

## MOTYVACIJOS IR PASITENKINIMO DARBU SĄSAJOS ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYME KLAIPĖDOS IR KALININGRADO ĮMONĖSE<sup>1</sup>

**Daiva Viningienė, Julius Ramanauskas**  
*Klaipėdos Universitetas*

Straipsnyje aptariama žmogiškųjų išteklių valdymo, motyvacijos, pasitenkinimo darbu samprata, reikšmė, teoriniai aspektai. Pateikiamos motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų paieškos žmogiškųjų išteklių valdyme. Straipsnyje keliamas tikslas – ištyrus motyvaciją žmogiškųjų išteklių valdyme teoriniu aspektu, atskleisti motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas verslo organizacijoje. Keliami teorinė prielaida, jog darbo motyvacijos lygis ir darbuotojų pasitenkinimas savo darbu turi tiesioginį ryšį. Ši prielaida tvirtinama empiriniu koreliaciniu tyrimu, pateikiami susisteminti duomenys, apskaičiuojamos pagrindinės charakteristikos, duomenų statistinio ryšio nustatymui taikyta koreliacinė analizė. Vidurkių palyginimui naudotas t testas ir dispersinė analizė. Nustatyta, kad tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu yra koreliacija, bet ji nėra statistiškai reikšminga, nes tiesioginis ryšys yra tarp pasitenkinimo darbu ir finansinės, karjeros, darbo turinio motyvacijos veiksnių. Tirtose organizacijose tiesioginio ryšio tarp pasitenkinimo darbu ir pripažinimo, dėkingumo, bendradarbiavimo, atsakomybės, santykių su vadovu, pasiekimų motyvacijos veiksnių tyrimas neatkleidė. Todėl siekiant efektyviau valdyti žmogiškuosius išteklius per motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sistemą verslo organizacijoje, reikėtų rasti konkrečios organizacijos darbuotojus motyvuojančius veiksnius bei keliančius pasitenkinimą darbu.

*Raktiniai žodžiai: žmogiškieji ištekliai, motyvacija, pasitenkinimas darbu, valdymas, sąsajos.*  
*JEL kodai: M100, M120.*

### Įvadas

Tiek statistikos departamentas, tiek kasdienė praktika rodo, kad Lietuvos verslas yra pakankamai imlus inovacijoms, o mokslas sugeba tiekti naujas, modernias žinias verslo inovacijų ištroškusiems darbuotojams. Žmogiškasis kapitalas – tai protiniai sugebėjimai, įgyti dėl formalaus mokymo, išsilavinimo ir praktinės patirties. Žmonijos vystymosi istorija patvirtina glaudų ryšį tarp švietimo ir ekonomikos išsivystymo lygių. Sėkmingas ekonomikos vystymas vis daugiau priklauso nuo to, kokios bus investicijos į žmones ir intelektualinio potencialo išsaugojimą bei plėtrą, t. y. žmogiškąjį kapitalą.

Kiekvienoje organizacijoje, nesvarbu, kokią veiklą ji vykdytų, yra kreipiamas didelis dėmesys į žmogiškųjų išteklių valdymą. Žinoma, vienos organizacijos jis yra vykdomas plačiau, kitose siauriau, bet visose organizacijose apima pagrindines žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas.

Dėl nepakankamai motyvuotų darbuotojų didėja darbuotojų kaita organizacijoje, o tai lemia vis didėjančias organizacijos išlaidas dėl naujų darbuotojų paieškos. Darbuotojai, kaip žmogiškieji ištekliai, yra vienas svarbiausių ekonominių veiksnių, turintis įtaką organizacijų veiklos rezultatams. Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą,

---

<sup>1</sup> Autoriai dėkoja Saint-Petersbourg University of service and economics assoc. prof. V. Kafidovui už pagalbą atliekant tyrimus Kaliningrado laivų remonto „Gintaras“ gamykloje.

nemažai įvairių sričių specialistų išvyko iš Lietuvos į kitas šalis. Apie ilgalaikes vystymosi perspektyvas mąstančios organizacijos stengiasi išlaikyti esamus darbuotojus ir skiria ypatingą dėmesį darbuotojų motyvacijai, lojalumo stiprinimui, nes dėl migracijos darosi vis sunkiau rasti kvalifikuotų darbuotojų. Lietuvos darbdaviai vis labiau atkreipia dėmesį į savo darbuotojus, jų lūkesčius bei pasitenkinimą darbu, nes tai svarbu siekiant užtikrinti organizacijos produktyvumą, efektyvumą, teigiamą įtaką regiono ekonomikai. Taip siekiama išlaikyti gerus specialistus, kuriamas teigiamas organizacijos klimatas.

Todėl straipsnyje formuluojama *problema*: ar motyvacija ir pasitenkinimas darbu turi tiesiogines sąsajas, nes žmogiškųjų išteklių valdyme svarbią vietą užima tiek motyvacija, tiek pasitenkinimas darbu.

*Tyrimo objektas* – motyvacija ir pasitenkinimas darbu.

*Tyrimo tikslas* – išanalizavus motyvaciją žmogiškųjų išteklių valdyme, atskleisti motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas verslo organizacijoje.

*Tyrimo metodika*. Teorinės dalies atskleidimui atlikta lyginamoji mokslinės literatūros analizė, jos apibendrinimas. Empiriniam tyrimui buvo pasirinktas koreliacinis tyrimo tipas, nes siekiama atskleisti sąsajas tarp prekybos sektoriaus darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Tyrimo duomenų apdorojimui buvo panaudotas SPSS programinis paketas. Atliekama pradinė analizė, aprašomoji statistika: a) pateikiami duomenys susisteminti lentelėje; b) apskaičiuojamos pagrindinės charakteristikos, duomenų statistinio ryšio nustatymui taikyta koreliacinė analizė. Vidurkių palyginimui naudota *t* testas ir dispersinė analizė. Darbo motyvacijos tyrimui pasirinktas motyvacijos darbe nustatymo testas (darbuotojų motyvacija pagal F. Herzberg dviejų veiksmų teoriją). Šis testas gali padėti nustatyti darbo motyvacinių veiksmų stiprumą. Tyrimui naudota P. E. Spector pasitenkinimo darbu skalė ir paruošta P. Žakaičio ir M. Rugevičiaus (2004) metodika, skirta įvertinti dalykinį pasitenkinimą darbu.

Analizuojami tyrimo rezultatai gauti iš pasitenkinimo darbu ir motyvacijos klausimyno, kuris buvo sudarytas pagal pasitenkinimo darbu skalę (ją sudaro 9 subskalės). Šios skalės pagalba įvertinamas pasitenkinimas šiais dalykiniais darbo aspektais: atlygiu, paaukštinimo galimybėmis, vadovavimu, papildomomis lengvatomis, kolegomis, pripažinimu komandoje, veiklos sąlygomis, veiklos turiniu, bendravimu. Motyvacijos darbe nustatymo testas buvo sudarytas iš 28 poros teiginių. Kiekvienas teiginys reiškia tam tikrą motyvacijos vidinį veiksmą (pripažinimo ir dėkingumo, atsakomybės, darbo turinio, pasiekimų, santykių su vadovu) ir išorinį veiksmą (finansinį, karjeros, bendradarbiavimo). Šių veiksmų koreliacija gali atskleisti motyvacijos ir pasitenkinimo darbų sąsajas, priklausomybę vienas nuo kito, kuri svarbi žmogiškųjų išteklių valdyme.

Straipsnio temos atskleidimui buvo išsikelta tyrimo *hipotezė* – *kuo didesnė darbo motyvacija, tuo didesnis pasitenkinimas darbu*. Šios hipotezės tikrinimui panaudotas Pirsono koreliacijos koeficientas, kuris parodo, ar yra ryšys tarp dviejų požymių. Koreliacijos koeficientas *r* įgyja reikšmes nuo  $-1$  iki  $+1$ , kuo arčiau  $+1$ , tuo ryšys stipresnis. Neigiamas *r* parodo atvirkštinį ryšį, teigiamas – tiesioginį. Rezultatų reikšmingumo lygmuo žymimas *p*: jeigu  $p < 0,05$ , vadinasi ryšys tarp dviejų požymių yra statistiškai reikšmingas.

Siekiant atskleisti, kokios sąsajos yra tarp darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu įmonėse, buvo atliktas empirinis tyrimas. Tyrimas buvo atliktas 2010–2011 metais. Respondentais pasirinkti Klaipėdos apskrities statybinių medžiagų prekybos įmonių ir Kaliningrado laivų remonto „Gintaras“ gamyklų (Кафидов, В. (2010) darbuotojai. Iš viso apklausti 105 respondentai.

### **Žmogiškųjų išteklių valdymo samprata bei motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme**

Analizuojant mokslinę literatūrą apie žmogiškųjų išteklių valdymą (Despers, 2000; Heery, 2001; Ivanovic, 2003; Martinkus, 2006; Myers, 2007; Robbins, 2003; Sakalas, 2003; Saru, 2007; White, 2007 ir kt.), galima išskirti tokias žmogiškųjų išteklių valdymo veiklas: darbų analizė, personalo planavimas, ugdymas ir vystymas, verbavimas, pritraukimas, atranka, orientavimas, vertinimas, karjeros planavimas, motyvavimas, išlaikymas.

J. Vveinhardt ir K. Kigaitė (2009) teigia, kad tiek žmogiškieji ištekliai, tiek jų valdymas kuria organizacinę vertę, padeda spręsti itin greitai kintančios globalios verslo aplinkos problemas. Žmogiškųjų išteklių vertė priklauso ne tik nuo organizacijos ar verslo šakos, bet ir nuo tam tikrų nacionalinių veiksnių: politinės, ekonominės bei švietimo sistemos. Dėl šių priežasčių žmogiškųjų išteklių valdymą derėtų traktuoti kaip strateginę organizacijos veiklą, derinamą su bendra verslo ar korporatyvine strategija.

Žmogiškųjų išteklių valdyme yra labai svarbu motyvacija. L. Marcinkevičiūtė (2008) siūlo atskirti dvi motyvacijos sąvokas: poveikį darbuotojų motyvacijai – darbuotojų motyvavimą ir poveikio metodus ir priemones – motyvavimo metodus ir motyvavimo priemones.

Tiek teorijoje, tiek praktikoje egzistuoja skirtingi motyvacijos būdai, todėl vadovas privalo nustatyti kriterijų (principų) rinkinį, darantį darbuotojui didžiausią poveikį. Organizacijose, kuriose darbdaviai rūpinasi savo darbuotojais ir stengiasi patenkinti jų poreikius, darbuotojų pasitenkinimas darbu, o kartu ir motyvacija dirbti, yra labiau išreikštas. Todėl organizacijų vadovams turėtų būti svarbu išsiaiškinti, kas labiausiai motyvuotų darbuotojus. Kaip teigė P. Zakarevičius (2004), motyvuoti darbuotojus galima šiais būdais: ekonominiais (materialiniais), organizaciniais (administraciniais, teisiniais), sociopsichologiniais.

Visiems priimtinių skatinimo priemonių nėra: jų poveikį darbuotojams lemia įmonės vidaus tvarkos specifika, darbuotojų tarpusavio santykiai, jų asmeninės savybės, poreikiai, darbo pobūdis, materialinė padėtis. Ekonominės krizės laikotarpiu daugelis darbuotojų patiria daug neigiamų jausmų: baimę, netikrumą, nusivylimą dėl nepatenkintų poreikių. Vieni vadovai elgiasi taip, lyg krizė jų neveiktų, kiti – šiek tiek kitaip nei įprastai, tretį reaguoja dramatiškai. Niekas negali tiksliai pasakyti, kiek laiko užsitęs krizė ir kokie bus padariniai, tačiau vienas dalykas išlieka neginčijamas: jausmų kontrolės praradimas, darbuotojų finansinės padėties nestabilumas turi didelį poveikį darbuotojų motyvacijai, produktyvumui, pasitenkinimui darbu ir net norui likti organizacijoje. Jei darbuotojas nejaučia pasitenkinimo darbu, nėra pakankamai motyvuotas, jis gali pasirinkti kitą, labiau patrauklią organizaciją. Vadinasi,

darbdaviui kyla uždavinys, kaip nepatirti nuostolių dėl esamo darbuotojo išėjimo. Juk į darbuotoją buvo mažiau ar daugiau investuota, o naujo darbuotojo paieškai vėl bus patiriamos papildomos išlaidos ir radus tinkamą darbuotoją, į jį darbdavys turės vėl investuoti. Straipsnyje motyvavimas analizuojamas kaip procesas, kuris susieja individo interesus ir organizacijos galimybes. Kitaip tariant, įmonė skatina individą duodama tai, ko reikia jo poreikių tenkinimui, o darbuotojas už gaunamą dėmesį ir įvertinimą atsilygina siekdamas bendrovės tikslų.

Kai kalbama apie darbo motyvaciją, t. y. dirbti gerai, turima omenyje gausą veiksmų, skatinančių darbuotis: darbo užmokestį, pagarbą, karjerą, kūrybinę atmosferą, premijas ir pan. Visa tai gali darbuotojus motyvuoti geriau dirbti. Jei išorinė motyvacija (išoriniai veiksniai) dažnai suvedama į darbo užmokestį, paaukštinimą ir kitus atlygius, tai vidinė motyvacija (vidiniai veiksniai) apima pasiekimus, pagarbą sau, asmeninį tobulėjimą ir kt.

E. Bagdonas (2000), analizuodamas F. Herzberg požiūrį į motyvaciją ir motyvuojančius veiksmus, pastebi, kad šis autorius motyvavimo veiksmus skiria į dvi grupes: higieninius (tarpasmeniniai santykiai, fizinės darbo sąlygos, darbo užmokestis ir premijos, organizacijos politika, darbo sauga) ir motyvacinius (atsakomybės, domėjimosi, augimo ir kt.). Jis teigia, kad žemieji (fiziologiniai) poreikiai ne motyvuoja, o užtikrina, kad neatsirastų nepasitenkinimas darbu ir tam būtini motyvaciniai veiksniai.

Tačiau motyvaciniai veiksniai nevienodai motyvuoja skirtingus žmones. Vienas iš svarbiausių veiksmų, lemiančių darbo motyvaciją, yra darbo užmokestis. Atlyginimas turi užtikrinti žmogaus saugumo ir tikrumo jausmą. Jei už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri pasireiškia pastangų, skirtų darbui mažėjimu ir mąstymu, kad reikia keisti darbą.

Jei bendra šalies ekonomika yra aukšto lygio ir bedarbių mažėja, darbuotojų kaita auga, nes žmonės ieško geresnių galimybių įvairiose organizacijose. Net jei darbuotojai ir yra patenkinti savo darbu, jie patiki pažadais, kad kitur bus dar geriau. Kita vertus, jei darbą sunku gauti (tai būdinga esant aukštam nedarbo lygiui), nepatenkinti darbuotojai ir toliau jame dirbs. Dauguma pritaria nuomonei, jog kiekvienai organizacijai svarbu, kad darbuotojai būtų patenkinti savo darbu. V. Taločkienė (2002) akcentuoja, kad laiku pastebėtos pastangos ir tinkamai parinktos motyvavimo priemonės, pavyzdžiui, patrauklūs mokymo kursai, stažuotė ar atlygis, aukštesnės pareigybės, o gal tik daugiau kūrybinės laisvės ir atsakomybės, sustiprintų darbuotojo pasitenkinimą darbu, organizacija ar įmonė ugdytų sau lojalų darbuotoją. Įvertintas žmogus bet kokioje gyvenimo situacijoje patiria malonumą. Šį malonumą jis sieja su pasiekimais, o vėliau asmenine ir organizacijos sėkme.

Žmonių požiūriai į tai, kas svarbu ir į tai, kas teikia pasitenkinimą yra labai skirtingi. Kiekvienas, ateinantis į darbą (Jonaitytė, 2007), „atsineša“ savo susiformavusias vertybes. Jeigu darbas jas atitinka, jaučiamas pasitenkinimas.

Pasitenkinimui darbu gali turėti įtakos vidiniai ir išoriniai veiksniai. Kaip teigia V. Barvydienė ir J. Kasiulis (2005), individo pasitenkinimas darbu priklauso nuo vidinių veiksmų, kurie dažnai sunkiai suprantami pačiam individui ir dažnai visai nesuprantami darbdaviui. Tai, pirmiausia, pats individas su jam būdingomis asmenybinėmis savybėmis: jo amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, paveldėtos savybės, gyveni-

miška patirtis, profesinis pasirengimas, gabumai, sugebėjimai, auklėjimas ir pan. Žmogiškųjų išteklių valdymui kur kas svarbesni išoriniai veiksniai, kuriuos galima pastebėti ir tinkamai modeliuoti siekiant sau užsibrėžtų tikslų. Išoriniams veiksniams priskiriama: darbo užmokestis, darbo turinys bei pobūdis, karjeros galimybės, vadovas, bendradarbiai, darbo sąlygos.

S. P. Robbins (2003) nuomone, kai darbuotojas sako „man patinka mano darbas“, jis išreiškia nuostatą dėl savo darbo. Žmogus gali turėti tūkstančius nuostatų, tačiau šiuo atveju dėmesys sutelkiamas tik į labai ribotą skaičių su darbu susijusių nuostatų. Šios nuostatos yra: pasitenkinimas darbu, įsitraukimas į darbą ir įsipareigojimas organizacijai.

Taigi motyvuoti žmonių elgesį, nukreipiant organizacijai svarbia kryptimi, yra labai svarbu. Ir nors vidiniai bei išoriniai veiksniai, lemiantys žmogaus elgesį darbe yra sugrupuoti ir teoriškai paaiškinti, realybėje juos paaiškinti pakankamai sunku. Lietuvos organizacijose vis didesnis dėmesys skiriamas darbuotojų poreikiams bei lūkesčiams, vis dažniau taikomos priemonės, kurios galėtų padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pasak N. Vasiljevienės (2007), naujai besiformuojantys rinkos santykiai neišvengiamai turėtų keisti ir Lietuvos darbuotojų vertybių sistemą, vis dėlto ryški išlieka elgsena, kai nepasitikima savo jėgomis, trūksta suinteresuotumo, iniciatyvos, savikritiškumo. Tokios priežastys kaip aukštas nedarbo lygis, žemas pragyvenimo lygis gali nulemti žemą vidinę darbuotojų motyvaciją. Posovietinei kultūrai svetima sėkmės, pasitikėjimo savo jėgomis etika, čia akcentuojami suvaržymai ir nuolankumas. Nuolankumo matmenį kultūroje sustiprino fatalizmo idėjos, kurios skatina pasyvumą.

Apibendrinant reikėtų atkreipti dėmesį, kad veiksniai, darantys įtaką pasitenkinimui darbu bei pasitenkinimo pasekmės yra labai įvairios, kaip ir motyvacijų teorijos dėl pasikartojančios priežasties – visuomenę sudaro individai su labai skirtingais poreikiais, lūkesčiais ir asmenybės savybėmis. Ieškant bendrų sprendimų motyvavimo sistemai kurti konkrečioje įmonėje, pirmiausiai reikia formuoti šiuolaikišką ir kūrybišką, gal ne visai tradicišką poziciją, kuri galėtų būti lemiamu veiksniumi, užtikrinančiu įmonės sėkmę. Norint motyvuoti savo ir kitų žmonių elgesį, reikia žinoti, kas kiekvienoje situacijoje gali skatinti konkretų žmogų. Tai, kad tam tikra situacija tenkina daugelį, nebūtinai tinka visiems.

### **Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajų empirinio tyrimo rezultatai**

Tyrimui buvo pasirinktas koreliacinis tipas, nes buvo siekiama atskleisti sąsajas tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu.

Motyvaciją darbu lemia ne vien tik finansinis veiksnys. Motyvacijai taip pat daro įtaką pasiekimų, bendradarbiavimo, darbo turinio, santykių su vadovu ir kt. veiksniai. Todėl tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti, kurie motyvacijos veiksniai labiausiai motyvuoja tyrimui pasirinktų organizacijų darbuotojus. Išsiaiškinus motyvacijos veiksnių reikšmingumo lygius, toliau buvo ieškomos sąsajos tarp motyvacijos veiksnių ir pasitenkinimo darbu. Gautuosius rezultatus atspindi lentelėje pateikti duomenys.

Gauti rezultatai atitinka nustatytus vidinio suderinamumo rodiklius (nuo 0,60 iki 0,82). Vadinasi, gauti rezultatai yra patikimi, ne pasitenkinimo klausimyno Cron-

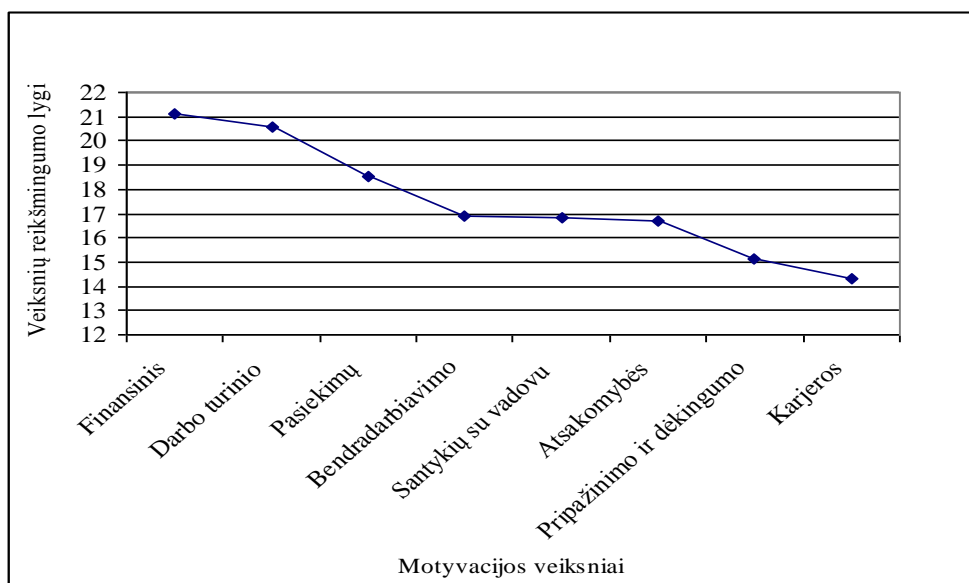
bach'o alfa lygis 0,638; motyvacijos klausimyno – 0,703. Tyrimo rezultatai apie motyvacijos veiksnių reikšmingumą pateikti paveiksle.

Darbuotojų nuomone, svarbiausi motyvavimo veiksniai yra finansiniai ir darbo turinio (didžiausios reikšmės – per 20 balų), o mažiausiai svarbūs darbuotojams atrodo karjeros (vidurkis apie 14 balų) bei pripažinimo ir dėkingumo (vidurkis apie 15 balų).

Išanalizavus tyrimo rezultatus matyti, kad ryšys tarp *pripažinimo ir dėkingumo bei finansinės motyvacijos* yra atvirkštinis ( $r = -0,327$ ,  $p = 0,001$ ). Vadinasi, 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 svarbūs. Tokiems atsakymams galėjo turėti įtakos esama ekonominė situacija, kada respondentų rūpestis dėl uždarbio yra svarbesnis nei pripažinimas ar dėkingumas.

Lentelė. Pasitenkinimo darbu ir motyvacijos veiksnių koreliacija

Veiksniai		Finansinis	Pripažinimo ir dėkingumo	Atsakomybės	Santykių su vadovu	Karjeros	Pasiekimų	Darbo turinio	Bendradarbiavimo
Pripažinimo ir dėkingumo	r	<b>-0,327</b>							
	p	<b>0,001</b>							
Atsakomybės	r	<b>-0,431</b>	-0,015						
	p	<b>0,000</b>	0,876						
Santykių su vadovu	r	0,178	-0,154	<b>-0,394</b>					
	p	0,070	0,116	<b>0,000</b>					
Karjeros	r	-0,046	0,090	-0,063	<b>-0,317</b>				
	p	0,642	0,359	0,520	<b>0,001</b>				
Pasiekimų	r	-0,149	0,046	-0,100	-0,144	0,063			
	p	0,128	0,644	0,309	0,144	0,524			
Darbo turinio	r	-0,059	-0,175	0,138	<b>-0,444</b>	-0,149	<b>-0,262</b>		
	p	0,552	0,074	0,161	<b>0,000</b>	0,130	<b>0,007</b>		
Bendradarbiavimo	r	<b>-0,424</b>	-0,092	-0,058	0,166	<b>-0,527</b>	-0,099	-0,104	
	p	<b>0,000</b>	0,351	0,554	0,090	<b>0,000</b>	0,314	0,289	
Pasitenkinimas	r	0,149	-0,033	-0,042	-0,004	-0,066	0,077	0,099	-0,153
	p	0,128	0,737	0,672	0,971	0,501	0,437	0,314	0,120



Pav. Motyvacijos veiksnių lygio vidurkiai

Ryšys tarp *atsakomybės ir finansinės motyvacijos* yra atvirkštinis ( $r = -0,431$ ,  $p = 0,000$ ). Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad asmenims, prisiimantiems ir turintiems atsakomybę darbe, darbo užmokesčio kėlimas, premijos ir kiti materialiniai skatinimai neturi didelės reikšmės jų darbo rezultatams. Finansinė motyvacija yra kur kas svarbesnė asmenims, kurių atsakomybė darbe yra mažesnė. Vadinasi, 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 respondentams yra svarbesnė karjera, tuo jiems mažiau svarbūs santykiai su vadovu. Kur kas svarbesni santykiai su vadovu tiems respondentams, kuriems kilimas karjeros laiptais nėra labai svarbus.

Ryšys tarp *pasiekimų ir finansinio motyvo, pripažinimo, atsakomybės, santykių su vadovu, karjeros motyvu* 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 *pasiekimų* ( $r = -0,262$ ,  $p = 0,007$ ) yra atvirkštiniai. Tiriamiesiems, kurie akcentavo, kad jiems svarbus darbo turinys, santykių su vadovu ir pasiekimų motyvas yra mažiau svarbus. Vadinasi, santykiai su vadovu ir pasiekimai darbe juos ne itin motyvuoja, nes pasitenkinimą teikia pats darbas, jo turinys.

Tyrimo rezultatai atskleidė 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 finansinės motyvacijos ir galimybės kilti karjeros laiptais.

Atliktas tyrimas atskleidė motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajas. Ryšys tarp *finansinės, karjeros, darbo turinio motyvacijos ir pasitenkinimo darbu* yra tie-

sioginis – kuo svarbesnis finansinis, pasiekimų ir darbo turinio motyvas, tuo didesnis pasitenkinimas darbu. Remiantis tyrimo statistinių duomenų metodika, statistiškai reikšmingais rodikliais laikoma, kai  $p < 0,05$  ir tai parodytą tiesioginę priklausomybę tarp motyvacijos ir pasitenkinimo darbu. Atlikto tyrimo Klaipėdos prekybos ir Kaliningrado gamybos sektoriuose duomenys yra gan arti šios ribos, tačiau pagal metodiką šių rodiklių interpretuoti kaip statistiškai reikšmingus negalima. Vadinasi, atlikto tyrimo hipotezė – kuo didesnė darbo motyvacija, tuo didesnis pasitenkinimas darbu – pasitvirtino tik iš dalies, nes tik dalies motyvacijos veiksnių ir pasitenkinimo darbu (tarp pasitenkinimo darbu ir finansinės, karjeros, darbo turinio motyvacijos) ryšiai yra tiesioginiai. Galima daryti prielaidą, kad tokius tyrimo rezultatus galėjo lemti šių sektorių specifika, aukštas nedarbo lygis, žemas pragyvenimo lygis. Tai viena iš priežasčių, lemiančių darbuotojų žemą vidinę motyvaciją, nepasitikėjimą savo jėgomis, nuolankumą, pasyvumą.

### Išvados

1. Pasitenkinimas savo darbu yra sietinas su pakankamu / nepakankamu darbuotojų motyvavimu. Aukštas darbo pasitenkinimas sąlygoja ne tik aukštesnę darbo kokybę, bet ir organizacijos darbuotojų lojalumą. Tuo tarpu žemas pasitenkinimo lygis rodo, kad organizacijoje yra tam tikrų žmogiškųjų išteklių valdymo problemų.

2. Tarp pasitenkinimo darbu ir motyvacijos veiksnių yra koreliacija, bet ji nėra statistiškai reikšminga, nes tiesioginis ryšys yra tarp pasitenkinimo darbu ir finansinės, karjeros, darbo turinio motyvacijos veiksnių. Tarp pasitenkinimo darbu ir pripažinimo, dėkingumo, bendradarbiavimo, atsakomybės, santykių su vadovu, pasiekimų motyvacijos veiksnių tiesioginio ryšio tyrimas neatskleidė. Taigi nors kiekvieno asmens atliekamos vienokios ar kitokios veiklos motyvacija yra asmeniška ir unikali, vis dėlto yra tam tikrų dėsningumų, leidžiančių išskirti motyvacijos veiksnių grupes, kuriomis remiantis būtų galima kurti efektyvesnę organizacijos darbuotojų motyvavimo sistemą.

3. Verslo organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymas per intensyvesnę motyvavimo priemonių taikymą yra apribotas dėl nepalankių ekonominių aplinkybių. Todėl žmogiškųjų išteklių valdymas per motyvacijos tobulinimą verslo organizacijoje turi būti paremtas konkrečios organizacijos darbuotojų nuomonių apklausa, organizacijos tikslais, kultūra ir organizacijos realiomis galimybėmis.

### Literatūra

1. Bagdonas, E. Bagdonienė, L. (2000). Administravimo principai. – Kaunas: Technologija.
2. Barvydienė, V., Kasiulis, J. (2005). Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija.
3. Despres, C. & Chauvel, D. (2000). A thematic analysis of the thinking in Knowledge management. C. Boston: Butterworth-Heinemann.
4. Heery, Ed., Noon, M. A. (2001). Dictionary of Human Resource Management. – Oxford: University Press, UK.
5. Ivanovic, A., Collin, P. H. (2003). Dictionary of Marketing. – [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=A](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=A) [2011 06 25].
6. Jonaitytė, A. (2007). Į darbą kaip į šventę. Pasitenkinimas darbu. – [http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new\\_id=1089](http://www.infoverslui.lt/index.php?cid=1087&new_id=1089) [2011 04 25].
7. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų motyvavimo modeliai // Tiltai. Nr. 1 (34).

8. Martinkus, B., Sakalas, A., Savanevičienė, A. (2006). Darbo išteklių ekonomika ir valdymas. – KTU: Technologija.
9. Myers, V., Arbor, A., Dreachslin, J. (2007). Diverse Workforce: Challenges and Opportunities // Journal of healthcare management. Nr. 52 (5).
10. Robbins S. P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika.
11. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. – Vilnius: Margi raštai.
12. Saru, E. (2007). Organizacional learning and HRD: how appropriate are they for smals firms? // Journal of European Industrial Training. Nr. 1 (1).
13. Taločkienė, V. (2002) Pasitenkinimo darbu veiksniai. – <http://verslas.banga.lt/lt/patark.full/3d8892a278181> [2011.04.25].
14. Vasiljevienė, N. (2006). The new managerial technologies and processes of ethics institutionalisation // Tiltai. Nr. 34.
15. Vveinhardt, J. Kigaitė, K. (2009). Žmogiškųjų išteklių vystymas nuolatinio mokymosi kontekste: turizmo administravimo studijų katedros dėstytojų potencialo tyrimas // Profesinės studijos: teorija ir praktika. Nr. 5.
16. White, L. (2007). Where have all the good people gone // B & T Weekly. July. Nr. 1.
17. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastys ir pasekmės // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 30.
18. Кафидов, В. (2010). Основы методики формирования и оценки уровня качества продукции // Известия КГТУ. № . 17.

## **INTERFACES OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN KLAIPEDA'S AND KALININGRAD'S COMPANIES**

**Daiva Viningienė, Julius Ramanauskas**  
*Klaipėda University*

### **Summary**

There has been discussed a conception, a significance and theoretical aspects of human resource management, motivation and job satisfaction in the article. There has also been provided a search of interfaces of motivation and job satisfaction in human resource management. The goal of the article is to analyze motivation in human resource management in the theoretical aspect and to reveal interfaces of motivation and job satisfaction in a business organization. A theoretical assumption is that a level of motivation and employees' satisfaction of their job depends on each other. This assumption has been approved with an empirical correlation analysis. There has been presented a systemized data, and calculated the main characteristics. To set a coherence of a statistical data there has been used a correlation analysis. To compare averages there has been used a t test and a dispersion analysis. Results of the research shows that there is a connection between motivation and job satisfaction. Therefore, in order to more effectively manage human resources through a common motivation and job satisfaction system in the organization would require additional qualitative research, which would reveal the specific motivating factors causing job satisfaction and this would enable the organization to improve their performance due to more efficient human resource management.

*Key words: human resources, motivarion, job satisfaction, a management, interfaces.*

*JEL codes: M100, M120.*