

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

RASMA ČERNAUSKĖ

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PASITENKINIMAS  
DARBU: VILKAVIŠKIO IR RADVILIŠKIO RAJONŲ  
SAVIVALDYBIŲ DARBUOTOJŲ LYGINAMOJI  
ANALIZĖ

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. A. Raipa

VILNIUS, 2013

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO INSTITUTAS

VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PASITENKINIMAS  
DARBU: VILKAVIŠKIO IR RADVILIŠKIO RAJONŲ  
SAVIVALDYBIŲ DARBUOTOJŲ LYGINAMOJI  
ANALIZĖ

Viešojo administravimo baigiamasis darbas  
Studijų programa 621N71001

Vadovas

\_\_\_\_\_ Prof. dr. A. Raipa

2013 11 \_\_

Recenzavo

\_\_\_\_\_

2013 \_\_ \_\_

Atliko

Vamis0-05 gr. stud.

\_\_\_\_\_ R. Černauskė

2013 11 11

VILNIUS, 2013

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	6
ĮVADAS .....	7
1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PASITENKINIMO DARBU TEORINĖS PRIELAIIDOS .....	10
1.1. Valstybės tarnybos ir tarnautojo samprata: sąvoka naujojo viešojo valdymo kontekste, rūšys, pareigos, darbo apmokėjimo sistema, karjeros galimybės, darbo santykiai .....	10
1.2. Pasitenkinimo darbu samprata: sąvoka, teorijos, reikšmė .....	14
1.3. Valstybės tarnautojo pasitenkinimą darbu įtakojančios veiksniai .....	18
1.3.1. Nuo valstybės tarnautojų priklausančių veiksnių analizė .....	20
1.3.2. Įstaigos, kurioje dirba valstybės tarnautojai, poveikio priežasčių struktūra .....	25
1.3.2.1. Darbo sąlygos, charakteristikos .....	25
1.3.2.2. Organizaciniai veiksniai, motyvacija ir motyvatoriai .....	29
1.4. Valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių modelis .....	34
2. VILKAVIŠKIO R. SAVIVALDYBĖS IR RADVILIŠKIO R. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE DIRBANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU. 37	
2.1. Tyrimo metodologija .....	37
2.1.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, objektas, imtis, metodai .....	37
2.1.2. Tyrimo organizavimas .....	41
2.2. Vilkaviškio r. savivaldybės ir Radviliškio r. savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu palyginamoji analizė .....	43
2.2.1. Bendro savivaldybių administracijos darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas .....	43
2.2.2. Nuo pačių respondentų priklausančių jų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių palyginimas .....	46
2.2.3. Nuo Vilkaviškio r. ir Radviliškio r. savivaldybių administracijos priklausančių veiksnių, įtakojančių respondentų pasitenkinimą darbu, palyginimas .....	48
3. VILKAVIŠKIO R. SAVIVALDYBĖS IR RADVILIŠKIO R. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE DIRBANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PADITENKINIMO DARBU DIDINIMO KRYPTYS .....	59
IŠVADOS .....	64
REKOMENDACIJOS .....	66
LITERATŪRA .....	67
ANOTACIJA .....	79
ANOTATION .....	80
SANTRAUKA .....	81
SUMMARY .....	83
PRIEDAI .....	85

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Valstybės tarnautojų pareigybių rūšys (parengta autorės, remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymais, 2011).....	11
2 pav. 2013 m. sausio 1 d. Lietuvos valstybės tarnyboje dirbusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal jų rūšis, proc. (parengta autorės, remiantis LR Valstybės tarnybos departamentas, 2013) .....	12
3 pav. Valstybės tarnautojų pareigos .....	13
4 pav. Valstybės tarnautojo darbo užmokesčio struktūra .....	13
5 pav. Pasitenkinimo darbu teorijos.....	15
6 pav. Darbuotojų pasitenkinimo darbu įtakotos pasekmės.....	16
7 pav. Pasitenkinimas darbu Europos valstybėse 2007 m., proc. ....	17
8 pav. Skirtingų lyčių darbuotojų pasitenkinimas darbu Europoje, proc. (parengta autorės, remiantis Kaiser, 2007).....	21
9 pav. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal jų pasitenkinimą darbu ir užimamas pareigas, 2008 m. (parengta autorės, remiantis Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008).....	23
10 pav. Valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu lemiantys nuo jų pačių priklausantys veiksniai .....	24
11 pav. Palankiausiai vertinamu skirtingų profesijų įvaizdis Lietuvoje, 2008 m. (proc.) (parengta autorės, remiantis Vitkauskaitė, 2009).....	28
12 pav. Pagrindinės darbo sąlygos ir charakteristikos, galinčios įtakoti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu (parengta autorės).....	28
13 pav. Organizaciniai valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai.....	34
14 pav. Valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių modelis .....	35
15 pav. Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybių administracijos organizacinė struktūra .....	38
16 pav. Bendra abiems tyrime dalyvavusioms rajonų savivaldybėms tyrimo organizavimo schema ...	42
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pasitenkinimą darbu analizuojamų savivaldybių administracijose, proc. ....	44
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie didžiuojasi dirbdami analizuojamų savivaldybių administracijose, proc. ....	44
19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie rekomenduotų analizuojamų savivaldybių administraciją draugui, kaip geras darbovietes, proc. ....	45
20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie ketina ateityje savo noru leisti darbą, proc.....	45
21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų gyvenamąją vietą, proc. ....	46
22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jiems būdingas asmenines savybes, proc. ....	47
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo stažą analizuojamų savivaldybių administracijose, proc. ....	48
24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pageidavimą dirbti didesnėje (mažesnėje) įstaigoje, proc. ....	49
25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal savo darbo krūvio vertinimą, proc. ....	49
26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie turėjo rūpesčių pasinaudojant jiems priklausančiomis socialinėmis garantijomis, proc. ....	50
27 pav. Respondentų, kuriems pagal įstatymą nebuvo sumokėta už papildomas darbo valandas, pasiskirstymas, proc. ....	51
28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie keistų savo darbą į analogišką, tik su ženkliai didesniu atlyginimu, bet su netvirtomis socialinėmis garantijomis, proc. ....	52
29 pav. Teigiamai savo fizinę darbo aplinką įvertinusių respondentų pasiskirstymas pagal atskirus šios aplinkos elementus, proc. ....	53
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų požiūrį į analizuojamų savivaldybių administracijos įvaizdį vietos bendruomenėje, proc. ....	54

31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jiems priimtinas jų vadovo vadovavimo darbuotojams pobūdis, proc. ....	54
32 pav. Respondentų, kuriems yra priimtinas darbo organizavimas savivaldybėje, pasiskirstymas pagal skirtingus darbo organizavimo aspektus, proc. ....	55
33 pav. Veiksniai, motyvuojantys respondentus dirbti analizuojamų savivaldybių administracijoje, proc. ....	56
34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie patenkinti psichologiniu klimatu analizuojamų savivaldybių administracijose, proc. ....	57
35 pav. Respondentų, neigiamai įvertinusių savo bendradarbių bendravimo su kolegomis atskirus aspektus, pasiskirstymas, proc. ....	58
36 pav. Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijose dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių modelis ....	60
37 pav. Radviliškio ir Vilkaviškio rajonų savivaldybių administracijų darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo kryptys ....	61

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymas.....	11
2 lentelė. Pasitenkinimo darbu sąvokos.....	14
3 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių grupės.....	18
4 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančios veiksniai.....	19
5 lentelė. Kenksmingų aplinkos veiksnių grupės.....	26
6 lentelė. Skirtingų šalių valstybės tarnautojus labiausiai motyvuojantys veiksniai (Palidauskaitė, 2008) .....	31
7 lentelė. Pagrindinės Lietuvos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo problemos (Sakalinskaitė, 2008).....	33
8 lentelė. Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybių skyriai ir juose dirbančių darbuotojų skaičius .....	39
9 lentelė. Tyrime dalyvavusių savivaldybių seniūnijos ir jose dirbančių darbuotojų skaičius.....	39
10 lentelė. Tyrime dalyvavusių savivaldybių administracijos darbuotojų skaičiaus palyginimas pagal skirtingus savivaldybių padalinius.....	40
11 lentelė. Anketoje suformuluotų klausimų grupės, jų tikslai ir eilės numeris anketoje.....	41
12 lentelė. Tyrimo metu išdalintų tuščių ir grąžintų užpildytų anketų santykis.....	43
13 lentelė. Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijose dirbančių respondentų pasitenkinimo darbu didinimo priemonės jų fizinės darbo aplinkos kokybės gerinimo pagrindu.....	62
14 lentelė. Radviliškio ir Vilkaviškio r. sav. administracijose dirbančių respondentų pasitenkinimo darbu didinimo priemonės jiems priklausančių socialinių garantijų ir priemonių už darbą pagrindu.....	62

## IVADAS

**Darbo problema.** Žmogiškieji ištekliai – vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai, tame tarpe ir viešajam sektoriui. Tai - pats reikšmingiausias ir vertingiausias turtas, kurį organizacija planuoja, atrenka, valdo, moko, vertina ir nuo kurio priklauso veiklos efektyvumas (Hill, Lynn, 2009; Beattie, Osborne, 2008; Petrauskienė, Raipa, 2012; Chlivickas, 2012; Chlivickas, Melnikas, 2011). Nepaisant to, daugelyje ES šalių vis dar nėra „reikiamos atitikties tarp ilgalaikės viešojo administravimo raidos prioritetų ir jų įgyvendinimo būdų bei priemonių žmogiškųjų išteklių plėtros srityje“ (Chlivickas, p.,147). Lietuvoje šio pobūdžio problemos yra panašios į kitų naujųjų Europos Sąjungos šalių viešojo sektoriaus personalo valdymo problemas (Beattie, Osborne, 2008; Eigenhuis, Van Dijk, 2008).

Organizacijos žmogiškųjų išteklių pasitenkinimas darbu didina jos veiklos efektyvumą (Jonsson, 2005; Crossman, Abou-Zaki, 2003; Sharpley, Forster, 2003; Cmiel, 2005). Vis dažniau pripažįstama, kad entuziastingi ir atsidavę darbuotojai prisideda ne tik prie organizacijos produktyvumo didinimo, bet taip pat klientų pasitenkinimo ir išlaikymo, ilgalaikės suinteresuotųjų vertės gerinimo (Wolyniec, 2009). Tik kompetentingi, patenkinti darbu, įsipareigoję, lojalūs ir motyvuoti darbuotojai gali kokybiškai atlikti savo pareigas, patenkinti klientų lūkesčius bei poreikius ir tuo pačiu padidinti organizacijų vertę ir produktyvumą, užtikrinti augimą ir ilgalaikę sėkmę konkurencinėje aplinkoje (Baum, Szivas, 2008; Cook, 2008). Todėl organizacijų vadovai turi žinoti, kaip darbuotojai jaučiasi darbovietėje, ko jie tikisi ir nori. Ne išimtis – ir viešojo sektoriaus darbuotojai, t.y. valstybės tarnautojai.

Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų ir nebetoleruoja jų neefektyvumo ar neproduktyvumo (Petrauskienė, Raipa, 2012; Gustas, 2003). Tai skatina valdžią nuolat ieškoti naujų viešojo administravimo sistemos efektyvumo ir produktyvumo didinimo būdų, ir todėl tampa dar svarbiau pastoviai vertinti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ir pagal tyrimų rezultatus koreguoti žmogiškųjų išteklių valdymą tirtose viešosiose įstaigose.

Atkreiptinas dėmesys į faktą, kad pasitenkinimas darbu ženkliai skiriasi įvairiose darbuotojų grupėse. Stebimi demografinių charakteristikų – amžiaus, lyties, darbinės patirties ir išsilavinimo (Crossman, 2003), taip pat užimamų pareigų, karjeros etapu, kultūrų, darbo aplinkos (Seta, 2000) efektai darbuotojų pasitenkinimui darbu. Taigi, tikėtina, kad viešojo sektoriaus darbuotojų pasitenkinimas darbu ir netgi atskirų rajonų savivaldybių valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir jį įtakojantys veiksniai taip pat gali skirtis.

**Darbo tikslas** – atlikti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu struktūrinę lyginamąją analizę.

**Darbo objektas** – valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu.

**Darbo dalykas** – Vilkaviškio r. ir Radviliškio r. savivaldybės valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu.

**Tyrimo hipotezė:** abiejose tyrime dalyvaujančiose savivaldybėse darbuotojų pasitenkinimas darbu dar neatitinka modernaus viešojo valdymo reikalavimų.

**Darbo uždaviniai:**

1. Atlikti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu teorinių konstrukcijų analizę.
2. Išanalizuoti ir palyginti Vilkaviškio r. ir Radviliškio r. savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ir jį įtakojančius veiksnius.
3. Pateikti pasiūlymus Vilkaviškio r. ir Radviliškio r. savivaldybių administracijose dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu tobulinimui.

**Tyrimo metodai:**

- Metaanalizė, teorinis modeliavimas, lyginamoji ir atvejų analizė, interpretavimas.
- Klasifikavimas, sintezė, statistinių duomenų analizė.
- Vertinimas, prognozavimas.
- Kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa).

**Darbo aktualumas.** Jau vien dėl to, kad dirbama didelę gyvenimo dalį, darbas yra tapęs vienu iš labiausiai nagrinėjamų objektų įvairiose mokslo srityse: sociologijoje, psichologijoje, ekonomikoje. Atliekama daug tyrimų, analizuojančių darbo sąlygas, aspektus, atlygio sistemas, personalo kaitą, motyvaciją, valdymą, organizacines struktūras, modelius ir t.t. Darbuotojų pasitenkinimas darbu – viena iš pagrindinių su asmens darbine veikla susijusių temų.

Pasitenkinimo darbu tema plačiau nagrinėjama užsienio autorių studijose ir įvairiose publikacijose: apie tai rašo S.Cook (2008), R.Sharpley ir G.Forster (2003), S.Jonsson (2005), A.Crossman ir B.Abu-Zaki (2003), ir kt. Bandant įvertinti personalo pasitenkinimą darbu galima rasti galybę tyrimų, atliktų įvairaus veiklos pobūdžio organizacijose, tarp skirtingų sričių specialistų, pvz., gydytojų (O'Leary ir kt., 2009), įmonių vadovų (Droussiotis, Austin, 2007), mokytojų (Zembylas, Papanastasiou, 2004), bibliotekininkų (Topper, 2008), mokslininkų (Toker, 2011) ir kt. Pasitenkinimas darbu tyrinėjamas ne tik tarp skirtingo pobūdžio specialistų, bet ir skirtingose šalyse: Rusijoje (O'leary ir kt., 2009), Kipre (Droussiotis, Austin, 2007), Malaizijoje (Lo, Ramayah, 2011), Turkijoje (Toker, 2011; Gunlu ir kt., 2010) ir kt. Taip pat stengiamasi nustatyti įvairių veiksnių įtaką darbuotojų pasitenkinimo darbu lygiui bei jų tarpusavio ryšį: nacionalinės kultūros įtaka pasitenkinimui (Eskildsen



ir kt., 2010), užimamų pareigų (Sultherland, 2013), organizacinio įsipareigojimo (Gunlu ir kt., 2010), mentorystės (Lo, Ramayah, 2011), seksualinės orientacijos (Drydakis, 2008) ir kitų veiksnių.

Lietuvoje pasitenkinimo darbu tyrimai dar nevyksta itin dideliu mastu, nedaug yra ir literatūros, kurioje būtų nagrinėjamas šis reiškinys. Daugiausia vadybos ir psichologijos literatūroje nagrinėjamos darbuotojų motyvacijos teorijos (Marcinkevičiūtė, 2004; Merkys, Brazienė, 2010; Palidaukaitė, 2008), kurios yra glaudžiai susijusios su pasitenkinimu darbu; taip pat analizuojami kiti atskiri veiksniai, galintys įtakoti darbuotojų pasitenkinimą, pvz., kolegų priekabiavimas darbe (Astrauskaitė, 2009; VVeinhardt, 2009, 2010), patiriamas stresas (Bimbirytė, Lementauskas, 2007), tęstinis mokymasis (Ušeckienė, 2005), informacinės technologijos (Šarkiūnaitė, Gaputienė, 2006). Nepaisant atskirų darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių analizės fragmentų, nėra gausu tyrimų, kuriuose būtų analizuojamas valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu savivaldybėje, juo labiau – tyrimų, kuriuose būtų lyginamas Lietuvos dviejų skirtingų šalies rajonų savivaldybių valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai.

# 1. VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PASITENKINIMO DARBU TEORINĖS PRIELAIDOS

## 1.1. Valstybės tarnybos ir tarnautojo samprata: sąvoka naujojo viešojo valdymo kontekste, rūšys, pareigos, darbo apmokėjimo sistema, karjeros galimybės, darbo santykiai

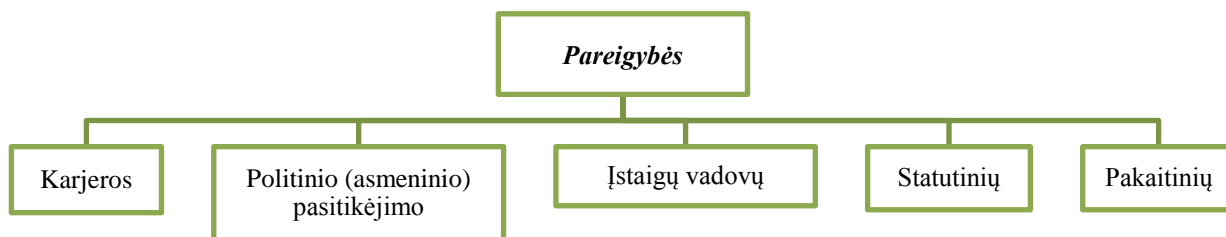
Valstybės tarnybos, valstybės tarnautojų, viešųjų paslaugų sampratos, ypatumai ir kiti aspektai analizuojami daugelio mokslininkų (Akinboade ir kt., 2012; Brown ir kt., 2000; Castaing, 2006; Puškorius, Vanagas, 2011; Glebové, 2010; Palidaukaitė, 2008; ir kt.).

Mokslinėje perspektyvoje valstybės tarnybos sampratą galima analizuoti socialiniu, politiniu, sociologiniu požiūriais (Glebové, 2010). Teisine prasme valstybės tarnyba - tai teisės normų, reglamentuojančių santykius, atsirandančius valstybės tarnyboje, visuma. Bendrąja prasme – tai valstybės tarnautojai ir jų veikla įgyvendinant jiems pavestas funkcijas bei valstybės politikų priimtus sprendimus. Kitaip tariant, tai - valstybės tarnautojų, atliekančių jiems pavestas viešojo administravimo funkcijas, visuma (Pakilaitė, Obadauskaitė, 2009). Pasak N.Glebovės (2010), „valstybės tarnyba – ypatinga žmogaus socialinės veiklos rūšis. Ji neatsiejama nuo pačios valstybės, jos vaidmens visuomenės gyvenime“ (p.130).

Mokslininkėje literatūroje išskiriama plačioji ir siauroji valstybės tarnybos sampratos (Tiažkijus, 2005). Pasak autorių (Tiažkijus, 2005; Glebové, 2010), plačiąja prasme valstybės tarnyba – visų valstybės tarnautojų veikla, apimanti jiems pavestas funkcijas, o siaurąja – asmenų veikla, kuria tiesiogiai įgyvendinama valstybės, jos aparato, ar atitinkamos institucijos uždaviniai ir funkcijos valstybės valdymo srityje.

Valstybės tarnautojas – pagrindinis valstybės tarnybos aparato veikėjas. XXI amžiaus valstybės tarnautojas – aukštos kvalifikacijos globaliai mąstantis profesionalas (Puškorius, Vanagas, 2011). Tai – asmuo, einantis pareigas valstybės ir savivaldybės institucijoje ar įstaigoje ir tarnaujantis visuomenei (Glebové, 2010). Lietuvoje valstybės tarnautojo sąvoka apibrėžta LR Valstybės tarnybos įstatyme (2011). Remiantis minėtu teisės dokumentu *valstybės tarnautojas* – „fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje“ ir atliekantis šiame įstatyme įvardintą viešojo administravimo veiklą (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2011).

Valstybės tarnautojų pareigybių rūšis, lygius ir kategorijas apibrėžia Valstybės tarnybos įstatymo II skyriaus 6 straipsnis. Remiantis minėtu straipsniu, valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į karjeros, politinio (asmeninio) pasitikėjimo, įstaigų vadovų ir statutinių, pakaitinių (žr. 1 pav.).



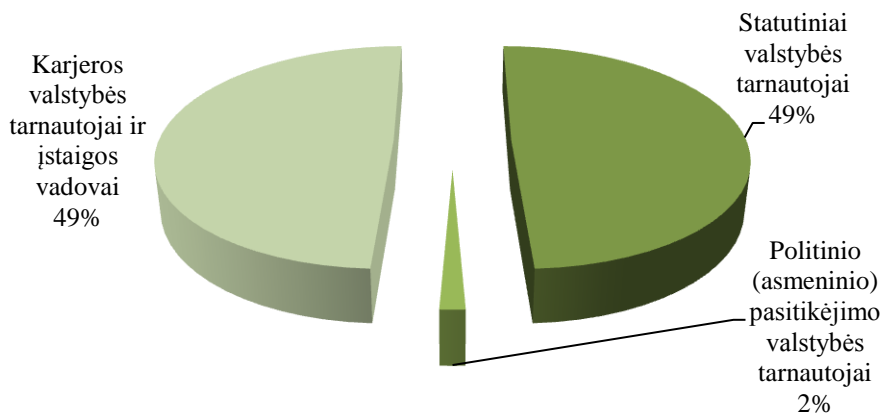
**1 pav.** Valstybės tarnautojų pareigybių rūšys  
(parengta autorės, remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2011).

Atskirų rūšių valstybės tarnybos pareigybės aprašomos 1 lentelėje.

1 lentelė. **Valstybės tarnautojų pareigybių aprašymas**  
(parengta autorės, remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2011)

<i>Pareigybės rūšis</i>	<i>Aprašymas</i>
<i>Karjeros valstybės tarnautojas</i>	Tai - valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas neterminuotam laikui ir turintis galimybę šio Įstatymo nustatyta tvarka įgyvendinti teisę į karjerą valstybės tarnyboje.
<i>Politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautojas</i>	Tai - valstybės tarnautojas, priimtas į pareigas jį priėmusio valstybės politiko ar kolegialios valstybės institucijos įgaliojimų laikui arba kituose įstatymuose nustatytam laikui.
<i>Įstaigos vadovas</i>	Tai - valstybės tarnautojas, priimtas vadovauti valstybės ar savivaldybės institucijai ar įstaigai.
<i>Statutinis valstybės tarnautojas</i>	Tai - valstybės tarnautojas, kurio tarnybą reglamentuoja įstatymo patvirtintas statutas arba Diplomatines tarnybos įstatymas, nustatantys specialias priėmimo į valstybės tarnybą, tarnybos atlikimo, atsakomybės ir kitas su tarnybos ypatumais susijusias sąlygas, ir (ar) turintis viešojo administravimo įgaliojimus jam nepavaldžių asmenų atžvilgiu.
<i>Pakaitinis valstybės tarnautojas</i>	Tai - valstybės tarnautojas, priimtas į karjeros valstybės tarnautojo pareigas, iki į jas bus priimtas karjeros valstybės tarnautojas; tai - valstybės tarnautojas, pakeičiantis laikinai negalintį eiti pareigų karjeros arba politinio (asmeninio) pasitikėjimo valstybės tarnautoją.

Remiantis LR Valstybės tarnybos departamento duomenimis (2013), 2013 m. sausio 1 d. Lietuvos valstybinėse įstaigose dirbo 46402 valstybės tarnautojai (LR Valstybės tarnybos departamentas, 2013). Didžioji jų dalis – karjeros valstybės tarnautojai ir įstaigos vadovai bei statutiniai valstybės tarnautojai (žr. 2 pav.).



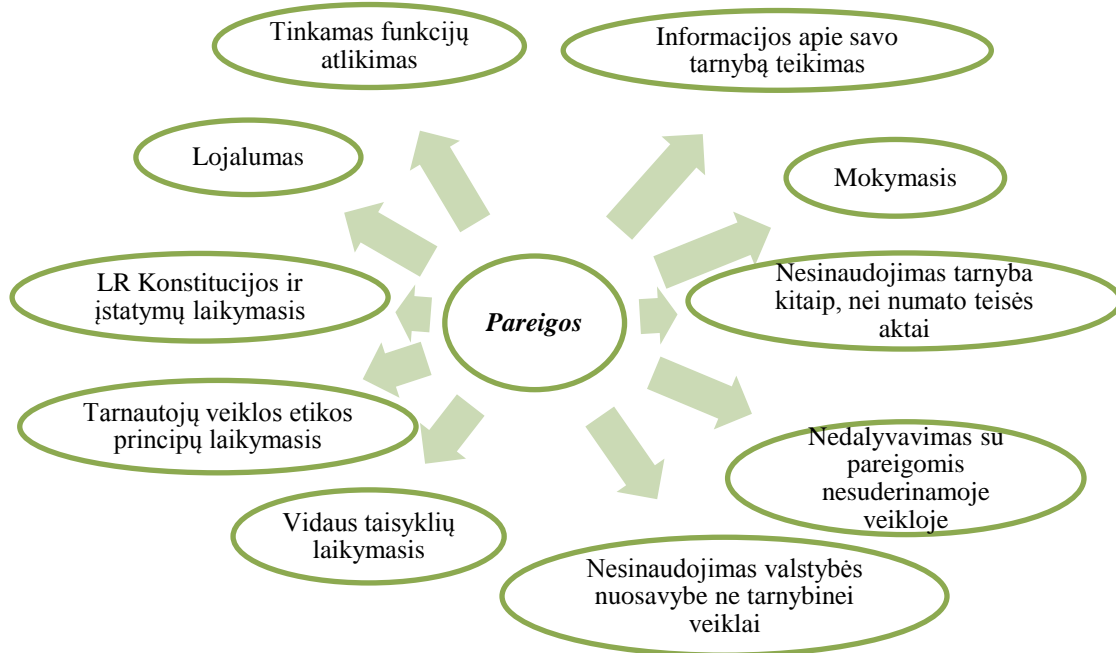
2 pav. 2013 m. sausio 1 d. Lietuvos valstybės tarnyboje dirbusių valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal jų rūšis, proc. (parengta autorės, remiantis LR Valstybės tarnybos departamentu, 2013)

Valstybės tarnautojų pareigybės taip pat skirstomos ir į lygius pagal šias pareigybes užimti reikalingą turimą išsilavinimą. Tai (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2011):

1. A lygio – pareigybės, kurioms būtinas aukštasis universitetinis arba jam prilygintas išsilavinimas.
2. B lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip aukštasis neuniversitetinis išsilavinimas arba aukštesnysis išsilavinimas, arba iki 1995 metų įgytas specialusis vidurinis išsilavinimas.
3. C lygio – pareigybės, kurioms būtinas ne žemesnis kaip vidurinis išsilavinimas ir įgyta profesinė kvalifikacija.

Nesvarbu, į kokią pareigybę dirbti priimamas valstybės tarnautojas, jis turi atitikti tam tikrus įstatymu įvardintus reikalavimus. Tai: LR pilietybės turėjimas, lietuvių kalbos mokėjimas, amžiaus cenzas, reikalingas išsilavinimo lygis. Be to, Valstybės tarnybos įstatyme yra apibrėžti veiksniai, su kuriais susijęs asmuo negali būti priimamas į valstybės tarnybą (teistumas, neveiknumas, neteisėtos organizacijos narystė ir t.t.).

Valstybės tarnybos įstatymas numato tam tikras valstybės tarnautojų pareigas: tinkamas funkcijų atlikimas, informacijos teikimas, nesinaudojimas tarnyba, nedalyvavimas su pareigomis nesuderinamoje veikloje, veiklos etikos principų laikymasis, Konstitucijos ir įstatymų laikymasis ir t.t. (žr. 3 pav.).

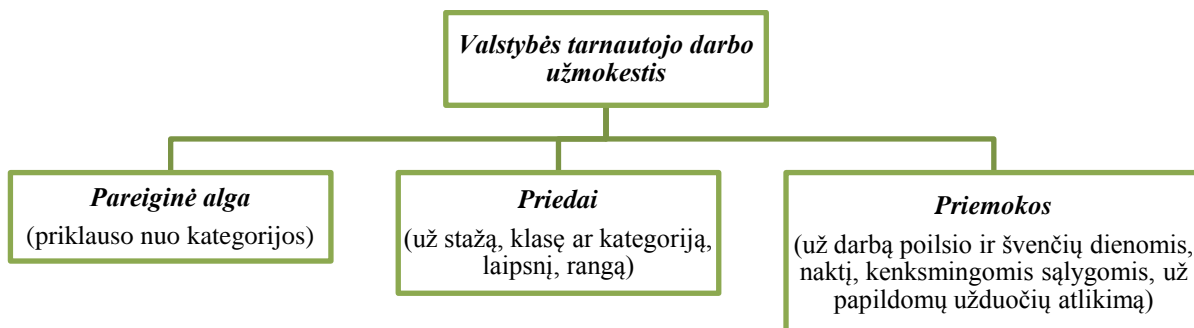


### 3 pav. Valstybės tarnautojų pareigos

(parengta autorės, remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2011)

Remiantis įstatymu valstybės tarnautojas turi teises į karjerą, darbo užmokestį, mokymą, atostogas, socialinio draudimo išmokas, galimybę streikuoti, būti tam tikrų įstatymais apibrėžtų organizacijų nariais (LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2011).

Valstybės tarnautojų darbo užmokestį sudaro 3 sudėtinės dalys: pareiginė alga, priedai ir priemokos (žr. 4 pav.).



### 4 pav. Valstybės tarnautojo darbo užmokesčio struktūra

(sudaryta autorės, remiantis LR Valstybės tarnybos įstatymas, 2011)

Valstybės tarnautojų karjeros galimybes ir situaciją Lietuvoje analizavo ne vienas autorius: E.Chlivickas (2002), S.Puškorius ir R.Vanagas (2011), A.Valickas ir V.Gražulis (2011) ir kt. Vadovaujantis šiuo metu Lietuvoje galiojančiu LR Valstybės tarnybos įstatymu (1999), valstybės tarnautojai turi teisę siekti vertikalios ir horizontalios karjeros. Nepaisant to, S.Puškoriaus ir R.Vanago (2011) atlikto tyrimo rezultatai apklausus 422 valstybės tarnautojus iš centrinio (valstybinio) ir savivaldos lygmens įstaigų parodė, kad Lietuvoje „valstybės tarnautojų judėjimas karjeroje yra labai retas reiškinys. Dauguma valstybės tarnautojų iš viso neturi jokių objektyviai pamatuojamų karjeros patirčių Lietuvos valstybės tarnyboje. Tokių patirčių turintieji dažniausia „juda karjeroje“ vienos įstaigos ribose. Todėl galima teigti, kad Lietuvos valstybės tarnyba iš esmės nefunkcionuoja kaip vieninga karjeros galimybių erdvė“ (p.121).

## 1.2. Pasitenkinimo darbu samprata: sąvoka, teorijos, reikšmė

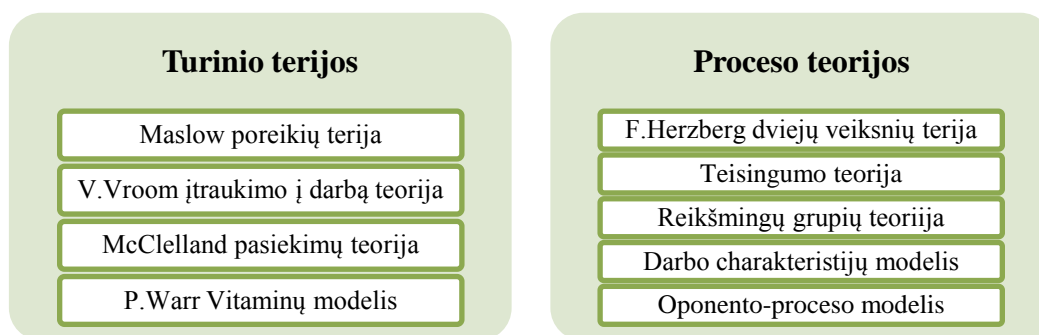
Pasitenkinimas darbu yra viena labiausiai ištyrinėtų organizacinės psichologijos temų. Ši sąvoka įvairių autorių yra apibrėžiama pakankamai skirtingai (žr. 2 lent.). Nėra vieno visuotinai priimto pasitenkinimo darbu apibrėžimo, kadangi kiekvienas mokslininkas šį reiškinį vertina skirtingais aspektais. Pasitenkinimo darbu apibrėžimus kuria mokslininkai, teoretikai ir tyrinėtojai, išskirdami kurį nors būdingiausių aspektą ar bandydami apibendrinti šį reiškinį.

2 lentelė. **Pasitenkinimo darbu sąvokos**  
(parengta autorės)

Autorius	Sąvoka
<i>Spector (1997)</i>	Pasitenkinimas darbu - bendras žmogaus požiūris į darbą arba į specifinį darbo aspektą.
<i>Mckenna (2000)</i>	Pasitenkinimas darbu - laipsnis, kuris nurodo, kaip labai darbuotojai mėgsta arba nemėgsta savo darbo.
<i>Lam ir kt. (2001)</i>	Pasitenkinimas darbu yra darbuotojų bendra nuostata ar bendras požiūris į savo darbą arba žodinis užimamų pareigų įvertinimas.
<i>Šarkiūnaitė, Gaputienė (2006)</i>	Pasitenkinimas darbu - motyvacijos rezultatas, kai motyvuojami darbuotojai teigiamai vertina savo atliekamą darbą. Tai yra teigiami ir neigiami žmogaus jausmai, parodantys, kaip darbuotojas vertina savo darbą.
<i>Dormann ir kt. (2006)</i>	Pasitenkinimas darbu - asmens emocinis ir/ar kognityvinis atliekamo darbo charakteristikų bei sąlygų įvertinimas.

Kaip galima būtų pastebėti iš 2 lentelėje pateiktų pasitenkinimo darbu sąvokų, didžioji dalis autorių šį reiškinį apibūdina kaip darbuotojo bendrą požiūrį į savo darbą, kaip sudėtinį atskirų jo charakteristikų rinkinį.

Tiek ankstyvosios, tiek šiuolaikinės motyvacijos teorijos bando atsakyti į klausimą: kaip užtikrinti ir palaikyti norimą darbuotojų elgesį ir kuo geresnius jų darbo rezultatus (Bakanauskienė, 2009). Įvairių autorių išsakytas mintis pasitenkinimą darbą lemiančių veiksnių aspektu galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes: turinio ir proceso teorijas. Turinio teorijos susitelkia ties tuo, kas motyvuoja elgesį, nepaisant to, ar veiksniai kyla iš paties individo, ar iš organizacijos. Tuo tarpu proceso teorijos nagrinėja, kaip tą elgesį galima paveikti (inicijuoti ar sustiprinti) organizacijos veikla ar įsikišimu (Petraitytė, 2009). Žymiausios turinio teorijos – V.Vroom įtraukimo į darbą teorija, Maslow poreikių teorija, McClelland pasiekimų teorija, P.Warr vitaminų modeli. Prie plačiausiai žinomų darbo proceso teorijų galima būtų priskirti F.Herzberg dviejų veiksnių teoriją, Teisingumo teoriją, Reikšmingų grupių teoriją, Darbo charakteristikų modelį, oponento-proceso modelį (žr. 5 pav.).



#### 5 pav. Pasitenkinimo darbu teorijos

(parengta autorės, remiantis Petraitytė, 2009; Darbo ir organizacinė psichologija, 2005; Balnionytė, 2008; Jucevičienė, 1996; Robbins, 2003; Adamonienė, 2005; Bakanauskienė, Ubartas, 2009; Kurilavičius, 2008)

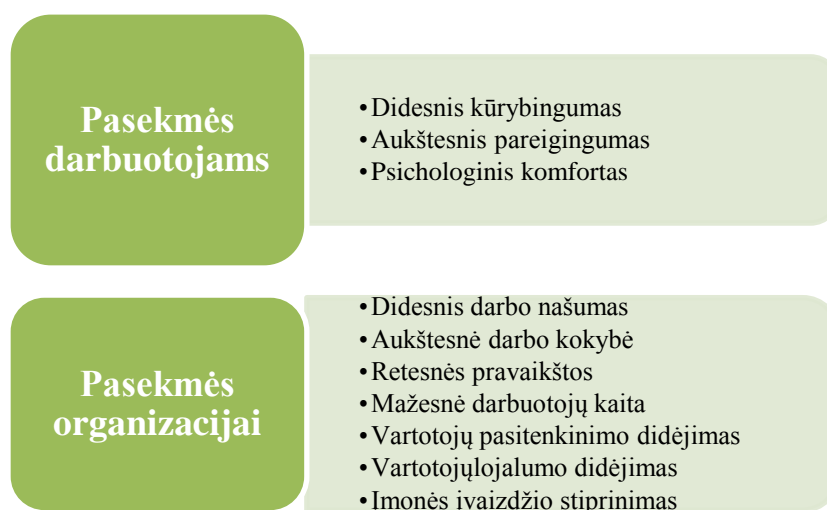
Nepaisant įvairių autorių skirtingų nuomonių pasitenkinimo darbu aspektu, visi jie sutaria, kad savo darbu patenkinti darbuotojai lemia teigiamas pasekmes tiek pačiai organizacijai, kurioje jie dirba, tiek ir patiems darbuotojams. Atlikti mokslininkų tyrimai rodo, kad aukštesnis pasitenkinimas darbu sietinas su mažesne darbuotojų kaita. Ir atvirkščiai – tie, kurie jaučia menkesnį pasitenkinimą darbu, labiau linkę palikti savo darbovietes (Jucevičienė, 1996; Chiu, Chen, 2005). Tyrimais taip pat pagrįstas faktas, kad pasitenkinimas darbu įtakoja darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, kurioje jie dirba (Yew, 2008; Namasivayam, Zhao, 2007), pastebimos retesnės pravaikštos (Chiu, Chen, 2005; Jucevičienė, 1996; Kaya, 1995).

Be minėtų darbuotojų pasitenkinimo darbu įtakotų privalumų svarbu paminėti, kad savo darbu patenkinti darbuotojai dirba našiau, teikia kokybiškesnes paslaugas (Chiu, Chen, 2005; Yew, 2008;

Namasivayam, Zhao, 2007; Martzler, Renzl, 2007; Dargvainienė, 2007; Dormann, Zapf, 2001; Fassina ir kt., 2008; Scott-Cawiezell ir kt., 2005; Belou, 2010), kas, savo ruožtu, įtakoja didėjančią klientų pasitenkinimą (Jones, Haveng-Tang, 2005) ir lojalumą (Jones, Haveng-Tang, 2005), gerina įmonės įvaizdį (Jauhari, 2006; Martzler, Renzl, 2007; Jones, Haveng-Tang, 2005).

Savo darbu patenkinti darbuotojai teikia naudą ne tik įmonei, kurioje jie dirba, bet ir sau patiems: patenkinti darbu žmonės jaučia psichologinį komfortą (Sarker ir kt., 2003; Ellickson, Lngsdon, 2001), jie tampa kūrybingesni ir pareigingesni (Kaya, 1995).

Apibendrinus įvairių autorių paminėtus darbuotojų pasitenkinimo darbu sukeltas pasekmes, sudarytas 6 paveikslas.



6 pav. **Darbuotojų pasitenkinimo darbu įtakotos pasekmės**  
(parengta autorės)

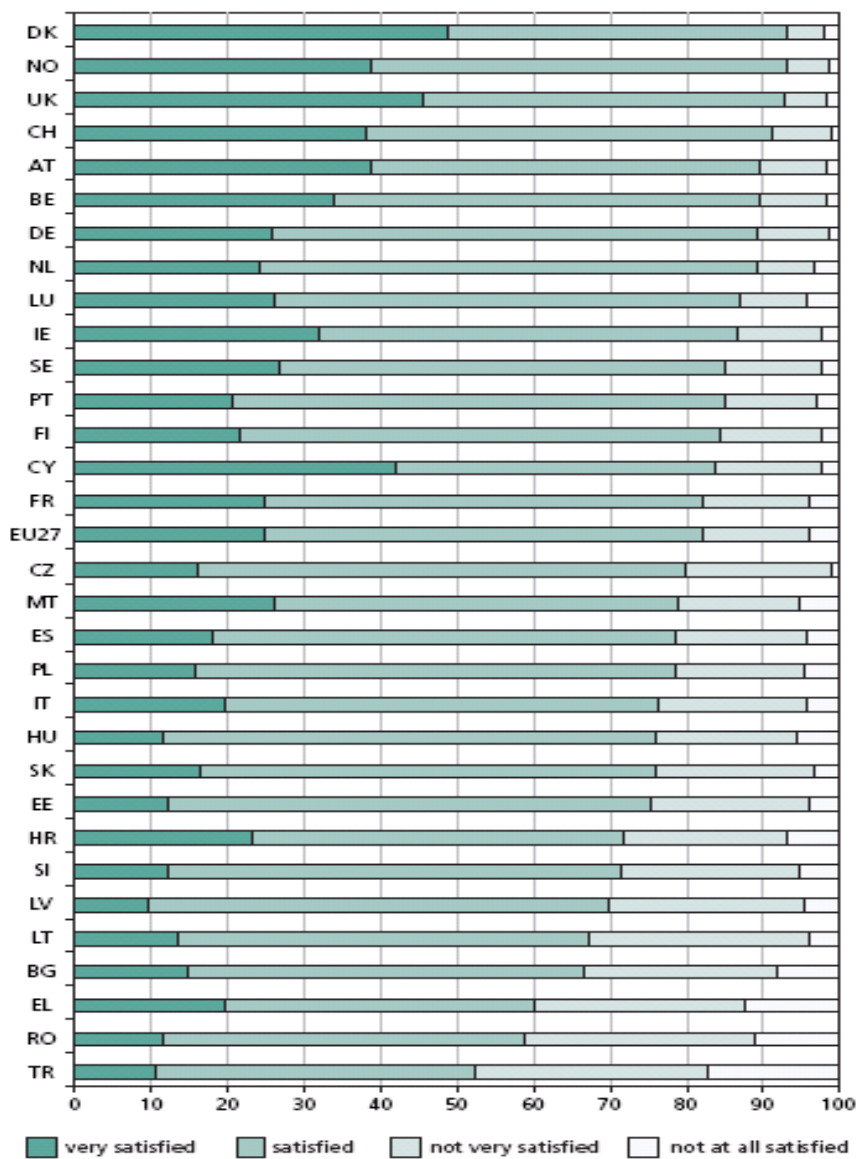
„Spinter tyrimai“ duomenimis, 2011 m. savo darbu ir gaunamu atlyginimu yra patenkinti maždaug 20 proc. Lietuvos dirbančiųjų, nors vos kiek daugiau nei 15 proc. nurodė uždirbantys daugiau nei 2 tūkst. Lt per mėnesį. Apklausus dirbančius Lietuvos gyventojus, paaiškėjo, kad 35 proc. jų per mėnesį uždirba iki 1000 Lt, maždaug pusė gyvena iš 1-2 tūkst. Lt algos po mokesčių. Tačiau praradę darbą, vos ketvirtadalis sutiktų dirbti už minimalų atlyginimą.

Tyrimo duomenimis, didesnę nei 2 tūkst. Lt atlyginimą gauna 26-45 m. aukštąjį išsimokslinimą turintys didmiesčių gyventojai. Reikšmingo atlyginimo padidėjimo dažniau tikisi vyrai, jauniausio amžiaus didmiesčių gyventojai. Nedidelio atlyginimo augimo dažniau laukia vyresni nei 45 m. vyrai, gyvenantys rajonų centruose, turintys aukštąjį išsilavinimą. Pesimistiškiausiai dėl savo ateities yra nusiteikusios moterys ir vidutinės pajamas gaunantys žmonės – jie dažniau nesitiki atlyginimo padidėjimo. Dėl galimo atlyginimo sumažėjimo arba net darbo praradimo labiausiai nuogąstauja 56 m. ir



vyresni dirbantieji. Tyrimo duomenimis, darbu ir atlyginimu dažniau patenkinti aukštąjį išsilavinimą turintys vyrai, gaunantys didžiausias pajamas ir gyvenantys didmiesčiuose (Spinter tyrimai, 2011).

Lyginant pristatytus rezultatus su 2007 m., kai Lietuvoje dar nebuvo įsivyravęs ekonominio sunkmečio laikotarpis, savo darbu patenkintų lietuvių procentas buvo ženkliai didesnis (žr. 7 pav.).



7 pav. Pasitenkinimas darbu Europos valstybėse 2007 m., proc.

(Kvalitetas, 2011)

Lyginant Lietuvos ir kitų Europos šalių darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį prieš ekonominį sunkmetį galima pastebėti, kad labiausiai savo darbu patenkinti buvo Danijos, Didžiosios Britanijos, Norvegijos, Čekijos valstybių gyventojai. Nors minėtais metais Lietuvos darbuotojų pasitenkinimas

darbu buvo ženkliai dilesnis nei pastaruoju metu, tačiau ir tuomet, lyginant su kitomis Europos šalimis, mūsų šalies gyventojų pasitenkinimo darbu lygis buvo didesnis tik už Turkiją, Rumuniją, Bulgariją.

Prieš sunkmetiniu laikotarpiu, 2007 m., dešimties balų vertinimo skalėje Lietuvos valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu vidurkis siekė 6,97 balo, kas leidžia teigti, kad iš esmės jie buvo patenkinti savo darbu (Palidauskaitė, 2007).

### 1.3. Valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakojančios veiksniai

Pasitenkinimas darbu yra individuali kiekvienam darbuotojui vidinė būseną, kurią įtakoja daugelis veiksnių. Daugelis autorių bando išskirti svarbiausius veiksnius, įtakojančius darbuotojų pasitenkinimą darbu bei juos klasifikuoti (žr. 3 lent.). Pavyzdžiui, J.J.Mullins (1999) (cit.Dargvainienė, 2007) išskiria pakankamai daug pasitenkinimą darbu įtakojančių kategorijų: individualūs, socialiniai, kultūriniai, organizaciniai ir aplinkos. Tuo tarpu A.Sh. Devaney ir Zhan Chen (2003) (cit.Dargvainienė, 2007) pateikia gerokai susiaurintas pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių grupes. Į minėtų autorių išskirtą „darbo veiksnių“ kategoriją patenka J.J.Mullins (1999) išskirti socialinių, kultūrinių ir organizacinių veiksnių grupės. Kita vertus, J.Mullins (1999) pateikia specifinę veiksnių grupę, kurios nepateikė nei vienas kitas 3 lentelėje pristatytas autorius – aplinkos veiksnių grupę.

3 lentelė. Darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių grupės  
(parengta autorės, remiantis Dargvainienė, 2007; Furnham, 2001)

Autorius	Veiksnių grupė	Veiksniai
<b>Mullins, 1999</b> (cit.Dargvainienė, 2007)	Individualūs	Asmenybinės savybės, išsilavinimas, protiniai gabumai, amžius, šeimyninė padėtis.
	Socialiniai	Santykiai su bendradarbiais, grupės darbas ir normos, galimybė bendrauti, neformali organizacija.
	Kultūriniai	Nuostatos, įsitikinimai, vertybės.
	Organizaciniai	Dydis, formali struktūra, personalo politika, darbuotojų santykiai, darbo pobūdis, technologijos, darbo organizavimas, vadovavimas, darbo sąlygos.
	Aplinkos	Ekonominė, socialinė, techninė, valdžios įtaka.
<b>Devaney, Zhan Chen, 2003</b> (cit.Dargvainienė, 2007)	Demografiniai	Amžius, lytis, rasė bei išsilavinimas.
	Darbo	Atlyginimas, darbo vietos saugumas, darbo grafikas, darbas sau ar kitam (samdomas darbuotojas), darbuotojo požiūris į darbą (darbuotojo kontrolė, savarankiškos užduotys, užduočių sudėtingumas ir pan.) ir kitos darbo charakteristikos (priežiūra, vadovavimas, bendravimas su bendradarbiais ir t.t.).
<b>Furnham, 2001</b>	Organizacijos politika ir darbo tvarka	Atlyginimo sistema (suvokiama lygybė paskirstant atlyginimus ar paaukštinant), vadovavimas, sprendimų priėmimas, suvokiama vadovavimo kokybė.
	Specifiniai darbo aspektai	Bendras darbo krūvis, meistriškumas, įvairovė, savarankiškumas, fizinė darbo aplinka, grįžtamasis ryšys.
	Asmeninės charakteristikos	Savigarba, streso toleravimas, bendra gyvenimo kokybė

4 lentelėje pateikti įvairių autorių išskirti atskiri darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai. Kaip galima pastebėti iš minėtoje lentelėje pateiktų duomenų, svarbiausiais darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakančiais veiksniais dauguma autorių įvardino teisingą atlyginimą, vadovavimo kokybę, palankias darbo sąlygas ir palankų mikroklimatą įmonės darbuotojų tarpe. Tik kai kurie autoriai nurodė, kad pasitenkinimui darbu pakankamai svarbūs yra darbuotojų lūkesčiai (Marčinskas, Šikšnelytė, 2002), darbuotojų asmeninės charakterio savybės (Mulins, 1999), vertybės ir įsitikinimai (Mullins, 1999), organizacijos dydis (Mullins, 1999).

4 lentelė. **Darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakoiantys veiksniai**  
(parengta autorės, remiantis Dargvainienė, 2007; Kaya, 1995; Robbins, 2003;  
Furnham, 2001, Marčinskas, Šikšnelytė, 2002; Vasiljaviienė, 2006)

	Mullins, 1999 (cit.Dargvainienė, 2007)	Devaney, Chen, 2003 (cit.Dargvainienė, 2007)	Kaya, 1995	Locke (1973) (cit.Robbins, 2003)	Furnham, 2001	Marčinskas, Šikšnelytė, 2002	Vasiljaviienė, 2006
<i>Asmeninės savybės</i>	+						
<i>Išsilavinimas</i>	+	+					
<i>Protiniai gabumai</i>	+						
<i>Amžius</i>	+	+					
<i>Šeimyninė padėtis</i>	+						
<i>Santykiai su bendradarbiais</i>	+	+	+	+			+
<i>Vertybės</i>	+						
<i>Įsitikinimai</i>	+						
<i>Org.dydis</i>	+						
<i>Vadovavimas</i>	+	+	+		+		+
<i>Darbo sąlygos</i>	+	+	+	+	+		+
<i>Lytis</i>		+					
<i>Atlyginimas</i>		+	+	+	+	+	+
<i>Saugumas</i>		+	+				+
<i>Karjera</i>			+		+		
<i>Pagarba</i>			+				
<i>Savirealizacija</i>			+	+			+
<i>Tobulėjimas</i>			+				+
<i>Darbo krūvis</i>					+		+
<i>Lūkesčiai</i>						+	

Apibendrinus 4 lentelėje pateiktus rezultatus nuspręsta, kad visus darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius galima būtų suskirstyti į 2 pagrindines grupes:

1. Nuo paties darbuotojo priklausantys veiksniai.
2. Nuo įmonės, kurioje dirba darbuotojas, priklausantys veiksniai.

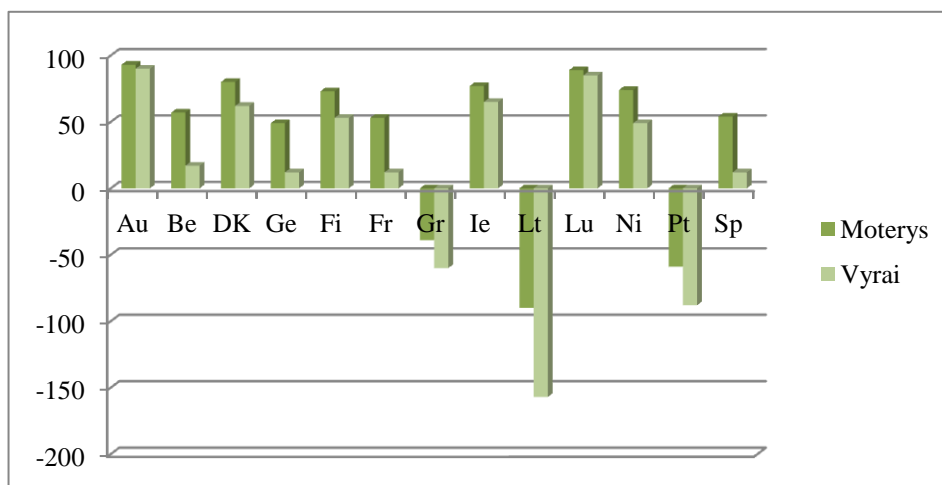
Būtent šiomis dvejomis veiksnių grupėmis remiantis sekančiuose šio darbo poskyriuose ir bus plačiau aptariami atskiri veiksniai darant prielaidą, kad jie yra vienodai aktualūs ir privačiose įmonėse, ir valstybės tarnyboje.

### **1.3.1. Nuo valstybės tarnautojų priklausančių veiksnių analizė**

Didžioji dalis autorių, aptarusių darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius, mini įvairius aspektus, priklausančius tik nuo paties darbuotojo.

Tyrimų rezultatai, vertinantys pasitenkinimo darbu lygio priklausomybę nuo *lyties*, nėra vienareikšmiai. Vieni autoriai teigia, kad pasitenkinimas darbu skiriasi tarp vyrų ir moterų (Fotinos-Ventouratos, Cooper, 2005; Macklin ir kt., 2006; Eskildsen, Kristensen, Westlund, 2002; Daukantienė, 2006), kiti – priešingai (Eskildsen, Kristensen ir Westlund, 2002). G.Davis (2004), A.P.Sweeney, T.H. Hohenshil ir J.C.Fortune (2002) nustatė, kad lytis, kaip vienas iš demografinių veiksnių, neturi įtakos pasitenkinimui darbu. Šias išvadas apie pasitenkinimo darbu nepriklausomumą nuo lyties patvirtina ir kitas tyrimas, atliktas Šiaurės Europos šalyse. Jo tyrėjai J.K.Eskildsen, K.Kristensen ir A.H.Westlund (2004) teigia, kad tiek vyrai, tiek moterys yra vienodai patenkinti savo darbu. G.Teresevičienė (2009), tirdama darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajas su suvokiama organizacine parama, subjektyviu laimingumu, psichologiniu atsparumu, optimizmu ir socialiniais – demografiniais rodikliais patvirtino kitų aukščiau pristatytų autorių tyrimų rezultatus, kad statistiškai reikšmingo skirtumo tarp vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu nėra. Vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu vidurkiai skiriasi, tačiau statistiškai nereikšmingai.

Remiantis L.C.Kaiser (2007) tyrimo duomenimis, 2007 m. daugumoje Europos valstybių moterys buvo labiau patenkintos savo darbu nei vyrai. Labiausiai savo darbu buvo patenkintos Austrijos ir Danijos, mažiausiai – Graikijos, Lietuvos ir Portugalijos. Didžiausias atotrūkis tarp vyrų ir moterų pasitenkinimo darbu nustatytas Belgijoje, Vokietijoje, Prancūzijoje ir Ispanijoje (žr. 8 pav.).



8 pav. Skirtingų lyčių darbuotojų pasitenkinimas darbu Europoje, proc.  
(parengta autorės, remiantis Kaiser, 2007)

Nepaisant to, kad yra atlikta nemažai tyrimų, įrodančių mažą darbuotojų pasitenkinimo darbu priklausomybę nuo lyties arba iš viso jos nebuvimą, daugelis atliktų tyrimų įrodė, kad moterų pasitenkinimo darbu lygis yra žemesnis nei vyrų (Cheung, Cherling, 1999; Daukantienė, 2006; Černiauskiene, 2010; Coh, Koh, 1991; Lumpkin, Tudor, 1990; Usha, 1999; Black, Holden, 1998). Pasak N.Daukantienės (2006), „vyrų labiau patenkinti darbo organizavimu bei užimama pozicija organizacijoje (santykiais su bendradarbiais, žinių ir sugebėjimų pritaikymu, fizine aplinka, karjeros perspektyvomis, darbo krūviu ir atlyginimu)“ (Daukantienė, 2006, p.54). C.Cheung ir S.A.Scherling (1999) tyrė skirtingų lyčių darbuotojų pasitenkinimą darbu Taivane ir įrodė, kad darbuotojų vyrų pasitenkinimas padėtimi, užduotimi, komanda yra didesnis nei moterų. Šioms išvadoms pritaria ir R.R.Usha (1999), sakydamas, kad moterys labiau nei vyrai patiria nepasitenkinimą darbu, ypač, kai kalbama apie darbo krūvį ir darbo valandas. Be to, M.M.Black ir E.W.Holden (1998) nustatė, kad moterys yra mažiau patenkintos atlyginimu ir paaukštinimo galimybėmis, jaučia mažesnę joms rodomą pagarbą, lyginant su vyrų psichologų grupe.

Nepaisant to, kad daugelis tyrimų įrodė, jog moterys yra mažiau patenkintos savo darbu nei vyrai, yra atliktų tyrimų, įrodančių priešingai (Clark, Oswald, 1996; Mottaz, 1986). Pavyzdžiui, B.Kramen-Kahn, N.D.Hansen (1998) tyrė grupę psichoterapeučių moterų ir nustatė, kad jos labiau patenkintos darbu negu vyrai psichoterapeutai. Didesnį moterų pasitenkinimą darbu pastebi ir Clarke (1996), išanalizavęs Didžiojoje Britanijoje atliktą apžvalgą.

Remiantis G.Merkio, R.Brazienės (2010) tyrimo rezultatais galima teigti, kad Lietuvos valstybės tarnautojų bendruomenės moterys pasižymi stipresniu nei vyrai pasitenkinimu darbine veikla.

Įvairūs autoriai pastebi ir darbuotojų **amžiaus** įtaką jų pasitenkinimo darbu lygiui (Clark, Oswald, Warr, 1996). Vieni teoretikai teigia, kad pasitenkinimas darbu didėja su amžiumi (Decker, Borgen, 1993; Savery, 1996), kiti tai neigia (Pook ir kt., 2003; Sarker ir kt., 2003). Pasak G.Tereševičienės (2009), vyresni darbuotojai yra labiau patenkinti darbu nei jaunesni darbuotojai. Minėtos autorės tyrimo rezultatai atskleidė, kad didėjant darbuotojų amžiui, didėja pasitenkinimas ir darbo/veiklos sąlygomis. Galimas tokio ryšio tarp tiriamųjų amžiaus ir pasitenkinimo darbo/veiklos sąlygomis yra tas, kad vyresni darbuotojai, dirbdami organizacijoje lengvai prisitaiko prie jiems siūlomų darbo sąlygų ir pasitenkina tuo, ką organizacija jiems suteikia.

Analizuojant valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu jų amžiaus aspektu, galima teigti, kad šiuo požiūriu specifinę rizikos grupę sudaro jauni darbinę veiklą pradedantys valstybės tarnautojai vyrai (iki 30 metų) ir pensinio bei priešpensinio amžiaus valstybės tarnautojai vyrai. Jie darbu valstybės tarnyboje mažiau patenkinti nei kitų amžiaus grupių vyrai. (Merkys, Brazienė, 2010).

Vyrauja nuomonė, kad darbuotojai, turintys aukštesnį **išsilavinimą**, savo darbu yra labiau patenkinti, nes dirba įdomesnius darbus, gauna didesnę atlyginimą, be to, aukštesnės kvalifikacijos ir išsilavinimo reikalaujantys darbai leidžia žmogui pajusti didesnę savo vertę (Dargvainienė, 2007). Taigi, mažiau patenkinti savo darbu žemesnio išsilavinimo darbuotojai (Ušeckienė, 2005).

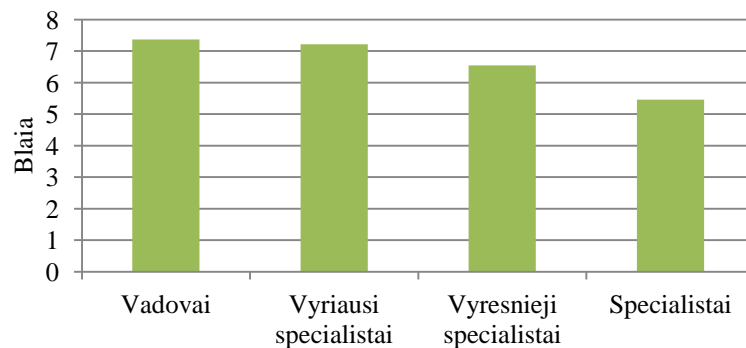
Didėjantis darbuotojo **darbo stažas** organizacijoje taip pat siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu (Dargvainienė, 2007; Ušeckienė, 2005). Santykį tarp skirtingos darbo stažo trukmės įmonėje ir pasitenkinimo darbu parodo įvairūs aspektai (Bayard, 1997; cit.Dargvainienė, 2007):

- Asmenys, turintys mažesnį darbo stažą, kelia didelius reikalavimus įmonei dėl jų poreikių patenkinimo. Jei reikalavimai neišpildomi, tai neigiamai atsiliepia pasitenkinimui darbu.
- Darbuotojai, turintys didesnę darbo patirtį įmonėje, žino tam tikrus būdus (mechanizmus), kad įgyvendintų savo troškimus.
- Įpročio efektas: kiekvienas greitai pripranta prie teigiamų jausmų, t.y. kuo didesnis darbo stažas, tuo labiau daugelis dalykų tampa savaime suprantamu dalyku, dėl to atsiranda vis daugiau poreikių.
- Darbuotojai, daug metų dirbantys monotonišką darbą, sutapatina save su įmone ir priklauso prie patenkintų darbu žmonių.

Specifiniai darbo stažo ir pasitenkinimo darbu aspektai nustatyti Lietuvos valstybės tarnyboje. J.Paliduskaitės bei I.Segalovičienės (2008) valstybės tarnyboje atliktas tyrimas, kurio metu identifikuoti koreliaciniai ryšiai leidžia teigti, kad didėjant bendram darbo stažui valstybės tarnyboje, mažėja pasitenkinimo atliekamu darbu svarba.

Darbuotojo užimą *statusą*, kaip jo pasitenkinimą darbu įtakojančią veiksnį mini ne vienas autorius. Tyrimais nustatyta, kad tarnybinė padėtis teigiamai koreliuoja su pasitenkinimu darbu (Bakanauskienė, Ubartas, 2009; Jasinskas, Simanavičienė, Noreikaitė, 2011; Dubauskas, 2006). Remiantis J.Palidaukaitės ir I.Segalovičienės (2008) atlikto tyrimo rezultatais, Lietuvos valstybiniame sektoriuje aukštesnėse pareigose dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu didesnis nei darbuotojų, užimančių žemesnes pareigas (žr. 9 pav.).

Kai kurie autoriai analizavo ir *darbuotojo šeimos įtaką* jo pasitenkinimui darbu (Wolyniec, 2008; Karatape, Sokmen, 2006; Namasivayam, Zhao, 2007; Rsu, 2011). Darbo ir šeimyninio gyvenimo nesuderinimas įtakoja mažesnę darbuotojų pasitenkinimą darbu, organizacinį įsipareigojimą, darbo atlikimą, ketinimą keisti darbą ir tuo pačiu organizacijos sėkmę (Karatape, Sokmen, 2006; Namasivayam, Zhao, 2007; Lambert ir kt., 2002). I.R.Hsu (2011) atlikto tyrimo Taivanyje rezultatai rodo, kad organizacijos vadovui ėmus taikyti lankstesnę darbo grafiką dėl darbuotojų šeimyninės padėties ir iškilusių šeimyninių problemų, perskirstant jų darbą kitiems darbuotojams arba išdėliojus darbo grafiką pagal pačių darbuotojų pageidavimą, įstaigos personalo pasitenkinimo darbu lygis padidėja. I.Palidaukaitės ir S.Segalovičienės (2008) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad ir valstybės tarnyboje vienas iš svarbiausių asmeninių veiksnių, įtakančių valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu yra „galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu“ (Palidaukaitė, Segalovičienė, p.82).



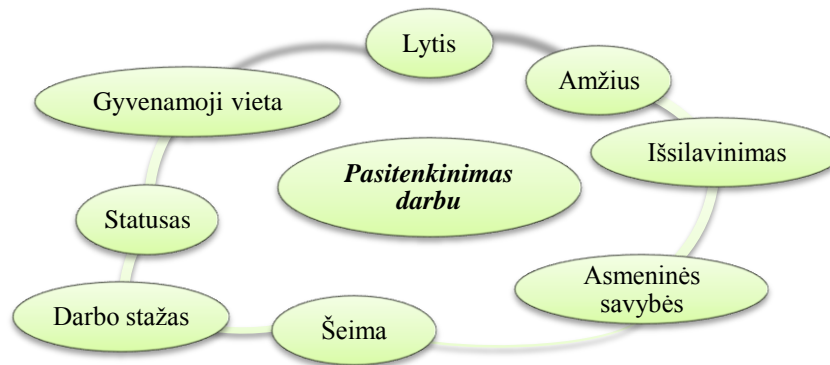
9 pav. Valstybės tarnautojų pasiskirstymas pagal jų pasitenkinimą darbu ir užimamas pareigas, 2008 m. (parengta autorės, remiantis Palidaukaitė, Segalovičienė, 2008)

Atliekant darbuotojų pasitenkinimo darbo veiksnių tyrimus taip pat pastebėta, kad pasitenkinimas darbu taip pat priklauso ir nuo *darbuotojo asmeninių savybių*. Yra įrodymų, kad ekstravertai labiau patenkinti savo darbu ir bendrai užsiimama veikla nei intravertai (Balnionytė, 2008). Pasitenkinimas darbu ypač sąveikauja su tokiomis asmeninėmis savybėmis, kaip neurotizmas,

ekstraversija, sąžiningumas (Balnionytė, 2008), saviveiksmingumas, komunikabilumas, emocinis stabilumas (Karatape ir kt., 2006).

Literatūroje randama įrodymų, kad darbuotojų, dirbančių *miestuose ir kaimuose*, pasitenkinimas darbu gali skirtis, tačiau išvados nėra vienareikšmės. Anot N.L.Arnold, T.Seekins ir R.E.Nelson (1997) (cit.Balnionytė, 2008), kaimo darbuotojai turi mažiau įsidarbinimo galimybių, dažnai susiduria su aukštu nedarbingumo lygiu, o patys dažniausiai turi žemesnį išsilavinimą, negu miesto darbuotojai. Be to, kaimo darbuotojai turi retesnes visuomeninio transporto susisiekimo galimybes. Kaip pasekmė, kaimo darbuotojai dažniau negu miesto darbuotojai patiria mažesnę pasitenkinimą darbine veikla. Šiai išvadai pritaria ir R.Coward, T.Hogan, R.Duncan, C.Home (1995), L.B.Oberlander (1990) (cit. Balnionytė, 2008), kurie lygino psichinės sveikatos specialistų, dirbančių miestuose ir kaimuose, pasitenkinimą darbu. Paaiškėjo, kad kaimo darbuotojai patiria žemesnę pasitenkinimą darbu. Tai susiję su labiau ribotais ištekliais, mažesniu atlyginimu, ilgesnėmis darbo valandomis, didesniu darbo krūviu, menka kolegų parama bei nepakankamu profesiniu tobulėjimu.

Apibendrinus daugelio autorių, aptarusių pagrindinius nuo pačių darbuotojų priklausančius jų pasitenkinimą darbu įtakančius veiksniai, mintis, nustatyta kad tai – darbuotojo lytis, amžius, išsilavinimas, šeima, asmeninės savybės, gyvenamoji vieta, darbo stažas ir užimamos pareigos įmonėje (žr. 10 pav.).



10 pav. Valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu lemiantys nuo jų pačių priklausantys veiksniai (parengta autorės)



### 1.3.2. Įstaigos, kurioje dirba valstybės tarnautojai, poveikio priežasčių struktūra

#### 1.3.2.1. Darbo sąlygos, charakteristikos

Autoriai išskiria skirtingus nuo įmonės, kurioje dirba darbuotojas, priklausančius aspektus, galinčius lemti jų pasitenkinimą darbu.

**Įmonės dydis** – vienas iš tokių veiksnių. Pasak mokslininkų, tarp darbuotojų pasitenkinimo darbu ir įmonės dydžio yra teigiamas ryšys (Jucevičienė, 1996; Dargvainienė, 2007; Wołyniec, 2008). Didėjant darbuotojo tiesiogiai suvokiamos organizacijos dydžiui, pasitenkinimas darbu dažniausiai mažėja. Tai siejama su tuo, kad didelėse įmonėse paprastai sunkiau veikia tokie darbuotojus motyvuojantys veiksniai, kaip bendravimas, dalyvavimas bendrame darbe. Darbuotojai ima jausti, kad nekontroliuoja įvykių, darančių jiems įtaką (Jucevičienė, 1996; Dubauskas, 2006). Tikėtina, kad mažos įmonės paprastai negali pasiūlyti darbuotojams karjeros, tobulinimo galimybių ir aktyviai investuoti į darbuotojų asmeninį tobulėjimą.

**Fizinės darbo aplinkos kokybė** taip pat įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu. Darbuotojai teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra saugi, patogi, švari ir minimaliai blaško dėmesį. Tokia aplinka vertinama dėl galimybių gerai dirbti ir komforto (Šunokaitė, 2011; Robbins, 2003). Prasta darbo aplinka (karšta, triukšminga ir pan.) didina nuovargį, sukelia diskomfortą, trukdo pasiekti tikslus bei sukelia nepasitenkinimą darbu. Darbuotojams rūpi darbo aplinka ir asmeninio komforto, ir galimybių gerai dirbti požiūriu. L.Peters, E.O'Connor ir J.Eulberg (1985) bei L.Peters ir E.O'Connor (1988) išskiria, kad organizacinės kliūtys ar apribojimai, tokie kaip netinkami įrankiai ir priemonės, nepakankami mokymai, nepatogios darbo vietos, nesaugi darbo aplinka ir nepastovus darbo krūvis yra labai svarbūs darbuotojų pasitenkinimui darbu, jų motyvacijai ir produktyvumui (cit. Dargvainienė, 2007). 5 lentelėje pateikiamos pagrindinės kenksmingų aplinkos veiksnių grupės, galinčios įtakoti darbuotojo sveikatą, o tuo pačiu ir jo pasitenkinimą darbu. Tai – cheminiai, fizikiniai, mechaniniai, biologiniai bei psichologiniai-fiziologiniai veiksniai.

5 lentelė. **Kenksmingų aplinkos veiksnių grupės**  
(Europos Socialinis fondas, 2011)

Veiksnių grupė	Kenksmingo veiksnio pobūdis
<i>Cheminiai veiksniai</i>	Sveikatos pakenkimus sukelia cheminių medžiagų toksiškumas. Jiems priklauso skysčiai, dujos, garai, aerosoliai, veikiantys toksiškai, kancerogeniškai ar mutageniškai.
<i>Fizikiniai veiksniai</i>	Sveikatos pakenkimus sukelia radiacija, išsilaisvinanti energija, tokia kaip šiluma, ultravioletinė ar infraraudonoji spinduliuotė, elektromagnetiniai laukai, triukšmas, virpesiai.
<i>Mechaniniai veiksniai</i>	Išlaisvinama kinetinė energija fizinės jėgos pavidalu, kuri sukelia organizmo pakenkimus. Pavojų sukelia nesaugios struktūros, tokios, kaip kopėčios ar pastoliai, judantys paviršiai, keltuvai, dėl kurių gali įvykti traumos ar sužalojimai.
<i>Biologiniai veiksniai</i>	Jiems priskiriami bakterijos, virusai, grybeliai ir jų išskiriami toksinai ar kiti biologiniai produktai, kurie gali sukelti alergines ar kitokias reakcijas.
<i>Psichologiniai- fiziologiniai veiksniai</i>	Sveikatos pakenkimai kyla dėl socialinių santykių darbe, žmonių ir darbo aplinkos sąveikos, psichologinio streso, nervinės ar fizinės įtampos. Nepakankamas judrumas, statinė poza, nepatogi, priverstinė kūno padėtis darbo metu, neracionalus darbo ir poilsio režimas sutrikdo įvairių organizmo sistemų darbą, sudaro prielaidas profesinėms ligoms kilti.

Daugelis autorių mini **darbo krūvį**, kaip vieną iš darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakančių veiksnių (Furnham, 2001; Wolyniec, 2008; Bubnys, Petrošiūtė, 2008; Goftaitė, 2011).

Europos Sąjungos šalyse atlikti tyrimai parodė, kad beveik du trečdaliai dirbančių žmonių nuolat yra spaudžiami griežtų terminų ir daugmaž iš kas antro darbuotojo reikalaujama didelio darbo tempo. Stresas visu pirma yra reikalavimų ir galimybių (pajėgumas ir laikas) tai įvykdyti neatitikimo pasekmė. Šis prieštaravimas darbuotojui yra nemalonus ir sukelia neigiamas reakcijas: baimę, vidinę įtampą, bejėgiškumą ir t.t. (Mikalajūnienė 2006). Stresas darbe gali sukelti depresiją, nerimą, padidėjusį lėtinį nuovargį ir širdies ligas, jis turi didelės įtakos darbo našumui, kūrybingumui ir darbuotojų pasitenkinimui darbu. Stresas, kaip kenksmingas darbo aplinkos veiksnys, būdingas daugelio profesijų atstovams, ypač aukščiausių grandžių operatoriams, pramonės, verslo bei gamybos įmonių vadovams, pedagogams, gydytojams (Goftaitė, 2011).

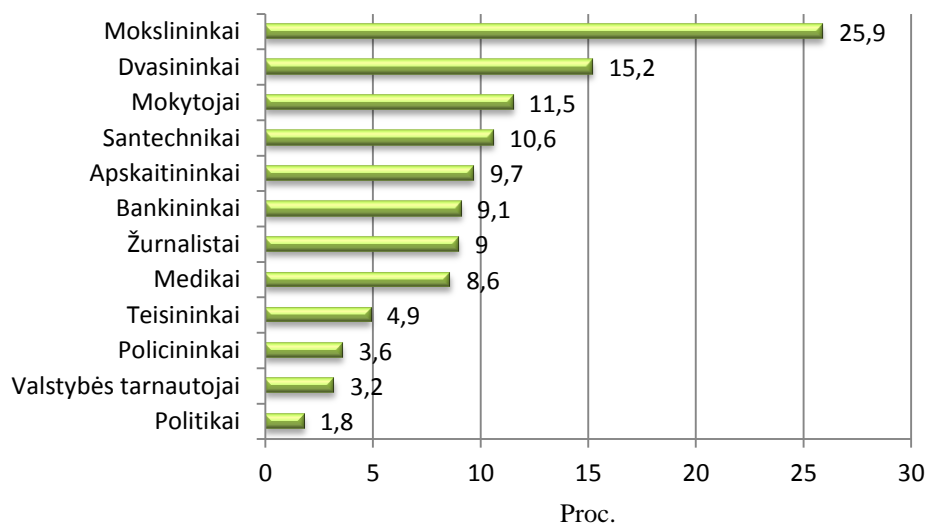
Organizacinės kliūtys ir apribojimai, tokie, kaip netinkamai **darbo įrankiai ir priemonės** ar jų trūkumas, nepatogios darbo vietos ir pan., dar vienas svarbus veiksnys, lemiantis darbuotojų pasitenkinimą darbu (Wolyniec, 2008; Ellickson, Logsdon, 2001).

Saugumas, **socialinės garantijos** ir naudos motyvuoja žmones veikti privačiame, viešajame ir nevyriausybiniam sektoriuose, tuo pačiu lemdamos didesnę jų pasitenkinimo darbu lygį. Lietuvoje socialinės garantijos motyvuoja likti dirbti valstybės tarnyboje beveik pusė valstybės tarnautojų. Be to, J.Paliduskaitės ir I.Segalovičienės (2008) atliktų tyrimų rezultatai parodė, kad:

- Didėjant valstybės tarnautojų amžiui, daugėja tarnautojų, kuriuos motyvuoja socialinės garantijos;
- Didėjant organizacijoje išdirbtam laikui, mažėja valstybės tarnautojų, kuriuos motyvuoja socialinės garantijos.
- Didėjant bendram darbo stažui valstybės tarnyboje, mažėja tarnautojų, kuriuos motyvuoja socialinės garantijos.
- Socialinės garantijos daugiausiai motyvuoja ministerijose ir savivaldybės institucijose dirbančius tarnautojus, vyriausiuosius specialistus ir vadovus.

Pasak L.Paliduskaitės (2008), darbas viešajame sektoriuje, palyginti su privačiu sektoriumi, vertinamas ne tik kaip saugesnis (mažesnė vadovo subjektyvaus sprendimo galimybė), bet ir kaip suteikiantis daugelį socialinių garantijų.

Kai kurie autoriai išskiria *organizacijos įvaizdį*, kaip tos organizacijos darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojantį veiksni (Wolyniec, 2008; Burke ir kt., 2008; Matzler, Renzl, 2007). Remiantis tyrimų rezultatais (Vitkauskaitė, 2009; Katkutė, 2003), Lietuvos valstybės tarnautojo profesijos įvaizdis, lyginant su kitomis profesijomis, yra pakankamai žemas (žr. 11 pav.). Remiantis R.Vitkauskaitės (2009) atlikto tyrimo rezultatais, „dauguma respondentų Lietuvos valstybės tarnybos veiklą vertina nepalankiai ir mano, kad apskritai tarnautojų yra per daug, ši profesija priskiriama prie mažiau prestižinių, neatsiejama nuo gero atlyginimo. Matyti, kad dauguma piliečių pageidautų, mažesnės, pigesnės ir efektyvesnės valstybės tarnybos, tačiau tikimasi ir daugiau bei geresnių viešųjų paslaugų, skaidraus ir etiško aptarnavimo“. Nors valstybės tarnyba, nėra vertinama kaip itin korumpuota, piliečių susidūrimas su etikos pažeidimais valstybės tarnyboje įtakoja neigiamą jos vertinimą, griauna tarnybos įvaizdį.



11 pav. **Palankiausiai vertinamu skirtingų profesijų įvaizdis Lietuvoje, 2008 m. (proc.)**  
(parengta autorės, remiantis Vitkauskaitė, 2009)

Apibendrinus šiame poskyryje pateiktą informaciją galima daryti išvadą, kad pagrindinės darbo sąlygos ir charakteristikos, galinčios įtakoti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu – įstaigos dydis, fizinės darbo aplinkos kokybė, darbo krūvis, darbo įrankiai ir priemonės, socialinės garantijos, organizacijos įvaizdis (žr. 12 pav.).



12 pav. **Pagrindinės darbo sąlygos ir charakteristikos, galinčios įtakoti valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu** (parengta autorės)

### 1.3.2.2. Organizaciniai veiksniai, motyvacija ir motyvatoriai

Organizaciniai veiksniai, tokie, kaip darbuotojų darbo užmokestis, darbo organizavimo pobūdis (užduočių paskirstymas, atsakomybės perdavimas, darbuotojų savarankiškumo ugdymas ir pan.), darbuotojų karjeros planavimas, organizacinio klimato pobūdis, yra pagrindiniai veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu (Chiu, Chen, 2005; Bukšnytė, Švobaitė, 2009; Balnionytė, 2008; Wolyniec, 2008; Petraitytė, 2009; Furnham, 2001; Robbins, 2003; ir kt.).

Organizacinių veiksmių, lemiančių darbuotojų pasitenkinimą darbu šerdis – ***vadovavimo įmonei pobūdis***. Vadovavimas organizacijai – pakankamai plati sąvoka, apimanti daugelį kasdieninės įmonės veiklos aspektų: personalo motyvaciją, darbinių komandų kūrimą, efektyvios komunikacinės sistemos kūrimą, vadovavimo įmonei stilius ir pan. Bendrąja prasme vadovavimas – grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis (Stoner ir kt., 1999). Kai organizacijoje yra rūpinamasi darbuotojų gerove, tarpusavyje dalinamasi informacija, su visais elgiamasi teisingai ir sąžiningai, kai darbuotojai yra įtraukiami į bendrą darbą ir turi dalyvauti sprendimų priėmimo, organizacijoje didinamas darbuotojų tarpusavio pasitikėjimas bei pagarba, kas, savo ruožtu, didina ir darbuotojų pasitenkinimą darbu (Wolyniec, 2008).

Kai kurie autoriai (Jucevičienė, 1996; Kasiulis, Barvydienė, 2005), analizuodami darbuotojų pasitenkinimo darbu priežastis mini vadovų nuostatų į organizacijos veiklą pobūdį (į užduotį, ar į santykius orientuotas veiklos pobūdis). Kiti teoretikai teigia, kad darbuotojų pasitenkinimui darbu įtaką daro vadovo taikomas įmonėje vadovavimo stilius (Kasiulis, Barvydienė, 2005; Adamonienė, Sakalas, Šilingienė, 2002; Stankevičienė, Lobanova, 2006; Stoner ir kt., 1999). Minėtų autorių nuomone, nuo to, kurią iš vadovavimo teorijų – poreikių, elgesio, situacinę ar šiuolaikinę – taiko konkrečios organizacijos vadovas, ir nuo to, kokie konkrečiu metu yra susiformavę tos organizacijos darbuotojų poreikiai, priklausys personalo pasitenkinimo darbu lygis. Dar kiti autoriai organizacijos darbuotojų pasitenkinimą darbu sieja su asmeninėmis vadovo savybėmis ir kompetencijomis (Kasiulis, Barvydienė, 2005; McClelland, Boyartz, 1982).

J.Paliduskaitės (2008) atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad Lietuvos valstybės tarnautojus prastas vadovavimas demotyvuoja. Vadinasi, galima daryti prielaidą, kad prastas vadovavimas viešosiose įstaigose lemia mažesnę jose dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu. Pagrindiniai vadovavimo aspektai, į kuriuos turėtų atkreipti dėmesį Lietuvos viešųjų įstaigų vadovai, stengdamiesi padidinti savo darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį - tinkami vadovų pavyzdžiai, aiškus užduočių formulavimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, iniciatyvos skatinimas, didesnė veiklos autonomija, atgalinis ryšys apie atliktą darbą, skaidrus veiklos vertinimas. Minėti aspektai bemaž

vienodai svarbūs visiems valstybės tarnautojams nepriklausomai nuo lyties, amžiaus, darbo valstybės tarnyboje stažo, darbo vietos ar užimamų pareigų (Palidauskaitė, 2008).

**Motyvacijos** įtaką pasitenkinimui darbu analizavo daugelis lietuvių teoretikų ir praktikų (Viešosios politikos ir vadybos institutas, 2006; Matuzienė, Šavareikienė, 2002; Jucevičienė, 1996; Palidauskaitė, 2008) ir užsienio (Rosa, Dwson, 2006; DeMartino, Barbato, 2003; Alstete, 2003) autorių. Pavyzdžiui, F.Herzberg visą vidinę darbuotojų motyvaciją sieja su pasitenkinimu darbu. Kai kurie autoriai atkreipia dėmesį į skirtingų darbuotojo demografinių charakteristikų įtaką darbuotojų motyvacijai (Rosa, Dowson, 2006; Moore, 2004; Alstete, 2003; Casar, 2007; ir kt.). Pavyzdžiui, S.Clain (2000) tyrimais įrodė, kad moterys mažiau nei vyrai yra orientuotos į materialinį skatinimą. Joms labiau priimtinesnės organizacijos darbuotojams suteikiamos papildomos naudos. L.Alstete (2003), G.Cassar (2007), F.Wilson ir kt. (2004) empiriniais tyrimais nustatė, kad abiejų lyčių darbuotojus galima sėkmingai motyvuoti suteikiant jiems didesnę atsakomybę darbe, išskyrus tuos atvejus, kai organizacija vysto savo veiklą tokioje nacionalinėje kultūroje, kurioje moterys apskritai užima žemesnę vietą visuomenės socialinėje struktūroje.

Yra visuotinai priimta darbuotojus motyvuojančius veiksnius skirstyti į dvi pagrindines grupes – materialinius ir psichologinius motyvatorius (Žilinskas, Zakarienė, 2007; Marcinkevičiūtė, 2003; Dessler, 2001; Rainey, 2003). Abi šios veiksnų grupės yra svarbios darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Valstybės tarnautojų motyvacija pradėta domėtis 1970 m. diskusijose apie viešojo sektoriaus etiką (Liu ir kt., 2008). Pastaruoju metu ši tema yra aktuali ir tarp teoretikų, ir tarp praktikų (Bright, 2007). Ypač šis aspektas aktualus Vakarų valstybėse (Liu ir kt., 2008). Pasak W.Vandenabeele ir kt. (2006), siekiant tinkamai motyvuoti valstybės tarnautoją, tikslinga įvertinti šalies, kurioje jis dirba, istorinį ir institucinį valstybės tarnybos aspektą.

Valstybės tarnautojų motyvacija ir valstybės tarnybos motyvacija dabartiniu laikotarpiu įvardijama kaip vienas iš aktualiausių viešojo administravimo ir viešosios vadybos klausimų (Palidauskaitė, 2008). Ji svarbi ne tik paskiriems tarnautojams, bet taip pat daro įtaką veiklos produktyvumui, vadybinei praktikai, atskaitomybei ir pasitikėjimui valdžia (Brewer ir kt., 2000). Taigi, valstybės tarnautojams aktualiausių motyvatorių identifikavimas ir praktinis jų taikymas galėtų pakelti ne tik jų pasitenkinimo darbu lygį, bet ir įtakoti visų viešųjų įstaigų veiklos efektyvumą.

Valstybės tarnautojų motyvacija ir motyvatoriai skiriasi nuo tradicinių verslo organizacijų darbuotojų motyvavimo priemonių (Perry ir kt., 2008; Bright, 2007; Alonso, Leuris, 2001; Cammilleri, 2007). Moksliniai tyrimai rodo, kad valstybės tarnautojų motyvacija yra susijusi su tokiais efektyviam darbui svarbiais konstruktais, kaip pasitenkinimas darbu (Taylor, 2007), organizacinis įsipareigojimas (Taylor, 2007), altruizmas, pasitikėjimas vyriausybe, tarnavimas savo šaliai, pilietinis įsitraukimas ir

politinis aktyvumas (Brewer, Selden, 2000; Brewer ir kt., 2000). Tinkama valstybės tarnautojų motyvacija teigiamai įtakoja visus šiuos minėtus konstruktus.

6 lentelėje pateikiami kelių šalių valstybės tarnautojus labiausiai motyvuojantys veiksniai.

6 lentelė. **Skirtingų šalių valstybės tarnautojus labiausiai motyvuojantys veiksniai** (Palidaukaitė, 2008)

Lietuva	Vokietija	Belgija	Danija	Suomija
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo turinys</li> <li>• Materialinis atlygis</li> <li>• Darbinė aplinka</li> <li>• Kompetencijos vystymas</li> <li>• Savirealizacijos galimybė</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ypatingas valstybės tarnautojo statusas</li> <li>• Į darbo rezultatus orientuotas darbo užmokestis</li> <li>• Darbo vietos saugumas</li> <li>• Socialinės garantijos</li> <li>• Karjeros sistema</li> <li>• Priedų sistema</li> <li>• Specialūs mokėjimai</li> <li>• Nematerialinės paskatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo svarba</li> <li>• Atliekamo darbo įvairovė (turinys)</li> <li>• Darbo vietos saugumas</li> <li>• Valstybinės pensijos</li> <li>• Tenkanti atsakomybė</li> <li>• Atgalinis ryšys apie pasiektus rezultatus</li> <li>• Vadovavimas</li> <li>• Karjeros galimybės</li> <li>• Draugiška darbinė aplinka</li> <li>• Galimybė subalansuoti asmeninį gyvenimą ir darbinę veiklą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo turinys</li> <li>• Darbinė aplinka</li> <li>• Kompetencijos vystymas ir karjeros galimybės</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbo turinys</li> <li>• Darbo vietos saugumas</li> <li>• Darbo užmokesčio sistema</li> <li>• Darbo atmosfera</li> </ul>

Kaip galima pastebėti iš 6 lentelėje pateiktų duomenų, Lietuvos valstybės tarnautojus labiausiai motyvuoja darbo turinys, materialus atlygis, darbinė aplinka, kompetencijos vystymas ir savirealizacijos galimybės. Remiantis J.Palidaukaitės (2008) tyrimo duomenimis, galima teigti, kad ne tik Lietuvoje, bet ir gana aukštą išsivystymo lygį pasiekusiose Vakarų šalyse, darbo užmokestis, darbo vietos saugumas, socialinės garantijos lieka aktualus valstybės tarnautojus motyvuojantis veiksnys.

Remiantis moksliniais tyrimais, viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija yra didesnė nei privataus sektoriaus darbuotojų. Be to, labiau savo darbe motyvuoti valstybės tarnautojai yra labiau patenkinti savo darbu, labiau įsipareigoję savo organizacijoms ir dirba efektyviau nei mažiau motyvuoti (Liu ir kt., 2008).

**Savirealizacija** – vienas iš veiksnių, įtakančių darbuotojų pasitenkinimą darbu, kurį gali vienaip ar kitaip nulemti organizacijoje vyraujantis vadovavimo pobūdis. Savirealizacija, kaip valstybės tarnautojų pasitenkinimą lemiantis veiksnys, vyresniems nei 26 m. valstybės tarnautojams tampa vis mažiau aktualus. Savirealizacijos galimybės labiausiai įtakoja ministerijų ir savivaldybių institucijose dirbančius valstybės tarnautojus, vyriausiuosius specialistus ir vadovaujantį darbą dirbančius valstybės tarnautojus. Didėjant organizacijoje išdirbtam laikui ir bendram darbo valstybės tarnyboje stažui, mažėja valstybės tarnautojų skaičius, kuriuos motyvuoja savirealizacijos galimybė. Dauguma valstybės

tarnautojų, kuriuos motyvuoja didesnės galimybės savirealizacijai yra patenkinti savo darbu (Palidaukaitė, Segalovičienė, 2008).

Remiantis J.Palidaukaite (2008), J.Palidaukaite ir I.Segalovičiene (2008), valstybės tarnautojo pasitenkinimą darbu be daugelio kitų veiksnių lemia ir aiški jo *karjeros perspektyva*. Valstybės tarnautojų karjeros nuostatas reglamentuoja Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymo V skyrius. Jis skirtas karjeros valstybės tarnautojų ir įstaigos vadovų tarnybai reguliuoti, tačiau netaikomas politinio (asmeninio) pasitikėjimo ir pakaitiniams valstybės tarnautojams. Prielaidas horizontaliai ir vertikalčiai valstybės tarnautojų karjerai sudaro valstybės tarnautojų veiklos vertinimas. Tačiau vertinimo rezultatai mažai prisideda prie vertikalios karjeros įgyvendinimo. Jie gali garantuoti tik aukštesnės kvalifikacinės klasės įgijimą, bet nenumato perspektyvos pereiti į aukštesnes pareigas. Ši aplinkybė sąlygoja nuoseklumo valstybės tarnybos karjeros sistemoje trūkumą ir neigiamai atsiliepia valstybės tarnautojų motyvacijai (Urbonaitė, 2008).

Remiantis J.Palidaukaitės ir I.Segalovičienės (2008) tyrimo rezultatais, valstybės tarnautojai, kuriuos motyvuoja karjeros galimybė, yra patenkinti savo darbu. Didėjant valstybės tarnautojų amžiui, išdirbtam laikui bei bendram darbo stažui, juos vis mažiau motyvuoja karjeros galimybės. Šis faktorius labiausiai veikia valstybės tarnautojus, dirbančius ministerijų ir savivaldybių institucijose, ir vyriausius specialistus.

Pasak J.Urbonaitės (2008), Lietuvoje valstybės tarnautojams galimybių vystyti karjerą trūksta. Nors Valstybės tarnybos įstatymas įtvirtina nuostatas dėl karjeros įgyvendinimo, tačiau karjeros sistemai Lietuvos valstybės tarnyboje trūksta aiškumo ir nuoseklumo. Kitaip tariant, valstybės tarnyboje nėra įtvirtinta karjeros perspektyva. Patyrusių valstybės tarnautojų motyvaciją neigiamai veikia tai, jog į aukštesnes pareigas priimami žmonės iš šalies, užuot būtų paaugštintas toje įstaigoje dirbantis specialistas. Tokie veiksmai neigiamai atsiliepia viešųjų įstaigų darbuotojų motyvacijai jų pasitenkinimo darbu lygiui.

Galimybė kelti kvalifikaciją, *dalyvauti įvairiuose mokymuose* – dar vienas valstybės tarnautojus motyvuojantis ir jų pasitenkinimą darbu didinantis veiksnys (Palidaukaitė, Segalovičienė, 2008). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistema – kryptingo, valstybės įstatymais apibrėžto ir strateginių dokumentų nuostatas atitinkančio valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo laukas, kurį sudaro institucijos mokymą ir kvalifikacijos tobulinimą reglamentuojantys įstatymai ir teisės aktai, valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo procesai jų rezultatai ir nustatytos sąveikos tarp valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo institucijų ir jų klientų (Sakalinskaitė, 2008).



Valstybės tarnautojų mokymo bei kvalifikacijos tobulinimo sistema, nors ir reglamentuojama įvairių teisės aktų, tačiau vis dėlto stokoja sistemingumo ir ne visada atitinka realius valstybės aparato ir jame dirbančių žmonių poreikius. 7 lentelėje pateikiamos pagrindinės Lietuvos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo problemos: mokymų metu pateikiama per mažai praktinės ir per daug teorinės informacijos, mokymų metu fiksuojamas atotrūkis nuo pagrindinio darbo.

Remiantis I.Sakalinskaitės (2008) tyrimo rezultatais, Lietuvos valstybės tarnautojų mokymų efektyvumą bei pačių besimokančiųjų motyvaciją mažina tai, kad dėl mokymų nesikeičia pareigos, pozicija ir dažniausiai nebūna atlyginta už darbo kokybės pagerėjimą. Po mokymų jų įgytos žinios dažniausiai pasitarnauja tuo, kad jie žino kur ir kaip ieškoti informacijos, reikalingos spręsti darbo problemas. Be to, daugiausiai valstybės tarnautojų gali pasirinkti tik dalį mokymo ar kvalifikacijos tobulinimo seminarų bei kursų. Vadinasi, tokie valstybės tarnautojai mokytis ar tobulinti savo kvalifikaciją yra motyvuoti mažiau, o taip sumažėja ir pačių mokymų naudingumas. Dauguma valstybės tarnautojų negali pasirinkti mokymų pagal jų pačių poreikius.

7 lentelė. **Pagrindinės Lietuvos valstybės tarnautojų kvalifikacijos tobulinimo problemos** (Sakalinskaitė, 2008)

Problemų grupė	Problemos
<i>Mažai praktinės ir per daug teorinės informacijos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gaišamas laikas teorijoms,</li> <li>• nepakankamas praktinių pavyzdžių ir teorijų</li> <li>• derinimas mokymų metu,</li> <li>• patirties pasidalijimas nagrinėjant probleminius klausimus.</li> </ul>
<i>Atotrūkis nuo pagrindinio darbo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neatlikti darbai,</li> <li>• mokymai nesuderinami su darbo krūviu,</li> <li>• mokymų tikslingumo ir naudingumo trūkumas (neišsiaiškinama, ko reikia kvalifikacijos tobulinimui),</li> <li>• vieni mokymų sutapimas su kitais mokymais,</li> <li>• iš anksto nepateikiama medžiaga apie mokymo turinį,</li> <li>• mokymų vieta nutolusi nuo darbo vietos.</li> </ul>

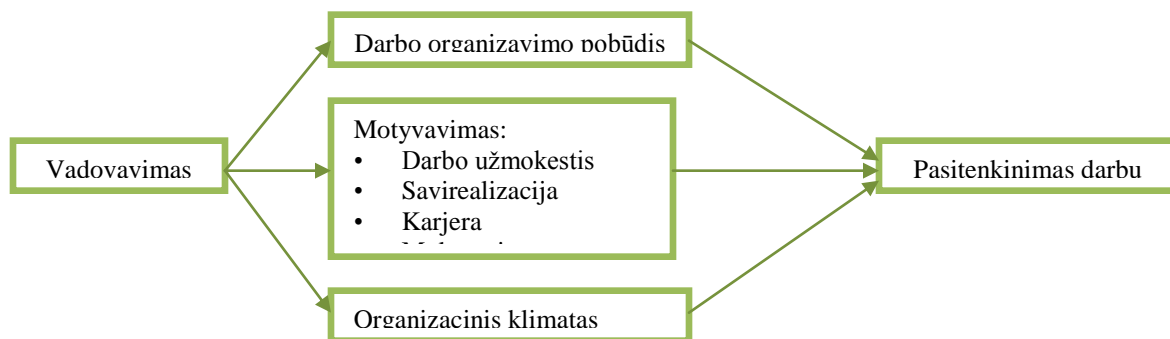
Kaip buvo pristatyta anksčiau, darbo aplinka, **organizacinis psichologinis klimatas** – vienas iš pagrindinių darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančių veiksnių. **organizacijos klimatas** – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje (Jucevičienė, 1996).

Priklausomai nuo organizacijoje vyraujančio klimato jos veiklos efektyvumas gali didėti arba mažėti (Vveinhardt, 2009; Rekašiūtė-Balsienė, 2005; Beniušienė, Vveinhardt, 2005; Guščinskienė, 2009; ir kt.). Geras (palankus) organizacijos psichologinis klimatas paprastai apibūdinamas tokiais požymiais: gera bendravimo atmosfera, aktyvumu svarstant įvairiausias klausimus ir problemas, pagarba kito nuomonei, galimybė laisvai reikšti savo jausmus ir nuomonę, protingu pareigų pasiskirstymu tarp

organizacijos narių, bendromis kolektyvo narių vertybinėmis orientacijomis, dideliu vadovo autoritetu, veiksminga kolektyvo veikla (Guščinskienė, 2000).

M.C.Ellickson ir C.Logsdon (2001) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad tokie organizacinio klimato aspektai, kaip komandinio vieningumo jausmas organizacijoje, darbo krūvio pasiskirstymas tarp bendradarbių labiausiai įtakoja valstybinėse įstaigose dirbančių darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbu. Remiantis S.Jurkevičiumi (2005), egzistuoja glaudus ryšis tarp komandinio darbo ir organizacinio klimato dimensijų. Jeigu komanda yra stiprios komandinio darbo veiksmingumo požiūriu, tai jose pasireiškia ir palankus organizacinis klimatas. Taigi, galima formuluoti teiginį, kad palankus organizacinis klimatas yra veiksmingo komandinio darbo prielaida.

Apibendrinus šiame poskyryje išsakytas mintis padaryta išvada, kad pagrindinis organizacinis veiksnys, lemiantis valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu – vadovavimo įmonei pobūdis. Tik nuo jo priklauso, kokiais būdais ir metodais remiantis bus organizuojamas darbas, motyvuojami darbuotojai, koks įstaigoje įsivyras organizacinis klimatas (žr. 13 pav.).



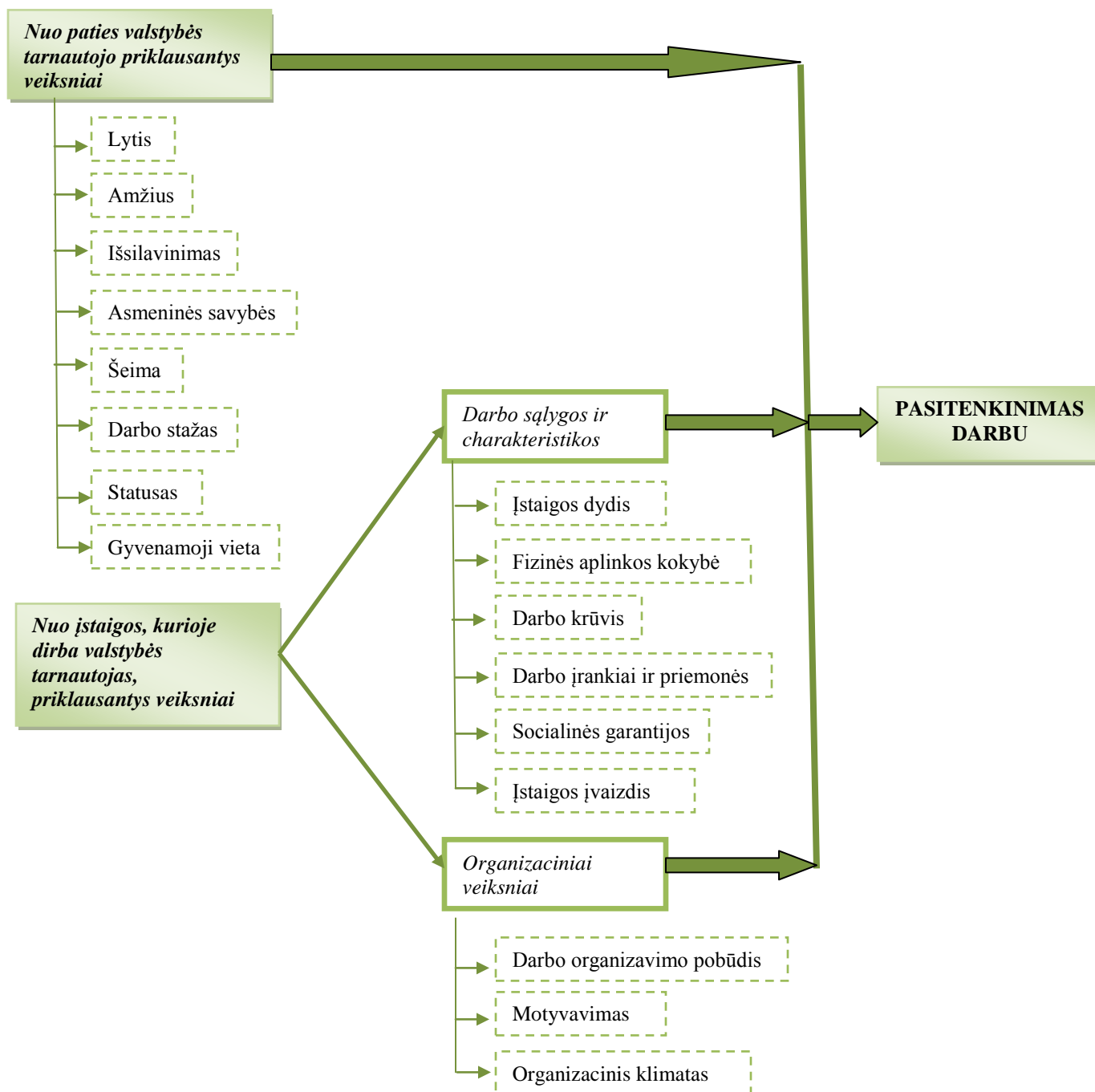
13 pav. Organizaciniai valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu lemiantys veiksniai (parengta autorės)

#### 1.4. Valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakančių veiksnių modelis

Ankstesniuose šio darbo poskyriuose aptarus įvairius valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygį įtakančius veiksnius, suskirsčius juos į atskiras grupes, sudarytas valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakančių veiksnių modelis (žr. 14 pav.).

Kaip galima pastebėti iš 14 paveiksle pateiktos informacijos, valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakoja dvi pagrindinės veiksnių grupės:

1. Nuo paties valstybės tarnautojo priklausantys veiksniai (jo lytis, amžius, išsilavinimas, asmeninės savybės, šeimyninė padėtis, darbo stažas, statusas, gyvenamoji vieta).
2. Nuo įstaigos, kurioje dirba valstybės tarnautojas, priklausantys veiksniai (darbo sąlygos ir charakteristikos bei organizaciniai veiksniai).



14 pav. Valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakančių veiksnių modelis (sudaryta autorės)

„Darbo sąlygos ir charakteristikos“ veiksmų grupei priskirtini tokie veiksniai, kaip viešosios įstaigos dydis, fizinės darbo aplinkos kokybė, darbo krūvis, darbo įrankiai ir priemonės, socialinės garantijos ir įstaigos įvaizdis. Tuo tarpu valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksmų grupei „Organizaciniai veiksniai“ priskirtini tokie aspektai, kaip darbuotojų darbo organizavimo pobūdis, jų motyvavimo ypatumai bei organizacinio klimato palankumo lygis.

Taigi, kiekvienas veiksnys atskirai, sąlyginai suskirstytas į didesnes grupes, didesniu ar mažesniu lygiu įtakoja valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu. Bet kurio veiksnio, priklausančio nuo įstaigos, kurioje dirba valstybės tarnautojas, veiksmų grupei, neegzistavimas arba jo egzistavimas mažesniu lygiu nei yra susiformavę valstybės tarnautojų lūkesčiai šiuo aspektu, neleidžia jo pasitenkinimo darbu lygiui tapti (išlikti) optimaliu.

Tuo tarpu nuo paties valstybės tarnautojo priklausančių veiksmų, galinčių sukurti jo optimalų pasitenkinimo darbu lygį, specifika, normos ribos yra aptartos ir išanalizuotos moksliniu lygiu, t.y. tyrimais yra įrodyta, kokia valstybės tarnautojo lytis, amžiaus grupė, išsilavinimo lygmuo, darbo stažo trukmė ir t.t. nulemia aukštesnį jo pasitenkinimo darbu lygį.

## **2. VILKAVIŠKIO R. SAVIVALDYBĖS IR RADVILIŠKIO R. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE DIRBANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PASITENKINIMAS DARBU**

### **2.1. Tyrimo metodologija**

#### **2.1.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai, objektas, imtis, metodai**

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti ir palyginti Vilkaviškio r. savivaldybės ir Radviliškio r. savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu.

**Tyrimo uždaviniai:**

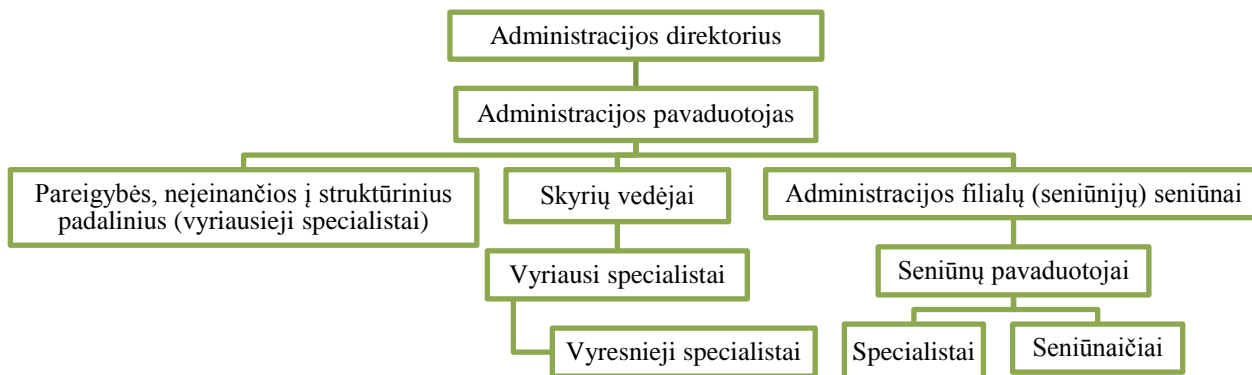
1. Palyginti Vilkaviškio r. savivaldybės ir Radviliškio r. savivaldybės administracijoje dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu.
2. Išanalizuoti ir palyginti nuo pačių respondentų priklausančius jų pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybių administracijoje.
3. Išanalizuoti ir palyginti nuo Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos ir Radviliškio r. savivaldybės administracijos priklausančius veiksnius, įtakojančius jose dirbančių respondentų pasitenkinimą darbu.

**Tyrimo objektas** – Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybių administracijoje dirbančių darbuotojų pasitenkinimas darbu.

Abiejų tyrime dalyvavusių savivaldybių administracijoje dirba panašus skaičius darbuotojų: Vilkaviškio r. savivaldybėje – 235 darbuotojai, o Radviliškio – 213 darbuotojas (Vilkaviškio r. savivaldybėje dirba 22 darbuotojais daugiau).

Iš Vilkaviškio, ir Radviliškio rajonų savivaldybių administracijoje nusistovėjusi vienoda 5 pavaldumo lygių organizacinė struktūra (žr. 15 pav.). Aukščiausiam analizuojamų savivaldybių administracijos pavaldumo lygmenyje – kiekvieno rajono savivaldybės administracijos direktoriai. Jam tiesiogiai pavaldūs administracijos pavaduotojai. Pastarasis yra atsakingas už atskirų skyrių vedėjų, administracijos filialų (seniūnijų) seniūnų bei vyriausiųjų specialistų darbą. Ketvirtajam savivaldybių administracijos pavaldumo lygmeniui priklauso vyriausi specialistai (tiesiogiai pavaldūs skyrių vedėjams) bei seniūnų pavaduotojai (tiesiogiai pavaldūs seniūnijų seniūnams. Žemiausiam

pavaldomo lygmeniui priklauso atskirų savivaldybių skyrių vyresnieji specialistai, seniūnijose dirbantys specialistai bei seniūnaičiai.



#### 15 pav. **Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybių administracijos organizacinė struktūra**

Vilkaviškio r. savivaldybė turi 4 pareigybės, neįeinančias į struktūrinius padalinius (ekologas, civilinės saugos specialistas, karinės įskaitos specialistas, kūno kultūros ir sporto specialistas), o Radviliškio r. savivaldybė – 3 (vyriausią gydytoją, vyriausią specialistą sanitarijai, civilinės ir darbo saugos vyresnįjį specialistą).

Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybių skyriai ir juose dirbančių darbuotojų skaičius pateikiamas 8 lentelėje.

Abiejose tyrime dalyvavusiose savivaldybėse veikia po 17 skyrių. Vilkaviškio r. savivaldybės skyriuose dirba 20-čia žmonių daugiau nei Radviliškio r. savivaldybėje. Vidutinis abiejų savivaldybių skyriuose dirbančiųjų skaičius – 88 darbuotojai.

8 lentelė. **Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybių skyriai ir juose dirbančių darbuotojų skaičius**

<i>Skyriaus pavadinimas</i>	<i>Darbuotojų skaičius</i>	
	<i>Vilkaviškio r. savivaldybė</i>	<i>Radviliškio r. savivaldybė</i>
<i>Apskaitos</i>	11	6
<i>Architektūros ir urbanistikos</i>	6	4
<i>Bendrasis</i>	7	4
<i>Centralizuoto vidaus audito</i>	3	2
<i>Civilinės metrikacijos</i>	3	2
<i>Finansų ir biudžeto</i>	8	6
<i>Informacinių technologijų</i>	3	2
<i>Investicijų ir strateginio planavimo</i>	7	4
<i>Juridinis</i>	3	3
<i>Kultūros</i>	2	-
<i>Personalo</i>	3	-
<i>Socialinės paramos ir sveikatos priežiūros</i>	10	12
<i>Švietimo</i>	6	-
<i>Vaiko teisių apsaugos</i>	6	5
<i>Viešųjų pirkimų</i>	3	2
<i>Vietinio ūkio</i>	9	-
<i>Žemės ūkio</i>	8	17
<i>Kultūros ir švietimo</i>	-	13
<i>Paveldosaugos</i>	-	1
<i>Statybos</i>	-	5
<b>VISO:</b>	<b>98</b>	<b>78</b>

Tiek Vilkaviškio, tiek ir Radviliškio r. savivaldybei priklauso po 12 seniūnijų (žr. 9 lent.). Vilkaviškio r. seniūnijose dirba 1 darbuotoju daugiau nei Radviliškio r. seniūnijoje. Vidutinis abiejų rajonų seniūnijose dirbančių darbuotojų skaičius – 130,5 darbuotojo.

9 lentelė. **Tyrime dalyvavusių savivaldybių seniūnijos ir jose dirbančių darbuotojų skaičius**

<i>Vilkaviškio r. savivaldybė</i>		<i>Radviliškio r. savivaldybė</i>	
<i>Seniūnijos</i>	<i>Darbuotojų skaičius</i>	<i>Seniūnijos</i>	<i>Darbuotojų skaičius</i>
<i>Bartininkų</i>	10	<i>Radviliškio miesto</i>	13
<i>Grižių</i>	8	<i>Šeduvos miesto</i>	14
<i>Gražiškių</i>	9	<i>Aukštelių</i>	12
<i>Keturvalakių</i>	5	<i>Baisogalos</i>	12
<i>Kybartų</i>	18	<i>Grinkiškio</i>	7
<i>Klausučių</i>	8	<i>Pakalniškių</i>	15
<i>Pajevonio</i>	14	<i>Radviliškio</i>	13
<i>Pilviškių</i>	15	<i>Sidabravo</i>	10
<i>Šeimenos</i>	18	<i>Skėmių</i>	7
<i>Vilkaviškio miesto</i>	8	<i>Šaukoto</i>	9
<i>Virbalio</i>	10	<i>Šiaulėnų</i>	11
<i>Vištyčio</i>	8	<i>Tyrulių</i>	7
<b>VISO:</b>	<b>131</b>	<b>VISO:</b>	<b>130</b>

10 lentelėje pateikiamas tyrime dalyvavusių rajonų savivaldybių darbuotojų skaičiaus palyginimas pagal skirtingus savivaldybių padalinius.

10 lentelė. Tyrime dalyvavusių savivaldybių administracijos darbuotojų skaičiaus palyginimas pagal skirtingus savivaldybių padalinius

<i>Padalinys</i>	<i>Vilkaviškio r. savivaldybės administracija</i>	<i>Radviliškio r. savivaldybės administracija</i>
<i>Administracijos direktorius</i>	1	1
<i>Administracijos direktoriaus pavaduotojas</i>	1	1
<i>Pareigybės, neįeinančios į struktūrinius padalinius</i>	4	3
<i>Skyrių darbuotojai</i>	98	78
<i>Administracijos filialų (seniūnijų) darbuotojai</i>	131	130
<b>VISO:</b>	<b>235</b>	<b>213</b>

Kaip galima pastebėti iš 9 lentelėje pateiktų duomenų, abiejose tyrime dalyvavusiose savivaldybėse didžioji darbuotojų dalis dirba seniūnijose.

**Tyrimo imtis.** Tyrimo imtis kiekvienos rajono savivaldybei buvo apskaičiuota atskirai. Tai atlikta remiantis Paniotto formule (Paulauskaitė, Vanagas, 1998):

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

Kur:

- n – reikiamas respondentų skaičius;
- $\Delta$  – 0,05 proc. paklaida;
- N – tiriamos visumos narių skaičius.

Remiantis šia formule apskaičiuota, kad siekiant suformuoti reprezentatyvią respondentų imtį tikslinga apklausti 189 Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos darbuotojų ir 170 - Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojų.

**Tyrimo metodas** – anketinė apklausa. Apklausos atliko instrumentas – anketa (žr. 1 pr.). Visi anketos klausimai suformuluoti remiantis darbo 35 psl. 14 paveiksle pateiktais veiksniais, galinčiais įtakoti darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Suformuluotą anketą galima suskirstyti į 2 pagrindines dalis:



1. Įžanginę, kurioje pateikiamas apklausos tikslas, pristatoma tyrimo atlikėja, paaiškinama anketos pildymo metodika, iš anksto padėkojama už sugaištą laiką anketos pildymui.
2. Pagrindinę. Respondentų apibendrinti atsakymai į šioje anketos dalyje suformuluotus klausimus leis įgyvendinti pagrindinį tyrimo tikslą ir uždavinius.

Pagrindinėje anketos dalyje suformuluotus klausimus galima sąlyginai suskirstyti į 3 grupes:

1. Klausimai, skirti įvertinti bendrą respondentų pasitenkinimą darbu.
2. Klausimai, skirti išsiaiškinti nuo paties darbuotojų priklausančius, jų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius.
3. Skirti išsiaiškinti nuo įmonės priklausančius veiksnius, lemiančius darbuotojų pasitenkinimą.

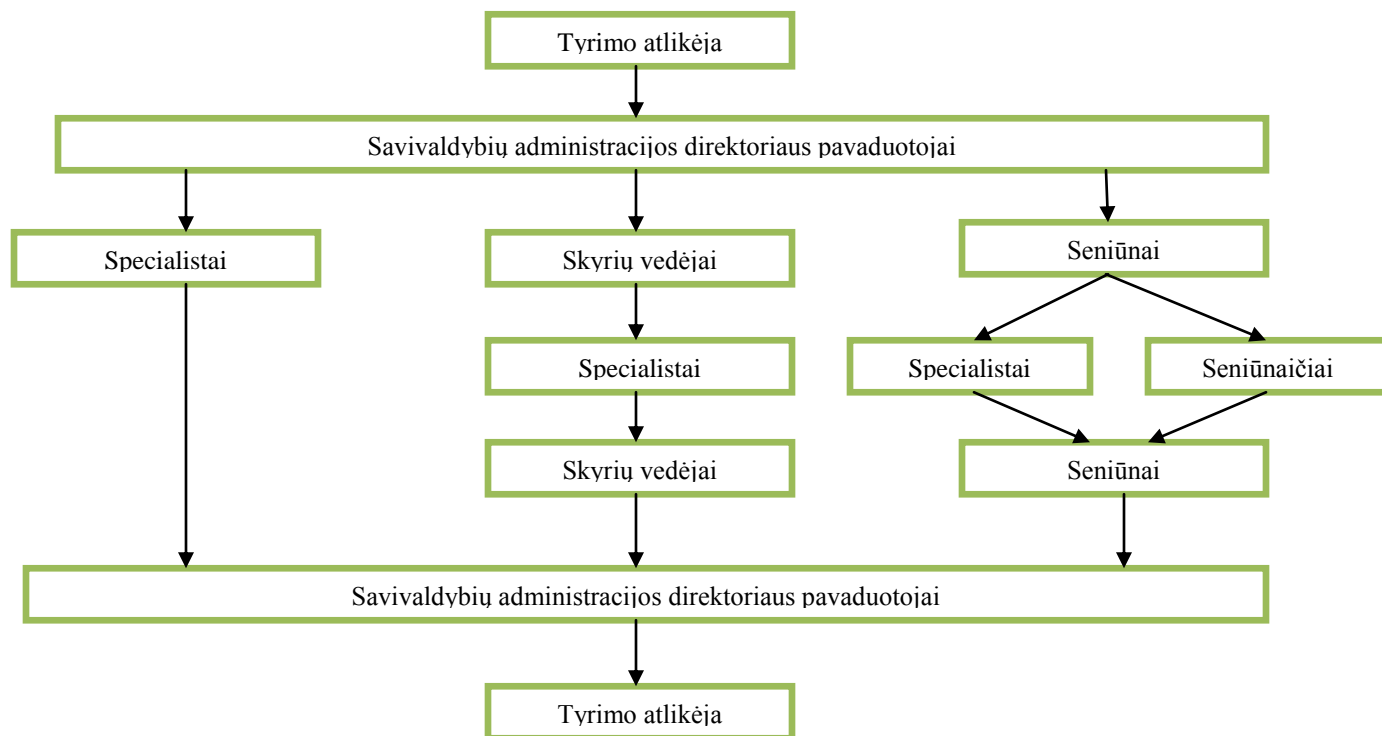
Pagrindinėje anketos dalyje suformuluotų klausimų tikslas ir jų eilės numeriai anketoje pristatyti 11 lentelėje.

**11 lentelė. Anketoje suformuluotų klausimų grupės, jų tikslai ir eilės numeris anketoje**

<i>Klausimų grupės nr.</i>	<i>Klausimų grupės tikslas</i>	<i>Klausimų Nr. anketoje</i>
1	Klausimai, skirti įvertinti bendrą darbuotojų pasitenkinimą darbu.	1-4
2	Klausimai, skirti išsiaiškinti nuo paties darbuotojų priklausančius, jų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius.	5-12
3	Klausimai, skirti išsiaiškinti nuo įmonės priklausančius veiksnius, lemiančius darbuotojų pasitenkinimą.	13-26
	Šiuos klausimus dar galima suskirstyti į pogrupius:	
	3.1. Klausimai, skirti įvertinti darbo sąlygas ir charakteristikas.	13-21
	3.2. Klausimai, skirti įvertinti organizacinius veiksnius.	22-26

### **2.1.2. Tyrimo organizavimas**

Tyrimas buvo organizuojamas keliais etapais. Abiejose tyrime dalyvavusiose savivaldybėse atlikto tyrimo organizavimo schema pateikiama 16 paveiksle.



16 pav. **Bendra abiemis tyrime dalyvavusioms rajonų savivaldybėms tyrimo organizavimo schema**

Tuščias anketas tyrimo atlikėja pirmiausiai nunešė pas Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos direktoriaus pavaduotoją. Jam sutikus pagelbėti atlikti tyrimą, anketos buvo išdalintos savivaldybės atskiriems struktūriniais padaliniais – specialistams, skyrių vedėjams bei seniūnams (pastarieji savivaldybėje renkasi vieną kartą per savaitę).

Specialistai užpildę anketas jas gražino administracijos direktoriaus pavaduotojui.

Skyrių vedėjai patys užpildę po anketą, likusias išdalino savo skyrių darbuotojams. Anketas užpildę skyrių darbuotojai gražino jas savo skyrių vedėjams, kuris, savo ruožtu, jas (kartu su savo užpildytomis anketomis) gražino administracijos direktoriaus pavaduotojui.

Atskirų tyrime dalyvavusių savivaldybių seniūnų buvo paprašyta patiems užpildyti anketas, o likusias nusivežti į savo seniūnijas bei paprašyti savo darbuotojų (specialistų ir seniūnaičių), kad jas taip pat užpildytų). Užpildytas anketas seniūnai savivaldybių administracijos direktoriaus pavaduotojui gražino per 2 savaites.

Analogiška tyrimo organizavimo schema sudaryta apklausiant ir Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojus.

Suskaičiuavus užpildytas anketas paaiškėjo, kad Vilkaviškio r. savivaldybės administracijoje anketų grąža sudarė 89,4 proc., o Radviliškio r. savivaldybėje – 92,9 proc. Vadinasi, galima teigti, kad

iš viso apklausoje dalyvavo 327 respondentai: 169 iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos ir 158 – iš Radviliškio (žr. 12 lent.).

12 lentelė. Tyrimo metu išdalintų tuščių ir grąžintų užpildytų anketų santykis

	<i>Vilkaviškio r. savivaldybės administracija</i>	<i>Radviliškio r. savivaldybės administracija</i>	<i>VISO:</i>
<i>Išdalinta tuščių anketų, N.</i>	189	170	<b>359</b>
<i>Grįžo teisingai užpildytų anketų, N</i>	169	158	<b>327</b>
<i>Anketų grąža, proc.</i>	89,4	92,9	

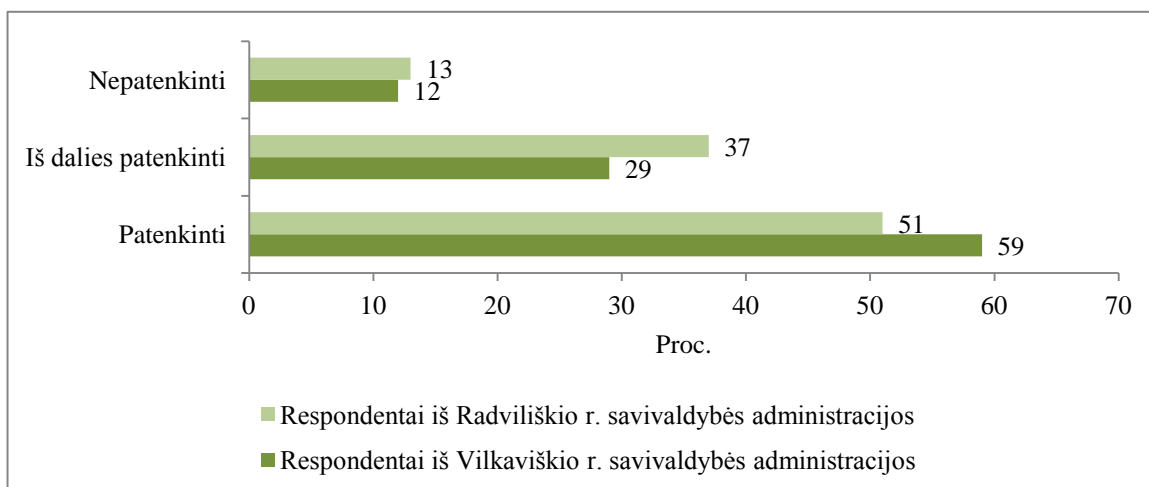
**Tyrimo atlikimo laikas:** 2012.01.06. – 2012.02.03.

Tyrimo grafinės iliustracijos parengtos MS Excel 2007 kompiuterinės programos pagalba, o tyrimo ataskaita parengta naudojant MS Word 2007 kompiuterinę programą.

## **2.2. Vilkaviškio r. savivaldybės ir Radviliškio r. savivaldybės administracijos valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu palyginamoji analizė**

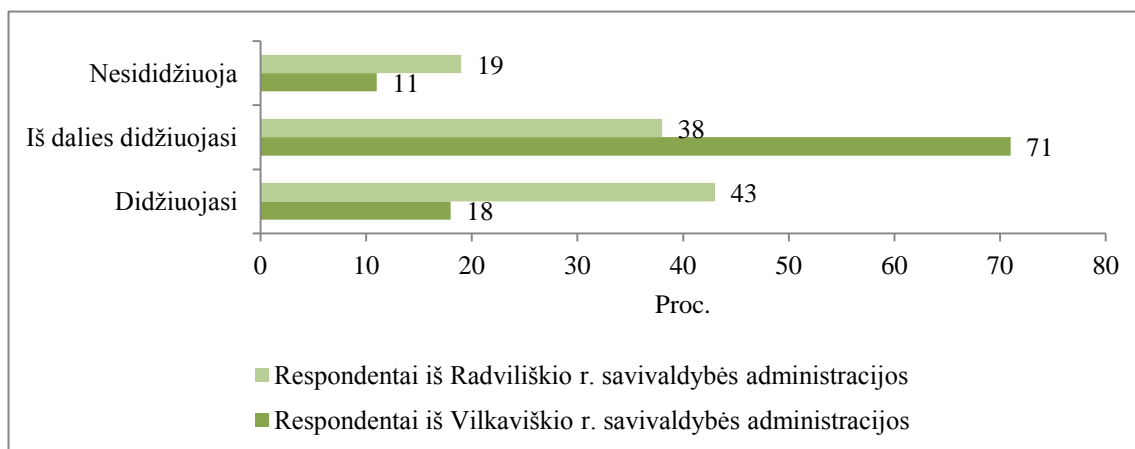
### **2.2.1. Bendro savivaldybių administracijos darbuotojų pasitenkinimo darbu palyginimas**

Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad abiejų tyrime dalyvavusių savivaldybių administracijos darbuotojų dauguma savo darbu yra patenkinti (žr. 17 pav. ir 2 pr. 1 lent.). Nepatenkintų savo darbu darbuotojų abiejose tyrime dalyvavusiose savivaldybėse yra tik 12,5 proc.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pasitenkinimą darbu analizuojamų savivaldybių administracijose, proc.

Abiejų tyrime dalyvavusių savivaldybių administracijos darbuotojų dauguma iš dalies didžiuojasi dirbdami šiose įstaigose (žr. 18 pav. ir 2 per. 2 lent.).

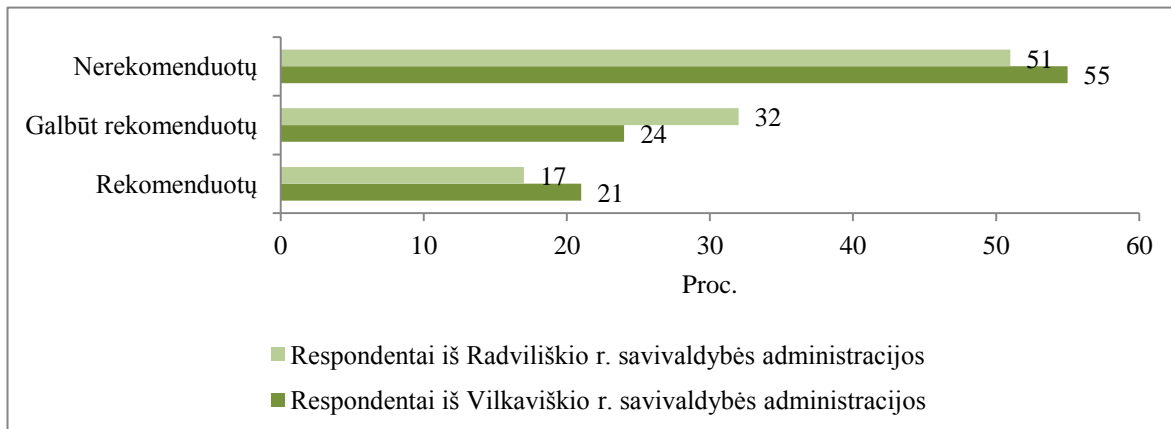


18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie didžiuojasi dirbdami analizuojamų savivaldybių administracijose, proc.

Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojai labiau didžiuojasi dirbdami šioje valstybinėje įstaigoje nei Vilkaviškio r. savivaldybės darbuotojai. Kita vertus, 8-iais proc. daugiau Radviliškio r. savivaldybės darbuotojų nei Vilkaviškio atsakė, jog jie nesididžiuoja dirbdami analizuojamoje viešojoje įstaigoje.

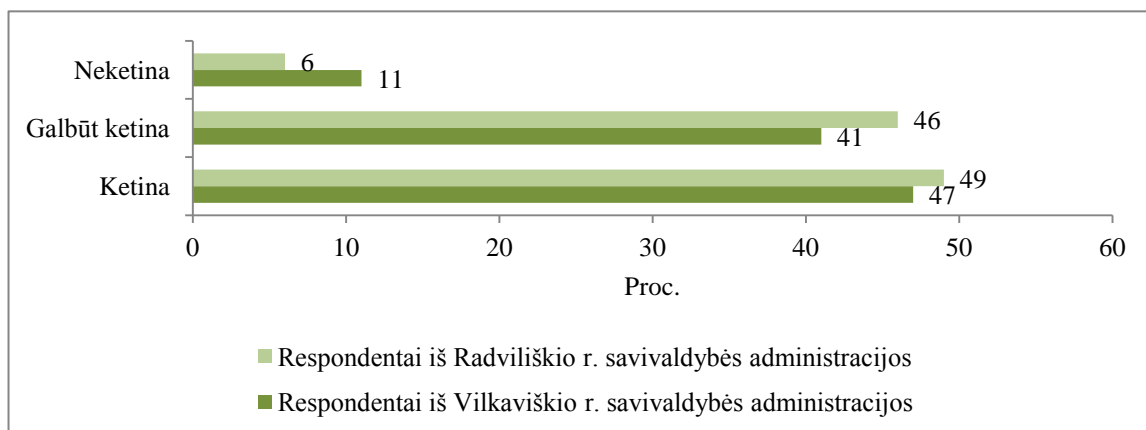
Nepaisant to, kad dauguma respondentų yra patenkinti savo darbu Vilkaviškio ir Radviliškio r. savivaldybių administracijose, iš dalies didžiuojasi čia dirbdami, dauguma jų nerekomenduo jų savo

draugams, kolegoms savo darbovietės (žr. 19 pav. ir 3 pr. 3 lent.). Kiek didesnė Radviliškio r. savivaldybės darbuotojų dalis nei Vilkaviškio rekomenduotų savo savivaldybę pažįstamiems, kaip gerą darbovietę.



19 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie rekomenduotų analizuojamų savivaldybių administraciją draugui, kaip geras darbovietes, proc.

Abiejų tyrime dalyvavusių savivaldybių administracijų darbuotojų dauguma ateityje ketina arba galbūt ketina keisti darbą (žr. 20 pav. ir 2 pr. 3 lent.).



20 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie ketina ateityje savo noru leisti darbą, proc.

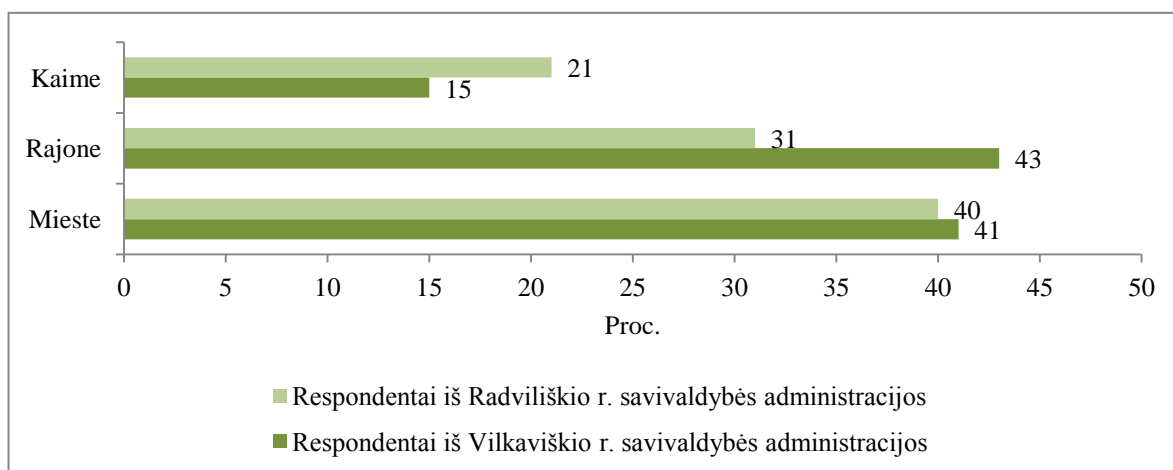
Nors Vilkaviškio ir Radviliškio r. savivaldybių administracijos darbuotojų atsakymai kardinaliai nesiskyrė, tačiau vis tik Radviliškio r. savivaldybės darbuotojai labiau nei Vilkaviškio ateityje yra linkę keisti darbą.

### 2.2.2. Nuo pačių respondentų priklausančių jų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių palyginimas

Teorinėje šio darbo dalyje aptariant pagrindinius nuo paties darbuotojo priklausančius jo pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksniai, buvo minėti tokie veiksniai, kaip jo lytis, amžius, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, gyvenamoji vieta, asmeninės savybės ir kt. Anketinės apklausos pagalba buvo siekiama išsiaiškinti dominuojančius šiuos asmeninius veiksniai Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijos darbuotojų tarpe.

Apibendrinus rezultatus paaiškėjo, kad abiejose tyrime dalyvavusiose savivaldybių administracijose didžioji dalis darbuotojų yra 41-50 m. amžiaus (vid. 44,1 proc.; žr. 3 pr. 2 lent.) moterys (vid. 58,4 proc.; žr. 3 pr. 1 lent.), įgijusios aukštąjį universitetinį išsilavinimą (vid. 70,6 proc.; žr. 3 pr. 3 lent.). Didžioji dalis respondentų abiejose tirtose savivaldybėse – vedę (ištekęjusios) (vid. 77,4 proc.; žr. 3 pr. 4 lent.) ir turi vaikų (vid. 86 proc.; žr. 4 pr. 1 lent.).

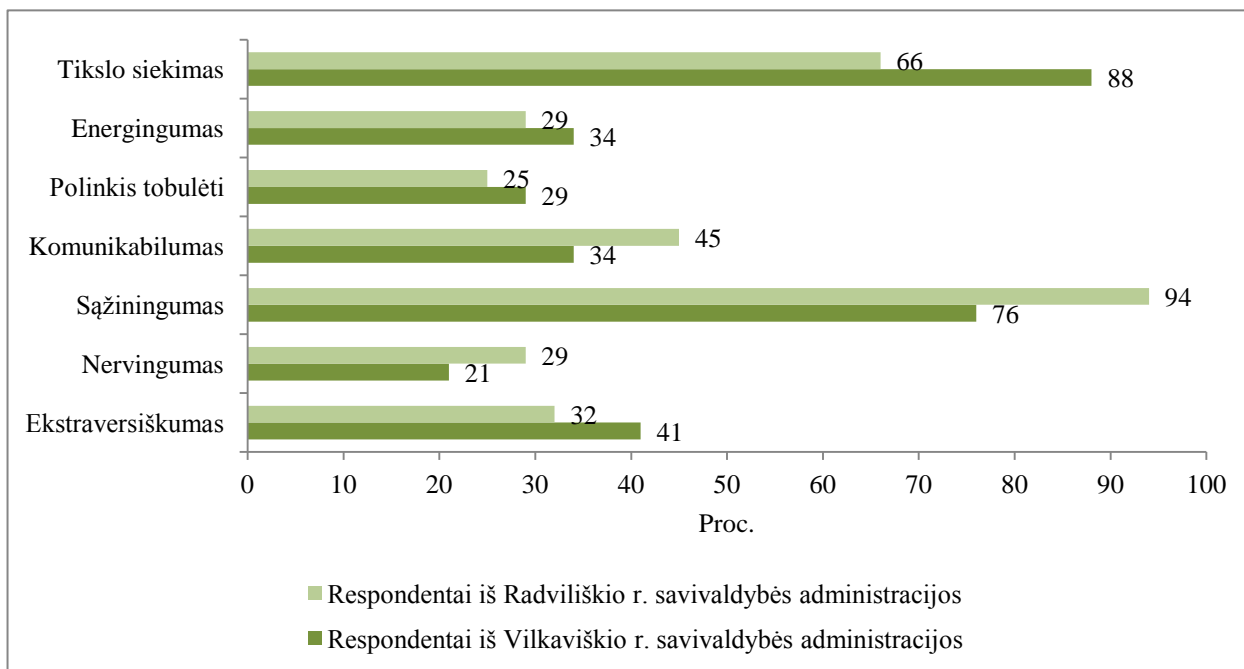
Skiriasi Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijose dirbančių darbuotojų gyvenamoji vieta (žr. 21 pav. ir 4 pr. 2 lent.): didžioji dalis respondentų iš Vilkaviškio r. savivaldybės gyvena rajone (43 proc.), o dauguma iš Radviliškio – mieste (40 proc.). Nors vidutiniškai tik 18 proc. abiejų savivaldybių darbuotojų gyvena kaime, tačiau Radviliškio r. savivaldybės administracijoje dirbančių ir gyvenančių kaime darbuotojų yra daugiau nei Vilkaviškio r. savivaldybės administracijoje.



21 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų gyvenamąją vietą, proc.

Vertinant respondentų asmenines savybes pastebėta, jog daugumai abiejų savivaldybių administracijų darbuotojų labiausiai būdingas tikslo siekimas ir sąžiningumas (žr. 22 pav. ir 4 pr. 3-4 lent.). Vilkaviškio r. savivaldybės administracijoje dirbantiems respondentams labiau nei Radviliškio

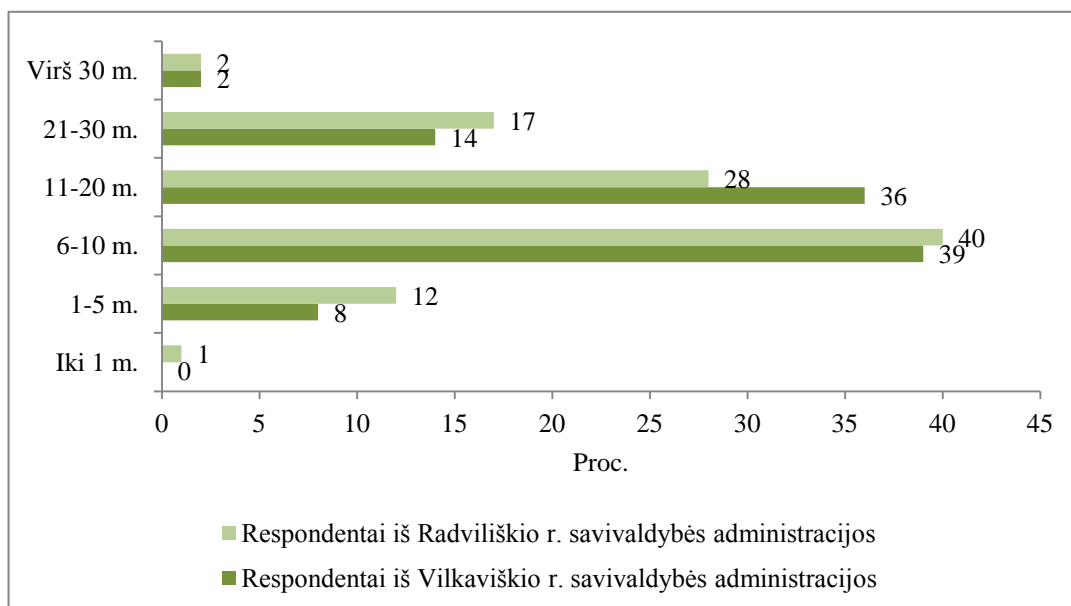
būdingas tikslo siekimas, o Radviliškio savivaldybės darbuotojams labiau nei Vilkaviškio būdingas sąžiningumas.



**22 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jiems būdingas asmenines savybes, proc.**

Radviliškio r. savivaldybės darbuotojams labiau nei Vilkaviškio būdingas komunikabilumas ir nervingumas. Tuo tarpu Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos darbuotojams labiau nei Radviliškio būdingas energingumas, polinkis tobulėti, ekstraversiškumas.

Daugumos Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijos darbuotojų darbo stažas šiose viešosiose įstaigose – 6-10 metų (39,5 proc. visų respondentų) (žr. 23 pav. ir 5 pr. 1 lent.). Daugiau trumpiau nei 6 metai dirbančių darbuotojų yra Radviliškio r. savivaldybės administracijoje, o 11-20 metų darbo stažą turinčių darbuotojų daugiau dirba Vilkaviškio r. savivaldybės administracijoje.



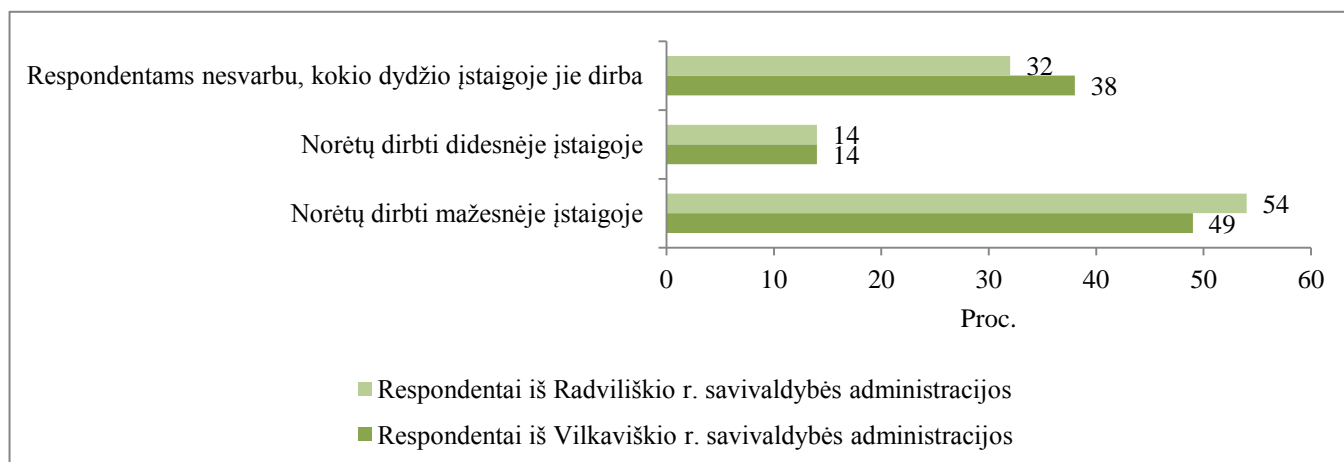
23 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo stažą analizuojamų savivaldybių administracijose, proc.

### 2.2.3. Nuo Vilkaviškio r. ir Radviliškio r. savivaldybių administracijos priklausančių veiksmų, įtakančių respondentų pasitenkinimą darbu, palyginimas

Anketinės apklausos metu vertinant nuo pačių respondentų nepriklausančius veiksmus, įtakančius jų pasitenkinimo darbu lygį, buvo vertinamos respondentų darbo sąlygos ir charakteristikos Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijose bei šių įstaigų organizaciniai veiksniai.

Apibendrinus apklausos rezultatus paaiškėjo, kad įstaigos, kurioje dirba respondentai, dydis daugumos jų netenkina: didžioji dalis ir Radviliškio, ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijų darbuotojų norėtų dirbti mažesnėje organizacijoje (žr. 24 pav. ir 5 pr. 2 lent.). Tik 35 proc. visų respondentų nėra svarbus organizacijos, kurioje jie dirba, dydis.

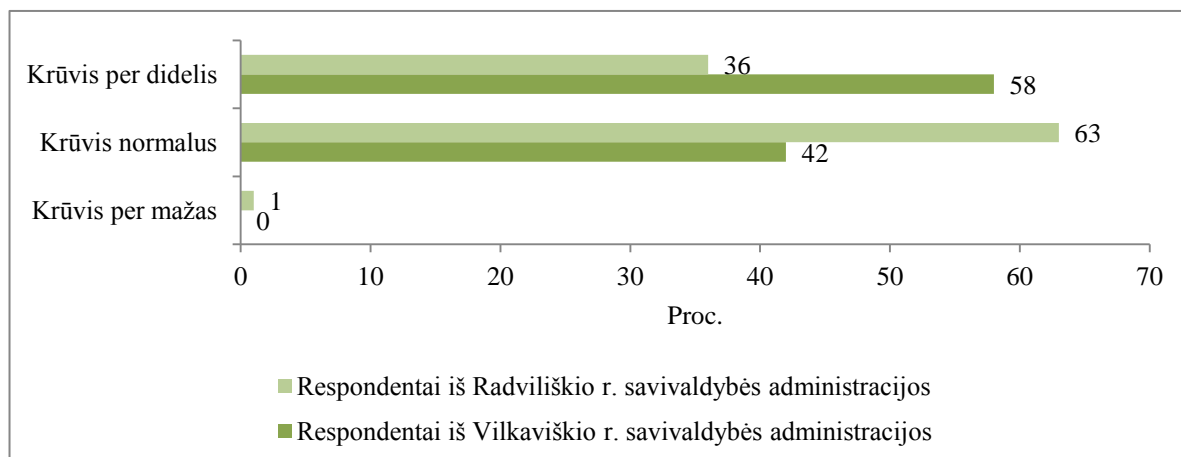




24 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pageidavimą dirbti didesnėje (mažesnėje) įstaigoje, proc.

Per dideliu darbo krūviu skundžiasi 58 proc. Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos darbuotojų ir 36 proc. Radviliškio. (žr. 25 pav. ir 5 pr. 3 lent.). Vadinasi, Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos darbuotojai labiau nei Radviliškio yra nepatenkinti savo darbo krūviu. To pasekoje didesnis Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos darbuotojų skaičius nei Radviliškio po darbo dažniausiai jaučiasi pavargę (žr. 5 pr. 4 lent.), o tai, savo ruožtu, gali įtakoti žemesnį jų pasitenkinimo darbu lygį.

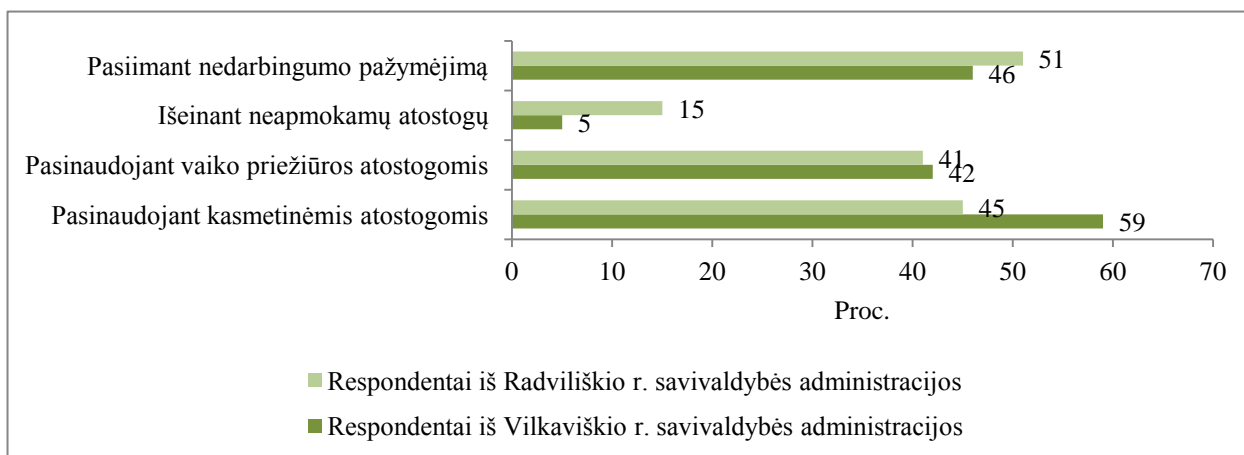
Apklausoje rezultatai parodė, kad ir Radviliškio, ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijose dirbantys respondentai yra turėję rūpesčių dėl jiems priklausančių su daro santykiais susijusių socialinių garantijų (žr. 26 pav. ir 6 pr. 1-2 lent.).



25 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal savo darbo krūvio vertinimą, proc.

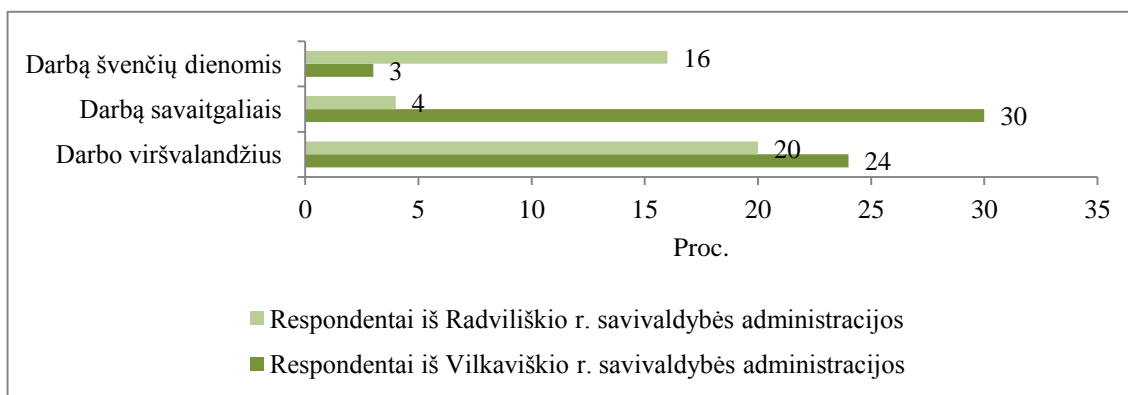
Daugiausiai problemų analizuojamose viešosiose įstaigose kyla tuomet, kai darbuotojai nori išeiti nedarbingumo atostogų (vid. 48,5 proc.) ir norint pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis (vid. 52 proc.). Pasiimant nedarbingumo pažymėjimą problemų dažniau turi Radviliškio nei Vilkaviškio r. savivaldybės administracijoje dirbantys respondentai. Tuo tarpu su problemomis, susijusiomis dėl kasmetinių atostogų, dažniau susiduria Vilkaviškio nei Radviliškio r. savivaldybėje dirbantys respondentai.

Išėjimas vaiko priežiūros atostogų taip pat abiejose savivaldybėse yra pakankamai problematiškas. Dėl šių problemų turėjo rūpesčių 41,5 proc. visų tyrime dalyvavusių respondentų.



26 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie turėjo rūpesčių pasinaudojant jiems priklausančiomis socialinėmis garantijomis, proc.

Apibendrinti tyrimo rezultatai parodė, jog nemažai daliai abiejose savivaldybių administracijose dirbantiems respondentų nėra pagal įstatymą sumokama už jų darbą papildomomis valandomis, t.y. po darbo ir (ar) darbą švenčių dienomis, savaitgaliais (žr. 27 pav. ir 6 pr. 3-4 lent.).

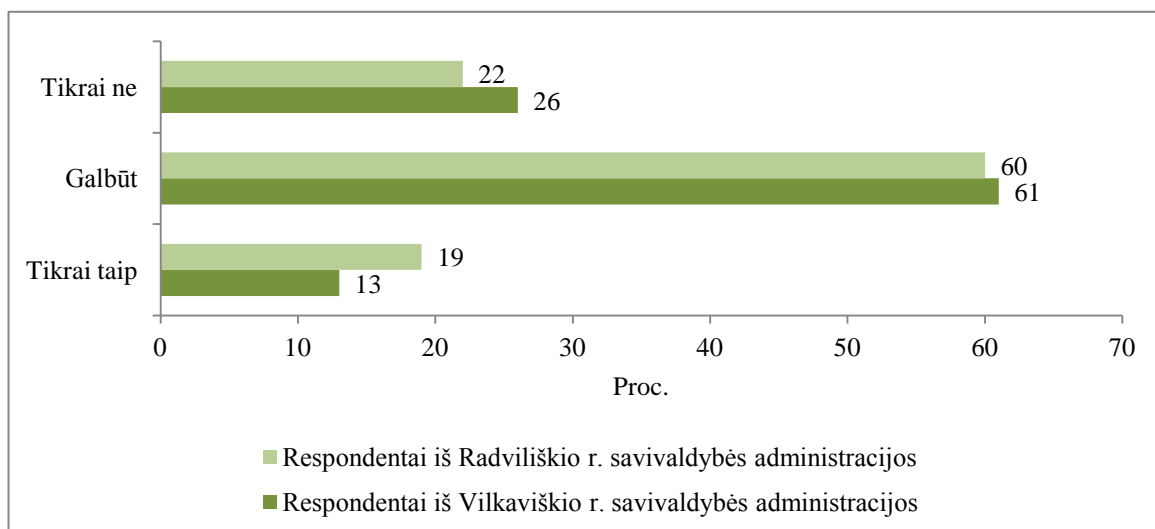


27 pav. Respondentų, kuriems pagal įstatymą nebuvo sumokėta už papildomas darbo valandas, pasiskirstymas, proc.

Už darbo viršvalandžius pagal įstatymą nesumokama penktadaliui Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojų ir beveik ketvirtadaliui Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojų. Darbuotojams už darbą savaitgaliais žymiai dažniau nei Radviliškio savivaldybėje nesumokama Vilkauskio r. savivaldybės administracijos darbuotojams; o už darbą švenčių dienomis dažniau neapmokama Radviliškio nei Vilkauskio r. savivaldybės administracijoje dirbantiems respondentams.

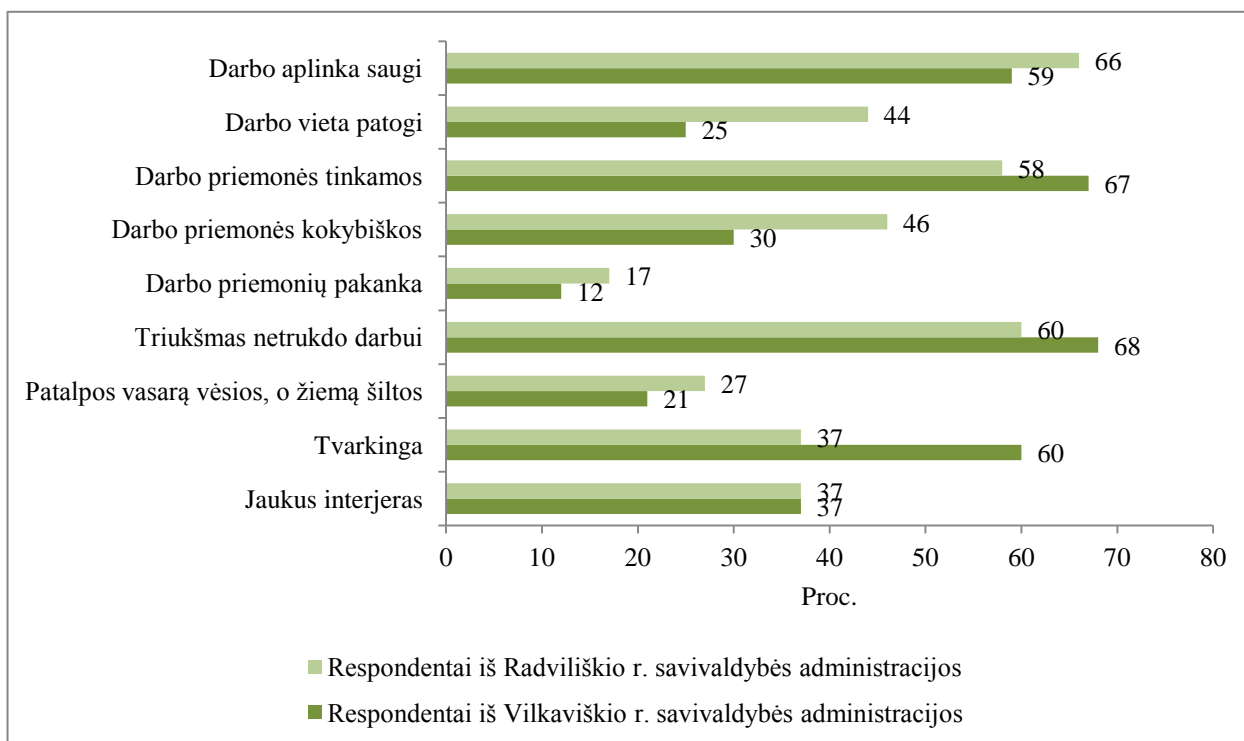
Anketinės apklausos rezultatai parodė, jog didžioji dalis Radviliškio ir Vilkauskio r. savivaldybių administracijų darbuotojų yra nepatenkinti ar tik iš dalies patenkinti savo darbo užmokesčiu šiose įstaigose. Jeigu kita potenciali darbovietė jiems pasiūlytų didesnę atlyginimą, net rizikuodami šiuo metu pakankamai tvirtomis savo socialinėmis garantijomis, didžioji dalis abiejų tyrime dalyvavusių savivaldybių įstaigų darbuotojų galbūt keistų savo dabartinį darbą į naują (žr. 28 pav. ir 7 pr. 1 lent.). Nesiryžtų to daryti 24 proc. visų respondentų.

Teorinėje darbo dalyje minėta, jog darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį įtakoja ir jų darbo fizinė aplinka. Todėl atliekant darbuotojų apklausą Radviliškio ir Vilkauskio r. savivaldybių administracijose respondentų buvo paprašyta įvertinti savo fizinę darbo aplinką. Teigiami respondentų atskirų darbinės aplinkos fizinių aspektų vertinimai pateikiami 29 paveiksle (taip pat žr. 7 pr. 2-3 lent.).



28 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie keistų savo darbą į analogišką, tik su ženkliai didesniu atlyginimu, bet su netvirtomis socialinėmis garantijomis, proc.

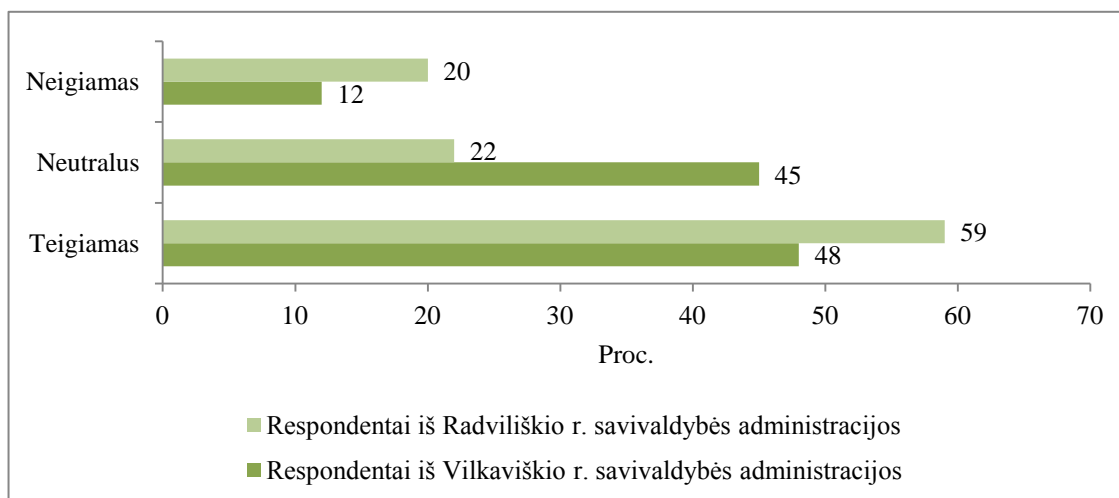
Kaip galima pastebėti iš 29 paveiksle pateiktų tyrimo rezultatų, savo darbo fizinę aplinką respondentų dauguma vertino iš dalies palankiai. Palankiausiai abiejų savivaldybių darbuotojai vertino savo darbo aplinkos saugumą, darbo priemonių tinkamumą, aplinkos triukšmo izoliaciją; nepalankiausiai – darbo priemonių pakankamumą, patalpų temperatūros svyravimus, darbo vietos patogumą.



29 pav. **Teigiamai savo fizinę darbo aplinką įvertinusių respondentų pasiskirstymas pagal atskirus šios aplinkos elementus, proc.**

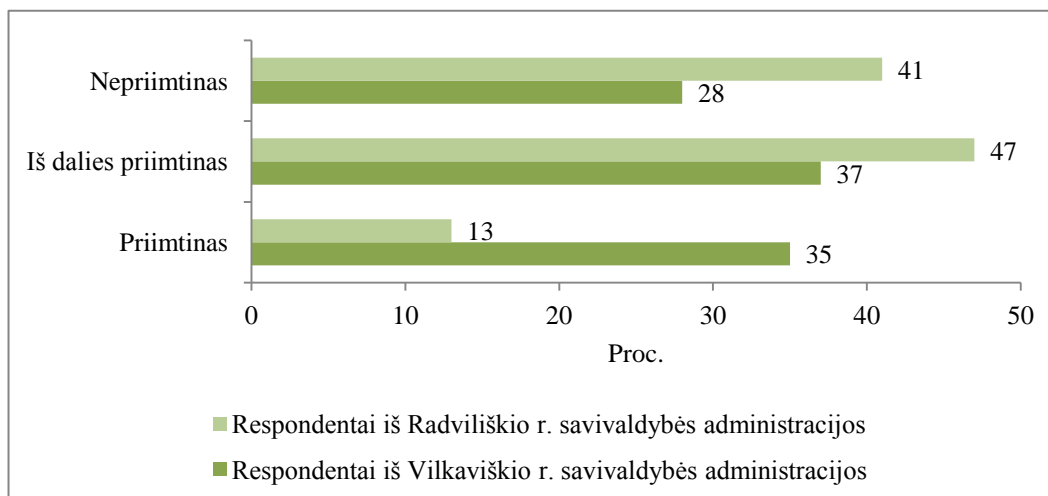
Vilkaviškio palankiau nei Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojai vertino darbo priemonių tinkamumą, aplinkos triukšmo izoliaciją, darbo aplinkos tvarkingumą. Tuo tarpu tyrime dalyvavę Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojai palankiau nei Vilkaviškio vertino savo darbo aplinkos saugumą, darbo vietos patogumą, darbo priemonių kokybę, patalpų temperatūros svyravimus.

Vertinant respondentų pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius svarbu buvo įvertinti tai, koks, jų požiūriu, vietos bendruomenėje yra susiformavęs jų darbovietės įvaizdis. Pasak mokslininkų, teigiamas įmonės, kurioje dirba darbuotojas, įvaizdis, teigiamai įtakoja jo pasitenkinimą darbu. Apibendrinus tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad tyrime dalyvavusių ir Vilkaviškio, ir Radviliškio r. savivaldybių administracijų darbuotojų dauguma šių savivaldybių įvaizdį visuomenėje traktuoja kaip teigiamą (žr. 30 pav. ir 8 pr. 1 lent.). Radviliškio r. savivaldybėje dirbantys respondentai palankiau nei Vilkaviškio r. savivaldybės darbuotojai vertino savo darbovietės įvaizdį. Kita vertus, Radviliškio r. savivaldybės darbuotojų tarpe daugiau nei Vilkaviškio r. savivaldybėje savo darbo įstaigos įvaizdį vertino kaip neigiamą.



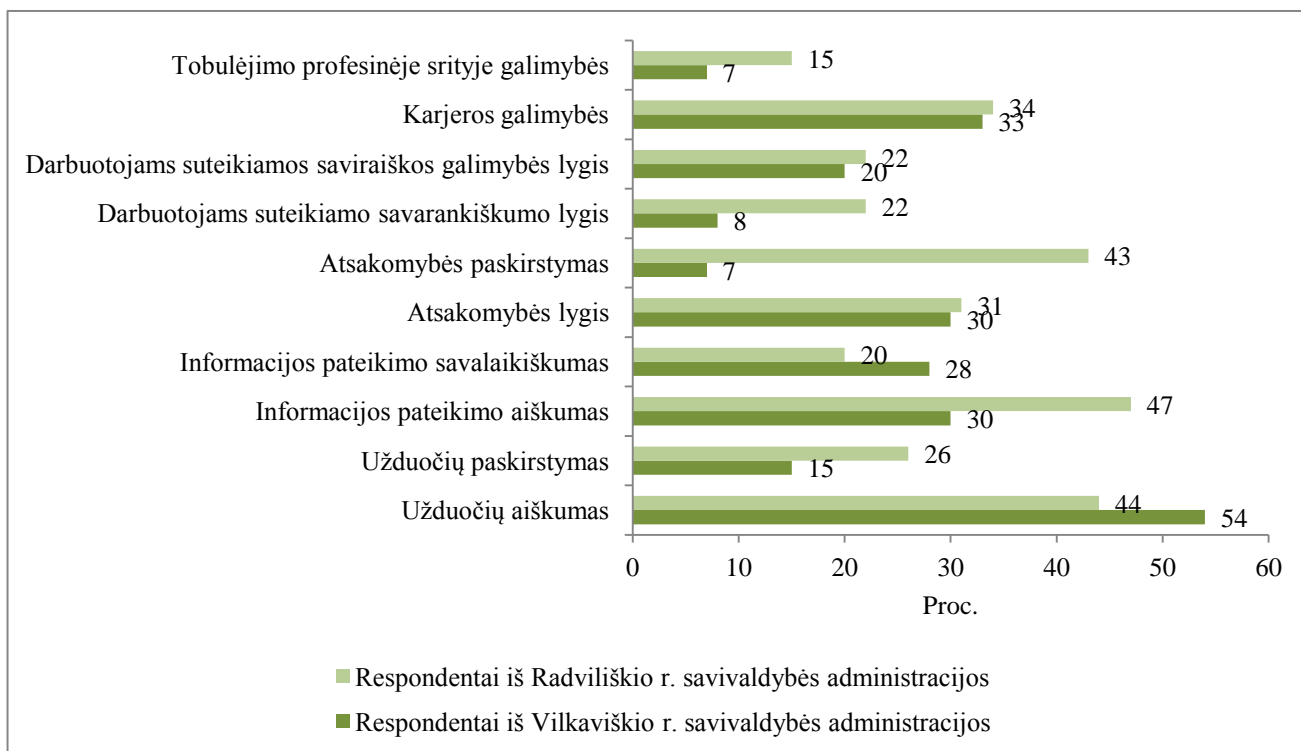
30 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal jų požiūrį į analizuojamų savivaldybių administracijos įvaizdį vietos bendruomenėje, proc.

Įstaigos vadovo vadovavimo savo pavaldiniams pobūdis – dar vienas esminis darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojantis organizacinis veiksnys. Anketinės apklausos rezultatai rodo, kad abiejose tyrime dalyvavusiose savivaldybių administracijose darbuotojų daugumai personalo valdymo politika yra iš dalies priimtina (žr. 31 pav. ir 8 pr. 2 lent.). Lyginant šias rajonų savivaldybes tarpusavyje, personalo politika respondentams yra priimtinesnė Radviliškio r. savivaldybės darbuotojams.



31 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jiems priimtinas jų vadovo vadovavimo darbuotojams pobūdis, proc.

Pagrindiniai savivaldybės administracijos darbo organizavimo aspektai, kurie respondentams yra priimtinausi, Vilkaviškio ir Radviliškio r. savivaldybėse skiriasi (žr. 32 pav. ir 8 pr. 3 lent., 9 pr. 1 lent.). Tyrime dalyvavę Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos darbuotojai palankiausiai vertino užduočių aiškumą ir karjeros galimybes, o Radviliškio r. savivaldybės darbuotojai – informacijos pateikimo aiškumą, užduočių aiškumą ir atsakomybės paskirstymą.



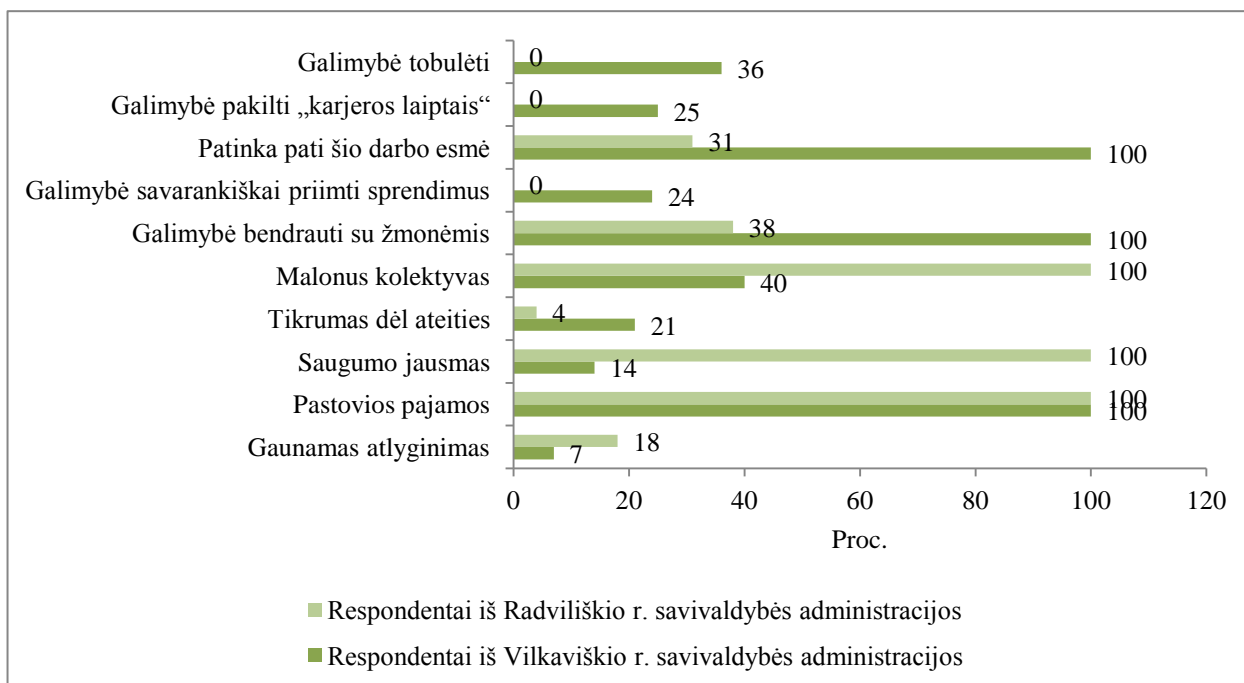
32 pav. Respondentų, kuriems yra priimtinas darbo organizavimas savivaldybėje, pasiskirstymas pagal skirtingus darbo organizavimo aspektus, proc.

Nepalankiausiai abiejose tirtose savivaldybėse buvo įvertinti šie personalo darbo organizavimo aspektai: tobulėjimo profesinėje srityje galimybės, darbuotojams suteikiamo savarankiškumo lygis, užduočių paskirstymas.

Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojai žymiai palankiau nei Vilkaviškio vertino atsakomybės paskirstymą, informacijos suteikimo aiškumą, darbuotojams suteikiamo savarankiškumo lygį. Tuo tarpu Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos darbuotojai labiau nei Radviliškio buvo patenkinti užduočių aiškumu, informacijos suteikimo savalaikiškumu.

Pagrindiniai motyvai, skatinantys abiejų savivaldybių administracijų tyrime dalyvavusius respondentus dirbti analizuojamų savivaldybių administracijose – pastovios pajamos (žr. 33 pav. ir 9 pr. 2-3 lent.). Kiti motyvai skiriasi priklausomai nuo savivaldybės, kurioje dirba respondentai.

Radviliškio r. savivaldybės administracijoje dirbantys respondentai žymiai dažniau nei Vilkaviškio r. savivaldybėje dirbantys darbuotojai žymėjo, jog juos skatina likti šiame darbe malonus kolektyvas ir saugumo jausmas. Tuo tarpu Vilkaviškio r. savivaldybės administracijoje dirbantys darbuotojai labiau nei Radviliškio džiaugiasi galimybe bendrauti su žmonėmis, jiems labiau nei kitos savivaldybės darbuotojams patinka pati šio darbo esmė, atsiveria didesnės galimybės tobulėti ir kilti „karjeros laiptais“, savarankiškai priimti sprendimus.



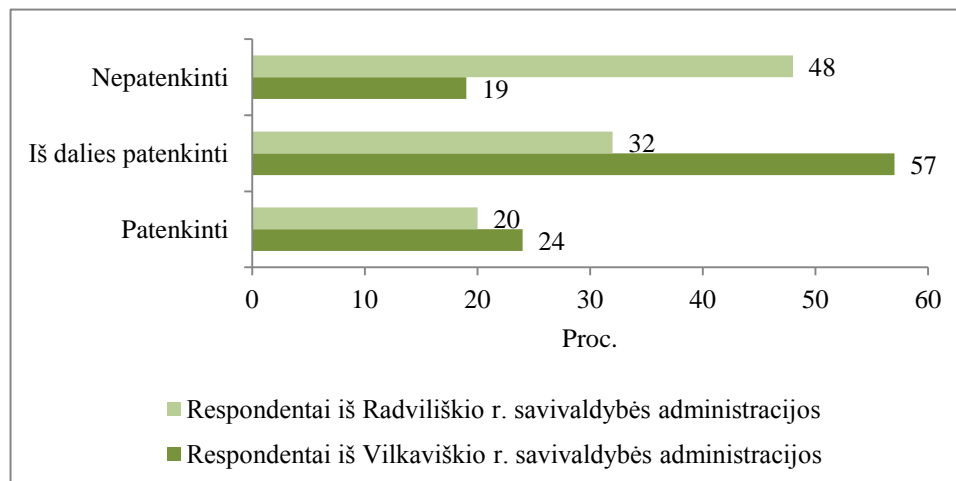
33 pav. Veiksniai, motyvuojantys respondentus dirbti analizuojamų savivaldybių administracijoje, proc.

Apibendrinus 33 paveiksle pristatytus tyrimo rezultatus, iliustruojančius skirtingų darbo organizavimo aspektų Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybėse vertinimą, galima daryti išvadą, kad lyginant šias dvi rajonų savivaldybes Vilkaviškio r. savivaldybės administracijoje darbas organizuojamas efektyviau nei Radviliškio rajono savivaldybėje.

Tyrimo rezultatai parodė, jog abiejų tyrime dalyvavusių savivaldybių administracijos darbuotojų dauguma yra tik iš dalies patenkinti arba iš viso nepatenkinti susiformavusiu organizaciniu klimatu savo darbovietėse (žr. 34 pav. ir 9 pr. 3 lent.). Iš visų tyrime dalyvavusių respondentų tik 22 proc. atsakė, kad juos tenka analizuotose viešosiose įstaigose susiformavęs psichologinis klimatas.

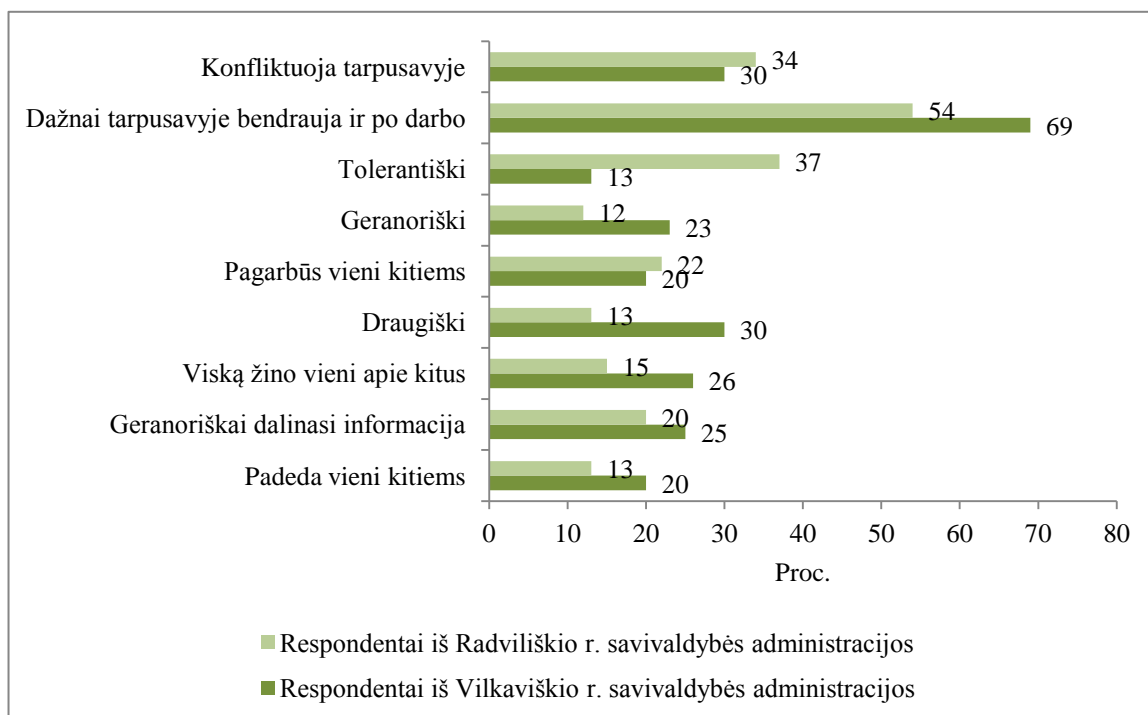


Skirtingose tyrimo dalyvavusiose rajonų savivaldybių administracijose skyrėsi respondentų pasitenkinimo psichologine atmosfera lytis: labiau psichologiniu klimatu yra nepatenkinti Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojai nei Vilkaviškio.



34 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie patenkinti psichologiniu klimatu analizuojamų savivaldybių administracijose, proc.

Labiausiai respondentai skundžiasi tuo, kad jų darbovietėse kolegės dažnai konfliktuoja tarpusavyje, dažnai nėra pagarbūs vieni kitiems, nesidalina geranoriškai informacija (žr. 35 pav. ir 10 pr. 1-2 lent.). Radviliškio r. savivaldybės administracijoje dirbantys respondentai dažniau nei Vilkauskio savivaldybės administracijos darbuotojai skundžiasi kolegų tolerancijos trūkumu; o Radviliškio r. savivaldybėje dirbantys respondentai labiau nei Vilkauskio yra nepatenkinti draugiškumo tarp bendradarbių lygiu.



35 pav. Respondentų, neigiamai įvertinusių savo bendradarbių bendravimo su kolegomis atskirus aspektus, pasiskirstymas, proc.

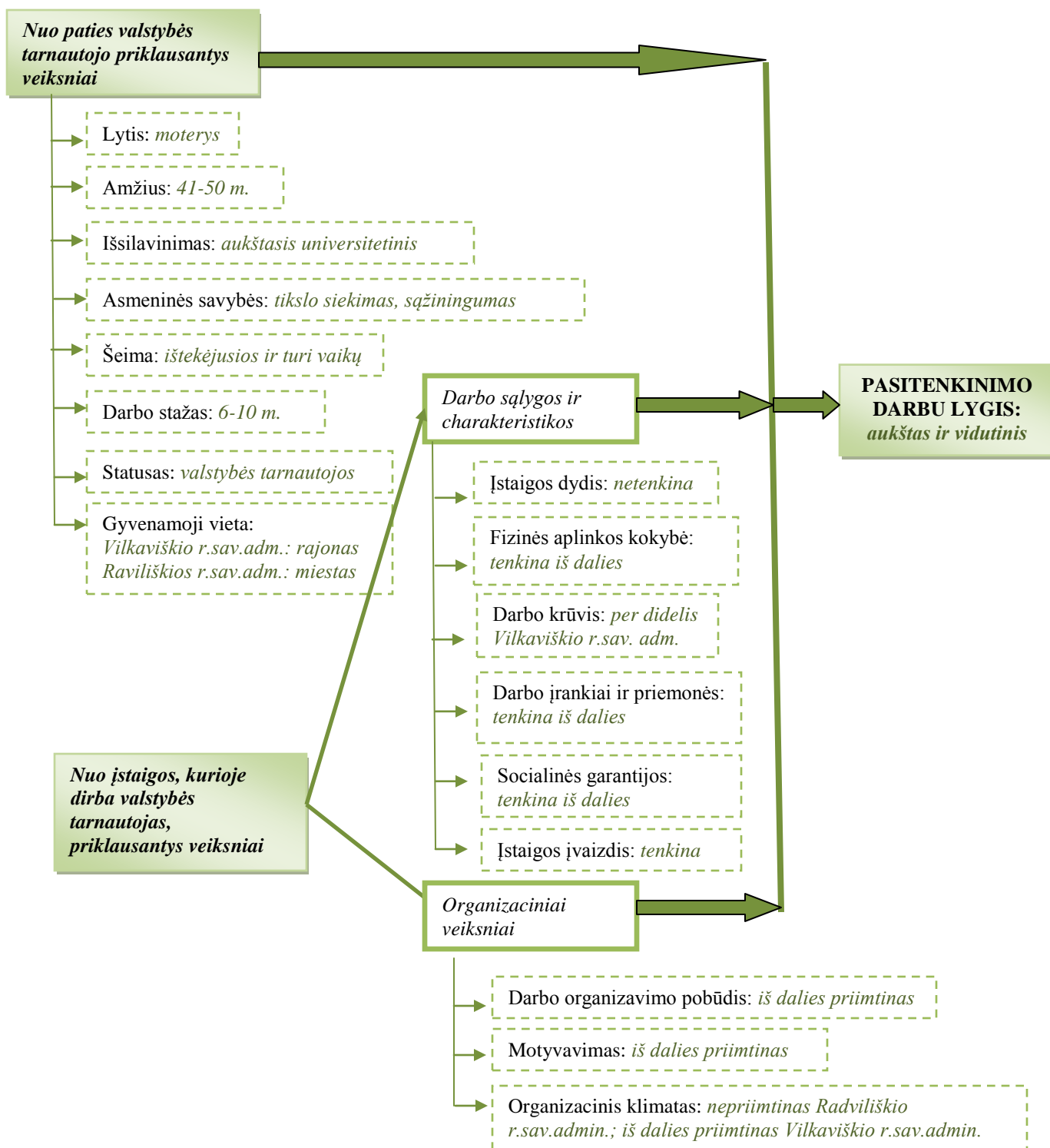
Tyrimo rezultatai parodė, jog abiejų tyrime dalyvavusių savivaldybių įstaigų darbuotojai retai tarpusavyje bendrauja ne darbo metu. Vadinasi, galima daryti prielaidą, jog šių organizacijų darbuotojų tarpusavio santykiai nėra itin šilti ir glaudūs.

### **3.VILKAVIŠKIO R. SAVIVALDYBĖS IR RADVILIŠKIO R. SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOJE DIRBANČIŲ VALSTYBĖS TARNAUTOJŲ PADITENKINIMO DARBU DIDINIMO KRYPTYS**

Remiantis teorinėje šio darbo dalyje sudarytu darbuotojų pasitenkinimą įtakančių veiksnių modeliu, antroje dalyje atlikus empirinį tyrimą sudarytas Vilkaviškio ir Radviliškio r. savivaldybių administracijose dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu modelis (žr. 36 pav.).

Kaip galima pastebėti iš 36 paveikslo, daugeliu aspektų Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijose dirbančių respondentų nurodyti veiksniai ir jų vertinimai sutampa. Rasti skirtumai tik vertinant nuo paties darbuotojų priklausančių jų pasitenkinimą darbu įtakančių veiksnių grupėje esantį veiksnių „gyvenamoji vieta“ (Radviliškio r. savivaldybės administracijoje dirbančių darbuotojų dauguma gyvena miesto teritorijoje, o Vilkaviškio – rajono), darbo charakteristikų veiksnių grupėje vertinant veiksnių „darbo krūvis“ (tik Vilkaviškio r. savivaldybės administracijoje dirbantys respondentai nurodė, kad jų darbo krūvis yra per didelis) bei organizacinių veiksnių grupėje vertinant veiksnių „organizacinis klimatas“ (Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojų daugumai jis yra nepriimtinas, o Vilkaviškio – iš dalies priimtinas).

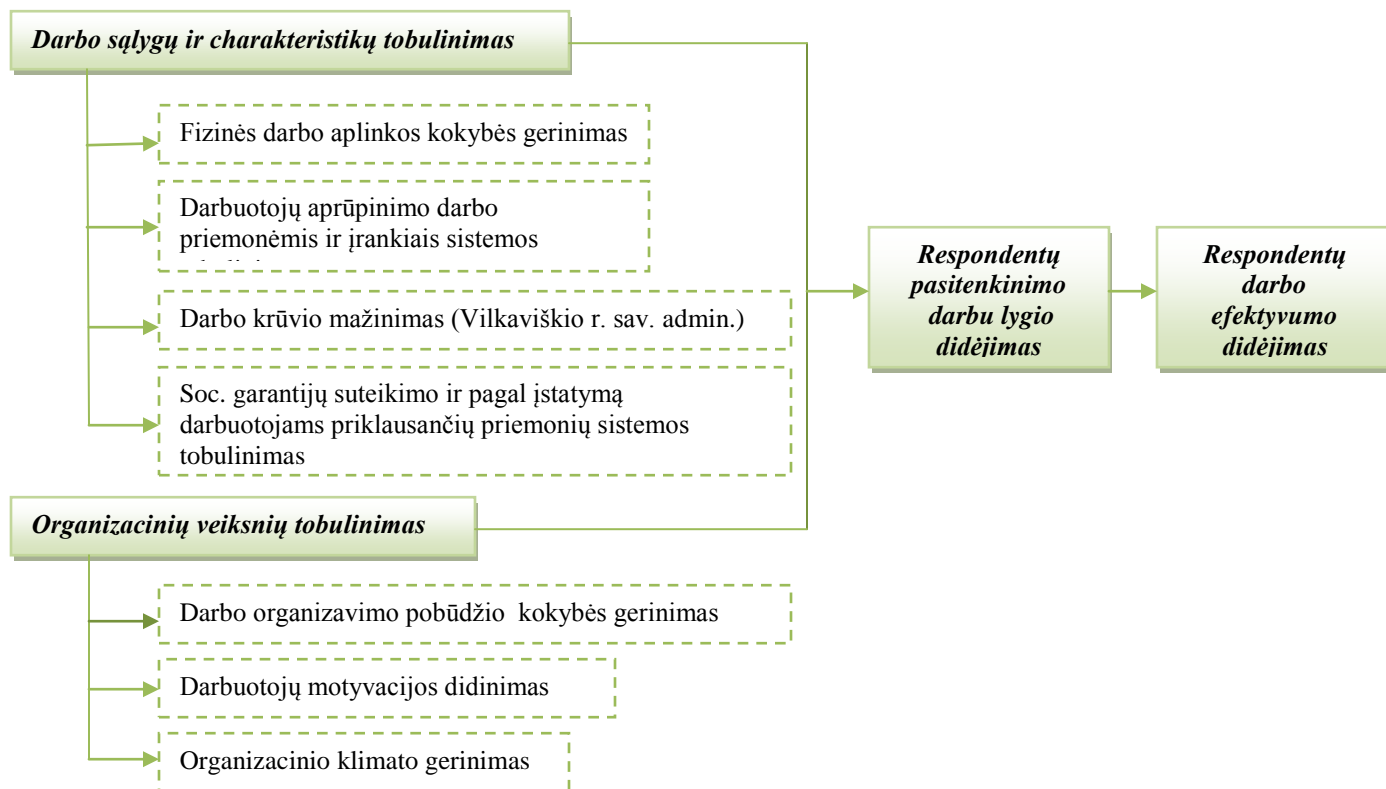
Apibendrinant 36 paveiksle pateiktus apibendrintus tyrimo rezultatus galima pastebėti, kad daugelis nuo pačių respondentų nepriklausančių veiksnių (darbo sąlygos ir charakteristikos bei organizaciniai veiksniai) respondentų daugumą tenkina tik iš dalies ar iš viso netenkina. Nepaisant to, daugumai tyrime dalyvavusių įstaigų darbuotojų jaučia aukštą ir vidutinį pasitenkinimą dirbdami šiose įstaigose. Taigi, jei abi tyrime dalyvavusių rajonų savivaldybių administracijos norės ir sugebės patobulinti respondentų įvardintus aspektus, kurie jų šiai dienai netenkina, tikėtina, kad šių įstaigų darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis dar labiau padidės, o tuo pačiu padidės ir šių įstaigų veiklos efektyvumas.



36 pav. Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijose dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių modelis

Vadinasi, siekiant didinti Vilkaviškio ir Radviliškio r. savivaldybių administracijose dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu lygį tikslinga tai daryti orientuojantis į darbuotojų

pasitenkinimą didinančių veiksnių grupę, nepriklausančią nuo paties darbuotojo, t.y. į darbuotojo darbo sąlygų ir charakteristikų gerinimą bei organizacinių veiksnių tobulinimą (žr. 37 pav.).



### 37 pav. Radviliškio ir Vilkaviškio rajonų savivaldybių administracijų darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo kryptys

Remiantis tyrimo rezultatais, siekiant didinti Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijoje dirbančių darbuotojų pasitenkinimą darbu jų darbo sąlygų ir charakteristikų kokybės gerinimo pagrindu, tikslinga būtų gerinti jų fizinės darbo aplinkos kokybę, darbuotojų aprūpinimo darbo įrankiais ir priemonėmis sistemą, tobulinti socialinių garantijų suteikimo ir pagal įstatymą darbuotojams priklausančių priemonių sistemą, Vilkaviškio r. savivaldybės administracijoje mažinti darbuotojų darbo krūvį.

Tyrimo pagrindu siekiant didinti darbuotojų pasitenkinimą darbu analizuotose viešosiose įstaigose organizacinių veiksnių grupės pagrindu, tikslinga būtų gerinti respondentų darbo organizavimo pobūdį, tobulinti darbuotojų motyvacijos sistemą, gerinti organizacinį klimatą.

Nors visos 37 paveiksle pateiktos respondentų pasitenkinimo darbu didinimo kryptys yra vienodai aktualios ir Radviliškio, ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijų darbuotojams, tačiau metodai, kaip tai galima būtų padaryti, skiriasi.

Radviliškio ir Vilkaviškio rajonų savivaldybių administracijose dirbančių respondentų pasitenkinimo darbu didinimo priemonės jų darbo fizinės aplinkos kokybės gerinimo pagrindu pateikiamos 13 lentelėje. Remiantis tyrimo rezultatais, siekiant gerinti respondentų fizinės darbo aplinkos kokybę tikslinga tai daryti didinant jų darbo vietos patogumą, reguliuojant darbo patalpų temperatūros sezoninius svyravimus, didinant darbo patalpų tvarkingumą (Vilkaviškio r. savivaldybėje šis aspektas neaktualus) ir jaukumą.

**13 lentelė. Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijose dirbančių respondentų pasitenkinimo darbu didinimo priemonės jų fizinės darbo aplinkos kokybės gerinimo pagrindu**

Priemonės	Radviliškio r. savivaldybės administracija	Vilkaviškio r. savivaldybės administracija
1. Didinti darbo vietos patogumą	+	+
2. Efektyviau reguliuoti darbo patalpų sezoninius temperatūros svyravimus	+	+
3. Didinti darbo patalpų tvarkingumą	+	-
4. Didinti darbo patalpų interjero jaukumą	+	+

Siekiant didinti respondentų pasitenkinimą darbu darbo įrankių ir priemonių aspektu, abiejose tyrimo dalyvavusiose viešosiose įstaigose tikslinga:

1. Gerinti respondentų darbo priemonių kokybę.
2. Respondentus aprūpinti pakankamu kiekiu reikalingų darbo priemonių.

Tyrimo rezultatai parodė, kad norint didinti respondentų pasitenkinimą darbu taip pat tikslinga sureguliuoti darbuotojams priklausančių socialinių garantijų bei priemokų už darbą įgyvendinimo sistemą (žr. 14 lent.): palengvinti sąlygas respondentų nedarbingumo atveju, jam pasinaudojant kasmetinėmis atostogomis, apmokant už viršvalandžius, darbą švenčių dienomis ir savaitgaliais

**14 lentelė. Radviliškio ir Vilkaviškio r. sav. administracijose dirbančių respondentų pasitenkinimo darbu didinimo priemonės jiems priklausančių socialinių garantijų ir priemokų už darbą pagrindu**

Priemonės	Radviliškio r. savivaldybės administracija	Vilkaviškio r. savivaldybės administracija
1. Spręsti problemas, su kuriomis respondentai susiduria pasiimdami nedarbingumo pažymėjimą	-	+
2. Spręsti problemas, su kuriomis respondentai susiduria pasinaudodami vaiko priežiūros atostogomis	+	+
3. Spręsti problemas, su kuriomis respondentai susiduria pasinaudojant kasmetinėmis atostogomis	+	-
4. Spręsti problemas, su kuriomis respondentai susiduria sprendžiant apmokėjimo už darbą savaitgaliais problemas	-	+
5. Spręsti problemas, su kuriomis respondentai susiduria sprendžiant apmokėjimo už darbo viršvalandžius problemas	+	+

Siekiant didinti respondentų pasitenkinimą darbu jų darbo organizavimo tobulinimo pagrindu, abiejose tirtose rajonų savivaldybių administracijose rekomenduojama:

1. Didinti darbuotojų tobulėjimo profesinėje srityje galimybes.
2. Didinti darbuotojų karjeros galimybes.
3. Darbuotojams suteikti didesnes saviraiškos galimybes.
4. Efektyviau paskirstyti atsakomybę tarp įstaigos darbuotojų.
5. Tobulinti informacijos darbuotojams perdavimo sistemą organizacijose.
6. Tobulinti užduočių darbuotojams paskirstymo sistemą.

Darbuotojų motyvacijos didinimas – dar vienas iš Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijų darbuotojų pasitenkinimą darbu galintis padidinti veiksnys. Remiantis tyrimo rezultatais tirtų įstaigų vadovams rekomenduojama atkreipti dėmesį į šiuos pasiūlymus:

1. Didinti darbuotojų atlyginimus.
2. Didinti darbuotojų saugumo dėl jų ateities jausmą.

Apibendrinus tyrimo rezultatus nustatyta, kad abiejose tyrime dalyvavusiose viešosiose įstaigose jų darbuotojų dauguma yra nepatenkinti jose susiformavusiu organizaciniu klimatu. Gerinant šį organizacinį aspektą siekiant padidinti respondentų pasitenkinimo darbu lygį rekomenduojama atkreipti dėmesį į šiuos tyrimo metu nustatytus savivaldybių organizacinio klimato trūkumus:

- Per žemas tolerancijos lygis.
- Per žemas geranoriškumo lygis.
- Per žemas tarpusavio pagarbos lygis.
- Per žemas draugiškumo lygis.
- Per mažas darbuotojų tarpusavio pagalbos lygis.

## IŠVADOS

**Atlikta valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu teorinė analizė bei empirinis tyrimas leidžia teigti, kad:**

1. Pagrindinės valstybės tarnautojų pareigos: tinkamas funkcijų atlikimas, informacijos teikimas, nesinaudojimas tarnyba, nedalyvavimas su pareigomis nesuderinamoje veikloje, veiklos etikos principų laikymasis, Konstitucijos ir įstatymų laikymasis ir t.t. Jie turi teises į karjerą, darbo užmokestį, mokymą, atostogas, socialinio draudimo išmokas, galimybę streikuoti, būti tam tikrų įstatymais apibrėžtų organizacijų nariais. Valstybės tarnautojų darbo užmokestį sudaro 3 sudėtinės dalys: pareiginė alga, priedai ir priemokos.
2. Savo darbu patenkinti darbuotojai lemia teigiamas pasekmes tiek pačiai organizacijai, kurioje jie dirba (didesnis darbo produktyvumas, retesnės pravaikštos, mažesnė darbuotojų kaita, vartotojų pasitenkinimas ir jų lojalumo didėjimas, įmonės įvaizdžio stiprinimas), tiek ir patiems darbuotojams (didėja darbuotojų kūrybingumas, pareigingumas, psichologinis komfortas).
3. Visus darbuotojų pasitenkinimą darbu įtakojančius veiksnius galima suskirstyti į 2 pagrindines grupes: nuo paties darbuotojo priklausantys veiksniai (lytis, amžius, išsilavinimas, šeima, asmeninės savybės, gyvenamoji vieta, darbo stažas ir užimamos pareigos įstaigoje) ir nuo įmonės, kurioje dirba darbuotojas, priklausantys veiksniai (įstaigos dydis, fizinės darbo aplinkos kokybė, darbo krūvis, darbo įrankiai ir priemonės, socialinės garantijos, organizacijos įvaizdis, vadovavimo įmonei pobūdis).
4. Darbe sudarytas valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių modelis, kurį sudaro dvi pagrindinės veiksnių grupės: nuo paties valstybės tarnautojo priklausantys veiksniai ir nuo įstaigos, kurioje dirba valstybės tarnautojas, priklausantys veiksniai.
5. Vilkaviškio ir Radviliškio r. savivaldybių administracijų darbuotojų dauguma savo darbu yra patenkinti, iš dalies didžiuojasi dirbdami šiose viešosiose įstaigose, kartu mato tam tikrus trukumus, tačiau nerekomenduotų jų savo kolegoms kaip geros darbovietės. Dauguma jų ateityje ketina keisti darbą (daugiau Radviliškio r. respondentų nei Vilkaviškio). Labiau savo darbu yra patenkinti Vilkaviškio administracijos darbuotojai; labiau didžiuojasi dirbdami savivaldybėje Radviliškio r. savivaldybės darbuotojai.
6. Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijos darbuotojų susiformavusį pasitenkinimo darbu lygį lemia tokie nuo pačių respondentų priklausantys veiksniai:
  - ✓ Lytis: moterys.



- ✓ Amžius: 41-50 m.
  - ✓ Išsilavinimas: aukštasis universitetinis.
  - ✓ Šeimyninė padėtis: ištekėjusios ir turi vaikų.
  - ✓ Gyvenamoji vieta: Radviliškio r. sav. Administracijoje – miestas; Vilkaviškio r. administracija – rajonas.
  - ✓ Darbo stažas: 6-10 m.
  - ✓ Būdingos asmeninės savybės: tikslo siekimas, sąžiningumas.
7. Įstaigos, kurioje dirba respondentai, dydis daugumos jų netenkina: didžioji dalis ir Radviliškio, ir Vilkaviškio r. savivaldybių administracijų darbuotojų norėtų dirbti mažesnėje organizacijoje. Savo darbo fizinę aplinką respondentų dauguma vertino iš dalies palankiai.
  8. Didžioji dalis respondentų yra nepatenkinti ar tik iš dalies patenkinti savo darbo užmokesčiu analizuotose rajonų savivaldybių administracijose. Jeigu kita potenciali darbovietė jiems pasiūlytų didesnę atlyginimą, dauguma jų galbūt keistų savo dabartinį darbą į naują. Pagrindiniai motyvai, skatinantys abiejų savivaldybių administracijų tyrime dalyvavusius respondentus dirbti analizuojamų savivaldybių administracijose – pastovios pajamos. Dauguma Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos darbuotojų yra nepatenkinti per dideliu savo darbo krūviu. Maždaug 50 proc. visų respondentų yra turėję problemų dėl jiems pagal įstatymą priklausančių socialinių garantijų; 22 proc. visų respondentų nėra sumokama už jų darbo viršvalandžius. Vilkaviškio r. savivaldybės administracijoje darbas organizuojamas efektyviau nei Radviliškio rajono savivaldybėje.
  9. Abiejų tyrime dalyvavusių savivaldybių administracijos darbuotojų dauguma yra tik iš dalies patenkinti arba iš viso nepatenkinti susiformavusia organizacine kultūra, tradicijomis savo darbovietėse. Labiau psichologiniu klimatu yra nepatenkinti Radviliškio r. savivaldybės administracijos darbuotojai nei Vilkaviškio.

## REKOMENDACIJOS

Ankstesniame darbo skyriuje pateiktos išvados suponuoja eilę rekomendacijų, kurios galbūt galėtų pozityviai įtakoti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu kokybinės charakteristikas:

1. Lietuvos savivaldybių asociacijai rekomenduojama prieiti sutarimo, kad viešųjų įstaigų vadovai savo kasdieninėje veikloje taikytų į santykius orientuotas organizacijos veiklos nuostatas, situacinį vadovavimo stilių, t.y. vadovai savo asmeniniu pavyzdžiu demonstruotu kokybiškai atliekamą darbą, santykiuose su darbuotojais palaikytų aukštą tolerancijos, geranoriškumo, tarpusavio pagarbos ir pagalbos, draugiškumo lygį, vertintų ir skatintų darbuotojų iniciatyvą.  
LR Seimui, naudojant įstatymų leidybos svertus, rekomenduojama koreguoti valstybės tarnautojų skatinimo, karjeros ir mokymų sistemą, suteikiant jiems didesnes profesinio tobulėjimo galimybes taikant rotacinį darbuotojų mokymą specialiuose kursuose, atitinkančiuose jų profesinę veiklos sritį.
2. Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybių vadovams, atsakingiems už personalo valdymą, rekomenduojama optimizuoti darbuotojų darbo krūvį kartu su darbuotojais tikslinant jų pareigybių aprašyme nustatytas funkcijas.
3. Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybėse plėtoti informacinę sklaidą tarp įstaigos darbuotojų. Tai įgyvendinant turėtų dalyvauti visi suinteresuoti įstaigos darbuotojai, įvardindami esmines problemas ir teikdami pasiūlymus. Įstaigų vadovybė į juos turėtų atsižvelgti.
4. Lietuvos savivaldybių asociacijai rekomenduojama savivaldybėms pateikti pasiūlymą įstaigose vystyti naujas ir puoselėti esamas organizacines tradicijas, organizacinę kultūrą (pvz., darbuotojų jubiliejų paminėjimas, didžiųjų švenčių paminėjimas, apdovanojimų už gerą darbą organizavimas, sporto šventės ir pan.), formuoti palankias sąlygas darbuotojų pasitenkinimui darbu (pvz., specialiuose reguliariuose susirinkimuose išklausanč darbuotojų problemas ir pagal galimybes stengiantis į jas atsižvelgti, garantuojant jiems teisingą ir sąžiningą vadovybės elgesį su jais esant bet kokiai situacijai).

**Tyrimo hipotezė** – „abiejose tyrime dalyvaujančiose savivaldybėse darbuotojų pasitenkinimas darbu dar neatitinka modernaus viešojo valdymo reikalavimų“, - pasitvirtino

## LITERATŪRA

1. Adamonienė N. (2005). Ggydytojų-chirurgų pasitenkinimas darbu: Diplominis darbas. – Kaunas: KMU. – Prieiga per Internetą: [http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=pasitenkinimo%20darbu%20teorijos&source=web&cd=4&ved=0CDQQFjAD&url=http%3A%2F%2Fjga.lt%2Fuploads%2Fstudijos%2Fgydytoju%2520chirurgu%2520pasitenkinimas%2520darbu.pdf&ei=euf6To3kEpHtAa8sMXRDw&usq=AFQjCNGYzE9W WqWG4jKabivnSw8BTdEF\\_w](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=pasitenkinimo%20darbu%20teorijos&source=web&cd=4&ved=0CDQQFjAD&url=http%3A%2F%2Fjga.lt%2Fuploads%2Fstudijos%2Fgydytoju%2520chirurgu%2520pasitenkinimas%2520darbu.pdf&ei=euf6To3kEpHtAa8sMXRDw&usq=AFQjCNGYzE9W WqWG4jKabivnSw8BTdEF_w)
2. Adamonienė R. ir kt.(2002). Personalo valdymas. – Kaunas: Technologija.
3. Akinboade O.A. ir kt., (2012). An analysis of citizen satisfaction with public service delivery in the Sedibeng district municipality of South Africa // International Journal of Social Economics. – Nr.39(3). – P.182 – 199.
4. Alonso P., Lewis G.B. (2001). Public service motivation and job performance: evidence from the federal sector // American Review of Public Administration. – Nr.31(2). – P.363-381.
5. Alstete J. (2003). On becoming an entrepreneur: An evolving typology // International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. - Nr.8(4).
6. Astrauskaitė M. (2009). Mokytojų darbe patiriamo kolegų priekabiavimo ryšys su pasitenkinimu darbu (pilotinis tyrimas) // Tarptautinis psichologijos žurnalas: Biopsichosocialinis požiūris. – Nr.3. – P.97-112.
7. Bakanauskienė I., Ubartas M. (2009). Motyvacijų teorijų empirinio panaudojimo analizė telekomunikacijos bendrovėje // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Nr.49. - P.7-18.
8. Balnionytė R. (2008). Verslo organizacijų darbuotojų patiriamo streso ir pasitenkinimo darbu ryšys: Magistro baigiamasis darbas. – V.: MRU. – Prieiga per Internetą: [http://primo-v3.library.lt/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=ETD01000011782&indx=1&recIds=ETD01000011782&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dsent=2&vl\(103881588UI0\)=any&frbg=&scp.scps=scope%3A\(ETD01\)%2Cscope%3A\(ELB01\)%2Cscope%3A\(HSM01\)&tab=local&dstmp=1324548726105&srt=rank&mode=Basic&dum=true&vl\(95041238UI1\)=all\\_items&tb=t&fromLogin=true&vl\(1UIStartWith0\)=contains&vl\(freeText0\)=balnionytė&vid=LABT\\_VU1](http://primo-v3.library.lt/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=ETD01000011782&indx=1&recIds=ETD01000011782&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dsent=2&vl(103881588UI0)=any&frbg=&scp.scps=scope%3A(ETD01)%2Cscope%3A(ELB01)%2Cscope%3A(HSM01)&tab=local&dstmp=1324548726105&srt=rank&mode=Basic&dum=true&vl(95041238UI1)=all_items&tb=t&fromLogin=true&vl(1UIStartWith0)=contains&vl(freeText0)=balnionytė&vid=LABT_VU1)
9. Baum T., Szivas E. (2008). HRD in Tourism: a Role for Government? // Tourism management. – Nr.29. – P.783-794.
10. Beattie R.S., Osborne S.P. (2008). Human Resource Management in The Public Sector. - London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

11. Bellou V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age // Career Development International. – Nr.15(1). – P.4-19. – Prieiga per Internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1362-0436&volume=15&issue=1&articleid=1839468&show=pdf>
12. Beniušienė I., Vveinhardt J. (2005). Komandinio darbo ir organizacijos klimato sąryšio ypatumai // Socialiniai tyrimai. - Nr.1(5). - P.38.
13. Bimbirytė N., Lementauskaitė K. (2007). Organizacinio klimato ir darbinio streso sąveikos diagnostinis tyrimas: Laisvės atėmimo įstaigų atvejis: Magistro darbas. – Šiauliai: ŠU.
14. Brewer G.A. ir kt. (2000). Individual Conceptions of Public Service Motivation // Public Administration Review. – Nr.60(3). – P.254-264.
15. Brewer G.A., Selden S.C. (2000). Why elephants gallop: assessing and predicting organizational performance in federal agencies // Journal of Public Administration Research and Theory. – Nr.10(3). – P.685-711.
16. Bright L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? // Review of Public Personnel Administration. – Nr.27(2). – P.361-379.
17. Brown K. ir kt. (2000). New modes of service delivery in the public sector – Commercialising government services // International Journal of Public Sector Management. – Nr.13(3). – P.206- 221.
18. Bubnys R., Petrošiūtė D.(2008). Socialinių pedagogų ir socialinių darbuotojų gyvenimo kokybės vertinimas: profesinis aspektas // Jaunųjų mokslininkų darbai. – Nr. 4(20).- P.103-108.
19. Bukšnytė L., Švobaitė K. (2009). Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšys. – Prieiga per Internetą: [http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=valstyb%C4%97s%20tarnautoj%C5%B3%20pasitenkinimas%20darbu&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.psyjournal.vdu.lt%2Fuploads%2FMain%2F2009\\_4%2520Job%2520satisfaction%2520and%2520cognitive%2520style.pdf&ei=4fXyTsTIN9DBtAaa6OD5BQ&usg=AFQjCNG49z\\_TBgpI\\_CEGLyY3thLGd6B-yA](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=valstyb%C4%97s%20tarnautoj%C5%B3%20pasitenkinimas%20darbu&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.psyjournal.vdu.lt%2Fuploads%2FMain%2F2009_4%2520Job%2520satisfaction%2520and%2520cognitive%2520style.pdf&ei=4fXyTsTIN9DBtAaa6OD5BQ&usg=AFQjCNG49z_TBgpI_CEGLyY3thLGd6B-yA)
20. Burke R.J., ir kt. (2008). Work experiences, satisfactions and psychological well-being of female and male managers in the hospitality sector in Turkey // Equal Opportunities International. – Nr.6(27). – P.505-518.
21. Camilleri E. (2007). Antecedents affecting public service motivation // Personnel Review. – Nr.36(2). – P.356-377.

22. Cassar G. (2007). Money, money, money? A longitudinal investigation of entrepreneur career reasons, growth preferences and achieved growth // *Entrepreneurship & Regional Development*. – Nr.19.
23. Cassia F., Magno F. (2011). Differences between public administrators' and elected officials' perspectives on the role of the citizen in service quality improvement processes // *The TQM Journal*. – Nr.23(5). – P.550-559.
24. Castaing S. (2006). The effects of psychological contract fulfilment and public service motivation on organizational commitment in the French Civil Service // *Public Policy and Administration*. – Nr.21(1). – P.84-99.
25. Cheung C, Scherling S.A. (1999). Job satisfaction, work values, and sex differences in Taiwan's organizations // *The Journal of Psychology*. – Nr.133(5). – P.563–575.
26. Chlivickas E. (2002). Valstybės tarnautojai žmogiškųjų išteklių sistemoje: tobulinimo strategija // *Inžinerinė ekonomika*. - Nr. 3(29). - P.72-77.
27. Chlivickas E. (2012). Žmogiškųjų išteklių potencialo viešajame sektoriuje ugdymas // A. Raipa ir kiti (2012). *Modernus viešasis valdymas*. – P.145-164.
28. Chlivickas E., Melnikas B. (2011). Valstybės tarnautojų ugdymo ir mokymo sistema: tobulinimo prioritetai ir perspektyvūs sprendimai // *Viešasis administravimas*. - Nr.2.
29. Chmiel D. (2005). *Darbo ir organizacinė psichologija*. – Kaunas: UAB „Poligrafija ir informatika“.
30. Clain S. (2000). Gender differences in full-time self-employment // *Journal of Economics and Business*. – Nr.52.
31. Clark A., Oswald A., Warr P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. – Nr.69. –P.57 – 81.
32. Clark E.A., Oswald A.J. (1996). Satisfaction and comparison income // *Journal of Public Economics*. – Nr.61. – P.359-81.
33. Coh C.T., Koh H.C. (1991). Gender effects on job satisfaction of accountants in Singapore // *Work & Stress*. – Nr.4(4). – P.341-8.
34. Cook S. (2008). *The Essential Guide to Employee Engagement: better business performance through staff satisfaction*. – USA: Kogan Page.
35. Crossman A., Abou-Zaki B. (2003). Job Satisfaction and employee performance of Lebanese bankine staff // *Journal of Managerial Psychology*. – Nr.18(4).
36. Černiauskiene J. (2010). Veiksniai, darantys įtaką moterų bei vyrų pasitenkinimo darbu - pasitenkinimo gyvenimu sąryšiui: Magistro baigiamasis darbas. – Vilnius: MRU. – Prieiga per Internetą:

[http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=vyr%C5%B3%20pasitenkinimas%20darbu%20didesnis&source=web&cd=4&ved=0CDMQFjAD&url=http%3A%2F%2Fvddb.laba.lt%2Ffedora%2Fget%2FLT-eLABa-0001%3AE.02~2010~D\\_20100528\\_102023-63943%2FDS.005.0.01.ETD&ei=\\_jv8Tv5SjsGzBuSblMQL&usg=AFQjCNGlZy7Qul2OyYWC0N7jhfW5XMEHwQ](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=vyr%C5%B3%20pasitenkinimas%20darbu%20didesnis&source=web&cd=4&ved=0CDMQFjAD&url=http%3A%2F%2Fvddb.laba.lt%2Ffedora%2Fget%2FLT-eLABa-0001%3AE.02~2010~D_20100528_102023-63943%2FDS.005.0.01.ETD&ei=_jv8Tv5SjsGzBuSblMQL&usg=AFQjCNGlZy7Qul2OyYWC0N7jhfW5XMEHwQ)

37. Dargvainienė D. (2007). darbuotojų pasitenkinimo darbu ir jį formuojančių veiksnių įvertinimas uab „Statversas“: Magistro darbas. – Š.: ŠU. – Prieiga per Internetą: [http://primo-v3.library.lt/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=ETD01000011117&indx=1&recIds=ETD01000011117&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscent=2&vl\(103881588UI0\)=any&frbg=&scp.scps=scope%3A\(ETD01\)%2Cscope%3A\(ELB01\)%2Cscope%3A\(HSM01\)&tab=local&dstmp=1324560248371&srt=rank&mode=Basic&dum=true&vl\(95041238UI1\)=all\\_items&tb=t&fromLogin=true&vl\(1UIStartWith0\)=contains&vl\(freeText0\)=dargvainienė&vid=LABT\\_VU1](http://primo-v3.library.lt/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=ETD01000011117&indx=1&recIds=ETD01000011117&recIdxs=0&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscent=2&vl(103881588UI0)=any&frbg=&scp.scps=scope%3A(ETD01)%2Cscope%3A(ELB01)%2Cscope%3A(HSM01)&tab=local&dstmp=1324560248371&srt=rank&mode=Basic&dum=true&vl(95041238UI1)=all_items&tb=t&fromLogin=true&vl(1UIStartWith0)=contains&vl(freeText0)=dargvainienė&vid=LABT_VU1)
38. Daukantienė N. (2006). Darbo rinkos pokyčiai Lietuvoje: moterų ir vyrų padėties aspektai // Filosofija. Sociologija. - Nr. 4. - P.46–54.
39. Davis G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small business // Journal of Small Business and Enterprise Development. Nr.11 (4). – P.495-503.
40. Decker P.J., Borgen F.H. (1993). Dimensions of work appraisal: stress, strain, coping, job satisfaction, and negative affectivity // Journal of Counselling Psychology. – Nr.40(4). – P.470-8.
41. DeMartino R., Barbato R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators // Journal of Business Venturing. – Nr.18(6).
42. Dessler G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: „Poligrafija ir informatika“.
43. Dormann C., Zapf D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities // Journal of Organizational Behavior. – Nr.22(5). – P. 483-504.
44. Dormann C. ir kt. (2006). A State-Trait Analysis of Job Satisfaction: On the Effect of Core Self-Evaluations // Applied Psychology: an international review. – Nr.55(1).- P.27-51.
45. Drydakis N. (2012). Men's sexual orientation and job satisfaction // International Journal of Manpower. - Nr.33(8). – P.901–917.
46. Droussiotis A., Austin J. (2007). Job satisfaction of managers in Cyprus // EuroMed Journal of Business. – Nr.2( 2). – P.208–222.
47. Dubauskas G. (2006). Organizacijos elgsena. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo akademija.

48. Ebru K. (1995). Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. - Prieiga per internetą: <<http://www.ifla.org/IV/ifla61/61-kaye.html>>.
49. Eigenhuis A., Van Dijk R. (2008). High Performance Business Strategy: Inspiring Success Through Effective Human Resource Management. - London and Philadelphia: Kogan Page.
50. Ellickson M.C., Logsdon C. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees // State and local government review. – Nr.3(33). – P.173-184. - Prieiga per Internetą: <http://www.cviog.uga.edu/publications/slgr/2001/3b.pdf>
51. Eskildsen J. ir kt. (2010). The relationship between job satisfaction and national culture // The TQM Journal. - Nr.22(4). – P.369–378.
52. Eskildsen J.K. ir kt. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries // Journal of Employee Relations. - Nr.26(2). – P.122 – 136.
53. Europos Socialinis fondas (2011). Projektas BPD2004-ESF-2.4.01-04/0157 “Naujausių gamtos mokslo žinių sklaidos mokytojams tinklas”. – Prieiga per Internetą: [http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=fizin%C4%97s%20darbo%20aplinkos&source=web&cd=11&ved=0CBoQFjAAOAo&url=http%3A%2F%2Fgamta.vdu.lt%2Fmokytojai%2Fkursai%2FZmogaus\\_aplinka\\_ir\\_jos\\_poveikis\\_sveikatai.pdf&ei=Y\\_gLT-XUGMXRswauxdjhBA&usg=AFQjCNGPbBpD0voxSI6VAzAAgQsbOdKdpg](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=fizin%C4%97s%20darbo%20aplinkos&source=web&cd=11&ved=0CBoQFjAAOAo&url=http%3A%2F%2Fgamta.vdu.lt%2Fmokytojai%2Fkursai%2FZmogaus_aplinka_ir_jos_poveikis_sveikatai.pdf&ei=Y_gLT-XUGMXRswauxdjhBA&usg=AFQjCNGPbBpD0voxSI6VAzAAgQsbOdKdpg)
54. Fassina N.E. ir kt. (2008). Relationship clean-up time: using meta-analysis and path analysis to clarify relationships among job satisfaction, perceived fairness, and citizenship behaviours // Journal of Management. – Nr.34(2). – P.161-88.
55. Fotinatos – Ventouratos R., Cooper C. (2005). The role of gender and social class in work stress // Journal of Managerial Psychology. Nr.20(1). – P.14-23.
56. Furnham A. (2001). The Psychology of Behaviour at Work: the individual in the organization. - GB: Biddles LTD.
57. Glebové N. (2010). Valstybės tarnybos samprata ir valstybės tarnautojo statuso ypatumai // Teisė. – Vilnius: VU leidykla. - Nr.76. – P.130-148.
58. Goftaitė J. (2011). Psichosocialiniai rizikos arba darbo veiksniai // 14-osios Lietuvos jaunujų mokslininkų konferencijos „Mokslas – Lietuvos ateitis“: 2011 metu teminės konferencijos straipsnių rinkinys. - Vilnius: VGTU. – P.1-4. – Prieiga per Internetą: [http://dSPACE.vgtu.lt/bitstream/1/812/1/47\\_Goftaite\\_S7.pdf](http://dSPACE.vgtu.lt/bitstream/1/812/1/47_Goftaite_S7.pdf)
59. Gunlu E. ir kt. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey // International Journal of Contemporary Hospitality Management. - Nr.22(5). – P.693–717.

60. Gustas E. (2003). Žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumai valstybės tarnyboje: tarnautojų veiklos vertinimas ir kvalifikacijos tobulinimas // Viešoji politika ir administravimas. – Nr.5. – P.65-70.
61. Guščinskienė J. (2002). Organizacijų sociologija. – Kaunas: Technologija.
62. Hill C., Lynn L. (2009). Public Management. A Three Dimensional Approach. - Washington: D.C. CQ Press.
63. Hsu R.Y. (2011). Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments: The moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control // International Journal of Manpower. – Nr.32(2). – P.233-248. – Prieiga per Internetą:  
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7720&volume=32&issue=2&articleid=1923592&show=pdf>
64. Yew L.T. (2008). Job satisfaction and effective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. World Review of Entrepreneurship // Management and Sustainable Development. – Nr.1. – P.85-101. - Prieiga per internetą:  
[http://www.sunway.edu.my/others/vol4/job\\_satisfaction.pdf](http://www.sunway.edu.my/others/vol4/job_satisfaction.pdf)
65. Jasinskas E. ir kt. (2011). Skirtinguose karjeros etapuose esančių darbuotojų motyvavimo ypatumai turizmo ir rekreacijos sektoriaus įmonėse // Ekonomika ir vadyba. – Nr.16. – P. 521-526.
66. Jauhari V. (2006). Competencies for a career in the hospitality industry: an Indian perspective // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – Nr.2(18). – P.123-134.
67. Jones E., Haveng-Tang E. (2005). Introduction: Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness // in Jones, E., Haveng-Tang, E. (eds.) Tourism SMEs, service quality and destination competitiveness. - United Kingdom: CAB International. – P.1-24. - Prieiga per Google book search internetinį tinklalapį:  
[http://books.google.com/books?id=C4lfTRipdzUC&printsec=frontcover&hl=pl&source=gbs\\_similar\\_books\\_r&cad=3\\_1#PPP1,M1](http://books.google.com/books?id=C4lfTRipdzUC&printsec=frontcover&hl=pl&source=gbs_similar_books_r&cad=3_1#PPP1,M1)
68. Jonsson S. (2005). Client Work, Job Satisfaction and Work Environment Aspects in Human Service Organizations. - Malmö.
69. Jucevičienė P.(1996). Organizacijos elgsena. – Kaunas: Technologija.
70. Juknevičienė V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – Nr.1(6). – P.96–102.
71. Jurkevičius S. (2005). Komandinio darbo ir mikroklimato raiškos ypatumai statutinėje organizacijoje: Šiaulių teritorinės muitinės situacija: Magistro darbas. – Šiauliai: ŠU. – Prieiga per Internetą:  
[http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D\\_20050606\\_121954-60475/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2005~D_20050606_121954-60475/DS.005.0.02.ETD)



72. Kaiser L.C. (2007). Gender-job satisfaction differences across Europe: An indicator for labour market modernization // *International Journal of Manpower*. – Nr.28(1). – P.75-94. – Prieiga per Internetą: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0143-7720&volume=28&issue=1&articleid=1597759&show=pdf>
73. Karatepe O.M., Sokmen A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees // *Tourism Management*. – Nr.27. – P.255–268.
74. Kasiulis J., Barvydienė V. (2005). *Vadovavimo psichologija*. – Kaunas: Technologija.
75. Katkutė R.(2003). Valstybės institucijos įvaizdis ir jo tobulinimas. – Prieiga per Internetą: [http://www.google.lt/search?q=darbo%20kr%C5%ABvis%20valstyb%C4%97s%20arnyboje&hl=lt&sa=N&tab=sw#sclient=psy-ab&hl=lt&source=hp&q=katkut%C4%97+valstybin%C4%97s+%C4%AFstaigos+%C4%AFvaizdis&pbx=1&oq=katkut%C4%97+valstybin%C4%97s+%C4%AFstaigos+%C4%AFvaizdis&aq=f&aqi=&aql=&gs\\_sm=e&gs\\_upl=23903128885131291961301141010101018691124313-1.6-11210&bav=on.2.or.r\\_gc.r\\_pw..cf.osb&fp=a5e34eef40a7a59b&biw=1170&bih=829](http://www.google.lt/search?q=darbo%20kr%C5%ABvis%20valstyb%C4%97s%20arnyboje&hl=lt&sa=N&tab=sw#sclient=psy-ab&hl=lt&source=hp&q=katkut%C4%97+valstybin%C4%97s+%C4%AFstaigos+%C4%AFvaizdis&pbx=1&oq=katkut%C4%97+valstybin%C4%97s+%C4%AFstaigos+%C4%AFvaizdis&aq=f&aqi=&aql=&gs_sm=e&gs_upl=23903128885131291961301141010101018691124313-1.6-11210&bav=on.2.or.r_gc.r_pw..cf.osb&fp=a5e34eef40a7a59b&biw=1170&bih=829)
76. Kelly J.M. (2005). The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration // *Public Administration Review*. – Nr.65(1). – P.76-84.
77. Kramen-Kahn B., Hansen N.D. (1998). Rafting the rapids: Occupational hazards, rewards and coping strategies of psychotherapists // *Professional Psychology: Research and Practice*. - Nr.29. – P.130-134.
78. Kurilavičius T. (2008). Lyginamojo menkavertiškumo jausmo svarba pedagogų pasitenkinimui darbu, stresogeninių įvykių intensyvumui bei klasės valdymo stiliui: Magistro baigiamasis darbas. – Kaunas: VDU. – Prieiga per Internetą: [http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=pasitenkinimo%20darbu%20teorijos&source=web&cd=18&ved=0CEwQFjAHOAo&url=http%3A%2F%2Fvddb.library.lt%2Ffedora%2Fget%2FLT-eLABa-0001%3AE.02~2008~D\\_20080828\\_102919-79192%2FDS.005.0.01.ETD&ei=Gen6TuyAF9iqsgazg8iTCw&usg=AFQjCNHN-4yXTuFZzmioeTaVxEOS3ls0mQ](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=pasitenkinimo%20darbu%20teorijos&source=web&cd=18&ved=0CEwQFjAHOAo&url=http%3A%2F%2Fvddb.library.lt%2Ffedora%2Fget%2FLT-eLABa-0001%3AE.02~2008~D_20080828_102919-79192%2FDS.005.0.01.ETD&ei=Gen6TuyAF9iqsgazg8iTCw&usg=AFQjCNHN-4yXTuFZzmioeTaVxEOS3ls0mQ)
79. Kvalitetas (2011). Darbo kokybės indeksas ir pasitenkinimas darbu Europoje. – Prieiga per Internetą: <http://www.kvalitetas.lt/ru/archyvas/81-darbo-kokybs-indeksas-ir-pasitenkinimas-darbu-europoje>
80. Lam T. ir kt. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong // *Tourism management*. – Nr.22. –P.157-165.

81. Lambert E.G. ir kt. (2002). The impact of work-family conflict on correctional staff job satisfaction // American Journal of Criminal Justice. – Nr.27. – P.35-51.
82. Liu B. ir kt., (2008). Public service motivation and job satisfaction in China: An investigation of generalisability and instrumentality // International Journal of Manpower. – Nr.29(8). – P.684-699.
83. Lo M.Ch., Ramayah T. (2011). Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs // Journal of Management Development, Nr.30(4), p.427–440.
84. Long J.L., Swortzel K.A. (2007). Factors Influencing Job Satisfaction of Extension Agents in the Mississippi State University Extension Service // AAAE Research Conference. – Nr.34.
85. LR Valstybės tarnybos departamentas (2013). Valstybės tarnautojų ir kitų darbuotojų pareigybės. – Prieiga per Internetą: <http://www.vtd.lt/index.php?-510024592>
86. LR Valstybės tarnybos įstatymas (2011). - Prieiga per Internetą: [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.susije\\_l?p\\_id=84605&p\\_rys\\_id=15-](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.susije_l?p_id=84605&p_rys_id=15-)
87. Lumpkin J.R., Tudor K. (1990). Effect of pay differential on job satisfaction: a study of the gender gap // Journal of Supply Chain Management: Human Resources Issues. – Nr.26(3). – P.25-9.
88. Luthans F. ir kt. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction // Journal of Personnel Psychology. – Nr.60. – P.541 – 572.
89. Macklin D.S., Smith L.A., Dollard M.F. (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model // Australian Journal of Psychology. - Nr.58(3). – P.130-143.
90. Marcinkevičiūtė L. (2003). Darbuotojų Motyvavimo modeliai. – Kaunas: Akademija.
91. Marcinkevičiūtė L. (2004). Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – P.184-189.
92. Marčinskas A., Šikinelytė A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategijos // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Nr.21.
93. Matuzienė, I., Šavareikienė, D. (2002). Šiaulių miesto organizacijų personalo darbo motyvaciją lemiantys veiksniai. // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos – 2002. - Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla. – P.143-148.
94. Matzler K., Renzl B. (2007). Assessing asymmetric effects in the formation of employee satisfaction // Tourism management. – Nr.28. – P.1093-1103.
95. McClelland D.C., Boyartz R.E. (1982). The leadership motive patter and logterm success in Management // Journal of Applied Psychology. – Nr.67. – P.737-743.
96. Mckenna E. (2000). Business Psychology and Organizational Behaviour: A Student's Book. - 3rd ed. – London: Psychology Press.

97. Merkys G., Brazienė R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis: lytiškumo ir amžiaus efektai // Viešoji politika ir administravimas. - Nr. 31. – P.107-118. – Prieiga per Internetą:  
[http://www.mruni.eu/lt/mokslo\\_darbai/vpa/paskutinis\\_numeris/dwn.php?id=241520#page=108](http://www.mruni.eu/lt/mokslo_darbai/vpa/paskutinis_numeris/dwn.php?id=241520#page=108)
98. Moore D.P. (2004). The entrepreneurial woman's career model: Current research and a typological framework // Equal Opportunities International. – Nr.23(7/8).
99. Mottaz C. (1986). Gender differences in work satisfaction, work-related rewards and values and the determinants of work satisfaction // Human Relations. – Nr.39. – P.39-78.
100. Namasivayam K., Zhao X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India // Tourism management.- Nr.28. – P.1212-1223.
101. O'Leary P. ir kt. (2009). Job satisfaction of physicians in Russia // International Journal of Health Care Quality Assurance. - Nr.22(3), p.221–231.
102. Pakilaitė V., Obadauskaitė G. (2009). Valstybės tarnybos kokybės gerinimas // Mokslinės minties šventė – 2009. – Vilnius: MRU studentų mokslinė draugija. – P.155-165.
103. Palidauskaitė J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // Viešoji politika ir administravimas. – Nr.19.
104. Palidauskaitė J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // Viešoji politika ir administravimas. - Nr. 25. – P.7-18.
105. Palidauskaitė J., Segalovičienė I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Nr.47. – P.73-89.
106. Paulauskaitė N., Vanagas P. (1998). Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą. - Kaunas: Technologija.
107. Perry J.L. ir kt. (2008). What drives morally committed citizens? A study of the antecedents of public service motivation // Public Administration Review.- Nr.68(3). – P.445-458.
108. Petraitytė S. (2009). Pasitenkinimas darbu Lietuvos universitetų bibliotekose: Magistro darbas. – V.: VU. – Prieiga per Internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20090908\\_201819-25261/DS.005.1.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20090908_201819-25261/DS.005.1.01.ETD)
109. Petrauskienė R., Raipa A. (2012). Viešojo valdymo efektyvumo elementai // Modernus viešasis valdymas. – P.18-144.
110. Pook L. ir kt. (2003). The impact of gender bias on job satisfaction // Human Systems Management. – Nr.22. – P.37-50.

111. Puškorius S., Vanagas R. (2011). Kvalifikacijos kėlimo sistemos efektyvumo didinimas Lietuvos Respublikos vietos savivaldoje // *Viešoji politika ir administravimas*. - Nr.10(4). - P.618–632.
112. Rainey H.G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
113. Reio Th.G., Kidd C.A. (2006). *An Exploration of the Impact of Employee Job Satisfaction, Affect, Job Performance, and Organizational Financial Performance: A Review of the Literature*.
114. Rekašiūtė-Balsienė R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės // *Psichologija*. - Nr.31. – P.86.
115. Robbins S.P. (2003). *Organizacijos Elgsenos pagrindai*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
116. Rosa P., Dawson A. (2006). Gender and the commercialization of university science: Academic frontiers of spinout companies // *Entrepreneurship & Regional Development*. – Nr.18(4).
117. Sakalinskaitė I. (2008). Valstybės tarnautojų mokymo ir kvalifikacijos tobulinimo sistemos vystymo edukologiniai veiksniai: Magistro baigiamasis darbas. – Kaunas: VDU. – Prieiga per Internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20080904\\_105029-00937/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20080904_105029-00937/DS.005.0.02.ETD)
118. Sarker S. ir kt. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand // *Journal of Managerial Psychology*. – Nr.18(7/8). – P.745-59.
119. Savery L.K. (1996). The congruence between the importance of job satisfaction and the perceived level of achievement // *Journal of Management Development*. – Nr.15. – P.18-27.
120. Seta C.E., Paulus P.B., Baron R.A. (2000). *Effective Human Relations: a Guide to People at Work*. 4th ed. – Needham Heights: Allyn & Bacon.
121. Sharpley R., Forster G. (2003). The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus // *Tourism management*. – Nr.24. – P.687-697.
122. Sloane P.J., Williams H. (2000). Job Satisfaction, Comparison Earnings, and Gender // *Labour*. – Nr.14. – P.473-502.
123. Spector P.E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and CConsequences*. - London: Sage.
124. Spinter tyrimai (2011). Darbu ir atlyginimu patenkinti 20 proc. lietuvių. – Prieiga per Internetą: <http://www.spinter.lt/site/lt/vidinis/menutop/9/home/publish/MjU3Ozk7OzA=>
125. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. – Vilnius: Technika.
126. Stoner J.A.F., Gilbert D.R., Freeman R.F. (1999). *Vadyba*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.

127. Sutherland J. (2013). Employment status and job satisfaction // Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship. - Nr.1(2). – P.187–216.
128. Sweeney A.P. ir kt. (2002). Job satisfaction among employee assistance professionals: a national study // Journal of employment ounseling. - Nr.39. – P.50-60.
129. Šarkiūnaitė I., Gaputienė I. (2006). Informacinės technologijos, kaip darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys // Informacijos mokslai. – Nr.37. – P.73-82.
130. Šunokaitė A. (2011). Pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai. – Prieiga per Internetą: [http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=564&text\\_id=715&career\\_style=](http://www.cvmarket.lt/career.php?menu=2&lastmenu=564&text_id=715&career_style=)
131. Taylor J. (2007). The impact of public service motives on work outcomes in Australia: a comparative multi-dimensional analysis // Public Administration. – Nr.85(4). – P.931-959.
132. Teresevičienė G. (2009). Darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos su suvokiama organizacine parama, subjektyviu laimingumu, psichologiniu atsparumu, optimizmu ir socialiniais – demografiniais rodikliais: Magistro baigiamasis darbas. – Kaunas: VDU. – Prieiga per Internetą: [http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=vyr%C5%B3%20pasitenkinimas%20darbu%20didesnis&source=web&cd=5&ved=0CDkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fvddb.library.lt%2Ffedora%2Fget%2FLT-eLABa-0001%3AE.02~2009~D\\_20090804\\_085701-01260%2FDS.005.0.01.ETD&ei=jv8Tv5SjsGzBuSblMQL&usg=AFQjCNEMqzTpA0mxIyGicm3X7V7f3vxq9A](http://www.google.lt/url?sa=t&rct=j&q=vyr%C5%B3%20pasitenkinimas%20darbu%20didesnis&source=web&cd=5&ved=0CDkQFjAE&url=http%3A%2F%2Fvddb.library.lt%2Ffedora%2Fget%2FLT-eLABa-0001%3AE.02~2009~D_20090804_085701-01260%2FDS.005.0.01.ETD&ei=jv8Tv5SjsGzBuSblMQL&usg=AFQjCNEMqzTpA0mxIyGicm3X7V7f3vxq9A)
133. Tiažkijus V. (2005). DARBO TEISĖ: TEORIJA IR PRAKTIKA. – T.1. - Vilnius: Justitia.
134. Toker B. (2011). Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey // Quality Assurance in Education. - Nr.19(2). – P.156–169.
135. Topper E.F. (2008). Job satisfaction in libraries: love it or leave it // New Library World. - Nr.109(5/6). – P.287–290.
136. Urbonaitė J. (2008). Lietuvos ir Vokietijos valstybės tarnyba: karjeros sistemos ypatumai: Magistro baigiamasis darbas. – Vilnius MRU. – Prieiga per Internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090122\\_105125-87093/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090122_105125-87093/DS.005.0.02.ETD)
137. Ušeckienė L. (2005). Suaugusiųjų pasitenkinimo savo darbu ir tęstinio mokymosi sąsajos // Pedagogika. – Nr.79.- P.85-90.
138. Valickas A., Gražulis V. (2011). Karjeros vystymas Lietuvos valstybės tarnyboje: ar praktika adekvati iššūkiams? // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. - Nr.2(22). – P.114-12.
139. Vandenabeele W. ir kt. (2006). Public service motivation in an international comparative perspective: the UK and Germany // Public Policy and Administration. – Nr.21(1). – P.13-32.

140. Vasiljeviėnė N. (2006). Organizacijų etika kaip naujų vadybos technologijų raiška // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Nr.37. –P.169-182.
141. Viešosios politikos ir vadybos institutas (2007). Lietuvos integracijos į ES poveikis kvalifikuotų Lietuvos viešojo sektoriaus darbuotojų išvykimui dirbti į užsienį. - Prieiga per Internetą: [http://www.euro.lt/documents/emigracijos\\_ataskaita.pdf](http://www.euro.lt/documents/emigracijos_ataskaita.pdf)
142. Vitkauskaitė R. (2009). Etikos pažeidimai ir lr valstybės tarnybos įvaizdis: Magistro darbas. – Šiauliai: ŠU. – Prieiga per Internetą: [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090827\\_110358-39171/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090827_110358-39171/DS.005.0.01.ETD)
143. Vveinhardt J. (2009). Mobingo, kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose, poveikis organizacijos klimatui // Verslas: teorija ir praktika. - Nr.10(4). - P.285.
144. Vveinhardt J. (2010). Organizacijos klimato būklė padalinio ir organizacijos lygmenyse: tyrimo rezultatų lyginamoji analizė // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – Nr.54. – P.115-129.
145. Wilson F. ir kt. (2004). Our entrepreneurial future: Examining the diverse attitudes and motivations of teens across gender and ethnic identity // Journal of Developmental Entrepreneurship. – Nr.9(3).
146. Wolyniec D. (2008). Pasitenkinimas darbu ir jį įtakojančių veiksnių analizė: magistro baigiamasis darbas. – K.: LKKA. – Prieiga per Internetą: [http://primo-v3.library.lt/primo\\_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=ETD01000008302&indx=3&recIds=ETD01000008302&recIdxs=2&elementId=2&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=0&vl\(103881588UI0\)=any&scp.scps=scope%3A\(ETD01\)%2Cscope%3A\(ELB01\)%2Cscope%3A\(HSM01\)&frbg=&tab=local&dstmp=1324549286009&srt=rank&mode=Basic&dum=true&vl\(95041238UI1\)=all\\_items&tb=t&fromLogin=true&vl\(1UIStartWith0\)=contains&vl\(freeText0\)=wolyniec&vid=LABT\\_VU1](http://primo-v3.library.lt/primo_library/libweb/action/display.do?tabs=detailsTab&ct=display&fn=search&doc=ETD01000008302&indx=3&recIds=ETD01000008302&recIdxs=2&elementId=2&renderMode=poppedOut&displayMode=full&frbrVersion=&dscnt=0&vl(103881588UI0)=any&scp.scps=scope%3A(ETD01)%2Cscope%3A(ELB01)%2Cscope%3A(HSM01)&frbg=&tab=local&dstmp=1324549286009&srt=rank&mode=Basic&dum=true&vl(95041238UI1)=all_items&tb=t&fromLogin=true&vl(1UIStartWith0)=contains&vl(freeText0)=wolyniec&vid=LABT_VU1)
147. Zembylas M., Papanastasiou E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus // Journal of Educational Administration. - Nr.42(3). – P.p.357–374.
148. Žilinskas J.V., Zakariėnė J. (2007). Darbuotojų skatinimas – aktuali mokslo ir praktikos problema // Tiltai. – Nr.3. – P.25-33.

**Černauskė R.** Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu: Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybių darbuotojų lyginamoji analizė/Viešojo administravimo magistro darbas. Vadovas Prof. dr. A. Raipa. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2013. – 79 p.

## ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu.

Pirmojoje pagrindinėje darbo dalyje aptariamos valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu teorinės prielaidos: valstybės tarnybos ir valstybės tarnautojo sampratos, pasitenkinimo darbu samprata, valstybės tarnautojo pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai, sudarytas valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu įtakojančių veiksnių modelis. Antrojoje darbo dalyje analizuojamas ir lyginamas dviejų Lietuvos savivaldybių – Radviliškio ir Vilkaviškio rajonų savivaldybių - valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu (bendras respondentų pasitenkinimo darbu lygis; nuo pačių respondentų ir nuo savivaldybių administracijos priklausantys pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai). Trečiojoje darbo dalyje pristatomos abiejų analizuotų rajonų savivaldybių valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu didinimo kryptys.

Darbe bandoma išsiaiškinti, ar abiejose tyrime dalyvaujančiose savivaldybėse darbuotojų pasitenkinimas darbu atitinka modernaus viešojo valdymo reikalavimus.

Pagrindiniai žodžiai: valstybės tarnyba, valstybės tarnautojas, pasitenkinimas darbu, savivaldybė.

**Černauskė R. The state employees' satisfaction of work:** the comparative analyses of the employees working at Vilkaviskis and Radviliskis municipalities/The master thesis on public administration. The leader prof. dr. A. Raipa. – Vilnius: Mykolas Romeris university, the faculty of public administration, 2013. – 80 p.

## **ANOTATION**

In the Master thesis the work satisfaction of employees on the basis of their work is analyzed.

In the first main part of the thesis the theoretical assumptions of employees' satisfaction on the basis of work are described: the concepts of state service and state employees, the concept of work satisfaction, the factors influencing the work satisfaction. The author presents the model of factors influencing the satisfaction of work. In the second part the work satisfaction in two municipalities (Vilkaviskis and Radviliskis) is analyzed and compared (the basic level of work satisfaction of the respondents; the factors depending on the respondents themselves and on the management of the municipalities). In the third part the directions improving work satisfaction in both municipalities are presented.

The thesis includes the concept connected with the fact if the work satisfaction in both municipalities is equivalent to the requirements of modern public management.

Key words: state service, state employees, work satisfaction, municipality.



**Černauskė R.** Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu: Vilkaviškio ir Radviliškio rajonų savivaldybių darbuotojų lyginamoji analizė/Viešojo administravimo magistro darbas. Vadovas Prof. dr. A. Raipa. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2013. – 81 p.

## SANTRAUKA

Žmogiškieji ištekliai – vienas esminių resursų, reikalingų bet kuriai organizacijai, tame tarpe ir viešajam sektoriui. Jų pasitenkinimas darbu didina organizacijos veiklos efektyvumą. Dabartiniu visuomenės raidos laikotarpiu išsivysčiusių valstybių piliečiai tikisi vis geresnių valdžios įstaigų veiklos rezultatų. Tik kompetentingi, patenkinti darbu, įsipareigoję, lojalūs ir motyvuoti darbuotojai gali kokybiškai atlikti savo pareigas, patenkinti klientų lūkesčius bei poreikius. Siekiant valdyti viešųjų įstaigų darbuotojų pasitenkinimą privalu įvertinti faktą, kad pasitenkinimas darbu ženkliai skiriasi įvairiose darbuotojų grupėse, taigi, tikėtina, kad ir skirtingose savivaldybėse.

**Darbo tikslas** – atlikti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu struktūrinę lyginamąją analizę. **Darbo objektas** – valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu. **Tyrimo hipotezė:** abiejose tyrime dalyvaujančiose savivaldybėse darbuotojų pasitenkinimas darbu dar neatitinka modernaus viešojo valdymo reikalavimų. **Darbo uždaviniai:** 1) atlikti valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu teorinių konstrukcijų analizę; 2) išanalizuoti ir palyginti Vilkaviškio r. ir Radviliškio r. savivaldybių administracijų valstybės tarnautojų pasitenkinimą darbu ir jį įtakojančius veiksnius; 3) pateikti pasiūlymus Vilkaviškio r. ir Radviliškio r. savivaldybių administracijose dirbančių valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu tobulinimui. **Tyrimo metodai:** metaanalizė, teorinis modeliavimas, lyginamoji ir atvejų analizė, interpretavimas; klasifikavimas, sintezė, statistinių duomenų analizė; vertinimas, programavimas; kiekybinis tyrimas (anketinė apklausa).

Darbas susideda iš paveikslų ir lentelių sąrašo, trijų pagrindinių dalių, išvadų ir rekomendacijų, literatūros sąrašo, anotacijos bei santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, priedų. Pirmojoje pagrindinėje darbo dalyje aptariamos valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu teorinės prielaidos. Antrojoje darbo dalyje analizuojamas ir lyginamas dviejų Lietuvos savivaldybių – Radviliškio ir Vilkaviškio r. savivaldybių - valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu. Atlikto empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad tyrime dalyvavusių respondentų dauguma savo darbu yra patenkinti. Nepaisant to, jie skundžiasi tam tikrais darbo organizavimo aspektais (darbo sąlygomis, charakteristikomis), personalo valdymo politika. Tokios išvados patvirtino tyrimo hipotezę.

Trečiojoje darbo dalyje pristatomos abiejų analizuotų rajonų savivaldybių valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu didinimo kryptys: įstaigos vadovams taikyti į santykius orientuotas organizacijos veiklos nuostatas, situacinį vadovavimo stilių; tiesioginiai ir įstaigos vadovai darbuotojams turėtų rodyti tinkamą vadovo veiklos pavyzdį, vertinti ir skatinti darbuotojų iniciatyvą; optimizuoti darbuotojų darbo krūvį; suteikti darbuotojams didesnes profesinio tobulėjimo galimybes; plėtoti informacinę sklaidą organizacijose.

**Černauskė R. The state employees' satisfaction of work:** the comparative analyses of the employees working at Vilkaviskis and Radviliskis municipalities/The master thesis on public administration. The leader prof. dr. A. Raipa. – Vilnius: Mykolas Romeris university, the faculty of public administration, 2013. – 83 p.

## SUMMARY

Human resources are the main type of resources which are necessary for each organization including public sector. The satisfaction at work increases the effectiveness of the organization. During the recent period the citizens of the developed countries expect better results from the institutions of the government. Only having competence, satisfied with work, loyal, responsible and motivated employees are able to fulfill their responsibilities in a qualified way, satisfy the intentions and needs of the clients. In order to administer the satisfaction of employees of public institutions it is important to have in mind the fact that the satisfaction of work really differs among different groups of employees and as a consequence of this in different municipalities too.

**The aim of the thesis** is to implement the structural comparative analysis of employees' satisfaction on the basis of their work. **The object of the thesis** – the work satisfaction of state employees. **The hypothesis:** the work satisfaction of employees in both municipalities does not match the requirements of modern public management. **The goals of the thesis:** 1) to implement the analysis of theoretical constructions of the employees satisfaction on the basis of their work; 2) to analyze and compare the work satisfaction of employees and the factors influencing them in the municipalities of Vilkaviskis and Radviliskis. 3) to provide Vilkaviskis and Radviliskis municipalities with the suggestions improving work satisfaction of employees working in these municipalities. **The methods:** **metaanalysis**, theoretical model, comparative and case analysis, interpretation, classification, synthesis, analysis of statistical data, evaluation, programming, quantitative analysis.

The thesis consists of the list of pictures and tables, three main parts, conclusions and recommendations, the list of the literature, annotation and summary in two languages – Lithuanian and English, additional material. In the first and the most important part the theoretical assumptions of work satisfaction on the basis of work are discussed. In the second part of the thesis the work satisfaction on the basis of work is analyzed from two municipalities – Vilkaviskis and Radviliskis. The results of the survey showed that the majority of the respondents are satisfied with their work. Despite this, the

employees are dissatisfied with certain aspects of their work (conditions of the work, their features), the politics of the staff management. Such conclusions proved the hypothesis of the survey.

In the third part of the thesis the directions improving work satisfaction in both municipalities are presented: to apply the activity provisions orientated into the relations of the organization, situational management style; to show directly the right example of the organization leader to the employees of the organization, to evaluate and encourage the initiative of the employees; to foresee the work load; to provide the employees with bigger opportunities of professional development; to develop the informative spread in the organization.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

*Gerb. valstybės tarnautojai,*

*šios apklausos tikslas – įvertinti Jūsų pasitenkinimą darbu. Apibendrinti tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe „Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu: Vilkaviškio r. ir Radviliškio r. savivaldybės lyginamoji analizės“.*

*Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto studentė Rasma Černauskė.*

*Atsakymus žymėkite apibraukdami Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą arba įrašydami „X“ Jūsų nuomonę atitinkančiame langelyje.*

*Iš anksto dėkoju už atsakymus.*

**1. Ar esate patenkintas (a) dirbdamas (-a) šios savivaldybės administracijoje?**

- |         |              |       |
|---------|--------------|-------|
| 1. Taip | 2. Iš dalies | 3. Ne |
|---------|--------------|-------|

**2. Ar didžiuojatės dirbdamas (-a) šios savivaldybės administracijoje?**

- |         |              |       |
|---------|--------------|-------|
| 1. Taip | 2. Iš dalies | 3. Ne |
|---------|--------------|-------|

**3. Ar rekomenduotumėte šios savivaldybės administraciją draugui, kaip gerą darbovietę?**

- |         |           |       |
|---------|-----------|-------|
| 1. Taip | 2. Galbūt | 3. Ne |
|---------|-----------|-------|

**4. Ar ketinate ateityje savo noru keisti darbą?**

- |         |           |       |
|---------|-----------|-------|
| 1. Taip | 2. Galbūt | 3. Ne |
|---------|-----------|-------|

**5. Jūsų lytis:**

- |          |            |
|----------|------------|
| 1. Vyras | 2. Moteris |
|----------|------------|

**6. Jūsų amžius:**

- |              |             |               |
|--------------|-------------|---------------|
| 1. Iki 25 m. | 3. 31-40 m. | 5. 51-60 m.   |
| 2. 25-30m.   | 4. 41-50 m. | 6. Virš 60 m. |

**7. Jūsų išsilavinimas:**

- |                |                                |                              |
|----------------|--------------------------------|------------------------------|
| 1. Pagrindinis | 3. Aukštesnysis                | 5. Aukštasis universitetinis |
| 2. Vidurinis   | 4. Aukštasis neuniversitetinis |                              |

**8. Jūsų šeimyninė padėtis:**

- |                         |                     |                |
|-------------------------|---------------------|----------------|
| 1. Vedęs (ištekęjusi)   | 3. Gyvenu poroje    | 5. Našlys (-ė) |
| 2. Nevedęs (netekėjusi) | 4. Išsiskyęs (-usi) |                |

**9. Ar turite vaikų?**

- |         |       |
|---------|-------|
| 1. Taip | 2. Ne |
|---------|-------|

**10. Jūsų gyvenate:**

- |           |           |          |
|-----------|-----------|----------|
| 1. Mieste | 2. Rajone | 3. Kaime |
|-----------|-----------|----------|

## 1 priedo tęsinys

## 11. Pažymėkite sau būdingas asmenines savybes:

	Būdinga	Iš dalies būdinga	Nebūdinga
1. Ekstraversiškumas			
2. Nervingumas			
3. Sąžiningumas			
4. Komunikabilumas			
5. Polinkis tobulėti			
6. Energingumas			
7. Tikslų siekimas			
8. Kita .....			

## 12. Jūsų darbo stažas šios savivaldybės administracijoje:

- |               |               |                 |
|---------------|---------------|-----------------|
| 1. Iki 1 metų | 3. 6-10 metų  | 5. 21-30 metų   |
| 2. 1-5 metai  | 4. 11-20 metų | 6. Virš 30 metų |

## 13. Jūs savo darbu būtumėte labiau patenkintas (-a), jei dirbtumėte:

- |                               |                               |             |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------|
| 1. Mažesnėje įstaigoje nei ši | 2. Didesnėje įstaigoje nei ši | 3. Nesvarbu |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------|

## 14. Įvertinkite savo darbo krūvį:

- |              |             |                |
|--------------|-------------|----------------|
| 1. Per mažas | 2. Normalus | 3. Per didelis |
|--------------|-------------|----------------|

## 15. Ar jaučiatės esąs (-anti) pavargęs (-usi) po darbo?

- |           |                |          |            |
|-----------|----------------|----------|------------|
| 1. Visada | 2. Dažniausiai | 3. Retai | 4. Niekada |
|-----------|----------------|----------|------------|

## 16. Ar Jums nekilo rūpesčių, kai norėjote pasinaudoti šiomis Jums priklausančiomis socialinėmis garantijomis?

	Rūpesčių neturėjau	Kilo nesklandumų	Nesinaudojau
1. Pasinaudoti kasmetinėmis atostogomis			
2. Pasinaudoti vaiko priežiūros atostogomis			
3. Išeiti neapmokamų atostogų			
4. Pasiimti nedarbingumo pažymėjimą			

## 17. Ar Jums buvo pagal įstatymą apmokėta už:

	Taip	Ne	Tokių atvejų nepasitaikė
1. Darbo viršvalandžius			
2. Darbą savaitgaliais			
3. Darbą švenčių dienomis			

## 18. Ar keistumėte savo darbą į analogišką, tik su ženkliai didesniu atlyginimu, bet su netvirtomis socialinėmis garantijomis?

- |                |           |              |
|----------------|-----------|--------------|
| 1. Tikrai taip | 2. Galbūt | 3. Tikrai ne |
|----------------|-----------|--------------|



**1 priedo tęsinys****25. Ar Jūsų įstaigoje bendradarbiai:**

	Taip	Iš dalies	Ne
1. Padeda vieni kitiems			
2. Geranoriškai dalinasi informacija			
3. Viską žino vieni apie kitus			
4. Draugiški			
5. Pagarbūs vieni kitiems			
6. Geranoriški			
7. Tolerantiški			
8. Dažnai tarpusavyje bendrauja ir po darbo			
9. Konfliktuoja tarpusavyje			
10. Kita .....			

**26. Jūs dirbate:**

1. Vilkaviškio rajono savivaldybės administracijoje
2. Radviliškio r. savivaldybės administracijoje



## 2 PRIEDAS

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pasitenkinimą darbu analizuojamose savivaldybėse

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Patenkinti</i>	100	59,2	80	50,6
<i>Iš dalies patenkinti</i>	49	29,1	58	36,7
<i>Nepatenkinti</i>	20	11,7	20	12,7
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie didžiuojasi dirbdami analizuojamų savivaldybių administracijose

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Didžiuojasi</i>	30	17,6	68	43
<i>Iš dalies didžiuojasi</i>	120	71	60	37,9
<i>Nesididžiuoja</i>	19	11,4	30	19,1
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie rekomenduotų analizuojamų savivaldybių administraciją draugui, kaip geras darbovietes

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Rekomenduotų</i>	80	47,3	77	48,7
<i>Galbūt rekomenduotų</i>	70	41,4	72	45,6
<i>Nerekomenduotų</i>	19	11,3	9	5,7
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie ketina ateityje savo noru leisti darbą

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Ketina</i>	36	21,3	27	17,1
<i>Galbūt ketina</i>	40	23,7	50	31,6
<i>Neketina</i>	93	55	81	51,3
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

## 3 PRIEDAS

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
Vyrai	67	39,6	69	43,7
Moterys	102	60,4	89	56,3
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
Iki 25 m.	4	2,4	2	1,3
25-30 m.	30	17,8	29	18,4
31-40 m.	40	23,7	42	26,6
41-50 m.	70	41,4	74	46,8
51-60 m.	23	13,6	8	5,1
Virš 60 m.	2	1,1	3	1,8
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
Pagrindinis	0	0	0	0
Vidurinis	0	0	0	0
Aukštesnysis	0	0	0	0
Aukštasis neuniversitetinis	47	27,8	49	3,1
Aukštasis universitetinis	122	72,2	109	69
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų šeimyninę padėtį

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
Vedę (ištekęjusios)	131	77,5	122	77,2
Nevedę (netekęjusios)	21	12,4	3	1,9
Gyvena poroje	7	4,1	25	15,8
Išsiskyre (-usios)	10	6	8	5,1
Našliai (-ės)	0	0	0	0
<b>VISO:</b>	169	100	158	100



## 5 PRIEDAS

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų darbo stažą analizuojamų savivaldybių administracijose

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Iki 1 m.</i>	0	0	2	1,3
<i>1-5 m.</i>	14	8,3	19	12,1
<i>6-10 m.</i>	66	39,1	63	39,9
<i>11-20 m.</i>	61	36,1	44	27,9
<i>21-30 m.</i>	24	14,2	27	17,1
<i>Virš 30 m.</i>	4	2,3	3	1,7
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų pageidavimą dirbti didesnėje (mažesnėje) įstaigoje

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Norėtų dirbti mažesnėje įstaigoje</i>	82	48,5	86	54,4
<i>Norėtų dirbti didesnėje įstaigoje</i>	23	13,6	22	13,9
<i>Respondentams nesvarbu, kokio dydžio įstaigoje jie dirba</i>	64	37,9	50	31,7
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal savo darbo krūvio vertinimą

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Krūvis per mažas</i>	0	0	2	1,3
<i>Krūvis normalus</i>	107	62,7	66	42
<i>Krūvis per didelis</i>	62	36	90	58
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

4 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie po darbo jaučiasi pavargę

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Visada</i>	12	7,1	9	5,7
<i>Dažniausiai</i>	79	46,7	69	43,7
<i>Retai</i>	60	35,5	68	43
<i>Niekada</i>	18	10,7	12	7,6
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

## 6 PRIEDAS

1 lentelė. Respondentų iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos pasiskirstymas pagal tai, ar jiems kada nors kilo problemų pasinaudojant jiems priklausančiomis socialinėmis garantijomis

	Turėjo rūpesčių		Kilo nesklandumų		Nesinaudojo		VISO:	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<i>Pasinaudojant kasmetinėmis atostogomis</i>	99	58,6	70	41,4	0	0	169	100
<i>Pasinaudojant vaiko priežiūros atostogomis</i>	71	42	22	13	76	45	169	100
<i>Išeinant neapmokamų atostogų</i>	8	4,7	59	34,9	102	60,4	169	100
<i>Pasiimant nedarbingumo pažymėjimą</i>	77	45,6	11	6,5	81	47,9	169	100

2 lentelė. Respondentų iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos pasiskirstymas pagal tai, ar jiems kada nors kilo problemų pasinaudojant jiems priklausančiomis socialinėmis garantijomis

	Turėjo rūpesčių		Kilo nesklandumų		Nesinaudojo		VISO:	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<i>Pasinaudojant kasmetinėmis atostogomis</i>	71	44,9	87	55,1	0	0	158	100
<i>Pasinaudojant vaiko priežiūros atostogomis</i>	65	41,1	19	12	74	46,9	158	100
<i>Išeinant neapmokamų atostogų</i>	24	15,2	16	10,1	118	74,7	158	100
<i>Pasiimant nedarbingumo pažymėjimą</i>	80	50,6	7	4,4	71	45	158	100

3 lentelė. Respondentų iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos pasiskirstymas pagal tai, ar jiems buvo pagal įstatymus apmokėta už papildomas darbo valandas

	Taip		Ne		Tokių atvejų nepasitaikė		VISO:	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<i>Darbo viršvalandžius</i>	72	42,6	40	23,7	57	33,7	169	100
<i>Darbą savaitgaliais</i>	23	13,6	51	30,2	95	56,2	169	100
<i>Darbą švenčių dienomis</i>	65	38,5	5	3,1	99	58,4	169	100

4 lentelė. Respondentų iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos pasiskirstymas pagal tai, ar jiems buvo pagal įstatymus apmokėta už papildomas darbo valandas

	Taip		Ne		Tokių atvejų nepasitaikė		VISO:	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<i>Darbo viršvalandžius</i>	56	35,4	32	20,3	70	44,3	158	100
<i>Darbą savaitgaliais</i>	20	12,7	7	4,4	131	82,9	158	100
<i>Darbą švenčių dienomis</i>	42	26,6	25	15,8	91	57,6	158	100

## 7 PRIEDAS

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie keistų savo darbą į analogišką, tik su ženkliai didesniu atlyginimu, bet su netvirtomis socialinėmis garantijomis

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
Tikrai taip	22	13	30	19
Galbūt	103	61	94	59,5
Tikrai ne	44	26	34	21,5
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

2 lentelė. Respondentų iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos pasiskirstymas pagal jų darbo fizinės aplinkos vertinimą

	Taip		Iš dalies		Ne		VISO:	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<i>Jaukus interjeras</i>	63	37,3	87	51,5	19	11,2	169	100
<i>Tvarkinga</i>	102	60,4	60	35,5	7	4,1	169	100
<i>Patalpos vasarą vėsios, o žiemą šiltos</i>	36	21,3	40	23,7	93	55	169	100
<i>Triukšmas netrukdo darbui</i>	114	67,5	50	29,6	5	2,9	169	100
<i>Darbo priemonių pakanka</i>	21	12,4	89	52,7	59	34,9	169	100
<i>Darbo priemonės kokybiškos</i>	50	29,6	97	57,4	22	13	169	100
<i>Darbo priemonės tinkamos</i>	113	66,9	49	29	7	4,1	169	100
<i>Darbo vieta patogi</i>	42	24,9	87	51,5	40	23,6	169	100
<i>Darbo aplinka saugi</i>	99	58,6	50	29,6	20	11,8	169	100

3 lentelė. Respondentų iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos pasiskirstymas pagal jų darbo fizinės aplinkos vertinimą

	Taip		Iš dalies		Ne		VISO:	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<i>Jaukus interjeras</i>	58	36,7	83	52,5	17	10,8	158	100
<i>Tvarkinga</i>	59	37,3	97	61,4	2	1,3	158	100
<i>Patalpos vasarą vėsios, o žiemą šiltos</i>	43	27,2	45	28,5	70	44,3	158	100
<i>Triukšmas netrukdo darbui</i>	94	59,5	30	19	34	21,5	158	100
<i>Darbo priemonių pakanka</i>	26	16,5	71	44,9	61	38,6	158	100
<i>Darbo priemonės kokybiškos</i>	72	45,6	67	42,4	19	12	158	100
<i>Darbo priemonės tinkamos</i>	92	58,2	60	38	6	3,8	158	100
<i>Darbo vieta patogi</i>	70	44,3	79	50	9	5,7	158	100
<i>Darbo aplinka saugi</i>	104	65,8	50	31,6	4	2,6	158	100

## 8 PRIEDAS

1 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal jų požiūrį į analizuojamų savivaldybių administracijos įvaizdį vietos bendruomenėje

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
Teigiamas	73	43,2	93	58,9
Neutralus	76	45	34	21,5
Neigiamas	20	11,8	31	19,6
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

2 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jiems priimtinas jų vadovo vadovavimo darbuotojams pobūdis

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
Priimtinas	59	34,9	20	12,7
Iš dalies priimtinas	63	37,3	74	46,8
Nepriimtinas	47	27,8	64	40,5
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

3 lentelė. Respondentų iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos pasiskirstymas pagal darbo organizavimo savivaldybėje vertinimą

	Priimtina		Iš dalies priimtina		Nepriimtina		VISO:	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
Užduočių aiškumas	91	53,9	70	41,4	8	4,7	169	100
Užduočių paskirstymas	25	14,8	121	71,6	23	13,6	169	100
Informacijos pateikimo aiškumas	51	30,2	82	48,5	36	21,3	169	100
Informacijos pateikimo savalaikiškumas	47	27,8	103	61	19	11,2	169	100
Atsakomybės lygis	51	30,2	70	41,4	48	28,4	169	100
Atsakomybės paskirstymas	12	7,1	83	49,1	74	43,8	169	100
Darbuotojams suteikiamo savarankiškumo lygis	13	7,7	60	35,5	96	56,8	169	100
Darbuotojams suteikiamos saviraiškos galimybės lygis	34	20,1	94	55,6	41	24,3	169	100
Karjeros galimybės	55	32,5	30	17,8	84	49,7	169	100
Tobulėjimo profesinėje srityje galimybės	12	7,1	53	31,4	104	61,5	169	100

## 9 PRIEDAS

1 lentelė. Respondentų iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos pasiskirstymas pagal darbo organizavimo savivaldybėje vertinimą

	Priimtina		Iš dalies priimtina		Nepriimtina		VISO:	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<i>Užduočių aiškumas</i>	70	44,3	70	44,3	18	11,4	158	100
<i>Užduočių paskirstymas</i>	41	25,9	103	65,2	14	8,9	158	100
<i>Informacijos pateikimo aiškumas</i>	74	46,8	60	38	24	15,2	158	100
<i>Informacijos pateikimo savalaikiškumas</i>	31	19,6	92	58,2	35	22,2	158	100
<i>Atsakomybės lygis</i>	49	31	82	51,9	27	17,1	158	100
<i>Atsakomybės paskirstymas</i>	68	43	70	44,3	20	12,7	158	100
<i>Darbuotojams suteikiamo savarankiškumo lygis</i>	35	22,2	41	25,9	82	51,9	158	100
<i>Darbuotojams suteikiamos saviraiškos galimybės lygis</i>	34	21,5	73	16,2	51	62,3	158	100
<i>Karjeros galimybės</i>	53	33,5	25	15,8	80	50,7	158	100
<i>Tobulėjimo profesinėje srityje galimybės</i>	24	15,2	84	53,2	50	31,6	158	100

2 lentelė. Veiksniai, motyvuojantys respondentus dirbti analizuojamų savivaldybių administracijoje

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Gaunamas atlyginimas</i>	11	6,5	29	18,4
<i>Pastovios pajamos</i>	169	100	158	100
<i>Saugumo jausmas</i>	24	14,2	158	100
<i>Tikrumas dėl ateities</i>	36	21,3	7	4,4
<i>Malonus kolektyvas</i>	68	40,2	158	100
<i>Galimybė bendrauti su žmonėmis</i>	169	100	60	38
<i>Galimybė savarankiškai priimti sprendimus</i>	40	23,7	0	0
<i>Patinka pati šio darbo esmė</i>	169	100	49	31
<i>Galimybė pakilti „karjeros laiptais“</i>	42	24,9	0	0
<i>Galimybė tobulėti</i>	61	36,1	0	0
<b>VISO:</b>	169	100	158	100

3 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal tai, ar jie patenkinti psichologiniu klimatu analizuojamų savivaldybių administracijose

Atsakymų variantai	Atsakymų skaičius			
	Respondentai iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos		Respondentai iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos	
	N	Proc.	N	Proc.
<i>Patenkinti</i>	40	23,7	31	19,6
<i>Iš dalies patenkinti</i>	97	57,4	51	32,2
<i>Nepatenkinti</i>	32	18,9	76	48,2
<b>VISO:</b>	169	100	158	100



## 10 PRIEDAS

1 lentelė. Respondentų iš Vilkaviškio r. savivaldybės administracijos pasiskirstymas pagal tai, kaip jie vertina savo bendradarbius

	Taip		Iš dalies		Ne		VISO:	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<i>Padeda vieni kitiems</i>	54	32	81	47,9	34	20,1	169	100
<i>Geranoriškai dalinasi informacija</i>	44	26	83	49,1	42	24,9	169	100
<i>Viską žino vieni apie kitus</i>	31	18,3	94	55,6	44	26,1	169	100
<i>Draugiški</i>	42	24,9	76	45	51	30,1	169	100
<i>Pagarbūs vieni kitiems</i>	81	47,9	55	32,5	33	19,6	169	100
<i>Geranoriški</i>	80	47,3	50	29,6	39	23,1	169	100
<i>Tolerantiški</i>	50	29,6	97	57,4	22	13	169	100
<i>Dažnai tarpusavyje bendrauja ir po darbo</i>	13	7,7	40	23,7	116	68,6	169	100
<i>Konfliktuoja tarpusavyje</i>	30	17,8	89	52,7	50	29,5	169	100
<i>Kita</i>	0	0	0	0	0	0	169	100

2 lentelė. Respondentų iš Radviliškio r. savivaldybės administracijos pasiskirstymas pagal tai, kaip jie vertina savo bendradarbius

	Taip		Iš dalies		Ne		VISO:	
	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.	N	Proc.
<i>Padeda vieni kitiems</i>	70	44,3	68	43	20	12,7	158	100
<i>Geranoriškai dalinasi informacija</i>	43	27,2	84	53,2	31	19,6	158	100
<i>Viską žino vieni apie kitus</i>	51	32,3	84	53,2	23	14,5	158	100
<i>Draugiški</i>	63	39,9	75	47,4	20	12,7	158	100
<i>Pagarbūs vieni kitiems</i>	42	26,6	81	51,3	35	22,1	158	100
<i>Geranoriški</i>	64	40,5	75	47,4	19	12,1	158	100
<i>Tolerantiški</i>	59	27,3	56	35,4	43	37,3	158	100
<i>Dažnai tarpusavyje bendrauja ir po darbo</i>	12	7,6	61	38,6	85	53,8	158	100
<i>Konfliktuoja tarpusavyje</i>	40	25,3	64	40,5	54	34,2	158	100
<i>Kita</i>	0	0	0	0	0	0	0	100