

DARBUOTOJŲ DARBO MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS

DAIVA VINGIENĖ¹

Klaipėdos universitetas (Lietuva)

ANOTACIJA

Straipsnyje aptariama darbuotojų motyvavimo ir pasitenkinimo darbu samprata, reikšmė, teoriniai aspektai. Straipsnyje siekiama atskleisti, kaip motyvacija ir pasitenkinimas darbu susiję. Keliama teorinė prielaida, kad darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu yra tiesiogiai susiję. Ši prielaida patvirtinama tyrimu. Tyrimo rezultatai rodo, kad siekiant organizacijoje sukurti vieningą motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sistemą, reikėtų atlikti papildomus kokybinius tyrimus, kurie atskleistų, kokie motyvuojantys veiksniai didina Lietuvos organizacijų darbuotojų pasitenkinimą darbu.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: *darbuotojai, motyvacija, pasitenkinimas darbu, sąsaja.*

JEL KLASIFIKACIJA: M000

Įvadas

Lietuvos darbdaviai vis labiau kreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius ir pasitenkinimą darbu. Tai svarbu siekiant užtikrinti savo įmonės produktyvumą, veiklos efektyvumą, teigiamą įtaką regiono ekonomikai, nes taip stengiamasi išlaikyti gerus specialistus, kuriamas teigiamas organizacijos klimatas. Straipsnyje atskleidžiama problema: dėl nepakankamai motyvuotų darbuotojų ir menko jų pasitenkinimo darbu didėja darbuotojų kaita organizacijose, o tai lemia vis didėjančias organizacijos išlaidas dėl naujų darbuotojų paieškos. Darbuotojai, kaip žmogiškieji išteklių, yra vienas svarbiausių ekonominių veiksnių, turintis įtakos organizacijų veiklos rezultatams. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, nemažai įvairių sričių specialistų išvyko iš Lietuvos į kitas šalis. Svarbus uždavinys ne tik įmonių, bet ir valstybės mastu, kaip išlaikyti darbingus žmones Lietuvoje ekonominiu sunkmečiu. Apie ilgalaikes plėtros perspektyvas maistančios organizacijos stengiasi išlaikyti esamus darbuotojus ir ypatingą dėmesį skiria jų motyvacijai, nes dėl migracijos darosi vis sunkiau rasti kvalifikuotų, motyvuotų darbuotojų. Visoms įmonėms darbuotojų motyvacija yra aktuali, nes ne tik didina dirbančiųjų pasitenkinimą darbu, bet ir teikia apčiuopiamos naudos: produktyvesnis darbas, geresnis įmonės įvaizdis, patrauklios darbo vietos, noras išlaikyti darbo vietą, garantuotos pajamos, užimtumas. Visa tai užtikrina stabilų regiono ekonominį vystymąsi.

Jei darbuotojas nejaučia pasitenkinimo darbu, nėra pakankamai motyvuotas, jis gali pasirinkti kitą, patrauklesnę organizaciją. Taigi darbdaviui kyla dilema, kaip nepatirti nuostolių dėl darbuotojo išėjimo, juk į jį buvo mažiau ar daugiau investuota, o dėl naujo darbuotojo paieškų vėl bus patiriamos papildomos išlaidos, radus tinkamą darbuotoją, į jį darbdavys turės vėl investuoti. Įmonių vadovai turėtų ieškoti būdų, kaip sumažinti darbuotojų kaitą įmonėje, kas leistų taupyti su darbuotojų samda susijusias išlaidas. Tačiau nepaprasta nuspręsti, kaip išlaikyti darbuotoją organizacijoje, nes atlyginimas nėra vienintelis kriterijus. Galima teigti,

¹ Daiva Viningienė – Klaipėdos universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedra, asistentė. Mokslinės kryptys: personalo valdymas.

El. paštas: v.daiva@gmail.com

Tel.: +370 682 482 42

kad svarbu surasti kompleksą motyvavimo priemonių, kurios tiktų daugumai įmonės darbuotojų, kad jų kaita būtų minimali. Svarbu tinkamai įvertinti, kas gali paskatinti darbuotojus, sudominti siekti įmonės tikslų, suderinti įmonės ir darbuotojo asmeninius interesus.

Šio straipsnio objektas – darbuotojų motyvacija ir pasitenkinimas darbu.

Tikslas: atskleisti darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas prekybos sektoriaus organizacijose.

Uždaviniai:

- išnagrinėti darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų teorinius aspektus;
- nustatyti prekybos sektoriaus organizacijose darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšį.

Tyrimo metodai: lyginamoji mokslinės literatūros analizė, anketinis tyrimas, duomenų sisteminimas ir grupavimas, apibendrinimas. Tyrimo duomenims apdoroti naudotas SPSS programinis paketas. Atliekama pradinė analizė, taikoma aprašomoji statistika: a) duomenys pateikiami grafiškai; b) apskaičiuojamos pagrindinės charakteristikos, duomenų statistiniam ryšiui nustatyti taikyta koreliacinė analizė. Vidurkiams palyginti naudotas *t* testas ir dispersinė analizė.

1. Darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos teorinis aspektas

Straipsnyje motyvavimas analizuojamas kaip procesas, susiejantis individo interesus ir organizacijos galimybes. Kitaip tariant, įmonė skatina individą duodama tai, ko reikia norint patenkinti jo poreikius, o darbuotojas už tą gerovę atsilygina siekdamas bendrovės tikslų. Keliamo teorinė prielaida, kad motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu veikia vienas kitą, t. y. yra tiesiogiai priklausomi.

Kai kalbama apie motyvaciją gerai dirbti, turimi omenyje veiksniai, skatinantys darbuotis: darbo užmokestis, pagarba, karjeros didinimo galimybė, kūrybinė atmosfera, premijos ir pan. Tačiau motyvaciniai veiksniai skirtingus žmones motyvuoja nevienodai, todėl darbdaviams privalu žinoti kai kurias subtilybes. Vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių darbo motyvaciją, yra darbo užmokestis. Darbuotojui svarbus faktinis darbo užmokesčio dydis ir tai, kad jaustųsi gavęs teisingą atlygį už darbą. Atlyginimas turi užtikrinti žmogaus saugumą ir tikrumo jausmą. Jei už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri reiškiasi kaip nenoras stengtis darbe ir siekis keisti darbą.

Taigi motyvacijos reikšmę rodo pasekmės, kai skatinimo sistemos nėra arba ji neveiksminga. Jei darbuotojo pastangos lieka nepastebėtos, jis jaučia nepasitenkinimą darbu, pradeda galvoti apie esamos darbo vietos keitimą. Motyvuotas darbuotojas jaučia didesnę atsakomybę įmonei ir klientams, pasitenkinimą darbu.

Nemažai autorių *motyvacijos* sąvoką sieja su asmens poreikiais ir motyvais, nuo kurių priklauso individo veiksmas, elgesys darbe. K. Lukoševičius, B. Martinkus teigia, kad „motyvacija – tai žmogaus norai ir poreikiai“ (Lukoševičius, Martinkus, 2001, p. 101). Pasak R. C. Appleby (2003), motyvacija vadinami individo polinkiai, troškimai, paskatos ir poreikiai, kurie nukreipia, kontroliuoja arba paaiškina žmogaus elgesį. P. Zakarevičiaus teigimu, motyvavimas – tai „veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“ (Zakarevičius, 2008, p. 79). JAV ekonomistai J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert (2000) motyvacijai įmonėje skiria gana svarbų vaidmenį, nes motyvacija padeda vadovams tvarkyti darbo santykius organizacijose: jei vadovai žino, kas skatina žmones dirbti, jie gali pritaikyti darbo užduotis ir atsilyginimą taip, kad priverstų juos tikėti. Nemažai autorių *motyvacijos* sąvoką sieja su asmens poreikiais ir motyvais, nuo kurių priklauso individo veiksmas, elgesys darbe.

2000 metais atlikę tyrimą dvylikoje Lietuvos gamybos įmonių ir apklausę 559 įvairių lygių vadovus tyrimo autoriai V. R. Kulvinskienė ir A. Marčinskas daro išvadą, kad vadovų motyvavimą tirti metodologiškai sudėtinga dėl dvilypio jų vaidmens: vadovas vienu metu yra ir motyvacijos objektas, ir subjektas. Kitaip tariant, jis yra motyvuojamas, kartu turi motyvuoti ir savo pavaldinius.

Vienas iš šiuolaikinių požiūrių – polinominė teorija, teigianti, kad motyvavimą sudarančių elementų reikšmės per laiką gali kisti. Teorijos autorius M. Priemoli (2003) pateikia gana paprastą darbuotojo motyvacijos pavyzdį. Teigiama, kad darbuotojo motyvaciją lemia šie veiksniai: atlyginimas (20 %) + viršinininkas

(50 %) + įtaka (10 %) + darbo grafikas (10 %) + darbo atmosfera (5 %) + bendradarbiai (5 %). Jie veikia skirtingai.

Taigi pasirinkto darbuotojo atveju labiausiai motyvuoja dirbti viršininkas, tada reikšmingumo požiūriu – atlyginimas, įtaka, darbo grafikas, atmosfera ir bendradarbiai. Anot M. Premoli (2003), darbuotojo motyvavimą priklauso nuo gyvenimo ir karjeros fazės. Jei darbuotojas ką tik baigė universitetą ir tai jo pirmi žingsniai įmonėje, svarbiausias motyvuotojas bus viršininkas. Motyvai keičiasi: jei darbuotojas ima paskolą namui pirkti, svarbiausia tampa alga; jei turi vaikų, svarbiausiu veiksmu gali tapti darbo grafikas.

Dauguma žmonių, įsisukę į gyvenimo ir pragyvenimo rutiną, nesvarsto pasitenkinimo darbu klausimo. Šiandien, ekonominiu sunkmečiu, svarbu turėti darbą ir jo neprarasti – tokios pagrindinės tendencijos visuomenėje. Jos sunkiai siejamos su pasitenkinimu darbu, veiksmingumu darbe ar darbdavio lūkesčiais.

Reikėtų aptarti, kas yra pasitenkinimas darbu. Tai žmogaus emocinė reakcija į savo darbą. Kiekvienas atėjęs į darbą (Jonaitytė 2007) „atsineša“ savo vertybes. Jeigu darbe puoselėjamos tos pačios vertybės, jaučiamas pasitenkinimas. Žmonių požiūriai į tai, kas svarbu, ir į tai, kas teikia pasitenkinimą, labai skirtingi. Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu – individo nuostata į savo darbą – neabejotinai vienas dažniausiai studijuojamų organizacinės elgsenos dalykų. D. W. Organ ir T. S. Bareman teigia, kad iki 1950 metų vadybos literatūroje dažniausiai vartota *moralės* sąvoka iš karinės terminologijos (Taločkienė 2002). Kadangi praktikoje taikytos nuotaikos, moralinės būklės matavimo priemonės perimtos iš psichologijoje taikomos nuostatų skalių aiškinimo technikos, ilgainiui *nuotaiką, moralinę būseną* pakeitė nauja – *nuostatos dėl darbo* sąvoka. Vėliau ši sąvoka pradėta interpretuoti kaip lygis, kiek patenkinami individo poreikiai darbe. Dėl to sąvokos *nuostata dėl darbo* ir *pasitenkinimas darbu* tapo sinonimais (Taločkienė 2002).

J. R. Schermerhorns, J. G. Huntas ir N. R. Osbornas (2004) pateikia kiek išsamesnį apibrėžimą: „Pasitenkinimas darbu nulemia, kokio stiprumo teigiamas arba neigiamas emocijas žmogus patiria dėl savo darbo. Tai santykinai pastovi nuostata arba emocinė reakcija į užduotis bei į fizines ir socialines darbo sąlygas“ (Chomentauskienė, 2008, p. 142).

Apibendrinant galima teigti, kad nuostatos yra vertinamojo pobūdžio – tai palankūs arba nepalankūs pareiškimai apie objektus, žmones ar įvykius. Nuostatos atskleidžia, ką žmogus dėl kažko jaučia. Sakydamas „man patinka mano darbas“, išreiškia nuostatą dėl savo darbo. Žmogus gali turėti tūkstančius nuostatų, tačiau šiuo atveju dėmesys sutelkiamas tik į labai ribotą skaičių su darbu susijusių nuostatų, tai: pasitenkinimas darbu, išitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai (Robbins Stephen, 2003).

Pasitenkinimo darbu pasekmės lygiai taip pat svarbios, kaip ir veiksniai, lemiantys pasitenkinimą ar nepasitenkinimą. Viena pasekmių – pasitenkinimas darbu ir produktyvumas. Iš pirmo žvilgsnio atrodytų viskas pozityvu: darbuotojas patenkintas darbu, jam sukurtos puikios sąlygos, todėl savaime suprantama, kad produktyvumas turėtų būti užprogramuotas. Deja, atsitinka taip, kad turėdamas patogią aplinką darbuotojas pradeda užsiimti asmenine veikla. Teigti, kad pasitenkinimas darbu visada lems produktyvumą, negalima. Šiuo metu manoma, kad ne pasitenkinimas lemia darbo produktyvumą, o produktyvumas – pasitenkinimą (Robbins Stephen, 2003).

Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir savanoriškos darbuotojų kaitos nenustatytas. Viena grupė tyrinėtojų nustatė, kad 18–25 metų moterų pasitenkinimas darbu joms juos keičiant išsilaiko vienodame lygyje. Kita vertus, kuo ilgiau jos dirba viename darbe, tuo mažesnė savanoriško išėjimo iš darbo galimybė. Didesnis darbo stažas vienoje organizacijoje mažina nepasitenkinimą darbu ir tarp dirbančių vyrų. Šiuo atveju iškyla dar vienas veiksnys – įsipareigojimas organizacijai, kuris svarbus pasitenkinimo darbu ir savanoriškos darbuotojų kaitos santykyje. Kitas veiksnys – šalies ekonomika. Jei ji yra aukšto lygio ir maža bedarbystė, darbuotojų kaita didėja, nes žmonės ieško galimybių įvairiose organizacijose. Net jei darbuotojai ir patenkinti savo darbu, jie tiki pažadais, kad kitur bus geriau. Kita vertus, jei darbą sunku susirasti, kas būdinga ekonominiam sunkmečiui, nepatenkinti darbuotojai ir toliau čia dirbs. Daugelis pritaria nuomonei, kad kiekvienai organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu. Bet kai kurie kritikai tam nepritaria, jie remiasi tuo, kad kol kas įrodytas visiškai nedidelis tiesioginis teigiamas efektas (Taločkienė, 2002).

Apibendrinant, reikėtų atkreipti dėmesį, kad veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu, bei pasitenkinimo pasekmės yra labai įvairūs, kaip ir motyvacijų teorijos. Taigi visuomenę sudaro individai su labai

skirtingais poreikiais, lūkesčiais ir asmenybinėmis savybėmis. Ieškant bendrų sprendimų, kaip kurti motyvavimo sistemą konkrečioje įmonėje, pirmiausiai reikia susiformuoti šiuolaikišką ir kūrybišką, gal ne visai tradicišką poziciją, kuri galėtų būti lemiamas veiksnys, užtikrinantis įmonės sėkmę.

Taigi motyvuoti žmonių elgesį, nukreipiant įmonėi ar organizacijai svarbia kryptimi, yra labai svarbu. Ir nors vidiniai bei išoriniai veiksniai, lemiantys žmogaus elgesį darbe, yra sugrupuoti ir teoriškai paaiškinti, realybėje juos paaiškinti gana sunku. Beje, anksčiau analizuotos teorijos turi ir savo kultūrinį atspalvį, todėl lietuvių visuomenei tiesiogiai netaikytinos. Prieš aptariant motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas, reiktų trumpai apžvelgti situaciją Lietuvoje.

Lietuvos įmonėse ir organizacijose vis didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų poreikiams bei lūkesčiams, vis dažniau taikomos priemonės, kurios galėtų padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Besiformuojantys rinkos santykiai neišvengiamai turėtų keisti ir Lietuvos dirbančiųjų vertybių sistemą, vis dėlto ryški išlieka elgsena, kai nepasitikima savo jėgomis, trūksta suinteresuotumo, iniciatyvos, savikritiškumo. Aukštas nedarbo lygis ir žemas pragyvenimo lygis yra viena priežasčių, lemiančių Lietuvos darbuotojų žemą vidinę motyvaciją. Pasak N. Vasiljevienės (2007), Lietuvos kultūrai svetima sėkmės, pasitikėjimo savo jėgomis etika, čia akcentuojami suvaržymai ir nuolankumas. Nuolankumo matmenį kultūroje sustiprino fatalizmo idėjos, kurios skatina pasyvumą. Apibendrinant teorinius samprotavimus ir Lietuvoje atliktų tyrimų išvadas, galima teigti, kad visuomenėje, kuriai būdingi pasyvesni individai, negalime taikyti motyvacijos standartų, taikomų aktyviems individams.

Apibendrinant galima teigti, kad skyriaus pradžioje iškelta prielaida, jog motyvacija ir pasitenkinimas darbu tiesiogiai susiję, pasitvirtino. Pasitvirtino ir tai, kad motyvavimo priemonės turi sudaryti vieningą, bet kiekvienai įmonei ar organizacijai skirtą individualią sistemą, kuri, be abejonės, priklauso nuo organizacijos vizijos, tikslų ir kultūros.

2. Prekybos sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu ryšio tyrimo analizė

Atliktas kiekybinis tyrimas, kreipiant dėmesį į koreliacijas, nes siekiama atskleisti ryšį tarp prekybos sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu.

Tyrimui naudota P. E. Spectoro pasitenkinimo darbu skalė (angl. *Job Satisfaction Survey – JSS*). Metodika vertina dalykinį pasitenkinimą darbu. Lietuvišką skalės variantą, autoriui leidus, parengė P. Žakaitis ir M. Rugevičius (2004). Skalę sudaro 9 subskalės, pagal kurias įvertinamas pasitenkinimas šiais dalykiniais darbo aspektais: atlygiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, papildomomis lengvatomis, kolegomis, pripažinimu komandoje, veiklos sąlygomis, veiklos turiniu, bendravimu.

Darbo motyvacijos tyrimui pasirinktas motyvacijos darbe nustatymo testas (darbuotojų motyvacija remiantis F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija). Kiekvienas teiginys reiškia tam tikrą motyvacijos veiksnių: finansinį pripažinimą ir dėkingumą, atsakomybę, santykių su vadovu, karjeros, rezultatų, darbo turinio, bendradarbiavimo. Šis testas gali padėti nustatyti darbo motyvacinių veiksnių stiprumą.

Formuluojamos šios tyrimo hipotezės.

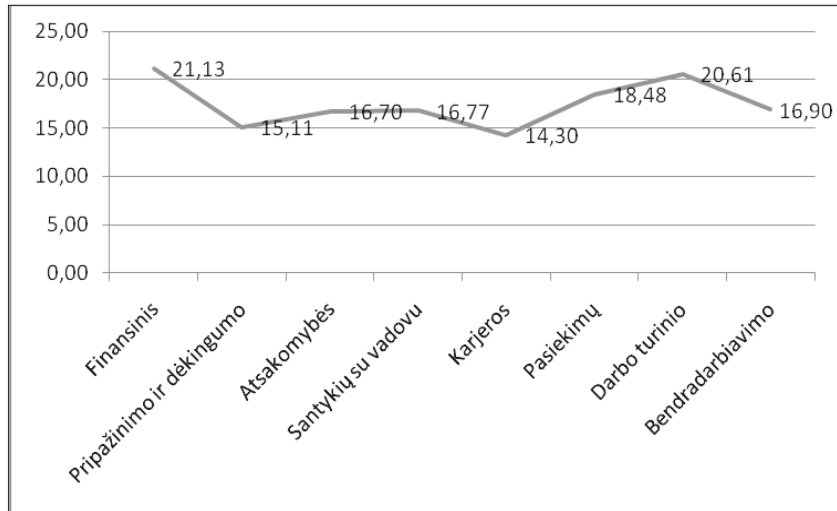
1 hipotezė. Kuo didesnis pasitenkinimas darbu, tuo didesnė darbo motyvacija.

2 hipotezė. Didesnį darbo stažą turintys darbuotojai pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu, o trumpiau dirbantieji – aukštesniu motyvacijos lygiu.

Tyrimas buvo atliekamas 2011 m. lapkričio–gruodžio mėnesiais. Kaip respondentai pasirinkti Klaipėdos apskrities stovybinį medžiagų prekybos įmonių darbuotojai: vadovai (41,9 %) ir pavaldiniai (58,1 %). Apklausti 105 respondentai. Tyrime dalyvavo 54,3 % moterų ir 45,7 % vyrų. Šiame tyrime dalyvavo daugiausia 31–40 metų respondentai. Jie sudarė 41,9 % apklaustųjų. 20 % dalyvaujančiųjų buvo 26–30 metų asmenys. Trečioji, didžiausia, grupė buvo vidutinio amžiaus žmonės (41–50 metų), kurie sudarė 18,1 %. Gauti duomenys rodo, kad ketvirtadalis (24,8 %) respondentų turi mažesnę nei 5 metų darbo stažą, 21,0 % apklaustųjų sudarė asmenys, kurių darbo stažas – 6–10 metų. Likusieji pasiskirstė panašiai: 19,0 % – 16–20 metų,

18,1 % – daugiau kaip 20 metų ir 17,1 % – 11–15 metų. Galima teigti, kad tyrime dalyvavo pakankamą darbo patirtį turintys asmenys.

Šiame tyrime gauti rezultatai atitinka nustatytus vidinio suderinamumo rodiklius (nuo 0,60 iki 0,82). Taigi gauti rezultatai yra patikimi, nes pasitenkinimo klausimyno kronbacho alfa (*Cronbach alfa*) – 0,638; motyvacijos klausimyno – 0,703.



1 pav. Tiriamųjų motyvacijos veiksnių išreikštumo lygio vidurkiai

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Analizuojant motyvacijos veiksnių vidurkius didžiausios reikšmės yra ties finansiniu veiksniu – 21,13 ir darbo turinio veiksniu 20,61 balo, tai rodo, kad šie veiksniai, darbuotojų nuomone, yra svarbiausi. Mažiausiai svarbūs darbuotojams atrodo karjeros (vidurkis – 14,3 balo), pripažinimo ir dėkingumo (vidurkis – 15,11 balo).

Toliau analizuojami tyrimo rezultatai, gauti iš pasitenkinimo darbu ir motyvacijos klausimyno. Baigiamojo darbo temai atskleisti išsikeltos kelios tyrimo hipotezės.

1 hipotezė. Kuo didesnis pasitenkinimas darbu, tuo didesnė darbo motyvacija. Šiai hipotezei tikrinti panaudotas Pirsono koreliacijos koeficientas, kuris rodo, ar yra ryšys tarp dviejų požymių. Koreliacijos koeficientas r įgyja reikšmes nuo -1 iki 1: kuo arčiau 1, tuo ryšys stipresnis. Neigiamas r rodo atvirkštinį ryšį, teigiamas – tiesioginį. Rezultatų reikšmingumo lygmuo žymimas p , jeigu $p < 0,05$, taigi ryšys tarp dviejų požymių yra statistiškai reikšmingas.

Ryšys tarp *pripažinimo ir dėkingumo* bei *finansinės motyvacijos* yra atvirkštinis ($r = -0,327$, $p = 0,001$). Taigi kuo svarbesnis pripažinimas ir dėkingumas, tuo mažiau svarbus finansinis motyvas ir atvirkščiai – respondentams, kurie nurodė, kad darbe jiems svarbus finansinis motyvas, pripažinimas ir dėkingumas nėra svarbus.

Ryšys tarp *atsakomybės ir finansinės motyvacijos* yra atvirkštinis ($r = -0,431$, $p = 0,000$). Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad asmenims, prisiimantiems atsakomybę darbe, darbo užmokesčio kėlimas, premijos ir kiti materialiniai skatinimai didelės reikšmės jų darbo rezultatams neturi. Kuo svarbesnis finansinis veiksnys, tuo mažiau svarbi atsakomybė.

Santykių su vadovu ir atsakomybės ryšys yra atvirkštinis ($r = -0,394$, $p = 0,000$). Todėl galima teigti, kad kuo svarbesni santykiai su vadovu, tuo mažiau svarbus atsakomybės motyvas. Arba atvirkščiai, kai respondentams svarbi atsakomybė, geri santykiai su vadovu nėra svarbūs.

Ryšys tarp *karjeros ir santykių su vadovu* yra atvirkštinis ($r = -0,317$, $p = 0,001$). Kuo svarbesnė respondentams karjera, tuo jiems mažiau svarbūs santykiai su vadovu. Kur kas svarbesni santykiai su vadovu tiems respondentams, kuriems karjeros siekimas nėra labai svarbus.

Ryšys tarp rezultatų ir finansinio motyvo, pripažinimo, atsakomybės, santykių su vadovu, karjeros motyvų nėra reikšmingas, nes p (reikšmingumas) yra didesnis nei 0,05.

Reikšmingi ryšiai tarp *darbo turinio* ir *santykių su vadovu* ($r = -0,444$, $p = 0,000$) bei rezultatų ($r = -0,262$, $p = 0,007$) yra atvirkštiniai. Tiriamiesiems, kurie akcentavo, kad jiems svarbus darbo turinys, santykių su vadovu ir rezultatų motyvas yra mažiau svarbus.

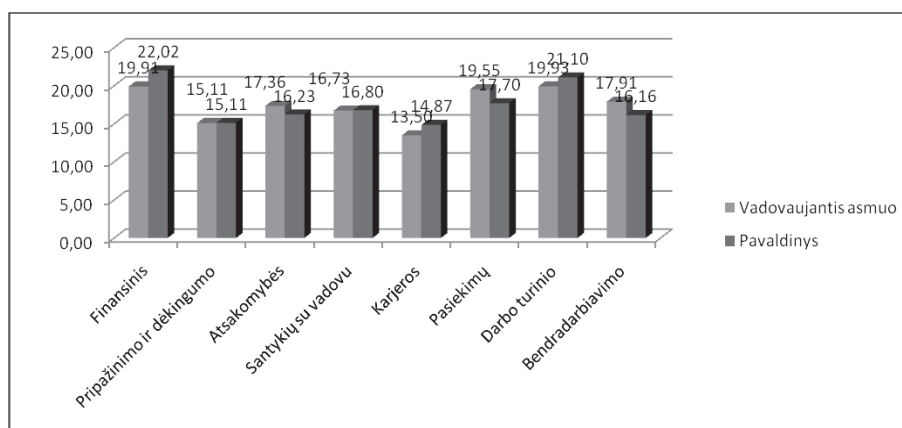
Tyrimo rezultatai atskleidė reikšmingą atvirkštinį ryšį tarp *bendradarbiavimo* ir *finansinės* ($r = -0,424$, $p = 0,000$) bei *karjeros* ($r = -0,527$, $p = 0,000$) motyvacijos. Kuo svarbesnis bendradarbiavimas, tuo mažiau svarbūs finansinis ir karjeros motyvai. Pripažįstantieji bendradarbiavimą (darbą komandoje, su kolegomis) nesureikšmina materialinio motyvo ir galimybės siekti karjeros.

Ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir finansinės, karjeros bei darbo turinio motyvacijos yra tiesioginis – kuo didesnis pasitenkinimas darbu, tuo svarbesnis finansinis, rezultatų ir darbo turinio motyvas. Gauti tyrimo duomenys neleidžia šių rodiklių interpretuoti kaip statistiškai reikšmingų ($p < 0,05$), nes reikšmingumo rodikliai yra statistiškai nereikšmingi, gauti p rodikliai yra didesni už 0,05.

Taigi pirmoji hipotezė (kuo didesnis pasitenkinimas darbu, tuo didesnė darbo motyvacija) nepasitvirtino, nes ryšiai tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos veiksnių nereikšmingi.

Tyrimu siekta sužinoti, ar skiriasi vadovaujancio personalo ir pavaldinių motyvacija bei pasitenkinimas darbu. Analizuojant gautus duomenis matyti, kad vadovų ir pavaldinių motyvacijos ir pasitenkinimo lygis reikšmingai nesiskiria.

Vadovų ir pavaldinių motyvacijos veiksnių vidurkiai įgijo didžiausias reikšmes ties finansiniu (vadovai – 19,91, pavaldiniai – 22,02), darbo turinio (vadovai – 19,93, pavaldiniai – 21,10) ir rezultatų (vadovai – 19,55, pavaldiniai – 17,70) veiksniais.



2 pav. Vadovų ir pavaldinių motyvacijos veiksnių vidurkių palyginimas

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorės, remiantis tyrimo duomenimis

T testo rezultatų lentelėje pateiktos p reikšmės rodo, kad vadovujančių asmenų ir pavaldinių statistiškai reikšmingai ($p = 0,04$) skiriasi tik *rezultatų veiksnio* vertinimas. Rezultatai vadovaujantiems asmenims yra svarbesni (vidurkis – 19,55) nei pavaldiniams (vidurkis – 17,70). Finansinis, pripažinimo ir dėkingumo, atsakomybės, santykių su vadovu, karjeros ir kiti veiksniai nerodo reikšmingo skirtumo tarp vadovujančių asmenų ir pavaldinių.

Darytina išvada, kad reikšmingo skirtumo tarp vadovujančiųjų asmenų ir personalo motyvacijos bei pasitenkinimo darbu nėra, nes šių darbuotojų statistiškai reikšmingai skiriasi tik rezultatų veiksnio vertinimas.

2 hipotezė. Didesnį darbo stažą turintys darbuotojai yra labiau patenkinti darbu, trumpiau dirbantieji pasižymi aukštesniu motyvacijos lygiu.

1 lentelė. Darbo stažo ir pasitenkinimo darbu bei motyvacijos koreliacinė analizė

Veiksniai	Koreliacijos koeficientas <i>r</i> Rezultatų reikšmingumo lygmuo <i>p</i>	Darbo stažas
Finansinis	<i>r</i>	-0,019
	<i>p</i>	0,851
Pripažinimo ir dėkingumo	<i>r</i>	0,101
	<i>p</i>	0,306
Atsakomybės	<i>r</i>	-0,002
	<i>p</i>	0,986
Santykių su vadovu	<i>r</i>	0,051
	<i>p</i>	0,603
Karjeros	<i>r</i>	-0,360
	<i>p</i>	0,000
Rezultatų	<i>r</i>	0,087
	<i>p</i>	0,375
Darbo turinio	<i>r</i>	0,029
	<i>p</i>	0,766
Bendradarbiavimo	<i>r</i>	0,173
	<i>p</i>	0,078
Pasitenkinimas	<i>r</i>	0,207
	<i>p</i>	0,034

Šaltinis: sudaryta straipsnio autorės, remiantis tyrimo duomenimis

Tyrimo duomenų koreliacinė analizė išryškino du svarbiausius veiksnius, kurie reikšmingai susiję su darbo stažu. Tai *karjera* ir *pasitenkinimas*.

Gauti duomenys rodo atvirkštinį ryšį tarp *karjeros* ir *darbo stažo*: kuo didesnis darbo stažas, tuo mažiau svarbi karjera ($r = -0,360$, $p = 0,000$).

Tuo tarpu *pasitenkinimo* ir *darbo stažo* ryšys yra tiesioginis: kuo didesnis darbo stažas, tuo labiau asmuo patenkintas darbo vieta, darbu ($r = 0,207$, $p = 0,034$). Galima teigti, kad ilgiau dirbantys asmenys jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, nei asmenys, turintys mažesnę darbo stažą.

Antroji hipotezė (didesnį darbo stažą turintys darbuotojai labiau patenkinti darbu, o trumpiau dirbantieji – labiau motyvuoti) pasitvirtino iš dalies. Koreliacinė analizė atskleidė, kad darbo stažo ir pasitenkinimo darbu ryšys yra tiesioginis ir statistiškai reikšmingas. Tuo tarpu daugelio motyvacijos veiksnių ir darbo stažo ryšys nereikšmingas (išskyrus karjeros veiksnį).

Apibendrinant tyrimo rezultatus, atkreiptinas dėmesys į tai, kad tiriama konkreti žmonių grupė, užsiimanti statybinių medžiagų realizavimu, čia priimti standartai pasiteisina ne visada. Beje, įvertinant situaciją reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kokioje politinėje ir ekonominėje atmosferoje respondentai pildė anketas. Galbūt tiriamųjų atsakymus lėmė ir neigiamas požiūris į sunkmetį, kylantis nerimas dėl išlikimo, apatija. Atliekant tyrimus pasitaiko atvejų, kad respondentai savo motyvus kartais nutyli, anketas pildo neatidžiai ar nenuoširdžiai. Tai galima interpretuoti įvairiai, tačiau ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir finansinės, karjeros bei darbo turinio motyvacijos yra tiesioginis: kuo didesnis pasitenkinimas darbu, tuo svarbesnis finansinis, rezultatų ir darbo turinio motyvas. Pasitenkinimas darbu šiuo atveju gali būti lyg kūrybinio potencialo pasekmė, leidžianti siekti didesnio atlygio, demonstruoti savo galimybes, generuoti naujas idėjas, tikintis teisingo atlygio už darbą, įvertinimo ir darbo turinio kaitos. Tačiau gauti tyrimo duomenys neleidžia šių rodiklių interpretuoti kaip statistiškai reikšmingų.

Tie respondentai, kuriems svarbus bendradarbiavimas, kur kas mažiau sureiškina materialinę motyvą arba karjeros siekimą. Bendradarbiauti linę žmonės tenkina partnerystės ir bendravimo poreikį, tai svarbu kiekvienam individui. Draugiški ir palaikantys kolegos skatina pasitenkinimą darbu – bendrai sukurtu rezultatu ir produktu. Be abejonės, verta atkreipti dėmesį, kad bendradarbiavimas svarbus visuomeniškiems

žmonėms, kur kas mažiau – individualistams, kurie puikiai jaučiasi dirbdami vieni. Vadovas turėtų pasirinkti tokį darbo stilių, kad būtų sukurta tinkama atmosfera ir tiems, kurie yra linkę bendradarbiauti, ir tiems, kurie turi kitų motyvų.

Ne visus tyrimo rezultatus įmanoma interpretuoti tik teoriškai, svarbu įvertinti vidinius ir išorinius veiksnius, tiriamosios grupės poreikius politiniame-ekonominiame šalies fone bei psichologinį žmonių nusiteikimą. Ar galima būtų teigti, kad vadovaujantieji darbuotojai pasižymi aukštesniu motyvacijos ir pasitenkinimo darbu lygiu, eiliniai darbuotojai – žemesniu? Tyrimo rezultatai, gauti tiriant finansinius, pripažinimo, atsakomybės, dėkingumo, santykių su vadovu, karjeros veiksnius, reikšmingo skirtumo tarp vadovujančiųjų asmenų ir pavaldinių neatskleidė. Tačiau statistiškai reikšmingai skiriasi vadovujančiųjų asmenų ir pavaldinių rezultatų veiksnio vertinimas.

Hipotezė, teigianti, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai labiau patenkinti darbu, o trumpiau dirbantieji – labiau motyvuoti, pasitvirtino iš dalies. Tai iliustruoja tyrimo rezultatai: ilgiau dirbantys asmenys jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, nei asmenys, turintys mažesnę darbo stažą. Mažesnę stažą dažniausiai turi jauni žmonės, neseniai baigę mokymo įstaigą, pradėję savarankišką gyvenimą, turintys sėkmingo (finansinė nepriklausomybė) gyvenimo planą, kuriam įgyvendinti reikia, geriausiu atveju, teisingo darbo užmokesčio, kuris, be abejonės, siejamas su pripažinimu, įvertinimu ir karjera. Didesnę darbo stažą turintiesiems tai gali būti jau praėjęs etapas: sukurta butis, užauginti vaikai ir pan. Saviraiškai ir savirealizacijai belikęs darbas, kuriame žmogus randa bendraminčių, pramogą, kūrybinio potencialo įgyvendinimo sąlygas, kelia didžiulį pasitenkinimą. Tačiau gali būti ir atvirkščiai: jeigu žmogus dirba iš įpročio, nes nieko kito, mano, nemoka daryti, jeigu praeityje savęs nerealizavo, t. y. nebuvo įvertintas ar pripažintas, pasitenkinimo darbu nejaus. Tyrimo rezultatai, leidžiantys daryti išvadą, kad kuo didesnis darbo stažas, tuo mažiau svarbi karjera, gana įtikinami.

Išvados

Teorinė prielaida, kad darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu veikia vienas kitą, t. y. tiesiogiai priklausomi, pasitvirtino. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas konkrečioje įmonėje ar organizacijoje turi remtis konkrečiais darbuotojų tyrimais, įmonės ar organizacijos tikslais, kultūra ir galimybėmis.

Atliktas motyvavimo ir pasitenkinimo darbu kiekybinis tyrimas, kuriam pasirinkti Žemaitijos regiono statybinių medžiagų parduotuvių darbuotojai (vadovai ir pavaldiniai), iš dalies patvirtina arba paneigia darbe iškeltas hipotezes. Vieningos motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sistemos kūrimas turi būti ne tik savalaikis, bet ir labai dinamiškas, šiuolaikiškas. Motyvavimo priemonių taikymas organizacijoje yra ribotas ir darbuotojai dėl to yra mažiau patenkinti savo darbu, tai sietina su pakankamu / nepakankamu darbuotojų motyvavimu. Pasitenkinimas darbu lemia ne tik aukštesnę darbo kokybę, bet ir organizacijos darbuotojų lojalumą. Tuo tarpu žemas pasitenkinimo lygis rodo, kad organizacijoje yra tam tikrų personalo problemų.

Prekybos sektoriuje atliktas tyrimas atskleidė ryšį tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos. Tyrimo duomenys rodo, kad tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos veiksnių yra koreliacija, bet ji nėra statistiškai reikšminga.

Palyginus darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu lygį, atsižvelgiant į statusą, darbo stažą ir išsilavinimą, paaiškėjo, kad tiriamoje grupėje tai nėra pagrindiniai veiksniai. Reikšmingas skirtumas tarp vadovų ir pavaldinių atskleistas vertinant rezultatų veiksnį: vadovaujantiesiems asmenims rezultatai yra svarbesni nei pavaldiniams. Hipotezė, kad didesnę darbo stažą turintys darbuotojai pasižymi didesniu pasitenkinimu darbu, o trumpiau dirbantieji – aukštesniu motyvacijos lygiu, pasitvirtino iš dalies. Koreliacinė analizė atskleidė tiesioginį reikšmingą ryšį tarp darbo stažo ir pasitenkinimo darbu: didesnę darbo stažą turintys darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą darbu.

Taigi, nors kiekvieno asmens atliekamos veiklos motyvacija yra asmeniška ir unikali, vis dėlto yra tam tikrų dėsningumų, kurie leidžia išskirti motyvų grupes ir kurti darbuotojų motyvavimo sistemas. Šios sistemos leidžia įmonei išlaikyti darbuotojus ir skatina juos efektyviai dirbti. Įmonės vadovų dėmesys ir išlaidos,

skirtos darbuotojų motyvacijai didinti, visada atsiperka, o darbuotojai skleidžia teigiamą informaciją apie įmonę ir išlieka lojalūs savo organizacijai. Siekiant sukurti efektyvią motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sistemą tirtose organizacijose, rekomenduojama atlikti papildomų kokybinių tyrimų, kurie atskleistų konkrečius veiksmus, motyvuojančius ir keliančius pasitenkinimą darbu Žemaitijos regiono statybinių medžiagų pardavėjams.

Literatūra

- Appleby, R. C. (2003). *Šiuolaikinis verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
- Chomentauskienė, R. (2008). *Žmonės – organizacijos turtas*. Prieiga internetu: <http://www.psichologijatau.lt>
- Grauslytė, D. (2008). *Darbuotojų motyvacijos modelis*. Prieiga internetu: <http://gyvenimas.delfi.lt>
- Jonaitytė, A. (2007). *Į darbą kaip į šventę. Pasitenkinimas darbu*. Prieiga internetu: www.infoverslas.lt
- Jonušienė, D. (2008). *Nuo ko priklauso pasitenkinimas darbu*. Prieiga internetu: www.lrytas.lt
- Kulvinskienė, V. R., Marčinskas, A. (2002). Gamybos vadovų motyvacinės orientacijos. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 4(30). Kaunas: Technologija.
- Lukaševičius, K., Martinkus, B. (2001). *Verslo vadyba*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
- Marcinkevičiūtė, L. (2008). Darbuotojų motyvavimo modeliai. *Tiltai*, Nr. 1 (34), p. 11–18. Klaipėda: KU.
- Premoli, M. (2003). *Motivation: The Polynomial Theory*. *Star Tribune Sales and Marketing Published*. Prieiga internetu: <http://www.e-syma.com>
- Robbins, S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (2000). *Vadyba*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
- Taločkienė, V. (2002). *Pasitenkinimo darbu veiksniai*. Prieiga internetu: <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/3d889566595eb>
- Vasiljevienė, N. (2006). The new managerial technologies and processes of ethics institutionalisation. *Tiltai*, Nr. 34, p. 101–109. Klaipėda: KU.
- Zakarevičius, P. (2008). *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: poligrafija ir informatika.
- Žilinskas, V. J., Zakarienė, J. (2007). Darbuotojų skatinimas – aktuali mokslo ir praktikos problema. *Tiltai*, Nr. 3 (40), p. 25–34. Klaipėda: KU.

EMPLOYEES RELATIONSHIP BETWEEN WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION

DAIVA VINGIENĖ
Klaipėda University (Lithuania)

Summary

The task set was to research and find out information about work motivation and job satisfaction relationships. Achievement of the objectives was formulated as follows: to examine workers' motivation and job satisfaction of theoretical aspects of a motivation and job satisfaction in selected organizations, to establish a link between them, compared to male and females groups based on motivation and job satisfaction levels and a comparison of work motivation and job satisfaction levels, depending on service status, seniority and education. Themes and challenges in the disclosure have set itself five hypotheses: the higher job satisfaction rates, the greater the motivation to work, the rank and file workers – lower; greater length of service personnel with a higher job satisfaction, and shorter working – a higher motivation level.

PE Spector used in the study of job satisfaction scale, motivation at work test and demographic questionnaire. The choice of building materials stores in the region of Klaipėda: personnel, managers and subordinates. Interviewed total of 105, out of which 57 were female and 48 male, ages between 31–40 years

old, 24.8 % of respondents had up to 5 years work experience, 21.0 % of the respondents were people who had 6–10 years work experience. Most of the interviewed were people with higher education. The larger percentage were subordinate workers (58.1 %), the remaining (41.9 %) were higher position workers such as managers directors.

During this task an analysis of employees motivation, the significance of the organization, disclosed the essential aspects of the theory of motivation, the diversity of measures of reasoning, an introduction to the concept of job satisfaction, job satisfaction analysis of determinants and consequences. After the motivation and job satisfaction survey, the following were revealed concerning the motivation and job satisfaction and access to defy or partially confirmed the hypothesis raised by the work is as follows: a comparison of work motivation and job satisfaction levels, depending on the status, work experience, showed that the group is not the major factors of job motivation and job satisfaction.

KEY WORDS: job motivation, job satisfaction, employees.

JEL CODES: M000