaučia, kad su jais elgiamasi teisingai ir gauna tinkamą atlygį, jie, tikėtina, turės teigiamą nuostatą dėl darbo.
- Pasitenkinimas darbu reiškia keletą susijusių nuostatų, kurios yra svarbiausios darbo charakteristikos: savarankiškas darbas, atlyginimas, paaukštinimo galimybės, vadovavimas ir bendradarbiai (cit. pagal Tella, Ayeni, Popoola, 2007).

Misener ir kiti (1996) pasitenkinimą darbu apibrėžė kaip daugiaspektį konstrukta, apimantį konkrečius pasitenkinimo aspektus, susijusius su atlyginimu, vadovavimu, profesinėmis galimybėmis, privilegijomis bei santykiais su kolegomis (cit. pagal Loke, 2001).

Pagal Muchinsky (1987), pasitenkinimas darbu apibūdinamas kaip emocionalus atsakymas, kylantis iš malonumo, kurį gauna individas, dirbdamas savo darbą.

Spector (1996) tvirtina, kad pasitenkinimas darbu paprastai yra "laipsnis, iki kurio žmonės yra patenkinti savo darbu". Kitaip tariant, pasitenkinimas darbu yra subjektyvus, individualaus lygio jausmas, atspindintis, ar asmenų norai yra ar nėra tenkinami konkrečiau darbo (cit. pagal Rosete, 2006).

Knoop (1995), Vandenberg ir Lance (1992) mano, kad pasitenkinimas darbu yra reikšmingas įsipareigojimo organizacijai pranašautojas ir yra svarbus faktorius darbuotojų kaitai (cit. pagal George ir Jones, 1996; Ohlin ir West, 1993).

Vienas iš pagrindinių simptomų, rodančių, kad organizacijoje egzistuoja problemos, yra darbuotojų menkas pasitenkinimas darbu.

Robbins ir Coulter (1996) nustatė, kad pasitenkinimas darbu yra darbuotojų bendras požiūris į jų darbą. Atlikta daug tyrimų, kurie parodė, kad naujų darbuotojų lūkesčiai dėl savo darbo įtakoja vėlesnį jų pasitenkinimą darbu (cit. pagal Greenhaus, Seidel ir Marinis, 1983; Wanous, Poland, Premack ir Daris, 1992).

Pasitenkinimas darbu yra svarbus viso organizacijos elgesio ir žmonių darbo veiksnys. Pasitenkinimas darbu (visoje jo paletėje – nuo didelio pasitenkinimo iki žemo ir netgi nepasitenkinimo darbu) yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą. Pasitenkinimas darbu yra integralus dydis, sudarytas iš pasitenkinimo įvairiais darbo objektais, subjektais ir reiškiniais (Jucevičienė, 1996).

Pasitenkinimas darbu atspindi individo bendrąją nuostatą dėl darbo. Jei žmogus yra labai patenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo yra teigiamos; jei nepatenkintas darbu, jo nuostatos dėl darbo neigiamos. Kalbėdami apie darbuotojų nuostatas, žmonės dažniausiai turi galvoje jų pasitenkinimą darbu. Iš tiesų dažnai šie du terminai sukeičiami (Robbins, 2006).

Apžvelgus įvairių autorių pateiktus pasitenkinimo darbu apibrėžimus, galima pastebėti, jog tai įvardijama kaip individo bendroji nuostata dėl darbo, susijusi su išsikeltų žmogaus lūkesčių patenkinimu, ko pasekoje ir atsiranda pasitenkinimas darbu.

## **1.1 Pasitenkinimą darbu apibūdinančios teorijos**

### **1.1.1 F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija**

Dviejų veiksnių teoriją (kartais dar ji vadinama motyvacijos ir higienos veiksnių teorija) pasiūlė psichologas F. Herzberg (Robbins, 2006). Ši dviejų veiksnių motyvacijos teorija dėl savo praktiškumo plačiai taikoma daugelyje organizacijų (Jucevičienė, 1996).

Dviejų veiksnių teorija turi daug bendra su A.Maslow poreikių hierarchijos teorija, kurią šeštajame dešimtmetyje F. Herzberg papildė. Teorija pagrįsta prielaida apie pasitenkinimą ir nepasitenkinimą darbu. F.Herzberg nagrinėjo klausimą "Ko žmonės nori iš savo darbo?" ir prašė jų išsamiai aprašyti darbo situacijas, kuriose jie jaučiasi gerai arba ypač blogai. Buvo įsitikinęs, kad žmogaus santykis su darbu yra vienas pagrindinių dalykų ir, kad žmogaus nuostata dėl darbo gali lemti, ar jam pavyks, ar ne (Robbins, 2006).

Veiksnius, kurie gali pašalinti nepasitenkinimą darbu, F.Herzbergas pavadino higieniniais veiksniais (vadovavimo kokybė, atlygis, kompanijos politika, fizinės darbo sąlygos, santykiai su kitais, darbo užtikrintumas), veiksnius, turinčius įtakos pasitenkinimui – motyvacijos veiksniais (galimybės kilti pareigose, galimybės asmeniškai tobulėti, pripažinimas, atsakomybė, laimėjimai). Higieniniai ir motyvaciniai veiksniai skatina norą dirbti ir kartu atsiranda pasitenkinimas darbu atliekant įdomią ir atsakingą užduotį, leidžiančią tobulėti (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija aiškina, kad pašalinus nepasitenkinimą keliančias darbo savybes, darbas nebūtinai suteiks pasitenkinimą. Jis teigė, jog egzistuoja dviguba vientisuma: "pasitenkinimo" priešybė yra "pasitenkinimo nebuvimas", o "nepasitenkinimo" priešybė yra "nepasitenkinimo nebuvimas".

Pasak F. Herzbergo, pasitenkinimą sukeltantys veiksniai yra atskiri ir skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą. Vadovai, kurie, stengiasi pašalinti nepasitenkinimą darbu sukeltantys veiksniai, gali sukurti ramybę, bet nebūtinai motyvaciją. Tokiu atveju, jie ramins savo darbo jėgą, o ne didins jos suinteresuotumą. Tam, kad paskatinti žmones, F. Herzbergas

siūlo pabrėžti veiksnus, susijusius su pačiu darbu ar jo tiesioginiais rezultatais, tokius kaip paaugštinimo pareigose galimybės, asmeninio tobulėjimo galimybės, pripažinimas, atsakomybė ir laimėjimai. Minėti dalykai žmonėms teikia tikrą pasitenkinimą.

Nepaisant to, kad dviejų veiksmų teorija plačiai taikoma daugelyje organizacijų, tačiau ji susilaukė ir kritikos:

1. Naudojama F. Herzbergo procedūra yra ribojama jos pačios metodikos (kai žmonėms viskas sekasi gerai, jie linkę nuopelnus priskirti sau, tačiau jei nesiseka, tuomet kaltina aplinką).

2. Abejotinas F. Herzbergo metodikos patikimumas (kyla pavojus “užteršti” pastebėjimus, kadangi vertintojai privalo interpretuoti atsakymus).

3. Nėra bendrojo pasitenkinimo mato (žmogui gali nepatikti kuri nors jo darbo sritis, tačiau apskritai darbas gali būti priimtinas).

4. Teorija nesutampa su ankstesnių tyrimų duomenimis (dviejų veiksmų teorijoje neatsižvelgiama į nuo situacijos priklausančius kintamuosius).

5. F. Herzbergas darė prielaidą, kad tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo yra ryšys, tačiau jo tyrimų metodika nagrinėja tik pasitenkinimą, o ne produktyvumą (tam, kad būtų tokie tyrimai pagrįsti, reikia daryti prielaidą, jog tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo egzistuoja stiprus ryšys).

Nepaisant kritikos, kurios susilaukė F. Herzbergo dviejų veiksmų teorija, ši teorija buvo plačiai išpopuliarinta ir galima sutikti nedaug vadovų, kurie nebūtų su ja susipažinę (Robbins, 2006).

### **1.1. 2 J. R. Hackman ir G. Oldham darbo charakteristikų modelis**

J. R. Hackman ir G. Oldham pateikė darbo charakteristikų modelį (DCM), padedantį apibrėžti darbo charakteristikas ir suprasti jų ryšį su darbuotojų motyvavimu, veiklos rezultatais bei pasitenkinimu darbu. Šio modelio pagrindu buvo sukurtas ir darbo diagnostinis klausimynas (Job Diagnostic Survey, JDS), kuriuo galima nustatyti darbo motyvuojantį potencialą.

Pagal J. R. Hackman ir G. Oldham darbo charakteristikų modelį, kad pasiekti aukštą vidinę darbo motyvaciją, aukštą bendrą pasitenkinimą darbu ir aukštą darbo efektyvumą, geresnių individualaus darbo rezultatų, svarbu 5 pagrindinės darbo savybės (cit. pagal D. C. Strubler, K.M. York, 2007):

1. *Ilgūdžių įvairovė* – darbas reikalauja įvairių įgūdžių. Dirbant darbą, svarbu panaudoti turimus savo įgūdžius bei gebėjimus.

2. *Užduoties reikšmingumas* – kiek darbas yra svarbus kitiems žmonėms, kiek turi reikšmingos įtakos kitų žmonių gyvenimui arba darbui.

3. *Užduoties identiškumas* – tos darbo užduočių charakteristikos, kurios leidžia darbuotojui identifikuoti savo darbą su galutiniu produktu ar paslauga.

4. *Autonomiškumas* – darbas yra aukštai vertinamas pagal šią dimensiją, jei darbuotojai turi laisvės spręsti, kaip atlikti darbą. Kiek darbas žmonėms suteikia laisvės, nepriklausomybės, sprendimų laisvės, kad jie patys galėtų planuoti ir nuspręsti, kokių procedūrų reikia atlikti šiam darbui.

5. *Grižtamasis ryšys* – nurodo, ar darbuotojas gauna grįžtamojo ryšio apie savo veiklos efektyvumą (Cleave, 1993).

J. R. Hackman ir G. Oldham darbo charakteristikų modelis yra pakankamai gerai ištyrinėtas. Galima daryti išvadas, jog darbuotojai labiau patenkinti savo darbu, kai jų atliekamas darbas nėra monotoniškas, kai aiškiai žino, ką turi atlikti (aiškiai išreikšti pagrindiniai aspektai). Taip pat darbo aspektai daro poveikį per psichologines būsenas, kurios turi įtakos asmeninius ir darbo rezultatus lemiantiems veiksniams, o ne tiesioginiams rezultatams (Wall, Clegg, Jackson, 1978).

### **1. 1. 3 E. E. Lawler ir L.W. Porter lūkesčių teorijos modelis**

Organizacijos elgsenos tyrinėtojai – L. W. Porter ir E. E. Lawler patobulino proceso motyvacijos teoriją, panaudodami lūkesčių ir teisingumo teorijų elementus. Šis modelis identifikuoja žmonių valentingumo ir lūkesčių šaltinį bei susieja pastangas su darbo atlikimu ir pasitenkinimu darbu (Jucevičienė, 1996).

E. Lawler ir L.W. Porter lūkesčių teorijos modelyje yra penki kintamieji:

- Pastangos;
- Suvokimas ;
- Gauti rezultatai;
- Atlygis;
- Pasitenkinimo lygis.

Pagal E. Lawler ir L.W. Porter lūkesčių teorijos modelį žmogaus pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų dalykų:

- Pastangų;
- Gabumų ir charakterio ypatumų;
- Darbuotojo įvertinimo (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

Pagal Hellriegel, Slogum, Richard ir Woodman (1992), norint pritaikyti šį modelį praktikoje, reikia žinoti keturias prielaidas, sudarančias šio modelio pagrindą ir lemiančio individo elgesį organizacijoje:

1. Individo ir aplinkos santykis sąlygoja elgesį;
2. Individai patys valdo savo elgesį, nors taisyklės, technologija, darbo grupės įtakoja individo elgesį organizacijoje;
3. Skirtingi individai turi skirtingus poreikius ir tikslus;
4. Individai, rinkdamiesi spendimą, remiasi savo elgesio suvokimu, kurį seks norimas atlygis (Jucevičienė, 1996).

Viena iš svarbiausių E. Lawler ir L.W. Porter lūkesčių teorijos modelio išvadų-rezultatyvus darbas suteikia pasitenkinimą. Šis modelis parodė, kaip svarbu sujungti tokius kintamuosius, kaip pastangos, gabumai, rezultatai, atlygis, pasitenkinimas, kompleksinę visumą (Barvydienė, Kasiulis, 1998).

## **1. 2 Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai**

Šiuolaikinės organizacijos daug dėmesio skiria darbuotojų nuostatoms įvertinti ir keisti. Žmogaus nuostatos darbo atžvilgiu ir emocinės reakcijos į darbo situacijas kyla būtent iš pasitenkinimo darbu.

Bandant įtakoti darbuotojų pasitenkinimą darbu, svarbu žinoti, kad jis atsiranda išorinių ir vidinių veiksnių sandūroje. Išorinius veiksnius įmanoma kontroliuoti ir keisti, kartu įtakojant ir darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu (Taločkienė, 2002b). Galima išskirti tokius, pasitenkinimą darbu lemiančius, svarbiausius išorinius veiksnius (Šunokaitė, 2005):

**Savireguliacijos poreikis.** Darbuotojai linkę teikti pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo žinias, įgūdžius bei sugebėjimus. Darbai, kurie teikia per mažai iššūkių, kelia nuobodulį, tačiau, kita vertus, per daug iššūkių gali lemti kitą kraštutinumą – nerimą ir nesėkmės jausmą (Šulgienė, 2005).

**Darbo užmokestis.** Darbuotojai nori turėti tokią atlygio sistemą, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka jų lūkesčius (Robbins, 2006).

**Geranoriška atmosfera.** Daugumai darbuotojų draugiškas ir supratingas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys.

**Vadovavimas.** Tai dar vienas svarbus pasitenkinimo darbu šaltinis. Čia egzistuoja du esminiai momentai. Pirmasis – darbuotojo įcentrinimas, reiškiantis situaciją, kai vadovas parodo asmeninį dėmesį. Kitas faktorius – dalyvavimas bei įtaka – tai iliustruoja vadovai, kurie įtraukia dirbančiuosius į sprendimų priėmimą ir taip įtakoja jų darbą.

**Karjeros galimybės.** Dažniausiai karjera suprantama kaip greitas ir sėkmingas kilimas tarnyboje, visuomenėje ar mokslinėje veikloje. Visa tai siejama su didesniu atlyginimu, didesne atsakomybe, aukštesniu statusu, prestižu (Taločkienė, 2002). Smith (2007, cit. pagal Kumar, Giri, 2009) taip pat nurodo, jog prestižinis darbas ir didesnis uždarbis didina pasitenkinimą darbu.

**Tinkamos darbo sąlygos.** Darbuotojai teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį. Tokia aplinka vertinama dėl galimybių gerai dirbti ir komforto.

Kai kuriems žmonėms pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu yra pastovus bruožas. Tai susiję su vidiniais veiksniais – darbuotojų asmeninėmis savybėmis. Juos vadovams kontroliuoti yra labai sunku arba tiesiog neįmanoma.

Galima išskirti tokius pagrindinius vidinius veiksnius:

**Amžius.** Literatūros apžvalga atskleidžia, kad darbuotojų amžius gali būti svarbiu veiksnium, nulemiančiu pasitenkinimą darbu. Tą patvirtina Rhodes (1983), Bennett (1994), Reese (1991), Falcon (1991), Oleckno, Blacconiere (1993) ir kitų tyrinėtojų atlikti tyrimai, kad vyresnio amžiaus darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu lyginant su jaunesnio amžiaus bendradarbiais (cit. pagal Kumar, Giri, 2009). Pasak Jucevičienės (1996), tai susiję su mažesniais ateities lūkesčiais, taip pat geresniu prisitaikymu prie darbo sąlygų, esant didesnei patirčiai. Nustatyta, jog mažiausias pasitenkinimo lygis būdingas jauniems darbuotojams, nes daugelis jų, pradėję dirbti, būna nepatenkinti, kadangi nejaučia pakankamai atsakomybės, nepatiria taip jiems reikalingų išbandymų.

**Lytis.** Tyrinėtojai pateikia prieštarigus tyrimų rezultatus dėl santykio tarp lyties ir pasitenkinimo darbu. Vieni autoriai teigia, jog labiau pasitenkinimą darbu jaučia moteriškos lyties atstovės (Ma ir MacMillan, 1999; McNeell, 1984; Hill, 1983), kiti – atvirkščiai, jog labiau patenkinti darbu yra vyrai (Haynes, 1983; Arthur, 1987; Gannon ir kiti, 1980; McNece, 1981; Perry, 1977). Dar kiti autoriai nerado statistiškai reikšmingos koreliacijos tarp lyties ir pasitenkinimo darbu (Iacqua, Schumacher, 1995; Quinn, Staines, McCullough, 1974; Sausner, York, 1978 ir kiti, cit. pagal Schroder, 2008).

Gautus skirtumus tarp lyčių paprastai mėginama sieti su moterims būdingų darbų specifika. Be to, galima tikėtis skirtingų pasitenkinimo darbu priežasčių tarp moterų, kurios siekia karjeros, ir moterų, kurios privalo dirbti tam, kad papildytų šeimos pajamas. Karjeros siekiančių moterų motyvacija ir pasitenkinimas labiau artimi vadovaujantiems vyrams. Taip pat tyrimai rodo, kad pasitenkinimo darbu lygis priklauso ne nuo pačios lyties, o nuo su lytimi susijusių veiksnių. Pavyzdžiui, kai kuriuose darbuose moterims yra mažiau mokama, ir jos turi mažiau

paaukštino galimybių nei vyrai. Vadovaujančios moterys mano, kad norėdamos sulaukti pripažinimo, turi dirbti sunkiau ir turi labiau išsiskirti darbe nei vadovaujantys vyrai. Vis dėlto vyrams profesinė sfera yra daug reikšmingesnė nei moterims, tad neretai pasitenkinimas darbu didina ir pasitenkinimą gyvenimu.

**Darbo stažas.** Santykis tarp pasitenkinimo darbu ir darbo stažo yra sudėtingas. Paprastai nauji darbuotojai būna labiau patenkinti darbu, todėl, kad ankstyvuojų periodu darbuotojas yra labiau skatinamas, jis įgyja naujų įgūdžių, atsiranda naujų galimybių. Manoma, kad pasitenkinimas darbu didesnis, kai darbuotojas turi arba mažai, arba daug patirties, o kai vidutiniškai, pasitenkinimas darbu yra mažesnis.

Kumar ir Giri (2009) atliktas tyrimas parodė, jog pasitenkinimas darbu žymiai skyrėsi dėl darbuotojų darbo patirties. Buvo nustatyta, kad kuo didesnė darbuotojų darbo patirtis, tuo didesnis pasitenkinimas darbu ir didesnis įsipareigojimas organizacijai.

**Išsilavinimo lygis.** Nėra vienareikšmiškos autorių nuomonės dėl išsilavinimo įtakos pasitenkinimui darbu. Šunokaitė (2005); Blank (1993) ir Brown (2005) teigė, kad kuo aukštesnis išsilavinimo arba padėties darbe lygis, tuo didesnė autonomija ir atsakomybė bei galimybė patenkinti poreikius, todėl ir pasitenkinimas darbu yra didesnis. Tuo tarpu kiti autoriai nurodė, jog darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimo lygį, išreiškia didesnę nepasitenkinimą darbu ir nesijaučia atsidavę vienai organizacijai, nes turi daugiau pasirinkimo galimybių keičiant darbą.

Literatūros analizė parodo, jog, kaip kad nėra autorių išskirtos svarbiausios pasitenkinimo darbu teorijos, taip ir darbuotojų pasitenkinimą įtakoiantys veiksniai: tiek išoriniai, tiek ir vidiniai, gali būti labai skirtingi.

### 1.3 Pasitenkinimo darbu padariniai

Analizuojant pasitenkinimo darbu rezultatus, labai svarbu suskaidyti gautus duomenis į specifinius blokus. Svarbiausi iš jų yra pasitenkinimas darbu ir produktyvumas, darbuotojų kaita, pravaikštos ir kiti pasitenkinimo darbu sukelti efektai.

**Pasitenkinimas darbu ir produktyvumas.** Įvairių tyrimų duomenys rodo, kad nėra stipraus sąryšio tarp pasitenkinimo darbu ir produktyvumo.

Be to, teigiama, kad gali būti ir atvirkštinė priklausomybė tarp produktyvumo ir pasitenkinimo darbu. Aukštas pasitenkinimas darbu nebūtinai sąlygoja aukštą darbuotojų produktyvumą. Gali pasitaikyti ir tokia situacija, kai darbdavys per daug dėmesio skiria malonių ir komfortabilių darbo sąlygų sukūrimui, dėl ko darbuotojų produktyvumas tik mažėja. Esant tokiai situacijai darbuotojai jaus labai aukštą pasitenkinimą darbu, tačiau savo vietoje jie galės užsiimti ir savo asmeniniais reikalais.



**Pasitenkinimas darbu ir darbuotojų kaita.** Tyrimais nustatyta, kuo ilgiau darbuotojai dirba viename darbe, tuo mažesnė savanoriško išėjimo iš darbo galimybė. Didesnis darbo stažas vienoje organizacijoje mažina nepasitenkinimą darbu ir tarp dirbančių vyrų.

Šiuo atveju atsiranda dar vienas faktorius - įsipareigojimas organizacijai, kuris užima svarbią vietą pasitenkinimo darbu ir savanoriškos darbuotojų kaitos sąryšyje.

Kitas faktorius - bendra ekonomika. Jei ji yra aukšto lygio ir bedarbystė maža, darbuotojų kaita auga, nes žmonės ieško geresnių galimybių įvairiose organizacijose. Net jei darbuotojai ir yra patenkinti savo darbu, jie patiki pažadais, kad kitur bus dar geriau. Kita vertus, jei darbą sunku gauti, nepatenkinti darbuotojai ir toliau jame dirbs.

**Pasitenkinimas darbu ir pravaikštos.** Tyrimai rodo, kad egzistuoja atvirkštinis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir pravaikštų. Kai pasitenkinimo darbu lygis žemas, pravaikštų skaičius didėja, kai žmonės patenkinti darbu ir pravaikštų nedaug.

**Kiti pasitenkinimo darbu sukelti efektai.** Tyrimai rodo, kad žmonių, patenkintų savo darbu, psichinė ir fizinė sveikata stipresnė, jie greičiau įsisavina darbe diegiamas naujoves, lengviau susitvarko su problemomis ir turi mažiau nusiskundimų.

Derama darbo drausmė taip pat atsiranda tik palankioje darbo aplinkoje, palankaus organizacijos klimato sąlygomis, esant stipriam savitarpio atsakomybės jausmui ir nuoširdžiam bendradarbiavimui, tuomet pasireiškia ir aukšta darbuotojų moralė bei savikontrolė.

Dauguma pritaria nuomonei, jog kiekvienai organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu. Bet kai kurie kritikai tam nepritaria, jie remiasi tuo, kad kol kas yra įrodytas visiškai nedidelis tiesioginis teigiamas efektas.

Kita vertus, kai žmonės nepatenkinti savo darbu, neigiamas efektas visai organizacijai yra neginčijamas. Taigi iš vienos pusės pasitenkinimas darbu reikalauja užtikrinti minimalius reikalavimus, iš kitos pusės atneša organizacijai naudą ir veiklos efektyvumą, todėl šis procesas tampa vis svarbesnis organizacijų veikloje.

Galima teigti, kad, dirbti ar nedirbti, kokį darbą pasirinkti, kaip sąžiningai, įtemptai ar atsakingai dirbti, priklauso nuo darbuotojų subjektyvaus savo atliekamo darbo vertinimo. Tad ypač aktualūs tampa ir pasitenkinimo darbu tyrimai. Šie tyrimai suteikia darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę apie darbą, organizaciją bei pačius vadovus. O tai atitinkamai leidžia atskleisti aktualiausias personalo problemas, apibrėžti pasitenkinimo darbu didinimo priemones (Taločkienė, 2002).

#### 1. 4 Pasitenkinimas karine tarnyba

Pasitenkinimo darbu reikšmė asmenims intensyviai buvo pradėta nagrinėti nuo 1930 metų. Asmuo, nepatenkintas savo darbu gali patirti frustraciją, agresiją, psichologinį užsisklendimą, prastą fizinę sveikatą, trumpą gyvenimo trukmę, protinių sveikatos problemų ir apskritai mažesnę pasitenkinimą gyvenimu. Žemesnis pasitenkinimas darbu yra susijęs su didesne darbuotojų kaita, didesniu pravaikštų skaičiumi, nuoskaudomis bei prastesniu darbo atlikimu (Harpaz, 1983).

Pasitenkinimas darbu gali būti įtakojamas daugelio veiksnių, įskaitant ir demografines charakteristikas. Kai kurios demografinės charakteristikos, įskaitant lytį (Grunaberg, 1979; Weaver, 1980), pajamas (Agho, Mueller, Price, 1993; Glisson, Durick, 1988) ir išsilavinimą (Agho ir kiti, 1993; Oldham ir Hackman, 1981).

Vyresnis amžius asocijuojasi su didesniu darbo pasitenkinimu (Agho ir kiti, 1993, Blegen, 1993; Brush ir kiti, 1987, cit. pagal Sanchez, Bray, Vincus, Carla, Bann, 2004).

Vyresni asmenys kariuomenėje labiau patenkinti nei jaunesnio amžiaus. Taip pat buvo nustatyta, jog užimantys aukštesnes pareigas yra labiau patenkinti savo darbu (pvz. karininkai labiau patenkinti darbu nei puskarininkiai). Vyresni respondentai pakankamai patenkinti savo darbu, kad norėtų ir toliau tęsti savo tarnybą.

Brush, Mosh ir Pooyan (1987) nustatė teigiamą santykį tarp amžiaus ir pasitenkinimo darbu. Bedein, Ferris ir Kacmar (1982) atrado, kad stažas buvo labiau stabilus veiksnys pasitenkinimu darbu nei amžius. Dauguma tyrimų atrado teigiamą ryšį tarp pajamų ir pasitenkinimo darbu (Agho ir kiti, 1993; Weaver, 1980, cit. pagal Alpass, Long, Chamberlain, MacDonald, 1997).

Buvo nustatyta, kad kariškiai pasižymi mažesniu pasitenkinimo darbu lygiu lyginant su civiliais asmenimis (Blair, Phillips, 1983; Bower, 1983; Woodruff, Conway, 1990). Tą patvirtino ir kiti teoretikai: Blair, Philips, (1983); Bowers (1976), Fredland, Little (1983), Woodruff, Conway, (1990). Paaiškinti būtų galima tuo, jog dauguma tyrimų parodė, kad žemesnis pasitenkinimo darbu lygis yra susijęs su aukštesniu stresu, patiriamu kariuomenėje, lygiu (Cummins, 1990; Lansbergis, 1988).

Tyrimas parodė, kad tie kariškiai, kurie išreiškė didesnę pasitenkinimą darbu, labiau tikėtina, kad pasilieka ar parodo norą pasilikti kariuomenėje (Becker, Billings, 1993; Kocher, Thomas, 1994; Lakhani, 1991; Prevosto, 2001).

Atliktas Becker, Billings (1993), Kocher, Thomas (1994), Prevosto (2001) tyrimas parodė, jog kariškių pasitenkinimas darbu yra labai svarbus faktorius, darantis įtaką jų dvasinei

būklei. Tyrimas taip pat atskleidė, kad kariškiai, jaučiantys didesnę pasitenkinimą darbu, labiau tikėtina, jog pasilieka, ar pareiškia norą pasilikti kariuomenėje (cit. pagal Yang, 2008).

## 2. ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI SAMPRATA

Pastaraisiais dešimtmečiais vis daugiau kalbama apie įsipareigojimo organizacijai svarbą ir yra viena labiausiai tyrinėjamų temų organizacinėje literatūroje.

Įvairūs autoriai, analizuodami įsipareigojimo organizacijai koncepciją, pateikia daugybę skirtingų interpretacijų. Mokslinėje literatūroje įsipareigojimo organizacijai sąvoka yra pakankamai paini ir įvairiai apibūdinama, todėl, anot, Petkevičiūtės, Kalininos (2004), sunku pateikti aiškų įsipareigojimo apibrėžimą. Mokslininkai nepateikia vieningo apibrėžimo, nes iki šiol ši samprata kelia daug ginčų ir nesutarimų (Petkevičiūtė, Kalinina, 2004).

Pagal Weiner (1982), įsipareigojimas organizacijai atspindi asmens atkaklumą aukojantis organizacijos labui ir tai parodo asmens susirūpinimą organizacija, skiriant savo asmeninį laiką organizacinėms veikloms (cit. pagal Liou, 2008).

Porter, Steers, Mowday ir Boulian (1974) teigė, kad įsipareigojimas organizacijai yra asmens identifikavimosi laipsnis su organizacija ir ištikimybė konkrečiai organizacijai (cit. pagal Chang C. ir Chang H., 2007).

Pagal Mowday ir kitus (1982), įsipareigojimas organizacijai apibūdinamas trimis veiksniais:

- a) tvirtas įsitikinimas ir pritarimas organizacijos tikslams ir vertybėms;
- b) pasiryžimas dėti dideles pastangas organizacijos labui;
- c) stiprus noras palaikyti narystę organizacijoje (cit. pagal Schroder, 2008).

Sholl (1981), McDermott ir kiti (1996) įsipareigojimą organizacijai suprato kaip organizacinio veiksmingumo aspektą, kuris padeda didinti veiksmingumą dėka darbo atlikimo ir sumažėjusios darbuotojų kaitos (cit. pagal Loke, 2001).

Bučiuėnienė (2006) teigia, jog įsipareigojimas apima žmonių jausmus konkrečiai organizacijai ir suprantamas kaip asmens savęs tapatinimo bei įsitraukimo į ją stiprumas, t.y. kiek jis nori joje dirbti arba nenori palikti.

Buchanan (1974) manė, kad įsipareigojimas organizacijai reiškia asmens prisirišimą prie organizacijos, apimant ir identifikavimąsi su ja, pritarimą organizacinėms vertybėms ir tikslams; protinę ištikimybę, susitelkimą darbiniam vaidmeniui; lojalumą ir atsidavimą organizacijai. Taigi, įsipareigojimo organizacijai sąvoka apibūdinama šiais veiksniais:

- a) noras dėti visas pastangas, kad atstovauti organizacijai;
- b) noras pasilikti su organizacija;
- c) priklausymo ir lojalumo jausmai organizacijai;
- d) pritarimas pagrindinėms organizacijos vertybėms ir tikslams;
- e) teigiamas organizacijos įvertinimas (cit. pagal Chang C. ir Chang H., 2007).

Etzioni (1961) vienas iš pirmųjų pabandė sukurti įsipareigojimo tipologiją, kuri remiasi narių pritarimu organizaciniams nurodymams (cit. pagal Petkevičiūtė, Kalinina, 2004).

Etzioni (1961) teigė, kad įsipareigojimas gali įgyti vieną iš trijų formų:

- a) moralinis įsipareigojimas. Ši įsipareigojimo forma susijusi su organizacinių vertybių bei tikslų internalizacija bei identifikavimusi su organizacija;
- b) išskaičiavimo įsipareigojimas. Šiai formai būdingi žemo intensyvumo santykiai, kurie remiasi racionaliaisiais naudos ir atlygio mainais;
- c) priverstinis įsipareigojimas. Įsipareigojimas įgyja šią formą, kai darbuotojas lieka organizacijoje todėl, kad nebeturi kito pasirinkimo (cit. pagal Bar-Haim, 2007).

Myer ir Allen (1997) pasiūlė tris įsipareigojimo formas:

a) emocinis įsipareigojimas. Tai pozityviausia įsipareigojimo forma. Siejama su emociniu prisirišimu prie organizacijos. Camillery (2002), Myer ir Allen (1997) teigia, kad darbuotojai, pasižymintys stipriu emociniu įsipareigojimu tiki, kad jų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis, identifikuoja save su organizacija ir jaučiasi įtraukti į ją. Darbuotojai įdeda į savo darbą daugiau pastangų nei turėtų, ir tai daro dažniausiai todėl, kad sutampa vertybės ir misija.

b) normatyvinis įsipareigojimas. Susijęs su pareigingumo jausmu. Darbuotojai su normatyviniu įsipareigojimu jaučia įsipareigojimą pasilikti su organizacija. Anot Myer ir Allen (1997), darbuotojai yra tvirtai įsitikinę, kad lojalumas organizacijai yra būtina ir visiškai privaloma vertybė.

c) tęstinis įsipareigojimas. Nusako jausmą, patirti nuostolį, jei darbuotojas paliks organizaciją. Darbuotojas jaučia, kad praras tam tikras investicijas, jei išeis iš organizacijos (cit. pagal Park, Rainey, 2007).

Myer ir kiti (1997) teigė, kad darbuotojas, pasižymintis stipriu emociniu įsipareigojimu, liks organizacijoje todėl, kad nori likti, darbuotojas pasižymintis tęstiniu įsipareigojimu pasiliks su organizacija, nes turi likti, o pasižymintis normatyviniu įsipareigojimu darbuotojas pasiliks, nes jaučia, kad turi pasilikti. Visi šie trys įsipareigojimo būdai gali pasireikšti vienu metu, tik skirtingu lygiu ir intensyvumu (cit. pagal Liuo, 2008).

Pateikti teoretikų įsipareigojimo organizacijai apibrėžimai parodo, jog, kalbant apie įsipareigojimą, akcentuojama lojalumo, ištikimybės, identifikavimosi su organizacija, pritarimo organizacijos tikslams ir vertybėms bei noro dėti pastangas organizacijos labui svarba.

## 2. 1 Veiksniai, įtakojantys įsipareigojimą organizacijai

Tyrėjai atliko daugelį įvairių tyrimų, parodančių tam tikrų veiksnių įtaką įsipareigojimui. Skirtingi autoriai daugiau ar mažiau akcentuoja vienus ar kitus veiksnius, susijusius su įsipareigojimo organizacijai vystymusi.

„Įsipareigojimo organizacijai“ tyrinėjimai prasidėjo 1980 metais, bet ypač išaugo 1990 metais dėl verslo ir gamybinės aplinkos pokyčių (Eker M., Eker S., Pala, 2008).

Luthans, McCaul ir Dodd (1985) teigė, jog įsipareigojimas susijęs su darbo stažu, šeimynine padėtimi (John, Taylor, 1999), tačiau neigiamai susijęs su išsilavinimo lygiu (Glisson ir Durick, 1988). Taip pat buvo nustatytas įsipareigojimo ryšys su tokiomis darbo charakteristikomis kaip užduoties autonomiškumas (Dunham, Grube, Castaneda, 1994), grįžtamasis ryšys, darbo iššūkiai (Myer, Irving, Allen, 1998), darbo saugumas (Youset, 1998), paaukštinimo galimybės (Gaertner, Nollen, 1989) bei taktišku ir palaikančiu vadovavimu (Decottis, Summers, 1987, cit. pagal Chughtai ir Zafar, 2006).

Mathieu ir Zajac (1990) išskyrė esminius įsipareigojimo elementus:

- a) asmeninės charakteristikos (pvz.: amžius, lytis, išsilavinimas ir kt.);
- b) darbo charakteristikos (pvz.: užduoties autonomiškumas, iššūkiai, darbo turinys ir kt.);
- c) organizacinės charakteristikos (pvz.: centralizacija, instrumentinė komunikacija, formalizavimas ir kt.) (cit. pagal Petkevičiūtė ir Kalinina, 2004).

Pagal Eker M., Eker S., Pala (2008), literatūros apžvalgoje galima pastebėti, jog bene labiausiai akcentuojamas veiksnys, galintis turėti teigiamą ryšį su įsipareigojimu organizacijai, yra amžius. Vyresnio amžiaus darbuotojai jaučiasi labiau įsipareigoję savo organizacijai.

Pagal Steers (1977), Mathieu ir Zajac (1990, cit. pagal Chughtai, Zafar, 2006), amžius teigiamai susijęs su įsipareigojimu, nes vyresnio amžiaus darbuotojai turi nedaug įsidarbinimo galimybių lyginant su jaunesniais darbuotojais.

Kumar ir Giri (2009), Shultz, Adams (2007), Bashir, Ramay (2008) neseniai atlikti tyrimai patvirtino: kuo vyresni darbuotojai ir didesnė darbo patirtis, tuo didesnis pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai (tai gali būti siejama su prestižu ir geresne padėtimi).

Trimble (2006), Shultz ir Adams (2007), Bashir, Ramay (2008; cit. pagal Kumar, Giri, 2009) atlikti tyrinėjimai taip pat parodo, kad amžius ir darbo patirtis teigiamai susiję su įsipareigojimu organizacijai.

Hrebiniak, Alutto (1977), John, Taylor (1989) atlikti tyrimai atskleidė, jog susituokę darbuotojai labiau įsipareigoję nei nesusituokę. Tai paaiškinama tuo, kad jie turi daugiau pareigų

savo šeimai, siekia pastovumo ir saugumo darbe, todėl tikėtina, kad bus labiau įsipareigoję ir savo organizacijai.

Dauguma tyrimų parodė, kad darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimo lygį, išreiškia didesnę nepasitenkinimą darbu ir nesijaučia atsidavę vienai organizacijai, nes turi daugiau pasirinkimo galimybių keičiant darbą.

Anot Steers, Glisson ir Durick (1977, cit. pagal Chughtai ir Zafar, 2006), išsilavinimo lygis neigiamai susijęs su įsipareigojimu, nes žemą išsilavinimą turintiems darbuotojams yra mažiau galimybių įsidarbinti kitur, todėl jie jaučia didesnę įsipareigojimą savo organizacijai.

## **2. 2 Įsipareigojimas karinei tarnybai**

Kariuomenė yra labai specializuota organizacija, turinti ganėtinai skirtingą, lyginant su civilinėmis organizacijomis, struktūrą ir funkcijas.

Pagal Boene (1990), kariškiai yra tarsi “plėšomi” tarp dviejų pasaulių – “karinės organizacijos, kuriam jie dabar priklauso ir civilinio pasaulio, kuriam jie žino, kad priklausys ir kur jie, tikėtina, praleis didžiąją dalį savo darbinio gyvenimo” (p. 480).

Karinė tarnyba tampa vis labiau pereinama ir laikina, nes tarnaujantys kariuomenėje suvokia, jog, palyginti ankstyvame amžiuje, jiems teks ją palikti ir tęsti savo karjerą civiliniame pasaulyje. To pasekoje, kai kurių kariškių ryšys ar psichologinis kontraktas su kariuomene tampa silpnesniu.

Kariuomenei reikia įsipareigojusių tarnybai karių. Bet ką reiškia būti įsipareigojusiu? Kalbant apie karinei tarnybai įsipareigojusį karį, kalbama apie stipriai atsidavusį savo tarnybai asmenį ir besijaučiantį dalimi savo organizacijos. Kariuomenei reikalingi įsipareigoję kariai, nes iš jų tikimasi geresnio užduočių atlikimo, labiau tikimasi, kad jie ir toliau pasiliks kariuomenėje bei bus geri darbuotojai savo organizacijai (Gade, 2003).

Atliktas Boene (1990) tyrimas parodė, kad daugelis karininkų yra pasišventę savo profesijai. Nedaugelis iš jų galvojo apie esamą darbą kaip apie pereinamąjį. Beveik pusė jų nurodė, kad jie galėtų pasilikti kariuomenėje, net jei jiems pasiūlytų tokį patį atlyginimą ir privilegijas arba net geresnį sandėrį civiliniame darbe. Šie kariškiai jaučia įsipareigojimą savo tarnybai, tikėtina, todėl, kad dauguma iš jų yra padarę sėkmingą karjerą ir dėl nenoro prarasti tam tikrų privilegijų. Tik nedidelė dalis teigė, kad jie galėtų atsistatydinti nedelsiant. (cit. pagal Heinecken, 2008).

### **3. PASITENKINIMO DARBU IR ĮSIPAREIGOJIMO ORGANIZACIJAI SĄVEIKA**

Įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu yra populiaros temos, nagrinėjančios požiūrį į darbą.

Literatūroje nėra pateikiamas vienareikšmiškas tyrėjų pritarimas dėl santykio tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai (Porter, Steers, Mowday ir Boulian, 1974; Price, 1977; Rose, 1991).

Anot Petkevičiūtės ir Kalininos (2004), kuomet įsipareigojimas nagrinėjamas kaip nusistatymas, tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai sąvokų galima pastebėti tam tikrų skirtumų.

Pagal Mowday ir kitus (1982), įsipareigojimas organizacijai yra platesnė sąvoka ir atspindi bendras emocines reakcijas į organizaciją, tuo tarpu, pasitenkinimas darbu atspindi reagavimą į konkretų darbą arba tam tikrus darbo aspektus.

Weiner (1982) taip pat apibūdino pasitenkinimą darbu kaip požiūrį, susijusį su darbo sąlygomis ar kitais darbo aspektais, o įsipareigojimą organizacijai atskleidė kaip prisirišimą prie asmenį įdarbinusios organizacijos, o ne prie konkrečių užduočių ar darbo aplinkos.

Mowday (1982) apibūdino įsipareigojimą organizacijai kaip kiek pastovesnį nei pasitenkinimas darbu. Jis teigė, kad kasdieniai įvykiai gali turėti įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu, tačiau tai neskatins rimtai pervertinti jų atsidavimą organizacijai apskritai (cit. pagal Fenstein, Harrah, Vondrastek, 2006).

Įsipareigojimas organizacijai, anot Mowday (1982) vystosi lėtai ir nuosekliai, o pasitenkinimas remiasi mažiau pastoviais veiksniais, kurie atspindi betarpiškas reakcijas į kai kuriuos darbo aplinkos aspektus (pvz. darbo užmokestis) (cit. pagal Loke, 2001).

Nors atlikti įvairūs tyrimai atskleidė skirtingus priežastinius ryšius tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai (Bateman, Strasser, 1984; Harrell ir kiti., 1986; Lachman, Aranya, 1986; McGregos ir kiti; Meixner ir Bline, 1989) tačiau visi jie atrado reikšmingą teigiamą santykį tarp kintamųjų (cit. pagal Schroder, 2008).

Koslowsky (1991) nustatė, jog egzistuoja aukšta koreliacija tarp šių dviejų kintamųjų (cit. pagal Testa, 2001). Tai patvirtino ir daugelis kitų atliktų tyrimų, apimančių įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu. Vis dar išlieka klausimas dėl priežastinio ryšio, tačiau aišku, kad įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu yra susiję tarpusavyje kintamieji, įtakojantys organizacinius rezultatus, tokius kaip darbuotojų kaita (Shore ir Martin, 1989; Brown, 1993; Mathieu ir Zajac, 1990), pravaikštos (Sage, 1998) ir darbo atlikimas (Shore, 1998; Williams ir Anderson, cit. pagal Dose, 1997).



Alnajjar (1996) tyrimo rezultatai parodė, kad pasitenkinimas darbu reikšmingai koreliuoja su įsipareigojimu organizacijai.

Steers (1977) atliktas tyrimas parodė, kad gerėja darbo atlikimas ir mažėja pravaikštų skaičius bei darbuotojų kaita dėl padidėjusio įsipareigojimo organizacijai (cit. pagal Loke, 2001).

Lok ir Crawford (2001), Mowday, Porter ir Steers (1982), McNeese–Smith (2001) teigia, jog egzistuoja nesutarimas dėl priežastinio ryšio, tačiau daugelyje atliktų tyrimų nustatytas stiprus teigiamas santykis tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai.

Kai kurie tyrėjai (Matheiu ir Zajac; Steers, 1990) sutinka, kad pasitenkinimas darbu sukelia įsipareigojimą organizacijai, kiti (Bateman ir Strasser, 1984; Vandenberg ir Lance, 1992) nurodo atvirkščiai, jog įsipareigojimas organizacijai sukelia pasitenkinimą darbu.

Matheiu ir Zajac (1990) teigia, kad yra daugiau įrodymų, jog pasitenkinimas darbu yra įsipareigojimo organizacijai priežastis, o ne atvirkščiai.

Price ir Mueller (1981); Tett ir Myer (1993) atliko tyrimą ir gauti rezultatai parodė, kad įsipareigojimas organizacijai yra geresnis darbuotojų kaitos prognozuotojas nei pasitenkinimas darbu (cit. pagal Sikorska-Simmons, 2005).

McNeese-Smith (1997) tyrimas atskleidė, kad, patiriantys pasitenkinimą darbu asmenys, labiau tikėtina, jog bus produktyvūs ir pasiliks darbe. Šias išvadas taip pat patvirtino Irvine ir Evans (1995) atliktas metaanalitinis tyrimas. Gauti rezultatai parodė stiprų neigiamą tarpusavio santykį tarp pasitenkinimo darbu ir ketinimo palikti organizaciją bei neigiamą santykį tarp pasitenkinimo darbu ir darbuotojų kaitos (cit. pagal Loke, 2001).

Sagie (1998) tyrimo rezultatai parodė, jog įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu neigiamai susijęs su pravaikštomis.

Knoop (1995), Vandenberg ir Lance (1992) teigia, kad pasitenkinimas darbu yra reikšmingas įsipareigojimo organizacijai prognozuotojas ir, pasak, George ir Jones (1996), Ohlin ir West (1993) yra svarbus faktorius darbuotojų kaitai (cit. pagal Lam, Lo ir Chan, 2002).

Darbuotojai bus labiau patenkinti savo darbu, jei jaus, kad yra įtraukiami į sprendimų priėmimo procesą, gali dalintis informacija ir prisiimti daugiau atsakomybės. Įsipareigojimas organizacijai siejasi su individų atsidavimu, lojalumu ir susitapatinimu su pačia organizacija (Myer, Allen, 1984, cit. pagal Chiang, Jang, 2008).

Bateman ir Strasser (1984) atliko tyrimą ir teigė, kad įsipareigojimas organizacijai gali būti pasitenkinimo darbu motyvas (cit. pagal Yu, Egri, 2005).

Manoma, kad, jei darbuotojai patenkinti savo darbu, labiau tikėtina, jog vystysis atsidavimas organizacijai, išvystantis ir stipresnį darbuotojų įsipareigojimą. Priešingai, vargu, ar

darbuotojai, nepatenkinti savo darbu, bus taip pat įsipareigoję organizacijai. Tie darbuotojai, kurie yra mažiau atsidavę savo organizacijai, mažai tikėtina, kad bus patenkinti savo darbu.

## 4. DARBO VERTYBIŲ SAMPRATA

Vertybės samprata yra plačiai nagrinėjama daugelyje mokslo doktrinų: psichologijoje, sociologijoje, edukologijoje, antropologijoje, filosofijoje. Įvairūs autoriai pateikia skirtingus vertybių apibrėžimus nuo 1970 metų (Ucanok, 2008).

Prieš pradėdant nagrinėti darbo vertybės sąvoką, pirmiausia svarbu gerai suprasti pačios vertybės koncepciją. Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai vertybių apibrėžimų, tačiau galima pastebėti, kad įvairūs autoriai nevienodai juos interpretuoja.

Vertybės vaidina svarbų vaidmenį žmogaus elgesyje, darydamos įtaką suvokimams, požiūriams bei pasirinkimams (Meglino, Ravlin, 1998; cit. pagal Hattrup, Mueller ir Joens, 2007).

Mokšin (2007) vertybes įvardina kaip etinį karkasą, lemiantį organizacijos politiką ir praktiką bei kaip įrankį, padedantį pasiekti bendrus skirtingų darbuotojų veiksmus. Svarbu suvokti, jog skirtingos vertybės sąlygoja skirtingus poelgius, todėl reikalinga bendra vertybių sistema, kurios laikytųsi visi darbuotojai. Vadovai turėtų siekti, kad darbuotojai ne tik vertybes pripažintų, bet jas ir priimtų bei padėtų jiems suprasti vertybių svarbą ir naudą organizacijai bei kiekvienam darbuotojui.

Ucanok (2008) traktuoja darbo vertybes kaip labiau konkrečias, lyginant su bendromis gyvenimo vertybėmis, bei darančias įtaką darbo svarbai asmens gyvenime.

Hofstede (1999) vertybes apibūdina kaip bendras tendencijas, suteikti pirmumą vienokiems ar kitokiems dalykams ir, anot jo, tai yra svarbiausias žmonių santykius veikiantis kultūros elementas (cit. pagal Gimžauskienė, 2007). Pagal šį autorių (1984), vertybės yra tie pagrindiniai dalykai, kuriems mes teikiame pirmenybę (cit. pagal Roe, Ester, 1999).

Anot Janušonio (2000), „vertybė – tai tęstinis tikėjimas savo veiklos ir siekių (idėjų, tikslų, veiksmų, rezultatų) teisingumu ir viršenybe kitos veiklos atžvilgiu, tapęs bendru (žmonių, daiktų, reiškinių) vertinimo kriterijumi (cit. pagal Šimanskienė, 2001, p.114).

Kai kurie teoretikai, nagrinėjantys vertybes, sutinka, jog vertybės yra standartai arba kriterijai (Kilman, 1981; Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1968, 1973; Schwartz, Bilsky, 1987), pasirenkant tikslus ar pagrindinius veiksmus ir yra palyginti stabilūs (England, 1967; Kluckhohn, 1951; Ravlin, Adkins ir kiti, 1989). Kiti autoriai palygino vertybes su įsitikinimais (Rokeach, 1968, 1973), poreikiais (Super, 1973), tikslais (Schwartz, Bilsky, 1987) ir požiūriais (Eagly, Chaiken, 1992; cit. pagal Dose, 1997).

Dažnai cituojamas Rokeach (1973) apibrėžimas, kuris apibūdina vertybę kaip „tvirtą įsitikinimą, kad konkretus elgesys ar egzistavimo būseną yra asmeniškai ar socialiai priimtinesnis nei priešingas elgesys ar egzistavimo būseną“ (p. 4).

Super (1980) pasiūlė apibūdinti vertybę kaip „objektyvią, bet kurią psichologinę būseną, santykį ar materialinę sąlygą, ko kiekvienas siekiame gauti“ (cit. pagal Roe, Ester, 1999, p. 4). Pagal Super (1973) vertybės kyla iš poreikių ir yra labiau bendros negu interesai (cit. pagal Cooman R. ir kiti).

Guterman, Karp (2000) kalbėdami apie vertybes teigia, kad:

- yra varomieji gyvenimo principai: priimant sprendimą dėl karjeros, vertybės vaidina svarbų vaidmenį;
- yra išsiskiriantys mumyse, todėl nesiskiria darbinėje ir nedarbinėje veiklose;
- daro įtaką individo sprendimams ir veikloms: jos yra vienas svarbiausių kriterijų pasirenkant priimtinas ir atmetant nepriimtinas darbinės veiklas;
- yra ranguojamos pagal svarbą.

Vienas iš sudėtingesnių vertybių apibrėžimų buvo pasiūlytas Schwartz (1992), kuriame aiškinama, kad vertybės yra „pageidaujamos būsenos, dalykai, tikslai ar elgesys, kurie taikomi kaip normatyviniai standartai įvertinti ir pasirinkti tarp alternatyvių elgesio būdų“ (p. 5). Šio apibrėžimo privalumas dar yra ir tas, kad atskleidžiamas skirtumas tarp vertybių ir nuostatų (cit. pagal Roe, Ester, 1999).

„Vertybė – tai ilgalaikis tikėjimas tuo, kad tam tikras veiklos principas ar egzistencinis idealas yra asmeniškai ar visuomenine prasme pirmenybinis kokių nors alternatyvų arba priešingų veiklos principų ar egzistencinių idealų atžvilgiu“ (Jucevičienė, 1996, 49 p.).

Karlot, Flovingsson (2006) apibrėžė vertybes kaip, suteikiančius organizacijai formą ir charakterį bei pripildančius turiniu jos veiklą, pagrindinius principus ir elgseną.

Darbo vertybės, anot Spence (1985) susijusios su asmenų jausmais dėl jų darbo ir kaip jie elgiasi savo darbe (cit. pagal Bretz, Judge, 1992).

Knoop (1991) apibūdino darbo vertybes kaip vertės, svarbumo ir patrauklumo, tai, kas vyksta darbe, laipsnį.

Apžvelgus pateiktus teoretikų vertybių apibrėžimus, galima pastebėti, jog apibrėžimuose vertybės traktuojamos kaip konstruktai, susiję su kryptimi, pagal kurią asmenys įvertina savo veiklas ir rezultatus (Roe, Ester, 1999).

Nors skirtingi autoriai pateikia įvairius darbo vertybių apibrėžimus, akivaizdu, jog daugumos interpretacijų svarbiausią elementą sudaro mintis apie „požiūrį ar orientaciją darbo atžvilgiu“.

Daugumoje darbo vertybių apibrėžimuose sutinkama, kad darbo vertybės yra konkretūs tikslai, kuriuos asmuo laiko svarbiais ir bando jų siekti darbinėje aplinkoje (Ucanok, 2008).

#### 4.1 Darbo vertybių klasifikacija

Vertybės esti labai įvairios ir apimančios skirtingas gyvenimo, veiklos bei jos rezultatų sritis. Vertybės gali būti klasifikuojamos taikant jas individams bendruoju aspektu, taip pat gali būti pateikiama klasifikacija, tinkanti aptariant žmonių darbą.

Šimanskienė (2001) cituodama Mescon, Albert, Khedouri (1997) pateikia tokias vertybių kategorijas:

1. Teorinės – teisybė, žinios, racionalus mąstymas.
2. Ekonominės – praktiškumas, nauda, turto kaupimas.
3. Politinės – valdžia, pripažinimas.
4. Socialinės – geri tarpusavio santykiai, prisirišimas, nekonfliktinė aplinka.
5. Estetinės – meninė harmonija, forma ir simetrija.
6. Religinės – santarvė (Šimanskienė, 2001, 114 p.).

Schwartz (1992) ir jo bendraautorių atliktas tyrimas parodė, jog gali būti išskiriama dešimt žmonių vertybių tipų:

1. Geranoriškumas – aktyvus rūpinimasis kitų gerove;
2. Universalumas – lygybė ir teisingumas;
3. Savikryptingumas – nepriklausomybė mąstant ir veikiant;
4. Paskatinimas;
5. Hedonizmas – jausmingas ir emocionalus atlygis;
6. Pasiekimas – asmeninė sėkmė įgyta per kompetenciją;
7. Valdžia – padėtis ir pagarba;
8. Apsauga – savo ir socialinių grupių saugumas ir harmonija;
9. Suderinimas – tai veiksnių ir impulsų, galinčių pakenkti kitiems ar pažeisti normas, suvaržymas.
10. Tradicijos.

Individualios vertybės gali atsispindėti darbo vertybėse, kurios skirstomos į du aspektus. Pirmajame aspekte darbo vertybės siejamos su darbo rezultatu (pripažinimas, atlyginimas) arba darbo organizacija (darbo sąlygos, įmonės reputacija). Antrajame aspekte darbo vertybės skirstomos į:

1. Instrumentines (lengvatos);
2. Emocines (santykiai su bendradarbiais)
3. Kognityvines (pasiekimai, įnašas į visuomenę).

Pasak Hui (1992), darbuotojams, kurių susidomėjimas darbo turiniu labiau išreikštas, būdinga vidinė motyvacija, iššūkių siekimas bei patys pasiekimai, siejami su sunkiu darbu. Tokie

darbuotojai paprastai turi įgiję aukštąjį išsilavinimą, užima aukštesnes pareigas bei linkę labiau įsipareigoti savo organizacijai (cit. pagal Furnham, 2005).

Darbo vertybės įtakoja asmens darbinį gyvenimą. Jas Ucanok (2008) apibūdina kaip labiau konkrečias lyginant su bendromis gyvenimo vertybėmis, nes kalbama apie konkrečią gyvenimo sritį – darbą.

Judge and Bretz (1992) aiškino, jog labiau tikėtina, kad darbuotojai pasirinks dirbti tuos darbus, kurių darbo turinys labai panašus arba atitinka jų vertybinę orientaciją (cit. pagal Furnham A. ir kiti, 2005).

Jucevičienė (1996) cituodama Meglino ir kt. (1990), pateikia tinkančią aptarti žmogaus darbo vertybių klasifikaciją :

1. Pasiiekimas – sugebėjimas atlikti didelius darbus savo gyvenime.
2. Pagalba ir priklausymas kitiems – būti susietam su kitais žmonėmis ir jiems pagelbėti.
3. Sąžiningumas – tiesos sakymas ir elgimasis taip, kaip atrodo teisinga.
4. Dorumas – buvimas bešališku ir elgimasis taip, kaip visiems atrodo, jog yra dora

(Jucevičienė , 1996, 51 p.).

Įvairūs tyrinėtojai Alderfer (1972), Borg (1990), Crites (1961), Mottaz (1985), Pryor (1987), Rosenberg (1957) identifikuoja tuos pačius du arba tris darbo vertybių tipus:

1. Vidines arba saviraiškos vertybes;
2. Išorines ar saugumo arba materialines vertybes;
3. Socialines arba santykines vertybes.

Darbuotojai, kurių labiau išreikštos vidinės vertybės, yra savarankiškesni, pasižymi kūrybiškumu bei siekimu tobulėti. Išorinės darbo vertybės išreiškia darbuotojų bendrą saugumą, stabilumą bei pajamas.

Kai kurie autoriai Ginzberg, Ginsburg, Axelrod ir Herzberg (1951), Herzberg ir Snyderman (1959), Rosenberg (1957) teigia, jo turėtų būti išskirtas ir ketvirtasis darbo vertybių tipas, kuris galėtų būti susijęs prestižu ir jėga (cit. pagal Ros, Schwartz ir Surkiss, 1999).

Nord ir bendraautoriai (1990) taip pat klasifikuoja darbo vertybes į du tipus: išorines ir vidines. Darbuotojų vidinės darbo vertybės išreikštos tuomet, kai pasitenkinimas darbu siejamas su atliekamo darbo turiniu. Tuo tarpu, išorinės darbo vertybės susijusios su galutiniu darbo rezultatu, nepriklausančiu nuo darbo turinio. Ginzberg ir kiti (1951) pasiūlė prie autorių išskirtų dviejų darbo vertybių tipų, pridėti ir trečią: socialines darbo vertybes, susijusias su bendradarbiais ir darbo aplinka (cit. pagal Ucanok, 2008).

Elizur (1984) atsižvelgdamas į darbo rezultatus, darbo vertybes klasifikavo į tris tipus:

1. Instrumentiniai (darbo sąlygos, tam tikros privilegijos ir pan.);

2. Pažintiniai (interesai, pasiekimai ir pan.);
3. Emociniai (santykiai su bendradarbiais ir pan.).

Ši Elizur darbo vertybių klasifikacija iš dalies atitinka išorinių, vidinių bei socialinių darbo vertybių klasifikaciją.

Amerikiečių psichologas M.M. Rokeach pasiūlė asmenybės vertybinių orientacijų tyrimo metodiką, kurioje išskiria dvi vertybių rūšis: terminalines (galutines) ir instrumentines (tarpines). Terminalines vertybes autorius apibūdina kaip dalykus, kurių verta siekti kaip galutinių gyvenimo tikslų (pvz. pasiektas tikslas, socialinis pripažinimas, grožis, ramybė, patogus gyvenimas ir kt.), o instrumentinės vertybės yra: „dalykai, kurie padeda siekti galutinių tikslų ir yra priimtini bei pageidautini bet kokioje gyvenimo situacijoje“ (p. 92) (cit. pagal Puzinavičius, 2005).

Nors skirtingų darbuotojų individualios darbo vertybės gali skirtis, tačiau, panašaus amžiaus žmonių darbo vertybės yra šiek tiek panašios. Robbins nurodo, jog tai lemia ir darnesnę darbą kartu, kai yra tos pačios arba artimų kartų žmonės (žr. 1 lentelę).

KOHORTA	ATĖJO Į DARBO JĖGOS GRETAS	APYTIKRIS DABARTINIS AMŽIUS	DOMINUOJANČIOS DARBO VERTYBĖS
<i>Veteranai</i>	1950 – aisiais arba 1960 – ūjų pradžioje	60 +	<i>Darbštumas, konservatyvumas, normų ir taisyklių paisymas ; lojalumas organizacijai</i>
<i>Kūdikių bumo atstovai</i>	1965 - 1985	40 - 60	<i>Sėkmė, tikslų įgyvendinimas, ambicijos, nepakantumas taisyklėms ; lojalumas karjerai</i>
<i>„Ikseriai“</i>	1985 - 2000	25 - 40	<i>Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, polinkis į darbą komandoje, nepakantumas taisyklėms ; lojalumas giminystės ryšiams</i>
<i>Būsimieji</i>	2000 iki dabar	Mažiau nei 25	<i>Pasitikėjimas savimi, finansinė sėkmė, pasikliaujantys savimi, tačiau linkę dirbti komandoje ; lojalumas sau, ir giminystės ryšiams</i>

1 lentelė. Šiuolaikinės darbo jėgos dominuojančios vertybės (paimta iš Robbins, 2006, 36 p.).

Kaip matome 1 lentelėje autorius darbo vertybes sugrupavo į keturias darbo kohortas (grupes) : Veteranai ; Kūdikių bumo atstovai ; „Ikseriai” ir Būsimieji. Rokeach (2006) nurodo, jog darbuotojus galima skirstyti į grupes pagal laikotarpį, kuriuo jie atėjo į organizaciją. Kiekvienai darbo kohortai būdingos tam tikros darbo vertybės. Veteranų kartos darbuotojams buvo svarbu lojalumas darbdaviams. Kūdikių bumo atstovai labai akcentavo laimėjimus ir materialinę sėkmę.

„Ikseriai” vertina lankstumą, gyvenimo galimybes ir pasitenkinimą darbu. Būsimųjų karta labiausiai orientuota į finansinę sėkmę, vertina laisvę ir patogų gyvenimą.

Vertybių svarba darbinėje veikloje yra neabejotina. Analizuojant darbo vertybių klasifikacijas, galima pastebėti, jog autoriai nepateikia vieningo suskirstymo. Darbo vertybių analizė leidžia suprasti ir numatyti ne tik, kokie interesai skatina darbuotojus dirbti organizacijoje, bet ir koks jų santykis su organizacija.

#### **4. 2 Kariškių darbo vertybių svarba tarnybai**

Žmogaus veiksmams didžiulę įtaką daro asmeninė vertybių sistema. Ateidami į kariuomenę jaunuoliai turi jau susiformavusias savo individualias vertybes, tačiau, davus priesaiką Tėvynei, pradėdama vadovautis ir kariuomenės vertybėmis.

Paanalizavus literatūrą, galima pastebėti, jog yra pakankamai mažai kalbama apie kariškių darbo vertybes. Kariuomenėje svarbios tos vertybės, kurios tiesiogiai susijusios su kariuomenės funkcijomis ir atspindi dalies visuomenės interesus – pvz., pilietinės visuomenės vystymas, Tėvynės gynimas ir t.t.

Kariškio vertybės yra jo vadovaujamosios gairės darbe. JAV kariuomenės lyderiavimo doktrinoje vertybės suskirstytos į keletą grupių:

1. Asmeninės vertybės. Šiai vertybių grupei priskiriama: dorumas, atsakingumas, ištikimybė, moralinė drąsa, draugiškumas ir kt.

2. Socialinės vertybės. Šiai kategorijai galima priskirti socialinę atsakomybę, teisingumą, laisvę, pasididžiavimo savo tauta jausmą.

3. Ekonominės vertybės – tai sąžiningas darbas, stabili ekonomika, prekių pasiūlos ir paklausos pusiausvyra, pinigai, privati nuosavybė ir t.t.

4. Pilietinės vertybės. Šioms vertybėms priklauso ištikimybė savo tautai, rūpinimasis nacionaline gerove, demokratijos plėtra ir t.t. Asmens pilietinis ir patriotinis požiūris rodo jo įsitikinimus.

5. Dorinės vertybės – tai pagarba žmogaus orumui, laisvei ir kt.



Tokios vertybės kaip dorumas, sąžiningumas ir lojalumas visais laikais buvo ir dabar yra siektinos, kariui itin reikalingos jo darbe vertybės.

Užsienio literatūroje išskiriamos pagrindinės septynios vertybės, kuriomis kariškiai vadovaujasi savo tarnyboje:

1. Ištikimybė – įvardijama kaip didžiausia kario vertybė.
2. Atsakomybė - karys privalo veikti atsakingai.
3. Pagarba - supratingumas ir dėmesys žmogui.
4. Drausmė. Kariuomenėje egzistuoja griežtos drausmės principai.
5. Pasiaukojama tarnyba. Vadovaujamosi principu, jog karinė tarnyba turi būti aukščiau už asmeninius kario interesus.
6. Garbė. Karys, kuris ištikimas duotai priesaikai ir gyvena pagal kariuomenėje priimtas vertybes, gali laikyti save garbingu.
7. Asmeninė drąsa –gebėjimas įveikti baime (Alonderis, 2005).

Kariškiams dažnai tenka veikti labai sunkiomis bei gyvybei pavojingomis sąlygomis, pakelti didelius psichologinius bei fizinius krūvius, patirti moralinių išbandymų. Jie turi būti pasirengę greitai prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų, nesutrikti ir neprarasti ryžto pavojingose situacijose. Kariškiui svarbu, kad jo asmeninės vertybės sutaptų su kariuomenėje vadovaujamomis vertybėmis, nes tik drąsus, atkaklus, ryžtingas, atsidavęs tarnybai žmogus, gali deramai, prisiėmęs atsakomybę, atlikti paskirtas užduotis bei ginti Tėvynę (Puzinavičius, 2005).

## 5. PASITENKINIMO DARBU IR DARBO VERTYBIŲ SĄRYŠIS

Mokšin (2007) teigia, kad kiekvienas organizacijos darbuotojas turi tam tikras vertybes, principus bei įsitikinimus, kuriuos jis laiko svarbiais ir vadovaujasi priimdamas sprendimus.

Kouzes ir Posner (2003) aptardami vertybių svarbą teigia, jog darbuotojai būna lojalesni, kai tiki, kad jų vertybės sutampa su organizacijos vertybėmis. Suinteresuoti darbu žmonės našiau dirba, jaučia didesnę pasitenkinimą savo darbu, patiria mažiau streso, įtampos. Tokie darbuotojai jaučiasi kur kas stipriau susiję su savo organizacija nei tie, kurių vertybės skiriasi nuo organizacijos.

Dauguma tyrėjų: Adkins, Ravlin ir Meglino (1996); Boxx ir kiti (1991); Furnham ir Schaeffer (1984); Rosete (2006) sutinka, jog vertybių atitikimo lygis tarp darbuotojų ir jų organizacijos yra teigiamai susijęs su tokiais nuostatomis kaip pasitenkinimas bei įsipareigojimas. Kai darbuotojų ir jų bendradarbių vertybės atitinka, jaučiamas didesnis pasitenkinimas darbu (Adkins ir al., 1996). Furnham ir Schaeffer (1984); Peters ir Waterman (1982) atlikti tyrimai atskleidė teigiamą ryšį tarp darbuotojų vertybių atitikimo ir pasitenkinimo darbu (cit. pagal Amos ir Weathington, 2008).

Vadovams naudinga periodiškai patikrinti, ar darbuotojai žino, kokios yra organizacijos vertybės ir ar jos sutampa su jų asmeninėmis. Anot Mokšin (2007), be abejo, svarbu ir pačiam dirbančiajam suvokti, kiek jo įsitikinimų ir principų sistema atitinka organizacijos vertybes. Kai darbuotojai aiškiai suvokia asmenines ir bendras vertybes, jie žino, ko iš jų tikimasi, randa geresnius sprendimus konfliktinėse situacijose bei lengviau išgyvena stresą.

Robbins (2006) taipogi akcentuoja, jog, atsižvelgiant į tai, kad žmonių vertybės skiriasi, vadovams būtų naudinga prieš priimant į darbą naują darbuotoją, išsiaiškinti, ar jo vertybės sutampa su pagrindinėmis organizacijos vertybėmis. Jei darbuotojo individualios vertybės dera su organizacijos vertybėmis, tai lemia geresnius darbo veiklos rezultatus bei didesnę pasitenkinimą darbu. Taigi svarbu surasti tokius darbuotojus, „kurie ne tik turi gebėjimų, patirtį bei suinteresuotumą gerai dirbti, bet taip pat kurių vertybių sistema suderinama su organizacijos vertybėmis“ (Robbins, 2006, 49 p.).

Pasak Kouzes ir Posner (2003), jog tie darbuotojai, su kuriais vadovai aptaria bendras vertybes, kur kas geriau dirba, nei tie darbuotojai, kurie mano tuščiai švaistantys energiją, aiškindamiesi, ką jie turėtų alikti. Tokie darbuotojai būna pasyvūs, jie nežino arba nėra įsitikinę, kaip turėtų dirbti.

Mokšin (2007) taip pat pabrėžia, kad atėjęs dirbti į naują organizaciją, asmuo pirmiausia turi perprasti ten veikiančias taisykles ir vertybių sistemą bei suprasti, kaip visa tai funkcionuoja ir kokį vaidmenį priskiria darbuotojams.

Savo straipsnyje Bučiūnienė (2006) pažymi, jog moksliniais tyrimais įrodyta, kad sutapus darbuotojų vertybėms su organizacijos vertybėmis, tokie asmenys jaučia didesnę pasitenkinimą darbu bei didesnę emocinį įsipareigojimą organizacijai.

Buvo atliktas tyrimas, kuris nagrinėjo tarp atskirų darbuotojų ir meistrų vertybių sutapimo poveikį jų pasitenkinimui darbu ir įsipareigojimui. Gauti rezultatai parodė, kad atskiri darbuotojai buvo labiau patenkinti ir atsidavę organizacijai, kai jų vertybės sutapo su jų meistrų vertybėmis (Meglino, Raveln ir Adkins, 1989).

Locke (1976) pasitenkinimą darbu sieja su vertybėmis, nurodydamas, jog tai atskleidžia pagrindinį santykį tarp asmens ir jo/jos darbinio gyvenimo. Šis autorius taipogi pažymi, kad asmuo jaučia pasitenkinimą darbu, kai suvokia savo pasiektus rezultatus ir, atvirkščiai, nepasitenkinimas jaučiamas tuomet, kai asmuo nepajėgia pasiekti tai, ko jis nori ir ką vertina. Kuo svarbesnė vertybė, tuo stipresnis santykis tarp tos vertybės patenkinimo ir bendro pasitenkinimo darbu (cit. pagal Hattrup, 2007).

Atliktų tyrimų įvairovė (Butler ir Vodanovich, 1992; Cheung ir Scherling, 1999; Drummond ir Stoddard, 1991) taip pat nustatė teigiamus ryšius tarp darbo vertybių ir darbo rezultatų, tokių kaip pasitenkinimas darbu bei įsipareigojimas organizacijai (cit. pagal Vansteenkiste M. ir kiti, 2007).

Kasser (2002), Kasser ir Ryan (1996) teigia, kad optimaliausius darbo rezultatus dažniausiai pasiekia tie darbuotojai, kurių vidinės vertybės stipriau išreikštos nei išorinės.

Sheldon ir Kasser (1995) atliktas tyrimas parodė, jog dėl atlygio, pagyrimų ir kitų išorinių paskatinimų būna motyvuoti išoriškai orientuoti asmenys. Pasak šių autorių, tikėtina, jog pasižymės didesne iniciatyva bei aktyviai dalyvaus priimant sprendimus, atliekant įvairias darbinės užduotis tie asmenys, kurių labiau išreikštos vidinės vertybės.

Chatman (2003) nustatė, jog išoriškai orientuoti darbuotojai, labiau išreiškia savo pasitenkinimą darbu ir gyvenimu, gaudami didesnę atlyginimą, ir atvirkščiai, pasitenkinimas darbu sumažėja gaunant mažesnius pajamas (cit. pagal Vansteenkiste M. ir kitus, 2007).

Kai egzistuoja sinergija tarp asmeninių ir organizacijos vertybių, tikėtina, kad bus didesnis pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas bei susitelkimas. Gauti tyrimo rezultatai parodė, kad asmeninis įsipareigojimas ir pasitikėjimas darbu sustiprėja, kai organizacijos vertybių sistema sutampa su individualiomis vertybėmis, kuriomis tikima ir manoma, jog jos turi egzistuoti jų organizacijoje (Meglino, Raveln ir Adkins, 1989).

## 6. TYRIMO TIKSLAS, UŽDAVINIAI, HIPOTEZĖS

**Tikslas** – nustatyti kariškių pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai ypatumus bei ryšį su darbo vertybėmis.

### **Uždaviniai:**

1. Palyginti skirtingo amžiaus kariškių pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai.
2. Palyginti skirtingo išsilavinimo kariškių pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai.
3. Palyginti kariškių ir civilių pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai.
4. Nustatyti kariškių pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai sąsajas.
5. Nustatyti kariškių pasitenkinimo darbu ir vidinių darbo vertybių sąsajas.

### **Hipotezės:**

1. Vyresnio amžiaus kariškiai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu nei jaunesnio amžiaus.
2. Vyresnių kariškių įsipareigojimas organizacijai yra didesnis nei jaunesnių.
3. Turintys aukštesnę išsilavinimą kariškiai jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu negu turintys žemesnę išsilavinimą.
4. Turintys aukštesnę išsilavinimą kariškiai jaučia mažesnę įsipareigojimą organizacijai lyginant su turinčiais žemesnę išsilavinimą.
5. Kariškiai, lyginant su civiliais, jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu.
6. Kariškiai, lyginant su civiliais, jaučiasi labiau įsipareigoję savo organizacijai.
7. Didėjant kariškių pasitenkinimui darbu, didėja ir įsipareigojimas organizacijai.
8. Kariškiai su labiau išreikštomis vidinėmis darbo vertybėmis jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.

## 7. TYRIMO METODIKA

### 7.1 Tiriamieji

Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą pateikiamas 2 lentelėje.

**2 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių ir darbo stažą (Vidurkis (st. nuokrypis)).**

Kintamieji	Tiriamųjų			Iš viso
	Kariškiai	Ne kariškiai (civiliai)	p	
Amžius	30,86 (6,36)	31,91 (8,61)	0,320	31,36 (7,52)
Darbo stažas (metais)	7,09 (4,77)	5,64 (5,09)	<b>0,033</b>	6,39 (4,97)

Tyrime dalyvavo nuo 18 iki 54 metų amžiaus vyrai. Tyrime dalyvavusių kariškių ir civilių amžius statistiškai reikšmingai nesiskiria. Tyrime dalyvavusių vyrų darbo stažas dabartinėse pareigose svyravo nuo kelių mėnesių iki 25 metų. Vidutinis darbo stažas tarp tiriamųjų yra 6 metai. Tyrime dalyvavusių kariškių darbo stažas yra reikšmingai didesnis nei tyrime dalyvavusių civilių darbo stažas.

Tyrimo metu buvo nagrinėtas kariškių pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai bei vidinės darbo vertybės pagal amžių. Suskirstymas į amžiaus grupes pateikiamas 3 lentelėje.

**3 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (Ab. skaičius (proc.)).**

Amžiaus grupės	Tiriamųjų		Iš viso
	Kariškiai	Ne kariškiai (civiliai)	
Jaunesni (18-32 metų)	68 (54,0)	58 (46,0)	126 (100,0)
Vyresni (33-54 metų)	42 (49,4)	43 (50,6)	85 (100,0)
<b>Iš viso</b>	110 (52,1)	101 (47,9)	211 (100,0)

$$\chi^2 = 0,422, df = 1, p = 0,516$$

Kaip matyti 3 lentelėje, tiriamieji pagal amžių buvo suskirstyti į dvi amžiaus grupes pagal vidurkį, kad būtų gautos lygiavertės amžiaus grupės tiek tarp kariškių, tiek tarp civilių. 18 iki 32 metų vyrai sudarė jaunesnio amžiaus grupę, o 33-54 metų – vyresnio amžiaus tiriamųjų grupę. Kariškių ir ne kariškių tiriamųjų pasiskirstymas amžiaus grupėse yra tolygus, reikšmingi skirtumai nenustatyti.

Dauguma tiriamųjų nurodė, kad jų išsilavinimas yra vidurinis (46,0 proc., n=97), o mažiausia dalis tiriamųjų nurodė turintys pagrindinį (5,2 proc., n=11) išsilavinimą. Spec.vidurinį nurodė turintys 29 (13,7 proc.), aukštesnįjį – 30 (14,2 proc.) ir aukštąjį išsilavinimą – 44 (20,9

proc.) tiriamieji. Tyrimo metu taip pat nagrinėjamas kariškių pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai bei vidinės darbo vertybės pagal išsilavinimą. Tiriamųjų pasiskirstymas į žemesnio ir aukštesnio išsilavinimo grupes pateikimas 4 lentelėje.

**4 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimo grupes (Ab. skaičius (proc.)).**

Išsilavinimo grupės	Tiriamųjų		Iš viso
	Kariškiai	Ne kariškiai (civiliai)	
<i>Žemesnis išsilavinimas (Pagrindinis/vidurinis/ spec. vidurinis/ aukštesnysis)</i>	90 (53,9)	77 (46,1)	167 (100,0)
<i>Aukštesnis išsilavinimas (Aukštasis)</i>	20 (45,5)	24 (54,5)	44 (100,0)
<b>Iš viso</b>	110 (52,1)	101 (47,9)	211 (100,0)

$$\chi^2 = 0,994, df = 1, p = 0,319$$

Kaip matyti 4 lentelėje, žemesnio išsilavinimo grupė buvo sudaryta iš tų asmenų, kurių išsilavinimas yra pagrindinis, vidurinis ir spec. vidurinis bei aukštesnysis, o aukštesnio išsilavinimo grupę sudarė asmenys, kurių išsilavinimas yra aukštasis.

Kitoje lentelėje pateikiamas tiriamųjų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį.

**5 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį (Ab. skaičius (proc.))**

Tiriamieji	Našlys	Išsiskyres	Nevedęs	Vedęs	Iš viso
<i>Kariškiai</i>	1 (0,9)	3 (2,7)	37 (33,6)	69 (62,7)	110 (100,0)
<i>Ne kariškiai (civiliai)</i>	1 (1,0)	5 (5,0)	38 (37,6)	57 (56,4)	101 (100,0)
<b>Iš viso</b>	2 (0,9)	8 (3,8)	75 (35,5)	126 (59,7)	211 (100,0)

$$\chi^2 = 1,275, df = 3, p = 0,735$$

Kaip matyti 5 lentelėje, daugiau kaip pusė (59,7 proc.) tiriamųjų gyvena santuokoje ir apie trečdalis (35,5 proc.) yra nevedę. Tik mažoji dalis tiriamųjų yra našliai (0,9 proc.) bei išsiskyre (3,8 proc.). Tyrime dalyvavusių kariškių ir civilių pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį yra tolygus, reikšmingi skirtumai nenustatyti.

6 lentelėje pateikiamas tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas.

**6 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal užimamas pareigas (Ab. skaičius (proc.)).**

Užimamos pareigos	Tiriamųjų		Iš viso
	Kariškiai	Ne kariškiai (civiliai)	
<i>Vadovaujančios</i>	18 (16,4)	24 (23,8)	42 (19,9)
<i>Nevadovaujančios</i>	92 (83,6)	77 (76,2)	169 (80,1)
<b>Iš viso</b>	110 (100,0)	101 (100,0)	211 (100,0)

$$\chi^2 = 1,808, df = 1, p = 0,179$$

Kaip matyti 6 lentelėje, didžiąją dalį sudaro respondentai, užimantys nevadovaujančio pobūdžio pareigas (80,1 proc.). Tyrime dalyvavusių kariškių ir civilių pasiskirstymas pagal vadovaujančias ir nevadovaujančias pareigas yra tolygus, reikšmingi skirtumai nenustatyti. Dauguma (59,1 proc.) tyrime dalyvavusių kariškių užėmė žemiausios grandies pareigas, o vidurinės grandies (20,0 proc.) ir aukščiausios grandies (20,9 proc.) pareigas užimančių kariškių tyrime dalyvavo mažiau.

## 7.2 Tyrimo metodika

*Pasitenkinimui darbu* nustatyti naudotas Spector P. (1994) sukurtas klausimynas (angl. *Job satisfaction Survey*). Lietuvių kalba parengė L.Gustainienė (2008). Klausimynas sudarytas iš trisdešimt šešių teiginių (klausimų pavyzdžius žr. 3 priede). Pavyzdžiui, „jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą“, „man patinka žmonės, su kuriais dirbu“ ir kt. Respondentų buvo prašoma pažymėti sutikimą arba nesutikimą 6 balų skalėje nuo 1 – „visiškai nesutinku“ iki 6 – „visiškai sutinku“. Aukštesnis rodiklis reiškia didesnę pasitenkinimą darbu lygmenį. Klausimyno bendras vidinis suderinamumas yra tinkamas grupiniams skaičiavimams atlikti – *Cronbach alpha* yra **0,896**.

Pasitenkinimo darbu klausimynas sudarytas iš devynių subskalių: užmokesčio, paaukštinimo, vadovavimo, papildomų lengvatų, paskatinimų, darbo sąlygų, bendradarbių, darbo pobūdžio, komunikacijos. Kiekviena skalė sudaryta iš keturių teiginių. Kai kurių teiginių kodavimas buvo paleistas, kad teiginiai būtų vienakrypčiai: didesnis skaičius atitiktų didesnę pasitenkinimą darbu.

1) *Užmokesčio skalė* (angl. *Pay*). Sudaryta iš tokių teiginių, kaip: „atlyginimai didėja pernelyg retai ir mažai“, „jaučiuosi įvertintas savo organizacijos (darbdavių), kai pagalvoju apie savo atlyginimą“ ir kt. Skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra **0,765**.

2) *Paaukštinimo skalė* (angl. *Promotion*). Sudaryta iš keturių teiginių: „mano darbe yra iš tiesų per mažai paaukštinimo galimybių“, „žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose“ ir kt. Skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra 0,681, tačiau pašalinus 20 teiginį („žmonės čia pasiekia tiek pat, kaip ir kitose organizacijose“), skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* padidėja iki **0,708**.

3) *Vadovavimo skalė* (angl. *Supervision*). Ją sudaro tokie teiginiai kaip: „mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą“, „mano tiesioginis vadovas nėra teisingas mano atžvilgiu“, „mano tiesioginis vadovas per mažai domisi savo pavaldinių jausmais“ ir kt. Šios skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra **0,720**.

4) *Privilegijų skalė* (angl. *Fringe Benefits*) sudaro tokie teiginiai, kaip: „nesu patenkintas privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą“,

„Privilegijos, kurias gauname (tai, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), yra teisingos“ ir kt. Skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra **0,673**.

5) **Pripažinimo skalė** (angl. *Contingent rewards*). Sudaryta iš teiginių, kaip: „kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą)“, „nejaučiu, jog mano atliekamas darbas būtų vertinamas (pripažįstamas)“ ir kt. Skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra **0,683**.

6) **Darbo sąlygų (organizavimo) skalė** (angl. *Operating conditions*) sudaro tokie teiginiai, kaip: „aš turiu atlikti per daug darbų.“, „mano darbe pernelyg daug kanceliarinio darbo (popierizmo).“ ir kt. Skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra 0,100, pašalinus 15 teiginį („biurokratizmas retai trukdo mano pastangoms gerai atlikti darbą.), skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* padidėja iki **0,324**. Dėl per menko vidinio suderinamumo grupiniam tyrimui, ši subskalė nebus naudojama tolimesniuose skaičiavimuose.

7) **Bendradarbių skalė** (angl. *Cowokers*). Šią skalę sudaro keturi teiginiai, tokie kaip: „man patinka žmonės, su kuriais dirbu“, „man patinka mano bendradarbiai“ ir kt. Skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra **0,585**, tačiau pašalinus 34 teiginį („mano darbe pernelyg daug konfliktų ir ginčų“), skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* padidėja iki **0,628**.

8) **Darbo pobūdžio skalė** (angl. *Nature of work*) apima tokius teiginius, kaip: „kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis“, „man patinka tai, kuo užsiimu savo darbe“ ir kt. Šios skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra **0,657**, tačiau pašalinus 8 teiginį („kartais jaučiu, jog mano darbas bereikšmis“), skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* padidėja iki **0,718**.

9) **Komunikacijos skalė** (angl. *Communication*). Skalę sudaro teiginiai: „komunikacija (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus)“, „dažnai jaučiu, kad nežinau kas vyksta organizacijos viduje“ ir kt. Skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra **0,596**, tačiau pašalinus 9 teiginį („komunikavimas (su darbu susijusios informacijos perteikimas) šioje organizacijoje yra veiksmingas (efektyvus)“), skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* padidėja iki **0,629**.

**Vertybinėms darbo nuostatoms** tarp tyrimo dalyvių nustatyti naudotas Darbo vertybių klausimynas, sudarytas remiantis literatūra (Gailiūnaitė L., 2006, Antanaitytė I., 2006) (klausimų pavyzdžius žr. 4 priede). Pateikiama 16 vertybių, kurių kiekvieną reikia įvertinti atsižvelgiant į vertybės svarbą (4 – labai svarbu, 3 – pakankamai svarbu, 2 – nelabai svarbu ir 1 – nesvarbu). Klausimyną sudaro 16 teiginių, kurie žymi vidines ir išorines darbo vertybes. Klausimyno vidinis suderinamumas yra pakankamas grupiniams skaičiavimams atlikti - *Cronbach alpha* yra **0,705**. Remiantis darbe cituojamais autoriais (Nord ir bendraautoriai (1990); Alderfer (1972),



Borg (1990) ir kt., visos darbo vertybės buvo suskirstytos į išorines ir vidines. Darbe buvo nagrinėtos tik vidinės darbo vertybės. Vertybinėms darbo nuostatomis matuoti buvo sudaryta 9 teiginių **vidinių darbo vertybių skalė**: pasiekimai, įvairumas darbe, kūrybiškumas, protinis darbas, nepriklausomybė, darbas su žmonėmis, lyderystė, laisvumas bei darbo įdomumas. Skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra **0,655**. Didėjantis skaičius reiškia didesnę teikiamą reikšmę (svarbą) vidinėms vertybėms.

***Įsipareigojimą organizacijai*** nustatyti naudotas Lyman W. Porter penkiolikos teiginių klausimynas (angl. *Organizational Commitment Questionnaire*), kuriame klausiama respondento sutikimo ir nesutikimo septynių balų skalėje nuo “visiškai sutinku” iki “visiškai nesutinku”. Lietuvių kalba parengė Damulevičiūtė J. (2001) (klausimų payzdžius žr. 5 priede).

Minėtas metodas – įsipareigojimą organizacijai nustatantis klausimynas yra populiarus ir universalus, kadangi tinka įvertinti įvairių profesijų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Jis nustato ne realų darbuotojų elgesį ar jo pasikartojamumą, bet nuostatas ir emocinį individo ryšį su organizacija. R. T. Mowday, L. W. Porter ir R. M. Steers (1982) apibendrina šios anketos panaudojimo rezultatus ir pabrėžė savo sukurtos anketos patikimumą ir validumą, nes vidutinis skalių patikimumas buvo 0.84. Šiame tyrime įsipareigojimo organizacijai skalės vidinio suderinamumo koeficientas *Cronbach alpha* yra **0,859**.

Remiantis metodo autoriais, įsipareigojimo organizacijai skalė vidurkis, kuris aukštesnis nei keturi žymi vidutinį - žemą įsipareigojimą organizacijai, o šios skalės vidurkis, kuris svyruoja nuo nulio iki trijų – žymi aukštą - vidutinį įsipareigojimą organizacijai.

### **7. 3 Tyrimo procedūra**

Kariškių ir civilių vyrų tyrimas buvo atliktas 2009 m. kovo – rugpjūčio mėnesiais. Tyrime dalyvavo 211 dirbančių vyrų iš Alytaus ir Kauno apskričių: 110 kariškių ir 101 ne kariškių (civilių), dirbančių įvairiose organizacijose. Tyrimo dalyviams buvo pateikiamos anketos popieriniu formatu, dalis jų buvo siunčiamos elektroniniu paštu. Tyrimo metu buvo išdalintos 330 anketų, iš jų buvo grąžintos 250. Užpildytos raštu buvo grąžintos 190 anketų, elektroniniu paštu gauta 60 anketų. Tyrime buvo naudojami 211 anketų duomenys. Tam, kad suskirstyti tiriamuosius pagal išsilavinimą į adekvačias grupes, buvo išimtos 39 anketos, kadangi civilių vyrų su aukštuoju išsilavinimu buvo žymiai daugiau nei kariškių.

Tiriamieji buvo supažindinti su tyrimo tikslu, informuoti, kad duomenys bus panaudoti tik apibendrinta forma, neišskiriant atskirų tyrimo dalyvių. Tyrime dalyvavo įvairias pareigas užimantys darbuotojai. Tyrime dalyvavusių vyrų buvo prašoma užpildyti klausimyną laisvu nuo darbo metu.

Tyrimo duomenys kiekybiškai apdoroti naudojant SPSS 16.00 (angl. *Statistical Package for Social Sciences*) programinį paketą. Prieš atliekant skaičiavimus patikrinta, ar skalės tenkina normalumo sąlygą. Remiantis Shapiro-Wilk kriterijumi, pasitenkinimo darbu statistiškai reikšmingai nesiskiria nuo normaliojo skirstinio. Įsipareigojimo organizacijai bei kitos pasitenkinimo darbu subskalės: užmokesčio, paaukštinimo, vadovavimo, privilegijų, pripažinimo, bendradarbių, darbo pobūdžio, komunikacijos bei atskiros vidinės darbo vertybės reikšmingai skiriasi nuo normaliojo skirstinio ( $p < 0,05$ ), tačiau Shapiro-Wilk kriterijaus reikšmė rodo, kad šis skirtumas nėra didelis (Shapiro-Wilk kriterijaus reikšmė dažnai daugiau nei 0,9) (žr. priedas nr.1, 1 ir 2 lentelės). Be to, nagrinėjama tyrimo dalyvių imtis yra pakankamai didelė ( $n=211$ ), todėl skaičiavimams pasirinkti parametriniai kriterijai.

Naudoti statistinės analizės metodai: t-test nepriklausomoms imtims, dispersijų lygybei nustatyti Levene kriterijus bei  $\chi^2$  kriterijai. Atlikta koreliacinė analizė, naudojant Pirsono koreliacijos koeficientą bei daugiamatę regresinę analizę. Tikrinant hipotezes pasirinktas reikšmingumo lygmuo – 0,05.

## 8. TYRIMO REZULTATAI

### 8.1 Kariškių pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai rodikliai sociodemografinių duomenų atžvilgiu

7-9 lentelėse nagrinėjamas skirtingo amžiaus kariškių vyrų pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai bei vidinės darbo vertybės.

7 lentelė. Pasitenkinimas darbu tarp jaunesnio ir vyresnio amžiaus kariškių

SKALĖ	Grupė	n	Vidurkis	St. nuokrypis	p
<b>PASITENKINIMAS DARBU</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	147,34	21,56	0,974
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	147,48	21,17	
<b>Pasitenkinimo darbu skalę sudarančios subskalės:</b>					
<b>Užmokesčio</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	17,56	4,35	0,300
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	18,40	3,75	
<b>Paaukštino</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	14,72	4,70	0,374
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	15,52	4,39	
<b>Vadovavimo</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	20,21	3,82	0,628
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	19,79	4,71	
<b>Privilegijų</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	17,31	4,26	0,932
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	17,24	4,18	
<b>Pripažinimo</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	18,96	4,12	0,951
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	18,90	4,38	
<b>Bendradarbių</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	21,71	3,14	0,869
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	21,81	3,28	
<b>Darbo pobūdžio</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	21,28	3,74	0,177
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	20,31	3,44	
<b>Komunikacijos</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	20,68	3,72	0,658
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	21,00	3,69	

7 lentelėje matyti, kad pasitenkinimas darbu tarp jaunesnių ir vyresnių kariškių reikšmingai nesiskiria. Nebuvo nustatyti reikšmingi skirtumai ir vertinant jaunesnių bei vyresnių kariškių pasitenkinimą darbo užmokesčiu, paaukštino galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis, pripažinimu, bendradarbiais, darbo pobūdžiu bei komunikacija organizacijoje.

8 lentelė. Įsipareigojimas organizacijai tarp jaunesnio ir vyresnio amžiaus kariškių

SKALĖ	Grupė	n	Vidurkis	St. nuokrypis	p
<b>ĮSIPAREIGOJIMAS ORGANIZACIJAI</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	75,10	12,63	0,254
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	72,21	13,14	

8 lentelėje matyti, kad jaunesnių ir vyresnių kariškių vyrų įsipareigojimas organizacijai statistiškai reikšmingai nesiskiria.

**9 lentelė. Vidinės darbo vertybės tarp jaunesnio ir vyresnio amžiaus kariškių**

SKALĖ	Grupė	n	Vidurkis	St. nuokrypis	p
<b>VIDINĖS DARBO VERTYBĖS</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	27,06	3,70	0,906
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	27,14	3,44	
<b>Atskiros vidinės darbo vertybės:</b>					
<b>Pasiekimai</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	3,29	0,692	0,423
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	3,19	0,594	
<b>Įvairumas</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	3,00	0,733	0,629
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	3,07	0,778	
<b>Kūrybiškumas</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	2,79	0,744	0,138
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	3,02	0,841	
<b>Protinis darbas</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	2,99	0,723	0,782
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	3,02	0,680	
<b>Nepriklausomybė</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	2,81	0,778	0,877
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	2,83	0,853	
<b>Darbas su žmonėmis</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	3,15	0,718	0,542
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	3,24	0,821	
<b>Lyderystė</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	2,78	0,844	0,157
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	2,55	0,803	
<b>Laisvumas</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	2,56	0,983	0,955
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	2,55	1,041	
<b>Darbo įdomumas</b>	<i>Jaunesni (18-32 metų)</i>	68	3,69	0,496	0,806
	<i>Vyresni (33-54 metų)</i>	42	3,67	0,526	

9 lentelėje matyti, kad vidinių darbo vertybių išreikštumas tarp jaunesnių ir vyresnių kariškių vyrų statistiškai reikšmingai nesiskiria. Atskirų darbo vertybių (pasiekimai, įvairumas, kūrybiškumas, protinis darbas, nepriklausomybė, darbas su žmonėmis, lyderystė, laisvumas bei darbo įdomumas) išreikštumas tarp vyresnių ir jaunesnių kariškių taip pat reikšmingai nesiskiria.

10-12 lentelėse nagrinėjamas kariškių vyrų pasitenkinimas darbu, įsipareigojimas organizacijai bei vidinės darbo vertybės tarp skirtingo išsilavinimo kariškių.

**10 lentelė. Pasitenkinimas darbu tarp žemesnio ir aukštesnio išsilavinimo kariškių**

SKALĖ	Grupė	n	Vidurkis	St. nuokrypis	p
<b>PASITENKINIMAS DARBU</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	148,51	22,052	0,244
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	142,35	17,254	
<b>Pasitenkinimo darbu skalę sudarančios subskalės:</b>					
<b>Užmokesčio</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	18,00	4,29	0,528
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	17,35	3,42	
<b>Paaukštinimo</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	14,90	4,73	0,539
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	15,60	3,91	
<b>Vadovavimo</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	20,17	4,34	0,520
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	19,50	3,33	
<b>Privilegijų</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	17,62	4,37	<b>0,029</b>
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	15,75	3,05	
<b>Pripažinimo</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	19,12	4,40	0,227
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	18,10	3,09	
<b>Bendradarbių</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	22,06	3,17	<b>0,030</b>
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	20,35	2,90	
<b>Darbo pobūdžio</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	21,09	3,68	0,275
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	20,10	3,46	
<b>Komunikacijos</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	20,89	3,90	0,596
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	20,40	2,66	

Kaip matyti 10 lentelėje, bendras pasitenkinimas darbu tarp aukštesnio ir žemesnio išsilavinimo kariškių statistiškai reikšmingai nesiskiria, tačiau nagrinėjant atskiras pasitenkinimo darbu subskales, buvo nustatyta, kad žemesnį išsilavinimą turintys kariškiai yra labiau patenkinti privilegijomis ir bendradarbiais nei aukštesnį išsilavinimą turintys kariškiai. Nebuvo nustatyti reikšmingi skirtumai vertinant tiek žemesnį, tiek ir aukštesnį išsilavinimą turinčių kariškių pasitenkinimą darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, pripažinimu, darbo pobūdžiu bei komunikacija.

**11 lentelė. Įsipareigojimas organizacijai tarp jaunesnio ir vyresnio amžiaus kariškių**

SKALĖ	Grupė	n	Vidurkis	St. nuokrypis	p
<b>ĮSIPAREIGOJIMAS ORGANIZACIJAI</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	74,31	12,66	0,592
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	72,60	13,88	

11 lentelėje matyti, kad žemesnį ir aukštesnį išsilavinimą turinčių kariškių vyrų įsipareigojimas organizacijai statistiškai reikšmingai nesiskiria.

**12 lentelė. Vidinės darbo vertybės tarp žemesnio ir aukštesnio išsilavinimo kariškių**

SKALĖ	Grupė	n	Vidurkis	St. nuokrypis	p
<b>VIDINĖS DARBO VERTYBĖS</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	26,97	3,68	0,444
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	27,65	3,15	
<i>Atskiros vidinės darbo vertybės:</i>					
<b>Pasiekimai</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	3,28	0,671	0,433
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	3,15	0,587	
<b>Įvairumas</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	3,06	0,784	0,402
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	2,90	0,553	
<b>Kūrybiškumas</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	2,82	0,801	0,092
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	3,15	0,671	
<b>Protinis darbas</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	2,98	0,734	0,485
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	3,10	0,553	
<b>Nepriklausomybė</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	2,79	0,814	0,420
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	2,95	0,759	
<b>Darbas su žmonėmis</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	3,24	0,739	0,065
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	2,90	0,788	
<b>Lyderystė</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	2,67	0,835	0,519
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	2,80	0,834	
<b>Laisvumas</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	2,49	1,019	0,145
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	2,85	0,875	
<b>Darbo įdomumas</b>	<i>Žemesnis išsilavinimas</i>	90	3,64	0,526	<b>0,044</b>
	<i>Aukštesnis išsilavinimas</i>	20	3,85	0,366	

12 lentelėje matyti, kad vidinių darbo vertybių išreikštumas tarp žemesnį ir aukštesnį išsilavinimą turinčių kariškių vyrų statistiškai reikšmingai nesiskiria. Atskirų darbo vertybių (pasiekimai, įvairumas, protinis darbas, nepriklausomybė, lyderystė, laisvumas) išreikštumas tarp žemesnį ir aukštesnį išsilavinimą turinčių kariškių taip pat reikšmingai nesiskiria, tačiau buvo nustatyta, kad aukštąjį išsilavinimą turintys kariškiai labiau vertina darbo įdomumą nei kariškiai, kurių išsilavinimas yra žemesnis nei aukštasis. Be to, nustatytos kelios tendencijos ( $p < 0,1$ ): aukštąjį išsilavinimą turintys kariškiai labiau vertina kūrybiškumą nei kariškiai, kurių išsilavinimas yra žemesnis nei aukštasis, tuo tarpu žemesnį išsilavinimą nei aukštasis turintys kariškiai vyrai labiau vertina tokią vidinę vertybę kaip darbas su žmonėmis lyginant su kariškiais, kurių išsilavinimas yra aukštasis.

## 8.2 Kariškių bei civilių pasitenkinimo darbu bei įsipareigojimo organizacijai rodikliai

Buvo nagrinėtas tyrime dalyvavusių vyrų pasitenkinimas darbu tiek tarp kariškių, tiek tarp civilių (13 lentelėje).

**13 lentelė. Pasitenkinimas darbu tarp kariškių ir civilių**

SKALĖ	Grupė	n	Vidurkis	St. nuokrypis	p
<b>PASITENKINIMAS DARBU</b>	<i>Kariškiai</i>	110	147,39	21,32	<b>0,002</b>
	<i>Civiliai</i>	101	137,51	24,76	
<b><i>Pasitenkinimo darbu skalę sudarančios subskalės:</i></b>					
<b><i>Užmokesčio</i></b>	<i>Kariškiai</i>	110	17,88	4,13	<b>0,0001</b>
	<i>Civiliai</i>	101	14,78	5,44	
<b><i>Paaukštinimo</i></b>	<i>Kariškiai</i>	110	15,03	4,58	<b>0,080</b>
	<i>Civiliai</i>	101	13,93	4,47	
<b><i>Vadovavimo</i></b>	<i>Kariškiai</i>	110	20,05	4,16	<b>0,143</b>
	<i>Civiliai</i>	101	19,15	4,70	
<b><i>Privilegijų</i></b>	<i>Kariškiai</i>	110	17,28	4,21	<b>0,005</b>
	<i>Civiliai</i>	101	15,50	4,89	
<b><i>Pripažinimo</i></b>	<i>Kariškiai</i>	110	18,94	4,20	<b>0,027</b>
	<i>Civiliai</i>	101	17,49	5,13	
<b><i>Bendradarbių</i></b>	<i>Kariškiai</i>	110	21,75	3,18	<b>0,001</b>
	<i>Civiliai</i>	101	20,19	3,81	
<b><i>Darbo pobūdžio</i></b>	<i>Kariškiai</i>	110	20,91	3,65	<b>0,574</b>
	<i>Civiliai</i>	101	20,63	3,44	
<b><i>Komunikacijos</i></b>	<i>Kariškiai</i>	110	20,80	3,70	<b>0,321</b>
	<i>Civiliai</i>	101	20,26	4,18	

Iš 13 lentelėje esančių duomenų matyti, kad kariškių ir civilių vyrų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skiriasi – kariškiai vyrai yra labiau patenkinti darbu nei civiliai. Nagrinėjant atskiras pasitenkinimo darbu skales, nustatyta, kad pasitenkinimas vadovavimu organizacijoje, atliekama veikla (darbo pobūdžiu) ir komunikacija organizacijoje tarp kariškių ir civilių vyrų reikšmingai nesiskiria. Be to, nustatyta tendencija ( $p < 0,1$ ), kad kariškiai vyrai yra labiau patenkinti paaukštinimo galimybėmis nei civiliai. Tai pat buvo nustatyti keli statistiškai reikšmingi skirtumai: kariškiai vyrai labiau nei civiliai patenkinti užmokesčiu, privilegijomis, pripažinimu bei bendradarbiais organizacijoje.

14 lentelėje pateikiamas kariškių ir civilių įsipareigojimas organizacijai.

**14 lentelė. Įsipareigojimas organizacijai tarp kariškių ir civilių**

SKALĖ	Grupė	n	Vidurkis	St. nuokrypis	p
ĮSIPAREIGOJIMAS ORGANIZACIJAI	<i>Kariškiai</i>	110	74,00	12,84	<b>0,0001</b>
	<i>Civiliai</i>	101	66,84	14,12	

14 lentelėje matyti, kad kariškių vyrų įsipareigojimas organizacijai yra statistiškai reikšmingai stipresnis nei civilių.

Toliau nagrinėjama tyrime dalyvavusių vyrų, kariškių ir civilių, vidinės darbo vertybės (žr. 15 lentelę).

**15 lentelė. Vidinės darbo vertybės tarp kariškių ir civilių**

SKALĖ	Grupė	n	Vidurkis	St. nuokrypis	p
VIDINĖS DARBO VERTYBĖS	<i>Kariškiai</i>	110	27,09	3,59	0,340
	<i>Civiliai</i>	101	27,56	3,60	
<i>Atskiros vidinės darbo vertybės:</i>					
Pasiekimai	<i>Kariškiai</i>	110	3,25	0,65	0,125
	<i>Civiliai</i>	101	3,40	0,67	
Įvairumas	<i>Kariškiai</i>	110	3,03	0,74	0,833
	<i>Civiliai</i>	101	3,05	0,77	
Kūrybiškumas	<i>Kariškiai</i>	110	2,88	0,78	0,321
	<i>Civiliai</i>	101	2,99	0,79	
Protinis darbas	<i>Kariškiai</i>	110	3,00	0,70	0,056
	<i>Civiliai</i>	101	3,19	0,71	
Nepriklausomybė	<i>Kariškiai</i>	110	2,82	0,80	<b>0,029</b>
	<i>Civiliai</i>	101	3,07	0,85	
Darbas su žmonėmis	<i>Kariškiai</i>	110	3,18	0,75	0,349
	<i>Civiliai</i>	101	3,08	0,83	
Lyderystė	<i>Kariškiai</i>	110	2,69	0,83	0,267
	<i>Civiliai</i>	101	2,56	0,81	
Laisvumas	<i>Kariškiai</i>	110	2,55	1,00	0,824
	<i>Civiliai</i>	101	2,58	0,93	
Darbo įdomumas	<i>Kariškiai</i>	110	3,68	0,50	0,608
	<i>Civiliai</i>	101	3,64	0,57	

Iš 15 lentelės duomenų galima pastebėti, kad bendrai vidinės darbo vertybės tarp civilių ir kariškių išreikštos vienodai, tačiau nagrinėjant vidines darbo vertybes atskirai, išryškėja keletas skirtumų. Nustatyta, kad dirbantys civiliai vyrai labiau nei kariškiai vertina nepriklausomybę - darbą, kuris leidžia pačiam sau būti bosu, sekti savo paties įsitikinimais ir atlikti darbą taip, kaip



pats nori, niekam iš šalies nestebint tavęs. Taip pat nustatyta tendencija ( $p < 0,1$ ), kad vidinė darbo vertybė – protinis darbas, t.y. darbas, kuriame vadovaujama intelekto resursais ir protiniais gebėjimais, taip pat labiau išreikšti tarp dirbančių civilių vyrų nei tarp kariškių.

### 8.3 Kariškių pasitenkinimo darbu ryšys su įsipareigojimu organizacijai ir darbo vertybėmis

Toliau nagrinėsime kariškių vyrų pasitenkinimo darbu sąsajas su įsipareigojimu organizacijai (žr. 16 lentelę).

**16 lentelė. Kariškių pasitenkinimo darbu sąsajos su įsipareigojimu organizacijai**

PASITENKINIMO DARBU SKALĖS	Įsipareigojimo organizacijai skalė	
	<i>Pirsono koreliacijos koeficientas</i>	<i>p</i>
PASITENKINIMAS DARBU	0,425	<b>0,0001</b>
<b>Pasitenkinimo darbu skalę sudarančios subskalės:</b>		
<i>Užmokesčio</i>	0,332	<b>0,0001</b>
<i>Paaukštino</i>	0,244	<b>0,010</b>
<i>Vadovavimo</i>	0,284	<b>0,003</b>
<i>Privilegijų</i>	0,249	<b>0,009</b>
<i>Pripažinimo</i>	0,284	<b>0,003</b>
<i>Bendradarbių</i>	0,323	<b>0,001</b>
<i>Darbo pobūdžio</i>	0,528	<b>0,0001</b>
<i>Komunikacijos</i>	0,378	<b>0,0001</b>

16 lentelėje matyti, kad atlikus koreliacinę analizę buvo nustatytos statistiškai reikšmingos sąsajos tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai tarp kariškių. Kariškiai, kuriems būdingas didesnis pasitenkinimas darbu, pasižymi ir didesniu įsipareigojimu organizacijai. Nagrinėjant atskiras pasitenkinimo darbu subskales, buvo nustatyta, kad kariškių įsipareigojimas organizacijai statistiškai reikšmingai siejasi su visomis pasitenkinimo darbu subskalėmis. Kuo labiau kariškiai vyrai yra patenkinti paaukštino galimybėmis, darbo pobūdžiu, užmokesčiu, bendradarbiais, privilegijomis, pripažinimu ir vadovavimu bei komunikacija organizacijoje, tuo labiau jaučiasi įsipareigoję organizacijai. 17 lentelėje nagrinėjamas kariškių pasitenkinimo darbu sąsajos su vidinėmis darbo vertybėmis, o 18-20 lentelėse nagrinėjamas kariškių pasitenkinimo darbu sąsajos su atskiromis vidinėmis darbo vertybėmis.

**17 lentelė. Kariškių pasitenkinimo darbu sąsajos su vidinėmis darbo vertybėmis**

PASITENKINIMO DARBU SKALĖS	Vidinių darbo vertybių skalė	
	<i>Pirsono koreliacijos koeficientas</i>	<i>p</i>
PASITENKINIMAS DARBU	0,147	0,127
<b>Pasitenkinimo darbu skalę sudarančios subskalės:</b>		
<i>Užmokesčio</i>	0,263	<b>0,005</b>
<i>Paaukštėjimo</i>	-0,016	0,870
<i>Vadovavimo</i>	0,237	<b>0,013</b>
<i>Privilegijų</i>	-0,005	0,961
<i>Pripažinimo</i>	-0,025	0,794
<i>Bendradarbių</i>	0,073	0,451
<i>Darbo pobūdžio</i>	0,158	0,099
<i>Komunikacijos</i>	0,204	<b>0,033</b>

17 lentelėje matyti, kad statistiškai reikšminga sąsaja tarp kariškių pasitenkinimo darbu ir vidinių darbo vertybių išreikštumo nebuvo nustatyta. Nustatyta reikšminga sąsaja tarp kelių pasitenkinimo darbu subskalių ir vidinių darbo vertybių išreikštumo tarp kariškių: vidinių darbo vertybių sistema yra labiau išreikšta tarp tų kariškių, kurie yra labiau patenkinti gaunamu užmokesčiu, vadovavimu bei komunikacija organizacijoje. Be to, nustatyta tendencija ( $p < 0,1$ ), kad vidinių darbo vertybių sistema yra labiau išreikšta tarp tų kariškių, kurie yra labiau patenkinti savo atliekama veikla (pobūdžiu).

**18 lentelė. Kariškių pasitenkinimo darbu sąsajos su vidinėmis darbo vertybėmis (pasiekimais, įvairumu ir kūrybiškumu)**

Pasitenkinimo darbu skalės	Pasiekimai		Įvairumas		Kūrybiškumas	
	<i>Pirsono kor.s koef.</i>	<i>p</i>	<i>Pirsono kor.s koef.</i>	<i>p</i>	<i>Pirsono kor.s koef.</i>	<i>p</i>
Pasitenkinimas darbu	0,194	<b>0,005</b>	0,145	<b>0,035</b>	0,122	0,077
<b>Pasitenkinimo darbu skalę sudarančios subskalės:</b>						
<i>Užmokesčio</i>	0,196	<b>0,004</b>	0,227	<b>0,001</b>	0,165	<b>0,017</b>
<i>Paaukštėjimo</i>	0,028	0,687	0,087	0,211	0,143	<b>0,038</b>
<i>Vadovavimo</i>	0,248	<b>0,0001</b>	0,137	<b>0,047</b>	0,075	0,275
<i>Privilegijų</i>	0,081	0,242	0,136	<b>0,049</b>	0,126	0,067
<i>Pripažinimo</i>	0,096	0,165	0,093	0,179	0,041	0,550
<i>Bendradarbių</i>	-0,014	0,841	-0,009	0,900	-0,104	0,130
<i>Darbo pobūdžio</i>	0,203	<b>0,003</b>	0,075	0,275	0,103	0,134
<i>Komunikacijos</i>	0,136	<b>0,049</b>	0,101	0,143	0,076	0,273

18 lentelėje taip pat matyti keletas statistiškai reikšmingų sąsajų. Kariškiai, kurie labiau vertina tokią vidinę darbo vertybę kaip pasiekimai, bendrai pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu, o taip pat ir atskirais pasitenkinimo darbu komponentais: yra labiau patenkinti darbo užmokesčiu, vadovavimu ir komunikacija organizacijoje bei darbo pobūdžiu. Taip pat kariškiai, kurie labiau vertina tokią vidinę darbo vertybę kaip įvairumas, bendrai pažymi didesniu pasitenkinimu darbu, o taip pat siejasi su atskirais pasitenkinimo darbu komponentais: yra labiau patenkinti darbo užmokesčiu, vadovavimu organizacijoje bei privilegijomis darbe. Be to, buvo nustatyta, kad kariškiai, kurie labiau vertina kūrybiškumą darbe, yra labiau patenkinti darbo užmokesčiu bei paaukštinimo galimybėmis darbe. Taip pat nustatyta tendencija ( $p < 0,1$ ), kad kariškiai, kurie labiau vertina tokią vidinę darbo vertybę kaip kūrybiškumą, bendrai pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu.

19 lentelėje nagrinėjamos kitų trijų vidinių darbo vertybių (protinis darbas, nepriklausomybė bei darbas su žmonėmis) sąsajos su kariškių vyrų pasitenkinimu darbu.

**19 lentelė. Kariškių pasitenkinimo darbu sąsajos su vidinėmis darbo vertybėmis (protiniu darbu, nepriklausomybe ir darbu su žmonėmis)**

Pasitenkinimo darbu skalės	Protinis darbas		Nepriklausomybė		Darbas su žmonėmis	
	<i>Pirsono kor.s koef.</i>	<i>p</i>	<i>Pirsono kor.s koef.</i>	<i>p</i>	<i>Pirsono kor.s koef.</i>	<i>p</i>
<b>Pasitenkinimas darbu</b>	0,155	<b>0,025</b>	-0,019	0,781	0,069	0,318
<b>Pasitenkinimo darbu skalę sudarančios subskalės:</b>						
<i>Užmokesčio</i>	0,110	0,110	-0,027	0,697	0,049	0,482
<i>Paaukštinimo</i>	0,077	0,267	-0,029	0,671	0,007	0,925
<i>Vadovavimo</i>	0,152	<b>0,027</b>	-0,024	0,725	0,037	0,588
<i>Privilegijų</i>	0,082	0,237	0,033	0,636	0,005	0,941
<i>Pripažinimo</i>	0,064	0,354	0,0001	0,998	0,037	0,591
<i>Bendradarbių</i>	0,095	0,169	-0,022	0,747	0,146	<b>0,034</b>
<i>Darbo pobūdžio</i>	0,175	<b>0,011</b>	0,003	0,961	-0,018	0,793
<i>Komunikacijos</i>	0,186	<b>0,007</b>	-0,026	0,707	0,109	0,113

19 lentelėje stebimos sąsajos tarp kariškių pasitenkinimo darbu ir kitų vidinių darbo vertybių. Nustatyta, kad kariškiai, kurie labiau vertina tokią vidinę darbo vertybę kaip protinis darbas, bendrai pažymi didesniu pasitenkinimu darbu, kariškiai, kurie labiau vertina protinį darbą, labiau yra patenkinti vadovavimu ir komunikacija organizacijoje bei savo atliekama veikla (darbo pobūdžiu). Nenustatytos jokios reikšmingos sąsajos tarp tokios vidinės vertybės

kaip nepriklausomybė vertinimas bei jų bendru pasitenkinimu darbu ir atskirais pasitenkinimo darbu komponentais. Taip pat nebuvo nustatyta reikšminga sąsaja tarp darbuotojų bendro pasitenkinimo darbu ir vidinės darbo vertybės – darbo su žmonėmis vertinimo. Nustatyta, kad tie kariškiai, kurie labiau vertina darbą su žmonėmis yra labiau patenkinti savo bendradarbiais.

**20 lentelė. Kariškių pasitenkinimo darbu sąsajos su vidinėmis darbo vertybėmis (lyderyste, laisvumu ir darbo įdomumu)**

Pasitenkinimo darbu skalės	Lyderystė		Laisvumas		Darbo įdomumas	
	<i>Pirsono kor.s koef.</i>	<i>p</i>	<i>Pirsono kor.s koef.</i>	<i>p</i>	<i>Pirsono kor.s koef.</i>	<i>p</i>
<b>Pasitenkinimas darbu</b>	0,029	0,674	0,176	<b>0,010</b>	0,138	<b>0,045</b>
<b>Pasitenkinimo darbu skalę sudarančios subskalės:</b>						
<i>Užmokesčio</i>	0,062	0,371	-0,148	<b>0,032</b>	0,176	<b>0,011</b>
<i>Paaukštėjimo</i>	-0,043	0,536	-0,089	0,197	0,081	0,243
<i>Vadovavimo</i>	0,149	<b>0,030</b>	-0,087	0,211	0,063	0,362
<i>Privilegijų</i>	0,051	0,465	-0,064	0,358	0,173	<b>0,012</b>
<i>Pripažinimo</i>	-0,022	0,749	-0,161	<b>0,019</b>	0,075	0,277
<i>Bendradarbių</i>	-0,073	0,294	-0,112	0,106	-0,025	0,722
<i>Darbo pobūdžio</i>	-0,074	0,286	-0,194	<b>0,005</b>	0,147	<b>0,032</b>
<i>Komunikacijos</i>	0,056	0,420	-0,160	<b>0,020</b>	0,086	0,214

20 lentelėje matyti, kad tie kariškiai, kurie labiau vertina tokią vidinę darbo vertybę kaip lyderystė, yra labiau patenkinti tik vadovavimu organizacijoje, tačiau nepasižymi bendrai didesniu pasitenkinimu darbu. Taip pat nustatyta, kad tie kariškiai, kurie labiau vertina laisvumą, nors yra labiau apskritai patenkinti darbu, tačiau mažiau patenkinti darbo užmokesčiu, pripažinimu, atliekamam darbu (veikla) bei komunikacija organizacijoje. Tuo tarpu, kariškiai, kurie yra labiau vertina tokią vidinę darbo vertybę kaip darbo įdomumą, yra labiau apskritai patenkinti savo darbu, o taip pat ir atskirais pasitenkinimo darbu komponentais: darbo užmokesčiu, privilegijomis bei savo atliekamam darbu (veikla).

Nustačius koreliacinius ryšius tarp kariškių pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai bei vidinių darbo vertybių, buvo atlikta ir regresinė analizė (žr. 21 lentelę).

**21 lentelė. Kariškių pasitenkinimo darbu prognozavimas pagal įsipareigojimą organizacijai bei vidines darbo vertybes**

Regresijos modelis	Nestandardizuoti koef.		Standartizuoti foef.	t	p
	B	St. paklaida	Beta		
<i>Konstanta</i>	71,924	13,611	-	5,284	<b>0,0001</b>
<i>Įsipareigojimo organizacijai skalė</i>	0,935	0,098	0,554	9,559	<b>0,0001</b>
<i>Vidinių darbo vertybių skalė</i>	0,300	0,382	0,046	0,787	0,432
<i>Amžius</i>	-0,202	0,186	-0,065	-1,086	0,279
<i>Išsilavinimas</i>	0,962	1,088	0,053	0,884	0,378

21 lentelėje matyti, kad regresijos modelis, prognozuojant kariškių pasitenkinimą darbu yra statistiškai reikšmingai patikimas. Tačiau nepaisant to, kad kariškių pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai siejasi su kai kuriomis vidinėmis darbo vertybėmis, nustatyta, kad kariškių pasitenkinimą darbu galima prognozuoti tik pagal įsipareigojimą organizacijai. Kariškių pasitenkinimo darbu negalima prognozuoti pagal jų vidines darbo vertybes. Kariškių pasitenkinimo darbu taip pat negalima prognozuoti ir pagal jų amžių bei išsilavinimą. Determinacijos koeficientas rodo, kad kariškių įsipareigojimas organizacijai jų pasitenkinimą darbu paaiškina – 32 proc., o pritaikytas pagal imties didumą – 31 proc.

## 9. TYRIMO REZULTATŲ APTARIMAS

Literatūros apžvalgoje galima pastebėti, jog atlikta nedaug tyrimų, nagrinėjančių kariuomenėje dirbančių asmenų pasitenkinimą darbu, darbo vertybes bei įsipareigojimą organizacijai.

Šio darbo tikslas - nustatyti kariškių pasitenkinimo darbu, įsipareigojimo organizacijai ypatumus bei ryšį su darbo vertybėmis.

Darbe aptariamos pagrindinės pasitenkinimo darbu teorijos, pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai įtakojantys veiksniai, nagrinėjamos darbo vertybės.

Tikslui pasiekti, remiantis darbe analizuojama literatūra, buvo suformuluotos pagrindinės hipotezės bei jas patikrinti išskirti uždaviniai.

Literatūroje tyrėjai akcentuoja amžių kaip svarbų veiksnių, galintį turėti įtakos asmenų pasitenkinimui darbu (Rhoder, 1983; Bennett, 1994; Reese, 1991; Falcon, 1991, Oleckno, Blacconiere, 1992 ir kiti) bei įsipareigojimui organizacijai (Eker, Pala, 2008; Mathieu, Zajac, 1990; Steers, 1977; Shultz, Adams, 2007; Basher, Ramay, 2008 ir kiti). Šių ir kitų autorių atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad vyresnio amžiaus darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu ir yra labiau įsipareigoję savo organizacijai, lyginant su jaunesnio amžiaus bendradarbiais. Tai gali būti susiję su vyresnio amžiaus asmenų mažesnėmis kitur įsidarbinimo galimybėmis, geresniu prisitaikymu prie darbo sąlygų bei didesne patirtimi.

Remiantis pateiktais tyrėjų rezultatais, šiame darbe buvo suformuluotos ir tikrinamos dvi hipotezės: vyresnių kariškių pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas yra didesnis lyginant su jaunesnio amžiaus kariškiais. Tyrime buvo lyginami skirtingų amžiaus grupių pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai vidurkiai, tačiau statistiškai reikšmingo skirtumo negauta. Išsikeltos hipotezės nepasitvirtino. Jaunesnių ir vyresnių kariškių vyrų pasitenkinimas darbu nesiskiria. Tiek jaunesni, tiek vyresni kariškiai yra vienodai patenkinti darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, privilegijomis, pripažinimu, bendradarbiais, darbo pobūdžiu bei komunikacija organizacijoje. Palyginus tyrime dalyvavusių kariškių pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai su civiliais, nustatyta, jog kariškių ir civilių vyrų pasitenkinimas darbu statistiškai reikšmingai skiriasi – kariškiai vyrai yra labiau patenkinti darbu nei civiliai. Nagrinėjant atskiras pasitenkinimo darbu skales, nustatyta, kad pasitenkinimas vadovavimu organizacijoje, atliekama veikla (darbo pobūdžiu) ir komunikacija organizacijoje tarp kariškių ir civilių vyrų reikšmingai nesiskiria. Be to, nustatyta tendencija ( $p < 0,1$ ), kad kariškiai vyrai yra labiau patenkinti paaukštinimo galimybėmis nei civiliai. Nustatyti keli statistiškai reikšmingi skirtumai: kariškiai vyrai labiau nei civiliai patenkinti užmokesčiu, privilegijomis, pripažinimu bei bendradarbiais organizacijoje.

Taipogi nustatyta, kad kariškių vyrų įsipareigojimas organizacijai yra statistiškai reikšmingai stipresnis nei civilių – kariškiai labiau jaučiasi įsipareigoję savo organizacijai lyginant su civiliais.

Nėra vieningo autorių sutarimo kaip susiję išsilavinimo lygis ir pasitenkinimas darbu. Šunokaitė (2005), Blank (1993) ir Brown (2005) atskleidžia tyrimų rezultatus, kurie parodo, kad darbuotojai, turintys aukščiausią išsilavinimo lygį, labiau patenkinti savo darbu nei turintys žemesnį išsilavinimą, nes kuo aukštesnis išsilavinimo arba padėties darbe lygis, tuo didesnė autonomija ir atsakomybė bei galimybė patenkinti poreikius, todėl ir pasitenkinimas darbu bei įsipareigojimas yra didesnis. Tuo tarpu kiti autoriai mano, kad darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimo lygį, atvirkščiai, išreiškia didesnį nepasitenkinimą darbu ir nesijaučia atsidavę vienai organizacijai, nes turi daugiau pasirinkimo galimybių keičiant darbą.

Tikrinant sekančias dvi hipotezes, jog turintys aukštesnį išsilavinimą kariškiai jaučia mažesnį pasitenkinimą darbu bei įsipareigojimą organizacijai, buvo nustatyta, kad bendras pasitenkinimas darbu tarp aukštesnio ir žemesnio išsilavinimo kariškių statistiškai reikšmingai nesiskiria, tačiau nagrinėjant atskiras pasitenkinimo darbu subskales, buvo nustatyta, kad žemesnį išsilavinimą turintys kariškiai yra labiau patenkinti papildomomis lengvatomis ir bendradarbiais nei aukštesnį išsilavinimą turintys kariškiai, tačiau nebuvo nustatyti reikšmingi skirtumai ir vertinant žemesnį, ir aukštesnį išsilavinimą turinčių kariškių pasitenkinimą darbo užmokesčiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, pripažinimu, darbo pobūdžiu bei komunikacija.

Žemesnį ir aukštesnį išsilavinimą turinčių kariškių vyrų įsipareigojimas organizacijai nesiskiria.

Blair, Phillips (1983); Bower (1983); Woodruff, Conway (1990); Fredland, Little (1983), Woodruff, Conway, (1990) tyrimais įrodė, kad kariškiai pasižymi mažesniu pasitenkinimo darbu lygiu lyginant su civiliais asmenimis, nes, anot Cummins (1990); Lansbergis (1988) žemesnis pasitenkinimo darbu lygis yra susijęs su aukštesniu streso, patiriamo kariuomenėje, lygiu.

Remiantis užsienio autorių atliktų tyrimų rezultatais, buvo suformuluota hipotezė, kad kariškiai, lyginant su civiliais, jaučia mažesnį pasitenkinimą darbu. Iškelta hipotezė nepasitvirtino, nes gauti rezultatai parodė, jog kariškiai vyrai yra labiau patenkinti darbu nei dirbantys civiliai vyrai. Kariškiai vyrai yra labiau nei dirbantys civiliai vyrai patenkinti darbo užmokesčiu, privilegijomis, pripažinimu bei bendradarbiais organizacijoje. Pasitenkinimas vadovavimu organizacijoje, atliekama veikla (darbo pobūdžiu) ir komunikacija organizacijoje tarp kariškių ir civilių vyrų nesiskiria.

Kalbant apie įsipareigojimą, pasitvirtino hipotezė, kad kariškių vyrų įsipareigojimas organizacijai yra stipresnis lyginant su civiliais. Iškelta hipotezė buvo suformuluota remiantis faktu, jog, kariškiai turi priimti priesaiką Tėvynei ir tai juos įpareigoja jaustis labiau įsipareigojusiais savo organizacijai lyginant su darbuotojais, dirbančiais kitose organizacijose.

Atlikti įvairūs tyrimai Bateman, Strasser (1984); Harrell ir kiti. (1986); Lachman, Aranya (1986); McGregos ir kiti; Meixner ir Bline (1989) atskleidė skirtingus priežastinius ryšius tarp pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo organizacijai, tačiau visi jie atrado reikšmingą teigiamą santykį tarp šių kintamųjų. Koslowsky (1991) nustatė, jog egzistuoja aukšta koreliacija tarp šių dviejų kintamųjų. Tai patvirtino ir daugelis kitų atliktų tyrimų, apimančių įsipareigojimą organizacijai ir pasitenkinimą darbu. Vis dar išlieka klausimas dėl priežastinio ryšio, tačiau aišku, kad įsipareigojimas organizacijai ir pasitenkinimas darbu yra susiję tarpusavyje kintamieji. Remiantis pateiktais įvairių autorių tyrimais, buvo suformuluota hipotezė, kad kariškių didesnis pasitenkinimas darbu siejasi su didesniu įsipareigojimu organizacijai.

Kariškiai, kuriems būdingas didesnis pasitenkinimas darbu, pasižymi ir didesniu įsipareigojimu organizacijai. Kuo labiau kariškiai vyrai yra patenkinti paaukštinimo galimybėmis, savo atliekamu darbu (veikla), darbo užmokesčiu, bendradarbiais, privilegijomis, pripažinimu ir vadovavimu bei komunikacija organizacijoje, tuo labiau jaučiasi įsipareigoję organizacijai. Taigi, hipotezė, jog, didėjant kariškių pasitenkinimui darbu, didėja ir įsipareigojimas organizacijai, patvirtino.

Tikrinant hipotezę: kariškiai su labiau išreikštomis vidinėmis darbo vertybėmis jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, statistiškai reikšminga sąsaja tarp kariškių pasitenkinimo darbu ir vidinių darbo vertybių išreikštumo nebuvo nustatyta, tačiau nustatyta reikšminga sąsaja tarp kelių pasitenkinimo darbu subskalių ir vidinių darbo vertybių išreikštumo tarp kariškių: vidinių darbo vertybių sistema yra labiau išreikšta tarp tų kariškių, kurie yra labiau patenkinti užmokesčiu, vadovavimu bei komunikacija.

Kariškiai, kurie labiau vertina pasiekimus, bendrai pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu, o taip pat yra labiau patenkinti darbo užmokesčiu, vadovavimu ir komunikacija organizacijoje bei darbo pobūdžiu. Tie kariškiai, kurie labiau vertina įvairumą, bendrai pažymi didesniu pasitenkinimu darbu, yra labiau patenkinti darbo užmokesčiu, vadovavimu organizacijoje bei privilegijomis darbe. Kariškiai, kurie labiau vertina kūrybiškumą darbe, yra labiau patenkinti darbo užmokesčiu bei paaukštinimo galimybėmis darbe. Nustatyta tendencija ( $p < 0,1$ ), kad kariškiai, kurie labiau vertina kūrybiškumą, bendrai pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu.

Nustatyta, kad kariškiai, kurie labiau vertina protinį darbą, bendrai pažymi didesniu pasitenkinimu darbu, bei labiau yra patenkinti vadovavimu ir komunikacija organizacijoje bei



savo atliekama veikla (darbo pobūdžiu). Kariškiai, kurie labiau vertina darbą su žmonėmis yra labiau patenkinti savo bendradarbiais.

Kariškiai, labiau vertinantys lyderystę, yra labiau patenkinti tik vadovavimu organizacijoje, tačiau nepasižymi bendrai didesniu pasitenkinimu darbu. Kariškiai, kurie labiau vertina laisvumą, nors yra labiau apskritai patenkinti darbu, tačiau mažiau patenkinti darbo užmokesčiu, pripažinimu, atliekamu darbu (veikla) bei komunikacija organizacijoje. Kariškiai, labiau vertinantys darbo įdomumą, yra labiau apskritai patenkinti savo darbu, o taip pat ir atskirais pasitenkinimo darbo komponentais: darbo užmokesčiu, privilegijomis bei savo atliekamu darbu (veikla).

## IŠVADOS

1. Pasitenkinimas darbu nesiskiria kariškių amžiaus grupėse.
2. Įsipareigojimas organizacijai kariškių amžiaus grupėse nesiskiria.
3. Pasitenkinimas darbu nesiskiria kariškių išsilavinimo grupėse.
4. Įsipareigojimas organizacijai kariškių išsilavinimo grupėse nesiskiria.
5. Kariškių pasitenkinimas darbu nesiskiria nuo civilių pasitenkinimo darbu.
6. Kariškiai jaučiasi labiau įsipareigoję savo organizacijai lyginant su civiliais.
7. Didėjant kariškių pasitenkinimui darbu, didėja ir įsipareigojimas organizacijai.
8. Kariškiai, didesnę svarbą teikiantys tokioms vidinėms darbo vertybėms kaip: pasiekimai, įvairumas, protinis darbas, laisvumas bei darbo įdomumas, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.

## **REKOMENDACIJOS**

1. Norint padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, o kartu ir įsipareigojimą organizacijai, rekomenduotina aptarti darbo motyvavimo formas, įdiegti pasiekimų vertinimą ir pan.
2. Tam, kad darbuotojai būtų labiau patenkinti savo darbu bei įsipareigoję organizacijai, rekomenduotina kurti bendrą vertybių sistemą, kurioje darbuotojų asmeninės vertybės atitiktų organizacijos vertybes.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Alnajjar A. A. Relationship between job satisfaction and organizational commitment among employees in the United Arab Emirates. *Psychological Reports*, 1996, 79, p. 315-321.
2. Alonderis A. Vertybių ugdomas karininkas. *XXI Amžius*, 2005 vol. 88 [Žiūrėta 2009 10 21]. Prieiga per internetą: [http://www.xxiamzius.lt/numeriai/2005/11/23/darb\\_03.html](http://www.xxiamzius.lt/numeriai/2005/11/23/darb_03.html).
3. Alpass F., Long N., Chamberlain K., MacDonald C. Job satisfaction differences between military and ex-military personnel: The role of demographic and organizational variables. *Military Psychology*, 1997, 9 (3), p. 227-249.
4. Amos E. A. ir Weathington B. L. An analysis of the relation between employee – organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 2008, 142 (6), p. 615-631.
5. Antanaitytė I. Moterų pasitenkinimo darbu ir su darbu susijusių vertybių sąsajos [Rankraštis]: organizacinės psichologijos magistro darbas /Kaunas: VDU, 2006.
6. Bar-Haim A. Rethinking organizational commitment in relation to perceived organizational power and perceived employment alternatives. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2007, 7 (2), p. 203-217.
7. Bučiūnienė I. Sėkmės veiksniai, lemiantys darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. *Vadovo Pasaulis*, 2006, 4 (114), p. 8-10.
8. Bukšnytė L., Kavaliauskaitė E. *Psichologijos kursinių ir magistro baigiamojo darbo rašymo metodiniai nurodymai*. Kaunas, 2007.
9. Chang C. S., Chang H. H. Effects of internal marketing on nurse job satisfaction and organizational commitment: example of medical centers in Southern Taiwan. *Journal of Nursing Research*, 2007, 15(4), p. 265-275.
10. Chughtai A. A., Zafar S. Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 2006, 11(1), p. 39-64.
11. Cleave S. A test of the Job characteristics model with administrative positions in physical education and sport. *Journal of Sport Management*, 1993, 7(3), p. 228-242.
12. Cooman R. ir kiti. Freshmen in nursing: job motives and work values of a new generation. *Journal of Nursing Management*, 2008, 16, p. 56-64.
13. Damulevičiūtė J. Įsipareigojimas organizacijai [Rankraštis]: mokyklinės psichologijos bakalauro darbas /Kaunas: VDU, 2001.
14. Dose J. J. Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1997, 70, p. 219 – 240.

15. Eker M., Eker S., Pala. The effects of job satisfaction on organizational commitment among turkish health care staff: An empirical study. *Akademik Arastirmalar Dergisi*, 2008, 36, p. 46-68.
16. Feinstein A. H., Harrah F., Vondrastek D. A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Applied H. R. M. Research*, 2006, 11(1), p. 39-64.
17. Furnham A. *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*, 2005, p. 257-261.
18. Furnham A. ir kiti. A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *The Journal of Psychology*, 2005, 9 (1), p. 5-32.
19. Gade P. A. Organizational commitment in the military: An overview. *Military Psychology*, 2003, 15 (3), p. 163-166.
20. Gailiūnaitė L. Vyresnių klasių mokinių profesinės orientacijos sąsajos su kontrolės lokusu, vertybinėmis orientacijomis, mokymosi profiliu bei šeimos charakteristikomis [Rankraštis]: organizacinės psichologijos magistro darbas /Kaunas: VDU, 2006.
21. Greenhaus J. H., Seidel C., Marinis M. The impact of expectations and values on job attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983, 31, p. 394 – 417.
22. George J. M., Jones G. R. The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value attainment, job satisfaction, and positive mood. *Journal of Applied Psychology*, 1996, 81, p. 318 – 325.
23. Guterman M., Karp T. Values: a key to meaningful work. *New directions in career planning and the workplace*, 2000, 145 (2), p. 227- 446.
24. Hatstrup K., Mueller K., Joens I. The effects of nations and organizations on work value importance: A cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 56 (3), p. 479-499.
25. Heineken L. Discontent within the ranks? Officers' attitudes toward military employment and representation - a four – country comparative study. *Armed Forces & Society*, 2009, 35 (3), p. 477-500.
26. Yang H. ir kiti. The influence of a pay increase on job satisfaction: A study with the Chinese army. *Social Behavior and Personality*, 2008, 36 (10), p. 1333-1340.
27. Yu B. B., Egri C. P. Human resource management practices and affective organizational commitment: A comparison of Chinese employees in a state-owned enterprise and a joint venture. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2005, 43 (3), p. 332-360.
28. Jucevičienė P. *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija, 1996.

29. Judge T. A., Bretz R. D. The effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77 (3), p. 261-271.
30. Karlof B., Lovingsson F. Vadybos koncepcijos ir modeliai nuo A iki Z. *Verslo žinios*, 2006, p. 390 - 392.
31. Kouzes J. M., Posner B. Z. *Iššūkis vadybai*. Kaunas: 2003, p. 74 – 78.
32. Knoop R. Work values and job satisfaction. *The Journal of Psychology*, 1994, 128 (6), p. 683 – 690.
33. Kumar B. P., Giri V. N. Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 2009, 8 (1), p. 29-36.
34. Labatmedienė L. Įsipareigojimo organizacijai, temperamento savybių ir ketinimo išeiti iš organizacijos sąsajos [Rankraštis]: organizacinės psichologijos magistro darbas/Kaunas: VDU, 2006.
35. Lam T., Lo A., Chan J. New employees' turnover intentions and organizational commitment in the Hong Kong hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism research*, 2002, 26 (3), p. 217-234.
36. Lietuvių kalbos žodynas, 2005, I leidimas [Žiūrėta 2009 10 22]. Prieiga per internetą: <http://www.lkz.lt/startas.htm>.
37. Lio S. R. An analysis of the concept of organizational commitment. *Nursing Forum*, 2009, 43 (3), p. 116-125.
38. Loke J. C. F. Leadership behaviours: effects on a job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 2001, 9, p. 191-204.
39. Matjošaitytė R. Organizacijos padalinių įsipareigojimo organizacijai sąveika su jų darbo efektyvumu [Rankraštis]: organizacinės psichologijos magistro darbas/Kaunas: VDU, 1997.
40. Mokšin V. Organizacijos vertybės ir kultūra. *Vadovo pasaulis*, 2007, 10 (131), p. 19-23.
41. Meglino B. M., Ravlin E. C., Adkins C. L., A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 1989, 74 (3), p. 424-432.
42. Park S. M., Rainey H. G. Antecedents, mediators and consequences of affective, normative and continuance commitment: Empirical tests of commitment effects in Federal agencies. *Review of public Personnel Administration*, 2007, 27 (3), p. 197-226.
43. Petkevičiūtė N., Kalinina I. Veiksniai, didinantys darbuotojų įsipareigojimą. *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 2004, 31, p. 179-191.
44. Puzinavičius B. *Asmenybės ir grupės psichosocialinė diagnostika*. Vilnius, 2005, p. 92-95.
45. Robbins S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2006.

46. Roe R. A., Ester P. Values and work: empirical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48 (1), p. 1-21.
47. Ros M., Schwartz S. H, Surkiss S. Basic individual values, work values and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review*, 1999, 48 (1), p. 49 - 71.
48. Rosete D. The impact of organizational values and performance congruency on satisfaction and commitment. *Journal of Human Resources*, 2006, 44 (1), p. 7 – 24.
49. Sanchez R. P., Bray R. M., Vincus A. A., Baan C. M. Predictors of job satisfaction among active duty and reserve/quard personnel in the U.S. military. *Military Psychology*, 2004, 16 (1), p. 19-35.
50. Schroder R. Higher education job satisfaction of employees at a Christian university. *Journal of Research on Christian Education*, 2008, 17, p. 225-246.
51. Sikorska-Simmons E. Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontological Society of America*, 2005, 45, p. 196-205.
52. Stankevičiūtė A. Pasitenkinimo darbu, darbo lūkesčių bei organizacijos veiksnių sąveika [Rankraštis]: organizacinės psichologijos magistro darbas/Kaunas: VDU, 2003.
53. Strubler D. C., York K. M. An exploratory study of the team characteristics model using organizational teams. *Small Group Research*, 2007, 38, p. 670 – 694.
54. Susskind A. M., Borchgrevink C. P., Brymer R. A., Kacmar K. M. Customer service behavior and attitudes among hotel managers: a look at perceived support functions, standards for service and service process outcomes. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 2000, 24 (3), p. 373-397.
55. Šulgienė T. Darbuotojų pasitenkinimas darbu, 2005 [žiūrėta 2008 04 13]. Prieiga per internetą: [http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju\\_pasitenkinimas\\_darbu/30785](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju_pasitenkinimas_darbu/30785)
56. Šunokaitė A. Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai, 2005 [žiūrėta 2008 04 02]. Prieiga per internetą: [http://www.cvmarket.lt/career.php?career\\_style=O&lastmenu=564&menu=2&text\\_id=715](http://www.cvmarket.lt/career.php?career_style=O&lastmenu=564&menu=2&text_id=715).
57. Šimanskienė L. Vertybių įtaka organizacinės kultūros formavimui. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, (18), p. 113 – 123.
58. Taločkienė V. Pasitenkinimo darbu veiksniai, 2002a [Žiūrėta 2009 03 03]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d806efcb344a.2>.
59. Taločkienė V. Pasitenkinimo darbu pasekmės, 2002b [Žiūrėta 2009 04 05]. Prieiga per internetą: [http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju\\_pasitenkinimas\\_darbu/30785](http://www.karjeroscentras.lt/lt.php/patarimai/darbuotoju_pasitenkinimas_darbu/30785).

60. Tella A., Ayeni C. O., Popoola S. O. Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo state, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 2007.
61. Testa M. R. Organizational commitment, job satisfaction and effort in the service environment. *The Journal of Psychology*, 2001, 135 (2), p. 226-236.
62. Tylaitė K. Darbuotojų prisitaikymo darbe ir įsipareigojimo organizacijai bei ketinimo iš jos išeiti sąsajos [Rankraštis]: organizacinės psichologijos magistro darbas /Kaunas: VDU, 2007.
- Ucanok B. The effects of work values, work – value congruence and work centrality on organizational citizenship behavior. *Proceedings of World Academy of Science: Engineering & Technology*, 2008, 36, p. 156-169.
63. Vaitkevičius R., Saudargienė A. *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Kaunas: VDU leidykla, 2006.
64. Vansteenkiste M. ir kiti. On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2007, 80 (2), p. 251-277.
65. Wall T. D., Clegg C. W., Jackson P. R. An evaluation of the Job Characteristics Model. *Journal of Occupational Psychology*, 1978, 51 (2), p. 183-196.
66. Wanous J. P., Poland T. D., Premack S. L., Davis K. S. The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: A review and meta – analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77, p. 288 – 297.



## **PRIEDAI**

**Priedas nr. 1****Skalių skirstinių normalumas**

*1 lentelė. Pasitenkinimo darbu skalės ir jos subskalių bei įsipareigojimo organizacijai skalės skirstinių normalumo analizė*

Skalės	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Kriterijaus reikšmė	df	p	Kriterijaus reikšmė	df	p
<i>Pasitenkinimo darbu</i>	0,065	211	0,033	0,993	211	0,406
<i>Užmokesčio</i>	0,075	211	0,006	0,977	211	0,002
<i>Paaukštinimo</i>	0,068	211	0,020	0,981	211	0,006
<i>Priežiūros</i>	0,120	211	0,0001	0,953	211	0,0001
<i>Privilegijų</i>	0,077	211	0,004	0,984	211	0,017
<i>Pripažinimo</i>	0,064	211	0,034	0,978	211	0,002
<i>Bendradarbiai</i>	0,077	211	0,004	0,986	211	0,030
<i>Darbo pobūdžio</i>	0,102	211	0,0001	0,950	211	0,0001
<i>Komunikacijos</i>	0,118	211	0,0001	0,924	211	0,0001
<i>Įsipareigojimo organizacijai</i>	0,114	211	0,0001	0,969	211	0,0001

## Priedas nr. 2

### Skalių skirstinių normalumas

2 lentelė. Vidinių darbo vertybių skalių ir atskirų vidinių darbo vertybių vertinimo skalių patikimumo analizė

Skalės	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Kriterijaus reikšmė	df	p	Kriterijaus reikšmė	df	p
<i>Vidinių darbo vertybių</i>	0,083	211	0,001	0,985	211	0,025
<b>Pasiekimai</b>	0,266	211	0,0001	0,764	211	0,0001
<b>Įvairumas</b>	0,267	211	0,0001	0,831	211	0,0001
<b>Kūrybiškumas</b>	0,292	211	0,0001	0,835	211	0,0001
<b>Protinis darbas</b>	0,265	211	0,0001	0,818	211	0,0001
<b>Nepriklausomybė</b>	0,255	211	0,0001	0,851	211	0,0001
<b>Darbas su žmonėmis</b>	0,235	211	0,0001	0,823	211	0,0001
<b>Lyderystė</b>	0,256	211	0,0001	0,855	211	0,0001
<b>Laisvumas</b>	0,203	211	0,0001	0,880	211	0,0001
<b>Darbo įdomumas</b>	0,426	211	0,0001	0,615	211	0,0001

### Priedas nr. 3

Pavyzdys

P. Spector (1994) Pasitenkinimo darbu klausimynas

	Prašome pasirinkti labiausiai, jūsų nuomonę, atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.	Visiškai nesutinku	Vidutiniškai nesutinku	Iš dalies nesutinku	Iš dalies sutinku	Vidutiniškai sutinku	Visiškai sutinku
1.	Jaučiu, jog už savo darbą gaunu deramą atlyginimą.	1	2	3	4	5	6
2.	Mano darbe iš tiesų yra per mažai paaukštinimo galimybių.	1	2	3	4	5	6
3.	Mano tiesioginis vadovas pakankamai kompetentingai atlieka savo darbą.	1	2	3	4	5	6
4.	Nesu patenkintas privilegijomis (tuo, ką suteikia darbovietė šalia gaunamo atlyginimo), kurias gaunu už savo darbą.	1	2	3	4	5	6
5.	Kai gerai atlieku darbą, gaunu tinkamą įvertinimą (pripažinimą).	1	2	3	4	5	6

#### Priedas Nr. 4

Pavyzdys Lyman W. Porter Įsipareigojimo organizacijai klausimynas (Organizational Commitment Questionnaire)

Maloniai prašome įvertinti šios anketos teiginius, pasirenkant skaičių nuo 1 iki 7, priklausomai nuo dažniausiai Jūsų darbe pasitaikančios situacijos. Įdėmiai perskaitę kiekvieną teiginį skalėje užbraukite kryžiuo skaičių, atitinkantį Jūsų nuomonę. Nėra nei teisingų, nei klaidingų atsakymų, bet visgi prašytume kuo rečiau rinktis ketvirtąjį variantą (t.y. skaičių 4). Vienintelis teisingas atsakymas – Jūsų nuoširdumas.

Teiginius vertinkite taip:

1 – visiškai sutinku

2 – sutinku

3 – labiau sutinku nei nesutinku (dalinai sutinku)

4 – neturiu nuomonės

5 – labiau nesutinku nei sutinku

6 – nesutinku

7 – visiškai nesutinku

1. Aš labai stengiuosi, netgi daugiau nei priklausau, kad mano organizacijai sektųsi.  
1\_\_\_\_\_2\_\_\_\_\_3\_\_\_\_\_4\_\_\_\_\_5\_\_\_\_\_6\_\_\_\_\_7
2. Savo draugams aš pasakoju apie savo darbovietę kaip apie puikią organizaciją, kuriai gera dirbti.  
1\_\_\_\_\_2\_\_\_\_\_3\_\_\_\_\_4\_\_\_\_\_5\_\_\_\_\_6\_\_\_\_\_7
3. Aš esu labai ištikima(s) savo organizacijai.  
1\_\_\_\_\_2\_\_\_\_\_3\_\_\_\_\_4\_\_\_\_\_5\_\_\_\_\_6\_\_\_\_\_7
4. Aš sutikčiau beveik su visais darbo pasiūlymais, kad ir toliau galėčiau dirbti šioje organizacijoje.

## Priedas Nr. 5

Pavyzdys

Darbo vertybių klausimynas

Žemiau yra pateikiamas sąrašas vertybių, kurios yra svarbios, kad žmogus jaustų pasitenkinimą atliekamu darbu. Vertybė atspindi tai, kas žmogui yra svarbu. Perskaitykite šį sąrašą ir įvertinkite kiekvieną vertybę, šalia kiekvienos vertybės pažymėdami kryželiu tą langelį, kuris jums tinka.

Vertybės	1- nesvarbu	2- nelabai svarbu	3- pakankamai svarbu	4- labai svarbu
<b>1. Stabilumas</b> - turėti pastovų darbą, iš kurio jūsų nebūtų galima atleisti.				
<b>2. Prestižas</b> - turėti darbą, kuris suteikia statusą ir pagarbą.				
<b>3. Atlyginimas</b> - labai geras uždarbis už atliekamą darbą.				