

DARBUOTOJŲ ASMENYBĖS SAVYBIŲ IR DARBO MOTYVACIJOS SĄSAJOS

Giedrė Genevičiūtė-Janonienė

Magistrantė
Vytauto Didžiojo universitetas
Bendrosios psichologijos katedra
K. Donelaičio g. 52, LT-44244 Kaunas
Tel. 32 78 24
El. paštas: Giedre.Geneviciute@fc.vdu.lt

Auksė Endriulaitienė

Socialinių mokslų daktarė docentė
Vytauto Didžiojo universitetas
Bendrosios psichologijos katedra
K. Donelaičio g. 52–316, LT-44244 Kaunas
Tel. 32 78 24
El. paštas: a.endriulatiene@smf.vdu.lt

Straipsnyje pristatomo tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos pobūdžio sąsajas bei atlikti visybiškų kompleksinių sąsajų tarp darbo motyvacijos ir asmenybės savybių modelio analizę. Tyrime dalyvavo 300 Lietuvoje dirbančių darbuotojų iš daugiau nei 30 įvairaus dydžio ir paskirties organizacijų. Asmenybės savybėms nustatyti naudotas 44 klausimų Didžiojo penketo modelio klausimynas (John et al., 1991), darbo motyvacijai įvertinti sukurti du klausimynai – vienas klausimynas sudarytas remiantis V. Vroomo lūkesčių darbo motyvacijos teorija, kitas klausimynas buvo skirtas nustatyti vidinius ir išorinius darbuotojų vertinamus atlygius už darbą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tik labiau išreikštas atvirumas patyrimui yra susijęs su aukštesniu moterų darbo motyvacijos lygiu. Tačiau geriausiai darbuotojų motyvaciją galima prognozuoti žinant jų asmenybės savybes bei subjektyviai vertinamą darbo efektyvumą. Taip pat nustatyta, kad darbuotojus, kurie pasižymi stipriau išreikšta ekstraversija, atvirumu patyrimui, sąmoningumu bei sutariamumu, labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už darbą nei išoriniai atlygiai už darbą. O darbuotojus, pasižyminčius stipriau išreikštu neurotizmu, vienodai motyvuoja tiek vidiniai, tiek išoriniai atlygiai už darbą.

Pagrindiniai žodžiai: darbo motyvacija, išoriniai ir vidiniai atlygiai už darbą, asmenybės savybės.

Daugelis mokslininkų bei praktikų nurodo, kad darbo motyvacija gali padėti numatyti darbuotojų kaitą organizacijoje, pravaikštas, produktyvumą, pasitenkinimą darbu, lyderiavimą ar darbuotojo psichologinę savijautą (Kleinbeck and Fuhrmann, 2000; Barrick and Mount, 2005). Dėl to Lietuvoje daroma vis daugiau tyrimų, siekiant išsiaiškinti šalies organizacijose dirbančių darbuotojų motyvus, skatinančius

veikti, kuriamos ir pritaikomos motyvavimo strategijos, stengiantis įvertinti lyties, amžiaus ar organizacijos pobūdžio sąsajas su darbo motyvacija (Marcinkevičiūtė, 2003; Gailiūnaitė, 2004; Valančiūtė, 2005).

Tačiau mokslininkai sutinka, kad norint gerai suprasti darbuotojų motyvaciją ir kurti efektyviai veikiančias motyvavimo programas, reikia visapusiškų tarpdalykinių tyrimų, atkrei-

piančių dėmesį į asmenybių motyvacijos dėti pastangas dėl organizacijos skirtumus (Salgado and Rumbos, 1997; Robertson and Callinan, 1998; Nikolaou and Robertson, 2001; Van Dam, 2003; Kanfer and Ackerman, 2000; Tett and Burnett, 2003; Van den Berg and Feij, 2003; Furnham et al., 2005; King et al., 2005; Sansone and Thoman, 2006). Daugelis darbo motyvacijos teorijų yra kritikuojamos todėl, kad neatkreipia dėmesio į darbuotojų individualumą ir ieško universalių darbo motyvacijos dėsningumų (Latham and Pinder, 2005). O organizacijų vadovams siekiant efektyviau integruotis į tarptautinę rinką, siekiant konkurencinio pranašumo efektyviai panaudojant personalą, veikiant rinkos ekonomikos sąlygomis svarbu žinoti, kokios asmeninės savybės gali būti susijusios su darbuotojų motyvacija dirbti, kokie atlygiai ar motyvai skatina individualų žmogų. Taigi viena iš praktinio bei mokslinio susidomėjimo darbuotojų asmenybės savybių svarba organizacijoje priešasčių – vadovų noras priimti į darbą tam tikromis savybėmis (pvz., orientacija į tikslą, atsakingumas, organizuotumas) pasižyminčius žmones ir, atvirkščiai, turinčių tam tikrų savybių (pvz., tingumas, neatsakingumas) žmonių nepriimti (Barrick and Mount, 2005).

Darbo motyvaciją sudaro visuma veiksmų / jėgų, kylančių tiek iš individo vidaus, tiek iš išorės (Latham and Pinder, 2005). Šie veiksniai stimuliuoja darbinę veiklą ir nulemia veiklos formą, kryptingumą, intensyvumą ir stabilumą. Norint nustatyti darbuotojų darbo motyvacijos šaltinį – vidinį ar išorinį – reikia išsiaiškinti, kokių atlygių už darbą jie siekia (Furnham et al., 2005). Šiame straipsnyje remiamasi viena iš darbo motyvacijos teorijų – V. Vroomo lūkesčių teorija, kuri, pasak kai kurių autorių, išsamiausiai paaiškina darbo motyvaciją (Dubauskas, 2006) ir yra labiausiai pagrįsta tyrimais (Woodard et al., 1994). V. Vroomas tei-

gė, kad žmogaus norą stengtis dirbti nulemia ryšys tarp to, ko žmogus nori iš darbo (padarinių valentingumo / patrauklumo), ir to, kiek, kaip jis mano, bus atlyginta už pasiektą gerą rezultatą (lūkesčiai, kad yra ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų bei instrumentalumas – ryšys tarp atlyginimo ir veiklos rezultatų) (Woodard et al., 1994). Atlygiai, kurių darbuotojai tikisi už darbą, autorių yra vadinami įvairiai – su darbu susijusiomis vertybėmis (Furnham et al., 2005), motyvais dėti pastangas darbe (Woodard et al., 1994) ar paprasčiausiai vidine ar išorine darbo motyvacija (Latham and Pinder, 2005).

Nors daugelis autorių sutinka, kad kalbant apie darbo motyvaciją labai svarbūs yra asmenybės bruožai (Barrick and Mount, 2005; Furnham et al., 2005), vis dėlto vienareikšmiškų ir išsamių šių sąsajų tyrimų rezultatų nepakan-ka. Ypač tokių tyrimų trūksta Lietuvoje. Dažniausiai tyrinėjant su darbu susijusį elgesį yra naudojamas Didžiojo penketo modelis (angl. *Big Five*) (Barrick and Mount, 1991; Goldberg, 1992; Furnham et al., 1999; Kanfer and Ackerman, 2000; Barrick et al., 2002; Judge and Ilies, 2002; Furnham et al., 2005). Šis modelis aprašo pastovius emocinius, tarpasmeninius, patirties bei motyvacijos konstruktus, kurie paaiškina žmonių elgesį įvairiose situacijose (Mount et al., 2005), ir išskiria penkias pagrindines asmenybės savybes – ekstraversiją, neurotizmą, sąmoningumą, sutariamumą bei atvirumą patyrimui.

Užsienyje atliktų tyrimų metaanalizės pateikia apibendrintus rezultatus, iš kurių galima daryti išvadą, kad žemas neurotizmo lygis bei sąmoningumas yra teigiamai susiję su darbo motyvacijos lygiu (Judge and Ilies, 2002), o sąsajų tarp ekstraversijos, atvirumo patyrimui bei sutariamumo bruožų ir darbo motyvacijos nerandama. Vis dėlto mokslininkai pripažįsta, kad šie bruožai gali padėti prognozuoti tam tik-

rų profesijų darbuotojų darbo motyvą ir tam tikriems darbo aspektams (Neubert, 2004; Wood and Beckmann, 2006; Mount et al., 2005).

Darbo motyvą gali turėti darbuotojo tikėjimas savo darbo efektyvumu, kuris kai kuriose teorijose apibūdinamas kaip asmenybės savybė. Tyrimais nustatyta, kad suvokiamas darbo ar atliekamos užduoties efektyvumas gali padėti įvertinti motyvą lygį (Merrill et al., 2005; Freitag and Picherit-Duthier, 2004; Gilbert, 1992). Vis dėlto trūksta tyrimų, kuriais būtų ieškoma sąsajų tarp darbo motyvą ir suvokiamo darbo efektyvumo atsižvelgiant į darbuotojų asmenybės bruožus. Šiame straipsnyje keliami prielaidai, kad suvokiamas darbo efektyvumas padeda geriau numatyti darbuotojo motyvą, remiantis įvairiais asmenybės bruožais.

Neretai teigiama, kad svarbiau yra suprasti ne bendrus darbuotojo asmenybės savybių ir darbo motyvą lygio ryšius, bet diferencijuotas asmenybės savybių ir įvairių svarbių darbo motyvatorių sąsajas. Daugelis mokslininkų diskutuoja, ar darbuotojas, pasižymintis viena iš stipriai išreikštų asmenybės savybių, yra labiau motyvuotas imtis darbinės veiklos, kai tikisi sulaukti tam tikrų jam priimtinių atlygių už darbą (vidinių arba išorinių). Tačiau tyrimų rezultatai yra priešaringi. Vieni autoriai teigia, kad ekstraversija yra susijusi su vidiniais motyvais dirbti (Furnham et al., 1999), tačiau kitų teigimu, darbuotojų, pasižyminčių stipriai išreikšta ekstraversija, pagrindiniai motyvai – troškimas pralenkti, siekti apdovanojimų, kelti tikslus, daryti įtaką kitiems ar gauti materialinį apdovanojimą (Barrick et al., 2002; Judge and Iles, 2002), t. y. išoriniai motyvai dirbti. Kadangi ekstraversijos bruožas labiau apibūdinamas aktyvesne išorine veikla, socialiniais santykiais ar optimizmu (Costa and McCrae, 1995), šiame straipsnyje kėlėme prielaidą, kad

tokius darbuotojus turėtų skatinti išoriniai atlygiai už darbą ir šie darbuotojai turėtų pasižymėti aukštesniu bendru darbo motyvą lygiu.

Taip pat neprieinama prie bendros nuomonės tiriant sutarimą ryšį su darbo motyvą. Pasižymintiems tokia savybe žmonėms būdingas atlidumas, noras padėti, pasitikėjimas. Tai savybė, siejama su ketinimu siekti bendrauti su kitais (Costa and McCrae, 1995; Barrick et al., 2002). Galima daryti prielaidą, kad darbuotojus, pasižyminčius sutarimu, turėtų motyvuoti tiek vidiniai – juntama atliekamo darbo nauda visuomenei, tiek išoriniai – palaikomi draugiški santykiai su kolegomis, atlygiai už darbą.

Daugeliu tyrimų aptinkamas panašus ryšys tarp sąmoningumo ir atvirumo patyrimui bei vidinių motyvų, skatinančių dirbti. Įvairūs autoriai teigia, kad darbuotojai, pasižymintys sąmoningumu, siekia grįžtamojo ryšio, nusistato ilgalaikius planus, noriai remiasi taisyklėmis ir deda pastangas jų siekdami (King et al., 2005; Van den Berg and Feij, 2003; Barrick and Mount, 2005). K. M. Mount ir kt. (2005) mano, kad tokius žmones turėtų motyvuoti užduoties įvykdymo jausmas arba laimėjimų siekimas. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojai, pasižymintys sąmoningumu, turėtų vertinti grįžtamąjį ryšį, laimėjimus bei pasiekimus darbe ir pasitikėjimą (t. y. vidinius atlygius už darbą). Pastebėta, kad atviras patyrimui darbuotojas taip pat gali būti motyvuojamas vidinių atlygių už darbą. Tyrimais nustatyta, kad žmogus, pasižymintis šia savybe, siekia asmeninio augimo, kūrybinio ir įdomaus darbo, bando save išreikšti įvairiais būdais, todėl atviri patyrimui darbuotojai turėtų vertinti įdomų darbą, mokymosi ir kvalifikacijos tobulinimo galimybę, asmeninį augimą bei tobulėjimą ar saviraiškos galimybes, siekti pritaikyti savo žinias bei gebėjimus ir jaustis kompetentingi (t. y.

siekti vidinių atlygių už darbą) (Mount et al., 2005; King et al., 2005).

Neurotizmu pasižymintys darbuotojai paprastai dažniau patiria neigiamus jausmus, todėl siekia stabilumo ir pastovumo darbinėje aplinkoje, renkasi tokį darbą, kuriame mažai streso (Barrick et al., 2003; Furnham et al., 2005), teikia pirmenybę tinkamai fizinei darbo aplinkai (pvz.: nekenksmingos darbo sąlygos, ne per didelis darbo krūvis) (Furnham et al., 1999). Todėl neurotizmas turėtų būti susijęs su išoriniais motyvais dirbti.

Kadangi, remiantis tyrimų rezultatais, vienprasmė atsakyti į klausimą, kaip darbuotojo motyvacija yra susijusi su jo asmenybės savybėmis, keblu, keliamas šio tyrimo tikslas – nustatyti darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos pobūdžio sąsajas bei atlikti višybiškų kompleksinių sąsajų tarp darbo motyvacijos ir asmenybės savybių modelio analizę. Tyrime keliamos tokios hipotezės: 1) ekstraversija, žemas neurotizmo lygis ir sąmoningumas yra teigiamai susiję su darbo motyvacijos lygiu; 2) darbuotojus, kurie pasižymi stipriau išreikšta ekstraversija ir neurotizmu, labiau motyvuoja išoriniai atlygiai už darbą nei vidiniai; 3) darbuotojus, kurie pasižymi stipriau išreikštu atvirumu patyrimui ir sąmoningumu, labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už darbą nei išoriniai; 4) darbuotojus, kurie pasižymi stipriau išreikštu sutariamumu, vienodai motyvuoja tiek išoriniai, tiek vidiniai atlygiai už darbą; 5) suvokiamas darbo efektyvumas gali būti tarpinis kintamasis, paaiškinantis asmenybės savybių ir darbo motyvacijos ryšį.

Metodika

Tiriamieji. Tyrime dalyvavo 300 Lietuvoje dirbančių darbuotojų iš daugiau nei 30 įvairaus dydžio ir paskirties organizacijų, iš jų 79 vyrai (amžiaus vid. = 32,24, SD = 12,53) ir 221 mo-

teris (amžiaus vid. = 35,16, SD = 13,59). 132 darbuotojai dirbo privataus kapitalo įmonėse, 168 – įvairiose valstybinėse organizacijose.

Įvertinimo būdai. *Asmenybės savybėms* nustatyti naudotas Didžiojo penketo klausimynas (angl. *Big Five Inventory*) (John et al., 1991). Klausimyną sudaro 44 teiginiai, kurie vertinami 5 balų Likerto skale (nuo 1 (visiškai nesutinku) iki 5 (visiškai sutinku)). Klausimyno teiginiais įvertinamos penkios asmenybės savybės – ekstraversija, neurotizmas, atvirumas patyrimui, sąmoningumas, sutariamumas. Klausimynas naudotas gavus autoriaus O. P. Johno leidimą jį naudoti mokslinio darbo tikslais, išverstas į lietuvių kalbą taikant dvigubo vertimo metodą Vytauto Didžiojo universiteto Psichologijos katedroje. Atlikus faktorinę analizę iš anksto pasirinkus 5 faktorius, buvo įvertinti kiekvienam faktoriui priskirtų teiginių svoriai. Visi 5 faktoriai kartu paaiškina 42,53 proc. šio klausimyno duomenų išsibarstymo. Visų klausimyno skalių patikimumas tirtoje imtyje buvo nuo 0,52 iki 0,75 (ekstraversijos skalės Cronbacho alfa 0,75, neurotizmo skalės – 0,74, sutariamumo skalės – 0,70, sąmoningumo skalės – 0,68 ir atvirumo patyrimui skalės – 0,52).

Darbo motyvacijai įvertinti specialiai šiam tyrimui buvo sudarytas klausimynas, remiantis V. Vroomo lūkesčių teorija bei G. M. Woodard ir kt. (1994) rekomendacijomis. Šie autoriai nurodo, kad jų siūlomi metodikos kūrimo principai yra tinkami įvairiose kultūrose, nepaisant naudojamų teiginių ir išlaikant metodologijos idėją, kad motyvacija yra nulemta darbuotojo lūkesčių, kad jo pastangos darbinėje aplinkoje duos pageidaujamų rezultatų. Jie siūlo darbo motyvacijai vertinti sugalvoti teiginių apie įvairius darbo aspektus. Todėl šiame tyrime, remiantis G. M. Woodard ir kt. (1994), tiriamiesiems buvo pateikiama įvertinti dvidešimties darbo aspektų patrauklumą Likerto skale nuo 1 iki 5 (valentingumas) (pvz.:

galimybė dirbti darbą, teikiantį naudą / džiaugsmą kitiems; gera fizinė darbo aplinka; galimybė atlikti užduotis, atskleidžiančias mano sugebėjimus ir kompetenciją; ir pan.). Tuomet tuos pačius darbo aspektus reikėjo įvertinti pagal tai, kiek, darbuotojų nuomone, šie būtų būdingi jų darbui, jei jie dirbtų puikiai, skale nuo 1 (niekada nebūtų būdinga) iki 5 (visada būtų būdinga) (instrumentalumas). Galiausiai tiriamiesiems pateikiami trys teiginiai (jei dirbčiau mažiau nei dabar, tai pablogintų darbo atlikimą; jei dirbčiau daugiau nei dabar, tai pagerintų darbo atlikimą; jei dirbsiu sunkiai, darbą atliksiu gerai), skirti nustatyti lūkesčius, kiek tiriamieji tiki, kad jų pastangos yra susijusios su gerais veiklos rezultatais (skale nuo 1 (niekada) iki 5 (visada)). Remiantis atsakymais buvo skaičiuojamas darbo motyvacijos stiprumas tokiais etapais: 1) instrumenta-

$$\text{lumas} / 4 = I (I1/4, I2/4, \dots, I20/4) = I's;$$
2) $V1 \times I1, V2 \times I2, \dots, V20 \times I20 = 20VI's;$
3) VI's suma = valentingumas; 4) 3 lūkesčių teiginių suma / 12 = lūkesčiai; 5) valentingumas \times lūkesčiai = darbo motyvacijos stiprumas. Ši darbo motyvacijos skalė buvo sudaryta taip, kad didesnis įvertis rodytų aukštesnį darbo motyvacijos lygį (klausimyno Cronbacho alfa 0,90). Mažiausias įvertinimas šia skale, atspindintis tiriamųjų darbo motyvacijos lygį, buvo 158, didžiausias – 1751.

Taip pat tyrime naudotas klausimynas, skirtas ištirti *darbuotojų vertinamus atlygius už darbą* (šiuose straipsnyje jie vartojami kaip sąvokos „motyvai dirbti“ sinonimai), sudarytas specialiai šiam tyrimui, remiantis L. Marcinkevičiūtės (2003) tyrime nustatytais Lietuvos įmonių darbuotojų motyvais, skatinančiais dirbti, M. Wilson (2005) bei A. Furnham ir kt. (2005) darbais. Klausimą sudaro 30 teiginių (vertinamų atlygių už darbą), kurie buvo parinkti autorių nuožiūra, atsižvelgiant į vidinės ir išorinės motyvacijos apibrėžimus: 13 teiginių, at-

spindinčių vidinius atlygius už darbą (motyvus, skatinančius dirbti, pvz.: asmeninio augimo ir tobulėjimo galimybė, kompetentingumo jausmas, nauda visuomenei, darbo įdomumas), ir 17 teiginių, atspindinčių išorinius atlygius už darbą (motyvus, skatinančius dirbti, pvz.: socialinės garantijos, lanksčios išmokos ir premijos, atlyginimas, pareigų paaukštinimas). Tiriamųjų buvo prašoma įvertinti Likerto skale nuo 1 iki 5, kiek šių atlygių darbuotojas norėtų gauti savo darbe. Analizuojant rezultatus buvo naudojamas vidinių atlygių už darbą skalės vidurkis (skalės Cronbacho alfa 0,84) ir išorinių atlygių už darbą skalės vidurkis (Cronbacho alfa 0,826). Buvo remiamasi prielaida, kad vertinami atlygiai už darbą (motyvai dirbti) nurodo darbo motyvacijos šaltinį. Kuo didesnis vidinių ar išorinių atlygių už darbą (motyvų dirbti) vidurkis, tuo atitinkamai stipresnė vidinė arba išorinė darbo motyvacija.

Taip pat tiriamųjų buvo prašoma įvertinti savo darbo efektyvumą skale nuo 1 iki 10 bei nurodyti, kaip, jų nuomone, jų darbą vertina tiesioginis vadovas skale nuo 1 (labai blogai dirbu) iki 10 (labai gerai dirbu). Šie abu tiriamųjų įverčiai buvo sumuojami. Aukštesni įverčiai rodo didesnę suvokiamą savo darbo efektyvumą.

Tyrimo rezultatai

Sociodemografiniai darbo motyvacijos ypatumai

Remiantis tyrimo rezultatais nustatyta, kad vyrų ir moterų motyvacija dirbti statistiškai reikšmingai nesiskiria (vyrų darbo motyvacijos lygio vidurkis $M = 821,25$, $SD = 379,73$, moterų darbo motyvacijos lygio vidurkis $M = 802,85$, $SD = 339,38$, $F(1,299) = 0,15$, $p > 0,20$). Analizuojant vidinės ir išorinės motyvacijos įverčius gauta, kad moterys vienodai siekia tiek vidinių ($M = 4,57$), tiek išorinių

($M = 4,55$) atlygių už darbą (Studento $t = 1,237$; $p > 0,05$), o vyrai teikia pirmenybę vidiniams ($M = 4,48$) atlygiams už darbą, palyginti su išoriniais ($M = 4,36$) ($t = 3,708$; $p < 0,05$).

Nagrinėjant amžiaus sąsajas su darbo motyvacija, statistiškai reikšmingos koreliacijos neaptikta (Spearmano $r = 0,01$, $p > 0,20$). Tačiau suskirsčius tiriamuosius į dvi grupes pagal vidurkį (jaunesni (iki 35 metų) ir vyresni (35 metų ir vyresni)), nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp vidinės ir išorinės darbo motyvacijos jaunesnių darbuotojų grupėje ($t = 2,753$; $p < 0,05$), tai yra jaunesnius darbuotojus labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už darbą ($M = 4,55$; $SD = 0,38$) nei išoriniai atlygiai už darbą ($M = 4,50$; $SD = 0,35$). Vyresnių darbuotojų grupėje toks skirtumas nenustatytas ($t = 1,477$; $p > 0,05$).

Nagrinėjant valstybinių ir privačių organizacijų darbuotojų darbo motyvaciją, nenustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas tarp valstybinių organizacijų darbuotojų ($M = 799,58$; $SD = 346,05$) ir privačių organizacijų darbuotojų ($M = 817,81$; $SD = 353,80$) bendro darbo motyvacijos lygio ($F(1,299) = 0,198$; $p > 0,20$), taigi galima teigti, kad abiejų tipų organizacijose dirbantys žmonės yra vienodai motyvuoti imtis darbinės veiklos. Tačiau analizuojant darbo motyvacijos pobūdį, gauti statistiškai reikšmingi skirtumai. Tiek valstybinių (vidinių atlygių $M = 4,57$; išorinių atlygių $M = 4,52$; $t = 2,370$; $p < 0,05$), tiek privačių organizacijų (vidinių atlygių $M = 4,52$; išorinių atlygių $M = 4,47$; $t = 1,991$; $p < 0,05$) darbuotojus labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už darbą, palyginti su išoriniais atlygiais už darbą.

Darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos lygio sąsajos

Siekiant nustatyti darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajas, duomenys bu-

vo analizuojami dviem būdais. Pirmiausia buvo skaičiuojami Spearmano koreliacijos koeficientai tarp asmenybės savybių ir bendro darbo motyvacijos lygio. Kadangi tyrimo duomenų dispersinė analizė ANOVA atskleidė, kad vyrų ir moterų asmenybės savybių išreikštumas skiriasi (pvz., pagal neurotizmo bruožą vyrų vidurkis $M = 2,70$, $SD = 0,64$, moterų vidurkis $M = 2,89$, $SD = 0,66$, $F(1,299) = 4,62$, $p < 0,05$; pagal sąmoningumo bruožą vyrų vidurkis $M = 3,58$, $SD = 0,56$, moterų vidurkis $M = 3,74$, $SD = 0,51$, $F(1,299) = 5,53$, $p < 0,05$), vyrų ir moterų grupių duomenys buvo analizuojami atskirai. Šie rezultatai yra pateikiami 1-oje lentelėje.

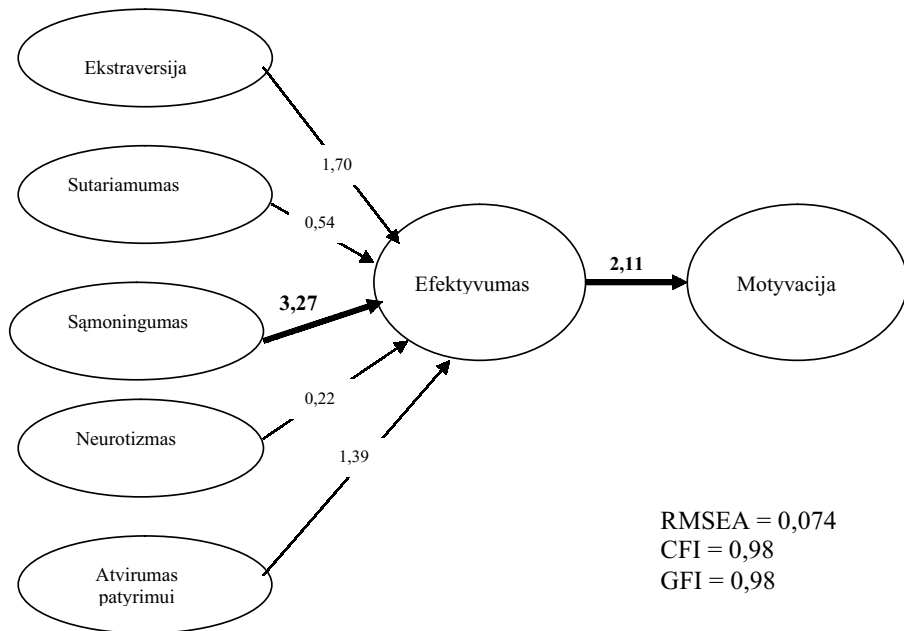
Toliau analizuojant rezultatus ir siekiant nustatyti kompleksinį asmenybės savybių ryšį su bendru darbo motyvacijos lygiu, buvo atlikta struktūrinių modelių analizė, remiantis struktūrinių lygčių modeliavimo metodu (naudojant studentišką programos LISREL 8.7 versiją). Struktūriniai darbo motyvacijos modeliai taip pat buvo sudaromi atskirai vyrams ir moterims. Nors sudaryti struktūriniai modeliai ir neleidžia kalbėti apie priežasties ir padarinio ryšius, suteikia galimybę nustatyti hipotetinius priežastinius (arba kryptingus kintamųjų) ryšius (Jöreskog and Sörbom, 1996). Siekiant nustatyti asmenybės bruožų ir darbo motyvacijos sąsajas, buvo atlikta kelio analizė (angl. *Path analysis*).

Kaip matyti iš 1-os lentelės, bendras vyrų darbo motyvacijos lygis nėra statistiškai reikšmingai susijęs nė su vienu asmenybės bruožu, galima atkreipti dėmesį tik į statistinę ryšio tendenciją tarp darbo motyvacijos bei ekstraversijos ($p = 0,09$) ir atvirumo patyrimui ($p = 0,058$). Moterų darbo motyvacijos lygis yra statistiškai reikšmingai susijęs su atvirumo patyrimui bruožu, statistiškai reikšmingo ryšio tendencija pastebima tarp darbo motyvacijos bei ekstraversijos ($p = 0,067$) ir sutariamumo ($p = 0,068$).

1 lentelė. Vyrų bei moterų asmenybės savybių ir bendro darbo motyvacijos lygio sąsajos

Asmenybės savybės	Vyrų darbo motyvacija		Moterų darbo motyvacija	
	Spearmano koreliacijos koeficientas	p kriterijaus reikšmė (dvipusis kriterijus)	Spearmano koreliacijos koeficientas	P kriterijaus reikšmė (dvipusis kriterijus)
Ekstraversija	0,200	0,094	0,123	0,067
Sutariamumas	-0,095	0,429	0,123	0,068
Sąmoningumas	0,168	0,162	0,060	0,373
Neurotizmas	-0,171	0,154	0,038	0,569
Atvirumas patyrimui	0,226	0,058	0,143*	0,034

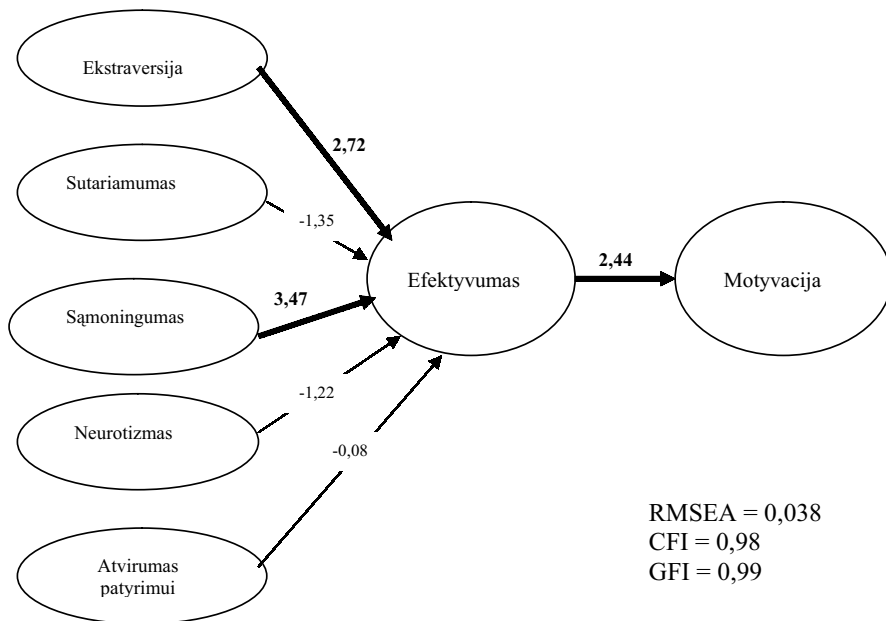
* – statistiškai reikšmingas ryšys, kai reikšmingumo lygmuo α yra 0,05



1 pav. Moterų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajų struktūrinis modelis

Atliekant tolesnę duomenų analizę struktūrinių lygčių metodu, buvo gautas moterų darbo motyvacijos modelis (žr. 1 pav.), kuris pagal R. Cudeck (cituojama pagal Jöreskog and Sörbom, 1996) yra tinkamas duomenims ($\chi^2(4) = 8,35, p = 0,08$; aproksimacijos liekanos kvadrato šaknies paklaida (angl. *root mean square error of approximation* – [RMSEA]) = 0,074; palyginimo indeksas (angl. *comparative fit in-*

dex) – [CFI]) = 0,98; atitikimo indeksas (angl. *goodness-of-fit index* – [GFI]) = 0,98). Tik sąmoningumo bruožas yra statistiškai reikšmingai susijęs su moterų darbo motyvacija (1 pav. paryškinti statistiškai svarbūs ryšiai), tačiau reikia atkreipti dėmesį, kad suvokiamas darbo efektyvumas yra tarpinis šiame ryšyje. Struktūrinio modelio, kuriame buvo analizuojamas tiesioginis darbo motyvacijos ir asmenybės sa-



2 pav. Vyrų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajų struktūrinis modelis

vybių ryšys, psichometrinės charakteristikos rodė mažesnį modelio tinkamumą duomenims.

2 pav. pateikiamas vyrų darbo motyvacijos struktūrinis modelis, kuris gerai paaiškina gautus duomenis. Modelio psichometrinės charakteristikos – $\chi^2(4) = 6,12$, $p = 0,19$; apytiksimosios liekanos kvadrato šaknies paklaida (RMSEA) yra lygi 0,038; palyginimo indeksas (CFI) – 0,98; atitikimo indeksas (GFI) – 0,99. Vyrų darbo motyvaciją statistiškai reikšmingai prognozuoja dvi asmenybės savybės – sąmoningumas ir ekstraversija (2 pav. paryškinti statistiškai svarbūs ryšiai). Priešingai nei analizuojant duomenis remiantis koreliacine analize, struktūrinių lygčių modeliai išskiria kitokias svarbias asmenybės savybes, susijusias su darbo motyvacija. Remiantis koreliacine analize, bendras moterų darbo motyvacijos lygis statistiškai reikšmingai susijęs su atvirumu patyrimui, o bendras vyrų darbo motyvacijos lygis nėra statistiškai reikšmingai susijęs nė su vienu asmenybės bruožu. Remiantis struktūriniais

lygčių modeliais, moterų grupėje tik sąmoningumas yra statistiškai reikšmingai susijęs su bendru darbo motyvacijos lygiu, o vyrų grupėje sąmoningumas ir ekstraversija leidžia prognozuoti jų motyvacijos lygį.

Darbuotojų asmenybės savybių sąsajos su vidine ir išorine darbo motyvacija

Toliau buvo ieškoma asmenybės savybių bei išorinės ir vidinės darbo motyvacijos sąsajų. Duomenys buvo analizuojami taikant chi kvadrato kriterijų. Pagal kiekvieno bruožo išreikštumą tiriamieji buvo priskiriami prie grupės, kuriai būdingiausias vienas ar kitas bruožas remiantis subskalių vidurkiais (jei tiriamojo tam tikro bruožo subskalės vidurkis didesnis už bendrąjį visos imties subskalės vidurkį, laikoma, kad šis tiriamasis pasižymi labiau išreikštu bruožu). Taip pat tiriamieji buvo suskirstyti į dvi grupes pagal teikiamą pirmenybę atlygiams už darbą. Duomenų analizė (žr. 2-ą lentelę)

2 lentelė. Darbuotojų, pasižyminčių labiau išreikšta tam tikra asmenybės savybe, išorinių ir vidinių atlygių už darbą vertinimo palyginimas

Asmenybės savybės		Darbuotojų vertinami atlygiai už darbą (2 grupės)	Žmonių skaičius grupėje	Chi kvadrato kriterijaus reikšmė (laisvės laipsniai)	p kriterijaus reikšmė (dvipusis kriterijus)
Ekstraversija	<i>Bendrai</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	86 47	11,44 (1)	0,001
	<i>Vyrai</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	26 14	3,60 (1)	0,058
	<i>Moterys</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	60 33	7,84 (1)	0,005
Neurotizmas	<i>Bendrai</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	68 74	0,25 (1)	0,615
	<i>Vyrai</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	21 13	1,88 (1)	0,170
	<i>Moterys</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	47 61	1,82 (1)	0,178
Atvirumas patyrimui	<i>Bendrai</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	95 44	18,72 (1)	0,000
	<i>Vyrai</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	27 11	6,74 (1)	0,009
	<i>Moterys</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	68 33	13,13 (1)	0,000
Sąmoningumas	<i>Bendrai</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	79 53	5,12 (1)	0,024
	<i>Vyrai</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	20 12	2,00 (1)	0,157
	<i>Moterys</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	59 41	3,24 (1)	0,072
Sutariamumas	<i>Bendrai</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	88 60	5,30 (1)	0,021
	<i>Vyrai</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	21 12	2,46 (1)	0,117
	<i>Moterys</i>	Vidiniai atlygiai Išoriniai atlygiai	67 48	3,14 (1)	0,076

atskleidė, kad darbuotojus, pasižyminčius stipriau išreikšta ekstraversija, labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už darbą ($\chi^2(1) = 11,44, p < 0,01$). Galima atkreipti dėmesį, kad vyrai, pasižymintys stipriau išreikšta ekstraversija, vienodai vertina abi atlygių už darbą rūšis ($\chi^2(1) = 3,60; p > 0,05$).

Nagrinėjant neurotizmu pasižyminčių dar-

buotojų vertinamus atlygius už darbą gauta, kad darbuotojus ($\chi^2(1) = 0,25, p > 0,05$; vyrai: $\chi^2(1) = 1,88, p > 0,05$; moterys: $\chi^2(1) = 1,82, p > 0,05$), pasižyminčius šia savybe, vienodai motyvuoja tiek vidiniai, tiek išoriniai atlygiai už darbą. Taip pat buvo nustatyta, kad darbuotojus, pasižyminčius labiau išreikštu atvirumu patyrimui, labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už

darbą, palyginti su išoriniais atlygiais už darbą ($\chi^2(1) = 18,72, p < 0,01$; vyrai: $\chi^2(1) = 6,74, p < 0,01$; moterys $\chi^2(1) = 13,13, p < 0,01$). Aptariant darbuotojų, pasižyminčių labiau išreikštu sąmoningumu, vertinamus atlygius už darbą (žr. 2-ą lentelę) galima teigti, kad, analizuojant bendrus duomenis, gauta, jog tokius darbuotojus labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už darbą, palyginti su išoriniais ($\chi^2(1) = 18,72, p < 0,01$). Tačiau nagrinėjant duomenis atskirai statistiškai reikšmingų skirtumų nenustatyta (vyrai: ($\chi^2(1) = 2,00, p > 0,05$; moterys: ($\chi^2(1) = 3,24, p > 0,05$). Nagrinėjant sutariamumu pasižyminčių darbuotojų vertinamus atlygius, gauti panašūs rezultatai kaip ir sąmoningumo atveju. Bendrai analizuojant duomenis nustatyta, kad darbuotojus, pasižyminčius labiau išreikštu sutariamumu, labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už darbą ($\chi^2(1) = 5,30, p < 0,05$), tačiau atsižvelgus į lytį statistiškai reikšmingų skirtumų tarp vertinamų vidinių ir išorinių atlygių už darbą vyrų ($\chi^2(1) = 2,46, p > 0,05$) ir moterų ($\chi^2(1) = 3,14, p > 0,05$) grupėse nenustatyta.

Rezultatų aptarimas

Pagrindinis šio tyrimo tikslas buvo nustatyti darbuotojų asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajas. Daugelis autorių sutinka, kad, kalbant apie motyvaciją, labai svarbūs individualūs žmonių skirtumai, kuriuos galima išmatuoti (Judge and Ilies, 2002; Barrick and Mount, 2005). Ankstesnių tyrimų rezultatai patiekia teigiamus sąmoningumo ir darbo motyvacijos bei neigiamus neutorizmo ir darbo motyvacijos ryšius (Judge and Ilies, 2002). Šio tyrimo rezultatai iš dalies patvirtina ankstesnių tyrimų rezultatus. Priešingai mūsų pirmajai prielaidai, kad ekstraversija, žemas neurotizmo lygis ir sąmoningumas yra teigiamai susiję su darbo motyvacijos lygiu, nebuvo gauta reikš-

mingų ryšių tarp darbo motyvacijos lygio ir šių savybių. Tačiau nustatytos sąsajos tarp darbo motyvacijos lygio ir atvirumo patyrimui moterų grupėje. Vis dėlto labai įdomus skirtumas buvo pastebėtas analizuojant tyrimo duomenis įvairiais būdais. Ieškant tiesioginių ryšių tarp darbo motyvacijos lygio ir asmenybės savybių, tik atvirumas patyrimui buvo reikšmingas bruožas, susijęs su darbo motyvacijos lygiu. O ieškant kompleksinių sąsajų ir visybiško darbo motyvacijos modelio, reikšmingesnės pasirodė sąmoningumo bei ekstraversijos savybės. Toks rezultatų prieštaravimas gali patvirtinti kitų autorių nuomonę, kad darbo motyvacija yra iš tiesų sudėtingas ir sunkiai prognozuojamas psichologinis konstruktas (Malik, 2005; Barrick and Mount, 2005; Latham and Pinder, 2005). Kita vertus, jis paaiškina, kodėl būna neefektyvios personalo motyvavimo ar atrankos programos, siekiančios daryti įtaką darbuotojų motyvacijai. Šio tyrimo rezultatai patvirtina, kad, norint suprasti darbuotojų motyvaciją, ją prognozuoti ir keisti, reikia numatyti kompleksinį įvairių asmenybės bruožų (o galbūt ir kitų individualių skirtumų) santykį. Labiausiai ankstesnių tyrimų (Judge and Ilies, 2002; Barrick and Mount, 2005) rezultatai buvo patvirtinti sudarius struktūrinius modelius atskirai vyrams ir moterims, kai paaiškėjo, kad darbo motyvaciją per subjektyviai suvokiamą darbo efektyvumą labiausiai veikia sąmoningumas. Nors ši asmenybės savybė analizuojant tiesiogines asmenybės savybių ir darbo motyvacijos sąsajas nebuvo reikšminga, jos svarba išryškėjo analizuojant įvairių kintamųjų viena laikį poveikį darbo motyvacijai. Žinoma, tokie skirtumai skatina tolesnius kompleksinius darbo motyvacijos tyrinėjimus.

Šio tyrimo rezultatai taip pat atskleidė skirtingą skirtingomis asmenybės savybėmis pasižyminčių darbuotojų darbo motyvacijos pobūdį. Kėlėme prielaidą, kad darbuotojus, kurie

pasizymi stipriau išreikšta ekstraversija, labiau motyvuoja išoriniai atlygiai už darbą nei vidiniai. Priešingai nei tikėtasi, darbuotojus, pasižyminčius stipriau išreikšta ekstraversija, labiau motyvuoja dirbti vidiniai atlygiai už darbą (pvz.: saviraiškos galimybės, pasiekimai, laimėjimai darbe) nei išoriniai (pvz.: užmokestis, paaukštinimas ar paaukštinimo galimybės). Tačiau tiriant šio bruožo sąsajas su darbo motyvacija, tarp vienos ir kitos lyties darbuotojų gauta skirtumų: apklaustos moterys yra labiau motyvuojamos vidinių atlygių už darbą, o vyrai vienodai motyvuojami abiejų atlygio už darbą grupių. Užsienio šalių tyrimuose gauti priešingi rezultatai. Remiantis moksline literatūra (Barrick et al., 2002; Van Dam, 2003), darbuotojus, pasižyminčius stipriau išreikšta ekstraversija, dėl jų siekimo dominuoti, troškimo pralenkti ar sulaukti apdovanojimų turėtų motyvuoti paaukštinimo galimybė, pripažinimas, dalyvavimas priimančiais sprendimais – tai vertinama kaip išoriniai atlygiai už darbą. Galbūt Lietuvoje šio tyrimo metu apklausti darbuotojai gali patenkinti minėtus poreikius (pvz.: siekimo dominuoti, troškimo pralenkti) sulaukę vidinių atlygių už darbą, kaip antai mokymosi, saviraiškos galimybės ir vadovo ar kolegų pagarbos jausmas dėl darbuotojo įdėtų pastangų bei draugiškumo.

Taip pat nebuvo patvirtinta prielaida, kad darbuotojus, kurie pasižymi stipriau išreikštu neurotizmu, labiau motyvuoja išoriniai atlygiai už darbą nei vidiniai. Tyrimo metu nustatyta, kad darbuotojus (tiek vyrus, tiek moteris), pasižyminčius stipriau išreikštu neurotizmu, vienodai skatina dirbti ir išoriniai, ir vidiniai atlygiai už darbą. Tai prieštarauja A. Furnham ir kt. (1999) gautiems rezultatams, kad darbuotojus, pasižyminčius šia savybe, turėtų labiau motyvuoti išoriniai atlygiai už darbą, ypač užtikrinantys saugumą ir patogumą darbe. Galbūt šio tyrimo rezultatus labiau nulėmė ne dar-

buotojų nerimastingumas ir baimės jausmas, būdingas tokia savybe pasižymintiems žmonėms, o neapsisprendimas ir nestabilumas (irgi vienas iš šio bruožo komponentų). Iš kitos pusės, galima daryti prielaidą, kad Lietuvoje šio tyrimo metu apklaustiems darbuotojams saugumą ir patogumą darbe galėtų užtikrinti ir vidiniai atlygiai, pavyzdžiui, galimybės mokytis (tobulinti kvalifikaciją), nes, sustiprinęs savo žinias bei įgūdžius, darbuotojas, nuolat nerimaujantis dėl darbo vietos praradimo, turėtų svarų argumentą išlaikyti darbo vietą. Vis dėlto atsakymo į tokius klausimus dar reikėtų ieškoti tolesniais tyrimais.

Šiame tyrime taip pat buvo keliami prielaidai, kad darbuotojus, kurie pasižymi stipriau išreikštu atvirumu patyrimui ir sąmoningumu, labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už darbą nei išoriniai. Įvairių autorių teigimu (Van den Berg and Feij, 2003; Mount et al., 2005), darbuotojai, pasižymintys sąmoningumu, labiausiai vertina pasiekimus, užduoties įvykdymo jausmą arba laimėjimus – tai yra vidinius atlygius už darbą. Atlikus šį tyrimą, gautos panašios išvados. Šiame tyrime taip pat nustatyta, kad atvirumas patyrimui buvo labiau susijęs su vidiniais motyvais dirbti nei išoriniais. Tokios išvados patvirtina iškeltą hipotezę ir neprieštarauja įvairių autorių pastebėjimams (Mount et al., 2005; King et al., 2005), kad atviri patyrimui žmonės siekia asmeninio augimo, saviraiškos galimybių, tai yra vidinių atlygių už darbą. Taigi gauti rezultatai dar kartą patvirtino užsienio šalyse atliktų tyrimų išvadas.

Gana prieštaringi rezultatai buvo gauti siekiant atsakyti į klausimą, kokie veiksniai (vidiniai ar išoriniai) skatina aktyviau imtis darbinės veiklos sutariamumu pasižyminčius darbuotojus. Buvo tikėtasi, kad tokius darbuotojus turėtų vienodai motyvuoti tiek išoriniai, tiek vidiniai atlygiai už darbą. Tačiau buvo nustatyta, kad tokie darbuotojai teikia pirmenybę vi-

diniams atlygiams už darbą. Šie rezultatai prieštarauja ankstesnių tyrimų išvadoms. Autorių manymu (Barrick et al., 2002), sutariamumas laikomas pamatine savybe, siejama su ketinimu siekti bendrauti su kitais (pvz., kolegoms ar pavaldiniais), o šis motyvas darbinėje aplinkoje turėtų būti vertinamas kaip išorinis. Kadangi daugiau tyrimų, nagrinėjančių sutariamumo savybės reikšmę darbo motyvacijai, nepavyko rasti, reikėtų tolesnių tyrimų šioje srityje. Tyrimo rezultatų prieštarumą galėjo paskatinti ir tai, kad ką tik minėti autoriai atlygius suskirstė į vidinius ir išorinius pagal ankstesnių tyrimų rezultatus, o žmonės dėl individualių skirtumų tą patį motyvą dirbti gali subjektyviai vertinti nevienodai, kaip vidinį ar išorinį (Kanungo and Hartwick, 1987; Almonaitienė, 1997).

Šio tyrimo rezultatai iš esmės patvirtino ir papildė V. Vroomo lūkesčių teoriją, aiškinančią darbo motyvacijos dėsningumus. Tyrimo metu pastebėta, kad kuo žmogus labiau tiki, jog dirba efektyviai, kuo labiau tikisi pageidaujamų atlygių už darbą, tuo labiau yra motyvuotas dirbti. Taip pat buvo patvirtinta prielaida, kad subjektyviai vertinamas darbo efektyvumas kaip tarpinis kintamasis padeda numatyti darbo motyvacijos lygį, atsižvelgiant į darbuotojo asmenybės savybes. Be to, į šį tyrimą įtraukėme asmenybės savybes kaip veiksnį, galintį padėti nustatyti darbuotojų darbo motyvacijos lygį ir taip papildėme lūkesčių teoriją iš individualių skirtumų perspektyvos.

Bendrieji sociodemografiniai darbo motyvacijos ypatumai, išryškėję šiame tyrime, nevienprasmiskai leidžia patvirtinti kitų autorių nustatytus dėsningumus. Palyginus motyvaciją dirbti vyrų ir moterų grupėse, statistiškai reikšmingų skirtumų nebuvo aptikta, tai patvirtina J. P. Hausknecht ir kt. (2004) tyrimo rezultatus, kurie leido teigti, kad kiti veiksniai yra kur kas svarbesni už lytį, siekiant progno-

zuoti darbuotojų elgesį. Gali būti, kad tokie rezultatai buvo gauti ir dėl labai nevienodo tiriamųjų skaičiaus grupėse. Šiame tyrime vyrų skaičius buvo gana mažas, palyginti su moterų. Anksčiau atlikti tyrimai, nagrinėjantys amžiaus ir darbo motyvacijos ryšį, buvo prieštaringi. Šio tyrimo rezultatai neleidžia kalbėti nei apie didesnę jaunesnių, nei apie vyresnių darbuotojų motyvaciją. Tai nepatvirtina nei G. M. Woodard ir kt. (1994) tyrimo rezultatų, kurie parodė, kad su amžiumi darbo motyvacija mažėja, o vėliau vėl pradeda didėti, nei R. Kanfer ir P. L. Ackerman (2004), kurie nustatė, kad labiausiai motyvuoti yra vidutinio ir vyresnio amžiaus darbuotojai. Siekiant tiksliau atsakyti į klausimus, susijusius su sociodemografinių veiksnių įtaka darbo motyvacijos lygiui, reikia tolesnių tyrimų.

Vertinant šiame tyrime gautus rezultatus, reikėtų atkreipti dėmesį į keletą apribojimų. Visų pirma, gautų rezultatų negalima taikyti visiems Lietuvos darbuotojams, kadangi tirta nedidelė jų imtis ir šie darbuotojai atrinkti patogiosios imties sudarymo principu. Kitas galimas tyrimo apribojimas yra nevienodas tiriamųjų skaičius vyrų ir moterų grupėse. Todėl šio tyrimo rezultatus ir išvadas reikėtų vertinti kaip tam tikras gaires suvokiant ryšius tarp asmens savybių ir darbo motyvacijos. Taip pat būtina atsižvelgti į tai, kad asmenybės savybėms tirti naudoto klausimyno skalės patikimumas tirtroje imtyje nebuvo labai didelis. Taigi ateityje būtų naudinga tyrime keltas hipotezes patikrinti ir kitais panašiais metodais, apimančiais ne tik tirtas, bet ir kitas asmenybės savybes. Dar vienas tyrimo trūkumas galėtų būti tai, kad tariant darbo motyvacijos lygį buvo remiamasi tik darbuotojų subjektyviais vertinimais, todėl ateityje būtų prasminga atsižvelgti ir į vadovų objektyvų savo pavaldinių darbo motyvacijos lygio ar efektyvumo įvertinimą. Vis dėlto, autorių manymu, gauti rezultatai yra vertingi

praktiniu aspektu, kadangi, atsižvelgiant į individualius skirtumus, gali padėti numatyti darbuotojų darbo motyvacijos lygį bei pobūdį, suteikti nuorodas kuriant motyvacinės sistemos ir taip padidinti organizacijos efektyvumą.

Remiantis tyrimo rezultatais buvo suformuluotos tokios **išvados**:

1. Labiau išreikštas atvirumas patyrimui yra susijęs su aukštesniu moterų darbo motyvacijos lygiu.
2. Moterys, kurios pasižymi stipriau išreikšta ekstraversija, labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už darbą nei išoriniai. Vyrų

grupėje tokie skirtumai nenustatyti.

3. Darbuotojus, kurie pasižymi labiau išreikštu neurotizmu, vienodai motyvuoja abi atlygių už darbą grupės.
4. Darbuotojus, pasižyminčius stipriau išreikštu atvirumu patyrimui, sąmoningumu ir sutarimumu, labiau motyvuoja vidiniai atlygiai už darbą nei išoriniai.
5. Subjektyviai vertinamas darbo efektyvumas kaip tarpinis kintamasis pade-
da numatyti darbo motyvacijos lygį, atsižvelgiant į darbuotojo asmenybės sa-
vybes.

LITERATŪRA

Almonaitienė J. Motyvacija kaip psichologinis kūrybiškumo veiksnys // *Psichologija*. 1997, t. 16, p. 65–83.

Barrick M. R., Mount M. K. The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis // *Personnel Psychology*. 1991, vol. 44, p. 1–26.

Barrick M. R., Mount M. K. Yes, personality matters: Moving on to more important matters // *Human Performance*. 2005, vol. 18, p. 359–372.

Barrick M. R., Mount M. K., Gupta R. Meta-analysis of the relationship between the Five-Factor model of personality and Holland's occupational types // *Personnel Psychology*. 2003, vol. 56, p. 45–74.

Barrick M. R., Steward G. L., Piotrowski M. Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives // *Journal of Applied Psychology*. 2002, vol. 87, p. 43–51.

Costa P. T., McCrae R. R. Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised NEO personality inventory // *Journal of Personality Assessment*. 1995, vol. 64, p. 21–51.

Dubauskas G. Organizacinė elgsena. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio karo akademija, 2006.

Freitag A. R., Picherit-Duthier G. Employee benefits communication: Proposing a PR-HR coopera-

tive approach // *Public Relations Review*. 2004, vol. 30, p. 475–482.

Furnham A., Forde L., Ferrari K. Personality and work motivation // *Personality and Individual Differences*. 1999, vol. 26, p. 1035–1043.

Furnham A., Petrides K. V., Tsaousis I., Pappas K., Garrod D. A cross-cultural investigation into the relationships between personality traits and work values // *The Journal of Psychology*. 2005, vol. 139, p. 5–32.

Gailiūnaitė L. Vyrų ir moterų motyvacijos organizacijoje ypatumai. *Psichologijos bakalauro darbas*. Vytauto Didžiojo universitetas, 2004.

Gilbert E. N. The effects of cognitive and noncognitive theories of motivation on morale and performance of correctional educators. Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association, November 11–13, 1992, Knoxville, TN.

Goldberg L. R. The development of markers of the Big Five factor structure // *Psychological Assessment*. 1992, vol. 4, p. 26–42.

Hausknecht J. P., Day D. V., Thomas S. C. Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis // *Personnel Psychology*. 2004, vol. 57, p. 639–683.

John O. P., Donahue E. M., Kentle R. L. The Big Five inventory: Versions 4a and 54. Berkeley, CA: University of California, 1991.

Jöreskog K., Sörbom D. LISREL8: User's reference guide. Chicago: Scientific Software International, 1996.

Judge T. A., Ilies R. Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review // *Journal of Applied Psychology*. 2002, vol. 87, p. 797–807.

Kanfer R., Ackerman P. L. Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework // *Applied Psychology: An International Review*. 2000, vol. 49, p. 470–482.

Kanfer R., Ackerman P. L. Aging, adult development, and work motivation // *Academy of Management Review*. 2004, vol. 29, p. 440–458.

Kanungo R. N., Hartwick J. An alternative to the intrinsic-extrinsic dichotomy of work rewards // *Journal of Management*. 1987, vol. 13, p. 751–766.

King E. B., George J. M., Helb M. R. Linking personality to helping behaviors at work: An interactional perspective // *Journal of Personality*. 2005, vol. 73, p. 585–608.

Kleinbeck U., Fuhrmann H. Effects of psychologically based management system on work motivation and productivity // *Applied Psychology: An International Review*. 2000, vol. 49, p. 596–610.

Landy F. J. Motivational type and the satisfaction-performance relationship // *Journal of Applied Psychology*. 1971, vol. 55, p. 406–413.

Latham G. P., Pinder C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century // *Annual Review of Psychology*. 2005, vol. 56, p. 485–516.

Malik F. Vadovauti, veikti, gyventi. Veiksmingas valdymas naujaisiais laikais. Vilnius: Mūsų knyga, 2005.

Marcinkevičiūtė L. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis. Daktaro disertacija. Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas. Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2003.

Merrill R. M., Chatterley A., Shields E. C. Perceived effectiveness among college students of selected statistical measures in motivating exercise behavior // *American Journal of Health Education*. 2005, vol. 36, p. 94–101.

Mount M. K., Barrick M. R., Scullen S. M., Rounds J. Higher-order dimensions of the Big Five personality traits and the Big Six vocational interest types // *Personnel Psychology*. 2005, vol. 58, p. 447–478.

Neubert S. P. The Five Factor model of personality in the workplace, 2004. Prieiga per internetą: <http://www.personalityresearch.org/papers/naubert.html>. [žiūrėta 2007 m. gegužės 18 d.].

Nikolaou I., Robertson I. T. The Five-Factor model of personality and work behavior in Greece // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2001, vol. 10, p. 161–186.

Robertson I., Callinan M. Personality and work behaviour // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 1998, vol. 7, p. 321–340.

Salgado J. F., Rumbos A. Personality and job performance in financial services managers // *International Journal of Selection and Assessment*. 1997, vol. 5, p. 91–100.

Sansone C., Thoman D. B. Maintaining activity engagement: Individual differences in the process of self-regulating motivation // *Journal of Personality*. 2006, vol. 74, p. 1697–1720.

Tett R. P., Burnett D. D. A personality trait-based interactionist model of job performance // *Journal of Applied Psychology*. 2003, vol. 88, p. 500–517.

Valančiūtė V. Motyvacinių veiksmų reikšmė skirtingo amžiaus darbuotojų kaitai organizacijose. Psichologijos bakalauro darbas. Vytauto Didžiojo universitetas, 2005.

Van Dam K. Trait perception in the employment interview: A Five-Factor model perspective // *International Journal of Selection and Assessment*. 2003, vol. 11, p. 43–55.

Van den Berg P. T., Feij J. A. Complex relationships among personality traits, job characteristics, and work behaviors // *International Journal of Selection and Assessment*. 2003, vol. 11, p. 326–339.

Wilson M. The psychology of motivation and employee retention // *Maintenance Supplies*. 2005, vol. 50, p. 48–50.

Woodard G. M., Cassil N., Herr D. The relationship between psychological climate and work motivation in a retail environment // *Journal of Fashion Marketing and Management*. 1994, vol. 2, p. 297–314.

Wood R. E., Beckmann N. Personality architecture and FFM in organizational psychology // *Applied Psychology: An International Review*. 2006, vol. 55, p. 453–469.

Wright B. E. The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2004, vol. 14, p. 59–78.

RELATIONSHIP AMONG EMPLOYEE'S PERSONALITY TRAITS AND WORK MOTIVATION

Giedrė Genevičiūtė-Janonienė, Auksė Endriulaitienė

Summary

In recent years, researchers have acknowledged that personality explains behaviour at work and predicts job performance across a wide variety of outcomes that organizations value (Barrick & Mount, 2005). Work motivation is a potential predictor of employee turnover, job satisfaction, organizational commitment, job performance and psychological well-being. Motivated employees are more likely to be creative, persistent, and productive, so managers are willing to have highly motivated workforce. Especially work motivation is a challenge for supervisors trying to integrate into the international market using staff effectively. Knowing of personality traits and work values that help to predict work motivation allows supervisors to achieve objectives. That is why any efforts to predict individual differences of employee's work motivation are an important research topic having both practical and theoretical implications. The objective of this study was to elucidate the personality traits that might be related to work motivation.

300 respondents (79 men and 221 women) participated in the investigation (mean age 33.70, SD = 13.09). The employees consisted of non-management personnel of various Lithuanian organizations. The subjects completed a questionnaire that included self-report measure of personality traits (Big Five Inven-

tory; John et al., 1991), two self-report measures of work motivation; a two-item scale was devised for assessing perceived work effectiveness. We constructed one questionnaire according to the instructions of V. Vroom's Expectancy Theory of work motivation; another questionnaire was constructed (according to Marcinkevičiūtė, 2003; Wilson, 2005; Furnham et al., 2005) for assessing what kind of rewards employees value at their job. It was also predicted that perceived job effectiveness might contribute significantly to the model of work motivation.

Contrary to the expectations and previous results, no significant relations were found among neuroticism, agreeableness, conscientiousness, extraversion and work motivation. Only openness to experience was positively related ($p \leq 0.034$) to women's work motivation. Path analysis showed different models of work motivation for female and male employees. Perceived job effectiveness was an important contributor to work motivation. Also, the results have shown that employees with a higher extraversion ($p \leq 0.001$), higher openness to experience ($p \leq 0.000$), higher conscientiousness ($p \leq 0.024$) and agreeableness ($p \leq 0.021$) are more motivated with internal rewards at their job. Employees with higher neuroticism are equally motivated by both external and internal rewards.

Key words: work motivation, internal and external rewards for the job, personality traits.

Įteikta 2008-01-09