

vades all the processes of an organization and have a negative value for the organization performance indicators. Studies in most cases analyze a particular problem of internal communication in the organization, but few studies were performed in order to identify a set of barriers in the particular organization in order to find possible links between barriers. The object of article is internal communication in the organization. The objective is to examine internal communication barriers within organization and identify possible solutions. In order to achieve above mentioned aim some goals were erected: to discuss the concept of effective internal communication and its implications to the organization; to analyze the major internal communication barriers in the organization; to identify the key internal communication barriers in the organization; based on the empirical results of the study provide recommendations for the organization managers to improve internal communication in the organization. The article was based on research methods: content analysis of the scientific literature, survey and quantitative data analysis.

After empirical research within organization it was revealed that respondents distinguish the following basic internal communication barriers: information related to work quality filtering to the head of organization structure, lack of advance information related to organizational change, rumors, information related to performance tasks overload, lack of communication between departments.

Keywords: organization, barriers of internal communication, communication effectiveness.

DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA IKIKRIZINIU, KRIZINIU IR POKRIZINIU LAIKOTARPIU SMULKAUS IR VIDUTINIO DYDŽIO ĮMONĖSE

Aušra Žubikaitė

El. p. ausrazubikaite@gmail.com
 Mykolo Romerio universitetas
 Ateities g. 20, LT-08303 Vilnius
 Tel. (8 5) 271 4625, el. p. roffice@mruni.eu

Anotacija. Darbuotojų motyvacija organizacijoje yra itin reikšminga siekiant gerinti jos veiklą, nes motyvuotas darbuotojas sugeba dirbti efektyviau ir produktyviau. Tačiau prasidėjusi ekonomikos krizė turėjo įtakos ekonomikos situacijai visame pasaulyje, tokiu būdu paliesdama ir kitas gyvenimo sritis – ne išimtis ir darbuotojų motyvacija. Formaliai ekonomikos krizė baigėsi, tačiau atsigavimas vyksta iki šiol. Būtent dabar galima vertinti kaip darbuotojų motyvavimas kinta skirtingais ekonominiais laikotarpiais – prieš krizę, sunkmečiu ir po krizės. Darbe analizuojama motyvacijos samprata, motyvacijos įtaka darbuotojų pasitenkinimui darbu ir lojalumui įmonei. Tyrimu išsiaiškinta kaip kinta darbuotojų motyvavimo priemonių taikymas skirtingais ekonominiais laikotarpiais, lojalumo ir pasitenkinimo darbu pokytis. Pateikiami koreliaciniai ryšiai, kurie nustatyti tyrimu.

Reikšminiai žodžiai: darbuotojų motyvacija, darbuotojų motyvavimas, pasitenkinimas darbu, lojalumas įmonei, motyvavimo priemonės, ikikrizinis, krizinis, pokrizinis laikotarpis.

ĮVADAS

Darbuotojų motyvacija organizacijoje yra itin reikšminga siekiant gerinti jos veiklą, nes motyvuotas darbuotojas sugeba dirbti efektyviau ir produktyviau. Tačiau prasidėjusi ekonomikos krizė turėjo įtakos ekonomikos situacijai visame pasaulyje, tokiu būdu paliesdama ir kitas gyvenimo sritis – ne išimtis ir darbuotojų motyvacija. Formaliai ekonomikos krizė baigėsi, tačiau atsigavimas vyksta iki šiol. Būtent dabar galima vertinti kaip darbuotojų motyvavimas kinta skirtingais ekonominiais laikotarpiais – prieš krizę, sunkmečiu ir po krizės.

Tirti darbuotojo motyvaciją yra svarbu, nes tokiu būdu yra sužinoma, kas skatina ją dirbti efektyviau ir siekti gerų rezultatų. Tokie tyrimai gali nurodyti kaip pasiekti didžiausią darbuotojų motyvaciją mažiausiais kaštais, o tai ypač naudinga įmonėms krizės laikotarpiu.

Darbuotojų motyvacija literatūroje yra plačiai nagrinėjama tema tiek Lietuvos autorių, tiek ir užsienio mokslininkų. Tačiau tyrimų, atliktų nagrinėjant ir lyginant darbuotojų motyvacijos kitimą skirtingais ekonominiais laikotarpiais, nėra - tai lemia ir temos naujumas. Tad darbuotojų motyvacija krizės ir pokriziniu laikotarpiais nėra pakankamai mokslininkų nagrinėta tema.

Tyrimo tikslas – ištirti turizmo įmonių darbuotojų motyvaciją ir ją įtakojančius veiksnius skirtingomis ekonominėmis sąlygomis. **Tyrimo objektas** – darbuotojų motyvacijos pokytis smulkiuose ir vidutinėse turizmo įmonėse lyginant ikikrizinį, krizės ir pokrizinį laikotarpius. **Tyrimo hipotezės:** Taikomos materialinės motyvavimo priemonės turi ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu; Taikomos psichologinės motyvavimo priemonės turi ryšį su darbuotojų pasitenkinimui darbu. Darbuotojų pasitenkinimas darbu turi ryšį su darbuotojų ištikimybe įmonei ikikriziniu, krizės ir pokriziniu laikotarpiu. **Darbo uždaviniai:** Išanalizuoti literatūroje pateikiamą motyvacijos sampratą; Pateikti darbuotojų motyvaciją skatinančias priemones smulkiuose ir vidutinėse įmonėse; Palyginti taikomų priemonių kitimą ikikriziniu, krizės ir pokriziniu laikotarpiais remiantis atliktu tyrimu; Pateikti išvadas, kaip galima gerinti darbuotojų motyvavimą smulkiuose ir vidutinėse įmonėse;

1.1. Motyvacijos samprata

Motyvacijos tema yra plačiai nagrinėta tarp Lietuvos ir užsienio autorių. Taigi ir motyvacijos apibrėžimų yra pateikiama daug ir įvairių, nes skirtingų sričių mokslininkai bandė apibrėžti ir skirtingai perteikti sąvokos suvokimą.

Autorės A. Stankevičienė ir L. Lobanova nurodo, kad „motyvacija – tai elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai“³⁶. Tuo tarpu J. Žaptorius motyvaciją apibrėžia kaip priemonę, „kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius organizacijoje. Jei vadovai žino, kas skatina darbuotojus dirbti, gali pritaikyti darbo už-

³⁶ Stankevičienė, A.; Lobanova, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, 2006, p. 155.

duotis ir atlyginimą taip, kad priverstų žmones „tikseti“³⁷. I. Kotliarov nurodo, kad motyvacija yra suprantama kaip „asmens būseną, kuri apibrėžia veiklos laispsnį ir kryptį atitinkamoje situacijoje ir kurią lemia žmogaus poreikiai“³⁸.

Autoriai J. R. Aworemi, I. A. Abdul-Azeez, S. T. Durowoju³⁹, S. Spasova⁴⁰, S. M. Elias, W. L. Smith, C. E. Barney⁴¹ motyvaciją apibrėžia kaip jėgą, kurios dėka žmogus nukreipia savo elgesį konkrečių tikslų įgyvendinimui ir kuri apibrėžia siekimo intensyvumą, kryptį, formą.

Motyvacija gali būti vidinė ir išorinė. J. Palidaukaitė teigia, kad „išorinė motyvacija dažnai traktuojama kaip darbo užmokestis, paaukštinimas ir kiti atlygiai, o vidinė motyvacija apima pasiekimus, pagarbą sau, asmeninį tobulėjimą ir kt.“⁴².

Anot J. R. Aworemi, I. A. Abdul-Azeez, S. T. Durowoju vidinė motyvacija yra pozityvi emocinė patirtis, kuri kyla tiesiogiai ir natūraliai iš individo elgesio ar jo rezultatų. Tai apima naujų užduočių mokymosi malonumą, pasitenkinimo jausmą dėl gerai atlikto darbo ar įsipareigojimo jausmą, kai darbas einasi sklandžiai⁴³. V. Baršauskienės ir kt. teigia, kad darbuotojams gali būti taikomos vidinio atlygio priemonės, tokios kaip didesnė atsakomybė, dalinimasis idėjomis ar sumanymų įgyvendinimas⁴⁴.

Tuo tarpu išorinė motyvacija, anot J. R. Aworemi, I. A. Abdul-Azeez, S. T. Durowoju, yra kažko gavimas iš kito asmens, ką gavėjas vertina ir nuo ko priklauso jo elgesys ir rezultatai. Išoriniai apdovanojimai apima darbo atlyginimą, darbo priedus, pagyras ar kitos formos pripažinimą⁴⁵. V. Baršauskienė ir kt. teigia, kad išorinio atlygio priemonės yra daugiausiai susijusios su materialiniu atlygiu, tokiu kaip atlyginimas, taip pat geromis darbo sąlygomis, lanksčiu grafiku ir kt.⁴⁶.

Autorės A. Stankevičienė ir L. Lobanova pabrėžia, kad galimybė motyvuoti personalą yra susijusi su suvokimu kaip paveikti darbuotoją per jų poreikius⁴⁷. S. P. Robbins taip pat motyvaciją sieja su poreikio tenkinimu. Autoriaus teigimu „motyvacija yra noras kažką padaryti ir jį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį“⁴⁸. F. Klupšas patvirtina poreikių svarbą motyvacijai ir teigia, kad personalas siekia organizacijos tikslų

³⁷ Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 2007, 18(4): 105-106.

³⁸ Kotliarov, I. Mathematical modelling of human motivation: a vector hypothesis. *Panorama socioeconomic*. 2006, 24(033): 67

³⁹ Aworemi, J. R.; Abdul-Azeez, I. A.; Durowoju, S. T. An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*. 2011, 3(5): 227.

⁴⁰ Spasova, S. From motivation to well-being. *Studies in Business & Economics*. 2010, 5(3): 271.

⁴¹ Elias, S. M.; Smith, W. L.; Barney, C. E. Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*. 2012, 31(5): 456.

⁴² Palidaukaitė, J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešojoji politika ir administravimas*. 2007, 19: 38

⁴³ *Ibid.*, p. 228.

⁴⁴ Baršauskienė, V.; Almonaitienė, J.; Lekavičienė, R.; Antinienė, D. *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologijos, 2010. p. 66

⁴⁵ *Ibid.*, p. 228.

⁴⁶ *Ibid.*, p. 66.

⁴⁷ Stankevičienė, A.; Lobanova, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, supra note 1, p. 155.

⁴⁸ Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 2003. p. 66.

tada, kai yra tikras, kad bus patenkinti jo poreikiai⁴⁹. Būtent į tai turi atsižvelgti vadovai ir naudoti tas priemones, kurios tenkintų darbuotojų poreikius. J. Palidauskaitė taip pat teigia, kad motyvacijos pagrindas yra žmogaus poreikiai. Anot autorės „kiekviena organizacija, siekdama savo tikslų, turi užtikrinti žmonių poreikius stimuliuojantį patenkinimą. Poreikių patenkinimas skatina žmones dirbti, o kai jie nepatenkinami, žlugdoma darbuotojų iniciatyva“⁵⁰.

Taigi, apibendrinant galima teigti, kad motyvacija - tai elgesio skatinimo sistema, kurią veikia įvairūs motyvai ir įtakoja darbuotojų siekis patenkinti savo poreikius. Motyvuojant darbuotoją reikia taikyti išorinius ir vidinius motyvacinius veiksnius.

1.2. Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir ištikimybė įmonei

Darbuotojo pasitenkinimas darbu ir lojalumas įmonei priklauso nuo darbuotojo motyvacijos. Taikant tinkamą motyvavimo sistemą galima ne tik užtikrinti aukštą darbuotojų pasitenkinimą darbu, bet tuo pačiu užtikrinti jų ištikimybę ir išvengti darbuotojų kaitos įmonėje.

Kaip teigia J. K. Eskildsen, J. J. Dahlgaard (cit. pagal K. Matzler, B. Renzl) „daugybė tyrimų parodė, kad patenkinti darbuotojai yra puikiai motyvuoti, turi aukštesnę moralę darbe ir dirba veiksmingiau ir efektyviau“⁵¹. L. Šalkauskienė, J. Stankevičienė, M. Gedvilienė kalbant apie motyvaciją ir jos matavimą taip pat išskiria pasitenkinimą darbu. Autorės teigia, kad „pasitenkinimas darbu įmonėje rodo, kad čia darbai organizuojami kokybiškai, jų vykdymas tenkina darbuotojų poreikius. Kiekvienas žmogus tikisi, kad darbovietėje patenkins savo norus, poreikius, lūkesčius“⁵². Autoriai V. I. D. Buech, A. Michel, K. Sonntag teigia, kad darbuotojų gerovė yra svarbi motyvacijai ir kad tai netgi skatina darbuotojus savarankiškai priimti sprendimus⁵³.

Autoriai J. H. Westover ir kt. nurodo, kad pasitenkinimas darbu ir įsipareigojimas organizacijai yra glaudžiai susiję, ir būtent tai lemia bendrąją organizacijos sėkmę. Taigi, kiekvieno darbdavio pareiga yra suprasti kaip didinti pasitenkinimą darbu ir tuo pačiu atsakomybę organizacijai⁵⁴. B. L. Mak ir H. Sockel bei A. Martensen ir L. Gronholdt (cit. pagal K. Matzler, B. Renzl) teigia, kad „keletas empirinių tyrimų parodė,

⁴⁹ Klupšas F. *Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis*. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas. 2009, 19: 35.

⁵⁰ Palidauskaitė, J. *Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje*, supra note 7, p.38.

⁵¹ Matzler, K.; Renzl, B. The relationship between inter personal trust, employee satisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*. 2006, 17(10): 1261.

⁵² Šalkauskienė, L.; Stankevičienė, J.; Gedvilienė, M. Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006, 1 (6): 156.

⁵³ Buech, V. I. D.; Michel, A.; Sonntag, K. Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions? *European Journal of Innovation Management*. 2010, 13(4): 510.

⁵⁴ Westover, J. H.; Westover, A. R.; Westover, L. A. Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2009, 59(4): 377.

kad darbuotojų pasitenkinimas darbu yra stipriai susijęs su įsipareigojimu ir ištikimybe įmonei⁵⁵.

Ištikymybės įmonei nauda taip pat nėra abejojama. Anot L. Girdauskienės „lojalūs organizacijai darbuotojai mažina personalo kaitą, didina organizacinį žinojimą, gerina mikroklimatą ir pačios organizacijos įvaizdį darbo rinkoje, supaprastina vadovavimą“⁵⁶.

Autoriai K. Matzler, B. Renzl, J. K. Eskildsen, K. Kristensen, A. Westlund, J. H. Westover, J. Taylor analizavo kas įmonėje įtakoja darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų ištikimybę įmonei.

K. Matzler, B. Renzl teigia, kad pasitikėjimas valdymu ir pasitikėjimas kolegomis lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu, o tai savo ruožtu įtakoja darbuotojų ištikimybę savo įmonei⁵⁷. Autoriai J. H. Westover, J. Taylor taip pat pritaria šiam teiginiui ir nurodo, kad darbuotojai, kurie turi teigiamą požiūrį į darbo aplinką ir palaiko gerus santykius su bendradarbiais ir vadovais rodo aukštą pasitenkinimą darbu⁵⁸. Tuo tarpu autoriai J. K. Eskildsen, K. Kristensen, A. Westlund papildė veiksnius įtakančius pasitenkinimą darbu ir nurodo, kad „darbuotojų pasitenkinimą, motyvaciją ir lojalumą lemia korporacijos ar organizacijos įvaizdis, vadovo valdymas, bendradarbiavimas ir darbo sąlygos (apimant atlyginimą, darbo užduotis, profesinio ir asmeninio tobulėjimos galimybes)“⁵⁹.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvaciją lemia darbuotojų pasitenkinimą darbu ir jų ištikimybę įmonei, kurioje dirba. Dėl šios priežasties yra itin svarbu taikyti kompleksines motyvacinės priemonės, užtikrinant, kad darbuotojai bus suinteresuoti nekeisti darbo ir likti įmonėje ir kad darbuotojų poreikiai įmonėje bus patenkinti. Tokiu būdu įmonės gali išvengti darbuotojų kaitos problemos ir išlaikyti pastovų, motyvuotą kolektyvą.

1.3. Darbuotojų motyvavimą skatinančios priemonės smulkiuose ir vidutinėse įmonėse

Šiais laikais įmonėms yra svarbu suprasti kas skatina darbuotojus dirbti efektyviai, todėl suprantama, kad nebeužtenka vien piniginio atlygio, o turi būti taikomos ir kitos motyvavimo priemonės.

Įmonei siekiant, kad jos darbuotojai būtų motyvuoti ir efektyviai dirbtų, būtina atsižvelgti į taikomas skatinančias priemones. Literatūroje tokių priemonių galima matyti itin daug, tačiau jas galima suskirstyti į **materialines ir psichologines**. Norint sėkmingai motyvuoti darbuotojus, iš esmės visada reikia taikyti ir vienas, ir kitas. Kurios bus veiksmingesnės ir kurias rinktis kaip pagrindines, visų pirma priklauso nuo darbuotojų poreikių.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 1264.

⁵⁶ Girdauskienė, L. Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*. 2011, p 748.

⁵⁷ Matzler, K.; Renzl, B. The relationship between inter personal trust, employee satisfaction, and employee loyalty, *supra* note 16, p. 1264.

⁵⁸ Westover, J. H.; Taylor, J. International differences in job satisfaction. The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2010, 59(8): 824.

⁵⁹ Eskildsen, J. K.; Kristensen, K.; Westlund, A. H. Work motivation and job satisfaction in the nordic countries. *Employee Relations*. 2004, 26(2): 125.

L. Marcinkevičiūtė priemonės skirsto į materialines ir psichologines. Materialinės priemonės atitinkamai apima pinigines ir nepinigas. Darbo užmokestis, premijos, telefono ir kitų išlaidų kompensavimas yra skiriama prie piniginių priemonių, o vertingos dovanos, nuolaidos įsigyjant įmonės gaminamą produkciją, laisvalaikio renginiai, stažuotės įmonės sąskaita, valdiškas automobilis yra priskiriama prie nepiniginų motyvavimo priemonių⁶⁰.

Prie psichologinių motyvavimo priemonių galima priskirti daug ir įvairių priemonių, tokių kaip darbo įvertinimas, darbo sąlygos, pasitikėjimas ir atsakomybė, savišios galimybės ir kt.

Nors motyvavimo priemonių yra įvairių ir jas reikia taikyti kompleksiskai, tačiau galima teigti, kad motyvavimo pagrindas yra darbo užmokestis. P. Zakarevičius teigia, kad pagrindine materialinio skatinimo pinigine priemone išlieka darbo užmokestis. Autorius manymu geriausia darbo apmokėjimo sistema yra tokia, kuomet darbo užmokestį sudaro trys dalys: pastovioji (bazinė) dalis, kintamoji dalis ir premijos⁶¹.

C. Stringer ir kt. teigia, kad „darbo užmokestis yra galinga priemonė siekiant daryti įtaką išorinei motyvacijai“⁶². Tačiau jei ši itin svarbi motyvavimo priemonė naudojama netinkamai, tai gali sukelti atitinkamų padarinių, kuriuos pajaus visa įmonė. D. Viningienė, J. Ramanauskas teigia, kad „jei už darbą atsiskaitoma neteisingai arba nesąžiningai, asmuo jaučia nuoskaudą, kuri pasireiškia pastangų, skirtų darbui mažėjimu ir mąstymu, kad reikia keisti darbą“⁶³.

Taigi smulkios ir vidutinės įmonės, kaip svarbiausią motyvavimo priemonę turi taikyti gerą ir teisingą darbo užmokestį. Tačiau jei įmonėse bus taikomas neteisingas atsiskaitymas už darbą, gali kilti darbuotojų kaitos ar jų darbo efektyvumo mažėjimo problemos.

J. Palidauskaitė teigia, kad darbo sąlygos yra svarbus veiksnys, kuris motyvuoja darbuotojus. Jos gali būti įvairių kategorijų – fizinė ir psichologinė aplinka, įvairios lengvatų, taip pat darbuotojų autonomijos laipsnis. Darbo sąlygos yra priskiriama prie išorinių motyvatorių, nes juos gali kontroliuoti pati organizacija⁶⁴.

M. Attridge analizuojant darbo sąlygas pabrėžia, kad „įmonė turėtų vengti sudėtingų darbo reikalavimų ir įtemptų darbo sąlygų, nes šie veiksniai yra pagrindiniai, kurie skatina darbuotojų išsekimą ir „perdegimą“. Šalinant šias problematiškas darbo užduočių ir technines sritis, reikia įsigyti daugiau ergonomiškos darbo vietos įrangos, sukurti daugiau lankstumo darbo grafikuose ir darbo krūvyje, pagerinti darbuotojo vaidmens aiškumą ir galimybę priimti sprendimus savarankiškai bei skatinti galimybes pozityviam bendravimui darbe“⁶⁵.

⁶⁰ Marcinkevičiūtė, L. *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*: daktaro disertacija: 03 S - vadyba ir administravimas. Kaunas: Lietuvos ūkio universitetas, 2003. p. 159

⁶¹ Zakarevičius, P. Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU leidykla, 2003. p. 122.

⁶² Stringer, C.; Didham, J.; Theivananthampillai, P. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 2011, 8(2): 163.

⁶³ Viningienė, D.; Ramanauskas, J. Motyvacijos ir patitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure, Scientific journal*. 2012. 33:107.

⁶⁴ Palidauskaitė, J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *supra* note 7, p. 38.

⁶⁵ Attridge, M. Measuring and managing employee work engagement: a review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2009, 24: 392-393.

Taigi smulkios ir vidutinės įmonės siekdamos gerinti darbuotojų motyvaciją turėtų skirti dėmesį darbo sąlygoms ir stengtis jas pagerinti pagal savo išteklius.

Taip pat vienas iš svarbių motyvacijos veiksnių yra karjeros galimybių užtikrinimas. J. Palidauskaitė teigia, kad „karjera ir jos galimybės gali motyvuoti žmones. Tradiciškai karjera interpretuojama kaip pažanga profesijos ar organizacijos viduje, organizacijos ar profesijos pasirinkimas iki darbinio gyvenimo pabaigos“⁶⁶. J. Žaptorius taip pat teigia, kad „personalo judėjimas organizacijoje – paaukštinimas, perkėlimas, pažeminimas ir atleidimas – svarbiausios žmonių išteklių valdymo kryptys. Paaukštinimo galimybė vadovams dažnai būna pagrindinis paskatinimas už puikų valdymą, t. y. gerai atlikto darbo įvertinimo būdas“⁶⁷. Vadinasi darbuotojui, kuris dirba gerai, turėtų būti suteikta karjeros galimybė įmonėje.

Tačiau kaip teigia S. Asad ir A. R. J. Dainty paaukštinimas darbe yra svarbesnis motyvacinis veiksnys tarp išsilavinusių darbuotojų, lyginant kvalifikuotus ir nekvalifikuotus darbuotojus⁶⁸. Tai rodo, kad išsilavinę darbuotojai turi didesnius norus pažangai karjeroje ir yra labiau linkę prisiimti didesnę atsakomybę darbe.

Taigi, smulkios ir vidutinės įmonės suteikdamos savo darbuotojams karjeros perspektyvas tuo pat metu užsitikriną ir geresnį savo darbuotojų motyvavimą. Tačiau ši motyvavimo priemonė vis dėlto bus efektyvesnė tarp labiau išsilavinusių darbuotojų.

Svarbu taikyti tiek materialinius, tiek psichologinius skatinimus vienu metu. Kaip teigia J. Žaptorius „materialiniai ir psichologiniai stimulai efektyviausi tada, kai jie veikia vieningai. Vystydamiesi ir tobulėdami kartu, jie praturtina ir sustiprina vienas kitą. Neteisingas jų derinimas atsiliepia ekonominiams rodikliams, sukelia nepageidautinas moralines pasekmes: sumažėja darbuotojų kūrybinis aktyvumas, kartais pasireiškia nepasitenkinimo nuotaikos“⁶⁹.

Darbuotojo motyvacijos stiprumą lemia įvairios materialinės ir psichologinės atlygio priemonės. Stipriausia priemone išlieka darbo užmokestis. Taip pat darbuotojus itin gerai motyvuoja puikios darbo sąlygos bei karjeros galimybės. Tačiau, taip pat yra pabrėžiama, kad norint turėti motyvuotą darbuotoją įmonėje reikalinga derinti įvairias atlygio priemones, taip pat atsižvelgti į individualias darbuotojo savybes ir darbuotojo poreikius.

2. EMPIRINIS TYRIMAS

2.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodas – anketinė darbuotojų apklausa. Tyrimo metodo pasirinkimo priežastys: didelė tiriamųjų visuma, galimybė kiekybiškai apdoroti tyrimo duomenis ir patikrinti tyrimo hipotezes. Rezultatams apibendrinti bei statistinei analizei atlikti buvo naudojamos SPSS 16.0 ir Microsoft Office Excel 2007 programos.

⁶⁶ Palidauskaitė, J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje, *supra* note 7, p.43.

⁶⁷ Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė, *supra* note 2, p.108.

⁶⁸ Asad, S.; Dainty, A. R. J. Job motivational factors for disparate occupational groups within the UK construction sector: a comparative analysis. *Journal of Construction Research*. 2005, 6(2): 233.

⁶⁹ *Ibid.*, p.113.

Tyrimo tikslumas. Žinant, kad populiacijos dydis siekia apie 1600 darbuotojų, o apklausta buvo 125 darbuotojai buvo paskaičiuotas tyrimo tikslumas:

$$\varepsilon = \sqrt{\frac{1600 \cdot 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{125 \cdot (1600 - 1) + 1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}} = 8,7\%$$

Matyti, kad remiantis formule, tyrimo tikslumas yra 8,7 %. Socialiniuose moksloose dažniausiai tyrimo tikslumas apima 5 – 10% tikslumą, tad galima teigti, kad tyrimo tikslumas yra pakankamas.

2.2. Tyrimo rezultatai

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kaip keičiasi taikomos materialinės ir psichologinės priemonės lyginant prieškrizinį, krizinį ir pokrizinį laikotarpius. Taip pat ekonominių pokyčių įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu ir darbuotojų lojalumui įmonei.

Tyrimo rezultatai atskleidė didžiulį skirtumą tarp taikytų materialinių priemonių kiekvienu laikotarpiu (žr. priedą, 1 pav.). Akivaizdžiai matyti, kad ikikriziniu laikotarpiu visų materialinių priemonių buvo taikoma daugiau, o ekonomikos krizė nulėmė šių priemonių sumažėjimą. Labiausiai išryškėja skirtumai tarp gero darbo užmokesčio taikymo ikikriziniu, krizės ir pokrizinio laikotarpiais. Iki krizės turėję gerą darbo užmokestį teigė net 98,1 proc. tiriamųjų. Tačiau, kad geras darbo užmokestis išliko krizės laikotarpiu teigė tik ketvirtadalis respondentų (25 proc.). Atitinkamai pokrizinio laikotarpio situacija ima truputį gerėti – gaunantys gerą darbo užmokestį teigia 35,2 proc. respondentų.

Tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti kokios psichologinės motyvavimo priemonės buvo taikomos ikikriziniu, krizės ir pokrizinio laikotarpiu (žr. priedą, 2 pav.). Matyti, kad psichologinės motyvavimo priemonės keitėsi ne taip ženkliai kaip materialinės. Visgi daugelį psichologinių motyvavimo priemonių ekonomikos krizė paveikė ženkliai.

Didžiausias skirtumas matyti respondentų atsakymuose dėl užtikrintumo dėl savo darbo vietos. Prieš krizę, respondentai nurodė, kad užtikrintumą dėl darbo vietos kaip vieną iš psichologinių motyvavimo priemonių taikė net 87 proc. įmonių, tačiau ši priemonė ekonomikos krizės laikotarpiu buvo nurodyta tik 25 proc. respondentų. Tad galima matyti, kad užklupus ekonomikos sunkmečiui darbuotojai nėra tikri, kad jų darbo vieta bus išsaugota. Situacija gerėja pokrizinio laikotarpiu ir 48 proc. tiriamųjų nurodė, kad jaučiasi ramūs dėl darbo vietos. Vis gi, tai yra tik pusė tyrime dalyvavusių apklaustųjų, vadinasi, kita pusė respondentų vis dar nesijaučia ramūs ir mano, kad gali netekti darbo vietos.

Apibendrinant galima teigti, kad ekonominė krizė paveikia psichologinių priemonių mažėjimą. Tačiau pastebėtina tai, kad pokrizinio laikotarpio dauguma psichologinių motyvavimo priemonių yra taikomos netgi mažiau, nei buvo taikytos krizės metu. Taigi matyti, kad pokrizinis laikotarpis turi didžiausią poveikį darbuotojų psichologiniam motyvavimui.

Atliktu tyrimu taip pat siekta išsiaiškinta darbuotojų pasitenkinimą darbu ir ištikimybę įmonei. Buvo skaičiuojami kiekvieno laikotarpio - ikikrizinio, krizinio, pokrizinio - bendri skalės vidurkiaai penkiabalėje sistemoje.

Tyrimas parodė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu aukščiausias buvo ikikriziniu laikotarpiu ir siekė 4,4 punkto iš 5 galimų. Kriziniu laikotarpiu darbuotojų pasi-

tenkinimas įmone sumažėjo 1,05 punkto ir siekė 3,35. Situacija ima gerėti pokriziniu laikotarpiu ir siekia 3,81 balo, tačiau visgi ikikrizinio darbuotojų pasitenkinimo darbu nepasiekia. Tai patvirtina anksčiau tyrimo gautus duomenis ir atitinka darbuotojų pasitenkinimą taikomomis motyvavimo priemonėmis kiekvienu ekonominiu laikotarpiu.

Tiriamųjų atsakymai parodė, kad ikikriziniu laikotarpiu jų lojalumas įmonei siekė 4,26 balo iš 5 galimų. Ekonomikos sunkmečio laikotarpiu šis rodiklis smuko 0,76 balo ir siekė tik 3,5 balo, t. y. žemiausias rodiklis tarp nagrinėtų laikotarpių. Pokriziniu laikotarpiu situacija gerėja ir šis rodiklis siekia 3,81 balo.

Darbuotojų ištikimybės įmonei situacija yra panaši į darbuotojų pasitenkinimą darbu. Ikikriziniu laikotarpiu lojalumas įmonei yra aukščiausias, o užklupęs sunkmetis sumažina darbuotojų norą dirbti įmonėje. Pasibaigus krizei situacija yra geresnė, tačiau reikia taikyti daugiau motyvavimo priemonių, jei norima vėl pasiekti ikikrizinį laikotarpį.

Ryšiai. Tyrimu buvo siekta nustatyti ar yra ryšiai tarp pasitenkinimo darbu, ištikimybės įmonei ir taikomų motyvacinių priemonių (psichologinių ir materialinių). Ryšiai tarp šių trijų veiksnių buvo vertinami atskirais laikotarpiais – ikikriziniu, krizės ir pokriziniu laikotarpiu. Tam, kad būtų įvertinti ryšiai buvo naudojamas Spirmeno (Spearman) koreliacijos koeficientas. Hipotezių tikrinimui pasirinkti du reikšmingumo lygmenys: 0,01 ir 0,05. Skirtumai buvo laikomi statistiškai reikšmingi, kai p – reikšmė $< 0,01$ arba p – reikšmė $< 0,05$.

Ikikriziniu laikotarpiu nustatyti reikšmingi koreliacijos ryšiai tarp pasitenkinimo darbu ir ištikimybės įmonei. Spirmano koreliacijos koeficientas (Spearman's rho) $rs = 0,423$, vadinasi ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir ištikimybės darbu yra reikšmingas ir galima teigti, kad mažėjant pasitenkinimui darbu, mažėja ir darbuotojo ištikimybė įmonei. Ikikriziniu laikotarpiu analizuojant gautus rezultatus pastebėtas ryšys tarp materialinių motyvavimo priemonių ir ištikimybės įmonei. Spirmano koreliacijos koeficientas (Spearman's rho) $rs = 0,288$. Taigi galima teigti, kad mažinant arba didinant materialines motyvavimo priemones, ištikimybė įmonei taip pat gali didėti arba mažėti. Tačiau šie ryšiai tiriant krizinį arba pokrizinį laikotarpį pastebėti nebuvo. Galima daryti išvadą, kad ikikriziniu laikotarpiu darbuotojus likti įmonėje labiausiai motyvavo materialinės priemonės.

Krizės laikotarpiu nustatytas reikšmingas koreliacijos ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir ištikimybės įmonei. Spirmano koreliacijos koeficientas (Spearman's rho) $rs = 0,686$. Šiuo atveju ryšys netgi stipresnis, nei buvo ikikriziniu laikotarpiu. Taip pat, analizuojant ryšius buvo pastebėtas reikšmingas koreliacijos koeficientas (Spearman's rho) $rs = 0,273$ tarp psichologinių motyvavimo priemonių ir pasitenkinimo darbu. Vadinasi psichologinės priemonės įtakoja pasitenkinimą darbu ekonomikos sunkmečio laikotarpiu. Taigi įmonės turėtų atitinkamai daugiau taikyti psichologinių motyvavimo priemonių, tačiau reikia nenuvertinti ir materialinių paskatų, nes tyrimas atskleidė, kad vis dėlto svarbiausia darbuotojo motyvavimo priemone išlieka geras darbo užmokestis.

Pokriziniu laikotarpiu taip pat nustatytas ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir ištikimybės įmonei - Spirmano koreliacijos koeficientas (Spearman's rho) $rs = 0,570$.

IŠVADOS

1. Motyvacija - elgesio skatinimo sistema, kurią veikia įvairūs motyvai ir įtakoja darbuotojų siekis patenkinti savo poreikius. Motyvuojant darbuotoją reikia taikyti išorinius ir vidinius motyvavimo veiksnius, o motyvacijos efektyvumą lemia ir tinkamas motyvavimo sistemų taikymas.
2. Darbuotojo motyvacijos stiprumą lemia įvairios materialinės ir psichologinės atlygio priemonės. Tačiau stipriausia motyvavimo priemone išlieka darbo užmokestis. Tačiau, verta pabrėžti, kad norint turėti motyvuotą darbuotoją, įmonėje reikalinga derinti kompleksines atlygio priemones, taip pat atsižvelgti į individualias darbuotojo savybes ir darbuotojo poreikius.
3. Tyrimas atskleidė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu ir darbuotojų ištikimybė įmonei krizės laikotarpiu ženkliai sumažėjo. Taip pat sumažėjo visų taikytų psichologinių ir materialinių priemonių taikymas. Taigi, galima daryti išvadą, kad kriziniu laikotarpiu įmonės susiduria su naujais iššūkiais ir iš naujo turi pažūrėti į darbuotojų motyvaciją ir taikyti tas motyvavimo priemones, kurias pajėgia šiuo laikotarpiu, siekdamos didinti pasitenkinimą ir lojalumą.
4. Siekiant gerinti darbuotojų motyvavimą įmonėse, pagrindinė materialinė priemonė yra atlyginimo kėlimas. Prie darbo užmokesčio įmonės skirdamos priedus ir premijas taip pat pakeltų darbuotojų pasitenkinimą taikomomis priemonėmis. Tai rodo, kad piniginiai paskatiniai darbuotojams užima svarbiausią reikšmę. Tačiau taip pat darbuotojus tinkamai motyvuotų, jei įmonės suteiktų galimybę tobulinti savo įgūdžius, kelti kompetenciją ir skirtų galimybę dalyvauti mokymuose.
Tyrimo analizė leidžia teigti, kad:
5. Hipotezė, kad taikomos materialinės motyvavimo priemonės turi ryšius su darbuotojų pasitenkinimu nepasitvirtino - atlikta analizė neparodė koreliacijos ryšių tarp šių veiksnių.
6. Hipotezė, kad taikomos psichologinės motyvavimo priemonės turi ryšį su darbuotojų pasitenkinimu darbu pasitvirtino iš dalies. Reikšmingas koreliacinis ryšys tarp šių veiksnių pastebėtas kriziniu laikotarpiu. Taigi, galima teigti, kad užklupus ekonomikos sunkmečiui ir sumažėjus įmonių galimybei motyvuoti darbuotojus materialiai, įmonės turėtų stengtis skirti daugiau psichologinių motyvavimo priemonių, kad darbuotojai jaustųsi ramiai dėl darbo vietos ir būtų patenkinti atliekamu darbu.
7. Hipotezė, kad darbuotojų pasitenkinimas darbu turi ryšį su darbuotojų ištikimybė įmonei pasitvirtino. Tyrimas parodė, kad kiekvienu ekonominiu laikotarpiu (ikikriziniu, kriziniu ir pokriziniu) yra reikšmingas koreliacinis ryšys tarp šių veiksnių. Taigi, galima teigti, kad augant ar mažėjant darbuotojų pasitenkinimui, auga arba mažėja ir darbuotojų ištikimybė įmonei. Todėl svarbu skatinti darbuotojų pasitenkinimą darbu materialinėmis ir psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, tokiu būdu įmonė galės išlaikyti lojalius darbuotojus ir nekils darbuotojų kaitos problema.

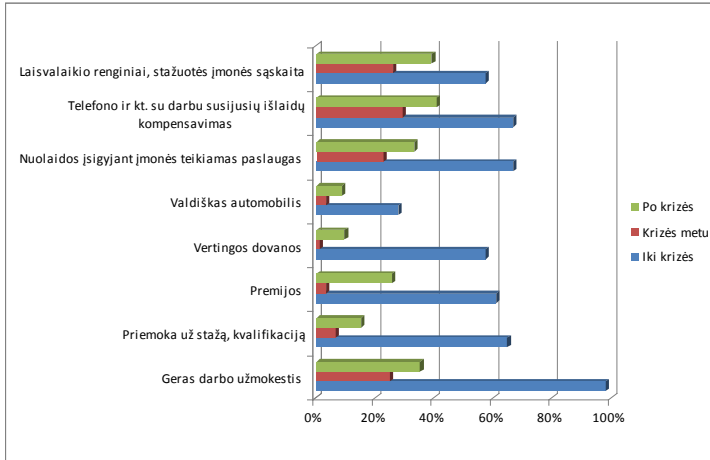
REKOMENDACIJOS

1. Kriziniu laikotarpiu, sumažėjus įmonių galimybėms materialiai motyvuoti darbuotojus, yra svarbu daugiau taikyti psichologinių motyvavimo priemonių, nes

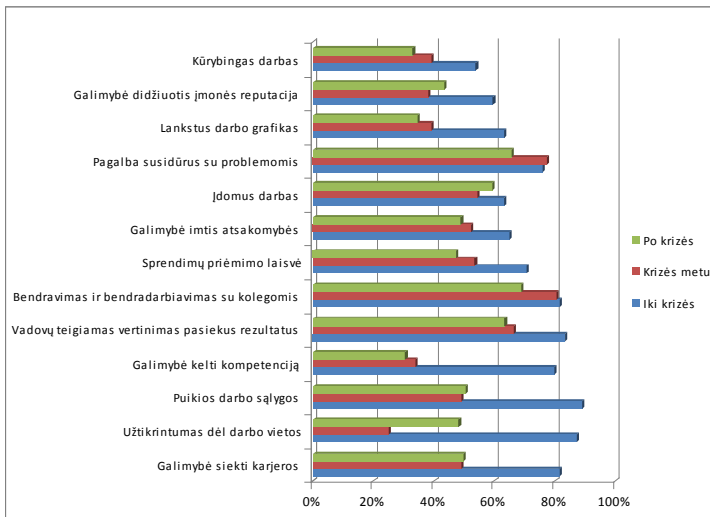
būtent šiuo laikotarpiu šių priemonių svarba išauga. Ypatingai svarbu, kad sunkmečio laikotarpiu darbuotojas jaustųsi ramus dėl savo darbo vietos.

- Kiekvienu ekonomikos laikotarpiu (ikikriziniu, kriziniu ir pokriziniu) darbuotojų pasitenkinimas darbu lemia jo ištikimybę įmonei. Vadinasi, įmonių vadovai, siekdami išvengti darbuotojų kaitos, turi stengtis patenkinti jų poreikius, taikydami įvairias materialines ir psichologines priemones.

PRIEDAI



1 pav. Įmonėje taikytos materialinės motyvavimo priemonės kiekvienu laikotarpiu



2 pav. Įmonėje taikytos psichologinės motyvavimo priemonės kiekvienu laikotarpiu

LITERATŪRA

1. Asad, S.; Dainty, A. R. J. Job motivational factors for disparate occupational groups within the UK construction sector: a comparative analysis. *Journal of Construction Research*. 2005, 6(2): 223–236.
2. Attridge, M. Measuring and managing employee work engagement: a review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 2009, 24: 383–398.
3. Aworemi, J. R.; Abdul-Azeez, I. A.; Durowoju, S. T. An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*. 2011, 3(5): 227 – 233.
4. Baršauskienė, V.; Almonaitienė, J.; Lekavičienė, R.; Antinienė, D. *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologijos, 2010.
5. Bartkus, E. V. Smulkaus ir vidutinio verslo plėtros prognozės Lietuvoje ekonominės krizės pradžioje. *Ekonomika ir vadyba*. 2010, 15: 390 – 396.
6. Bernatonytė, D.; Vilkė, R.; Keizerienė, E. Ekonominės krizės poveikio Lietuvos smulkių ir vidutinių įmonių socialinei atsakomybei kryptys. *Ekonomika ir vadyba*. 2009, 14: 229 – 236.
7. Bilevičienė, T.; Janušauskas, S. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.
8. Blaskova, M.; Grazulis, V. *Motivation of human potential: theory and practice*. Monograph. Vilnius: Leidybos centras, 2009.
9. Breiter, D.; Tesone, D. V.; Leeuwen, D. V.; Rue, V. An analysis of hotel employees' motivation using Kovach's ten factor model. *Journal of human resources in hospitality and tourism*. 2002, 1(4): 63 – 77.
10. Buech, V. I. D.; Michel, A.; Sonntag, K. Suggestion systems in organizations: what motivates employees to submit suggestions? *European Journal of Innovation Management*. 2010, 13(4): 507 – 525.
11. Elias, S. M.; Smith, W. L.; Barney, C. E. Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour & Information Technology*. 2012, 31(5): 453–467.
12. Eskildsen, J. K.; Kristensen, K.; Westlund, A. H. Work motivation and job satisfaction in the nordic countries. *Employee Relations*. 2004, 26(2): 122-136.
13. Fisher, C. D.; Yuan, X. Y. What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The international journal of human resource management*. 1998, 9(3): 516 – 528.
14. Girdauskienė, L. Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? *Ekonomika ir vadyba*. 2011, p. 743 – 752.
15. Kotliarov, I. Mathematical modelling of human motivation: a vector hypothesis. *Panorama socioeconomic*. 2006, 24(033): 66 – 74.
16. Klupšas, F. *Gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis*. Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2009, 19: 36-44.
17. Marcinkevičiūtė, L. *Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis*: daktaro disertacija: 03 S - vadyba ir administravimas. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2003.
18. Matzler, K.; Renzl, B. The relationship between inter personal trust, employee sa-

- tisfaction, and employee loyalty. *Total quality management and business excellence*. 2006, 17(10): 1261 – 1271.
19. Spasova, S. From motivation to well-being. *Studies in Business & Economics*. 2010, 5(3): 270-276.
 20. Stankevičienė, A.; Lobanova, L. *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. Vilnius: Technika, 2006.
 21. Stringer, C.; Didham, J.; Theivananthampillai, P. Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*. 2011, 8(2): 161-179.
 22. Šalkauskienė, L.; Stankevičienė, J.; Gedvilienė, M. Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2006, 1(6): 156-162.
 23. Palidauskaitė, J. Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007, 19: 33 – 45.
 24. Robbins, S. P. *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003.
 25. Vaitkuvienė, L.; Balvočiūtė, R.; Stoškus, S. The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: the Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2010, 54: 97 – 114.
 26. Viningienė, D.; Ramanauškas, J. Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmoniškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management theory and studies for rural business and infrastructure, Scientific journal*. 2012. 33: 104 – 112.
 27. Zakarevičius, P. *Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės*. Kaunas: VDU leidykla, 2003.
 28. Žaptorius, J. Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija*. 2007, 18(4): 105-117.
 29. Westover, J. H.; Taylor, J. International differences in job satisfaction. The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2010, 59(8): 811 – 828.
 30. Westover, J. H.; Westover, A. R.; Westover, L. A. Enhancing long-term worker productivity and performance: The connection of key work domains to job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2009, 59(4): 372-387.

EMPLOYEE MOTIVATION PRE-CRISIS, CRISIS AND POST-CRISIS PERIOD IN SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES

Aušra Žubikaitė

Mykolas Romeris University

Summary

Subject of this thesis is relevant because the study of employee motivation is important and could help to find out what drives employees to work more efficiently and achieve good results. Such studies may indicate how to achieve the greatest motivation at the low-

est cost, which is especially useful for companies in times of crisis. Also, the investigation of motivation in different economic times could help to determine which measures are most effective in pre-crisis, crisis and post-crisis period. There are problems related to the topic - should employers during economic crisis have to apply the same motivation measures despite crisis or need to find new motivation measures, which reflect the current situation? Also, motivation studies that compare the reasoning and application of motivational measures against the crisis, during the crisis and after crisis are new topic and should be further investigated. The aim is to analyze and compare the motivation and the evolution of small-and medium-sized tourism enterprises pre-crisis, crisis and post crisis period.

Work assessed motivation pre-crisis, crisis and post-crisis period in small and medium-sized tourism enterprises, also compared relationships between motivation during different economic periods, job satisfaction and employee loyalty to companies, finally provide suggestions how to improve motivation of employees in enterprises. The theoretical part analyzes concepts of the motivation, job satisfaction and loyalty, motivation tools in small and medium-sized enterprises. The empirical part shows research methodology, survey analysis and summary of the study. The result shows that the economic crisis significantly reduces the measures of motivation, employee's satisfaction and loyalty to their work. After the crisis the situation is improving, but does not reach the pre-crisis period, so companies have to pay more attention to motivation of employees. It also confirmed the hypothesis that job satisfaction has a connection with employee loyalty, partially confirming the hypothesis that psychological measures affect employee job satisfaction and deny the hypothesis that the material measures have a relationship with job satisfaction.

Study allows make recommendations. During crisis period, it is important to make greater use of psychological motivation, because during this period increases the importance of psychological motivation measures. In every economic period, job satisfaction is determined by its loyalty to the company. Thus, corporate executives, in order to avoid staff turnover must strive to meet their needs, using a variety of material and psychological motivation measures.

Keywords: *employee motivation, job satisfaction, loyalty, motivation tools, pre-crisis, crisis, post-crisis period.*