

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

TAUTVILĖ TUNAITIENĖ

DARBUOTOJŲ POREIKIŲ SKIRTUMAI
PRIVAČIAME IR VALSTYBINIAME SEKTORIUOSE
Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. V. Ratkevičienė

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

DARBUOTOJŲ POREIKIŲ SKIRTUMAI
PRIVAČIAME IR VALSTYBINIAME SEKTORIUOSE
Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas
Lyderystė ir pokyčių vadyba 621N61001

Vadovė
doc. dr. V. Ratkevičienė
2013 11

Recenzentas
2013 11

Atliko
LPmis2-01 gr. stud.
T. Tunaitienė
2013 10 21

VILNIUS, 2013

TURINYS

IVADAS.....	7
1. TEORINĖ DALIS	9
1.1. Poreikių teorijos	9
1.1.1. H. Murray poreikių klasifikacija.....	9
1.1.2. A. Maslowo poreikių hierarchija	10
1.1.5. F. Herzbergo Dviejų veiksnių teorija.....	14
1.1.5. D. McClellando teorija.....	15
1.1.5. K. Alderferio teorija.....	15
1.2. Darbuotojų poreikiai mokslinėje literatūroje	17
1.2.1. Fiziologiniai poreikiai	20
1.2.2. Saugumo poreikiai	21
1.2.3. Priklausomumo poreikiai	21
1.2.4. Pripažinimo poreikiai	22
1.2.5. Savirealizacijos poreikiai	23
1.2.6. Autonomijos poreikiai	23
1.2.7. Valdžios ir dominavimo poreikiai	24
1.2.8. Pasiekimų poreikiai.....	24
1.2.9. Tobulėjimo poreikiai.....	24
1.3. Darbuotojų poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuje.....	25
1.4. Teorinės dalies apibendrinimas.....	26
2. METODOLOGINĖ DALIS	28
2.1. Tyrimo organizavimas	28
2.2. Tyrimo klausimyno konstravimas.....	29
2.3. Tyrimo etikos principų užtikrinimas.....	30
2.4. Duomenų analizės metodai	30
3. ANALITINĖ DALIS	31
3.1. Demografinės respondentų charakteristikos	31
3.2. Poreikių vertinimo analizė	33
3.2.1. Fiziologiniai poreikiai	36
3.2.2. Saugumo poreikiai	39
3.2.3. Priklausomumo poreikiai	41
3.2.4. Pripažinimo poreikiai.....	46
3.2.5. Savirealizacijos poreikiai	51
3.2.6. Autonomijos poreikiai	55
3.2.7. Valdžios ir dominavimo poreikiai	58
3.2.8. Pasiekimų poreikiai.....	59
3.2.9. Tobulėjimo poreikiai.....	61
3.3. Analitinės dalies išvados	63
IŠVADOS IR SIŪLYMAI	66
LITERATŪRA.....	71
ANOTACIJA LIETUVIŲ IR ANGLŲ KALBOMIS.....	77
SANTRAUKA LIETUVIŲ KALBA.....	79
SANTRAUKA ANGLŲ KALBA	80
PRIEDAI	81

PRIEDAI

1 priedas. Magistro baigiamojo darbo tyrimo klausimynas	82
2 priedas. Demografinių darbuotojų charakteristikų ir fiziologinių poreikių vertinimo koreliaciniai ryšiai	88
3 priedas. Demografinių darbuotojų charakteristikų ir saugumo poreikių vertinimo koreliaciniai ryšiai	89
4 priedas. Demografinių darbuotojų charakteristikų ir priklausomumo poreikių vertinimo koreliaciniai ryšiai	90
5 priedas. Demografinių darbuotojų charakteristikų ir pripažinimo poreikių vertinimo koreliaciniai ryšiai	92
6 priedas. Demografinių darbuotojų charakteristikų ir savirealizacijos poreikių vertinimo koreliaciniai ryšiai	94
7 priedas. Demografinių darbuotojų charakteristikų ir autonomijos poreikių vertinimo koreliaciniai ryšiai	96
8 priedas. Demografinių darbuotojų charakteristikų ir valdžios ir dominavimo poreikių vertinimo koreliaciniai ryšiai	97
9 priedas. Demografinių darbuotojų charakteristikų ir pasiekimų poreikių vertinimo koreliaciniai ryšiai	98
10 priedas. Demografinių darbuotojų charakteristikų ir tobulėjimo poreikių vertinimo koreliaciniai ryšiai	99

LENTELĖS

1 lentelė. H. Murray išskirti psichogenetiniai žmonių poreikiai	9
2 lentelė. Turinio motyvavimo teorijų lyginamoji schema	17
3 lentelė. Darbuotojų poreikiai pagal personalo skyriaus veiklos sritis	19
4 lentelė. Struktūrizuoto klausimyno klausimų tematika	29
5 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos	31
6 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp fiziologinių poreikių ir darbuotojų charakteristikų	37
7 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp saugumo poreikių ir darbuotojų charakteristikų	40
8 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp priklausomumo poreikių ir darbuotojų charakteristikų	44
9 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp pripažinimo poreikių ir darbuotojų charakteristikų	48
10 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp savirealizacijos poreikių ir darbuotojų charakteristikų	53
11 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp autonomijos poreikių ir darbuotojų charakteristikų	57
12 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp valdžios ir dominavimo poreikių ir darbuotojų charakteristikų	59
13 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp pasiekimų poreikių ir darbuotojų charakteristikų	60
14 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp tobulėjimo poreikių ir darbuotojų charakteristikų	62

PAVEIKSLAI

1 pav. A. Maslowo poreikių piramidė.....	11
2 pav. 8-ių lygių A. Maslowo poreikių piramidė	12
3 pav. Siūlomas naujas būdas vaizduoti A. Maslowo poreikių hierarchiją (normali visuomenė)	12
4 pav. Siūlomas naujas būdas vaizduoti A. Maslowo poreikių hierarchiją (nelaimingi žmonės).....	13
5 pav. Siūlomas naujas būdas vaizduoti A. Maslowo poreikių hierarchiją (laimingi žmonės)	14
6 pav. Darbdavio rūpinimosi darbuotojų poreikiais svarba	34
7 pav. Poreikiai, kurių nepatenkinimas lemia sprendimą išeiti iš darbo	34
8 pav. Veiksniai, skatinantys susidomėti nauju darbu	35
9 pav. Fiziologinių poreikių (atlyginimo) vertinimas	37
10 pav. Saugumo poreikių vertinimas.....	40
11 pav. Priklausomumo poreikių vertinimas, 1 dalis	42
12 pav. Priklausomumo poreikių vertinimas, 2 dalis	43
13 pav. Pripažinimo poreikių vertinimas, 1 dalis	47
14 pav. Pripažinimo poreikių vertinimas, 2 dalis	48
15 pav. Savirealizacijos poreikių vertinimas, 1 dalis	52
16 pav. Savirealizacijos poreikių vertinimas, 2 dalis	53
17 pav. Autonomijos poreikių vertinimas	56
18 pav. Valdžios ir dominavimo poreikių vertinimas	58
19 pav. Pasiekimų poreikių vertinimas	60
20 pav. Tobulėjimo poreikių vertinimas	62

IVADAS

Temos aktualumas. Šiandien organizacijose vis svarbiau tinkamai suvokti ir patenkinti darbuotojų poreikius. „Darbuotojų poreikių užtikrinimas gerina darbuotojų darbo rezultatus“ (Sutermeister, 1971, p. 43), todėl dėmesys darbuotojų poreikių užtikrinimui skiriamas ir teorijoje, ir praktikoje. Ir XX a. vidurio mokslininkai, ir dabartiniai tyrėjai nagrinėja darbuotojų poreikius, jų svarbą organizacijos veiklai, tai, kaip kinta darbuotojų poreikiai laikui bėgant, ir kitus aspektus.

Darbo praktikoje darbuotojų poreikiai svarbūs ir viešojo, ir privataus sektoriaus įmonių vadovams. Stengiantis didinti organizacijų našumą, būtina atsižvelgti į ne vieno mokslininko nagrinėtus darbuotojų poreikių aspektus ir atkreipti dėmesį į tai, kaip darbuotojai jaučiasi darbe, suprantant, kad darbuotojų savijautą lemia tai, kaip užtikrinami skirtingi jų poreikiai. Todėl įmonės, konkuruodamos tarpusavyje, stengdamosi privilioti ir išlaikyti geriausius darbuotojus ir pasiekti užsibrėžtus tikslus, didelį dėmesį skiria įvairių darbuotojų poreikių užtikrinimui.

Taigi darbuotojų poreikiai – svarbi tema šiandienėje darbo rinkoje.

Temos ištirtumas. Darbuotojų poreikius nagrinėjo ir nagrinėja ir užsienio, ir Lietuvos mokslininkai. Poreikiai pradėti nagrinėti ir daugiausiai analizuoti gilinantis į darbuotojų motyvacijos svarbą. Vienas pirmųjų poreikius apibrėžė Abrahamas Maslowas (1943), pagal svarbą suskirstydamas juos į penkis lygius: fiziologinius, saugumo, socialinius, pagarbos, saviraiškos poreikius. Frederikas Herzbergas (1968) darbuotojų poreikius suskirstė į dvi grupes – higieninius ir dvasinius, 1970 m. Davidas McClelandas išskyrė tris žmonių poreikius – valdžios, sėkmės, priklausomumo, netrukus po jo Klaytonas Alderferis (1972) suskirstė poreikius į egzistencijos, santykių ir tobulėjimo.

Duobienė (2005) teigia, kad žmogus patiria vidinę įtampą, kai jo poreikis sukelia nepasitenkinimą esama padėtimi. Perrin (2012) išaiškina, kaip siejasi darbuotojų poreikiai su darbo rezultatais: darbuotojai turi daugybę poreikių ir, jeigu lyderiai stengiasi juos patenkinti, tai didina darbuotojų motyvaciją. Motyvuoti darbuotojai dirba geriau, todėl kiekvienas vadovas turėtų būti suinteresuotas, kad darbuotojų poreikiai būtų patenkinti. Moore (2012) pabrėžia, kad vis daugiau darbdavių šiuolaikinėje visuomenėje supranta, kad nelaimingas, su nepatenkintais poreikiais darbuotojas nėra produktyvus ir kūrybingas. Clark (2007) teigia, kad ateityje sėkmingos bus tik tos įmonės, kurios sugebės išlaikyti darbuotojus patenkindamos jų poreikius.

Taigi nemažai mokslininkų nagrinėjo ir nagrinėja darbuotojų poreikius, tačiau randama mažai atliktų tyrimų, juos analizuojančių straipsnių apie tai, kuo skiriasi darbuotojų, dirbančių valstybiniame sektoriuje, poreikiai nuo darbuotojų iš privataus sektoriaus. Schepers et al. (2005), nagrinėdami skirtumus tarp darbuotojų motyvacijos privačiose ir ne pelno siekiančiose organizacijose, padaro išvadą, kad dėl skirtingų darbuotojų poreikių šiems organizacijų tipams negali būti taikomos tos pačios

motyvacijos sistemos, Buelens ir Broeck (2007), nagrinėdami skirtumus tarp darbuotojų motyvacijos, išsiaiškina, kad dauguma šią temą nagrinėjusių autorių rado reikšmingų skirtumų tarp darbuotojų poreikių valstybiniame ir privačiame sektoriuose. Lietuvoje nė vienas tyrėjas šios temos nenagrinėjo.

Darbo naujumas. Į darbuotojų poreikius gilinasi daug mokslininkų, tačiau šiame darbe bus nagrinėjamas mažai nagrinėtas darbuotojų poreikių aspektas ir ieškoma atsakymo į klausimą, ar skiriasi ir kuo skiriasi darbuotojų poreikiai valstybinėse ir privačiame sektoriuose.

Tyrimo objektas. Tyrimo objektas – darbuotojų poreikiai valstybinėse ir privačiose įmonėse.

Problema. Remiantis argumentais, susijusiais su temos ištirtumu ir naujumu bei tuo, kad kiekvienai organizacijai yra svarbu suvokti darbuotojų poreikius, formuojamas probleminis darbo klausimas: kuo skiriasi valstybiniame ir privačiame sektoriuje dirbančių darbuotojų poreikiai?

Tikslas. Darbo tikslas – išnagrinėti teorinius aspektus apie įvairių autorių pateikiamas poreikių teorijas, nustatyti darbuotojų poreikius ir jų skirtumus valstybinėse ir privačiose įmonėse.

Darbo uždaviniai. Siekiant darbo tikslo, keliama šie darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti ir sistemiškai pateikti svarbiausius teorijų ir užsienio bei Lietuvos mokslininkų atliktų tyrimų, nagrinėjančių darbuotojų poreikius, aspektus.
2. Atlikti kiekybinį tyrimą siekiant išsiaiškinti darbuotojų poreikius valstybinėse bei privačiose institucijose.
3. Išnagrinėti tyrimo rezultatus ir pateikti išvadas apie skirtumus tarp darbuotojų poreikių valstybinėse ir privačiose institucijose.
4. Pateikti siūlymus privačių ir valstybinių įstaigų vadovams, į ką jie turėtų atsižvelgti siekdami patenkinti darbuotojų poreikius.

Tyrimo hipotezės. Iškeliama dvi tyrimo hipotezės: (1) Darbuotojų poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuose skiriasi ir (2) Valstybiniame ir privačiame sektoriuose darbuotojų poreikiams įtaką daro skirtingos demografinės charakteristikos.

Tyrimo metodai. Atsižvelgiant į darbo problemą, tikslą ir uždavinius, pasirinkti tyrimo metodai. Siekiant darbo tikslo, atliekama užsienio ir Lietuvos autorių mokslinės literatūros lyginamoji analizė, naudojami loginės abstrakcijos, palyginimo, struktūravimo metodai. Taip pat siekiant įgyvendinti darbo uždavinius, pasirinktose valstybinėse ir privačiose įmonėse atlikta anketinė darbuotojų apklausa, naudojant struktūruotą klausimyną. Apklausos duomenys analizuojami taikant informacijos interpretavimo metodą, tyrimo rezultatai apdorojami IBM SPSS Statistics 21 programa, o duomenys pateikiami naudojant grafinį vaizdavimą.

1. TEORINĖ DALIS

Darbuotojų poreikių tema nagrinėti pradėta dar XX amžiaus viduryje. Kaip teigia Arnolds ir Boshoff (2002), didėjant konkurencijai darbo rinkoje, vis svarbiau tapo kiek įmanoma gerinti darbuotojų veiklos rezultatus. Kaip tai padaryti, nagrinėjo dauguma motyvacijos teorijų, ypač teorijos, susijusios su darbuotojų poreikiais, o vėliau – daugybė mokslininkų ir tyrėjų.

Šio skyriaus tikslas – apžvelgti su darbuotojų poreikiais susijusias teorijas ir teorinę literatūrą, mokslinius darbus, atliktus tyrimus.

1.1. Poreikių teorijos

Žymiausios darbuotojų motyvacijos teorijos, kuriose teigiama, kad darbuotojai būna motyvuoti tuomet, kai patenkinami vienokie ar kitokie jų poreikiai, yra keturios. Šių teorijų autoriai – Abrahamas Maslowas, Frederikas Herzbergas, Davidas McClellandas ir Klaytonas Alderferis. Dar vieną darbuotojų poreikių klasifikaciją pasiūlė psichologas Henris Murray.

1.1.1. H. Murray poreikių klasifikacija

Dauguma poreikiais ir motyvais grįstų teorijų teigia, kad žmogaus asmenybė yra poreikių nulemta elgesio išraiška. H. Murray buvo vienas pirmųjų mokslininkų, pradėjusių nagrinėti žmonių poreikius. 1938 m. jis išskyrė du poreikių tipus – pirminius (biologiniai poreikiai, tokie kaip oras, maistas, vanduo) ir antrinius (psichologiniai poreikiai, tokie kaip nepriklausomumas, pasiekimai) – ir suskirstė juos į 27 psichogenetinius poreikius (žr. 1 lent.). Psichogenetiniai poreikiai veikia žmonių elgesį pasąmonės lygmenyje ir vaidina pagrindinį vaidmenį formuojant asmenybę.

1 lentelė. H. Murray išskirti psichogenetiniai žmonių poreikiai

Poreikių grupė	Poreikis	Poreikio aprašymas
Ambicijų poreikiai	Pasiekimų	Įvykdyti sudėtingas užduotis, įveikti sunkumus ir įgyti patirties
	Pasirodymo	Padaryti įspūdį savo veiksmais, žodžiais, net jeigu ir šokiruojant
	Pripažinimo	Parodyti savo pasiekimus ir taip užsitarnauti pripažinimą
Materialiniai poreikiai	Įgijimo	Įsigyti dalykus
	Išlaikymo	Išlaikyti įsigytus dalykus
	Tvarkymo	Palaikyti daiktus tvarkingus, švarius, prižiūrėtus
	Kūrimo	Kurti, statyti dalykus

1 lentelės tęsinys kitame puslapyje

1 lentelės tęsinys

Galios poreikiai	Nusižeminimo	Sutikti su kitais, priimti gėdą ir bausmes, mėgautis skausmu ir nesėkme
	Agresijos	Jėga paveikti oponentą, kontroliuoti žmones imantis keršto ar bausmių
	Autonomijos	Išsilaisvinti nuo suvaržymų, atsisakant prievartos ir dominuojančios valdžios. Būti už nieką neatsakingu ir nepriklausomu
	Gėdos vengimo	Nesigėdyti dalykų, kuriuos padarei
	Užsispyrimo	Atsispirti kitų įtikinėjimams
	Sekimo, pagarbos	Aukštinti kokį nors ypatingą žmogų, melstis jam, sekti jo tiesomis
	Dominavimo	Kontroliuoti kitus per įsakinėjimus ir įtikinėjimus
	Žalos vengimo	Vengti sužeidimų, žalos, mirties
	Gėdos vengimo	Vengti būti pažemintam ir sutrikdytam
Statuso poreikiai	Sąjungos, susijungimo	Būti artimam ir lojaliam kitam žmogui, padedant jam ir užsitarnaujant dėmesį ir draugystę
	Auginimo	Padėti tiems, kam reikia pagalbos, maitinti juos ir apsaugoti nuo pavojų
	Pramogų	Gera leisti laiką, atsipalaiduoti, mėgautis
	Atskirties	Atsiskirti nuo neigiamą įvaizdį turinčių žmonių ar objektų
	Lytinių santykių	Kurti draugystes, kurios vestų prie lytinių santykių
	Sulaukti pagalbos	Sulaukti pagalbos patenkinant savo poreikius, pvz. meilės, priežiūros, pagalbos, atleidimo, užuojautos
Informacijos poreikiai	Žinojimo	Siekti žinių ir užduoti klausimus tam, kad suprastum
	Dėstymo	Suteikti informaciją ir žinias kitiems

Šaltinis: sudaryta pagal Murray, 1938

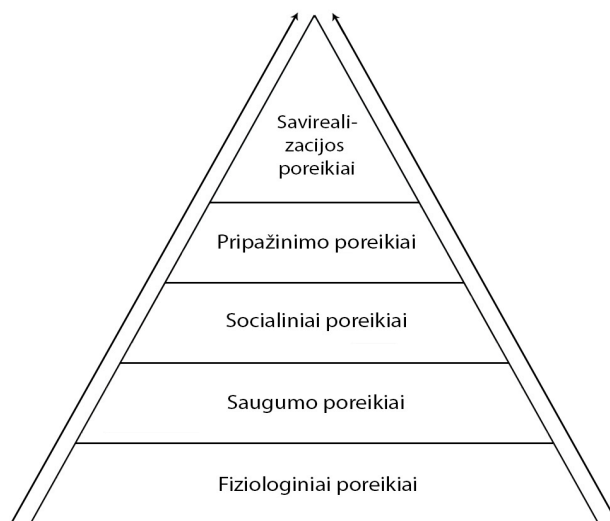
Murray (1938) teigė, kad žmogaus natūra apima rinkinį universalių poreikių, o skirtumai tarp tų poreikių lemia asmenybės unikalumą, t. y. tam tikri poreikiai vieniems žmonėms yra svarbesni nei kitiems. Kiekvienas poreikis yra unikalus, tačiau tarp jų taip pat yra bendrumų. Žmogaus elgesį taip pat gali lemti daugiau nei vienas poreikis, poreikiai gali būti susiję, papildyti vienas kitą, netgi konfliktuoti vienas su kitu. Murray (1938) tikėjo, kad aplinka turi įtakos tam, kaip poreikiai bus sudėlioti.

Costa ir McCrae (1988), aptardami įvairias žmonių poreikių klasifikacijas, pastebi, kad H. Murray poreikių klasifikacija tapo pagrindu daugeliui kitų asmenybių vertinimo, poreikių bei motyvacijų teorijų. Baird (2008) taip pat pabrėžia, kad Murray iniciavo daugumą tyrimų, susijusių su individualiais žmonių skirtumais motyvacijoje, ir nors kritikai dažnai teigia, kad jo teorija yra per plati ir subjektyvi, vis dėlto jis pirmasis iškėlė aplinkos veiksnių svarbos poreikiams klausimą.

1.1.2. A. Maslowo poreikių hierarchija

Vienas pirmųjų ir iki šių dienų dažnai aptariamų autorių, analizavusių žmonių poreikių svarbą, buvo A. Maslowas (1954). Jis kiekvieno individo poreikius suskirstė į 5 lygmenis: fiziologinius,

saugumo, socialinius, pagarbos, saviraiškos. Aiškiausiai šių poreikių svarba bei ryšiai atsispindi A. Maslowo poreikių piramidėje (žr. 1 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal Saeednia ir Nor, 2010

1 pav. **A. Maslowo poreikių piramidė**

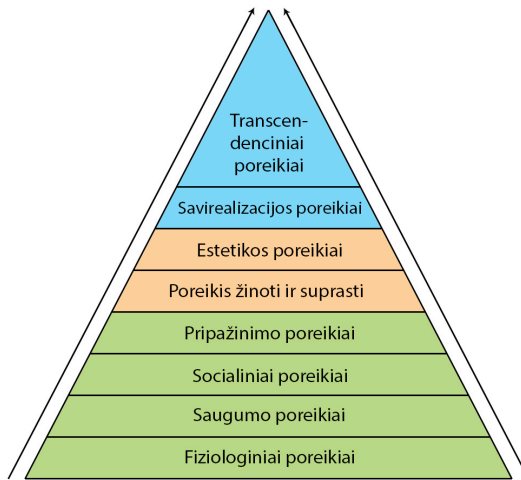
Pasak A. Maslowo (1954), kad žmogus galėtų visiškai mėgautis gyvenimu, turi būti patenkinti visi jo poreikiai. Poreikiai suskirstomi į poreikių hierarchiją ir pabrėžiama, kad tik patenkinus žemesnio lygio poreikius galima užtikrinti, kad atsiras galimybė patenkinti aukštesnių lygių poreikius.

Žemiausio lygio poreikius A. Maslowas apibūdina kaip fiziologinius poreikius. Tai patys pagrindiniai, žemiškiausi žmogaus išgyvenimui reikalingi dalykai – kvėpavimas, šiluma, būstas, alkis ir kiti kūno poreikiai. Aukštesnės pakopos poreikiai apima viską, kas susiję su saugumu ir siekiu apsisaugoti ne tik nuo fizinės, bet ir nuo emocinės žalos. Socialiniai žmogaus poreikiai apima priklausomybės ir meilės, prisirišimo, draugystės aspektus. Saviraiškos poreikiai užtikrinami tada, kai žmogus pasiekia sėkmę, įgyja statusą, užsitarnauja pripažinimą ir dėmesį. Aukščiausios pakopos poreikis – savirealizacija. Jį žmogus užtikrina tobulėdamas, tapdamas tuo, kuo nori tapti, patenkindamas savo ambicijas ir išnaudodamas potencialą.

A. Maslowo aprašytiems poreikiams literatūroje kreipiamas bene didžiausias dėmesys iki šių dienų. Koltko-Rivera (2006) pastebi, kad A. Maslowas yra vienas iš labiausiai cituojamų psichologų, kurio mintys turėjo neginčijamos įtakos vadybos mokslui. Kalbėdamas apie A. Maslowo išskirtus žmogaus poreikius, autorius pabrėžia, kad vėlesniuose A. Maslowo darbuose galima rasti patikslintą poreikių piramidę, kurios viršuje pridėdamas dar vienas poreikis – savęs transcendencija, kuris reiškia siekį realizuoti save išeinant už savęs matymo ribų ir atsiduoti tam tikrai veiklai ar pasauliui.

Saeednia ir Nor (2010) savo straipsnyje teigia, kad tiksliausiai A. Maslowo idėjos būtų atspindėtos ne penkių lygių poreikių piramidėje, o aštuonių lygių poreikių hierarchijoje, kurią sudarytų

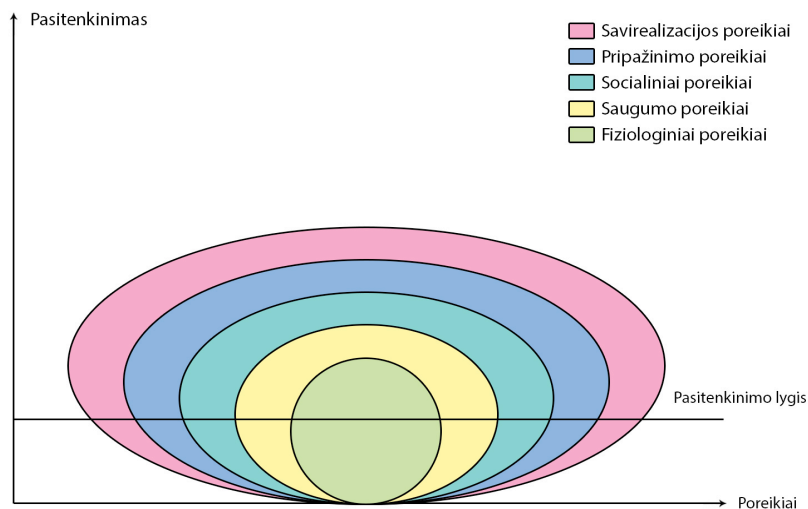
šie poreikiai: (1) fiziologiniai, (2) saugumo, (3) socialiniai, (4) pripažinimo, (5) savirealizacijos, (6) poreikis žinoti ir suprasti, (7) estetikos poreikis ir (8) savęs transcendencija (žr. 2 pav.).



Šaltinis: adaptuota pagal Saeednia ir Nor, 2010

2 pav. 8-ių lygių A. Maslowo poreikių piramidė

Autoriai taip pat iškelia mintį, kad pats A. Maslowas niekada savo darbuose neminėjo, kad poreikių hierarchija vaizduojama piramidėje, ir kad jis neteigė, kad tam, kad būtų patenkinti aukštesnio lygio poreikiai, privaloma patenkinti žemesnius poreikius. Atlikę A. Maslowo darbų analizę, Saeednia ir Nor (2010) teigia, kad kiekvienas individas turi skirtingą atskiro poreikio lygį skirtingu gyvenimo metu ir to negali parodyti piramidė, informatyvesnė būtų kitokia schema (žr. 3 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Saeednia ir Nor, 2010

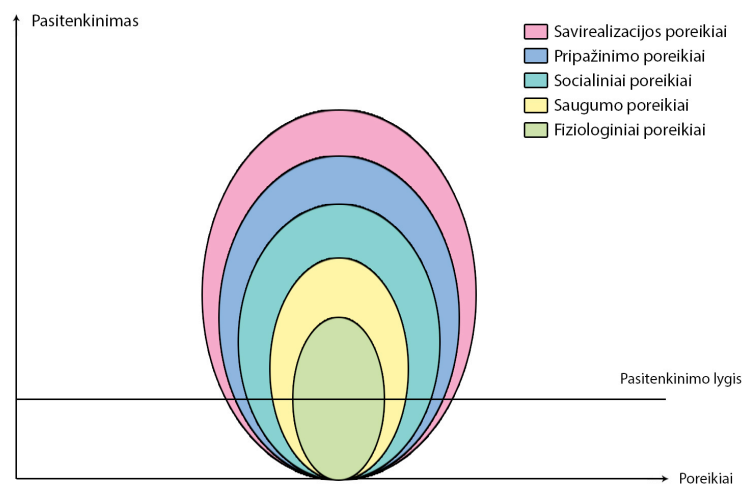
3 pav. Siūlomas naujas būdas vaizduoti A. Maslowo poreikių hierarchiją (normali visuomenė)

Pagal šią schemą aiškinama, kad individas gali patenkinti skirtingus savo poreikius vienu metu. Lygis, kuriuo poreikis laikomas patenkintu, kiekvienam žmogui yra skirtingas ir kinta skirtingais

gyvenimo etapais. Tobulėdamas žmogus ne tik užsitikrina naujus poreikius, bet taip pat keičia ankstesnių poreikių užtikrinimo lygį.

Pabrėžiama, kad šioje schemoje išskiriamos ne aštuonios, o tik penkios pagrindinės poreikių grupės, nes nėra vieningo sutarimo, kad pagal A. Maslowo teoriją tikrai egzistavo daugiau poreikių lygių. Ši schema, lyginant su piramide, yra lankstesnė ir gali atskleisti daugiau poreikių charakteristikų.

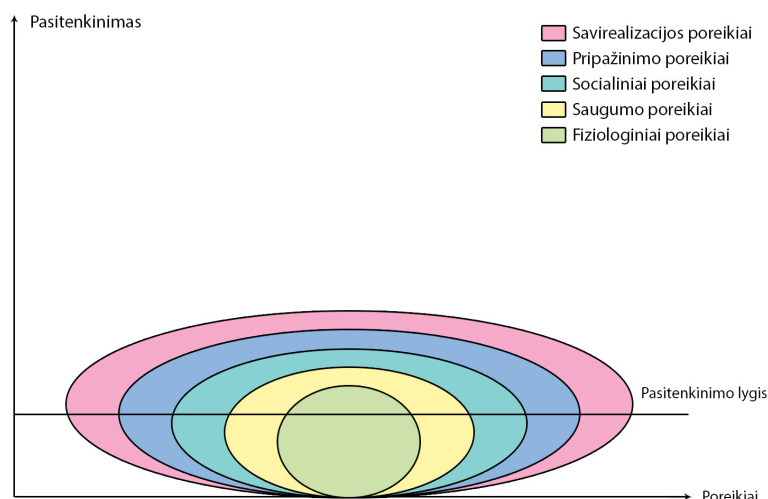
Schema kinta priklausomai nuo to, ar žmonės yra patenkinti savo gyvenimu. Jeigu žmonės nejaučia pasitenkinimo, jie ilgiau užtruks patenkindami aukštesnio lygio poreikius ir nebus taip, kad keli skirtingi poreikiai juos motyvuos vienu metu (žr. 4 pav.). Jų poreikių patenkinimo schemoje poreikiai mažiau persidengs vienas su kitu, šie žmonės savo pagrindinius poreikius patenkins vieną po kito.



Šaltinis: sudaryta pagal Saeednia ir Nor, 2010

4 pav. **Siūlomas naujas būdas vaizduoti A. Maslowo poreikių hierarchiją (nelaimingi žmonės)**

Iš kitos pusės, žmonės, kuriems sekasi ir kurie jaučia pasitenkinimą tuo, ką daro, daug greičiau patenkins visų lygių poreikius ir tuo pačiu metu juos motyvuos skirtingų lygių poreikiai (žr. 5 pav.). Netrukus jie nebekreips dėmesio į žemesnio lygio poreikius ir koncentruosis ties aukštesnio lygio poreikiais.



Šaltinis: sudaryta pagal Saeednia ir Nor, 2010

5 pav. Siūlomas naujas būdas vaizduoti A. Maslowo poreikių hierarchiją (laimingi žmonės)

Analizuojant A. Maslowo poreikių teoriją, svarbu paminėti dar kelis aspektus. Visų pirma, kaip teigia Kareckaitė (2006), A. Maslowo teorija nepaaiškina, kodėl atsitinka taip, kad kai kurie žmonės, pasiekę tam tikro lygio poreikių patenkinimą, nebėra motyvuojami aukštesnio lygio poreikių. Tačiau niekas nesiginčija, kad A. Maslowo teorijos padeda organizacijoms sukurti darbuotojų motyvavimo programas, išlaikyti darbuotojų lojalumą, mažinti kaitą ir kelti produktyvumą (Sandri ir Bowen, 2011).

1.1.5. F. Herzbergo Dviejų veiksnių teorija

Kitas žmonių poreikius nagrinėjęs mokslininkas – F. Herzbergas. Jis pasiūlė Dviejų veiksnių teoriją teigdamas, kad darbuotojų motyvaciją lemia pasitenkinimas arba nepasitenkinimas darbu. Veiksniai, kurie gali turėti įtakos nepasitenkinimui darbu, F. Herzbergo buvo pavadinti higieniniais, o tie, kurie lemia pasitenkinimą darbu, – motyvaciniais. Lyginant su A. Maslowo poreikių hierarchija, higieniniai veiksniai pagal F. Herzbergą atitinka fiziologinius ir saugumo poreikius, o motyvaciniai sutampa su aukštesnės pakopos poreikiais. Darbuotojų nepasitenkinimą gali lemti organizacijos politika, valdymas, vadovavimas, santykiai darbe ir sudaromos sąlygos, atlyginimas, statusas, saugumas. Pasitenkinimui įtakos turi darbo esmė, jam skiriama atsakomybė, pasiekimai, tobulėjimo galimybės.

Smerek ir Peterson (2007) nagrinėjo, ar F. Herzbergo Dviejų faktorių teorija gali būti patvirtinta aukštojo mokslo institucijose, ir nustatė, kad tik vienas faktorius – darbas pats savaime – patvirtina F. Herzbergo mintis. Nė vienas higieninis veiksnys neturi tokios galios, kaip pats darbas. Tyrimas nepatvirtino tokio aiškaus atskyrimo tarp dviejų faktorių. Autorius pabrėžia, kad nors F. Herzbergo

teorija yra aiški ir paprasta, tačiau ji nepakankamai atskleidžia, kokie darbuotojų poreikiai turi įtakos pasitenkinimui darbu.

F. Herzbergo teorijos pritaikomumą nagrinėjo ir daugiau mokslininkų. Shipley ir Kiely (1986) atliktas tyrimas rodo, kad kai kurie gauti rezultatai sutampa su F. Herzbergo mintimis, pavyzdžiui, tiriamieji patvirtino, kad juos motyvuoja pats darbas savaime, paaukštinimo galimybė, įvertinimas, tačiau gali sukelti nepasitenkinimą kompanijos politika, atlygis, statusas. Tačiau pabrėžiama, kad, priešingai F. Herzbergo teorijai, kai kurie higieniniai veiksniai visgi gali būti laikomi ir motyvatoriais – patenkinti šeimos poreikius, uždirbti daugiau pinigų, pagerinti gyvenimo kokybę. Taip pat pažymima, kad F. Herzbergas išskyrė labai aiškas atskiras dvi grupes veiksmų, o atlikus tyrimus pastebima, kad dažnai tas pats veiksnys gali priklausyti abiem kategorijoms (pvz., darbo pobūdis, atlygis gali ir motyvuoti, ir kelti nepasitenkinimą).

1.1.5. D. McClellando teorija

D. McClellandas taip pat nagrinėjo darbuotojų poreikius, tačiau labiausiai atsižvelgė į aukštesnių pakopų poreikius. Pagal jo, darbuotojai turi trijų rūšių poreikius – valdžios, sėkmės ir priklausomumo. Valdžios poreikis lemia, kad žmogus nori valdyti, daryti įtaką kitiems, jausti, kad jis formuoja aplinką. Sėkmės poreikis nulemia, kad žmogus siekia valdžios ir įtakos stengdamasis gerai atlikti jam patikėtą darbą. Priklausomumo poreikis lemia, kad žmogus nori sutarti su aplinkiniais, jam yra svarbūs draugiški santykiai, jis nori, kad jį gerai vertintų.

Harrell ir Stahl (1981) tyrė, kaip D. McClellando išskirti poreikiai daro įtaką žmonių sprendimams. Tyrimas parodė, kad skirtingų žmonių elgesį lemia skirtingos poreikių grupės. Pavyzdžiui, mokslininkams, inžinieriams ir universitetų absolventams daugiausiai įtaką daro pasiekimų, o aukštas vadovų pareigas užimančių žmonių elgesį labiausiai lemia galios poreikis.

Royle (2012) nagrinėjo, kaip poreikiai lemia žmonių tikslus ir mąstyseną. Pagal jį, kiekvienas poreikis turi įtakos tam, kaip žmogus jausis atsakingas prieš kitus ir save. Savo tyrimu jis išaiškino, kad D. McClellando išskirti trys pagrindiniai žmonių poreikiai turi įtakos žmogaus atsakomybei. Pagal jį, poreikis pasiekimams lems, kad žmonės bus atsakingi prieš kitus. Tie, kurie vadovaujasi valdžios poreikiu, dažniau sieks pinigų ir įtakos, tačiau jų darbas bus rezultatyvesnis.

1.1.5. K. Alderferio teorija

Dar kitokį požiūrį į darbuotojų poreikius savo ERG teorijoje pateikė K. Alderferis, suskirstydamas juos į egzistencijos, santykių ir tobulėjimo. Lyginant su A. Maslowo poreikių

hierarchija, egzistenciniai poreikiai apimtų fiziologinius ir saugumo poreikius, santykių – priklausomumo ir pagarbos, o tobulėjimo – saviraiškos poreikius. K. Alderferis, priešingai nei A. Maslowas, nebeteigia, kad tik patenkinus žemesnio lygio poreikius galima patenkinti aukštesnius poreikius. Jis teigia, kad žmogaus motyvacijai įtakos gali turėti skirtingų lygių poreikiai vienu metu. Be to, net ir nepatenkinti darbuotojų poreikiai gali neturėti įtakos darbuotojo darbui, jeigu kiti svarbūs poreikiai yra patenkinti.

Caulton (2012) pabrėžia, kad ERG teorija yra puiki priemonė suvokiant, kaip vidinės žmonių nuostatos lemia jų elgesį. Todėl atliekama nemažai tyrimų, kuriais siekiama išsiaiškinti, kaip pasitelkiant šiuos tris poreikius galima pagerinti darbo našumą, pasitenkinimą darbu, darbuotojų savęs realizavimą, santykius su bendradarbiais, lyderystės stilius. Autorius pabrėžia platų teorijos panaudojimą realiose situacijose, pateikia pavyzdžius, kaip tai buvo padaryta armijoje ar net šalies mastu.

ERG teorijos įtaką realybėje taip pat tyrinėjo Arnolds ir Boshoff (2002). Savo tyrime jie iškėlė hipotezę, kad K. Alderferio iškeltų poreikių patenkinimas daro teigiamą įtaką savęs vertinimui, o tai lemia geresnį darbuotojo darbą. Tačiau tyrimo rezultatai atskleidė, kad jų iškelta hipotezė gali būti patvirtinta tik tuomet, kai kalbama apie augimo poreikius, tačiau turėtų būti atmesta tuomet, kai turima omenyje priklausymo ir egzistencinius poreikius. Tyrimas taip pat atskleidė, kad aukštesnio lygio vadovai visų pirma yra motyvuoti augimo poreikių, kuriuos patenkina iššūkiai darbe, galimybė save realizuoti, kūrybiškumo skatinimas. Norint patenkinti tokių darbuotojų poreikius, reikia juos skirti projektų vadovais, atsakingais už visas projekto veiklas nuo pradžios iki pabaigos. Kalbant apie žemesnio lygio darbuotojus, juos visų pirma motyvuoja priklausymo ir egzistencinių poreikių patenkinimas.

Apibendrinami poreikių teorijų trūkumus, Arnolds ir Boshoff (2002) pažymi, kad nagrinėjant jas nebuvo kreipiamas pakankamas dėmesys ryšio tarp pasitenkinimo darbu ir darbo rezultatų, taip pat skirtumo tarp individų, tyrimams (jų tyrimas būtent į tai ir atsižvelgė, kad žmogaus savęs vertinimas – individualus).

Jančauskas (2011, p. 15) teigia, kad „jos (A. Maslowo, F. Herzbergo, M. Alderferio, D. McLellando motyvacijos teorijos – aut. p.) mažai kuo skiriasi. Ir nors ne viena iš išvardytų turinio motyvavimo teorijų vadybininkų nevertinama kaip vienintelė teisinga, tačiau kiekviena iš jų vadybininkams padeda suprasti darbuotojų elgsenos priežastis ir jų modifikavimo galimybes darbo (veiklos) procesuose“.

Apibendrinant, pateikiamoje lyginamojoje analizėje (žr. 2 lent.) aiškiai matyti aptartų poreikiais grįstų motyvacijos teorijų bendrumai ir skirtumai.

2 lentelė. Turinio motyvavimo teorijų lyginamoji schema

A. Maslowas (poreikių hierarchija)	F. Herzbergas (dviejų veiksmų teorija)		M. Alderferis	D. McLellandas
Saviraiška	Motyvai	Atsakomybė Karjera Rezultatų pasiekimas Pripažinimas	Augimas	Augimo sėkmės poreikis Poreikis valdyti
Pripažinimas				
Socialinis bendrumas				
Socialinės saugumo garantijos	Higieniniai veiksniai	Bendravimo santykiai (tarp kolegų, darbuotojų ir viršininkų) Darbo socialinės garantijos Darbo sąlygos Atlyginimas	Bendrumo jausmas, santykiai darbe	Bendrumo, socialumo poreikis
Fiziologiniai poreikiai (maistas, būstas...)			Egzistavimo sąlygos	

Šaltinis: Jančiauskas, 2011, p. 12.

1.2. Darbuotojų poreikiai mokslinėje literatūroje

Bene visi mokslininkai, gilinęsi į darbuotojų poreikius, pabrėžia jų svarbą organizacijos veiklai, nes darbuotojų poreikių patenkinimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir darbo rezultatais. Taigi siekiant, kad organizacijos veikla būtų sėkminga, būtina stengtis, kad jos darbuotojai jaustų, kad jų darbas tenkina poreikius, ir taip būtų skatinami pasiekti jiems keliamus tikslus. Šiai minčiai pritaria ir Waqar et al. (2012) teigdami, kad patenkinti darbuotojai visada entuziastingai priima naujus iššūkius ir atsakomybes, yra produktyvesni – taigi organizacija išlošia daugeliu aspektų.

Sutermeister (1971) teigia, kad norint pagerinti darbuotojų darbo rezultatus, būtina visų pirma patenkinti asmeninius darbuotojų poreikius ir leisti darbuotojams jausti, kad šie poreikiai bus patenkinti ir ateityje, nors kai kurie kiti mokslininkai mano priešingai – kad sėkmingai pasiekiami darbo rezultatai lemia poreikių patenkinimą. Straipsnyje taip pat pabrėžiama, kad psichologai vis dažniau iškelia versiją, kad patenkinti darbuotojų poreikiai nebemotyvuoja darbuotojų, kad žmonės motyvuoja tik tie poreikiai, kurie dar yra nepatenkinti. Ir tai yra nesibaigiantis procesas – patenkinus vienus poreikius, svarbūs tampa aukštesnio lygio poreikiai, kurie ir motyvuoja žmones. Patenkinti darbuotojų poreikiai daro darbuotojus laimingus. Brown et al. (2007) ištyrė, kad laimingi darbuotojai geriau elgiasi šiose srityse: įsipareigodami organizacijai, keldami motyvaciją, atstovaudami darbdavio bei įmonės kuriamų produktų/teikiamoms paslaugoms, stengdamiesi labiau patenkinti klientą.

Įrodyta, kad skirtingi darbuotojų poreikiai daro įtaką skirtingoms veiklos sritims. Taormina (2009) teigia, kad kiekvienas individas turi pasiekimų, galios, autonomijos, bendravimo poreikių, tik kiekvieno žmogaus jie yra skirtingo stiprumo. Savo straipsnyje autorius cituoja tyrimus, kurie atskleidė, kad pasiekimų ir galios poreikis teigiamai koreliavo su įsitraukimu į darbą ir pasitenkinimu

juo, o poreikis autonomijai įtakos išitraukimui į darbą ir pasitenkinimui juo neturėjo. Pasiekimų poreikis taip pat turi teigiamos įtakos veiklos rezultatyvumui ir paaukštinimui. Bendravimo poreikis turi teigiamos įtakos konfliktų sprendimui, galios poreikis – konkurencingumui. Autonomijos ir galios poreikiai taip pat turi įtakos organizacijos klimatui.

Ne vienas autorius pabrėžia, kad nepatenkinti darbuotojų poreikiai – dažniausia priežastis, kodėl jie palieka organizacijas. Pasak Taorminos (2009), viena iš priežasčių, dėl kurių darbuotojai taip elgiasi, yra jų poreikių ir organizacijos kultūros neatitikimas. Šerikova ir Matuzienė (2006, p. 132) atkreipia dėmesį į tai, kad „kiekvienas žmogus ieško visų įmanomų būdų patenkinti savo poreikius organizacijoje, kurioje dirba, o neįstengdamas tai padaryti yra linkęs keisti mažiau patenkinamą būklę į geresnę – ieško galimybių įsidarbinti kitoje įmonėje arba apskritai emigruoja iš šalies“. Sutermeister (1971) tyrimai parodė, kad atlikto darbo ir įdėtų pastangų pripažinimo trūkumas iš tiesioginio vadovo yra viena dažniausių priežasčių, kodėl darbuotojai palieka darbą. Žmonėms reikia, kad jų sugebėjimai būtų pripažinti ir girmi tam, kad jie žinotų, kad jų darbas yra svarbus. Callan ir Lawrence (2008) taip pat pastebi, kad šiuolaikiniame darbo rinkos pasaulyje vis daugiau organizacijų kreipia dėmesį į darbuotojų poreikius tam, kad padidintų darbuotojų įsipareigojimą organizacijai. Taigi kiekvienas darbdavys turi stengtis patenkinti darbuotojų poreikius ir taip didinti jų lojalumą, mažinti kaitą.

Taormina (2009) taip pat pastebi, kad skirtingai darbuotojų poreikius atspindi ir organizacijos kultūra. Pasak jo, inovatyvios kultūros atspindi pasiekimų, galios, priklausymo, autonomijos poreikius, biurokratinės kultūros neatspindi autonomijos poreikio, palaikančios (angl. supportive) kultūros nesiejamos su jokiais poreikiais. Autorius taip pat pabrėžia, kad siekiant patenkinti darbuotojų poreikius, ypač svarbu yra organizacijos socializacijos sistema – kuo ji kokybiškesnė, tuo naudingesnė ji bus siekiant patenkinti darbuotojų poreikius.

Dar vienas svarbus dalykas kiekvienai organizacijai yra tas, kad darbuotojų poreikių suvokimas leidžia sukurti būtent tai organizacijai tinkamą darbuotojų motyvavimo sistemą. Kaip teigia Šerikova ir Matuzienė (2006, p. 132), „darbuotojo poreikiai yra pagrindiniai elgesio intensyvumą ir kryptį lemiantys faktoriai (...). Štai todėl kyla būtinumas išryškinti darbuotojų poreikių prioritetus, kurie leistų parinkti tokias motyvavimo priemones, kurios duotų tinkamiausią skatinamąjį efektą“.

Kalbant apie skatinimą, svarbu paminėti, kad dėl skirtingų poreikių kiekvienam darbuotojui gali būti efektyvios skirtingos skatinimo priemonės. Kareckaitė (2006, p. 3) teigia, kad „nedaug uždirbantiems materialinis skatinimas dažniausiai būna veiksmingiausia motyvavimo priemonė, didesnes nei vidutines pajamas gaunantiems darbuotojams labai svarbūs ir kiti motyvai: savirealizacija, karjera, sprendimų laisvė, platesnė veiksmų erdvė“. Dėl nevienodo skatinimo veiksmingumo skirtingiems darbuotojams pritaria ir kiti mokslininkai. Kumpikaitė ir Kalinauskienė (2011, p. 800), atlikusios literatūros analizę, teigia, kad „nekvalifikuotus darbininkus geriausiai motyvuoja

materialinių vertybių poreikis; (...) kvalifikuotiems darbininkams ir specialistų padėjėjams artimiausias poreikis yra saugumo bei meilės (...); vadovams tinkamiausias yra prestižo poreikis; (...) specialistams geriausia vidinė motyvavimo priemonė – tai galimybė savirealizacijai“. Šerikova ir Matuzienė (2006) pastebi, kad darbuotojų poreikiai priklauso ir nuo jų amžiaus, nes „akivaizdu, kad jaunų darbuotojų ir vidutinės ar vyresnės kartos vertybės bei lūkesčiai skiriasi“. Pasak autorių, jauni darbuotojai labiau vertina asmeninį ir profesinį tobulėjimą nei stabilumą, jie yra mažiau patenkinti savo darbu nei vyresni žmonės, kurie, tyrimais įrodyta, dažnai turi mažesnius poreikius ir pasižymi mažesniu esamos padėties idealizavimu. „Jauniems žmonėms (21-40 m.) darbe svarbūs iššūkiai, savirealizacija, sprendimų laisvė, galimybė siekti karjeros. Vyresniems žmonėms pagarbos ir savirealizacijos poreikiai būna silpnesni, kadangi jie turi daugiau galimybių savęs aktualizacijai bei pasitenkinimui, nes yra labiau įsitvirtinę, kompetentesni, gerbiami, jais labiau pasitikima“. Autorių tyrimas taip pat atskleidė, kad kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo stipresnį jie turi savirealizacijos poreikį, o kuo didesnis darbuotojų darbo stažas, tuo labiau pas juos dominuoja saugumo ir socialiniai poreikiai.

Raidén et al. (2006) teigia, kad rengiant bet kokią darbą ar projektą, svarbu rasti tinkamą balansą tarp organizacijos strateginių tikslų, projekto reikalavimų ir asmeninių darbuotojų poreikių ir prioritetų. Atlikę tyrimą, autoriai pateikia svarbiausius darbuotojų poreikius, į kuriuos turi atsižvelgti darbdavys, skirtingose personalo valdymo veiklos srityse (žr. 3 lent.).

3 lentelė. Darbuotojų poreikiai pagal personalo skyriaus veiklos sritis

Personalo veiklos etapas	Darbuotojų poreikiai
Atranka ir įdarbinimas	Supažindinimas, socializacija
Mokymai	Asmeninis (ir organizacijos) tobulėjimas, aukštasis išsilavinimas, mokymai, darbo pobūdis
Karjeros vystymas	Karjeros vystymas, progresas, paaugštinimas
Darbo užmokestis	Horizontalus judėjimas, priedai, atlyginimas
Darbo sauga	Darbuotojo ir organizacijos lūkesčių aptarimas
Darbo iššūkiai, darbuotojų autonomija	Darbo pobūdis, rolės ir atsakomybės, darbo užduočių pagerinimas/praplėtimas
Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	Darbo valandos ir viršvalandžiai, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas, atostogos ir kelionės, ofiso vieta, komandiruotės, darbo krūvis, sveikata
Komunikacija	Komunikacija, užtektingas informacijos kiekis
Darbuotojų įtraukimas	Darbuotojo įtraukimas, indėlio į organizacijos veiklą pripažinimas, valdžios dėmesys ir susidomėjimas darbu, organizacijos kultūra
Darbas komandose	Organizacinė struktūra, įtraukimas į komandas, pakartotinis komandų darbas, darbas skirtinguose padaliniuose, individualių kvalifikacijų pripažinimas, įgūdžių panaudojimas, komandos dvasia
Įvertinimas	Grįžtamasis ryšys dėl veiklos, tobulėjimo, įvertinimas

Šaltinis: sudaryta pagal Raidén et al., 2006

Taigi Raidén et al. (2006) tyrimas atskleidžia visų poreikių, apie kuriuos kalbėjo ankstyvieji motyvacijos teorijų pradininkai, svarbą – darbuotojai jaučia poreikį bendravimui, tobulėjimui, fiziologiniams dalykams, saugumui, pripažinimui ir pan.

Pasak Duobienės (2005), poreikiai tenkinami pagal bendrą schemą: ko nors trūkumas skatina žmones elgtis tam tikru būdu, o gautas rezultatas lyginamas su iškeltais tikslais ir įvertinama, ar reikalingi tolesni veiksmai. Taigi geras vadovas turi stengtis suprasti, ko būtent reikia ir kas yra svarbu kiekvienam darbuotojui, kokia motyvacijos sistema būtų efektyvi. Kaip teigia Petkevičiūtė (2002, p. 224), kiekvienai organizacijai tikslinga „organizuoti darbą taip, kad pastangos, nukreiptos organizacijos labui, taip pat atitiktų darbuotojų poreikius“. Todėl šioje dalyje bus detaliau apžvelgiami dažniausiai literatūroje įvardijami darbuotojų poreikiai, jų svarba ir tai, kokias priemones darbdavys galėtų pasitelkti siekdamas juos patenkinti.

1.2.1. Fiziologiniai poreikiai

Nors ne visos teorijos išskiria fiziologinių darbuotojų poreikių svarbą, vis dėlto kai kurie mokslininkai pritaria, kad norint patenkinti darbuotojų poreikius, reikia pradėti būtent nuo jų. Kaip minėta anksčiau, detaliai fiziologinius poreikius išanalizavo A. Maslowas, teigdamas, kad tai patys elementariausi žmonių poreikiai, tokie kaip poreikis maistui, orui, vandeniui, pastogei, aktyvumui, poilsiui, miegui. Brown et al. (2007) teigia, kad didžiausią įtaką turi šie kriterijai: priedai prie atlyginimo, medicininis draudimas, lanksčios darbo valandos, nuolaidos įmonės produktams, pensijų fondas.

Šerikovo ir Matuzienės (2006) tyrimo metu nustatyta, kad respondentams būtent fiziologinių poreikių užtikrinimas yra pats svarbiausias.

Sandri ir Bowen (2011) teigia, kad vienos iš paprasčiausių priemonių šių poreikių tenkinimui yra viskas, kad susiję su pinigais – atlyginimas, priedai, akcijų paketai, pensijų planai. Gaunamos piniginės lėšos yra geriausias būdas darbuotojams patenkinti savo fiziologinius poreikius, nes pinigai leidžia įsigyti maisto, drabužių, gyvenamąjį plotą. Ir „nors atlyginimų dydis negarantuoja darbo stabilumo ir gerų darbo sąlygų, tačiau kol saugumo bei socialinių poreikių tenkinimas nėra prioritetas, tol pagrindine darbuotojų motyvavimo priemone bus darbo užmokestis“ (Šerikova ir Matuzienė, 2006, p. 135).

Kalbėdamos apie atlyginimą, Šerikova ir Matuzienė (2006, p. 135) pastebi dar vieną įdomų dalyką. Jos daro prielaidą, kad „vertindami savo darbo užmokestį darbuotojai į atlyginimą žiūri kaip į pajamų šaltinį ir kaip į teisingą atlygį už įdėtas pastangas. Tad atlyginimas yra sietinas su dviem žmonių poreikiais – „pragyvenimo šaltiniu“ (fiziologiniu) ir „savo vertės įrodymu“ (savirealizacijos)“.

Dar vienas būdas užtikrinti fiziologinius darbuotojų poreikius pagal Sandri ir Bowen (2011) yra tinkamos ir patogios darbo aplinkos suteikimas. Darbo vietoje būtina užtikrinti švarą ir šviežią orą, malonią aplinką, pertraukas tarp darbų. Vis dažniau sutinkama praktika, kai įmonės siūlo savo darbuotojams ne tik nemokamą maistą, bet ir drabužių, automobilių valymo, sporto ar sveikatingumo paslaugas, taip pat nuolaidas įsigyjant kompanijos produkcijos. Visa tai padeda sumažinti darbuotojų išlaidas, o tai netiesiogiai sudaro galimybių darbuotojams už gaunamą atlygį patenkinti daugiau savo kitų fiziologinių poreikių.

Įmonės, siekdamos užtikrinti darbuotojų fiziologinius poreikius, taip pat propaguoja sveiką gyvenimo būdą ir tinkamą balansą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo. Kompanijos siūlo lanksčias darbo sąlygas ir valandas, pvz., skatina nuotolinį darbą, dalį darbo laiko leidžia dirbti iš namų, suteikia papildomų poilsio dienų.

1.2.2. Saugumo poreikiai

Pagal A. Maslową, saugumo poreikiai apima poreikį apsisaugoti nuo fizinės ir psichologinės žalos. Stepien (2002) teigia, kad darbuotojas privalo jausti, kad darbas jam suteikia saugumą ir stabilumą. Vienas iš būdų patenkinti darbuotojų saugumo poreikį – sveikatos draudimas. Pastebima tendencija, kad prieš porą dešimtmečių buvo tikimasi, kad sveikatos draudimą gaus tik įmonėje dirbantis darbuotojas, o dabar vis dažniau pasitaiko atvejų, kai įmonės siūlo sveikatos draudimą ir darbuotojo šeimos nariams. Sutermeister (1971) pastebi, kad ilgalaikio saugumo poreikis taip pat yra patenkinamas suteikiant darbuotojams gyvybės draudimą ar draudimą nuo nelaimingų atsitikimų.

Svarbu paminėti ir tai, kad siekiant užtikrinti darbuotojų saugumo poreikius, užsienyje labai populiarūs pensijų planai, kurie lemia tai, kad darbuotojai būna ramūs dėl to, ką galės sau leisti senatvėje. Taip pat tenkinant darbuotojų psichologinio saugumo poreikius labai svarbu, kad šalia būtų visuomet palaikantis vadovas ir bendradarbiai (Callan ir Lawrence, 2008).

1.2.3. Priklausomumo poreikiai

Pasak Taorminos (2009), priklausymo poreikis yra poreikis palaikyti šiltus draugiškus santykius. Žmonėms su stipriu priklausymo poreikiu gali būti labai aktuali socializacija darbo vietoje, jiems taip pat svarbus darbas su bendradarbiais, jų parama, mokymai, nes tokie darbuotojai ypač vertina kolegų norą perteikti savo žinias.

Perrin (2012) pažymi, kad dauguma darbuotojų nori dirbti su kitais žmonėmis, jis taip pat atkreipia dėmesį, kad tyrimai parodė, jog šis vidinis žmonių noras daug labiau lemia darbuotojų

elgseną ir pasitenkinimą darbu nei tokie išorinių veiksnių lemiami poreikiai kaip gauti apdovanojimus ir pan. Taigi vienas iš būdų patenkinti darbuotojų priklausomumo poreikius – darbas, buvimas grupėse. Sutermeister (1971) įmonių vadovams pataria šių poreikių patenkinimui pasitelkti tokius būdus kaip vakarėliai, burti darbovietės sporto komandas, klubus, skatinti programas, kurios leidžia darbuotojams į darbą atsivesti vaikus ar naminius gyvūnus, taip pat suteikti darbuotojams patalpas, kuriose jie galėtų susitikti ir pabendrauti. Moore (2012) pataria organizuoti organizacijos išvykas išnuomojant poilsia vietas gamtoje ir taip leisti darbuotojams derinti du dalykus – darbo reikalus ir buvimą su šeima. Taip darbuotojai jaus, kad ne tik jie, bet ir jų šeimos yra svarbios organizacijai, kurioje jie dirba. Petkevičiūtė (2002, p. 224) taip pat pabrėžia, kad „naudinga įkurti struktūras, padrąsinančias darbo grupės santykius, susijusius su darbu – tokias kaip savaitiniai problemų sprendimo pasitarimai, neformalios rytinės kavos pertraukos, komandos projektai arba senesnių darbuotojų instrukcijos naujiems darbuotojams“.

Taigi būdų, kaip organizacija gali užtikrinti darbuotojų socialinius poreikius, yra daug, tereikia įvertinus situaciją nuspręsti, kas labiausiai tiktų konkrečiai įmonei ir jos darbuotojams.

1.2.4. Pripažinimo poreikiai

Pripažinimo poreikiai yra svarbūs, nes jie lemia pasitikėjimą savimi, o tai turi įtakos darbuotojų motyvacijai ir produktyvumui. Sutermeister (1971) teigia, kad pripažinimo poreikiai apima atsakomybės, reputacijos, prestižo, pripažinimo ir kitų pagarbos poreikius. Autorius taip pat pabrėžia, kad organizacijos, norėdamos užtikrinti šiuos darbuotojų poreikius, gali pasitelkti daug nesudėtingų ir nebrangių priemonių. Viena iš tokių – vizitinių kortelių padarymas, nes tai skatina darbuotojus jaustis svarbiais organizacijoje. Organizacijos taip pat gali kurti įvairias grupes, kurioms priklausytų geriausi specialistai, arba reguliariai suteikti darbuotojams titulus, paaukštinimus, specialias privilegijas – parkavimo vietas, įvertinimus už gerus darbo rezultatus (pvz., geriausias pardavėjas, metų darbuotojas ir pan.).

Heathfield (2012) taip pat pabrėžia, kad išreikšti darbuotojo pripažinimą galima dviem būdais: formaliu ir neformaliu. Formalus būdas visuomet vertinamas ir motyvuoja darbuotojus, tačiau neformalus – paprasta padėka, paskatinimas kasdienėse situacijose – taip pat yra labai svarbus. Merisalo (2013) taip pat pabrėžia, kad kiekvienas vadovas turėtų stengtis išsiaiškinti, kokie pripažinimo būdai yra priimtini kiekvienam darbuotojui, ir stengtis naudoti tuos būdus reguliariai.

1.2.5. Savirealizacijos poreikiai

Savirealizacijos poreikis suprantamas kaip noras save išpildyti, tapti tuo, kuo sieki tapti. Tai – aukščiausio lygio poreikiai pagal A. Maslową, jie labiausiai motyvuoja darbuotojus. Pagal Sutermeister (1971), vienas paprasčiausių būdų patenkinti savirealizacijos poreikius – pasiūlyti darbuotojams jų asmeninę tobulėjimo programą. Galima teigti, kad tokia programa ne tik teiktų naudą darbuotojui, bet būtų svarbi ir organizacijai – darbuotojas naujus sugebėjimus panaudotų savo darbe ir taip didintų savo veiklos rezultatyvumą.

Pagal Sutermeister (1971), dar vienas būdas užtikrinti šiuos poreikius yra leisti darbuotojui kas kelerius metus kelias savaites ar mėnesius atsiduoti humanitarinei veiklai ar kitų asmeninių gyvenimo tikslų siekimui, darbdaviui dalinai mokant jam atlyginimą. Organizacijos taip pat gali remti labdaros organizacijas, kurias parenka darbuotojai, skatinti darbuotojus asmeniškai skirti laiko tų organizacijų gerovei.

Stepien (2002) pabrėžia, kad siekiant patenkinti darbuotojų savirealizacijos poreikį, labai svarbu patenkinti pripažinimo, atsakomybės ir įgaliojimų suteikimo, asmens veikimo laisvės bei augimo poreikius.

1.2.6. Autonomijos poreikiai

Poreikis autonomijai – tai poreikis dirbti tokiu būdu, koku pats nori, ir jausti asmeninę laisvę. Pasak Thompson (2009), kai žmogui suteikiama galimybė dirbti autonomiškai, tai reiškia, kad jiems duodama laisvė priimti sprendimus ir pasirinkti darbo būdus. Suteikdamas darbuotojui autonomiją, darbdavys parodo, kad pasitiki darbuotoju, o tai leidžia darbuotojui pajusti savo darbo prasmę. Perrin (2012) taip pat pastebi, kad nei vienam darbuotojui negali būti suteikta visiška autonomija, nes organizacijos tikslų siekia visas darbuotojų kolektyvas. Jis taip pat pabrėžia, kad autonomija priklauso nuo darbuotojui suteikiamos laisvės dirbti jam priimtiniu būdu. Greguras ir Diefendorff (2009) savo atliktame tyrime dėsto, kad žmonės patenkinti autonomijos poreikį gali ne tik turėdami galimybę dirbti nepriklausomai nuo kitų, bet ir dalyvaudami priimant sprendimus. Darbuotojai, turintys tokį poreikį, kuriems organizacija leis dirbti savarankiškai, bet neleis priiminėti sprendimų, autonomijos poreikio nepatenkins.

Taormina (2009) teigia, kad autonomijos poreikio lygis gali atspindėti, kaip gerai darbuotojas adaptuojasi prie darbo. Pavyzdžiui, darbuose, kuriuose reikia dirbti vienam, toks žmogus labai gerai prisitaikys. Jis gerai priims mokymus, nes jie įgalins jį ateityje savarankiškai daryti darbus, kuriuos reikia, tokiu būdu, koku jis pats nori.

1.2.7. Valdžios ir dominavimo poreikiai

Valdžios ir dominavimo poreikis lemia norą turėti įtaką, valdyti ir kontroliuoti kitus. Pasak Taorminos (2009), žmonės su dideliu valdžios poreikiu gerai adaptuojasi prie socializacijos proceso ir palankiai priima mokymus, kurie leidžia jiems pakilti į aukštesnį valdžios lygį. Randel ir Wu (2011) pastebi, kad žmonės, turintys poreikį valdyti, dažniausiai pasižymi orientacija į kitus, labiau tapatina save su grupe. Fiske (1993) teigia, kad tenkinant valdžios ir dominavimo poreikius yra svarbūs asmeniniai tikslai, pačių sudarytos koncepcijos, kaip tų tikslų pasiekti, tokius poreikius jaučiantys žmonės nori patys nuspręsti, kas yra tinkama ir kas ne, kad kiti juos gerbtų ir paklustų jų sprendimams, jie taip pat dažnai siekia būti socialiai atsakingi ir kad kiti tai matytų.

1.2.8. Pasiekimų poreikiai

Pasiekimų poreikis reiškia norą įvykdyti užduotis sėkmingai ir negauti užduočių, kurios yra per sudėtingos, ir tokiu būdu išvengti nesėkmės. Taormina (2009) pastebi, kad žmonės, kurie turi stiprų pasiekimų poreikį, gali būti sunku socializuoti į kompaniją, nes tokie žmonės pasižymi tuo, kad mėgsta dirbi savarankiškai. Iš kitos pusės, tokie darbuotojai didina organizacijos, kaip visumos, kompetenciją.

Darbuotojai su stipriu pasiekimų poreikiu vertins mokymų galimybę, nes tai padės jiems pagerinti savo darbo rezultatus ir pasiekti asmeninius tikslus.

1.2.9. Tobulėjimo poreikiai

Nuolatinis tobulėjimas – dažnai sutinkamas darbuotojų poreikis. Kompetentingumas – tai poreikis jausti, kad esi vertinamas kaip turintis tinkamas žinias, įgūdžius ir patirtį (Perrin, 2012). Žmonės nori plėsti savo kompetencijas, gilinti žinias. Greguras ir Diefendorff (2009) teigia, kad būtent dėl šios priežasties organizacija turi suteikti galimybę darbuotojams naudotis įvairiomis programomis ir šaltiniais, kurie didintų jų kompetenciją. Tai gali būti mokymų programos, tinkamas grįžtamasis ryšys, įgūdžių lavinimas. Darbuotojai dažnai mėgsta derinti įvairius būdus, kaip pagerinti savo žinias.

Pasak Perrin (2012), žmonės turi galingą poreikį pademonstruoti savo sugebėjimus, o sąlygų sudarymas šiuos sugebėjimus ne tik demonstruoti, bet ir tobulinti yra labai efektyvus būdas didinant kiekvieno darbuotojo vidinę motyvaciją.

Perrin ir Blauth (2011) pabrėžia, kad vienas iš svarbiausių būdų, kaip užtikrinti darbuotojų tobulėjimą, yra atgalinio ryšio apie jo darbą suteikimas. Callan ir Lawrence (2008) teigia, kad,

užtikrinant tobulėjimo poreikį, svarbus asmeninis dėmesys iš vadovų skiriant tokias užduotis, kurios skatina darbuotojo kvalifikacijos kėlimą. Jayne (2012) savo straipsnyje pabrėžia, kad taip pat svarbu numatyti, kaip darbuotojai gali keisti pozicijas įmonėje – tai svarbus aspektas patenkinant darbuotojų tobulėjimo poreikius.

1.3. Darbuotojų poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuje

Į galimus vadybos, administravimo skirtumus valstybiniame ir privačiame sektoriuje dėmesys atkreiptas jau prieš kelis dešimtmečius. Tačiau randama mažai tyrimų, straipsnių, nagrinėjančių darbuotojų poreikių skirtumus šiuose sektoriuose.

Dauguma autorių, bent dalinai analizavusių darbuotojų poreikių skirtumų temą, nagrinėjo skirtumus darbuotojų motyvacijos aspektu. Buelens ir Van den Broeck (2007) savo tyrime, nagrinėjusiame skirtumus tarp darbuotojų motyvacijos valstybiniame ir privačiame sektoriuje, visų pirma pastebi, kad valstybiniame sektoriuje dirbančių darbuotojų motyvacijai didelį poveikį turi poreikis tenkinti viešus interesus bei tarnauti socialiniam teisingumui. Jam antrina ir Wright (2011) teigdamas, kad valstybinių organizacijų tikslas – užtikrinti gerovę žmonėms, taigi jų misijos dažniausiai yra kur kas platesnės, nei privačių organizacijų, todėl jos traukia žmones, kurie siekia patenkinti aukštesnių lygių poreikius. Taip pat teigia ir Lyons et al. (2006), pabrėždami, kad valstybiniame sektoriuje yra labiau vertinami aukštesnės moralės poreikiai, noras prisidėti prie to, kas daro įtaką žmonėms. Pagal Wright (2011), kai kurios studijos rodo, kad valstybinio sektoriaus darbuotojai turi didesnių pasiekimų poreikių, tačiau, pasak Buelens ir Van den Broeck (2007), privataus sektoriaus darbuotojai jaučia didesnę poreikį piniginei premijoms. Apskritai autoriai daro išvadą, kad atlyginimas yra daug svarbesnis privačiame sektoriuje.

Buelens ir Van den Broeck (2007), apžvelgę daugybę tyrimų, teigia, kad valstybinio sektoriaus darbuotojams yra daug svarbesnis darbo pobūdis, pripažinimas, autonomija, tobulėjimas ir galimybė išmokyti naujų dalykų, jie didesnę svarbą teikia palaikančiai darbo aplinkai ir jiems daug svarbiau praleisti daugiau laiko su šeimomis. Carrigan (2011) pastebi, kad dėl valstybiniame sektoriuje esančių griežtų taisyklių, kaip turi būti vertinamas darbuotojo darbas, darbuotojams labai svarbu gauti tinkamą grįžtamąjį ryšį apie jų veiklą.

Schepers et al. (2005) teigia, kad skirtumai tarp veiksmų, tampančių valstybinio sektoriaus darbuotojų motyvų priežastimi, ir veiksmų, darančių įtaką privataus sektoriaus darbuotojų motyvams, – akivaizdūs. Valstybinio sektoriaus darbuotojams svarbus altruizmas ir asmeninis augimas, jiems svarbu patenkinti kitų poreikius, taip pat juos labiau motyvuoja galimybė dirbti su kitais žmonėmis. Valstybiniame sektoriuje svarbiau mokytis, privačiame – tenkinti ambicijas; valstybiniame – vidiniai

paskatinimai, valstybiniame – išoriniai (pvz., piniginiai). Šią mintį palaiko ir Houston (2000), tyrimo metu išsiaiškinęs, kad vidiniai paskatinimai daug svarbesni viešojo sektoriaus darbuotojams.

Kalbant apie motyvacijos teorijas, Schepers et al. (2005) daro išvadą, kad dėl skirtingų darbuotojų poreikių dviejuose sektoriuose, tos teorijos, kurios galioja privačiam sektoriui, negali būti taikomos valstybiniam sektoriui.

Lyons et al. (2006) tyrimo metu išsiaiškino, kad nėra reikšmingo skirtumo tarp to, kiek yra svarbūs pinigai, darbo saugumas ir priedai abiejuose sektoriuose, tačiau skirtumas egzistuoja, kai kalbame apie valdžios, prestižo, įtakos ir pasisekimo poreikius: pasisekimas mažiau svarbus valstybiniame sektoriuje, prestižas – privačiame sektoriuje. Socialinių poreikių svarba abiejuose sektoriuose nesiskyrė.

Kad abiejų sektorių darbuotojams darbe yra svarbūs skirtingi dalykai, patvirtino ir Karl ir Sutton (1998). Jie teigia, kad privataus sektoriaus darbuotojams svarbiau atlyginimas, jautimasis kompanijos dalimi, dėmesys asmeninėms problemoms ir santykiai darbe, o viešojo sektoriaus darbuotojams kur kas svarbiau dirbti patinkantį darbą.

Tačiau tiek Buelens ir Van den Broeck (2007), tiek Wright (2011), nagrinėdami mokslinę literatūrą minėta tema, pastebi, kad yra keli autoriai, kurie atlikę tyrimus nerado statistiškai reikšmingo skirtumo tarp darbuotojų motyvacijos privačiame ir valstybiniame sektoriuje. Kadangi darbuotojų motyvacijai didelį poveikį turi jų poreikiai, galima būtų daryti prielaidą, kad tokiu atveju ir darbuotojų poreikiai šiuose dviejuose sektoriuose nesiskiria.

1.4. Teorinės dalies apibendrinimas

Išnagrinėjus darbuotojų poreikius teoriniu aspektu, galima teigti, kad šiai temai buvo skiriama itin daug dėmesio ir jos svarba suprantama tiek praėjusio amžiaus viduryje, tiek šiomis dienomis.

Ankstyvųjų darbuotojų poreikių teoretikų – H. Murray, A. Maslowo, F. Herzbergo, D. McClellando ir K. Adelferio – mintys ir poreikių klasifikacijos neabejotinai padėjo pagrindą dabartinių mokslininkų tyrinėjimams. Tačiau svarbu paminėti, kad ne vienas šių teorijų pritaikomumą praktikoje nagrinėjęs tyrėjas padarė išvadą, kad negalima šių teorijų akiai taikyti šiandiniame pasaulyje. Mokslininkai pabrėžia, kad šios teorijos gali remtis mėginant suvokti darbuotojų poreikius, tačiau jose pateikiamos tiesos gali nevisiškai atitikti realią situaciją.

Svarbu paminėti, kad beveik visi mokslininkai, nagrinėję darbuotojų poreikių temą, akcentuoja panašių poreikių įtaką darbuotojų savijautai, elgesiui ir darbui. Bene dažniausiai pasitaikantys darbuotojų poreikiai – fiziologiniai, saugumo, priklausomumo, pripažinimo, savirealizacijos, autonomijos, valdžios ir dominavimo, pasiekimų ir tobulėjimo.

Kalbant apie darbuotojų poreikių skirtumus valstybiniame ir privačiame sektoriuose, pastebima, kad nėra atlikta daug tyrimų, nagrinėjančių šią temą. Mokslinėje literatūroje darbuotojų poreikiai daugiau analizuojami gilinantis į skirtumus tarp darbuotojų motyvacijos skirtinguose sektoriuose. Remiantis šiais tyrimais, galima daryti išvadą, kad viešajame sektoriuje dirbantys žmonės yra kitokių poreikių nei tie, kurie dirba privačiame sektoriuje. Bene daugiausiai mokslininkų pastebi skirtumą, kad valstybinio sektoriaus institucijų darbuotojai jaučia poreikį dirbti darbą, kuris yra reikalingas visuomenei, o privataus sektoriaus įmonių darbuotojai daug didesnę dėmesį kreipia piniginiam aspektui. Tačiau reikia paminėti ir tai, kad yra tyrėjų, kurie teigia, kad darbuotojų poreikiai viešajame ir privačiame sektoriuose nesiskiria.

Paminėtina ir tai, kad Lietuvoje nėra nei vieno autoriaus, tyrusio ar nagrinėjusio šį darbuotojų poreikių aspektą.

2. METODOLOGINĖ DALIS

Remiantis pirmojoje šio darbo dalyje išanalizuotais darbuotojų poreikių teoriniais aspektais, minėtų autorių mintimis ir pasaulyje atliktų tyrimų rezultatais, taip pat atsižvelgiant į šiame darbe iškeltą tikslą ir uždavinius, buvo atliekamas darbuotojų poreikių skirtumo valstybiniame ir privačiame sektoriuje tyrimas.

Tyrimo tikslas. Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų poreikius ir jų skirtumus valstybiniame ir privačiame sektoriuose. Siekiant tyrimo tikslo, iškelti šie tyrimo uždaviniai:

- Remiantis teoriniais poreikių aspektais, sudaryti struktūrizuotą klausimyną.
- Apklausti reikiamą respondentų skaičių.
- Išsiaiškinti, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojų poreikių.
- Išsiaiškinti, ar darbuotojų demografinės charakteristikos, lemiančios tų pačių poreikių svarbą skirtinguose sektoriuose, skiriasi.

Tyrimo objektas. Tyrimo objektas – valstybiniame ir privačiame sektoriuje dirbančių darbuotojų poreikiai.

Tyrimo problema. Kadangi darbuotojų poreikiai tampa vis aktualesne tema darbo rinkoje ir tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus darbdaviai turi juos gerai suprasti, keliama tokia tyrimo problema: Ar skiriasi ir kuo skiriasi darbuotojų poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuose?

Tyrimo hipotezės. Keliamos dvi tyrimo hipotezės: (1) Darbuotojų poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuose skiriasi ir (2) Valstybiniame ir privačiame sektoriuose darbuotojų poreikiams įtaką daro skirtingos demografinės charakteristikos.

2.1. Tyrimo organizavimas

Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimo metodas. Šio pasirinkimo motyvą atspindi Sellerso (1998) apibrėžti kiekybinio tyrimo privalumai: juo lengviau pasiekti didesnę respondentų auditoriją, jį galima vykdyti internetu, jis leidžia apskaičiuoti įvairius rodiklius.

Siekiant kuo geresnio ir greitesnio respondentų prieinamumo, pasirinktas internetinis apklausos platinimo būdas, anketą patalpinant portale www.manoapklausa.lt (tikslus anketos adresas – www.manoapklausa.lt/apklausa/446172973/).

Buvo atliekama atsitiktinai pasirenkamų respondentų anoniminė apklausa. Tiriamųjų imtis skaičiuota su 5 proc. paklaida, pasirinktas tyrimo patikimumas – 95 proc.

Remiantis Lietuvos Statistikos departamento duomenimis (2013), 2013 m. pirmąjį ketvirtį Lietuvoje buvo 1 278,5 tūkst. dirbančių asmenų. Naudojant internetinę skaičiuoklę <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, apskaičiuota, kad tam, kad atliekamas tyrimas būtų reprezentatyvus, būtina apklausti 384 respondentus.

Tyrimas atliktas 2013 m. balandžio–gegužės mėnesiais Lietuvos valstybinėse ir privačiose įmonėse. Iš viso į anketos klausimus atsakė 390 respondentų, visos anketos užpildytos teisingai.

2.2. Tyrimo klausimyno konstravimas

Remiantis teorinėje darbo dalyje išsiaiškintais aspektais, sudarytas struktūrizuotas klausimynas (žr. 1 priedą). Struktūrizuotas klausimynas pasirinktas dėl to, kad jo pagalba nesunku greitai surinkti informaciją iš didelio skaičiaus žmonių, ir dėl to, kad atsakymai surenkami standartizuotu būdu, taigi jie yra objektyvesni, nei gaunant kitu būdu, juos lengviau analizuoti (Milne, 1998).

„Klausimų tikslas – nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinių, gauti išsamesnės informacijos apie elgesio pobūdį. Tai savotiški indikatoriai“ (Kardelis, 2002, p. 88). Suprantant klausimų svarbą, didelis dėmesys buvo kreipiamas tam, kad jie atspindėtų visus teorinėje darbo dalyje išvardintus darbuotojų poreikių aspektus. Anketoje pateikti uždari klausimai, nes, pasak Kardelio (2002), tokio tipo klausimai leidžia respondentui lengviau pasirinkti alternatyvas, lengviau klasifikuoti atsakymus ir taip išvengiama subjektyvumo, lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis, juos lyginti ir gretinti. Tačiau prie klausimų, prie kurių buvo tikslinga (3, 5, 7, 8, 15 klausimai), respondentams buvo paliekama galimybė įrašyti savo atsakymo variantą.

Tyrimui naudotą klausimyną galima būtų skirstyti į tris dalis: pirmoji – įvadinė, antroji – klausimai apie darbuotojų poreikius (1–10), trečioji – demografiniai klausimai (11–17). Iš viso klausimyne buvo pateikiama 17 klausimų, tačiau 9 klausimas sudarytas iš 36, o dešimtas klausimas – iš 19 dalių. Klausimų tematika pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Struktūrizuoto klausimyno klausimų tematika

Klausimų tematika	Klausimų numeriai
Fiziologiniai poreikiai	9-1, 9-2, 9-3, 9-5, 10-1, 10-2
Saugumo poreikiai	9-6, 9-7
Priklausomumo poreikiai	9-8, 9-9, 9-10, 9-11, 10-3, 10-4, 10-12, 10-13, 10-14
Pripažinimo poreikiai	2, 9-12, 9-13, 9-14, 9-15, 9-16, 9-17, 9-33, 10-5, 10-6, 10-7, 10-15, 10-16
Savirealizacijos poreikiai	9-19, 9-20, 9-21, 9-22, 10-8, 10-9, 10-10, 10-11
Autonomijos poreikiai	1, 9-23, 9-24, 9-25, 9-26, 9-27
Valdžios ir dominavimo poreikiai	9-28, 9-29
Pasiekimų poreikiai	9-30, 9-31, 9-32
Tobulėjimo poreikiai	4, 5, 6, 9-18, 9-34, 9-35, 9-36
Bendri apie poreikius	3, 7, 8, 10-17, 10-18, 10-19
Demografiniai klausimai	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17

2.3. Tyrimo etikos principų užtikrinimas

Atliekant tyrimą, buvo imtasi visų priemonių, kad būtų užtikrinti tyrimo etikos principai. Visų pirma, stengtasi, kad respondentai gautų visą reikiamą informaciją apie tyrimą – kad jiems nekiltų klausimų kas, kodėl ir dėl ko tyrimą atlieka, kaip ir kokių tikslų bus panaudoti tyrimo rezultatai. Respondentams buvo užtikrinamas jų atsakymų anonimiškumas, atsakinėdami į klausimus, jie niekur neturėjo nurodyti savo vardo, pavardės ar įmonės, kurioje dirba, pavadinimo.

Platinant klausimyną įmonėse, visų pirma buvo kreipiamasi į jų vadovus ir prašoma leidimo išsiųsti įmonės darbuotojams nuorodą į anketą arba prašoma anketą išplatinti jų pačių.

Tyrimo anketos klausimais nebuvo pažeidžiamas respondentų saugumas, privatumas, klausimai nežemino jų orumo, nekurstė nesantaikos ir nesutarimų.

2.4. Duomenų analizės metodai

Respondentų atsakymų duomenys iš internetinio apklausos tinklalapio buvo perkelti į IBM SPSS Statistics 21 versijos programą. Su šia programa buvo atliekama analizė. Pirmiausia skaičiuojami skirtumų statistiniai reikšmingumai, nes, kaip teigia Vaitkevičius ir Saudargienė (2006, p. 91), „skirtumų statistinis reikšmingumas svarbus tada, kai tiriama respondentų aibė tyrime nagrinėjama ne tiek pati savaime, kiek kaip tipiška atstovė tam tikros, paprastai daug didesnės, tyrėjų dominančios grupės ar grupių“. Šiuo atveju buvo siekiama išsiaiškinti, kaip skyrėsi privataus ir valstybinio sektoriaus darbuotojų nuomonės apie jų poreikius. Taip pat buvo skaičiuojami dažniai bei tiriami statistiniai ryšiai. Kaip teigia Čekanavičius ir Murauskas (2000), svarbiausi statistinių ryšių tyrimo uždaviniai yra (1) nustatyti, ar ryšys yra, ir (2) įvertinti ryšio stiprumą. Taigi IBM SPSS Statistics 21 programos pagalba buvo aiškinamasi, ar darbuotojų poreikių vertinimas yra susijęs su darbuotojų demografinėmis charakteristikomis ir, jeigu susijęs, koks šio ryšio stiprumas.

Grafiniams duomenų vaizdavimui naudota MS Excel 14.2.0 versijos programa.

3. ANALITINĖ DALIS

Šiame magistro baigiamojo darbo skyriuje bus pateikiama tyrimo rezultatų analizė. Siekiant atsakyti į probleminį darbo klausimą, pirmiausia bus apžvelgiamos demografinės tyrime dalyvavusių respondentų charakteristikos, vėliau – ieškoma, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp to, kaip teorinėje dalyje išskirtas 9 poreikių kategorijas vertino valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai.

3.1. Demografinės respondentų charakteristikos

Tyrimo metu respondentams buvo pateikti septyni demografiniai klausimai, kurių tikslas buvo padėti analizuoti surinktus duomenis ir rasti skirtumus tarp atskiroms respondentų grupėms būdingų poreikių. Respondentų demografinės charakteristikos pateikiamos 5 lentelėje.

5 lentelė. Respondentų demografinės charakteristikos

Demografinė charakteristika	Atsakymo variantai	Atsakymų skaičius	Respondentų procentai
Lytis	Moteris	302	77,4
	Vyras	88	22,6
Amžius	Iki 19 m.	0	0
	20-29 m.	154	39,5
	30-39 m.	80	20,5
	40-49 m.	82	21
	50-59 m.	68	17,4
	60 m. ir daugiau	6	1,5
Sektorius	Valstybinis	256	65,6
	Privatus	134	34,4
Išsilavinimas	Pagrindinis	0	0
	Vidurinis	14	3,6
	Aukštesnysis	4	1
	Aukštasis koleginiis	14	3,6
	Aukštasis universitetinis (bakalauro) laipsnis	160	41
	Magistro laipsnis	158	40,5
	Aukštesnis nei magistro laipsnis	40	10,3

5 lentelės tęsinys kitame puslapyje

5 lentelės tęsinys

Stažas įmonėje	Trumpiau nei 1 metus	54	13,8
	1-2 metus	46	11,8
	2-5 metus	82	21
	5-10 metų	72	18,5
	Ilgiau nei 10 metų	136	34,9
Užimamos pareigos	Skyriaus darbuotojas	243	62,3
	Vidutinio lygio vadovas	103	26,4
	Aukščiausio lygio vadovas	35	9
	Kita	9	2,3
Gaunamas atlyginimas atskaičius mokesčius	Iki 1000 Lt	16	4,1
	1001-2000 Lt	110	28,2
	2001-3000 Lt	162	41,5
	3001-4000 Lt	64	16,4
	Virš 4000 Lt	38	9,7

Tyrimo klausimyną užpildė 302 (77,4 proc.) moterys ir 88 (22,6 proc.) vyrai. Visi tyrime dalyvavę žmonės yra vyresni nei 20 metų amžiaus, didžiausia dalis – 154 (39,5 proc.) – respondentų yra 20-29 metų, 80 respondentų (20,5 proc.) atstovauja 30-39 metų kategoriją, 82 (21 proc.) respondentų yra 40-49 metų amžiaus. Kiek mažiau, 68 respondentai (17,4 proc.), yra 50-59 metų amžiaus ir 6 respondentai (1,5 proc.) yra vyresni nei 60 metų.

Dauguma tyrimo respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą: 160 respondentų (41 proc.) turi bakalauro kvalifikacinį laipsnį, 158 (40,5 proc.) yra įgiję magistro laipsnį, 40 (10,3 proc.) turi aukštesnį nei magistro mokslinį laipsnį. Tarp tyrime dalyvavusių respondentų 32 neturi universitetinio išsilavinimo: 14 respondentų (3,6 proc.) turi vidurinį išsilavinimą, 4 respondentai (1 proc.) – aukštesnį išsilavinimą ir 14 respondentų (3,6 proc.) – yra baigę kolegijos studijas.

Tarp tyrime dalyvavusių respondentų valstybiniame sektoriuje dirba 256 (65,6 proc.), privačiame – 134 (34,4 proc.). 243, arba daugiau nei pusė (62,3 proc.), respondentų dirba ne vadovaujamą darbą, 103 respondentai (26,4 proc.) yra vidutinio lygio, o 35 respondentai (9 proc.) – aukščiausio lygio vadovai. 9 respondentai (2,3 proc.) nurodė, kad užima kitas pareigas, pvz., vyr. mokytojas, dėstytojas, dailininkas, lektorius, logopedas, švietimo darbuotojas, švietimo konsultantas, pedagogas.

Tyrimo duomenys parodė, kad didžiausia dalis – 136 – respondentų (34,9 proc.) dabartinėje įmonėje dirba ilgiau nei 10 metų, 5-10 metų įmonėje dirba 72 (18,5 proc.), 2-5 metus – 82 (21 proc.), 1-2 metus (46 (11,8 proc.), trumpiau nei 1 metus – 54 (13,8 proc.) respondentų.

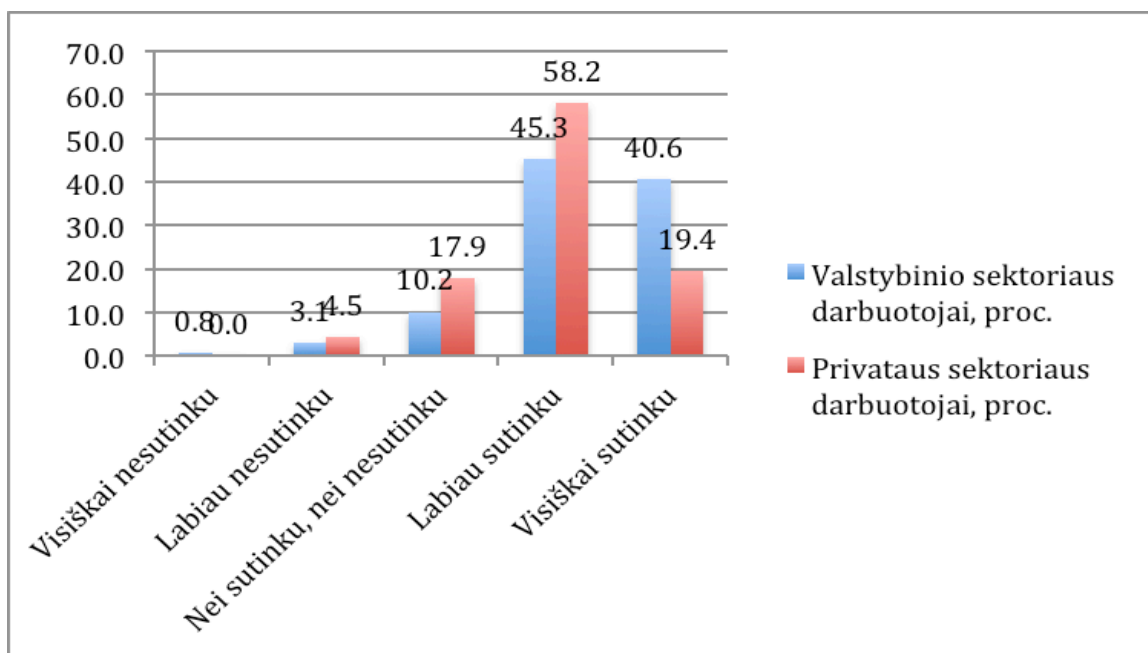
Pagal pajamas respondentai suskirstyti į penkias grupes. Mažiausiai respondentų papuolė į grupes, kurios gauna mažiau nei 1000 Lt (16 (4,1 proc.) respondentų) ir per mėnesį uždirba daugiau nei 4000 Lt atskaičius mokesčius (38 (9,7 proc.) respondentai). 1001-2000 Lt per mėnesį gauna 110 (28,2 proc.), 2001-3000 Lt – 162 (41,5 proc.), o 3001-4000 Lt – 64 (16,4 proc.) respondentų.

Apibendrinant demografines respondentų charakteristikas galima teigti, kad daugiausia tyrime dalyvavo moterų ir valstybinio sektoriaus darbuotojų, į anketos klausimus dažniausiai atsakinėjo jaunesni žmonės, dauguma respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dirba nevadovaujamą darbą ir turi ilgesnį nei kelerių metų darbo stažą dabartinėje įmonėje, o jų pajamos yra 1000-3000 Lt.

3.2. Poreikių vertinimo analizė

Kaip minėta anksčiau, tyrimo duomenys buvo analizuojami IBM SPSS Statistics 21 versijos programa. Buvo skaičiuojami pasirinktų atsakymo variantų dažniai, nustatinėjama, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp gautų abiejų sektorių darbuotojų atsakymų, taip pat nagrinėjamas koreliacinis ryšys tarp respondentų demografinių charakteristikų ir poreikių.

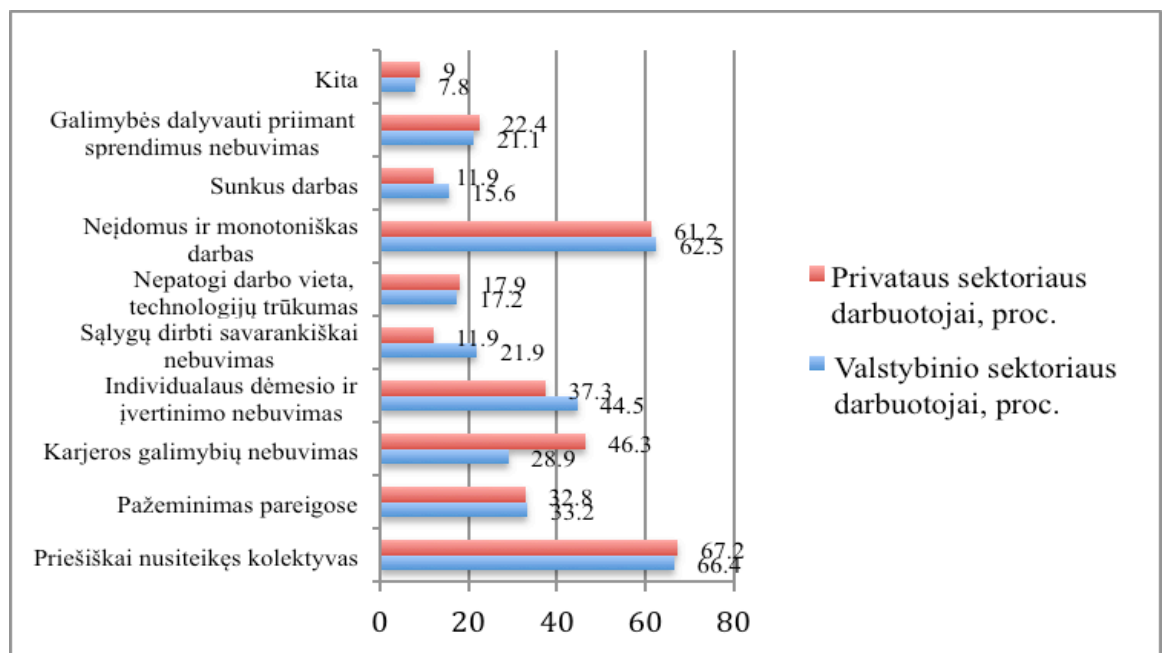
Nenustatyta statistiškai reikšmingo skirtumo tarp to, kaip abiejų sektorių darbuotojai vertina, ar organizacija atsižvelgia į jų poreikius (chi kv. 1,036 df4, $p=0,904$ $p>0,05$) ir juos patenkina (chi kv. 9,293 df4, $p=0,054$ $p>0,05$). Tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas (chi kv. 20,446 df4, $p=0,000$ $p<0,05$) tarp to, kaip valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai vertina, ar organizacija turi rūpintis ne tik darbuotojų darbais, bet ir poreikiais. Atsakymų skirtumai pateikiami 6 paveiksle.



6 pav. Darbdavio rūpinimosi darbuotojų poreikiais svarba

Galima daryti išvadą, kad abu sektoriai yra linkę labiau sutikti su tuo, kad organizacija privalo rūpintis darbuotojų poreikiais, tačiau valstybiniame sektoriuje dažniau pasirinkti atsakymai „Labiau sutinku“ arba „Visiškai sutinku“ (85,9 proc.), nei privačiame sektoriuje (77,6 proc.).

Apklaustos metu respondentai taip pat buvo paprašyti pasirinkti tris svarbiausius kriterijus, kurie turėtų įtakos jų sprendimui palikti įmonę. Kokius atsakymų variantus rinkosi valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai, pavaizduota 7 paveiksle.

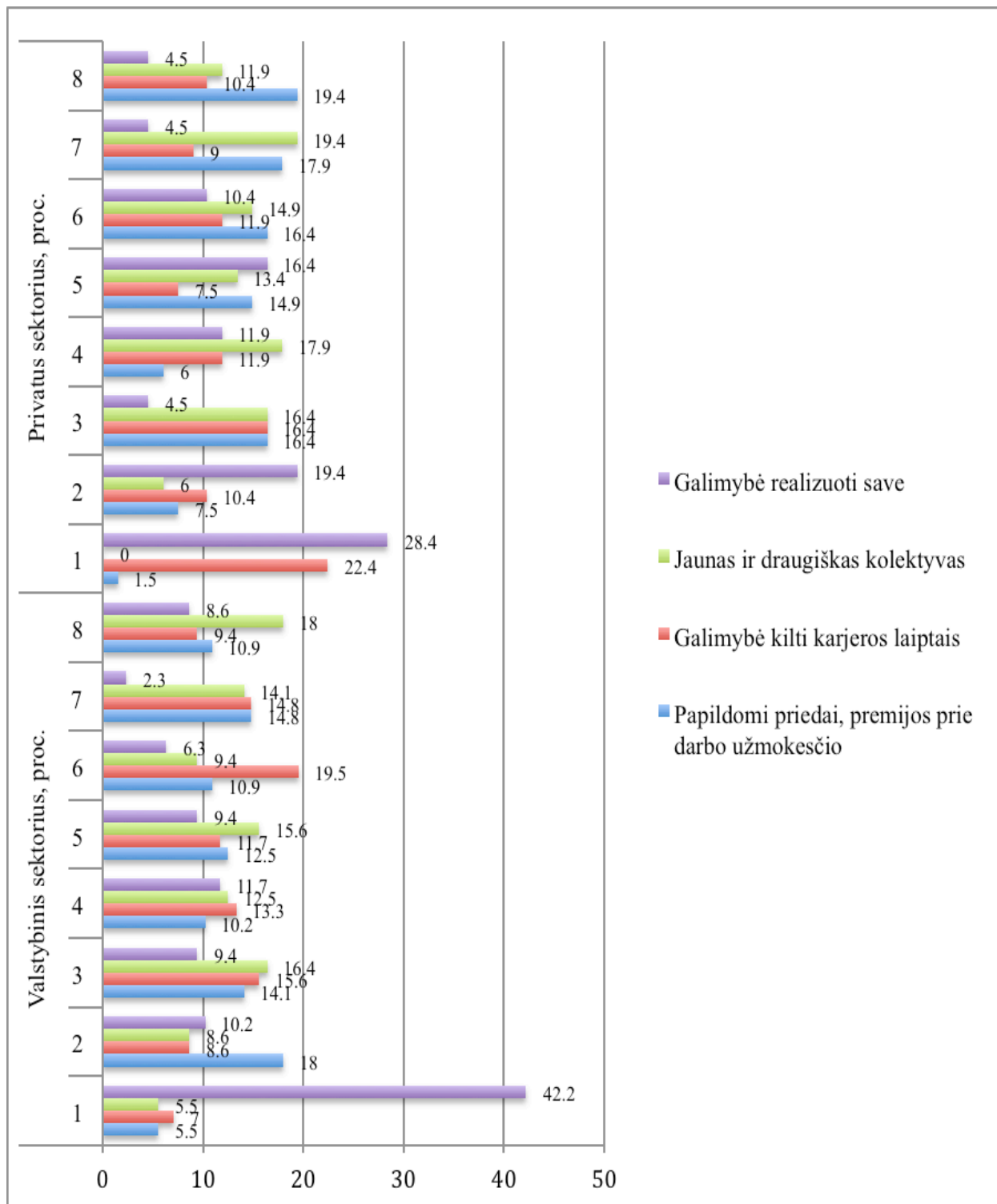


7 pav. Poreikiai, kurių nepatenkinimas lemia sprendimą išeiti iš darbo

Dauguma kriterijų abiejuose sektoriuose buvo pasirenkami panašiu dažnumu. Labiausiai skyrėsi šių poreikių nepatenkinimas, kaip priežasties palikti darbą, pasirinkimas: karjeros galimybių nebuvimas labiau lemtų privataus (46,3 proc.), nei valstybinio sektoriaus (28,9 proc.) darbuotojų sprendimą išeiti iš darbo, individualaus dėmesio kaip asmenybei trūkumas ieškoti kitos darbo vietos labiau skatintų valstybinio (44,5 proc.), o ne privataus (37,3 proc.) sektoriaus darbuotojus, taip pat valstybinio sektoriaus darbuotojai dažniau (21,9 proc.) nei privataus (11,9 proc.) nurodė, kad sprendimą palikti įmonę lemtų neužtikrinamas poreikis dirbti savarankiškai. Privataus sektoriaus darbuotojai taip pat nurodė, kad tarp kitų priežasčių, skatinančių palikti darbą, būtų algos nekilimas (2 respondentai), atlyginimo sumažėjimas (1 respondentas), nepakankamas atlyginimas (1 respondentas), konfliktiškas viršininkas (1 respondentas), negalėjimas realizuoti savo galimybių, atsiskleisti (1 respondentas), netinkamas kolegų tiesioginių pareigų atlikimas (1 respondentas). Valstybiniame sektoriuje tarp kitų priežasčių, skatinančių ieškoti naujo darbo, buvo nurodytos šios priežastys: algos sumažėjimas (3 respondantai), žemas atlyginimas (2 respondantai), būtinybė dirbti viršvalandžius (1

respondentas), socialinės darbo prasmės, poveikio pojūčio stygius (1 respondentas), tobulėjimo galimybių nebuvimas (1 respondentas).

Respondentai taip pat buvo paprašyti sunumeruoti pagal svarbą, kurie veiksniai priverstų juos susidomėti siūlomu darbu. Skirtumų grafinis vaizdavimas pateikiamas 8 paveiksle.



8 pav. Veiksniai, skatinantys susidomėti nauju darbu

Nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp to, kokią vietą valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai skyrė priedams ir premijoms (chi kv. 16,794 df7, $p=0,019$ $p<0,05$), galimybei kilti karjeros laiptais (chi kv. 24,371 df7, $p=0,001$ $p<0,05$), jaunam ir draugiškam kolektyvui (chi kv. 16,183 df7, $p=0,023$ $p<0,05$) ir galimybei realizuoti save (chi kv. 21,972 df7, $p=0,003$ $p<0,05$).

Pateiktas paveikslas rodo, kad didelė dalis valstybinio sektoriaus darbuotojų nurodė, kad labiausiai jų susidomėjimą nauju darbu paskatintų galimybė realizuoti save (42,2 proc.), o privačiame sektoriuje šiam kriterijui pirmą vietą suteikė tik 28,4 proc. darbuotojų. Galima daryti išvadą, kad galimybė realizuoti save yra viena iš svarbiausių 61,8 proc. valstybinio ir 52,3 proc. privataus sektoriaus darbuotojų, – tiek jų šiam veiksmui skyrė nuo pirmos iki trečios vietos. Tačiau privataus sektoriaus darbuotojams svarbesnė galimybė kilti karjeros laiptais – pirmas tris vietas šiam kriterijui skyrė beveik pusė respondentų (49,2 proc.), valstybiniame sektoriuje tokių respondentų buvo mažiau (31,2 proc.). Tai įrodo ir tai, kad privačiame sektoriuje tris mažiausias svarbias vietas galimybei realizuoti save suteikė 31,3 proc. respondentų, valstybiniame sektoriuje – 43,7 proc. respondentų.

Taip pat galima teigti, kad papildomi priedai yra svarbesni valstybiniame sektoriuje: čia 37,6 proc. respondentų nurodė, kad šis kriterijus būtų tarp trijų svarbiausių, o privačiame sektoriuje tokių respondentų buvo 25,4 proc. Tris žemiausias vietas papildomiems priedams prie atlyginimų taip pat skyrė 53,7 proc. privataus ir 36,6 proc. valstybinio sektoriaus darbuotojų.

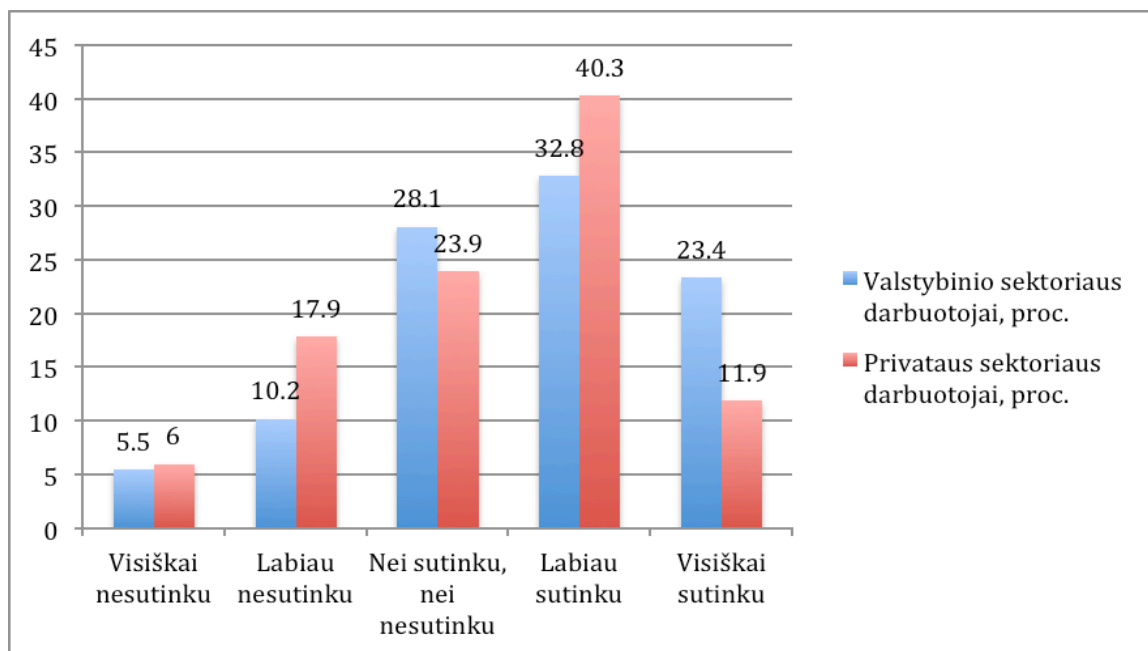
Nors žemiausias tris vietas jaunam ir draugiškam kolektyvui skyrė panašus procentas valstybinio (41,5 proc.) ir privataus (46,2 proc.) sektoriaus darbuotojų, pagal tai, kaip dažnai šis kriterijus patekdavo tarp trijų svarbiausiųjų, galima daryti išvadą, kad jaunas ir draugiškas kolektyvas vis dėlto yra svarbesnis valstybinio (30,5 proc.), o ne privataus (22,4 proc.) sektoriaus darbuotojams.

Apibendrinant svarbu paminėti, kad valstybinio sektoriaus darbuotojai kaip svarbiausius nurodė su atlygiu ir savęs realizavimu, o privataus sektoriaus darbuotojai – su darbo užmokesčiu, karjeros perspektyvomis ir savęs realizavimu susijusius poreikius.

3.2.1. Fiziologiniai poreikiai

Analizuojant, kaip vertinami fiziologiniai poreikiai, nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp to, kaip valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai vertina atlyginimo svarbą (chi kv. 1,378 df3, $p=0,711$ $p>0,05$), papildomas poilsio dienas (chi kv. 4,269 df4, $p=0,371$ $p>0,05$), lanksčias darbo valandas (chi kv. 83945 df4, $p=0,062$ $p>0,05$). Statistiškai reikšmingas skirtumas taip pat nepastebėtas tarp to, kiek abiejų sektorių darbuotojai būtų pasiryžę dirbti geriau, jeigu žinotų, kad už tai gaus didesnę atlyginimą (chi kv. 3,048 df4, $p=0,550$ $p>0,05$).

Statistiškai reikšmingas skirtumas pastebėtas tik tarp to, ar skirtingų sektorių darbuotojai renkasi darbą, kuriame didesnis atlyginimas (chi kv. 12,118 df4, $p=0.016$ $p<0.05$). Teiginio, kad besirinkdami darbą, renkami tą, kuriame didesnis atlyginimas, įvertinimo rezultatai pateikiami 9 paveiksle.



9 pav. Fiziologinių poreikių (atlyginimo) vertinimas

Galima daryti išvadą, kad beveik vienodas procentas (5,5 proc. valstybinio ir 6 proc. privataus sektoriaus) respondentų visiškai nesutinka, kad jų sprendimą pasirinkti darbą lemtų siūlomas didesnis atlyginimas. Didžiausias skirtumas pastebimas tarp respondentų, visiškai pritariančių minėtam teiginiui: net neabejoja, kad atlyginimas lemtų sprendimą rinktis kitą darbą 23 proc. valstybinio sektoriaus darbuotojų ir 11,9 proc. privataus sektoriaus darbuotojų. Didžioji dalis abiejų sektorių darbuotojų su minėtu teiginiu sutinka (atsakymo variantus „labiau sutinku“ ir „visiškai sutinku“ pasirinko 56,2 proc. valstybinio sektoriaus ir 52,2 proc. privataus sektoriaus respondentų).

Siekiant išnagrinėti fiziologinių darbuotojų poreikių skirtumus valstybiniame ir privačiame sektoriuose, buvo skaičiuojamas koreliacinis ryšys tarp poreikių ir demografinių respondentų charakteristikų abiejuose sektoriuose (žr. 2 priedą). Rezultatai pateikiami 6 lentelėje.

6 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp fiziologinių poreikių ir darbuotojų charakteristikų

	Valstybinis sektorius						Privatus sektorius					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Atlyginimas		neig.										
Darbo aplinka	teig.			neig.			teig.	neig.	teig.			

6 lentelės tęsinys kitame puslapyje

6 lentelės tęsinys

Papildomos poilsio dienos		neig.	neig.	neig.	neig.	neig.	teig.				neig.	neig.
Lanksčios darbo sąlygos	neig.		teig.							neig.		neig.
Dirbčiau geriau, jei žinočiau, kad mano pastangos bus įvertintos didesniu atlyginimu		neig.		neig.	neig.	neig.	teig.		neig.			
Besirinkdamas darbą, renkuosi tą, kuriame didesnis atlyginimas		neig.	neig.	neig.			teig.			teig.		

Čia: 1 – respondento lytis

2 – respondento amžius

3 – respondento išsilavinimas

4 – respondento darbo stažas įmonėje

5 – respondento pareigos įmonėje

6 – respondento atlyginimas

teig. – nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys

neig. – nustatytas neigiamas koreliacinis ryšys

Analizuojant koreliacinius ryšius pastebėta, kad valstybiniame sektoriuje atlyginimo svarba mažėja didėjant respondento amžiui ($r=-0,145$, $p<0,05$). Privačiame sektoriuje neaptikta nei vienos darbuotojo demografinės charakteristikos, turinčios statistiškai reikšmingą koreliacinę ryšį su atlyginimu. Didesnis atlyginimas tampa vis mažesniu paskatinimu geriau dirbti priklausomai nuo to, kuo didesnis valstybinio sektoriaus darbuotojo darbo stažas ($r=-0,245$, $p<0,05$), kuo aukštesnės jų gaunamos pajamos ($r=-0,127$, $p<0,05$), kuo aukštesnę poziciją užima ($r=-0,148$, $p<0,05$) bei kuo vyresni jie yra ($r=-0,240$, $p<0,05$), o privačiame sektoriuje žinojimas, kad už darbus bus atlyginta, tampa priežastimi geriau dirbti moterims ($r=0,209$, $p<0,05$). Taip pat šis kriterijus turi neigiamą koreliacinę ryšį privačiame sektoriuje su darbuotojų išsilavinimu – kuo jis žemesnis, tuo labiau jie yra pasiryžę dirbti dėl atlyginimo ($r=-0,183$, $p<0,05$). Valstybiniame sektoriuje atlyginimas taip pat vis rečiau taptų tuo veiksmu, kuris nulemtų sprendimą rinktis naują darbą didesnę stažą ($r=-0,268$, $p<0,05$), aukštesnį išsilavinimą turintiems ($r=-0,200$, $p<0,05$) bei vyresniems ($r=-0,255$, $p<0,05$) darbuotojams. Privačiame sektoriuje didesnis atlyginimas kaip priežastis keisti darbą turi statistiškai reikšmingą koreliacinę ryšį su darbuotojo darbo stažu įmonėje ($r=0,190$, $p<0,05$), bet, priešingai nei valstybiniame sektoriuje, taip pat priklauso ir nuo respondento lyties ($r=0,209$, $p<0,05$) – yra svarbesnis moterims.

Darbo aplinkos poreikiai taip pat statistiškai reikšmingai susiję su respondentų demografinėmis charakteristikomis. Pastebėta, kad valstybiniame sektoriuje darbo aplinkos vertinimas priklauso nuo respondentų lyties ($r=0,154$, $p<0,05$), t. y. moterys yra linkusios darbo aplinką vertinti geriau nei vyrai.

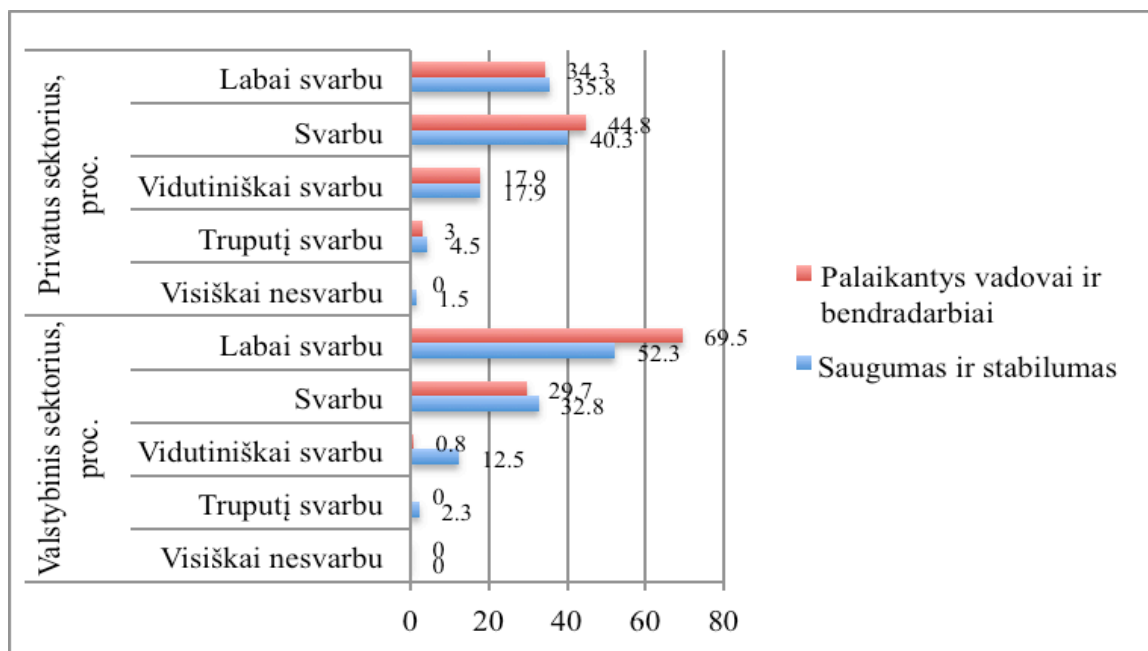
Taip pat kuo ilgesnis darbo stažas, tuo mažiau jie turi lūkesčių, susijusių su darbo aplinka ($r=-0,200$, $p<0,05$). Privataus sektoriaus darbuotojų darbo aplinkos vertinimas taip pat susijęs su jų lytimi ($r=0,276$, $p<0,05$), t. y. moterys vertina geriau, taip pat su darbuotojų amžiumi ($r=-0,270$, $p<0,05$) – kuo darbuotojai vyresni, tuo mažiau poreikių, susijusių su darbo aplinka, jie turi. Šių poreikių vertinimas privačiame sektoriuje taip pat priklauso ir nuo darbuotojų išsilavinimo ($r=0,180$, $p<0,05$), t. y. kuo aukštesnį išsilavinimą jie yra įgiję, tuo stipresnius su darbo aplinka susijusius poreikius jie turi.

Analizuojant papildomų poilsio dienų poreikį, pastebėta, kad valstybiniame sektoriuje jos vis mažiau aktualios didėjant respondentų amžiui ($r=-0,241$, $p<0,05$), aukštėjant išsilavinimui ($r=-0,133$, $p<0,05$), ilgėjant darbo stažui ($r=-0,206$, $p<0,05$), aukštėjant pareigoms ($r=-0,281$, $p<0,05$) bei kylant atlyginimui ($r=-0,244$, $p<0,05$). Privačiame sektoriuje pastebimi panašumai analizuojant papildomų poilsio dienų poreikio ryšius su užimamomis pareigomis ($r=-0,243$, $p<0,05$) bei gaunamu atlyginimu ($r=-0,318$, $p<0,05$), tačiau čia taip pat pastebima, kad papildomos poilsio dienos turi koreliacinius ryšius ir su respondentų lytimi, t. y. moterys jas vertina geriau nei vyrai ($r=0,206$, $p<0,05$).

Lanksčių darbo valandų poreikis valstybiniame sektoriuje turi teigiamą koreliacinį ryšį su darbuotojų išsilavinimu ($r=0,186$, $p<0,05$) – vadinasi, kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas, tuo didesnę poreikį jie jaučia lanksčioms darbo valandoms. Taip pat lanksčių darbo valandų poreikis valstybiniame sektoriuje priklauso nuo respondentų lyties ($r=-0,139$, $p<0,05$), t. y. vyrams jos yra svarbesnės. Tačiau privačiame sektoriuje aptikti statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai su visiškai kitomis darbuotojų demografinėmis charakteristikomis: čia lanksčių darbo valandų poreikis mažėja ilgėjant darbuotojų darbo stažui ($r=-0,175$, $p<0,05$) bei kylant jų atlyginimui ($r=-0,311$, $p<0,05$).

3.2.2. Saugumo poreikiai

Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp saugumo poreikių vertinimo privačiame ir valstybiniame sektoriuje. Statistiškai reikšmingai skyrėsi tiek saugumo ir stabilumo darbe (chi kv. 13,454 df4, $p=0.009$ $p<0.05$), tiek palaikančio vadovo ir bendradarbių (chi kv. 71,074 df3, $p=0.000$ $p<0.05$) svarbos vertinimas. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 10 paveiksle.



10 pav. Saugumo poreikių vertinimas

Galima daryti išvadą, kad tiek valstybiniame, tiek privačiame sektoriuje mažiausiai respondentų saugumo ir stabilumo svarbą vertino kaip visiškai nesvarbią (atitinkamai 0 proc. ir 1,5 proc.) arba kaip truputį svarbią (2,3 proc. ir 4,5 proc.). Truputį daugiau privataus sektoriaus (17,9 proc. ir 40,3 proc.) nei valstybinio sektoriaus respondentų (12,5 proc. ir 32,8 proc.) pasirinko atsakymus „vidutiniškai svarbu“ ir „svarbu“. Didžiausias skirtumas pastebimas vertinant saugumą ir stabilumą darbe kaip labai svarbų. Šie veiksniai yra labai svarbūs daugiau nei pusei (52,3) valstybinio sektoriaus respondentų ir tik kiek daugiau nei trečdaliui (35,8 proc.) respondentų, dirbančių privačiame sektoriuje.

Paprašyti įvertinti, kiek užtikrinant saugumo poreikius yra svarbūs palaikantis vadovas ir bendradarbiai, valstybinio sektoriaus darbuotojai juos įvardijo kaip svarbesnius – čia beveik visi (99,2 proc.) respondentai teigė, kad tai jiems yra labai svarbu arba labiau svarbu, kai privačiame sektoriuje šiuos atsakymų variantus pasirinko kiek daugiau nei trys ketvirtadaliai (79,1 proc.) respondentų.

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti, kokios darbuotojų demografinės charakteristikos yra susijusios su saugumo poreikiais. Nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp darbuotojų demografinių charakteristikų ir saugumo poreikių (žr. 3 priedą) pateikiami 7 lentelėje.

7 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp saugumo poreikių ir darbuotojų charakteristikų

	Valstybinis sektorius						Privatus sektorius					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Saugumas ir stabilumas	teig.		neig.				teig.					
Palaikantis vadovas ir bendradarbiai						neig.		neig.			neig.	

Čia: 1 – respondento lytis
 2 – respondento amžius
 3 – respondento išsilavinimas
 4 – respondento darbo stažas įmonėje
 5 – respondento pareigos įmonėje
 6 – respondento atlyginimas
 teig. – nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys
 neig. – nustatytas neigiamas koreliacinis ryšys

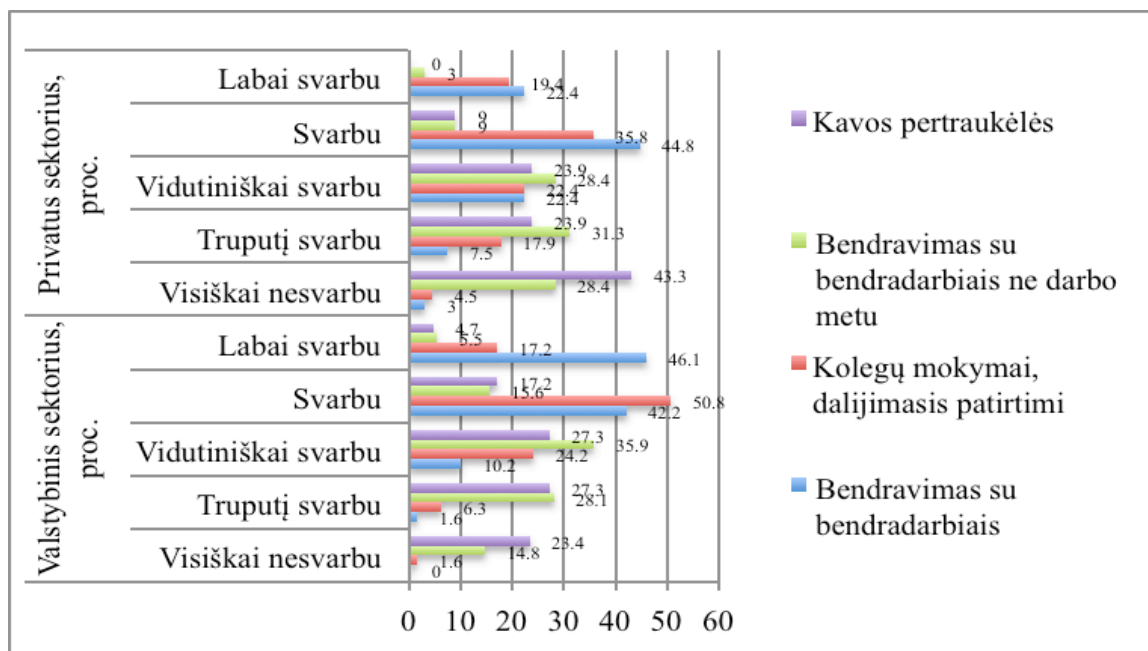
Nustatytas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp kelių demografinių charakteristikų ir saugumo poreikių. Valstybiniame sektoriuje kuo aukštesnis darbuotojų išsilavinimas ($r=-0,156$, $p<0,05$), tuo saugumo ir stabilumo poreikis yra mažesnis. Tiek valstybiniame ($r=0,275$, $p<0,05$), tiek privačiame ($r=0,375$, $p<0,05$) sektoriuose saugumo ir stabilumo poreikis svarbesnis moterims.

Vertinant, kiek saugumo poreikiui svarbus palaikantis vadovas ir bendradarbiai, valstybiniame sektoriuje nustatyta, kad kuo darbuotojas uždirba mažiau, tuo šis kriterijus yra svarbesnis ($r=-0,125$, $p<0,05$). Privačiame sektoriuje nustatyta, kad kuo mažesnis respondento amžius ($r=-0,253$, $p<0,05$) ir kuo žemesnės jo pareigos ($r=-0,330$, $p<0,05$), tuo palaikantis vadovas ir bendradarbiai yra svarbesni.

3.2.3. Priklausomumo poreikiai

Nagrinėjant priklausomumo poreikius, statistiškai reikšmingo skirtumo tarp valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojų nuomonių nerasta tik atsakant į klausimą apie tai, ar dažnai jie priima sprendimus atsižvelgdami į tai, ką pagalvos kiti (χ^2 kv. 2,350 df4, $p=0.672$ $p>0.05$).

Nustatyta, kad yra skirtumas, kokią svarbą valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai teikia bendravimui su bendradarbiais (χ^2 kv. 38,499 df4, $p=0.000$ $p<0.05$), kolegų dalijimosi patirtimi, vedamų mokymų svarbai (χ^2 kv. 19,254 df4, $p=0.001$ $p<0.05$), bendravimui su bendradarbiais ne darbo metu (χ^2 kv. 14,182 df4, $p=0.007$ $p<0.05$) ir kavos pertraukėlėms (χ^2 kv. 22690 df4, $p=0.000$ $p<0.05$). Atsakymų pasiskirstymo duomenys pateikiami 11 paveiksle.



11 pav. Priklausomumo poreikių vertinimas, 1 dalis

Kaip matyti iš atsakymų pasiskirstymo, bendravimą su bendradarbiais kaip visiškai nesvarbų arba tik truputį svarbų dalyką įvardino mažuma respondentų – 1,6 proc. valstybiniame sektoriuje ir 10,5 proc. privačiame sektoriuje. Vidutiniškai svarbus bendravimas su bendradarbiais yra 10,2 proc. respondentų iš valstybinio sektoriaus ir 22,4 proc. respondentų iš privataus sektoriaus, svarbus – 42,2 proc. respondentų iš valstybinio sektoriaus ir 44,8 proc. respondentų iš privataus sektoriaus. Bene didžiausias skirtumas yra tarp respondentų, kurie bendravimą su bendradarbiais įvertino kaip labai svarbų veiksnį. Galima daryti išvadą, kad valstybinio sektoriaus darbuotojai jaučia daug didesnę poreikį bendrauti darbe (46,1 proc.) nei privataus sektoriaus darbuotojai (22,4 proc.).

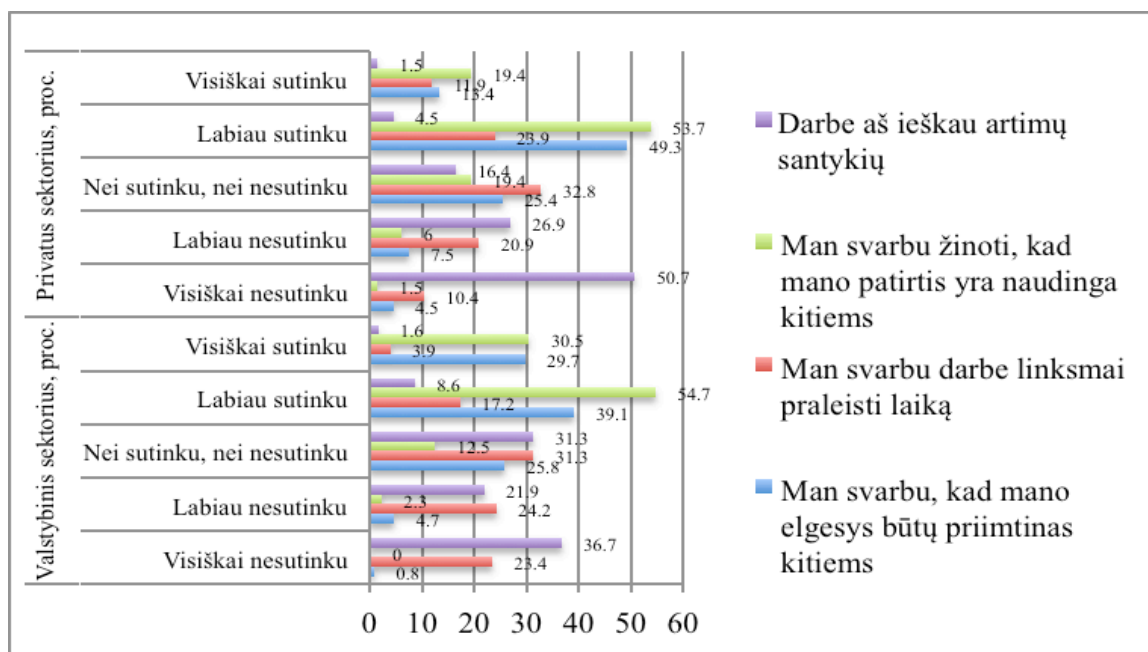
Matyti, kad mažiau tyrime dalyvavusių valstybinio sektoriaus darbuotojų kolegų mokymus ir dalijimąsi patirtimi vertino kaip visiškai nesvarbų (1,6 proc.) ir truputį svarbų (6,3 proc.) dalyką, kai atitinkamai privačiame sektoriuje atsakymo variantą „visiškai nesvarbu“ pasirinko 4,5 proc., o „truputį svarbu“ 17,9 proc. respondentų. Panašus skaičius respondentų pažymėjo, kad bendradarbių dalijimasis patirtimi jiems yra vidutiniškai svarbus (24,2 proc. valstybiniame sektoriuje ir 22,4 proc. privačiame sektoriuje) ar labai svarbus (17,2 proc. valstybiniame sektoriuje, 19,4 proc. privačiame sektoriuje). Didžiausias skirtumas – tarp darbuotojų, kuriems bendradarbių dalijimasis patirtimi bei vedami mokymai yra svarbūs – valstybiniame sektoriuje 50,8 proc., privačiame – 35,8 proc.

Paprašyti įvertinti savo poreikį bendrauti su bendradarbiais ne darbo metu, kaip visiškai nesvarbų arba truputį svarbų dalyką įvardijo 42,9 proc. valstybinio sektoriaus darbuotojų ir 79,7 proc. privataus sektoriaus darbuotojų, o kaip svarbų ar labai svarbų – 21 proc. valstybiniame sektoriuje dirbančių

respondentų ir 12 proc. privačiame sektoriuje dirbančių respondentų. Taigi galima daryti išvadą, kad bendravimas su kolegomis už darbo ribų yra daug svarbesnis valstybinio sektoriaus darbuotojams.

Panaši situacija pastebima ir vertinant kavos pertraukėlių svarbą. Kaip matyti 11 paveiksle, didžiausias skirtumas pastebimas kavos pertraukėles vertinant kaip visiškai nesvarbias – 23,4 proc. valstybinio sektoriaus darbuotojų ir 43,3 proc. privataus sektoriaus darbuotojų. Kaip svarbias arba labai svarbias kavos pertraukėles įvardijo 21,9 proc. valstybinio sektoriaus respondentų ir 9 proc. privataus sektoriaus respondentų. Taigi galima daryti išvadą, kad taip pat kaip bendravimas su kolegomis ne darbo metu, kavos pertraukėlės yra svarbesnės valstybinio sektoriaus darbuotojams.

Statistiškai reikšmingas skirtumas nustatytas tarp to, kiek skirtingų sektorių darbuotojai sutinka su teiginiais, kad jiems svarbu, jog jų elgesys būtų priimtinas kitiems (chi kv. 18,854 df4, $p=0.001$ $p<0.05$), linksmai darbe praleisti laiką (chi kv. 18,851 df4, $p=0.001$ $p<0.05$), žinoti, kad jų patirtis yra naudinga kolegoms (chi kv. 13,915 df4, $p=0.008$ $p<0.05$) ir darbe ieškoti artimų santykių (chi kv. 14,572 df4, $p=0.006$ $p<0.05$). Respondentų atsakymų pasiskirstymas pateikiamas 12 paveiksle.



12 pav. Priklausomumo poreikių vertinimas, 2 dalis

Tai, kad elgesys būtų priimtinas kitiems, visiškai nesvarbu arba truputį svarbu mažumai žmonių – 5,5 proc. valstybiniame sektoriuje ir 12 proc. privačiame sektoriuje dirbančių respondentų. Tačiau skiriasi, kiek respondentų šį kriterijų vertino kaip svarbų (39,1 proc. valstybiniame sektoriuje ir 49,3 proc. privačiame sektoriuje) bei labai svarbų (29,7 proc. valstybiniame sektoriuje ir 13,4 proc. privačiame sektoriuje). Taigi galima daryti išvadą, kad valstybinio sektoriaus darbuotojai jaučia didesnį poreikį tam, kad jų elgesys būtų priimtinas kitiems. Tačiau, kaip ir minėta, nepaisant to, kad yra statistiškai

reikšmingas skirtumas tarp to, kaip respondentai vertina šį kriterijų, statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas tame, ar kitų nuomonė turi įtakos skirtingų sektorių darbuotojų sprendimų priėmimui.

Galima daryti išvadą, kad darbe linksmi praleisti laiką yra daug svarbiau privataus sektoriaus darbuotojams: kaip visiškai nesvarbų arba truputį svarbų šį poreikį įvardijo 47,6 proc. valstybinio sektoriaus respondentų ir 31,3 proc. privataus sektoriaus respondentų, o kaip svarbų ir labai svarbų – 21,2 proc. valstybinio sektoriaus respondentų ir 29,1 proc. privataus sektoriaus respondentų.

Mažai daliai respondentų abiejuose sektoriuose žinojimas, kad jų patirtis yra svarbi kitiems, yra visiškai nesvarbus arba truputį svarbus (2,3 proc. valstybiniame sektoriuje ir 7,5 proc. privačiame sektoriuje) kriterijus. Vis dėlto valstybinio sektoriaus darbuotojams tai yra svarbiau, nei privataus sektoriaus darbuotojams (atsakymus „svarbu“ arba „labai svarbu“ pasirinko 85,2 proc. valstybiniame sektoriuje dirbančių respondentų ir 73,1 proc. privačiame sektoriuje dirbančių respondentų).

Galima daryti išvadą, kad nei vieno sektoriaus darbuotojai nejaučia poreikio darbe ieškoti artimų santykių, nors vis tik valstybinio sektoriaus darbuotojams tai yra svarbiau, nei privataus sektoriaus darbuotojams. Valstybiniame sektoriuje dirbantys respondentai artimų santykių darbe ieškojimą kaip labai svarbų arba svarbų įvardijo 10,2 proc., kaip visiškai nesvarbų arba tik truputį svarbų – 58,6 proc. atvejų. Privačiame sektoriuje šie vertinimai pasiskirstė atitinkamai 6 proc. ir 77,6 proc. atvejų.

Žemiau esančioje 8 lentelėje pateikiami koreliacinių ryšių tarp priklausomumo poreikių ir demografinių respondentų charakteristikų (žr. 4 priedą) nustatymo rezultatai.

8 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp priklausomumo poreikių ir darbuotojų charakteristikų

	Valstybinis sektorius						Privatus sektorius					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Bendravimas su bendradarbiais						neig.	teig.	neig.			neig.	
Kolegų vedami mokymai, dalijimasis patirtimi		teig.						neig.				
Bendravimas su bendradarbiais ne darbo metu								neig.				
Kavos pertraukėlės					neig.	neig.	teig.			neig.		neig.
Man svarbu, kad kitiems mano elgesys būtų priimtinas	teig.		neig.			neig.			neig.		neig.	
Aš dažnai priimu sprendimus atsižvelgdamas į tai, ką pagalvos kiti		neig.	neig.	neig.		neig.					neig.	
Man svarbu atėjus į darbą jame linksmi praleisti laiką	neig.	neig.		neig.						neig.		

8 lentelės tęsinys kitame puslapyje

8 lentelės tęsinys

Man svarbu žinoti, kad mano patirtis yra naudinga mano kolegoms												
Darbe aš ieškau artimų santykių	neig.						neig.					

Čia: 1 – respondento lytis

2 – respondento amžius

3 – respondento išsilavinimas

4 – respondento darbo stažas įmonėje

5 – respondento pareigos įmonėje

6 – respondento atlyginimas

teig. – nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys

neig. – nustatytas neigiamas koreliacinis ryšys

Nustatytas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp kai kurių demografinių respondentų charakteristikų ir priklausomumo poreikių vertinimo. Pastebėta, kad privačiame sektoriuje moterims bendravimas su bendradarbiais yra svarbesnis nei vyrams ($r=0,307$, $p<0,05$), taip pat šiame sektoriuje bendravimas su bendradarbiais yra tuo svarbesnis, kuo jaunesnis ($r=-0,208$, $p<0,05$) arba žemesnes pareigas užimantis ($r=-0,276$, $p<0,05$) yra darbuotojas. Valstybiniame sektoriuje šios darbuotojų charakteristikos statistiškai reikšmingo koreliacinio ryšio su bendravimu su bendradarbiais neturi, čia ryšys pastebėtas tik tarp bendravimo su bendradarbiais ir gaunamo atlyginimo ($r=-0,137$, $p<0,05$) – kuo darbuotojas gauna žemesnes pajamas, tuo jam bendravimas yra svarbesnis. Taip pat vertinant bendravimą su bendradarbiais ne darbo metu pastebėtas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys su darbuotojų amžiumi ($r=-0,229$, $p<0,05$) privačiame sektoriuje (kuo darbuotojas jaunesnis, tuo jam tai yra svarbiau), valstybiniame sektoriuje jokios demografinės charakteristikos ryšio su šiuo poreikiu neturi.

Kolegų vedami mokymai ir dalijimasis patirtimi turi statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį su amžiumi ($r=0,129$ $p<0,05$) valstybiniame sektoriuje: šis kriterijus yra svarbesnis darbuotojui tampant vyresniu. Tuo tarpu privačiame sektoriuje, atvirkščiai, kolegų vedamų mokymų vertinimo svarba didėja mažėjant darbuotojų amžiui ($r=-0,295$ $p<0,05$).

Pastebėtas statistiškai reikšmingas neigiamas koreliacinis ryšys tarp kavos pertraukėlių svarbos vertinimo ir darbuotojų gaunamo atlyginimo tiek valstybiniame ($r=-0,277$ $p<0,05$), tiek privačiame ($r=-0,255$ $p<0,05$) sektoriuose. Taigi abiejuose sektoriuose kuo darbuotojai gauna didesnę atlyginimą, tuo kavos pertraukėles jie vertina kaip mažiau svarbias. Neigiamas koreliacinis ryšys nustatytas ir tarp kavos pertraukėlių vertinimo ir darbuotojų užimamų pareigų ($r=-0,171$ $p<0,05$) valstybiniame sektoriuje. Taigi kavos pertraukėlės vertinamos kaip mažiau svarbios tuomet, kai darbuotojai užima

aukštesnes pareigas. Privačiame sektoriuje pastebėta, kad kavos pertraukėlių svarbą labiau vertina moterys ($r=0,285$ $p<0,05$) bei darbuotojai, turintys mažesnę darbo stažą įmonėje ($r=-0,265$ $p<0,05$).

Daugiau statistiškai reikšmingų koreliacinių ryšių tarp demografinių charakteristikų su tuo, kad respondentams yra svarbu, kad jų elgesys būtų priimtinas kitiems, pastebėta valstybiniame sektoriuje: šis kriterijus vertinamas kaip svarbesnis tarp moterų ($r=0,138$ $p<0,05$), taip pat jo svarba kyla žemėjant respondentų išsilavinimui ($r=-0,157$ $p<0,05$) ir krentant pajamoms ($r=-0,291$ $p<0,05$). Privačiame sektoriuje statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys nustatytas tik su užimamomis pareigomis ($r=-0,237$ $p<0,05$) ir išsilavinimu ($r=-0,137$ $p<0,05$): kuo pareigos didesnės ir išsilavinimas aukštesnis, tuo mažiau svarbu, kad respondento elgesys būtų priimtinas kitiems.

Statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys pastebėtas ir tarp demografinių respondentų charakteristikų bei to, ar sprendimai yra priimami atsižvelgiant į tai, ką pagalvos kiti. Valstybiniame sektoriuje priimant sprendimus į kitų nuomonę labiau atsižvelgia jaunesni ($r=-0,278$ $p<0,05$), žemesnį išsilavinimą turintys ($r=-0,148$ $p<0,05$), trumpiau įmonėje dirbantys ($r=-0,216$ $p<0,05$) ir žemesnes pajamas gaunantys ($r=-0,159$ $p<0,05$) darbuotojai. Privačiame sektoriuje nustatyta, kad į kitų nuomonę priimant sprendimus labiau žemesnes pareigas užimantys darbuotojai ($r=-0,258$ $p<0,05$).

Nustatyti skirtingi statistiškai reikšmingi koreliaciniai ryšiai abiejuose sektoriuose tarp demografinių respondentų charakteristikų ir to, ar jiems svarbu darbe praleisti gerai laiką. Tiek valstybiniame, tiek privačiame sektoriuje kuo darbuotojai trumpiau dirba įmonėje (valstybiniame sektoriuje $r=-0,300$ $p<0,05$, privačiame – $r=-0,227$ $p<0,05$), tuo linksmiau praleisti laiką darbe jiems yra svarbiau. Taip pat nustatyta, kad valstybiniame sektoriuje gerai praleisti laiką darbe yra svarbiau vyrams ($r=-0,142$ $p<0,05$) ir jaunesniems darbuotojams ($r=-0,426$ $p<0,05$).

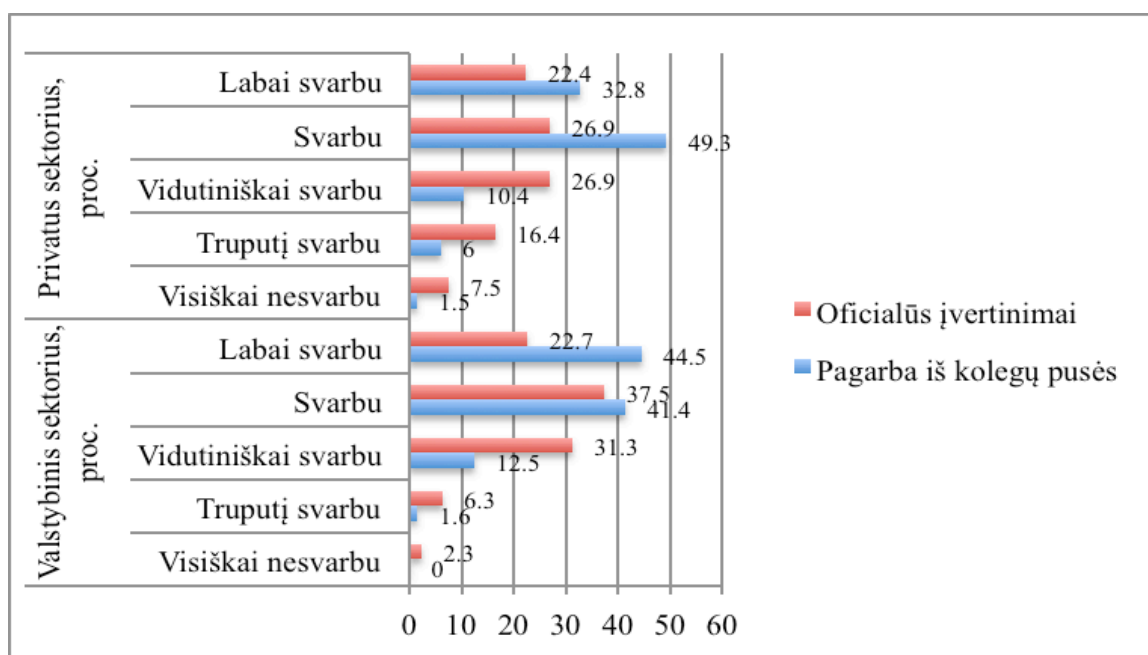
Abiejuose nagrinėjamuose sektoriuose nei viena demografinė respondentų charakteristika neturi statistiškai reikšmingo koreliacinio ryšio su žinojimu, kad respondento patirtis yra svarbi jo kolegoms, svarba. Tačiau tiek valstybiniame, tiek privačiame sektoriuose artimų santykių ieškojimas darbe turi statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį su darbuotojų lytimi. Abiejuose sektoriuose artimų santykių darbe labiau ieško vyrai (valstybiniame sektoriuje $r=-0,159$, $p<0,05$, privačiame sektoriuje $r=-0,265$, $p<0,05$).

3.2.4. Pripažinimo poreikiai

Nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp to, kaip valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai vertina suteikiamos atsakomybės darbe (chi kv. 8,183 df4, $p=0.085$ $p>0.05$), geros reputacijos (chi kv. 7,619 df3, $p=0.055$ $p>0.05$), pripažinimo iš kolegų pusės (chi kv. 6,146 df4, $p=0.189$ $p>0.05$), neformalių įvertinimų (chi kv. 1,635 df4, $p=0.803$ $p>0.05$), žinojimo, kad jų patirtis

ir sugebėjimai yra vertinami (chi kv. 4,169 df3, $p=0.244$ $p>0.05$), atsižvelgimo į jų nuomonę (chi kv. 8,528 df4, $p=0.074$ $p>0.05$) poreikius. Abiejų sektorių darbuotojai taip pat vienodai nurodė, kad rodo iniciatyvą imtis darbų, kurie užtikrins jiems pripažinimą (chi kv. 9,068 df4, $p=0.059$ $p>0.05$), ir kad dažnai pagalvoja apie tai, kaip turėtų elgtis darbe, kad nepatirtų gėdos ir pažeminimo (chi kv. 1,470 df4, $p=0.832$ $p>0.05$).

Tačiau nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp to, kaip svarbu yra kolegų pagarba (chi kv. 13,887 df4, $p=0.008$ $p<0.05$) bei oficialūs įvertinimai (chi kv. 18,461 df4, $p=0.001$ $p<0.05$) valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojams. Skirtumai pateikiami 13 paveiksle.



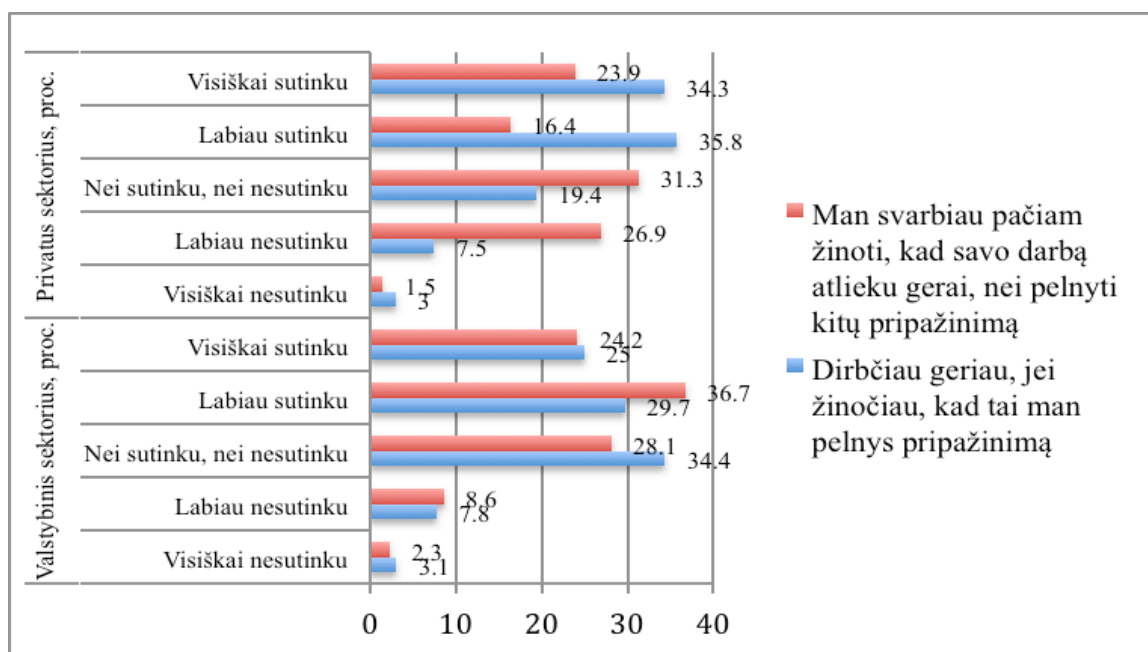
13 pav. Pripažinimo poreikių vertinimas, 1 dalis

Galima daryti išvadą, kad nors ir nežymiai, bet kolegų pagarba yra svarbesnė valstybinio sektoriaus darbuotojams. Nei vienas valstybinio sektoriaus darbuotojas nenurodė, kad tai jam būtų visiškai nesvarbu (privačiame sektoriuje šį atsakymą pasirinko 1,5 proc. respondentų) ir tik 1,6 proc. teigė, kad tai jiems yra truputį svarbu (privačiame sektoriuje – 6 proc.). 85,9 proc. valstybinio sektoriaus darbuotojų nurodė, kad pagarba iš kolegų pusės jiems yra svarbi arba labai svarbi (privačiame sektoriuje – 74,2 proc. respondentų pasirinko šiuos atsakymus).

Matoma, kad oficialūs įvertinimai svarbesni valstybinio sektoriaus darbuotojams: 8,6 proc. respondentų valstybiniame sektoriuje pažymėjo, kad tai jiems yra visiškai nesvarbu arba truputį svarbu (privačiame sektoriuje – 23,9 proc.), ir 60,2 proc. teigė, kad tai yra svarbu arba labai svarbu (privačiame sektoriuje – 49,3 proc.).

Nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp to, kaip respondentai vertino teiginius, kad dirba geriau, jei žino, kad jų darbas pelnys pripažinimą (chi kv. 10,519 df4, $p=0.033$ $p<0.05$), ir kad

svarbiau pačiam žinoti, kad savo darbą atlieka gerai, nei pelnyti kitų pripažinimą (chi kv. 32,560 df4, $p=0.000$ $p<0.05$). Skirtumai matomi 14 paveiksle.



14 pav. Pripažinimo poreikių vertinimas, 2 dalis

Galima teigti, kad dėl pripažinimo labiau pasiryžę stengtis privataus sektoriaus darbuotojai: iš viso 70,1 proc. jų pažymėjo, kad su šiuo teiginiu labiau sutinka arba visiškai sutinka (valstybiniame sektoriuje šiuos atsakymus pasirinko 54,7 proc. respondentų).

Taip pat galima teigti, kad svarbiau patiems žinoti, kad dirba gerai, nei pelnyti kitų pripažinimą, yra valstybinio sektoriaus darbuotojams. 10,9 proc. iš jų pažymėjo, kad su tuo visiškai nesutinka arba labiau nesutinka (privačiame sektoriuje – 28,4 proc.) ir 60,9 proc. valstybiniame sektoriuje dirbančių respondentų teigė, kad su tuo labiau sutinka arba visiškai sutinka (privačiame sektoriuje – 28,4 proc.).

Nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp pripažinimo poreikių ir demografinių respondentų charakteristikų (žr. 5 priedą) pateikiami 9 lentelėje.

9 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp pripažinimo poreikių ir darbuotojų charakteristikų

	Valstybinis sektorius						Privatus sektorius					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Suteikiama atsakomybė								neig.	teig.			teig.
Gera reputacija												teig.
Pripažinimas iš kolegų pusės												teig.

9 lentelės tęsinys kitame puslapyje

9 lentelės tęsinys

Pagarba iš kolegų pusės								neig.	teig.			
Oficialūs įvertinimai						neig.	teig.	neig.				
Neformalūs įvertinimai									teig.			
Žinojimas, kad mano patirtis ir sugebėjimai yra vertinami			neig.				teig.	neig.				
Man svarbu, kad į mano nuomonę būtų atsižvelgiama			neig.	neig.		neig.						
Dirbu daugiau, jeigu mano atliktas darbas man pelnys pripažinimą		neig.		neig.				neig.				
Rodau iniciatyvą imtis tų darbų, kurie užtikrins, kad pelnysiu pripažinimą		neig.		neig.		neig.		neig.				
Man svarbiau pačiam žinoti, kad savo darbą atlieku gerai, nei sulaukti kitų pripažinimo		teig.	neig.	teig.				teig.		teig.		neig.
Dažnai pagalvoju apie tai, kaip turėčiau elgtis, kad darbe nepatirčiau gėdos ir pažeminimo			neig.			neig.			neig.			neig.

Čia: 1 – respondento lytis
 2 – respondento amžius
 3 – respondento išsilavinimas
 4 – respondento darbo stažas įmonėje
 5 – respondento pareigos įmonėje
 6 – respondento atlyginimas
 teig. – nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys
 neig. – nustatytas neigiamas koreliacinis ryšys

Analizuojant respondentų pripažinimo poreikius išsamiau, nustatyta, kad statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp kai kurių poreikių ir tam tikrų respondentų demografinių charakteristikų yra tik privačiame sektoriuje:

- kuo mažesnis respondentų amžius ($r=-0,246$, $p<0,05$), kuo labiau jie išsilavinę ($r=0,244$, $p<0,05$) ir kuo didesnes pajamas jie gauna ($r=0,246$, $p<0,05$), tuo jiems svarbesnė suteikiama atsakomybė darbe;

- reputacijos poreikis kyla didėjant respondentų pajamoms ($r=0,361$, $p<0,05$);
- kolegų pripažinimas yra svarbesnis didesnę atlyginimą gaunantiems ($r=0,185$, $p<0,05$) darbuotojams;
- kolegų pagarba yra svarbesnė jaunesniems ($r=-0,286$ $p<0,05$) ir labiau išsilavinusiems darbuotojams ($r=0,233$ $p<0,05$).

Oficialūs įvertinimai valstybiniame sektoriuje tampa vis svarbesni priklausomai nuo to, kuo mažesnę atlyginimą gauna darbuotojas ($r=-0,149$ $p<0,05$), privačiame sektoriuje oficialius įvertinimus labiau vertina moterys ($r=0,194$ $p<0,05$) ir jaunesni respondentai ($r=-0,295$ $p<0,05$). Svarbu paminėti, kad nenustatyta nei vieno statistiškai reikšmingo koreliacinio ryšio tarp neformalių įvertinimų ir demografinių respondentų charakteristikų valstybiniame sektoriuje, o privačiame sektoriuje jie yra svarbesni labiau išsilavinusiems respondentams ($r=0,198$ $p<0,05$).

Nustatytas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp respondentų demografinių charakteristikų ir žinojimo, kad jų patirtis ir sugebėjimai yra vertinami. Privačiame sektoriuje šis žinojimas yra svarbesnis moterims ($r=0,203$ $p<0,05$) ir jaunesniems darbuotojams ($r=-0,256$ $p<0,05$), valstybiniame sektoriuje – žemesnę išsilavinimą turintiems darbuotojams ($r=-0,131$ $p<0,05$). Tuo tarpu valstybiniame sektoriuje dirbantiems žemesnę išsilavinimą turintiems darbuotojams yra svarbu, kad į jų nuomonę būtų atsižvelgta ($r=-0,174$ $p<0,05$), tai taip pat svarbiau yra trumpesnę darbo stažą turintiems ($r=-0,219$ $p<0,05$) ir žemesnę atlyginimą gaunantiems ($r=-0,170$ $p<0,05$) darbuotojams.

Nustatytas statistiškai reikšmingas neigiamas koreliacinis ryšys valstybiniame sektoriuje tarp teiginio, kad respondentas dirba daugiau, jeigu žino, kad tai pelnys jam pripažinimą, ir jo amžiaus ($r=-0,189$ $p<0,05$) bei darbo stažo įmonėje ($r=-0,156$ $p<0,05$), t. y. galima daryti išvadą, kad valstybiniame sektoriuje dirbti daugiau dėl pripažinimo yra pasiryžę jaunesni ir trumpesnę darbo stažą turintys darbuotojai. Privačiame sektoriuje daugiau dėl pripažinimo dirba jaunesni darbuotojai ($r=-0,175$ $p<0,05$). Valstybinio darbuotojai patys rodo iniciatyvą imtis tokių darbų. Iniciatyvą imtis darbų, kurie pelnys pripažinimą, taip pat yra linkę labiau rodyti žemesnę atlyginimą gaunantys ($r=-0,131$ $p<0,05$) valstybinio sektoriaus ir didesnę atlyginimą gaunantys ($r=0,180$ $p<0,05$) privataus sektoriaus darbuotojai.

Taip pat tyrimo metu nustatyta, kad valstybiniame sektoriuje yra statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp respondentų amžiaus ($r=0,180$ $p<0,05$), išsilavinimo ($r=-0,184$ $p<0,05$) ir darbo stažo įmonėje ($r=0,126$ $p<0,05$) ir teiginio, kad jam svarbiau pačiam žinoti, kad savo darbą atlieka gerai, nei sulaukti kitų pripažinimo. Privačiame sektoriuje koreliacinis ryšys nustatytas tarp minėto teiginio ir respondento amžiaus ($r=0,182$ $p<0,05$), darbo stažo įmonėje ($r=-0,253$ $p<0,05$) ir gaunamo atlyginimo ($r=-0,209$ $p<0,05$). Taigi galima daryti išvadą, kad paties žinojimas, kad darbą atlieka gerai, yra svarbesnis už aplinkinių pripažinimą vyresniems, žemesnę išsilavinimą turintiems ir ilgiau įmonėje

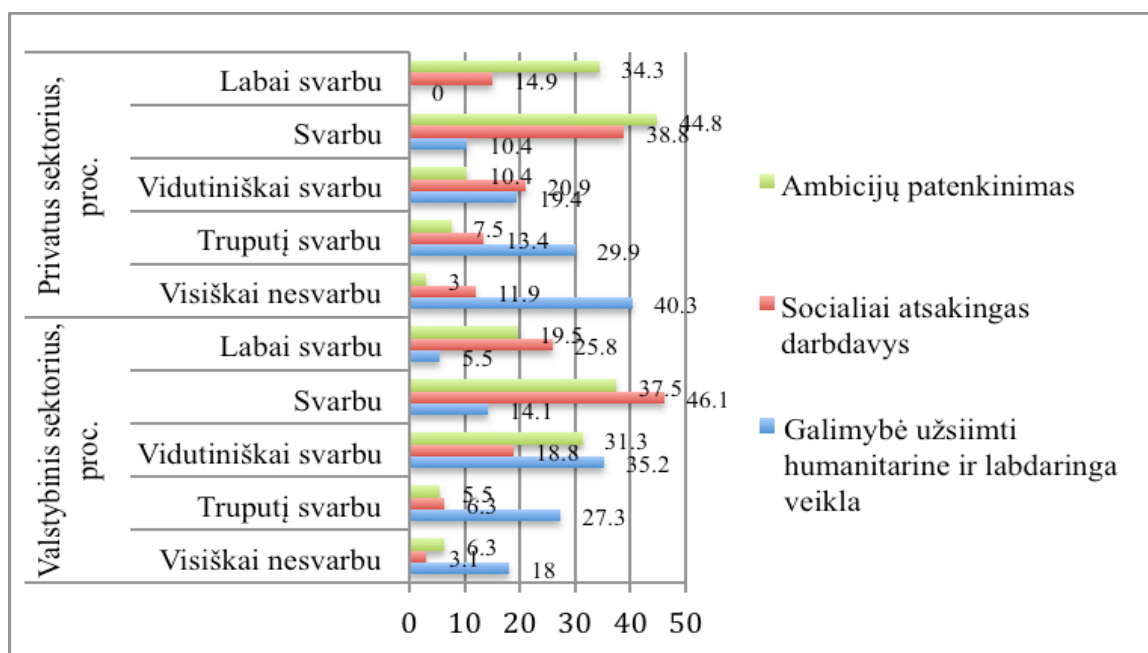
dirbantiems darbuotojams valstybiniame sektoriuje bei vyresniems, žemesnes pajamas gaunantiems ir ilgesnį darbo stažą turintiems darbuotojams privačiame sektoriuje.

Tiek valstybiniame ($r=-0,229$ $p<0,05$), tiek privačiame ($r=-0,321$ $p<0,05$) sektoriuose nustatytas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp to, ar darbuotojas dažnai pagalvoja, kaip išvengti gėdos ir pažeminimo ir respondento gaunamo atlyginimo, t. y. kuo žemesnes pajamas gauna darbuotojas abiejuose sektoriuose, tuo jis dažniau susimąsto apie šiuos dalykus. Kaip išvengti gėdos ir pažeminimo dažniau pagalvoja ir žemesnį išsilavinimą valstybinio ($r=-0,200$ $p<0,05$) ir privataus ($r=-0,174$ $p<0,05$) sektoriaus darbuotojai.

3.2.5. Savirealizacijos poreikiai

Analizuojant savirealizacijos poreikius, paaiškėjo, kad valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojų nuomonės nesiskiria apie savo potencialo išnaudojimo svarbą (chi kv. 2,830 df4, $p=0.587$ $p>0.05$), taip pat apie tai, kiek svarbu yra tai, kad darbas leistų išnaudoti savo įgūdžius ir talentus (chi kv. 4,167 df4, $p=0.244$ $p>0.05$). Statistiškai reikšmingo skirtumo nenustatyta ir vertinant teiginį, kad renkantis įmonę, kurioje dirbti, svarbu, kad jos puoselėjamos vertybės sutaptų su respondento puoselėjamomis vertybėmis (chi kv. 7,805 df4, $p=0.099$ $p>0.05$).

Tyrimas atskleidė, kad yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp to, kokį poreikį realizuoti save humanitarinėje, labdaringoje veikloje (chi kv. 32,864 df4, $p=0.000$ $p<0.05$), turėti socialiai atsakingą darbdavį (chi kv. 22,293 df4, $p=0.000$ $p<0.05$) ir patenkinti ambicijas (chi kv. 27,177 df4, $p=0.000$ $p<0.05$) jaučia valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai. Šių poreikių vertinimo rezultatai pateikiami 15 paveiksle.



15 pav. Savirealizacijos poreikių vertinimas, 1 dalis

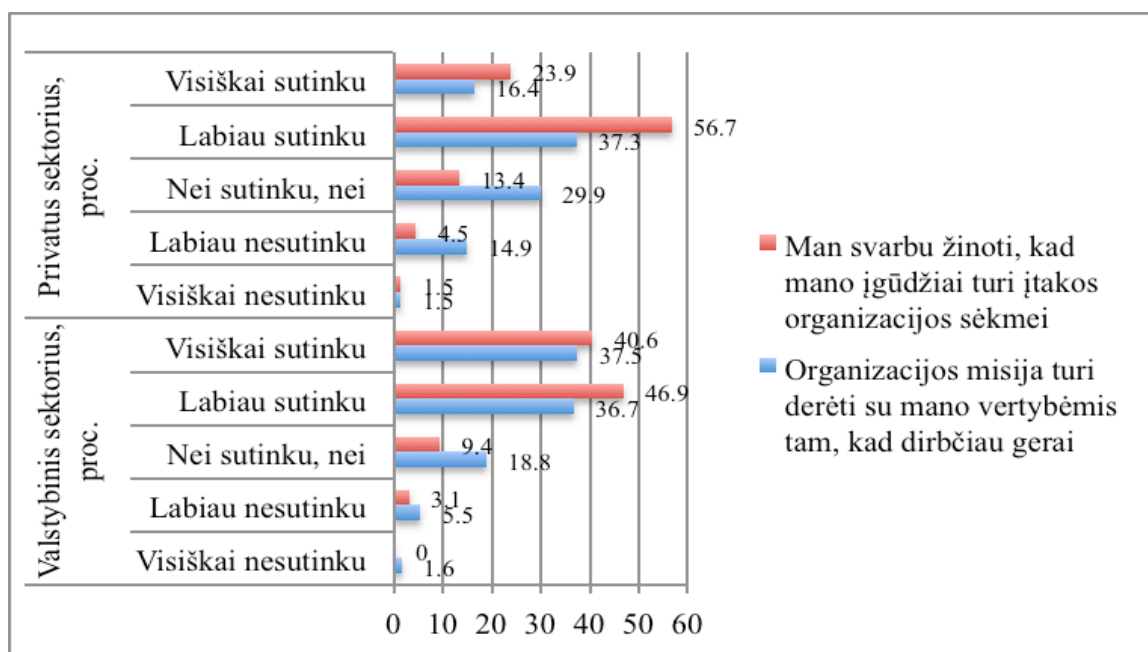
Matyti, kad privataus sektoriaus darbuotojams realizuoti save humanitarinėje ir labdaringoje veikloje yra mažiau svarbu, nei valstybinio sektoriaus darbuotojams: 70,2 proc. privataus sektoriaus respondentų pažymėjo, kad jiems tai yra visiškai nesvarbu arba tik truputį svarbu, o tokius atsakymus pasirinko 45,3 respondentų iš valstybinio sektoriaus. Sudaroma galimybė užsiimti humanitarine arba labdaringa veikla labai svarbi arba svarbi 19,6 proc. valstybinio sektoriaus respondentų ir 10,4 proc. privataus sektoriaus respondentų (svarbu paminėti, kad nei vienas respondentas iš privataus sektoriaus neįvardino, kad tokia galimybė jam būtų labai svarbi).

Nors daugiausiai respondentų iš abiejų sektorių pažymėjo, kad socialiai atsakingas darbdavys jiems yra svarbus, visgi galima teigti, kad valstybinio sektoriaus darbuotojams tai yra svarbiau (atsakymus „svarbu“ arba „labai svarbu“ pasirinko 71,9 proc., o „visiškai nesvarbu“ arba „truputį svarbu“ – 9,4 proc. respondentų), nei privataus sektoriaus darbuotojams (atsakymus „svarbus“ arba „labai svarbu“ pasirinko 53,7 proc., o „visiškai nesvarbu“ arba „truputį svarbu“ – 25,3 proc. respondentų).

Skirtingai jaučiamas ir poreikis patenkinti savo ambicijas. Galima daryti išvadą, kad privataus sektoriaus darbuotojai jaučia daug didesnę poreikį patenkinti savo ambicijas (79,1 proc. respondentų tai yra svarbu arba labai svarbu), nei valstybinio sektoriaus darbuotojai (svarbu arba labai svarbu tai yra 57 proc. respondentų).

Dviejų sektorių respondentų nuomonė taip pat išsiskyrė vertinant teiginius „Organizacijos misija turi derėti su mano vertybėmis tam, kad dirbčiau gerai“, (chi kv. 26,758 df4, $p=0.000$ $p<0.05$) ir „Man

svarbu žinoti, kad mano įgūdžiai turi įtakos organizacijos sėkmei“ (chi kv. 14,381 df4, $p=0.006$ $p<0.05$). Nustatyti skirtumai pateikiami 16 paveiksle.



16 pav. Savirealizacijos poreikių vertinimas, 2 dalis

Iš gautų tyrimo rezultatų galima teigti, kad abiejų sektorių darbuotojams organizacijos misijos sutapimas su jų vertybėmis yra svarbu, tačiau valstybiniame sektoriuje dirbantys respondentai atsakymus „labiau sutinku“ arba „visiškai sutinku“ rinkosi dažniau (74,2 proc.), nei privataus sektoriaus respondentai (53,7 proc.). Taip pat abiejų sektorių respondentams yra svarbu, kad jų įgūdžiai prisidėtų prie organizacijos sėkmės. Tačiau atsakymo variantą „visiškai sutinku“ rinkosi beveik dvigubai daugiau valstybinio (40,6 proc.), nei privataus sektoriaus (23,9 proc.) respondentų.

Nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp respondentų demografinių charakteristikų ir savirealizacijos poreikių (žr. 6 priedą) pateikiami 10 lentelėje.

10 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp savirealizacijos poreikių ir darbuotojų charakteristikų

	Valstybinis sektorius						Privatus sektorius					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Sudaroma galimybė užsiimti humanitarine, labdaringa veikla		teig.	teig.	teig.			teig.					
Socialiai atsakingas darbdavys	teig.	teig.		teig.	neig.		teig.					neig.
Savo potencialo išnaudojimas	teig.							neig.		neig.		

10 lentelės tęsinys kitame puslapyje

10 lentelės tęsinys

Ambicijų patenkinimas		neig.		neig.	neig.			neig.		neig.		
Man svarbu, kad mano darbas leistų išnaudoti savo įgūdžius ir talentus						neig.	teig.	neig.				
Renkantis įmonę, kurioje dirbti, man svarbu, kad sutaptų mano ir jos puoselėjamos vertybės	teig.	teig.		teig.			teig.			neig.	teig.	
Organizacijos misija turi derėti su mano vertybėmis tam, kad dirbčiau gerai	teig.	teig.						teig.			teig.	
Man svarbu žinoti, kad mano įgūdžiai turi įtakos organizacijos sėkmei	teig.						teig.					

Čia: 1 – respondento lytis

2 – respondento amžius

3 – respondento išsilavinimas

4 – respondento darbo stažas įmonėje

5 – respondento pareigos įmonėje

6 – respondento atlyginimas

teig. – nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys

neig. – nustatytas neigiamas koreliacinis ryšys

Analizuojant darbuotojų savirealizacijos poreikius nustatyta, kad poreikį užsiimti humanitarine bei labdaringa veikla labiau jaučia vyresni ($r=0,125$ $p<0,05$), labiau išsilavinę ($r=0,127$ $p<0,05$) ir ilgesnį darbo stažą įmonėje turintys ($r=0,175$ $p<0,05$) valstybinio sektoriaus darbuotojai. Privačiame sektoriuje šių poreikių svarba kyla priklausomai nuo darbuotojų lyties – moterims užsiimti humanitarine ir labdaringa veikla darbe jiems yra svarbesnė ($r=0,234$ $p<0,05$).

Kad darbdavys būtų socialiai atsakingas, yra svarbiau moterims tiek valstybinio ($r=0,300$ $p<0,05$), tiek privataus ($r=0,360$ $p<0,05$) sektoriaus darbuotojams. Valstybiniame sektoriuje tai taip pat svarbiau vyresniems ($r=0,257$ $p<0,05$), ilgesnį darbo stažą turintiems ($r=0,182$ $p<0,05$) ir žemesnes pareigas užimantiems ($r=-0,141$ $p<0,05$), o privačiame – žemesnes pajamas gaunantiems ($r=-0,293$ $p<0,05$) darbuotojams.

Skiriasi ir respondentų demografinės charakteristikos, su kuriomis skirtingose sektoriuose nustatytas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys su savo potencialo išnaudojimo svarba. Galima daryti išvadą, kad išnaudoti savo potencialą svarbiau moterims ($r=0,132$ $p<0,05$) valstybiniame

sektoriuje bei jaunesniems ($r=-0,397$ $p<0,05$) ir trumpesnę darbo stažą turintiems ($r=-0,266$ $p<0,05$) darbuotojams privačiame sektoriuje.

Abiejuose sektoriuose nustatytas statistiškai reikšmingas neigiamas koreliacinis ryšys tarp respondentų amžiaus (valstybiniame sektoriuje $r=-0,234$ $p<0,05$, privačiame sektoriuje $r=-0,365$ $p<0,05$) bei darbo stažo įmonėje (valstybiniame sektoriuje $r=-0,213$ $p<0,05$, privačiame sektoriuje $r=-0,226$ $p<0,05$) ir ambicijų patenkinimo: taigi galima daryti išvadą, kad kuo darbuotojai yra jaunesni ir turi trumpesnę darbo stažą, tuo jiems yra svarbiau patenkinti savo ambicijas. Valstybiniame sektoriuje patenkinti ambicijas taip pat yra svarbiau žemesnes pareigas užimantiems darbuotojams ($r=-0,153$ $p<0,05$).

Nustatyta, kad privačiame sektoriuje moterims ($r=0,236$ $p<0,05$) ir jaunesniems darbuotojams ($r=-0,218$ $p<0,05$) yra svarbiau, kad darbas leistų išnaudoti jų įgūdžius ir talentus. Taip pat nustatyta, kad valstybiniame sektoriuje tai yra svarbiau tiems darbuotojams, kurie gauna žemesnes pajamas ($r=-0,167$ $p<0,05$).

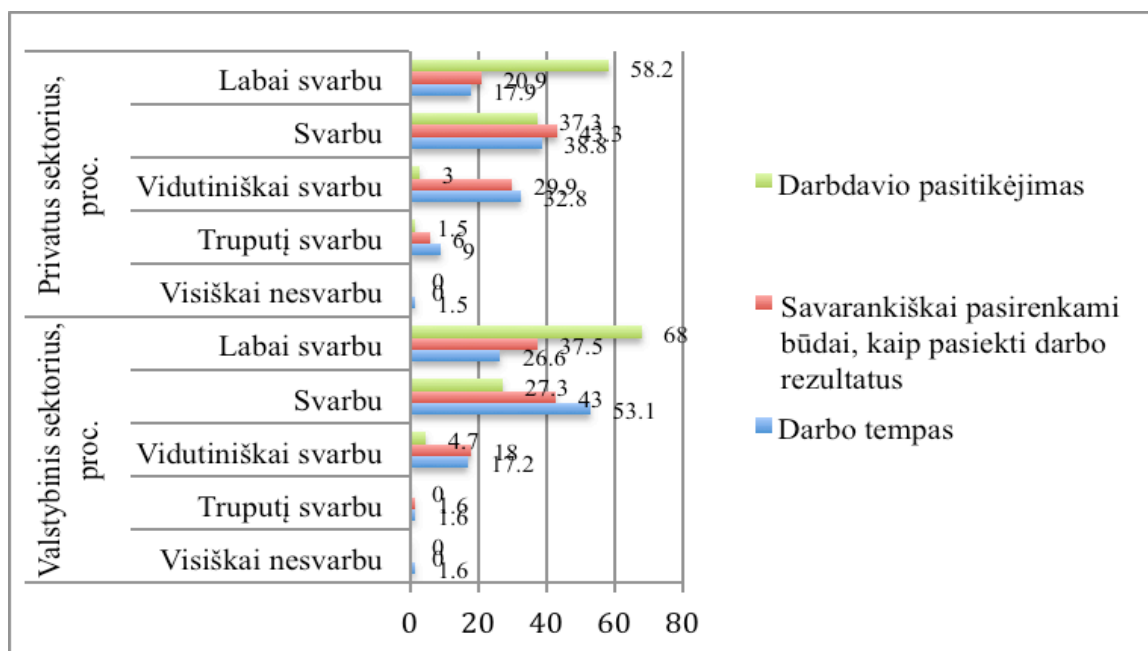
Nustatyta, kad ir valstybiniame ($r=0,280$ $p<0,05$) ir privačiame ($r=0,242$ $p<0,05$) sektoriuose moterims, renkantis įmonę, kurioje dirbti, yra svarbiau, kad sutaptų tos įmonės ir jų puoselėjamos vertybės. Valstybiniame sektoriuje tai taip pat yra svarbiau vyresniems ($r=0,214$ $p<0,05$) ir ilgesnę darbo stažą turintiems ($r=0,134$ $p<0,05$), o privačiame – trumpesnę darbo stažą turintiems ($r=-0,243$ $p<0,05$) ir aukštesnes pareigas užimantiems ($r=0,241$ $p<0,05$) darbuotojams. Taip pat pastebėta, kad valstybiniame ($r=0,177$ $p<0,05$) ir privačiame ($r=0,173$ $p<0,05$) sektoriuje vyresni darbuotojai yra labiau linkę sutikti su teiginiu, kad organizacijos misija turi sutapti su jų puoselėjamomis vertybėmis ir tai yra būtina sąlyga tam, kad jie dirbtų gerai. Valstybiniame sektoriuje su šiuo teiginiu taip pat labiau sutinka moterys ($r=0,129$ $p<0,05$), o privačiame – aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai ($r=0,301$ $p<0,05$).

Žinoti, kad jų įgūdžiai turi įtakos organizacijos sėkmei yra svarbiau moterims ir valstybiniame ($r=0,189$ $p<0,05$), ir privačiame ($r=0,172$ $p<0,05$) sektoriuje.

3.2.6. Autonomijos poreikiai

Analizuojant tyrimo metu gautus atsakymus, susijusius su darbuotojų autonomijos klausimais, matyti, kad pusėje atsakymų nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas. Abiejų sektorių darbuotojams vienodai svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš vadovo, norėtusi patiems priiminėti sprendimus ir dirbti savarankiškai, nepatinka dirbti vienam (chi kv. 1,933 df2, $p=0,380$ $p>0,05$), laisvė priimti sprendimus (chi kv. 9,370 df4, $p=0,052$ $p>0,05$) bei atliekamų darbų pobūdis (chi kv. 0,914 df4, $p=0,923$ $p>0,05$).

Tačiau respondentai skirtingai vertino darbo tempo (chi kv. 27,798 df4, $p=0.000$ $p<0.05$), savarankiškai pasirenkamų būdų, kaip pasiekti darbo rezultatus (chi kv. 18,815 df3, $p=0.000$ $p<0.05$), ir darbdavio pasitikėjimo (chi kv. 8,580 df3, $p=0.035$ $p<0.05$) svarbą. Vertinimo rezultatai pateikiami 17 paveiksle.



17 pav. Autonomijos poreikių vertinimas

Gauti rezultatai rodo, kad abiejų sektorių darbuotojams darbo tempo yra svarbus, tačiau galima daryti išvadą, kad valstybinio sektoriaus darbuotojams jis yra svarbesnis. 79,7 proc. valstybinio sektoriaus respondentų pasirinko atsakymus „svarbu“ arba „labai svarbu“, kai privačiame sektoriuje šie atsakymų variantai buvo pasirinkti 55,7 proc. atvejų.

Tyrimo rezultatai rodo, kad abiejų sektorių darbuotojams yra svarbu patiems pasirinkti būdus, kaip pasiekti darbo rezultatus, tačiau valstybinio sektoriaus darbuotojams tai yra svarbiau (80,5 proc. respondentų nurodė, kad tai yra svarbu arba labai svarbu), nei privataus sektoriaus darbuotojams (64,2 proc.).

Vėlgi galima daryti išvadą, kad abiejų sektorių darbuotojams darbdavio pasitikėjimas yra svarbus – beveik visi respondentai rinkosi atsakymus „svarbu“ arba „labai svarbu“. Tačiau valstybiniame sektoriuje jis yra nežymiai mažiau svarbus (95,3 proc.) nei privačiame sektoriuje (95,5 proc.).

Nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp respondentų demografinių charakteristikų ir autonomijos poreikių (žr. 7 priedą) pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp autonomijos poreikių ir darbuotojų charakteristikų

	Valstybinis sektorius						Privatus sektorius					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Laisvė priimti sprendimus		teig.									teig.	
Atliekamų darbų pobūdis	teig.							neig.	teig.			
Darbo tempas	teig.						teig.				neig.	neig.
Savarankiškai pasirenkami būdai, kaip pasiekti darbo rezultatus		teig.		teig.								
Darbdavio pasitikėjimas	teig.		neig.			neig.						

Čia: 1 – respondento lytis
 2 – respondento amžius
 3 – respondento išsilavinimas
 4 – respondento darbo stažas įmonėje
 5 – respondento pareigos įmonėje
 6 – respondento atlyginimas
 teig. – nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys
 neig. – nustatytas neigiamas koreliacinis ryšys

Nustatytas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp laisvės priimti sprendimus ir darbuotojų amžiaus valstybiniame sektoriuje: laisvė priimti sprendimus yra svarbesnė kuo darbuotojas vyresnis ($r=0,183$, $p<0,05$). Privačiame sektoriuje taip pat laisvė priimti sprendimus yra svarbesnė tiems darbuotojams, kurie užima aukštesnes pareigas ($r=0,249$, $p<0,05$).

Atliekamų darbų pobūdis turi statistiškai reikšmingus koreliacinius ryšius su valstybinio sektoriaus darbuotojų lytimi ($r=0,155$, $p<0,05$): jis yra svarbesnis moterims. Privačiame sektoriuje ryšių su lytimi nenustatyta, tačiau atliekamų darbų pobūdžio vertinimas priklauso nuo darbuotojų išsilavinimo ($r=0,237$, $p<0,05$): kuo darbuotojas turi aukštesnį išsilavinimą, tuo atliekamų darbų pobūdis jam yra svarbesnis.

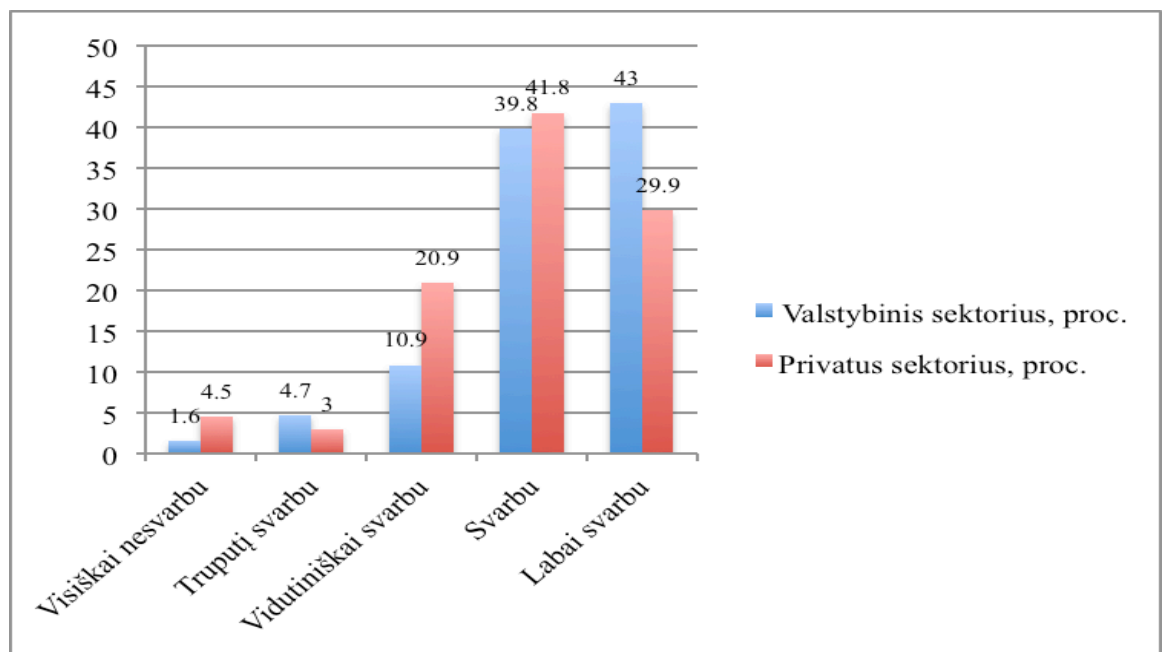
Nustatyta, kad darbo tempas abiejuose sektoriuose turi statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį su darbuotojų lytimi (valstybiniame sektoriuje $r=0,198$, $p<0,05$, privačiame sektoriuje $r=0,214$, $p<0,05$) – abiejuose sektoriuose darbo tempas yra svarbesnis moterims. Privačiame sektoriuje taip pat darbo tempo svarba didėja žemėjant darbuotojų pareigoms ($r=-0,179$, $p<0,05$) ir atlyginimui ($r=-0,203$, $p<0,05$).

Vertinant poreikį savarankiškai pasirinkti būdus, kaip pasiekti darbo rezultatus, statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys nenustatytas su nei viena respondento demografinė charakteristika privačiame sektoriuje. Tačiau šio poreikio svarba didėja kuo vyresnis respondentas ($r=0,209$, $p<0,05$) ir kuo ilgesnį darbo stažą įmonėje ($r=0,139$, $p<0,05$) jis turi valstybiniame sektoriuje.

Nustatyta, kad darbdavio pasitikėjimas turi statistiškai reikšmingų koreliacinių ryšių su respondentų demografinėmis charakteristikomis tik valstybiniame sektoriuje. Čia darbdavio pasitikėjimas yra svarbesnis moterims ($r=0,161$, $p<0,05$), jo svarba didėja priklausomai nuo to, kuo žemesnis yra respondento išsilavinimas ($r=-0,153$, $p<0,05$) ir kuo žemesnį atlyginimą jis gauna ($r=-0,225$, $p<0,05$).

3.2.7. Valdžios ir dominavimo poreikiai

Klausimyne respondentai atsakė į du klausimus, susijusius su valdžios ir dominavimo poreikiais. Statistiškai reikšmingas skirtumas nenustatytas tarp to, kokį poreikį valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai jaučia valdyti ir kontroliuoti kitus (chi kv. 0,800 df4, $p=0.938$ $p>0.05$). Tačiau nuomonės vis tik išsiskyrė vertinant, kiek svarbus yra žinojimas, kad respondentų darbas turi įtakos kitiems (chi kv. 13,629 df4, $p=0.009$ $p<0.05$). Gauti analizės rezultatai pateikiami 18 paveiksle.



18 pav. Valdžios ir dominavimo poreikių vertinimas

Galima teigti, kad abiejų sektorių darbuotojams yra svarbu, kad jų darbas turėtų įtakos kitiems, bet valstybinio sektoriaus darbuotojams šis poreikis yra svarbesnis. Tai įrodo rezultatai, kurie rodo, kad atsakymo variantus „svarbu“ ir „labai svarbu“ valstybiniame sektoriuje rinkosi 82,8 proc., o privačiame – 71,7 proc. respondentų.

Nustatyti koreliaciniai ryšiai tarp respondentų demografinių charakteristikų ir valdžios ir dominavimo poreikių (žr. 8 priedą) pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp valdžios ir dominavimo poreikių ir darbuotojų charakteristikų

	Valstybinis sektorius						Privatus sektorius					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Žinojimas, kad mano darbas turi įtakos kitiems	teig.	teig.		teig.				neig.				
Žinojimas, kad valdau ir kontroliuoju kitus		neig.	neig.					neig.			teig.	

Čia: 1 – respondento lytis

2 – respondento amžius

3 – respondento išsilavinimas

4 – respondento darbo stažas įmonėje

5 – respondento pareigos įmonėje

6 – respondento atlyginimas

teig. – nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys

neig. – nustatytas neigiamas koreliacinis ryšys

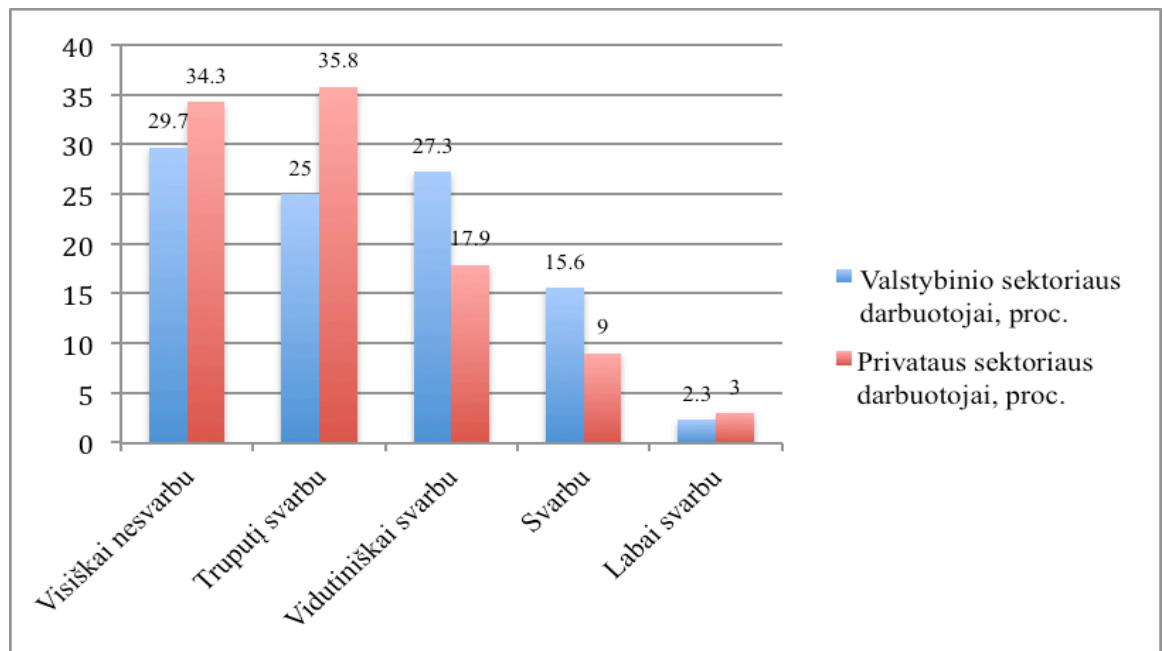
Analizuojant valdžios ir dominavimo poreikius, nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp žinojimo, kad darbas turi įtakos kitiems svarbos ir respondentų amžiaus tiek valstybiniame, tiek privačiame sektoriuose. Tačiau valstybiniame sektoriuje ši svarba didėja didėjant respondentų amžiui ($r=0,198$, $p<0,05$), o privačiame, priešingai, svarba didėja respondentų amžiui mažėjant ($r=-0,268$, $p<0,05$). Valstybiniame sektoriuje žinojimas, kad darbas turi įtakos kitiems, taip pat yra svarbesnis moterims ($r=0,190$, $p<0,05$) ir darbuotojams, turintiems ilgesnį darbo stažą įmonėje ($r=0,180$, $p<0,05$), o privačiame sektoriuje šios respondentų demografinės charakteristikos statistiškai reikšmingų koreliacinių ryšių su šiuo kriterijumi neturi.

Abiejuose sektoriuose pastebėtas neigiamas koreliacinis ryšys tarp kitų valdymo ir kontroliavimo svarbos ir respondentų amžiaus (valstybiniame $r=-0,138$, $p<0,05$, privačiame – $r=-0,219$, $p<0,05$): kuo respondantai jaunesni, tuo svarbiau jiems yra valdyti ir kontroliuoti kitus. Valstybiniame sektoriuje šis veiksnys taip pat turi ryšį su respondentų išsilavinimu ($r=-0,233$, $p<0,05$: kuo išsilavinimas yra žemesnis, tuo poreikis valdyti ir kontroliuoti kitus yra svarbesnis. Privačiame sektoriuje poreikio svarba kyla priklausomai nuo to, kuo aukštesnes pareigas užima respondentas ($r=0,207$ $p<0,05$).

3.2.8. Pasiekimų poreikiai

Vertinant pasiekimų poreikius, nustatyta, kad nėra statistiškai reikšmingo skirtumo tarp to, kokią poreikį įvykdyti užduotis sėkmingai (χ^2 kv. 1,494 df4, $p=0.828$ $p>0.05$) ir negauti sudėtingų užduočių (χ^2 kv. 8,350 df4, $p=0.080$ $p>0.05$) jaučia valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojai.

Tačiau respondentai skirtingai įvertino norą negauti per sunkių užduočių, kad būtų išvengta nesėkmės (chi kv. 10,515 df4, $p=0.033$ $p<0.05$). Skirtumai matyti 19 paveiksle.



19 pav. Pasiiekimų poreikių vertinimas

Išanalizavus tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad valstybinio sektoriaus darbuotojai jaučia didesnę poreikį išvengti nesėkmės negaudami per sudėtingų užduočių. 17,9 proc. valstybinio sektoriaus respondentų pažymėjo, kad tai jiems yra svarbu arba labai svarbu, o privačiame sektoriuje tokių respondentų buvo 12 proc. Kad tai visiškai nesvarbu arba tik truputį svarbu, mano 54,7 proc. valstybinio sektoriaus ir 70,1 proc. privataus sektoriaus respondentų.

Žemiau esančioje 13 lentelėje pateikiami koreliacinių ryšių tarp respondentų demografinių charakteristikų ir valdžios ir dominavimo poreikių (žr. 9 priedą) nustatymo rezultatai.

13 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp pasiekimų poreikių ir darbuotojų charakteristikų

	Valstybinis sektorius						Privatus sektorius					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Noras įvykdyti užduotis sėkmingai	teig.		neig.				teig.	neig.		neig.		
Noras negauti per sunkių užduočių, kad išvengčiau nesėkmės	teig.								neig.			neig.
Noras negauti sudėtingų užduočių								teig.				neig.

Čia: 1 – respondento lytis

2 – respondento amžius

3 – respondento išsilavinimas

4 – respondento darbo stažas įmonėje

- 5 – respondento pareigos įmonėje
- 6 – respondento atlyginimas
- teig. – nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys
- neig. – nustatytas neigiamas koreliacinis ryšys

Nustatyta, kad abiejuose sektoriuose noras įvykdyti užduotis sėkmingai priklauso nuo respondento lyties: tiek valstybiniame ($r=0,204$, $p<0,05$), tiek privačiame ($r=0,215$, $p<0,05$) sektoriuje tokį poreikį labiau turi moterys. Valstybiniame sektoriuje didesnę norą įvykdyti užduotis sėkmingai turi žemesnį išsilavinimą turintys darbuotojai ($r=-0,194$, $p<0,05$), o privačiame sektoriuje – jaunesni ($r=-0,241$, $p<0,05$) ir trumpiau įmonėje dirbantys ($r=-0,227$, $p<0,05$) darbuotojai.

Valstybiniame sektoriuje noras negauti per sunkių užduočių, kad išvengtų nesėkmės, labiau pastebimas tarp moterų ($r=0,149$, $p<0,05$). Privačiame sektoriuje tarp šio noro ir respondento lyties ryšys nenustatytas, tačiau pastebėta, kad šį norą turi daugiau žemesnį išsilavinimą ($r=-0,215$, $p<0,05$) ir žemesnes pajamas gaunančių ($r=-0,308$, $p<0,05$) darbuotojų.

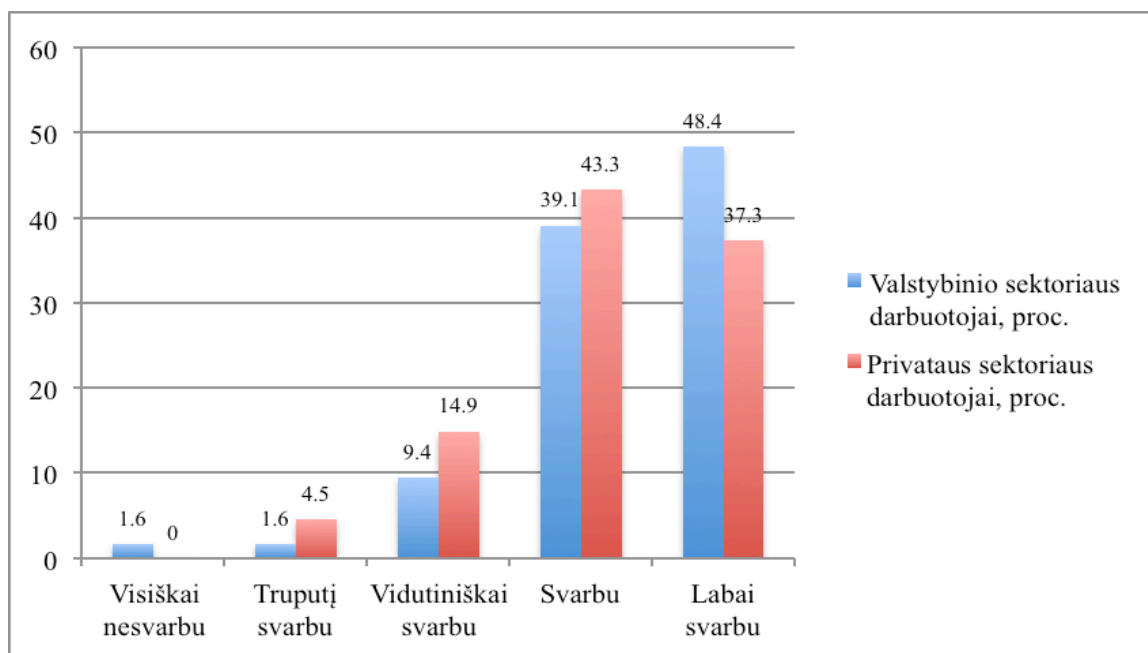
Nenustatyta nei vieno statistiškai reikšmingo koreliacinio ryšio tarp noro negauti sudėtingų užduočių ir darbuotojų charakteristikų valstybiniame sektoriuje, tačiau privačiame sektoriuje šis noras didėja priklausomai nuo to, kuo vyresnis ($r=0,234$, $p<0,05$) ir žemesnes pajamas gaunantis ($r=-0,317$, $p<0,05$) yra respondentas.

3.2.9. Tobulėjimo poreikiai

Nenustatyta statistiškai reikšmingo skirtumo asmeninio tobulėjimo plano turėjimo (chi kv. 5,378 df4, $p=0.251$ $p>0.05$), mokymo programų, sudarytų pagal asmeninius poreikius (chi kv. 8,556 df4, $p=0.073$ $p>0.05$), ir kvalifikacijos kėlimą skatinančių užduočių (chi kv. 0,358 df4, $p=0.986$ $p>0.05$) svarbos vertinimo.

Vis tik respondentai skirtingai vertino grįžtamojo ryšio iš kolegų ir vadovo svarbą (chi kv. 10,237 df4, $p=0.037$ $p<0.05$). Abiejų sektorių darbuotojams gauti grįžtamąjį ryšį iš kolegų ir vadovo yra svarbu, tačiau galima teigti, kad valstybinio sektoriaus darbuotojams tai yra truputį svarbiau, nei privataus sektoriaus darbuotojams. Atsakymus „svarbu“ arba „labai svarbu“ valstybiniame sektoriuje pasirinko 87,5 proc., o privačiame sektoriuje 80,6 proc. respondentų.

Vertinimo skirtumai pateikiami 20 paveiksle.



20 pav. Tobulėjimo poreikių vertinimas

Žemiau esančioje 14 lentelėje pateikiami koreliacinių ryšių tarp respondentų demografinių charakteristikų ir tobulėjimo poreikių (žr. 10 priedą) nustatymo rezultatai.

14 lentelė. Koreliacinis ryšys tarp tobulėjimo poreikių ir darbuotojų charakteristikų

	Valstybinis sektorius						Privatus sektorius					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Asmeninis tobulėjimo planas	teig.						teig.	neig.				
Mokymo programos, sudarytos pagal asmeninius poreikius					neig.	neig.	teig.	neig.				
Grįžtamasis ryšys iš vadovo ir kolegų		teig.					teig.	neig.				
Kvalifikacijos kėlimą skatinančios užduotys	teig.			neig.			teig.	neig.				

Čia: 1 – respondento lytis
 2 – respondento amžius
 3 – respondento išsilavinimas
 4 – respondento darbo stažas įmonėje
 5 – respondento pareigos įmonėje
 6 – respondento atlyginimas

teig. – nustatytas teigiamas koreliacinis ryšys
 neig. – nustatytas neigiamas koreliacinis ryšys

Analizuojant tobulėjimo poreikius detaliau, nustatyta, kad yra statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys tarp asmeninio tobulėjimo plano svarbos ir respondento lyties abiejuose sektoriuose: tiek valstybiniame ($r=0,234$, $p<0,05$), tiek privačiame ($r=0,326$, $p<0,05$) sektoriuose asmeninį tobulėjimo planą turėti yra svarbiau moterims. Taip pat pastebėta, kad kuo jaunesni respondentai privačiame sektoriuje, tuo asmeninio tobulėjimo plano svarba kyla ($r=-0,391$, $p<0,05$).

Mokymo programos, sudarytos pagal asmeninius poreikius, turi statistiškai reikšmingą koreliacinį ryšį su darbuotojų užimamomis pareigomis ($r=-0,163$, $p<0,05$) ir atlyginimu ($r=-0,159$, $p<0,05$). Valstybiniame sektoriuje kuo užimamos pareigos ir gaunamas atlyginimas yra žemesni, tuo svarbesnės yra mokymo programos, sudarytos pagal asmeninius poreikius. Privačiame sektoriuje nustatytas ryšys su respondentų lytimi ($r=0,326$, $p<0,05$) ir amžiumi ($r=-0,391$, $p<0,05$): čia mokymo programos, sudarytos pagal asmeninius poreikius, yra svarbesnės moterims ir jaunesniems darbuotojams.

Pastebėta, kad grįžtamasis ryšys iš vadovo ir kolegų yra svarbesnis moterims privačiame ($r=0,329$, $p<0,05$) sektoriuje. Kalbant apie valstybinį sektorių, grįžtamasis ryšys iš vadovo ir kolegų yra susijęs ir su darbuotojų amžiumi ($r=0,130$, $p<0,05$): kuo vyresnis darbuotojas yra, tuo šis veiksnys jam yra svarbesnis. Tuo tarpu privačiame sektoriuje, priešingai, darbuotojų amžius turi neigiamą koreliacinį ryšį su grįžtamojo ryšio iš vadovo ir kolegų ($r=-0,405$, $p<0,05$), t. y. kuo darbuotojas jaunesnis, tuo jam svarbiau sulaukti grįžtamojo ryšio iš vadovų ir kolegų.

Tiek valstybiniame ($r=0,157$, $p<0,05$), tiek privačiame ($r=0,258$, $p<0,05$) sektoriuje moterims yra svarbiau gauti kvalifikacijos kėlimą skatinančių užduočių nei vyrams. Privačiame sektoriuje taip pat nustatyta, kad gauti kvalifikacijos kėlimą skatinančias užduotis yra svarbiau jaunesniems ($r=-0,450$, $p<0,05$), o valstybiniame sektoriuje – ir trumpesnę darbo stažą turintiems ($r=-0,130$, $p<0,05$) darbuotojams.

3.3. Analitinės dalies išvados

Išanalizavus tyrimo duomenis, galima daryti tokius apibendrinimus:

1. Tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus darbuotojai mano, kad organizacija privalo rūpintis darbuotojų poreikiais, tačiau valstybinio sektoriaus darbuotojai yra labiau tuo įsitikinę.
2. Fiziologinių poreikių vertinimas valstybiniame ir privačiame sektoriuose iš esmės nesiskiria, išskyrus valstybinio sektoriaus darbuotojai truputį dažniau pripažino, kad atlyginimas būtų priežastis rinktis kitą darbą.

3. Saugumo poreikiai yra svarbesni valstybinio sektoriaus darbuotojams.
4. Priklausomumo poreikiai yra svarbesni valstybinio sektoriaus darbuotojams, išskyrus tai, kad privataus sektoriaus darbuotojai dažniau tikisi darbe linksmai praleisti laiką.
5. Dauguma pripažinimo poreikių yra vienodai svarbūs tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus darbuotojams. Tačiau nors pagarba iš kolegų pusės, oficialūs įvertinimai, žinojimas, kad dirba gerai, yra svarbesni valstybinio sektoriaus darbuotojams, privataus sektoriaus darbuotojai yra labiau pasiryžę stengtis dėl pripažinimo.
6. Valstybinio sektoriaus darbuotojai jaučia stipresnius savirealizacijos poreikius, jiems svarbiau turėti galimybę užsiimti labdaringa veikla, dirbti socialiai atsakingam darbdaviui, puoselėti vertybes, prisidėti savo įgūdžiais prie organizacijos sėkmės. Tačiau privataus sektoriaus darbuotojai jaučia stipresnį poreikį patenkinti savo ambicijas.
7. Autonomijos poreikiai svarbesni valstybinio sektoriaus darbuotojams, jiems svarbesnis darbo tempas, savarankiškai pasirenkami būdai, kaip pasiekti darbo rezultatus. Tačiau privataus sektoriaus darbuotojai jaučia didesnę poreikį pelnyti darbdavio pasitikėjimą.
8. Valstybinio sektoriaus darbuotojai jaučia didesnę valdžios ir dominavimo poreikį.
9. Pasiekimų poreikiai abiejuose sektoriuose iš esmės nesiskiria, išskyrus tai, kad valstybinio sektoriaus darbuotojai jaučia didesnę poreikį išvengti nesėkmės negaunant per sudėtingų užduočių.
10. Tobulėjimo poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuose nesiskiria, išskyrus tai, kad valstybinio sektoriaus darbuotojai jaučia didesnę poreikį sulaukti grįžtamojo ryšio iš vadovų ir kolegų.
11. Visose išskirtose poreikių kategorijose nustatytas statistiškai reikšmingas koreliacinis ryšys su darbuotojų demografinėmis charakteristikomis tiek valstybiniame, tiek privačiame sektoriuose. Tačiau darbuotojų poreikiai turi koreliacinį ryšį su ne tomis pačiomis darbuotojų charakteristikomis skirtinguose sektoriuose:
 - Fiziologinių poreikių svarbos vertinimas privačiame sektoriuje susijęs su darbuotojų lytimi, valstybiniame sektoriuje – su darbuotojų amžiumi, išsilavinimu, darbo stažu įmonėje, užimamomis pareigomis.
 - Saugumo poreikių vertinimas valstybiniame sektoriuje priklauso nuo darbuotojų lyties, išsilavinimo ir gaunamo atlyginimo, o privačiame – nuo lyties, amžiaus ir pareigų.
 - Priklausomumo poreikių svarbos vertinimui valstybiniame sektoriuje beveik nesusijęs su darbuotojų pareigomis, privačiame sektoriuje – išsilavinimu ir gaunamu atlyginimu.

- Pripažinimo poreikių svarbos vertinimui valstybiniame sektoriuje įtakos turi darbo stažas, o neturi darbuotojų lytis, privačiame sektoriuje darbuotojų lytis su pripažinimo poreikiais susijusi, taip pat kaip ir darbuotojų amžius.
- Autonomijos poreikių svarba valstybiniame sektoriuje priklauso nuo darbuotojų lyties, privačiame – nuo darbuotojų užimamų pareigų. Autonomijos poreikių vertinimas valstybiniame sektoriuje nėra susijęs su pareigomis, privačiame – su darbuotojų stažu įmonėje.
- Valdžios ir dominavimo poreikių svarbos vertinimas valstybiniame sektoriuje nesusijęs su darbuotojų pareigomis ir atlyginimu, privačiame – su darbuotojų lytimi, išsilavinimu, darbo stažu įmonėje, gaunamu atlyginimu.
- Pasiekimų poreikių vertinimas privačiame sektoriuje labiausiai susijęs su darbuotojų amžiumi, visiškai nesusijęs tik su darbuotojų pareigomis, kai valstybiniame sektoriuje pasiekimų poreikiai neturi ryšių su darbuotojų amžiumi, darbo stažu įmonėje, užimamomis pareigomis ir gaunamu atlyginimu.
- Tobulėjimo poreikių vertinimas valstybiniame sektoriuje nėra susijęs tik su darbuotojų išsilavinimu, o privačiame sektoriuje – su darbuotojų išsilavinimu, darbo stažu įmonėje, užimamomis pareigomis ir gaunamu atlyginimu. Tobulėjimo poreikių vertinimas privačiame sektoriuje labai susijęs su darbuotojų lytimi ir amžiumi, o valstybiniame sektoriuje daug mažiau susijęs su visomis (išskyrus išsilavinimą) darbuotojų charakteristikomis.
- Savirealizacijos poreikių vertinime esminių skirtumų tarp sektorių nepastebėta.

Taip pat svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad visais atvejais nustatytas silpnas ($-0,3 < r < 0,3$) arba labai silpnas koreliacinis ryšys ($0,3 < r < 0,5$).

Iškeltos hipotezės „darbuotojų poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuose skiriasi“ ir „valstybiniame ir privačiame sektoriuose darbuotojų poreikiams įtaką daro skirtingos demografinės charakteristikos“ pasitvirtino. Tyrimas parodė, kad skirtumų tarp darbuotojų poreikių yra visose poreikių kategorijose, taip pat, kad poreikių svarba skirtinguose sektoriuose priklauso nuo skirtingų darbuotojų charakteristikų.

IŠVADOS IR SIŪLYMAI

Išanalizavus darbuotojų poreikius teorijoje ir atlikus darbuotojų poreikių tyrimą valstybiniame ir privačiame sektoriuje, galima daryti šias išvadas:

1. Darbuotojų poreikių svarba pradėta nagrinėti XX a. viduryje ir nuo to laiko daug mokslininkų skyrė jiems didelį dėmesį. Žymiausių jų – H. Murray, A. Maslowo, F. Herzbergo, D. McClellando ir K. Alderferio – pateiktos darbuotojų poreikių teorijos iki šiol laikomos pagrindu nagrinėjant darbuotojų poreikių aspektus mokslinėje literatūroje ir praktikoje.
2. Negalima aklaik taikyti nei vienos poreikių teorijos ar laikyti vieną kurią nors iš jų besąlygiškai teisinga. Svarbu paminėti, kad dauguma teorijų nagrinėja tuos pačius darbuotojų poreikius, tik skirtingai juos klasifikuoja. Dažniausiai poreikių teorijose ir mokslinėje literatūroje minimos šios poreikių kategorijos: fiziologiniai, saugumo, priklausomumo, pripažinimo, savirealizacijos, autonomijos, valdžios ir dominavimo, pasiekimų ir tobulėjimo.
3. Mokslinėje literatūroje nuolat pabrėžiama, kad darbuotojų poreikių patenkinimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu darbu ir darbo rezultatais, todėl būtina suprasti darbuotojų poreikius ir parinkti tokias motyvavimo priemones, kurios duotų geriausią skatinamąjį efektą. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad psichologai vis dažniau iškelia versiją, kad patenkinti darbuotojų poreikiai nemotyvuoja jų veikloje, kad žmonės motyvuoja tik tie poreikiai, kurie dar yra nepatenkinti. Ir tai yra nesibaigiantis procesas – patenkinus vienus poreikius, svarbūs tampa aukštesnio lygio poreikiai siekiant visiško pasitenkinimo, kurie ir motyvuoja žmones.
4. Dalis mokslininkų taip pat teigia, kad nepatenkinti darbuotojų poreikiai dažnai tampa darbo keitimo ar net emigracijos priežastimi.
5. Lietuvoje darbuotojų poreikių skirtumo valstybiniame ir privačiame sektoriuose aspektas nebuvo nagrinėtas, užsienio mokslinėje literatūroje taip pat nėra randama daug aprašytų tyrimų, nagrinėjusių būtent darbuotojų poreikių skirtumus valstybiniame ir privačiame sektoriuose, daug dažniau nagrinėjamas darbuotojų motyvacijos skirtumo skirtinguose sektoriuose tema. Nors yra tyrėjų, kurie teigia, kad skirtinguose sektoriuose darbuotojų poreikiai yra tokie patys, tačiau vis tik pastebima, kad dažniausiai mokslininkai užsimena apie tai, kad viešojo sektoriaus darbuotojų poreikiai skiriasi nuo privačiame sektoriuje dirbančių žmonių poreikių.
6. Lietuvos valstybinėse ir privačiose įmonėse atliktas tyrimas parodė, kad tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus darbuotojai mano, kad organizacija privalo rūpintis darbuotojų poreikiais, tačiau valstybinio sektoriaus darbuotojai yra labiau tuo įsitikinę.

7. Tyrimo duomenys rodo, kad valstybinio sektoriaus darbuotojams yra svarbiausi fiziologiniai (tiksliau – su atlygiu susiję) ir savirealizacijos poreikiai, o privataus sektoriaus darbuotojams svarbiausi yra fiziologiniai (taip pat su atlygiu susiję), savirealizacijos ir tobulėjimo poreikiai.
8. Atliktas tyrimas atskleidė, kad darbuotojų poreikiai šiuose dviejuose sektoriuose skiriasi. Tik minimalūs skirtumai pastebėti vertinant fiziologinius, pasiekimų ir tobulėjimo poreikius. Tačiau galima teigti, kad visose kitose išskirtose poreikių kategorijose – savirealizacijos, saugumo, priklausomumo, pripažinimo, autonomijos, valdžios ir dominavimo – valstybinio sektoriaus darbuotojų poreikiai yra stipresni.
9. Vertinant poreikių kategorijas, valstybinio ir privataus sektorių darbuotojams svarbūs yra skirtingi poreikių aspektai. Pavyzdžiui, analizuojant priklausomumo poreikius matyti, kad valstybinio sektoriaus darbuotojams daug svarbesnis bendravimas darbe, bendravimas su kolegomis už darbo ribų, kavos pertraukėlės, o privataus sektoriaus darbuotojams – linksmi praleisti laiką darbe; vertinant pripažinimo poreikius pastebėta, kad valstybinio sektoriaus darbuotojams yra svarbesnė pagarba iš kolegų pusės, oficialūs įvertinimai, tačiau privataus sektoriaus darbuotojai yra pasiryžę daugiau dirbti dėl pripažinimo; tarp savirealizacijos poreikių valstybinio sektoriaus darbuotojams yra svarbesnė galimybė užsiimti humanitarine, labdaringa veikla ir turėti socialiai atsakingą darbdavį, o privataus sektoriaus darbuotojams – patenkinti savo ambicijas; autonomijos poreikių kategorijoje matyti, kad valstybinio sektoriaus darbuotojams yra svarbiau savarankiškai pasirinkti būdus, kaip pasiekti darbo rezultatus ir darbo tempą, o privataus sektoriaus darbuotojams – pelnyti darbdavio pasitikėjimą.
10. Dažniausiai mokslininkai teigia, kad valstybinio sektoriaus institucijų darbuotojai jaučia didesnę poreikį dirbti darbą, kuris yra reikalingas visuomenei, o privataus sektoriaus įmonių darbuotojai daug didesnę dėmesį kreipia piniginiam aspektui. Lietuvos įmonėse atliktas tyrimas leidžia su šia nuomone sutikti tik iš dalies: tyrimo duomenų analizė parodė, kad valstybinio sektoriaus darbuotojams iš tiesų yra svarbesnė galimybė užsiimti labdaringa, humanitarine veikla, turėti socialiai atsakingą darbdavį ir pan., tačiau nagrinėjant piniginį aspektą statistiškai reikšmingo skirtumo, leidžiančio teigti, kad jis yra svarbesnis privataus sektoriaus darbuotojams, nenustatyta. Priešingai, valstybinio sektoriaus darbuotojai dažniau teigė, kad didesnis atlyginimas būtų priežastis rinktis kitą darbą.
11. Negalima teigti, kad tas pačias charakteristikas atitinkantys darbuotojai valstybiniame ir privačiame sektoriuje jaučia tokius pačius poreikius.
12. Analizuojant, kaip skirtinguose sektoriuose darbuotojų demografinės charakteristikos susijusios su poreikių vertinimu, nustatyta, kad tų pačių poreikių svarbą valstybiniame ir privačiame sektoriuose lemia kitos charakteristikos.

Atsižvelgiant į išnagrinėtus teorinius temos aspektus ir gautus tyrimo rezultatus, teikiami tokie siūlymai:

1. Tiek valstybinių, tiek privačių įmonių vadovai turi atkreipti dėmesį į tai, kad norint pagerinti darbuotojų darbo rezultatus, būtina patenkinti jų poreikius, taip pat leisti jiems jausti, kad tie poreikiai bus patenkinti ir ateityje.
2. Abiejų sektorių įstaigų vadovai turi nuolat stengtis rasti tinkamą balansą tarp organizacijos strateginių tikslų, projektų reikalavimų ir asmeninių darbuotojų poreikių.
3. Tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus organizacijų vadovai turi suprasti, kad darbuotojų poreikių suvokimas leidžia sukurti būtent tai įmonei tinkamą darbuotojų motyvavimo sistemą. Svarbu paminėti, kad dėl skirtingų poreikių kiekvienam darbuotojui gali būti efektyvios skirtingos skatinimo priemonės, todėl būtina turėti omenyje, kad tyrimais įrodyta, jog nekvalifikuotus darbininkus geriausiai motyvuoja materialinių vertybių poreikis, kvalifikuotiems darbininkams artimesni yra saugumo, priklausomumo poreikiai, vadovams – prestižo poreikiai, jauni darbuotojai labiausiai vertina tobulėjimo, savirealizacijos poreikius, vyresni – stabilumą ir pan.
4. Valstybinio sektoriaus darbdaviams siūlytina visų pirma kreipti dėmesį darbuotojų fiziologinių ir savirealizacijos, o privataus sektoriaus – fiziologinių, savirealizacijos ir tobulėjimo poreikių užtikrinimui.
5. Siekiant užtikrinti darbuotojų fiziologinius poreikius, tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus įmonių vadovybėms rekomenduojama pasitelkti ne tik tradicines priemones, bet ir tokius dalykus kaip nemokamą maistą, drabužius, automobilių valymo, sporto ar sveikatinimo paslaugas, taip pat nuolaidas įsigyjant kompanijos produkcijos. Tai ne tik netiesiogiai sumažina darbuotojų išlaidas ir sudaro sąlygas darbuotojams už gaunamą atlygį patenkinti daugiau savo fiziologinių poreikių, bet ir taupo įmonės kaštus – sudarant sutartis su partneriais dėl atitinkamų paslaugų naudojimo įmonės darbuotojams išvengiama atlyginimų apmokestinimo ir netiesiogiai mažinami kiti mokesčiai.
6. Valstybinio sektoriaus darbdaviai turi atkreipti dėmesį, kad jų darbuotojams yra svarbesni saugumo poreikiai. Todėl būtina stengtis užtikrinti, kad darbuotojai jaustų, kad jų darbas jiems suteikia saugumą ir stabilumą. Kadangi dėl tam tikrų biurokratinių kliūčių valstybiniame sektoriuje yra sudėtinga pritaikyti mokslinėje literatūroje išskiriamas efektyviausias saugumo poreikių užtikrinimo priemonės (sveikatos draudimas ne tik įmonėje dirbančiam žmogui, bet ir jo šeimos nariams, gyvybės draudimas, draudimas nuo nelaimingų atsitikimų), siūloma kiek

įmanoma daugiau koncentruotis užtikrinant, kad darbuotojų darbas yra stabilus ir kad juos supa palaikantys vadovai ir bendradarbiai.

7. Užtikrinant priklausomumo poreikius, valstybinio sektoriaus darbdaviai jiems turi kreipti didesnę dėmesį, nei privataus sektoriaus darbdaviai. Atsižvelgiant į nagrinėtą literatūrą, siūloma pasitelkti tokius būdus kaip vakarėliai, sporto renginiai, skatinti tokias programas, kurios leistų darbuotojams į darbą atsivesti vaikus ar naminius gyvūnus, suteikti darbuotojams patalpas, kuriose jie galėtų pabendrauti, organizuoti išvykas. Skatinti į renginius pasiimti šeimos narius ir taip leisti darbuotojams pajusti, kad darbdaviui yra svarbūs ne tik jie, bet ir jų artimieji.
8. Tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus darbuotojai turi kreipti didelę dėmesį į darbuotojų pripažinimo poreikius. Siūloma pasitelkti tokias nebrangias, bet efektyvias priemones kaip vizitinių kortelių pagaminimas, kurti įvairias grupes, kurioms priklausytų gabiausi specialistai, reguliariai teikti darbuotojams titulus ir apdovanojimus, paaugštinimus ir specialias privilegijas. Taip pat nepamiršti, kad tyrimais įrodyta, kad neformali padėka dažnai efektyvesnė, nei formalus įvertinimas, todėl kasdienėse situacijose padėkoti darbuotojams už pasiektus rezultatus, paskatinti juos.
9. Valstybinio sektoriaus darbdaviai turėtų būti atidesni tenkinant darbuotojų savirealizacijos poreikius. Siūloma parengti darbuotojams asmeninę tobulėjimo programą, kad darbuotojai nuolat matytų, kokius žingsnius žengia savo karjeroje. Taip pat sudaryti sąlygas užsiimti labdaringa veikla, skatinti humanitarines programas ir taip parodyti, kad darbuotojai turi socialiai atsakingą darbdavį. Privataus sektoriaus darbdaviai, siekdami patenkinti darbuotojų savirealizacijos poreikius, turėtų išsiaiškinti, kokias ambicijas kiekvienas jų nori patenkinti.
10. Valstybinio sektoriaus darbdaviai turi turėti omenyje, kad jų darbuotojams yra svarbesni autonomijos poreikiai. Siekiant juos užtikrinti, siūloma leisti paties darbuotojams pasirinkti darbo tempą bei būdus, kaip pasiekti rezultatus. Privataus sektoriaus darbdaviai turi nepamiršti, kad jų darbuotojams yra ypač svarbu jausti pasitikėjimą. Svarbu paminėti, kad užtikrinant autonomijos poreikius būtina darbuotojams ne tik leisti dirbti savarankiškai, bet ir patiems priiminėti sprendimus.
11. Valstybinio sektoriaus darbuotojai jaučia didesnę valdžios ir dominavimo poreikį, todėl šio sektoriaus darbdaviai turi būti pasirengę kiek įmanoma sudaryti sąlygas dalyvauti mokymuose ir taip tobulėti, nustatyti jiems asmeninius tikslus, leisti patiems sudarinėti koncepcijas, kaip tų tikslų pasiekti. Įvertinus, kas žmogus tikrai gali konstruktyviai vadovauti, esant galimybei sudaryti tam sąlygas.
12. Tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus darbdaviai, tenkindami darbuotojų pasiekimų poreikius, turi sudaryti jiems sąlygas dirbti savarankiškai, taip pat suteikti dalyvavimo

mokymuose galimybę ir taip leisti jiems tobulinti savo kompetencijas ir gerinti darbo rezultatus.

13. Tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus darbdaviai turėtų vienodai rūpintis darbuotojų tobulėjimo poreikiais. Būtina užtikrinti darbuotojams asmeninio tobulėjimo plano turėjimą, kvalifikacijos kėlimą skatinančias užduotis bei grįžtamąjį ryšį iš vadovų ir kolegų.
14. Tiek valstybinio, tiek privataus sektoriaus darbdaviams, kuriantiems detalias darbuotojų poreikių tenkinimo programas, siūloma turėti omenyje, kad darbuotojų poreikiai skiriasi priklausomai nuo jų demografinių charakteristikų. Tačiau kadangi tarp poreikių ir demografinių charakteristikų nustatyti statistiniai ryšiai yra silpni arba labai silpni, jų akcentavimas nebūtinai turi būti įtraukiamas į darbuotojų poreikių užtikrinimo procesą.

LITERATŪRA

1. **Arnolds C.A., Boshoff C.** Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory // International Journal of Human Resource Management, 2002, vol. 13, no 4. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6832055&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 02 19]
2. **Baird B.** Personality Theory & Research: An International Perspective // 2008 John Wiley & Sons Canada, 2008. www.wiley.com/college/flett/0470835508/ppt/ch06.ppt [žiūrėta 2013 07 16]
3. **Brown A. et al.** Benefits to Make Staff Happy // Employee Benefits, 2007. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=27131775&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 07 16]
4. **Buelens M., Van den Broeck, H.** An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations // Public Administration Review, 2007, vol. 67, no 1. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=23615506&site=ehost-live> [žiūrėta 2012 11 18]
5. **Callan V. J., Lawrence S. A.** Building Employee Engagement, Job Satisfaction, Health, and Retention // The Oxford Handbook of Organizational Well Being, 2008. <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211913.001.0001/oxfordhb-9780199211913-e-017?p=emailAuWjvMx5HuWfM&d=/10.1093/oxfordhb/9780199211913.001.0001/oxfordhb-9780199211913-e-017> [žiūrėta 2013 03 01]
6. **Carrigan M. D.** Motivation In Public Sector Unionized Organizations // Journal of Business & Economics Research, 2011, vol. 9, no. 1. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=57760064&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 03 03]
7. **Čekanavičius V., Murauskas G.** Statistika ir jos taikymai, I dalis. – Vilnius: TEV, 2000
8. **Clark. A. D.** The New Reality: Using Benefits to Attract and Retain Talent // Employment Relations Today (Wiley). 2007, vol. 34. No. 3. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=27189405&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 07 16]
9. **Costa P. T., McCrae R. R.** From Catalog to Classification: Murray's Needs and the Five-Factor Model // Journal of Personality and Social Psychology, 1988, vol 55(2). <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1989-01431-001&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 07 16]

10. **Duobienė J.** Poreikių trikampis // Vadovo pasaulis, 2005. <http://www.verslobanga.lt/lt/leidinys.full/43a5d6664d8cb> [žiūrėta 2012 09 23]
11. **Fiske S. T.** Controlling Other People: The Impact of Power on Stereotyping // American Psychologist, 1993, vol. 48, no. 6.
<http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=1993-41210-001&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 07 17]
12. **Greguras G. J., Diefendorff J. M.** Different Fits Satisfy Different Needs: Linking Person-Environment Fit to Employee Commitment and Performance Using Self Determination Theory // Singapore Management University, 2009.
http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=3558&context=lkcsb_research [žiūrėta 2013 03 01]
13. **Harrell A. M., Stahl M. J.** A Behavioral Decision Theory Approach for Measuring McClelland's Trichotomy of Needs // Journal of Applied Psychology, 1981, vol. 66, no 2.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5097406&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 02 19]
14. **Heathfield S. M.** Provide Motivational Employee Recognition // Human Resources.
http://humanresources.about.com/od/rewardrecognition/a/recognize_right.htm [žiūrėta 2013 03 01]
15. **Houston D. J.** Public-Service Motivation: A Multivariate Test // Journal of Public Administration Research & Theory, 2000, Vol. 10, no 4.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=3829892&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 03 03]
16. **Jančauskas E. E.** Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011. - 115 p. - ISBN 978-9955-423-96-6
17. **Jayne G.** Keeping employees happy // Smart Business Akron/Canton, 2012, vol. 22, no. 2
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=77707126&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 07 16]
18. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. – Kaunas: Judex, 2002
19. **Kareckaitė D.** Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje // Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas, 2006
http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf [žiūrėta 2013 02 27]
20. **Karl K. A., Sutton C. L.** Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees // Public Personnel Management, 1998, vol. 27, no 4.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=1369829&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 03 03]

21. **Koltko-Rivera M. E.** Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification // *Review of General Psychology*, 2006, vol 10(4).

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2006-22547-002&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 02 20]

22. **Kumpikaitė V., Kalinauskienė J.** Motyvacijos poreikių identifikavimas pagal socialinį statusą: teorinė analizė // *Ekonomika ir vadyba*, 2011, nr. 16.

<http://www.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0796.pdf> [žiūrėta 2013 02 27]

23. **Lietuvos statistikos departamentas.** Užimtieji Lietuvos gyventojai. <http://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?id=1717&status=A> [žiūrėta 2013 07 11]

24. **Lyons S. T., Duxbury L. E., Higgins C. A.** A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees // *Public Administration Review*, 2006, vol. 66, no 4.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=21437089&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 03 03]

25. **Maslow A.** *Motivation and personality* – New York: Harper, 1954

26. **Merisalo L. J.** Retain Talent and Employee Wellbeing Through Engagement // *Healthcare Registration*, 2013, vol. 22, no. 9.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87813748&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 07 16]

27. **Milne J.** *Evaluation Cookbook* – Edinburgh: Heriot Watt University, 1998. http://www.icbl.hw.ac.uk/lti/cookbook/info_questionnaires/ [žiūrėta 2013 04 19]

28. **Moore M.** Balancing Employee Needs With Organizational Demands for Performance, 2012. <http://smallbusiness.chron.com/balancing-employee-needs-organizational-demands-performance-151.html> [žiūrėta 2012 11 17]

29. **Murray H. A.** *Explorations in Personality* - New York: Oxford University Press, 1938. [http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=0zdBlMoUZ9gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Murray,+H.+A.+\(1938\).+Explorations+in+Personality.+N&ots=skXzQwOKxx&sig=K18Npj1uAkarOwPfuuoRPA0Rbhs&redir_esc=y#v=onepage&q=need&f=false](http://www.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=0zdBlMoUZ9gC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Murray,+H.+A.+(1938).+Explorations+in+Personality.+N&ots=skXzQwOKxx&sig=K18Npj1uAkarOwPfuuoRPA0Rbhs&redir_esc=y#v=onepage&q=need&f=false) [žiūrėta 2013 04 07]

30. **Perrin C.** Needs-Based Coaching: Employee Motivation in a New Light // *The European Business Review*, 2012. <http://www.europeanbusinessreview.com/?p=5470> [žiūrėta 2012 11 17]

31. **Perrin C., Blauth C.** Coaching Redefined: How Internal Motivation Can Fuel Performance // Achieveglobal, 2011.
http://www.achieveglobal.es/sites/default/files/resources/coaching_redefined.pdf [žiūrėta 2013 03 01]
32. **Petkevičiūtė N.** Darbuotojų poreikiai įvairiuose karjeros vystymo perioduose // Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai. - Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2002, Nr. 22, p. 219-230. – ISSN 1392-1142
33. **Raidén A. B. et al.** Balancing employee needs, project requirements and organisational priorities in team deployment // Construction Management & Economics, 2006, vol. 24, no 8.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22172514&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 02 23]
34. **Rainey H. G.** Reward Expectancies, Role Perceptions, and Job Satisfaction Among Government and Business Managers: Indications of Commonalities and Differences // Academy of Management Proceedings, 1979.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=4977613&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 03 03]
35. **Randel A. E., Wu A.** Need for Power, Collective Identity, and Political Skill: An Investigation in Taiwan // Journal of Social Psychology, 2011, vol. 151, no. 4.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=60849645&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 03 01]
36. **Royle M. T., Hall A. T.** The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others // International Journal of Management & Marketing Research (IJMMR), 2012, vol. 5, no. 1.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=69616936&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 02 20]
37. **Saeednia Y., MD Nor M.** Innovation in scheming Maslow's hierarchy of basic needs // US-China Education Review, 2010, vol. 7, no 5.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=51016389&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 02 19]
38. **Sandri G., Bowen R. C.** Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff // Industrial Engineer: IE, 2011, vol. 43, no 10.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f5h&AN=66247063&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 02 25]

39. **Schepers C. et al.** How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need // Nonprofit Management & Leadership, 2005, vol. 16, no 2. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ehh&AN=19189773&site=ehost-live> [žiūrėta 2012 11 18]
40. **Sellers R.** Qualitative Versus Quantitative Research – Choosing the Right Approach // The NonProfit Times, 1998, March 15. http://greymatterresearch.com/index_files/Grey_Matter_Article_Qualitative_or_Quantitative.pdf [žiūrėta 2013 04 19]
41. **Šerikova A., Matuzienė I.** Darbuotojų poreikių stiprumo įvertinimas Šiaulių miesto privataus sektoriaus organizacijose // Socialiniai tyrimai, 2006, nr. 2. <http://archive.minfolit.lt/arch/4001/4369.pdf> [žiūrėta 2013 02 27]
42. **Shipley D. B., Kiely J. A.** Industrial Salesforce Motivation and Herzberg's Dual Factor Theory: A UK Perspective // Journal of Personal Selling & Sales Management, 1986, vol. 6, no 1. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6349128&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 02 19]
43. **Smerek R. E., Peterson M.** Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-Academic Employees at a University // Research in Higher Education, 2007, vol. 48 no 2. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ757786&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 02 19]
44. **Stepien, P.** Motivation: What Do Employees Really Want? // Manager's Briefcase, 2002. <http://nasje.org/news/newsletter0202/managers/motivation.htm> [žiūrėta 2013 03 01]
45. **Sutermeister R. A.** Employee Performance and Employee Need Satisfaction - Which Comes First? // California Management Review, 1971, vol. 13, no 4. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5050882&site=ehost-live> [žiūrėta 2012 11 18]
46. **Taormina R. J.** Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture // Journal of Managerial Psychology, 2006, vol. 24, p. 650-676. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940910989039> [žiūrėta 2013 02 26]
47. **Thompson Y. G.** Enhancing employee engagement: magistro darbas: Lyderystė – Victoria, BC: Royal Roads University, 2009. – 159 p. – URL: <http://www.yvonnethompson.ca/documents/EnhancingEmployeeEngagement.pdf> [žiūrėta 2013 02 28]
48. **Vaitkevičius V., Saudargienė A.** Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose. – Kaunas: VDU leidykla, 2006

49. **Waqar A. et al.** Determinants Influencing Employee Satisfaction: A Case of Government and Project Type Organization // Pakistan Journal of Life & Social Sciences, 2012, vol. 10, no. 1. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=85711741&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 07 16]

50. **Wright B. E.** Public Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature Model and a Revised Conceptual Model // Journal of Public Administration Research & Theory, 2001, vol. 11, no 4. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5485483&site=ehost-live> [žiūrėta 2013 03 03]

Tunaitienė T. Darbuotojų poreikių skirtumai privačiame ir valstybiniame sektoriuose / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. V. Ratkevičienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Vadybos institutas, 2013. – 80 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuoti ir įvertinti darbuotojų poreikių skirtumai valstybiniame ir privačiame sektoriuose bei pateikti siūlymai abiejų sektorių darbdaviams, į ką turėtų būti koncentruojamas jų dėmesys stengiantis patenkinti darbuotojų poreikius. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu tiriami darbuotojų poreikiai, nagrinėjamos pagrindinės poreikių teorijos ir atlikti moksliniai tyrimai. Taip pat aptariama literatūra, nagrinėjanti darbuotojų poreikių skirtumus valstybiniame ir privačiame sektoriuose. Antroje dalyje pristatoma valstybinėse ir privačiose įmonėse vykdyto tyrimo metodologija. Trečioje darbo dalyje analizuojami tyrimo metu gauti duomenys, pateikiami grafiškai apdoroti tyrimo rezultatai. Ketvirtoji darbo dalis skirta pateiktos teorinės analizės ir tyrimo išvadoms. Taip pat pateikiami siūlymai, į kokius darbuotojų poreikių aspektus turėtų atsižvelgti valstybinio ir privataus sektorių darbdaviai.

Pagrindiniai žodžiai: darbuotojų poreikiai, poreikių teorijos, motyvacija, poreikių skirtumai valstybiniame ir privačiame sektoriuose, poreikių užtikrinimas.

Tunaitienė T. Differences in Employee Needs in Private and Public Sectors / Master's Work in Human Resource Management. Supervisor Doc. Dr. V. Ratkevičienė. – Vilnius: Institute of Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 80 p.

ANOTATION

This Master's Thesis consists of the analysis and evaluation of differences in employee needs in private and public sectors as well as proposals for the employers of both of these sectors where to their attention should be focused in order to satisfy employee needs. The first part of the work consists of the theoretical analysis of employee needs as well as an investigation of fundamental need theories and scientific research. The literature, wherein the differences in employee needs in private and public sectors are studied, is discussed. The methodology of the research performed in state-owned enterprises and private companies is presented in the second part of the work. The analysis of the data obtained during the research is performed and results of the research in diagram form are presented in the third part of the work. The proposals on which aspects of employee needs should be considered by employers of public and private sectors are submitted.

Keywords: employee needs, need theories, motivation, differences in needs in public and private sectors, need satisfaction.

Tunaitienė T. Darbuotojų poreikių skirtumai privačiame ir valstybiniame sektoriuose / Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. V. Ratkevičienė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Vadybos institutas, 2013. – 80 p.

SANTRAUKA

Žmogiškųjų išteklių vadybos magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali dėl kelių priežasčių. Visų pirma, šiandienėje darbo rinkoje tampa vis svarbiau patenkinti darbuotojų poreikius siekiant juos išlaikyti ir skatinti siekti rezultatų. Antra priežastis yra ta, kad užsienyje atlikta labai mažai tyrimų, susijusių su darbuotojų poreikių skirtumais valstybiniame ir privačiame sektoriuose, o Lietuvoje tokie tyrimai iš viso nevykdyti.

Vykdyto tyrimo objektas – valstybiniame ir privačiame sektoriuje dirbančių darbuotojų poreikiai, tyrimo problema – ar skiriasi ir kuo skiriasi darbuotojų poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuose? Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, ar skiriasi ir, jeigu taip, kuo skiriasi darbuotojų poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuose. Tikslui pasiekti keliami uždaviniai: (1) remiantis teoriniais poreikių aspektais, sudaryti struktūrizuotą klausimyną, (2) apklausti reikiamą respondentų skaičių, (3) išsiaiškinti, ar yra statistiškai reikšmingas skirtumas tarp valstybinio ir privataus sektoriaus darbuotojų poreikių, (4) išsiaiškinti, ar darbuotojų demografinės charakteristikos, lemiančios tų pačių poreikių svarbą skirtinguose sektoriuose, skiriasi. Iškeltos dvi tyrimo hipotezės: (1) Darbuotojų poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuose skiriasi ir (2) Valstybiniame ir privačiame sektoriuose darbuotojų poreikiams įtaką daro skirtingos demografinės charakteristikos.

Darbe naudojami mokslinės literatūros, mokslinių straipsnių, susijusių su darbuotojų poreikiais, analizės, valstybinio ir privataus sektorių darbuotojų anketinės apklausos, statistinės duomenų analizės metodai.

Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojų poreikiai valstybiniame ir privačiame sektoriuose skiriasi, juos taip pat skirtinguose sektoriuose lemia skirtingos respondentų demografinės charakteristikos. Abi tyrimo hipotezės pasitvirtino. Remiantis teorinės analizės ir tyrimo duomenimis, pateikti siūlymai valstybinio ir privataus sektorių darbdaviams, į ką svarbiausia atkreipti dėmesį stengiantis užtikrinti jų darbuotojų poreikius.

Magistro baigiamojo darbo teorinėje dalyje analizuojami darbuotojų poreikių teorijos ir atliktų mokslinių tyrimų rezultatai. Metodologinėje dalyje pristatomi tyrimo metodai. Analitinėje dalyje analizuojami tyrimo metu gauti duomenys, pateikiami grafiškai apdoroti tyrimo rezultatai. Darbo pabaigoje pateikiamos teorinės ir analitinės dalies išvados bei pateikiami siūlymai.

Tunaitienė T. Differences in Employee Needs in Private and Public Sectors / Master's Work in Human Resource Management. Supervisor Doc. Dr. V. Ratkevičienė. – Vilnius: Institute of Management, Mykolas Romeris University, 2013. – 80 p.

SUMMARY

The topic of the human resource management Master's Thesis is relevant for several reasons. First of all in today's labour market satisfaction of employee needs is becoming more and more significant in order to retain them and induce them to achieve results. The second reason is that there are very few researches performed on the differences in employee needs in public and private sectors and there are no such researches performed in Lithuania at all.

The object of the performed research is differences in needs of employees working in public and private sectors and the problem of the research is to establish whether differences exist in employee needs in public and private sectors and, if there are any, what are they. The objective of the research is to disclose if there are differences in employee needs in public and private sectors and, if there are any, what are they. The following tasks are set for achieving this objective: (1) to develop a questionnaire form basing on the theoretical aspects of the needs, (2) to question a required number of respondents, (3) to disclose if there is a statistically significant difference in the needs of the employees of public and private sectors, and (4) to disclose whether demographic characteristics of the employees which determine the significance of identical needs in different sectors differ. Two research hypotheses are established: (1) Needs of employees in public and private sectors differ and (2) The same need in public and private sectors depend on different demographic characteristics of the employees.

The methodology applied in this work involves analysis of scientific literature, scientific articles associated with employee needs, questionnaire survey of the employees of public and private sectors and statistical data analysis.

The performed research disclosed that the needs of employees in public and private sectors differ and they are also determined by different demographic characteristics of the respondents in separate sectors. Both hypotheses of the research have been confirmed. Basing on the data from the theoretical analysis and research the proposals have been submitted to the employers of public and private sectors where to their attention should be chiefly focused in order to satisfy their employee needs.

The theoretical part of the Master's Work consists of the analysis of employee need theories and the results of the performed scientific researches. Research methods are introduced in the methodological part of this work. The analysis of the data obtained during the research is performed and results of the research in diagram form are presented in the analytical part of the work. The conclusions from the theoretical and analytical parts are presented and proposals are submitted in the final part of this work.

PRIEDAI

1 PRIEDAS**MAGISTRO BAIGIAMOJO DARBO TYRIMO KLAUSIMYNAS**

Laba diena,

Esu Tautvilė Tunaitienė, Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir pokyčių valdymo magistrantūros studijų programos studentė. Šiuo metu rašau magistro baigiamąjį darbą ir vykdau apklausą, kuria siekiu išsiaiškinti, kuo skiriasi darbuotojų, dirbančių valstybiniame ir privačiame sektoriuose, poreikiai. Prašau Jūsų prisidėti prie vykdomo tyrimo ir užpildyti anketą. Atsakymų anonimiškumas bus užtikrinamas apibendrintus duomenis naudojant tik baigiamojo darbo rengimui.

Dėkoju už atsakymus.

1. Pažymėkite teiginį, labiausiai tinkantį Jums:

- ☐ Kai dirbu, man būtina gauti grįžtamąjį ryšį
- ☐ Man norėtųsi dirbti savarankiškai ir pačiam priiminėti su darbu susijusius sprendimus
- ☐ Man nepatinka dirbti vienam

2. Pažymėkite teiginį, labiausiai tinkantį Jums:

- ☐ Man rūpi mano reputacija ir užimamos pareigos
- ☐ Noriu atlikti darbą geriau, nei kiti
- ☐ Man svarbu, kad patikčiau kitiems

3. Kuriuos iš žemiau išvardintų dalykų aptarėte su savo vadovu per paskutinius 12 mėnesių (galima pasirinkti daugiau nei vieną atsakymo variantą)?

- ☐ Kaip Jums sekasi atlikti darbus
- ☐ Paaukštinimo galimybes
- ☐ Mokymų poreikius
- ☐ Atlyginimą
- ☐ Kita _____ (įrašyti)

4. Keliuose mokymuose dalyvavote per pastaruosius 12 mėnesių? (Pasirinkus atsakymo variantą „Nei vienuose“, atsakinėkite į 5 klausimą, šio varianto nepasirinkus, pereikite prie 6 klausimo).

- ☐ Nei vienuose
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11 ir daugiau

5. Dėl kokių priežasčių nedalyvavote nei vienuose mokymuose per pastaruosius 12 mėnesių?

- ☐ Darbdavys neorganizavo mokymų
☐ Neturėjau laiko dėl darbų kiekio
☐ Nejaučiau mokymams poreikio
☐ Norėjau dalyvauti, bet darbdavys nesudarė tam sąlygų
☐ Kita _____ (įrašyti)

6. Kaip jūs jaučiate, kaip yra užtikrinamas Jūsų tobulėjimo poreikis?

- ☐ Labai gerai
☐ Pakankamai
☐ Nepakankamai

7. Sunumeruokite pagal svarbą (1 – svarbiausia, 2 – mažiau svarbu ir t.t.) dalykus, kurie Jus priverstų susidomėti siūlomu darbu įmonėje?

- ☐ Didelis darbo užmokestis
☐ Papildomi priedai, premijos prie darbo užmokesčio
☐ Galimybė kilti karjeros laiptais
☐ Jaunas, draugiškas kolektyvas
☐ Patogi darbo vieta
☐ Galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo organizacijoje
☐ Galimybė mokytis
☐ Galimybė realizuoti save
☐ Kita _____ (įrašyti)

8. Kurie veiksniai turėtų didžiausios įtakos Jūsų sprendimui palikti įmonę, kurioje dirbate (pažymėti tris svarbiausius)?

- ☐ Priešiškai nusiteikęs kolektyvas
☐ Pažeminimas pareigose
☐ Karjeros galimybių nebuvimas
☐ Individualaus dėmesio kaip asmenybei ir tinkamo įvertinimo nebuvimas
☐ Sąlygų dirbti savarankiškai nebuvimas
☐ Nepatogi darbo vieta, naujausių technologijų trūkumas
☐ Neįdomus ir monotoniškas darbas
☐ Sunkus darbas
☐ Galimybės dalyvauti priimant svarbius sprendimus nebuvimas
☐ Kita _____ (įrašyti)

9. Pateiktoje skalėje įvertinkite, kiek svarbūs darbe Jums yra visi išvardinti veiksniai (1 – visiškai nesvarbu, 5 – labai svarbu)

Nr.	Teiginys	Visiškai nesvarbu	Truputį svarbu	Vidutiniškai svarbu	Svarbu	Labai svarbu
1	Atlyginimas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2	Darbo aplinka	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

3	Papildomos poilsio dienos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4	Galimybė dirbti iš namų	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5	Lanksčios darbo valandos	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6	Saugumas ir stabilumas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7	Palaikantis vadovas ir bendradarbiai	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8	Bendravimas su bendradarbiais	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9	Kolegų vedami mokymai, dalijimasis patirtimi	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
10	Bendravimas su bendradarbiais ne darbo metu	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
11	Kavos pertraukėlės	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
12	Suteikiama atsakomybė	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
13	Gera reputacija	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
14	Pripažinimas iš kolegų pusės	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
15	Pagarba iš kolegų pusės	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
16	Oficialūs įvertinimai	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
17	Neformalūs įvertinimai	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
18	Asmeninis tobulėjimo planas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
19	Sudaroma galimybė užsiimti humanitarine, labdarine veikla	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
20	Socialiai atsakingas darbdavys	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
21	Savo potencialo išnaudojimas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
22	Ambicijų patenkinimas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
23	Laisvė priimti sprendimus	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
24	Atliekamų darbų pobūdis	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
25	Darbo tempas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
26	Savarankiškai pasirenkami būdai, kaip pasiekti rezultatus	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
27	Darbdavio pasitikėjimas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
28	Žinojimas, kad mano darbas turi įtakos kitiems	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
29	Žinojimas, kad valdau ir kontroliuoju kitus	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
30	Noras įvykdyti užduotis sėkmingai	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
31	Noras negauti per sunkių užduočių, kad išvengčiau nesėkmės	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
32	Noras negauti sudėtingų užduočių	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
33	Žinojimas, kad mano patirtis ir sugebėjimai yra vertinami	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
34	Mokymo programos, sudarytos pagal asmeninius poreikius	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
35	Grižtamasis ryšys iš vadovo ir kolegų	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
36	Kvalifikacijos kėlimą skatinančios užduotys	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

10. Pateiktoje skalėje įvertinkite, kiek sutinkate su visais išvardintais teiginiais (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku)

Nr.	Teiginys	Visiškai nesutinku	Labiau nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Labiau sutinku	Visiškai sutinku
1	Dirbčiau geriau, jeigu žinočiau, kad mano pastangos bus įvertintos didesniu atlyginimu	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
2	Besirinkdamas darbą, renkuosi tą, kuriame didesnis atlyginimas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
3	Man svarbu, kad kitiems mano elgesys būtų priimtinas	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
4	Aš dažnai priimu sprendimus atsižvelgdamas į tai, ką pagalvos kiti	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
5	Man svarbu, kad į mano nuomonę būtų atsižvelgiama	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
6	Dirbu daugiau, jeigu mano atliktas darbas man pelnys pripažinimą	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
7	Rodau iniciatyvą imtis tų darbų, kurie užtikrins, kad pelnysiu pripažinimą	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
8	Man svarbu, kad mano darbas leistų išnaudoti savo įgūdžius ir talentus	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
9	Renkantis įmonę, kurioje dirbti, man svarbu, kad sutaptų mano ir jos puoselėjamos vertybės	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
10	Organizacijos misija turi derėti su mano vertybėmis tam, kad dirbčiau gerai	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
11	Man svarbu žinoti, kad mano įgūdžiai turi įtakos organizacijos sėkmei	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
12	Man svarbu atėjus į darbą jame linksmai praleisti laiką	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
13	Man svarbu žinoti, kad mano patirtis yra naudinga mano kolegoms	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
14	Darbe aš ieškau artimų santykių	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

15	Man svarbiau pačiam žinoti, kad savo darbą atlieku gerai, nei sulaukti kitų pripažinimo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
16	Dažnai pagalvoju apie tai, kaip turėčiau elgtis, kad darbe nepatirčiau gėdos ir pažeminimo	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
17	Manau, kad organizacija turi rūpintis ne tik atliekamais darbais, bet ir darbuotojų poreikiais	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
18	Aš jaučiu, kad organizacija, kurioje dirbu, patenkina mano poreikius	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5
19	Organizacija, kurioje dirbu, atsižvelgia į mano poreikius	☐ 1	☐ 2	☐ 3	☐ 4	☐ 5

11. Jūsų lytis:☐ Vyr.☐ Mot.**12. Jūsų amžius:**☐ Iki 19 m.☐ 20-29 m.☐ 30-39 m.☐ 40-49 m.☐ 50-59 m.☐ 60 m. Ir daugiau**13. Šiuo metu dirbate:**☐ Valstybiniame sektoriuje☐ Privačiame sektoriuje**14. Jūsų išsilavinimas:**☐ Pagrindinis☐ Vidurinis☐ Aukštesnysis☐ Aukštasis koleginiis☐ Aukštasis universitetinis (bakalauro laipsnis)☐ Magistro laipsnis☐ Aukštesnis nei magistro laipsnis**15. Dabartinėje įmonėje Jūs dirbate:**☐ Trumpiau nei 1 metus☐ 1-2 metus

- ☐ 2-5 metus
- ☐ 5-10 metų
- ☐ ilgiau nei 10 metų

16. Jūsų užimamos pareigos yra:

- ☐ Skyriaus darbuotojas
- ☐ Vidutinio lygio vadovas
- ☐ Aukščiausio lygio vadovas
- ☐ Kita _____ (įrašyti)

17. Jūsų gaunamas atlyginimas „į rankas“ yra:

- ☐ Iki 1000 Lt
- ☐ 1001-2000 Lt
- ☐ 2001-3000 Lt
- ☐ 3001-4000 Lt
- ☐ Virš 4001 Lt

2 PRIEDAS

**DEMOGRAFINIŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ IR FIZIOLOGINIŲ
POREIKIŲ VERTINIMO KORELIACINIAI RYŠIAI**

Valstybiniame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Atlyginimas	0.028	-.145*	-0.112	-0.089	0.032	0.08
Darbo aplinka	.154*	-0.061	-0.083	-.200**	0.017	0.019
Papildomos poilsio dienos	0.016	-.241**	-.133*	-.206**	-.281**	-.244**
Lanksčios darbo valandos	-.139*	-0.029	.186**	-0.069	-0.057	0.023
Dirbčiau geriau, jeigu žinočiau, kad mano pastangos bus įvertintos didesniu atlyginimu	-0.078	-.240**	-0.106	-.245**	-.148*	-.127*
Besirinkdamas darbą, renkuosi tą, kuriame didesnis atlyginimas	-0.056	-.255**	-.200**	-.268**	-0.105	-0.094

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Privačiame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Atlyginimas	-0.012	0.061	0.078	0.081	-0.061	0.001
Darbo aplinka	.276**	-.270**	.180*	-0.028	-0.117	0.039
Papildomos poilsio dienos	.206*	-0.039	-0.072	-0.039	-.243**	-.318**
Lanksčios darbo valandos	0.133	0.092	-0.139	-.175*	0.058	-.311**
Dirbčiau geriau, jeigu žinočiau, kad mano pastangos bus įvertintos didesniu atlyginimu	.228**	-0.045	-.183*	0.13	0.038	-0.145
Besirinkdamas darbą, renkuosi tą, kuriame didesnis atlyginimas	.209*	0.043	0.012	.190*	-0.006	0.018

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Koreliacija apibūdinama kaip:

	Labai silpna arba jokios – nuo 0 iki 0,3 (nuo -0,3 iki 0)
	Silpna – nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)
	Vidutinė – nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)
	Stipri – nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)
	Labai stipri – nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)

„nespalvotas langelis“ – nėra statistiškai reikšmingo ryšio

3 PRIEDAS

**DEMOGRAFINIŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ IR SAUGUMO
POREIKIŲ VERTINIMO KORELIACINIAI RYŠIAI**

Valstybiniame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Saugumas ir stabilumas	.275**	-0.003	-.156*	-0.118	-0.022	-0.086
Palaikantis vadovas ir bendradarbiai	0.102	0.108	-0.064	0.029	0.013	-.125*

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Privačiame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Saugumas ir stabilumas	.372**	0.1	0.001	0.158	-0.119	0.053
Palaikantis vadovas ir bendradarbiai	0.163	-.253**	-0.041	0.042	-.330**	-0.165

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Koreliacija apibūdinama kaip:

	Labai silpna arba jokios – nuo 0 iki 0,3 (nuo -0,3 iki 0)
	Silpna – nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)
	Vidutinė – nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)
	Stipri – nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)
	Labai stipri – nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)

„nespalvotas langelis“ – nėra statistiškai reikšmingo ryšio

4 PRIEDAS

**DEMOGRAFINIŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ IR PRIKLAUSOMUMO
POREIKIŲ VERTINIMO KORELIACINIAI RYŠIAI**

Valstybiniame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Bendravimas su bendradarbiais	0.055	0.034	-0.093	-0.022	-0.01	-.137*
Kolegų vedami mokymai, dalijimasis patirtimi	0.116	.129*	0.025	0.087	0.061	-0.049
Bendravimas su bendradarbiais ne darbo metu	-0.053	0.073	-0.042	0.035	-0.035	-0.09
Kavos pertraukėlės	-0.098	0.077	-0.112	-0.04	-.171**	-.277**
Man svarbu, kad kitiems mano elgesys būtų priimtinas	.138*	0.086	-.157*	-0.022	-0.116	-.291**
Aš dažnai priimu sprendimus atsižvelgdamas į tai, ką pagalvos kiti	0.056	-.278**	-.148*	-.216**	-0.041	-.159*
Man svarbu atėjus į darbą jame linksmiai praleisti laiką	-.142*	-.426**	-0.051	-.300**	-0.06	0.061
Man svarbu žinoti, kad mano patirtis yra naudinga mano kolegoms	0.102	0.117	-0.037	0.035	0.017	-0.119
Darbe aš ieškau artimų santykių	-.159*	-0.048	0.049	0.002	0.002	0.035

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Privačiame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Bendravimas su bendradarbiais	.307**	-.208*	0.053	-0.007	-.276**	-0.069
Kolegų vedami mokymai, dalijimasis patirtimi	0.019	-.295**	0.057	-0.098	-0.109	-0.027
Bendravimas su bendradarbiais ne darbo metu	-0.027	-.229**	-0.091	-0.117	-0.066	0.02
Kavos pertraukėlės	.285**	-0.065	-0.119	-.265**	-0.131	-.255**

lentelės tęsinys kitame puslapyje

lentelės tęsinys

Man svarbu, kad kitiems mano elgesys būtų priimtinas sutinku	0.091	-0.097	-.173*	0.099	-.237**	-0.062
Aš dažnai priimu sprendimus atsižvelgdamas į tai, ką pagalvos kiti	0.159	-0.024	-0.135	-0.001	-.258**	-0.103
Man svarbu atėjus į darbą jame linksmai praleisti laiką	-0.006	-0.141	-0.026	-.227**	0.081	-0.13
Man svarbu žinoti, kad mano patirtis yra naudinga mano kolegoms	0.034	-0.009	0.16	-0.156	0.169	0.08
Darbe aš ieškau artimų santykių	-.265**	-0.033	-0.04	-0.016	0.07	0.039

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Koreliacija apibūdinama kaip:

	Labai silpna arba jokios – nuo 0 iki 0,3 (nuo -0,3 iki 0)
	Silpna – nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)
	Vidutinė – nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)
	Stipri – nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)
	Labai stipri – nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)

„nespaltotas langelis“ – nėra statistiškai reikšmingo ryšio

5 PRIEDAS

**DEMOGRAFINIŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ IR PRIPAŽINIMO
POREIKIŲ VERTINIMO KORELIACINIAI RYŠIAI**

Valstybiniame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Suteikiama atsakomybė	0.02	0.042	0.1	0.042	0.016	0.042
Gera reputacija	0.03	0.01	-0.116	0.056	-0.046	-0.004
Pripažinimas iš kolegų pusės	0.02	0.029	-0.055	0.03	0.014	-0.016
Pagarba iš kolegų pusės	-0.036	0.075	-0.109	0.034	0.064	-0.027
Oficialūs įvertinimai	0.067	0.001	0.028	-0.034	-0.025	-.149*
Neformalūs įvertinimai	0.038	0.091	-0.024	0.056	-0.075	-0.046
Žinojimas, kad mano patirtis ir sugebėjimai yra vertinami	0.094	0.039	-.131*	0.04	-0.024	0.035
Man svarbu, kad į mano nuomonę būtų atsižvelgiama	0.091	-0.117	-.174**	-.219**	-0.094	-.170**
Dirbu daugiau, jeigu mano atliktas darbas man pelnys pripažinimą	0.091	-.189**	0.007	-.156*	-0.081	-0.065
Rodau iniciatyvą imtis tų darbų, kurie užtikrins, kad pelnysiu pripažinimą	0.074	-.159*	0.002	-.209**	-0.054	-.134*
Man svarbiau pačiam žinoti, kad savo darbą atlieku gerai, nei sulaukti kitų pripažinimo	0.036	.180**	-.184**	.126*	-0.035	0.051
Dažnai pagalvoju apie tai, kaip turėčiau elgtis, kad darbe nepatirčiau gėdos ir pažeminimo	-0.034	-0.101	-.200**	-0.088	-0.092	-.229**

* Koreliacijos coef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos coef. reikšmingas 0,01 lygiu

Privačiame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Suteikiama atsakomybė	0.037	-.246**	.244**	-0.031	0.151	.246**
Gera reputacija	0.067	-0.104	0.034	0.098	0.061	.361**
Pripažinimas iš kolegų pusės	-0.074	-0.131	0.052	-0.006	0.138	.185*
Pagarba iš kolegų pusės	0.028	-.286**	.223**	-0.077	0.026	0.132
Oficialūs įvertinimai	.194*	-.295**	0.08	-0.097	-0.087	-0.067

lentelės tęsinys kitame puslapyje

lentelės tęsinys

Neformalus įvertinimai	0.123	-0.165	.198*	-0.052	0.091	0.078
Žinojimas, kad mano patirtis ir sugebėjimai yra vertinami	.203*	-.256**	0.081	-0.131	-0.153	0.015
Man svarbu, kad į mano nuomonę būtų atsižvelgiama	-0.146	-0.137	-0.01	-0.068	0.111	-0.138
Dirbu daugiau, jeigu mano atliktas darbas man pelnys pripažinimą	0.01	-.175*	-0.08	-0.15	-0.001	0.037
Rodau iniciatyvą imtis tų darbų, kurie užtikrins, kad pelnysiu pripažinimą	0.062	-.181*	0.042	-0.105	0.158	0.161
Man svarbiau pačiam žinoti, kad savo darbą atlieku gerai, nei sulaukti kitų pripažinimo	0.067	.182*	0.015	.253**	-0.06	-.209*
Dažnai pagalvoju apie tai, kaip turėčiau elgtis, kad darbe nepatirčiau gėdos ir pažeminimo	-0.033	-0.044	-.174*	0.054	-0.078	-.321**

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Koreliacija apibūdinama kaip:

	Labai silpna arba jokios – nuo 0 iki 0,3 (nuo -0,3 iki 0)
	Silpna – nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)
	Vidutinė – nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)
	Stipri – nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)
	Labai stipri – nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)

„nespaltvotas langelis“ – nėra statistiškai reikšmingo ryšio

6 PRIEDAS

**DEMOGRAFINIŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ IR SAVIREALIZACIJOS
POREIKIŲ VERTINIMO KORELIACINIAI RYŠIAI**

Valstybiniame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Sudaroma galimybė užsiimti humanitarine, labdaringa veikla	0.068	.125*	.127*	.175**	-0.1	0.002
Socialiai atsakingas darbdavys	.300**	.257**	0.015	.182**	-.141*	-0.062
Savo potencialo išnaudojimas	.132*	-0.074	0.106	-0.048	0.012	0.025
Ambicijų patenkinimas	0.062	-.234**	-0.002	-.213**	-.153*	-0.085
Man svarbu, kad mano darbas leistų išnaudoti savo įgūdžius ir talentus	0.101	-0.037	-0.075	-0.098	-0.049	-.167**
Renkantis įmonę, kurioje dirbti, man svarbu, kad sutaptų mano ir jos puoselėjamos vertybės	.280**	.214**	-0.021	.134*	0.057	0.024
Organizacijos misija turi derėti su mano vertybėmis tam, kad dirbčiau gerai	.129*	.177**	0.021	0.116	0.007	-0.089
Man svarbu žinoti, kad mano įgūdžiai turi įtakos organizacijos sėkmei	.189**	0.063	-0.017	-0.029	0.029	-0.051

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Privačiame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Sudaroma galimybė užsiimti humanitarine, labdaringa veikla	.234**	-0.005	-0.063	0.047	0.012	-0.147
Socialiai atsakingas darbdavys (	.360**	-0.099	0.046	0.046	-0.149	-.293**
Savo potencialo išnaudojimas	0.034	-.397**	0.093	-.266**	-0.057	-0.05
Ambicijų patenkinimas	-0.031	-.365**	0.046	-.226**	-0.008	-0.086
Man svarbu, kad mano darbas leistų išnaudoti savo įgūdžius ir talentus	.236**	-.218*	0.026	-0.123	0.118	-0.051

lentelės tęsinys kitame puslapyje

lentelės tęsinys

Renkantis įmonę, kurioje dirbti, man svarbu, kad sutaptų mano ir jos puoselėjamos vertybės	.242**	-0.042	0.1	-.243**	.241**	0.133
Organizacijos misija turi derėti su mano vertybėmis tam, kad dirbčiau gerai	0.098	.173*	0.076	-0.105	.301**	0.129
Man svarbu žinoti, kad mano įgūdžiai turi įtakos organizacijos sėkmei	.172*	-0.106	-0.006	-0.164	0.156	0.03

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Koreliacija apibūdinama kaip:

	Labai silpna arba jokios – nuo 0 iki 0,3 (nuo -0,3 iki 0)
	Silpna – nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)
	Vidutinė – nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)
	Stipri – nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)
	Labai stipri – nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)

„nespalvotas langelis“ – nėra statistiškai reikšmingo ryšio

7 PRIEDAS

**DEMOGRAFINIŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ IR AUTONOMIJOS
POREIKIŲ VERTINIMO KORELIACINIAI RYŠIAI**

Valstybiniame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Laisvė priimti sprendimus	0.043	.183**	0.014	0.056	0.1	0.079
Atliekamų darbų pobūdis	.155*	-0.029	0.056	-0.118	0.043	-0.006
Darbo tempas	.198**	-0.053	0.03	-0.098	-0.019	-0.059
Savarankiškai pasirenkami būdai, kaip pasiekti darbo rezultatus	-0.016	.209**	-0.062	.139*	-0.047	0.027
Darbdavio pasitikėjimas	.161**	0.1	-.153*	0.043	-0.068	-.225**

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Privačiame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Laisvė priimti sprendimus	-0.141	-0.072	0.032	-0.088	.249**	0.067
Atliekamų darbų pobūdis	-0.044	-0.071	.237**	-0.035	0.077	0.112
Darbo tempas	.214*	-.187*	0.007	-0.131	-.179*	-.203*
Savarankiškai pasirenkami būdai, kaip pasiekti darbo rezultatus	-0.099	-0.001	0.105	-0.083	0.126	0.069
Darbdavio pasitikėjimas	-0.055	-0.151	0.004	0.143	-0.042	0.116

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Koreliacija apibūdinama kaip:

	Labai silpna arba jokios – nuo 0 iki 0,3 (nuo -0,3 iki 0)
	Silpna – nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)
	Vidutinė – nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)
	Stipri – nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)
	Labai stipri – nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)

„nespalvotas langelis“ – nėra statistiškai reikšmingo ryšio

8 PRIEDAS

**DEMOGRAFINIŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ IR VALDŽIOS IR
DOMINAVIMO POREIKIŲ VERTINIMO KORELIACINIAI RYŠIAI**

Valstybiniame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Žinojimas, kad mano darbas turi įtakos kitiems	.190**	.198**	0.016	.180**	0.052	-0.045
Žinojimas, kad valdau ir kontroliuoju kitus	-0.079	-.138*	-.233**	-0.102	-0.009	-0.059

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Privačiame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Žinojimas, kad mano darbas turi įtakos kitiems	0.022	-.268**	-0.074	0.025	0.041	-0.013
Žinojimas, kad valdau ir kontroliuoju kitus	-0.124	-.219*	0.02	-0.092	.207*	-0.094

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Koreliacija apibūdinama kaip:

	Labai silpna arba jokios – nuo 0 iki 0,3 (nuo -0,3 iki 0)
	Silpna – nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)
	Vidutinė – nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)
	Stipri – nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)
	Labai stipri – nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)

„nespalvotas langelis“ – nėra statistiškai reikšmingo ryšio

9 PRIEDAS

**DEMOGRAFINIŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ IR PASIEKIMŲ
POREIKIŲ VERTINIMO KORELIACINIAI RYŠIAI**

Valstybiniame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Noras įvykdyti užduotis sėkmingai	.204**	0.054	-.194**	0.054	-0.069	-0.098
Noras negauti per sunkių užduočių, kad išvengčiau nesėkmės	.149*	-0.01	-0.045	-0.08	-0.05	-0.037
Noras negauti sudėtingų užduočių	0.083	0.11	-0.022	0.05	-0.031	-0.002

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Privačiame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Noras įvykdyti užduotis sėkmingai	.215*	-.241**	0.153	-.227**	0.082	0.12
Noras negauti per sunkių užduočių, kad išvengčiau nesėkmės	0.065	0.15	-.215*	0.106	-0.141	-.308**
Noras negauti sudėtingų užduočių	-0.038	.234**	-0.148	0.14	-0.11	-.317**

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Koreliacija apibūdinama kaip:

	Labai silpna arba jokios – nuo 0 iki 0,3 (nuo -0,3 iki 0)
	Silpna – nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)
	Vidutinė – nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)
	Stipri – nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)
	Labai stipri – nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)

„nespalvotas langelis“ – nėra statistiškai reikšmingo ryšio

10 PRIEDAS

**DEMOGRAFINIŲ DARBUOTOJŲ CHARAKTERISTIKŲ IR TOBULĖJIMO
POREIKIŲ VERTINIMO KORELIACINIAI RYŠIAI**

Valstybiniame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Asmeninis tobulėjimo planas	.234**	0.037	0.011	-0.067	0.017	-0.109
Mokymo programos, sudarytos pagal asmeninius poreikius	0.082	-0.01	-0.079	-0.025	-.163**	-.159*
Grįžtamasis ryšys iš vadovo ir kolegų	0.052	.130*	-0.016	0.1	0.084	-0.008
Kvalifikacijos kėlimą skatinančios užduotys	.157*	-0.067	0.019	-.130*	0.035	-0.062

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Privačiame sektoriuje

	Lytis	Amžius	Išsilavinimas	Stažas įmonėje	Pareigos	Atlyginimas
Asmeninis tobulėjimo planas	.326**	-.391**	0.038	-0.108	-0.096	0.039
Mokymo programos, sudarytos pagal asmeninius poreikius	.191*	-.412**	-0.001	0.002	-0.065	-0.059
Grįžtamasis ryšys iš vadovo ir kolegų	.329**	-.405**	-0.102	0.097	-0.142	-0.05
Kvalifikacijos kėlimą skatinančios užduotys	.258**	-.450**	0.089	-0.058	-0.105	0.066

* Koreliacijos koef. reikšmingas 0,05 lygiu

** Koreliacijos koef. reikšmingas 0,01 lygiu

Koreliacija apibūdinama kaip:

	Labai silpna arba jokios – nuo 0 iki 0,3 (nuo -0,3 iki 0)
	Silpna – nuo 0,3 iki 0,5 (nuo -0,3 iki -0,5)
	Vidutinė – nuo 0,5 iki 0,7 (nuo -0,5 iki -0,7)
	Stipri – nuo 0,7 iki 0,9 (nuo -0,7 iki -0,9)
	Labai stipri – nuo 0,9 iki 1,0 (nuo -0,9 iki -1,0)

„nespalvotas langelis“ – nėra statistiškai reikšmingo ryšio