



UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS MOTYVAVIMO POVEIKIS DARBUOTOJAMS

Regina Bručkutė¹, Jurgita Paužuolienė^{2,3}, Violeta Docienė^{2,4}, Antanas Vaitiekus²

¹UAB Yazaki Wiring Technologies Lietuva, ²Klaipėdos valstybinė kolegija, ³Klaipėdos universitetas;

⁴Vakarų Lietuvos verslo kolegija.

Anotacija

Straipsnyje analizuojamas motyvavimo poveikis darbuotojams. Motyvavimą ganėtinai plačiai analizuoja tiek Lietuvos tiek užsienio mokslininkai bandydami rasti optimaliausius sprendimus ir pagrįsti kurios iš motyvavimo priemonių daro didžiausią poveikį darbuotojams. Motyvavimas apibrėžiamas kaip procesas kuris skatina darbuotojus atlikti veiksmus kurie patenkina jo asmeninius poreikius. Pabrėžiama, kad tinkamai motyvuoti žmonės dirba geriau, jaučiasi laimingesni ir reikšmingesni. Darbuotojų motyvavimas yra svarbus tuo, kad juo galima daryti poveikį dirbančiųjų elgesiui, kuris nulemia aukštus įmonės rezultatus. Bendriausiu atveju motyvavimas gali būti materialus ir moralinis. Kuris iš jų yra priimtinesnis darbuotojams priklauso nuo darbuotojų poreikių ir organizacijos sugebėjimo daryti įtaką darbuotojams siūlant vienokias ar kitokias motyvavimo sistemas. Tyrimas atliktas uždarojoje akcinėje bendrovėje (UAB) siekiant išsiaiškinti motyvavimo poveikį darbuotojams. Ištirta kokios motyvavimo priemonės darbuotojams yra priimtinausios organizacijoje, kas juos labiausiai skatina siekti organizacijos tikslų. Nagrinėta, dėl kokių priežasčių darbuotojai ryžtųsi keistų darbą? Ar apsisprendimui palikti organizaciją, gali turėti įtakos organizacijoje esama motyvavimo sistema? Domėtasi kokią darbą dirbdami darbuotojai geriausiai jaučiasi, kokie darbo aspektai jiems teikia didžiausią pasitenkinimą darbu. Visi minėti aspektai yra ganėtinai svarbi motyvavimo dalis. Taip pat pažymėtina, kad darbuotojų motyvavimas, turėtų būti bendrosios strategijos įmonėje dalimi. Pagrindinis motyvavimo tikslas suvienyti organizacijos darbuotojus ir krypti juos ta linkme, kad būtų pasiektas bendras organizacijos tikslas. Nes organizacijoje darbuotojų motyvavimo principai ir priemonės turi sudaryti vientisą sistemą, tik tada jos bus veiksmingos. Be to, motyvavimo sistema turi būti suformuota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas jaustųsi visos motyvų visumos dalele.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: motyvavimas, darbuotojai, organizacija, poveikis, kaita.

Įvadas

Temos aktualumas ir problema. Darbuotojų motyvavimas yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurtą daug teorijų. Darbuotojų motyvavimo problematika analizuojama gan seniai. Šį reiškinį nagrinėjo vadybos teoretikai F. Taylor, A. Maslow, F. Herzberg, A. Mayo, D. McGreggor, D. McClelland, W. Porter, E. E. Lawler, C. Alderfer ir kt. Lietuvos mokslininkai taip pat nemažai atliko tyrimu šia tema. Yra žinoma, kad darbuotojų produktyvumą, bei darbo našumą įtakoja darbuotojų motyvacija dirbti, todėl labai svarbu suvokti, kas motyvuoja darbuotojus siekti didžiausių rezultatų. Nėra lengva padidinti darbuotojų motyvuotumą, nes darbuotojai nevienodai reaguoja į tas pačias situacijas, tačiau tai labai svarbu, nes motyvuotiems darbuotojams reikia mažiau išorinės kontrolės – jie patys kontroliuoja save. Teisingas motyvų naudojimas skatina darbuotojus kuo rezultatyviau naudotis savo žiniomis, gebėjimais, talentais. Darbuotojų motyvacija gali pastiprinti specialiai tam sukurta sistema. Todėl organizacijos pagrindinis uždavinys - sukurti motyvuojančią aplinką, kuri skatintų darbuotojus siekti didesnio produktyvumo. Taigi analizuojant šią problemą atsakoma į tokius klausimus kas motyvuoja darbuotojus siekti didžiausio rezultato? Kada darbuotojai jaučiasi labiausiai motyvuojami siekti organizacijos tikslų? Ar gera motyvavimo sistema gali sulaikyti darbuotoją likti organizacijoje?

Tikslas. Išanalizuoti uždarnosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikį darbuotojams.

Uždaviniai.

Išanalizuoti motyvavimo reikšmę darbuotojams.

Ištirti uždarnosios akcinės bendrovės darbuotojų požiūrį į darbe taikomas motyvavimo priemones.

Tyrimo objektas. UAB darbuotojų motyvavimas.

Tyrimo metodai. literatūros analizė, sintezė, sisteminimas, apklausa raštu, duomenų apdorojimas SPSS 17.1 (angl. Statistical Package for the Social Sciences) programa

Motyvacijos reikšmė darbuotojams

Teigiama, kad motyvuoti žmonės dirba našiau, o našiau dirbantys žmonės reiškia didesnę veiklos efektyvumą, todėl vadovas turėtų motyvuoti darbuotojus taip, kad siekdami savo tikslų, kartu būtų siekiama ir organizacijos tikslų. Darbuotojai, kurie aiškiai žino organizacijos siekius yra atkaklesni, žinoma jei yra įsitikinę, kad bus apdovanoti už pastangas (Ньюстром, Дэвис, 2000). Kalbant apie įtaką darbuotojų elgesiui, dažniausiai naudojami materialiniai ir moraliniai motyvavimo būdai, prievarta ir bausmės, tai reiškia, kad motyvavimo priemonės gali būti tiek teigiamos, tiek neigiamos. Šiuolaikinės tendencijos rodo, kad poveikis yra daug stipresnis, kai pasirenkamos teigiamos motyvavimo priemonės, kurios ne tik įkvepia darbuotojus daryti tai, ko reikia organizacijai, bet ir teikia galimybę jiems pasijusti laimingesniems, reikšmingesniems. Organizacijos, kurios neįvertina motyvavimo reikšmės ir

nesirūpina savo darbuotojų gerove dažniau nukenčia dėl didelės darbuotojų kaitos, intensyvėjančios konkurencijos. Besikeičiančiomis sąlygomis įmonių vadovams nelengva išlaikyti darbuotojų susikaupimą ir energiją, todėl jie daugiau dėmesio turi skirti darbuotojų motyvavimui (Klupšas, 2009).

Darbuotojų motyvavimas suprantamas kaip tarpusavyje susijusių siekių, aktyvinimo būdų ir priemonių visuma, naudojama suinteresuotumui ir aktyvinimui didinti (Lenkauskaitė, 2010). Darbuotojų motyvavimas svarbus tuo, kad juo galima motyvuoti tokių darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštas įmonės pasiekimus. Darbo motyvavimas yra iš sąmoningų ir nesąmoningų jėgų kylanti energija, kuri veikia individo darbo rezultatus ir sąlygoja jo elgesio darbe orientaciją ir pokyčius (Šalkauskienė ir kt., 2006). Norint suprasti motyvavimo reikšmę, svarbu suvokti kaip motyvavimas susijęs su gerais veiklos rezultatais. Dargužytės (2007) teigimu motyvacija svarbi tuo, kad viskuo patenkintas darbuotojas savo pareigas vykdys nepalyginamai geriau ir su malonumu. Anot autorės, vadovų dėmesys darbuotojams, bei išlaidos motyvacijai didinti visuomet atsiperka, nes darbuotojai tampa lojalūs savo įmonei, kuria gerą įmonės įvaizdį teigiamai atsiliepdami visuomenėje. Gurhan-Canli ir Maheswaran (1998); Petty ir Wegener (1999) pažymi, kai motyvacija yra žema darbuotojai mažiau įsitraukia į organizacijoje vystančius procesus. Jie apdoroja mažiau informacijos ir informacijos apdorojimas dažnu atveju būna nekokybiškas (Sharon, 2010). Sledge ir kt. (2008) rašo, jog darbo sudėtingumas ir nuolatinis stresas, kurį daugelis darbuotojų patiria kasdien, lemia darbuotojų motyvacijos mažėjimą ir tuo pačiu formuoja darbuotojų motyvavimo svarbą organizacijoje. Johnson ir Yang (2010) pabrėžia, kad motyvavimas siejama su atsidavimu organizacijai, taigi tai yra svarbus aspektas visoms organizacijoms. Šių autorių nuomone darbuotojų motyvavimas šiuolaikinėse organizacijose tampa instrumentu užtikrinančiu tokių organizacijų sėkmingą funkcionavimą. Motyvuoti darbuotojai suinteresuoti organizacijos gerove ir jie įdės daug pastangų, kad įmonė veiktų sėkmingai, tokie darbuotojai yra nusiteikę kruopščiau ir atsakingiau atlikti savo darbą. Ir priešingai - darbuotojai nebus suinteresuoti siekti gerų darbo rezultatų ir organizacijos gerovės, jei negaus iš to naudos, negalės patenkinti poreikių. Pasak Stuhlfaut (2010) motyvavimas gali būti apibrėžiamas kaip pamatas kūrybiškumui. Kareckaitė (2006) ir Dargužytė (2007) teigia, kad motyvuojant darbuotojus atsiskleidžia jų galimybės ir sugebėjimai, o tai leidžia efektyviau panaudoti išteklius ir pasiekti gerų organizacijos veiklos rezultatų. Motyvavimas yra siejamas su visuma siekių, kuriuos darbuotojas orientuoja į savo tarnybą. Kiekvienas iš šių siekių turi tikimybinių koeficientą, kuris leidžia įsivaizduoti tuos siekius realizuotus savo darbe, atliekamuose funkcijose (Marcinkevičiūtės, 2010). Šis apibrėžimas neprieštarauja kitų autorių suformuluotiems motyvavimo apibrėžimams, skirtingų krypčių motyvacijos teorijoms ir atskleidžia motyvavimo esmę, įvertindamas jo pagrindinius elementus: jų kilmę ir individo ryšius su užduotimi.

Kaip žinome darbo efektyvumą lemia tiek materialinis motyvavimas (piniginės premijos ir pan.), tiek moraliniai veiksniai (mėgstama veikla, geri santykiai

su bendradarbiais bei vadovu ir kt.). Vienos ir kitos motyvavimo priemonės yra veiksmingos tik tuomet, kai jas gaunantis asmuo įsitikinęs, kad tai lėmė jo atitinkamos pastangos. Stankevičienė ir Labanova (2006) nurodo, kad, individo motyvacijai dirbti labai svarbus yra darbo užmokestis ir jo kitimo perspektyvos – jei darbo užmokestis nedidelis ir nenumatoma jo didinti, darbuotojas tampa abejingas darbo rezultatams, o kartais ir iš vis vengia darbo. Todėl darbo užmokesčio ekonomija labai dažnai ne tik nepateisinama, bet ir sukelia nuostolius dėl nedidėjančio arba netgi mažėjančio darbo našumo. Teisingas materialinių interesų kaip motyvų naudojimas – daugelio kitų motyvacinių prielaidų veiksmingumo sąlyga. Palidaukaitė (2008) pabrėžia, kad atlyginimas dažniausia lemia darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą. Mokamas atlyginimas ne tik atspindi profesinės veiklos vertę platesniame darbo rinkos kontekste, bet kartu yra profesijos įvaizdžio dalis (pagal tai dažnai formuojama nuomonė apie profesijos statusą). Akcentuotina, kad individui svarbūs du skirtingi dalykai: atlyginimo pakėlimas ir jo gaunamo atlyginimo dydis. Žmonės dirba tikėdamiesi, kad užmokestis deramai atlygins už atliekamą darbą ir kad kiekvienais metais jis šiek tiek didės. Todėl svarbus uždavinys, kurį tenka spręsti vadovams, yra periodiškai atlyginimo didinimas. Šiuo aspektu jis turi nuspręsti, ar būtina didinti atlyginimą ir kokiais kriterijais remiantis tai daryti.

Teigiama, kad kasmet didinamas atlyginimas gali atlyginti už lojalumą darbuotojui, tačiau neskatina rezultatyvumo, neužtikrina darbo atlikimo kokybės. Netgi priešingai: labai našiai ir kruopščiai dirbantis jaunesnysis darbuotojas gali būti demoralizuojamas nelygybės, kad gauna mažiau nei nekompetentingas, bet vyresnis darbuotojas. Šimanskienė ir Seilius (2009) rašo, kad reguliuojant žmogaus darbą, pinigai gali turėti pagalbinių motyvacinių ypatumų. Naudojant juos kaip pagalbinę formą, jie motyvuoja, nes suteikia pajamų, kurios patenkina tiek fizines, tiek psichologines reikmes. Pasak Šadrakovo (2007) nors motyvavimas pinigais išlieka svarbus, tačiau pinigai negali išspręsti visų klausimų, tad tokio atlygio kartais nepakanka. Musselwhite (2011) taip pat pabrėžia, kad materialinis motyvavimas gali sustiprinti pageidaujamą elgesį, bet tai neefektyvus ilgalaikis motyvatorius. Akcentuojama, kad daugeliui darbuotojų nepakanka vien tik gero atlyginimo (Frey 2001). Be piniginio atlygio, darbuotojus dar galima motyvuoti pabrėžiant jų nuopelnus, taip pat suteikiant didesnę atsakomybę ar statusą veiklos hierarchijoje. Šią nuomonę patvirtina ir Brazaitytė (2008) teigdama, kad prie premijų greit įprantama ir tai tampa jau nebe išskirtiniu, o savaime suprantamu dalyku. Todėl dažnos premijos greit pasimiršta, dar greičiau išleidžiamos ir ilgainiui jos nebėra vertinamos kaip ypatingas pasiekimas. Taigi organizacijoms reikia ieškoti ir kitų darbuotojų skatinimo būdų – nematerialines motyvavimo priemones, kurios gali padėti išspręsti darbuotojų motyvavimo stokos problemas.

Daugumai individų darbo turinys, svarba, tenkanti atsakomybę yra pagrindinis motyvatorius. Geriausias motyvatorius yra pasitenkinimas atliekamu darbu. Darbo sąlygos siejamos su fizine, psichologine aplinka ir darbuotojų autonomijos laipsniu. Tai išoriniai motyvatoriai, nes juos gali kontroliuoti organizacija

(Palidaskaitė, 2008). Darbo sąlygų reikšmę darbuotojų motyvacijai dviejų veiksmų teorijoje akcentavo F. Herzberg (Джафр, 2006) pabrėždamas, kad tokie veiksniai kaip organizacijos politika ir administravimas, vadovavimas, santykiai su kolegomis bei vadovu, saugumas ir kt. veikia darbuotojų pasitenkinimą darbu. Pabrėžtina, kad organizacijos kartais sėkmingai bando naudoti darbo sąlygas kaip motyvatorių. Tačiau šios pastangos susiduria su kai kuriais sunkumais. Darbuotojai nevienodai vertina darbo sąlygas ir autonomijos poreikį, todėl, norint naudoti šią motyvaciją, tenka atsižvelgti į kiekvieno organizacijos nario individualius poreikius. Antras trūkumas - darbo sąlygų pagerinimo įtaka motyvacijai gana trumpalaikė, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti juos kaip savaime suprantamą dalyką (Palidaskaitė, 2008).

Appelbaum, Kamal, (2000) teigia, kad darbo praturtinimas – geriausias būdas didinti darbuotojų motyvaciją ir našumą. Tai gali būti darbo perprojektavimas, darbo pasidalijimas, laisvas dienos režimas, dalyvavimas, komandinis darbas. D. Jurevičienė, Komarova (2010) akcentuoja, kad darbuotojo poreikių patenkinimą, stimulą tobulėti, kelti savo kompetenciją veikia ir pati organizacija, kurioje jis dirba: motyvavimo sistema, organizacijos vertybės, kultūra, personalo valdymo koncepcija, vadovavimo metodai, plėtros strategija ir pan.

Reikia pabrėžti, kad kiekvienas žmogus yra individualus, siekia individualių karjeros tikslų, interesų realizavimo, todėl ir motyvai, skatinantys dirbti, turi būti skirtingi. Kiekvienam darbuotojui turi būti parenkama motyvavimo sistema, atitinkanti jo individualų motyvavimo lygį (Druker, 2000). Maroudas ir kt. (2008), pažymi, kad pakankamai rimta darbuotojų motyvavimo problema matoma tada kai darbuotojai motyvuojami neišskiriant individualių darbuotojų asmeninių ar pareigybių poreikių.

Daroma išvada, kad motyvavimo sistema yra konkrečių motyvavimo metodų ir jų priemonių visuma, užtikrinanti darbuotojo poreikių, interesų patenkinimą bei turinti įtaką personalo kaitai. Svarbu įvertinti, kokios yra organizacijos galimybės tenkinti darbuotojų interesus. Nereikia tikėtis, kad žmonių elgesys pasikeis, jei jis nebus paremtas atitinkamais personalo politikos bei praktikos – tarp jų darbo įvertinimo, karjeros kūrimo ir kitų motyvavimo priemonių pokyčiais. Motyvavimo sistema turi būti orientuota kuo geriau tenkinti darbuotojo interesus. Nes būtent darbo organizavimo metodai, orientuoti išvengti darbo monotoniškumo, užtikrinti optimalų darbo pasidalijimą, padidinti darbuotojų kvalifikaciją, išbandyti jėgas naujoje darbo vietoje, teisingo atlygio sistemą ir kt. yra motyvavimo sistemos priemonės, kurios turi įtakos darbuotojų, o tuo pačiu organizacijos rezultatams.

Uždarnosios akcinės bendrovės darbuotojų motyvavimo tyrimo rezultatai

Tyrimo metodika: Tyrimas atliktas uždarojoje akcinėje bendrovėje, siekiant išsiaiškinti organizacijos motyvavimo poveikį darbuotojams, bei darbuotojų požiūrį į materialines bei moralines motyvavimo priemones. Apklausoje dalyvavo 45 respondentai,

daugiausiai administracijos darbuotojai. Tokia apklausiamųjų grupė pasirinkta, nes:

- administracijos darbuotojai, specialistai šiuo metu įmonėje sudaro didžiąją dalį darbuotojų;

- įmonė šiuo metu nevykdo serijinės gamybos ir didžiausias darbo krūvis tenka inžineriniams-techniniams darbuotojams įtemptai ruošiantis naujo technologinio proceso įdiegimui;

- administracijos darbuotojų, specialistų motyvavimui taikomos priemonės dažniausiai būna sudėtingesnės, kompleksiškesnės.

Tyrimo metodas - kiekybinis, apklausa raštu, instrumentas - klausimynas. Tyrimas atliktas 2012 metų kovo mėnesį, vykdant individualią apklausą. Klausimyne pateikta 11 klausimų, iš jų keturi klausimai uždari paliekant respondentams galimybę įrašyti savo atsakymą. Klausimai skirti išsiaiškinti darbuotojų požiūrį į darbą (1 klausimas), į karjerą (3 klausimas), kokios specifikos darbą dirbdami geriausiai jaučiasi darbuotojai (4 klausimas), bei nustatyti priežastis dėl kurių darbuotojai keistų darbą (6 klausimas). Du klausimai pateikti rangine skale, kur pateikta po 15 teiginių siekiant sužinoti kurie darbo aspektai teikia didžiausią pasitenkinimą darbu (2 klausimas) ir kokios motyvavimo priemonės įtakoja geresnius darbo rezultatus (5 klausimas). Klausimyno pabaigoje pateikti klausimai skirti išsiaiškinti respondentų demografinius duomenis. Gauti duomenys apdoroti SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) programa (17.1 versija).

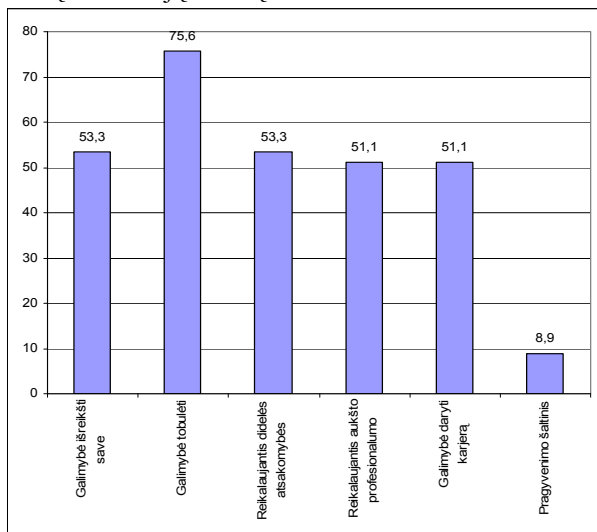
1 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys

Pasirinkimo variantai	Procentai
Jūsų darbo stažas šioje įmonėje	
1. iki 1 metų	13,6
2. 2 - 3 metai	13,6
3. 4 - 6 metai	13,6
4. 7 - 10 metų	20,5
5) 11 ir daugiau metų	38,6
Jūsų išsimokslinimas	
1. Vidurinis	2,2
2. Profesinis	2,2
3. Aukštesnysis	4,4
4. Neuniversitetinis aukštasis	13,3
5. Universitetinis aukštasis	77,8
Jūsų pareigos įmonėje (organizacijoje)	
1. Aukščiausios grandies vadovas (direktorius, skyriaus vadovas)	9,1
2. Vidurinėsios grandies vadovas	4,5
3. Žemiausios grandies vadovas	6,8
4. Administracijos darbuotojas	52,3
5. Darbuotojas (neturintis pavaldinių)	27,3
Jūsų amžius	
1. 18 – 25	22,2
2. 26 – 34	33,3
3. 35 – 44	31,1
4. 45 – 54	13,3
5. daugiau nei 55	-
Jūsų lytis	
1. Vyras	37,8
2. Moteris	62,2

Apklaustųjų demografiniai duomenys pateikiami 1 lentelėje. Dauguma apklausoje dalyvavusių respondentų organizacijoje dirba daugiau kaip 7 metus, tai rodo, kad organizacija turi gan lojalų darbuotojų. 77,8 proc. respondentų išsimokslinimas yra universitetinis aukštasis, 13,3 proc. neuniversitetinis aukštasis ir tik maža dalis

apklaustųjų turi aukštesnįjį (4,4 proc.), profesinį (2,2 proc.) arba vidurinį (2,2 proc.) išsilavinimą. Pagal užimamas pareigas daugiausiai dalyvavo administracijos darbuotojų (52,3 proc.) bei darbuotojai neturintys pavaldinių (27,3 proc.). 9,1 proc. apklausoje dalyvavusių yra aukščiausios grandies vadovai, 4,5 proc. vidurinėsios grandies vadovai ir 6,8 proc. žemiausios grandies vadovai. Apklausoje dalyvavo įvairaus amžiaus respondentai, daugiausiai 26-34 metų (33,3 proc.) bei 35-44 metų (31,1 proc.). 62,2 proc. dalyvavusių yra moterų ir 37,8 proc. vyrų.

Apklausa aiškintasi respondentų požiūris į darbą. Šiame klausyme respondentai galėjo pasirinkti kelis jiems priimtinus atsakymo variantus. Kaip matyti pateiktame 1 paveiksle dažniausiai respondentai rinkosi atsakymo variantus kaip: *darbas tai galimybė tobulėti* (75,6 proc.), *galimybė išreikšti save* (53,3 proc.), *didelė atsakomybė* (53,3 proc.), *aukštas profesionalumas* (51,1 proc.) ir *galimybė daryti karjerą* (51,1 proc.). Tačiau 8,9 proc. įrašė, kad darbas jiems yra tik *pragyvenimo šaltinis*. Tokį atsakymo variantą pasirinko vyresnio amžiaus respondentai. Jaunesniems respondentams darbas labiau siejasi su galimybe daryti karjerą, tobulėjimu, galimybe išreikšti save. Tačiau kai kurių ir vyresnio amžiaus respondentų požiūris yra ganėtinai panašus. Galima daryti išvadą, kad apklaustųjų darbuotojų tarpe vyrauja aukštesnieji (saviraiškos, pagarbos) poreikiai, kas rodo aukštą darbuotojų brandą.



1 pav. Respondentų požiūris į savo darbą (procentais).

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti dažniausiai yra naudojamas Cronbacho alfa (*Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris, remiasi pavienių klausimų, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei leidžia patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Pukėnas, 2009). 2 lentelėje pateikta Cronbacho alfa koeficiento reikšmė, kuri tinkamai ir kokybiškai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7 (kai kurių autorių teigimu 0,6). Šiuo atveju analizuojant klausimyno skalę kurie darbo aspektai teikia didžiausią pasitenkinimą darbu gauta, kad *cronbacho alfa koeficientas* yra 0,8799. Tai reiškia, kad skalę sudaryta tinkamai.

2 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

Cronbacho alfa koeficientas	Standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas	Skalės klausimų skaičius
0,8799	0,8867	15

Spearman-Brown'o padidinto patikimumo koeficientas įvardintas kaip *standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas*. Kaip matyti 2 lentelėje, jo reikšmė artima Cronbacho alfa koeficiento reikšmei yra lygi 0,8867, kas reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios.

Klausimyne pateikta 15-os teiginių ranginė lentelė kur buvo prašoma įvertinti kiekvieną teiginį, susijusį su darbo pasitenkinimu, čia 1 reiškia, jog visiškai netenkina, 5 - labai tenkina. 3 lentelėje pateikti vidurkiai, moda (dažniausiai pasikartojanti reikšmė), bei standartinis nuokrypis parodantis vidutinę duomenų sklaidą apie vidurkį. Kuo standartinis nuokrypis mažesnis, tuo duomenys daugiau koncentruoti apie vidurkį ir yra tikslesni. Analizuojant 3 lentelės duomenis matyti, kad beveik visi pateikti teiginiai susiję su darbo pasitenkinimu, tenkina respondentus. Galima būtų išskirti keletą teiginių, kurie pasak respondentų tik dalinai tenkina juos, tai būtų: *darbą atitinkantis atlyginimas* (moda 3), bei *lengvai pasiekiami darbo rezultatai* (moda 3). Daroma išvada, kad darbuotojai norėtų didesnės atsakomybės, tai jiems suteiktų didesnę patitenkinimą atliekamu darbu.

3 lentelė. Darbo aspektai teikiantys didžiausią pasitenkinimą darbu. (1 - visiškai netenkina, 5-labai tenkina).

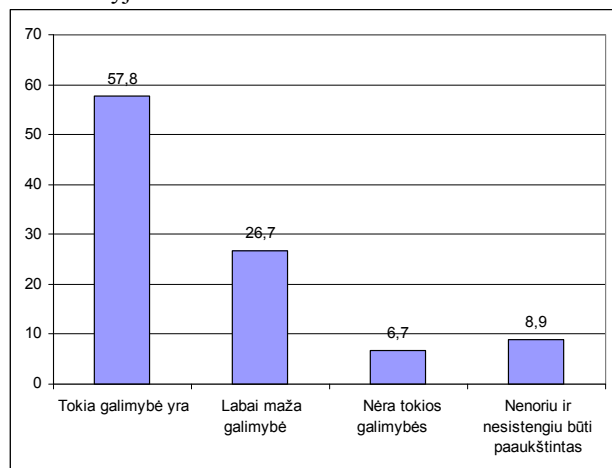
Eil. Nr.	Teiginiai	Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis
1.	Darbą atitinkantis atlyginimas	3,53	3	,968
2.	Premijos už gerą darbą	3,02	4	,390
3.	Galėjimas dirbti tai, ką geriausiai moki ir sugebi	4,04	4	,796
4.	Galimybė dirbti grupėje	3,96	4	,796
5.	Vadovas pripažįstantis tavo indėlį	3,87	4	,869
6.	Gerais sureguliuotas darbo ir poilsio laikas	4,13	4	,842
7.	Idomus darbas	4,33	4	,707
8.	Lengvai pasiekiami geri rezultatai	3,33	3	,905
9.	Savirealizacijos galimybė	3,84	4	,928
10.	Gerais organizuotas darbo procesas	3,73	4	,863
11.	Geras psichologinis klimatas	3,78	4	,020
12.	Griežti/aiškūs reikalavimai darbuotojams	3,64	4	,857
13.	Didelė/pamatuota pagal atliktą darbą vadovo kontrolė	3,51	4	,968
14.	Galėjimas dalyvauti sprendimų priėmimo	3,71	4	,843
15.	Ergonomiškai įrengta darbo vieta	3,80	4	,919

Dažniausiu atveju darbuotojus dirbti motyvuoja pinigai, tačiau reikia pabrėžti, kad pinigai ne visiems ir ne visada yra tinkamiausia motyvavimo priemonė. Daugumai daug aktualiau, kad organizacijoje būtų taikoma nematerialinė motyvavimo sistema. Gauti duomenys leidžia teigti, kad tiriamoje organizacijoje daug nuveikta, kad darbuotojai būtų patenkinti darbo

organizavimu, vadovavimu, kontrole, bendravimu - bendradarbiavimo santykiais bei darbo sąlygomis.

Respondentų teirautasi, ar jie mato galimybę būti paaugštinti pareigose. 2 paveiksle matyti, jog 57,8 proc. apklaustųjų teigia, kad *tokia galimybė yra*. 26,7 proc. apklaustųjų teigia, kad būti paaugštintam *yra maža galimybė*. Ir tik 6,7 proc. apklaustųjų *galimybės būti paaugštintam nemato*, o tuo tarpu 8,9 proc. *iš vis nenori būti paaugštinti ir to nesiekia*. Kaip matyti, organizacija sudaro darbuotojams galimybę kilti karjeros laiptais, o tai yra svarbus darbo pasitenkinimo faktorius. Analizuojant šį klausimą pagal lytį, gauta, kad dalis apklaustųjų moterų mano, kad nėra galimybės būti paaugštintai, tuo tarpu apklaustieji vyrai teigia, kad tokia galimybė yra. Tačiau kai kurie vyrai tiesiog nenori būti paaugštinti ir to nesiekia. Iki šešerių metų dirbantys asmenys teigia, kad ir mažą, tačiau matantys galimybę būti paaugštintiems, tuo tarpu didesni kaip 7 metų turintys darbo stažą asmenys yra linkę manyti, kad tokios galimybės nėra.

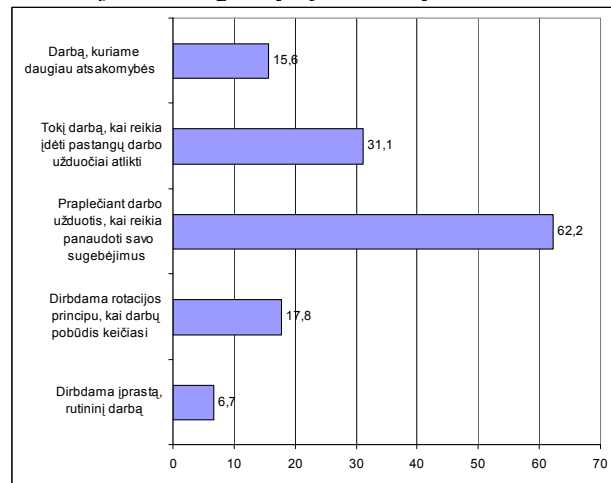
Tyrimo rezultatai rodo, jog dėmesys darbuotojui pasiteisina. Bendrovė rinkdamasi ir ugdydama naują darbuotoją sugeba suteikti jam galimybę dirbti tą darbą, kuris jam įdomus arba leidžia įsitikinti jam pačiam, jog tai, ką jis daro, jam tikrai yra įdomu. Bendrovėje leidžiama patikėti, jog atlikdamas jam paskirtą darbą darbuotojas gali ne tik panaudoti ir savo žinias, ir savo sugebėjimus, bet ir įgyti naujų. Vykdamas naujų ugdymo procesą skatinama ne tik išmokyti atlikti savo darbą, bet ir nuolat jį tobulinti. Tai ugdo darbuotojo pasitikėjimą savimi, suteikia laisvę savirealizacijai bei įkvepia siekti rezultatų ir būti naudingiems įmonei. Komandinio darbo taikymas, pagarbos ir draugiškumo atmosfera kolektyve, vadovų palaikymas, asmeninių ir kolektyvo pasiekimų pripažinimas – veiksmingiau motyvuoja ir labiau branginama nei periodinės /vienkartinės piniginės išmokos. Netgi tada, kai įmonėje mokamų atlyginimų lygis nėra tarp aukščiausių atlyginimų mokamų mieste/šalyje.



2 pav. Respondentų nuomonė, ar jie mato galimybę būti paaugštinti pareigose (procentais).

Analizuojant klausimą: *kokį darbą dirbdami geriausiai jaučiasi arba jaučia didžiausią pasitenkinimą*, dažniausiai respondentai rinkosi atsakymo variantą, kai yra *praplečiamos darbo užduotys, kai reikia panaudoti savo sugebėjimus* (62,2 proc.). Taip pat nemaža dalis respondentų teigia, kad geriausiai jaučiasi dirbdami

darbą, *kai reikia įdėti pastangų darbo užduočiai atlikti* (31,1 proc.). 17,8 proc. *apklaustųjų geriausiai jaučiasi dirbdami rotacijos principu*, 15,6 proc. *dirbdami darbą, kuriame daugiau atsakomybės* ir 6,7 proc. *dirbdami įprastą rutininį darbą*. Tokie atsakymo variantai rodo, kad darbuotojai nevengia atsakomybės ir kaip tik gerai jaučiasi kai jos gauna daugiau. Galima daryti išvadą, kad darbuotojai vertina galimybę dirbti kūrybiškai.



3 pav. Respondentų nuomonė, kokį darbą dirbdami jie geriausiai jaučiasi (jaučia didžiausią pasitenkinimą) (procentais).

Įvertinus motyvavimo priemonių darančių poveikį darbuotojų elgesiui skalės vidinį nuoseklumą gauta, kad cronbacho alfa koeficientas yra lygus 0,8979 kas reiškia, kad skalė sudaryta tinkamai. *Standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas* artimas Cronbacho alfa koeficiento reikšmei - 0,8980, kas reiškia, kad atsakymų į atskirus klausimus dispersijos yra panašios. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas pateiktas 4 lentelėje.

4 lentelė. Klausimyno skalės vidinio nuoseklumo vertinimas

Cronbacho alfa koeficientas	Standartizuotų duomenų cronbacho alfa koeficientas	Skalės klausimų skaičius
0,8979	0,8980	15

5 lentelėje pateikiami respondentų nuomonių vidurkiai, bei moda parodanti kurios iš pateiktų motyvavimo priemonių labiausiai įtakoja darbo rezultatus. Čia 1 reiškia, kad tam tikra motyvavimo priemonė visiškai neįtakoja darbo rezultatų, 5 jog labai įtakoja. Kaip matyti, labiausiai darbo rezultatus įtakoja *galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti, karjeros galimybės* (moda 5). Taip pat didelę įtaką darbo rezultatams turi *priedai prie atlyginimo, draugiškas kolektyvas, padėkos, pagyrimai, kelionės į kitas šalis, komandiruotės, įmonės transportas, papildomas sveikatos (gyvybės) draudimas bei lankstus darbo grafikas* (čia moda yra 4). Mažiausiai įtakos darbo rezultatams turi *motyvavimo priemonės kaip dovanos švenčių progomis, papildomos atostogų dienos, susibūrimai švenčių progomis bei ryšio priemonių (telefonų) suteikimas* (moda 3).

Įmonėje dirba daug jaunų žmonių, kurie tikisi čia pradėti savo kilimą karjeros laiptais. Darbuotojai mato puikius pavyzdžius – visi įmonės vadovai „užaugo“

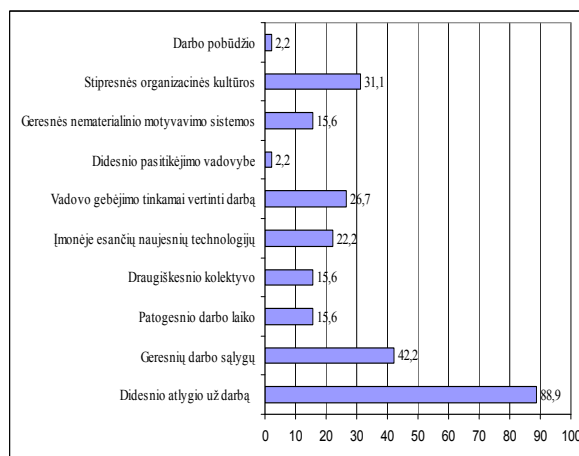
įmonėje. Šioje įmonėje išugdyti specialistai dirba giminingose įmonėse Vokietijoje, Prancūzijoje, Švedijoje. Patyrę įmonės specialistai nuolat vyksta dalintis patirtimi į įmones visoje Europoje. Todėl kiekvienas puikiai supranta, kad nuolatinis kvalifikacijos kėlimas, mokymasis ir tobulėjimas būtinas šiam tikslui pasiekti. Todėl galimybę kelti kvalifikaciją nurodo kaip labiausiai skatinančią siekti rezultatų. O esant rezultatams, galima karjera, kuri suteikia galimybę gauti ir didesnę materialinę atlygį.

5 lentelė. Motyvavimo priemonės darančios poveikį darbo rezultatams. (1 visiškai neįtakoja, 5 labai įtakoja).

Eil. Nr.	Motyvacijos priemonės	Vidurkis	Moda	Standartinis nuokrypis
1.	Priedai prie atlyginimo	4,13	4	,786
2.	Draugiškas kolektyvas	4,20	4	,815
3.	Galimybė kelti kvalifikaciją, tobulėti	4,50	5	,751
4.	Karjeros galimybės	4,66	5	,976
5.	Dovanos švenčių progomis	3,46	3	,857
6.	Padėka (pagyrimas)	3,93	4	,809
7.	Saviraiškos galimybės	3,84	4	,928
8.	Papildomos atostogų dienos	3,64	3	,026
9.	Kelionės į kitas šalis	3,84	4(a)	,065
10.	Komandiruotės	3,78	4	,020
11.	Susibūrimai švenčių progomis	3,31	3	,900
12.	Ryšio priemonės (mobilieji telefonai)	3,09	3	,125
13.	Įmonės transportas	3,62	4	,072
14.	Papildomas sveikatos (gyvybės) draudimas	3,53	4	,991
15.	Lankstus darbo grafikas	3,93	4	,915

Apklausa aiškintasi kokios priežastys galėtų paskatinti darbuotojus keisti darbą. 4 paveiksle matyti, kad dažniausiai respondentai įvardino *didesnį atlyginimą* (88,9 proc.). Tikėtina, kad tokią darbuotojų nuostatą galėtų pakeisti nors ir nežymus, bet sistemingas atlyginimų didėjimas. Nemažai respondentų rinkosi, kad darbą keistų dėl *geresnių darbo sąlygų* (42,2 proc.), dėl *stipresnės organizacinės kultūros* (31,1 proc.). Tai būtų trys pagrindinės priežastys dėl ko darbuotojai sutiktų pakeisti darbą. 26,7 proc. darbuotojų sutiktų keisti darbą dėl *vadovo gebėjimo tinkamai vertinti darbą*, 22,2 proc., dėl *įmonėje esančių naujesnių technologijų*, 15,6 proc. keistų darbą dėl *patogesnio darbo laiko*, *draugiškesnio kolektyvo* bei *geresnės nematerialinės motyvavimo sistemos*. Labai maža dalis t.y. 2,2 proc. apklaustųjų darbą keistų dėl *didesnio pasitikėjimo vadovybe* bei *darbo pobūdžio*. Tokie atsakymo variantai rodo, kad darbuotojai pasitiki vadovybe, kad jiems yra priimtinas darbo pobūdis. Pabrėžtina, kad jaunesni darbuotojai yra linkę teigti, kad keistų darbą dėl didesnio atlyginimo, geresnių darbo sąlygų, draugiškesnio kolektyvo tuo tarpu vyresniems darbuotojams bei didesnę darbo stažą turintiems aktualiau yra vadovo gebėjimas tinkamai vertinti darbą, didesnis pasitikėjimas vadovybe. Taip pat darbuotojams turintiems didesnę kaip 11 metų darbo stažą aktualiausia yra darbo sąlygos bei organizacinė kultūra. Analizuojant rezultatus pagal lytį gauta, kad pagrindinės

priežastys dėl ko vyrai keistų darbą yra įmonėje esančios naujesnės technologijos, geresnės darbo sąlygos, tuo tarpu moterims svarbiau vadovo gebėjimas tinkamai vertinti darbą, stipresnė organizacinė kultūra, draugiškesnis kolektyvas.



4 pav. Respondentų nuomonė, kokios priežastys paskatintų juos keisti darbuotoją (galimybė pasirinkti 3 svarbiausias priežastis) (procentais).

Teigtina, kad pageidavimas didesnio atlyginimo, geresnių darbo sąlygų yra universalūs poreikiai kaip ir visose organizacijose. Pažymėtina, kad įmonėje dėl ekonominės situacijos jau kelis paskutinius metus nebuvo keliami atlyginimai. Tačiau kolektyvas liko ištikimas įmonei ir keletą pastarųjų metų nebuvo savo noru iš darbo išėjusių darbuotojų. Pirmiausia dėl to, kad visada su visais darbuotojais atvirai kalbama apie esamą, nors ir labai blogą padėtį, apie perspektyvas, galimybes, planus. Antra, visi darbuotojai žino, jog pradėjus serijinę gamybą, vėl atsiras galimybė peržiūrėti ir pakelti atlyginimus. Jei įmonė dirbs sėkmingai, tikima, kad įmonės darbuotojų motyvavimo sistema pasipildys ir naujomis materialinio bei moralinio skatinimo priemonėmis. Organizacijos vadovus turėtų džiuginti tai, kad labai maža respondentų dalis linkę keisti darbą dėl patogesnio darbo laiko, didesnio pasitikėjimo vadovybe, darbo pobūdžio. Organizacijai reiktų atkreipti dėmesį į organizacinės kultūros stiprinimą, darbo sąlygas bei vadovo gebėjimo tinkamai vertinti darbuotojus.

Bet kokių atvejų, darbuotojų motyvacija priklauso nuo darbuotojo, sąlygų ir laiko. Ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio sudėtingumo yra neįmanoma vienareikšmiškai nuspręsti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Kiekvienas naujas požiūris praplečia supratimą apie motyvaciją ir suteikia papildomų galimybių praktiniam darbuotojų motyvavimui. Tai verčia ieškoti naujų požiūrių, mobilizuoti vidinius rezervus, netgi keisti tradicinius darbo ir valdymo metodus naujais. Siekiant kuo rezultatyviau motyvuoti darbuotojus, būtina suprasti veiksnius, turinčius įtakos individo elgesiui, veiklos kryptiai bei intensyvumui. Organizacijai tikslinga rengti darbuotojų motyvavimo priemonių modelius, apimančius visų motyvavimo formų būdus bei priemones, ir nuosekliai juos realizuoti. Organizacijoje darbuotojų motyvavimo principai ir priemonės turi sudaryti vientisą sistemą, tik tada jos bus veiksmingos.

Išvados

Motyvavimo poveikis darbuotojams yra vienas iš pagrindinių aspektų užtikrinančių darbuotojo poreikių, interesų patenkinimą bei turintis įtaką personalo kaitai. Organizacijos motyvavimo sistema turi būti orientuota kuo geriau tenkinti darbuotojo interesus. Nes būtent teisingo atlygio sistema, tinkamos darbo sąlygos, karjeros, kvalifikacijos kėlimo galimybės ir kt. yra motyvavimo sistemos priemonės, kurios turi įtakos darbuotojų, o tuo pačiu organizacijos rezultatams. Bendriausiu atveju motyvavimas gali būti materialus ir moralinis. Kuris iš jų yra priimtinesnis darbuotojams priklauso nuo darbuotojų poreikių ir organizacijos sugebėjimo daryti įtaką darbuotojams siūlant vienokią ar kitokią motyvavimo sistemą.

Atlikus tyrimą uždarojoje akcinėje bendrovėje paaiškėjo, kad dauguma apklaustųjų yra patenkinti darbu ir esama motyvavimo sistema. Respondentai geriausiai jaučiasi dirbdami didesnės atsakomybės reikalaujanti darbą. Daugumai darbas yra galimybė tobulėti, išreikšti save. Reiktų pažymėti, kad organizacija sudaro darbuotojams galimybę kilti karjeros laiptais, o tai yra svarbus darbo pasitenkinimo faktorius. Dauguma darbą keistų dėl didesnio atlygino, geresnių darbo sąlygų. Pabrėžtina, kad tai yra universalūs poreikiai. Tarkime sistemingai didinamas atlyginimas, ar gerinamos darbo sąlygos yra gana trumpalaikis motyvatorius, nes darbuotojai greitai apsipranta su pakeitimais ir pradeda traktuoti juos kaip savaime suprantamą dalyką. Tačiau reiktų akcentuoti, kad motyvavimo sistema turėtų būti lanksti. Nes tų pačių motyvavimo priemonių taikymas ilgą laiką praranda motyvacinę galią, todėl reikia periodiškai vertinti, peržiūrėti skatinimo sistemą, kad reikiamu laiku ji būtų koreguojama.

Literatūra

- Appelbaum, S.H., Kamal, R. 2000. An Analysis of the Utilization and Effectiveness of Non-Financial Incentives in Small Business. *Journal of Management Development*, Vol. 19, No. 9. p. 733-763.
- Brazaitytė, E. (2008). Kaip skatinti darbuotojus? [žiūrėta 2012 03 05], <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/13/1/0/1/article/139/kaip-skatinti-darbuotojus>
- Dargužytė, G. (2007). Konsultantų motyvavimo sistema. [žiūrėta 2012 01 15], http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2007/vadyba/Darguzyte_Gintare.pdf
- Drucer, P.F. (2000). *Leader To Leader Journal*. Managing Knowledge Means Managing Oneself. No. 16. [žiūrėta 2010-12-14]. Prieiga per internetą: <http://www.leadertoleader.org/knowledgecenter/journal.aspx?ArticleID=26>.
- Frey, B. S.(2001). *Successfull management by motivation*. Springer., New York.
- Johnson, R. E., Yang, L.Q. (2010). Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of management review*, vol. 35, no. 2, p. 226-245.
- Jurevičienė, D., Komarova, A. 2010. Darbuotojų konkurencingumo vertinimo teoriniai aspektai. Iš: Verslas: Teorija ir praktika. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Nr. 11 (2), p. 124-133.
- Kareckaitė, D. (2006) Darbuotojų motyvavimo pasireiškimas vadybos raidoje. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros perspektyvos integracijos į Europos Sąjungą kontekste, p. 4. *Mokslinės praktinės konferencijos pranešimų medžiaga*. [žiūrėta 2012 04 02], http://www.ebiblioteka.lt/resursai/Mokslai/Kolegijos/Kolpingo_kolegija/konferencija2006/12.pdf.
- Klupšas F. (2009) Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis. *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*. Nr. 19 (4), p. 36-45.
- Lenkauskaitė A. (2010). Savivaldybių administracijos darbuotojų motyvavimo priemonės: teorinis aspektas. *Jaunasis mokslininkas*, p. 155-161. [žiūrėta 2012 04 14], http://www.lzuu.lt/jaunasis_mokslininkas/smk_2010/JM_2010_straipsniu_rinkinys.pdf
- Marcinkevičiūtė L. (2010). *Darbuotojų motyvavimo modeliai: teoriniai ir praktiniai aspektai*, p. 200. Akademija, Kaunas.
- Maroudas, L., Kyriakidou, O., Vacharis, A.(2008). Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices. *Managing leisure*, Vol. 13, p. 258-271
- Musselwhite, Ch. (2011). Creating a culture of motivation. [žiūrėta 2012 02 26] Prieiga per EBSCO.
- Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešojo politika ir administravimas*. Nr. 25, p. 7-18.
- Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*, p. 93. Lietuvos kūno kultūros akademija, Kaunas.
- Sharon, Ng. (2010). Cultural Orientation and Brand Dilution: Impact of Motivation Level and ExtensionTypicality. *Journal of Marketing Research*. Vol. XLVII, p. 186–198
- Sledge, S., Miles, A. K., Coppage, S. (2008). What role does culture play? A look at motivation and job satisfaction among hotel workers in Brazil. *The international journal of human resource management*, Vol. 19, no. 9, p. 1667-1682.
- Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, p. 184. Technika, Vilnius.
- Stuhlfaut, M.W. (2010). Evaluating the Work Preference Inventory and its Measurement of Motivation in Creative Advertising Professionals. *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Volume 32 (1), p. 81 – 93.
- Šalkauskienė, L., Stankevičienė J., Gedvilienė M. (2006). Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. Nr. 1 (6), p. 156-162.
- Šadrakovas, A. (2007). Veiksmingi komandos motyvavimo būdai. *Vadovas ir pasaulis*, Nr. 6, p. 11-12.
- Šimanskienė L., Seilius, A. (2009). *Komandos samprata: kūrimas, vadovavimas*. P. 346. Klaipėdos universitetas, Klaipėda.

Дафт, Р.Л. (2006). Менеджмент : [для слушателей программ MBA], с. 863. Питер, Санкт-Петербург.
Ньюстром, ДЖ. В., Дэвис, К. 2000. Организационное поведение, с. 447. Санкт-Петербург: Питер.

IMPACT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON THE LIMITED LIABILITY COMPANY

Summary

This article analyzes the impact of personnel motivation. Employee motivation is a multiplex phenomenon, that is why many theories to explain it are perpetrated. Employee motivation problem is analyzed for a long time. This phenomenon was investigated by management theorists such as F.Taylor, A.Maslow, F.Herzberg, A.Mayo, D.McGregor, D.McClelland, W.Porter, E.E.Lawler, C.Alderfer and et al. Lithuanian scientists have done a lot of research on this topic. It is known that employee motivation to work has a large impact on their productivity and efficiency, so it is important to understand what motivates employees to achieve maximum results. It is emphasized that properly motivated personnel works better, feel happier and more meaningful. Employee motivation influences the behavior of employees, which is determined by higher performance in the company. It is not easy to increase the motivation of employees, because employees respond differently to the same situations, but it is very important. Motivated employees need less external control - they control themselves. Proper use of motivate system encourages employees to make productive use of their knowledge, skills and talents.

Therefore, the main task of the organization - to create a motivating environment that encourages employees to strive for greater productivity. So analyzing this problem it's answering on these questions: what motivates employees to achieve maximum results? When workers feel most motivated to achieve organizational goals? Can a good motivation system to keep employee stay in the organization?

Employee motivation can be reinforced by the specially designed system. Therefore, the main task of the organization - to create a motivating environment that encourages employees to strive for greater productivity. So, by the analysis of this problem it's a respond to such questions: what motivates employees to achieve maximum results? When workers feel

most motivated to achieve organizational goals? Can a good motivation system make the employee to stay in the organization?

The aim of this article was to analyze the impact of employee motivation on the limited liability company. Methods: literature analysis, synthesis, questionnaire, data processing SPSS 17.1 (Statistical Package called for the Social Sciences) program.

Research methodology: The research was done in the limited liability company to determine the motivation impact on workers, and workers' approach to the material and moral motivation measures. The research involved 45 respondents, mostly administrative personnel. Such group of the respondents was selected because: administrative personnel, highly qualified employees currently represent the majority of company's employees; the company currently does not carry out the mass-production and has the biggest workload lays on engineering-technical workers hardly preparing the introduction for new technological processes; motivation measures are usually more complex for administrative and highly qualified personnel;

Research method - quantitative, research instrument - a questionnaire. The research was conducted in march 2012, in an individual interview.

The research shows that most of the respondents are satisfied with the work and with the motivation system in the organization. For the most employees work - is the opportunity to express themselves. Respondents feel in the best way when they work in a position, which requires the greater responsibility. Most of the employees would change their job for the higher compensation, better working conditions. It should be noted that these are the universal demands. A systematic wages increase or better working conditions are relatively short-term motivators, because employees quickly gets used to the changes and start treating them as a matter of course. However, it should be emphasized that the motivation system should be flexible. Because if for a long period are the same motivation measures reasons the measures they lose that's why motivation system must be evaluated periodically, and in due time it would be corrected.

Applying the same motivation measures for the long period they lose their power, and therefore it should be evaluated periodically to review the system of motivation for corrections at the right time.

KEYWORDS: motivation, personnel, organization, impact, change.

Regina Bručkutė – UAB „Yazaki Wiring Technologies Lietuva“ personalo skyriaus vadovė. Adresas: Vilniaus pl.10, LT-91003, Klaipėda. Tel.: 861141351. El. p. regina.bruckute@yazaki-europe.com.

Jurgita Paužuolienė – Asist. Logistikos ir administravimo katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos valstybinė kolegija. Vadybos katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos universitetas. Moksliniai interesai: socialinių mokslų kryptis. Atlikti moksliniai tyrimai: Socialiai atsakingų įmonių tyrimas, organizacinės kultūros tyrimas, motyvavimo tyrimas, aukštojo mokslo akademinų etikos principų tyrimas. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel.: 862141916. El. p. j.pauzuoliene@gmail.com.

Violeta Docienė – Lektorė. Logistikos ir administravimo katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos valstybinė kolegija. Moksliniai interesai: socialinių mokslų kryptis. Atlikti moksliniai tyrimai: Pasitenkinimas praktikų organizavimo tvarka ir trukme, Dėstytojų motyvacijos, Fakulteto valdymo, Žmogiškųjų išteklių administratorių bei Komunikacijos ir viešųjų ryšių specialistų poreikis darbo rinkoje, UAB „MARS LIETUVA“ vadybos principai. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel.: +37065079537. El. p. violetadociene@gmail.com.

Antanas Vaitiekus – Lekt. Logistikos ir administravimo katedra, Socialinių mokslų fakultetas, Klaipėdos valstybinė kolegija. Moksliniai interesai: socialinių mokslų kryptis. Atlikti moksliniai tyrimai: kolegijos valdymo kokybės tyrimas, fakulteto darbuotojų motyvacijos tyrimas. Adresas: Jaunystės g. 1, LT-91274, Klaipėda. Tel: 868254524. El. p. antanasvaitiekus@gmail.com.