

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

MONIKA BARTUŠYTĖ

DARBO SANTYKIŲ POVEIKIS ORGANIZACIJOS VEIKLOS  
EFEKTYVUMUI

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas  
Prof. dr. *Vladimiras Gražulis*

VILNIUS  
2014

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS INSTITUTAS

DARBO SANTYKIŲ POVEIKIS ORGANIZACIJOS VEIKLOS  
EFEKTYVUMUI

*Viešojo administravimo (specializacija - Žmogiškųjų išteklių vadyba)*

Magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 621N71001

Vadovas

Prof. dr. Vladimiras Gražulis

\_\_\_\_\_ 2014 – 03 – 31

Atliko

Žlms2-01 gr. stud. M.Bartušytė

\_\_\_\_\_ 2014 – 03 – 31

VILNIUS

2014

# TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS .....	6
ĮVADAS .....	7
1. DARBO SANTYKIŲ KONCEPCIJA MOKSLINĖJE LITERATŪROJE .....	9
1.1 Istorinis požiūris į darbo santykių aktualumą organizacijoje .....	9
1.2 Darbo santykių vertinimo dimensijos ir jų reikšmė organizacijoje .....	13
1.3 Darbo santykių efektyvumo matavimo metodai ir iššūkiai juos taikant .....	22
2. METODINĖ DALIS .....	32
3. DARBO SANTYKIŲ KLAIPĖDOS MIESTO SAVIVALDYBĖJE ANALIZĖ .....	38
3.1 Demografinė respondentų analizė .....	38
3.2 Kolektyvinio darbo lygis Klaipėdos miesto savivaldybėje .....	39
3.3 Organizacinė kultūra Klaipėdos miesto savivaldybėje .....	45
3.4 Vadovavimo stilius Klaipėdos miesto savivaldybėje .....	50
3.5 Ryšiai tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų kaitos .....	53
3.6 Ryšių tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų pasitenkinimo analizė .....	55
3.7 Ryšiai tarp darbo santykių ir darbuotojų įsipareigojimo .....	58
3.8 Tyrimo apibendrinimas .....	61
IŠVADOS .....	63
PASIŪLYMAI .....	65
LITERATŪROS SĄRAŠAS .....	66
ANOTACIJA .....	73
ANNOTATION .....	74
SANTRAUKA .....	75
SUMMARY .....	76
PRIEDAI .....	77

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Darbo santykių modelis .....	26
2 pav. Empirinio tyrimo modelis darbo santykiams įvertinti .....	34
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.).....	39
4 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pavaldinių kiekį (proc.).....	39
5 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal kolektyvinės dvasios teiginių vertinimą.....	40
6 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo lygio teiginių vertinimą .....	41
7 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal komunikacijos kokybės teiginių vertinimą.....	42
8 pav. Teiginio "Kolegas Jūs suprantate iš pusės žodžio" vertinimas pagal darbo stažą .....	43
9 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo vaidmens teiginių vertinimą .....	44
10 pav. Atsakymų pasiskirstymas vetinant tikslus ir vertybių teiginius.....	47
11 pav. Atsakymų pasiskirstymas orientacijai į veiklos rezultatus vertinti.....	48
12 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal kontrolės kokybės teiginių vertinimą .....	49
13 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal darbuotojų dalyvavimo teiginių vertinimą .....	50
14 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal vadovavimo stilių teiginių vertinimą.....	52
15 pav. Atsakymų pasiskirstymas į klausimą "Kaip dažnai galvojate apie darbo keitimą?" pagal darbuotojų stažą.....	54
16 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal darbuotojų pasitenkinimo atskirais veiksniais vertinimą .....	57

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Senųjų ir naujųjų darbo santykių prioritetų transformacija.....	16
2 lentelė Vadovavimo stilių pobūdis .....	20
3 lentelė. Ekonomikos sistemų poveikis darbo santykių plėtrai .....	23
4 lentelė Teiginių skirstymas ir vidinis validumas kolektyvinio darbo dimensijoje .....	35
5 lentelė Teiginių skirstymas ir vidinis validumas organizacinės kultūros dimensijoje.....	36
6 lentelė Teiginių suskirstymas pagal vadovavimo stiliaus tipus .....	36
7 lentelė. Teiginių paskirstymas ir vidinis validumas darbuotojų pasitenkinimo darbu dimensijoje .....	37
8 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas darbuotojų įsipareigojimo kategorijoje....	37
9 lentelė Vadovavimo stilių vertinimo vidurkių analizė.....	51
10 lentelė Įsipareigojimo rūšių vertinimo vidurkių analizė .....	58

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

PRIEDAS 1 Amasa Whitney fabriko (Vinčendonas, Masačusetsas) 1830 m. liepos 5 d. darbo organizavimo taisyklės ir nurodymai .....	77
PRIEDAS 2 Henri'o Fayolio keturiolika valdymo principų .....	79
PRIEDAS 3 Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius duomenis .....	80
PRIEDAS 4 Pearson koreliacijos koeficientai tarp kolektyvinio darbo teiginių ir darbuotojų kaitos įverčio .....	81
PRIEDAS 5 Pearson koreliacijos koeficientai tarp organizacinė kultūros teiginių ir darbuotojų kaitos įverčio .....	82
PRIEDAS 6 Pearson koreliacijos koeficientai tarp vadovavimo stiliaus teiginių ir darbuotojų kaitos įverčio .....	83
PRIEDAS 7 Pearson koreliacijos koeficientai tarp kolektyvinio darbo teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo .....	84
PRIEDAS 8 Pearson koreliacijos koeficientai tarp organizacinės kultūros teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo .....	85
PRIEDAS 9 Pearson koreliacijos koeficientai tarp vadovavimo stiliaus teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo .....	86
PRIEDAS 10 Pearson koreliacijos koeficientai tarp kolektyvinio darbo teiginių ir darbuotojų įsipareigojimo .....	87
PRIEDAS 11 Pearson koreliacijos koeficientai tarp organizacinės kultūros teiginių ir darbuotojų įsipareigojimo .....	88
PRIEDAS 12 Pearson koreliacijos koeficientai tarp vadovavimo stiliaus teiginių ir darbuotojų įsipareigojimo .....	89
PRIEDAS 13 ANKETA „Darbo santykiai Klaipėdos miesto savivaldybėje“ .....	90

## IVADAS

### **Temos aktualumas ir naujumas.**

Nuo XIX-tame amžiuje egzistavusio požiūrio į darbuotojus, kaip į „darbo rankas“, praėjo daug laiko. Kartu su ekonomika, politika, teisės normomis, bei technologijomis keitėsi ir požiūris į santykius egzistuojančius darbo aplinkoje. Valdymo teorijos klasikų F.W. Tayloro, H. Fayolio nagrinėti santykiai tarp vadovo ir darbuotojų, kaip įsakinėtojo ir paklusniojo, jau nebetinkami šių dienų darbo santykiams apibūdinti.

Kad įmonės būtų konkurencingos ir tokios išliktų rinkoje, jau senokai jų vadovams nebeužtenka kreipti dėmesį vien į materialią gamybos išteklių efektyvų panaudojimą. Žinių ir technologijų amžiuje svarbiausią vietą užima nematerialus kapitalas. Žmogiškajam kapitalui valdyti nebeužtenka senų įgūdžių, žinių ir nusistovėjusio senojo požiūrio į darbo santykius. Atsirado būtinybė nagrinėti naują, dominuojantį santykį tarp vadovo ir darbuotojų.

Nepaisant to, kad tarptautinė bendruomenė jau yra susipažinusi su faktu, jog tinkami darbo santykiai yra teigiamą įtaką darantis organizacinės kultūros veiksnys, o kartu ir visos organizacijos sėkmės garantas, šiandieninėje ekonomikoje (Paauwe, Richardson, 1997; Baker, 2009), vis dėlto išlieka įprotis tiek tarptautiniu, tiek ir nacionaliniu lygiu socialinę situaciją ir darbo efektyvumo didinimą visų pirma reguliuoti daugiau teisinėmis ar ekonominėmis priemonėmis. Europos Sąjungos 2012 m. Darbo rinkos vystymo ataskaitoje palyginus didelis dėmesys kreipiamas statistikos gerinimui. Siekiama daryti įtaką nedarbo lygio mažinimui šalyse, atlyginimų augimui, socialinių apsaugos priemonių, bei išmokų sistemos tobulinimui. Lietuvos Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2012 m. veiklos ataskaitoje dominuoja strateginiai uždaviniai taip pat susiję daugiau su teisiniais ir ekonominiais rodikliais, tokiais kaip: nedarbo lygio mažinimas, darbo santykių reglamentavimo modernizavimas, saugios darbo aplinkos užtikrinimas ir kt.

Lietuvoje valstybiniu lygiu darbo santykiai yra reguliuojami iš esmės daugiau teisiškai ir ekonomiškai. Darbdaviai yra pakankamai laisvi spręsti ar kreips dėmesį į kitus socialinius ar psichologinius veiksnius, darančius įtaką darbo jėgos efektyvumui. Valstybinės institucijos Civilinio kodekso, Darbo kodekso, bei eile kitų teisinių dokumentų pagalba užtikrina būtinąsias darbuotojų teises ir užkerta kelią išnaudojimui, nelygybei ir diskriminacijai, tačiau detalčiau nesprendžia darbo jėgos motyvavimo, skatinimo ir darbo efektyvumo klausimų atskirose organizacijose. Dėl šios priežasties šis darbas prisideda prie nedidelio skaičiaus lietuvių autorių darbų, nagrinėjančių darbo santykių efektyvumą ir jo vertinimo dimensijas.

**Temos iširtumas.** Pasaulinėje mokslinėje literatūroje yra nemažai darbų, kurie nagrinėja sąryšius tarp įmonės žmogiškųjų išteklių panaudojimo ir jos veiklos rezultatų (Peck, 1994; Huselid, 1995; Delaney, Huselid, 1996; Edwards et al., 2002; Sundaray, Sahoo, 2013). Sukaupta nemažai darbų, kurie nagrinėja šį ryšį ir įrodo, kad įmonės darbuotojai gali būti konkurenciniu pranašumu, kurį sunku

nukopijuoti ar įgyti konkurentams (Patterson ir kt. 2005). Lietuvoje jaučiamas tokių darbų stygius. Nemažoje dalyje lietuvių autorių darbų darbo santykiai įtraukiami, kaip organizacinės kultūros elementas, darantis įtaką organizacijos veiklai (Purlys, 2009; Malinauskaitė, 2012). Viename iš lietuvių autorių kolektyvo (Sudnickas ir kt., 2012) darbe „Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos“ visas skyrius skirtas efektyvumo matavimo problemai žmogiškųjų išteklių vadyboje.

Mokslinėje literatūroje taip pat pasigendama išsamaus darbo santykių nagrinėjimo įvairiais aspektais. Nemažai autorių vertinusių darbo santykių efektyvumo įtaką organizacijai vertino juos iš darbuotojo perspektyvos, pasinaudodami psichologijos mokslo parametrais (Pascarella, et al., 1984; Halawah, 2006; Lahnam et al., 2009; Marquet, 2012), tačiau maža dalis į darbo santykių vertinimą įtraukė ir organizacijos indėlį (Baker, 2009).

**Tyrimo objektas.** Darbo santykiai Klaipėdos miesto savivaldybėje.

**Problema.** Nagrinėjant mokslinės literatūros šaltinius, nėra vienareikšmiško ir išsamaus atsakymo į kylantį probleminį klausimą: *kokią reikšmę darbo santykiai turi organizacijos veiklos efektyvumui?* Šio darbo teorinėje ir praktinėje dalyse siekiama pateikti susistemintą informaciją, padėsiančią atsakyti į minėtą klausimą.

**Tikslas** – Atskleisti darbo santykių ir veiklos efektyvumo sąsajas Klaipėdos miesto savivaldybėje.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti darbo santykius moksliniame kontekste socialiniu aspektu.
2. Išskirti darbo santykių vertinimo dimensijas.
3. Įvertinti darbo santykių ir veiklos efektyvumą lemiančių rodiklių ryšius Klaipėdos miesto savivaldybėje.
4. Pateikti išvadas ir rekomendacijas, remiantis atlikto tyrimo rezultatais.

**Metodai.** Darbe naudojama užsienio ir lietuvių autorių mokslinės literatūros analizė. Norint išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į darbo santykius tiriamoje organizacijoje buvo naudojamas kiekybinis apklausos tyrimo metodas. Duomenims surinkti buvo pasirinkta elektroninė anketinė apklausa. Gautų tyrimo rezultatų analizei buvo naudojama SPSS 17.0 programa, o juos iliustruojant naudotasi MS Excel.

**Darbo struktūra.** Darbas suskirstytas į tris pagrindines dalis. Pirmojoje pateikiama mokslinės literatūros analizė. Antrojoje dalyje aprašyta praktinio tyrimo metodologija, o trečiojoje dalyje pateikiami tyrimo rezultatai, išvados, bei pasiūlymai.



# 1. DARBO SANTYKIŲ KONCEPCIJA MOKSLINĖJE LITERATŪROJE

## 1.1 Istorinis požiūris į darbo santykių aktualumą organizacijoje

Darbo santykių sąvoka per laiką keitėsi kaip ir kiti socialinių mokslų objektai, kurie nuolat kinta dėl teisinių, technologinių, socialinių, ekonominių pokyčių. Siekis rasti galutinį bet kurio socialinio reiškimo apibrėžimą, iš esmės yra klaidinantis. Taip yra todėl, kad visose socialinėse teorijose ar modeliuose esminis atskaitos taškas yra asmenybė, o ši negali būti įtalpinta į konkrečius, tikslus ir nekintančius rėmus. Socialinių darbo santykių supratimas, kokį turime šiandien, taip pat formavosi per laiką. Siekiant susisteminti informaciją apie darbo santykius, tikslinga juos nagrinėti įvairiais aspektais. Vienas svarbiausių iš jų – istorinis požiūris.

### **Darbuotojas – „darbo rankos“**

Nuo XIX a. pradžios vis spartėjant organizacijų plėtrai ir atsiradus poreikiui numatyti pagrindines sudėtingų organizacijų veiklos gaires, bei sisteminti žinias apie jų valdymą, ėmė formuotis organizacinės elgsenos, psichologijos, bei vadybos mokslai. Šių mokslų pradininkai daugeliu atvejų savo darbuose rėmėsi stambių gamybinių įmonių pavyzdžiais (F.W. Taylor, H. Fayol, E. Mayo). Pramonės perversmo dėka įsigalėjusios didelės, masinės gamybos organizacijos buvo tinkama vieta sudėtingų organizacinių procesų identifikavimui.

Vos tik atsiradus vadybos mokslo pagrindui, vyravo požiūris, kad darbuotojų pagrindinė pareiga yra įgyvendinti savininkų norus (Gražulis V., 2012, p. 12). Tokia situacija nebuvo atsitiktinė. Darbdaviai siekė gamybos mechanizavimo ir kaštų mažinimo, o tai į darbuotojus vertė žiūrėti kaip į darbo įrankius ar priemones, kuriuos galima priversti dirbti našiau, kad ir pastačius juos prie konvejerių.

V. Gražulio ir kt. (2012, p. 12) pateikti pavyzdžiai, XIX a. pabaigoje galiojusios darbo organizavimo taisyklės Amasa Whitney fabrike (priedas 1) ir Yonne banke (priedas 2), atspindi tuo metu vyravusius darbuotojų – darbdavių santykius. Fabrike darbuotojai buvo visiškai priklausomi nuo vadovų. Tik su vadovo leidimu darbuotojai galėjo išeiti iš darbo patalpos, valgyti, ilsėtis, imti atostogas, išeiti iš darbo ir pan. Jie buvo laikomi tiesiog „darbo rankomis“ ir vienintelis vadovų lūkestis buvo našesnis jų darbas. Banke, kur egzistuoja daugiau protinio darbo lyginant su fabriku, santykis tarp darbuotojo ir vadovo buvo taip pat visapusiškai reguliuojamas iš darbdavio pusės. Nepaisant to, kad banko darbuotojai turėjo aukštesnį išsilavinimą, nei paprasti fabriko darbininkai, jų darbo taisyklėse išliko tokia pati priklausomybė nuo vadovo malonės ir sprendimų. Skirtumas tik toks, kad iš banko darbuotojų už jiems suteiktas komforto sąlygas (sutrumpintas darbo valandas, krosnį šildymui, leidimą valgyti darbo vietoje) buvo tikimasi dar ir jų pasitenkinimo darbu, bei dėkingumo. Apibendrinant, visos taisyklės ir darbo

sąlygos turėjo vesti prie pagrindinio to meto efektyvumo mato – aukštesnio darbo našumo lygio, matuojamo produkcijos kiekiu per tam tikrą laiko tarpą.

### **Formalumas ir kontrolė**

Pakankamai panašiai, XX a. pradžioje, organizacijų valdymo principus suvokė ir valdymo teorijų kūrėjai F.W. Tayloras ir H. Fayolis. F.W. Tayloras žymiai padidino pramoninių organizacijų darbo efektyvumą suformulavęs valdymo principus, tačiau buvo kaltinamas už žmogiškumo eliminavimą iš darbo vietų (Blake, Moseley, 2010). Tokiu būdu valdymo suvokimas įsitvirtino, kaip įsakinėjimo ir darbuotojų kontroliavimo būtinybė. Nepaisant to, kad buvo atkreiptas dėmesys į darbuotojų ir darbdavio santykius, kaip svarbų organizacijai objektą, efektyvūs darbo santykiai buvo apibrėžti tik kaip formalūs, kontroliuojami ir priklausomi nuo vadovybės. Minėto klasiko mokslinių darbų tikslas buvo pagrįsti ir įtvirtinti kaštų mažinimo galimybes, efektyviai administruojant ir valdant įmones. Darbuotojai šiame kontekste traktuojami kaip išlaidų rūšis, kurią galima kontroliuoti. Tokiais principais paremti ir darbuotojų – vadovų santykiai. Formalus bendravimas darbo užduočių vykdymo metu, darbuotojo stebėjimas, kad jis atitiktų darbo specifikos reikalavimus, jokio savarankiškumo ir pasitikėjimo.

Nuo F.W. Taylora neatsiliko ir kitas valdymo teorijos klasikas H. Fayolis. Jo suformuluoti keturiolika valdymo principų (priedas 3) kartu su F. Taylora valdymo principais sudarė tvirtą vadybos mokslo pagrindą. Iki šių dienų organizacijose galioja *krypties vienovės principas*, kuris pabrėžia bendrų tikslų ir suderintų interesų įtaką ir svarbą. Kiti principai iš esmės jau netinka šiandieniniams, per laiką pasikeitusiems darbo santykiams.

Darbdavių požiūris į darbuotojus šiuo minimu laikotarpiu rėmėsi tuo, kad daugelis yra nelinkę dirbti, darbo užmokestis yra svarbesnis už darbo turinį ir kūrybinį darbą gali dirbti tik nedaugelis (Gražulis ir kt. 2012). Tokie santykiai lėmė, kad vadovavimas rėmėsi tradiciniais valdymo modeliais, kurie akcentavo teisingo darbo užmokesčio ir tinkamų nurodymų svarbą organizacijos efektyvumui.

### **Paternalizmas**

Įmonių darbuotojų ir vadovų santykiams skiriamas dėmesys ypač suaktyvėjo po E. Mayo „Western Electric“ 1924 – 1933m. atliktų eksperimentų serijos. Tyrimai prasidėjo bandymu nustatyti ryšį tarp darbo vietos apšvietimo ir darbuotojų darbo našumo. Plačiai žinoma eksperimento vykdytojų išvada, kad ypatingą reikšmę veiklos rezultatams turi dėmesys darbuotojams, kūrybos elementai vykdant užduotis, žmogaus psichologinių savybių įvertinimas ir sąlygų joms atsiskleisti sudarymas. Taip pat darbuotojai yra linkę dirbti geriau, jei tiki, jog administracija rūpinasi jų gerove, ir jų tiesioginiai vadovai skiria jiems daugiau dėmesio.

Tyrinėtojai taip pat padarė išvadą, kad neformalios darbo grupės – socialinė darbuotojų aplinka – teigiamai veikia darbo našumą. Tokius rezultatus patvirtina ir vėlesni kitų mokslininkų atlikti tyrimai (Lanham ir kt., 2009).

Dar vienas esminis lūžis įvyko 1938 m. Ch. I. Bernardo dėka. Apibūdinęs organizaciją, kaip socialinę sistemą, jis išskyrė svarbius organizacijų savybių akcentus:

- Paklusnumas organizacijoje egzistuojančiai tvarkai;
- Komunikacijos svarba (ypač neformaliose grupėse);
- Organizacijos sudarytos iš individų su individualiais poreikiais;
- Kiekvienoje organizacijoje egzistuoja neformalios grupės;
- Vadovų pareiga neformalių grupių tikslus suderinti su visos organizacijos tikslais (Gabor, Mahoney, 2010).

Šie principai - svarbus žingsnis darbo santykių koncepcijoje. Darbuotojai tapo svarbiu intereso objektu. Atsirado darbuotojų poreikių, komunikacijos, neformalių grupių sąvokos. Požiūriui „darbuotojai – darbo rankos“ užleidžiant vietą „darbuotojai – individai turintys poreikius“ atsirado galimybė vadovams daryti įtaką darbuotojų pasitenkinimui, motyvacijai, ir per tai didinti darbo našumą ir rezultatus. Ch. I. Bernardo darbai padarė didelę įtaką ateities tyrėjų A. Downs (1967), A.W. Gouldner (1954), G.C. Homans (1950), D. Katz & R. L. Kahn (1966), R. Likert (1961), J. G. March & H. A. Simon (1958), D. McGregor (1960), H. Mintzberg (1973), P. Selznick (1957) ir O. E. Williamson (1975) darbams (Gabor, Mahoney, 2010).

Pažymėtina, kad E. Mayo, Ch. I. Bernardui savo moksliniuose darbuose pripažinus formalių ir neformalių grupių organizacijoje egzistavimą, atsiranda mokslinis pagrindas nagrinėti darbuotojų tarpusavio santykių organizacijoje, kaip darbo grupėje, įtaką organizacijos veiklos efektyvumui. Po eksperimentų Hawthorno gamykloje, vienas jų autorių, F. Roethlisbergeris rašė, kad eksperimentatoriai taip susidomėjo neformaliomis darbuotojų grupėmis, kurių neapibūdina formali organizacijų struktūra, kad jie ėmė domėtis įsitikinimais ir bendromis vertybėmis, kurios vertė individus jaustis tam tikros grupės nariais (The Economist, 2008). Grupinio darbo svarbai pritarė ir M. P. Follett, kuri teigė, kad žmogus pilnaverte asmenybe gali tapti tik būdamas grupės nariu: žmogus tobulėja organizacijoje bendradarbiaudamas su kitais žmonėmis (Serafinas, 2011).

Įrodymai, kad žmonių poreikiai kam nors priklausyti ir būti įvertintais, darbuotojus motyvuoja labiau nei pinigai, vadybos teoretikus ir praktikus privertė persvarstyti iki tol egzistavusių vadovavimo modelių principus. Paplito naujas žmogiškųjų santykių vadovavimo modelis, kuris rėmėsi tuo, kad tik patenkinti darbuotojai gali atnešti organizacijai sėkmę.

Pasibaigus II Pasauliniam karui Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV) išryškėjo naujos tendencijos darbdavių ir darbuotojų santykiuose. Šio regiono įmonės, aprūpindavusios visą Europą karo pramonės produktais, po pasibaigusio karo pasižymėjo reikšminga pelno apimtimi, bei aukštu produktyvumo lygiu. Darbdaviai spaudžiami darbuotojų profsajungų įsipareigojo dalintis gaunamu pelnu. Jie taip pat turėjo galimybę užtikrinti pastovias darbo vietas, tolygią karjerą, stabiliai kylantį darbo užmokestį, bei priedus. JAV ekonomikai augant, augo ir darbuotojų lūkesčiai darbdavių atžvilgiu.

Palaipsniui, įsigalėjo koncepcija, jog *darbdaviai visokeriopai aprūpina ir rūpinasi darbuotojais*, o tuo pačiu ir didžiuojasi galėdami taip daryti (Ehrlich, 1994).

Po karo Europos šalių, bei Japonijos ekonomikoms atsigaunant, JAV įmonės kartu su tuo prarado sukauptą konkurencinį pranašumą. Toliau sekė JAV įmonių pelno mažėjimas ir pokyčiai darbo santykiuose. Profsajungos turėjo pripažinti pasikeitusias ekonomines sąlygas ir priimti griežtesnes atlyginimų mokėjimo sistemas, algų „užšaldymą“, darbo taisyklių liberalizavimą ir priedų mažinimą (Ehrlich, 1994).

Konkurencija ir kapitalu grįstas verslas turėjo peržiūrėti savo santykius su klientais, tiekėjais ir darbuotojais. Verslo persiorientavimas iš „produkto“ požiūrio į „vartotojo“ požiūrį privertė peržiūrėti ir požiūrį į savus darbuotojus. Kartu su tuo transformavosi ir vadovavimo modeliai į žmogiškųjų išteklių efektyvų panaudojimą.

### **Partnerystė**

Naujasis požiūris į darbuotojo – vadovo santykius paremtas daugiau partnerystės principais, nei paternalizmu. Kaip teigė C.J. Ehrlich (1994, p. 3), aprašydamas nuo 1970-ųjų įsivyravusius darbo santykius: „Darbdaviai yra atsakingi už galimybių suteikimą darbuotojams pasirūpinti savimi patiems.“ Taip atsirado praktika, jog santykis tarp darbdavių ir darbuotojų yra apsprendžiamas verslo strategijos ir ekonominės realybės, o darbuotojas ir darbdavys tampa bendradarbiais. Vadovavimo modeliai nukreipti į žmogiškojo potencialo panaudojimą, jų tinkamą vystymą ir savarankišką atsakomybės prisiėmimą, darbuotojams suteikiant įgaliojimus.

Kadangi darbuotojai ir darbdaviai yra organizacijos, kaip visuomeninės posistemės, dalys (Dunlop, ([1958]1993), Wood, et al), jų *įsitraukimas ir dalyvavimas sprendimų priėmime* kaip lygiaverčiams partneriams yra sėkmingai veikiančios kompanijos pagrindas (Peters, Waterman, 1982). Tam pritaria ir S.P. Robbins (2003). Jis teigia, kad jei darbuotojai *dalyvaus priimant sprendimus*, jie turės didesnę savarankiškumą ir galimybę kontroliuoti savo darbą, dėl to bus suinteresuoti ir atsidavę organizacijai ir labiau patenkinti savo darbu. O tai, pagal atliktus tyrimus (Patterson ir kt., 2005, Sundaray ir kt., 2013) atsispindi didesniame organizacijos produktyvumo ir efektyvumo lygyje.

XX - XXI amžių sandūroje, verslo aplinkoje pagrindine veiklos priemone tapo nebe žemė, darbas ar kapitalas, bet specializuotos žinios ar išskirtiniai gebėjimai (Jucevičius R., 1998). Toks gamybos veiksmų pasikeitimas sumažino darbuotojų priklausomybę nuo darbdavio primestos tvarkos. Vakarietiškoje šalių ekonomikoje, konkurenciniu veiksmu tapus žinioms, informacijai ir darbuotojų kompetencijai, darbdavius privertė branginti turimus darbuotojus ir vertinti juos kaip pridėtinę vertę kuriantį kapitalą. Darbuotojams, ypač aukštųjų technologijų srityse, kontrolė, priverstinis išlaikymas, vienintelės darbovietės garantas ar beribiai priedai, nebėra pagrindinės motyvacinės priemonės, nes savo turimas žinias, patirtį ir kompetencijas jie nesunkiai gali „parduoti“ kitiems, pasiūliusiems patrauklesnę darbo vietą ar įdomesnę darbo pobūdį. Dabartinėje situacijoje, kuomet darbuotojų turimos žinios ir

sugebėjimai yra pagrindinis konkurencinis veiksnys, suteikti darbuotojams *daugiau galių* yra ypač svarbu (Wimalasiri, Kouzmin, 2002). Prisiimant sprendimų priėmimo riziką darbuotojai skatinami būti savarankiškais ir atsakingais, o tai leidžia lanksčiau reaguoti sudėtingose situacijose, taip pat jie jaučiasi organizacijos dalimi, kas didina darbuotojų lojalumą ir įsitraukimą.

Įtraukimas į sprendimo priėmimą reikalauja tokių santykių tarp darbuotojų ir vadovų, kurie būtų paremti pagarba ir pasitikėjimu. Darbuotojams turėtų būti suteikiami įgaliojimai, tokiu būdu jie savarankiškai prisiimtų atsakomybę už galutinio rezultato kokybę, ir taip atsirastų galimybė išvengti perdėtos kontrolės. Darbuotojai turi žinoti, už ką yra atsakingi ir kaip jų darbas veikia galutinį rezultatą. Į darbuotojus reikia žiūrėti kaip į partnerius, o jau pats partnerystės apibrėžimas suponuoja, kad visi partneriai yra lygūs, ir kad jiems įsakinėti negalima. „Juos reikia įtikinti“ - Drucker P. (2004, p.34).

Apibendrinant, darbo santykių istorinę raidą, matome, kad santykiai tarp darbdavių ir darbuotojų nuėjo tolimą kelią. Darbuotojai iš pradžių buvę tik „darbo rankomis“, vėliau gamybos veiksmu, kuri galima kontroliuoti ir valdyti, tapę silpnąja puse, kuria reikia rūpintis, galiausiai pripažįstami kaip lygiaverčiai dalyviai verslo vertės kūrimo. Nepaisant to, tokie santykiai nėra galutiniai. Keičiantis ekonominėms, politinėms ir technologinėms sąlygoms, keisis vadovavimo modeliai ir santykis tarp darbuotojo ir darbdavio.

## 1.2 Darbo santykių vertinimo dimensijos ir jų reikšmė organizacijoje

Darbo santykių koncepcijos formulavimo poreikį nulėmė praktika. Praktikoje susiklostė visuomeniniai santykiai, kuriuos valstybė pripažino esant teisiškai reikšmingais, o nuo XX a. pradžios sparčiai vystantis vadybos ir organizacijų valdymo mokslams, buvo bandoma formuluoti ir darbo santykių socialinį - teorinį pagrindą (Mayo, 1926, Barnard, ([1938]2010); Dunlop, ([1958]1993); Wood, Wagner, Armstrong, Goodman, 1975).

Darbo santykiai savo esme yra sudėtingi, mobilūs, pasižymintys didele pasireiškimo formų įvairove. Mokslinėje literatūroje galime išskirti dvi ryškias darbo santykių nagrinėjimo kryptis: *teisinę ir socialinę*.

**Teisinė darbo santykių analizė** yra pakankamai populiori ir dažna lietuvių autorių darbuose. Nagrinėta Europos Sąjungos teisės įtaka Lietuvos darbo įstatymams, teisinių darbo santykių taikymo ypatumai (Masevičiūtė, 2009; Ivanauskienė, 2011; Striuogienė, 2013), teisinių darbo santykių formų tinkamumas ir reguliavimas (Jarulaitis, 2008) ir pan. Šiuose darbuose teisiniai darbo santykiai suprantami kaip santykiai susiklostę tarp darbdavio ir darbuotojo darbo sutarties pagrindu (LRDK 1 str. 1d.). Toks darbo santykių apibrėžimas vyrauja ir Lietuvos teisinėje sistemoje (Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Gyventojų pajamų mokesčių įstatymas, LRDK ir kt.), kurioje darbo santykiai reglamentuojami teisės aktais (LR Konstitucija, ES teisės normos, Darbo Kodeksas, Kolektyvinių

sutarčių nuostatos, įmonės vidaus tvarkos taisyklės ir kt.), o juos kontroliuoja tam tikros atsakingos institucijos, keitimo ar nutraukimo tvarką numato įstatymai.

Darbo santykiai tarp instituciniame lygyje yra reguliuojami taip pat daugiau teisiškai. Darbdaviai yra pakankamai laisvi spręsti ar kreips dėmesį į kitus veiksnius, darančius įtaką darbo jėgos efektyvumui. Valstybė Civilinio kodekso, Darbo kodekso, bei kitų teisinių dokumentų pagalba užtikrina būtinąsias darbuotojų teises ir užkerta kelią išnaudojimui, nelygybei, diskriminacijai. Darbo jėgos motyvavimo, skatinimo ir darbo efektyvumo klausimai privačiame sektoriuje paliekami apspręsti darbdaviams. Viešajame sektoriuje pastebimas vis didėjantis dėmesys socialiniams darbo santykių aspektams (mokymai, kompetencijų valdymas, karjeros planavimas valstybės tarnyboje ir kt.).

Būtina pabrėžti, kad teisiniai darbo santykiai nėra atskirti nuo socialinių, todėl turi įtakos ir jų socialiniam aspektui. Teisinėmis priemonėmis atsiranda socialinių darbo santykių pagrindas. Teisės šaltiniuose nustatomas abiejų pusių, darbdavio ir darbuotojo, santykis, suteikiami įgaliojimai vadovauti, bei užtikrinamos būtinos sąlygos, kad socialiniai darbo santykiai turėtų galimybę vystytis be išnaudojimo ir diskriminacijos požymių.

**Socialinė darbo santykių analizė** yra daug sudėtingesnė dėl savo neapibrėžtumo. Vien sąvokų, bandančių nusakyti vertinamą objektą, užsienio ir lietuvių autorių darbuose yra kelios ar net keliolika: „darbo santykiai“ (angl. work relationship), „įdarbinimo santykiai“ (angl. employment relationship), „darbdavio – darbuotojo santykiai“ (angl. employer – employee relationship), pramoniniai santykiai (angl. industrial relationship) ir kt. Dėl šios priežasties egzistuoja nemažai skirtingų darbo santykių apibrėžimų (Martišienė, 2012m.). Bandymai atrasti kuo tikslesnį jų apibūdinimą tęsiasi iki šiol (Kaufman, 2004). Šiame darbe vadovausimės darbo santykių samprata, kurios pagrindas yra darbuotojo ir vadovo santykis. Vieni iš šiuolaikinių autorių R.W. Mondy ir R.M. Noe (2006) pateikia darbo santykių aiškinimą, kuris apima veiklą susijusią su darbuotojo-vadovo santykių palaikymu, kurie daro įtaką pasitenkinimui darbu, produktyvumo lygiui, motyvacijai ir moralei. Ši koncepcija mums yra priimtina, nes pažymi darbo santykių įtaką veiklos rezultatams, tačiau ją vertėtų papildyti dar viena darbo santykių, egzistuojančių organizacijoje, ašimi - tarpusavio darbo santykiais kolektyve. Tokiu būdu turėsime išsamesnį dvipusį požiūrį į socialinių darbo santykių efektyvumo vertinimą.

Apibendrinant, teisiniame apibrėžime nėra įtraukta nei vieno socialinio veiksnio, kuris darytų įtaką galutiniam darbo rezultatui, kuris ir yra organizacijų tikslas. Todėl socialinių darbo santykių efektyvumo nagrinėjimas yra ir turėtų būti aktualus, norint identifikuoti darbuotojų –darbdavių ir tarpusavio santykių gerinimo, tuo pačiu ir veiklos efektyvumo didinimo galimybes.

Nuo vadybos mokslo pradžios darbo santykių objektu buvo formalūs santykiai tarp darbuotojų ir darbdavių (F.W. Taylor, H. Fayol, M. Weber). Neformalūs santykiai išsamiau nagrinėjami psichologijos mokslo atstovų. Savaime formalūs ar neformalūs santykiai nėra nei blogi, nei geri. Kiekvienoje

organizacijoje egzistuoja abu tipai, todėl galbūt svarbiau organizacijoje vyraujanti šių santykių tarpusavio proporcija, kuri pasako daugiau apie organizacijoje vyraujančią santykių kultūrą.

Jei organizacijoje dominuoja vien tik taisyklėmis apspręsti darbo santykiai, tokios organizacijos yra pastovesnės, didesnės, bet ne tokios lanksčios. Formalūs santykiai ypač reikšmingi žemesnės grandies darbuotojų darbe, kurių darbo užduočių sudėtis yra pastovi ir nesudėtinga.

Jei organizacijoje vyrauja tinkama formalių ir neformalių santykių proporcija, organizacija yra daug lankstesnė, kūrybiškesnė ir mažiau daranti klaidų priimant sprendimus (Blau, Scott, 1962). Tačiau, jei neformalių santykių dalis itin didelė, didėja tikimybė, jog organizacija yra mažai kontroliuojama ir chaotiška. Neformalūs tinklai turi tendenciją plėtotis visuose organizacijų lygiuose. Pačioje viršūnėje asmeniniai santykiai bei ryšiai gali būti svarbesni už formalias situacijas, kuriose numatoma priimti sprendimus (Giddens, 2005). Nepaisant to, šiai nagrinėjamai temai aktualesni yra formalūs darbo santykiai organizacijoje.

Kaip jau minėta, nagrinėjant darbo santykius organizacijoje, galima išskirti dvi analizės ašis.

Darbo santykių ašys yra:

- Darbuotojų tarpusavio santykiai;
- Darbdavio – darbuotojo santykiai.

### **Darbuotojų tarpusavio santykiai**

Pagal vieną iš pateikiamų darbo santykių apibrėžimų: “Darbo santykiai, tai santykiai tarp bendradarbių, vadovų ir pavaldinių” (Collins žodynas). Šis apibrėžimas pernelyg paprastas, kad būtų tikslus, tačiau neapsiriboja vien tik darbdavio - darbuotojo santykiais, bet ir įtraukia santykius tarp kolegų, kurie taip pat yra dalis organizacijoje egzistuojančių socialinių santykių. Grupės nariams bendraujant ir veikiant, išryškėja vidinės žmonių tarpusavio poveikio situacijos: konkuravimas, kolektyvinė atsakomybė, spaudimas, sąmoninga ar formali drausmė; įsivyrąja socialinis psichologinis grupės klimatas - bendravimo santykių suvokimas, jų vertinimas, požiūris į poelgius.

Bendrai yra sutariama, kad organizacija yra žmonių ir jų grupių tarpusavio santykių tinklas (Homans, 1950; Schein, 2004; Sudnickas, 2008; Gražulis, ir kt., 2012). Dėl to, iš esmės, tarpusavio santykiai egzistuojantys kolektyve daro teigiamą arba neigiamą įtaką veiklos rezultatui.

T. Esper et al. (2008) nagrinėjo tarpusavio darbuotojų santykius ir išskyrė keturias pagrindines tarpusavio santykių vertinimo dimensijas: *vaidmenų pasiskirstymas, santykių efektyvumas, komunikacijos efektyvumas ir grupės efektyvumas*. Šios dimensijos atkartoja S. P. Robbins (2003) komandos efektyvumo modelio dimensijas. Jei laikytume, kad organizacija yra didelė grupė, tai tokie kriterijai būtų pritaikomi organizacijai, kaip grupinio darbo objektui ir didelių abejonių nekeltų.

Kiek kitokias kategorijas tarpusavio santykiuose išskyrė V. Žydzūnaitė ir S. Jonušaitė (2007, p. 1229), tyrusios pedagogų socialinę ir psichologinę sveikatą: *bendruomenė – šeima, bendravimas ir bendradarbiavimas kolektyve, psichologinis-socialinis saugumas darbo aplinkoje, žmogiškumo lygis*

*santykiuose*. Tokios kategorijos gali kokybiškai įvertinti socialinius santykius tarp darbuotojų ir identifikuoti pagarbos, pasitikėjimo vertybių paplitimą organizacijoje, tačiau šios išskirtos kategorijos yra labai artimos psichologijos vertinamiems rodikliams, todėl taikant juos praktiškai reiktų tai įvertinti.

### **Darbdavio – darbuotojo santykiai**

Antruoju atveju, dvišalius darbuotojo ir darbdavio santykius galime prilyginti *neformaliai psichologiniam kontraktui*. Šį kontraktą J. P. Kotter (1973, p. 92) apibūdino kaip „numatomą asmens ir organizacijos susitarimą, apibrėžiantį, ką kiekviena šalis tarpusavio santykiuose numato viena kitai duoti ir ką tikisi gauti.“ Išsamiai šią koncepciją nagrinėjo D. M. Rousseau (1995), kuri tyrimais nustatė, kad susitarime asmuo A tiki:

- Abipusiu įsipareigojimu tarp A ir B;
- Pirminiais pažadais susitarimo pradžioje;
- Kad asmenų B pažadai ir A svarstymai yra subjektyvūs;
- Kad B elgesys remiasi gera valia, pagarba ir rūpesčiu (Marsden D., 2004, p.8).

Kaip jau aptarta praeitame skyrelyje, santykiai tarp darbdavių ir darbuotojų keičiasi laikui bėgant, psichologinio kontrakto sąlygos tarp jų taip pat. Dabar iš darbuotojo pusės laukiama, kad jis savarankiškai rūpinsis ir planuos savo karjerą, bei bus atsakingas už savo tobulėjimą, spės su organizacijoje vykstančiais pokyčiais ir bus motyvuotas siekti kuo aukštesnio rezultato įmonėje. Tuo tarpu darbdavys daugiau atsakingas už tinkamų ir palankių darbuotojui sąlygų sudarymą. Jis suteikia įdarbinimo, tobulėjimo ir veiklos vertinimo galimybes, teikia darbo įrankius ir rūpinasi darbuotoju, teikdamas patarimus, tačiau ne globą (Torrington, 2003). Panašiai perėjimą nuo vienu darbo santykių prioritetų prie naujųjų prioritetų pavaizdavo ir T. B. Baker (2009). Šis autorius, remdamasis Noer (1997) sukurtu „Darbuotojo – organizacijos priklausomybės“ modeliu, savo daktaro disertacijoje pristatė papildytą „Naujųjų darbo santykių“ modelį. Jo koncepcija remiasi organizacijos prioritetų pasikeitimu darbdavio ir darbuotojo požiūriais. Tokie prioritetų pasikeitimai pakeitė darbuotojų ir darbdavių lūkesčius, bei elgesį (1 lentelė).

1 lentelė. Senųjų ir naujųjų darbo santykių prioritetų transformacija

<b>Senieji darbo santykių prioritetai</b>		<b>Naujieji darbo santykių prioritetai</b>
Specializuotas darbas	→	Lankstus darbas
Požiūris į vidinius procesus	→	Požiūris į klientus
Požiūris į darbo poziciją	→	Požiūris į rezultatus
Funkcijomis grįstas darbas	→	Projektai grįstas darbas
Mažas dėmesys žmogiškai dvasiai darbe	→	Skatinama žmogiška dvasia ir darbas
Lojalumas	→	Įsipareigojimas
Mokymai	→	Mokymasis ir tobulėjimas
Prieinama ribota informacija	→	Atvirumas informacijai

Sudaryta darbo autorės pagal Baker, T.B., *The 8 values of highly productive companies: Creating wealth from a new employment relationship*, Brisbane: Australian Academic Press, 2009.



Greitai besikeičianti ekonominė aplinka verčia įmones pereiti prie lankstesnių įdarbinimo būdų ir darbo sąlygų. Vis augantis laikinųjų darbuotojų skaičius leidžia sumažinti personalo administravimo kaštus ir įgyti didesnę lankstumą, kuomet reikia suburti komandą konkrečiam projektui vykdyti (Lietuvos įdarbinimo įmonių asociacija (LIJA)). Moksliniais tyrimais jau taip pat įrodyta, jog nuo orientacijos į klientą priklauso bendri įmonės rezultatai (Hesket et al., 1994), kaip ir susiejus darbo užmokestį su darbo rezultatais, išauga darbo našumas. Kiek daugiau nei prasti yra lojalumo ir įsipareigojimo prioritetų pasikeitimai. Kaip ir ankstyvesnių tyrėjų (Harris, 1996, Schmid et al., 2002) taip ir Lietuvos autorių ir tyrėjų darbuose lojalumo ir įsipareigojimo sąvokos yra tapatinamos ir laikomos sinonimais (Morkūnienė, 2010). Ž. Kavaliauskienė (2009) darbuotojo įsipareigojimą organizacijai sieja su darbuotojo lojalumu organizacijai, jos tikslams ir vertybėms. Apibendrinus, galima sutikti, kad darbuotojo įsipareigojimo lygio didėjimas veda prie jo lojalumo organizacijai. Tai pasitvirtina ir pagal T. Baker (2009). Čia įsipareigojimas traktuojamas kaip platesnis, nei vien lojalumas. Taip jis pagrindžia darbuotojų lūkesčio (paaukštinami tik ilgai organizacijoje dirbę darbuotojai) pasikeitimą į įsipareigojimą dėl bendrų tikslų ir darbo svarbos supratimo. Svarbu pabrėžti, kad šiame modelyje nėra supriešinami lojalumas ir įsipareigojimas, bet šiomis sąvokomis atskiriami du darbo santykių lūkesčių etapai. Panaši pozicija ir mokymosi ir tobulėjimo prioriteto kaitoje. Dėl sąvokų reikšmių skirtumų skirtingomis kalbomis, atsiranda neaiškumo ar senųjų darbo santykių modelyje mokymasis buvo atskirtas nuo tobulėjimo. T. Baker (2009) skirtumą šioje dimensijoje išskiria atsakomybės dėl tobulėjimo perėjimą pačiam darbuotojui. Negalima kategoriškai teigti, kad ankstesniais laikais mokymai buvo vien tik dėl formalumo ir prievolės juose dalyvauti, tačiau naujajame modelyje išskirtinai iniciatyva ir pasiryžimas nuolatiniam mokymuisi priklauso individui.

### **Kolektyvinis darbas**

M. P. Follet buvo viena pirmųjų akcentavusi grupinio darbo ir lyderystės reikšmę organizacijoje. Vykdomų tyrimų metu pastebėjo, kad grupiniame darbe atsiskleidžia ir yra plačiau panaudojamos žmogaus galimybės. Teigiamą tarpusavio ryšių ir produktyvumo ryšį nagrinėjo ir vėlesni tyrėjai (Huselid, 1995; Edwards et al. 2002). Dėl komandinio darbo įtakos veiklos rezultatams yra bendrai sutariama, tačiau nagrinėjant darbuotojų tarpusavio santykius, būtina išskirti grupės ir komandos skirtumus. Literatūroje neretai grupė yra tapatinama su komanda, tačiau ne kiekviena grupė yra komanda. Kaip teigia V. Gražulis (2012, p. 92), tik efektyviai veikianti grupė gali būti laikoma komanda.

Analizuojant kolektyvinio darbo įtaką ir efektyvumą vienas svarbių veiksnių pagal Ch. Margerison ir D. McCann, apibūdinančių komandos formavimąsi yra darbo santykiai joje (Masiulis, Sudnickas, 2008). Pagal B. W. Tuckmano ir M. A. Jensen pasiūlytą modelį, egzistuoja keturios grupės raidos stadijos: grupės formavimosi, sumaišties (audros), normalizavimosi ir brandos (veiklos). Kiekvieną iš šių stadijų galime apibūdinti iš esmės keturiomis dimensijomis: kolektyvinė dvasia grupėje, bendradarbiavimas, komunikacija ir vadovo vaidmuo.

Kolektyvinės dvasios stiprumas grupėje priklauso nuo narių tarpusavio santykių, požiūrio vieno į kitus, tolerancijos vieni kitų atžvilgiu. Bendradarbiavimo lygis priklauso nuo narių noro padėti vieni kitiems ir suvokimo, kad juos visus sieja vienas bendras tikslas. Komunikacijos kokybė lemia konfliktų pobūdį ir kiekį, o vadovas, prisiėmęs tam tikrą vaidmenį kreipia kolektyvo energiją bendro užsibrėžto tikslo link. Visos šios kategorijos pakankamai išsamiai, tačiau ne galutinai, gali apibūdinti kolektyvinio darbo kokybę organizacijoje.

Narių rungtyniavimas tarpusavyje, asmeninis savarankiškumas atliekant užduotis ir nesusipratimai dėl nesusikalbėjimo rodo, pradinę grupės raidos stadiją. Tuo tarpu tarpusavio santykiai grįsti solidarumu, tarpusavio supratimu, bendromis vertybėmis suponuoja, kad grupės veikla pasižymi kokybiškais rezultatais, lankstumu ir konkurencingumu (Gražulis ir kt. 2012). Kolektyvinio darbo aspektu, darbo santykiai yra vienas lemiančių veiksnių, kaip sparčiai grupė vystysis, kol taps komanda. Kuo kolektyve aukštesnis bendradarbiavimo, susitelkimo ir pasitikėjimo lygis, tuo arčiau komandos egzistavimo stadijos ir aukštesnio darbo našumo ji yra.

Pagal minėtas dimensijas, žinant nagrinėjamos grupės įverčius jose, galime daryti prielaidas, kokioje vystymosi stadijoje yra tiriama grupė.

### **Organizacinė kultūra**

Vadovas, kaip priklausantis organizacijai ir jai atstovaujantis, veikia jau pagal įmonėje nusistovėjusią tvarką, vyraujančias vertybes, bei papročius. Iš esmės, jis vienas pagrindinių šaltinių, iš kur naujas darbuotojas sužino apie *organizacinę kultūrą*. Skirtingi autoriai, organizacinę kultūrą apibūdina kiek skirtingai. Vienas žymiausių organizacinės kultūros teoretikų E. H. Schein (1990) pažymi, kad organizacinė kultūra atspindi žmonių tarpusavio ryšius, ryšius su įstaigomis, visuomene, gamta ir visata (Purlys, 2009, p. 3). Šimanskienė (2002) organizacinę kultūrą laiko sąmoningai vadovybės sukurta savita kultūra, kuri vienija visų darbuotojų pastangas siekti bendrų organizacijos tikslų, remiantis bendražmogiškais, emociniais, kultūriniais vertybėmis. Kiek vėliau L. Šimanskienė ir T. Tarasevičius (2010) tapatina ją su valdymo metodu, per kurį galima kokybiškai patobulinti valdymo procesą, žmonių *įsipareigojimo* ir *ištikimybės* organizacijai dėka gauti puikių darbo rezultatų. Kadangi valdymo metodai yra įrankiai, kuriais daromas kryptingas poveikis darbuotojams ir gamybiniams kolektyvams siekiant koordinuoti jų veiklą, tai toks siūlomas organizacinės kultūros suvokimas nėra klaidingas ir organizacinę kultūrą galima pasitelkti tikslų įgyvendinimui. Tyrimais įrodyta, jog per silpna ar per stipri organizacinė kultūra neveikia rezultatų teigiamai, o kartais juos ir blogina, todėl ji turi lemiamą įtaką veiklos efektyvumui bei darbinio gyvenimo kokybei (Malinauskaitė, 2012).

Keičiant organizacinės kultūros elementus, keičiasi ir darbo santykiai, o pakeitus darbo santykius, keičiasi ir pati kultūra (Baker, 2009). Ryšius tarp darbo santykių ir organizacinės kultūros nagrinėjo tokie

autoriai kaip Litwin ir Stringer (1968), Patterson ir kt. (2005), Merkys ir kt. (2005), Pareek (2006), Palidauskaitė (2008), Guščinskienė (2009).

Abipusė organizacijoje egzistuojančios kultūros ir darbo santykių priklausomybė ypač svarbi bandant išskirti darbo santykiams įtaką darančius veiksniai. Iš esmės sutariama, kad per *vertybių sistemą* yra formuojama organizacinė kultūra (Robbins S.P., 2003, Sakalas A., 2003, Purlys Č., 2009). Naujai priimto darbuotojo atveju vertybių įtaka labai ryški. Visų pirma, atrankos procesu metu atrenkami žmonės pagal organizacijai priimtinių charakterio ir požiūrių savybių rinkinį. Chaotiškai veikiančioje ir nuolat besikeičiančioje įmonėje vargu ar atsiras flegmatiškų ir lėtų žmonių, o „žaliesiems“ priklausantis asmuo vargu ar dirbs skerdykloje ar gyvūnų fermoje. Todėl visų pirma, kad atsirastų darbdavio ir darbuotojo santykiai, jų vertybės ir požiūriai iš esmės turi sutapti. O kuo vertybės labiau dera tarp darbuotojo ir organizacijos, tuo darbuotojų veiklos rezultatai geresni (Pociūtė, 2011).

S.P. Robbins (2003) išskirtos organizacinės kultūros savybės, gerai iliustruoja naujųjų darbo santykių svarbą ir veiksniai. Šios savybės sutampa su jau minėtais Noer (1997) ir T. Baker (2009) darbo santykių prioritetais. Organizacijos *orientacijai į veiklos rezultatus*, darbuotojams suteikia įgaliojimus savarankiškai pasirinkti užduoties atlikimo metodus, o atlygio susiejimas su pasiektais rezultatais neprimeta darbdavio valios, bet suteikia darbuotojui galimybę būti atsakingam už savo gaunamą atlyginimą. Organizacijos *orientacija į žmones ir komandas*, įvirtina organizacijos dėmesį darbuotojams. Visa tai gali apimti asmenų skirtingų nuomonių toleravimą, įtraukimą, atsakomybės pasidalijimą ir bendrą rezultatų siekimą.

Grįžtant prie kitų organizacinės kultūros elementų, Č.Purlys (2009) organizacinės kultūros kontekste išskiria dėmesio darbuotojams, organizacijos tikslų žinojimo, organizacijos kultūros įvertinimo darbuotojų požiūriu, darbuotojų patirties įvertinimo, pasitikėjimo darbuotojais, darbuotojų savijautos, galimybės savarankiškai priimti sprendimus, svarbą. Jo išskirtos dimensijos vertinamos vien tik iš darbuotojo pusės ir neįvertina organizacijos savybių.

Vienas populiariausių organizacinės kultūros tipų skirstymas yra pagal R. E. Quinn (2006). Pagal jo išskirtas konkuruojančias vertybes (lankstumą – stabilumą, išorinę – vidinę orientaciją) organizacines kultūras išskiria į keturis tipus (klano, adhokratijos, hierarchijos ir rinkos). Kiekvienam iš šių tipų būdingas tam tikras vertybių santykis, o skirtingas vertybių santykis, kuria skirtingus santykius darbe.

Organizacijoje esant *klano* kultūrai stipriai išreikštas „mes“ jausmas, aukšta organizacijos atsakomybė bei dideli įsipareigojimai darbuotojams. Būdinga didesnių įgaliojimų darbuotojams perdavimas, didelis dėmesys moraliniam darbuotojų klimatui, humaniškos, draugiškos darbo aplinkos sukūrimas (Patapas, Labenskytė, 2011). Darbo santykiai tokioje kultūroje yra paremti pasitikėjimu, rūpesčiu ir tarpusavio pagarba.

*Adhokratijos* kultūroje svarbu novatoriškumas, veiklumas, lankstumas, eksperimentavimas, rizikingumas, individualumas, kūrybiškumas, palaikoma asmeninė iniciatyva bei laisvė. Darbo santykiai

tokioje kultūroje remiasi darbuotojų savarankiškumu, įgaliojimų suteikimu ir atsakomybe už savo darbo rezultatus.

*Hierarchinėje* kultūroje egzistuoja griežtos taisyklės, specializacija, nuasmeninimas. Darbo vieta yra formalizuota ir struktūruota. Organizaciją darbe vienija vadovavimasis nustatytais griežtomis formaliomis taisyklėmis ir procedūromis, oficiali politika. Todėl ir darbo santykiai yra formalūs, ypač didelė darbuotojo priklausomybė nuo tiesioginio vadovo ir jo nurodymų, mažas pasitikėjimo darbuotojais laipsnis.

*Rinkos* kultūroje organizacija orientuojasi į išorinę, o ne į vidinę aplinką. Pagrindinis dėmesys sutelkiamas į išorinius santykius su klientais, įtraukiant tiekėjus, vartotojus, profesines sąjungas, teisingas institucijas ir kt. Darbo santykiuose ypač svarbus yra lyderio vaidmuo, darbo rezultatai, darbuotojų iniciatyva.

*Apibendrinant, vertinant darbo santykius organizacinės kultūros dimensijoje juos formuoja tokie veiksniai kaip organizacijos ir darbuotojų tikslų ir vertybių atitikimas, orientacija į veiklos rezultatus, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą ir tarpusavio bendradarbiavimas.*

### Vadovavimo stilius

Kita dimensija, pagal kurią galima vertinti darbo santykius yra *vadovavimo stilius*. E. Bagdonas (1996, p. 128) vadovavimo stilių apibūdina kaip „žmonių santykių visumą organizacijoje“, kuriai įtaką daro vadovo vertybės, pavaldinio lūkesčiai ir susiklosčiusi situacija. Tokiai pozicijai iš esmės pritaria ir J. Martinkienė (2003), kuri teigia, kad vadovavimo stiliaus pasirinkimo skirtumus paaiškina *vadovo vertybės* ir jo *požiūris į darbuotojus*. Jei vadovas vertina konkretumą ir tikslumą, jis daugiau vadovausis autokratiniais stiliais, o jei vadovas iš savęs yra linkęs į laisvą atmosferą ir kūrybiškumą, jis daugiau linkęs link liberalaus valdymo ir jam sunku bus pritaikyti griežto autokrato elgesio modelį.

Nors skirtingi autoriai vadovavimo stilių tipus skirsto į skirtingą grupių skaičių (B. Tannenbaum ir V. Schmidt į 7, P. Hersey ir K. Blanchard į 4, D. McGregor į 2, W. G. Ouch į 3), elementariausiai ir dažniausiai jis nusakomas pagal K. Levino autokratinį, demokratinį ir liberalaus valdymo sąvokas (2 lentelė).

2 lentelė Vadovavimo stilių pobūdis

	Vadovavimo stilius		
	Autokratinis	Demokratinis	Liberalus
<b>Sprendimų priėmimo būdai</b>	Problemas sprendžia pats vadovas	Prieš priimdamas sprendimą, tariasi su pavaldiniais	Sprendimą priima bendrai su darbuotojais
<b>Atsakomybės pasidalijimas</b>	Pats imasi atsakomybės	Atsakomybė paskirstoma su įgaliojimais	Atsakomybė lygi visiems
<b>Požiūris į žinių trūkumą</b>	Viską žino ir moka	Teigiamas požiūris į kvalifikacijos kėlimą	Skatina save ir pavaldinius nuolat mokytis

2 lentelės tęsinys

<b>Bendravimo stilius</b>	Išlaiko distanciją, bendrauja nenoriai	Draugiškas, bendraujantis	Vadovas bendrauja su pavaldiniai tik jų iniciatyva
<b>Santykių su pavaldiniais pobūdis</b>	Priklauso nuo nuotaikos	Elgesys stabilus, savikontrolė	Nepriekabus, sutariamas

Cit. pagal Bagdonas E., Rapalienė L., Administravimo principai, Kaunas: Technologija, 1996, p.130.

Naujam darbuotojui identifikavus vadovo polinkį vienam ar kitam stiliui, jis pagal tai gali adaptuoti savo lūkesčius jo atžvilgiu ir taip prisitaikyti, bei išvengti konfliktų. Jei darbuotojai įmonėje paklūsta griežtai vadovo nurodymams ir yra kontroliuojami, o iškilusias problemas dažniausiai spręsti imasi pats vadovas, tai darbuotojas turėtų tikėtis mažai bendraujančio ir atstumą išlaikančio vadovo, su kuriuo jį sies tik formalus bendravimas, ir darbo santykiai, bei ribotas pasitikėjimas.

Tas pats galioja ir iš darbdavio pusės. Vadovui reikalinga vadovavimo stilių taikyti ir pagal darbuotoją. Tuo pagrįsta yra ir P. Hersey ir K. Blanchard „gyvenimo ciklo“ teorija. Pagal ją, jei darbuotojai nėra subrendę prisiimti visą atsakomybę, tai vadovas turi didinti kontrolės lygį, sprendimus priimti pats ir tarpusavio santykiuose būti „stipresniaja puse“. Šių autorių išskirtų keturių vadovavimo tipų modelis yra išsamesnis, todėl naudojant jį atsiranda galimybė giliau nagrinėti vadovavimo stiliaus atitikimą ir efektyvumą.

D. McGregoro X ir Y teorija, naudinga kaip metodologinis pagrindas, norint suprasti, kaip formuojasi vadovavimo stilius. Vadovo požiūris į darbuotojus pagal šį modelį priskiriamas X (autoritarinis valdymas) arba Y (demokratinis valdymas) teorijai. Šios dvi teorijos yra pagrindas metodams, kaip valdyti organizacijų darbuotojus. Vadovui darbuotojus laikant nesavarankiškais, tingiais ir pasyviais, jis taikys valdymo, komunikavimo ir sprendimų priėmimo būdus pagal X teoriją, o vadovui suprantant, kad jo pavaldiniai yra savarankiški, iniciatyvūs, jo valdymo stilius remsis Y teorijos principais.

Apibendrinant valdymo stilių įtaką darbo santykiams, galima išskirti būdingus darbo santykių bruožus tam tikram valdymo stiliui:

**Autokratinis** vadovavimo stiliumi grįsti darbuotojo ir darbdavio santykiai yra paremti *kontrole ir įsakinėjimu*. Čia mažai bendradarbiavimo, darbuotojų įtraukimo ir tarpusavio pasitikėjimo. Kadangi tyrimais pagrįsta, kad bendradarbiavimas, darbuotojų įtraukimas ir pasitikėjimas veiksniai daro įtaką darbo našumui ir efektyvumui (Pascarella, et al., 1984, Lanham et al. 2009; Baker 2009), dėl to, jų nebuvimas ar per mažas lygis, gali neigiamai veikti organizacijos veiklos rezultatus.

**Demokratinis** vadovavimo stiliumi grįstiems darbuotojo ir darbdavio santykiams būdingas *bendradarbiavimas*. S. P. Robbins (2003) teigia, kad jei darbuotojai *dalyvaus priimant sprendimus*, turės didesnę savarankiškumą ir galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuoti ir atsidavę organizacijai ir labiau *patenkinti savo darbu*, o tai, savo ruožtu lems didesnę darbo efektyvumą. Šio

stiliaus santykiuose egzistuoja *įsiklausymas į įvairias nuomones*, formalūs ir neformalūs *komunikacijos kanalai*, kas leidžia organizacijoje plačiau egzistuoti neformaliems tarpusavio darbo santykiams.

**Liberalus** vadovas *atsakomybę*, bei *sprendimų priėmimą* perleidžia darbuotojams. Taip darbuotojai įtraukiami į įmonės veiklą, dėl to jaučiasi *savarankiškai* ir svarbūs. Kuomet darbuotojai atsakingi už galutinio rezultato kokybę, jie žino kaip jų darbas veikia galutinį rezultatą, o tai atsiliepia darbo efektyvumui (Drucker, 2004). Šis valdymo stilius, pagal darbuotojo – darbdavio santykį, yra artimiausias dabar egzistuojantiems naujesiems darbo santykiams.

*Iš esmės, pagal šių trijų, autokratinio, demokratinio ir liberalaus, stilių skiriamuosius bruožus, galime išvelgti kaip kito vadovavimo stilių populiarumas istoriniu požiūriu. Iš kontroliuojančių autokratų F. W. Tayloro laikais iki liberalų naujojo psichologinio kontrakto šiais laikais. Pagal vadovavimo stilių bruožus artimiausias valdymo stilius šiandieniniams darbo santykiams yra liberalus. Todėl tikėtina, kad geriausias rezultatus lanksčios ir kintančioje aplinkoje dirbančios įmonės geresnius rezultatus pasieks, kai jų vadovai taikys liberalųjį valdymo stilių ir derės vadovo ir darbuotojų vertybių, bei požiūrių sistema.*

\*\*\*

Apibūdinant darbo santykių vertinimo dimensijas, negalima teigti, kad jiems įtaką daro baigtinis skaičius veiksnių. Dauguma autorių darbo santykius apibūdina įvairiomis dimensijomis. Vieni daugiau į santykius žiūri kaip į psichologinių veiksnių sintezę (Pascarella, et al., 1984; Halawah, 2006), kiti kaip veiklos dimensijų kaitą (Torrington, 2003; Baker 2009).

Apibendrinant autorių darbus, darbo santykiams daugiausiai įtakos daro ir juos formuoja:

- Kolektyvinis darbas;
- Vyraujanti organizacinė kultūra;
- Vyraujantis vadovavimo stilius;

### 1.3 Darbo santykių efektyvumo matavimo metodai ir iššūkiai juos taikant

*Veiklos vertinimo procesas* yra svarbus kiekvienoje organizacijoje sprendžiant ekonomines, vadybines ar technologines problemas. Veiklos rezultatų vertinimas ypač aktualus tapo, kai įsivyravo požiūris, jog šiuolaikinėje verslo aplinkoje pagrindine veiklos priemone tampa nebe žemė, darbas ar kapitalas, bet specializuotos žinios ar išskirtiniai vidiniai gebėjimai (Jucevičius R., 1998; Gražulis ir kt., 2012). Veiklos efektyvumas apibrėžtas prieš kelis dešimtmečius įvardijant vienokius matavimo vienetus nebėra tinkamas kalbant apie šiandieninių įmonių vidinių resursų efektyvumo matavimą. Jau pats P. Druckeris (2001) pripažino, kad vien finansinių rodiklių veiklos efektyvumui apibrėžti nebeužtenka, todėl reikalinga kreipti į dėmesį ir į kitokius matus, kurie apimtų ir darbuotojų darbo veiklos naudą.

Keičiantis pagrindiniams ekonominės veiklos veiksniais ir technologijoms, ekonomikos ir visuomenės sistemos lygiagrečiai keitėsi su jomis (3 lentelė).

3 lentelė. Ekonomikos sistemų poveikis darbo santykių plėtrai

Vertinimo sritis	Tradicinė ekonomika	Rinkos ekonomika	Žinių ekonomika	Tinklinė ekonomika
Svarbiausi veiklos veiksniai	Žemė, darbas, kapitalas	Privati nuosavybė, kapitalas	Informacija ir žinios	Bendruomeniniai ryšiai
Visuomenės struktūra	Agrarinė	Kapitalistinė	Informacinė	Tinklinė
Ekonomikos augimo šaltiniai	Gėrybių gamyba	Paklausos ir pasiūlos santykis	Idėjų generavimas	Tarpusavio sąveikos, decentralizacija
	Pramonės revoliucija	Technologinė revoliucija	Globalizacija	Globalizacija ir kompiuterizacija
Svarbiausi ištekliai	Žemė, kapitalas	Privati nuosavybė, finansiniai ištekliai	Laikas, informacija	Komunikaciniai ir informaciniai tinklai, Socialiniai tinklai
Plėtros/augimo veiksniai	Kaštų mažinimas, gamybos apimčių didinimas	Pelno siekimas	Mokymosi svarba, kūrybiškumas, lankstumas, atvirumas pokyčiams.	Identitetas
Požiūris į individą	„Darbo rankos“		Pagrindinis pridėtinės vertės kūrimo įrankis	Savarankiškas vertės sukūrėjas
Veiklos vertinimo būdai	Tradiciniai (balansas)	Finansiniai (pelno – nuostolių ataskaita)	Kokybiniai ir kiekybiniai, gebantys matuoti kritinių vertę kuriančių veiksmų įtaką.	Kokybiniai ir kiekybiniai, gebantys matuoti kritinių vertę kuriančių veiksmų įtaką

Sudaryta autoriaus pagal Gimžauskienė E., Organizacijų veiklos vertinimo sistemos, Kaunas: Technologija, 2007, Karaziniene Ž., Sabonienė A., Žinių visuomenės formavimas žinių ekonomikos kontekste, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, 2010, p. 566-573. 2010.

Žinių ekonomika iš esmės nepaneigia tradicinės ar rinkos ekonomikos veikimo principų, tačiau šioje ekonomikoje didžiausia svarba atitenka informacijai, kompetencijoms ir gebėjimams panaudoti turimus įgūdžius. Bet kuriai ekonomikos santvarkai žinios buvo svarbios, tačiau nepalyginamai išaugę žinių kūrimo, platinimo ir naudojimo mastai lėmė, kad žinias, informaciją ir jos panaudojimą galime traktuoti kaip pagrindinį gamybos veiksnį (Karazijienė, Ž., Sabonienė, A., 2010).

Dėl tokio pagrindinę vertę kuriančių veiksmų pasikeitimo, kyla pagrindinės problemos siekiant įvertinti organizacijų veiklą. Tradicinėje ir rinkos ekonomikoje, tikę įprasti finansiniai, pelno, nuostolių, materialaus turto ir kapitalo įvertinimo būdai, nebėra tinkami, kai pagrindinę vertę ekonomikoje kuria nematerialus kapitalas (žinios, informacija, žmogiškojo kapitalo kompetencijos ir gebėjimai) (Gimžauskienė, 2007).

Istoriškai vertinant gamybos veiksmų pasikeitimus, vis tvirčiau į diskusijų arena žengia naujoji visuomenės organizavimo tendencija – tinklinė ekonomika (angl. Network society). Lietuviškas sąvokos atitikmuo nagrinėjamas tik paviršutiniškai kitų procesų sudėtyje (Staniulienė, S., 2005, Mažeikis, G.,

2008). Nagrinėjant užsienio šalių ir lietuvių literatūrą, kyla tam tikri esminiai klausimai. Nėra visuotinio sutarimo ar žinių visuomenė jau užleido vietą tinklinei, ar ji vis dar savo klestėjimo laikotarpyje (Christauskas Č., Kazlauskienė V., 2009), ir ar tai yra skirtingos visuomenės sistemos, nes vis dar nemažai autorių žinių visuomenę tapatina su tinkline (Herman van Der, 2002). Tačiau esminiai skirtumai pagal Jones ir Walsh (1997) ją atskiria nuo kitų. Darbo santykių kontekste, ypač ryškus *darbuotojų judėjimas tarp darbdavių*. To priežastis organizacijų *orientavimasis į įgyvendinamus projektus* nuolat besikeičiančioje rinkoje, o tokiomis sąlygomis ypač sunku darbuotojams užtikrinti pastovią darbo vietą. Kitas tinklinės visuomenės bruožas darbo santykių aspektu, kad darbuotojai yra vertinami pačios darbo rinkos, o ne darbdavio. Darbuotojas, jei jis atitinka rinkos paklausą yra vertinamas, todėl darbdaviai taip pat jį vertina mokėdami jam atitinkamą atlyginimą už darbą. Trečia išskiriama savybė – platus *išorinių informacinių tinklų naudojimas* (Marsden D., 2004). Visą naują pasaulinės tinklinės visuomenės dimensiją sociologas M.Castells pavadino „*srautų erdvė*“. Šiuo terminu jis apibūdino erdvę, sudarytą iš atskirų vietovių ar objektų, kurių funkcionalumas ir reikšmė priklauso nuo turimos pozicijos ir jos pokyčių instrumentinių srautų tinkle (Roberts, J., 1999). Kaip pavyzdys, finansiniai pasaulio centrai sukurti elektroninėmis jungtimis tarp pasaulio verslo centrų, jų atskirų šalių teritorijose. Taigi D.Marsden įvardintas išorinių tinklų naudojimas ir santykiai tarp subjektų yra varomoji naujosios ekonomikos jėga, o tinklo narių tarpusavio santykiai, dažniau yra svarbesni už tinklo struktūrinės savybes (Staniulienė 2012).

Kadangi organizacijos veikia daugialypėje aplinkoje, įvairūs veiksniai riboja ir daro įtaką įmonių veiklai bei sprendimams. Siekiant išmatuoti jų veiklos efektyvumą, *ne visada įmanoma įvardinti visus veiksnius ir aplinkos sąlygas*, su kuriomis organizacija susiduria. Dėl šios priežasties stengiantis išmatuoti efektyvumą pagal tam tikrus kriterijus gali būti praleisti svarbūs rodikliai arba įtraukti ne tokie svarbūs galutiniam rezultatui.

Organizacijos dažnai turi nusistačiusios *daug ir kartais vienas kitam prieštaraujančius tikslus*. Todėl neįmanoma maksimizuoti siektinų rezultatų ir pasiekti visus nusistatytus tikslus. Tai lemia ir veiklos efektyvumo matavimo netikslumus, jei vienu iš efektyvios veiklos rodiklių pasirenkamas tikslo pasiekimas.

Organizacijos susiduria su daugybe interesų grupių tiek įmonės viduje (profsąjungos, akcininkai), tiek išorėje (klientai, tiekėjai). Jų *interesai dažnai yra sunkiai suderinami*, todėl įmonei sunku pasiekti, kad visos interesų grupės būtų patekintos.

Įsipareigojimų vykdymas tampa iššūkiu, kuomet *tarpusavyje įsipareigojimai nėra suderinami* laiko ar kitų išteklių atžvilgiu. Dėl šios priežasties teikiant pirmenybę pagal svarbą ar trukmę įsipareigojimams ir jų vykdymui, bei aukojant kitų įvykdymą, rezultatas gali būti vertinamas kaip tik iš dalies patenkinamas.



Norint užtikrinti efektyvią įmonės veiklą, būtina įvertinti ne tik tradicinius finansinius išteklius, bet ir žmogiškąjį kapitalą, bei su juo susijusius procesus. Daugelis autorių teigia, kad organizacijos konkurencingumui ypatingą reikšmę žmogiškasis kapitalas (Peck R.S., 1994; Huselid M.A., 1995; Stankevičienė, Česnyienė, 2012; Sundaray, Sahoo, 2013) ir su juo susiję veiksniai, tokie kaip organizacinė kultūra (Baker 2009; Purlys, Č., 2009; Malinauskaitė, J., 2012), darbo santykiai ir socialiniai ryšiai (Edwards et al., 2002; Lanham et al. 2009), vadovavimo stilius, darbuotojų motyvacija, įsitraukimas ir kt.

Visų šių vertinimo dimensijų neįmanoma paimti ir įvertinti tiesiogiai, nes jie nėra materialūs ir apčiuopiami. Taip pat ir vertinant darbo santykių efektyvumą. Efektyvumas čia gali būti suprantamas, kaip darbo santykių vystymo procesas, dėl kurio maksimaliai įgyvendinami procese dalyvaujančių grupių tikslai ir gaunama maksimali nauda iš vykdomos veiklos.

Teorinės bazės vientisumo trūkumas studijuojant darbo santykių įtaką įvairiems procesams, lėmė skirtingas darbo santykių dimensijas ir jų matavimo priemones, bei įrankius. T. Sudnickas (2012) tai aiškina vadybos mokslo prigimtimi. Skirtingais laikotarpiais skirtingi tyrėjai išskeldavo vieno ar kito organizacijos veiksnio svarbą, tačiau nei vienas iš jų ilgalaikių ir visuotinių rezultatų neatnešė. Vieni modeliai dėl savo sudėtingumo nėra pritaikomi praktikoje, kiti dėl savo paprastumo neatspindi tikrosios situacijos.

G. Roos (2005), nesistengdamas įvardinti konkrečių rodiklių, išskyrė bruožus, kuriais jie turėtų pasižymėti patikimuose organizacijos veiklos efektyvumo modeliuose:

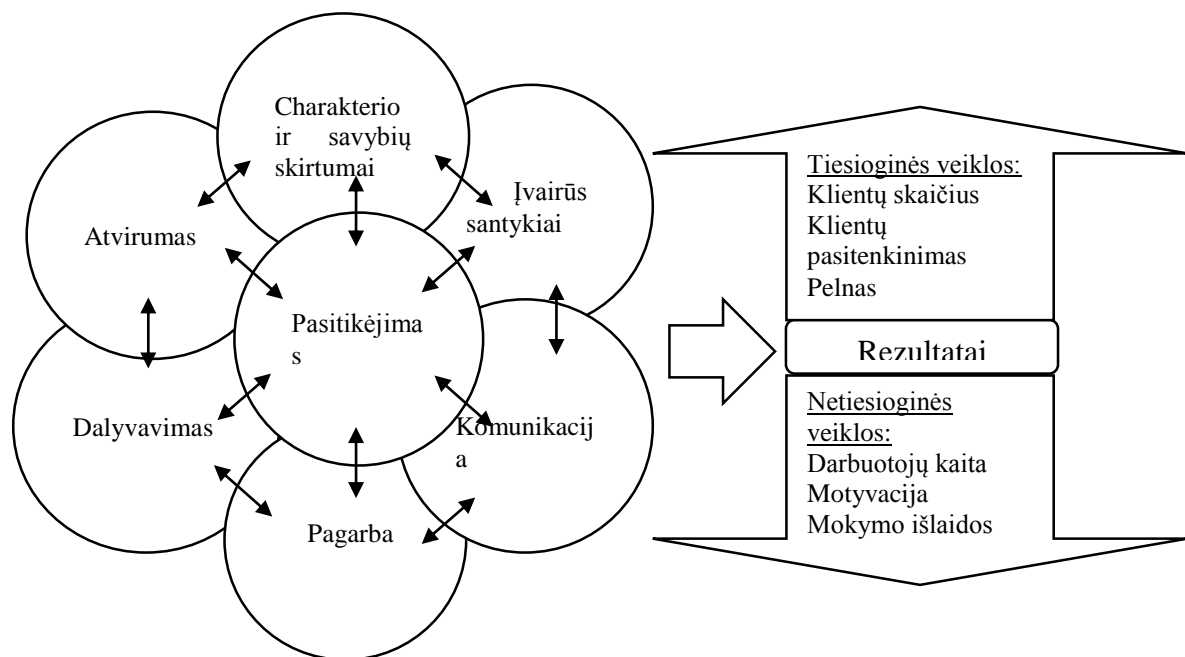
- Išsamumas. Kriterijai turėtų atspindėti visas organizacijos veiklos sritis ir naudojamus išteklius, kad būtų tinkamai įvertinta situacija ir veiklos rezultatai.
- Išskirtinumas. Vertinami rodikliai neturėtų dubliuoti vienas kito.
- Nepriklausomumas. Kriterijai neturi priklausyti vienas nuo kito tarpusavyje.
- Adekvatumas. Skaitmeninė išraiška rodikliai turi būti suderinti su empirine sistema.
- Tinkama matavimo sistema. (T. Sudnickas ir kt. 2012).

Iš esmės daugelis veiklos matavimo modelių susijusių su darbuotojų darbo našumo klausimu yra paremti F.W. Tayloro fizinio darbo našumo principais. Ir tik nedaugelis paskutinių mėginimų tinkamai išmatuoti darbuotojų darbo efektyvumą yra pritaikyti protinio darbo darbuotojams (Drucker, 2004).

Analizuojant mokslinę užsienio ir lietuvių autorių literatūrą, teorinių ir praktinių modelių ir metodų tiesiogiai darbo santykiams išmatuoti buvo rasta nedaug. Nemažai autorių darbo santykius įtraukia kaip kitų procesų įtakos veiksnį. Darbo santykiai svarbūs vertinat organizacinę kultūrą (Litwin ir Stringer 1968; Patterson ir kt. 2005; Merkys ir kt. 2005; Pareek 2006; Palidauskaitė 2008), visų žmogiškųjų išteklių vertę (Harvardo modelis, Paauwe, Richardson, 1997).

Vieną iš nedaugelio modelių darbo santykiams vertinti pasiūlė Lanham, H. J. ir kt. (2009). Suformuotos skalės tikslas buvo suformuluoti santykių savybes, kurios daro įtaką darbuotojų veiklos

rezultatams. Lanham, H. J. (2009) ir kt. pateikė septynias santykių dimensijas (1 pav.), kurios yra svarbios norint išmatuoti darbo santykius.



1 pav. Darbo santykių modelis

Sudaryta autoriaus pagal Lanham H. J., et al., Improving Practice Relationships Among Clinicians and Nonclinicians Can Improve Quality in Primary Care, The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety, Nr. 9 (35), 2009, p. 457-468.

Šis modelis vertingas tuo, kad vertinimo dimensijos išskirtos tyrimų metu pagal apklaustųjų įvardintus ir išskirtus svarbiausius darbo santykių aspektus. Mokslininkų diskusijų ir vėlesnių tyrimų metu buvo įsitikinta, kad beveik absoliuti dauguma, aukštus rezultatus ir produktyvumą turinčių, nagrinėtų sveikatos paslaugas teikiančių organizacijų darbo santykiai pasižymėjo šiomis septyniomis charakteristikomis:

*Charakterio ir žmonių skirtumų toleravimu.* Tai padidina tikimybę *greičiau atrasti* potencialų problemos *sprendimo būdą*, o taip pat leidžia žmonėms *mokytis vieniems iš kitų*.

*Darbuotojų dalyvavimu.* Pastebėta, kad pagrindinis privalumas įtraukti darbuotojus dalyvauti valdyme yra tai, kad atsakomybė ir įgaliojimai yra perduodami darbuotojams, kuris padidina sprendimo efektyvumą, nes jis tiesiogiai paveikia jų interesus.

*Pagarba.* Pagal Lanham, H. J. ir kt. (2009), pagarba santykiuose tai sąžiningumas, pasitikėjimas savimi ir kitų pastangų vertinimas. Santykiuose, kurie grįsti pagarba, priimami sprendimai, kaip taisyklė labiau priimtini visiems.

*Atvirumu naujoms idėjoms ir įvairioms galimybėms.* Tai lyg tikslingas budrumo išlaikymas. Šios savybės svarbą įrodo ir E. P. Finley (2013) atliktas tyrimas. Atviras požiūris šiame tyrime buvo apibūdinamas kaip naujų pertvarkų iniciatyva, imlumas naujai informacijai ir ypatingas dėmesys daugiau nei vienos alternatyvos paieškai.

*Pasitikėjimu*, kai vienas asmuo yra pasiryžęs būti pažeidžiamu prieš kitą žmogų. Pasitikėjimas ypač svarbus įmonėse, kur yra didelis komandinio darbo poreikis ir priklausomybė vieno žmogaus darbo kito žmogaus darbui.

*Santykių įvairovė*. Darbo santykiams svarbūs tiek asmeniniai, tiek ir su darbu tiesiogiai susiję santykiai.

*Komunikacija*. Kai užduotys būna dviprasmiškos, vertėtų naudoti gyvos komunikacijos kanalus (asmeniniu ir grupinius susitikimus), kurių metu informacijos srautas yra nenutrūkstamas ir tikslinti ją galima tuo pačiu realiu momentu. Mažiau dviprasmiškos užduotys gali būti iškomunikuotos paprastesniais kanalais, kaip laiškais ar priminimais.

Šio modelio ribotumas yra tiriamųjų pagrindo specifika. Formuojant modelį buvo remtasi sveikatos paslaugas teikiančių organizacijų darbuotojų santykiais, todėl taikant jį gamybinės įmonės darbuotojams gali būti gaunami skirtingi rezultatai.

Aiškliai vertinimo skalę darbuotojų darbo našumo vertinimui pritaikė T. B. Baker (2009), savo Naujų darbo santykių modelyje. Autorius išskiria aštuonias prioritetų grupes, kurių pagalba keistūsi organizacinė organizacijos kultūra ir kartu darbo santykiai:

*Lankstumas* – funkciškai lanksčios darbo jėgos užsitikrinimas.

*Požiūris orientuotas į klientus* – organizacijos ribų perėjimas, tenkinant klientų poreikius ir lūkesčius.

*Požiūris orientuotas į rezultatus* – atlygio ir priedų susiejimas su veiklos rezultatais.

*Projektai grįstas darbas* – vadovavimas ir organizavimas nebe funkcinėms, bet tarp funkcinėms struktūroms.

*Žmogiškoji dvasia ir darbas* – didinama tikimybė, kad darbuotojai vertins savo darbą, kaip reikšmingą.

*Tobulėjimas ir mokymasis* – pereina nuo mokymų kultūros į platesnį tobulėjimą.

*Įsipareigojimas* – tai daugiau pragmatiškas suvokimas, nei lojalumas.

*Atvirumas informacijai* – tai judėjimas iš uždaros informacijos rato į atviros informacijos aplinką.

Tam tikri T. Baker darbo santykių modelio įverčiai, keičiantį darbo santykius per organizacinę kultūrą sutampa su Č. Purlio (2009) organizacinės kultūros elementais. Abiem svarbu organizacijos požiūris į klientus, bei darbuotojų vertinimas orientuotas į rezultatus. T. Baker gana plačiai įvardinta kategorija *Žmogiškoji dvasia ir darbas* galėtų atspindėti Č. Purlio *dėmesį darbuotojams, organizacinės kultūros vertinimą darbuotojų požiūriu, darbuotojų savijautą ir pasitikėjimu* jais.

T.B. Baker (2009) sukurtas modelis paremtas psichologinio kontrakto tarp darbuotojo ir darbdavio transformacija pereinant iš senos į naują darbo santykių koncepciją. Ryškios kelios charakteristikos, kurios skiria šį modelį iš kitų:

1. Šis modelis pateikia požiūrį į darbo santykius iš dvigubos perspektyvos, individo ir organizacijos. Tuo tarpu nemažai modelių santykius nagrinėja tik iš individo pusės, t.y. kaip individas turi pasikeisti, kad įmonei būtų geriau.

2. Autorius susieja darbo santykius, organizacinę kultūrą ir verslo sėkmę, kaip vieno efektyvumo siekimo proceso žingsnius. Taikant naująjį darbo santykių modelį, palaipsniui keisis organizacinė kultūra, o pasikeitusi į tinkamesnę organizacinę kultūrą lems aukštesnį veiklos produktyvumą.

Esminis skirtumas tarp prieš tai minėto H.J. Lanham. ir šio modelio yra požiūrio dimensijos. Naujų darbo santykių modelis vertingas tuo, kad įvertina ir suderina abiejų pusių, individų ir organizacijos, indėlius į kokybiškus darbo santykius.

Apibendrinant, įvertinus atskirus organizacinės kultūros rodiklius ir prilyginus jų įverčius siekiamam jų lygiui pagal T. B. Baker, galima gauti darbo santykių efektyvumo lygį.

Kiekvieno proceso efektyvumas matuojamas tam tikrais efektyvumo kriterijais, kurie kiekvienu atveju yra skirtingi ir priklauso nuo nagrinėjamos temos ir suinteresuotų grupių tikslų. Darbo santykių efektyvumo lygis gali priklausyti nuo darbdavio (vadovo), darbuotojo (pavaldinio) ir organizacijos savybių ir kitų kintamųjų, tačiau standartinė buhalterija negali išmatuoti žmogiškojo kapitalo ir su juo susijusių procesų įtakos, nes atspindi tik praeities faktus. Dėl šios priežasties darbo santykių efektyvumui vertinti tikslinga būtų naudoti taip pat socialinius veiksnius, darančius įtaką galutiniam organizacijos veiklos rezultatui.

Akivaizdžiausias ryšys tarp darbo santykių ir veiklos rezultatų, mano nuomone, gali būti įvertintas per darbuotojų kaitą, darbuotojų pasitenkinimą darbu ir darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Darbuotojų kaita apima terminuotas sutartis, pakeitimus, laisvas vietas, ir mokymosi įtaką mažinančią produktyvumą. Šie keturi kintamieji vienai darbo vietai paprastai kompanijai kainuoja mažiausiai šešių mėnesių neišskirtinio darbuotojų atlyginimo (Mahapatro, 2010). Daugumos išėjimų iš darbo galima išvengti. Ne visi, kurie išeina būna blogi darbuotojai, bei ne visi jie palieka dėl didesnio atlyginimo. Darbuotojo apsisprendimą keisti darbą gali lemti ir nesutarimai su vadovu, per didelė kontrolė ar prasti santykiais su bendradarbiais.

Darbuotojų pasitenkinimas darbu yra itin svarbus veiksnys vertinant organizacijos galimus rezultatus, o darbuotojų pasitenkinimui didelę įtaką daro darbo santykiai (Bakanauskienė ir kt., 2010).

Aukštas darbuotojų įsipareigojimo lygis organizacijai pagerina organizacijos darbuotojų, vadovų, savininkų, grupių ir kitų suinteresuotų pusių tarpusavio santykius, t. y. skatina geresnius pavaldinių tarpusavio bei pavaldinių ir vadovų santykius, tuo pačiu palankiai veikdamas organizacinį klimatą (Kavaliauskienė, 2011).

Šie minėti trys rodikliai įvertintų darbo santykių tinkamumą organizacijoje. Jei darbuotojų kaita didelė, darbuotojai nėra patenkinti turimu darbu ir nėra tvirtai įsipareigoję organizacijai, tai egzistuojantys santykiai neskatina našaus ir kokybiško darbo. Bet kuriam iš šių rodiklių nesiekiant

norimo lygio, organizacijos vadovams yra aiškus ženklas, kad tai gali būti galimybė ir priemonė, kuria pasinaudojus išaugtų veiklos efektyvumas.

*Kadangi nėra vieno ir visais atvejais tinkančio darbo santykių efektyvumą galinčio įvertinti modelio, tikslinga kiekvienu atskiru nagrinėjamos organizacijos atveju įvertinti darbuotojų ir pačios organizacijos skirtumus, ir tuo pagrindu pritaikyti vienokį ar kitokį darbo santykių efektyvumo vertinimo rodiklių rinkinį. Apibendrinus nagrinėtą literatūrą, šiuo atveju darbo santykių efektyvumą galime vertinti per darbuotojų kaitą, pasitenkinimą ir įsipareigojimą organizacijai.*

## Teorinės dalies apibendrinimas

- Darbo santykiai gali būti nagrinėjami teisine ir socialine kryptimi. Teisiniame apibrėžime nėra įtraukta nei vieno socialinio veiksnio, kuris darytų įtaką galutiniam darbo rezultatų efektyvumo lygiui, kuris ir yra organizacijų tikslas. Todėl socialinis darbo santykių efektyvumo nagrinėjimas yra aktualus, norint identifikuoti darbuotojų –darbdavių santykių gerinimo, tuo pačiu ir veiklos efektyvumo didinimo galimybes.
- Darbo santykiai istoriniu požiūriu nuėjo tolimą kelią. Darbuotojai iš pradžių buvę tik „darbo rankomis“, vėliau gamybos veiksniumi, kurį galima kontroliuoti ir valdyti, tapę silpnąja puse, kuria reikia rūpintis, galiausiai pripažįstami kaip lygiaverčiai dalyviai verslo vertės kūrime. Nepaisant to, tokie santykiai nėra galutiniai. Keičiantis ekonominėms, politinėms ir technologinėms sąlygoms, ateityje keisis ir santykis tarp darbuotojo ir darbdavio.
- Apibūdinant darbo santykius, negalima teigti, kad jiems įtaką daro baigtinis skaičius veiksnių. Dauguma autorių darbo santykius apibūdina įvairiomis dimensijomis. Apibendrinant nagrinėtus autorių darbus, pagrindinės darbo santykių vertinimo dimensijos yra: *kolektyvinis darbas, vyraujanti organizacinė kultūra ir vadovavimo stilius*;
- Darbo santykius pagal kolektyvinio darbo kokybę organizacijoje galima nusakyti pagal vyraujančią kolektyvinę dvasią, bendradarbiavimo lygį, komunikacijos kokybę ir vadovo vaidmenį.
- Darbo santykius pagal organizacinę kultūrą organizacijoje galima apibūdinti pagal organizacijos ir darbuotojų tikslų ir vertybių atitikimą, orientaciją į veiklos rezultatus, kontrolės kokybę ir darbuotojų dalyvavimą.
- Organizacijoje vyraujantis vadovavimo stilius parodo darbdavių, vadovų požiūrį į darbuotojus ir tarp jų esančius darbo santykius.
- Vis daugiau diskusijų kyla dėl naujosios “tinklinės” visuomenės egzistavimo, kurioje ypač ryškus darbuotojų judėjimas tarp darbdavių, orientavimasis į įgyvendinamus projektus ir išorinių informacinių tinklų naudojimas.
- Daugiausia sunkumų dėl darbo santykių efektyvumo matavimo kyla dėl jų neapibrėžtumo, vieningos matavimo sistemos nebuvimo, bendro sutarimo trūkumo dėl matavimo dimensijų.
- Egzistuoja teorinių ir praktinių darbo santykių matavimo modelių trūkumas. Lanham, et al, (2009) ir Baker (2009) darbo santykių matavimo modeliai yra vieni iš nedaugelio bandymų juos įvertinti.
- Lanham, et al. (2009) Darbo santykių skalės privalumai: empiriškai patikrintos, išskirtos ir įvertintos darbo santykių vertinimo dimensijos; trūkumai: pagrįstas matuojant paslaugų sferos darbuotojų darbo santykius.

- Baker (2009) Naujųjų darbo santykių privalumas, kad žvelgiama į darbo santykius tiek iš organizacijos, tiek ir iš individo pusės; trūkumai: darbo santykių kaita apsprendžiama per organizacinę kultūrą, neįtraukiant kitų organizacijos žmogiškuosius išteklius įvertinančių dimensijų.
- Kadangi nėra vieno ir visais atvejais tinkančio darbo santykių efektyvumą galinčio įvertinti modelio, tikslinga kiekvienu atskiru nagrinėjamos organizacijos atveju įvertinti darbuotojų ir pačios organizacijos skirtumus, ir tuo pagrindu pritaikyti vieną ar kitą modelį, jį adaptavus pagal poreikius.
- Apibendrinus nagrinėtą literatūrą, šiuo atveju darbo santykių efektyvumą galime vertinti per darbuotojų kaitą, pasitenkinimą ir įsipareigojimą organizacijai.

## 2. METODINĖ DALIS

**Tyrimo tikslas** – tyrimo metu gautų duomenų pagrindu pateikti išvadas apie tai, kokie veiksniai daro įtaką darbo santykiams, bei pateikti rekomendacijas, kaip gerinti darbo santykius nagrinėjamoje organizacijoje.

### **Tyrimo organizavimas:**

- Tyrimui, pagal literatūros šaltinių analizę, sukonstruotas instrumentas – anketinė apklausa.
- Organizacijos darbuotojams el. paštu ir vidiniame organizacijos tinkle bus pateikiami du anketos pildymo būdai: anketos elektroninis variantas ir prisijungimo adresas prie tinklalapio [www.apklausa.lt](http://www.apklausa.lt). Darbuotojai užpildyti anketas galės jiems patogiu būdu.
- Gautų anketų duomenys bus sisteminami ir apdorojami naudojant SPSS programą (apskaičiuoti vertinimo vidurkiai, procentiniai dažniai, porinis t testas, Pearson koreliacijos koeficientai, Kronbacho  $\alpha$  koeficientai).
- Apdoroti duomenys bus apibendrinti ir pateikti grafiniuose paveiksluose.
- Remiantis gautais duomenimis, bus pateiktos išvados apie darbo santykių efektyvumo lygį atskiruose departamentuose ir bendrai Klaipėdos savivaldybėje.

### **Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti ryšius tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų kaitos.
2. Nustatyti ryšius tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų pasitenkinimo.
3. Nustatyti ryšius tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų įsipareigojimo.

**Tyrimo imtis:** Siekiama apklausti kuo didesnę darbuotojų skaičių, kad gauti rezultatai būtų statistiškai patikimi. Imtis yra reprezentatyvi tada, jei ji yra teisingai atspindinti tiriamojo požymio galimų reikšmių populiacijoje proporcijas (Čekanavičius V., Murauskas G., 2000). Pagal imties apskaičiavimo formulę (žr. formulę), Klaipėdos miesto administracijoje dirbantys darbuotojai sudaro, generalinę 332 žmonių aibę. Siekiamas paklaidos dydis yra 5% (0,05). Šiuo atveju, kad imtis būtų reprezentatyvi reikalinga gauti bent 178 respondentų atsakymus.

$$n = \frac{1}{x^2 + \frac{1}{N}}$$

Čia: n – imtis;

x – paklaidos dydis (0,1);

N – pasirenkama generalinė aibė.

Atlikus apklausą, užpildytos anketos buvo gautos iš 180 darbuotojų. Pagal formulę gauta paklaida yra 5 proc. tokia paklaida yra pakankama mokslinio tyrimo patikimumu.



**Hipotezė:**

H1- Klaipėdos miesto savivaldybėje vyrauja tobulintini darbo santykiai.

H2 – Tinkami darbo santykiai pasižymi aukštu darbuotojų įsipareigojimo lygiu.

H3 – Tinkami darbo santykiai pasižymi aukštu darbuotojų pasitenkinimo lygiu.

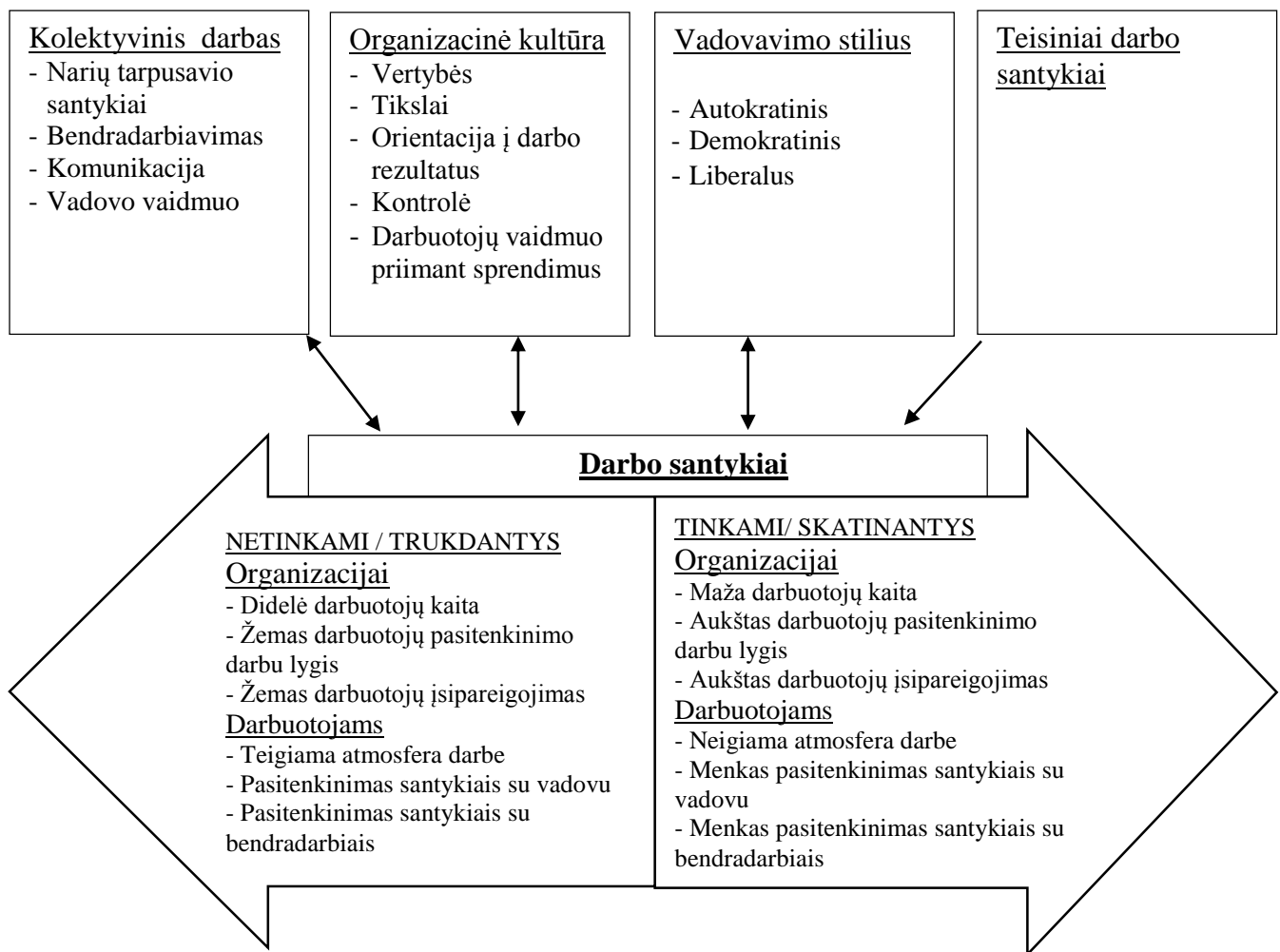
**Tyrimo metodas:** Tyrimas bus atliktas naudojant kiekybinio tipo tyrimą – anketinę apklausą. Šis metodas pasirinktas, nes surinktus duomenis, galime nagrinėti statistiškai, šitaip atskleidžiant reiškinio dėsningumus. Kad būtų išvengta ar bent sumažinta apklausos trūkumų įtaka, anketos yra anoniminės, taip užtikrinant respondentų konfidencialumą.

**Tyrimo objektas:** Tyrimas bus vykdomas Klaipėdos miesto savivaldybės administracijoje.

Apklausoje dalyvaus įvairių departamentų ir visų lygių darbuotojai, todėl gauti rezultatai turėtų atspindėti tiek žemesnės grandies darbuotojų nuomonę, tiek ir vadovų.

**Tyrimo instrumentas ir modelis:**

Empirinio tyrimo modelis (2 pav.) sukonstruotas remiantis mokslinės literatūros analize. Pagal gautas išvadas suformuluota darbo santykių priklausomybė nuo pagrindinių formuojančių socialinių veiksnių, kolektyvinio darbo, organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus ir teisinių darbo santykių. Veiklos efektyvumo rodikliais pasirinkti darbuotojų kaita, įsipareigojimas ir darbuotojų pasitenkinimas.



2 pav. Empirinio tyrimo modelis darbo santykiams įvertinti

Sudaryta darbo autorės

Pagrindinis tyrimo instrumentas - anketinė apklausa „Darbo santykiai Klaipėdos miesto savivaldybėje“ (priedas Nr. 5), kurią sudaro atskiri klausimų blokai, skirti atskirų tyrimo modelio dalių įvertinimui.

### Klausimų skalės.

Demografiniams duomenims naudotos nominalinė ir intervalinė skalės.

Demografiniais klausimais buvo siekta išsiaiškinti respondentų:

- Lytį. Buvo pateikti du nominalinės skalės įverčiai (vyras/moteris), kad būtų galima įvertinti atsakymų pasiskirstymą pagal lyties parametą.
- Išsilavinimą. Siekta išsiaiškinti respondentų pasiskirstymą pagal turimą išsilavinimą. Leidžiama rinktis iš pateiktų variantų.
- Departamentą. Siekta išsiaiškinti kiek kokių departamento darbuotojų užpildė klausimyną. Leidžiama pasirinkti artimiausią variantą.
- Darbo stažą įmonėje. Buvo pateikti skirtingų dydžių intervalai intervalinėje skalėje (iki 1m., daugiau 1m. iki 5 m., daugiau 5 m. iki 10 m., daugiau 10 m. iki 15 m., daugiau 15 m.).

- Darbo užmokesčio dydį. Pasirinkta intervalinė skalė. Intervalo dydis 1000Lt.

Likusiems klausimų blokams naudota ranginė Likerto skalė.

### Klausimų blokai.

Pirmuoju klausimų bloku siekiama įvertinti kolektyvinį darbą Klaipėdos savivaldybėje (4 lentelė).

4 lentelė Teiginių skirstymas ir vidinis validumas kolektyvinio darbo dimensijoje

Vertinimo dimensijos	Teiginių skaičius	Cronbach $\alpha$	Pagrindimas
<b>Kolektyvinė dvasia</b>	3	0,522	Atmosfera tarp grupės narių apsprendžia pasitikėjimo, konkurencijos, tolerancijos lygį tarp darbuotojų, o tai savo ruožtu sudaro pagrindą komandinio darbo egzistavimui arba ne.
<b>Bendradarbiavimas</b>	3	0,698	G. C. Homans (1950) svarbiu elementu vertinant grupę laiko bendradarbiavimą (Gražulis V., ir kt., 2012). Jo lygis grupėje parodo narių sutelktumą ir tinkamą vaidmenų pasiskirstymą.
<b>Komunikacija</b>	2	0,608	Efektyvi komunikacija lemia tinkamą užduočių įgyvendinimą realizuojant organizacijos tikslus, organizacijos tolimesnį vystymąsi ir darbo sėkmę (Baršauskienė, Ivaškevičienė, 2005).
<b>Vadovo vaidmuo</b>	4	0,775	Darbo grupės sėkmė priklauso nuo sugebėjimo jai vadovauti, todėl vadovo vaidmuo tampa vienu iš esminių komandos ir organizacijos vystymo veiksnių (Klipčius, 2010).

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Antruoju klausimų bloku siekiama išsiaiškinti, kokie organizacinės kultūros elementai yra reikšmingiausi veiksniai darbo santykiams Klaipėdos savivaldybėje. Bloką sudaro dvi dalys. Pirmoje dalyje darbuotojų prašoma pažymėti savo darbo tikslus ir jiems svarbias vertybes. Šie teiginiai formuluoti remiantis Herzberg (1974) higieniniais faktoriais ir motyvatoriais (Bakanauskienė ir kt., 2010). Antroje dalyje pateikiama 13 teiginių, su kuriais respondentai sutinka arba nesutinka. Teiginiai suformuluoti remiantis organizacinės kultūros tipais bei iš dalies T. B. Baker (2009) Darbo santykių modeliu, įvertinančiu darbo santykius per organizacinės kultūros elementus. Pateikti teiginiai gali būti

suskirstyti į kategorijas: orientacija į veiklos rezultatus, kontrolė ir darbuotojų vaidmuo priimant sprendimus (5 lentelė).

5 lentelė Teiginių skirstymas ir vidinis validumas organizacinės kultūros dimensijoje

Vertinimo dimensijos	Teiginių skaičius	Cronbach $\alpha$	Pagrindimas
<b>Orientacija į veiklos rezultatus</b>	4	0,739	Dėl darbuotojų vertinimo ir orientacijos į darbo pobūdį bei rezultatus, išauga darbuotojų suvokimas, kad jie yra vertinami, todėl didėja jų įsipareigojimas ir pasiaukojimas darbui.
<b>Kontrolės poveikis darbuotojų veiklai</b>	3	0,606	Priklausomai nuo vadovų kontrolės, darbuotojai supranta prisiimamos atsakomybės vertę ir pasitikėjimą jais.
<b>Darbuotojų vaidmuo priimant sprendimus</b>	4	0,587	Pagal S. P. Robbins (2003), jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, jie turės didesnę savarankiškumą ir galimybę kontroliuoti savo darbą, dėl to bus suinteresuoti ir atsidavę organizacijai ir labiau patenkinti savo darbu.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Trečiuoju klausimų bloku siekiama išsiaiškinti, koks vadovavimo stilius vyrauja Klaipėdos savivaldybėje ir kaip dažnai pasireiškia vieno ar kito vadovavimo stiliaus bruožai. Bloką sudaro 12 teiginių, kuriuos respondentai vertina pagal pasireiškimo dažnumą. Teiginiai suformuluoti remiantis K. Levino vadovavimo stiliais, dėl šio skirstymo plataus taikymo. Pateikti teiginiai suskirstyti pagal vadovavimo stilius: autokratinį, demokratinį, liberalų (6 lentelė).

6 lentelė Teiginių suskirstymas pagal vadovavimo stiliaus tipus

Vertinimo dimensijos	Teiginių skaičius	Cronbach $\alpha$	Pagrindimas
<b>Autokratinis</b>	4	0,625	„Neigiamai aplinką veikia autoritariškai linę nurodinėti vadovai ir tie, kurie mėgsta nuolat savo veiklą pateikti kaip pavyzdį darbuotojams. Teigiamai kolektyvą nuteikia vadovai, aiškiai žinantys ir galintys perteikti įmonės ateities viziją, artimai bendradarbiaujantys su pavaldiniais ir nevaržantys jų kūrybiškumo bei laisvės veikti, skatinantys įgyti“, teigia Žmogaus studijų centro vadovas G. Chomentauskas (Liutkevičienė, 2008).
<b>Demokratinis</b>	4	0,612	
<b>Liberalus</b>	4	0,740	

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Ketvirtas blokas skirtas darbuotojų pasitenkinimui įvertinti. Respondentų paprašyta įvertinti savo pasitenkinimą atskirais veiksniais, kurie išskirti pagal artimiausius darbo santykiams Herzberg higieninius faktorius ir motyvatorius (7 lentelė).

7 lentelė. Teiginių paskirstymas ir vidinis validumas darbuotojų pasitenkinimo darbu dimensijoje

Vertinimo dimensija	Teiginių skaičius	Cronbach a	Pagrindimas
<b>Darbuotojų pasitenkinimas atskirais veiksniais</b>	10	0,836	Darbo santykiai pagal Herzberg (1974) priskiriami higieniniams faktoriams. Kad nebūtų nukrypta nuo tyrimo tikslo iš higieninių faktorių buvo išskirti labiausiai susiję su darbo santykiais.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Penktas klausimų blokas siekia įvertinti galimą darbuotojų kaitą. Šis blokas sudarytas iš dviejų dalių. Pirmą paprašyta nurodyti kaip dažnai galvojama apie turimo darbo keitimą. Antroje bloko dalyje, paprašyta įvardinti po tris veiksnius, kurie stipriausiai lemia jo/jos sprendimą palikti įmonę ir pasilikti dabartinėje darbovietėje. Viso išskirta 10 veiksnių pagal Herzberg (1974) higieninius faktorius ir motyvatorius, kurie yra artimiausi darbo santykiams.

Šeštasis blokas skirtas darbuotojų įsipareigojimui įvertinti pagal J.P. Meyer ir N.J Allen (1991) išskiriamus darbuotojų įsipareigojimo tipus (8 lentelė) (Kavaliauskienė, 2011).

8 lentelė. Teiginių skirstymas ir vidinis validumas darbuotojų įsipareigojimo kategorijoje

Darbuotojų įsipareigojimas	Teiginių skaičius	Cronbach $\alpha$	Pagrindimas
<b>Emocinis</b>	2	0,676	Darbuotojo įsipareigojimas skatina geresnius pavaldinių tarpusavio bei pavaldinių ir vadovų santykius, tuo pačiu gali padidinti organizacinę vystymąsi ir augimą (Kavaliauskienė Ž., 2011, p. 214).
<b>Materialinis</b>	2		
<b>Pareigos</b>	2		

Šaltinis: sudaryta autoriaus

### 3. DARBO SANTYKIŲ KLAIPĖDOS MIESTO SAVIVALDYBĖJE ANALIZĖ

#### 3.1 Demografinė respondentų analizė

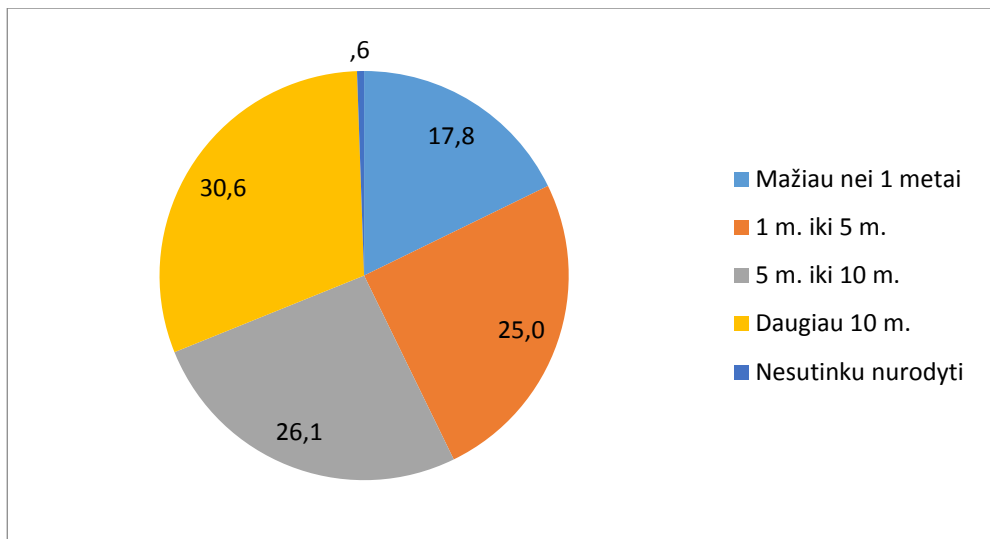
Respondentai pagal lytį pasiskirstė taip: 89,4 proc. moterų, 8,3 proc. vyrų, o 2,2 proc. respondentų neatsakė į klausimą. Toks pasiskirstymas gana vaizdžiai atspindi realią Klaipėdos savivaldybės darbuotojų sudėtį, nes dauguma šioje organizacijoje yra moterys. Kadangi didžioji dalis respondenčių yra moterys, tai šiame tyrime dominuoja moterų nuomonė.

Absoliuti dauguma respondentų, net 97,8 proc. arba 176 atsakiusiųjų, turi aukštąjį išsilavinimą. Tik du respondentai (2,5 proc.) nurodė turintys aukštesnįjį (profesinį) išsilavinimą. Likusieji du nenurodė savo išsilavinimo. Tai leidžia daryti prielaidą. Kad mokslinio turinio apklausa jiems bus pažįstama ir sąvokos bei terminai bus suprantami.

Į klausimą, kuriame departamente dirbate, daugiau nei trečdalis (41,7 proc.) respondentų nesutiko atsakyti. Tai galėjo lemti noras likti anonimiškiems, o tokia atsakymo galimybė buvo etiška jų atžvilgiu.. Iš atsakiusiųjų į šį klausimą daugiausia dirba socialinių reikalų departamente (17,2 proc.) ir investicijų ir ekonomikos departamente (8,9 proc.). Po 11 (6,1 proc.) atsakymų buvo gauta iš urbanistinės plėtros, bei finansų ir turto departamentų.

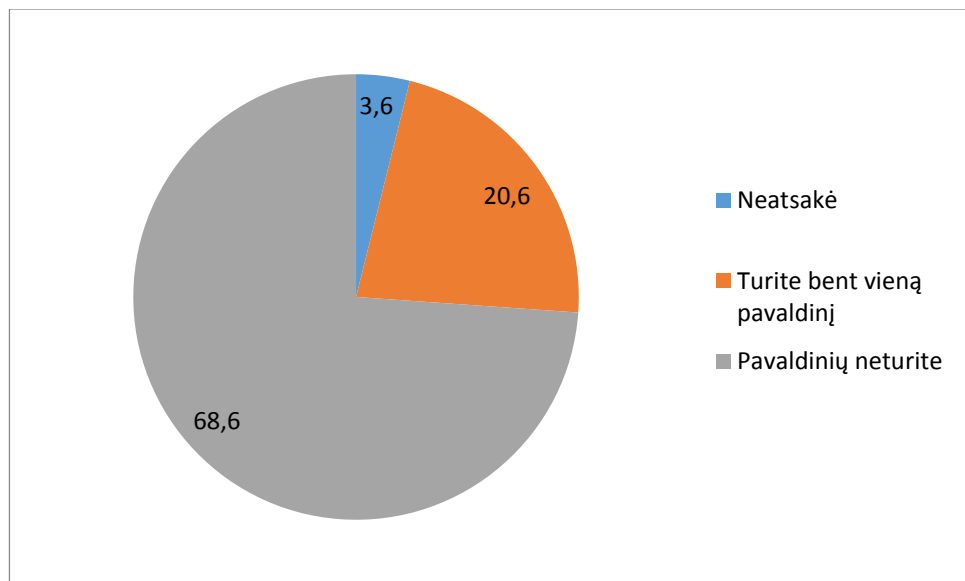
Apklausoje dalyvių buvo prašyta nurodyti dabartinio atlyginimo dydį. 15 proc. darbuotojų atsisakė nurodyti savo atlyginimo lygį. 6 proc. nurodė gaunantys daugiau nei 4000 litų, 29,4 proc. nurodė gaunantys iki 2000 litų, ir 49,4 proc. atsakiusiųjų gauna nuo 2000 iki 4000 litų.

Pagal darbo stažą darbuotojai pasiskirstė gana po lygiai (3 pav.). 17,8 proc. darbuotojų dirba iki 1 metų, 25 proc. dirba ilgiau nei metus, bet trumpiau nei 5 metus, 26,1 proc. nuo 5 iki 10 metų, ir net 30,6 proc. darbuotojų dirba ilgiau nei 10 metų. Toks respondentų pasiskirstymas leidžia patikimai palyginti darbuotojus tarpusavyje, atsižvelgiant į jų darbo stažo kriterijų.



3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (proc.)

Pagal turimų pavaldinių skaičių, 68.6 proc. respondentų pažymėjo, jog neturi nei vieno pavaldinio ir neužima vadovaujančios pozicijos, 20,6 proc atsakiusių turi bent po vieną pavaldinį ir yra vadovai žemesnio ar aukštesnio lygmens (4 pav.).



4 pav. Darbuotojų pasiskirstymas pagal pavaldinių kiekį (proc.)

Smulkesnis darbuotojų skirstymas pagal demografinius duomenis pateiktas priede Nr. 3.

### 3.2 Kolektyvinio darbo lygis Klaipėdos miesto savivaldybėje

Vienas iš tyrimo siekių yra įvertinti Klaipėdos miesto savivaldybėje egzistuojantį kolektyvinio darbo lygį. Šiam tikslui buvo naudojama aprašomoji statistika (*Frequencies*).

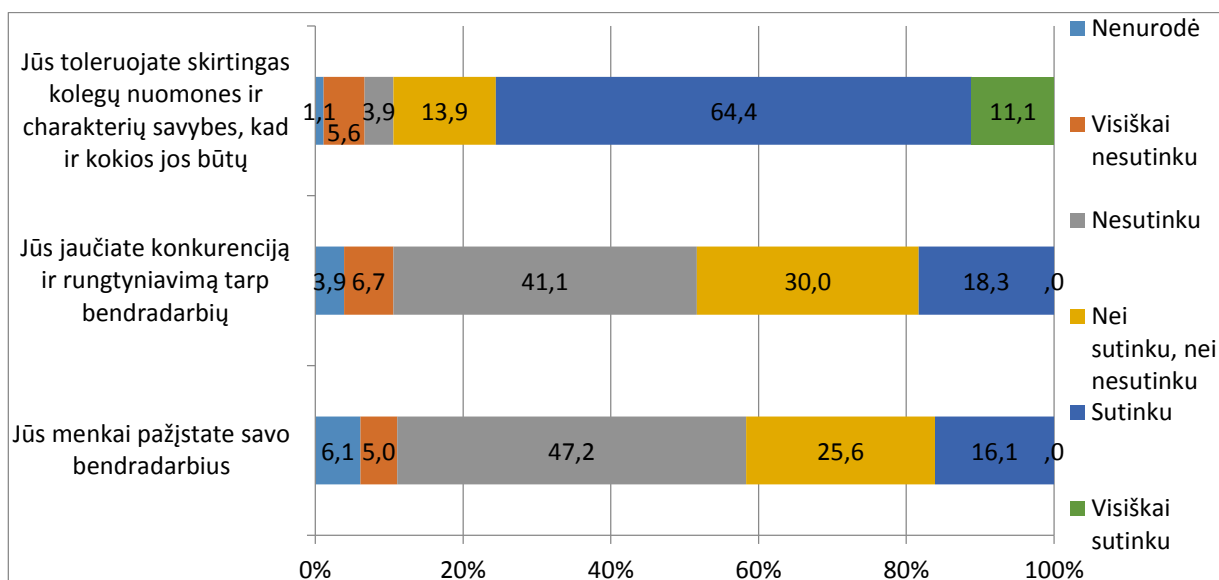
Kolektyvinio darbo dimensija, kaip vienas iš didžiausių įtaką darbo santykiams darančių veiksnių, buvo išskirstyta į keturias kategorijas. Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti kolektyvinę dvasią, bendradarbiavimą, komunikaciją ir vadovo vaidmenį nusakančius teiginius.

## Kolektyvinė dvasia

Pagal gautus respondentų atsakymus į kolektyvinę dvasią vertinančius teiginius, net 75,5 proc. darbuotojų sutiko su teiginiu, jog toleruoja įvairias ir skirtingas kolegų nuomones ir pozicijas (5 pav.). Palyginus didelis tokių atsakymų skaičius rodo, kad kolektyvas yra tolerantiškas, ir tarpusavyje yra skatinama reikšti įvairias turimas nuomones. Šie bruožai leidžia kolektyve apsvarstyti ne vieną galimą sprendimo variantą prieš priimant galutinį. Tokiu būdu galima sumažinti pasitaikančių netinkamų sprendimų ir klaidų skaičių, o darbuotojus įtraukti į sprendimo priėmimo procesą.

Į teiginį „jaučiate konkurenciją tarp bendradarbių“ visiškai neigiamai ir neigiamai atsakė kiek mažiau nei pusė respondentų (47,8 proc.), lyginant juos su teigiamai įvertinusia dalimi (18,3 proc.) galime spręsti, kad kolektyve jaučiamas rungtyniavimo jausmas, tačiau jis nėra liguistas, kaip galime tikėtis pelno siekiančiose organizacijose. Toks darbuotojų atsakymų pasiskirstymas gali reikšti, kad kolektyve nariai vienas kitą laiko daugiau bendradarbiais nei konkurentais, tačiau išlaiko norą turėti geresnius darbo rezultatus nei kitų. Tokia situacija sutelkia kolektyvą bendram kokybiškam kolektyviniam darbui, kuris turi tikslą – kuo aukštesnę darbo kokybę.

Teiginį, kad dauguma darbuotojų nejaučia didelės konkurencijos iš kolegų ir gali laikyti juos bendradarbiais, įrodo ir respondentų atsakymas į teiginį „Jūs menkai pažįstate savo bendradarbius“. 52,2 proc. respondentų su juo nesutiko. Nepaisant to, pakankamai nemaža dalis darbuotojų (16,1 proc.) pripažino menkai pažįstantys savo kolegas. Tai pakankamai rimtas signalas, verčiantis atkreipti dėmesį, nes net 41 proc. atsakiusiųjų teigiamai į šį teiginį dirba savivaldybėje daugiau nei 10 metų.



5 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal kolektyvinės dvasios teiginių vertinimą

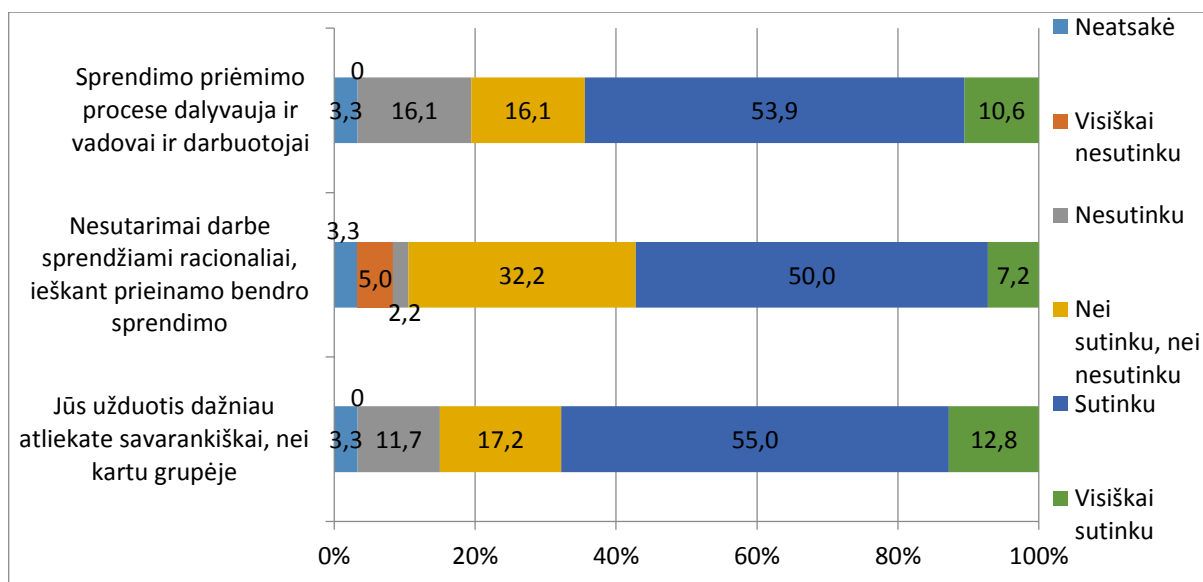
## Bendradarbiavimo lygis

Respondentų atsakymai į bendradarbiavimo kokybės teiginių vertinimą (6 pav.) parodo, kad bendradarbiavimo lygis tarp darbuotojų yra pakankamai aukštas. Pagal atsakymų pasiskirstymą, į



sprendimo priėmimo procesą yra įtraukiami tiek vadovai, tiek ir pavaldiniai. Dėl šios priežasties darbuotojai nesijaučia nustumti į šalį ir kartu prisiima atsakomybę už priimtus sprendimus. Su teiginiu „Nesutarimai darbe sprendžiami racionaliai“ visiškai sutiko ir sutiko net 57,2 proc. darbuotojų, o toks konfliktų sprendimo būdas tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitenkinimu konfliktų sprendimo būdais ( $r=0,5$ ) ir bendradarbiavimo lygiu kolektyve ( $r=0,3$ ) ( $p<0,05$ ).

Gauti rezultatai apie komandinio darbo paplitimą Klaipėdos savivaldybėje yra nevienareikšmiški. Labai didelė dalis darbuotojų (67,8 proc.) nurodė, kad dažniau savo darbus atlieka savarankiškai, o ne grupėse. Tai gali būti paaiškinama savivaldybės teikiamų paslaugų savybėmis. Didelis administracinio pobūdžio darbų kiekis, finansinės pakraipos darbo pobūdis reikalauja nuoseklaus ir individualaus darbo. Nepaisant to, vienuose departamentuose daugiau, kituose mažiau, yra vykdomi bendri projektai, kurie reikalauja didelio savitarpio supratimo ir komandinio darbo. Taip pat ir kasdieniniame darbe, informacijos dalijimasis, bendrų tikslų siekimas, kaip vieningai organizacijai verčia kreipti dėmesį į kolektyvinio darbo tobulinimo galimybes.



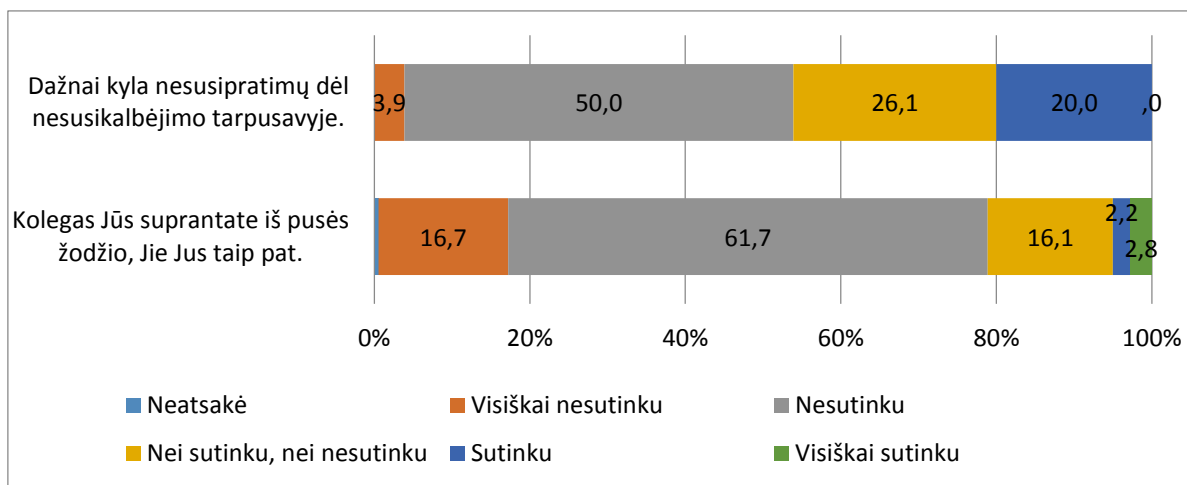
6 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal bendradarbiavimo lygio teiginių vertinimą

## Komunikacija

Bendrai sutariama, kad kolektyvinio darbo kokybei yra svarbu kokybiška tarpusavio komunikacija. Formalūs ir neformalūs kanalai kuria galimybes plėtoti tarpusavio santykius. Nuo komunikacijos kokybės priklauso atliekamų užduočių kokybė ir greitis. Informacijai stringant komunikacijos kanaluose dėl techninių, psichologinių ar kitų priežasčių atsiranda palanki terpė klaidoms, nesusišnekėjimui ir konfliktams.

Gauti tyrimo rezultatai parodo, kad Klaipėdos savivaldybėje kylantys konfliktai atsiranda ne dėl nesusikalbėjimo tarpusavyje (7 pav.). Su teiginiu „dažnai kyla nesusipratimų dėl nesusikalbėjimo tarpusavyje“ nesutiko pusė respondentų, ir dar 3,6 proc su juo nesutiko visiškai. Iš to galima daryti išvadą, kad komunikacija tarp darbuotojų yra pakankamai efektyvi ir susikalbėjimo, bei komunikacijos

kokybės trūkumas nėra pagrindine kylančių nesusipratimų ir konfliktų priežastimi. Visgi 20 proc. respondentų įvardijo, kad nesusikalbėjimas jų darbe gana dažnas, todėl atkreipus į tai dėmesį ir identifikavus nesusikalbėjimo priežastis, galima atrasti galimybių komunikacijos kokybės gerinimui.

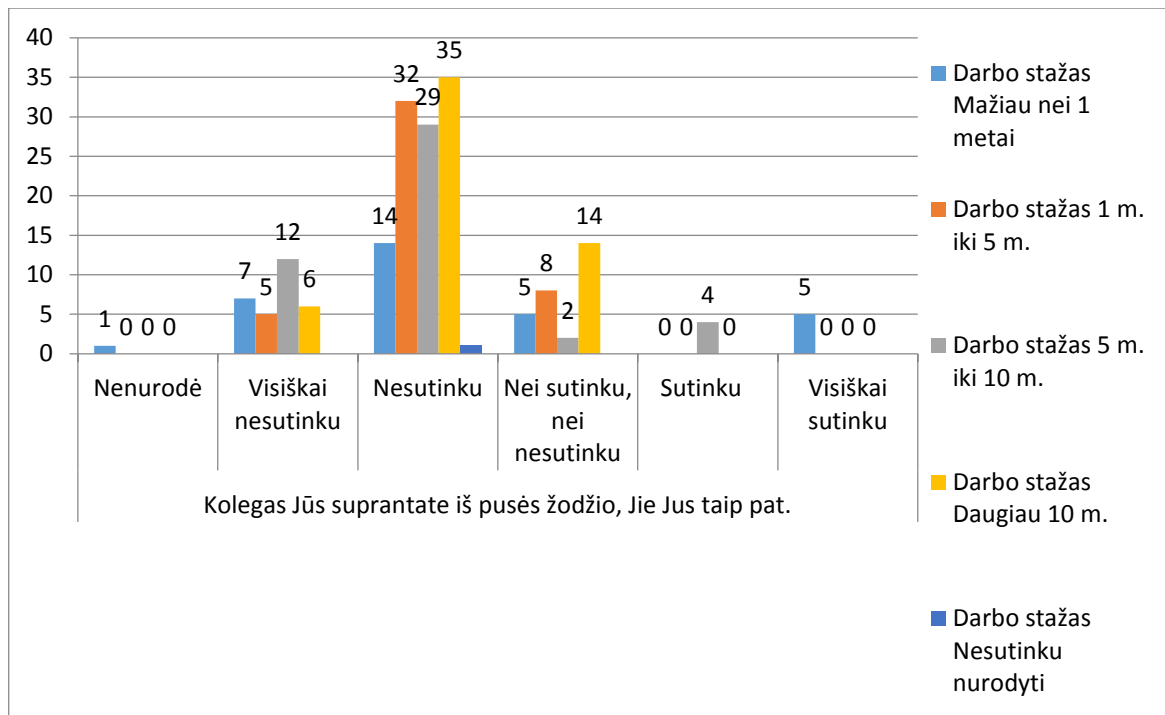


7 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal komunikacijos kokybės teiginių vertinimą

Atsakymų pasiskirstymas į antrąją komunikacijos kokybės vertinimo teiginį suteikia nemažai informacijos apie kolektyvinio darbo kokybę ir darbuotojų tarpusavio artumą. Didžioji dalis darbuotojų (78,4 proc.) pripažįsta nepažįstantys savo kolegų taip, kad suprastų vieni kitus iš pusės žodžio. Tokiam komunikacijos ir bendravimo lygiui reikalingas darnus bendradarbiavimas ir tam tikras laiko tarpas. Pasinaudojus SPSS 17.0 funkcija *Crosstabs* gauta, kad nepriklausomai nuo turimo darbo stažo Klaipėdos miesto savivaldybėje, visų grupių darbuotojai didžiausia procentine išraiška pasirinko atsakymą „nesutinku“ prie teiginio „kolegas Jūs suprantate iš pusės žodžio“ (7 pav.). Iš to galima daryti išvadą, kad susikalbėjimas tarpusavyje ir vienas kito pažinimas nepriklauso nuo metų skaičiaus praleisto tame pačiame darbe.

Pagal teoriją darbuotojų suvokiamai komunikacijos kokybei įtaką daro darbuotojų žinojimas apie organizacijos planus, pokyčius, finansinę padėtį ir pan. Jiems svarbus grįžtamasis ryšys tiek iš bendradarbių pusės, tiek ir iš vadovo, taip pat horizontalios (tarp to pačio lygio darbuotojų) ir vertikalios (tarp vadovų ir pavaldinių) komunikacijos kokybė, bei bendras komunikacijos skatinimo klimatas. (Morkūnienė R., 2010).

Kiek galima pasakyti iš gautų tyrimo rezultatų, tai 62,7 proc. darbuotojų nurodė esantys patenkinti turimais santykiais su vadovu, todėl komunikacijos kokybė ir grįžtamasis ryšys su jais tenkina darbuotojus. Dėl kitų komunikacijos veiksnių kokybės ir darbuotojų pasitenkino jais reiktų domėtis formuluojant konkretesnius su tuo susijusius klausimus.



8 pav. Teiginio "Kolegas Jūs suprantate iš pusės žodžio" vertinimas pagal darbo stažą

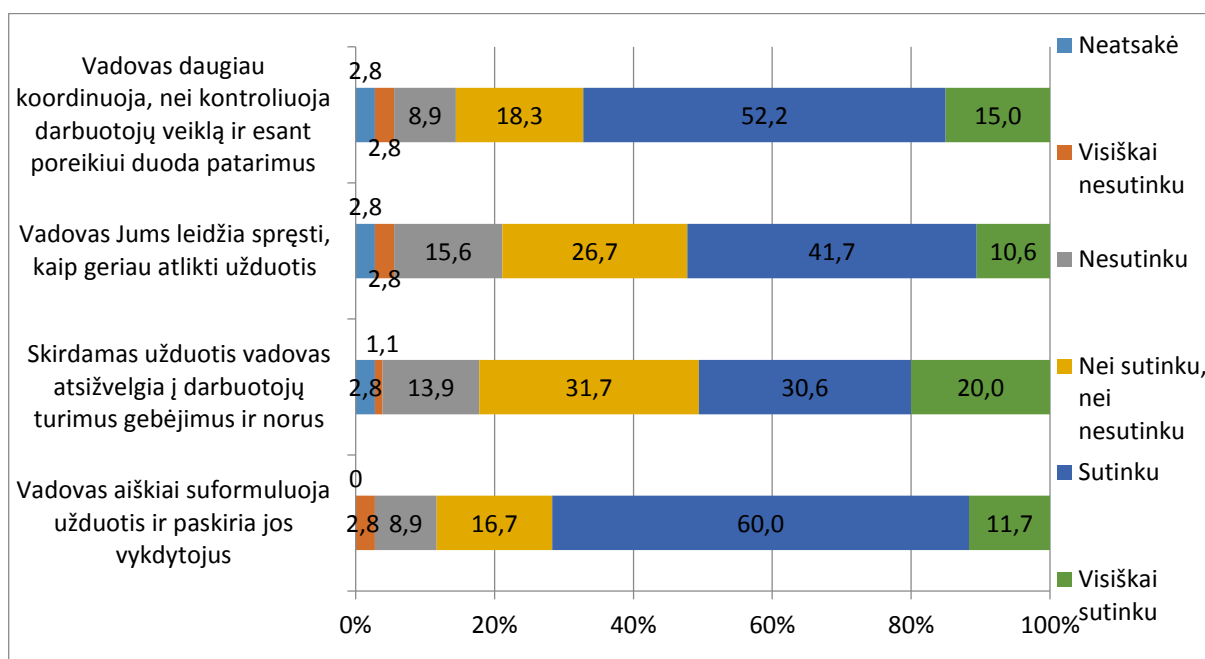
### Vadovo vaidmuo

Vadovo vaidmuo grupėje yra vienas reikšmingiausių kalbant apie kolektyvinio darbo kokybę. Nuo to priklauso darbo organizavimo sklandumas ir terminas, kaip greitai grupė taps komanda. Atskiruose grupinio darbo etapuose vadovai prisiima skirtingus vaidmenis, todėl tyrimo darbuotojams buvo pateikti teiginiai vertinantys jų vadovo indėlį kasdieniniame darbe. Atskiri teiginiai buvo sukonstruoti taip, kad kiekvienas iš jų daugiau linktų į tam tikrą vadovo tipą ir identifikuotų vadovo vaidmenį.

Gauti rezultatai pasiskirstė netolygiai. Daugiausia pritarimo iš darbuotojų sulaukė teiginys „vadovas aiškiai suformuluoja užduotis ir paskiria jos vykdytojus“. Šiuo teiginiu išreiškiama teigiama autokratinio vadovo nurodinėtojo savybė aiškiai organizuoti darbą ir paskirstyti atsakomybę. Antras pagal darbuotojų pritarimą teiginys „vadovas daugiau koordinuoja, nei kontroliuoja darbuotojų veiklą ir esant poreikiui duoda patarimus“ nurodo vadovą - koordinatorių, liberalaus stiliaus šalininką. Iš pirmo žvilgsnio gauti atsakymai tarpusavyje prieštarauja vienas kitam, tačiau praktikoje neegzistuoja nei vienas grynas vadovo stilius, todėl galimi kelių ar visų trijų vadovavimo stilių bruožai tam tikruose vadovo poelgiuose ar situacijose.

Gauti rezultatai savivaldybės vadovus apibūdina, kaip koordinatorius, kurie atsižvelgdami į darbuotojų gebėjimus skiria jiems užduotis (9 pav.). Nepaisant to, jie aiškiai suformuluoja skiriamas užduotis vykdytojams ir aiškiai apibrėžia perduodamą atsakomybę. Tokie vadovų bruožai savivaldybėje dirbantiems darbuotojams yra tinkami ir patenkinami. Minėti veiksniai identifikuoti pasinaudojus *Correlation* funkcija, ir statistškai patikimai lemia aukštą pasitenkinimą santykiais su vadovu („vadovas aiškiai suformuluoja užduotis“  $r=0,4$ ; „skirdamas užduotis vadovas atsižvelgia į darbuotojų sugebėjimus

ir norus”  $r=0,5$ ; “vadovas leidžia spręsti, kaip geriau atlikti užduotis”  $r=0,5$ ; “vadovas daugiau koordinuoja, nei kontroliuoja”  $r=0,5$ ;  $p=0,01$ ).



9 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal vadovo vaidmens teiginių vertinimą

Apibendrinant kolektyvinio darbo kokybės lygį Klaipėdos miesto savivaldybėje, pagal gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad šioje organizacijoje:

- Kolektyve egzistuoja nedidelė konkurencija, tačiau darbuotojai vieni kitus laiko bendradarbiais;
- Dėl darbo specifikos dažniau naudojamas savarankiškas individualus darbas, rečiau dirbama grupėmis;
- Darbuotojai yra patenkinti susikalbėjimo lygiu tarp vadovų ir darbuotojų, tačiau tarp darbuotojų kyla ir nesusipratimų dėl nesusikalbėjimo;
- Vadovai savivaldybėje yra koordinatoriai, kurie tuo pačiu aiškiai nusako užduoties tikslus, turinys ir paskirsto atsakomybę.

Pagal V. Gražulį (2012), jei grupės tarpusavio santykiai grįsti, tarpusavio supratimu, bendromis vertybėmis, tai grupės veikla pasižymi kokybiškais rezultatais, lankstumu ir konkurencingumu. Pagal B. W. Tuckmano ir M. A. Jensen pasiūlytą modelį, Klaipėdos miesto savivaldybės kolektyvą, kaip darbo grupę, galėtume priskirti stadijai arčiau normalizavimosi. Iki komandos stadijos dar trūkstamas artimesnis vieni kitų pažinimas, kokybiškesnis komunikavimas ir didesnis bendrumo jausmas dirbant tarpusavyje komandomis.

### 3.3 Organizacinė kultūra Klaipėdos miesto savivaldybėje

Teorinėje dalyje jau aptarta, kad keičiant organizacinės kultūros elementus, keičiasi ir darbo santykiai, o pakeitus darbo santykius, keičiasi ir pati kultūra (Baker, 2009). Dėl šios priklausomybės anketoje sviri dalis buvo skirta organizacinės kultūros dimensijų vertinimui.

#### **Tikslai ir vertybės**

Vienas iš svarbiausių kriterijų vertinant organizacinę kultūrą yra organizacijos ir darbuotojų tikslų ir vertybių sutapimas. Palyginus Klaipėdos miesto savivaldybės strategijoje ir atskirų departamentų nuostatose deklaruojamus tikslus ir veiklos vertybes su tyrimo metu gautais duomenimis, rezultatai yra nevienareikšmiški.

Vienas pagrindinių savivaldybės, kaip savivaldos institucijos, siekių yra glaudus bendradarbiavimas su miesto bendruomene skatinant miesto plėtrą, identifikuojant problemas ir ieškant tinkamų sprendimų. Tyrimo dalyvių paprašius palyginti tokio bendradarbiavimo svarbą ir gero darbo organizavimo svarbą, svarbesniu veiksmu pastarąjį įvardino net 47,2 proc. respondentų (10 pav.). Toks rezultatas neprieštarauja savivaldybės tikslui, tačiau darbuotojų nuomone, geriems veiklos rezultatams svarbiau yra aiškus atsakomybės pasiskirstymas, sklandus sutartų terminų ir įsipareigojimų vykdymas.

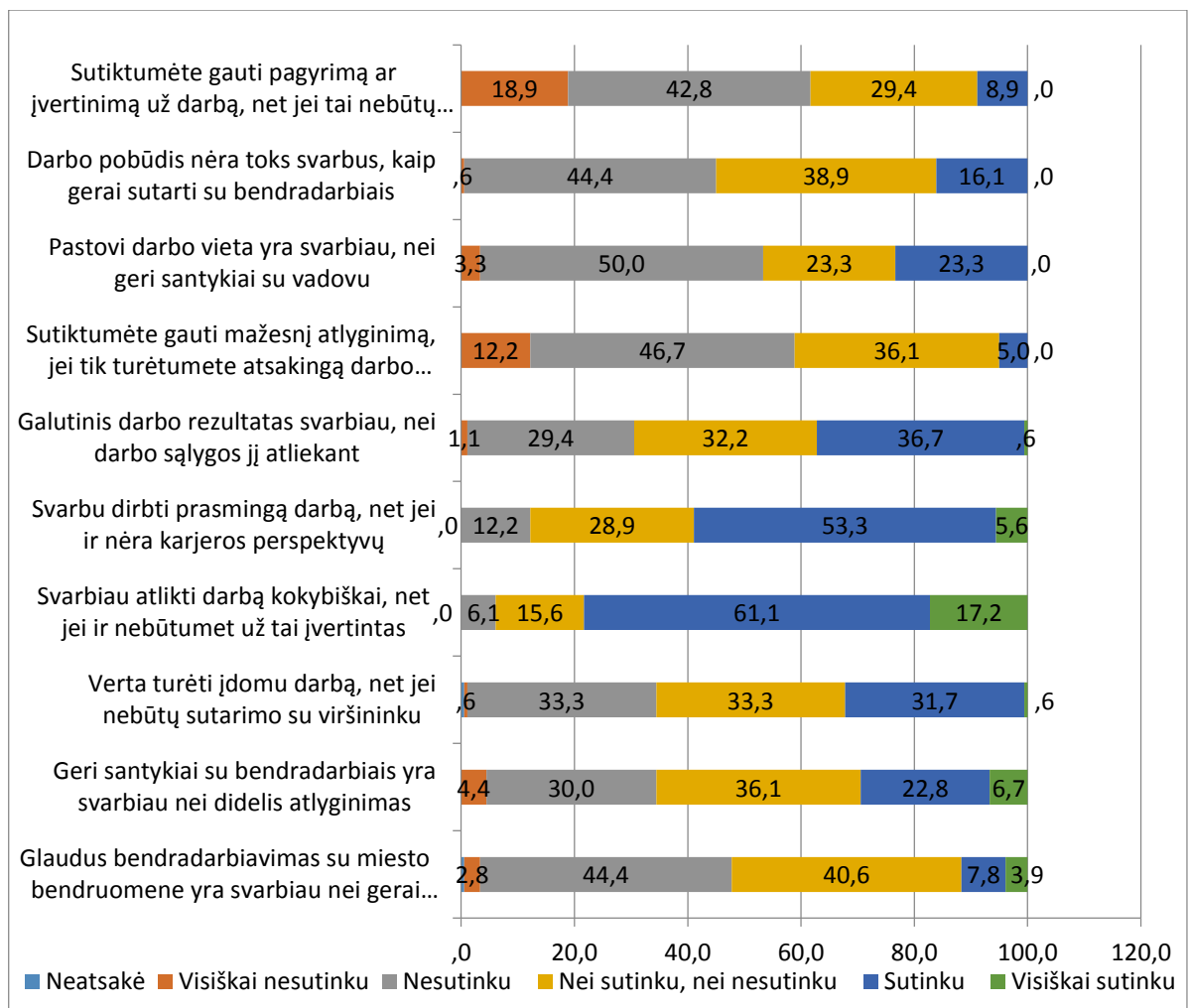
Savivaldybėje taip pat siektinas aukštas teikiamų paslaugų kokybės lygis sutampa su darbuotojų požiūriu į darbo kokybės svarbą. 78,3 proc. darbuotojų svarbiau atlikti savo darbą kokybiškai, nei jie už tai nebūtų įvertinti. Lyginant atliekamo darbo kokybės svarbą ir tinkamų darbo sąlygų užtikrinimą, respondentai ryškiai nei vieno iš jų neišskyrė. Pagal Herzberg (1974) išskiriamus motyvatorius ir higieninius faktorius darbo sąlygas galima priskirti prie higieninių veiksnių, o darbo atlikimo kokybę prie motyvatorių. Pagal šį autorių motyvatoriams darbuotojai teikia didesnę svarbą, tačiau šiuo atveju darbuotojams yra labai svarbu ir darbo sąlygos. Tai galima paaiškinti atlyginimo dydžiu ir vyraujančiomis darbo sąlygomis Klaipėdos miesto savivaldybėje. Nemaža dalis tyrime dalyvavusių savivaldybės darbuotojų (29,4 proc.) nurodė gaunantys mažiau nei 2000 Lt, o beveik pusė (49,4 proc.) nuo 2001 iki 4000 Lt. Tokie atlyginimų dydžiai verčia darbuotojus galvoti apie finansines galimybes ir saugumą, teikiant dėmesį į darbo sąlygų palankumą. Kitas aspektas yra egzistuojančios dabartinės darbo sąlygos. Pagrindiniai miesto savivaldybės pastatai yra pakankamai seni ir įsikūrę senamiestyje. Nors jų dauguma yra patraukliai sutvarkyti iš išorės, viduje reikalinga nemažai atnaujinimų ir remonto. Seni ir nusidėvėję baldai, bei technika neprideda darbuotojams pasitenkinimo jausmo, bet stiprina poreikį turėti naujoviškas ir tinkamas darbo sąlygas, lyginant kad ir su privataus verslo sektoriaus įmonėmis. Toks atsakymo rezultatas neprieštarauja savivaldybės strateginio plano punktui, dėl techninių inovacijų pritaikymo savivaldybės veikloje, ir tik įrodo, jog yra atkeiptas dėmesys į technologijų ir inovacijų poreikį.

Darbuotojų paprašius palyginti darbo pobūdžio ir santykių su bendradarbiais svarbą, 44,4 proc. atsakiusiųjų pirmenybę teikė geriems santykiams su bendradarbiais. Tačiau darbo santykių ir atlyginimo poroje, nors ir nežymiai, didesnė svarba priskirta atlyginimui. Taip yra todėl, kad dėl nepakankamų atlyginimų darbuotojai nėra finansiškai laisvi, todėl yra priversti pirma galvoti apie higieninių poreikių tenkinimą, aukojant aukštesniuosis. Nepaisant to, santykius su bendradarbiais būtina laikyti vienu iš svarbiausių veiksnių lemiančių emocinę atmosferą darbe ir darbuotojų kaitą. Blogus santykius kolektyve, kaip ketvirtą pagal populiarumą darbo keitimo priežastį nurodė 36,1 proc. darbuotojų, o net 61,7 proc. iš jų, turimi geri santykiai su bendradarbiais priverstų gerai apsvarstyti ar verta keisti turimą darbą.

Vertinant darbuotojų santykių su vadovais svarbą, jie pagal atsakymų pasiskirstymą yra reikšmingi darbuotojų pasitenkinimui darbu ( $r= 0,3$ ;  $p= 0,01$ ), bei yra svarbesni už pastovią darbo vietą, tačiau mažiau svarbūs nei darbo turinys. Blogus santykius su vadovu, kaip antrą pagal populiarumą galimą darbo keitimo priežastį nurodė 63,3 proc., o gerus santykius, kaip pasilikimo darbe priežastį 59,4 proc. Iš to galime daryti išvadą, kad esant blogiems santykiams su vadovu darbuotojai būtų labiau linkę keisti darbą, nei dėl blogų santykių su bendradarbiais, tačiau geri santykiai su bendradarbiais padėtų išlaikyti pastovų kolektyvą labiau nei santykiai su vadovu.

Su teiginiu “svarbu dirbti prasmingą darbą, net jei nėra karjeros perspektyvų” visiškai sutiko ir sutiko daugiau nei pusė darbuotojų (58,9 proc.). Toks pritarimas patvirtina Herzberg (1974) išskirtų motyvatorių svarbą prieš palaikančius (higieninius) veiksnis.

Apibendrinant, Klaipėdos miesto savivaldybės deklaruojami tikslai ir vertybės neprieštarauja darbuotojų. Pateikti tikslų ir vertybių palyginimo teiginiai, tam tikrais atvejais darbuotojus privertė susimąstyti. Vis dėlto ryškiausi darbuotojų tikslai ir siekiai yra didesnis atlygis už darbą, nepamirštant darbo kokybės ir teisingumo visų atžvilgiu. Iš gautų rezultatų sunku vienareikšmiškai spręsti apie savivaldybės ir darbuotojų tikslų ir vertybių sutapimą. Savivaldybės nustatomi siekiai savo esme yra skirtingi nuo kasdienių darbuotojų poreikių, tačiau galime daryti išvadą, kad bent pagrindiniai tikslai ir vertybės, tokie kaip bendradarbiavimas su bendruomene, darbo kokybės didinimas, teisingumas visų atžvilgiu neprieštarauja ir nesiskiria nei vienai pusei ir jų požiūris yra suderinamas.



10 pav. Atsakymų pasiskirstymas vertinant tikslus ir vertybių teiginius

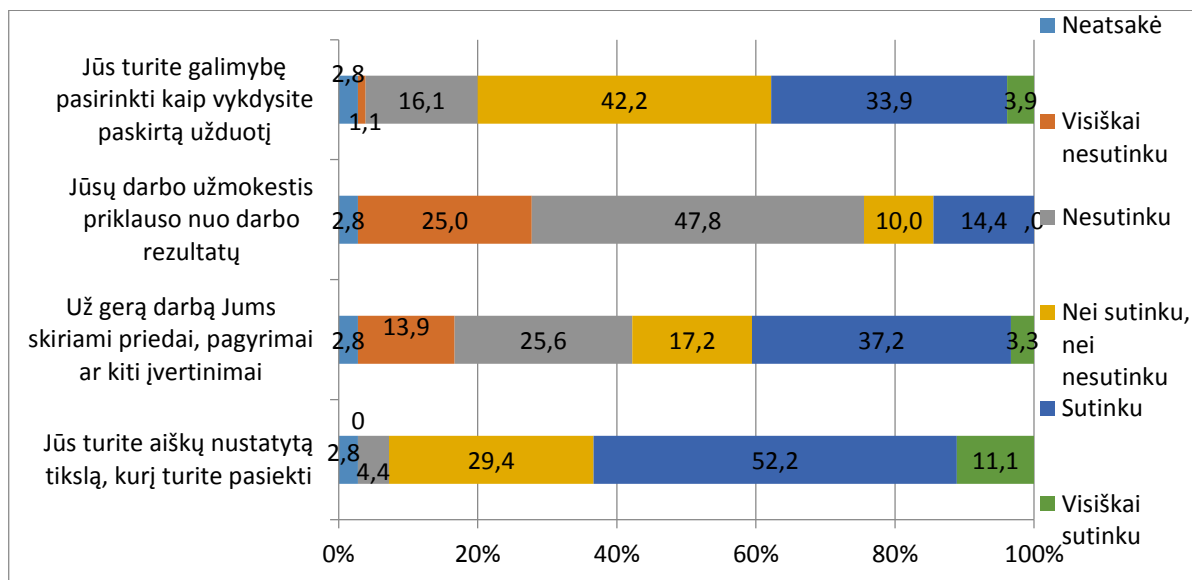
### Klaipėdos miesto savivaldybės orientacija į veiklos rezultatus

Kaip jau minėta pirmoje darbo dalyje, T. B. Baker (2009) išskiria organizacijos orientacijos į veiklos rezultatus svarbą. Tokios jo išvados ypač nesunkiai pritaikomos verslo organizacijose. Atsižvelgiant į tai, kad šis tyrimas atliktas viešajame sektoriuje, rezultatai gana skiriasi nuo T. B. Baker rekomenduojamų ir siekiamų.

Virš 70 proc. darbuotojų gauna pastovų etatinį atlyginimą be komisinių dalies. Tik 14,4 proc. respondentų pažymėjo, kad jų gaunamas darbo užmokestis tiesiogiai priklauso nuo jų darbo rezultatų (11 pav. ). Tokia atlygio sistema taikoma dėl savivaldybės teikiamų paslaugų pobūdžio (daugumos rezultatai yra sunkiai pamatuojami), darbo užmokestį susieti su gautais rezultatais yra pakankamai keblu. Dėl šios priežasties norint didinti darbuotojų orientaciją į galutinį rezultatą būtina ieškoti kitų paskatinimo ir pastangų įvertinimo būdų.

Kaip tinkamą bruožą savivaldybės orientacijai į darbo rezultatus parodo darbuotojų teigiamas įvertinimas teiginiui apie gaunamus priedus, premijas ir įvertinimus. 40,5 proc. darbuotojų teigia gaunantys įvertinimą už gerą darbą, tačiau likusioji panašaus dydžio darbuotojų dalis teigia, kad jų darbas nėra įvertinamas. Nepaisant to, kad pusė darbuotojų sutinka, jog egzistuoja tokia rezultatų

įvertinimo sistema, pakankamai didelė dalis yra ja nepatenkinti (42,2 proc.). Pasinaudojus *Crosstabs* funkcija galima daryti išvadą, kad darbuotojai manantys, kad už gerą darbą jie nėra vertinami yra ir visiškai nepatenkinti ar nepatenkinti taikoma priedų ir paskatinimų sistema (69 proc. su teiginiu „už gerą darbą Jums skiriami priedai, pagyrimai ar kiti įvertinimai“ visiškai nesutiko ar nesutiko ir priedais ir paskatinimo sistema buvo visiškai nepatenkinti ar nepatenkinti.).



11 pav. Atsakymų pasiskirstymas orientacijai į veiklos rezultatus vertinti

Svarbus ir teigiamas įrodymas, kad savivaldybėje kreipiamas dėmesys į veiklos rezultatus tai, kad tik 4,4 proc. respondentų atsakė nežinantys savo aiškaus tikslo, kurį turi pasiekti. Tai įrodo, kad savivaldybėje darbas yra planuojamas, ir kiekvienam departamentui, skyriui ir kartu darbuotojui yra nustatomi tikslai. Be aiškaus siekio darbuotojai gali tapti apatiškais, nebevertinti savo darbo rimtai, gali mažėti jų įsipareigojimo lygis ir kristi darbo našumas.

Į paskutinįjį vertinamą teiginį „jūs turite galimybę pasirinkti kaip vykdysite paskirtą užduotį“ teigiamai atsakė trečdalis respondentų, o 42,2 proc. pažymėjo „nei sutinku, nei nesutinku“. Toks gausus vidutiniojo atsakymo kiekis rodo, kad darbuotojai nebuvo tikri dėl savo atsakymo. Iš teigiamų atsakymų galime spręsti, kad darbuotojai pasirinkti įrankius ir būdus gali savarankiškai, o likusieji yra ribojami tam tikrų nustatytų taisyklių ir procedūrų. Tai patvirtina nuomonę, kad egzistuoja griežtos taisyklės ir reikalavimai savivaldybės teikiamoms paslaugoms gauti (pvz. dokumentų patvirtinimo tvarka gaunant leidimus).

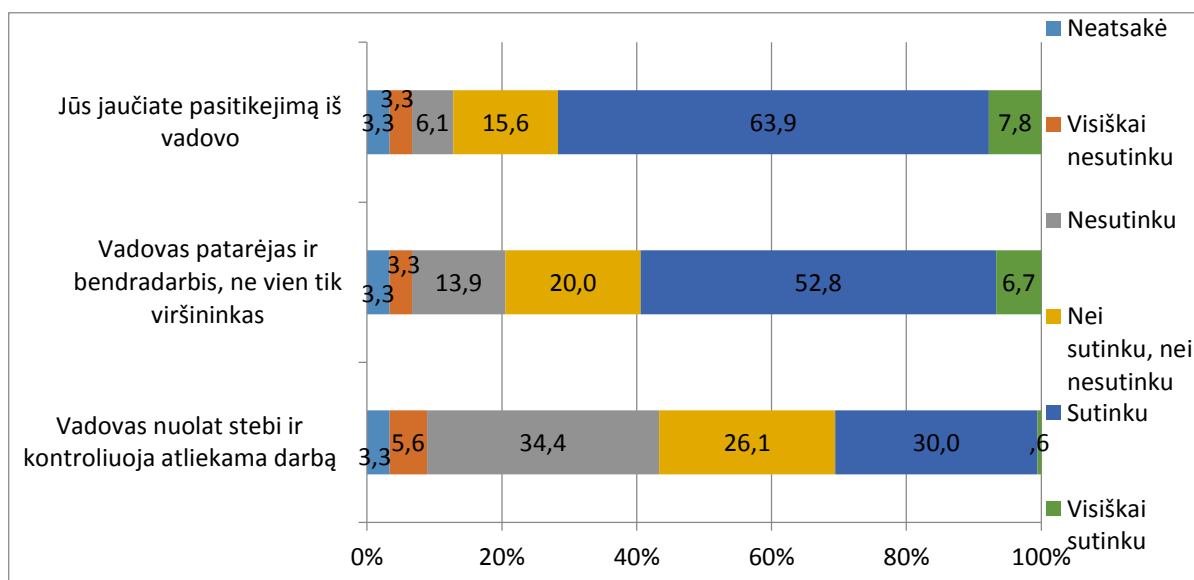
Apibendrinant, Klaipėdos miesto savivaldybėje orientuotis į galutinį veiklos rezultatą yra daug sudėtingiau nei įprastoje verslo organizacijoje. Darbuotojai turi aiškius tikslus, kuriems pasiekti gali pasirinkti tinkamas priemones ir būdus arba turi aiškiai nustatytas procedūras. Tobulinimui vietos yra ieškant darbuotojų nepasitenkinimo įvertinimo ir atlygio sistema priežasčių.



## Kontrolės kokybė

Kalbant apie savivaldybėje esančią darbo kontrolės sistemą, darbuotojai yra ja patenkinti. Kontrolės sistema glaudžiai susijusi su vadovo elgesiu darbuotojų atžvilgiu, todėl anketos teiginiai vertina darbuotojų suvokiamą kontrolę jų atžvilgiu iš vadovo pusės.

71,7 proc. atsakiusių jaučia pasitikėjimą iš savo vadovo ir laiko jį patarėju ir bendradarbiu, o ne vien tik viršininku (11 pav.). Iš tyrimo rezultatų galima spręsti, kad vadovai taiko kontrolės mechanizmus, tačiau ji nėra perdėta, tokia, kuri verstų darbuotojus jaustis nuolat prižiūrimais ir stebimais. Pagal teoriją, toks vadovų elgesys ir pasitikėjimo išraiška darbuotojų atžvilgiu, didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, bei leidžia jiems jaustis svarbiais komandos nariais, kurie yra atsakingi ir jų darbas vertinamas palankiai. Gauti tyrimo rezultatai įrodo, kad egzistuoja patikimas tiesioginis ryšys ( $p=0,01$ ) tarp darbuotojų pasitenkinimo vadovu ir jo rodomo pasitikėjimo darbuotojais ( $r=0,6$ ), bei palankaus viršininko vadovavimo gebėjimų vertinimo ( $r=0,5$ ).



12 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal kontrolės kokybės teiginių vertinimą

Taigi, darbuotojai nėra perdėtai kontroliuojami, nes vadovai pasitiki jų turimomis žiniomis ir sugebėjimais priimti tinkamus sprendimus. Prireikus, yra galimybė kreiptis į vadovus patarimo ar pagalbos.

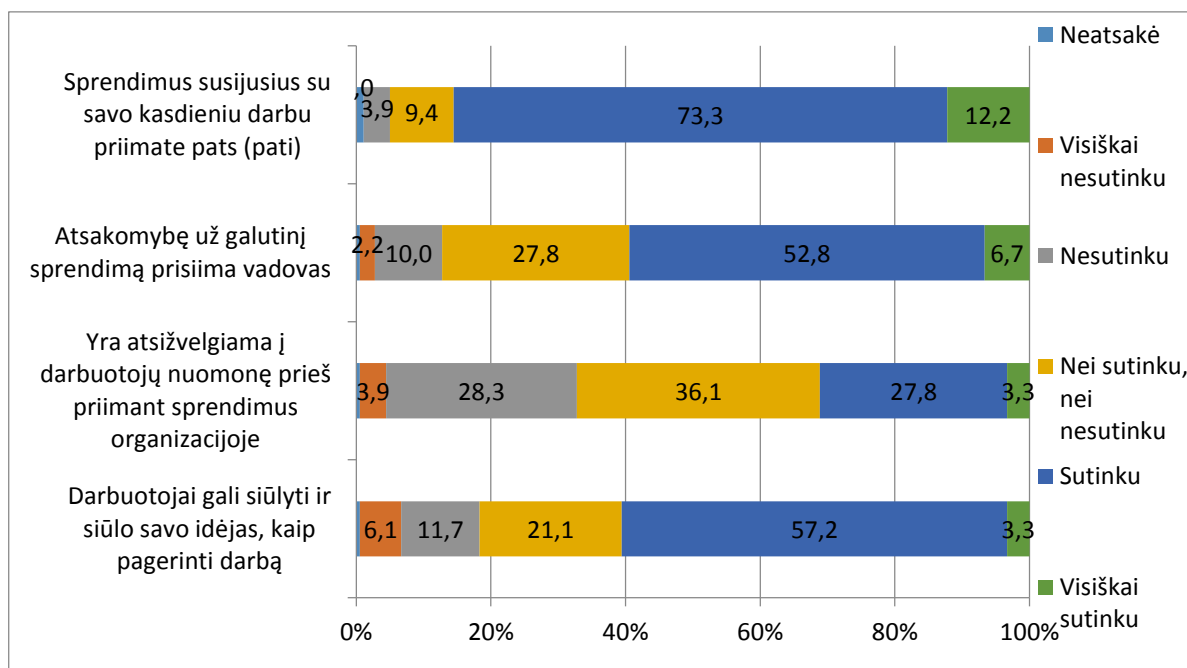
## Darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus

Paskutinė teiginių grupė organizacinės kultūros bloke skirta įvertinti darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus. Teiginiai suformuluoti taip, kad pritarimas jiems, reikštų teigiamas ir skatinamas organizacinės kultūros savybes. Atsakymų analizei naudota aprašomoji statistika (*Frequencies*).

Absoliuti dauguma (85,5 proc.) darbuotojų, pagal atsakymą į teiginį, sprendimus susijusius su kasdieniu darbu priima patys (12 pav.). Už didesnių ir svarbesnių projektų ar klausimų sprendimus galutinai prisiima ir atsakomybę jaučia vadovas.

Dauguma darbuotojų sutiko su teiginiu, jog „gali siūlyti ir siūlo savo idėjas, kaip pagerinti darbą“. Tam veikia ir atskiras elektroninis pašto adresas, kad darbuotojai galėtų pateikti savo pasiūlymus ar išsakyti savo nuomonę. Bendrai visame klausimyne buvo pateikti keli skirtingai suformuluoti teiginiai apie darbuotojų dalyvavimą. Gauti rezultatai į juos parodė nuoseklią ir tikėtinai realią situaciją, kad į darbuotojų nuomonę tikrai yra atsižvelgiama.

Pagal P. Robbins (2003), jei darbuotojai dalyvaus priimant sprendimus, jie turės didesnę savarankiškumą ir galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus suinteresuoti ir atsidaavę organizacijai ir labiau patenkinti savo darbu, o tai, savo ruožtu lems didesnę darbo efektyvumą.



13 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal darbuotojų dalyvavimo teiginių vertinimą

Apibendrinant organizacinę kultūrą, kuri egzistuoja Klaipėdos miesto savivaldybėje, galime daryti išvadą, kad:

- tikslai ir vertybės tarp organizacijos ir darbuotojų kardinaliai neišsiskiria, ir vieni kitiems neprieštarauja;
- orientacija į rezultatus yra gana ribota dėl savivaldybėje teikiamų paslaugų pobūdžio;
- darbuotojai aktyviai dalyvauja ieškant geresnių ir efektyvesnių darbo atlikimo būdų, bei kilusių problemų sprendimų, o į jų siūlymus ir nuomonę yra atsižvelgiama.

### 3.4 Vadovavimo stilius Klaipėdos miesto savivaldybėje

Tam, kad būtų galima įvertinti ryšius tarp vadovavimo stiliaus ir darbo santykių efektyvumo matavimo kriterijų, būtina nustatyti, kurio vadovavimo stiliaus bruožai dažniausiai pasireiškia Klaipėdos miesto savivaldybės vadovų veiksmuose. Šiam tikslui buvo panaudota kintamųjų transformacija

„Compute“. Apskaičiuojant trijų vadovavimo stilių teiginių bendrus vidurkius gauti rezultatai buvo analizuojami pasinaudojant aprašomąją statistiką (*Descriptives*).

Pagal gautus rezultatus, dažniausiai taikomas vadovavimo stilius Klaipėdos miesto savivaldybėje yra liberalus (vidurkis 2,5), kiek rečiau demokratinis (vidurkis 2,2), rečiausiai taikomas autokratinis vadovavimo stilius (vidurkis 1,8) (9 lentelė).

9 lentelė Vadovavimo stilių vertinimo vidurkių analizė

	Vadovavimo stilius *	Vidurkiai	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Pora 1	Autokratinis stilius	1,8	0,66	,000
	Demokratinis stilius	2,2	0,63	
Pora 2	Autokratinis stilius	1,8	0,66	,000
	Liberalus stilius	2,5	0,69	
Pora 3	Demokratinis stilius	2,2	0,63	,000
	Liberalus stilius	2,5	0,69	

\* Vadovavimo stilių vertinimas: 3 - „dažnai“, 2 – „kartais“, 1 – „retai“.

Šaltinis: Sudaryta darbo autorės

Toks valdymo stilių pasiskirstymas praktikoje rodo, jog vadovų ir pavaldinių santykiuose vyrauja pasitikėjimas ir darbuotojų savarankiškumas. Pagal K.Lewin išskiriamus trijų valdymo stilių bruožus, liberalus stilius vadovus apibūdina kaip neaktyvius, bijančius prisiimti atsakomybę, todėl organizacijoje greitai gali atsirasti chaosas. Gauti respondentų atsakymai rodo, kad šie neigiami liberalaus vadovo bruožai nėra plačiai paplitę. Vadovai yra linkę prisiimti atsakomybę už galutinį sprendimą (su tuo sutinka 59,5 proc. respondentų), o pačiame sprendimų ieškojimo ir priėmimo procese dalyvauja tiek vadovai, tiek ir pavaldiniai. Didžiausią įvertį, vertinant vadovavimo stilių atskirus teiginius gavo „už savo darbo rezultatus esate atsakingas (-a) pats (-i)“. 79,4 proc. darbuotojų atsakė, jog ši praktika pasireiškia „dažnai“ (13 pav.).

Pagal teorijoje aptartą T. B. Baker (2009) Naująjį darbo santykių modelį, būtent liberalus vadovavimo stilius yra artimiausias šiuolaikiniam darbuotojų ir darbdavių santykiui, kuris paremtas tarpusavio partnerystės principais.

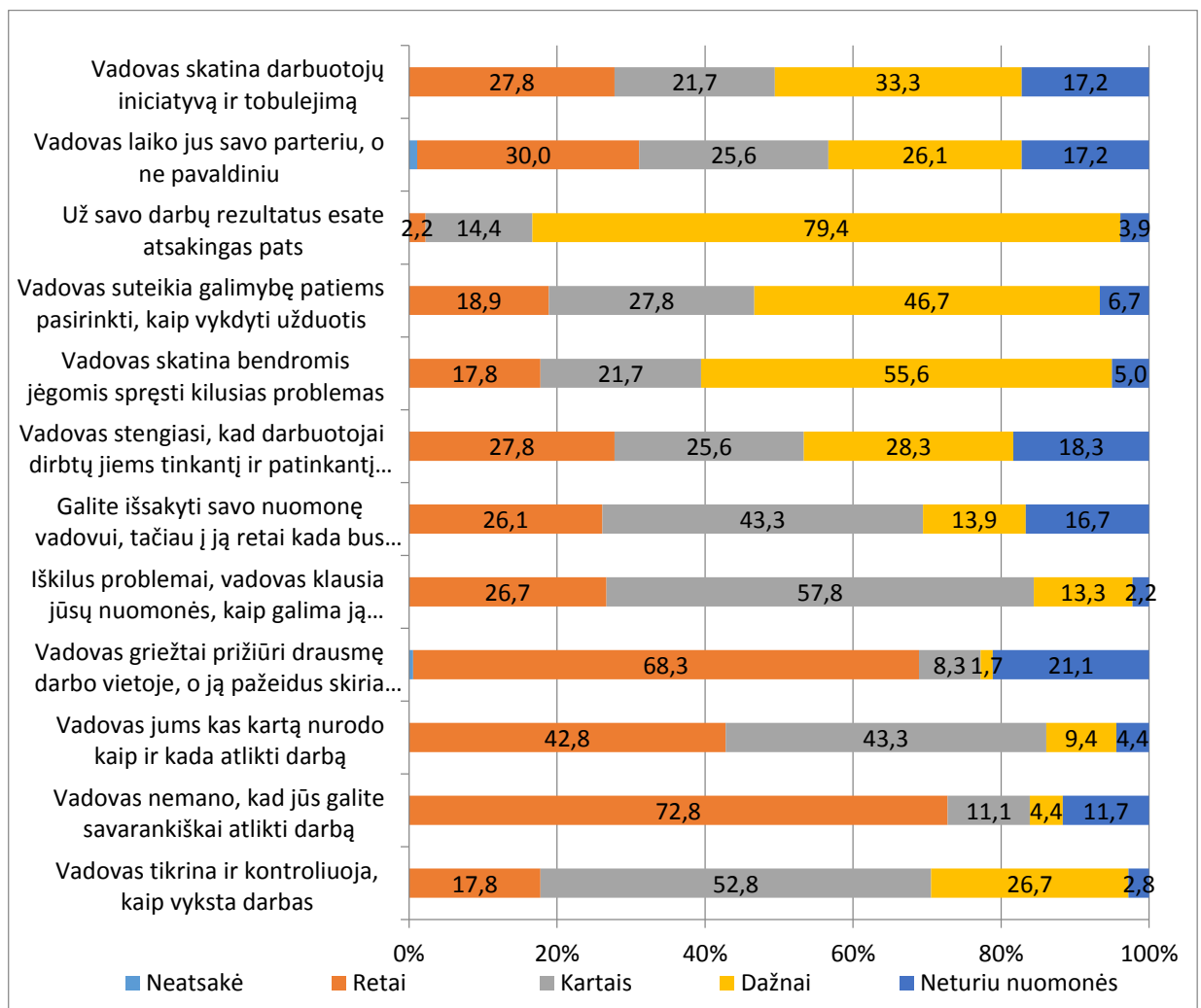
Autokratinio stiliaus bruožų pasireiškimas įvertintas, kaip pasireiškiantis „retai“ ar „kartais“. Vadovai retai griežtai stebi ir kontroliuoja pavaldinius, dažniau patiems darbuotojams leidžia pasirinkti būdus užduoties vykdymui, nes mano, kad pavaldiniai yra pakankamai kompetentingi ir savarankiški.

Demokratinio stiliaus taikymas yra vidutiniškas. Kaip dažniausiai pasitaikančią situaciją savo vadovų elgsenoje, darbuotojai įvardino vadovų siekį kilusias problemas spręsti bendromis jėgomis. Toks įvertinimas iš dalies prieštarauja teiginio „iškilus problemai, vadovas klausia Jūsų nuomonės, kaip geriau ją išspręsti“ vertinimui. Respondentai pažymėjo, kad kartais arba retai vadovai klausia jų nuomonės. Tai

gali rodyti, jog vadovai nėra pakankamai laisvi ir savimi pasitikintys, kad leistų darbuotojams suabejoti jų galimybe savarankiškai išspęsti kilusius klausimus ir taip sumenkinti savo autoritetą. Taip pat tai gali rodyti situaciją, kad vadovai bando bendromis jėgomis spręsti uždavinius, tačiau darbuotojai tokiam bendrame darbe dalyvauja kaip vykdytojai, o ne sprendimų iniciatoriai, nes vadovas savarankiškai priima tokį ir daugiau nurodo tik tolimesnių užduočių vykdytojus.

Liberalų vadovavimo stilių vertinantys teiginiai, šiame tyrime gavo palankiausias vertinimus, kas ir parodo dažniausią šio stiliaus taikymą Klaipėdos miesto savivaldybės vadovų tarpe. Absoliučiai dažniausia praktika, kad darbuotojai už savo darbo rezultatus yra atsakingi patys. 79,4 proc. darbuotojų pažymėjo, jog tai yra dažna jų darbe.

Kaip jau minėta aptariant vadovų vaidmenį nagrinėjamoje organizacijoje, nei vienas vadovas nėra kažkurio vieno stiliaus grynas pavyzdys. Nustatytas liberalaus tipo dominavimas tik parodo visuotinį polinkį taikyti priemones būdingas liberalams. Tai įrodo ir kitų blokų teiginių, kurie nusako autokratinio ar demokratinio vadovo bruožus, teigiami įvertinimai. Praktikoje taikant visų trijų vadovavimo stilių priemones, atsižvelgiant į iškilusias situacijas, galima daryti įtaką darbuotojų pasitenkinimui, drausmei ar iniciatyvai.



14 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal vadovavimo stilių teiginių vertinimą

Apibendrinant rezultatus gautus apie vadovavimo stilių Klaipėdos miesto savivaldybėje, galime daryti išvadas, jog:

- Tarp Klaipėdos miesto savivaldybės vadovų vyrauja liberalūs vadovai;
- Vadovų tarpe kiek rečiau pasireiškia demokratinis vadovavimo stilius;
- Rečiausiai taikomas autokratinis vadovavimo tipas.

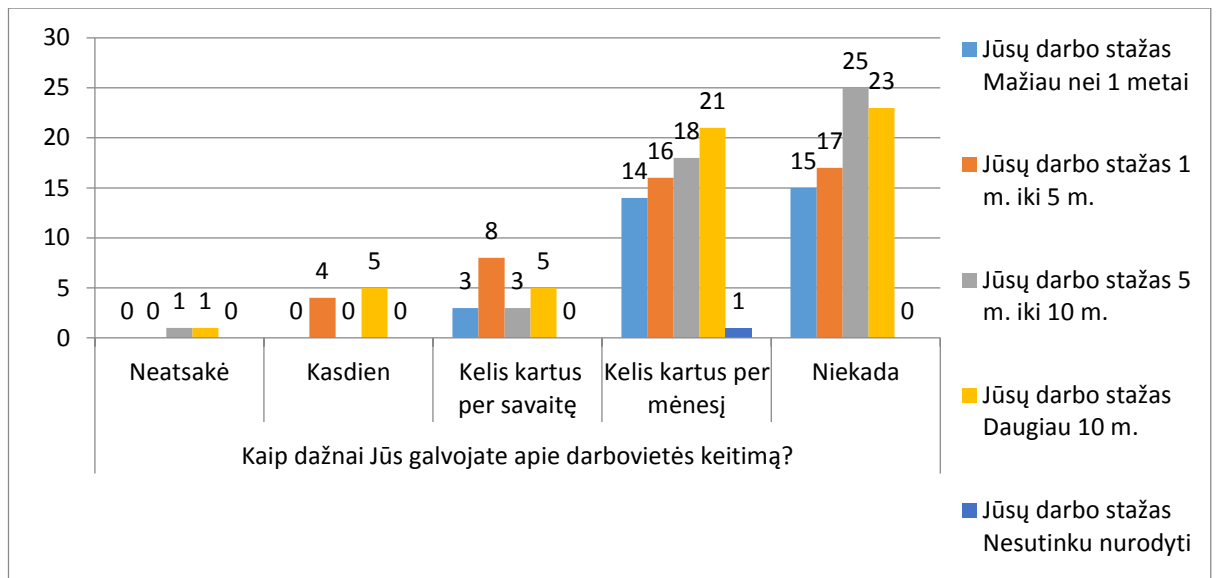
Visumoje darbuotojai yra patenkinti santykiais su vadovu ir jų vadovavimo gebėjimais, todėl galime teigti, kad toks stilių pasiskirstymas yra tinkamas šiai organizacijai.

### 3.5 Ryšiai tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų kaitos

Kalbant apie organizacijų žmogiškųjų išteklių efektyvumą ir veiklos rezultatus, negalima ignoruoti darbuotojų kaitos, kuri stipriai veikia tiek vidinę atmosferą darbovietėje, tiek ir finansinius įmonių išteklius. Didelė darbuotojų kaita kiekvienai organizacijai kainuoja daug, todėl yra brangus ir trikdantis įvykis. Naujų darbuotojų paieška, atranka, įdarbinimas, apmokymas ir integracija į kolektyvą reikalauja ne vien tik laiko, bet ir finansinių išlaidų, kurių galima išvengti siekiant išlaikyti minimalią darbuotojų kaitą. Nesvarbu, ar darbuotojas yra atleidžiamas ar išeina pats, tai sąlygoja rutinos pasikeitimą. Likę darbuotojai turi susitaikyti su atsiradusiais trukdžiais iki darbuotojo pakeitimo arba pasidalinti darbą tarpusavyje. Daugumos išėjimų iš darbo galima išvengti. Ne visi, kurie išeina, būna blogi darbuotojai, bei ne visi jie palieka organizaciją tik dėl didesnio atlyginimo. Todėl kiekvienai organizacijai svarbu žinoti savo darbuotojų pasiryžimą palikti organizaciją ir to priežastis, kad turėtų galimybę išvengti darbuotojų pasikeitimo didėjimo.

Pirmasis šiam tyrimui keliamas uždavinys – nustatyti ryšius tarp atskirų darbo santykių dimensijų ir darbuotojų kaitos lygio. Pasinaudojus SPSS 17.0 statistine funkcija *Crosstabs* buvo gauti darbuotojų kėtinimo keisti turimą darbą Klaipėdos miesto savivaldybėje rezultatai, jų darbo stažo savivaldybėje pjūviu. Atsakymai tikrai palankūs šiai organizacijai, nes parodo pakankamai žemą darbuotojų polinkį į turimo darbo keitimą.

44 proc. darbuotojų įvardino, kad niekada negalvoja apie išėjimą iš darbo, o 38 proc. apie darbo keitimą pagalvoja kelis kartus į mėnesį. Pagal darbo stažą, kiekvienoje grupėje darbuotojų kaitos tendencija išlieka tokia pati, didžioji dalis respondentų niekada negalvoja apie organizacijos palikimą (15 pav.).



15 pav. Atsakymų pasiskirstymas į klausimą "Kaip dažnai galvojate apie darbo keitimą?" pagal darbuotojų stažą

Kalbant apie darbuotojų pasiryžimą palikti organizaciją ir departamentą, kuriame respondentas dirba, priklausomybės aiškios nėra, nes didelė dalis nurodė tokios informacijos. Iš atsakiusiųjų 16 darbuotojų dirba Miesto ūkio departamente ir apie darbovietės keitimą galvoja bent kartą į mėnesį.

Siekiant išsiaiškinti priežastis lemiančias darbuotojų sprendimą palikti turimą darbą, buvo paprašyta nurodyti po tris priežastis, kurios galėtų lemti jų apsisprendimą vis dėlto palikti organizaciją ir ieškoti karjeros galimybių kitur.

Dažniausiai įvardintos darbo keitimo priežastys:

- Darbo užmokestis neatitinkantis įdėtų pastangų (69,4 proc.);
- Blogi santykiai su vadovu (63,3 proc.);
- Ribotos karjeros galimybės (40 proc.);
- Blogi santykiai su bendradarbiais (36,1 proc.).

Veiksniai skatinantys likti darbovietėje:

- Geri santykiai su bendradarbiais (61,7 proc.);
- Geri santykiai su vadovu (59,4 proc.);
- Pageidaujamas darbo užmokesčio dydis (57,8 proc.);
- Palankios karjeros galimybės (48,3 proc.).

Svarbiausiais kriterijais darbuotojai išrinko tokius higieninius faktorius kaip atlyginimas, santykiai su vadovu, santykiai su bendradarbiais, bei prie motyvatorių priskiriamas - karjeros galimybės. Teoriškai pripažįstama, kad pastariesiems trims, įtaką daro visos nustatytos darbo santykių dimensijos: kolektyvinis darbas, organizacinė kultūra ir vadovavimo stilius. belieka praktiškai patikrinti ar teoriniai teiginiai pasitvirtina Klaipėdos miesto savivaldybėje ir egzistuoja ryšys tarp darbuotojų kaitos ir minėtų kriterijų.

Tam, kad patvirtintume ar paneigtume priklausomybę, naudota *Correlate* funkcija *Pearson* koreliacijos koeficientams gauti tarp kolektyvinio darbo, organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus teiginių ir darbuotojų atsakymų į ketinimą keisti turimą darbą.

Statistiškai patikimas teigiamas ryšys ( $p=0,01$ ) nustatytas tarp kolektyvinės dvasios teiginio „Jūs toleruojate skirtingas kolegų nuomones ir charakterių savybes, kad ir kokios jos būtų“ ( $r=0,2$ ), ir neigiamas ryšys tarp „dažnai kyla nesusipratimų dėl nesusikalbėjimo tarpusavyje“ ir darbuotojų dažnesnio noro keisti darbą (priedas 4). Iš to galime daryti išvadą, kad kolektyve, kuriame nėra toleruojamos skirtingos nuomonės, kur nėra išklausiama darbuotojų nuomonės ir nėra kreipiamas į jas dėmesys, kaip ir darbovietėse kur toleruojami konfliktai, bei jie kyla dėl tarpusavio nesusikalbėjimo, tokių kolektyvų darbuotojai gali būti labiau linkę keisti darbą.

Organizacinės kultūros dimensijoje Klaipėdos miesto savivaldybėje darbuotojų kaitai neigiamą įtaką daro darbo užmokesčio priklausomybė nuo darbo rezultatų ( $r=-0,3$ ). Tokią priklausomybę gali sąlygoti darbuotojų dirbančių savivaldybėje lūkesčiai. Kadangi tai viešojo sektoriaus institucija, tokių komisinių ar priedų prie atlyginimo, kaip privačiajame sektoriuje, tikriausiai nėra galimybės turėti. Darbo užmokesčio kintamoji dalis vienaip ar kitaip priklauso nuo administracinių ar finansinių sprendimų, kurie viešajame sektoriuje daugiau priklauso ne nuo pačio darbuotojo. Tokia galima situacija neigiamai veiktų darbuotojo lūkesčius ir atitinkamai pasiryžimą palikti organizaciją. Be kita ko, atlyginimą, neatspindinti realiai įdėtų pastangų, kaip išėjimo priežastį nurodė net 69,4 proc. darbuotojų.

Vadovavimo stiliaus įtakai nustatyti buvo taip pat skaičiuojami *Pearson* koeficientai. Stipriausia neigiama įtaka darbuotojų kaitai atsiranda dėl vadovo autoritarinių neigiamų savybių, tokių kaip didelis kontrolės kiekis ( $r=-0,3$ ) ir nurodinėjimas ( $r=-0,3$ ) ( $p=0,01$ ). Teigiamas ryšys galimas, kai vadovai liberaliai žiūri į savo darbuotojus, reiškia jiems pasitikėjimą, bei laiko juos partneriais ir kolegomis ( $r=0,3$ ).

Reziumuojant darbo santykių ir darbuotojų kaitos ryšį, galima teigti, kad egzistuoja statistiškai patikimi ryšiai tarp kolektyvinio darbo, organizacinės kultūros, bei vadovavimo stiliaus Klaipėdos miesto savivaldybėje. Didžiausią įtaką turi konfliktų ir nesusipratimų sprendimo politika, atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę, teisingas darbo užmokestis, bei vadovo požiūris į pavaldinius.

### 3.6 Ryšių tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų pasitenkinimo analizė

Darbuotojų buvo paprašyta įvertinti savo pasitenkinimą darbu, santykiškai su vadovu, su bendradarbiais ir kitais veiksniais. Šio tyrimo vienas iš uždavinių, nustatyti ryšius tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų pasitenkinimo, kaip tinkamų ar netinkamų darbo santykių rezultato. Šiam tikslui buvo apskaičiuoti *Pearson* koreliacijos koeficientai.

Teorijoje yra sutariama, kad tiek organizacinės kultūra, tiek kolektyvinio darbo kokybė, tiek vadovavimo stilius daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui. Nepaisant to, praktika gali skirtis nuo teorinių teiginių ir sutarimo. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tam tikri teoriniai teiginiai pasitvirtina ir praktikoje, tačiau ne visi.

Išanalizavus Klaipėdos miesto savivaldybėje gautus rezultatus statistiškai, buvo gauta, kad egzistuoja statistiškai patikimi ryšiai ( $p < 0,05$ ) tarp organizacinės kultūros, kolektyvinio darbo, vadovavimo stiliaus elementų, bei darbuotojų pasitenkinimo darbu (priedas Nr. 7,8,9).

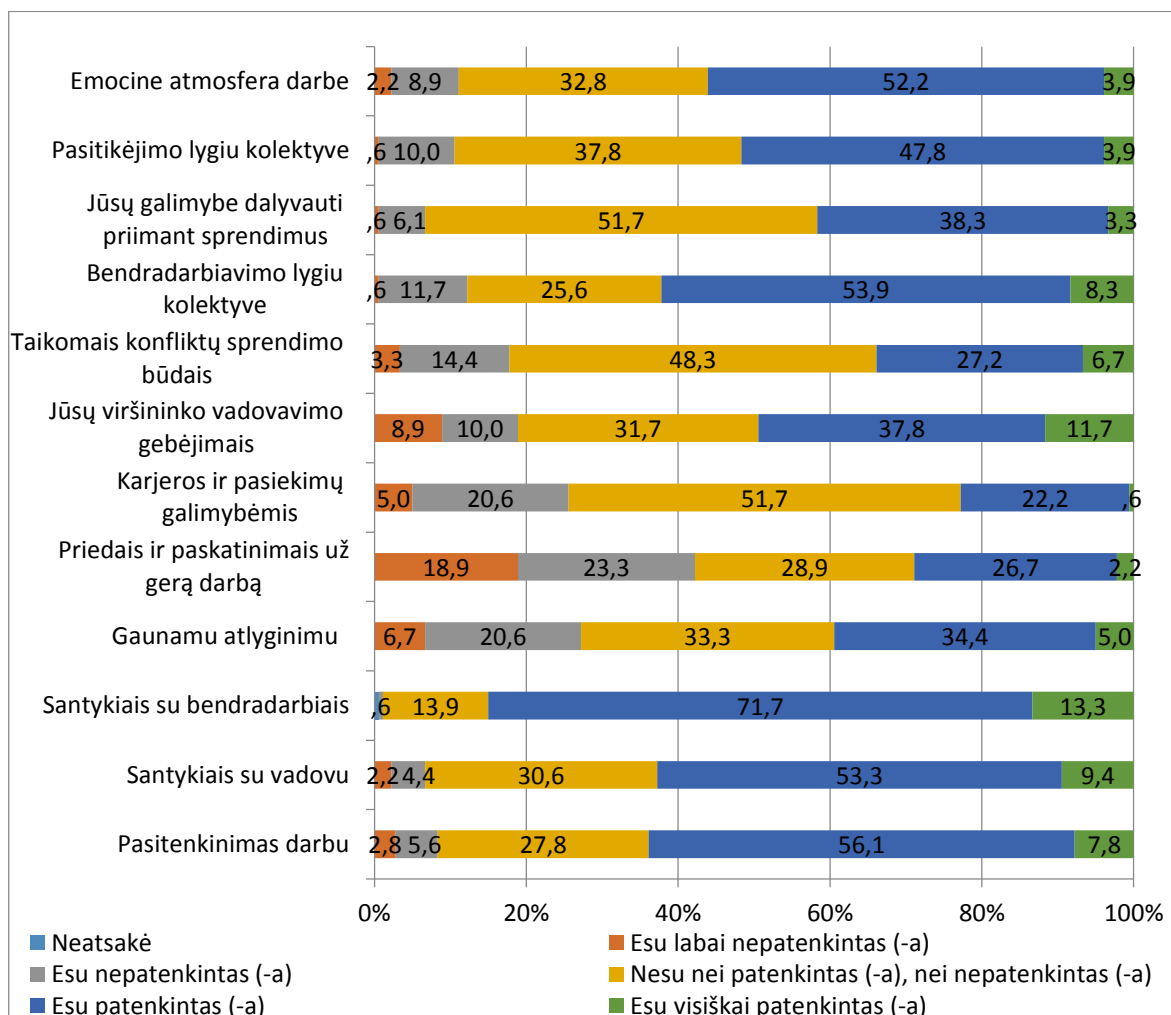
Kalbant apie kolektyvinio darbo ir darbuotojų pasitenkinimu darbu ryšį, gauti rezultatai parodė, kad visi keturi, pagal mokslinės literatūros analizę išskirti, veiksniai turi įtaką darbuotojų pasitenkinimo lygiui. Kolektyvinės dvasios trūkumas neigiamai veikia pasitenkinimą darbu, nes stiprus konkurencijos jausmas ar tarpusavio susvetimėjimas tarp darbuotojų gali kelti įtampą bei nesutarimus. Bendradarbiavimo skatinimas įtraukiant darbuotojus ir vadovus į sprendimo priėmimo procesą padalina atsakomybę tarp šalių, darbuotojų nenustumia ir šalį ir leidžia jiems jaustis svarbia organizacijos dalimi, kur jų nuomonės yra taip pat paisoma. Kokybiška komunikacija taip pat teigiamai veikia darbuotojų pasitenkinimą. Konfliktų kilimo priežastys gali būti labai įvairios, o vien jau eliminavus nesusikalbėjimą, kaip jų priežastį, galima sėkmingiau valdyti konfliktus ir įtakoti emocinę atmosferą darbe. Vadovo vaidmuo, kolektyvinio darbo kontekste, apsprendžia kolektyvo darną, darbo kokybę ir judėjimą link komandos. Gauti rezultatai patvirtina, kad darbuotojams svarbu, kad jų vadovas įsiklausytų į pavaldinių norus, atsižvelgtų į jų sugebėjimus, bei suteiktų pakankamai savarankiškumo.

Kalbant apie organizacinės kultūros, kaip darbo santykių dimensijos, įtaką darbuotojų pasitenkinimui, tyrimo rezultatai šiek tiek išsiskyrė su teoriniais teiginiais. Pagal gautus rezultatus, reikšmingą teigiamą įtaką turi organizacijos orientacija į rezultatus ir darbuotojų dalyvavimas priimant sprendimus. Darbuotojams ypač svarbu turėti aiškų nustatytą tikslą, taip jie gali žinoti, ko iš jų tikimasi ir kreipti savo jėgas tų lūkesčių patvirtinimui arba pasirinkti tam tikrą kitą kelią. Jiems lygiai taip pat svarbu turėti galimybę pasirinkti savarankiškai būdus, nustatytiems tikslams ar skirtoms užduotims įgyvendinti. Šie teiginių įvertinimai glaudžiai susiję ir su darbuotojų dalyvavimu priimant sprendimus. Kaip jau minėta, atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, bei įtraukiant juos į galimų sprendinių įvertinimo ir pasirinkimo procesą, didinamas jų įsitraukimas į organizacijos veiklą, pasidalinama atsakomybė už gautus rezultatus.

Dėl minėtų dviejų veiksnių įtakos tiek darbo santykiams tiek darbuotojų pasitenkinimui požiūriai sutampa teorijoje su tyrimo metu gautais rezultatais, tačiau trečiojo kontrolės veiksnio įtaka tyrimo metu neatsiskleidė ir *Pearson* koreliacijos koeficientų įverčiuose neparodė statistiškai reikšmingų ryšių tarp organizacijoje taikomos darbuotojų kontrolės sistemos ir darbuotojų pasitenkinimo darbu. Taip galėjo atsitikti dėl kelių priežasčių. Visų pirma, darbuotojai galėjo paviršutiniškai įvertinti teiginius, kita priežastis, kad jie tinkamai nesuprato jų.



Apskaičiavus vadovavimo stiliaus ir darbo pasitenkinimo koreliacijos koeficientus, gauta, kad egzistuoja statistiškai reikšmingas ( $p < 0,01$ ) neigiamas ryšys ( $r = -0,3$ ) tarp darbuotojų pasitenkinimo ir autokratiškos vadovavimo priemonių taikymo. Ypač neigiamai darbuotojų pasitenkinimą darbu veikia nuolatinė kontrolė ir vadovo nurodinėjimai. Darbuotojai turintys tokius vadovus nejaučia pasitikėjimo iš jų pusės, jaučiasi nesaugūs ir menkai vertinami. Didelė kontrolė neskatina jų rodyti iniciatyvos ir ieškoti veiksmingesnių naujų darbo atlikimo būdų.



16 pav. Atsakymų pasiskirstymas pagal darbuotojų pasitenkinimo atskirais veiksniais vertinimą

Reziumuojant darbo santykių ir darbuotojų pasitenkinimo priklausomybės analizę, galima teigti, kad egzistuoja statistiškai patikimi ryšiai tarp kolektyvinio darbo, organizacinės kultūros, bei vadovavimo stiliaus elementų. Didžiausią teigiamą įtaką Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojų pasitenkinimui teikia galimybė dalyvauti sprendimų priėmimo, tarpusavio bendradarbiavimas, bei vadovo rodomas pasitikėjimas. Neigiamai veikia per didelė vadovo kontrolė, kylantys konfliktai dėl nesusikalbėjimo ir tarpusavio konkurencija.

### 3.7 Ryšiai tarp darbo santykių ir darbuotojų įsipareigojimo

Darbuotojų įsipareigojimo lygis Klaipėdos miesto savivaldybėje buvo pasirinktas, kaip vienas iš darbo santykių efektyvumo rodiklių. Trečiasis uždavinys siekia išanalizuoti darbuotojų įsipareigojimo ir darbo santykių priklausomybę. Žinodami darbuotojų įsipareigojimo lygį, galime spręsti apie darbuotojams svarbius darbo aspektus. Tai labai svarbu ir tobulinant darbo santykius. Vienoks ar kitoks darbuotojų polinkis į tam tikrą įsipareigojimo lygį gali sąlygoti darbo santykių vystymo sėkmę ir tobulintinas sritis.

Analizuojant tyrimo metu gautus duomenis, visų pirma darbuotojų įsipareigojimą vertinantys šeši teiginiai buvo transformuoti į tris kintamuosius, kurie nusakė tris įsipareigojimo tipus: emocinį, materialinį ir pareigos. Naujiems rodikliams buvo apskaičiuoti naujieji vidurkiai pasinaudojant aprašomąją statistika (*Descriptives*). Pagal gautus vidurkius, didžiausią iš jų turi materialinis darbuotojų įsipareigojimo tipas (vidurkis 3,45), emocinio įsipareigojimo tipo vidurkis 3,22, o mažiausias pareigos (vidurkis 2,58). Pritaikius porinį t testą, buvo nustatyta, kad šie vidurkiai skiriasi statistiškai reikšmingai vienas nuo kito ( $p < 0,005$ ) (10 lentelė), todėl galime daryti išvadą, kad Klaipėdos savivaldybės darbuotojai daugiausiai šiai organizacijai yra įsipareigoję materialiai, o mažiausiai dėl pareigos.

10 lentelė Įsipareigojimo rūšių vertinimo vidurkių analizė

	Įsipareigojimo tipas*	Vidurkiai	Standartinis nuokrypis	P reikšmė
Pora 1	Emocinis	3,2167	,73	,00
	Materialinis	3,4500	,61	
Pora 2	Emocinis	3,2167	,73	,00
	Pareigos	2,5806	,81	
Pora 3	Materialinis	3,4500	,61	,00
	Pareigos	2,5806	,81	

\* įsipareigojimo teiginių vertinimas: 1- visiškai nesutinku, 2-nesutinku, 3- nei sutinku, nei nesutinku, 4- sutinku, 5-visiškai sutinku.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Materialinio įsipareigojimo dominavimas rodo, kad darbuotojams yra svarbios dabartinės jų turimos darbo sąlygos ir jie nėra linkę jų keisti. Būtent darbo vieta, darbo aplinka, gaunamas darbo užmokestis yra tie veiksniai, kurie laiko daugumą darbuotojų prisirišusių prie savivaldybės. Jie suvokia, jog išėjimo iš darbo atveju, jie praras savo finansinį ir fizinį gerbūvį, daugiau praras nei gaus naudos.

Žemas pareigos tipo darbuotojų įsipareigojimas rodo, kad darbuotojai dirba ne dėl pareigos ar prievolės visuomenei ar pačiai organizacijai. Nėra stipri nuomonė, jog palikti šią organizaciją būtų neteisingas žingsnis. Tokio tipo įsipareigojimas daugiau būdingas karinėms ar socialinės paskirties organizacijoms, kurių nariai tarnauja tam tikrai pareigai.

Emocinio įsipareigojimo tipo vidurkis (3,21) yra didesnis už vidurinę skalės reikšmę 3 “nei sutinku, nei nesutinku”, todėl galime daryti išvadą, jog tarp darbuotojų egzistuoja emocinis įsipareigojimas organizacijai. Jie pakankamai artimai suvokia savivaldybės tikslus ir nuoširdžiai didžiuojasi dirbdami joje.

Trečiasis iš tyrimui keltų uždavinių yra išanalizuoti ryšius tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų įsipareigojimo. Šiam tikslui pasiekti buvo apskaičiuoti *Pearson* koreliacijos koeficientai. Jie parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi ryšiai ( $p < 0,05$ ) tarp kolektyvinio darbo, organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo (priedas 10,11,12).

Materialiam įsipareigojimui iš trijų darbo santykių vertinimo dimensijų daugiausia įtakos turi vadovavimo stilius. Septyni iš dešimties teiginių, skirtų vadovavimo stilių bruožams vertinti, statistiškai reikšmingai koreliuoja su darbuotojų įsipareigojimo lygiu. Tai gali būti paaiškinama didele vadovo įtaka darbuotojams. Įvairūs autoriai sutinka, kad per vadovo taikomas vertybes, atsakomybės padalinimą ir kt. darbuotojai perima organizacijos tapatumo supratimą, prisitaiko prie taikomos kontrolės, komunikacijos, atlygio sistemų ir ugdo lojalumą organizacijai. Lygiai taip pat vadovai gali matyti ir daryti įtaką darbuotojų įsipareigojimo lygiui per tas pačias, kaip vadovui, suteiktas galias.

Emociniam įsipareigojimui didelę neigiamą įtaką daro autokratinio vadovo bruožai, kontrolė, įsakinejimo stilius ir nepasitikėjimas pavaldiniais. Santykiuose su bendradarbiais, emocinį įsipareigojimą mažina didelė konkurencija, nesuskalbėjimas ir skirtingų nuomonių nepaisymas.

Pareigos tipo įsipareigojimui tarp darbuotojų teigiamą įtaką daro galimybės darbuotojams dalyvauti priimant sprendimus sudarymas ir užtikrinimas. Bendrai su vadovais apsvarstant ir nutariant tolimesnių veiksmų planus ir sprendinius, darbuotojai tampa organizacijos veiklos dalimi ir prisiima atsakomybę už ateityje gausimus rezultatus. Dėl šios priežasties galimai didėja jų pareigos jausmas, nes jiems pasitraukus iš organizacijos į jų vietą atėję nauji darbuotojai nebus prisidėję prie anksčiau priimtų sprendimų, todėl neteisinga bus juos įvertinti ar bausti už gautus teigiamus ar neigiamus rezultatus.

Pagal Etzioni (1961), emocinis įsipareigojimas veda į pozityvų darbuotojo požiūrį į organizaciją, kuris paremtas bendrais tikslais ir vertybėmis. Materialinis įsipareigojimas daugiau sąlygoja vos pozityvų ar net neigiamą nusistatymą į organizaciją ir yra daugiau būdingas organizacijoms, kurios propaguoja naudos ir atlygio santykius tarp darbuotojų ir darbdavių. Pareigos tipo įsipareigojimas paprastai nusako negatyvų požiūrį, kuris gali būti paremtas net išnaudojimo santykiais (Kavaliauskienė, 2011). Atsižvelgiant į tokias nuostatas, organizacijoje ypač svarbu išskirti veiksnius didinančius emocinį ir materialų įsipareigojimą, bei per juos skatinti darbuotojų lojalumą.

Apibendrinant darbo santykių ir darbuotojų įsipareigojimo ryšio analizę, galima teigti, kad tarp kolektyvinio darbo, organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo Klaipėdos miesto savivaldybėje egzistuoja statistiškai patikima priklausomybė. Emociniam įsipareigojimui svarbu darbuotojų jausmas, kad jie priklauso kolektyvui, yra pilnateisiai jo nariai ir turi teisę išreikšti savo nuomonę į kurią bus atsižvelgiama. Materialiniam įsipareigojimui svarbu geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais, bei pastovumas ir pripažinimas darbo vietoje. Pareigos įsipareigojimui svarbu atsakomybės suteikimas darbuotojams ir pasitikėjimo jais parodymas. Atsižvelgiant į gautus rezultatus, galima daryti įtaką darbuotojų įsipareigojimo didinimui.

### 3.8 Tyrimo apibendrinimas

Tyrimui buvo rengtasi pagal mokslininkų rekomendacijas. Tyrimo tikslui (tyrimo metu gautų duomenų pagrindu pateikti išvadas apie tai, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką darbo santykiams, bei pateikti rekomendacijas, kaip gerinti darbo santykius nagrinėjamoje organizacijoje) pasiekti buvo sudaryta anketa pagal mokslinės literatūros analizę ir darbo vadovo rekomendacijas. Teiginių ir klausimų formuluotės buvo skirtos atskirų darbo santykių dimensijų įvertinimui.

Pagal gautus respondentų atsiliepimus apie atliktą apklausą, galima išvada, kad tam tikri teiginiai buvo sudaryti nepakankamai aiškiai ar net klaidinančiai. Pavyzdžiui, vertinant darbuotojų ir organizacijos tikslų ir vertybių sutapimą buvo sudaryti palyginamieji teiginiai, kurie ne visi atsakinėjusiems buvo aiškūs. Dėl tos priežasties teiginiai „geri santykiai su bendradarbiais yra svarbiau nei didelis atlyginimas“, „verta turėti įdomią darbą, net jei nebūtų sutarimo su viršininku“, bei „galutinis darbo rezultatas svarbiau, nei darbo sąlygos jį atliekant“ sulaukė labai tolygaus atsakymų skaičiaus pasiskirstymo pagal galimus teiginių vertinimus. Gavus tokius rezultatus gana sunku daryti pagrįstas išvadas, nes neišsiskyrus nei vienai vertinimo kategorijai nėra aišku ar egzistuoja skirtingi darbuotojų požiūriai ar dėl to galima kaltinti netikslius teiginius.

Kita tyrimo dalyvių pastaba buvo nukreipta į pačios anketos ilgį. Anketa sudaryta iš 14 klausimų blokų (juose 66 vertinami teiginiai) ir 6 demografinių klausimų. Grupei respondentų tokios anketos pildymas pasirodė užimsiantis per daug laiko, todėl jie atsisakė pildyti klausimyną. Kadangi anketa buvo siekiama gauti išsamius atsakymus į iškeltus uždavinius, jos trumpinimas ir klausimų išėmimas galėtų sąlygoti netikslius ir paviršutiniškus atsakymus.

Tobulintiniais tyrimo aspektais galima įvardinti kolektyvinės dvasios ir darbuotojų dalyvavimo klausimų blokus, nes gauti vidinio klausimyno patikimumo koeficientai yra sąlyginai žemesni, lyginant su kitais blokais.

Kitas svarstytinas aspektas yra koreliacijos tarp atskirų teiginių. Nors buvo gauta statistiškai patikimų koreliacijos ryšių tarp vertinamų veiksnių, tačiau koeficientai neturėjo didelių reikšmių, todėl yra pagrindas manyti, jog egzistuoja tikslesnės teiginių formuluotės, parodančios stipresnius ryšius arba pasirinkti įtaką darantys veiksniai neviseškai tiksliai.

Be minėtų aspektų, galima tobulinti ir vadovavimo stilių įvertinančių klausimų bloką. Šiame tyrime pasirinkta K.Lewino trijų stilių modelis pakankamai aiškiai atskleidė Klaipėdos miesto savivaldybės vadovų elgesį, tačiau negali atmesti tikimybės, kad autoritarinio stiliaus bruožų teiginiai nesąmoningai vertė jiems nepritarti, nes jie nusako daugiau neigiamus ir vengiamus vadovo bruožus, o liberalaus stiliaus teiginiai priešingai, skatino pritarti jiems, nes vaizduoja teigiamas ir siekiamas vadovo savybes. Tam, kad būtų išvengta tokio užprogramuoto atsakinėjimo, verta teiginius formuoti apie tiek teigiamas,

tiek ir neigiamas trijų , autokratinio, demokratinio ir liberalaus, stilių vadovų savybes. Kita galimybė, pasirinkti kitokį vadovavimo stilius vertinantį modelį.

Teigiami šio tyrimo aspektai, kad anketa buvo sudaryta tikslingai ir tinkamai išskirti vertinami darbo santykių veiksniai. Dėl šios priežasties, gauti rezultatai buvo nesudėtingai apdorojami statistine programa ir tarpusavyje palyginami.

## IŠVADOS

1. Remiantis gautais tyrimo rezultatais, darbo santykiai turi statistiškai patikimą poveikį organizacijos veiklos efektyvumui. Tarp atskirų darbo santykių vertinimo dimensijų (kolektyvinio darbo, organizacinės kultūros ir vadovavimo stiliaus) ir darbuotojų veiklos efektyvumo kriterijų (darbuotojų kaitos, pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo lygio) buvo nustatyti koreliacijos koeficientai, kurie įrodo sąsajas tarp darbo santykių ir veiklos efektyvumo.
2. Klaipėdos miesto savivaldybėje egzistuojantys darbo santykiai yra tobulintini. Pagal teorinės literatūros analizę tinkami darbo santykiai pasižymi aukšta kolektyvinio darbo kokybe, į rezultatus orientuota ir darbuotojus įtraukiančia organizacine kultūra ir daugiau demokratinėmis ar liberaliomis vadovų vadovavimo pažiūromis. Gauti rezultatai parodo, kad tiriamoje organizacijoje dažniau dirbama individualiai (67,8 proc.), o darbo užmokestis dažnai nepriklauso nuo darbo rezultatų (72,8 proc.).
3. Klaipėdos miesto savivaldybės kolektyve egzistuoja nedidelė konkurencija, darbuotojai vieni kitus laiko bendradarbiais. Dėl darbo specifikos dažniau naudojamas savarankiškas individualus darbas, rečiau dirbama grupėmis. Darbuotojai yra patenkinti susikalbėjimo lygiu tarp vadovų ir darbuotojų, tačiau tarp darbuotojų kyla ir nesusipratimų dėl nesusikalbėjimo. Vadovai savivaldybėje yra koordinatoriai, kurie tuo pačiu aiškiai nusako užduoties tikslus, turinys ir paskirsto atsakomybę. Pagal tai galima daryti išvadą, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje vyrauja normalizavimosi grupinio darbo etapas.
4. Analizuojant organizacinę kultūrą Klaipėdos miesto savivaldybėje gauta, kad tikslai ir vertybės tarp organizacijos ir darbuotojų kardinaliai neišsiskiria, ir vieni kitiems neprieštarauja. Orientacija į rezultatus yra gana ribota dėl savivaldybėje teikiamų paslaugų pobūdžio. Darbuotojai aktyviai dalyvauja ieškant geresnių ir efektyvesnių darbo atlikimo būdų, bei kilusių problemų sprendimų, o jų siūlymus ir nuomonę yra atsižvelgiama. Pagal tai, Klaipėdos miesto savivaldybėje vyraujančią organizacinę kultūrą galime laikyti turinčią „klando“ ir „adhokratijos“ tipo bruožų.
5. Apibendrinant rezultatus gautus apie vadovavimo stilių Klaipėdos miesto savivaldybėje, galime daryti išvadas, jog tarp Klaipėdos miesto savivaldybės vadovų vyrauja liberalūs vadovai (vidurkis 2,5). Vadovų tarpe kiek rečiau pasireiškia demokratinis vadovavimo stilius (vidurkis 2,2). Rečiausiai taikomas autokratinis vadovavimo tipas (vidurkis 1,8). Visumoje darbuotojai yra patenkinti santykiais su vadovu ir jų vadovavimo gebėjimais, todėl galime teigti, kad toks stilių pasiskirstymas yra tinkamas šiai organizacijai.
6. Nustatyta, kad tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų kaitos egzistuoja statistiškai patikimas ryšys. Darbuotojų kaitai didžiausią įtaką turi konfliktų ir nesusipratimų sprendimo politika, atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę, teisingas darbo užmokestis, bei vadovo požiūris į pavaldinius. Darbuotojai darbo užmokestį neatitinkantį įdėtų pastangų (69,4 proc.), blogus

santykius su vadovu (63,3 proc.), ribotas karjeros galimybes (40 proc.) ir blogus santykius su bendradarbiais (36,1 proc.) įvardino svarbiausiais veiksniais lemiančiais jų apsisprendimą palikti turimą darbą.

7. Tyrimo dalyviai iš esmės yra patenkinti turimu darbu (63,9 proc.). Pagal gautus rezultatus, darbuotojų pasitenkinimui darbu teigiamą įtaką daro darbuotojų galimybė patiems dalyvauti sprendimų priėmime, tarpusavio bendradarbiavimas, bei vadovo rodomas pasitikėjimas. Neigiamai veikia per didelė vadovo kontrolė, kylantys konfliktai dėl nesusikalbėjimo ir tarpusavio konkurencija.
8. Tarp kolektyvinio darbo, organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus ir darbuotojų įsipareigojimo Klaipėdos miesto savivaldybėje egzistuoja statistiškai patikima priklausomybė. Tarp respondentų vyrauja materialinio tipo įsipareigojimas organizacijai (vidurkis 3,45), keik mažiau emocinis (vidurkis 3,22), o mažiausiai pareigos tipo (vidurkis 2,6) Emociniam įsipareigojimui svarbu darbuotojų jausmas, kad jie priklauso kolektyvui, yra pilnateisiai jo nariai ir turi teisę išreikšti savo nuomonę į kurią bus atsižvelgiama. Materialiniam įsipareigojimui svarbu geri santykiai su vadovu ir bendradarbiais, bei pastovumas ir pripažinimas darbo vietoje. Pareigos įsipareigojimui svarbu atsakomybės suteikimas darbuotojams ir pasitikėjimo jais parodymas.



## PASIŪLYMAI

1. Atlikus empirinį tyrimą, gauti rezultatai parodė, kad daugumos darbuotojų darbo užmokestis nėra priklausomas nuo jų darbo rezultatų. Dėl šios priežasties vertėtų inicijuoti naujos atlyginimo sistemos svarstymą ir diskusijas. Sukūrus į darbo rezultatus orientuoto darbo apmokėjimo tvarką darbuotojai būtų skatinami dirbti efektyviau ir našiau. Darbuotojai būtų suinteresuoti rodyti iniciatyvą tobulinti užduočių atlikimo įrankius ir tvarką, nes nuo to priklausytų jų darbo užmokesčio dydis.
2. Daugiau nei pusė darbuotojų nurodė daugiau dirbantys individualiai nei grupėmis. Darbuotojų apjungimas bendram grupiniam darbui leidžia sklandžiau dalintis skirtingomis nuomonėmis ir plačiau apsvarstyti visas įmanomas sprendimų galimybes. Dėl šios priežasties rekomenduojama didinti grupinio darbo dalį Klaipėdos miesto savivaldybės darbuotojams. Tai galima įgyvendinti kuriant darbo grupes atskiriems klausimams spręsti. Pavyzdžiui naujų statybos leidimų išdavimo procese turi lygiateisiškai dalyvauti tiek aplinkosaugos, tiek miesto planavimo, tiek teisės ir kt. departamentų darbuotojai puikiai išmanantys savo atskiras veiklos sritis.
3. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje egzistuoja priedų ir paskatinimo sistema, kaip valstybės tarnautojams, tačiau net 42,2 proc. darbuotojų nėra ja patenkinti. Dėl šios priežasties verta peržiūrėti Klaipėdos miesto savivaldybėje taikomą priedų ir paskatinimų skyrimo tvarką, išanalizuoti už kokius rezultatus yra skiriami paskatinimai ir nuo ko priklauso jų dydžiai, įvertinti ar nėra galimybių piktnaudžiauti priedus skiriant ne pagal darbo rezultatus, bet kitus neadekvačius matus.

# LITERATŪROS SĄRAŠAS

## Teisės šaltiniai

1. Lietuvos Respublikos Darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, *Valstybės Žinios*, 2002, Nr. IX-926.
2. Lietuvos Respublikos Gyventojų pajamų mokesčio įstatymas, *Valstybės Žinios*, 2002, Nr. IX-1007.

## Mokslinės literatūros šaltiniai

3. Bakanauskienė ir kt., Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atveju, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 22 (3), 2010, p.14.
4. Baker T. B., The new employment relationship model, *Organization Development Journal*, 2009, p.20.
5. Baker T.B., The 8 values of highly productive companies: Creating wealth from a new employment relationship, *Brisbane: Australian Academic Press*, 2009.
6. Baker T.B., Towards the New Employment Relationship model: Merging Changing Needs and Interest of Organisation and Individual, Doctoral thesis, Queensland University of Technology, 2005, 306 p.
7. Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B. *Komunikacija: teorija ir praktika*, Kaunas: Technologija, 2005, p.152.
8. Blake A. M., Moseley J. L., One hundred years after the principles of scientific management: Frederick Taylor's life and impact on the field of human performance technology, *Performance Improvement*, 2010, Vol. 49, No. 4, p.27-34.
9. Blau P. M., Scott W.R., *Formal Organizations: a Comparative Approach*, Stanford University Press, 1962, p. 312.
10. Cameron K. S., Quinn R. E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2006, 259 p.
11. Christauskas Č., Kazlauskienė V., Modernių veiklos vertinimo sistemų įtaka įmonės valdymui globalizacijos laikotarpiu, *Ekonomika ir vadyba*, Nr.14, 2009, p. 715-722.
12. Churchard C., Trust 'critical' for high performance workplaces, report finds, prieiga per internetą <<http://www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/07/03/trust-critical-for-high-performance-workplaces-report-finds.aspx> >, (žiūrėta 2014 01 06).
13. Čekanavičius V., Murauskas G., *Statistika ir jos taikymai*, II knyga, Vilnius: TEV, 2001, 272p.

14. Česynienė R., Stankevičienė A., Personalo / žmogiškųjų išteklių padalinių įtaka Lietuvos įmonių veiklai, *Verslo ir teisės aktualijos*, Nr. 7(2), 2012, p.437–455.
15. Dahlgaard-Park S. M., Dahlgaard J.J., Search of Excellence - Past, Present and Future, prieiga per internetą <[http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ\\_.pdf](http://www.iei.liu.se/q/filarkiv/phdcourses/1.119234/InSearchofExcellenceSMJJ_.pdf)>, (žiūrėta 2013 10 12)
16. Dambrauskienė G., Mačernytė - Panomariovienė I., *Lietuvos darbo teisė: schemos ir komentarai*, Vilnius: 2009, 154 psl.
17. Delaney J.T., Huselid M.A., The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, *The Academy of Management Journal*, Nr. 4(39), 1996, p. 949-969. <http://www.jstor.org/stable/256718>.
18. Dent F, Creating working relationships, *Training Journal*, March 2008, p. 48-51, prieiga per internetą <<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?sid=89a51d0f-cf68-4b6e-bed8-7a427c37d843%40sessionmgr4005&vid=1&hid=4114&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=31949249>>, (žiūrėta 2013 11 10).
19. Drucker P.F., *Valdymo iššūkiai XXI amžiuje*, Vilnius: D.Radkevičiaus PĮR grupė, 2004, 114 p.
20. Edwards P., The challenging but promising future of industrial relations: developing theory and method in context-sensitive research, *Industrial Relations Journal*, Nr. 4(36), 2005, p. 264-282.
21. Ehrlich C.J., Creating an Employer-Employee Relationship for the Future, *Human Resource Management*, Vol. 33, No 3, 1994, p. 491-501.
22. Esper T., et al., Enhancing Relationships within Groups, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 7(2), 2008, p. 121-150.
23. Fayol H., *Administravimas teorija ir praktika*, Vilnius: Eugrimas, 135 p.
24. Finley E.P. et al., Relationship Quality and Patient-Assessed Quality of Care in VA Primary Care Clinics: Development and Validation of the Work Relationships Scale, *Annals of family medicine*, Vol. 11, No. 6, 2013, p. 543-549.
25. Fiona D., Creating working relationships, *Training Journal*, 2008 05, p.48-51.
26. Gabor A., Mahoney J.T., Chester Barnard and the Systems Approach to Nurturing Organizations, prieiga per internetą <[http://business.illinois.edu/Working\\_Papers/papers/10-0102.pdf](http://business.illinois.edu/Working_Papers/papers/10-0102.pdf)>, (žiūrėta 2013 12 10).
27. Giddens A., *Sociologija, Poligrafija ir informatika*, 2005, p. 684.
28. Gimžauskienė E., *Organizacijų veiklos vertinimo sistemos*, Kaunas: Technologija, 2007, 165 p.
29. Goodman J.F.B., et al., Rules in industrial relations theory: a discussion, *Industrial Relations Journal*, 1975, Vol 6(1), p.14-30, prieiga per internetą <

<http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail?sid=9a65ac12-fc9e-4a00-b035-f8b145c91fa4%40sessionmgr112&vid=1&hid=123&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d>, (žiūrėta 2014 01 15).

30. Gražulis V. ir kt. Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, p. 409.
31. Halawah I., The Effect of Motivation, Family Environment, and Student Characteristics on Academic Achievement, *Journal of Instructional Psychology*, Vol. 33, No. 2, 2006, p.91.
32. Harris J., Five Principles to Revitalize Employee Loyalty and Commitment, *R&D Innovator*, Vol. 5, No. 8, 1996, prieiga per internetą <[http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article\\_index/articles/201-250/article229\\_body.html](http://www.winstonbrill.com/bril001/html/article_index/articles/201-250/article229_body.html)>.
33. Herman van der Wusten H., Comment on Manuel Castells' Paper in this issue: Local and global: cities in the Network society, *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 93, No. 5, 2002, p. 559–562.
34. Heskett et al., Putting the Service Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, 1994, p. 162-174.
35. Holtzhausen L., Fourie L., Employees' perceptions of institutional values and employer-employee relationships at the North-West University, *Journal of Public Affairs*, Vol. 11 No. 4, 2011, p. 243–254.
36. Homans G. C., *The Human Group*, Routledge & Kegan Paul, 1950, 484 p.
37. Huselid M., The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *The Academy of Management Journal*, Nr. 3(38), 1995, p. 635-672.
38. Ivanauskienė V., Priėmimo ir atleidimo reglamentavimas pagal Lietuvos Respublikos Darbo kodeksą ir tarnybinius statusus (rankraštis), magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, Teisės fakultetas, Vilnius, 2011, 66 lap.
39. Jarulaitis M., Nestandartiniai darbo santykiai ir jų reguliavimas, *Jurisprudencija*, Nr.8(110), 2008, p. 83-89.
40. Jucevičius R., *Strateginis organizacijų vystymas*, Vilnius: 1998, 423 p.
41. Karazinienė Ž., Sabonienė A., *Žinių visuomenės formavimas žinių ekonomikos kontekste*, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 15, 2010, p. 566-573. 2010.
42. Katx H.C., et al., Assessing the effects of industrial relations systems and efforts to improve the quality of working life on organizational effectiveness, *Academy Of Management Journal*, Nr. 3(28), 1985, p. 509-526.
43. Kaufman B., *Theoretical Perspectives on Work and rhe Employment Relationship*, ILR Press, 2004, p. 16, prieiga per internetą

- <<http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e338c9e3-48dd-4b7d-b00f-503160b5c4f9%40sessionmgr4001&hid=4112>>, (žiūrėta 2013 11 10).
44. Kavaliauskienė Ž., Darbuotojo įsipareigojimas organizacijai Kaip organizacijos funkcionalumo prielaida, *Profesinės studijos: teorija ir praktika*, Nr. 8, 2011, p. 213-219.
  45. Kavaliauskienė Ž., Darbuotojo įsipareigojimo organizacijai koncepto tipologijos ir dimensionalumas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (22), 2011, p. 6–14.
  46. Kavaliauskienė Ž., Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (15), 2009, p. 82–93.
  47. Klipčius A., Komandinio darbo ypatumai kelių statybos įmonėje (rankraštis), magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, Socialinių mokslų fakultetas, Vadybos katedra, Šiauliai, 2010, 67 lap.
  48. Kotter J.P., The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process, *California Management Review*, Vol. 15, No 3, 1973, p. 91-99.
  49. Lavickaitė L., Organizacinė kultūra Lietuvos ir Švedijos įmonėse: lyginamoji analizė (rankraštis), magistro baigiamasis darbas, Šiaulių universitetas, Vadybos katedra, Šiauliai, 2009, 97 lap.
  50. Lawrie G., Cobbold I., *Evolution of the Balanced Scorecard into an effective strategic performance management tool*, Berkshire: 2GC Limited, 2004, 16 p.
  51. Legkauskas V., Žmogaus socialinės motyvacijos pagrindai, *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, Nr. 2, 2004, p. 53-63.
  52. Linde B., Schalk R., Influence of pre-merger employment relations and individual characteristics on the psychological contract, *South African Journal of Psychology*, Vol.38, No 2, 2008, p.305-320.
  53. Litwin G. H., Stringer R. A., *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard University Press, 1968, p. 210.
  54. Liutkevičienė I., Kolegų emocijų užkratas, Verslo klasė, 2008, prieiga per internetą <<http://manokarjera.cv.lt/Default4.aspx?ArticleId=ef495a88-f603-44d4-897a-22949cc609f2>>, (žiūrėta 2014 01 21).
  55. Love P., Skitmore M., Approaches to organisational effectiveness and their application to construction organisations, *12th Annual Conference and Annual General Meeting, The Association of Researchers in Construction Management: Sheffield Hallam University, 03 07 1996*, prieiga per internetą <<http://eprints.qut.edu.au/4524/1/4524.pdf>>.
  56. Mahapatro B.B., *Human relationship management*, New Delhi: New Age International (P) Ltd., Publishers, 2010, 429 p,
  57. Malinauskaitė J., Organizacijos kultūros įtaka organizacijos veiklos rezultatams, *15-oji Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencija „Mokslas – Lietuvos ateitis“*: 2012, prieiga per internetą <<http://jmk.vvf.vgtu.lt/index.php/conference/2012/paper/viewFile/21/68>>.

58. Marquet D., *The Employer-Employee Relationship is Changing*, 2012, internetinė prieiga <<http://davidmarquet.com/2012/03/the-employer-employee-relationship-is-changing/>>, (žiūrėta 2014 01 15).
59. Marsden D., The 'Network Economy' and Models of the Employment Contract: Psychological, Economic, and Legal, prieiga per internetą < <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp0620.pdf>> (žiūrėta 2014 02 04).
60. Martinkienė J., Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešajame sektoriuje, prieiga per internetą [http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK\\_051028/1%20sekcija/I08\\_Martinkiene.pdf](http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/1%20sekcija/I08_Martinkiene.pdf), (žiūrėta 2014 01 12).
61. Martišienė B., Darbo santykių reguliavimo civiliniai teisiniai aspektai, daktaro disertacijos santrauka, Vilnius: VU, 2012, 194 p.
62. Masevičiūtė M., ES poveikis darbo santykių reguliavimui Lietuvoje (rankraštis), magistro baigiamasis darbas, Vytauto Didžiojo universitetas, Viešojo administravimo katedra, Kaunas, 2009, 87 lap.
63. Mažeikis G., Visuomenės subkultūralizacija ir alternatyvaus pilietiškumo raida, *Filosofija. Sociologija*, Nr. 19(1), 2008, p. 35–43.
64. Merkys ir kt., Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai, *Socialiniai tyrimai*, 2005. Nr. 1 (5), p. 38-45.
65. Mondy R.W. Noe R.M. *Human Resource Management*, New Delhi: Pearson Education, 2006, p.450-451.
66. Paauwe J., Richardson R., Introduction, *International Journal of Human Resource Management*, Nr. 3 (8), 1977, p. 257-262.
67. Palidauskaitė J., Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 25, 2008, p. 7-18.
68. Pareek U., *Organizational Culture and Climate*, Hyderabad: The ICFAI University Press, 2006 p. 7-72.
69. Pascarella E.T., et al., Informal faculty-student contact and commuter college freshmen, *Research in Higher Education*, Vol 21, 1984, p. 123-136.
70. Patterson M.G., et al., *Impact of People Management Practices on Business Performance*, London: Cromwell Press, 1998, 28 p. <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/75D39FB0-061E-4983-B681-FB1E0C43CB96/0/ImpactofPeoplMgmntinBusPerf.pdf>
71. Patterson M.G. et al., Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior*, No. 26, 2005, p. 379–408.

72. Peck S. R., Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies, *Journal of Management Studies*, No 5(31), 1994, p. 715-736.
73. Peters T., et al., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, London: Profile Business, 2004, 384 p.
74. Pociūtė E., Organizacijos kultūros veiksnių įtaka darbuotojų motyvacijai: teorinis aspektas, *Jaunojo mokslininko konferencija: Kaunas, 2011 04 28*, prieiga per internetą < [http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk\\_2011/JM\\_2011\\_straipsniu\\_rinkinys.pdf](http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2011/JM_2011_straipsniu_rinkinys.pdf)>.
75. Purlys Č., Organizacijų kultūra ir jos vertinimo modeliavimas, Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, prieiga per internetą <<http://archive.minfolit.lt/arch/19501/19801.pdf>> (žiūrėta 2014 01 08).
76. Robbins S.P., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Vilnius: Poligrafija ir informatika, 2003, 324 p.
77. Roberts J., Theory, Technology and Cultural Power, *Journal of Theoretical Humanities*, No 4(2), 1999, p. 33-39.
78. Rousseau D.M., *Psychological Contracts in Organisations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Newbury Park, CA: Sage, 1995, p. 242.
79. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 3rd edition, San Francisco: Jossey Bass, 2004, p. 429.
80. Schmid L. F., et al., Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, 2002, p. 268–279.
81. Serafinas D., *Kokybės vadybos teorijos praktinis taikymas*, Vilnius, 2011, 88 p.
82. Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijoje*, Vilnius: 2006, 209 p.
83. Stoner J. A. F., et al., *Management*, 6th edition, Pearson Education, 1995, 794 p.
84. Striuogienė M., Teisinių darbo ir valstybės tarnybos santykių atskyrimo problematika, *Visuomenės saugumas ir viešoji tvarka*, Nr. 9, 2013, p. 255-271.
85. Sudnickas T., Masiulis K., *Elitas ir lyderystė*, Vilnius: 2008, 296 p.
86. Sundaray B.K., Sahoo C. K., Impact of strategic industrial relations measures on quality of work life: the indian experience, *Employment Relations Record*, Vol 13, No 1, 2013, p. 25-44.
87. Šimanskienė L., Tarasevičius T., Organizacinės kultūros ir vadovų tipų sąsajos, *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, Nr. 20 (1), 2010, p. 8.
88. Tallia A.F., Characteristics of Successful Work Relationships, prieiga per internetą < <http://hollylanham.com/public/publications/Seven%20Characteristics%20FPM.pdf>> (žiūrėta 2013 12 01).
89. Torrington D., et al., *Human Resource Management*, Pearson Education, 2003, 882 p.

90. Vilutienė T., Malinauskas P., Išorinės aplinkos poveikis priežiūros organizacijų veiklos efektyvumui tyrimas, *Ūkio technologinis ir ekonominis vystymas*. N. 1(11), 2005, p.50-58.
91. Wimalasiri J., Kouzmin A., A Comparative Study of Employee Involvement Initiatives in Hong Kong and the USA, *International Journal of Manpower*, 2002, Vol. 21, No. 8, p. 614-634.
92. Wood S.J., et al., The industrial relations system concept as a basis for theory in industrial relations, *British Journal of Industrial Relations*, No. 3(13), p. 291-308, prieiga per internetą <<http://web.b.ebscohost.com/skaietykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=5388d6e9-6acd-4621-9c08-ae3c0c463736%40sessionmgr112&hid=123>>, (žiūrėta 2013 11 20).
93. Žydžiūnaitė V., Jonušaitė S., Mokyklos pedagogų socialinę ir psichologinę sveikatą lemiantys faktoriai, *Sveikatos mokslai*, Nr. 5, 2007, p. 1225-1231.
94. Žiliukaitė R., Savanoriškų organizacijų veiklos efektyvumas: Lietuvos kaimiškųjų bendruomenių organizacijos, *Socialinis darbas*, Nr. 6 (1), 2007, p. 15-26.

#### **Internetiniai šaltiniai**

95. Collins English Dictionary, prieiga per internetą <<http://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/working-relationship> >, (žiūrėta 2013 11 20).
96. *Labour markets development in Europe 2012*, prieiga per internetą <[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2012/pdf/ee-2012-5\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2012/pdf/ee-2012-5_en.pdf)>, (žiūrėta 2013 11 10).
97. Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos 2012 m. veiklos ataskaita, prieiga per internetą <<http://www.socmin.lt/index.php?-681837845>>, (žiūrėta 2013 12 03).
98. The Hawthorne effect, prieiga per internetą <<http://www.economist.com/node/12510632>>, (žiūrėta 2013 12 10).



Bartušytė M., Žmogiškųjų išteklių vadyba/ Darbo santykių poveikis organizacijos veikos efektyvumui. Vadovas Prof. dr. V. Gražulis. - Vilnius: Mykolo Romerio universitetas. Politikos ir vadybos fakultetas, 2014. – 96 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotas ir įvertintas darbo santykių poveikis organizacijos veiklos efektyvumui. Iškelta darbo santykių svarbos problema ir pateiktos jų tobulinimo galimybės. Pirmoje darbo dalyje teoriniu aspektu analizuojama darbo santykių koncepcija mokslinėje literatūroje, išskiriamos pagrindinės darbo santykių vertinimo dimensijos ir jų efektyvumo matavimo kriterijai. Antroje dalyje pateikiamas empirinio tyrimo konstruktas ir modelis. Trečiojoje darbo dalyje aptariami tyrimo metu gauti rezultatai, pateikiamos išvados ir siūlymai, kaip tobulinti darbo santykius Klaipėdos miesto savivaldybėje. Gauti tyrimo rezultatai rodo, kad egzistuoja statistiškai patikimi ryšiai tarp darbo santykių ir veiklos efektyvumo.

**Pagrindiniai žodžiai:** darbuotojo – vadovo santykiai, darbo santykiai, veiklos efektyvumas.

Bartusyte M., Human Resource Management/ Employment Relationship Impact on Organizational Effectiveness. Supervisor Prof. dr. V. Gražulis. – Vilnius: Mykolas Romeris University. The politics and management faculty, 2014. – 96 p.

## ANNOTATION

This Master thesis aims to analyze and evaluate employment relationship impact on organization's operational efficiency. There is a problematic question on employment relationship importance raised and possible improvements proposed. The first part of this paper analyses the theoretical framework of the labour relations, distinguishes main dimensions and criterias of their efficiency evaluation. The second part consists of the methodology and model of the empirical research. The third part discusses the results of the research, gives the findings and proposals how to improve employment relationships in Klaipeda City Municipality. Necessary to mention, that the obtained results show that there is a statistically significant relationship between employment relationship and operational efficiency in the organization.

**Main words:** employee – employer relationship, employment relationship, operational efficiency.

## SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema **aktuali**, nes santykiai tarp darbuotojų ir darbdavių keičiasi kartu su socialine, ekonomine ir technologine aplinka ir senasis požiūris į darbuotojus nebėra tinkamas norint užtikrinti organizacijos konkurencingumą ir aukštus veiklos rezultatus. Šiame darbe aptarta darbo santykių kaita ir dabartinė koncepcija gali padėti vadovams geriau suprasti savo pavaldinių lūkesčius ir tokių būdu tobulinti turimus darbo santykius, bei veiklos efektyvumą.

Tiek tarptautinėje, tiek ir Lietuvos aplinkoje vis dar įprasta darbo santykius matuoti daugiau ekonominėmis ar finansinėmis priemonėmis, tačiau vis daugiau dėmesio skiriama ir socialiniams aspektams. Šis darbas papildo mokslinių darbų bazę, kur susiejama socialiniai darbuotojų lūkesčiai darbdavio ir bendradarbių atžvilgiu su organizacijų efektyvumo aspektais. Tai daro prielaidą šio darbo **naujumui**.

Nagrinėjant mokslinės literatūros šaltinius buvo iškelta **problema**: visgi kokią reikšmę darbo santykiai turi organizacijos veiklos efektyvumui? Ieškant atsakymo į šį klausimą buvo nustatytas **tyrimo tikslas** tyrimo metu gautų duomenų pagrindu pateikti išvadas apie tai, kokie veiksniai daro didžiausią įtaką darbo santykiams, bei pateikti rekomendacijas, kaip gerinti darbo santykius **tyrimo objektu** pasirinktoje Klaipėdos miesto savivaldybėje.

Pagal iškeltus **tyrimo uždavinius** buvo nustatyti statistiškai patikimi ryšiai tarp darbo santykių vertinimo dimensijų ir darbuotojų kaitos, darbuotojų pasitenkinimo ir darbuotojų įsipareigojimo. Taip pat patvirtintos iškeltos **hipotezės**: Klaipėdos miesto savivaldybėje vyrauja tobulintini darbo santykiai, tinkami darbo santykiai pasižymi aukštu darbuotojų įsipareigojimo lygiu ir aukštu darbuotojų pasitenkinimo lygiu.

Tyrimui atlikti buvo pasirinktas kiekybinis apklausos tyrimo metodas. Gauti respondentų atsakymai statistiškai apdoroti SPSS 17.0 programa.

Tyrimo **rezultatai** parodė, kad egzistuoja statistiškai patikimi ryšiai tarp darbo santykių vertinimo dimensijų (kolektyvinio darbo, organizacinės kultūros, vadovavimo stiliaus) ir darbuotojų veiklos efektyvumo kriterijų (darbuotojų kaitos, pasitenkinimo darbu ir įsipareigojimo lygio). Nustatyta, kad Klaipėdos miesto savivaldybėje tobulintini darbo santykiai, nes dalis darbuotojų yra nepatenkinti santykiais su vadovais, bendradarbiais, bei nesijaučia dalyvaujantys pilnateisiai darbo veikloje. Gauti koreliacijos koeficientai parodė autokratiškos vadovo bruožų neigiamą įtaką darbuotojų kaitai, pasitenkinimui, bei įsipareigojimui. Tinkami ir skatinantys darbuotojus santykiai tiesiogiai priklauso nuo vadovų pasitikėjimo darbuotojais, jų įtraukimo į sprendimus, savarankiškumo suteikimo, o tai savo ruožtu didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, emocinį įsipareigojimą.

Magistro **darbą sudaro**: mokslinės literatūros analizė, metodologinė empirinio tyrimo dalis, gautų tyrimo rezultatų analizė, išvados, bei darbo priedai.

**Pagrindiniai žodžiai:** darbuotojo – vadovo santykiai, darbo santykiai, veiklos efektyvumas.

#### SUMMARY

Master's thesis topic is **relevant**, because the relationship between employees and employers, is changing together with social, economic and technological environment. Because of that, the old approach is no longer appropriate to employees in order to ensure the competitiveness and high performance of the organization. This paper discusses the employment change and how the current concept can help managers to better understand the expectations of their subordinates and thus to improve the availability of labor relations, and operational efficiency.

A habit to measure workforce in economic or financial factor is still alive in international and Lithuanian environment. Happily, more and more attention is paid to the social aspects as well. This work complements the base of scientific works, and links workers' – employers' social expectations with the organizational effectiveness. This assumes the **novelty** of the paper.

During the analysis of scientific literature, the **problem** question was raised: what significance have the labor relations on the organization's effectiveness? In search for the answers, the **goal** was set: to provide conclusions based on research data about what employment relationship's factors have the greatest impact on operational efficiency, and give recommendations on how to improve the working relationship in the Klaipeda City Municipality.

Research **objectives** were to identify statistically significant relationships between the dimensions of the employment relationship and employee turnover, employee satisfaction and employee commitment. **Hypotheses**: Klaipeda Municipality prevails for improvement in labor relations, sound labor relations have a high level of commitment and a high level of employee satisfaction were approved.

Quantitative survey method was used. The answers of the respondents were analyzed with SPSS 17.0 software.

The research **results** showed that there is a statistically significant relationship between employment relationship dimensions (collective work, organizational culture, leadership style) and work performance criteria (turnover, job satisfaction and commitment level). It was found that the Klaipeda City Municipality has space for improvements in labor relations. Part of the employees are not satisfied with relations with their supervisors, co-workers, and do not feel fully involved in work activities. The correlation coefficients showed that autocratic manager's features have a negative impact on staff turnover, satisfaction, and commitment. Sound work relations directly depend on whether managers trust employees, their inclusion in the decision making and autonomy in work place.

The master **thesis consists of** analysis of the scientific literature, methodological part of the study, analysis of the research results, findings, recommendations and appendix.

**Main words:** employee – employer relationship, employment relationship, operational efficiency.

## PRIEDAI

### PRIEDAS 1

#### **Amasa Whitney fabriko (Vinčendonas, Masačusetas) 1830 m. liepos 5 d. darbo organizavimo taisyklės ir nurodymai**

(šaltinis: Samuel H. Adams. Sunrise to Sunest. New York, Random House, Inc., 1950. Versta iš Njustrom D. B., Devis K. Organizacionnoje upravlenije (Organizacional Behavior. Human Behavior at Work). Sankt-Peterburg, Piter, 2000. Paimta iš Gražulis V. ir kt. Darbuotojas organizacijos koordinacijų sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, p.409).

**Pirma.** Fabrikas darbą pradeda 10 min. prieš patekiant saulei bet kuriuo metų laiku. Fabriko vartai nuo kovo 20 d. iki rugsėjo 20 d. uždaromi 10 min. po saulės laidos ir 8 val. 30 min. vakaro – nuo rugsėjo 20 d. iki kovo 20 d. Šeštadieniais – saulei nusileidus.

**Antra.** Kiekvienas darbuotojas darbo metu privalo būti savo darbo patalpoje.

**Trečia.** Darbininkams (darbo rankoms) neleidžiama darbo metu išeiti iš fabriko teritorijos be viršininko (vadovo) leidimo. Priešingu atveju jie yra baudžiami – išėjimo laikas išskaičiuojamas iš bendro darbo laiko.

**Ketvirta.** Kiekvienas, kuris dėl apsileidimo arba neišmanymo gadina stakles arba trukdo kitiems sėkmingai dirbti, privalo atlyginti nuostolius.

**Penkta.** Darbuotojas, priimtas į darbą atitinkamam laikotarpiui, prireikus privalo atidirbti. prarastą laiką, už kurį buvo apskaičiuotas darbo užmokestis.

**Šešta.** Darbuotojas, priimtas nuolat dirbti, privalo ne vėliau kaip prieš 4 savaites pranešti, kad išeina iš darbo (išskyrus ligos atvejus). Priešingu atveju jam bus priskaičiuota bauda už 4 savaites. Ypatingi atvejai aptariami atskirame susitarime.

**Septinta.** Darbuotojas nebūti darbovietėje gali tik jo viršininkui leidus.

**Aštunta.** Visi, kurie tam tikrą laikotarpį atostogavo, privalo laiku grįžti į darbą. Priešingu atveju, jei nėra pateisinamų priežasčių, jiems daromos išskaitos iš darbo užmokesčio (iki savaitės dydžio). Jei darbuotojas negrįžta į darbą, laikoma, kad jis išėjo be įspėjimo.

**Devinta.** Darbininkai (darbo rankos) darbo metu privalo vengti bet kokių veiksmų, kurie gali neigiamai paveikti gamybos rezultatus. Nenustatytu laiku draudžiami pašaliniai pokalbiai, skaitymas, valgymo pertraukos.

**Dešimta.** Kadangi aš siekiu priimti į darbą gabius vadovus, todėl visada pritarsiu jų nurodymams.

**Vienuolikta.** Kadangi rūkymas fabrike kelia pavojų, todėl tai daryti draudžiama. Draudimas rūkyti atskirai aptariamas darbuotojo draudimo sutartyje.

**Dvylikta.** Darbininkai (darbo rankos) ir tarnautojai privalo vykdyti visas minėtas taisykles ir nurodymus.

**Trylikta.** Siekiant nurodytu laiku įjungti stakles, darbo pradžią skelbiantis signalas skamba likus 5 min. iki vartų atidarymo.

**Keturiolikta.** Visi darbuotojai, sugadinę stakles, išmušę lango stiklą ir pan., iš karto privalo apie tai informuoti savo viršininką.

**Penkiolikta.** Darbininkų (darbo rankų) pusryčių laikas nuo lapkričio 1 d. iki kovo pabaigos nustatomas prieš darbo pradžią; vakarienės laikas – nuo gegužės 1 d. iki rugpjūčio pabaigos – 17 val. 30 min., nuo rugsėjo 20 d. iki kovo 20 d. – leidžiantis saulei, prieš sutemstant. Pusryčiams skiriama 25 min., pietums – 30 min. ir vakarienei – 25 min., bet ne anksčiau ir ne vėliau negu bus atidaryti ir uždaryti vartai.

**Šešiolikta.** Darbininkai privalo išeiti iš fabriko per 10 min. pasibaigus darbui, tada vartai uždaromi.

**Henri'o Fayolio keturiolika valdymo principų** (šaltinis: Fayol H., Administravimas teorija ir praktika, Vilnius: Eugrimas, 135 p.)

1	<i>Specializacija:</i> Kuo daugiau žmonės specializuojasi tam tikroje srityje, tuo efektyviau jie atlieka savo darbą.
2	<i>Valdžia:</i> Vadovai turi duoti nurodymus, kaip atlikti užduotis, nes jiems suteikta formali valdžia leidžia įsakinėti.
3	<i>Drausmė:</i> Organizacijos nariai turi gerbti joje galiojančias taisykles ir nuostatas.
4	<i>Komandų vienovė:</i> Kiekvienas darbuotojas turi gauti instrukcijas tik iš vieno vadovo.
5	<i>Krypties vienovė:</i> Tiems organizacijos darbams, kurių tikslas yra vienas, turi vadovauti tas pats vadovas pagal vieną planą.
6	<i>Individualių tikslų nukreipimas bendrai gerovei:</i> Kad ir koks būtų įsipareigojimas, darbuotojų interesai negali būti svarbesni už visos organizacijos interesus.
7	<i>Atlyginimas:</i> Už atliktą darbą turi būti atlyginama teisingai ir darbdaviams, ir darbuotojams.
8	<i>Centralizacija:</i> Vadovai turi būti atsakingi už visą darbą, tačiau jie turi suteikti savo pavaldiniams pakankamai atsakomybės savo darbus atlikti tinkamai. Kadangi pavaldinių vaidmens sumažinimas priimant sprendimus yra centralizacija, o jų vaidmens padidinimas – decentralizacija, kiekvienu atveju būtina nustatyti reikiamą centralizacijos laipsnį.
9	<i>Hierarchija:</i> Valdžios linija organizacijoje visada suprantama iš viršaus į apačią, nuo aukščiausio iki žemiausio valdymo lygio.
10	<i>Tvarka:</i> Medžiagos ir žmonės turi būti reikiamoje vietoje ir reikiamu metu.
11	<i>Teisingumas:</i> Vadovai turi būti draugiški ir teisingi savo pavaldiniams.
12	<i>Personalo stabilumas:</i> Didelė darbuotojų kaita trukdo organizacijai sėkmingai dirbti.
13	<i>Iniciatyva:</i> Pavaldiniams turi būti leidžiama patiems kurti ir įgyvendinti savo planus, netgi jei kartais gali pasitaikyti ir klaidų.
14	<i>Esprit de Corps (Kolektyvo dvasia):</i> Vadovai turi, jei tik gali, su pavaldiniais bendrauti ne formaliomis rašytinėmis priemonėmis, o žodžiu, nes tai suteikia organizacijai vieningumo.

Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius duomenis

Požymis		Dažnis	Procentinė išraiška
Pagal lytį	Moterys	161;	89,4
	Vyrai	15	8,3
	Nenurodė	4	2,2
Pagal išsilavinimą	Vidurinis	0	0
	Aukštesnysis(profesinis)	2	1,1
	Aukštasis	176	97,8
	Nenurodė	2	1,1
Pagal departamentą	Finansų ir turto departamentas	11	6,1
	Investicijų ir ekonomikos departamentas	16	8,9
	Miesto ūkio departamentas	21	11,7
	Socialinių reikalų departamentas	31	17,2
	Ugdymo ir kultūros departamentas	3	1,7
	Urbanistinės plėtros departamentas	11	6,1
	Nesutinku nurodyti	75	41,7
	Kitas variantas	12	6,7
	Nesutinku nurodyti	75	41,7
Pagal pavaldinių skaičių	Turite bent vieną pavaldinį	40	22,2
	Pavaldinių neturite	133	73,9
	Neatsakė	7	3,9
Pagal atlyginimo dydį	Iki 2000	53	29,4
	Nuo 2000 iki 4000	89	49,4
	Daugiau 4000	11	6,1
	Nesutinku nurodyti	27	15,0
Pagal darbo stažą	Mažiau nei 1 metai	32	17,8
	1 m. iki 5 m.	45	25,0
	5 m. iki 10 m.	47	26,1
	Daugiau 10 m.	55	30,6
	Nesutinku nurodyti	1	0,6



Pearson koreliacijos koeficientai tarp kolektyvinio darbo teiginių ir darbuotojų kaitos įverčio

	Dimensijos kriterijai	Teiginiai		Kaip dažnai Jūs galvojate apie darbovietės keitimą?
Kolektyvinio darbo vertinimo dimensija	Kolektyvinė dvasia	Jūs menkai pažįstate savo bendradarbius	Pearson Correlation	-,043
			Sig. (2-tailed)	,570
		Jūs jaučiate konkurenciją ir rungtyniavimą tarp bendradarbių	Pearson Correlation	-,077
			Sig. (2-tailed)	,305
		Jūs toleruojate skirtingas kolegų nuomones ir charakterių savybes, kad ir kokios jos būtų.	Pearson Correlation	,210**
			Sig. (2-tailed)	,005
	Bendradarbiavimo lygis	Jūs užduotis dažniau atliekate savarankiškai nei kartu grupėje.	Pearson Correlation	,117
			Sig. (2-tailed)	,116
		Nesutarimai darbe sprendžiami racionaliai, ieškant prieinamo bendro sprendimo.	Pearson Correlation	,136
			Sig. (2-tailed)	,069
		Sprendimo priėmimo procese dalyvauja ir vadovai ir darbuotojai.	Pearson Correlation	,119
			Sig. (2-tailed)	,112
	Komunikacijos kokybė	Dažnai kyla nesusipratimų dėl nesusikalbėjimo tarpusavyje.	Pearson Correlation	-,227**
			Sig. (2-tailed)	,002
		Kolegas Jūs suprantate is pusės žodžio, Jie Jus taip pat.	Pearson Correlation	-,053
			Sig. (2-tailed)	,476
	Vadovo vaidmuo	Jūsų vadovas aiškiai suformuluoja užduotis ir paskiria jos vykdytojus.	Pearson Correlation	,163*
			Sig. (2-tailed)	,029
		Skirdamas užduotis Jūsų vadovas atsižvelgia į darbuotojų turimus gebėjimus ir norus.	Pearson Correlation	,134
			Sig. (2-tailed)	,073
Jūsų vadovas Jums leidžia spręsti, kaip geriau atlikti užduotis.		Pearson Correlation	,131	
		Sig. (2-tailed)	,079	
Jūsų vadovas daugiau koordinuoja, nei kontroliuoja darbuotojų veiklą ir esant poreikiui duoda patarimus.		Pearson Correlation	,078	
		Sig. (2-tailed)	,295	

Pearson koreliacijos koeficientai tarp organizacinė kultūros teiginių ir darbuotojų kaitos įverčio

	Dimensijos kriterijai	Teiginiai		11. Kaip dažnai Jūs galvojate apie darbovietės keitimą?	
Organizacinės kultūros vertinimo dimensija	Orientacija į veiklos rezultatus	Jūsų darbo užmokestis priklauso nuo darbo rezultatų.	Pearson Correlation	<b>-,329**</b>	
			Sig. (2-tailed)	,000	
		Jūs turite aiškų nustatytą tikslą, kurį turite pasiekti.	Pearson Correlation	-,005	
			Sig. (2-tailed)	,943	
		Už gerą darbą Jums skiriami priedai, pagyrimai ar kiti įvertinimai.	Pearson Correlation	-,142	
			Sig. (2-tailed)	,058	
		Jūs turite galimybę pasirinkti kaip vykdysite paskirtą užduotį.	Pearson Correlation	,003	
			Sig. (2-tailed)	,969	
		Kontrolės kokybė	Jūsų vadovas nuolat stebi ir kontroliuoja atliekamą darbą.	Pearson Correlation	<b>-,244**</b>
				Sig. (2-tailed)	,001
			Jūsų vadovas patarėjas ir bendradarbis, ne vien tik viršininkas.	Pearson Correlation	,005
				Sig. (2-tailed)	,950
	Jūs jaučiate pasitikėjimą iš vadovo.		Pearson Correlation	,099	
			Sig. (2-tailed)	,185	
	Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime	Darbuotojai gali siūlyti ir siūlo savo idėjas, kaip pagerinti darbą.	Pearson Correlation	-,045	
			Sig. (2-tailed)	,548	
		Yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę prieš priimant sprendimus organizacijoje.	Pearson Correlation	,008	
			Sig. (2-tailed)	,915	
		Atsakomybę už galutinį sprendimą prisiima vadovas.	Pearson Correlation	,038	
			Sig. (2-tailed)	,609	
		Sprendimus susijusius su savo kasdieniu darbu priimate pats (pati).	Pearson Correlation	,097	
Sig. (2-tailed)			,197		

Pearson koreliacijos koeficientai tarp vadovavimo stiliaus teiginių ir darbuotojų kaitos įverčio

	Dimensijos kriterijai	Teiginiai		Kaip dažnai Jūs galvojate apie darbovietės keitimą?
Vadovavimo stiliaus dimisija	Autokratinis (r=-0,1)	Vadovas tikrina ir kontroliuoja, kaip vyksta darbas.	Pearson Correlation	-,189*
			Sig. (2-tailed)	,011
		Vadovas nemano, kad jūs galite savarankiškai atlikti darbą.	Pearson Correlation	-,111
			Sig. (2-tailed)	,136
		Vadovas jums kas kartą nurodo kaip ir kada atlikti darbą.	Pearson Correlation	-,285**
			Sig. (2-tailed)	,000
		Vadovas griežtai prižiūri drausmę darbo vietoje, o ją pažeidus skiria nuobaudas.	Pearson Correlation	,139
			Sig. (2-tailed)	,064
	Demokratinis (r=0,1)	Iškilius problemai, vadovas klausia jūsų nuomonės, kaip galima ją išspręsti.	Pearson Correlation	-,024
			Sig. (2-tailed)	,747
		Galite išsakyti savo nuomonę vadovui, tačiau į ją retai kada bus atsižvelgiama.	Pearson Correlation	,062
			Sig. (2-tailed)	,406
		Vadovas stengiasi, kad darbuotojai dirbtų jiems tinkantį ir patinkantį darbą.	Pearson Correlation	,105
			Sig. (2-tailed)	,161
	Vadovas skatina bendromis jėgomis spręsti kilusias problemas.	Pearson Correlation	,069	
		Sig. (2-tailed)	,360	
	Liberalus (r=0,2)	Vadovas suteikia galimybę patiems pasirinkti, kaip vykdyti užduotis.	Pearson Correlation	,063
			Sig. (2-tailed)	,404
		Už savo darbų rezultatus esate atsakingas pats.	Pearson Correlation	-,105
			Sig. (2-tailed)	,163
Vadovas laiko jus savo partneriu, o ne pavaldiniu.		Pearson Correlation	,278**	
		Sig. (2-tailed)	,000	
Vadovas skatina darbuotojų iniciatyvą ir tobulėjimą.	Pearson Correlation	,123		
	Sig. (2-tailed)	,101		

Pearson koreliacijos koeficientai tarp kolektyvinio darbo teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo

	Dimensijos kriterijai	Teiginiai		Pasitenkinimas darbu
Kolektyvinio darbo vertinimo dimensija	Kolektyvinė dvasia	Jūs menkai pažįstate savo bendradarbius	Pearson Correlation	-,155*
			Sig. (2-tailed)	,038
		Jūs jaučiate konkurenciją ir rungtyniavimą tarp bendradarbių	Pearson Correlation	-,177*
			Sig. (2-tailed)	,017
		Jūs toleruojate skirtingas kolegų nuomones ir charakterių savybes, kad ir kokios jos būtų.	Pearson Correlation	,195**
			Sig. (2-tailed)	,009
	Bendradarbiavimo lygis	Jūs užduotis dažniau atliekate savarankiškai nei kartu grupėje.	Pearson Correlation	,145
			Sig. (2-tailed)	,052
		Nesutarimai darbe sprendžiami racionaliai, ieškant prieinamo bendro sprendimo.	Pearson Correlation	,165*
			Sig. (2-tailed)	,027
	Sprendimo priėmimo procese dalyvauja ir vadovai ir darbuotojai.	Pearson Correlation	,229**	
		Sig. (2-tailed)	,002	
	Komunikacijos kokybė	Dažnai kyla nesusipratimų dėl nesusikalbėjimo tarpusavyje.	Pearson Correlation	-,247**
			Sig. (2-tailed)	,001
		Kolegas Jūs suprantate is pusės žodžio, Jie Jus taip pat.	Pearson Correlation	-,232**
			Sig. (2-tailed)	,002
	Vadovo vaidmuo	Jūsų vadovas aiškiai suformuluoja užduotis ir paskiria jos vykdytojus.	Pearson Correlation	-,001
			Sig. (2-tailed)	,993
		Skirdamas užduotis Jūsų vadovas atsižvelgia į darbuotojų turimus gebėjimus ir norus.	Pearson Correlation	,216**
			Sig. (2-tailed)	,004
Jūsų vadovas Jums leidžia spręsti, kaip geriau atlikti užduotis.		Pearson Correlation	,192**	
		Sig. (2-tailed)	,010	
Jūsų vadovas daugiau koordinuoja, nei kontroliuoja darbuotojų veiklą ir esant poreikiui duoda patarimus.		Pearson Correlation	,112	
		Sig. (2-tailed)	,135	

Pearson koreliacijos koeficientai tarp organizacinės kultūros teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo

	Dimensijos kriterijai	Teiginiai		Pasitenkinimas darbu
Organizacinės kultūros vertinimo dimensija	Orientacija į veiklos rezultatus	Jūsų darbo užmokestis priklauso nuo darbo rezultatų.	Pearson Correlation	-,101
			Sig. (2-tailed)	,179
		Jūs turite aiškų nustatytą tikslą, kurį turite pasiekti.	Pearson Correlation	,273**
			Sig. (2-tailed)	,000
		Už gerą darbą Jums skiriami priedai, pagyrimai ar kiti įvertinimai.	Pearson Correlation	-,009
			Sig. (2-tailed)	,906
	Jūs turite galimybę pasirinkti kaip vykdysite paskirtą užduotį.	Pearson Correlation	,237**	
		Sig. (2-tailed)	,001	
	Kontrolės kokybė	Jūsų vadovas nuolat stebi ir kontroliuoja atliekamą darbą.	Pearson Correlation	-,098
			Sig. (2-tailed)	,191
		Jūsų vadovas patarėjas ir bendradarbis, ne vien tik viršininkas.	Pearson Correlation	,014
			Sig. (2-tailed)	,856
		Jūs jaučiate pasitikėjimą iš vadovo.	Pearson Correlation	,097
			Sig. (2-tailed)	,193
	Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmime	Darbuotojai gali siūlyti ir siūlo savo idėjas, kaip pagerinti darbą.	Pearson Correlation	,139
			Sig. (2-tailed)	,063
		Yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę prieš priimant sprendimus organizacijoje.	Pearson Correlation	,155*
			Sig. (2-tailed)	,038
		Atsakomybę už galutinį sprendimą prisiima vadovas.	Pearson Correlation	-,011
			Sig. (2-tailed)	,878
Sprendimus susijusius su savo kasdieniu darbu priimate pats (pati).		Pearson Correlation	,113	
		Sig. (2-tailed)	,130	

Pearson koreliacijos koeficientai tarp vadovavimo stiliaus teiginių ir darbuotojų pasitenkinimo

	Dimensijos kriterijai	Teiginiai		Pasitenkinimas darbu	
Vadovavimo stiliaus dimisija	Autokratinis (r=-0,3)	Vadovas tikrina ir kontroliuoja, kaip vyksta darbas.	Pearson Correlation	<b>-,322**</b>	
			Sig. (2-tailed)	,000	
		Vadovas nemano, kad jūs galite savarankiškai atlikti darbą.	Pearson Correlation	<b>-,199**</b>	
			Sig. (2-tailed)	,007	
		Vadovas jums kas kartą nurodo kaip ir kada atlikti darbą.	Pearson Correlation	<b>-,401**</b>	
			Sig. (2-tailed)	,000	
		Vadovas griežtai prižiūri drausmę darbo vietoje, o ją pažeidus skiria nuobaudas.	Pearson Correlation	,027	
			Sig. (2-tailed)	,720	
		Demokratinis (r=0,05)	Iškylus problemai, vadovas klausia jūsų nuomonės, kaip galima ją išspręsti.	Pearson Correlation	<b>-,150*</b>
				Sig. (2-tailed)	,045
			Galite išsakyti savo nuomonę vadovui, tačiau į ją retai kada bus atsižvelgiama.	Pearson Correlation	-,121
				Sig. (2-tailed)	,106
	Vadovas stengiasi, kad darbuotojai dirbtų jiems tinkantį ir patinkantį darbą.		Pearson Correlation	,034	
			Sig. (2-tailed)	,648	
	Vadovas skatina bendromis jėgomis spręsti kilusias problemas.		Pearson Correlation	,056	
			Sig. (2-tailed)	,456	
	Liberalus (r=0,06)	Vadovas suteikia galimybę patiems pasirinkti, kaip vykdyti užduotis.	Pearson Correlation	,009	
			Sig. (2-tailed)	,902	
Už savo darbų rezultatus esate atsakingas pats.		Pearson Correlation	-,049		
		Sig. (2-tailed)	,509		
Vadovas laiko jus savo partneriu, o ne pavaldiniu.		Pearson Correlation	,056		
		Sig. (2-tailed)	,455		
Vadovas skatina darbuotojų iniciatyvą ir tobulėjimą.		Pearson Correlation	,136		
		Sig. (2-tailed)	,069		

Pearson koreliacijos koeficientai tarp kolektyvinio darbo teiginių ir darbuotojų išpareigojimo

	Dimensijos kriterijai	Teiginiai		Emocinis	Materialinis	Pareigos
Kolektyvinio darbo vertinimo dimensija	Kolektyvinė dvasia	Jūs menkai pažįstate savo bendradarbius	Pearson Correlation	-,077	,202**	-,236**
			Sig. (2-tailed)	,302	,007	,001
		Jūs jaučiate konkurenciją ir rungtyniavimą tarp bendradarbių	Pearson Correlation	-,225**	-,071	-,153*
			Sig. (2-tailed)	,002	,343	,041
		Jūs toleruojate skirtingas kolegų nuomones ir charakterių savybes, kad ir kokios jos būtų.	Pearson Correlation	,068	,134	,136
			Sig. (2-tailed)	,365	,074	,070
	Bendradarbiavimo lygis	Jūs užduotis dažniau atliekate savarankiškai nei kartu grupėje.	Pearson Correlation	-,121	,194**	-,029
			Sig. (2-tailed)	,105	,009	,696
		Nesutarimai darbe sprendžiami racionaliai, ieškant prieinamo bendro sprendimo.	Pearson Correlation	,225**	,325**	,231**
			Sig. (2-tailed)	,002	,000	,002
		Sprendimo priėmimo procese dalyvauja ir vadovai ir darbuotojai.	Pearson Correlation	,101	,290**	,195**
			Sig. (2-tailed)	,178	,000	,009
	Komunikacijos kokybė	Dažnai kyla nesupratimų dėl nesusikalbėjimo tarpusavyje.	Pearson Correlation	-,372**	-,213**	-,179*
			Sig. (2-tailed)	,000	,004	,016
		Kolegas Jūs suprantate is pusės žodžio, Jie Jus taip pat.	Pearson Correlation	-,170*	-,275**	-,259**
			Sig. (2-tailed)	,023	,000	,000
	Vadovo vaidmuo	Jūsų vadovas aiškiai suformuluoja užduotis ir paskiria jos vykdytojus.	Pearson Correlation	,108	,012	,008
			Sig. (2-tailed)	,149	,871	,917
		Skirdamas užduotis Jūsų vadovas atsižvelgia į darbuotojų turimus gebėjimus ir norus.	Pearson Correlation	,017	,315**	,371**
			Sig. (2-tailed)	,825	,000	,000
Jūsų vadovas Jums leidžia spręsti, kaip geriau atlikti užduotis.		Pearson Correlation	-,027	,304**	,241**	
		Sig. (2-tailed)	,716	,000	,001	
Jūsų vadovas daugiau koordinuoja, nei kontroliuoja darbuotojų veiklą ir esant poreikiui duoda patarimus.		Pearson Correlation	-,015	,281**	,195**	
		Sig. (2-tailed)	,841	,000	,009	

Pearson koreliacijos koeficientai tarp organizacinės kultūros teiginių ir darbuotojų išpareigojimo

Dimensijos kriterijai	Teiginiai		Emocinis	Materialinis	Pareigos	
Organizacinės kultūros vertinimo dimensija	Orientacija į veiklos rezultatus	Jūsų darbo užmokestis priklauso nuo darbo rezultatų.	Pearson Correlation	,118	,016	,174*
			Sig. (2-tailed)	,115	,836	,019
		Jūs turite aiškų nustatytą tikslą, kurį turite pasiekti.	Pearson Correlation	,263**	-,057	,055
			Sig. (2-tailed)	,000	,445	,461
		Už gerą darbą Jums skiriami priedai, pagyrimai ar kiti įvertinimai.	Pearson Correlation	,248**	-,154*	,078
			Sig. (2-tailed)	,001	,039	,298
	Jūs turite galimybę pasirinkti kaip vykdysite paskirtą užduotį.	Pearson Correlation	,360**	,036	,316**	
		Sig. (2-tailed)	,000	,630	,000	
	Kontrolės kokybė	Jūsų vadovas nuolat stebi ir kontroliuoja atliekamą darbą.	Pearson Correlation	-,240**	-,312**	-,122
			Sig. (2-tailed)	,001	,000	,102
		Jūsų vadovas patarėjas ir bendradarbis, ne vien tik viršininkas.	Pearson Correlation	,049	,010	,048
			Sig. (2-tailed)	,516	,897	,520
		Jūs jaučiate pasitikėjimą iš vadovo.	Pearson Correlation	,139	,039	-,024
			Sig. (2-tailed)	,062	,601	,749
	Darbuotojų dalyvavimas sprendimų priėmimo	Darbuotojai gali siūlyti ir siūlo savo idėjas, kaip pagerinti darbą.	Pearson Correlation	,286**	,394**	,369**
			Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000
		Yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę prieš priimant sprendimus organizacijoje.	Pearson Correlation	,235**	,064	,372**
			Sig. (2-tailed)	,001	,394	,000
Atsakomybę už galutinį sprendimą prisiima vadovas.		Pearson Correlation	,064	-,046	,083	
		Sig. (2-tailed)	,390	,540	,266	
Sprendimus susijusius su savo kasdieniu darbu priimate pats (pati).		Pearson Correlation	,043	,143	,185*	
		Sig. (2-tailed)	,564	,055	,013	



Pearson koreliacijos koeficientai tarp vadovavimo stiliaus teiginių ir darbuotojų išpareigojimo

	Dimensijos kriterijai	Teiginiai		Emocinis	Materialinis	Pareigos
Vadovavimo stiliaus dimisija	Autokratinis (emoc. r=-0,1; mater. r=-0,1; pareig. r=-0,1)	Vadovas tikrina ir kontroliuoja, kaip vyksta darbas.	Pearson Correlation	<b>-,194**</b>	-,064	-,048
			Sig. (2-tailed)	,009	,391	,524
		Vadovas nemano, kad jūs galite savarankiškai atlikti darbą.	Pearson Correlation	-,018	-,076	-,128
			Sig. (2-tailed)	,807	,311	,087
		Vadovas jums kas kartą nurodo kaip ir kada atlikti darbą.	Pearson Correlation	<b>-,157*</b>	<b>-,268**</b>	<b>-,270**</b>
			Sig. (2-tailed)	,036	,000	,000
	Vadovas griežtai prižiūri drausmę darbo vietoje, o ją pažeidus skiria nuobaudas.	Pearson Correlation	-,022	,031	,124	
		Sig. (2-tailed)	,770	,680	,096	
	Demokratinis (emoc. r=-0,05; mater. r=0,3; pareig. r=0,02)	Iškilius problemai, vadovas klausia jūsų nuomonės, kaip galima ją išspręsti.	Pearson Correlation	,060	<b>,172*</b>	<b>,161*</b>
			Sig. (2-tailed)	,424	,021	,031
		Galite išsakyti savo nuomonę vadovui, tačiau į ją retai kada bus atsižvelgiama.	Pearson Correlation	<b>-,152*</b>	<b>,156*</b>	<b>-,292**</b>
			Sig. (2-tailed)	,041	,037	,000
		Vadovas stengiasi, kad darbuotojai dirbtų jiems tinkantį ir patinkantį darbą.	Pearson Correlation	,056	<b>,150*</b>	<b>,151*</b>
			Sig. (2-tailed)	,451	,044	,044
	Vadovas skatina bendromis jėgomis spręsti kilusias problemas.	Pearson Correlation	,076	<b>,256**</b>	,099	
		Sig. (2-tailed)	,312	,001	,188	
	Liberalus (emoc. r=0,04; mater. r=0,2; pareig. r=0,03)	Vadovas suteikia galimybę patiems pasirinkti, kaip vykdyti užduotis.	Pearson Correlation	,030	<b>,283**</b>	,064
			Sig. (2-tailed)	,686	,000	,397
		Už savo darbų rezultatus esate atsakingas pats.	Pearson Correlation	-,094	-,033	-,121
			Sig. (2-tailed)	,211	,656	,105
		Vadovas laiko jus savo partneriu, o ne pavaldiniu.	Pearson Correlation	,076	<b>,205**</b>	-,010
			Sig. (2-tailed)	,313	,006	,894
	Vadovas skatina darbuotojų iniciatyvą ir tobulėjimą.	Pearson Correlation	,053	,014	,098	
		Sig. (2-tailed)	,482	,857	,192	



ANKETA

„Darbo santykiai Klaipėdos miesto savivaldybėje“

Užpildydami šią anketą dalyvausite Mykolo Romerio universiteto studentės Monikos Bartušytės Žmogiškųjų išteklių krypties studijų Magistro baigiamojo darbo tyrime ir padėsite pateikti išvadas ir rekomendacijas Klaipėdos savivaldybei darbo santykių gerinimui.

Anketa yra anoniminė, jos rezultatai bus naudojami tik apibendrintai ir tik tyrimo tikslais. Rekomenduojama atsakyti į visus klausimus, kad gauti rezultatai tinkamai atspindėtų situaciją.

Dėkoju už Jūsų dalyvavimą apklausoje!

**1. Įvertinkite kolektyvinę dvasią Jūsų darbovietėje.** (Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.)

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūs menkai pažįstate savo bendradarbius.					
Jūs jaučiate konkurenciją ir rungtyniavimą tarp bendradarbių.					
Jūs toleruojate skirtingas kolegų nuomones ir charakterių savybes, kad ir kokios jos būtų.					

**2. Įvertinkite bendradarbiavimo lygį Jūsų darbovietėje.** (Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.)

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūs užduotis dažniau atliekate savarankiškai nei kartu grupėje.					
Nesutarimai darbe sprendžiami racionaliai, ieškant prieinamo bendro sprendimo.					
Sprendimo priėmimo procese dalyvauja ir vadovai ir darbuotojai.					

**3. Įvertinkite komunikacijos kokybę Jūsų darbovietėje. (Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.)**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Dažnai kyla nesusipratimų dėl nesusikabėjimo tarpusavyje.					
Kolegas Jūs suprantate iš pusės žodžio, Jie Jus taip pat.					

**4. Įvertinkite vadovo vaidmenį Jūsų darbe. (Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.)**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūsų vadovas aiškiai ir tiksliai suformuluoja užduotis ir paskiria jos vykdytojus.					
Skirdamas užduotis Jūsų vadovas atsižvelgia į darbuotojų turimus gebėjimus ir norus.					
Jūsų vadovas Jums leidžia spręsti, kaip geriau atlikti užduotis.					
Jūsų vadovas daugiau koordinuoja, nei kontroliuoja darbuotojų veiklą ir esant poreikiui duoda patarimus.					

**5. Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Glaudus bendradarbiavimas su miesto bendruomene yra svarbiau nei gerai organizuotas darbas.					
Gerai santykiai su bendradarbiais yra svarbiau nei didelis atlyginimas					
Verta turėti įdomų darbą, net jei nebūtų sutarimo su viršininku.					

Svarbiau atlikti darbą kokybiškai, net jei ir nebūtumėt už tai įvertintas.					
Svarbu dirbti prasmingą darbą, net jei ir nėra karjeros perspektyvų.					
Galutinis darbo rezultatas svarbiau, nei darbo sąlygos.					
Sutiktumėte gauti mažesnę atlyginimą, jei tik turėtumėte atsakingą darbo poziciją.					
Pastovi darbo vieta yra svarbiau, nei geri santykiai su vadovu					
Darbo pobūdis nėra toks svarbus, kaip gerai sutarti su bendradarbiais.					
Sutiktumėte gauti pagyrimą ar įvertinimą už darbą, net jei tai nebūtų teisinga kitų atžvilgiu.					

**6. Įvertinkite orientaciją į veiklos rezultatus.** (Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.)

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūsų darbo užmokestis priklauso nuo darbo rezultatų.					
Jūs turite aiškų nustatytą tikslą, kurį turite pasiekti.					
Už gerą darbą Jums skiriami priedai, pagyrimai ar kiti įvertinimai.					
Jūs turite galimybę pasirinkti kaip vykdysite paskirtą užduotį.					

**7. Įvertinkite kontrolės kokybę organizacijoje.** (Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.)

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūsų vadovas nuolat stebi ir kontroliuoja atliekamą darbą.					

Jūsų vadovas patarėjas ir bendradarbis, ne vien tik viršininkas.					
Jūs jaučiate pasitikėjimą iš vadovo.					

**8. Įvertinkite darbuotojų dalyvavimą priimant sprendimus Jūsų darbovietėje. (Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.)**

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Darbuotojai gali siūlyti ir siūlo savo idėjas, kaip pagerinti darbą.					
Yra atsižvelgiama į darbuotojų nuomonę prieš priimant sprendimus organizacijoje.					
Atsakomybę už galutinį sprendimą prisiima vadovas.					
Sprendimus susijusius su savo kasdieniu darbu priimate pats (pati).					

**9. Prisiminkite savo vadovo elgesį ir pažymėkite atsakymą, kaip dažnai jo/jos elgesys sutampa su teiginiu. (Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.)**

Teiginiai	Retai	Kartais	Dažnai	Neturiu nuomonės
Vadovas tikrina ir kontroliuoja, kaip vyksta darbas.				
Vadovas nemano, kad jūs galite savarankiškai atlikti darbą.				
Vadovas jums kas kartą nurodo kaip ir kada atlikti darbą.				
Vadovas griežtai prižiūri drausmę darbo vietoje, o ją pažeidus skiria nuobaudas.				
Iškylus problemai, vadovas klausia jūsų nuomonės, kaip galima ją išspręsti.				
Galite išsakyti savo nuomonę vadovui, tačiau į ją retai kada bus atsižvelgiama.				
Vadovas stengiasi, kad darbuotojai dirbtų jiems tinkantį ir patinkantį darbą.				
Vadovas skatina bendromis jėgomis spręsti kilusias problemas				

Vadovas suteikia galimybę patiems pasirinkti, kaip vykdyti užduotis.				
Už savo darbų rezultatus esate atsakingas pats.				
Vadovas laiko jus savo parteriu, o ne pavaldiniu.				
Vadovas skatina darbuotojų iniciatyvą ir tobulėjimą.				

**10. Įvertinkite savo pasitenkinimą nurodytomis sritimis.** (Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.)

Teiginiai	Esu labai nepatenkintas (-a)	Esu nepatenkintas (-a)	Nesu nei patenkintas (-a), nei nepatenkintas (-a)	Esu patenkintas (-a)	Esu visiškai patenkintas (-a)
Darbu bendrai					
Santykiais su vadovu					
Santykiais su bendradarbiais					
Gaunamu atlyginimu					
Priedais ir paskatinimais už gerą darbą					
Karjeros ir pasiekimų galimybėmis					
Jūsų viršininko vadovavimo gebėjimais					
Jūsų galimybe dalyvauti priimant sprendimus					
Taikomais konfliktų sprendimo būdais					
Bendradarbiavimo lygiu kolektyve					
Pasitikėjimo lygiu kolektyve					
Emocinė atmosfera darbe					

**11. Kaip dažnai Jūs galvojate apie darbovietės keitimą?**

- Kasdien
- Kelis kartus per savaitę
- Kelis kartus per mėnesį
- Niekada

**12. Nurodykite kaip įvardinti teiginiai įtakotų Jūsų sprendimą keisti turimą darbą.** (Pažymėkite po 3 labiausiai Jums tinkančius variantus kiekviename stulpelyje.)

Teiginiai	Skatintų keisti darbą	Skatintų likti darbe
Blogi santykiai su bendradarbiais		
Gerai santykiai su bendradarbiais		
Blogi santykiai su vadovu		
Gerai santykiai su vadovu		
Didelis savarankiškumo lygis		
Didelė vadovo kontrolė		
Pageidaujamas darbo užmokesčio dydis		
Darbo užmokestis neatitinkantis įdėtų pastangų		
Jūsų amžius		
Negalėjimas įtakoti priimamų sprendimų		
Turima visiška atsakomybė už savo veiksmus		
Ribotos karjeros galimybės		
Palankios karjeros galimybės		

**13. Įvertinkite darbuotojų įsipareigojimą.** (Pažymėkite Jums tinkantį variantą prie kiekvieno teiginio.)

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Jūs didžiuojatės dirbdamas (-a) šioje organizacijoje.					
Jūs jaučiatės svarbiu organizacijos nariu.					
Jūs prarastumėte labai daug, jei dabar paliktumėte organizaciją.					
Dirbate šioje organizacijoje tik dėl stabilumo (atlyginimo, soc.draudimo ir pan.).					
Esate prisirišęs(-usi) labiau prie darbuotojų, nei prie darbo.					
Jūs jaustumėte kaltę, jei tektų palikti organizaciją.					

**Respondento informacija:**

**Lytis:**

- Moteris       Vyras

**Išsilavinimas:**

- Vidurinis  
 Aukštesnysis (profesinis)  
 Aukštasis  
 Nesutinku nurodyti

**Departamentas kuriame dirbate:**

- Finansų ir turto departamentas  
 Investicijų ir ekonomikos departamentas  
 Miesto ūkio departamentas  
 Socialinių reikalų departamentas  
 Ugdymo ir kultūros departamentas  
 Urbanistinės plėtros departamentas  
 Kita .....

Nesutinku nurodyti

**Pažymėkite Jums tinkantį variantą:**

- Turite bent vieną pavaldinį  
 Pavaldinių neturiu

**Darbo stažas (kiek laiko dirbate šioje darbovietėje):**

- Iki 1 metų  
 Daugiau 1 m. iki 5 m.  
 Daugiau 5 m. iki 10 m.  
 Daugiau 10 m.  
 Nesutinku nurodyti

**Darbo užmokesčio per mėnesį dydis litais, neatskaičius mokesčių, šiuo metu?**

- Iki 2000  
 Daugiau 2000 iki 4000  
 Daugiau 4000  
 Nesutinku nurodyti

Dėkoju už Jūsų atsakymus!!