



DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU FORMUOJANTYS VEIKSNIAI

Deimintas VALIŪNAS^{1*}, Rolandas DREJERIS²

¹*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, A. Gustaičio aviacijos institutas,
Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva*

²*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Vadybos katedra,
Saulėtekio al. 11, LT-10223, Vilnius, Lietuva*

Gauta 2018 gruodžio 10 d.; priimta 2019 sausio 16 d.

Santrauka. Straipsnyje pristatoma darbuotojų pasitenkinimo darbu samprata, remiantis lyginamosios ir loginės literatūros analizės duomenimis įvardijami veiksniai bei jų grupavimas, aptariamas darbuotojų požiūris į profesinę veiklą. Atlikus sistemingą mokslinės literatūros analizę keliami prielaida, kad pasitenkinimas darbu susijęs su darbuotojų teigiamų emocijų buvimu dėl atliekamų pareigų bei supančios darbinės aplinkos. Be to, interpretuojant mokslinę literatūrą įvertintas darbuotojo požiūris į darbą, priklausantis nuo individualių nuostatų: darbe jaučiamos motyvacijos, galimybės rinktis veiklą laisvai, įmonės ir darbuotojo vertybių bendrumo bei kitų asmeninių veiksnių. Taip pat, susistemintus ir palyginus įvairių autorių darbus, siūlomas pasitenkinimo profesine veikla veiksnių grupavimas. Nustatyta, kad pasitenkinimo darbu veiksniai skirstomi į išorinius, apimančius darbo užmokestį, vadovo poziciją, darbo grafiką, esančias sąlygas ar paaukštinimo galimybes, ir vidinius, susijusius su lytimi, amžiumi, gebėjimu bendrauti su kolegomis, turimu išsilavinimu ar patirtimi.

Reikšminiai žodžiai: pasitenkinimas darbu, veiksniai, darbuotojas, profesinė veikla, požiūris.

Įvadas

Nuo pat XX amžiaus pabaigos daugelio įmonių ir organizacijų vidinius veiklos pokyčius daugiausia lėmė sparčiai besivystantys ir vis sudėtingesni ekonomikos procesai. Šiomis dienomis tapo gana įprasta manyti, kad gerus veiklos rezultatus lemia ne tik nuolat stebima rinkos kaita, tačiau ir naujų, pažangių technologijų diegimas, veiklos procesų organizavimas, biudžeto kontrolė ar kompetentingų ir atsakingų darbuotojų atranka. Personalo vadyba įmonėje tapo neatsiejama valdymo dalimi, todėl vis daugiau dėmesio skiriama puikiai dirbančių ir gera išmone pasižyminčių darbuotojų išsaugojimui.

Gana dažnai vykstanti komandos narių kaita dėl produktyvumo stokos stabdo organizacijos bendrą pažangą ir taip sukelia finansines problemas. Kuriant šiuolaikišką, novatorišką bei konkurencingą įmonę svarbu, kad dirbantys asmenys suprastų galimas savo karjeros galimybes, mokėtų įvertinti gaunamą atlygį ir motyvavimo sistemas (Raišienė, 2015). Remiantis literatūroje pateikiamomis teorijomis pastebima, kad žmogų skatinti gali įvairios priežastys: asmeniniai poreikiai, lūkesčiai, savybės ar tiesiog supanti aplinka. Keičiantis žmogui, keičiasi ir jo požiūris, vertybės, todėl svarbu tinkamai ir laiku sureaguoti į pasikeitusius darbuotojo poreikius, suderinti asmeninius ir įmonės interesus bei tokiu būdu išvengti nuostolių dėl darbuotojo išėjimo (Viningienė, 2012).

Galima konstatuoti, kad darbuotojui mėgaujantis savo darbu, esant patenkintam dėl esamų sąlygų ar pateisintų lūkesčių, dažnai jo produktyvumas didėja ir tokiu būdu prisidedama prie įmonės sėkmės (Perdue, Reardon ir Peterson, 2007). Pasitenkinimą kelianti darbinė veikla ne tik lemia teigiamas dirbančiojo emocijas, bet ir garantuoja norą tobulėti, dirbti našiau, daugiau domėtis pasaulinėje rinkoje naudojamais metodais. Šio straipsnio **tikslas** – išsiaiškinti kokie veiksniai formuoja darbuotojų pasitenkinimą darbu ir kaip juos galima sugrupuoti. Šiam tikslui pasiekti darbe spręstini **uždaviniai**:

1. Išanalizavus mokslinę literatūrą, nusakyti pasitenkinimo darbu koncepciją.
2. Apibūdinti darbuotojų požiūrį į pasitenkinimą keliančią profesinę veiklą.
3. Identifikuoti ir sugrupuoti veiksnius, lemiančius pasitenkinimą darbu.

Tyrimo metodai: sisteminė mokslinės literatūros analizė, loginė analizė, informacijos vertinimo ir palyginimo, interpretacija ir turinio analizė.

* Autorius susirašinėti. El. paštas deimintas.valiunas@stud.vgtu.lt

1. Pasitenkinimo darbu samprata

Pasitenkinimo darbu svarba neatsiejama tiek nuo organizacijos, tiek nuo dirbančiojo. Darbuotojui svarbu prisitaikyti prie darbinės aplinkos, gautos užduotys privalo atitikti jo turimas kompetencijas, o įmonei aktualus jo gebėjimas prisidėti prie organizacijos sėkmės (Perdue, Reardon ir Peterson, 2007). Mokslinėje literatūroje pasitenkinimo darbu samprata skirtingų autorių apibrėžiama skirtingai.

Visų pirma manoma, kad pasitenkinimas darbu – tai jausmų visuma, kuri atspindi kaip žmogus jaučiasi dėl savo darbo (Furtham, 2005), įtraukiant darbo kokybę, produktyvumą, atsakomybę už skirtas užduotis ir esamą darbinę aplinką (Linfords, Meretoja & Töyry, 2007). Šiomis dienomis didelė dalis žmonių jaučia pasitenkinimą darbu vien dėl atitinkamo atlyginimo, kuris, jų manymu, gali turėti daug įtakos gyvenimui: kuo didesnis darbo užmokestis, tuo lengviau spręsti problemas, tuo didesnis pasitenkinimas darbu (Asadi, Fadakar, Khoshnodifar, Hashemi & Hosseininia, 2008).

A. Furtham sampratai pritaria ir I. Pajojutė (2006), teigdama, kad pasitenkinimas darbu yra nusakomas kaip teigiamų ir neigiamų darbuotojo jaučiamų jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas įvertina savo darbą. Be to, autorė pateikia ir kitą pasitenkinimo darbu apibrėžimą. Jos nuomone „tai žmogaus emocinė reakcija į jo darbą“ (Pajojutė, 2006). Ši nuomonė apžvelgiama ir R. Chomentauskienės (2008), kuri remdamasi J. R. Schermerhornu J. G. Huntu ir N. R. Osbornu (2004) taip pat pasitenkinimą darbu sieja su žmogaus emocine būseną. Autorė teigia, kad pasitenkinimą profesine veikla lemia tai, kokio stiprumo teigiamus arba neigiamus jausmus žmogus patiria dėl atliekamo darbo. Tai tampa tam tikra nuolatine nuostata ar emocine reakcija į pasikirstas užduotis bei socialines ar fizines darbo sąlygas.

Be to, T. A. Judge ir R. Klinger (2008) pasitenkinimą darbu apibūdina kaip malonią ir pozityvią emocinę būseną, kurią lemia atitinkamas darbuotojo požiūris į turimą ir atliekamą darbą. Autorių teigimu, ir kaip matyti apžvelgiamoje literatūroje, tai yra vienas iš labiausiai mokslinėje literatūroje paplitusių pasitenkinimo darbu apibrėžimų. Taip pat, pozityvią teigiamą emocinę būseną akcentuoja ir D. Milaševičius (2013), teigdamas, kad ją sukelia turima patirtis atliekamuose darbuose. Autorius pabrėžia, kad „pasitenkinimas darbu yra platesnės sąvokos – prisirišimo prie darbo – sudedamoji dalis“. Patenkintu savo darbo darbuotojai pasižymi ir aukštesniu lojalumo darbovietai laipsniu (Milaševičius, 2013).

G. Dubauskas (2006) analizuodamas darbuotojo pasitenkinimą darbu akcentuoja žmogaus požiūrį į amatą. Autoriaus nuomone pasitenkinimas darbu leidžia įvertinti bendrąją dirbančiojo nuomonę apie profesinę veiklą: jei ji teigiama – darbuotojas patenkintas, o jei neigiama – ne. Pasak autoriaus, šis įvertinimas priklauso nuo to, kokios yra galimybės darbinėje veikloje panaudoti įgūdžius bei gebėjimus, veikti laisvai, siūlyti savas užduotis ar sprendimus.

Savitą darbuotojų pasitenkinimo darbu apibrėžimą pateikia R. Munira ir R. Rahmana (2015). Jų teigimu, darbuotojų pasitenkinimas darbu yra darbuotojo jausmais ir mintimis paremtas darbuotojų požiūris į daugelį jo darbinės aplinkos aspektų. Autoriai nurodo, kad šie jausmai ir mintys yra paremti tuo, kaip darbuotojas vertina už darbą gaunamą atlygį, karjeros galimybes, darbinius santykius ir kitus su jo darbu susijusius aspektus. (Munira & Rahmana, 2015).

Ganėtinai panašią į G. Dubausko pasitenkinimo darbu sąvokos sampratą pateikia ir D. Dambrauskienė (2016). Remdamasi S. P. Robbins (2006) autorė teigia, kad „pasitenkinimas darbu yra viena iš daugelio žmogaus jaučiamų nuostatų – vertinamojo pobūdžio pareiškimų apie žmones ar objektus. Jei nuostatos teigiamos – jaučiamas pasitenkinimas darbu, o jei neigiamos – ne“. Kad pasitenkinimas darbu yra asmens poreikių patenkimas per atliekamą veiklą, mano V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999) bei J. Kasiulis ir V. Barvydienė (2005). Tai tarsi suminis dydis, kurio pagrindą sudaro pasitenkinimas įvairiais reiškiniais, subjektais ar objektais darbinėje aplinkoje (Dambrauskienė, 2016).

R. Tamulienė, D. Mačiulienė ir V. Žukauskaitė (2016) panašiai kaip ir I. Pajojutė (2006), R. Chomentauskienė (2008) bei D. Viningienė (2014), nurodo, kad „pasitenkinimas darbu – tai žmogaus emocinė reakcija į savo darbą“. Pasak autorių, tie darbuotojai, kurie atlikdami savo pareigas jaučiasi patenkinti, yra kur kas labiau įsitraukę į savo darbus, turi mažesnę tikimybę persidirbti ir pasižymi kur kas didesniu produktyvumu bei efektyvumu. Iš dalies tokią vertinimą pateikia ir F. Kusu (2001). Autorius teigia, kad bendras darbuotojų pasitenkinimo darbu lygis susideda iš šešių pagrindinių sudedamųjų dalių: pasitenkinimo valdymu, dirbamu darbu, grupiniu darbu, kolegomis, fizine darbo aplinka bei materialiniu atlygiu už darbą. Įvertinus kiekvieną jų yra nustatomas bendras darbuotojo pasitenkinimo darbu lygis.

Pasak A. Furnham (2001), akivaizdu, kad kiekvienas žmogus yra individualus, todėl net ir dirbant tuos pačius darbus, kiekvienas gali būti skirtingai patenkintas savo darbu arba būti patenkintas skirtingais to darbo aspektais. Lieka neaišku, kas tiksliai lemia pasitenkinimą darbu - individualūs asmeniniai veiksniai ar darbo charakteristikos, ar galbūt jų sąveika. Pasak autoriaus, tam išsiaiškinti reikia atlikti papildomus tyrimus, kuriuose būtų nagrinėjama: ar tam tikri asmenybės tipai lemia pasitenkinimą darbu, ar tam tikro pobūdžio darbas, o gal asmens ir darbo atitikimas (Furnham, 2001).

Kitų mokslininkų darbuose pasitenkinimas profesine veikla apibrėžiamas kaip darbinės aplinkos vertinimas, atitinkant jo individualius poreikius (O’Leary, Wharton & Quinlan, 2008). Taip pat, dirbantysis gali būti patenkintas

savo darbu tuomet, kai gali apčiuopti savo gaunamą atlygį ir vertinti jį kaip atitinkantį lūkesčius (Thesaurus of Psychological Index Terms, 2005). Kiti autoriai teigia, kad pasitenkinimas darbu yra motyvacijos rezultatas, kai motyvaciją jaučiantys asmenys teigiamai vertina savo atliekamą darbą (Greenberg & Baron, 2000, cit. pagal Gaputienė, 2006).

Nors įvairių autorių pasitenkinimo darbu samprata skiriasi, tačiau visi jie sutaria, kad darbu patenkinti darbuotojai lemia teigiamas pasekmes tiek pačiai įmonei, kurioje jie dirba, tiek ir bendradarbiams. Atlikti moksliniai tyrimai įrodo, kad didesnis pasitenkinimas darbu sietinas su mažesne darbuotojų kaita. Ir atvirkščiai – tie, kurie nejaučia ar jaučia nepakankamą pasitenkinimą darbu, labiau linkę keisti darbovietes (Jucevičienė, 1996). Tyrimais taip pat įrodyta, kad pasitenkinimas darbu lemia kur kas didesnę darbuotojų įsipareigojimą organizacijai (Yew, 2008; Namasivayam & Zhao, 2007), pastebimos retesnės pravaikštos, kur kas rečiau pastebimi nusižengimai (Jucevičienė, 1996; Kaya, 1995). Verta paminėti ir tai, kad atliekamu darbu patenkinti darbuotojai teikia naudą ne tik organizacijai, tačiau ir sau bei kitiems kolegoms. Taip savaime sukuriamas psichologinis komfortas (Sarker, Crossman & Chinmetepituck., 2003), dirbantieji tampa kūrybingesniais ir pareigingesniais (Kaya, 1995).

Apibendrinant galima teigti kad, mokslinėje literatūroje nėra vieningos pasitenkinimo darbu sampratos, kadangi dažnas mokslininkas vertina tai skirtingais aspektais. Visgi tarp autorių pastebimas savitas bendrumas: dirbančiųjų pasitenkinimas profesine veikla siejamas su teigiamomis emocinėmis būsenomis, kurias lemia atliekamas darbas bei supanti aplinka.

2. Požiūrių į pasitenkinimą darbu interpretacija

Pagal S. P. Robbins (2003) žmogaus pasitenkinimas darbu taip pat parodo ir jo bendrą nuostatą apie atliekamą darbą. Žmogus būdamas patenkintas savo darbu bus ne tik laimingas viduje, bet ir jo nuostatos atsispindės teigiamai. Jei nepatenkintas darbu, jo ir požiūris bus neigiamas. Kalbant bendrai apie dirbančiųjų nuostatas, turima galvoje pasitenkinimo darbu svarbą. Šis terminas vis dažniau sutinkamas darbo kasdienybėje ir vis dažniau aptariamas organizacijų vadovybės.

Vis dažniau išgirstama darbuotojus kalbant, pavyzdžiui „Aš esu patenkintas savo kasdiene veikla, nes darbdavys mane vertina” arba „Blogas kolektyvas mane demotyvuoja ir neteikia pasitikėjimo savimi bei noro dirbti efektyviau ir greičiau”. Tokie pasisakymai tik patvirtina teiginį, kad įmonės aplinka, darbuotojai, darbo sąlygos daro tiesioginę įtaką žmogaus saviraiškai ir pasitenkinimui. Galima rasti ir daugiau sinonimų, kurie išreiškia tą patį pasitenkinimą darbu: džiugesys, kasdienė laimė, malonumas, maksimalus atsidavimas. Visgi, dauguma jų neapibūdins vienodai to pačio požiūrio į pasitenkinimą darbu. Nagrinėjant mokslinę literatūrą ir bandant identifikuoti vieną bendrą požiūrį į pasitenkinimą darbu, susiduriama su daugybe įvairių interpretacijų straipsniuose ir mokslinėse publikacijose.

Darbuotojas – tai asmuo, kuris pagal susitarimą atlieka jam paskirtus darbus arba vykdo tam tikras funkcijas ir už tokią veiklą gauna atitinkamą atlygį. Viena iš taisyklių, kad sąvoką „darbuotojas” reiktų apibūdinti ne keliais žodžiais, o aiškinti plačiąja prasme. Pasak I. Daukšienės (2010), atskleidžiant sąvoką yra paliečiama darbuotojo nekontroliuojamo judėjimo laisvė, viena svarbiausių ES teisių, kurios yra taikomos visiems asmenims. Aptariant darbuotojų judėjimo laisvę svarbu pabrėžti, kad išimtyms turėtų būti paaiškintos glaustai. Kiekvienas dirbantysis, turi laisvę pasirinkti tokią veiklą, kuri jam yra priimtinausia. Taip pat svarbu, kad darbinėje aplinkoje jis būtų vertinamas, galėtų laisvai išsakyti savo norus, pasiūlymus, lūkesčius, o ne būti suvaržytas, išnaudojamas ar dirbti ne pagal teisinius normatyvus. Nesuklysimė teigdami, kad „darbuotojas” yra sietinas ne tik su laisve, bet ir su veiklos atlikimu, pavaldumo santykiu, įsipareigojimais ir atlygintinumu (Daukšienė, 2010). Privalu pabrėžti, kad dirbantysis ne tik turi savo teises ir laisves, tačiau ir privalo atlikti jam paskirtus darbus, darbo vietoje neužsiimti pašaline veikla.

Gana dažnai darbuotojų pasitenkinimas aiškinamas kaip tam tikras motyvacijos elementas, sinonimas, bet reiktų įvertinti tai, jog „motyvacija – pačio savęs paskatinimas tam tikram darbui ar veiklai, kad būtų pasiektas tikslas arba atitinkamas rezultatas” (Juozaitytė ir Staponkienė, 2003). Visgi, pasitenkinimas ir motyvacija turi kiek skirtingą reikšmę. Tam tikruose literatūros šaltiniuose teigiama, kad darbuotojų pasitenkinimas dažniausiai yra priimamas kaip veiksnys, skatinantis darbuotojų motyvaciją ir atsidavimą darbu. Bendrąja prasme motyvacijos procesas padeda skatinti darbuotojus mąstyti, pritaikyti turimas žinias ar įgūdžius. Gautas rezultatas dažniausiai suteikia entuziazmo, skatina dirbti kokybiškiau ir atlikti kuo daugiau darbų, o būtent tai ir kelia pasitenkinimą.

Darbuotojų pasitenkinimas yra ugdomas pastoviai ir galiausiai išugdomas: atitinkamais darbo procesais, protingu darbo paskirstymu, visos kompanijos valdymu, karjeros siekimo ir mokymosi galimybėmis, sąžiningu atlyginimu, geromis darbo sąlygomis, ne tik bendravimu, bet ir visapusišku bendradarbiavimu bei kitais veiksniais. Drauge pasitenkinimas yra ir įvairių jausmų derinys, todėl savo prigimtimi jis yra dinamiškas (Marčinskas ir Šikšnelytė, 2001).

Puoselėjant darbo vietoje veiksnius, kurie daro įtaką žmonių pasitenkinimui darbu, galima nuslopinti darbuotojo nepasitenkinimą, bet negalima tvirtinti, kad darbuotojas tikrai bus patenkintas savo esama profesine veikla ir atliks ją geriausiai kaip tik gali. Pasitenkinimą darbu nulemia ne tik aplinka, bet ir tam tikri vidiniai, asmeniniai veiksniai, kurie neturi tiesioginio ryšio su darbu ar darbo klimatu. Kalbant apie pasitenkinimą darbu tam turi įtakos labai daug

skirtingų faktorių ir dedamųjų. Tam tikra darbuotojų grupė bus patenkinta vienais darbo ypatumais, bet nepatenkinta kitais. Vieniems žmonėms gal patiks darbo aplinka, o kitiems tai kels nepasitenkinimą ir vidinį pyktį. Norint suprasti darbuotojų požiūrį į pasitenkinimą darbu reikia nustatyti, kaip žmonių psichologija, darbo sąlygos, santykiai tarp darbuotojų, vadovo ir pati darbinė veikla nulemia asmens jaučiamą pasitenkinimą darbu.

Taip pat su pasitenkinimu yra siejamas lojalumas atliekamam darbui, kuris priklauso nuo individo ir įmonės tarpusavio santykio. Ši priklausomybė vis dažniau aptariama mokslinėje literatūroje. Nagrinėjant darbuotojo ir organizacijos atitikimą reiktų paminėti, kad plačiąja prasme asmens ir jį supančios aplinkos panašumas yra apibūdinamas kaip asmens ir aplinkos ar charakteristikų suderinamumas (Kristof, 1996). Viena iš svarbiausių sudedamųjų dalių įmonės veikloje yra užtikrinti organizacinę kultūrą, kuri lemia verslo produktyvumą ir efektyvumą ir be to, skatina darbuotojų prisirišimą prie įmonės, stiprina jų tapatumo jausmą. Mokslinėje literatūroje teigiama, kad darbuotojo kultūrinei nuomonei sutampant su įmonės suformuotomis vertybėmis, dirbantysis jaučia malonumą dirbti, siekia paaukštino, dirba kur kas našiau ir kokybiškiau, o taip pat – tampa kur kas lojalesnis organizacijai.

Visi žmonės turi tam tikras vertybes, jų nuostatas ir požiūrį į juos supančią aplinką ar žmones. Akivaizdu, kad ir darbinėje aplinkoje turėtų būti puoselėjamos panašios asmens vertybės, sukuriantis geresnę aplinką žmogui jaustis laimingu ir patenkintu bei matyti save kaip puikiai tinkantį darbuotoją paskirtam konkrečiam darbui atlikti. Verta nepamiršti, kad visgi žmonės yra skirtingi ir jų požiūriai į vertybes skiriasi, kaip ir skiriasi pačios įmonės deklaruojami principai. Mokslininkai skiria įvairius darbuotojo ir aplinkos panašumo tipus: asmens ir specialybės, organizacijos, darbo ir vadovo atitikimas. Įmonėje nusistovėjusios vertybės ir normos lemia tam tikrą darbuotojų įpareigojimą laikytis priimtų taisyklių. Kiekvienoje įmonėje suformuotas tam tikras požiūris į aplinką, kuris remiasi ne administraciniais įsipareigojimas, o elgesio normomis vidinėje ir išorinėje įmonės aplinkoje. Bendros organizacijos ir darbuotojų vertybės, tokios kaip drausmingumas, santarvė, išmintingumas, bendrų tikslų siekimas, formuoja tam tikrą įmonėje dirbančių narių požiūrį į vienokį ar kitokį elgesį (Diskienė ir Tamoševičienė 2014). Neabejojama, kad kiekvienam žmogui jaučiant pasitenkinimą tuo, ką jis daro, kyla vidinis noras darbus atlikti sąžiningai bei gerai, kiek įmanoma daugiau prisidėti prie organizacijos sėkmingumo, stiprinti organizacijos kultūrą (Vveinhardt ir Gulbovaitė 2012).

Ryšys tarp įmonės ir žmogaus bei jų tarpusavio atitikimas yra gan plačiai paplitusi tema, kurią nagrinėja ne vienas vadybos specialistas. Mokslinėje literatūroje, nagrinėjant asmens ir įmonės panašumus, vyrauja nevienodi požiūriai apie kokias žmogaus ir įmonės charakteristikas reikia kalbėti, kurias iš jų lyginti. Taipogi, nagrinėjant jų atitikimą tarpusavyje, reikia nuspręsti ir kokiais metodais reiktų viską įvertinti bei priimti reikalingas išvadas. Kaip teigia A. L. Kristof (1996), teorija buvo sudaryta iš dviejų esminių prielaidų: pirmoji – žmogaus elgesys ir reakcija į dirgiklius yra individo ir aplinkos sąveika, o antroji – visgi asmuo su aplinka privalo buvo suderinami. Pati koncepcija susideda iš bendrų tikslų, bendradarbiavimo ir uždavinių išsprendimo. Reikia tai puoselėti ir nuolatos stebėti, harmonijos ir pusiausvyros išlaikymui. Asmens-įmonės teigiamas bendradarbiavimas gali būti įvertinamas dviem pagrindiniais metodais: subjektyviu ir objektyviu (Kristof-Brown, 2000, 2005). Žmogaus ir įmonės panašumo koncepcija sutampa tik tada, jeigu abi pusės pasižymi gana panašiomis charakteristikomis bei vienas kitą papildo. Tokiu būdu galima pastebėti bendrą rezultatą, kuris siejamas su darbuotojo pasitenkinimu atliekamoje veikloje, jo lojalumu ir atsidavimu.

A. L. Kristof (1996) suformuluota individo ir įmonės atitikimo koncepcija, vertinanti panašumą tarp įmonės ir darbuotojo suderinamumo tarp jų charakteristikų, turimų vertybių, požiūrių ir kartais net psichologinių dalykų. Nagrinėjant mokslinius tyrimus galima išskirti tai, jog dažnu atveju autoriai analizuoja suderinamumą tarp vertybių, išsikeltų tikslų, darbo klimato, asmeninių poreikių tenkinimo sistemų bei turimos kompetencijos konkrečiai užduočiai (Kristof, 1996). Visgi labiausiai paplitęs yra tikslų lyginimo matas, kurį dažniausiai naudoja dauguma tyrėjų. Tokį tęstinumą galima aiškinti tuo, kad vertybės yra neatsiejama, nusistovėjusi įmonės veiklos dalis. Jų pagalba ir yra atkleidžiamas įmonės požiūris bei elgesio normos, kurių turi laikytis darbuotojai. Atitikmens matas tarp įmonės ir darbuotojo yra nagrinėjamas gana intensyviai ir šiuolaikinėje mokslo literatūroje nėra išskiriama viena bendra panašumo, požiūrio koncepcija. Apžvelgiant mokslinėje literatūroje pateikiamas išvadas galima teigti, kad įmonės ir asmens tikslų sutapimas bei požiūris į pasitenkinimą atliekamu darbu leidžia susidaryti bendrą vaizdą apie įmonėje dirbančių darbuotojų ir darbdavio santykį bei žemesnės grandies požiūrį į savo įmonę ar atliekamą darbą.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvieno darbuotojo požiūris į darbą priklauso nuo individualių nuostatų. Dirbantis žmogus turi laisvą teisę užsiimti tokia profesine veikla, kuri jam priimtinausia ir užtikrinanti galimybę išsakyti savo lūkesčius ir norus, tačiau būtina nepamiršti, kad svarbu, jog paskirtos užduotys būtų atliekamos laiku ir sąžiningai. Be to, daugelio darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas priklauso nuo jaučiamos darbinės motyvacijos, asmeninių veiksnių, įmonės kultūros sąsajų su darbdavio vertybėmis, o tai lemia lojalumą, sąžiningumą, darbo našumą bei atliktų darbų kokybę.

3. Veiksniai, lemiantys darbuotojo pasitenkinimą darbu

Kiekvienos organizacijos valdyme yra itin svarbūs veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu. Tiek teorijoje, tiek praktikoje jie yra itin skirtingi, todėl vadovams privalu nusistatyti tam tikrą būdą, kuriuo remiantis būtų įvertinta didžiausia įtaka geresniems rezultatams. Siekiant tokio tikslo įgyvendinimo įmonės vadovui svarbu laikui ir išsamiai išsiaiškinti kokios priežastys formuoja ir gerina darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Tiek anksčiau priimtos, tiek šiuolaikinės teorijos bando surasti bendrą pasitenkinimą darbu sąlygojančių veiksnių visumą, tačiau dėl sudėtingumo bei skirtingų požiūrių, tai tapo gana sunkia mokslininkų užduotimi. Štai viena plačiausiai žinomų ir taikomų Fredericho Herzberg teorijų teigia, kad žmonių pasitenkinimas darbu priklauso nuo išorinių ir vidinių veiksnių. Išoriniais veiksniais daugiausia laikoma su darbo aplinka susijusių stimulų sistema, kurią sudaro darbo užmokestis, darbuotojo tinkamumo, pasiekimų vertinimas, paaukštinimai, organizacijos politika, valdymas, saugumas, darbo sąlygos ir kt. Vidiniais veiksniais įvardijama darbuotojo siekiamybė išreikšti save – tai asmeninis noras tobulėti, augti profesinėje srityje, plėsti turimas žinias ir gebėjimus, tapti geriausiu savo srities atstovu. Būtent ši teorija yra pagrindas, kuriuo remiasi dauguma mokslininkų, nagrinėjančių dirbančiųjų pasitenkinimo darbu veiksnius (Viningienė ir Ramanauskas, 2012).

Mokslinėje literatūroje autoriai įvairiai bando šiuos veiksnius išskirti bei sugrupuoti (1 pav.). Pasak E. Bagdono (2000), F. Herzberg požiūris į pasitenkinimo darbu veiksnius yra skirstomas į dvi pagrindines grupes, kurių pirmoji yra apibūdinama tarpasmeniniais santykiais, fizinėmis darbo sąlygomis, darbo užmokesiu ir premijomis, darbo sauga ar įmonės politika, o antroji – atsakomybėmis, profesiniu augimu, tobulėjimu. Kiek kitokią nuomonę pateikia S. A. DeVaney ir Z. S. Chen (2003). Pirmai grupei autoriai priskiria demografinius veiksnius: darbuotojo amžius, darbuotojo lytis, darbuotojo rasė, išsilavinimas ir kt. Antrajai grupei priskiriamus veiksnius įvardija kaip darbo faktorius, apimančius atlyginimą, darbo vietos saugumą, darbo grafiką, darbą sau ar kitam (samdomas darbuotojas), darbuotojo požiūrį į darbą (darbuotojo kontrolė, savarankiškos užduotys, užduočių sudėtingumas ir pan.) ir kitas darbo charakteristikas (priežiūra, vadovavimas, bendravimas su bendradarbiais ir t.t.) (DeVaney & Chen, 2003).

Kitos mokslininkės, R. Tamulienė, D. Mačiulienė, V. Žukauskaitė (2016), pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius skirsto į vidinius ir išorinius. Autorės vidiniams veiksniams priskiria tokius veiksnius, kaip darbuotojo lygis, amžius, išsilavinimas, darbo stažas, šeimyninė padėtis ir kt. Prie išorinių veiksnių priskiriamas darbo užmokestis, karjeros galimybės bei fizinės ir emocinės darbo sąlygos (Tamulienė, Mačiulienė ir Žukauskaitės, 2016). Kaip matoma, R. Tamulienės, D. Mačiulienės, V. Žukauskaitės (2016) išskiriami veiksniai atitinka S. A. DeVaney ir Z. S. Chen (2003) išskiriamus demografinius darbuotojų pasitenkinimą lemiančius veiksnius, o išoriniai veiksniai atitinka S. A. DeVaney ir Z. S. Chen (2003) įvardijamus darbo faktorius.

G. Dubauskas (2006) teigia, kad „tyrimais nustatyti svarbiausi veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra šie: proto pastangų reikalaujantis darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir jį palaikantys kolegos“. Lyginant su prieš tai minėtų autorių veiksnių grupavimu, matoma, kad visi G. Dubausko (2006) pateikti veiksniai galėtų būti priskirti išoriniams veiksniams, remiantis R. Tamulienė, D. Mačiulienė, V. Žukauskaitė (2016), arba darbo faktoriams, remiantis S. A. DeVaney ir Z. S. Chen (2003). G. Dubauskas (2006) neišskiria veiksnių, kurie pagal prieš tai minėtus autorius būtų atitinkamai priskiriami vidiniams arba demografiniams pasitenkinimą darbu lemiantiems veiksniams.

Mokslinėje literatūroje pastebima ir tai, kad „pasitenkinimas darbu ir motyvacija yra tarpusavyje susiję veiksniai“ (V. Ožeraitienė, V. Gaigalaitė ir J. Arnatkevič, 2014). „Patenkintas darbu asmuo yra motyvuotas kuo geriau atlikti jam pavestas užduotis“. D. Viningienės (2014) atlikti tyrimai rodo, kad motyvaciją ir darbuotojų pasitenkinimą darbu sieja tiesioginis ryšys. Taigi, analizuojant darbuotojų motyvaciją skatinančius veiksnius, analizuojami ir veiksniai, lemiantys darbuotojų pasitenkinimą darbu. V. Ožeraitienė, V. Gaigalaitė, J. Arnatkevič (2014) šiuos veiksnius skirsto į vidinius ir išorinius veiksnius. Vidiniai motyvaciniai veiksniai – tai darbuotojo asmeninis noras būti veiksmingam ir veikti būtent dėl pačios veiklos. Išoriniai motyvaciniai veiksniai – tai organizacijai būdingų stimulų sistema: darbo užmokestis, darbuotojo tinkamumo įvertinimas, pasiekimų įvertinimas, paaukštinimas pareigose ir kt. (Ožeraitienė, Gaigalaitė ir Arnatkevič, 2014).

I. Pagojutė (2006) mokslinėje literatūroje pasitenkinimo darbu veiksnius taip išskiria į vidinius ir išorinius (1 pav.). Autorė išoriniams veiksniams priskiria šiuos veiksnius:

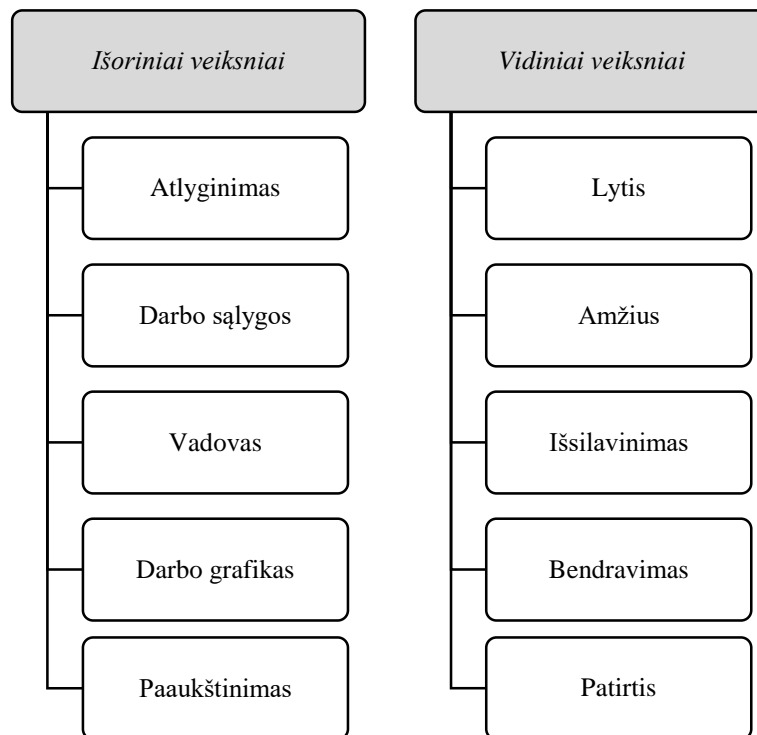
1. Savirealizacijos poreikis. Darbuotojai dažniausiai teikia pirmenybę darbams, kurie suteikia galimybę panaudoti savo įgūdžius bei gebėjimus, ugdo kūrybiškumą ir išlaisvina sprendimus bei lemia grįžtamąjį ryšį, nusakantį kaip jiems sekasi;
2. Teisingas atlygis. Visi darbuotojai nori, kad atlygio sistema būtų teisinga, nedviprasmiška ir atitiktų jų lūkesčius;
3. Gera darbinė atmosfera. Daugumai žmonių draugiškas ir palaikantis kolektyvas yra itin svarbus pasitenkinimą darbu sustiprinantis veiksnys. Pastebima ir tai, kad ne ką mažiau svarbūs yra ir santykiai su tiesioginiu vadovu;
4. Vadovavimas. „Tinkamas vadovavimas leidžia sėkmingai funkcionuoti organizacijai, padeda užtikrinti visų dalyvaujančių jėgų pusiausvyrą.“;
5. Organizacijos įvaizdis. Didelė dalis darbuotojų nori dirbti organizacijoje, kuri yra sėkminga, žinoma ar net laikoma prestižine. Daliai darbuotojų taip pat aktualu, kad įmonė būtų socialiai atsakinga;

6. Darbo sąlygos. Žmonės darbo aplinkoje praleidžia apie pusę savo gyvenimo, todėl akivaizdu, kad teikia pirmenybę aplinkai, kuri yra komfortiška (saugi, patogi, švari, minimaliai blaško dėmesį ir kt);
7. Bendradarbiavimas. Draugiškas ir palaikantis kolektyvas kelia didesnę pasitenkinimą darbu, sudaro darbuotojui galimybes tobulėti, mokantis iš kitų kolegų ir kt.

Anot I. Pajojutės (2006) darbuotojų pasitenkinimą lemiantys vidiniai veiksniai yra susiję su darbuotojo asmeninės savybėmis. Autorė kaip svarbiausius įvardija šiuos pasitenkinimą darbu lemiančius vidinius veiksnius:

1. Darbuotojo lytis. Dalis mokslinių tyrimų ypatingos priklausomybės nuo lyties pasitenkinimui darbu nenustatė, tačiau kai kurie autoriai teigia, kad šis veiksnys nors ir nedaug, bet turi įtakos;
2. Darbuotojo amžius. Darbuotojo amžių ir pasitenkinimą darbu sieja tiesinė priklausomybė, t. y. vyresnio amžiaus darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu. To priežastis – vyresnio amžiaus darbuotojų lūkesčiai yra mažesni, jie nesiekia idealizuoti esamos padėties;
3. Darbuotojo išsilavinimas. Manoma, kad darbuotojai, turintys geresnį išsilavinimą, savo darbu yra labiau patenkinti, nes darbinė veikla yra įdomesnė, garantuoja didesnę atlyginimą, be to, aukštesnės kvalifikacijos ir išsilavinimo reikalaujantys darbai leidžia žmogui pajusti didesnę savo vertę;
4. Darbo stažas. Didėjantis darbuotojo darbo stažas organizacijoje taip pat siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu. Tai galima paaiškinti tuo, kad mažiau laiko organizacijoje praleidę darbuotojai yra mažiau psichologiškai prisitaikę prie įmonėje dirbančiųjų, dažnas nesieja savo ateities su organizacija. Tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi komandos ir įmonės dalimi, pažįsta visus darbuotojus, jaučiasi labiau vertinami ir gerbiami.

Kaip matoma, I. Pajojutės (2006) vidiniai motyvaciniai veiksniai nėra tapatūs R. Tamulienės, D. Mačiulienės, V. Žukauskaitės (2016) išskiriamiems tačiau išorinių veiksnių grupės didžiąja dalimi sutampa.



1 paveiklas. Darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnių grupavimas

Mokslinėje literatūroje analizuojant darbuotojų pasitenkinimą darbu pastebima, kad ypatingas dėmesys skiriamas darbo užmokesčiui. Jį dirbantieji vertina kaip pajamų šaltinį ir atlygi už įdėtą pastangą darbo metu. Darbuotojams itin svarbu, kad apmokėjimo sistema veiktų teisingai, būtų lengvai suprantama, atitiktų jų lūkesčius ir darbo indėlį (Spector, 2006; Statt, 2004). Dar vienas itin didelę reikšmę pasitenkinimui darbu turintis veiksnys yra vadovo pozicija. Mokslinėje literatūroje išskiriami du pagrindiniai vadovo pozicijos požymiai. Pirmasis, kai vadovas rodo didelį susidomėjimą darbuotoju, pastebi jo sėkmes, teikia patarimus, pagalbą, palaiko ryšius ne tik darbo, bet ir asmeniniais klausimais. Antrasis susijęs su darbuotojų įtraukimu į organizacijai svarbių sprendimų priėmimą (Jucevičienė, 1996).

Taip pat įvardijama ir aplinkos bei darbo sąlygų svarba, kuriose darbuotojui tenka praleisti daugiausia laiko. Vienu svarbiausių veiksnių aplinkoje yra saugumo, švaros ir patogumo užtikrinimas (Vischer, 2007). Teigiama, kad darbo sąlygos turi garantuoti, kad darbuotojui nereiktų pergyventi dėl galimų nelaimingų atsitikimų ar netvarkos,

trikdančios susikaupimą. Taip pat svarbu, kad darbuotojas būtų aprūpintas būtinomis darbo priemonėmis, patalpa būtų tinkamai vėdinama bei izoliuota nuo pašalinių dirgiklių. Be to, pasak Carter (2002) svarbus ir darbo laikas, kuris turi užtikrinti, kad darbuotojas galėtų dirbti efektyviausiai. Minėtų autorių straipsniuose įrodyta, kad naktinis darbas yra netinkamas žmogaus organizmui: sekina, sukelia papildomą stresą, reikalauja papildomų jėgų bei išvermės. Taip pat R. Bent, C. E. A. Seaman, A. Ingram (1999) teigia, kad ilgus darbo valandas tik didina nepasitenkinimą darbu.

Mokslinėje literatūroje taip pat išskiriama amžiaus svarba vertinant dirbančiojo pasitenkinimą darbu. Pasak Rhodes (1983), Bennett (1994), Reese (1991), Falcon (1991), Oleckno, Blacconiere (1993) ir kitų mokslininkų, vyresnio amžiaus žmonėms kur kas lengviau jaustis patenkintiems darbinėmis sąlygomis nei jaunesnio amžiaus kolegoms (cit. pagal Kumar, Giri, 2009). Jucevičienė (1996) teigia, kad tai priklauso nuo to, kad vyresni žmonės nesitiki tiek daug iš ateities, dėl patirties prisitaiko prie darbo sąlygų, dirba turėdami mažesnius lūkesčius. Visgi priešingai tikisi jaunesnio amžiaus žmonės: dažnai vos pradėję dirbti jaučiasi nepatenkinti, pasižymi atsakomybės stoka, baime išbandyti ar išmokti kažką naujo.

Be to, daug dėmesio skiriama pasitenkinimo darbu lygio priklausomybei nuo lyties. Atlikti moksliniai tyrimai yra gana prieštaringi. Vieni jų teigia, kad moterys kur kas mažiau patenkintos tiek paaukštinimo galimybėmis, tiek atlyginimu, tiek bendradarbių pagarba (Black & Holden 1998). Kiek kitokią nuomonę pateikia G. Davis (2004), teigdamas, kad lytis yra demografinis veiksnys, neturintis įtakos pasitenkinimui darbu. Tai patvirtina ir Šiaurės Europos šalyse atlikti tyrimai, teigiantys, kad abiejų lyčių atstovai yra vienodai patenkinti savo darbu (Eskildsen, Kristensen & Westlund, 2004) Bandoma surasti, kas lemia dviprasmiškus tyrimų rezultatus. Manoma, kad skirtumus tarp lyčių darbo pasitenkinimo atžvilgiu paprastai mėginama sieti su moterims būdingų darbų specifika. Be to, galima tikėtis skirtingų pasitenkinimo darbu priežasčių tarp moterų, kurios siekia karjeros, ir moterų, kurios privalo dirbti tam, kad papildytų šeimos pajamas. Iš to daroma prielaida, kad karjeros siekiančių moterų motyvacija ir pasitenkinimas darbu labiau artimi vadovaujantiems vyrams. Kita pastebi E. McKenna (2000), kad pasitenkinimo darbu lygis priklauso ne nuo pačios lyties, o nuo su lytimi susijusių veiksnių. Pavyzdžiui, kai kuriose profesinėse srityse moterims, priešingai nei vyrams, mokamas mažesnis atlyginimas bei jos turi mažesnes galimybes sulaukti paaukštinimo. Vadovaujančias pareigas užimančios moterys mano, kad norint pasiekti pripažinimą, privalu dirbti sunkiau ir išsiskirti darbe kur kas labiau nei vyrai, užimantys tokias pačias vadovaujančias pareigas. Taigi remiantis mokslinėje literatūroje pateikiamais duomenimis sunku priimti vienareikšmišką nuomonę apie tai, kaip pasitenkinimas darbu priklauso nuo lyties.

Mokslinėje literatūroje taip pat teigiama, kad darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia išsilavinimas. Pasak Toločkienės (2002), darbuotojai, turintys aukštesnį išsilavinimą savo darbą laiko įdomiu ir yra kur kas labiau patenkinti, o tai atitinkamai lemia didesnę atlygį ir leidžia padidinti savivertę. Didėjantis darbuotojo darbo stažas organizacijoje taip pat siejamas su didėjančiu pasitenkinimu darbu. Toks teiginys grindžiamas tuo, kad nesenai pradėję dirbti darbuotojai yra mažiau psichologiškai įsilieję į organizaciją, jie nesieja savo ateities su įmonės ateitimi, kai tuo tarpu ilgamečiai darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, dažnai jaučiasi vertinami ir gerbiami, užima aukštesnes pareigas, geba bendrauti su visais organizacijos darbuotojais (Toločkienė 2002).

Apibendrinant galima teigti, kad veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu yra gana įvairūs. Mokslinėje literatūroje šie veiksniai dažniausiai yra skirstomi į vidinius ir išorinius veiksnius. Pastebima tai, kad kai kurie autoriai išskiria tik išorinius veiksnius. Vidiniai veiksniai yra susiję su darbuotojo asmeninės, demografinės savybėmis. Išoriniai veiksniai yra susiję su organizacijoje taikomu stimulų sistema: darbo užmokesčiu, darbo aplinka, gera darbine atmosfera, kolektyvu, darbo sąlygomis, organizacijos įvaizdžiu ir kt. Svarbu suprasti, kad visuomenė sudaryta iš skirtingus poreikius, lūkesčius ir asmenines savybes turinčių individų, todėl siekiant užtikrinti darbo efektyvumą, įmonės sėkmę konkrečioje organizacijoje, svarbu formuoti veiksmų kompleksą, pritaikomą visiems įmonėje dirbantiems darbuotojams.

Išvados

Atlikus sisteminę mokslinės literatūros analizę nustatyta, kad vieningos nuomonės apie tai kas yra pasitenkinimas darbu nėra. Visgi apžvelgus įvairių autorių darbus pastebėtas bendrumas, kad pasitenkinimas profesine veikla – tai darbuotojų teigiamų emocijų siejimas su atliekamomis pareigomis bei supančia aplinka;

1. Remiantis literatūros šaltinių interpretacija nustatyta, kad darbuotojų požiūris į darbą priklauso nuo individualių nuostatų. Dirbančiam žmogui svarbu, kad darbas jam užtikrintų galimybę išsakyti savo lūkesčius ir norus, atsižvelgiant į tai, jog paskirtos užduotys būtų atliekamos laiku ir sąžiningai. Taip pat profesinę veiklą darbuotojai vertina pagal darbe jaučiamą motyvaciją, asmeninius veiksnius, įmonės ir dirbančiojo vertybių bendrumą. Šių bruožų teigiamas įvertinimas lemia darbuotojo lojalumą, sąžiningumą, darbo našumą bei atliktų darbų kokybę;
2. Mokslinės literatūros loginės ir lyginamosios analizės metu įvertinus mokslininkų pateiktas išvadas nustatyta, kad veiksniai, lemiantys pasitenkinimą darbu, yra skirstomi į vidinius ir išorinius. Išoriniai veiksniai yra susiję su organizacijoje vyraujančia sistema: darbo užmokesčiu, darbo sąlygomis, vadovo pozicija, darbo grafiku, paaukštinimo galimybėmis. Vidiniai veiksniai yra susiję su darbuotojo

asmeninės, demografinėmis savybėmis: lytimi, amžiumi, išsilavinimu, gebėjimu bendrauti su kolegomis, turima patirtimi.

Literatūra

- Asadi A., Fadakar F., Khoshnodifar Z., Hashemi S. M. & Hosseininia G. (2008). Personal Characteristics Affecting Agricultural Extension Workers., Job Satisfaction Level. *Journal of Social Sciences*. 4 (4), 246 – 250.
- Bagdonas, E., Bagdonienė, L. (2000). *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija.
- Bent, R., Seaman, C. E. A., Ingram, A. (1999). Staff motivation in small food manufacturing enterprises. *British food journal*. 101(9).
- Black, M. M., Holden, E.W. (1998). The impact on productivity and satisfaction among medical school psychologists. *Journal of clinical psychology in medical settings*, 5, 117-131.
- Carter, K.F. (2002). Motivation for health behaviors: a systematic review of the nursing literature. *Journal of advanced nursing*, 40(3), 316-330.
- Chomentauskienė, R. (2008). Žmonės – organizacijos turtas. Prieiga per internetą: <http://www.psichologijatau.lt>
- Dambrauskienė, D. (2016). Ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimas darbu: vadovų grįžtamojo ryšio svarba. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 75(3), 41-56.
- Daukšienė, I. (2010). Sąvoka „darbuotojas“ pagal sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 45 straipsnį. *Socialinių mokslų studijos, Mykolo Romerio universiteto Teisės fakulteto, Lyginamosios teisės katedra*, 277-292.
- Davis, G. (2004). Job satisfaction survey among employees in small business. *Journal of small business and enterprise development*, 11(4), 495-503.
- DeVaney, S. A., Chen, Z. S. (2003). Job satisfaction of recent Graduates in financial services. Prieiga per internetą: <https://www.bls.gov/opub/mlr/cwc/job-satisfaction-of-recent-graduates-in-financial-services.pdf>
- Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
- Eskildsen, J. K., Kristensen, K., Westlund, A.H. (2004). Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Journal of employee relations*, 26(2),122-136.
- Furnham, A. (2001). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. GB: Biddles LTD.
- Furtham A. (2005). *The psychology of behavior at work*. New York: Taylor and Francis group.
- Gaputienė, I., Šarkiūnaitė, I. (2006). Informacinės technologijos kaip darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys. *Journal: Informacijos mokslai*.
- Jucevičienė, P.(1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
- Judge, T. A., Klinger, R. (2008). *Job satisfaction: Subjective well-being at work*. The science of subjective well-being, 393-413. New York, NY, US: Guilford Press.
- Juozaitytė, L., Staponkienė, J. (2003). *Verslo ir vadybos įvadas*. Šiauliai: VŠĮ Šiaulių Universiteto leidykla, 175.
- Kaya, E. (1995). Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. In *61st IFLA General Conference*.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications, *Personnel Psychology*, 49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3).
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 52.
- Kumar, B. P., Giri, V. N. (2009). Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 8(1), 29-36.
- Kusku, F. (2001). Dimensions of employee satisfaction: a state university example. *METU studies in development*, 28(3-4), 399-430.
- Linfords P. M., Meretoja O. A., Töyry S. M. (2007). *Job satisfaction, work ability and life satisfaction among Finnish anaesthesiologists*. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, 51, 815-822.
- Marčinskas, A., Šikšnelytė, A. (2002). Darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimo strategija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, 137-145.
- Mckenna, E. (2000). *Business Psychology and Organizational Behaviour*. A student's book.3rd ed. Psychology Press, 276-282, 596-602.
- Milaševičius, D. (2013). Pasitenkinimas darbu. Prieiga per internetą: <https://psichika.eu/blog/pasitenkinimas-darbu/>.
- Munir, R. I. S., Rahman, R. A. (2015). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia economics and finance*, 37, 488-496.
- 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*, 28, 1212-1223.

- O'Leary, P., Wharton, N., Quinlan, T. (2008). Job satisfaction of physicians in Russia. *International journal of health care*, 3, 221 – 231.
- Ožeraitienė, V., Gaigalaitė, V., Arnatkevič, J. (2014). Profesinės veiklos vidinės motyvacijos ir pasitenkinimo darbu charakteristikų tyrimas. *Medicinos teorija ir praktika*, 20(4), 292–298.
- Pagojutė, I. (2006). Konsultantų pasitenkinimo darbu didinimas organizacijoje. Iš *Jaunasis mokslininkas: ASU*.
- Perdue, S. V., Reardon, R. C., Peterson, G. W. (2007). Person – environment congruence, self – efficacy, and environmental identity in relation to job satisfaction: a career decision theory perspective. *Journal of employment counselling*, 44.
- Raišienė, A.G. (2015). *Išmaniosios organizacijos: veiklos principai ir darbuotojų darbo organizavimo metodai*. Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrinėms studijoms. MRU.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 376.
- Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika
- Sarker, S.J., Crossman, A., Chinmetepituck, P. (2003). The relationship of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand, *Journal of managerial psychology*, 18(7/8), 745-758
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology*. Research and practice 4th ed. John Wiley & Sons, inc.
- Statt, A.D. (2004). *Psychology and the world of work*. 2nd ed. Palgrave Macmillan.
- Taločkienė, V. (2002). *Pasitenkinimo darbu veiksniai*.
- Tamulienė, R., Mačiulienė, D., Žukauskaitė, V. (2016). Gydytojų odontologų padėjėjų pasitenkinimas darbu ir jį lemiantys veiksniai. *Sveikatos ekonomika ir vadyba*, 26(6), 231-236.
- Thesaurus of Psychological Index Terms, 2005. Prieiga per internetą: <https://www.apa.org/pubs/databases/training/thesaurus.aspx>
- Viningienė, D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formation and development studies*, 1(6), 161-170.
- Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional formation and development studies*, 1(6), 161-170.
- Viningienė, D., Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyje Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 33, 104–112.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and health*, 23, 175–184.
- Vveinhardt, J., Gulbovaitė, E. (2012). Asmeninių ir organizacijos vertybių kongruencija: dialogo paieškos. Iš *Jaunųjų mokslininkų darbai 1*, 167–173.
- 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*, 1, 85-101.

EMPLOYEES' JOB SATISFACTION AND ITS DETERMINANTS

Deimintas VALIŪNAS, Rolandas DREJERIS

Abstract. The article presents the concept of employees' satisfaction work, based on the data of comparative and logical analysis, the factors and their grouping are discussed, the attitude of employees towards the professional activity is discussed. A systematic analysis of scientific literature leads to the assumption that work satisfaction relates to the existence of employees' positive emotions due to the duties performed and the surrounding working environment. In addition, when interpreting scientific literature, the worker's attitude to work is assessed, depending on the individual provisions: motivations at work, opportunities to choose freely, the commonality of the company's and employee's values, and other personal factors. Also, by grouping and comparing the work of various authors, a combination of factors of satisfaction with professional activity is suggested. It has been found that the factors of job satisfaction are divided into external, including wages, managerial position, work schedule, existing conditions or promotion opportunities, and internal, gender, age, ability to communicate with colleagues, education or experience.

Keywords: satisfaction at work, factors, employee, professional activity, attitude.