

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**IRENA PRENSKAJA**

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS POKYČIAI  
EKONOMINĖS KRIZĖS SĄLYGOMIS**  
Magistro baigiamasis darbas

**Vadovė  
Doc. dr. A. G. Raišienė**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS  
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS POKYČIAI  
EKONOMINĖS KRIZĖS SĄLYGOMIS**

**Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas  
Studijų programa 62603S204**

**Vadovė**

**Doc. dr. A. G. Raišienė**

**2012 03**

**Recenzentas**

**Atliko**

**VAmis0-04 gr. Stud.**

**I. Prenskaja**

**2012 03 08**

**VILNIUS, 2012**

**MYKOLAS ROMERIS UNIVERSITY  
FACULTY OF POLITICS AND MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT**

**IRENA PRENSKAJA**

**THE CHANGES IN EMPLOYEE MOTIVATION  
UNDER THE CIRCUMSTANCES OF THE FINANCIAL  
CRISIS**

**Mastersthesis**

**Supervisor  
Doc. dr. A. G. Raišienė**

**VILNIUS, 2012**

## TURINYS

ĮVADAS.....	1
1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA TEORINIŲ ASPEKTU.....	5
1.1. Motyvacijos sąvokos teorinė apibrėžtis.....	5
1.2. Darbuotojų motyvacijos svarba ir jos nauda organizacijoms.....	13
2. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS PRAKTINĖ REIKŠMĖ.....	15
3. EKONOMINĖ KRIZĖ IR JOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI.....	19
3.1. Darbuotojų motyvacija ekonominės recesijos sąlygomis.....	19
3.2. Viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuojantys veiksniai sunkmečio laikotarpiu.....	23
3.3. Darbuotojų motyvavimo sistema: ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvavimo priemonių derinys.....	28
3.4. Darbuotojų motyvavimo modeliai.....	32
4. „VALSTYBINĖS TEISMO PSICHIATRIJOS TARNYBOS PRIE SVEIKATOS APSAUGOS MINISTERIJOS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS POKYČIŲ EKONOMINĖS KRIZĖS SĄLYGOMIS TYRIMO ANALIZĖ.....	34
4.1. Tyrimo metodologija.....	34
4.2. Tyrimo anketinės apklausos analizė.....	42
4.3. „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvavimo modelis.....	68
IŠVADOS IR SIŪLYMAI.....	70
LITERATŪRA.....	73
ANOTACIJA.....	77
ANOTATION.....	78
SANTRAUKA.....	79
SUMMARY.....	80
PRIEDAI.....	81

## LENTELĖS

1 lentelė. Poreikių svarbos vertinimas viešajame ir privačiame sektoriuose.....	82
2 lentelė. Motyvacijai įtakos turintys individualūs, grupės ir organizaciniai veiksniai.....	23
3 lentelė. Netiesioginis piniginis darbo užmokestis ir netiesioginis natūrinis atlyginimas.....	31
4 lentelė. Darbuotojų motyvavimo programos.....	83
5 lentelė. Darbuotojų motyvavimo modeliai.....	32
6 lentelė. Darbuotojų motyvavimo modelių privalumai ir trūkumai.....	84
7 lentelė. Tyrimo imtis.....	41
8 lentelė. Bendra respondentų imties charakteristika.....	42
9 lentelė. Darbuotojams asmeniškai svarbūs veiksniai prieš ekonominę krizę.....	91
10 lentelė. Darbuotojams asmeniškai svarbūs veiksniai ekonominės krizės sąlygomis.....	92
11 lentelė. Iki ekonominės krizės darbuotojų motyvacijai įtakos turėję asmeniniai, grupės ir organizaciniai veiksniai.....	93
12 lentelė. Ekonominės krizės sąlygomis darbuotojus motyvuojantys asmeniniai, grupės ir organizaciniai veiksniai.....	94
13 lentelė. „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvuojančių veiksmų palyginimas prieš sunkmetį ir jo metu.....	53
14 lentelė. Ekonominės krizės metu „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ taikomos ekonominio pobūdžio priemonės.....	60

## PAVEIKSLAI

1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas.....	7
2 pav. Motyvacijos skirstymas.....	8
3 pav. Poreikio sąvokos esmė.....	9
4 pav. Motyvo sąvokos esmė.....	10
5 pav. Motyvų charakteristika.....	11
6 pav. Darbo motyvacijos esmė.....	12
7 pav. Viešojo sektoriaus motyvacijos esmė.....	16
8 pav. Viešojo sektoriaus motyvai.....	18
9 pav. Motyvavimo priemonės.....	30
10 pav. Tyrimo metodologinės dalies loginė schema.....	34
11 pav. Diagnostinės priemonės principinė schema.....	39
12 pav. Respondentų atsakymai į klausimą, kas jiems yra darbas.....	42
13 pav. Tarnybos darbuotojų pasitenkinimas darbu.....	44
14 pav. Tyrimo dalyvių nuomone svarbiausios personalo valdymo funkcijos.....	45
15 pav. Respondentų atsakymai į klausimą ar jiems pažįstama/žinoma motyvacijos sąvoka.....	46
16 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar ekonominė krizė turi įtakos darbuotojų motyvacijai?“.....	47
17 pav. Ekonominės krizės poveikis darbuotojus motyvuojantiems veiksniams.....	48
18 pav. Darbuotojų asmeniniai motyvacijos veiksniai prieš ekonominį sunkmetį.....	95
19 pav. Darbuotojų grupiniai motyvacijos veiksniai prieš ekonominę krizę.....	95
20 pav. Darbuotojų organizaciniai motyvacijos veiksniai iki ekonominės krizės.....	96
21 pav. Darbuotojus motyvuojantys asmeniniai veiksniai ekonominės krizės sąlygomis.....	96
22 pav. Darbuotojus motyvuojantys grupiniai veiksniai ekonominio sunkmečio metu.....	97
23 pav. Darbuotojus motyvuojantys organizaciniai (išoriniai) veiksniai ekonominės krizės sąlygomis.....	97
24 pav. Respondentų motyvacijos lygis ekonominio sunkmečio metu.....	55
25 pav. Tarnybos darbuotojus demotyvuojantys veiksniai ekonominės krizės sąlygomis.....	98
26 pav. Respondentų atsakymai į klausimą ar jų darbovietėje yra darbuotojų motyvavimo sistema.....	58
27 pav. Respondentų tarnyboje taikomos darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimas.....	59
28 pav. Tarnyboje darbuotojams motyvuoti taikomos ekonominio pobūdžio priemonės sunkmečiu.....	98
29 pav. Organizacijoje taikomos filosofinės motyvavimo priemonės sunkmečiu.....	61
30 pav. Darbuotojams motyvuoti taikomos teisinio pobūdžio priemonės sunkmečiu.....	99
31 pav. Darbuotojams motyvuoti taikomos psichologinio pobūdžio priemonės sunkmečiu.....	99
32 pav. Darbuotojams motyvuoti taikytos motyvavimo priemonės prieš ekonominę krizę.....	100
33 pav. Tarnybos darbuotojų nuomone svarbiausi motyvavimo privalumai.....	101
34 pav. „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvavimo modelis ekonominės recesijos laikotarpiu.....	102

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Šiame darbe yra nagrinėjama darbuotojų motyvacijos ekonominės krizės sąlygomis problematika. Ekonominė krizė, prasidėjusi 2008 m., apėmė daugelį pasaulio šalių, - tuo pačiu neaplenkė ir Lietuvos. Smunkantys Lietuvos ekonominiai rodikliai, tokie kaip: BVP augimo mažėjimas, gamybos nuosmukis, infliacija bei įvairių socialinių – ekonominių (nedarbo augimas, socialinis nesaugumas, pajamų mažėjimas, įmonių bankrotai) problemų suaustrėjimas tapo įtampos Lietuvos darbo rinkoje priežastimi. Daugelis žmonių prarado darbą, kitiems ženkliai buvo sumažinti atlyginimai. Sunkmečiu vis daugiau darbuotojų yra priversti dirbti didesniu krūviu, turi susidoroti su darbe tvyrančia įtampa, jaučiasi nesaugūs ir pažeidžiami. Todėl organizacijos norėdamos sėkmingai gyvuoti šiandien vis labiau intensyvėjančios konkurencijos ir ekonominės krizės sąlygomis turėtų tinkamai motyvuoti darbuotojus, suprasti jų elgseną ir poreikius. Motyvuotos darbo jėgos trūkumas turėtų paskatinti keisti vadovų požiūrį į vieną svarbiausių veiksnių kuriant įmonės vertę – jos darbuotojus. Tačiau nepaisant to, kad žmogiškojo kapitalo svarba šiandien yra akivaizdi, nemaža dalis Lietuvos organizacijų nesuvokia žmonių išteklių reikšmės ir naudos.

Akcentuotina, kad darbuotojų motyvavimo tyrimai svarbūs šiuolaikinėms įmonėms, nes joms svarbu žinoti priežastis, kurios inicijuoja individų aktyvumą. Kiekvieną žmogų veikti skatina įvairiausių poreikių visuma. Poreikiai nėra statiški, jiems būdingas kitimas. Pavyzdžiui, kai darbuotojas gauna didesnę atlyginimą, atitinkamai keičiasi ir jo poreikiai: darbo užmokestis jau nėra tas motyvuojantis veiksnys – jam daug svarbesnis tampa bendradarbių ir vadovo pripažinimas, karjeros galimybės ir pan. Todėl laiku atpažinti pasikeitusius darbuotojų poreikius yra ypatingai svarbu. Akivaizdu, kad iki ekonominės krizės naudotos darbuotojų motyvavimo priemonės vargiai bus įmanomos sunkmečiu. Todėl organizacijos, tinkamai neįvertinusios savo darbuotojų motyvacijos bei nepakankamai dėmesio skiriančios darbuotojų pasitenkinimui darbu užtikrinti ekonominės recesijos metu, rizikuoja patirti nesėkmę. Taigi praktinė ir teorinė pasirinktos temos reikšmė yra neabejotina, kadangi neigiami ekonominiai pokyčiai neišvengiamai kelia ir naujų iššūkių darbuotojų motyvacijai ir motyvavimui.

**Temos iširtumas.** Bendra motyvacijos tema yra susilaukusi didelio teoretikų ir praktikų dėmesio. Ilgalaikėje perspektyvoje buvo sukurta daug motyvacijų teorijų, galima suskaičiuoti net keliasdešimt motyvacijos sąvokų apibrėžimų, visame pasaulyje yra atlikta šimtai darbuotojų motyvavimo tyrimų.

Lietuvoje darbuotojų motyvacijos aspektus išsamiau tyrinėjo I. Bučiūnienė (1996), kuri specializuojasi darbuotojų motyvacijos, vertinimo ir atlyginimo srityse; F. S. Butkus (2003), nagrinėjantis kasdienines įvairių organizacijų veiklos valdymo ypatybes, tokias kaip darbuotojų motyvaciją, darbo skatinimas, P. Zakarevičius (2003), nagrinėjantis motyvavimo priemonės bei mechanizmus, motyvavimo teorijas suponuojančias skirtingus požiūrius į motyvaciją; V. Gražulis (2005), aiškinantis motyvacijos proceso esmę ir besigilinantį į motyvacijos pasaulį remiantis įvairių autorių sukurtomis teorinėmis koncepcijomis; J. Žaptorius (2007), aprašantis motyvavimo sistemų kūrimą ir jų teorinę analizę; D. Šavareikienė (2008), motyvaciją analizuojanti vadybos proceso kontekste; D. Grauslytė (2008), aprašanti darbuotojų motyvavimo modelius; L. Marcinkevičiūtė (2003), analizuojanti pagrindinius veiksnius, darančius įtaką darbuotojų motyvacijai, darbuotojų darbo motyvavimo modelius ir kt. Taip pat darbe remiamasi ir užsienio mokslininkų dirbusių motyvacijos tematikoje darbais, tokių kaip: G. P. Latham, C. C. Pinder (2005), analizuojančius XXI a. darbo motyvacijos teoriją ir tyrimus; G. Felser (2006), nagrinėjančio motyvacijos būdus ir organizacijų paskatinimo sistemų kūrimą, A. Wziątek – Staško (2010), nagrinėjančio darbuotojų motyvavimą per organizacijų vadovų motyvacijos prizmę ir t.t. Iš lietuvių bei užsienio mokslininkų, analizavusių viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją, verta išskirti G. A. Brewer, S. C. Selden, R. Facer (2000); J. Palidauskaitę (2007, 2008); D. Diskienę (2009); Y. Georgellis, V. Tabvuma (2010) ir kt. Pabrėžtina, kad darbuotojų motyvacijos tyrimai vykdyti daugiau privačiame nei viešajame sektoriuje. Todėl galima teigti, kad dėmesys viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai ir motyvavimui nėra pakankamas. Kaip teigia J. Palidauskaitė (2007), viešojo administravimo teoretikai palyginti vėlai ėmėsi šios temos, bandydami rasti specifinius valstybės tarnautojų veiklą motyvuojančius veiksnius.

Pažymėtina, kad darbuotojų motyvacija ir jos pokyčiai būtent ekonominės krizės sąlygomis yra mažai tyrinėti. Iš autorių, rašančių šiuo aspektu, paminėtinas F. Klupša (2009), analizuojantis gamybos darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijas besikeičiančiomis sąlygomis.

**Darbo naujumas.** Lietuvoje darbo motyvavimo tyrimai buvo pradėti vykdyti dar 1927 m. (J. Vabalas – Gudaitis, A. Gučas) (Marcinkevičiūtė, 2005). Tačiau svarbu akcentuoti, kad viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos pokyčiai sunkmečiu yra visai nauja ir dar netyrinėta sritis. **Taip yra todėl, kad pati** ekonominė krizė yra pakankamai naujas reiškinys, tad jos įtaka ne tik darbuotojų motyvacijai, bet ir kitoms gyvenimo sritims dar nėra visapusiškai tyrinėta mokslininkų.



Šiame magistro baigiamajame darbe į darbuotojų motyvavimą ekonominės krizės sąlygomis žvelgiama kompleksiskai – integruojant žinias apie ekonomines, teisines, psichologines ir filosofines darbo motyvavimo priemones.

**Praktinis darbo reikšmingumas** siejamas su perspektyva sukurti darbuotojų motyvavimo modelį, pagrįstą pasikeitusiai darbuotojų poreikiais ir orientuotą į geresnės darbo motyvacijos užtikrinimą.

**Tyrimo objektas.** „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos Apsaugos Ministerijos“ darbuotojų motyvacijos pokyčiai ekonominės krizės sąlygomis.

**Problema.** Ekonominė krizė – viena didžiausių makroekonominių problemų, kuri neigiamai veikia ne tik visą pasaulio ekonomiką, smukdo gamybą ir pardavimus, skatina nedarbo didėjimą, bet tuo pačiu yra ir žmonių emocinio streso priežastimi. Nuolatinė įtampa darbe, sumažėję ar ne laiku mokami atlyginimai, darbo netekimas, socialinių garantijų nebuvimas ir vis prastėjančios darbo sąlygos neigiamai veikia ir pačias organizacijas. Tinkamai nemotyvuoti darbuotojai prasčiau dirba ir nėra suinteresuoti gerų rezultatų siekimu. Todėl ekonominės krizės sąlygomis darbuotojų motyvacijai ir efektyvios motyvavimo sistemos sukūrimui vadovai turi skirti ypač daug dėmesio. Tai pasiekama taikant tik pagrįstas motyvavimo priemones, kurios atitinka pasikeitusius darbuotojų poreikius ekonominės krizės sąlygomis. Tačiau pabrėžtina, kad dėmesys darbuotojų motyvacijai ekonominio sunkmečio metu nėra pakankamas, nors darbuotojų vidinės motyvacijos stiprinimas ir tinkamos motyvavimo sistemos taikymas gali būti vieni pagrindinių būdų padidinti organizacijų efektyvumą.

**Darbo hipotezė.** Ekonominės krizės sąlygomis darbuotojų motyvacijai padidinti reikia išplėsti materialių ir nematerialių motyvavimo priemonių sistemą.

**Magistro baigiamojo darbo tikslas** - ištirti „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos Apsaugos ministerijos“ taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą ir, atsižvelgiant į darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominės krizės sąlygomis, pagrįsti taikomų motyvacijos priemonių tobulinimo tikslingumą.

**Darbo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą, susijusią su darbuotojų motyvacija.
2. Įvertinti svarbiausius darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominės krizės sąlygomis.
3. Atskleisti „Valstybinėje teismo ir psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominės krizės sąlygomis ir nustatyti juos motyvuojančius veiksnius sunkmečiu.

4. Ištirti „Valstybinėje teismo ir psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą ekonominės krizės sąlygomis ir pagrįsti taikomų motyvavimo priemonių tobulinimo tikslumą.
5. Sukurti darbuotojų motyvavimo modelį, atitinkantį pasikeitusius darbuotojų poreikius ekonominės recesijos metu.

**Metodai:** Užsibrėžtam tikslui bei iškeltiems uždaviniams įgyvendinti darbe naudojami tokie tyrimo metodai kaip:

- **Teoriniai:** Mokslinės literatūros analizė, lyginimas ir apibendrinimas.
- **Empiriniai:** Anketinis metodas.
- **Statistiniai:** Duomenų rinkimas, empirinių duomenų apdorojimas ir analizavimas taikant MS Office Excel 2007 programą.

**Darbo struktūra.** Magistro baigiamąjį darbą sudaro įžanginė, teorinė, metodologinė, empirinė dalys ir išvados. Įžanginėje dalyje pateiktas temos aktualumas ir naujumas, trumpai įvardijami pagrindiniai Lietuvos ir užsienio mokslininkai, dirbę atitinkamoje tematikoje bei glaustai paminimos jų nagrinėtos problemos. Metodologinėje dalyje pateikiami empirinių duomenų rinkimo ir analizės metodai, pristatoma tyrimo imtis. Empirinėje dalyje pateikiami nagrinėjamos temos tyrimo rezultatai, pateikiama jų analizė ir interpretacija. Remiantis gautais rezultatais – formuojamas „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvavimo modelis sunkmečiu. Atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus pateikiamos išvados bei rekomendacijos.

## 1. DARBUOTOJŲ MOTYVACIJA TEORINIU ASPEKTU

### 1.1. Motyvacijos sąvokos teorinė apibrėžtis

Motyvacijos tema yra sulaukusi ne tik vadybininkų, psichologų, bet ir organizacijų teoretikų bei praktikų dėmesio. Motyvaciją analizuojančioje mokslinėje literatūroje nėra pateikiamas vienas ir bendrai pripažįstamas šios sąvokos apibrėžimas. Skirtingais laikmečiais įvairūs autoriai bandė apibūdinti motyvacijos fenomeną, kūrė ir tobulino motyvacijos apibrėžimus. Šiandien galima būtų suskaičiuoti keliasdešimt tokių apibrėžimų, tačiau tarp jų tikriausiai nepavyktų rasti vienintelio absoliučiai teisingo ir visuotinai priimtino, nes jie veikia vienas kitą papildo. Tačiau nepaisant tokios motyvacijos apibrėžimų gausos - motyvavimas, poreikiai ir motyvai yra bene pagrindinės sąvokos, kurios vartojamos motyvacijai analizuoti. Taip pat mokslinėje literatūroje galima aptikti ir dar vieną - darbo motyvacijos apibrėžimą. Būtent todėl gilesniam motyvacijos supratimui toliau bus pateiktos visos ankščiau minėtos sąvokos prieš tai išanalizavus pačią sąvoką „motyvaciją“.

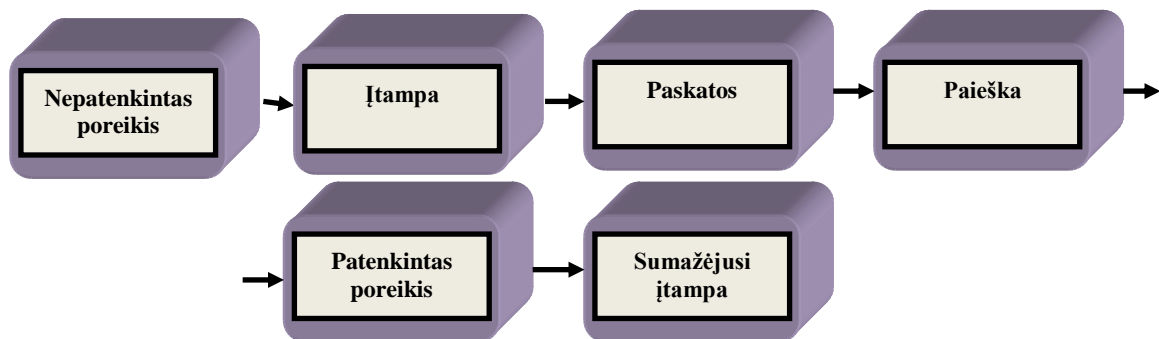
Pasak Bučiūnienės (1996) „motyvacijos“ sąvokos atsiradimas apie XX a. trečiąjį dešimtmetį yra sietinas su marketingu. Iš pradžių motyvacija buvo suprantama kaip visuma veiksnių, kurie daro įtaką ekonomikos subjektams, ir ypač vartotojų elgsenai. Iki to laiko apie motyvus buvo kalbėta kaip apie tai, kas verčia žmogų veikti. „Motyvacijos mokslas ir jo metodai siekė paaiškinti realias pirkėjų elgesio priežastis. Tai perėmė darbo psichologai ir sociologai, skatinami postteiloristinių įmonių, kurios, siekdamos sėkmingai vystytis, pajuto, kad reikia kitaip valdyti žmonių išteklius“ (Palidaukaitė, 2007). Akivaizdu, kad žmogiškieji ištekliai yra vienas esminių resursų, kuris reikalingas bet kuriai įmonei ar organizacijai, todėl laikomi vienu svarbiausiu konkurencinio pranašumo ir sėkmę lemiančiu veiksnium. Pabrėžtina, kad tos organizacijos, kurios nori išsilaikyti konkurencinėje kovoje privalo rūpintis personalo valdymu ir viena svarbiausių personalo valdymo sričių – motyvavimu, t.y. darbuotojų motyvacijos didinimu.

Egzistuoja daugybė motyvacijos teorijų, kurios išryškina skirtingus motyvacijos aspektus, tačiau viena kitos nepaneigia. Įvairios motyvacijos teorijos skirstomos į turinines ir procesines. Turininės motyvacijos teorijos remiasi identifikavimu tų vidinių pažadinių, kurie verčia žmonės pasielgti taip, o ne kitaip. Turinio motyvacijos teorijoms priskiriama: poreikių teorija – pagrįsta žmonių poreikiais (Maslow teorija); ERG teorija atsiradusi kaip poreikių teorijos atmaina ir teigianti, kad žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir tobulėjimo poreikius (Alderfer teorija); trijų poreikių teorija siejama su laimėjimų, valdžios ir artimo bendrumo su kitais asmenimis poreikiais (McClellando teorija); dviejų veiksnių teorija (Herzbergo teorija), teigianti kad pasitenkinimą ir

nepasitenkinimą sukelia dvi skirtingos veiksmų grupės. Procesinės motyvacijos teorijos remiasi tuo, kaip žmonės elgiasi vertinant jų pažinimą ir suvokimą. Tai teisingumo teorija – pabrėžianti, individo tikėjimą atsilyginimo ir nuobaudų sistemų teisingumu ir nešališkumu (Adams teorija); vilčių teorija – žmonės pasirenka kaip elgtis iš alternatyvių poelgių; pastiprinimo teorija teigianti, kad ankstesnio elgesio pasekmės veikia ateities veiksmus per cikliško suvokimo procesą (Vroom teorija), kompleksinė laukimo ir teisingumo teorija teigianti, kad darbuotojų pasiekti rezultatai priklauso nuo įdėtų pastangų, sugebėjimų ir būdingų žmogui savybių (Porter, Lawler) (Žaptorius, 2007; Seilius, 1998). Tačiau atsižvelgiant į tai, kad skirtingų motyvacijos teorijų koncepcijų išdava yra jų universalumo stoka, nes nė viena nėra pakankama siekiant suvokti žmonių įvairiose situacijose motyvaciją, darbe minėtos motyvacijos teorijos nebus atsietai analizuojamos, bet suformavus integralų požiūrį bus bandoma atskleisti tai, kas labiausiai aktualu darbuotojų motyvacijai ekonominės krizės sąlygomis atskleisti.

Tarptautinių žodžių žodyne (2001) galima rasti tokį motyvacijos sąvokos apibrėžimą: „elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį veikia įvairūs motyvai ar jų visuma“ (p. 656). Visuotinėje Lietuvių enciklopedijoje (2009) motyvacija apibūdinama kaip tam tikro elgesio ir veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai ar jų visuma. Leonienė (2001) motyvaciją suvokia kaip poreikį arba vidinę paskatą, kuri skatina veikti siekiant tam tikrų tikslų. Currie (2006) motyvacija apibūdina kaip paskatą dėti visas pastangas siekti tų tikslų, kurie atitinka individo individualius poreikius. Damašienė (2002) teigia, kad motyvacija tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, nukreiptas į asmeninių ir organizacijos tikslų pasiekimą. Kasiulis ir Barvydienė (2003) motyvaciją prilygina elgesio skatinimo sistemai, kurią sukelia įvairūs motyvai. Albrechto (2005) įsitikinimu, motyvacija – tai asmens būklė, kuri lemia darbuotojų veiklos kryptingumą ir aktyvumą. Felser (2006) tvirtina, kad motyvacijos sąvoka yra neatsiejama nuo laimės ar pasiekimų į kuriuos yra nukreipti asmens veiksmai. Autorius išskiria trys esminius motyvacijos bruožus: motyvacija turi įtakos veiksmų trukmei ir intensyvumui; ji glaudžiai susijusi su tų veiksmų kryptingumu; tikslingą ir pagrįstą veiksmų atlikimą lemia motyvai. Pasak autorių Stankevičienės ir Lobanovos (2006) motyvacija tai psichologinė savybė, lemianti asmens įsipareigojimo laipsnį – tai veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys žmogaus elgesį tam tikra įsipareigojimo kryptimi. Panašios nuomonės yra ir Gražulis (2005), kuris motyvaciją apibūdina kaip asmens psichologinę būseną, kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikrų tikslų. Žaptorius (2007) teigia, kad „motyvacija yra vienas iš keleto veiksmų, sąlygojančių asmens veiklos rezultatus: gebėjimai, ištekliai ir sąlygos, kuriomis tai atliekama“ (p. 105). Anot autoriaus motyvacija – tai priemonė, kurios pagalba vadovai gali sutvarkyti darbo santykius

organizacijoje. „Jei vadovai žino, kas skatina darbuotojus dirbti, gali pritaikyti darbo užduotis ir atlyginimą taip, kad priverstų žmones „tikseti““ (p. 105-106). Grauslytė (2008) motyvaciją apibūdina kaip žmonių skatinimą veikti ir dirbti taip, kad tiek darbuotojai tiek ir pati įmonė pasiektų išsikeltus tikslus bei tuo pačiu būtų patenkinti kiekvieno žmogaus poreikiai. Kretchmar (2008) teigia, kad motyvacija tai vienas iš būdų pasiekti norimą tikslą, gauti atlyginimą, kopti karjeros laiptais arba gauti kitų žmonių pripažinimą. Klupša (2009) tvirtina, kad motyvacijos tikslas suvienyti darbuotojus ir kaupti juos, kad būtų pasiektas bendras tikslas. Šavareikienė (2008) motyvaciją suvokia kaip skatinimo procesą, kurio tikslas yra nukreipti darbuotojus konkrečiai veiklai, tam pasitelkiant vidinius ir išorinius veiksnius. Pasak Rabey (2001) motyvacija tai veiksnys, nulemiantys tam tikrą elgesį, kuris leidžia pasiekti tam tikrą tikslą bei įgyvendinti elementarius poreikius. Thiedke (2004) įsitikinęs, kad motyvacija tai jausmas kylantis iš noro ką nors pasiekti ir noro būti atsakingu už savo veiksmus. Robbins (2003) motyvaciją sieja su poreikio terminu. Pasak autoriaus motyvaciją reikia suprasti kaip norą ką nors padaryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį. Kitais žodžiais tariant nepatenkintas poreikis sukelia įtampą, kurią sumažinti galima suradus atitinkamas motyvavimo bei paskatinimo priemones (žr. 1 pav.).



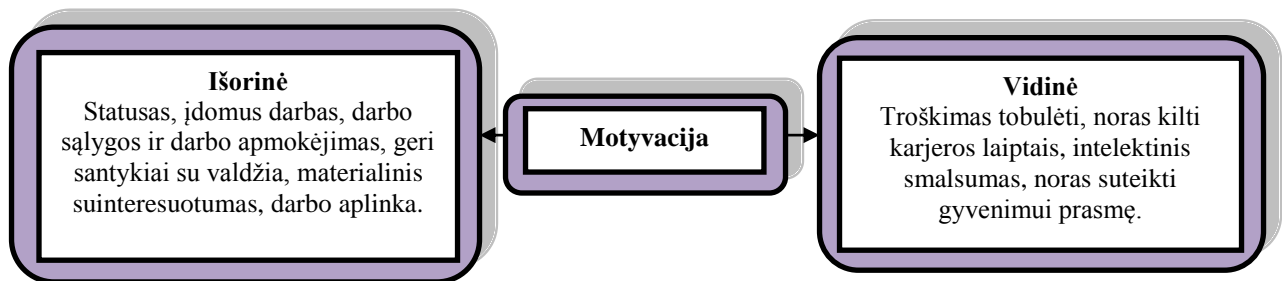
Šaltinis: Robbins, 2003, p. 66

### 1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas

Pasak Fineman, Sims (2005) motyvacija yra reikšminga organizacinės elgsenos dalis. Tai daugialypis, dinamiškas ir sudėtingas reiškinys: skirtingi žmonės, aplinka, sąlygos ir laikas suponuoja jos nestatišką prigimtį ir nuolatinę kaitą. Nors kaip jau buvo minėta, motyvacijai paaiškinti yra sukurta daug teorijų, tačiau tenka konstatuoti, kad iki šiol nėra vienos, visa apimančios motyvacijos teorijos. Darbuotojų motyvavimas perėjo ne vieną istorinės bei konceptualiosios raidos etapą, kurį lydėjo viena ar kita mokslinė mintis, skirtingai vertinusi darbuotoją, akcentavusi skirtingas vertybes bei motyvavimo priemones (Marcinkevičiūtė, 2003; Bagodnas, Bagdonienė 2000). Tačiau remiantis aukščiau pateiktų

paveikslų matyti, kad pagrindinis motyvacijos tikslas yra patenkinti atsiradusį poreikį ir tokiu būdu pašalinti nepatenkinto poreikio sukeltą įtampą. Poreikiai gali būti patenkinti tik tinkamai motyvuojant darbuotojus - naudojant pagrįstas ir jų poreikius atitinkančias motyvacijos priemones ir būdus.

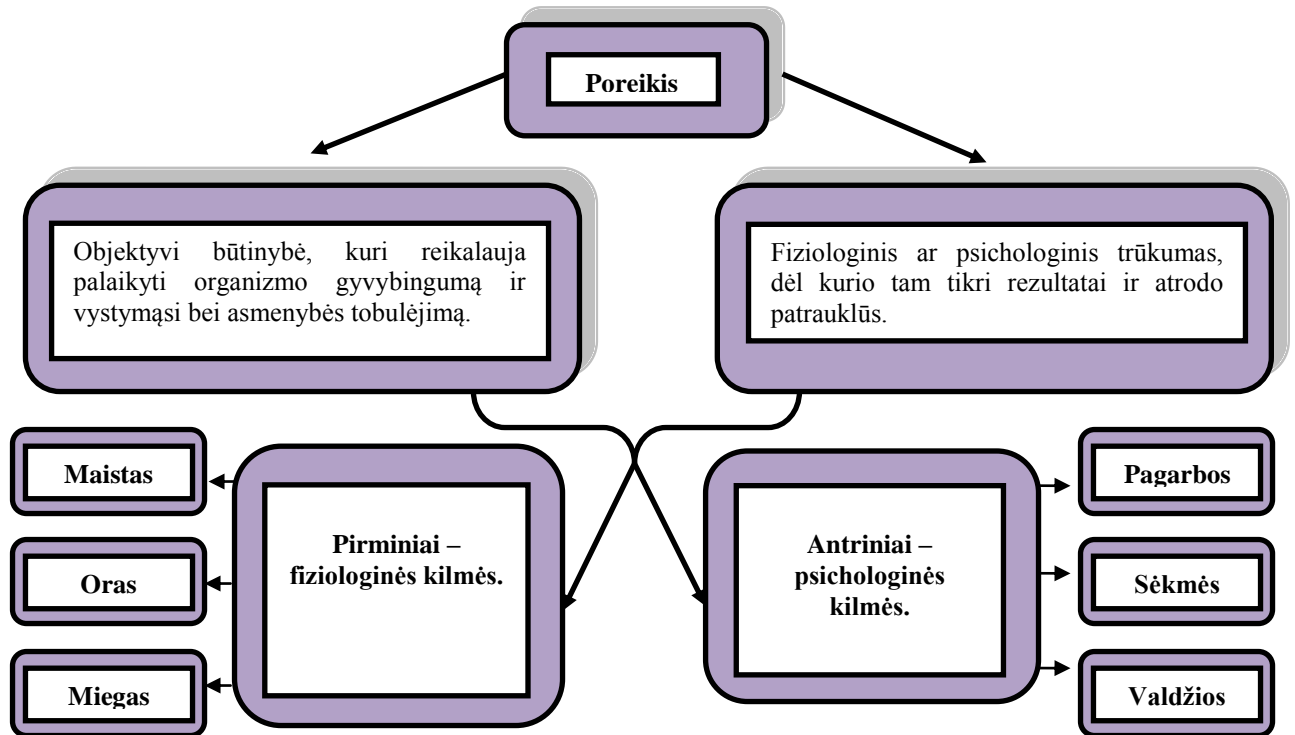
Yra skiriama vidinė ir išorinė motyvacija (žr. 2 pav.). Pasak Felser (2006) vidinė motyvacija remiasi savaiminiais faktoriais. Anot autoriaus kiekvienas žmogus norėdamas kažką pasiekti į tai nukreipia savo veiksmus (pvz. karjeros galimybės). Palidauskaitė (2008) prie vidinės motyvacijos taip pat priskiria patį darbą: darbo turinį, veiklos laisvę ir pan. Savo ruožtu išorinė motyvacija yra veikiamą aplinkos. Ši motyvacija yra labiau priimtinesnė tiems, kas siekia naudos arba nori išvengti nuostolių (Felser, 2006). Išorinė motyvacija yra siejama su materialinėmis ir nematerialinėmis paskatomis, kurios dar yra skirstomos į „socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kt.) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.)“ (Palidauskaitė, 2007, p. 8). Felser (2006) remiantis visuotine nuomone akcentuoja, kad vidinė motyvacija yra patvaresnė už išorinę.



**Šaltinis:** sudaryta autorės pagal Bogdanas, Bagdonienė, 2000; Felser, 2006

## 2 pav. Motyvacijos skirstymas

Pasak Palidauskaitės (2007) motyvacijos tema besidomintys mokslininkai daugiausiai dėmesio skiria individo poreikiams (žr. 3 pav.) ir jų patenkinimo būdams. Poreikius bendriausia prasme reikia suprasti kaip kažko trūkumą, kurio neužpildžius atsiranda įtampą, iniciatyvos trūkumas dirbti, veikti. Sakalas, Šilingienė (2000) akcentuoja, kad „kiekvienas žmogus turi įgimtų savybių, gabumų, kurie, jam sąveikaujant su aplinka, kinta ir vystosi“ (p. 107). Jų įsitikinimų, kiekvienas žmogus yra išskirtinis ir individualus, todėl tik su didelėmis išlygomis galima žmones jungti į grupes, turinčias bendrus tikslus. Anot autorių priklausomai nuo charakterio bruožų ir ypatumų kiekvienas darbuotojas toje pačioje situacijoje neretai elgiasi visiškai priešingai. Todėl įmonių vadovai, norėdami savo pavaldinius motyvuoti siekti tikslo, privalo žinoti jų poreikius.



Šaltinis: sudaryta pagal Leonienę 2001, Robbins 2003, Kareckaitę 2006

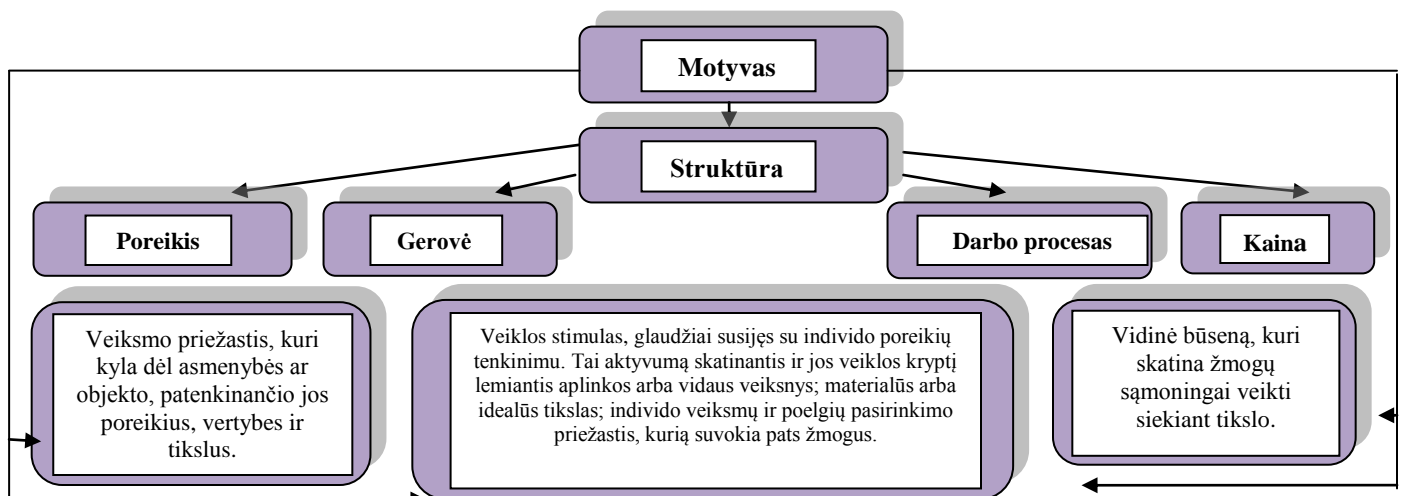
### 3 pav. Poreikio sąvokos esmė

Verta akcentuoti, kad poreikius neįmanoma išmatuoti: apie juos galima spręsti tik iš individo elgesio. Taip pat pabrėžtina, kad antriniai poreikiai plėtojasi žmogui tobulėjant kaip asmenybei ir yra daug įvairesni negu pirminiai poreikiai. Tačiau tiek pirminius (fiziologinius), tiek ir antrinius poreikius (psichologinės kilmės) galima laikyti motyvacijos pagrindu. Kiekviena organizacija, turi savo tikslus ir norėdama juos pasiekti, privalo užtikrinti darbuotojų poreikių stimuliuojantį patenkinimą. Kai individų poreikiai yra patenkinami tai skatina juos dirbti, o priešingu atveju yra žlugdoma darbuotojų iniciatyvą. Kiekvienos organizacijos vadovas privalo gerai suprasti savo darbuotojų poreikių prioritetus, žinoti ko reikia, kad pavaldiniai būtų patenkinti ir kokią įtaką individų poreikiams turi įvairios motyvacijos formos (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

Kaip pažymi Dubinas (2010), organizacijos suformuluotos verslo strategijos nebus efektyvios, jei nebus atsižvelgta į organizacijos žmoniškųjų išteklių, kurie sudaro net 85% viso jos potencialo, poreikius. Jam antrina Šalkauskienė ir kt. (2006), kurių įsitikinimu, kad nepaisant to, „kokoje įmonėje dirba žmogus, didelėje ar mažoje, gamybos, prekybos ar paslaugų, jis siekia vieno – patenkinti savo poreikius“. (p. 156). Psichologai teigia, kad žmogus jaučia tam tikrą poreikį, kai išgyvena psichologinį ar fiziologinį ko nors trūkumą (Robbins, 2003). Barvydienės ir Kasiulio (2003) teigimu, kiekvienas

poreikis savaime kelia jo patenkinimo motyvus, kurie kreipia elgesį į tikslo siekimą. Marionaitė (2009) motyvacijos sąvoką sieja ne tik su individų poreikiais, bet ir papildo ją tikslo siekimu. Anot autorės kiekviena organizacija yra orientuota į tam tikrą tikslą, kuris pagrindžia veiklos paskirtį, į kurią yra nukreipti sprendimai ir pati veikla. Autorės įsitikinimu, visi organizacijos nariai tampa suinteresuoti jos tikslų siekimu, kuris savo ruožtu veikia jų elgesį. „Žmonės narystę organizacijoje linkę pripažinti tada, kai jų veikla joje tiesiogiai ar netiesiogiai prisideda prie asmeninių tikslų siekio. Tiesiogiai prisidedama, jai organizacijos veiklos tikslai žmogui tiesiogiai yra svarbūs. Netiesiogiai prisidedama, kai organizacija siūlo žmogui asmeninį atlygį – piniginį atlygį už jo norą veikti kartu su organizacija“ (Marionaitė, 2009, p. 15).

Akivaizdu, kad poreikiai yra svarbūs, bet ne vienintelis motyvacijos šaltinis. Poreikiai yra cikliški: poreikius patenkinus jie nustoja būti motyvacijos šaltiniu. Kita vertus, yra ir pastovių poreikių: tai įpročiai, polinkiai ir pan. Taigi kaip jau buvo minėta, nors poreikiai vieni svarbiausių motyvacijos šaltinių, tačiau analizuojant darbuotojų motyvaciją taip pat labai dažnai yra sutinkama ir kita svarbi sąvoka – motyvas (žr. 4 pav.). Motyvo struktūrą sudaro: poreikis, kuriuos individas siekia patenkinti; gerovė, galinti patenkinti šiuos poreikius; darbo procesas – nukreiptas į gerovės pasiekimą, kaina – skirta išlaikyti dirbančiojo materialinį ir moralinį suinteresuotumą, susijusi su darbo procesu (Травин, Дятлов 2002).

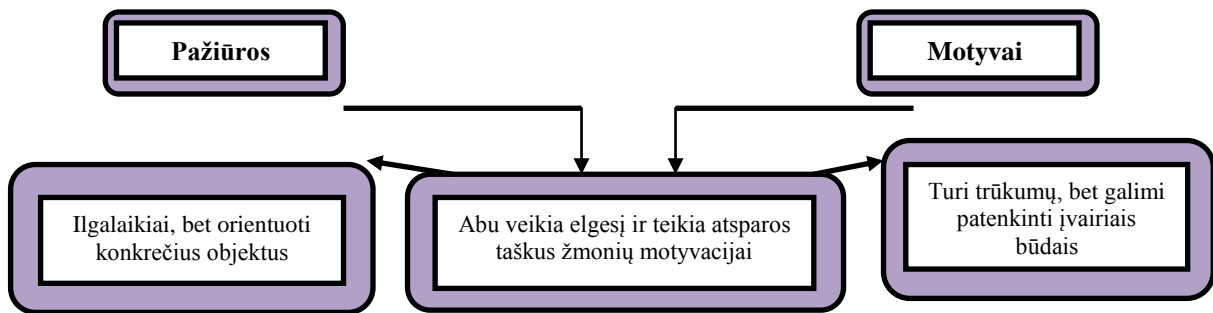


Šaltinis: sudaryta pagal Vaitkevičiūtę, 2001; Травин, Дятлов, 2002; Ларę ir Naviką, 2003; Šalkauskienę 2006

4 pav. Motyvo sąvokos esmė

Felser (2006) motyvus sieja su emocijomis ir pažiūromis, kadangi „abi sąvokos charakterizuoja organizmo pasirengimą reaguoti į ką nors apibrėžtą“ (p. 24). (žr. 5 pav.).





Šaltinis: Felser, 2006, p. 24

### 5 pav. Motyvų charakteristika

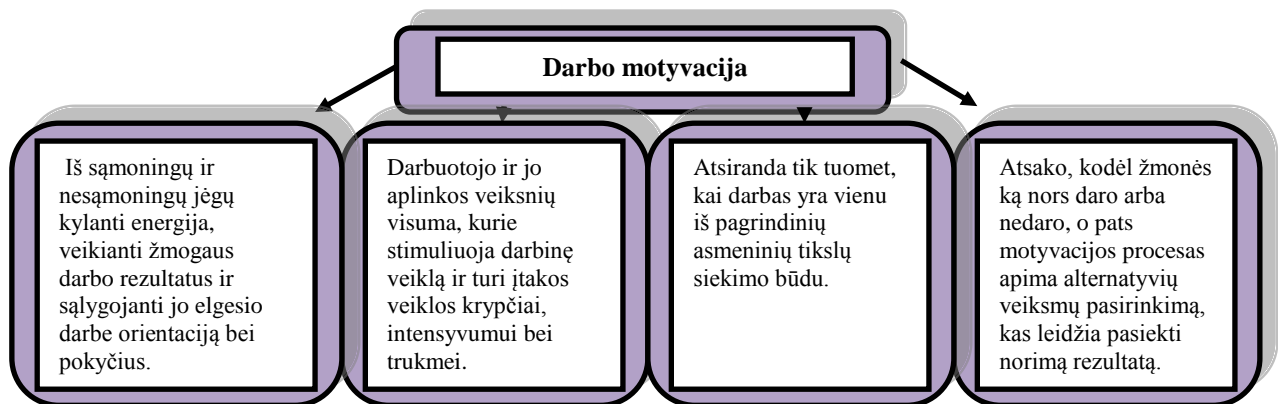
Taigi motyvu galima laikyti tai, kas skatina žmogų atlikti kokį nors veiksmą. Kiekvienas veiksmas yra atliekamas sąmoningai siekiant tikslo ar norint patenkinti tam tikrus poreikius. Tarp veiksmo ir motyvo yra stiprios sąsajos ir ryšis. Minėtojų sąvokų ryšį akcentavo ir žymus administravimo klasikas Simon (2003) teigdamas, kad kiekvienas veiksmas yra motyvuotas ir siūlė pačiuose motyvuose ieškoti žmogaus veiksmų sekos paaiškinimo. Kitais žodžiais tariant, kad ir kokį veiksmą žmogus atliko ar ruošiasi atlikti, tai padaryti jį skatina motyvai, nukreipti į poreikių tenkinimą. Kaip teigia Gražulis (2005) „individo darbo motyvų realizavimo suvokimas yra galingas motyvavimo faktorius. Kai darbuotojas gauna norimą atpildą už padarytą darbą, jis jaučiasi patenkintas pradiniais savo darbo motyvais. Pasiekus vienus tikslus, palaipsniui atsiranda naujų – tokiu būdu ciklas nuolat atsinaujina“ (p. 5).

Dar viena sąvoka vartojama motyvacijai analizuoti yra motyvavimas. Terminas „motyvavimas“ yra kilęs iš lotynų kalbos žodžio „movere“, kuris reiškia judėjimo arba veiklos priežastis, motyvus (Gražulis, 2005). Sakalas ir Šilingienė (2000) motyvavimą apibūdina kaip savo ir kitų veiklos skatinimo procesą, kuriuo metu yra siekiama asmeninių arba organizacijos tikslų. Vaitkuvienė ir kt. (2010) darbuotojų motyvavimą traktuoja kaip labai svarbią mokslinių tyrimų kryptį, kuri yra nukreipta į socialinės, kultūrinės ir ekonominės pažangos skatinimą. Autorių įsitikinimu, „praktiniai sisteminio požiūrio į motyvavimą realizavimo aspektai Lietuvos įmonėms tampa vis aktualesni“ (p. 113), kadangi darbuotojų motyvavimas yra nukreiptas į darbuotojų nuteikimą dirbti įmonės labui ir siekti jos tikslų. Todėl pabrėžtina, kad vienas pagrindinių organizacijų vadovų, norinčių, kad darbuotojai aktyviai veiktų įmonės naudai uždavinių, yra tinkamas ir pagrįstas darbuotojų motyvavimas atsižvelgiant į pavadinusių poreikius.

„Motyvavimą kaip veiklos sritį jau seniai buvo bandoma tirti, siekiant išsiaiškinti veikiančius dėsnius ir parengti priemones šiai veiklai tobulinti. Motyvavimo sąvokos vartojamos siekiant paaiškinti

žmogaus elgesio ir veiklos priežastis: kokios jėgos išjudina žmogų, kaip pasirenkama ir palaikoma veikla.“ (Šalkauskienė, 2006, p. 156).

Kita svarbi sąvoka motyvacijai analizuoti yra darbo motyvacija (žr. 6 pav.). Verta pabrėžti, kad darbo motyvacijos sąvoka mokslinėje literatūroje sutinkama pakankamai retai. Dažniausiai lietuvių ir užsienio autoriai pateikia bendrą motyvacijos apibrėžimą. Tačiau akcentuotina, kad darbo motyvacijos terminas yra bene labiausiai susijęs su darbuotojų motyvacija, kadangi būtent darbo motyvacija turi įtakos darbo rezultatams, darbuotojų elgsenai ir jų darbinei veiklai.



Šaltinis: sudaryta pagal Stoškų, 2002; Latham ir Pinder, 2005; Gražulį, 2005; Marcinkevičiūtę, 2003

### 6 pav. Darbo motyvacijos esmė

Aukščiau pateikti darbo motyvacijos apibrėžimai taikliai atspindi motyvacijos esmę, įvertindamos jos kilmę ir individo ryšius su darbo užduotimi. Panašiai kaip ir motyvacijos sąvoką, darbo motyvaciją galima apibūdinti kaip tai, kas skatina darbuotojus atlikti darbą ar siekti užsibrėžto tikslo, gauti norimą rezultatą. Būtent todėl vadovai turi skirti ypatingą dėmesį darbuotojų siekiams nustatyti bei jų elgesiui nukreipti užsibrėžtų užduočių įgyvendinimui.

Apibendrinant galima teigti, kad šiandien motyvacijos tema yra plačiai aprašoma ir analizuojama įvairių mokslo sričių atstovų, o jos svarbos sėkmingam bet kurios organizacijos funkcionavimui vargu ar kam pavyktų nuginčyti. Reikia pabrėžti, kad iki šiol nėra vieno ir visuotinai pripažinto motyvacijos sąvokos apibrėžimo. Vienuose apibrėžimuose motyvacija yra siejama su nepatenkintais poreikiais, kituose labiau akcentuojami motyvai ir tikslai, kurie skatina atlikti darbą arba jo neatlikti. Tačiau bendriausia prasme motyvaciją galima apibūdinti kaip jėgą, kuri veikia individų elgesį ir nukreipia jį norima linkme. Motyvacijai analizuoti yra vartojamos poreikių, motyvų, motyvavimo ir darbo motyvacijos sąvokos. Poreikiai (pinigai, saugumas, socialiniai ryšiai ir t.t.) motyvuoja veiksmus. Motyvas - tai individą veikti skatinantis veiksnys. Motyvavimas gali būti

apibūdinamas kaip valdymo procesas, nukreiptas į poveikio darbuotojų motyvacijai darymą. Darbo motyvacijos sąvoka yra labiau sietina su darbuotojais, jų poreikiais ir lūkesčiais ir turi įtakos jų darbo rezultatams. Atlikus motyvacijos teorinę analizę galima teigti, kad organizacijų vadovams yra labai svarbu įvertinti kiekvieno darbuotojo poreikius, sugebėjimus, pripažinti jo pasiekimus ir laimėjimus, suteikti grįžtamąjį ryšį – stiprinti darbuotojų motyvaciją. Pabrėžtina, kad kiekvienai organizacijai būtina suvokti, kokį didelį vaidmenį ir reikšmę generuojant pridėtinę vertę turi teisingas darbuotojų motyvavimas atsižvelgiant į darbuotojus motyvuojančius veiksniai.

### **1.2. Darbuotojų motyvacijos svarba ir jos nauda organizacijoms**

Globalus verslo pasaulis, besikurianti žinių visuomenė, naujos technologijos ir mokslo pažanga siunčia naujus iššūkius organizacijoms norinčioms išlikti rinkoje, sėkmingai ir efektyviai dirbti. Vienas pagrindinių veiksnių padedančių įgyti konkurencinį pranašumą ir sėkmingai vykdyti veiklą yra žmogiškieji ištekliai. Šiandien efektyvus darbuotojų potencialo panaudojimas yra labai aktualus, nes padeda organizacijoms kilti ir klestėti. Tačiau tam, kad organizacijos darbuotojai prisidėtų prie organizacijos tikslų įgyvendinimo ir dirbtų jos labui, būtina juos motyvuoti. Todėl akcentuotina, kad šiuo metu darbuotojų motyvacijos klausimas yra ypač aktualus, kadangi neretai susiduriama su tokiais problemomis ir sunkumais kaip maži atlyginimai, darbuotojų rotacija, nepasitenkinimas darbu ir pan.

Kaip pažymi Burke, Cooper (2006), šiuolaikinės įmonės turi nuolat didinti savo produktyvumą, diegti modernias ir naujas technologijas, užvaldyti naujas rinkas. Tačiau Juščiaus ir Adaškevičiūtės (2010) įsitikinimu, svarbiausias organizacijos išteklius vis tiek išlieka darbuotojai ir jų sugebėjimas dirbti. Kaip pažymi Stukaitė (2003), nauja technika ir technologijos, kurios ilgą laiką buvo laikomi pagrindiniu darbo našumą didinančiu veiksniu, šiandien įmonėms sėkmės negarantuoja. Anot autorės įmonėms reikia perspektyvesnio ir galingesnio ištekliaus – žmogaus, sugebančio ne tik atkurti savo darbines jėgas, bet ir ugdyti save. Naudojama technika ir technologijos pradeda vis labiau priklausyti nuo subjektyvios personalo pozicijos, įsitikinimų, moralinių nuostatų ir dorovinių aiškinimų. Moderni ir pažangi technika neišlaisvina žmogaus nuo atsakomybės ir iniciatyvos, bet priešingai, sustipriną šių bruožų poreikį ir kelia naujus iššūkius tiek darbuotojams tiek ir organizacijos požiūriui į juos (Stoškus, 2002). Tačiau kaip pastebi Wziątek – Staško (2010), „šiuolaikinės organizacijos yra taip susižavėjusios verslo pasaulio naujovėmis (naujos organizacijų kooperavimosi formos tokios kaip klasteliai, tinklai), verslo virtualumu (sparti IT plėtra), pasauline globalizacija (naujos organizacinės kultūros ir struktūros

tendencijos), inovacijomis ir žinių vadyba, lyg būtų praradę žmogišką nuovoką... Vyksmo ideologijos dominavimas šiuolaikiniame versle užgožė darbuotojo subjektyvumą, kas faktiškai ir yra to vyksmo kūrėjas ir dalyvis“ (p. 122). Autorė įsitikinusi, kad tik žmogus – darbuotojas gali prisidėti prie organizacijos sėkmės ir ilgalaikio gyvavimo. Tačiau tam reikia ir pačios organizacijos pastangų: skatinant ir motyvuojant darbuotojus. Pritarimą šiai nuomonei galima rasti ir Marionaitės (2009) straipsnyje „Organizacijų tikslai ir darbuotojų paskatinimai“, kuriame autorė teigia, kad organizacijos išlikimui, plėtrai bei darbuotojų paskatoms ypatingą svarbą turi darbuotojų motyvacija. Pasak Grauslytės (2008) darbdaviui rasti gerų darbuotojų nėra lengva, kaip ir juos išlaikyti įmonėje. Autorė pažymi, kad vadovas būtinai turi stengtis, kad darbuotojai atliktų jiems skirtas užduotis, didintų darbo produktyvumą ir jaustų pasitenkinimą savo darbu. Norint tai pasiekti, reikia skatinti pavaldinius gerai dirbti – stiprinti jų motyvaciją (Marcinkevičiūtė, 2003; Bagodnas, Bagdonienė 2000). Motyvacija naudinga įmonei, kadangi motyvuotam darbuotojui yra būdingas noras būti darbe, didžiavimasis savo darbovieta, atsidavimas ir pasitenkinimas darbu. Organizacija turėdama tokius darbuotojus, gali pasiekti: aukštesnio darbo našumo; darbuotojų pritarimo pokyčiams ir įsitraukimo į jų įgyvendinimą; naujų idėjų įgyvendinimo ir didesnės kiekvieno darbuotojo atsakomybės prisiėmimo už savo darbą; išvengti darbuotojų kaitos; sumažinti pravaikštų skaičių (Grauslytė, 2008).

Anot autorės tik tos organizacijos, kurios motyvuoja savo darbuotojus gali tikėtis didesnio darbuotojų lojalumo. Lojalumas yra suvokiamas kaip atsidavimas organizacijai, savo tikslų sutapatinimas su organizacijos tikslais, ištikimybė kritiniu organizacijai laikotarpiu (Švareikienė, Daugirdas, 2009). Lojalūs ir motyvuoti darbuotojai yra labiau suinteresuoti geresnių darbo rezultatų pasiekimu: jie našiau dirba, stengiasi kokybiškai atlikti jiems pavestas užduotis, paklūsta ir prisilaiko įmonės vidaus taisyklėms ir normos, nevengia asmeninės atsakomybės ir yra atviri naujovėms. Panašios nuomonės yra ir Chiu, Chen (2005), kurie teigia, kad kaip atpildą organizacijai, patenkintas darbuotojas bus linkęs demonstruoti pozityvų elgesį: didesnę darbo našumą, mažesnę tikimybę išeiti iš darbo ir t.t. Anot Inčiūraitės ir Žilinsko (2010) organizacija norėdama pasiekti gerus veiklos rezultatus privalo identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos darbuotojų motyvacijai. Personalo poreikių pažinimas sudaro realias prielaidas adekvačiai reaguoti į jų norų patenkinimą, kita vertus, kuo labiau patenkinami darbuotojų norai, tuo daugiau organizacija gali tikėtis didesnio produktyvumo, aukštesnės kokybės ar gero aptarnavimo. Anot Petkevičienės ir Kalininos (2004), Bou ir Beltran (2005), Huan et al. (2006), Poppola (2007) motyvuojant darbuotoją – suteikus norimą atlygį (materialųjį ir nematerialųjį) už darbą ir patenkinus jo poreikius, galima tikėtis didesnio pavaldinių įsipareigojimo organizacijai. Čiutienės ir

Adamonienės (2009) teigimu yra labai svarbu, kad kiekvienas darbuotojas maksimaliai atskleistų savo potencialą ir asmenines bei profesines kompetencijas, efektyviai jas panaudotų organizacijos tikslams pasiekti. Anot autorių tik tinkamai motyvuotas ir galėdamas patenkinti savo interesus darbuotojas siekia geresnių darbo rezultatų.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų motyvacijos svarba kiekvienai organizacijai, norinčiai konkuruoti šiandien konkurentų prisotintoje rinkoje ir sėkmingai vykdyti savo veiklą, yra akivaizdi. Tik motyvuoti darbuotojai padeda siekti įmonės tikslų bei įsitvirtinti rinkoje, todėl personalo motyvacijai turi būti skiriamas ypatingas dėmesis. Identifikuoti kiekvieno organizacijos nario poreikius ir juos patenkinti motyvuojant darbuotojus – šiuolaikinėms organizacijoms reikšminga užduotis. Organizacija norėdama išlaikyti esamus darbuotojus privalo nuolat juos motyvuoti: sukurti palankias darbo sąlygas, mokėti teisingą atlygį už darbuotojų pastangas ir atliktą darbą. Būtina nepamiršti, kad svarbūs ne tik materialūs paskatinimai, bet ir psichologiniai aspektai tokie kaip pagarba darbuotojui, pagyrimas ir t.t. Darbuotojų motyvacija kaip psichologinis konstruktas yra galingas ginklas vadovų rankose, kuriuo disponuodami jie gali paskatinti savo pavaldinius efektyviau naudoti savo sukauptas žinias ir darbo įgūdžius. Ne paslaptis, kad ne naujausios technologijos ar moderniausia technika yra organizacijų vertingiausias turtas, bet didžiausia vertybė yra darbuotojai, užtikrinantys stabilų įmonės pagrindą ir ateities perspektyvas.

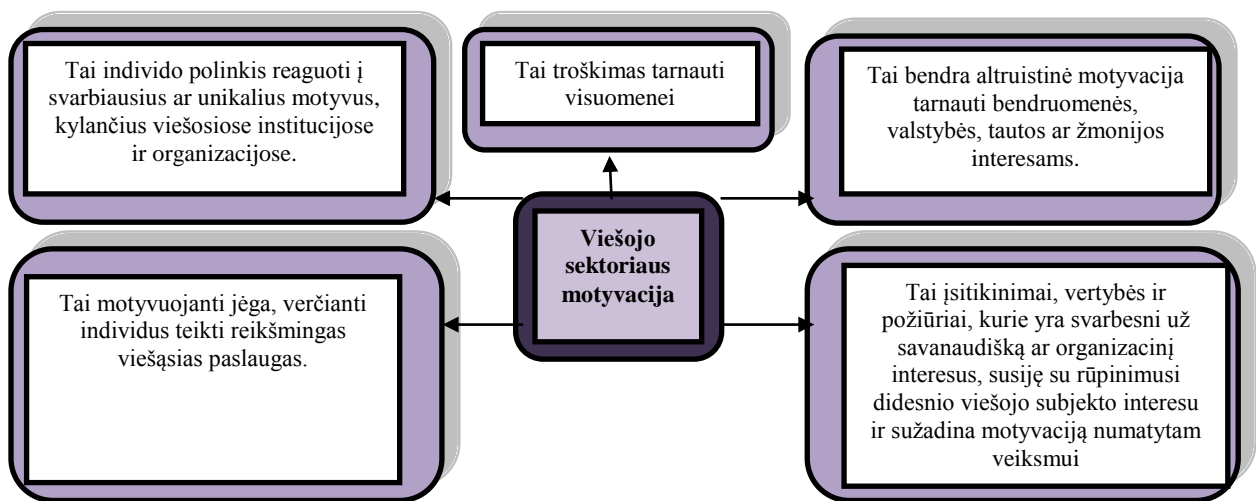
## **2. VIEŠOJO SEKTORIAUS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS PRAKTINĖ REIKŠMĖ**

Motyvacija kaip psichologinis fenomenas yra pakankamai gerai ištyrinėta žmoniškųjų išteklių vadybos, organizacijų psichologijos, antropologijos, sociologijos ir kitų sričių praktikų ir teoretikų. Taip pat darbuotojų motyvacijos tema yra susilaukusių nemažai ir viešojo administravimo tyrinėtojų dėmesio. Tokio didelio ir vis dar pastebimai augančio susidomėjimo darbuotojų motyvacija priežastimi yra suvokimas, jog organizacijos sėkmė ir galia slypi būtent žmogiškosiuose ištekliuose – kiekvienos organizacijos darbuotojų potencialu.

Tačiau jeigu lyginti privačiame ir viešajame sektoriuje motyvacijai skiriamą dėmesį, nesunkiai galima prieiti nuomonės, kad tiek užsienio, tiek ir Lietuvos mokslinėje literatūroje viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai vis dar skiriamas nepakankamas dėmesys. Diskienės (2009) teigimu, daugiausiai mokslinėje literatūroje yra analizuojama darbuotojų motyvaciją privačiame sektoriuje, atskirai nenagrinėjant valstybės tarnautojų motyvacijos ypatumų. Autorė konstatuoja, kad dėmesys

Lietuvos viešojo sektoriaus ir atskirai valstybės tarnautojų motyvacijai bei motyvavimui nėra pakankamas: atlikta mažai mokslinių tyrimų, kurių dėka galima būtų suprasti, kas lemia šios profesijos pasirinkimą ir sužadina norą dirbti šioje srityje, kas motyvuoja valstybės tarnautojus gerai atlikti jiems patikėtas užduotis, teikti kokybiškas paslaugas visuomenei.

Tačiau kaip pažymi užsienio autoriai Horton ir Hondegheem (2006), šiandien viešojo sektoriaus motyvacijos koncepcija pradeda užimti pakankamai svarbias pozicijas socialinių mokslų srityje, ypač anglų ir amerikiečių literatūroje. Todėl mokslinėje literatūroje jau galima aptikti ir nemažai viešojo sektoriaus motyvacijos apibūdinimų (žr. 7 pav.).



Šaltinis: sudaryta pagal Diskienę, 2009

### 7 pav. Viešojo sektoriaus motyvacijos esmė

Taigi viešojo sektoriaus motyvacija galima apibūdinti kaip jėgą, kuri skatina troškimą tarnauti visuomenei ir teikti jos piliečiams kokybiškas paslaugas. Tai individų pasiryžimas tarnauti valstybės, kurioje gyvena labai ir jos tautos interesams.

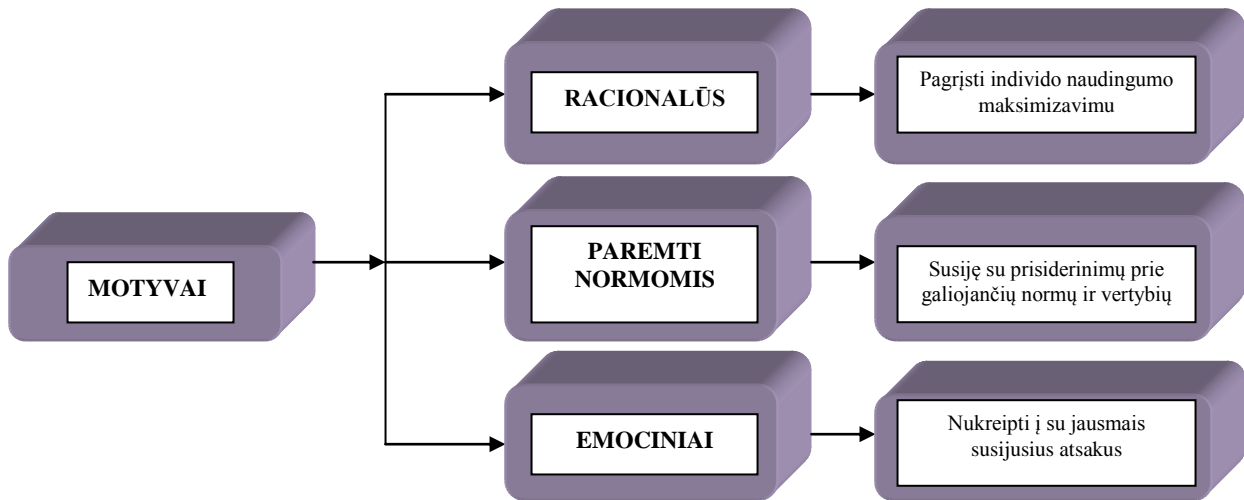
Nors ir netiesiogiai, bet motyvacinis viešojo sektoriaus aspektas buvo paliestas dar M. Vebėrio studijoje apie biurokratiją (1947 m.) Tokie veiksniai kaip stabilus darbo užmokestis, nešališkumas, apibrėžtas darbo turinys ir kt. gali būti įvardijami kaip motyvatoriai, skatinantys viešojo sektoriaus darbuotojus gerai dirbti ir siekti organizacijos tikslų (Palidaukaitė, 2007). Apie darbuotojų skatinimą rašė ir Simon (2003) šalia tikslų ir motyvų vartodamas paskatų terminą. Žymus teoretikas teigė, kad „pasirinkimą lemia asmeninių ir išorinių paskatų susidūrimas. Elgesį skatinantys mechanizmai dažniausiai yra išoriniai, ne asmeniniai, nors ir jie priklauso nuo asmens reakcijos į konkrečias paskatas. Konkretūs skatinimo mechanizmai atlieka pagrindinį vaidmenį administracinėje

organizacijoje“ (p. 129). Simon buvo įsitikinęs, kad tarp organizacijos ir joje dirbančio darbuotojo tikslų turi būti stipri sąsaja, kad darbuotojas siekdamas asmeninių tikslų ir tenkindamas savo poreikius, tuo pačiu siektų ir visos organizacijos tikslų. Akcentuotina, kad asmeninių ir organizacinių tikslų suderinimas ir siekimas yra bendras tiek viešajame tiek ir privačiame sektoriuje dirbantiems. Kaip pastebi Palidauskaitė (2007) abiejuose sektoriuose dirbančius individus motyvuoja tokie veiksniai kaip darbo užmokestis, socialinės garantijos, statusas ar prestižas. Tačiau tuo pačiu autorė pabrėžia, kad dėl minėtųjų sektorių veiklos specifikos: skirtingų tikslų, vertinimo kriterijų, vadovavimo stiliaus, vertybių, organizacinės kultūros ir pan. iš dalies galima kalbėti apie skirtingą ir juose dirbančių asmenų motyvaciją. Anot jos „amžius, profesija, vieta organizacijoje, kultūrinė aplinka, istoriškai apibrėžtas laikas (pereinamasis laikotarpis, krizės metas ir kt.) taip pat gali turėti įtakos motyvacijai“ (p. 41).

Vigoda (2000) priešingai nei Palidauskaitė, kuri nebrėžia kategoriškos atskyrimo ribos tarp darbuotojų motyvacijos abiejuose sektoriuose, yra įsitikinęs, kad viešojo ir privataus sektorių darbo aplinkos specifika labai skiriasi. Juralevičienės (2003) nuomone, šiuos skirtumus lemia tai, kad viešasis sektorius laikomas gana stabilia, patikima, aplinkos menkai veikiamą struktūra. Autorėi antrina Bukšnytė ir Švobaitė (2009) teigiamos, kad „valstybės tarnybos darbo aplinka yra stabili ir griežtai apibrėžta. Darbo funkcijoms vykdyti reikalaujama vadovautis teisės aktais, administracinėmis procedūromis, taisyklėmis ir kitais reglamentais. Veiklos funkcijos, darbo užduotys aiškiai apibrėžtos ir joms atlikti reikia vadovautis nustatytos politikos gairėmis bei pripažintais standartais“ (p. 15), kai tuo tarpu privačiame sektoriuje toleruojama rizika ir naujovės. Rosen (2007) teigimu, viešajame sektoriuje svarbiausias yra darbas. „Valdžios paslaugas kuria žmonės, jos dažnai teikiamos bendraujant asmeniškai, tiesiogiai. Tai, kaip klientas mato viešojo sektoriaus darbuotojo išmanymą, kompetenciją, atsidavimą, supratimą ir efektyvumą, prisideda prie visuomenės pasitenkinimo arba nepasitenkinimo valdžios paslaugomis“ (Rosen, 2007, p. 147). Tačiau „kaip visuomenė nusipelno sąžiningų ir kompetentingai teikiamų paslaugų, taip ir milijonai viešajame sektoriuje dirbančių žmonių nusipelno humaniškos bei malonios darbo aplinkos“ (Rosen, 2007, p. 147). Taigi egzistuoja glaudus ryšis tarp darbuotojų motyvacijos ir geresnės viešosios paslaugos. Nes tik motyvuoti darbuotojai stengiasi atitikti visuomenės jiems keliamus reikalavimus, tenkinti viešąjį interesą bei teikti kokybišką aptarnavimą.

Kaip matyti įvairūs autoriai laikosi skirtingos pozicijos darbuotojų motyvacijos privačiame ir viešajame sektoriuje klausimu. Vieni, skirtumų tarp abiejų sektorių nėra linkę išryškinti, kiti visgi, poreikius turinčius daugiau įtakos valstybės tarnautojų ir juos motyvuojančius darbui, vertina aukščiau arba žemiau nei privačiame sektoriuje (žr. 1 priedą).

Pasak Diskienės (2009) viešojo sektoriaus darbuotojus skatinantys motyvai yra trejopi: racionalūs, emociniai ir perimti normomis (žr. 8 pav.). Anot Houston (2000) tai reiškia, kad viešojo sektoriaus motyvacija labiau priklauso nuo vidinių atlygių nei nuo išorinių. Pastarieji yra siejami su kitų pasiūlytais atlygiais (darbo užmokestis, statusas ir pan.), kai tuo tarpu vidiniai kyla iš pasitenkinimo atliktu darbu ir savo vertės suvokimo.



Šaltinis: sudaryta pagal Diskienę, 2009

#### 8 pav. Viešojo sektoriaus motyvai

Brewer ir kt. (2000) yra įsitikinę, kad valstybės tarnybos motyvacija yra svarbi ne tik paskiriems tarnautojams, bet taip pat daro įtaką valstybės organizacijų veiklos produktyvumui, vadybai, atskaitomybei ir pasitikėjimui valdžia. Būtent todėl, Lietuvoje ir daugelyje pasaulio šalių prasidėjusios valstybės tarnybos reformos yra nukreiptos į žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavimą, jų profesionalumo didinimą, kokybiškų paslaugų teikimą visuomenei (Palidauskaitė, 2008). „Transformacijos viešajame sektoriuje, prasidėjusios dar praeito amžiaus paskutiniais dešimtmečiais, yra susijusios su institucijų funkcinės veiklos bei valdymo pokyčiais, reikšmingu restruktūrizavimu, viešųjų paslaugų srities tobulinimu, stiprėjančiu visuomenės spaudimu užtikrinti viešųjų institucijų veiklos veiksmingumą“ (Diskienė, 2009, p. 34). Anot Horton ir Hondeghem (2006), dėl minėtųjų priežasčių viešajame sektoriuje vyksta esminiai pokyčiai susiję su darbo sąlygomis, atlyginimu, karjera. Po mažu keičiasi požiūris į viešojo sektoriaus darbuotoją: darbuotojams yra keliami kiti reikalavimai kompetencijai ir darbo įgūdžiams, nei tai buvo klasikinės biurokratinės organizacijos laikais. Todėl siekiant institucijos veiklos efektingumo iškilo būtinybė atkreipti ypatingą dėmesį į darbuotojų motyvaciją, domėtis motyvacijos klausimais atliekant viešojo sektoriaus valdymo tyrimus.



Apibendrinant galima teigti, kad tarp motyvacijos privačiame ir viešajame sektoriuje nežymūs skirtumai visgi egzistuoja. Viešojo sektoriaus darbuotojus kokybiškam paslaugų teikimui ir efektyviam darbui motyvuoja viešasis interesas, visuomenės puoselėjami lūkesčiai tarnautojų atžvilgiu ir jiems keliami reikalavimai. Tinkamai motyvuoti valstybės tarnautojai našiau dirba, aktyviai dalyvauja organizacijos gyvenime, yra aktyvūs ir suinteresuoti organizacijos, kurioje dirba bendro tikslo siekimu. Tuo tarpu privačiame sektoriuje dirbančiuosius labiau motyvuoja piniginis atlygis, galimybė siekti karjeros laiptais ir pan. Tačiau kaip teigia Rosen (2007), iš esmės yra tik dvi priežastys, kodėl darbuotojai (tiek dirbantys viešajame, tiek ir privačiame sektoriuje) neatlieka savo darbo gerai: „jie nežino kaip arba jiems nerūpi“ (p. 151). Pirmasis trūkumas yra pašalinamas nuolat mokant ir keliant darbuotojų kvalifikaciją, antrasis – skiriant išskirtinį dėmesį personalo motyvacijai bei parenkant ir naudojant darbuotojų poreikius atitinkančias motyvavimo priemones. Autorės teigimu „subtili, bet visur pasismelkianti darbuotojų motyvacijos problema – tai svarbiausias viešojo sektoriaus produktyvumo elementas“ (p. 153). „Todėl sprendžiant viešųjų institucijų efektyvumo problemas, alternatyvų reikia ieškoti žmogiškųjų išteklių plėtojimo ir skatinimo srityje. Skatinti arba motyvuoti dirbti yra vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Todėl valstybės tarnautojų motyvacija dabartiniu laikotarpiu įvardijama kaip vienas iš aktualiausių viešojo administravimo ir viešosios vadybos klausimų“ (Palidauškaitė, 2008, p. 7).

Akcentuotina, kad pastaruoju metu viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija susilaukia vis daugiau viešojo administravimo mokslininkų dėmesio, ką sąlygoja viešajame sektoriuje vykstantys esminiai pokyčiai susiję su žmogiškųjų išteklių valdymu: didesnis piliečių aktyvumas ir suinteresuotumas valstybės tarnautojais, pasikeitę jiems keliami reikalavimai, didesnis dėmesys rezultatams, kokybiškų paslaugų teikimo būtinybė ir kt., kurie kelia naujus iššūkius viešojo sektoriaus darbuotojams. Todėl pastarųjų motyvaciją įgauna vis didesnę svarbą, suvokiant, jog darbuotojų įnašas į organizacijos sėkmę yra neįkainojamas.

### **3. EKONOMINĖ KRIZĖ IR JOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI**

#### **3.1. Darbuotojų motyvacija ekonominės recesijos sąlygomis**

Ekonominės krizės – viena didžiausių makroekonominių problemų, kadangi nuosmukio pasekmės būna jaučiamos visoje pasaulio ekonomikoje. Lietuvoje bei visame pasaulyje prasidėjęs ekonominis nuosmukis yra lydimas neigiamos įtakos daugelio šalių socialinei ir ekonominei raidai.

Pagrindinės neigiamos ekonominio nuosmukio socialinės pasekmės Lietuvoje pasireiškia per darbo vietų praradimą bei pajamų sumažėjimą, o tai atitinkamai iššaukia ilgalaikio nedarbo augimą, socialinės atskirties didėjimą, skatina emigraciją bei šešėlinės ekonomikos augimą. Ilgalaikėje perspektyvoje visa tai didina gyventojų skurdą ir mažina darbuotojų darbo kokybę (personalas praranda kvalifikaciją, mažėja darbinė motyvacija) bei silpnina šalies ekonomikos augimo (atsigavimo) potencialą (Nuo analize pagrįsto..., 2009, p. 6). Taigi ekonominė krizė meta naujus, neretai labai sudėtingus ir sunkiai įveikiamus iššūkius visoms organizacijoms. Todėl nepalanki situacija pasaulio finansų rinkose, šalies ūkio nuosmukis ir įmonių patiriami finansiniai sunkumai ragina aptarti darbuotojų motyvacijos svarbą ekonominės krizės sąlygomis.

Akivaizdu, kad kiekvienai organizacijai labai svarbu pažinti aplinką, kurioje ji veikia ir gebėti prie jos prisitaikyti. Yra skiriamos dvi aplinkos: išorinė (nepriklausanti nuo organizacijos ir esanti už jos ribų) bei vidinė (priklausoma nuo organizacijos). Išorinė aplinka susideda iš 5 sudedamųjų: ekonominės, politinės – teisinės, demografinės, socialinės – kultūrinės ir technologinės aplinkos. Be abejo, kiekviena jų turi daug įtakos sėkmingam organizacijos funkcionavimui, tačiau ne ką mažiau svarbi ir vidinė aplinka, kurią sudaro organizacijos dydis bei pobūdis, organizacijos tikslai, organizacijai vadovaujantys ir vykduojantys personalas, informacinės sistemos bei formalios darbuotojų sąjungos (Bakanauskienė, 2008). Organizacijos išorės ir vidaus aplinkos, bei atskirai kiekvienos jų sudedamųjų įtaką visoms organizacijoms yra milžiniška, tačiau šiame darbe bus skiriama daugiausiai dėmesio būtent ekonominei aplinkai (išorės aplinkos elementui) ir darbuotojams (vidaus aplinkos elementui), nagrinėjant darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominės krizės sąlygomis.

„Ekonominė aplinka – šalies, kurioje veikia organizacija, ekonomikos ir jos atskirų kintamųjų poveikis personalo valdymo veikloms organizacijose“ (Bakanauskienė, 2008, p. 71). Ekonominė aplinka nėra statiška, jai būdingas nuolatinis kitimas: pokyčiai darbo rinkoje, augantys arba mažėjantys atlyginimai, darbo jėgos trūkumas arba perteklius ir pan. Pastaraisiais metais Lietuvoje buvo galima stebėti nedarbo mažėjimo, darbo paklausos didėjimo, augančias jaunų žmonių įsidarbinimo tendencijas. Tačiau 2008 m. skaičiai ir prognozės pradėjo keistis. Lietuvos ekonomika paskutiniaisiais metais buvo sparčiausiai augusių ES, 2008 m. pradėjo lėtėti įsivyravus nepalankioms tendencijoms finansų, nekilnojamojo turto ir statybų ekonominiame sektoriuje. Tai lėmė keletą pastarųjų metų taikyta pigių kreditų politika, nulėmusi itin didelį vidaus paklausos augimą ir perteklinį vartojimą, kuris savo ruožtu lėmė žemės ir kito nekilnojamojo turto kainų augimą, kas sukėlė statybų bumą. Tokiu būdu buvo sutrikdyta Lietuvos ekonomikos pusiausvyra. Per pirmąjį 2008 m. ketvirtį buvo užfiksuotas Lietuvos

bendrojo vidaus produkto augimo (BVP) tempų lėtėjimas, kuris dar labiau išryškėjo antrame ketvirtyje, prasidėjus pasaulio finansų rinkų krizei. Apibūdinant 2008 m. Lietuvos ekonominio ir socialinio gyvenimo realijas, be sumažėjusio BVP, kurį lėmė gamybinio pobūdžio ekonominių veiklų augimo lėtėjimas, galima buvo stebėti ir materialinių investicijų augimo mažėjimą, vis augančias bedarbių gretas (2008 m. antrąjį ketvirtį siekė 4,5 proc.), daugėjančius pranešimus apie grupės darbuotojų atleidimus (per 2008 m. 10 mėn. Darbo biržoje buvo įregistruota net 65 proc. daugiau tokių pranešimų nei pernai), išliekantį didelį mokėjimų balanso (MB) einamosios sąskaitos deficitą, infliaciją, lygia greta ir eksporto, kuris žymiai lenkė importo, augimo tempus (Bakanauskienė, 2008; Markelevičius, 2010).

Ekonominės padėties pokyčiai Lietuvoje taip pat turėjo neigiamos įtakos darbo rinkai ir daugeliui makroekonominių šalies rodyklių ir 2009 bei 2010 m. Nors 2010 m. pagal Lietuvos Statistikos departamento turimus duomenis ir ekonometrinius modelius BVP siekė 93,939 litų to meto kainomis ir palyginus su 2009 m. padidėjo 1,3 proc. (2010-aisiais metais Lietuvos..., 2011), tačiau šaliai atsidūrus ekonominėje recesijoje ir sumažėjus darbų mastui atitinkamai mažėjo darbuotojų skaičius ir vidutinis mėnesinis darbo užmokestis. „*Vidutinis sąlyginis darbuotojų skaičius šalies ūkyje, įskaitant individualiąsias įmones, 2010 m. sudarė 953,4 tūkstančio, valstybės sektoriuje – 366,7 tūkst., privačiame sektoriuje – 586,7 tūkst. (61,5 % šalies ūkio darbuotojų) ir, palyginti su 2009 m., sumažėjo: šalies ūkyje – 4,9 %, valstybės sektoriuje – 3,7 %, o privačiame sektoriuje – 5,7 %. 2010 m. šalies ūkyje vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis sudarė 1988,1 Lt., valstybės sektoriuje – 2183,6 Lt., privačiame sektoriuje – 1865,8 Lt. ir, palyginti su 2009 m., atitinkamai sumažėjo 3,3, 4,5 ir 2,6 %. 2010 m. vidutinis mėnesinis neto darbo užmokestis šalies ūkyje sudarė 1552,4 Lt. ir, palyginti su 2009 m., sumažėjo 3,1 %, valstybės sektoriuje – 1695,2 Lt. ir per metus sumažėjo 4,2 %, privačiame sektoriuje – 1463,2 Lt. ir sumažėjo 2,4 %. 2010 m. bedarbių skaičius siekė 291,1 tūkst. ir, palyginti su 2009 m., išaugo 1,3 karto. 2010 m. kas devintas 15–74 m. metų gyventojas buvo bedarbis, 2009 m. – kas dvyliktas. Nedarbo lygis 2010 m. šalyje buvo 17,8 %, arba 4,1 % didesnis nei 2009 m.*“ (Lietuvos statistikos metraštis, 2011, p. 124).

Taigi ekonominė krizė, prasidėjusi dar 2008 m. sukėlė didelę įtampą Lietuvos darbo rinkoje, kurios pasekmės jaučiamos iki šiol: sparčiai mažėja dirbančiojo personalo skaičius, o likusiesiems darbuotojams tenka atlaikyti žymiai didesnę darbo krūvį, tendencingai mažėja atlyginimai. Visi šie neigiami pokyčiai verčia organizacijas susirūpinti žmogiškųjų išteklių valdymu – darbuotojų išsaugojimu ir jų motyvacija ekonominės krizės sąlygomis. Organizacijų vadovai turi ieškoti būdų

darbuotojų motyvacijai padidinti, atsižvelgiant į jų poreikius ekonomikos smukimo laikotarpiu, kas paskatintų jų suinteresuotumą bei norą tobulėti kartu su organizacija. Pollard ir Hotho (2006), Selmer ir Waldstrom (2007), Leidl (2009), kurie įsitikinę, kad norint įveikti ekonominę krizę, reikia stiprinti organizacijos darbuotojų motyvaciją dirbti. Jiems pritaria ir Klupša (2009) teigdamas, kad „*siekiant gerų rezultatų įmonių vadyboje, būtina suprasti žmonių elgseną. Įmonės, kurios neįvertina motyvacijos reikšmės ir nesirūpina savo darbuotojų gerove dažniau nukenčia dėl didelės darbuotojų kaitos, ir šiandieninėmis intensyvėjančios konkurencijos bei ekonominės krizės sąlygomis gali būti priverstos susilpninti ar net užleisti savo pozicijas. Ekonominio sulėtėjimo metu tenka dirbti daugiau ir naudojant mažiau išteklių, todėl įmonės turi orientuotis nebe į intensyvų augimą, o į darbuotojų efektyvumo bei lojalumo skatinimą. Ekonominėms negandoms lengviau atsispiria talentingus darbuotojus ugdančios įmonės, nes krizės metu rinkai reikia pasiūlyti nestandartinius ir neišbandytus sprendimus. Besikeičiančiomis sąlygomis įmonių vadovams nelengva išlaikyti darbuotojų susikaupimą ir energiją, todėl jie daugiau dėmesio turi skirti darbuotojų motyvavimui*“ (p. 1). Tačiau autorius pabrėžia, kad būtina ne tik stiprinti personalo motyvaciją ekonominio sunkmečio laikotarpiu, bet ir keisti motyvavimo priemones. Autoriaus įsitikinimu, kad tai, kas žmogų motyvuoja vienoje situacijoje nebūtinai reiškia, kad motyvuos ir kitu laiku ir kitoje vietoje. Klupša (2009) akcentuoja, kad ekonominės krizės kontekste įmonėms yra ypač svarbu taikyti pagrįstas darbuotojų motyvavimo priemones, atitinkančias darbuotojų poreikius sunkmečiu. Jam pritaria Genevičiūtė – Janonienė ir Endriulaitinė (2010), kurių įsitikinimu šalyje susiklosčius sunkiai ekonominei situacijai, organizacijų vadovai privalo imtis visų būtinausių priemonių, galinčių patenkinti darbuotojų poreikius ekonominės krizės sąlygomis: išnaudoti turimas žinias ir patirtį, motyvuoti žmogiškuosius išteklius.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad įmonės reaguodamos į aplinkos pokyčius – ekonominės krizės metu – gali efektyviai naudoti pagrindinį šiuolaikinių organizacijų gamybos veiksni t.y. žmogų, tik tinkamai jį motyvuodama. Pabrėžtina, kad motyvuojantys veiksniai nėra statiški – jiems būdingas cikliškumas, kaita. Ekonominės recesijos laikotarpiu taip pat neišvengiamai pasikeičia organizacijų elgseną: tuo išdavoje turi keistis ir įvairios valdymo funkcijos, tame tarpe ir darbuotojų motyvavimas, ką sąlygoja pasikeitę darbuotojų poreikiai. Todėl labai svarbu suprasti, kas būtent motyvuoja personalą efektyviai dirbti sunkmečio sąlygomis bei taikyti darbuotojų poreikius atitinkančias motyvacijos priemones.

### 3.2. Viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuojantys veiksniai sunkmečio laikotarpiu

Daugelio autorių nuomone (Butkus, 2003; Lipinskienė, 2008; Rainey, 2003; Dessler, 2003; Mathis, Jackson, 2003 ir kt.) vienas pagrindinių darbo motyvacijos privalumų yra sistemiškas ir aiškus motyvaciją lemiančių veiksnių visumos, o ne atskirų procesų, nagrinėjimas.

Motyvuojantys veiksniai skatina darbuotojus atlikti darbą siekiant realizuoti tam tikrus poreikius. „Kaip tai vyksta priklauso tiek nuo kiekvieno individo, tiek nuo tam tikros aplinkos (organizacijos kultūros, vadovavimo ir kt.). Motyvatoriai gali būti teigiami (vertingas tikslas, autonomija, pasiekimai, jausmas, kad žinai, pasitiki ir esi kompetentingas, sugebi gerai dirbti) ir neigiami (maža alga, statusas, ribotos paaukštinimo galimybės). Neigiami motyvatoriai gali tik trumpam tapti veiklos motyvu, o teigiamų veiksnių poveikis visuomet yra stipresnis. Motyvuojančių veiksnių ir paties motyvacijos proceso suvokimas sudaro prielaidas numatyti svarbius poreikius ir bandyti juos patenkinti“ (Palidaskaitė, 2007, p. 8).

Perry (1991) teigimu kiekvienas dirbti atėjęs darbuotojas atsineša taip vadinamąjį „lūkesčių krepšelį“, o vadovo svarbiausias uždavinys yra suprasti to „krepšelio“ turinį. Siekiant visapusiškai suprasti kas būtent darbuotojus motyvuoja dirbti bei stiprina jų norą likti organizacijoje, stengtis jos labui, įvairių sričių mokslininkai tyrinėja tiek individualius tiek ir organizacinius veiksnius, galinčius turėti įtakos darbuotojų motyvacijai (Genevičiūtė – Janonienė, Endriulaitienė, 2010). Jančauskas (2011) papildomai dar išskiria grupėse (komandoje, skyriuje ar padaliniuose) darbuotojų motyvacijai įtaką darančius veiksnius (žr. 2 lentelę).

#### 2 lentelė. Motyvacijai įtakos turintys individualūs, grupės ir organizaciniai veiksniai

Motyvaciniai veiksniai		
<b>Individo motyvaciniai veiksniai</b> neatskiriami nuo tokių objektyvių poreikių tenkinimo charakteristikų kaip: amžius, profesionalumas, šeimyninė padėtis, intelektas ir kt. Tai pasitenkinimas atliekamu darbu, galimybė įgyti naujų žinių, patirties.	<b>Grupėse veiklos motyvacijai</b> įtaką daro tokie veiksniai: santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovybės; objektyviais kriterijais paremtas konkurencingumas; konfliktų sprendimo metodai; mikroklimatas.	<b>Organizacijoje veiklos motyvacijai</b> įtaką daro tokie veiksniai kaip: organizacijos kultūra; tradicinės vertybės; organizacijos tikslai: ne vien pelno siekimas, bet ir socialinė atsakomybė.

**Šaltinis:** sudaryta pagal Genevičiūtė – Janonienė, Endriulaitienė, 2010; Jančauską, 2011

Taip pat yra skiriami vidiniai ir išoriniai darbuotojus motyvuojantys veiksniai. Prie vidinių motyvacijos veiksnių yra priskiriamos tobulėjimo galimybės, darbo turinys ir įvairovė. Išoriniams motyvacijos veiksniams priklauso materialinės ir nematerialinės paskatos, kurias savo darbuotojams siūlo organizacijos.

Kaip jau buvo minėta tarp privataus ir viešojo sektoriaus darbuotojų poreikių galima išskirti ir panašumų ir skirtumų. Lygiai taip pat skiriasi ir abiejuose sektoriuose darbuotojus motyvuojantys veiksniai. Užsienio autoriai Georgellis, Tabvuma (2010) viešojo sektoriaus darbuotojų motyvaciją sieja labiau su vidine, negu išorine. Tokios pačios nuomonės yra ir Palidauskaitė (2007) teigdama, kad išoriniai veiksniai (angl. *extrinsic incentives*) daugiau įtakos turi privataus sektoriaus darbuotojų veiklai, o vidiniai veiksniai turi daugiau įtakos viešojo sektoriaus darbuotojams. Pasak autorės valstybės tarnautojus skatina veikti tokie vidiniai veiksniai (angl. *intrinsic incentives*), kaip atstovavimas ir rūpinimasis viešąja nuomone, asmeninė atsakomybė ar pats darbas. Viešojo sektoriaus darbuotojų lūkesčiai pirmiausia yra siejami su antriniais poreikiais (pagarbos, profesinio augimo ir kt.) ir jų tenkinimu. Todėl valstybės tarnautojų motyvaciją nereikėtų sieti vien su materialiniu aprūpinimu, bet daugiau akcentuoti saviaktualizacijos, savigarbos, vadovo ir visuomenės pripažinimo svarbą ir kt.

Tačiau kaip pažymi Marionaitė (2009), tiek privačiame, tiek ir viešajame sektoriuje dažniausiai yra naudojami ekonominio pobūdžio paskatinimai. Už gaunama atlygį žmogus gali patenkinti savo pagrindinius, fiziologinius poreikius. „Vadovai, siekdami motyvuoti darbuotojus, turėtų suteikti jiems galimybę patenkinti pagrindinius poreikius tokiu būdu, kad tai padėtų pasiekti ir visos organizacijos tikslus. Tačiau negalima nepaisyti ir vadovo įgaliojimų ribotumo darbuotojų poreikių tenkinimo srityje“ (Diskienė, 2008, p. 35). Ypač tai išryškėjo ekonominės krizės sąlygomis, kai deficitinis valstybės biudžetas tapo vienu didžiausiu barjeru, ribojančiu vadovų galias tinkamai motyvuoti darbuotojus ekonominiais akstiniais. Kaip teigia Dubinas (2010) ekonominio nuosmukio metu materialiniai, t. y. „teisingo atlygio“ motyvatoriai yra apsunkinti, nes organizacijoms trūksta lėšų darbuotojų atlyginimams bei kitiems materialinio pobūdžio skatinimams.

Kita vertus ekonominės krizės sąlygomis materialinių poreikių susijusių su pragyvenimu užtikrinimo svarba išaugo. Todėl visų pirma kalbant apie darbuotojų motyvaciją sunkmečio metu reikia išskirti piniginį atlygį už darbą. Klupša (2009) įsitikinęs, kad piniginiai motyvai visada didina darbo motyvaciją. Autoriui antrina Žaptorius (2007) teigdamas, kad atlyginimas vis dar motyvuoja darbuotojus, kadangi esant sunkiai šalies ekonominei situacijai, šis skatinimo svertas ypač veiksmingas. Visos žmogaus protinės ir fizinės pastangos yra dėl atlyginimo; „darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojų materialinio suinteresuotumo – darbo užmokesčio, t. y. piniginio atlyginimo už atliktą darbą“ (p. 113). Autorius teigia, kad „pagrindiniai darbo užmokesčio mokėjimo tikslai, nepriklausomai nuo jo formos ar sistemos, yra padėti konkuruoti darbo rinkoje, garantuoti darbo sąnaudų efektyvumą, t. y. kurti pridėjamąją vertę be papildomų sąnaudų, motyvuoti darbuotojus geriau atlikti darbus.

Reikia pripažinti, kad ir ekonominės krizės sąlygomis viešojo sektoriaus darbuotojų egzistenciniai – fiziologiniai poreikiai yra patenkinti, nors 2010 m. viešajame sektoriuje – valstybės ir savivaldybių biudžetuose – darbo užmokestis buvo sumažintas 1, 56 mlrd. litų (Valstybės tarnautojų atlyginimai..., 2010). Kaip jau buvo minėta, dar neseniai viešajame sektoriuje piniginis atlyginimas neturėjo didelio lemiamo vaidmens, nes didesnis dėmesys buvo skiriamas aukštesnio lygio poreikių patenkinimui. Tačiau Diskienė (2008) akcentuoja, kad „nūdienos realijos pabrėžia, kad materialinis atlyginimas vis dėlto yra pagrindinis tarnautojo elgesio motyvas ir tai susiję su šalies socialine ir ekonomine aplinka (p. 37).

Dar viena probleminė sritis – tai sunkiai realizuojamas vienodo mokėjimo už vienodą darbą principas. Tai viena priežasčių, kodėl darbuotojai sąmoningai neišnaudoja savo sugebėjimų, ir tokiu atveju kiti motyvatoriai taip pat mažai ką gali pakeisti. Kaip pastebi Gerikienė, Blažienė (2004) apribojus vadovų vaidmenį sprendžiant dėl darbuotojų atlyginimų dydžio bei skiriant priedus, viešojo sektoriaus darbo užmokesčio sistema tapo žymiai skaidresnė. Tačiau probleminių sričių vis dar egzistuoja. Nors valstybės tarnautojų darbo sąlygos yra reglamentuojamos įvairiais teisės aktais, tačiau išliko centralizuotas valstybinis mokėjimo už darbą reguliavimas. Tai lemia darbuotojų gaunamų atlyginimų skirtumų nepagrįstumą, neparodo konkrečių pareigų sudėtingumo ir atsakomybės lygio (Gerikienė, Blažienė, 2004). Žaporiaus (2007) įsitikinimu, „viena pagrindinių problemų yra pasirinkti teisingus mokėjimo už darbą principus – atlyginimas turėtų atitikti kiekvieno darbuotojo indėlį siekiant įmonės tikslų ir motyvuotų toliau kuo visapusiškiau panaudoti žmogiškąjį potencialą“ (p. 113). Rose (2007) pažymi kad „atlygis“ yra „atlygis“ tik tuo atveju, jei tai yra darbuotojo trokštamas ir vertinamas dalykas. Taip pat motyvuojamas asmuo turi matyti ryšį tarp elgesio ir gaunamo atlygio; vadinasi reikia lūkesčio, kad atlygis būtų pasiekiamas.

Marcinkevičiūtė (2005) akcentuoja ir dar vieną probleminę sritį susijusia su viešojo sektoriaus darbuotojų atlyginimais. Anot autorės valstybės tarnautojams mokamas stabilus ir reguliarus darbo užmokestis atitinka atliekamas funkcijas, suteiktą rangą ir tarnyboje praleistą laiką, bet nėra pagrįstas rezultatyvumo principu.

Akivaizdu, kad darbo užmokestį galima laikyti svarbiausių ekonominės krizės laikotarpiu motyvuojančiu veiksniu, tačiau įvairių autorių nuomonė dėl jo svarbos bendrame motyvacijos kontekste skiriasi. Turbūt dauguma sutiktų, kad dirba ne vien tik tam, kad gauti atlyginimą, bet dirbdami siekia pripažinimo, nori tobulėti ir ko nors pasiekti. Tiek privataus, tiek ir viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja dirbti tokie veiksniai kaip: pripažinimas, pasiekimai, galimybė augti,

atsakomybė, paaukštinimas pareigose, pats darbas, teisingas atlygis, palaikančios darbuotoją darbo sąlygos ir kolegos, galimybė priimant svarbius sprendimus, optimalus mikroklimatas darbovietėje ir t.t.

Todėl pritariant autoriams Stoškui ir Beržinskienei (2005), reikia pabrėžti, kad viena svarbiausių organizacijos funkcijų yra ne tik materialiai, bet ir moraliai paskatinti darbuotojus dirbti. Kaip teigia Marionaitė (2009) materialiniai motyvacijos svertai yra svarbūs, tačiau jie neturėtų užgožti ir kitų rūšių paskatinimo svarbos. „Organizacijų išlikimas ir sėkmė priklauso nuo jos narių skatinimo išsaugoti jų įnašą į veiklos užduočių įvykdymą. Žinoma, piniginis atlygis yra svarbus. Tačiau troškimas dirbti ir polėkis, su kuriuo dirbama, labai priklauso nuo to, patrauklus ar nepatrauklus darbuotojui atrodo tas darbas ir jo fizinė bei socialinė aplinka“ (p. 18). Todėl ekonominės krizės sąlygomis neturėtų būti ignoruojamos neapčiuopiamos individualistinės vertybės, tokios kaip statusas ar prestižas, pagyrimas už laiku ar gerai atliktą darbą, didesnės atsakomybės suteikimas, palankios darbo sąlygomis, komandinis darbas, darbo pajvairinimas ir praturtinimas, karjeros ir perspektyvų planavimas.

Taip pat viešojo sektoriaus darbuotojus ekonominės krizės metu be darbo užmokesčio motyvuoja sekantys veiksniai:

**Saugumas.** Viešajame sektoriuje dirbantiesiems labai svarbus darbo vietos saugumas. Saugumo poreikis apima palankių darbo sąlygų sukūrimą, tikslios pareigybinės instrukcijos, aiškių reikalavimų ir vertinimo kriterijų buvimą, pripažinimą, pagarbą pavaldiniams (Diskienė, 2008). Anot Benz (2009) ir Jugert (2009) saugumo poreikiai yra susiję su tuo, ar materialiniai poreikiai ateityje bus patenkinti tuo pačiu ar aukštesniu lygiu. Socialinio saugumo užtikrinimas padeda darbuotojams darbe jaustis tvirčiau ir didina pasitikėjimą darbdavių, kai jam suteikiamos socialinės garantijos ir užtikrinama darbo vieta. Autorių teigimu saugumo poreikius taip pat tenkina darbuotojų ir jų šeimos narių socialinis draudimas, žodžio teisės ir asmeninės bei profsąjungų laisvės ir pan. Saugumo poreikių patenkinimas viešajame sektoriuje yra kur kas aukštesnis nei privačiame sektoriuje. Tarnyba tapo stabilaus darbo ir minimalios gerovės buveine, kurioje sudarytos visos sąlygos nepatiriant jokios rizikos sėkmingai dirbti, kilti karjeros laiptais ir nebijoti konkurencijos, o suėjus amžiaus terminui išeiti į pensiją.

**Darbo turinys.** Kaip teigia Palidauskaitė (2007) darbo turinys yra vienas pagrindinių motyvatorių. Jis yra siejamas su vidiniu atlygiu, todėl sunkiai kontroliuojamas. Darbas valstybės tarnyboje yra orientuotas į tinkamą ir efektyvų paslaugų teikimą: čia labai daug dėmesio skiriama teisėtumui ir pačiam paslaugų teikimo procesui. Valstybės tarnautojų darbas nėra įvairūs ir dažniausiai siejamas su rutina: darbe valstybės tarnautojas griežtai privalo vadovautis teisės aktais, administracinėmis procedūromis ir kitais reglamentais. Autorei antrina ir Rose (2007) tvirtindama, kad



„valstybės tarnautojų darbas dėl valstybės tarnyboje vyraujančio biurokratizmo yra ne toks įdomus ir motyvuojantis, kadangi „psichologinis horizontas baigiasi ties procedūromis, o ne rezultatais“ (p. 162). „Darbas, kuriam atlikti nereikia didesnių pastangų, kurį atliekant nėra panaudojami turimi gebėjimai bei žinios, gali tapti veiklos demotyvatoriumi. Darbo sudėtingumas, reikalaujantis ir individualių ir kolektyvinių pastangų, gali tapti stipriu motyvacijos šaltiniu. Iššūkiai ir jų veikimas svarbus tiek atskiram individui, tiek ir pačiai organizacijai. Aukštos kvalifikacijos darbuotojus motyvuoja darbas, susijęs su iššūkiais, nes reikalauja ne tik turimų įgūdžių, bet ir kūrybiškumo, iniciatyvumo ar net naujų gebėjimų išugdymo“ (Palidaskaitė, 2007, p. 42-43).

Taigi nors viešojo sektoriaus darbuotojų darbo turinys pakankamai neįdomus ir daugiau primena rutiną, tačiau jis gali būti pajvairintas pvz. didesnės atsakomybės suteikimu. Akivaizdu, kad bet kuris darbuotojas, ar jis dirbtų privačiame ar viešajame sektoriuje turi jausti pasitenkinimą atliekamu darbu, nes tik tuomet žmogus stengiasi gerai dirbti ir atlikti jam patikėtas užduotis.

**Darbo sąlygos.** Tai dar vienas svarbus darbuotojus motyvuojantys veiksnys. Darbo sąlygos yra priskiriamos prie išorinių motyvatorių, kadangi juos gali kontroliuoti organizacija. Darbuotojų motyvacijoje darbo sąlygos (įvairios lengvatos, fizinės ir psichologinės darbo sąlygos) labai svarbios (Palidaskaitė, 2007). Tačiau reikia pabrėžti, kad darbo sąlygų pagerinimas – kaip darbuotojus motyvuojantys veiksnys yra trumpalaikio pobūdžio, nes pavaldiniai greitai pripranta prie įvykusių permainų ir traktuoja jas kaip savaime suprantamą dalyką.

**Karjeros galimybės.** Tradiciškai karjera yra suvokiama kaip „pažanga profesijos ar organizacijos viduje, organizacijos ar profesijos pasirinkimas iki darbinimo gyvenimo pabaigos“. (Palidaskaitė, 2007, p. 43). Valstybės tarnyba organizuota hierarchiniu principu numato karjeros galimybes atsižvelgiant į ištarnautą laiką, turimą patyrimą bei veiklos rezultatus (Vandenabeele, Depre, Hondeghem, 2005). Palidaskaitė (2007) teigia, kad norint, jog karjera būtų motyvuojantys veiksnys, svarbios šios sąlygos:

1. „Tokios karjeros turi būti siekiama;
2. Turi būti įmanoma;
3. Turi būti aiškus ryšys tarp veiklos ir tokios karjeros galimybių“ (p. 10).

Kai nėra sudarytos sąlygos siekti karjeros, tai neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją. Neaiški karjeros perspektyva daugeliui darbuotojų gali būti trikdžių, keliant ir tobulinant kvalifikaciją, tai neskatina darbuotojų gerai dirbti ir kaip atlyginimą būti paaukštintu (Inčiūraitė, Žilinskas, 2010). Kaip

teigia Zakarevičius (2003) karjeros galimybių suvokimas pasižymi stipriu darbuotojus skatinančiu poveikiu.

**Priklausymas.** „Žmonės nori priklausyti, jaustis priimti ir vertinami. Stiprių socialinių poreikių turintiems žmonėms – tai pagrindinė motyvavimo priemonė; jiems svarbiau, su kuo jie dirba, nei ką tiksliai jie daro. Asmeninė sąveika, ir grupės tapatybė kiekvienam padeda susisieti su didele, abstrakčia organizacija“ (Rose, 2007, p. 160).

**Dalyvavimas priimant sprendimus.** Šis metodas yra pagrįstas darbuotojų sugebėjimu suprasti, kad jie turi daug galimybių kontroliuoti savo gyvenimą ir darbą. Dalyvavimas organizacijai svarbių sprendimų priėmimo leidžia darbuotojams susitapatinti su jos tikslais, o tai savo ruožtu skatina didesnes darbuotojų pastangas ir kruopštumą (Paliduskaitė, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad siekiant motyvuoti viešojo sektoriaus darbuotojus teikti kokybiškesnes viešojo administravimo paslaugas piliečiams bei padidinti jų darbo našumą ir produktyvumą, reikia naudoti ne tik materialaus skatinimo, bet ir psichologinio pobūdžio motyvatorius. Ekonominio sunkmečio metu, kai valstybė yra priversta mažiau lėšų skirti savo įstaigoms, labai svarbu, kad viešojo sektoriaus organizacijų vadovai suprastų ir tinkamai įvertintų ir tokius nematerialius darbuotojus motyvuojančius veiksnius, kaip: darbo sąlygos ir turinys, saugumas, pripažinimas, įtraukimas ir dalyvavimas sprendimų priėmimo, karjeros galimybės ir kt. Pabrėžtina, kad valstybės tarnautojams galimybių tobulėti ir kelti kvalifikaciją sudarymas, tarpasmeninių santykių puoselėjimas ir optimalių darbo sąlygų sukūrimas, darbuotojų vertinimas, pripažinimas ir įtraukimas į sprendimų priėmimą taip pat yra ne ką mažiau svarbūs.

### **3.3. Darbuotojų motyvavimo sistema: ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvavimo priemonių derinys**

Kiekviena organizacija privalo didinti darbuotojų motyvaciją, norą tobulėti kartu su organizacija, kad galėtų panaudodami darbuotojų žinias siekti efektyvumo ir nustatytų tikslų. Siekiant tinkamai motyvuoti darbuotojus yra tikslinga taikyti ne atskiras motyvavimo priemones, bet organizacijos darbuotojams pritaikytas motyvavimo sistemas.

Pastaraisiais metais Lietuvą sukrėtus ekonominei krizei organizacijoms kyla dar daugiau sunkumų su darbuotojų išsaugojimu ir motyvavimu. Akivaizdu, kad motyvacinė aplinka yra vienas svarbiausių efektyvios darbuotojo veiklos veiksnių, todėl šiandien kiekvienos organizacijos veiklos sėkmė didele dalimi priklauso nuo organizacijos sugebėjimo identifikuoti pasikeitusius darbuotojų

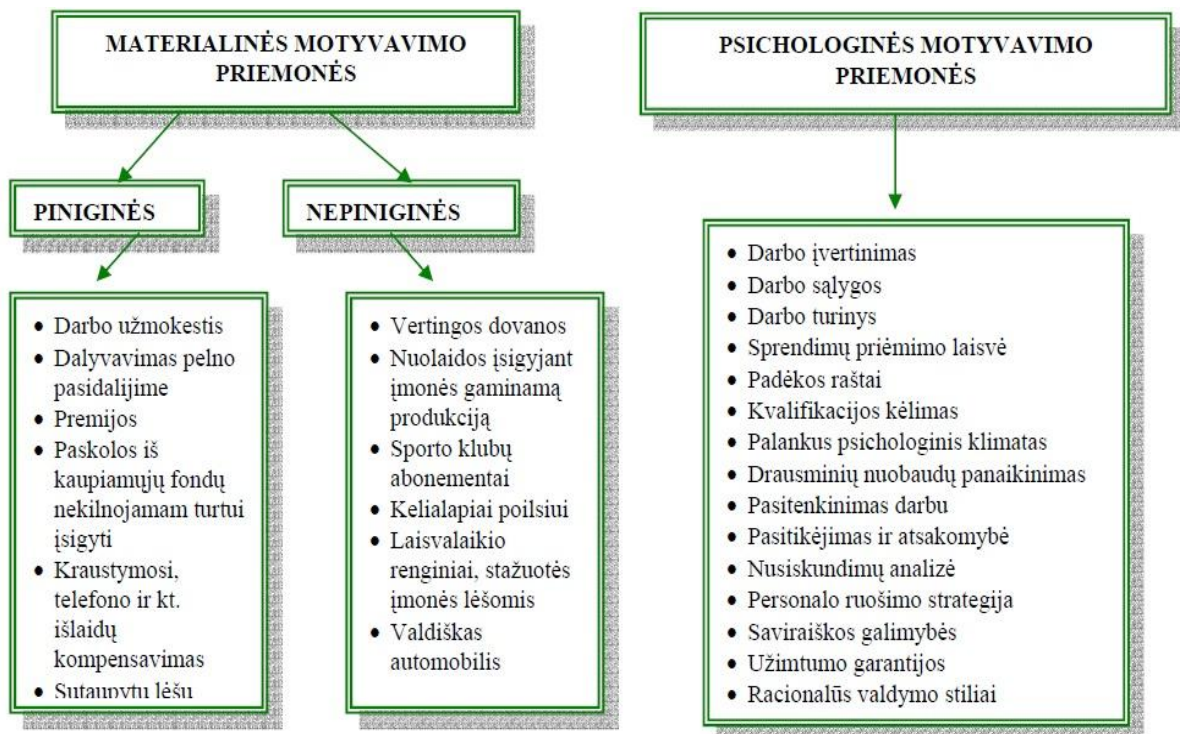
poreikius ekonominės krizės sąlygomis ir juos galinčių patenkinti motyvacijos priemonių taikymo. Sunkmečiu, organizacijos turi stengtis reaguoti į tai, ko darbuotojai nori ir ką organizaciją gali pasiūlyti. Pabrėžtina, kad motyvavimo problema ekonominės recesijos sąlygomis yra vis aktualesnė, kadangi tik motyvuoti darbuotojai gali padėti organizacijoms siekti užsibrėžtų tikslų – našiai ir produktyviai dirbant - net ir sunkmečio laikotarpiu. Taip pat verta akcentuoti, kad nepaisant to, jog darbuotojų motyvavimas yra viena svarbiausių personalo valdymo funkcijų, tačiau tik nedaugelis organizacijų skiria prioritetą šiai personalo funkcijai ir diegia darbuotojų poreikius atitinkančias motyvacijos sistemas.

Kaip teigia Klupša (2009) teoriniai darbuotojų motyvavimo aspektai yra pakankamai plačiai nagrinėti. Tačiau autorius konstatuoja, kad praktinis motyvavimo sistemų kūrimas besikeičiančiomis sąlygomis, jų funkcionavimas bei vertinimas vis dar reikalauja gilesnių studijų. „Ypač tai pasakytina apie situaciją Lietuvoje, kur tik paskutiniais metais suvokta, jog personalo motyvavimas yra daugiau nei atskirų skatinimo priemonių naudojimas. Tačiau kompleksinis požiūris į darbuotojų motyvavimą Lietuvos įmonėse retas iki šiol. Todėl praktinis sisteminimo požiūris į motyvavimą realizavimo aspektas Lietuvos įmonėms yra aktualus (Šilingienė, 2002). Tai suponuoja mintį, kad darbuotojų motyvavimo sistemos nėra dažnas reiškinys Lietuvos organizacijose. Daugelis organizacijų tokių sistemų net neturi, kitose jos yra silpnos ir ne visada tinkamai atliekančios savo funkcijas, pateisinančios savo paskirtį. Akcentuotina, kad efektyvi ir darbuotojų poreikius atitinkanti motyvavimo sistema padeda vystyti personalo strategiją organizacijoje, tinkamai naudoti darbuotojų potencialą bei organizacijos didinti veiklos efektyvumą.

Dar viena problema susijusi su darbuotojų motyvacija Lietuvos organizacijose yra manymas, kad darbuotojams motyvuoti taikoma sistema yra sukurta kartą ir visam gyvenimui. Todėl įprasta galvoti, kad tos pačios motyvavimo priemonės, atnešusios teigiamų rezultatų praeityje ir toliau motyvuos darbuotojus. Tačiau pabrėžtina, kad tokia nuostata yra klaidinga, kadangi darbuotojus motyvuojantys veiksniai kaip ir darbuotojų poreikiai keičiasi. Todėl organizacijų vadovams yra labai svarbu atpažinti darbuotojų poreikius ekonominės krizės metu ir sukurti juos atitinkančią motyvavimo sistemą, sudarytą iš pagrįstų ir efektyvių motyvavimo priemonių. Klupšos (2009) įsitikinimu labai svarbu, kad į motyvavimo sistemų kūrimo procesą būtų įtraukti ir patys darbuotojai, tinkamai nustatyti parametrai ir mechanizmai (už ką ir kaip bus atlyginta). Įdiegtos darbuotojų motyvavimo sistemos nuolat privalo būti tikrinamos ar jos atneša teigiamų rezultatų, jei ne – sistemas reikia keisti.

Matuzienės, Gaidamavičienės (2009) teigimu, darbuotojų motyvavimo sistema turi būti suvokiama kompleksiskai kaip ekonominių (darbo užmokestis, priedai ir kt.), teisinių (darbo ir poilsio laikas, teisė į kasmetines atostogas ir pan.), psichologinių (darbo sąlygos, karjera) ir filosofinių (tradicijos, komunikacija ir pan.) motyvavimo veiksmių visuma.

Verta pabrėžti, kad dauguma organizacijų, kurios turi darbuotojų motyvavimo sistemas naudoja tik materialaus pobūdžio paskatinimus, kas ekonominio sunkmečio metu yra ypač sudėtinga ir duoda tik laikiną efektą. Tačiau prisimenant, kad darbuotojus motyvuoja ne tik mokamas darbo užmokestis ir kiti piniginiai paskatinimai, bet ir nematerialaus pobūdžio akstinai (darbo sąlygos, geri santykiai, pripažinimas, pastangų įvertinimas ir t.t.) reikia akcentuoti ir nematerialių motyvavimo priemonių svarbą ir reikšmę (žr. 9 pav.).



Šaltinis: Antanavičienė, 2006

### 9 pav. Motyvavimo priemonės

Valstybės tarnautojams yra mokamas stabilus darbo užmokestis, kurį sudaro: pareiginė alga, priemokos, apmokėjimas už darbą poilsio ir švenčių dienomis, nakties bei viršvalandinį darbą ir budėjimą, priedas už tarnybos stažą, pareiginės algos dydžio vienkartinis priedas ir kt. priedai (Darbo užmokestis, 2010). Tačiau papildomai gali būti taikomos ir kitokios netiesioginio piniginio darbo užmokesčio arba netiesioginio natūrinio atlyginimo motyvavimo priemonės (žr. 3 lentelę).

### 3 lentelė. Netiesioginis piniginis darbo užmokestis ir netiesioginis natūrinis atlyginimas

Netiesioginis piniginis darbo užmokestis	Netiesioginis natūrinis atlyginimas
Dalies pelno išmokėjimas.	Reprezentacinės išlaidos.
Įmonės akcijų įsigijimas.	Tarnybinis butas, automobilis.
Darbuotojų taupymo fondas, savišalpos kasos.	Automobilio draudimas.
Papildomi mokėjimai į pensijų fondą.	Asmeninis telefonas.
Gyvenimo draudimas.	Kelionės į užsienį.
Kreditinės kortelės.	Mokymosi stipendijos.
	Laisvalaikio praleidimo lengvatos.

Šaltinis: sudaryta pagal Kareckaitę (2006)

Tarp svarbiausių nematerialaus pobūdžio priemonių, motyvuojančių viešojo sektoriaus darbuotojus verta išskirti:

- Papildomo darbuotojų socialinio draudimo, šeimos narių draudimo, žodžio teisės ir asmeninės bei profsąjungų laisvės ir pan. priemonės, kurios prisideda prie darbuotojų socialinio ir psichologinio saugumo užtikrinimo.
- Ekskursijas, komandinį darbą, organizacijos švenčių organizavimą, naujų darbuotojų profesinę adaptaciją kolektyve kylančių konfliktų mažinimą. Tai priemonės, kurios nukreiptos į socialinių darbuotojų poreikių tenkinimą.
- Pagarbos tenkinimo priemonės tokias kaip geriausio darbuotojo rinkimai, specialių publikacijų apie darbuotojus ir jų pasiekimus platinimas ir t.t..
- Darbuotojų saviraiškos poreikių tenkinimo priemonės apimančias galimybes tobulėti, užimti aukštesnes pareigas, tradicijų ugdymą, sprendimų priėmimo laisvę, naujų idėjų išklusimą ir jų realizavimą ir pan.. (Klupša, 2009).

Organizacijos norinčios susikurti efektyvias darbuotojų motyvavimo sistemas turi diegti įvairias programas skirtas didinti darbuotojų motyvacijai, produktyvumui ir pasitenkinimui darbu (žr. 2 priedą). Šios programos yra grindžiamos pagrindinėmis motyvacijos teorijomis.

Apibendrinant galima teigti, kad kiekvienoje organizacijoje turi būti sukurta ir diegiama darbuotojų motyvavimo sistema. Motyvavimo sistemos turi būti nuolat keičiamos ir tobulinamos, kad laiku sureaguotų į pasikeitusius darbuotojų poreikius ir juos patenkintų. Ekonominės krizės sąlygomis organizacijos atsižvelgdamos į darbuotojų motyvacijos poreikius turi taikyti pagrįstas motyvavimo sistemas. Reikia pabrėžti, kad dažnai organizacijų vadovai pasirenka tokias motyvavimo priemones, kurios ne tik kad neskatina darbuotojus našiau ir efektyviau dirbti, bet netgi priešingai – juos demotyvuoja. Taip atsitinka todėl, kad vadovų supratimas apie darbuotojų darbo motyvavimo veiksnius

neretai neatitinka realios situacijos. Motyvacijos sistemos turi būti sudarytos iš materialių ir nematerialių priemonių, kadangi darbuotojus motyvuoja ne tik darbo užmokestis, bet ir karjeros galimybės, geri tarpusavio santykiai ir pan. Verta pabrėžti, kad sunkmečiu organizacijų galimybės materialiai motyvuoti darbuotojus yra pakankamai apsunkintos. Tas pats pasakytina ir apie valstybę kaip darbdavį, kuris taip pat yra veikiamas ekonominės krizės. Todėl ekonominės krizės sąlygomis organizacijose taikomos darbuotojų motyvavimo sistemos turi apimti ir tokias priemones kaip darbo aplinkos gerinimas, profesinės karjeros tobulinimo galimybės, darbuotojų pasitenkinimo darbu didinimą, sprendimų priėmimo laisvę, komandinio darbo akcentavimą ir t.t.

### 3.4 Darbuotojų motyvavimo modeliai

Išsivysčiusiose pasaulio šalyse siekiant išsiaiškinti darbuotojų poreikius, veiklos motyvus, darbo pasitenkinimo veiksnius yra kuriami darbo motyvavimo modeliai. Šie modeliai remiasi įvairiomis motyvavimo teorijomis (apie jas jau buvo užsiminta pradžioje), kurios atsižvelgdamos į darbuotojų motyvus ir vadovų elgseną siūlo keletą darbuotojų motyvavimo modelių. Šių darbo motyvavimo modelių kūrimo pagrindinis tikslas yra sukurti kompleksą tokių motyvavimo priemonių, kurios geriausiai atitiktų ir patenkintų darbuotojų poreikius bei padidintų darbuotojų pasitenkinimą atliekamu darbu. Pabrėžtina, kad tokių darbuotojų darbo motyvavimo modelių kūrimo ir diegimo būtinumas ekonominės krizės sąlygomis ypač aktualus, kadangi padeda atpažinti pasikeitusius darbuotojų motyvus bei atskleisti konkrečios organizacijos darbuotojams tinkančias motyvavimo priemones ir būdus. Yra išskiriamos dvi pagrindinės darbuotojų motyvavimo modelių grupės (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė. Darbuotojų motyvavimo modeliai**

Darbuotojų motyvavimo modeliai	
Modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes	Modeliai atsižvelgiant į vyraujančius darbuotojų motyvus
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelis, atsižvelgiant į dalyvavimą įmonės valdyje.</li> <li>- Modelis, atsižvelgiant į skatinamąjį vadovavimą.</li> <li>- Modelis, atsižvelgiant į įsakomąjį – vykdomąjį vadovavimą.</li> <li>- Modelis, atsižvelgiant į įmonės laimėjimus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelis, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus.</li> <li>- Modelis, atsižvelgiant į pagarbos motyvus.</li> <li>- Modelis, atsižvelgiant į psichologinius motyvus.</li> <li>- Modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus.</li> </ul>

**Šaltinis:** Marcinkevičiūtė, 2006, p. 14

Kadangi šiame darbe analizuojami darbuotojų motyvacijos pokyčiai ekonominės krizės sąlygomis, todėl toliau bus analizuojami darbuotojų motyvavimo modeliai atsižvelgiant į saviraiškos, pagarbos, psichologinius ir materialinius motyvus.

**Modelis, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus.** Darbuotojų savirealizacijos poreikiai yra pagrindinė varomoji jėga. Todėl save realizuojantiems darbuotojams būtini iššūkiai, didesnė autonomija ir atsakomybė. Šis modelis yra pagrįstas partnerystės, vadovų ir pavaldinių bendradarbiavimo santykių kūrimu, ko išdavoje keičiasi vadovų statusas, sprendimų organizacijoje priėmimo metodai.

**Modelis, atsižvelgiant į pagarbos motyvus.** Modelio pagrindas – socialinės darbuotojų reikmės (ryšiai su kitais darbuotojais, darbo grupėmis). Šis modelis yra pagrįstas darbuotojų bendradarbiavimu, pagarba ir pripažinimu, gerais tarpusavio santykiais. Organizacijų vadovai taikydami šį modelį privalo akcentuoti atvirąją komunikaciją, grįžtamąjį ryšį.

**Modelis atsižvelgiant į psichologinius motyvus.** Modelio pagrindą sudaro darbuotojų aukštesnio lygio darbuotojų reikimų tenkinimas. Teigiamas psichologinis klimatas, darbuotojų vertinimas ir pakėlimas pareigose skatintų darbuotojus prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo, asmeninių darbo rezultatų gerinimo. Šis modelis yra pagrįstas žmonių tarpusavio santykiais, abipusio supratimo, palankumo ir gebėjimo solidarizuotis. Modelis susietų darbuotojus vienus su kitais, su socialine aplinka ir visuomene, turėtų įtakos darbuotojų bendravimo turiniui ir kokybei.

**Modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus.** Modelio pagrindą sudaro ekonominės reikmės ir organizacijos pelno maksimizavimas. Darbuotojai skatinami piniginėmis priemonėmis: darbo užmokesčiu, premijomis ir t.t.). Nuolat kintanti darbo užmokesčio dalis taptų kaip darbuotojus geriau dirbti skatinanti priemonė, o premijos būtų mokamos tik už išankstinį ir kokybišką užduočių įvykdymą.

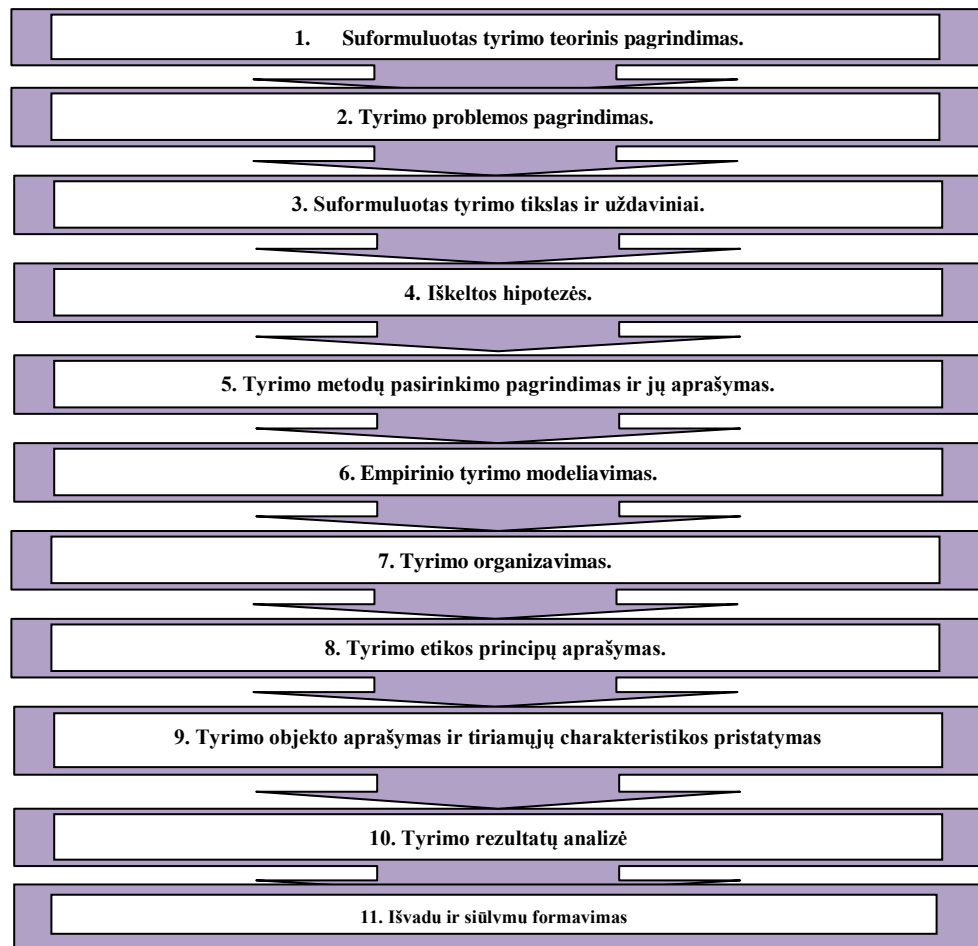
Taigi išanalizavus darbuotojų motyvavimo modelius, atsižvelgiant į saviraiškos, pagarbos, psichologinius ir materialinius motyvus galima išryškinti kiekvieno jų privalumus bei trūkumus (žr. 3 priedą). Nors kiekvienas jų turi tam tikrų ir stipriųjų ir silpnųjų pusių, tačiau motyvavimo modelių nauda neabejotina – jie padeda atpažinti pasikeitusius darbuotojų motyvus bei atskleisti konkrečios organizacijos darbuotojams tinkančias motyvavimo priemones ir būdus.

Apibendrinant galima teigti, kad gerų rezultatų galima pasiekti tik tada, kai vadovams rūpi darbuotojų gerovė ir jie skiria pakankamą dėmesį darbuotojų motyvacijai. Darbuotojų motyvavimo modeliai padeda laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų pokyčius, todėl yra ypač naudingi ekonominės krizės sąlygomis. Tačiau reikia pabrėžti, kad Lietuvoje darbuotojų motyvavimo modeliams vis dar nėra skiriamas pakankamas dėmesys.

## 4. „VALSTYBINĖS TEISMO PSICHIATRIJOS TARNYBOS PRIE SVEIKATOS APSAUGOS MINISTERIJOS“ DARBUOTOJŲ MOTYVACIJOS POKYČIŲ EKONOMINĖS KRIZĖS SĄLYGOMIS TYRIMO ANALIZĖ

### 4.1. Tyrimo metodologija

Tyrimo metodologija - svarbi mokslinio darbo dalis, todėl jai buvo skirtas ypatingas dėmesys. Tyrimo metodologija siekiama atsakyti į klausimą kaip buvo atliktas tyrimas, kad ir kiti tyrėjai galėtų pakartoti tyrimą, patikrinti gautus rezultatus ir suformuluotas išvadas. Kaip teigia Kardelis (2005), metodologija tai - teorija, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą ir jo principus. Tyrimo metodologija buvo stengiamasi sudaryti taip, kad joje atsispindėtų aiškus vaizdas apie tyrimo pagrįstumą ir gautų rezultatų patikimumą. Siekiant minėtų tikslų, metodologinė dalis buvo rašoma etapais (žr. 10 pav.)



10 pav. Tyrimo metodologinės dalies loginė schema



**Tyrimo teorinis pagrindimas.** Metodologinė dalis susieja tarpusavyje teorinę ir analitinę darbo dalį. Todėl metodologinės dalies pradžioje atskleidžiama teorinė koncepcija, kuria remiantis buvo konstruojamas ir atliekamas tyrimas.

Verta akcentuoti, kad iki šiol nėra sutariama dėl darbuotojų motyvacijos koncepcijos ir galimybių tiesiogiai išmatuoti motyvaciją. Motyvacija tai nėra aiškus ir išmatuojamas dydis, kaip pavyzdžiui sąnaudos. Tiriant motyvaciją, kyla metodologinio pobūdžio problema: kas turi būti tiriama: darbuotojų nuostatos, elgesys ar abi šios dimensijos (Palidauskaitė, Segalovičienė, 2008). Taigi siekiant konceptualiai pagrįsti tyrimą, buvo nagrinėjama mokslinė literatūra susijusi su vidiniais ir išoriniais motyvacijos veiksniais darančiais įtaką darbuotojams, darbuotojų motyvavimo sistemų kūrimu ir įgyvendinimu. Dar kartą akcentuojant darbuotojų motyvavimo sistemų svarbą ir būtinumą ypač ekonominės krizės sąlygomis būtina pabrėžti, kad tik žinant darbuotojų poreikius ir atskleidus juos motyvuojančias vidines ir išorines jėgas sunkmečio metu, taikant jų poreikius tenkinančias motyvavimo priemones, galima tikėtis didesnio darbuotojų lojalumo organizacijai, našesnio darbo ir organizacijos tikslų įgyvendinimo. Pripažįstant vidinės ir išorinės motyvacijos svarbą, remiamasi nuostata, akcentuojančia valstybės tarnautojų vidinės motyvacijos svarbą (Houston, 2000; Palidauskaitė, 2007; Georgellis, Tabvuma 2010) ir teiginiais, kad ekonominės krizės metu darbuotojams ne ką mažesnės reikšmės turi ir išoriniai motyvacijos veiksniai, kuriuos organizacijos siūlo savo darbuotojams (Diskienė, 2008; Klupša, 2009 ir kt.) Taip pat reikia pabrėžti, kad darbuotojų motyvavimas turi apimti ne pavienes motyvavimo priemones, bet jų kompleksą. Tai sąlygoja darbuotojų poreikių visumą, susidedanti iš įvairaus lygmens poreikių (fiziologinių, socialinių ir kt.). Todėl tyrimui atlikti buvo pasirinkta Matuzienės ir Gaidamavičienės (2009) pasiūlyta efektyvios darbuotojų motyvavimo sistemos koncepcija, kuria remiantis darbuotojų motyvavimo sistema yra suvokiama kompleksiškai, t.y. kaip ekonominių, teisinių, psichologinių ir filosofinių motyvavimo veiksmių visuma. Toks motyvavimo sistemos suvokimas leidžia ištirti ne tik ekonominio pobūdžio veiksmius motyvuojančius darbuotojus, bet ir psichologinius, teisinius bei filosofinius motyvatorius, kurie turi ne ką mažesnės įtakos darbuotojų motyvacijai.

Pabrėžtina, kad Lietuvoje kompleksiškas požiūris į darbuotojų motyvavimo sistemas vis dar retai sutinkamas. Kaip akcentuoja Šilingienė (2002), Klupša (2009), Žaptorius (2007) ir kt. praktinis sistemavimo požiūris į motyvavimą realizavimo aspektas Lietuvos įmonėms yra aktualus. Todėl tyrimu bus siekiama išsiaiškinti kas motyvuoja pasirinktos organizacijos darbuotojus ekonominės krizės metu, ar pasikeitė darbuotojų motyvacija sunkmečio sąlygomis, kokios darbuotojų motyvavimo priemonės

buvo taikomos prieš krizę ir ekonominės recesijos metu, kokia motyvavimo sistema (apimanti ekonominius, teisinius, psichologinius, filosofinius veiksmus) turi būti sukurta ir diegiama, kad darbuotojų poreikiai būtų patenkinti, o organizacija galėtų tikėtis geresnių darbuotojų darbo rezultato ir visos organizacijos veiklos efektyvumo.

**Tyrimo problemos pagrindimas.** Darbuotojų motyvavimas tai socialinė problema, kuri ypač išryškėjo ekonominės krizės metu. Ekonominis sunkmetis daro įtaką ne tik visai valstybei, bet ir joje veikiančioms privačiame ar viešajame sektoriuje dirbančioms organizacijoms bei jų darbuotojams. Ekonominės krizės sąlygomis keičiasi darbuotojų poreikiai ir motyvai skatinantys juos produktyviai dirbti, siekti gerų darbo rezultatų. Todėl organizacijų vadovai privalo laiku sureaguoti į pasikeitusius pavaldinių poreikius bei pasiūlyti juos galinčias patenkinti įvairias motyvavimo priemones – sukūrus pagrįstą ir efektyvią darbuotojų poreikius atininkančią motyvavimo sistemą. Dėmesio pasikeitusiems darbuotojų poreikiams stoka ir pavaldiniams svarbių poreikių nepatenkinimas sukelia problemine situacija. Probleminėje situacijoje galima išskirti du aspektus: gnoseologinį ir dalykinį.

Gnoseologine prasme problemine situacija yra suvokiama kaip prieštaravimas tarp žinojimo apie žmonių poreikius ir rezultatyvius praktinius bei teorinius veiksmus ir šių būtinų veiksmų realizavimo būdų ir priemonių nežinojimo. Dalykinė tyrimo problemos pusė tai yra tam tikras prieštaravimas, kurio eliminavimui arba vienos iš galimų alternatyvų pasirinkimui reikalingas kryptingas veiksmų organizavimas. „Tiriant socialinę problemą tenka išskirti tokius procesus ir reiškinius, kurių prigimtis teoriškai nebuvo sukonkretinta, todėl nėra ir atitinkamų algoritmų jų aprašymui, prognozavimui bei visuomenės poveikiui“ (Tamošiūnas, 2003, p. 12). Todėl tiriant darbuotojų motyvavimą kaip socialinę problemą buvo išskirtas darbuotojų motyvacijos pokyčių ekonominės krizės sąlygomis reiškinys, t.y. kaip pasikeitė darbuotojus motyvuojantys sunkmečiu veiksniai, kokioms motyvavimo priemonės darbuotojai teikia prioritetą ekonominės krizės sąlygomis ir kokios darbuotojų motyvavimo sistemos reikia, kad darbuotojai jaustų pasitenkinimą atliekamu darbu, o jų poreikiai būtų patenkinti.

**Tikslas** - ištirti „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominės krizės sąlygomis ir pasiūlyti labiausiai darbuotojų poreikius sunkmečių atitinkantį motyvavimo modelį.

Siekiant tikslo suformuluoti sekantys **uždaviniai**:

1. Atlikti apklausą „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ ir gauti informacijos apie darbuotojus motyvuojančius dirbti veiksmus

ekonominės krizės sąlygomis ir apie veiksnius motyvavusius personalą iki ekonominės krizės.

2. Palyginti veiksnius turėjusius įtakos darbuotojų motyvacijai iki ekonominės krizės ir turinčius įtakos jos metu.
3. Išanalizuoti „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ diegiamą darbuotojų motyvacijos sistemą ir iširti, ar ji atitinka pasikeitusius darbuotojų poreikius ekonominio sunkmečio laikotarpiu.
4. Sukurti darbuotojų motyvavimo modelį, taikytiną ekonominės recesijos metu „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“.

**Hipotezė.** Hipotezė tai „pagrįsta prielaida apie socialinių objektų struktūrą, ryšių tarp tiriamų socialinių objektų pobūdį ir galimus socialinių problemų sprendimo būdus“ (Luobikienė, 2000, p. 112). Kitais žodžiais tariant hipotezė apibūdina tai, ką tyrimu bus siekiama pagrįsti, kokių iš tyrimo išvadų yra tikimasi. Teoriškai ir praktiškai susipažinus su nagrinėjama problema iškeltos dvi hipotezės:

- **Hipotezė Nr. 1.** Ekonominės krizės sąlygomis vyksta darbuotojus motyvuojančių veiksnių pokyčiai.
- **Hipotezė Nr. 2.** Ekonominės krizės sąlygomis pasikeitusiems darbuotojų poreikiams nėra skiriamas pakankamas dėmesys, t.y. nėra kuriamos darbuotojų poreikius atitinkančios motyvavimo sistemos.

**Tyrimo metodai.** Tinkamų metodų pasirinkimas lemia duomenų rinkimo, jų analizės bei viso tyrimo kokybę. „Pagrindinė metodų funkcija yra informacijos rinkimas ir apdorojimas“ (Tidikas, 2003, p. 367). Todėl empirinio tyrimo metodas – apklausa buvo pasirinktas atsižvelgiant į tokius aspektus: tinkamumą, metodo pagrįstumą ir validumą. Apklausa tai - kokybinis tyrimo metodas, kurį sudaro įvairių procedūrų, būdų ir aprašymo metodų visuma, suteikianti galimybę gauti naujų sociologinių žinių (Tidikas, 2003).

Apklausa buvo vykdoma anketavimo būdu. Tyrimui atlikti pasirinkta anoniminė anketa, siekiant, kad respondentų atsakymai atspindėtų tikrovę ir būtų patikimi. Respondentai užpildydami anoniminę anketą jaučiasi saugesni ir nebūgštauja dėl jų asmenybės nustatymo, todėl žymiai padidėja tikimybė, kad respondentų atsakymai atspindi realią situaciją, yra neiškreipti ir atitinkantys tikrovę.

Anketos forma – uždara. Anketoje pateikti tik uždari klausimai ir galimos atsakymų alternatyvos, iš kurių respondentai galėjo pasirinkti vieną ar kelius jiems tinkančius atsakymus (5 klausimuose respondentams buvo sudaryta galimybė įrašyti savo atsakymą). Tokį pasirinkimą lėmė

atsakymų į uždarus klausimus vertingumas ir objektyvumas. Atsakymai į uždarus klausimus išryškina klausimo esmę, juos lengviau išreikšti kiekybiniais matais, lengva klasifikuoti ir lyginti. Tuo pačiu ir tyrimo dalyviams yra lengviau pasirinkti iš pateiktų alternatyvų. Klausimai buvo sudaryti gerai išanalizavus mokslinę literatūrą bei atliktus tyrimus susijusius su valstybės tarnautojų darbuotojų motyvacija. Klausimai buvo formuluojami taip, kad atspindėtų tiriamos problemos turinį, o respondentai tarp pateikiamų atsakymų rastų jiems priimtinausią (-sius). Taip pat siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai yra svarbiausi ir daro didžiausią įtaką „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvacijai ekonominės krizės sąlygomis. Respondentai turėjo galimybę išskirtus veiksnius įvertinti naudodamiesi Likerto skale, kur 1 balas reiškia „visiškai nesvarbu“, 2 balai – iš dalies svarbu“, 3 balai – svarbu, 4 balai – dažnai svarbu, 5 balai – labai svarbu. 5 balų skalėje respondentų taip pat buvo prašoma įvertinti jų darbovietėje taikomą motyvavimo sistemą, kur 1 balas reiškia – „neigiamą vertinimą“, 2 balai – „silpną“, 3 balai – „vidutinišką“, 4 balai – „gerą“, 5 balai – „puikų vertinimą“.

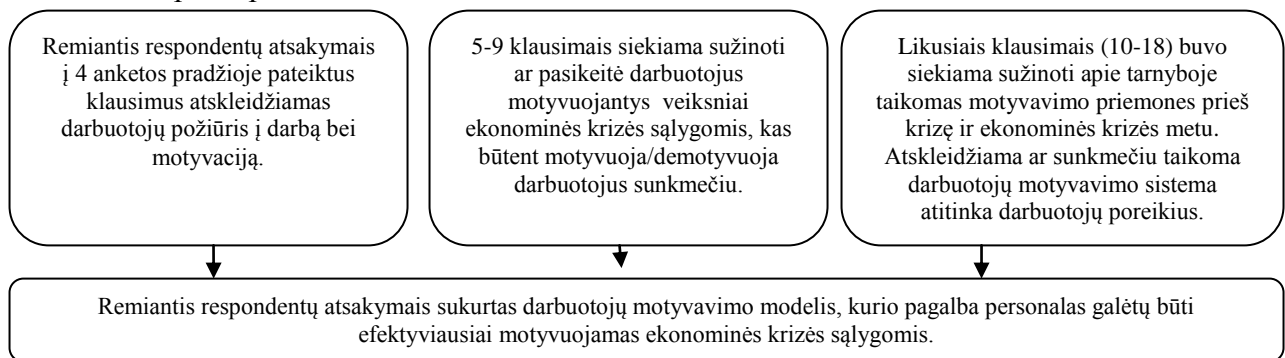
Anketos struktūra suskirstyta į tris dalis (anketą žr. 4 priede).

- Pirmoje – įžanginėje dalyje - respondentams buvo sudaryta galimybė susipažinti su tyrimo tikslu, paaiškinama kam bus naudojami gauti rezultatai ir akcentuojamas tyrimo anonimiškumas. Taip pat buvo paaiškinta anketos pildymo technika.
- Pagrindinę dalį sudaro keturi struktūriniai blokai:
  - 1). Pirmoje anketos dalyje buvo pateikti bendro pobūdžio klausimai (1 - 4). Tyrimo dalyvių atsakymai į šiuos klausimus turėjo atkleisti, ar darbuotojai yra patenkinti atliekamu darbu, kas jiems yra darbas, ar supranta kas tai yra motyvacija.
  - 2.) Antrojoje dalyje pateikiami klausimai (5 – 10) susiję su darbuotojų motyvacija ekonominės krizės sąlygomis: buvo siekiama sužinoti ar ekonominė krizė turi įtakos darbuotojų motyvacijai, ar pasikeitė darbuotojus motyvuojantys veiksniai sunkmečiu, kas motyvuoja personalą ekonominėje krizėje, ar darbuotojai jaučiasi motyvuoti ir kokie yra pagrindiniai darbuotojus demotyvuojantys veiksniai ekonominės recesijos laikotarpiu.
  - 3.) Trečiojoje dalyje pateikti klausimai (11 – 17) susiję su darbuotojų motyvavimo sistema. Tyrimo dalyvių buvo klausiama ar jų darbovietėje yra sukurta ir diegiama darbuotojų motyvavimo sistema. Taip pat buvo prašoma taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą įvertinti 5 balų skalėje. Dalyvių buvo klausiama kokio pobūdžio motyvavimo priemonės: ekonominio, psichologinio, filosofinio ar teisinio yra taikomos jų darbovietėje ekonominės recesijos laikotarpiu ir kokios jos buvo prieš

krizę. Paskutiniu metu šios struktūrinės dalies klausimu respondentų buvo prašoma pažymėti 5 didžiausius motyvacijos privalumus.

4.) Ketvirtoje dalyje buvo pateikti trys įžanginiai demografinio pobūdžio klausimai, kurių dėka buvo siekiama sužinoti darbuotojų amžių, lytį ir išdirbį tarnyboje. Atsakymai į šiuos klausimus svarbūs tuo, kad padeda sužinoti daugiau apie pačius darbuotojus. Tyrimo dalyvių buvo prašoma nurodyti savo amžių, t.y. priskirti save vienai iš nurodytų amžiaus grupių (18 – 25 m., 26 – 40 m., 40 – 55 m., 55 ir daugiau metų), kadangi skirtingų kartų asmenys motyvuoja dirbti skirtingi aspektai. Pavyzdžiui, jaunesnius daugiau motyvuoja atlyginimas (jauni žmonės kuria šeimas, perka būstą ir t.t.), karjeros siekimo galimybės. Vyresnio amžiaus individams daug svarbesnis yra darbo vietos saugumas, socialinės garantijos ir pan. Kadangi motyvacija – tai psichologinis konstruktas, todėl vyrų ir moterų motyvacija skiriasi, nes skirtingų lyčių atstovams būdinga skirtinga psichologija. Pavyzdžiui, vyrus labiau motyvuoja įtaka ir valdžia, pinigai. Tuo tarpu moterims aktualesnis bendravimo, pasitikėjimo ir t.t. aspektai. Darbuotojų darbo stažas taip pat siejamas su motyvacija. Vyresni darbuotojai puoselėja mažesnius lūkesčius, nėra linkę idealizuoti padėties, todėl geriau prisitaiko prie darbo sąlygų ir jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, negu neseniai pradėję dirbti darbuotojai.

**Empirinio tyrimo modeliavimas.** Tyrimo instrumentarius parengtas remiantis teorinėje dalyje atskleistais svarbių temai aspektų pagrindu. Tokiu būdu buvo formuojamas tyrimo modelis susijęs su nagrinėjama problema bei tyrimo iškeltais uždaviniais, kurį vaizduoja žemiau esanti diagnostinio instrumento principinė schema:



11 pav. **Diagnostinės priemonės principinė schema**

**Tyrimo organizavimas.** Darbuotojų motyvacijos pokyčių ekonominės krizės sąlygomis empirinis tyrimas atliktas laikotarpyje nuo 2012-02-03 iki 2012-02-10 „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“. Kadangi minėtos tarnybos skyriai yra ne

tik Vilniaus mieste, bet ir tokiuose miestuose kaip Kaunas, Klaipėda, Šiauliai, Panevėžys, Rokiškis, Utena, todėl tyrimas buvo atliktas tiesioginio kontakto metu (Vilniaus mieste) ir išplatintus anketas elektroniniu paštu kituose miestuose dirbantiems tarnybos darbuotojams.

Prieš atliekant tyrimą buvo nustatyta apklausos imtis. Dažniausiai pakanka imties rezultato tikslumo  $\pm 10$  proc. Imties dydžiui apskaičiuoti naudota ši formulė:

$$n = \frac{p(1-p)}{\left(\frac{e}{z}\right)^2 + \frac{p(1-p)}{N}}$$

iš čia,

**n** – imties dydis

**z** – patikimumo laipsnis = 1,64

**p** – visumos proporcijos, kurios atitinka tyrėją dominančias charakteristikas = 50% = 0,5

**e** – atrankos paklaida = 10% = 0,1

**N** – visumos dydis kuris laisvai pasirenkamas.

Kadangi „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ dirba 138 darbuotojų, todėl šis skaičius ir buvo pasirinktas kaip visumos dydis.

$$n = \frac{0,5 * (1-0,5)}{(0,1/1,64)^2 + \frac{0,5 * (1-0,5)}{138}} = 45,21 \approx 45$$

Kaip matyti, remiantis formule, norint organizuoti validų tyrimą, užtektų apklausti 45 tarnybos darbuotojus. Nepaisant to, iš viso buvo išsiųsta ir išdalinta 138 anketos (visiems darbuotojams). Tačiau reikia pabrėžti, kad atliekant tyrimą nepavyko užtikrinti šimtaprocentinio grįžtamumo: 36 anketos nebuvo gražintos, 5 užpildytos neteisingai. Todėl iš viso buvo gautos 97 anketos. Kadangi iš visų „Valstybinėje teismo ir psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ šiuo metu dirbančių 138 darbuotojų pavyko apklausti net 97, galima pagrįstai teigti, kad tyrimo rezultatų patikimumas pakankamai aukštas – 70.3 proc. (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė. Tyrimo imtis**

Apklausta darbuotojų		Iš viso darbuotojų organizacijoje	
Skaičius	Procentai	Skaičius	Procentai
97	70.3	138	100

**Šaltinis:** sudaryta autorės

**Tyrimo etikos principų aprašymas.** Etikos principų laikymasis vykdant socialinius tyrimus yra labai svarbus, kadangi padeda užmegzti abipusius, pasitikėjimu pagrįstus santykius tarp apklausos vykdytojo ir apklausiamųjų. Todėl ruošiantis tyrimui ir atliekant tyrimą buvo vadovaujamosi sekančiais principais:

1. Geravališkumo. Šio principo laikymasis atspindi tyrimo tikslą – sukaupti žinių apie tiriamąjį reiškinį ir prisidėti prie žmonių galimybių didinimo ir pažangos.
2. Sąžiningumo. Visi tyrimo metu gauti rezultatai yra pateikiami tokie, kokie buvo gauti – be jokių iškreipimų ar keitimų.
3. Tikslaus paaiškinimo. Visų pirma buvo gautas įstaigos vadovo leidimas atlikti apklausą. Taip pat ir pačių darbuotojų sutikimas dalyvauti tyrime, garantuojant jiems visišką konfidencialumą. Tyrimo dalyviams buvo paaiškinama koku tikslu vykdoma apklausa ir kokia tyrimo problema yra nagrinėjama.

**Tyrimo objektas.** Tiriamaoji visuma tai pagal tam tikrus požymius išskirtą objektų aibė. Nagrinėjamu atveju, tiriamą visumą sudarė viena iš Lietuvos viešojo sektoriaus organizacijų – „Valstybinė teismo ir psichiatrijos tarnyba prie Sveikatos apsaugos ministerijos“. Tyrimui atlikti pasirinkta atsitiktinė atranka, kuri sudaro vienodas galimybes visiems visumos elementams patekti į apklausą. Taip pat dar vienas atsitiktinės imties privalumas – reprezentatyvumo užtikrinimas (tyrimo metu gauti duomenys atspindi nagrinėjamą reiškinį) (Luobikienė, 2000).

**Bendrosios tyrimo respondentų charakteristikos.** Kaip jau buvo minėta tyrime dalyvavo 97 darbuotojai: moterys ir vyrai, dirbantys „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“.

Daugiausiai tiriamųjų nuo 40 iki 55 metų (43 proc.) ir nuo 26 iki 40 metų (34 proc.), likusieji tiriamieji pagal amžių pasiskirstė taip: nuo 55 metų ir daugiau – 16 proc., nuo 18 iki 25 metų – 7 proc.

Analizuojant duomenys pagal lytį išryškėjo, kad tyrimo dalyviai pagal nurodytą kriterijų pasiskirstė labai netolygiai – moterys sudaro du trečdalius visų apklaustųjų (64 proc.), o vyrai atitinkamai tik 36 proc.

Pagal dabartinėje organizacijoje išdirbtą laiką respondentai pasiskirstė taip: iki 1 m. – 9 proc., nuo 1 iki 5 metų – 17 proc., nuo 5 iki 10 metų – 28 proc., nuo 10 ir daugiau metų – 46 proc.

Tiriamųjų charakteristika pateikiama žemiau esančioje lentelėje.

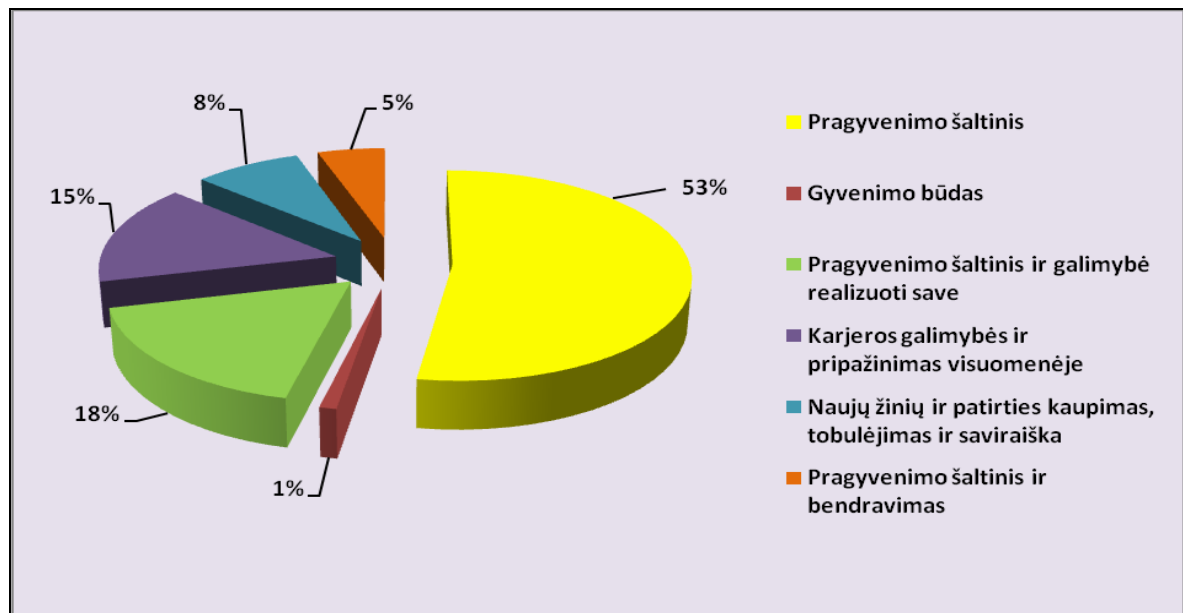
8 lentelė. Bendra respondentų imties charakteristika

Asmens savybės	Respondentų skaičius	Respondentų skaičiaus procentinė išraiška
<b>Amžius</b>		
18-25 m.	7	7
26-40 m.	33	34
40-55 m.	42	43
55 m. ir daugiau	15	16
<b>Lytis</b>		
Moterys	62	64
Vyrai	35	36
<b>Išdirbis tarnyboje</b>		
Iki 1 m.	9	9
1-5 m.	16	17
5-10 m.	27	28
10 m ir daugiau	45	46

Šaltinis: sudaryta autorės

#### 4.2 Tyrimo anketinės apklausos analizė

Pirmuoju „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos“ darbuotojams pateiktu klausimu buvo siekiama nustatyti, kas jiems yra darbas. Kadangi darbas gali reikšti ne vieną kriterijų, todėl tyrimo dalyviams buvo sudaryta galimybė pasirinkti iš kelių pateiktų alternatyvų (žr. 12 pav.).



12 pav. Respondentų atsakymai į klausimą kas jiems yra darbas

Atsakymai į klausimą „Kas Jums yra darbas?“ turėjo atskleisti ar darbas tyrimo dalyviams yra daugiau pragyvenimo šaltiniu, ar vis dėl to tai yra daugiau gyvenimo būdas, galimybė gauti pripažinimą, tobulėti, realizuoti save ir t.t. Atlikus rezultatų analizę paaiškėjo, kad net 56 proc.

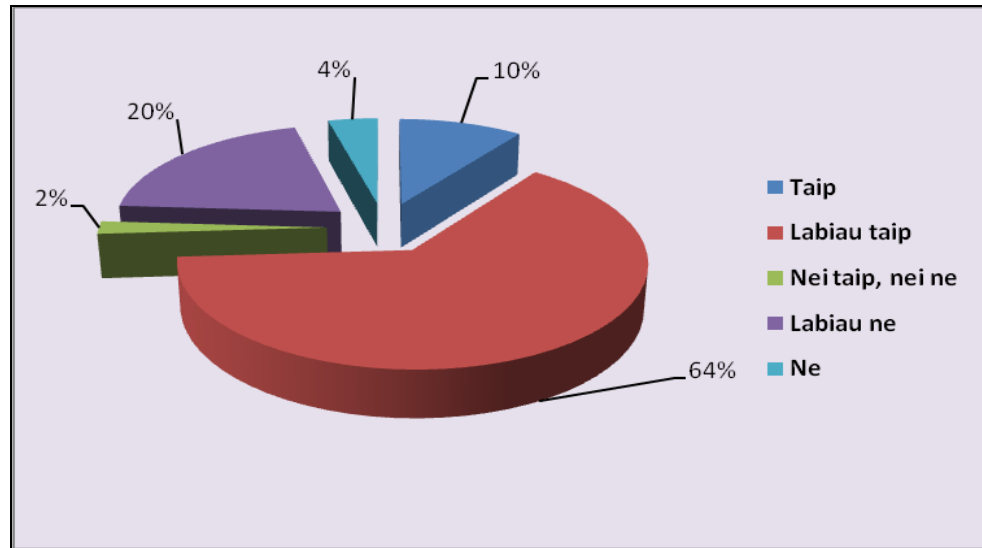


apklaustųjų darbas yra pragyvenimo šaltiniu. Darbas pragyvenimo šaltiniu yra 53 proc. moterų ir 47 proc. vyrų. Vadinasi galima teigti, kad dauguma tiek vyrų, tiek moterų dirba tam, kad galėtų patenkinti savo pirminius (fiziologinius) poreikius, kaip maistas, drabužiai, būstas. Reikia pabrėžti, kad amžiaus ir išdirbio aspektai reikšmingos įtakos respondentų atsakymams neturėjo, kadangi šis atsakymo variantas buvo pasirinktas tiek jaunesnio, tiek ir vyresnio amžiaus grupėms priklausančių asmenų, dirbančių tarnyboje ir pakankamai trumpai ir turintiems didelį darbo stažą minėtoje tarnyboje. Todėl darbo užmokestis yra pagrindinis motyvatorius, skatinantis darbuotojus dirbti nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties ar darbo stažo. Tačiau pabrėžtina, kad nemaža respondentų dalis (18 proc.) teigė, kad darbas tai puiki galimybė ne tik uždirbti, bet ir realizuoti save. Vadinasi darbuotojams darbas yra ne tik pragyvenimo šaltiniu, bet ir vienas iš būdų atsiskleisti ir realizuoti save. Šiek tiek mažiau respondentų nurodė, kad darbas jiems yra būdas gauti pripažinimą visuomenėje ir galimybė siekti karjeros. Šį atsakymo variantą pasirinko 15 proc. apklaustųjų. Pažymėtina, kad karjeros siekimas ir pripažinimas visuomenėje yra daug labiau aktualesnis vyrams nuo 26 iki 40 m. (tai pažymėjo 86 proc. apklausoje dalyvavusių vyrų). Tarnyboje dirbančioms moterims minėti aspektai nėra tokie aktualūs, todėl šį atsakymo variantą pasirinko vos 9 proc. „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų priklausančių 18 - 25 m. amžiaus grupei. 8 proc. respondentų nurodė, kad darbas jiems yra pragyvenimo šaltiniu ir galimybė bendrauti su kitais. Beveik vienodai (5 proc.) darbuotojų nurodė, kad darbas jiems yra naujų žinių, patirties, tobulėjimo ir saviraiškos šaltiniu. Tai reiškia, kad nemažai daliai darbuotojų svarbus ir nuolatinis mokymasis bei tobulėjimas, noras įgyti naujų žinių ir patirties, yra būdingas stiprus saviraiškos poreikio realizavimas. Mažiausiai (1 proc.) respondentų nurodė, kad darbas jiems yra gyvenimo būdas.

Apibendrinant galima teigti, kad daugumai darbuotojų darbas yra pragyvenimo šaltiniu. Gauti rezultatai patvirtina, kad žmonės pagrįdai dirba tam, jog patenkintų savo fiziologinius poreikius. Tačiau darbas taip pat yra traktuojamas kaip vertybė, kuri suteikia galimybę realizuoti save, kilti karjeros laiptais, tobulėti, semtis žinių bei patirties. Statistiškai reikšmingos priklausomybės nuo respondentų lyties, amžiaus ir išdirbio negauta.

Siekiant nustatyti bendrą darbuotojų pasitenkinimo darbu lygį, darbuotojų buvo klausama ar jie patenkinti darbu, kurį dirba (žr. 13 pav.) Pasitenkinimas darbu atspindi darbuotojų poreikių patenkinimo laipsnį. Todėl tarp pasitenkinimo darbu ir darbo motyvacijos yra tiesioginis ryšis. Tai patvirtinta ir teorinėje dalyje analizuoti tokių autorių kaip Bagdonas, Bagdonienė (2000), Marcinkevičiūtė (2003), Žaptorius (2007) Grauslytė (2008) darbai, kuriuose teigiama, kad norint, jog

darbuotojai gerai atliktų jiems pavestas užduotis, didėtų pavaldinių produktyvumas ir pasitenkinimas atliekamu darbu, kad pavaldiniai siektų organizacijos tikslų – reikia stiprinti jų motyvaciją. Atsakydami į minėtą klausimą, respondentai galėjo pasirinkti iš penkių galimų variantų ir pažymėti vieną - labiausiai atspindintį jų pasitenkinimą darbu.



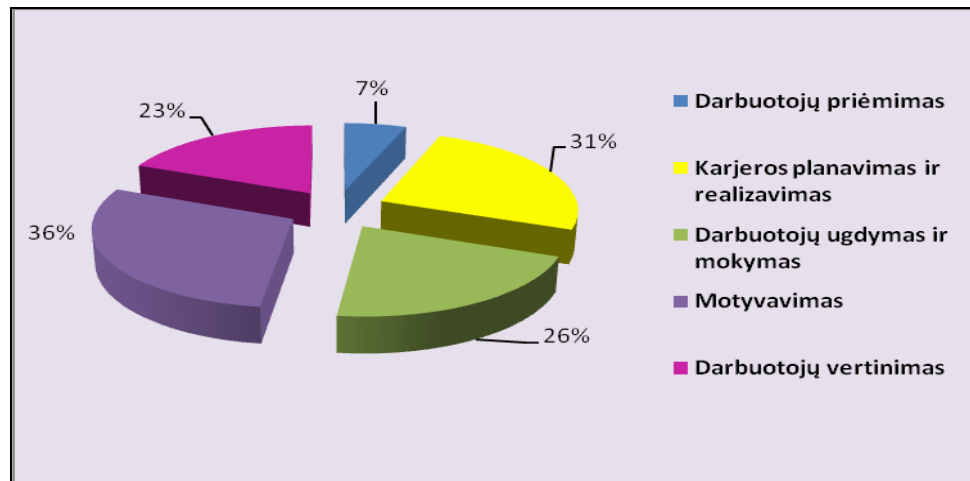
13 pav. Darbuotojų pasitenkinimas darbu

Suskaičiavus atsakymų pasikartojimo dažnumą paaiškėjo, jog dauguma (64 proc.) apklaustųjų yra labiau patenkinti negu nepatenkinti darbu kurį dirba. 10 proc. tyrimo dalyvių pažymėjo, kad yra visiškai patenkinti savo darbu. Vadinasi dauguma darbuotojų gaunama atlygį už darbą (psichologinį, ekonominį) suvokia kaip teisingą ir užtarnautą, todėl jaučia pasitenkinimą atliekamu darbu. Svarbu pažymėti, kad tarp asmenų, kurie yra visiškai patenkinti savo darbu daugumą sudaro moterys (atitinkamai 40 proc.). Rezultatai rodo, kad tarnyboje dirbančios moterys yra labiau patenkintos darbu negu vyrai. Darytina prielaida, kad jos kelia mažiau reikalavimų darbui negu vyrai, todėl bendras tarnyboje dirbančių moterų pasitenkinimo darbu lygis yra žymiai aukštesnis lyginant su vyrais. Toliau nagrinėjant tyrimo metu gautus duomenys paaiškėjo, kad dauguma nepatenkinta darbu kurį dirba patenka į asmenų grupę dirbančių tarnyboje iki 1 m. Galima daryti prielaida, jog naujai atėję asmenys turėjo didesnių lūkesčių susijusių su darbu valstybės tarnyboje, kurie deja ne buvo pateisinti per pirmuosius darbo metus arba šie asmenys iš prigimties neturi pašaukimo dirbti valstybės tarnyboje, todėl ir nejaučia pasitenkinimo atliekamu darbu. Iš dalies patenkintų savo darbu yra 20 proc. darbuotojų. Verta pažymėti, kad vos 4 proc. apklaustų darbuotojų yra visiškai nepatenkinta savo darbu. 2 proc. tyrimo dalyvių tvirtos nuomonės šiuo klausimu neturėjo, todėl pasirinko tarpinį atsakymo

variantą – „nei patenkinti, nei nepatenkinti darbu“. Amžiaus aspekto reikšmingumas darbo pasitenkinimui tyrimo metu nebuvo nustatytas.

Atlikus rezultatų analizę matyti, kad „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ dominuoja vidutinis darbo pasitenkinimo lygis. Tai suponuoja išvadą, kad dauguma darbuotojų yra tik iš dalies patenkinta jų darbovietėje taikoma motyvavimo sistema: darbo sąlygomis, karjeros siekimo galimybėmis ir kitomis darbuotojų poreikius tenkinančiomis ir pasitenkinimą didinančiomis priemonėmis, kurios turi įtakos jų motyvacijai. Labiau patenkintos darbu tarnyboje yra moterys. Dauguma darbuotojų nepatenkinta darbu, tarnyboje dirba iki vienerių metų.

Toliau tyrimo dalyvių buvo klausiama, kokios jų nuomone personalo valdymo funkcijos yra svarbiausios. Respondentai galėjo pasirinkti iš sekančių atsakymų variantų: „darbuotojų priėmimas“, „karjeros planavimas ir realizavimas“, „darbuotojų ugdymas ir mokymas“, „motyvavimas“, „darbuotojų vertinimas“ (žr. 14 pav.).



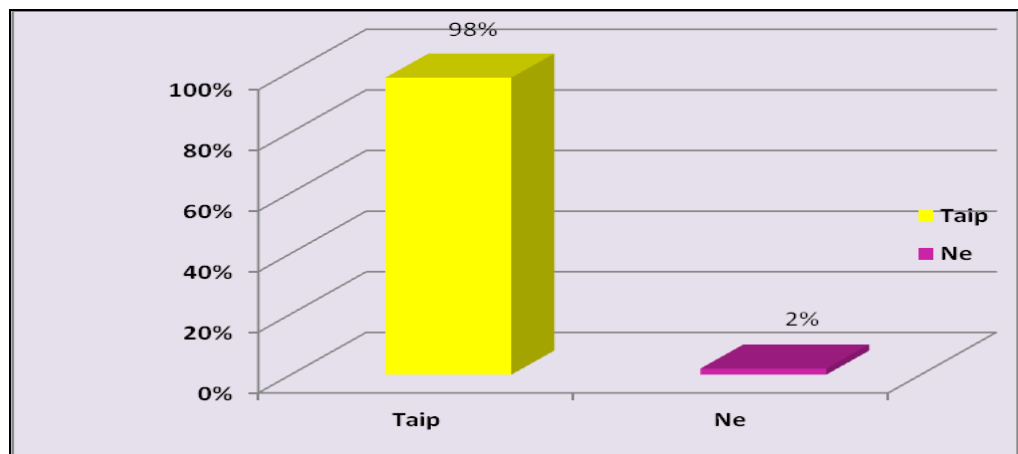
14 pav. Tyrimo dalyvių nuomone svarbiausios personalo valdymo funkcijos

Gauti tyrimo rezultatai patvirtino, kad darbuotojams motyvavimas kaip personalo valdymo funkcija yra viena svarbiausių. Atsakymai „motyvavimas“ ir „karjeros planavimo ir realizavimo“ buvo dažniausiai pasirinkti darbuotojų ir sudaro atitinkamai 36 proc. ir 31 proc. Vadinas galima teigti, kad darbuotojai jaučia poreikį būti motyvuojami: materialiai ir nematerialiai atlyginus darbuotojui ir patenkinus jo poreikius jis maksimaliai išnaudos savo potencialą ir kompetenciją siekiant organizacijos tikslų, gerų rezultatų. Nors atsakymo variantas „karjeros planavimas ir realizavimas“ pažymėtas vos 5 proc. mažiau, tačiau vis tiek karjeros planavimo ir realizavimo funkcija darbuotojų yra traktuojamas kaip vienas svarbiausių personalo valdymo aspektų, kadangi kaip paaiškėjo anksčiau 15 proc. darbuotojų darbą sieja su galimybe kilti karjeros laiptais. Todėl tinkamos karjeros planavimo, siekimo

ir realizavimo sistemos taikymas yra darbuotojams labai svarbus. Verta akcentuoti, kad ne ką mažiau svarbūs darbuotojams yra mokymas ir ugdymas. Šis atsakymo variantas buvo pasirinktas 26 proc. apklaustųjų. Darbuotojų vertinimas kaip personalo valdymo funkcija yra svarbi 24 proc. tyrimo dalyvių. Mažiausiai reikšminga „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojams personalo valdymo funkcija yra darbuotojų priėmimas – šį atsakymo variantą pasirinko vos 7 proc. respondentų.

Apibendrinant galima teigti, kad gauti rezultatai patvirtina tą patį ką ir nagrinėti literatūros šaltiniai (Grauslytė, 2008; Žaptorius, 2007 ir kt.), jog tik tinkamai motyvuoti darbuotojai produktyviau dirba ir siekia organizacijos tikslų. Todėl motyvavimas yra bene svarbiausia personalo valdymo funkcija, kadangi apima darbuotojų motyvavimo sistemos sukūrimą ir įgyvendinimą, pagrįstų ir efektyvių motyvavimo priemonių darbuotojų motyvacijai stiprinti taikymą. Taip pat darbuotojams svarbios tokios personalo valdymo funkcijos kaip karjeros siekimas, mokymas ir ugdymas. Ne ką mažiau svarbi ir darbuotojų vertinimo funkcija, kadangi tik esant skaidriai ir efektyviai darbuotojų vertinimo sistemai, darbuotojai gali tikėtis, kad jų darbas ir pastangos bus teisingai įvertinti – darbuotojai gaus atlyginimą proporcingą jų darbo rezultatams. Mažiausiai svarbi personalo valdymo funkcija respondentų nuomone yra darbuotojų priėmimas. Statistiškai reikšmingos priklausomybės nuo respondentų lyties, amžiaus ir išdirbio negauta.

Siekiant sužinoti ar tyrime dalyvaujantiems asmenims yra pažįstama / žinoma motyvacijos sąvoka darbuotojams buvo pateiktas ir toks klausimas (žr. 15 pav.).



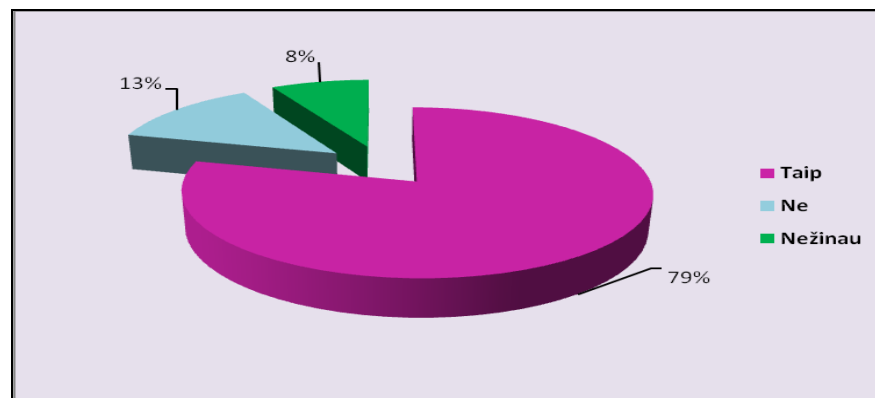
15 pav. Respondentų atsakymai į klausimą ar jiems pažįstama / žinoma motyvacijos sąvoka

Absoliuti dauguma respondentų (98 proc.) nurodė, kad žino kas tai yra motyvacija. Todėl galima teigti, kad motyvacija kaip ir su šia sąvoka glaudžiai susiję tokie terminai kaip motyvavimas,

motyvacijos sistema darbuotojams ne tik girdėtos, suprantamos, bet ir yra tiesiogiai su jais susijusios. 2 proc. respondentų motyvacijos sąvoka nėra žinoma. Šis atsakymo variantas buvo pasirinktas dviejų darbuotojų priklausančių amžiaus grupei nuo 55 ir daugiau metų.

Apibendrinant galima teigti, kad dauguma darbuotojų motyvacijos sąvoka yra žinoma.

Sekančiame paveiksle yra pateikiami tyrimo dalyvių atsakymai į klausimą „Ar ekonominė krizė turi įtakos darbuotojų motyvacijai?“ Kaip pasiskirstė respondentų atsakymai į minėtą klausimą galima pamatyti žemiau (žr. 16 pav.).



16 pav. Respondentų atsakymai į klausimą „Ar ekonominė krizė turi įtakos darbuotojų motyvacijai?“

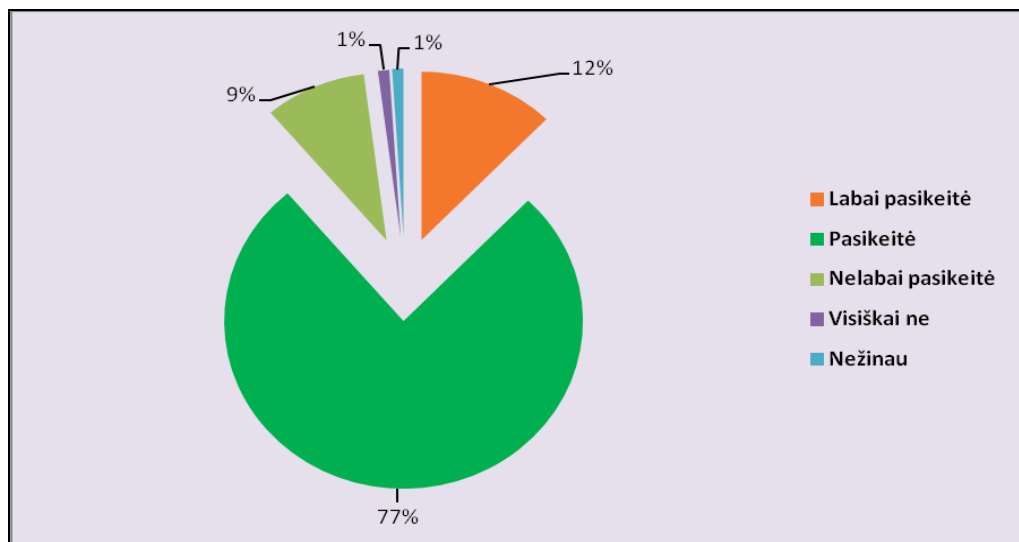
Matyti, kad dauguma respondentų (79 proc.) mano, kad ekonominis sunkmetis turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Šį atsakymo variantą pasirinko 44 proc. moterų ir 35 proc. vyrų. Gauti tyrimo rezultatai patvirtino tiek užsienio, tiek ir lietuvių autorių (Pollard ir Hotho (2006), Selmer ir Waldstrom (2007), Leidl (2009), Klupšos (2009)) įsitikinimą, kad besikeičiančios sąlygos turi įtakos darbuotojų motyvacijai, todėl norint įveikti sunkmečio metamus iššūkius organizacijoms, jos būtinai turi stiprinti darbuotojų motyvaciją dirbti. Vos 13 proc. tyrime dalyvavusių darbuotojų įsitikinę, kad visame pasaulyje ir Lietuvoje prasidėjęs ekonominis sunkmetis neturi jokios įtakos darbuotojų motyvacijai. Tokia nuostata labiau aktuali vyresnio amžiaus darbuotojams (47 proc.), priklausantiems 55 ir daugiau metų amžiaus grupei. Tačiau, kadangi besikeičiančios sąlygos vis gi turi didesnę ar mažesnę poveikį daugeliui gyvenimo sričių, tame tarpe ir darbuotojus ekonominės krizės motyvuojantiems veiksniams, su šia darbuotojų nuostata galima nesutikti. 8 proc. respondentų savo nuomonės šiuo klausimu neišreiškė. Išdirbio aspektas respondentų atsakymams reikšmingos įtakos neturėjo.

Apibendrinant galima teigti, kad pasikeitus šalies ekonominei padėčiai ir prasidėjus sunkmečiui, kuris lydimas baimės ir nerimo dėl ateities, keičiasi ir daugelio darbuotojų motyvacija. Gauti

respondentų atsakymai patvirtino, kad tai, kas motyvuoja darbuotojus vienoje situacijoje ir tam tikru laiku, nebūtinai juos motyvuos ir pasikeitus aplinkybėms. Tokios nuostatos laikosi dauguma „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų.

Siekiant sužinoti ar ekonominė krizė turėjo įtakos darbuotojus dirbti motyvuojančių veiksnių pasikeitimams, anketoje buvo pateiktas ir toks klausimas (žr. 17 pav.).

Apskaičiavus atsakymų pasikartojimo dažnumą paaiškėjo, kad net 77 proc. respondentų nurodė, jog Lietuvoje prasidėjusi ekonominė krizė pakeitė juos asmeniškai motyvuojančius veiksnius. 12 proc. apklaustųjų nurodė, kad juos motyvuojantys veiksniai ekonominio sunkmečio metu labai pasikeitė. Todėl vienareikšmiškai galima teigti, kad gauti tyrimo rezultatai patvirtino, jog ekonominė krizė ne tik turi įtakos darbuotojų motyvacijai bendrame kontekste, bet ir asmeniškai pakeitė daugumos minėtosios tarnybos darbuotojų motyvuojančius dirbti veiksnius ekonominės recesijos metu. 9 proc. tyrimo dalyvių, reikšmingos ekonominės krizės įtakos juos dirbti motyvuojantiems veiksniams nejaučia. Būtina pažymėti, kad šį atsakymo variantą dažniausiai rinkosi darbuotojai (33 proc.), kurie pagal amžių patenka į 55 ir daugiau metų amžiaus grupę. 1 proc. respondentų nurodė, kad ekonominė krizė visiškai neturėjo ir neturi įtakos jų darbo motyvacijai. Lygiai tiek pat apklaustųjų pažymėjo, kad negali atsakyti į klausimą ar ekonominė krizė turėjo įtakos juos asmeniškai motyvuojantiems veiksniams.



17 pav. Ekonominės krizės poveikis darbuotojus motyvuojantiems veiksniams

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad ekonominė krizė pakeitė daugumos „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvaciją dirbti. Reikšmingos priklausomybės nuo darbuotojų lyties ir išdirbio tarnyboje nebuvo nustatyta.

Respondentų, nurodžiusių, kad ekonominė krizė nelabai pakeitė ar visiškai nepakeitė jų motyvacijos buvo labai mažai.

Siekiant nustatyti darbuotojų motyvacijos pokyčius dėl prasidėjusios ekonominės krizės, toliau respondentams buvo pateikti du klausimai apie tai, kokie veiksniai motyvavo darbuotojus prieš ekonominę krizę ir kokiems veiksniams darbuotojai teikia pirmenybę ekonominio sunkmečio metu. Tyrimo dalyvių buvo prašoma 5 balų skalėje įvertinti išvardintus veiksnius pagal svarbumą nuo labai svarbių iki visiškai nesvarbių (skiriant balus nuo 1 iki 5, kur 1 balas – „visiškai nesvarbu“, 2 balai – „iš dalies svarbu“, 3 balai – „svarbu“, 4 balai – „dažnai svarbu“, 5 balai – „labai svarbu“) iki ekonominės krizės ir jos metu. Iš viso respondentų vertinimui buvo pateikti 36 veiksniai. Kaip pasiskirstė tyrimo dalyvių vertinimai pirmuoju ir antruoju klausimu galima pamatyti priede nr. 5 ir nr. 6.

Siekiant sužinoti, kokie iš vidinių ir išorinių veiksnių turėjo daugiau įtakos darbuotojų motyvacijai iki ekonominės krizės ir kokie jų labiau motyvuoja „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojus ekonominės krizės sąlygomis, minėti 36 veiksniai buvo sugrupuoti pagal respondentų teikiamą prioritetą į išorinius (organizacinius) ir vidinius, kurie dar kartą padalyti į asmeninius ir grupinius veiksnius (žr. priedą nr. 7 ir nr. 8). Akcentuotina, kad vidiniai veiksniai yra susiję su darbuotojų asmeninėmis savybėmis, todėl juos kontroliuoti yra labai sunku arba praktiškai neįmanoma. Išoriniai veiksniai – tai organizacijos siūlomas materialus ir nematerialus atlygis darbuotojams, nukreiptas į jų motyvacijos dirbti didinimą.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad prieš ekonominę krizę „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojus labiausiai motyvavo tokie asmeniniai veiksniai kaip galimybė derinti darbą su asmeniniu / šeimos gyvenimu (73 proc.), karjeros siekimas (64 proc.) ir mokymasis, kvalifikacijos kėlimas. Kaip matyti iš apklausos dalyvių atsakymų, daugeliui jų prieš ekonominę krizę šalia asmeninimo / šeimos gyvenimo derinimo galimybės ne ką mažiau buvo svarbūs profesiniai tikslai, t.y. galimybė kilti karjeros laiptais, mokytis bei kelti savo kvalifikaciją. Pažymėtina, kad karjeros siekimas kaip motyvuojantis veiksnys labiau aktualus buvo vyrams, priklausantiems amžiaus grupei nuo 26 iki 40 m. (31 proc.). Mokymas ir kvalifikacijos kėlimas buvo bemaž vienodai svarbus tiek tarnyboje dirbantiems vyrams, tiek ir moterims nuo 18 iki 40 m. Išdirbio aspektas respondentų atsakymams reikšmingos įtakos neturėjo. Mažiausiai įtakos respondentų nuomone jų motyvacijai prieš ekonominę sunkmetį turėjo statusas visuomenėje, galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus, valdžia ir įtaka. Šie veiksniai atitinkamai buvo pasirinkti 17 proc., 9 proc. ir 7 proc. tyrimo dalyvių (žr. 9 priedą).

Iš grupinių veiksnių dažniausiai pažymėti buvo sekantys: vadovo pripažinimas, geri santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovo bei bendradarbių pripažinimas (atitinkamai 81 proc., 78 proc. ir 74 proc.). Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad kadangi daugumai „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų prieš ekonominę krizę buvo svarbus kilimas karjeros laiptais, todėl atitinkamai iš labiausiai motyvuojančių grupinių veiksnių buvo įvardintas vadovo pripažinimas. Vadovo pripažinimas yra būtina darbuotojo paaukštinimo pareigose sąlyga, kadangi tik tie darbuotojai, kurių pastangos ir tobulėjimas, geri darbo rezultatai sulaukia vadovo pripažinimo gali tikėtis pakilti karjeros laiptais. Taip pat trečdaliui respondentų lygia greta vadovo pripažinimo buvo svarbūs ir bendradarbių įvertinimas, geri tarpusavio santykiai. Kaip mažiausiai motyvuojantys grupiniai veiksniai - priskirtini vidiniams veiksniams buvo pažymėti darbas komandoje (21 proc.), konfliktų sprendimas (16 proc.) ir tarpusavio komunikacija (9 proc.) (žr. 9 priedą). Reikšmingos priklausomybės nuo amžiaus, lyties ir išdirbio tarnyboje nebuvo nustatyta.

Respondentų, kaip labiausiai skatinantys organizaciniai (išoriniai) veiksniai prieš ekonominę krizę buvo įvardinti karjeros siekimo galimybės (64 proc.), objektyvus ir skaidrus vertinimas, atgalinis ryšis apie atliktą darbą (51 proc.) ir teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška (43 proc.). Respondentų atsakymų analizės metu dar kartą pasitvirtino, kad minėtos tarnybos darbuotojams prieš ekonominę sunkmetį svarbiausias buvo karjeros siekimo galimybių užtikrinimas. Taip pat dauguma darbuotojų kaip vieną labiausiai motyvuojančių veiksnių prieš ekonominę krizę įvardino objektyvų bei skaidrų vertinimą, atgalinį ryšį apie atliktą darbą. Teisingas darbo įvertinimo pinigine išraiška motyvuojantis veiksnys užėmė trečią vietą pagal darbuotojų teikiamą prioritetą šalies ekonominio stabilumo laikotarpyje. Paskutiniai minėti veiksniai buvo vienodai svarbūs tiek vyrams, tiek ir moterims priklausantiems įvairaus amžiaus grupėms ir turintiems skirtingą išdirbį tarnyboje, todėl reikšmingos priklausomybės nuo respondentų lyties, amžiaus ir išdirbio tyrimo metu nebuvo nustatyta. Prieš ekonominę krizę kaip mažiausiai įtakos turėję darbuotojų motyvacijai organizaciniai veiksniai buvo įvardinti tarnyboje puoselėjamos vertybės (9 proc.), organizacijos socialinė atsakomybė (6 proc.) ir vykdoma politika (2 proc.) (žr. 10 priedą).

Toliau analizuojant gautus respondentų atsakymus į klausimą apie juos motyvuojančius veiksnius ekonominės krizės sąlygomis paaiškėjo, kad labiausiai minėtos tarnybos darbuotojus motyvuoja dirbti ekonominės krizės sąlygomis tokie asmeniniai veiksniai, kaip galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu (43 proc.), savirealizacijos galimybės (24 proc.) ir mokymasis, kvalifikacijos kėlimas (18 proc.). Pabrėžtina, kad galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos



gyvenimu labiau aktualesnė moterims lyginant su vyrais. Šis atsakymo variantas buvo pasirinktas atitinkamai 74 proc. moterų ir 26 proc. vyrų. Tuo tarpu savirealizacijos galimybės ir mokymasis, kvalifikacijos kėlimas yra vienodai svarbūs tiek moterims, tiek ir vyrams priklausantiems įvairioms amžiaus grupėms ir turintiems skirtingą išdirbį šioje tarnyboje. Mažiausiai motyvuojančiais darbuotojus veiksniais ekonominės krizės sąlygomis yra statusas visuomenėje (6 proc.), galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus (5 proc.), valdžia ir įtaka (2 proc.). Statusą visuomenėje kaip motyvuojantį ekonominės krizės metu veiksnį pasirinko nedidelė respondentų dalis, tai reiškia, kad užimama padėtis darbuotojams nėra svarbi. Galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus atrodo patraukli vos 5 proc. darbuotojų. Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad viešojo sektoriaus darbuotojai lyginant su privačiame sektoriuje dirbančiais yra žymiai daugiau socialiai apsaugoti. Tarnyba valstybiniame sektoriuje yra siejama su didesniu stabilumu ir socialinėmis garantijomis, todėl asmenys sulaukę pensinio amžiaus gali ramiai išeiti užtarnauto poilsio. Mažiausiai motyvuojančiu darbuotojus veiksniumi sunkmečiu yra valdžia ir įtaka (žr. 10 priedą).

Apskaičiavus rezultatų pasikartojimo dažnumą buvo nustatyta, kad pagrindiniai grupiniai veiksniai motyvuojantys „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojus dirbti ekonominės krizės sąlygomis yra sekantys: geras mikroklimatas (89 proc.), vadovo pripažinimas (81 proc.) ir geri santykiai tarp darbuotojų bei tarp vadovo ir darbuotojų (78 proc.). Akivaizdu, kad daugumai darbuotojų geras mikroklimatas kaip motyvacinis veiksnys yra labai svarbus. Pabrėžtina, kad organizacijos mikroklimatas yra kuriamas pačių organizacijos narių: jei tarp bendradarbių tvyro įtampa, vyksta intrigos ir nesusipratimai tai neigiamai motyvuoja darbuotojus dirbti. Taip pat organizacijų mikroklimatas yra veikiamas išorinės aplinkos. Geras mikroklimatas didina darbuotojų produktyvumą, integruoja į bendrą tikslų siekimą. Vadovo pripažinimas tai dar vienas labai svarbus darbuotojus motyvuojantis veiksnys ekonominės krizės sąlygomis. Žmonės tai socialinės būtybės, todėl jie nori jaustis reikalingi bei svarbūs, kad jų atliekamas darbas bei pastangos sulauktų pripažinimo iš autoriteto, aukštesnes pareigas užimančio asmens – vadovo. Geri santykiai tarp darbuotojų ir tarp darbuotojo ir vadovo taip pat ne ką mažiau svarbūs daugeliui tyrimo dalyvių. Mažiausiai respondentus motyvuojantys grupiniai veiksniai, priskirtini vidiniams veiksniams yra tarpusavio komunikacija, tinkamas vadovo pavyzdys ir konfliktų sprendimas. Šie veiksniai buvo pažymėti atitinkamai, 15 proc., 5 proc. ir 4 proc. apklaustųjų. Lyties, amžiaus ir išdirbio tarnyboje aspektas reikšmingos įtakos respondentų atsakymams neturėjo (žr. 11 priedą).

Pirminiais išoriniais (organizaciniais) faktoriais skatinančiais „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojus dirbti yra teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška, optimalus darbo laikas ir optimalus bei skaidrus vertinimas, atgalinis ryšis apie atliktą darbą. Teisingas darbo įvertinimas kaip vienas svarbiausių ekonominės krizės metu motyvuojančių veiksnių buvo pasirinktas 92 proc. respondentų. Vadinasi daugumai darbuotojų (nepriklausomai nuo jų lyties, amžiaus ir išdirbio) yra svarbus gaunamas darbo užmokestis. Objektvūs ir skaidrus vertinimas, atgalinio ryšio apie atliktą darbą respondentų buvo įvertintas kaip trečias (antruoju pagal prioritetą veiksniu buvo įvardintas optimalus darbo laikas – šį atsakymo variantą pasirinko 88 proc. tiriamųjų) labiausiai motyvuojantis veiksnys ekonominės krizės sąlygomis, šį atsakymo variantą pasirinko 82 proc. apklausos dalyvių. Grįžtant prie antro, darbuotojus labiausiai skatinančio veiksnio dirbti ekonominės krizės metu – optimalaus darbo laiko, verta pabrėžti, kad šis veiksnys ypač aktualus teikiamų paslaugų kokybei. Taip pat daugumai darbuotojų svarbūs tokie organizaciniai veiksniai kaip harmoninga, patraukli ir humaniška darbo aplinka, geros darbo sąlygos ir darbo vietos saugumas, socialinės garantijos (atitinkamai 81 proc., 76 proc., 60 proc.). Geros darbo sąlygos ir aplinka padeda užtikrinti darbo drausmę, o darbo vietos saugumas suteikia darbuotojams stabilumo ir saugumo jausmą. Mažiausiai motyvuojančiais veiksniais sunkmečiu metu yra laikomi aiškūs užduočių formulavimas (6 proc.), laimėjimų, pasiekimų pripažinimas (4 proc.) ir organizacijos vertybės (3 proc.). Reikšmingos priklausomybės nuo lyties, amžiaus ir išdirbio nenustatyta (žr. 11 priedą).

Apibendrinant galima konstatuoti, kad Lietuvoje prasidėjusi ekonominė krizė turėjo įtakos „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvacijai. Tyrimo metu buvo nustatyta, kokiems vidiniams ir išoriniams veiksniams minėtos tarnybos darbuotojai teikė prioritetą prieš ekonominį sunkmetį ir jam prasidėjus (žr. 13 lentelę).

**13 lentelė. „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvuojančių veiksnių palyginimas prieš sunkmetį ir jo metu**

Veiksnių veikimo intensyvumas	Prieš ekonominę krizę	Ekonominės krizės metu
<b>Vidiniai veiksniai</b>		
<b>Asmeniniai</b>		
<b>Labiausiai motyvavę/motyvuojantys</b>	Galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu	Galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu
	Karjeros siekimas	Savirealizacijos galimybės
	Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas	Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas
<b>Mažiausiai motyvavę/motyvuojantys</b>	Statusas visuomenėje	Statusas visuomenėje
	Galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus	Galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus
	Valdžia ir įtaka	Valdžia ir įtaka
<b>Grupiniai</b>		
<b>Labiausiai motyvavę/motyvuojantys</b>	Vadovo pripažinimas	Geras mikroklimatas
	Gerai santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovo	Vadovo pripažinimas
	Bendradarbių pripažinimas	Gerai santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovo
<b>Mažiausiai motyvavę/motyvuojantys</b>	Darbas komandoje	Tarpusavio komunikacija
	Konfliktų sprendimas	Tinkamas vadovo pavyzdys
	Tarpusavio komunikacija	Konfliktų sprendimas
<b>Išoriniai (organizaciniai)</b>		
<b>Labiausiai motyvavę/motyvuojantys</b>	Karjeros siekimo galimybės	Teisingas darbo įvertinimas materialia išraiška
	Objektyvus ir skaidrus vertinimas, atgalinis ryšis apie atliktą darbą	Optimalus darbo laikas
	Teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška	Objektyvus bei skaidrus darbo vertinimas, atgalinio ryšio apie atliktą darbą buvimas
<b>Mažiausiai motyvavę/motyvuojantys</b>	Organizacijos vertybės	Aiškūs užduočių formulavimas
	Organizacijos socialinė atsakomybė	Laimėjimų, pasiekimų pripažinimas
	Vykdoma politika	Organizacijos vertybės

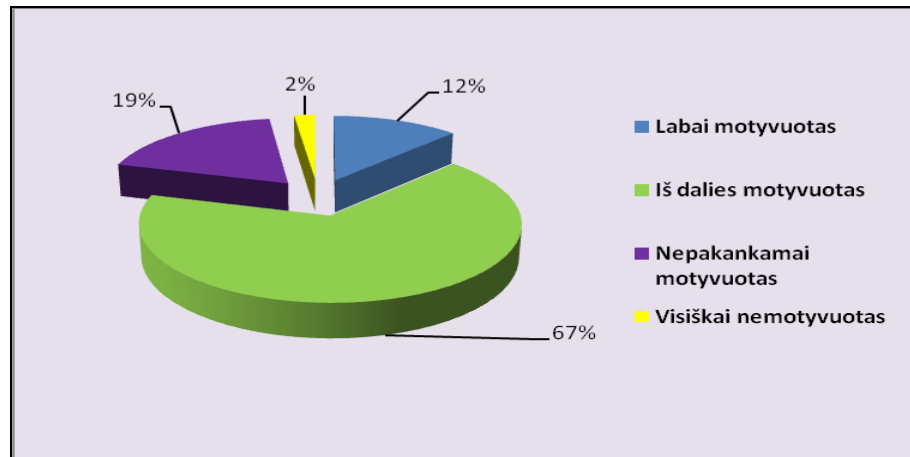
**Šaltinis:** sudaryta autorės

Iš aukščiau pateiktos lentelės matyti, kad „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojus motyvavo (- ja) tiek prieš ekonominį sunkmetį, tiek ir ekonominės krizės metu galimybė derinti asmeninį/šeimos gyvenimą su darbu. Tačiau prasidėjus ekonomikos nuosmukiui daugeliui darbuotojų karjeros siekimas, mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas nėra toks aktualus kaip prieš krizinį laikotarpį. Šiuo metu labiau respondentus motyvuoja dirbti savirealizacijos galimybės ir tik paskui mokymasis bei kvalifikacijos kėlimas. Pabrėžtina, kad tiek prieš ekonominę krizę, tiek ir jos metu mažiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai turintys veiksniai nepasikeitė.

Prieš ekonominį sunkmetį daugiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai turėjo tokie grupiniai veiksniai kaip vadovo pripažinimas, geri tarpusavio santykiai ir bendradarbių pripažinimas. Vadinasi, daugumai respondentų tuo metu buvo labai svarbu, kad kiekvieną iš jų, jo pastangas ir atliktą darbą pripažintų ne tik organizacijos vadovas, bet ir kolegos. Tuo tarpu ekonominės krizės sąlygomis daugumai kur kas labiau svarbesnis tapo organizacijoje tvyrantis mikroklimatas. Prasidėjusi ekonominė krizė, lydima neramumų, baimės, neigiamų emocijų ir prognozių dėl ateities, neišvengiamai sukelia tam tikrą įtampą ir daugumoje organizacijų, kas negatyviai veikia darbuotojų motyvaciją. Tačiau reikia pažymėti, kad ir ekonominio sunkmečio metu nemažai daliai respondentų svarbus išliko vadovo pripažinimas ir geri tarpusavio santykiai. Mažiausiai įtakos tyrimo dalyvių motyvacijai turėję grupiniai veiksniai prieš ekonominę krizę buvo darbas komandoje, konfliktų sprendimas ir tarpusavio komunikacija. Ekonominės krizės sąlygomis mažiausiai svarbūs darbuotojams veiksniai iš esmės nepakito.

Prieš krizinį laikotarpį daugelio darbuotojų motyvacijai didžiausią įtaką turėjo tokie išoriniai (organizaciniai) veiksniai kaip: karjeros siekimo galimybės, objektyvus ir skaidrus vertinimas, atgalinio ryšio apie atliktą darbą buvimas ir teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška. Galima teigti, kad prieš ekonominį sunkmetį daugelio darbuotojų pirminiai poreikiai buvo patenkinti, todėl materialūs skatinimai nebuvo tokie svarbūs kaip karjeros siekimas, objektyvus vertinimas. Tačiau būtina pabrėžti, kad ekonominės krizės sąlygomis, pirminiu išoriniu faktoriumi (priskirtinu prie organizacinių veiksnių) motyvuojančiu respondentus ekonominės recesijos metu yra teisingas darbo įvertinimas materialia išraiška. Tai reiškia, kad daugumai darbuotojų ekonominio sunkmečio metu svarbiausias tapo materialus atlyginimas už darbą. Taip pat, kaip didžiausią įtaką respondentų motyvacijai ekonominės krizės sąlygomis turintys veiksniai buvo įvardinti optimalus darbo laikas ir adekvatus bei skaidrus darbo vertinimas, atgalinio ryšio apie atliktą darbą buvimas. Mažiausiai motyvuojančiais išoriniais veiksniais prieš sunkmetį buvo organizacijos vertybės, organizacijos socialinė atsakomybė ir vykdoma politika. Tuo tarpu ekonominės krizės sąlygomis mažiausiai įtakos darbuotojų motyvacijai turi aiškus užduočių formulavimas, laimėjimų, pasiekimų pripažinimas ir organizacijos puoselėjamos vertybės.

Toliau respondentų buvo klausiama ar jie jaučiasi pakankamai motyvuoti ekonominės krizės sąlygomis. Tyrimo dalyviai galėjo pasirinkti iš keturių alternatyvų: „labai motyvuotas“, „iš dalies motyvuotas“, „nepakankamai motyvuotas“, „visiškai nemotyvuotas“. Kaip pasiskirstė respondentų atsakymai galima matyti žemiau (žr. 24 pav.).



24 pav. Respondentų motyvacijos lygis ekonominio sunkmečiu metu

Atlikus gautų rezultatų analizę paaiškėjo, kad du trečdaliai tyrimo dalyvių yra motyvuota tik iš dalies. Tai nurodė 67 proc. respondentų. Ekonominio sunkmečio metu iš dalies motyvuoti bemaž vienodai jaučiasi ir moterys ir vyrai nuo 25 ir 40 metų. Svarbu pažymėti, kad daugiausiai respondentų pasirinkusių šį atsakymo variantą dirba tarnyboje nuo 5 iki 10 metų. 19 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad yra nepakankamai motyvuoti sunkmečiu. Šį atsakymo variantą daugiau rinkosi darbuotojai dirbantys tarnyboje iki 1 m. Todėl dar kartą pasitvirtino, kad tarnyboje taikoma darbuotojų motyvavimo sistema tik dalinai patenkina darbuotojų poreikius ir motyvuoja juos dirbti. Gauti atsakymai suponuoja išvadą, kad „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ vyrauja vidutinis motyvacijos lygis. 12 proc. respondentų nurodė, kad jaučiasi labai motyvuoti ekonominės recesijos metu. Pažymėtina, kad stipri motyvacija daugiau būdinga darbuotojams (29 proc.) dirbantiems minėtoje tarnyboje nuo 10 ir daugiau metų. Todėl darbo stažas taip pat yra siejamas su motyvacija. Rezultatai patvirtino, kad ilgamečiai tarnybos darbuotojai yra labiau motyvuoti negu neseniai pradėję dirbti asmenys. Turintiems didesnę išdirbį minėtoje tarnyboje yra būdingas didesnis lojalumas ir susitapatinimas su organizacija, šie darbuotojai yra labiau vertinami, todėl ir jų motyvacija daug stipresnė. Tuo tarpu neseniai pradėję dirbti yra psichologiškai mažiau įsilieję į organizaciją bei dar neturintys stipraus ryšio su organizacija. 2 proc. apklaustųjų prisipažino, kad jaučiasi visiškai nemotyvuoti ekonominės krizės sąlygomis. Galima daryti prielaidą, kad tokius rezultatus galėjo lemti labai dideli darbuotojų reikalavimai ir lūkesčiai darbui, kurie deja ne buvo pateisinti.

Apibendrinant gautus respondentų rezultatus į šį klausimą matyti, kad pasitvirtino teorinė prielaida, kuria remiantis darbo motyvacijos lygis ir pasitenkinimas atliekamu darbu turi tiesioginę priklausomybę. Palyginus darbuotojų atsakymus į klausimą „Ar jie patenkinti darbu kurį dirba?“ (žr. 12

pav.) su atsakymais į klausimą „Ar jaučiatės motyvuotas ekonominės krizės sąlygomis?“ (žr. 24 pav.) matyti, kad „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ vyrauja vidutinis darbuotojų pasitenkinimo ir darbo motyvacijos lygis.

Tyrimo metu darbuotojų taip pat buvo prašoma nurodyti veiksnius, kurie neigiamai veikia jų darbinę veiklą arba kitaip sakant juos demotyvuoja gerai dirbti (žr. 12 priedą). Apklausos dalyviams buvo pateiktas 15 demotyvuojančių veiksnių sąrašas.

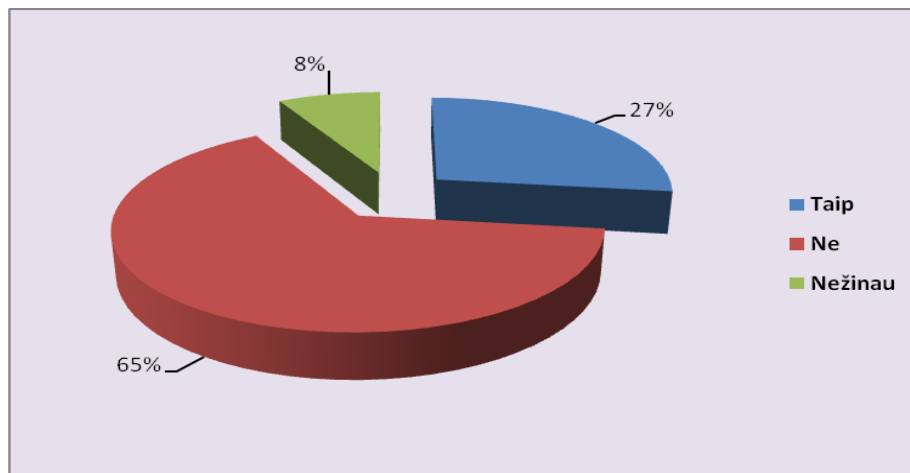
Beveik 59 proc. respondentų veiklai neigiamos įtakos turi neadekvatus darbo užmokestis. Pastarasis veiksnys labiausiai aktualus darbuotojams dirbantiems tarnyboje nuo 5 ir daugiau metų. Taip pat nemažai respondentų (42 proc.) nurodė, kad juos demotyvuoja dažnai besikeičiantis teisės aktai. Šį atsakymo variantą pasirinko 11 proc. moterų ir 4 proc. vyrų. Todėl akcentuotina, kad ši problema yra aktualesnė daugiau moterims negu vyrams. Taip pat tyrimo duomenų analizė leidžia teigti, kad dažnai besikeičiantys teisės aktai labiausiai demotyvuoja darbuotojus priklausančius amžiaus grupei nuo 18 iki 25 m. ir virs 40 m. Galima daryti prielaidą, kad vyresniems dažnas teisės aktų keitimasis yra rimta problema, kadangi tokio amžiaus žmonės mėgsta pastovumą ir jaučia vidinę įtampą bei stresą pergyvendami, ar jiems pavyks susitvarkyti su pasikeitimais. Taip pat dažnas teisės aktų keitimasis yra ne ką mažesnė problema ir darbuotojams, dirbantiems tarnyboje iki 1 metų. Tikėtina, kad tokie rezultatai gauti, nes neseniai pradėjusiems dirbti darbuotojams ir taip tenka susidoroti su nemažais iššūkiais: prisitaikyti prie naujos aplinkos, adaptuotis, perprasti tarnybos darbą, įsilieti į kolektyvą ir t.t. Todėl dažnas teisės aktų kitimas respondentams išdirbusiems tarnyboje iki 1 metų taip pat pasunkina jų prisitaikymą prie naujų pareigų ir darbo. Darbe tvyrančią įtampą kaip neigiamai darbinę veiklą motyvuojantį veiksnių pasirinko 11 proc. apklaustųjų. Įtampą gali sukelti tiek vidiniai, tiek ir išoriniai šaltiniai. Vidiniai – tai darbuotojo vidinė būseną, pergyvenimas ir baimė dėl ateities, patiriamas stresas ir emocinis išsekimas. Prie išorinių įtampą sukeliančių ir didinančių veiksnių galima priskirti žiniasklaidoje pasirodančias neigiamas ekonomines prognozes, sukeliančias įtampą kolektyve arba pačioje organizacijoje vyraujančios kasdienės problemos kaip viršvalandžiai, nepasitenkinimas darbu ir kiti, išvedantys darbuotojus iš pusiausvyros ir emociškai sekinantys. Svarbu pažymėti, kad įtampos darbe faktorius dažniau buvo minimas tarnyboje dirbančių moterų, negu vyrų. Tokius rezultatus galima paaiškinti tuo, kad moterys yra jautresnės ir imlesnės aplinkai, jos daugiau yra veikiamos emocijų ir jausmų negu vyrai. Taip pat nemažai tyrimo dalyvių (atitinkamai 9 proc. ir 8 proc.) demotyvuoja sumažėjęs palaikymas iš vadovo ir susilpnėję ryšiai tarp bendradarbių. Vadinasi gauti rezultatai dar kartą patvirtino, kad darbuotojams svarbūs tarpusavio santykiai su vadovu ir bendradarbiais, kuriems

ekonominės krizės metu neigiamą poveikį daro darbovietėje tvyranti įtampa. 7 proc. tyrimo dalyvių pažymėjo, kad jaučiasi nesaugiai ir bijo prarasti darbo vietą. Didesnė dalis darbuotojų nejaučia didesnio darbo krūvio, todėl jų darbas išlieka pakankamai monotoniškas, nepasikeitęs. Ta nedidelė dalis respondentų, pareiškusi, kad darbo apimtis krizės metų jai padidėjo sudaro vos 7 proc. apklaustųjų. Neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus veikia tik nedidelę dalį respondentų (atitinkamai 5 proc.). Negatyvus visuomenės požiūris yra vienas iš streso darbe šaltinių, dėl kurio darbuotojai patikėtas jiems užduotis gali atlikti blogiau nei įprasta. Neigiama visuomenės nuomonė labiausiai aktuali darbuotojams išdirbusiems tarnyboje nuo 5 ir daugiau metų. Todėl tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad didėjant tarnyboje išdirbtam laikui, mažėja neigiamas visuomenės poveikis tarnautojų darbui. Vieni mažiausiai darbuotojus ekonominio sunkmečio metu demotyvuojančių veiksnių buvo įvardinti biurokratizmas ir nekvalifikuotas vadovavimas (atitinkamai 4 ir 3 proc.). Neigiamą biurokratizmo veiksnį daugiau akcentavo vyrai. Nekvalifikuotą vadovavimą ir ribotas karjeros galimybes (3 proc.), kaip jų darbinei veiklai neigiamos įtakos turintį veiksnį taip pat daugiau rinkosi vyrai negu moterys. Tuo tarpu asmeninimo gyvenimo nesėkmės kaip demotyvuojantį veiksnį daugiau rinkosi moterys (iš 3 proc. šį atsakymo variantą pasirinkusių tyrimo dalyvių, moterys sudarė 22 proc.). Asmeninio gyvenimo nesėkmės gali būti įvairios: skyrybos, artimųjų mirtis ir pan., kurios kaip paaiškėjo taip pat turi neigiamos įtakos darbuotojų darbinei veiklai. 1 % apklaustųjų nurodė, kad juos demotyvuoja gerai dirbti per žemos pareigos. Tyrimo rezultatų analizė parodė, kad labiausiai nepatenkinti užimamu statusu tarnyboje yra nuo 40 iki 55 m. amžiaus grupei priklausantys asmenys išdirbę tarnyboje nuo 5 iki 10 metų. Todėl matyti, kad šie darbuotojai per pakankamai netrumpą tarnyboje dirbtą laiką dėl tam tikrų nežinomų priežasčių nėra pakilę karjeros laiptais ir neužima tų pareigų, kurių norėtų. Įdomu tai, kad nei vienas tyrimo dalyvių neatsakė, jog jį demotyvuoja prastos darbo sąlygos. Tai reiškia, kad darbuotojai darbo aplinka, kuri turi tiesioginės įtakos jų sveikatai, savijautai ir darbingumui yra patenkinti.

Apibendrinant galima teigti kad vienu labiausiai demotyvuojančių veiksnių ekonominės krizės metu yra neadekvatus darbo užmokestis ir dažnai besikeičiantys teisės aktai. Mažiausiai demotyvuojantys darbuotojus veiksnys yra per žemas statusas. Pabrėžtina, kad visi apklausos dalyviai yra patenkinti darbo sąlygomis.

Kitame tyrimo etape respondentų buvo klausiama ar jų darbovietėje yra sukurta ir taikoma darbuotojų motyvavimo sistema. Grafiškai gauti rezultatai vaizduojami 26 pav. Matyti, kad apskaičiuotus atsakymų pasikartojimo dažnumą buvo gauti gana prieštaringi rezultatai. Du trečdaliai

apklaustųjų (65 proc.) nurodė, kad darbuotojų motyvavimo sistemos jų darbovietėje nėra. 27 proc. įsitikinimu, darbuotojams motyvuoti yra taikoma motyvavimo sistema. 8 proc. apklaustųjų nurodė, kad nežino ar darbuotojų motyvavimo sistema tarnyboje egzistuoja. Galima samprotauti, kad pastarieji nežino kas apskritai yra motyvavimo sistema (jos paskirties, struktūros) arba nesijaučia motyvuoti, todėl teigia, kad motyvavimo sistemos nėra. Reikėtų atkreipti dėmesį, kad šį atsakymo variantą pasirinko dauguma darbuotojų dirbančių tarnyboje vos 1 metus (56 proc.) Todėl darytina prielaida, kad šie darbuotojai dar nevisiškai perprato darbą tarnyboje, susipažino su visomis personalo valdymo funkcijomis ir taikomomis sistemomis (karjeros planavimo ir realizavimo, motyvavimo, darbuotojų vertinimo ir pan.).

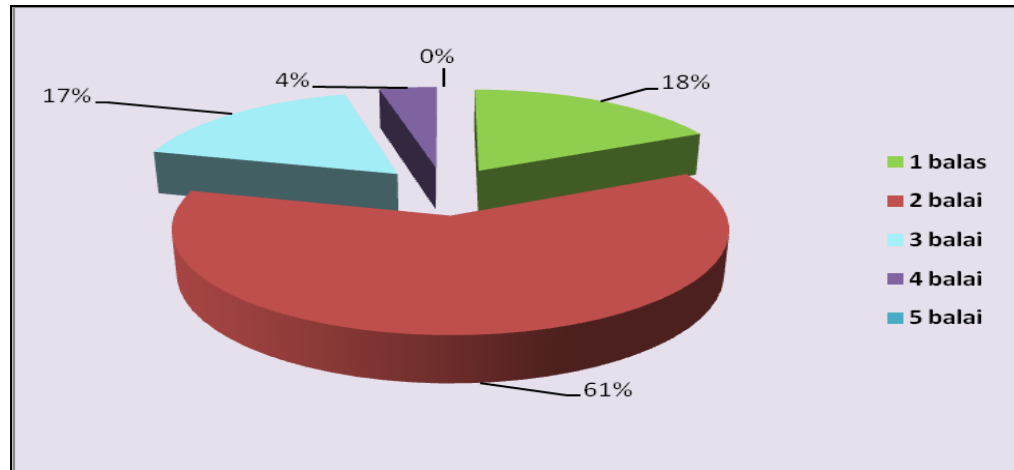


26 pav. Respondentų atsakymai į klausimą ar jų darbovietėje yra darbuotojų motyvavimo sistema

Apibendrinant galima teigti, kad „Valstybinėje teismo psichitrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ daugumos respondentų nuomone, darbuotojų motyvavimo sistemos nėra. Tačiau verta pabrėžti, kad trečdalis apklaustųjų yra priešingos nuomonės ir tvirtina, kad tokia sistema tarnyboje egzistuoja. Nors vienareikšmiškai įvertinti gautus rezultatus sunku, tačiau darytina prielaida, kad minėtoje tarnyboje darbuotojų motyvacijai didinti taikomos pavienės motyvavimo priemonės, kurios patenkina darbuotojų poreikius tik iš dalies ir nepateisina jų lūkesčių. Tai patvirtina ir respondentų atsakymai į klausimus ar jie yra patenkinti darbu kurį darbą ir ar jaučiasi motyvuoti ekonominės krizės sąlygomis, kurie atskleidė, kad dauguma darbuotojų jaučiasi motyvuota ir patenkinta tik vidutiniškai. Statistikšai reikšmingos priklausomybės nuo respondentų amžiaus, lyties ir išdirbio tarnyboje tyrimo metu nebuvo nustatyta.



Toliau tyrimo dalyviai buvo prašomi įvertinti 5 balų skalėje tarnyboje taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą, skiriant 1-5 balų. Ši skalė buvo sukonstruota taip, kad didesnis rodiklis rodytų aukštesnį motyvavimo sistemos vertinimo lygį, kur 1 balas reiškia neigiamą vertinimą, 2 balai – silpną, 3 balai - vidutinišką, 4 balai – gerą, 5 balai – puikų vertinimą (žr. 27 pav.).



27 pav. Respondentų tarnyboje taikomos darbuotojų motyvavimo sistemos vertinimas

Rezultatų analizė parodė, kad darbuotojų vertinimai pasiskirstė labai nevienodai. Daugiausiai (61 proc.) darbuotojų darbovietėje taikomą motyvavimo sistemą vertina silpnai, t.y. 2 balais. Vadinas galima teigti, kad taikoma motyvavimo sistema nepatenkina daugelio darbuotojų poreikių bei neskatina jų geriau dirbti. 18 proc. tyrimo dalyvių nurodė, kad tarnyboje taikomą motyvavimo sistemą jie vertina neigiamai – vos 1 balu. 17 proc. apklaustųjų nurodė, kad darbuotojų motyvavimo sistemą vertina vidutiniškai, skiriant 3 balus iš 6 galimų. 4 proc. apklaustųjų darbuotojų motyvavimo sistemą įvertino gerai. Tai rodo, kad labai maža respondentų dalis darbuotojų motyvavimo sistemą laiko pakankamai efektyvia ir atitinkančia jos poreikius.

Vertinant bendrą darbuotojų pasitenkinimą tarnyboje taikoma darbuotojų motyvavimo sistema, galima vienareikšmiškai teigti, kad darbuotojai jų darbovietėje taikomą motyvavimo sistemą vertina silpnai. Reikia akcentuoti, kad tarp respondentų ne buvo nei vieno, kuris darbuotojų motyvavimo sistemą įvertintų puikiai. Todėl daroma išvada, kad „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerija“ organizacijoje egzistuoja taikytinos darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo poreikis.

Siekiant sužinoti, kokios darbuotojų motyvavimo priemonės yra taikomos darbuotojų motyvacijai didinti ekonominės krizės sąlygomis, tyrimo dalyvių buvo prašoma pažymėti jų darbovietėje šiuo metu taikomas ekonominio (materialaus), psichologinio, filosofinio ir teisinio

pobūdžio priemonės. Respondentų atsakymai į minėtą klausimą padėjo atskleisti, kokioms motyvavimo priemonėms „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ skiriamas prioritetas sunkmečiu.

Tyrimo metu nustatyta, kad iš ekonominių veiksnių, darbuotojams motyvuoti yra taikomos sekančios piniginių ir nepiniginio pobūdžio priemonės (žr. 14 lentelę).

**14 lentelė. Ekonominės krizės metu „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ taikomos ekonominio pobūdžio priemonės**

Piniginės priemonės	Respondentų skaičius (proc.)	Nepiniginės priemonės	Respondentų skaičius (proc.)
Darbo užmokestis.	100	Asmeninis telefonas.	61
Priemoka už stažą, kvalifikaciją.	13	Siuntimas į stažuotes, kursus tarnybos lėšomis.	97
Priedai už nuopelnus.	56		
Mokymosi išlaidų apmokėjimas.	29		
Vienkartinės piniginių išmokos.	45		

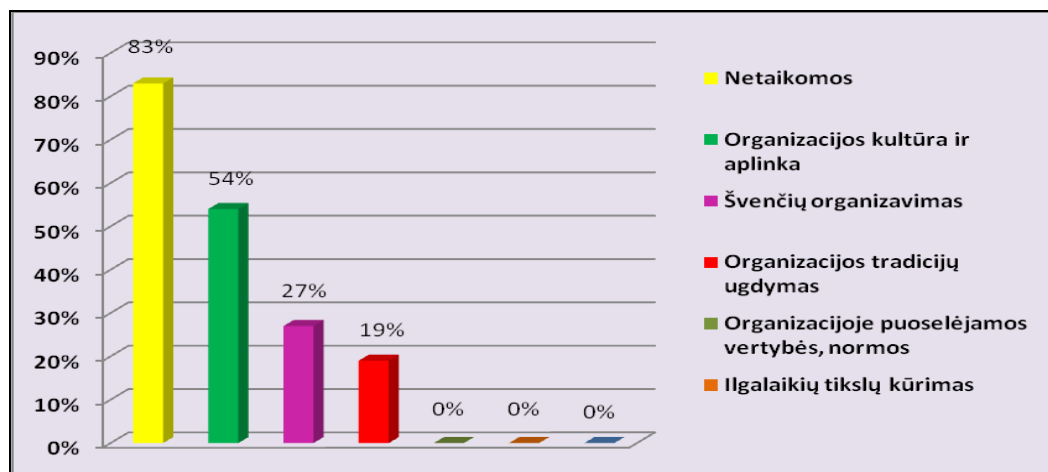
**Šaltinis:** sudaryta autorės

Kaip matyti, „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvacijai didinti sunkmečio metu yra naudojamas labai ribotas skaičius ekonominio pobūdžio priemonių. Respondentų atsakymai pavirtino, kad pagrindinis ekonominės krizės sąlygomis piniginis motyvavimo veiksnys yra darbuotojams mokamas darbo užmokestis. Šis atsakymo variantas buvo pasirinktas absoliučios daugumos respondentų (100 proc.). Nors piniginiai stimulai visada didina motyvaciją, tačiau pabrėžtina, kad piniginis atlygis yra efektyvus tik tuomet, kai tiesiogiai priklauso nuo rezultatų. Daugiau negu pusė (56 proc.) respondentų pažymėjo, kad darbuotojams motyvuoti yra mokami priedai už nuopelnus. Pasak 45 proc. apklausos dalyvių kaip personalo skatinimo priemonė tarnyboje yra mokamos vienkartinės piniginių išmokos. 29 proc. dalyvių teigė, kad jų darbo vietoje kaip personalo motyvaciją didinantis veiksnys yra taikomas mokymosi išlaidų apmokėjimas. Tris kartus mažiau (13 proc.) apklaustųjų nurodė, kad tarnyboje yra mokama priemoka už stažą, kvalifikaciją.

Iš nepiniginio materialaus pobūdžio priemonių buvo išskirtos tik dvi: siuntimas į stažuotes, kursus tarnybos lėšomis (97 proc.) ir asmeninis telefonas (61 proc.). Tokios nepiniginės motyvavimo priemonės kaip tarnybinis būtas, automobilio draudimas, mokymosi stipendijos, vertingos dovanos, ekskursijos ir išvykos į gamtą, papildomas socialinis draudimas, šeimos narių draudimas, reprezentacinės išlaidos tarnyboje nėra taikomos. Tarnybinis būtas, transporto priemonės draudimas ir kitos, daug kainuojančios motyvavimo priemonės daugeliui organizacijų net ir ekonomikos augimo

metu yra sunkiai įgyvendinamos. Todėl ekonominės krizės metu, kai daugelis tiek viešojo, tiek ir privataus sektoriaus organizacijų yra finansiškai apsunkintos, galimybės taikyti brangiai kainuojančias motyvavimo priemones darbuotojų motyvacijai didinti yra lygios nuliui. Tačiau pabrėžtina, kad tokios nepiniginės motyvavimo priemonės kaip mokymosi stipendijos ar nedidelių ekskursijų organizavimas tikrai nekainuoja taip brangiai, o privalumų turi daug. Pavyzdžiui, mokymosi stipendijos ne tik padidintų studijuojančių asmenų motyvaciją siekti geresnių rezultatų, bet tuo pačiu ateityje turėtų daug teigiamos įtakos pačiai organizacijai, kadangi mokymosi stipendijos – tai investavimas į tuos, kurie mokosi, kelia savo kvalifikaciją ir siekia tobulėti. Organizacijų organizuojamos nedidelės ekskursijos ar išvykos į gamtą ekonominės krizės metu, sustiprintų darbuotojų santykius, sumažintų įtampą, sutelktų darbuotojus bendrų tikslų siekimui. Grafiškai gauti rezultatai vaizduojami 12 priede.

Toliau respondentų buvo prašoma pažymėti filosofinius veiksnius, kurie yra taikomi darbuotojams motyvuoti „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“. Kaip pasiskirstė tyrimo dalyvių atsakymai galima matyti žemiau (žr. 29 pav.).



29 pav. **Organizacijoje taikomos filosofinės motyvavimo priemonės sunkmečiu**

Verta pabrėžti, kad gauti rezultatai gana prieštaringi. Dauguma darbuotojų tvirtino, kad jokios filosofinio pobūdžio priemonės personalo motyvavimui jų darbovietėje nėra taikomos. Tai nurodė 83 proc. apklaustųjų, pasinaudodami sudaryta galimybe – specialiai skirtoje vietoje įrašydami savo atsakymą „jokios“, „nėra“, „netaikomos“. Daugiau negu pusė likusių respondentų (54 proc.) nurodė, kad jų darbovietėje yra kuriama ir puoselėjama organizacijos kultūra ir aplinka, kaip personalą motyvuojantis veiksnys. Organizacijos kultūra ir aplinka yra kuriamos pačių organizacijų, todėl joms būdingas savitumas ir unikalumas. Organizacijos kultūrą ir aplinką sudaro jos pageidaujamos darbuotojų elgsenos pagrindą, formuojant vidinį organizacijos identitetą ir išorinį įvaizdį. Todėl

organizacijos kultūros kaip vienos iš filosofinių motyvavimo priemonių svarbos nuvertinti nereikėtų, kadangi organizacijos kultūra padeda siekti užsibrėžtų tikslų, įtraukiant į šia veiklą visus darbuotojus ir juos motyvuojant. Bemaž vienodas skaičius apklaustųjų (nepažymėjusių, kad jokios filosofinio pobūdžio priemonės darbuotojams motyvuoti nėra taikomos) nurodė, kad darbuotojams motyvuoti yra taikomi tokie filosofiniai veiksniai kaip švenčių organizavimas ir organizacijos tradicijų ugdytas (atitinkamai 27 ir 19 proc.). Šventės – tai nacionalinių ir asmeninių švenčių šventimas. Organizacijos tradicijų pavyzdžiai: bendri pietūs, grybavimas sezono metu, tarnybos įkūrimo metinių minėjimas ir pan. Svarbu pabrėžti, kad organizuojami renginiai ir puoselėjamos tradicijos sukuria draugišką darbinę atmosferą ir didina darbuotojų motyvaciją dirbti. Nei vienas respondentas nenurodė, kad personalo motyvacijai didinti yra naudojamos organizacijoje puoselėjamos vertybės, normos; organizacijų tikslų kūrimas; darbuotojų kaip valdymo dalyvių filosofinio pobūdžio motyvavimo veiksniai. Todėl diagramoje vaizduojančioje respondentų atsakymus į šį klausimą, šie veiksniai yra lygūs nuliui. Tyrimo metu statistiškai reikšmingos priklausomybės nuo darbuotojų lyties, amžiaus ir išdirbio nustatyta.

Sekančiame tyrimo etape darbuotojų buvo klausama kokie teisiniai veiksniai yra taikomi jų tarnyboje. Respondentai galėjo pasirinkti iš 7 pateiktų alternatyvų arba įrašyti savo atsakymą. Respondentų atsakymus į šį klausimą grafiškai vaizduojami 13 priede.

Apskaičiavus tyrimo dalyvių atsakymų pasikartojimo dažnumą nustatyta, kad darbuotojams motyvuoti ekonominės krizės metu yra taikomi sekantys teisiniai veiksniai: stabilus ir laiku mokamas atlyginimas (100 proc.), socialinės garantijos (98 proc.), atostogos (93 proc.), optimalus darbo laikas (81 proc.) ir kolektyvinės sutartys (63 proc.). Todėl galima teigti, kad net ir sunkmečio metu absoliuti dauguma minėtos tarnybos darbuotojų jaučiasi saugi: laiku mokamas stabilus atlyginimas, užtikrintos visos socialinės garantijos. Taip pat dauguma tyrimo dalyvių laiku išsina užtarnautų atostogų ir nėra perkrauta papildomais darbais, todėl dirba optimaliu darbo laiku. Tarnyboje tarp darbuotojų ir vadovo pasirašomos kolektyvinės sutartys, nustatančios papildomas darbo, profesines, socialines ir ekonomines sąlygas bei garantijas, kurios nereglamentuojamos įstatymais ir nebloginą darbuotojų padėties.

Toliau darbuotojų buvo klausama, kokie psichologiniai veiksniai yra taikomi personalui motyvuoti jų darbovietėje. Iš viso darbuotojams buvo pateikta 17 psichologinių veiksnių ir suteikta galimybė įrašyti savo atsakymą, tam atvejui jei „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ yra taikomi kitos, atsakymuose nenurodytos psichologinės motyvavimo priemonės. Kaip pasiskirstė respondentų atsakymai į šį klausimą, galima matyti sekančiame paveiksle (žr. 13 priedą).

Dažniausiai darbuotojų minimi psichologiniai veiksniai buvo darbo įvertinimas (97 proc.), optimalios darbo sąlygos (96 proc.), informacijos teikimas apie darbuotojų darbo rezultatus ir darbo kokybę (89 proc.). Daugiau nei trečdalis respondentų (78 proc.) nurodė, kad kaip psichologinis darbuotojų motyvavimo veiksnys yra taikomas kvalifikacijos tobulinimo ir kėlimo galimybių užtikrinimas. 10 proc. mažiau apklausos dalyvių nurodė, kad jų darbovietėje yra kuriamas tinkamas mikroklimatas.

Atlikta tyrimo rezultatų analizė leidžia teigti, kad minėtoje tarnyboje ekonominio nuosmukio metu taikomų darbuotojų skatinimo priemonių spektras yra labai siauras. Iš materialių skatinimo priemonių „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ taikomas darbo užmokestis, vienkartinės pinigines išmokos, mokymosi išlaidų apmokėjimas, priedai už nuopelnus ir priemoka už stažą, kvalifikaciją. Nepiniginio motyvavimo priemonės, taikomos darbuotojams motyvuoti yra siuntimas į stažuotes, kursus tarnybos lėšomis ir asmeninis telefonas. Pagrindinis darbuotojų motyvacijai didinti „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ taikomas filosofinis veiksnys yra organizacijos kultūros ir aplinkos puoselėjimas. Taip pat taikomi tokie filosofiniai veiksniai kaip švenčių organizavimas, tradicijų ugdymas. Iš teisinių darbuotojų motyvaciją didinančių veiksnių taikomi: stabilus ir laiku mokamas atlyginimas, socialinės garantijos, atostogos, optimalus darbo laikas ir kolektyvinės sutartys. „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ taikomi psichologinio pobūdžio veiksniai yra darbo įvertinimas, optimalios darbo sąlygos, informacijos teikimas apie darbuotojų darbo rezultatus ir darbo kokybę, kvalifikacijos tobulinimo ir kėlimo galimybių užtikrinimas, tinkamas mikroklimatas.

Toliau siekiant sužinoti, kokios motyvavimo priemonės buvo taikomos „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ iki ekonominės krizės darbuotojų motyvavimui, anketoje buvo pateiktas ir toks klausimas. Minėtas klausimas turėjo atkleisti ar ekonominė krizė prasidėjusi 2008 m. turėjo įtakos darbuotojų motyvavimui minėtoje tarnyboje (žr. 14 priedą).

Siekiant sužinoti kokio pobūdžio motyvavimo priemonių buvo taikoma daugiau, išvardintos respondentų priemonės buvo suskirstytos į 4 blokus: ekonomines (materialines), filosofines, teises, psichologines motyvavimo priemones. Priemonės, kurios darbuotojų nebuvo pažymėtos, diagramoje nėra vaizduojamos.

Tyrimo metu gauti rezultatai atskleidė, kad „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ iki ekonominės krizės daugiausiai buvo taikomi ekonominio (materialaus) pobūdžio skatinimai. Visi tyrimo dalyviai nurodė, kad jų darbovietėje iki ekonominės krizės darbuotojams motyvuoti buvo taikomas darbo užmokestis (100 proc.). Verta pabrėžti, kad iki ekonominės krizės mokamas darbo užmokestis buvo didesnis. Nuo 2009 m. rugsėjo 1 d. remiantis LR Vyriausybės 2009 m. rugpjūčio 19 d. nutarimu Nr. 844 „Dėl bazinės mėnesinės algos ir bazinio valandinio atlygio patvirtinimo“ (Žin., 2009, Nr. 100-4187) bazinė mėnesinė alga buvo sumažinta iki 122 litų (prieš tai buvo 128 litai). Tai pat absoliuti dauguma respondentų nurodė, kad prieš ekonominę sunkmetį buvo mokami priedai už nuopelnus (99 proc.) ir priemokos už stažą, kvalifikaciją (98 proc.). Prieš ekonominę krizę buvo mokamos 100 proc. priemokos ir premijos, tačiau atsižvelgiant į sunkią ekonominę ir finansinę šalies padėtį LR Vyriausybė 2009 m. rugpjūčio 19 d. priėmė nutarimą Nr. 843 Dėl LR vyriausybės nutarimo 1993 m. liepos 8 d. nutarimo Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ pakeitimo, kurio nustatyta nauja darbuotojams mokamų priedų ir priemokų tvarka. Bendra šių priedų ir priemokų suma (už aukštą kvalifikaciją, skubių, svarbių ar sudėtingų darbų (užduočių) vykdymą, priemokas už laikinai nesančių darbuotojų funkcijų (pareigų) arba rašytiniu darbuotojo sutikimu – papildomų darbų vykdymą (jeigu nesudaroma papildoma darbo sutartis), nurodant konkretų terminą, bet ne ilgesnį kaip iki kalendorinių metų pabaigos) neturi viršyti darbuotojui nustatyto 0,9 tarnybinio atlyginimo dydžio. Priedas (priemoka) mažinamas (-a) arba panaikinamas (-a), jeigu pablogėja tų asmenų darbo rezultatai arba jie nevykdo minėtųjų darbų. 95 proc. apklaustųjų tvirtino, kad iki krizės darbuotojams buvo mokamos vienkartinės pinigines išmokos. Remiantis LR vyriausybės 2002 m. lapkričio 22 d. nutarimu Nr. 1843 „Dėl LR vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimo Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ pakeitimo vienkartinė pinigine išmoka galėjo būti skiriama ne daugiau kaip kartą metus ir negalėjo viršyti 100 proc. nustatytojo tarnybinio atlyginimo šiais atvejais: už labai gerą darbuotojo darbą kalendoriniais metais, darbuotojui atlikus vienkartinės ypač svarbias užduotis, įstatymo nustatytų švenčių progomis, darbuotojų gyvenimo ir darbo metų jubiliejinių sukakčių progomis, darbuotojams išeinant į pensiją. Minėta išmoka nebuvo skiriama tiems darbuotojams, kuriems per paskutinius 12 mėnesių paskirta drausminė nuobauda. 5 proc. mažiau (atitinkamai 90 proc.) respondentų nurodė, kad kaip dar viena darbuotojų pinigine motyvavimo priemonė buvo taikomas mokymosi išlaidų apmokėjimas. Iš nepiniginių skatinimo priemonių buvo

nurodytas siuntimas į stažuotes, kursus tarnybos lėšomis. Tai nurodė absoliuti dauguma respondentų (97 proc.) ir asmeninis telefonas (68 proc.).

Iš teisinių motyvavimo priemonių daugiausiai buvo minimos tokios motyvavimo priemonės kaip stabilus ir laiku mokamas atlyginimas (100 proc.), socialinės garantijos (100 proc.) ir optimalus darbo laikas (98 proc.). Taip pat dauguma darbuotojų nurodė, kad personalui motyvuoti iki ekonominės krizės buvo taikomos atostogos (95 proc.) ir kolektyvinės sutartys (80 proc. apklaustųjų).

„Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ iki sunkmečio darbuotojams motyvuoti buvo taikomi sekantys psichologinio pobūdžio veiksniai: darbo įvertinimas (100 proc.), informacijos teikimas apie darbuotojų darbo rezultatus ir darbo kokybę (98 proc.) optimalios darbo sąlygos (97 proc.), kvalifikacijos tobulinimo ir kėlimo galimybių užtikrinimas (93 proc.), komandinio darbo organizavimas ir atsakomybė (56 proc.).

Darbuotojų nuomone, jų darbovietėje iki ekonominės krizės metu buvo mažiausiai buvo taikoma filosofinių motyvavimo priemonių. Daugiau negu pusė respondentų (58 proc.) nurodė, kad personalas buvo motyvuojamas puoselėjant organizacijos kultūrą. Trečdalis tyrimo dalyvių pažymėjo švenčių organizavimą ir tradicijų ugdymą (atitinkamai 36 ir 31 proc.).

Apibendrinant tyrimo dalyvių atsakymus matyti, kad jų darbovietėje taikomos motyvavimo priemonės prieš ekonominę krizę ir jos metu stipriai nepasikeitė. Vienu ir kitu laikotarpiu darbuotojų motyvacijai didinti buvo ir yra taikomos tos pačios ekonominio pobūdžio priemonės (darbo užmokestis, priedai už nuopelnus, priemokos už stažą (kvalifikaciją), siuntimas į stažuotes, kursus tarnybos lėšomis, asmeninis telefonas). Taip pat nepasikeitė ir teisinės bei filosofinės motyvavimo priemonės. Nežymus skirtumas tarp prieš kriziniu laikotarpiu taikytų ir sunkmečio sąlygomis naudojamų motyvavimo priemonių nustatytas tik tarp psichologinio pobūdžio priemonių. Ekonominės krizės metu kaip motyvuojantis veiksnys yra taikomas organizacijos mikroklimato gerinimas. Iki ekonominio sunkmečio šis veiksnys anot respondentų nebuvo taikomas, tačiau darbuotojų motyvacijai didinti tarnyboje buvo taikomas darbas komandose ir didesnės atsakomybė suteikimas. Apibendrinant galima teigti, kad „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ motyvavimo sistema nėra keičiama keičiantis šalies ekonominiai padėčiai, nors kaip buvo nustatyta tyrimo metu, Lietuvoje prasidėjusi ekonominė krizė turėjo įtakos daugeliui minėtos tarnybos darbuotojus motyvuojantiems veiksniams. Vienareikšmiškai galima tvirtinti, kad tarnyboje taikomos motyvavimo priemonės neatitinka pasikeitusių darbuotojų poreikių ir neskatina jų geriau dirbti.

Taip pat empirinio tyrimo metu respondentų buvo prašoma pasirinkti jų nuomone 5 svarbiausius darbuotojų motyvavimo privalumus. Apklausos dalyviai galėjo rinktis iš 15 siūlomų alternatyvų. Kaip pasiskirstė respondentų atsakymai grafiškai pavaizduota 15 priede.

Pagrindiniu ir svarbiausiu darbuotojų motyvavimo privalumu dauguma tiriamųjų įvardino didesnę moralinę – dvasinę pasitenkinimą darbu. Šį atsakymo variantą nurodė 71 proc. apklaustųjų. Taip pat nemažai respondentų tvirtino, kad vienas svarbiausių personalo motyvavimo privalumų yra didesnis suinteresuotumas geresniais darbo rezultatais ir kokybiškesnis užduočių atlikimas (atitinkamai 56 ir 47 proc.). Galima teigti, kad dauguma darbuotojų motyvavimo privalumus vertina iš asmeninės pozicijos t.y. dažniausiai buvo pasirenkami tie atsakymo variantai, kurie naudingesni ir svarbesni patiems darbuotojams, o ne organizacijai. Tikėtina, kad vadovai pirmiausia vurdintų tą darbuotojų motyvavimo naudą, kuri labiausiai prisideda prie sėkmingos organizacijos veiklos: našesnis darbuotojų darbas, paklusimas vidaus taisyklėms ir normoms, retesnės pravaikštos ir pan. Tačiau šie išvardinti veiksniai darbuotojams neatrodė tokie aktualūs, todėl atitinkamai siekia 35 proc., 31 proc. ir 29 proc. Bemaž per pus mažiau tyrimo dalyvių nurodė, kad pagrindiniai darbuotojų motyvavimo privalumai yra didesnis darbuotojų aktyvumas (18 proc.) ir pasididžiavimas bei susitapatinimas su organizacija (16 proc.). Dešimtadaliui darbuotojų atrodo, kad didžiausia darbuotojų motyvavimo nauda yra didesnis pasitikėjimas vadovybe (10 proc.). 1 proc. mažiau respondentų nurodė didesnę įsipareigojimą organizacijai. Mažiausiai respondentų motyvavimo privalumus sieja su didesniu darbuotojų vertės suvokimu (8 proc.), asmeninės atsakomybės prisiėmimu (6 proc.), mažesne tikimybe darbuotojų išėjimo iš darbo (5 proc.), didesniu pritarimu pokyčiams ir įsitraukimu į jų įgyvendinimą (3 proc.) ir naujų idėjų įgyvendinimu (1 proc.).

Apibendrinant galima teigti, kad „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų nuomone, didžiausia motyvavimo nauda yra didesnis moralinis – dvasinis pasitenkinimas atliekamu darbu, didesnis suinteresuotumas darbo rezultatais ir kokybiškesnis užduočių atlikimas. Mažiausiai reikšmingi motyvavimo privalumai yra didesnis darbuotojų vertės suvokimas, asmeninės atsakomybės prisiėmimas, mažesnė tikimybė išėjimo iš darbo, didesnis pritarimas pokyčiams ir įsitraukimas į jų įgyvendinimą, naujų idėjų įgyvendinimas.

**Tyrimo apibendrinimas.** Išanalizavus empirinio tyrimo metu gautus rezultatus, paaiškėjo, kad „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ vyrauja vidutinis darbo pasitenkinimo ir motyvacijos lygis. Respondentų atsakymai patvirtino, kad ekonominė krizė prasidėjusi 2008 m. pakeitė darbuotojų motyvaciją dirbti ir asmeniškai turėjo įtakos daugelio tyrimo



dalyvių asmeniškai motyvuojantiems veiksniams sunkmečiu. Iki ekonominės krizės daugiausiai įtakos minėtos tarnybos darbuotojų motyvacijai turėjo galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu, karjeros siekimas bei mokymasis, kvalifikacijos kėlimas (asmeniniai veiksniai). Tuo tarpu sunkmečiu metu labiausiai motyvuojantys darbuotojus dirbti veiksniai yra galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu, savirealizacijos galimybės ir mokymasis, kvalifikacijos kėlimas. Iš grupinių veiksnių ekonominės recesijos laikotarpiu motyvaciją didinančiu svarbiausiu veiksniumi yra geras mikroklimatas. Antroje vietoje pagal darbuotojų motyvacijos veikimo intensyvumą yra vadovo pripažinimas, kuris prieš krizę turėjo daugiausiai įtakos respondentų motyvacijai. Abejais laikotarpiais darbuotojams svarbūs geri tarpusavio santykiai. Ekonominio sunkmečio metu kaip labiausiai įtakos turintys darbuotojų motyvacijai išoriniai veiksnys buvo įvardintas teisingas darbo įvertinimas materialia išraiška. Pažymėtina, kad prieš ekonominę krizę šis veiksnys neturėjo tokios didelės įtakos darbuotojų motyvacijai – daug aktualesni respondentams buvo karjeros siekimo galimybių užtikrinimas ir objektyvus bei skaidrus vertinimas. Antrą ir trečią vietą pasidalino optimalus darbo laikas ir objektyvus bei skaidrus darbo vertinimas.

Tyrimo metu nustatyta, kad minėtoje tarnyboje yra nepakankamai atsižvelgiama į darbuotojus motyvuojančius veiksnius ekonominės krizės sąlygomis. Vertinant „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvavimo sistemą, prieš ekonominę krizę ir jos metu, galima pastebėti, kad šioje organizacijoje personalo motyvavimui minėtais laikotarpiais buvo ir yra skiriamas nepakankamas dėmesys. Taikomų motyvavimo spektras buvo ir yra labai siauras, todėl nepatenkina daugelio darbuotojų poreikių, neskatina siekti gerų darbo rezultatų. Todėl siekiant pagerinti tarnybos darbo efektyvumą, turėti lojalius ir patenkintus darbuotojus, būtina didesnę dėmesį skirti personalo motyvavimui, atsižvelgiant į darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominio nuosmukio metu.

Apibendrinant tyrimą galima teigti, kad iškeltos hipotezės (**Hipotezė Nr. 1.** „Ekonominės krizės sąlygomis vyksta darbuotojus motyvuojančių veiksnių pokyčiai“; „**Hipotezė Nr. 2.** Ekonominės krizės sąlygomis pasikeitusiems darbuotojų poreikiams nėra skiriamas pakankamas dėmesys – nekuriamos pagrįstos ir efektyvios darbuotojų poreikius atitinkančios motyvavimo sistemos“ pasitvirtino. Atlikto praktinio tyrimo pagrindu, galima daryti išvadą, kad ekonominės krizės sąlygomis vyksta darbuotojus motyvuojančių veiksnių pokyčiai, tačiau „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvavimui nėra skiriamas pakankamas dėmesys, t.y. nėra pagrįstos ir efektyvios darbuotojų poreikius atitinkančios motyvavimo sistemos. Tyrimo rezultatai

patvirtino, kad keičiantis aplinkos pokyčiams, keičiasi ir darbuotojų motyvai. Todėl būtina laiku sureaguoti ir įvertinti darbuotojų motyvacijos pokyčius, parenkant pagrįstus organizacijos darbuotojų motyvavimo modelius (atsižvelgiant į beiškeičiančias sąlygas), apimančius elementus būdingus minėtos tarnybos darbuotojams.

Apibendrinus empirinio tyrimo metu gautus apklausos rezultatus ir remiantis vyraujančias darbuotojų motyvais ekonominės krizės sąlygomis, sukurtas „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvavimo modelis. Šis modelis nukreiptas į minėtos tarnybos darbuotojų motyvacijos padidinimą sunkmečio metu. Todėl remiantis išnagrinėta mokslinė literatūra bei įvertinus atlikto tyrimo rezultatus, daroma loginė išvada, kad atsigavus šalies ekonomikai darbuotojams aktualesnės taptų kitokios skatinimo priemonės, tačiau šiam teiginiui tikslinga atlikti papildomą tyrimą.

#### **4.3 „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvavimo modelis**

Sudarant „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvavimo modelį buvo remtasi gautais tyrimo rezultatais. Atlikus rezultatų analizę paaiškėjo tinkantys modelio sudarymui elementai, kuriuos integravus buvo pasiūlytas minėtos tarnybos darbuotojų motyvavimo modelis ekonominės krizės sąlygomis.

„Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvavimo modelis (žr. 16 priedą) sudarytas iš 11 elementų, neįskaitant 4 personalo motyvavimo priemonių elementų bazių. Minėtos bazės apima filosofines, psichologines, ekonomines ir teises motyvavimo priemones. Modelis sudarytas jungiamosios grandies pavidalu, kurios pasekmė motyvuotas darbuotojas ir patenkintas darbdavys. Tačiau pabrėžtina, kad darbuotojų motyvavimas nėra vienkartinis ir nuolatinis procesas, todėl modeliui grįžtant iš pradinio išeities taško – nemotyvuotų darbuotojų visas procesas vėl cikliškai tęsiasi tol, kol taikomos motyvavimo priemonės nepraranda savo galios ir kol gaunami tenkinantys rezultatai. Todėl pagrindinis vadovo tikslas - laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvacijos kaitą, pasirinkti pagrįstas ir efektyvias motyvavimo priemones, kad motyvavimo ciklas nenutruktų ir toliau motyvuotų darbuotojus, atnešant gerus rezultatus.

Pateiktas motyvavimo modelis, atitinkantis daugumos „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų ekonominės krizės motyvuojančius veiksnius ir galintis patenkinti pasikeitusius jų poreikius, šiandieninės - sunkios šalies ekonominės ir

finansinės padėties metu, padidintų darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo darbu lygi, paskatintų juos geriau ir našiau dirbti. Pasiūlytas darbuotojų motyvavimo modelis sąlygotų minėtos tarnybos kokybiškesnį paslaugų teikimą ir efektyvią tolimesnę veiklą.

## IŠVADOS IR SIŪLYMAI

I. Atlikus teorinę darbuotojų motyvacijos kaitos krizės laikotarpiu analizę, galima formuluoti šias išvadas:

1. Motyvacija – tai varomoji jėga, kuri veikia darbuotojų elgesį ir nukreipia jį norima linkme. Motyvacija stimuliuoja darbuotojų darbinę veiklą ir turi didelės įtakos atskiro darbuotojo darbo rezultatams, tuo pačiu ir visos organizacijos veiklai. Todėl nuo personalo motyvacijos didžiąja dalimi priklauso visos organizacijos sėkmė.
2. Šiandien tiek privataus, tiek ir viešojo sektoriaus organizacijoms reikminga užduotis – atpažinti ir patenkinti, dėl ekonominės krizės pasikeitusius darbuotojų poreikius, nes darbuotojų motyvacija kaip psichologinis konstruktas yra galingas ginklas organizacijų vadovų rankose, kuris gali užtikrinti organizacijai stabilų pagrindą ir palankias ateities perspektyvas.
3. Ekonominės krizės metu, kai dauguma organizacijų yra finansiškai nesaugios, pagrindiniu organizacijų veiksnium tampa žmogus. Tačiau tik tinkamai motyvuojant, t.y. didinant darbuotojų motyvaciją, galima pasiekti norimų rezultatų: efektyvumo, kokybės ir t.t. Ekonominės krizės sąlygomis darbuotojus būtina motyvuoti įvairaus pobūdžio priemonėmis: tiek materialiomis, tiek ir nepiniginio pobūdžio, kurios šiandien turi ne ką mažesnės reikšmės darbuotojų motyvacijai. Nors darbo užmokestis iki šiol išlieka pagrindiniu ir svarbiausiu darbuotojus motyvuojančiu veiksnium, tačiau lygiai taip pat svarbūs yra geri tarpusavio santykiai, geras mikroklimatas, optimalios darbo sąlygos, tarpusavio pasitikėjimas ir t.t.
4. Darbuotojų motyvavimo modelis - tai pagrįstos ir efektyvios darbuotojų motyvavimo sistemos pagrindas. Motyvavimo modelio pagalba galima atlikti darbuotojų poreikių analizę, pasirinkti ir taikyti darbuotojų poreikius atitinkančias motyvavimo priemones, taip didinant darbuotojų motyvaciją ir gerinant organizacijos veiklos rezultatus.

II. Atliktas empirinis tyrimas parodė, kad:

1. „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ vyrauja vidutinis motyvacijos ir pasitenkinimo darbu lygis. Darbuotojų nuomone, ekonominė krizė kelia didesnę ir įvairiapusiškesnę poreikį juos motyvuojantiems veiksniams, tačiau jų darbovietėje į juos neatsižvelgiama.
2. „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ nėra sukurtos ir taikomos darbuotojų motyvavimo sistemos. Tarnyboje dirbančiųjų motyvacijai didinti taikomos tik pavienės motyvavimo priemonės, kurios nepatenkinta daugumos darbuotojų

poreikių ir neskatina jų geriau dirbti. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tiek prieš krizinį laikotarpį, tiek ir ekonominės recesijos sąlygomis personalui motyvuoti yra taikomos tos pačios motyvavimo priemonės. Vadinasi, minėtoje tarnyboje yra taikomos nepagrįstos ir darbuotojų poreikius ekonominės krizės sąlygomis neatitinkančios motyvavimo priemonės.

III. Empirinio tyrimo rezultatai leido:

1. Patvirtinti hipotezę, kad „ekonominės krizės sąlygomis vyksta darbuotojus motyvuojančių veiksnių pokyčiai“, nes iki ekonominės krizės daugiausiai įtakos minėtos tarnybos darbuotojų motyvacijai turėjo galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu, karjeros siekimas bei mokymasis, kvalifikacijos kėlimas, vadovo ir bendradarbių pripažinimas, geri tarpusavio santykiai, karjeros galimybių siekimo užtikrinimas, objektyvus ir skaidrus vertinimas. Tuo tarpu sunkmečiu labiausiai motyvuojantys darbuotojus dirbti veiksniai yra galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu, savirealizacijos galimybės, mokymasis, kvalifikacijos kėlimas, geras mikroklimatas, vadovo pripažinimas, geri tarpusavio santykiai, teisingas darbo įvertinimas materialia išraiška, optimalus darbo laikas ir objektyvus bei skaidrus darbo vertinimas.
2. Patvirtinti hipotezę, kad „ekonominės krizės sąlygomis pasikeitusiems darbuotojų poreikiams nėra skiriamas pakankamas dėmesys – nekuriamos pagrįstos ir efektyvios darbuotojų poreikius atitinkančios motyvavimo sistemos“, nes „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojams motyvuoti taikomos pavienės motyvavimo priemonės, neatitinkančios pasikeitusią darbuotojų motyvaciją sunkmečiu.

IV. Teorinis ir praktinis darbuotojų motyvavimo krizės laikotarpiu situacijos tyrimas, paskatino teikti šias rekomendacijas organizacijų vadovams:

1. Atsižvelgiant į „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominės krizės sąlygomis sukurti darbuotojų motyvavimo modelį, nukreiptą į darbuotojų motyvacijos ir pasitenkinimo atliekamam darbu padidinimą.
2. Nustačius, jog labiausiai ekonominės recesijos metu minėtos tarnybos darbuotojus motyvuoja dirbti galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu, savirealizacijos galimybės, mokymasis ir kvalifikacijos kėlimas, geras mikroklimatas, vadovo pripažinimas, geri santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovo, teisingas darbo įvertinimas materialia išraiška, optimalus darbo laikas, objektyvus bei skaidrus darbo vertinimas, atgalinio ryšio apie atliktą darbą buvimas į modelį integruoti sekančias motyvavimo priemones:

- Filosofines: organizacijos kultūros, aplinkos ir vertybių puoselėjimas, švenčių organizavimas, tradicijų ugdymas.
- Psichologines: didesnės autonomijos suteikimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą ir didesnė sprendimų priėmimo laisvė, bendradarbiavimo ir komandinio darbo skatinimas, atvirosios ir pasitikėjimo grįstos komunikacijos skatinimas, informacijos teikimas apie darbo rezultatus, užduočių delegavimas, nusiskundimų analizė, pagarba ir pripažinimas, asmeninių laimėjimų pripažinimas, konfliktų mažinimas, geriausio darbuotojo rinkimai, skaidri vertinimo sistema, kvalifikacijos tobulinimo užtikrinimas.
- Teisines: stabilus ir laiku mokamas atlyginimas, atostogos, optimalus darbo laikas.
- Ekonomines: darbo užmokestis, priedai už stažą, kvalifikaciją, premijos, mokymosi išlaidų apmokėjimas, mokymosi stipendijos, vienkartinės pinigines išmokos, siuntimas į stažuotes, kursus tarnybos lėšomis.

## LITERATŪRA

1. **Albrechto J.** Asmenybė ir karjera. – Vilnius: Naujoji matrica, 2005. – 234 p. – ISBN 9986-645-17-4
2. **Bagdonas E., Bagdonienė L.** Administravimo principai. - Kaunas: Technologija, 2000. – 228 p. - ISBN 9986-13-814-0
3. **Bakanauskienė I.** Personalo valdymas. – Kaunas: VDU, 2008, -343 p. – ISBN 978-9955-12-431-3
4. **Baršauskienė V., Janulevičiūtė B.** Žmogiškieji santykiai. - Kaunas: Technologija, 2000. - 387 p. – ISBN 9986-13-715-2
5. **Barvydienė V., Kasiulis J.** Vadovavimo psichologija. – Kaunas: Technologija, 2005. – 327 p. – ISBN 9955-09-078-2
6. **Bučiušienė I.** Personalo motyvavimas. – Kaunas: Technologija, 1996, - 76 p. - ISBN 9986-13-434-X
7. **Brewer G. A., Selden S. C., Facer R.** Individual Conceptions of Public Service Motivation // Public Administration Review, 2000, Vol. 60, No. 3, p. 254-264. – ISSN 0033-3352
8. **Bou J. C., Beltran I.** Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: An empirical study // Total quality Management, 2005, Vol. 16, p. 71-86. ISSN 0954-4127
9. **Bukšnytė L., Švobaitė K.** Valstybės tarnautojų pasitenkinimo darbu ir kognityvinio stiliaus ryšys // Tarpatautinis psichologijos žurnalas: biopsichosocialinis požiūris, 2009, Nr. 4, p. 9-28. – ISSN 1941-7233
10. **Burke R. J., Cooper L.** The New World of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management // Human Resource Management Review, 2006, Vol. 16 Issue 2, p. 83-85. - ISSN 1748-8583
11. **Butkus, F. S.** Vadyba: organizacijos veiklos operatyvus valdymo pagrindai. - Vilnius: Eugrimas, 2003. – 239 p. ISBN 9955-501-39-1
12. **Chiu S. F., Chen H. L.** Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: the meditational role of job satisfaction // Social Behavior & Personality: An International Journal, 2005, No. 33 (6), - p. 523-539. – ISSN 0301-2212
13. **Čiutienė R., Adamonienė R.** Darbuotojo interesų ir požiūrio į darbą sąveika bei įtaka formuojant karjerą // Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics, - 2009, p. 48–55. – ISSN 1392-2785
14. **Currie D.** Personnel in practice. Great Britain: Blackwell, 2006. - 352 p. - ISBN 978-0631200895
15. **Damašienė V.** Valdymo pagrindai: mokomoji knyga. - Šiauliai: Šiaurės Lietuva, 2002. – 164 p. – ISBN 9986-705-87-8
16. **Darbo užmokestis**, 2010. <http://www.vtd.lt/index.php?1409444873> [žiūrėta 2012 01 14]
17. **Dessler, G.** Human resource management. (10 ed.) - Florida International University, 2003. – 348 p. - ISBN 978-0131440975
18. **Diskienė D.** Darbo motyvacija viešajame sektoriuje: iššūkiai ir tikrovė // Viešasis administravimas, - 2008, Nr. 4 (20), p. 34-40. – ISSN 1648-4541
19. **Dubinas V.** Darbuotojų ir klientų lojalumo reikšmė strateginiame organizacijos valdyme // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 2010, Nr. 1 (17), p. 43-50. – ISSN 1648-9098
20. **Felser, G.** Motyvacijos būdai. Asmens sėkmę lemiantys faktoriai. - Vilnius: Alma Littera, 2006, - 149 p. - ISBN 9789-955243830
21. **Fineman S., Sims D.** Organizing and Organisations (3 ed.) - London: Thousand Oaks, New Delhi, 2005. - 458 p. - ISBN 1-4129-0130-8
22. **Genevičiūtė – Janonienė G., Endriulaitienė A.** Darbuotojų asmenybės bruožų, subjektyviai vertinamo transformacinio vadybos stiliaus, darbo motyvacijos ir išipareigojimo organizacijai sąveikos modelis // Psichologija, 2010, Nr. 41, p. 50-68. – ISSN 1392-0359
23. **Grauslytė D.** Darbuotojų motyvacijos modelis // Vadovo pasaulis, 2008, Nr. 5. <http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis> [žiūrėta 2011 08 31]
24. **Gražulis G.** Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai: vadybos sąsiuviniai. – Vilnius, 2005. - 74 p. – ISBN 9955-497-71-8
25. **Gerikienė V., Blažienė I.** Mokėjimo už valstybinio sektoriaus darbuotojų darbą reguliavimas: Europos šalių patirtis ir Lietuvos praktika. // Jurisprudencija, 2004, Nr. 56 (48), p. 39-51. – ISSN 1392-6195
26. **Georgellis Y., Tabvuma V.** Does Public Service Motivation Adapt? // KYKLOS, 2010, Vol. 63, No. 2, p. 176-191. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.14676435.2010.00468.x/abstract><http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6435.2010.00468.x/pdf>
27. **Horton S., Hondgehem.** Editorial public service motivation and commitment // Public Policy and Administration, - 2006, No 21 (1), p. 1-12. – ISSN 1648-2603

28. **Houston D.** Public – Service Motivation: A Multivariate Test // Journal of Public Administration Research and Theory, 2000, No. 10 (4), p. 713-728. - ISSN 1477-9803 <http://jpart.oxfordjournals.org/content/6/1/5.full.pdf+html>
29. **Inčiūraitė L., Žilinskas V. J.** Personalo darbo skatinimą lemiančių veiksnių tyrimas reanimacijos ir intensyvios terapijos skyriuje // Ekonomika ir vadyba. – 2010, Nr. 15, p. 530-540. – ISSN 1822-6515
30. **Jančiauskas E. E.** Žmogiškųjų išteklių vadyba: mokomoji knyga. – Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija, 2011. – 118 p. – ISBN 978-9955-423-96-6
31. **Juralevičienė J.** Valstybės tarnautojų profesinės kompetencijos teoriniai ir teisiniai aspektai // Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr. 5, p. 84–90. - ISSN 1648-2603
32. **Juščius V., Adaškevičiūtė E.** Žmogiškojo kapitalo vaidmuo formuojant Lietuvos įmonių konkurencinį pranašumą // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – 2010, Nr. 56, p. 33–45. – ISSN 1392-1142
33. **Kardelis K.** Mokslinio tyrimo metodai. - Šiauliai: Lucilijus leidykla, 2005. – 398 p. - ISBN 9955-655-35-6
34. **Karekaitė D.** Pedagoginio personalo motyvavimas universitetuose: magistro darbas: - 130 S – Verslo ekonomika ir vadyba. – Kaunas: Vilniaus Universitetas, 2006, - 120 p. – URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D\\_20100903\\_125545-42817/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2010~D_20100903_125545-42817/DS.005.0.02.ETD)
35. **Klupša F.** Gamybės darbuotojų motyvacijos stiprinimo aktualijos besikeičiančiomis sąlygomis // Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai. Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2009, Nr. 19, p. 36-44. – ISSN 1822-6760
36. **Kretchmar J.** Research Starters Education: Motivation, 2008 <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=12&hid=106&sid=ece6ad4b-38d0-4c8e-abb8-2d93fb7640b2%40sessionmgr107>
37. **Lapė J., Navikas G.** Psichologijos įvadas. - Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras, 2003. – 220 p. – ISBN 995544293X
38. **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. – ISSN 0066-4308
39. **Leonienė B.** Darbuotojų vadyba. – Kaunas: Šviesa, 2001. – 197 p. – ISBN 5-430-03320-0
40. **Lietuvos statistikos metraštis 2011.** – Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2011, p. 719. - ISSN 2029-3631
41. **Lipinskienė, D.** Motyvuojanti atlygio sistema: vadovėlis. - Kaunas: Technologija, 2008. – 186 p. - ISBN 978-9955-25-476-8
42. **LR vyriausybės 2002 m. lapkričio 22 d. nutarimas Nr. 1843** „Dėl LR vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimo Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=279366&p\\_query=&p\\_tr2](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=279366&p_query=&p_tr2) [žiūrėta 2012-01-19]
43. **LR Vyriausybės 2009 m. rugpjūčio 19 d. nutarimas Nr. 843** „Dėl LR vyriausybės nutarimo 1993 m. liepos 8 d. nutarimo Nr. 511 „Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo“ <http://tar.tic.lt/Default.aspx?id=2&item=results&aktoid=1CFF08A0-B7EE-4870-9681-08B75E797514> [žiūrėta 2012-01-19]
44. **Luobikienė I.** Sociologinių tyrimų metodika: mokomoji knyga (7 patais. ir papild. laida). - Kaunas: Technologija, 2010. - 103 p. - ISBN 978-9955-25-803-2
45. **Luobikienė I.** Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika: mokomoji knyga. - Kaunas: Technologija, 2000. – 189 p. - ISBN 9986-13-775-6 18
46. **Marcinkevičiūtė L.** Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelių ypatumai besikeičiančios rinkos sąlygomis: daktaro disertacija: 03 S - vadyba ir administravimas. – Kaunas: Lietuvos žemės ūkio universitetas, 2003. p. 159
47. **Marcinkevičiūtė L.** Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 2005, Nr. 5, p. 239-274. – ISSN 1648-9098
48. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai // Tiltai, - Klaipėda: KU universitetas, - 2006, Nr. 1., p. 11-18. – ISSN 1392-3137
49. **Marionaitė V.** Organizacijų tikslai ir darbuotojų paskatinimai // Personalo vadyba. – Vilnius: UAB „Knygiai“, 2009, Nr. 2 (90), p. 15-18. – ISSN 1392-5385
50. **Markelevičius J.** Bendrosios ekonominės socialinės tendencijos Lietuvoje // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. – 2010, Nr. 4 (20), p. 4-14. – ISSN 1648-9098
51. **Mathis R. L., Jackson J. H.** Human resource Management. - USA: Thomson, 2003. - 672 p. ISBN 978-0324071511
52. **Matuzienė I. Gaidamavičienė D.** Assessment of the Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterprise // Socialiniai tyrimai. – 2009, Nr. 2 (16), p. 55-66. – ISSN 1392-3110



53. **Nuo analize pagrįsto politikos dialogo iki veiksmingo sprendimų priėmimo: ekonominės krizės ilgalaikių pasekmių socialinio vertinimo ataskaita** / Užsakovas: LR socialinės apsaugos ir darbo ministerija, Europos Komisijos atstovybė Lietuvoje, - Vilnius: 2009
54. **Palidaukaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešoji politika ir administravimas*, - 2007, Nr. 19, p. 33-45. – ISSN 1648-2603
55. **Palidaukaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 25, p. 7-18. – ISSN 1648-2603
56. **Petkevičienė N., Kalinina I.** Veiksniai, didinantys darbuotojų organizacinį įsipareigojimą // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2004, T. 31, p. 179-193. - ISSN 1392-1142
57. **Perry J. L.** Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation, Fifth National Public Management Research Conference, 1999, [http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/Bringing%20Society%20In\\_Toward%20a%20Theory%20of%20Public%20Service%20Motivation\\_Perry\\_JPART.pdf](http://www.indiana.edu/~jlpweb/papers/Bringing%20Society%20In_Toward%20a%20Theory%20of%20Public%20Service%20Motivation_Perry_JPART.pdf) [žiūrėta 2012 01 10]
58. **Poppola S. O.** Workplace, biographical and motivation factors affecting organizational commitment of records officers in Nigerian Federal Universities // *African Journal of Library, Archives & Information Science*. 2007, vol. 17, p. 33-46
59. **Rabey G. P.** Motivation is response. *Industrial and Commercial Training*, 2000. No. 1 (33), p. 26-28. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0370330104.pdf>
60. **Rainey, G. H.** *Understanding and Managing Public Organizations*. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2003. – 512 p. – ISBN 978-0787965617
61. **Robbins S. P.** *Organizacinės elgsenos pagrindai*. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 376 p. – ISBN 9986-850-46-0
62. **Rosen E. D.** *Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir politika*. – Vilnius: UAB „Knygiai“, 2007. – 288 p. – ISBN 978-9955-443-33-9
63. **Sakalas A., Šilinginė V.** *Personalo valdymas*. – Kaunas: Technologija, 2000. – 200 p. - ISBN 9986-13-818-3
64. **Seilius A.** *Organizacijų tobulinimo vadyba*. – Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla, 1998. – 274 p. – ISBN 9986-505-71-2
65. **Simon H. A.** *Administracinė elgsena. Sprendimų priėmimo procesų administracinėse organizacijose tyrimas*. – Vilnius: Knygiai, 2003, - 406 p. - ISBN 9955-443-16-2
66. **Stankevičienė A., Lobanova L.** *Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga*. – Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. - ISBN 9955-280-15-8
67. **Stoškus S.** *Bendrieji vadybos aspektai*. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2002. – 269 p. - ISBN 9986-38-360-9
68. **Stoškus S., Beržinskienė D.** *Vadyba*. - Kaunas: Technologija, 2005, - 266 p. – ISBN 9955-09-860-0
69. **Stukaitė D.** Socialiai atsakinga organizacija personalo vadybos požiūriu // *Tiltai*, T. 2, Nr. 13, p. 428-433. – ISSN 1392-3137
70. **Šalkauskienė ir kt.** Darbuotojų motyvavimo empirinis tyrimas Šiaulių miesto įmonių pavyzdžiu // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. – 2006, Nr. 1 (6), p. 156-162. – ISSN 1648-9098
71. **Šavareikienė D.** *Motyvacija vadybos procese: mokomoji knyga*. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2008, - 129 p. ISBN 978-9986-38-890-6
72. **Šavareikienė D., Daugirdas L.** *Forms of Expression of Employee Loyalty* // *Socialiniai tyrimai*, 2009, Nr. 2 (16), p. 86-93. – ISSN 1392-3110
73. **Tamošiūnas T.** *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra: mokomoji knyga*. Šiauliai: VšĮ Šiaulių universiteto leidykla, 2003. – 180. – ISBN 9986-38-447-8
74. **Thiedke C. C.** What Motivates Staff? *Family Practice Management*, No. 11, p. 54-55. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=22&did>
75. **Tidikas R.** *Socialinių mokslų tyrimų metodologija: vadovėlis*. – Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2003. - 628 p. – ISBN 9955-563-26-5
76. **Vaitkevičiūtė V.** *Tarptautinių žodžių žodynas*. - Vilnius: Žodynas, 2001. – 1168 p. - ISBN 9986-465-75-3
77. **Vaitkuvienė ir kt.** *The comparative analysis of employee motivation tools: the case of Lithuanian and Swedish manufacturing companies* // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – 2010, Nr. 64, p. 98–114. – ISSN 1392-1142

78. **Valstybės tarnautojų atlyginimai mažėjo daugiau negu privačiame ar ūkio sektoriuje**, 2010. <http://www.zebra.lt/lt/naujienos/lietuva/valstybes-tarnautoju-atlyginimai-mazejo-daugiau-nei-privaciame-ar-ukio-sektoriuje-206150.html> [žiūrėta 2012 01 10]
79. **Vandenabeele W., Depre R., Hondeghem A.** The Motivational Patterns of Civil Servants // *Viešoji politika ir administravimas*, 2005, Nr. 13, p. 52-63. ISSN 1648-2603
80. **Vasinauskas T.** Personalo motyvavimo modelis Lietuvos transporto paslaugų sektoriuje: magistro darbas: - 113 S – Vadyba ir administravimas. – Vilnius: Vilniaus Gedimino Technikos universitetas, 2009, - 74 p. – URL: [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090618\\_191217-49937/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090618_191217-49937/DS.005.0.01.ETD)
81. **Vigoda E.** Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: exploration and implications for the public sector // *Journal of Vocational Behavior*, 2000, No. 57, p. 326-347. – ISSN 0001-8791
82. **Visuotinė Lietuvių enciklopedija**. T. XV. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras, 2009, - 800 p. - ISBN 5-420-01486-6
83. **Wziątek – Staško A.** Manager’s Motivation as a way to Motivate Employees // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – 2010, Nr. 56, p. 111–122. – ISSN 1392-1142
84. **Zakarevičius P.** Pokyčiai organizacijose: priežastys, valdymas, pasekmės. - Kaunas: VDU leidykla, 2003. – 174 p. - ISBN 9955-530-58-8
85. **Žaptorius J.** Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė // *Filosofija. Sociologija*. – 2007, T. 18, Nr. 4, p. 105-117. – ISSN 0235-7186
86. **2010-aisiais metais Lietuvos BVP augo 1,3 procento**, 2011. <http://www.15min.lt/naujiena/pinigai/lietuvos-naujienos/2010-aisiais-metais-lietuvos-bvp-augo-1-3-procento-194-135165#axzz1inC86dck> [žiūrėta 2012 01 10]
87. **Травин В., Дятлов В.** Менеджмент персонала предприятия. - Москва: Дело,2002. – 272 с. – ISBN 5-7749-0062-2

**Prenskaja I.** Viešasis administravimas / Darbuotojų motyvacijos pokyčiai ekonominės krizės sąlygomis. Vadovas doc. dr. A. G. Raišienė.– Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 80 p.

### ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe įvertinti „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvacijos pokyčiai ekonominės krizės sąlygomis, iškeltos darbuotojų motyvacijos problemos sunkmečiu bei pateikti siūlymai kaip šias problemas spręsti. Teorinėje darbo dalyje pateikiamos motyvacijos, poreikių, motyvų, darbo motyvacijos ir motyvavimo sampratos; pagrindžiama motyvacijos svarba ir nauda, viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos praktinė reikšmė; atskleidžiama ekonominės krizės įtaka darbuotojų motyvacijai ir analizuojami darbuotojus motyvuojantys veiksniai sunkmečiu, taip pat aprašomos bei vertinamos darbuotojų motyvavimo sistemos, modeliai. Empirinėje dalyje aprašoma tyrimo metodologija, „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ atlikto tyrimo analizė, pateikiamas tyrimo apibendrinimas ir modeliuojamas minėtos tarnybos darbuotojų motyvavimo modelis ekonominės krizės sąlygomis. Apibendrinus gautus rezultatus konstatuojama, jog ekonominės krizės sąlygomis vyksta darbuotojų motyvacijos pokyčiai, tačiau „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ pasikeitusiems personalo poreikiams nėra skiriamas pakankamas dėmesys, nėra sukurta pagrįsta ir efektyvi darbuotojų motyvavimo sistema, todėl siūlomas minėtos tarnybos darbuotojų motyvavimo modelis, atitinkantis darbuotojų poreikius ekonominės krizės sąlygomis.

**Raktiniai žodžiai:** darbuotojų motyvacija, darbuotojų motyvavimas, pasitenkinimas darbu, motyvavimo sistema, motyvavimo priemonės, motyvavimo priemonės, motyvavimo modelis, motyvuojantys veiksniai.

**Prenskaja I.** Public administration / The Changes In Employee Motivation Under The Circumstances of The Financial Crisis. Supervisor doc. dr. A. G. Raišienė.– Vilnius: Mykolo Romerio university, The Politics and Management Faculty, 2012. – 80 p.

### ANOTATION

In this Final Master Thesis, the changes in employee motivation of "State Psychiatry Department of the Ministry of Health" in the aftermath of economical crisis had been evaluated, and also the solutions to these problems had been suggested. The theoretical part provides the motivation needs, motives, work motivation and the concept of motivation, justifies the importance and benefits of motivating public sector employees and it's practical significance; reveals the impact of economic crisis on employee motivation and staff motivating, changes of motivate factors in difficult times are analyzed, as well as a description and assessment of staff motivation system, models. In the second part, the research methodology and analysis, performed in "State Psychiatry Department of the Ministry of Health" are described; a summary of the study and simulation of the service employees' motivation model during the economic crisis is presented. The third section includes summarizing the findings stated that when the economic crisis is going on, employee motivation changes, however, the „State Forensic Psychiatry Department of the Ministry of Health" does not give sufficient attention to the changed personnel needs, does not create an effective motivation system based on employees. The service model of employee motivation, corresponding to the needs of workers during economic crisis is presented.

**Key words:** employee motivation, motivating employees, job satisfaction, motivate system, means of motivation, motivation model, motivate factors.

**Prenskaja I.** Viešasis administravimas / Darbuotojų motyvacijos pokyčiai ekonominės krizės sąlygomis. Vadovas doc. dr. A. G. Raišienė.– Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2012. – 80 p.

### SANTRAUKA

Baigiamojo darbo tema yra **aktuali**, nes ekonominės krizės poveikis darbuotojų motyvacijai, kaip ir daugeliui kitų gyvenimo sričių dar nėra visapusiškai ištirtas. Darbuotojų motyvacija yra labai svarbi kiekvienos organizacijos sėkmei: motyvuoti darbuotojai produktyviau dirba, jaučia didesnę pasitenkinimą darbu, integruojasi į bendrą organizacijos tikslų siekimą. Dėl prasidėjusios ekonominės krizės vyksta darbuotojų motyvacijos pokyčiai, todėl labai svarbu, kad organizacijų vadovai laiku sureaguotų į pasikeitusius darbuotojų poreikius ir juos patenkintų. Apibrėžtoje aktualioje problematikoje keliama pagrindinė darbo **problema** – ekonominės krizės metu pasikeitusiai darbuotojų motyvacijai yra skiriamas nepakankamas dėmesys. **Darbo tikslas** ištirti „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos Apsaugos ministerijos“ taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą ir, atsižvelgiant į darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominės krizės sąlygomis, pagrįsti taikomų motyvacijos priemonių tobulinimo tikslingumą. Darbe keliama **hipotezė** – „ekonominės krizės sąlygomis darbuotojų motyvacijai padidinti reikia išplėsti materialių ir nematerialių motyvavimo priemonių sistemą“. Darbo tikslui pasiekti bei hipotezei pagrįsti išskelti **tyrimo uždaviniai**: išanalizuoti mokslinę literatūrą susijusią su darbuotojų motyvacija, išryškinti svarbiausius darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominės krizės sąlygomis bei tyrimo pagrindu ištirti „Valstybinėje teismo psichiatrijos tarnyboje prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ taikomą darbuotojų motyvavimo sistemą sunkmečiu ir pagrįsti taikomų motyvavimo priemonių tobulinimo tikslingumą. Remiantis gautais tyrimo rezultatais pasiūlyti minėtos tarnybos darbuotojų motyvavimo modelį ekonominės krizės sąlygomis. Darbo uždaviniams įgyvendinti pasirinkti metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinis metodas, empirinių duomenų apdorojimas ir analizavimas.

**Raktiniai žodžiai:** darbuotojų motyvacija, darbuotojų motyvavimas, pasitenkinimas darbu, motyvavimo sistema, motyvavimo priemonės, motyvavimo priemonės, motyvavimo modelis, motyvuojantys veiksniai.

**Prenskaja I.** Public administration / The Changes In Employee Motivation Under The Circumstances of The Financial Crisis. Supervisor doc. dr. A. G. Raišienė.– Vilnius: Mykolo Romerio university, The Politics and Management Faculty, 2012. – 80 p.

### SUMMARY

The theme of final work is **relevant**, because the impact of financial crisis towards the employee motivation had not been fully studied and investigated; neither is the impact towards multiple areas in life. Employee motivation is very important to the success of each organization: to motivate employees to work, feel greater job satisfaction, integrate them into the overall organization's objectives. In the aftermath of the economic crisis going on, changes in employee motivation occur so it is important that leaders of organizations respond timely to changes in employee needs and provide their satisfaction. In describing topicality, the major **problem** of this work is discussed – in the aftermath of economic crisis, changes in employee motivation are given insufficient attention. **The goal** of this work is to investigate the employee motivation system, applied by „State court and mental health services near the Ministry of Health“ and, according to changes in the motivation that occurred during the economic crisis, base the efficiency of improving the targeting towards the employee motivation. **The hypothesis** of this work – "in the conditions of economic crisis, in order to increase employee motivation, the system must be expanded with material and non-material motivation" In order to achieve the goal of this work and to base the hypothesis, the **investigative tasks** were raised: to analyze scientific literature, that describes the topic of employee motivation, to enlighten the main changes in employee motivation in the aftermath of the financial crisis, and to apply investigative method to the system applied by "State Psychiatry Department of the Ministry of Health" towards employees during the economic crisis and to reason it's targeting efficiency. Based on the results of the study, the thesis suggests a motivation model for the employees of aforementioned service during the aftermath of economic crisis. The chosen methods consist of analysis of scientific literature, questionnaire method, empirical data processing and analysis.

**Key words:** employee motivation, motivating employees, job satisfaction, motivate system, means of motivation, motivation model, motivate factors.

## **PRIEDAI**

## 1 PRIEDAS

1 lentelė. Poreikių svarbos vertinimas viešajame ir privačiame sektoriuose

Poreikiai	Autoriai	Tyrimų išvados
Saviraiškos	Newstrom, Reif, Monczka (1976)	Skirtumų tarp abiejų sektorių nepastebėta
Pasiiekimų, laimėjimų	Guyor (1960), McClelland (1961)	Vertinami aukščiau nei privačiame sektoriuje
	Maidani (1991)	Skirtumų tarp abiejų sektorių nepastebėta
	Posner, Schmidt (1996)	Vertinami žemiau nei privačiame sektoriuje
Pagarbos	Rainey (1982), Wittmer (1991)	Vertinami žemiau nei privačiame sektoriuje
	Maidani (1991)	Vertinami aukščiau nei privačiame sektoriuje
Valdžios, statuso Autonomijos	Guyot (1960)	Skirtumų tarp abiejų sektorių nepastebėta
	Jurkevicz, Massey, Brown (1998)	Reikšmingų skirtumų tarp abiejų sektorių nepastebėta
Saugumo	Rainey (1982), Gabris, Simo (1995)	Skirtumų tarp abiejų sektorių nepastebėta
	Wittmer (1991), Baldwin (1991), Houston (2000)	Vertinami aukščiau nei privačiame sektoriuje
	Crewson (1997)	Vertinami žemiau nei privačiame sektoriuje

Šaltinis: Palidaukaitė, 2007, p. 36



## 2 PRIEDAS

4 lentelė. Darbuotojų motyvavimo programos

Programa	Charakteristika
<b>Tikslinio valdymo (angl. santrumpa MBO) programa.</b>	Tiksliniame valdyme yra akcentuojami kartu su personalu iškelti tikslai. MBO pabrėžia bendrųjų organizacijos tikslų pavertimą konkrečiais jos struktūrinių vienetų ir individualių narių tikslais. MBO veikia „iš apačios aukštyn“ ir „iš viršaus žemyn“. Tokiu būdu susidaro tikslu hierarchija, sujungianti vieno lygio tikslus au aukštesnio lygio tikslais. Kiekvienam darbuotojui yra MBO suformuoja konkrečius darbo tikslus: tokiu būdu darbuotojas žino, kokį konkretų indėlį jis privalo įnešti į savo padalinio veiklos rezultatus. Todėl jei kiekvienas darbuotojas įgyvendina savo tikslus, jų struktūrinio vieneto tikslai taip pat pasiekiami ir bendrieji organizacijos tikslai tampa tikrove.
<b>Elgsenos modifikavimo programa.</b>	OE mod programose taikomas penkių etapų problemų sprendimų modelis: išsiaiškinama su darbo rezultatais susijusi elgsena; įvertinama elgsena; išsiaiškinamos elgsenos pasekmės, sukuriama ir įgyvendinama intervencijos strategija; įvertinama ar pagerėjo darbo rezultatai.
<b>Darbuotojų pripažinimo programos.</b>	Šios programos gali būti įvairių pavidalų: asmeniška padėka darbuotojui už gerą darbą, pagyrimas darbuotojo organizacijos laikraštyje, dovanų įtekimas už teigiamą veiklą ir pan. Geriausios yra tos pripažinimo programos, kurios naudoja įvairius šaltinius ir pripažįsta tiek individualius, tiek ir grupinius laimėjimus.
<b>Darbuotojų įtraukimo į valdymą programos.</b>	Tai visų organizacijos darbuotojų dalyvavimo procesas, kuris nukreiptas į didesnio atsidavimo kompanijos sėkmei didinimą. Šios programos yra pagrįstos tikėjimu, kad jei darbuotojai dalyvauja priimant sprendimus, darančius poveikį jiems patiems, turės didesnę savarankiškumą bei galimybę kontroliuoti savo darbą, jie bus labiau suinteresuoti ir atsidavę organizacijai, produktyviau dirbs ir jaus pasitenkinimą darbu.
<b>Kintamo atlygio programos.</b>	Tai vienetinio atlygio planai, priedai, pelno dalijimasis, premijos, naudos pasidalijimas ir kt. Šios atlygio formos skirtingai nei tradicinės programos yra pagrįstos atlyginimu žmogui ne tik už atidirbtą laiką ar stažą, bet darbuotojo užmokestis priklauso ir nuo individualių arba visos organizacijos veiklos rezultatų, arba nuo vieno, ir kitų.
<b>Įgūdžiais pagrįsti atlygio planai.</b>	Tai atlygio už užimamas pareigas alternatyva. Taikant įgūdžiais pagrįstus atlygio planus darbuotojų gaunamas atlyginimas priklauso ne nuo pačių pareigų ar atlygio kategorijos, o nuo to, kokius jis turi įgūdžius arba kiek darbų gali atlikti. Įgūdžiais pagrįstas atlygis skatina darbuotojus įgyti daugybę įgūdžių, taip pat gerina komunikavimą organizacijoje, nes darbuotojams sudaroma galimybė geriau pažinti vienas kito darbą.

Šaltinis: Robbins, 2003

## 3 PRIEDAS

6 lentelė. Darbuotojų motyvavimo modelių privalumai ir trūkumai

Modelis	Privalumai	Trūkumai
<b>Modelis, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maksimizuoja realią darbuotojų atsakomybę.</li> <li>2. Darbuotojams suteikiama didesnė autonomija.</li> <li>3. Leidžia pasirinkti tokias darbuotojų galimybių strategijų kryptis, kurios darbuotojų produktyvumą paverstų kapitalu.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasikeitęs vadovo statusas ir didesnės laisvės sprendimų priėmimo darbuotojams suteikimas gali sukelti įmonėje chaosą, neesant tinkamai darbuotojų veiklos koordinacijai.</li> <li>2. Vadovai turi pasižymėti specialiais įgūdžiais, reikalingais darbuotojų galimybių programų sudarymui.</li> </ol>
<b>Modelis, atsižvelgiant į psichologinius motyvus.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Padeda siekti įmonės tikslų.</li> <li>2. Tenkina darbuotojų reikmes ir norus.</li> <li>3. Didina pasitenkinimą darbu.</li> <li>4. Darbuotojai įgyvendina įmonės uždavinius, tuo pačiu gerindami ir savo asmeninio darbo rezultatus.</li> <li>5. Didina darbuotojų susitapatinimą su įmone.</li> <li>6. Tobulina personalo bendravimą.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovai privalo nuolat tikrinti ir vertinti darbuotojus.</li> <li>2. Modelis nukreiptas į aukštesnio lygio darbuotojų reikmių tenkinimą, mažiau orientuojantis į materialines personalo reikmes.</li> </ol>
<b>Modelis, atsižvelgiant į pagarbos motyvus.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerina veiklos produktyvumą.</li> <li>2. Tobulina komandinį darbą</li> <li>3. Gerina darbuotojų moralinę būklę.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vadovui padidinus darbuotojų grupių vaidmenį pačiose įmonėse, gali nukentėti vadovo autoritetas ir vertė.</li> <li>2. Būtinai tinkamas vadovavimas nukreiptas į socialinius ryšius.</li> </ol>
<b>Modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Padeda įvertinti visos organizacijos darbą.</li> <li>2. Padeda įvertinti darbo našumą ir rezultatus.</li> </ol>	Materialinės motyvavimo priemonės yra trumpalaikio pobūdžio, todėl yra veiksmingos tik tam tikrą laiką.

Šaltinis: sudaryta pagal Marcinkevičiūtę, 2006; Vasinauską 2009



## 4 PRIEDAS

## TYRIMO DALYVIO ANKETA

### Apie darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominės krizės sąlygomis

2012-02-03

Gerbiamas Respondente,

Kviečiu dalyvauti **savanoriškame** tyrime, kurį atlieka Mykolo Romerio universiteto viešojo administravimo studentė Irena Prenskaja. **Tyrimo tikslas** – nustatyti darbuotojų motyvacijos pokyčius ekonominės krizės sąlygomis ir taikomos darbuotojų motyvavimo sistemos tobulinimo poreikį.

Prieš pradėdami pildyti anketą atkreipkite dėmesį į tokius momentus:

- Anketa yra **anoniminė**.
- Tyrimo metu gauti duomenys bus panaudoti **tik moksliniams tikslams**.
- Pildydami anketą išreiškėte **tik savo asmeninę nuomonę** vienu ar kitu klausimu.
- Atidžiai susipažinkite su kiekvienu klausimu ir tik tuomet pradėkite į juos atsakinėti. Jums tinkantį atsakymo variantą žymėkite . Jeigu Jūs suklydote ir pažymėjote atsakymą, kuris neatitinka Jūsų nuomonės, nubraukite tai ir aiškiai pažymėkite labiausiai Jums tinkantį (-čius) atsakymą (- us). Tuo atveju, kai tarp nurodytų atsakymų nėra Jums tinkančio, išsakykite savo nuomonę po žodžio „kita“ (jeigu tokia atsakymo alternatyva yra įtraukta).
- Anketos užpildymas užtruks ne daugiau kaip 10-15 min., todėl užpildykite ir gražinkite **pilnai užpildytas anketas**.

**Maloniai prašau Jūsų pasinaudoti galimybe pareikšti savo nuomonę.**

1. Kas Jums yra darbas?	
▪ Pragyvenimo šaltinis.	<input type="checkbox"/>
▪ Gyvenimo būdas.	<input type="checkbox"/>
▪ Pragyvenimo šaltinis ir galimybė realizuoti save.	<input type="checkbox"/>
▪ Karjeros galimybės ir pripažinimas visuomenėje.	<input type="checkbox"/>
▪ Naujų žinių ir patirties kaupimas, tobulėjimas ir saviraiška.	<input type="checkbox"/>
▪ Pragyvenimo šaltinis ir bendravimas.	<input type="checkbox"/>

2. Ar Jus patenkintas darbu kurį dirbate?	
▪ Taip	<input type="checkbox"/>
▪ Labiau taip	<input type="checkbox"/>
▪ Nei taip, nei ne	<input type="checkbox"/>
▪ Labiau ne	<input type="checkbox"/>
▪ Ne	<input type="checkbox"/>

3. Kokios personalo valdymo funkcijos Jūsų nuomone yra svarbiausios?	
▪ Darbuotojų priėmimas.	<input type="checkbox"/>
▪ Karjeros planavimas ir realizavimas.	<input type="checkbox"/>
▪ Darbuotojų ugdymas ir mokymas.	<input type="checkbox"/>
▪ Motyvavimas.	<input type="checkbox"/>
▪ Darbuotojų vertinimas.	<input type="checkbox"/>

4. Ar Jums pažįstama/žinoma motyvacijos sąvoka?	
▪ Taip.	<input type="checkbox"/>
▪ Ne.	<input type="checkbox"/>

5. Jūsų nuomone ekonominė krizė turi įtakos darbuotojų motyvacijai?	
▪ Taip, turi.	<input type="checkbox"/>
▪ Ne, neturi.	<input type="checkbox"/>
▪ Nežinau.	<input type="checkbox"/>

6. Ar pasikeitė Jus asmeniškai dirbti motyvuojantys veiksniai sunkmečiu?	
▪ Labai pasikeitė.	<input type="checkbox"/>
▪ Pasikeitė.	<input type="checkbox"/>
▪ Nelabai pasikeitė.	<input type="checkbox"/>
▪ Visiškai nepasikeitė.	<input type="checkbox"/>
▪ Nežinau.	<input type="checkbox"/>

7. Įvertinkite 5 balų skalėje kiek jums asmeniškai svarbūs išvardinti veiksniai ekonominės krizės sąlygomis? (1 balas – visiškai nesvarbu; 2 balai – iš dalies svarbu; 3 – svarbu; 4 – dažnai svarbu; 5 – labai svarbu).			
Veiksniai	Įvert.	Veiksniai	Įvert.
Galimybė panaudoti savo žinias, patirtį ir sugebėjimus.		Darbo vietos saugumas, socialinės garantijos.	
Galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu.		Objektyvus ir skaidrus vertinimas, atgalinis ryšis apie atliktą darbą.	
Savirealizacijos galimybės.		Organizacijos vertybės.	
Galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus.		Aiškūs užduočių formulavimas.	
Karjeros siekimas.		Teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška.	
Gerai santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovo.		Harmoninga, patraukli ir humaniška darbo aplinka.	
Statusas visuomenėje.		Geros darbo sąlygos.	
Asmeninių tikslų siekimas.		Laimėjimų, pasiekimų pripažinimas.	
Patirties įgijimas.		Organizacijos socialinė atsakomybė.	
Valdžia ir įtaka.		Organizacijoje puoselėjama kultūra.	
Geras mikroklimatas.		Pagarbus ir pagalbus vadovavimas.	
Bendradarbių pripažinimas.		Vykdoma politika.	
Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas.		Aiškūs ir įdomūs darbo turinys.	
Vadovo pripažinimas		Karjeros siekimo galimybės.	
Darbas komandoje.		Organizacijos įvaizdis.	
Tarpusavio komunikacija.		Konfliktų sprendimas.	
Optimalus darbo laikas.		Tinkami vadovo pavyzdys	
Tarpusavio pasitikėjimas.			

8. Ar Jus jaučiatės motyvuotas (-a) ekonominės krizės laikotarpyje?	
▪ Labai motyvuotas.	<input type="checkbox"/>
▪ Iš dalies motyvuotas.	<input type="checkbox"/>
▪ Nepakankamai motyvuotas.	<input type="checkbox"/>
▪ Visiškai nemotyvuotas.	<input type="checkbox"/>

9. Įvertinkite veiksnius kurie Jus demotyvuoja dirbti ekonominės krizės sąlygomis?	
Per didelis darbo krūvis.	<input type="checkbox"/>
Sumažėjęs palaikymas iš vadovo.	<input type="checkbox"/>
Biurokratizmas.	<input type="checkbox"/>
Dažnai besikeičiantys teisės aktai.	<input type="checkbox"/>
Darbe tvyranti įtampa.	<input type="checkbox"/>
Nekvalifikuotas vadovavimas.	<input type="checkbox"/>
Neigiamas visuomenės nuomonė.	<input type="checkbox"/>
Neadekvatus darbo užmokestis.	<input type="checkbox"/>
Darbo monotoniškumas.	<input type="checkbox"/>
Susilpnėję ryšiai tarp bendradarbių.	<input type="checkbox"/>
Prastos darbo sąlygos.	<input type="checkbox"/>
Asmeninio gyvenimo nesėkmės.	<input type="checkbox"/>
Per žemas statusas (pareigos).	<input type="checkbox"/>
Negarantuotas saugumas.	<input type="checkbox"/>
Ribotos karjeros siekimo galimybės.	<input type="checkbox"/>
Menkas viešojo sektoriaus įvaizdis.	<input type="checkbox"/>
<b>Kita</b> _____	



15. Kokie psichologiniai veiksniai taikomi darbuotojams motyvuoti Jūsų darbovietėje?	
Darbo įvertinimas.	<input type="checkbox"/>
Optimalios darbo sąlygos.	<input type="checkbox"/>
Tinkamas psichologinis mikroklimato kūrimas.	<input type="checkbox"/>
Drausminių nuobaudų panaikinimas.	<input type="checkbox"/>
Darbo turinio pajvairinimas.	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacijos tobulinimo ir kėlimo galimybių užtikrinimas.	<input type="checkbox"/>
Saviraiškos realizavimo galimybių sudarymas.	<input type="checkbox"/>
Naujų darbuotojų profesinė adaptacija.	<input type="checkbox"/>
Kylančių konfliktų mažinimas, likvidavimas.	<input type="checkbox"/>
Komandinio darbo organizavimas ir atsakomybė.	<input type="checkbox"/>
Nusiskundimų analizė.	<input type="checkbox"/>
Užduočių ir atsakomybės delegavimas.	<input type="checkbox"/>
Informacijos teikimas apie darbuotojų darbo rezultatus ir darbo kokybę.	<input type="checkbox"/>
Įtraukimas į sprendimų priėmimą.	<input type="checkbox"/>
Sprendimų priėmimo laisvė.	<input type="checkbox"/>
Idėjų išklausa ir realizavimas.	<input type="checkbox"/>
Geriausio darbuotojo rinkimai.	<input type="checkbox"/>
<b>Kita</b> _____	

16. Kokios motyvacijos priemonės buvo taikomos Jūsų darbovietėje iki ekonominės krizės?			
Darbo užmokestis.	<input type="checkbox"/>	Darbo įvertinimas.	<input type="checkbox"/>
Nemokami laisvalaikio renginiai.	<input type="checkbox"/>	Įmonių pelno dalies išmokėjimas.	<input type="checkbox"/>
Įmonės švenčių organizavimas.	<input type="checkbox"/>	Tarnybinis butas, automobilis.	<input type="checkbox"/>
Mokymosi stipendijos.	<input type="checkbox"/>	Reprezentacinės išlaidos.	<input type="checkbox"/>
Organizacijos tradicijų ugdymas.	<input type="checkbox"/>	Automobilio draudimas.	<input type="checkbox"/>
Tikslus funkcijų padalijimas ir delegavimas.	<input type="checkbox"/>	Asmeninis telefonas.	<input type="checkbox"/>
Priemoka už stažą, kvalifikaciją.	<input type="checkbox"/>	Priedai už nuopelnus.	<input type="checkbox"/>
Premijos.	<input type="checkbox"/>	Įmonės kultūra ir aplinka.	<input type="checkbox"/>
Vienkartinės pinigines išmokos.	<input type="checkbox"/>	Paskolos be palūkanų.	<input type="checkbox"/>
Mokymosi išlaidų apmokėjimas.	<input type="checkbox"/>	Nemokamas maitinimas.	<input type="checkbox"/>
Įmonės akcijų įsigijimas.	<input type="checkbox"/>	Vertingos dovanos.	<input type="checkbox"/>
Organizacijoje puoselėjamos vertybės, normos.	<input type="checkbox"/>	Siuntimas į stažuotes, kursus tarnybos lėšomis.	<input type="checkbox"/>
Ilgalaikių tikslų kūrimas.	<input type="checkbox"/>	Kreditinės kortelės.	<input type="checkbox"/>
Optimalios darbo sąlygos.	<input type="checkbox"/>	Informacijos teikimas apie darbuotojų darbo rezultatus ir darbo kokybę.	<input type="checkbox"/>
Tinkamas psichologinis mikroklimato kūrimas.	<input type="checkbox"/>	Stabilus ir laiku mokamas atlyginimas.	<input type="checkbox"/>
Drausminių nuobaudų panaikinimas.	<input type="checkbox"/>	Atostogos.	<input type="checkbox"/>
Darbo turinio pajvairinimas.	<input type="checkbox"/>	Transporto reprezentacinės išlaidos.	<input type="checkbox"/>
Kvalifikacijos tobulinimo ir kėlimo galimybių užtikrinimas.	<input type="checkbox"/>	Nusiskundimų analizė.	<input type="checkbox"/>
Saviraiškos realizavimo galimybių sudarymas.	<input type="checkbox"/>	Užduočių ir atsakomybės delegavimas.	<input type="checkbox"/>
Socialinės garantijos.	<input type="checkbox"/>	Optimalus darbo laikas.	<input type="checkbox"/>
Ekskursijos, išvykos į gamtą.	<input type="checkbox"/>	Idėjų išklausa ir realizavimas.	<input type="checkbox"/>
Kylančių konfliktų mažinimas, likvidavimas.	<input type="checkbox"/>	Naujų darbuotojų profesinė adaptacija.	<input type="checkbox"/>
Komandinio darbo organizavimas ir atsakomybė.	<input type="checkbox"/>	Tikslus veiklos reglamentavimas.	<input type="checkbox"/>
		Kolektyvinės sutartys.	<input type="checkbox"/>
		Geriausio darbuotojo rinkimai.	<input type="checkbox"/>
		Papildomas socialinis draudimas, šeimos narių draudimas.	<input type="checkbox"/>
		Įtraukimas į sprendimų priėmimą.	
		Sprendimų priėmimo laisvė.	

17. Pagrindiniai darbuotojų motyvavimo privalumai yra? (Pažymėkite ne daugiau 5 atsakymų).	
Našesnis darbas.	<input type="checkbox"/>
Didėja savo vertės suvokimas.	<input type="checkbox"/>
Retesnės darbuotojų pravaikštos.	<input type="checkbox"/>
Didesnis pasitikėjimas vadovybe.	<input type="checkbox"/>
Didesnis darbuotojų aktyvumas.	<input type="checkbox"/>
Mažesnė tikimybė darbuotojų išėjimo iš darbo.	<input type="checkbox"/>
Didina moralinį – dvasinį pasitenkinimą darbu.	<input type="checkbox"/>
Didina pasididžiavimą ir susitapatinimą su organizacija.	<input type="checkbox"/>
Didina suinteresuotumą geresniais darbo rezultatais.	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai paklūsta organizacijos vidaus taisyklėms ir normoms.	<input type="checkbox"/>
Darbuotojai nevengia asmeninės atsakomybės.	<input type="checkbox"/>
Kokybiškesnis užduočių atlikimas.	<input type="checkbox"/>
Didėja įsipareigojimas organizacijai.	<input type="checkbox"/>
Naujų idėjų įgyvendinimas.	<input type="checkbox"/>
Didesnis darbuotojų pritarimas pokyčiams ir įsitraukimas į jų įgyvendinimą.	<input type="checkbox"/>
Stabilus ir laiku mokamas atlyginimas.	<input type="checkbox"/>
Socialinės garantijos.	<input type="checkbox"/>
Atostogos.	<input type="checkbox"/>
Optimalus darbo laikas.	<input type="checkbox"/>

18. Kokiai amžiaus grupei priklausote?
<input type="checkbox"/> 18-25 m.
<input type="checkbox"/> 26-40 m.
<input type="checkbox"/> 40-55 m.
<input type="checkbox"/> 55 m. ir daugiau

19. Jūsų lytis?
<input type="checkbox"/> Moterys
<input type="checkbox"/> Vyras

20. Jūsų išdirbis šioje organizacijoje?
<input type="checkbox"/> Mažiau nei 1 m.
<input type="checkbox"/> 1-5 m.
<input type="checkbox"/> 5-10 m.
<input type="checkbox"/> 10 m. ir daugiau

**AČIŪ JUMS UŽ DALYVAVIMĄ**



## 5 PRIEDAS

9 lentelė. Darbuotojams asmeniškai svarbūs veiksniai prieš ekonominę krizę

	Visiškai nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Galimybė panaudoti savo žinias, patirtį ir sugebėjimus.	0%	10%	27%	28%
Galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu.	0%	0%	8%	73%
Savirealizacijos galimybės.	0%	2%	15%	49%
Galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus.	19%	46%	21%	9%
Karjeros siekimas.	2%	5%	11%	64%
Gerai santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovo.	0%	0%	26%	51%
Statusas visuomenėje.	4%	18%	27%	32%
Asmeninių tikslų siekimas.	0%	0%	11%	51%
Patirties įgijimas.	2%	24%	23%	31%
Valdžia ir įtaka.	63%	14%	3%	7%
Geras mikroklimatas.	22%	2%	24%	45%
Bendradarbių pripažinimas.	3%	28%	5%	48%
Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas.	3%	9%	21%	56%
Vadovo pripažinimas	7%	3%	8%	53%
Darbas komandoje.	0%	51%	13%	21%
Tarpusavio komunikacija.	11%	42%	34%	9%
Optimalus darbo laikas.	0%	13%	50%	24%
Darbo vietos saugumas, socialinės garantijos.	4%	21%	46%	18%
Organizacijos vertybės.	18%	36%	21%	9%
Objektyvus ir skaidrus vertinimas, atgalinis ryšis apie atliktą darbą.	0%	0%	5%	51%
Aiškūs užduočių formulavimas.	1%	24%	23%	34%
Teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška.	0%	0%	22%	43%
Geros darbo sąlygos.	0%	0%	14%	30%
Harmoninga, patraukli ir humaniška darbo aplinka.	0%	0%	22%	33%
Laimėjimų, pasiekimų pripažinimas.	2%	20%	%	29%
Organizacijos socialinė atsakomybė.	66%	18%	10%	6%
Organizacijoje puoselėjama kultūra.	4%	50%	16%	13%
Pagarbus ir pagalbus vadovavimas.	0%	17%	40%	14%
Vykdoma politika.	33%	57%	5%	2%
Aiškūs ir įdomūs darbo turinys.	2%	27%	4%	40%
Karjeros siekimo galimybės.	2%	9%	24%	52%
Organizacijos įvaizdis.	4%	11%	29%	12%
Konfliktų sprendimas.	15%	38%	26%	16%
Tinkamas vadovo pavyzdys.	3%	7%	11%	28%
Tarpusavio pasitikėjimas.	0%	0%	22%	36%

Šaltinis: sudaryta autorės

## 6 PRIEDAS

10 lentelė. Darbuotojams asmeniškai svarbūs veiksniai ekonominės krizės sąlygomis

	Visiškai nesvarbu	Iš dalies svarbu	Svarbu	Labai svarbu
Galimybė panaudoti savo žinias, patirtį ir sugebėjimus.	6%	24%	32%	11%
Galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu.	0%	3%	26%	43%
Savirealizacijos galimybės.	6%	8%	53%	14%
Galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus.	8%	18%	61%	5%
Karjeros siekimas.	1%	45%	19%	15%
Gerai santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovo.	0%	0%	5%	78%
Statusas visuomenėje.	5%	0%	8%	24%
Asmeninių tikslų siekimas.	0%	74%	2%	18%
Patirties įgijimas.	3%	12%	23%	10%
Valdžia ir įtaka.	78%	8%	1%	2%
Geras mikroklimatas.	0%	0%	3%	89%
Bendradarbių pripažinimas.	0%	0%	4%	74%
Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas.	0%	6%	8%	9%
Vadovo pripažinimas	0%	1%	3%	81%
Darbas komandoje.	1%	3%	15%	63%
Tarpusavio komunikacija.	7%	8%	4%	15%
Optimalus darbo laikas.	0%	0%	1%	88%
Darbo vietos saugumas, socialinės garantijos.	0%	8%	9%	60%
Organizacijos vertybės.	6%	69%	13%	3%
Objektyvus ir skaidrus vertinimas, atgalinis ryšis apie atliktą darbą.	0%	0%	3%	82%
Aiškūs užduočių formulavimas.	3%	10%	70%	6%
Teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška.	0%	0%	1%	92%
Geros darbo sąlygos.	0%	0%	4%	76%
Harmoninga, patraukli ir humaniška darbo aplinka.	0%	3%	10%	81%
Laimėjimų, pasiekimų pripažinimas.	2%	26%	51%	4%
Organizacijos socialinė atsakomybė.	3%	19%	49%	16%
Organizacijoje puoselėjama kultūra.	7%	21%	38%	23%
Pagarbus ir pagalbūs vadovavimas.	0%	10%	3%	16%
Vykdoma politika.	23%	36%	8%	16%
Aiškūs ir įdomūs darbo turinys.	0%	2%	7%	22%
Karjeros siekimo galimybės.	3%	10%	55%	18%
Organizacijos įvaizdis.	7%	5%	47%	13%
Konfliktų sprendimas.	1%	16%	53%	4%
Tinkamas vadovo pavyzdys.	9%	5%	57%	5%
Tarpusavio pasitikėjimas.	0%	7%	7%	74%

Šaltinis: sudaryta autorės

## 7 PRIEDAS

**11 lentelė. Iki ekonominės krizės darbuotojų motyvacijai turėję įtakos asmeniniai, grupės ir organizaciniai veiksniai**

Vidiniai veiksniai	Darbuotojų skaičius	Išoriniai veiksniai	Darbuotojų skaičius
<b>Asmeniniai</b>		<b>Organizaciniai</b>	
Galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu.	71	Karjeros siekimo galimybės.	50
Karjeros siekimas.	62	Objektyvus ir skaidrus vertinimas, atgalinis ryšis apie atliktą darbą.	50
Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas.	54	Teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška.	42
Asmeninių tikslų siekimas.	50	Aiškūs ir įdomūs darbo turinys.	39
Savirealizacijos galimybės.	48	Aiškūs užduočių formulavimas.	33
Galimybė panaudoti savo žinias, patirtį ir sugebėjimus.	30	Harmoninga, patraukli ir humaniška darbo aplinka.	32
		Geros darbo sąlygos.	29
Patirties įgijimas.	27	Laimėjimų, pasiekimų pripažinimas.	28
Statusas visuomenėje.	25	Optimalus darbo laikas.	23
Galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus.	9	Darbo vietos saugumas, socialinės garantijos	18
Valdžia ir įtaka.	7	Pagarbus ir pagalbus vadovavimas.	14
		Organizacijoje puoselėjama kultūra.	13
<b>Grupiniai</b>			
Vadovo pripažinimas.	51	Organizacijos įvaizdis.	12
Gerai santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovo.	50	Organizacijos vertybės.	9
Bendradarbių pripažinimas.	47	Organizacijos socialinė atsakomybė.	6
Geras mikroklimatas.	44	Vykdoma politika.	2
Tarpusavio pasitikėjimas.	35		
Tinkamas vadovo pavyzdys.	27		
Darbas komandoje.	20		
Konfliktų sprendimas.	16		
Tarpusavio komunikacija.	9		

Šaltinis: sudaryta autorės

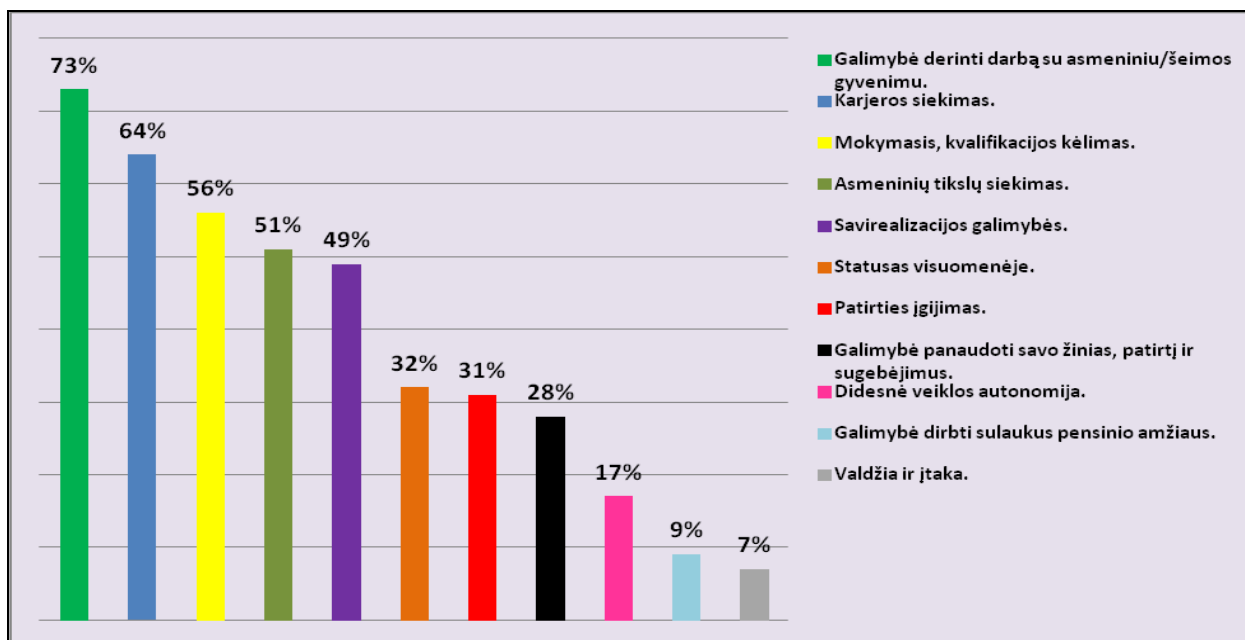
## 8 PRIEDAS

**12 lentelė. Ekonominės krizės sąlygomis darbuotojus motyvuojantys asmeniniai, grupės ir organizaciniai veiksniai**

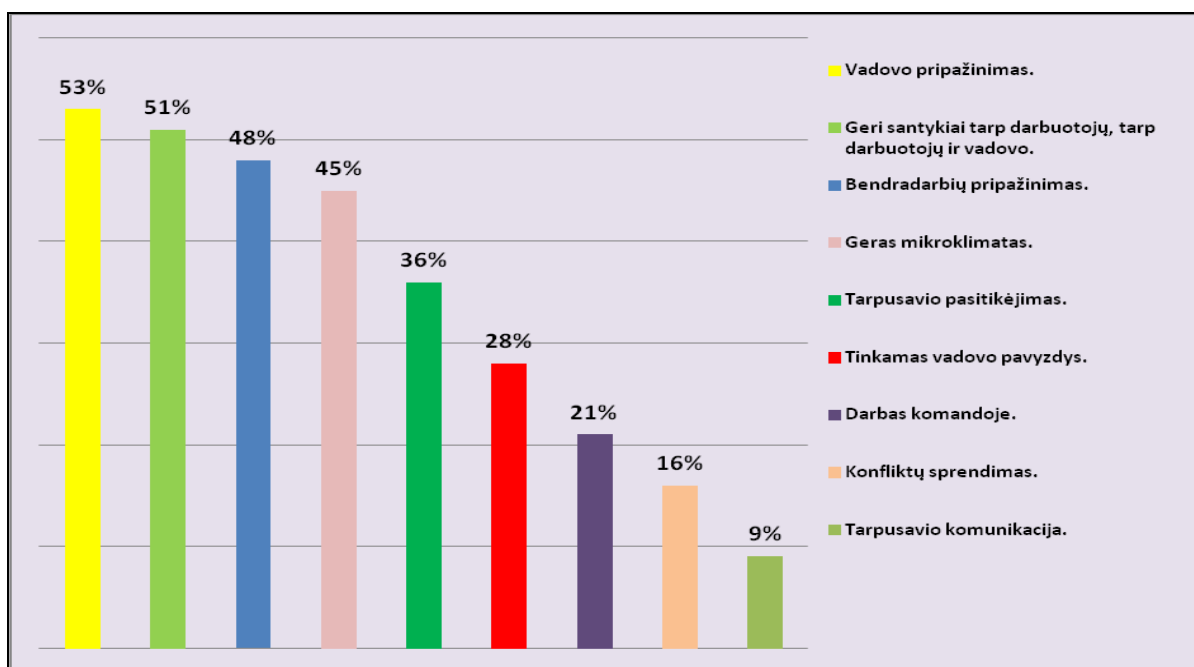
Vidiniai veiksniai	Darbuotojų skaičius	Išoriniai veiksniai	Darbuotojų skaičius
<b>Asmeniniai</b>		<b>Organizaciniai</b>	
Galimybė derinti darbą su asmeniniu/šeimos gyvenimu.	42	Teisingas darbo įvertinimas pinigine išraiška.	89
Savirealizacijos galimybės.	23	Optimalus darbo laikas.	85
Mokymasis, kvalifikacijos kėlimas.	18	Objektyvus ir skaidrus vertinimas, atgalinis ryšis apie atliktą darbą.	80
Karjeros siekimas.	15	Harmoninga, patraukli ir humaniška darbo aplinka.	79
Savirealizacijos galimybės.	14	Geros darbo sąlygos.	74
Galimybė panaudoti savo žinias, patirtį ir sugebėjimus.	11	Darbo vietos saugumas, socialinės garantijos.	58
Patirties įgijimas.	10	Organizacijoje puoselėjama kultūra.	22
Asmeninių tikslų siekimas	9	Aiškūs ir įdomūs darbo turinys.	21
Statusas visuomenėje.	6	Karjeros siekimo galimybės.	17
Galimybė dirbti sulaukus pensinio amžiaus.	5	Pagarbus ir pagalbus vadovavimas.	16
Valdžia ir įtaka.	2	Vykdoma politika.	16
<b>Grupiniai</b>		Organizacijos socialinė atsakomybė.	16
Geras mikroklimatas.	86	Organizacijos įvaizdis.	13
Vadovo pripažinimas.	79	Aiškūs užduočių formulavimas.	6
Gerai santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovo.	76	Laimėjimų, pasiekimų pripažinimas.	4
Bendradarbių pripažinimas.	72	Organizacijos vertybės.	3
Tarpusavio pasitikėjimas.	72		
Darbas komandoje.	61		
Tarpusavio komunikacija.	15		
Tinkamas vadovo pavyzdys.	5		
Konfliktų sprendimas	4		

Šaltinis: sudaryta autorės

## 9 PRIEDAS

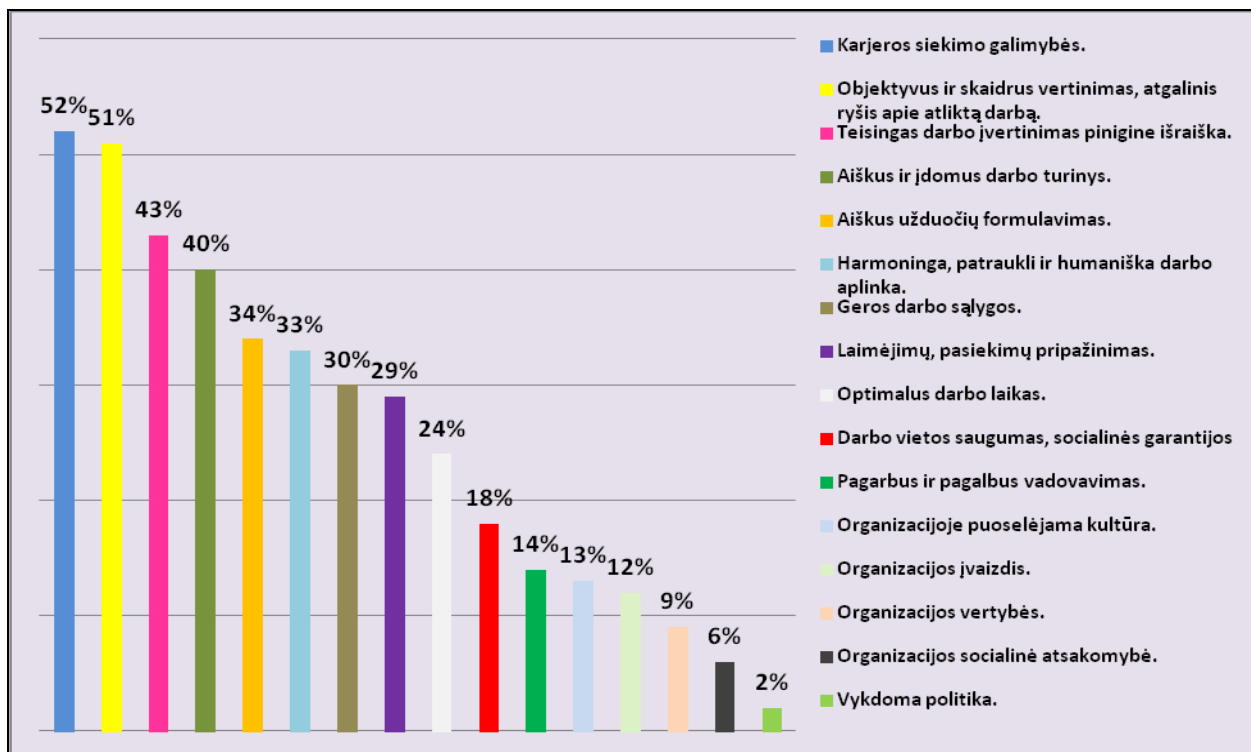


18 pav. Darbuotojų asmeninės motyvacijos veiksniai prieš ekonominį sunkmetį

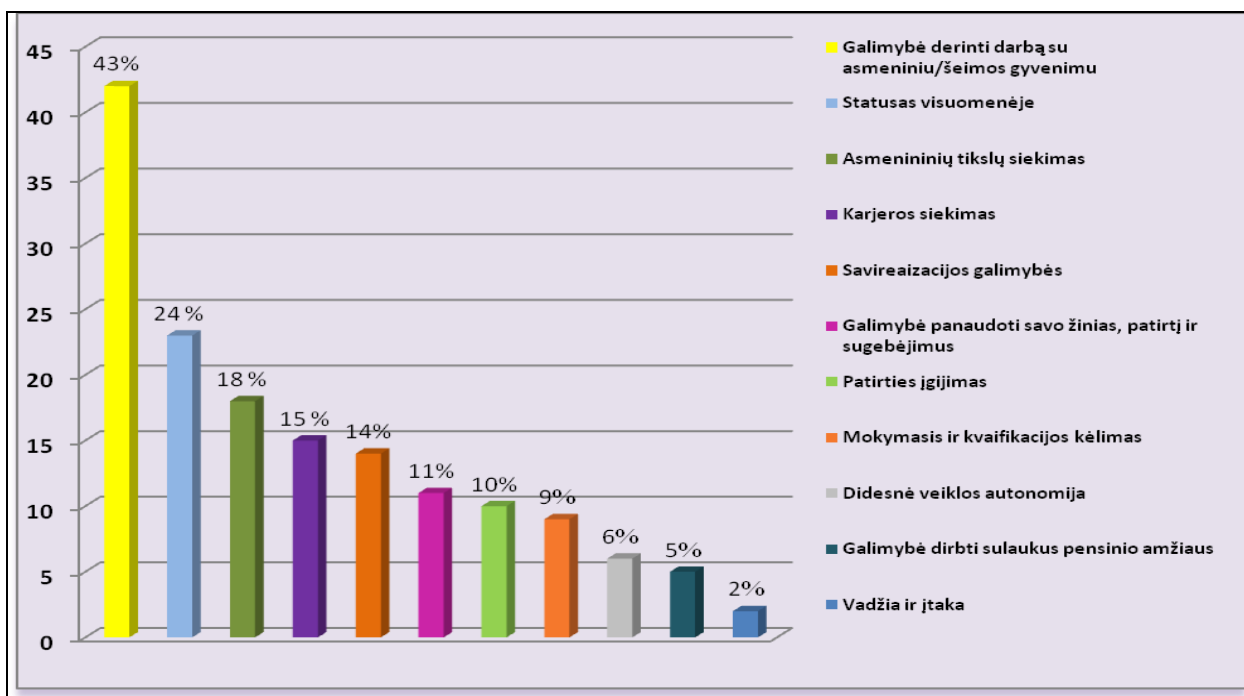


19 pav. Darbuotojų grupiniai motyvacijos veiksniai prieš ekonominę krizę

## 10 PRIEDAS

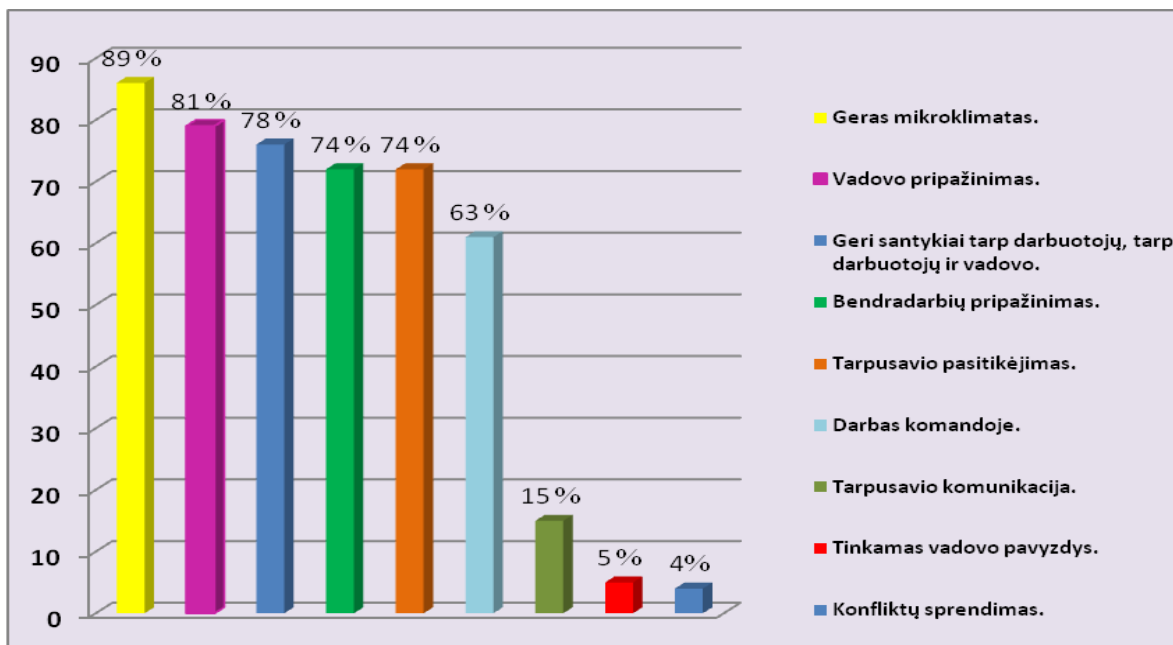


20 pav. Darbuotojų organizaciniai motyvacijos veiksniai iki ekonominės krizės

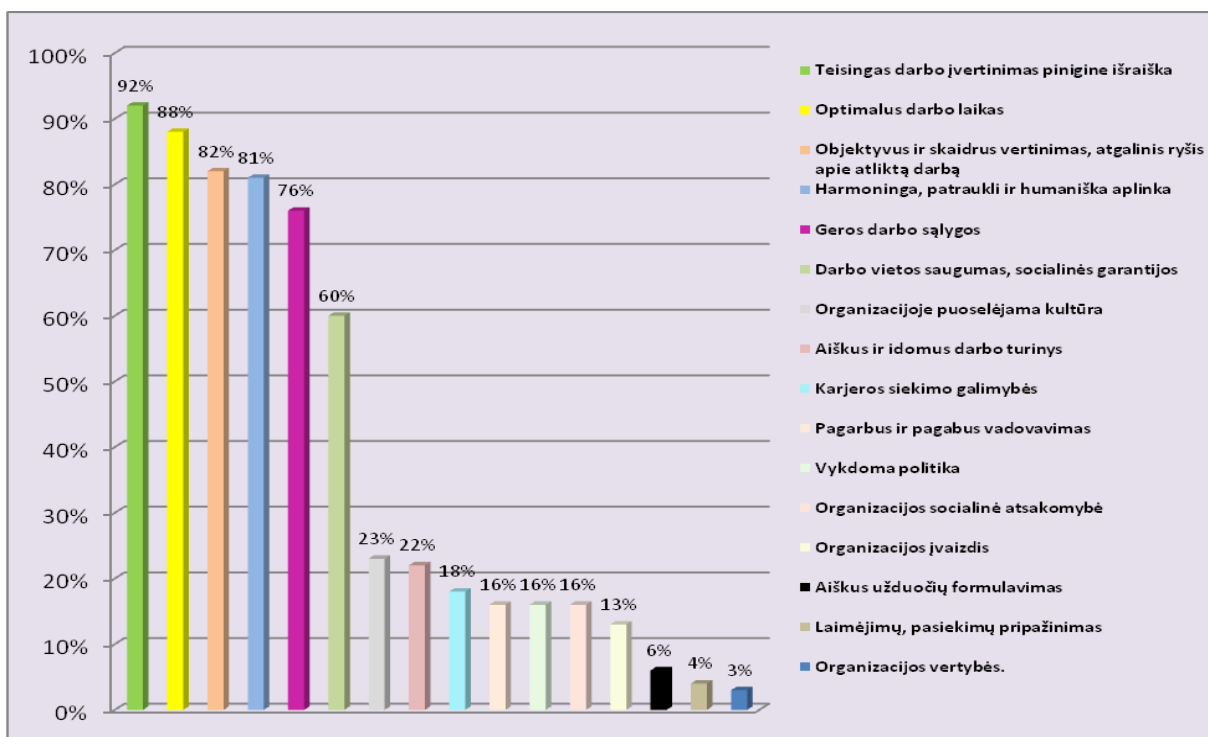


21 pav. Darbuotojus motyvuojantys asmeniniai veiksniai ekonominės krizės sąlygomis

## 11 PRIEDAS

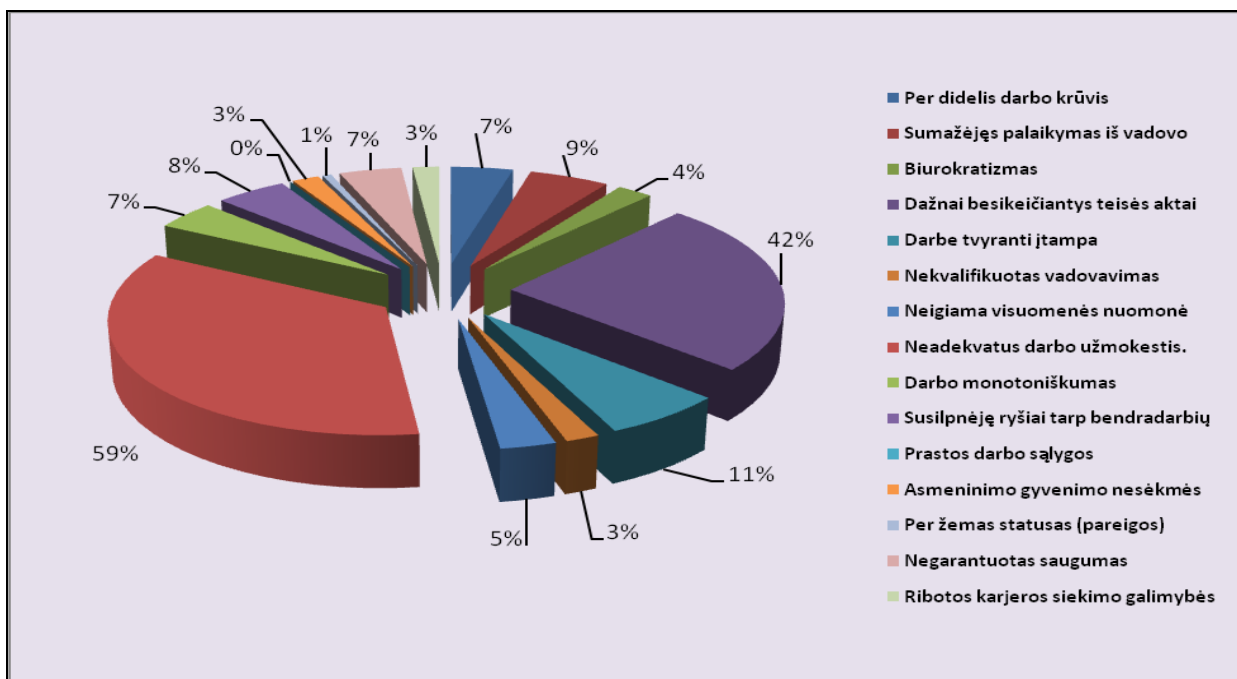


22 pav. Darbuotojus motyvuojantys grupiniai veiksniai ekonominio sunkmečio metu

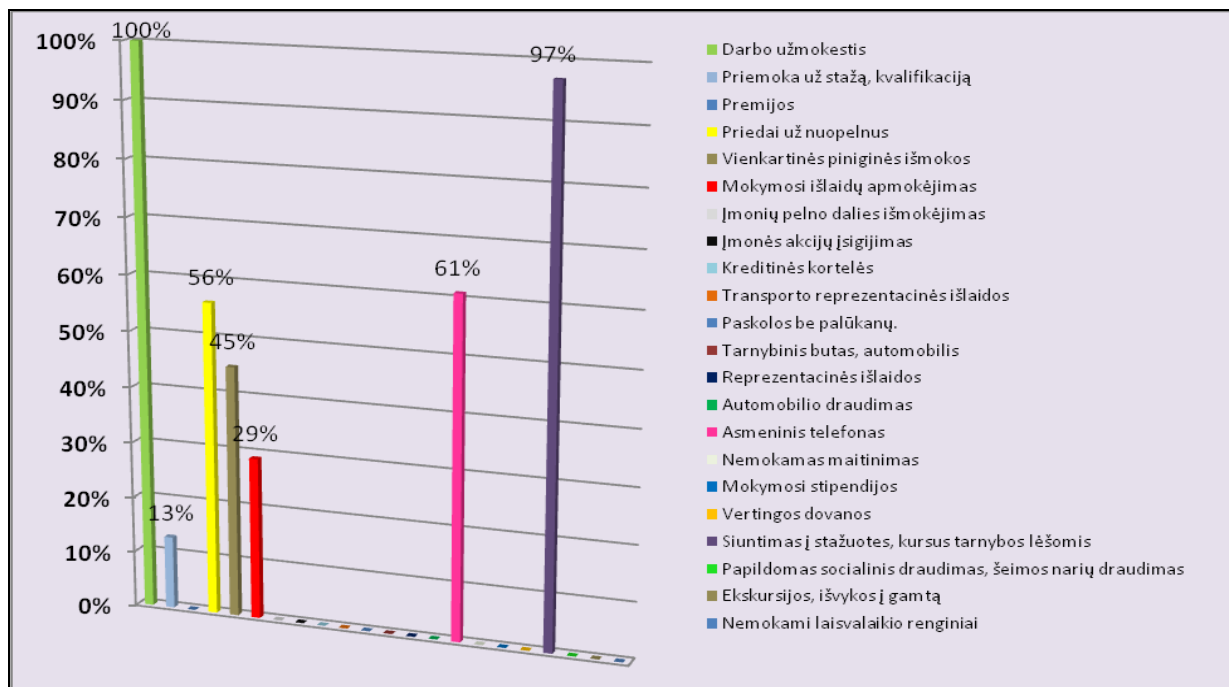


23 pav. Darbuotojus motyvuojantys organizaciniai (išoriniai) veiksniai ekonominės krizės sąlygomis

12 PRIEDAS



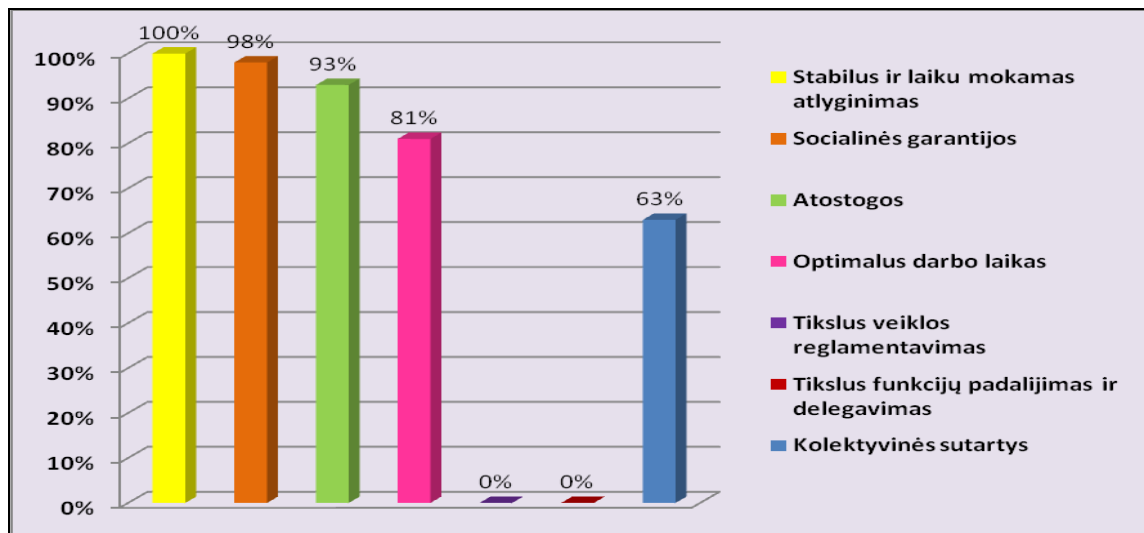
25 pav. Tarnybos darbuotojus demotyvuojantys veiksniai ekonominės krizės sąlygomis



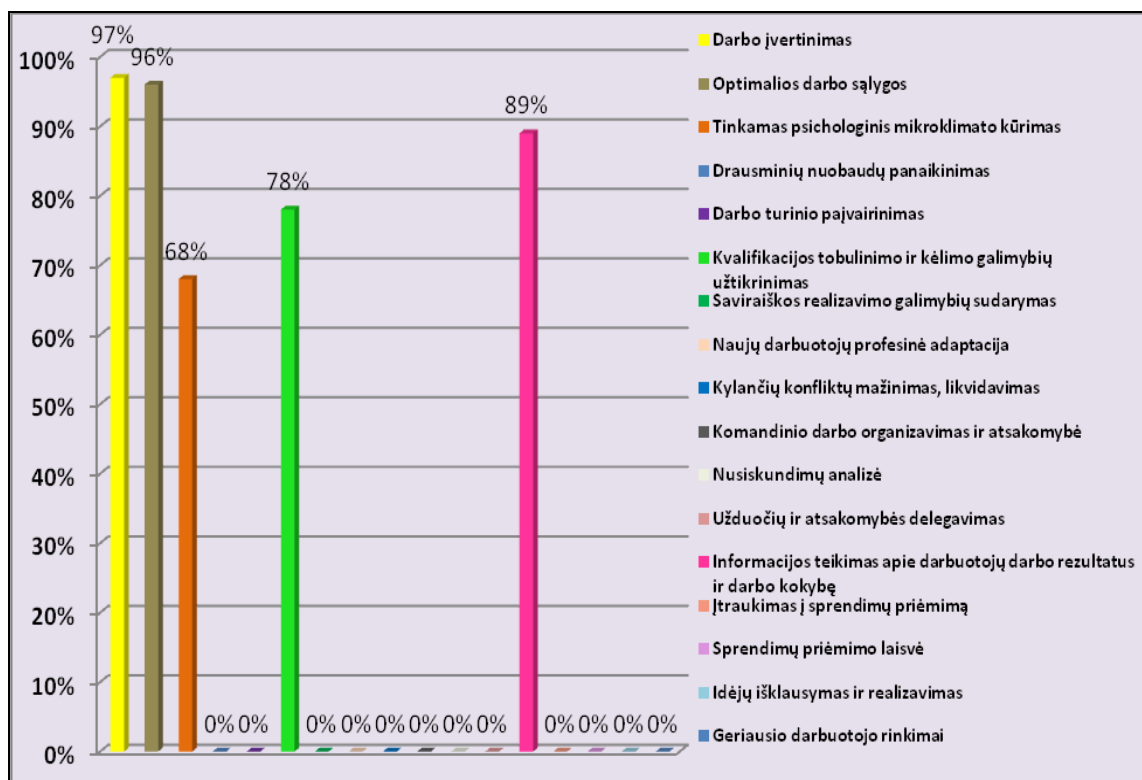
28 pav. Tarnyboje darbuotojams motyvuoti taikomos ekonominio pobūdžio priemonės sunkmečiu



13 PRIEDAS

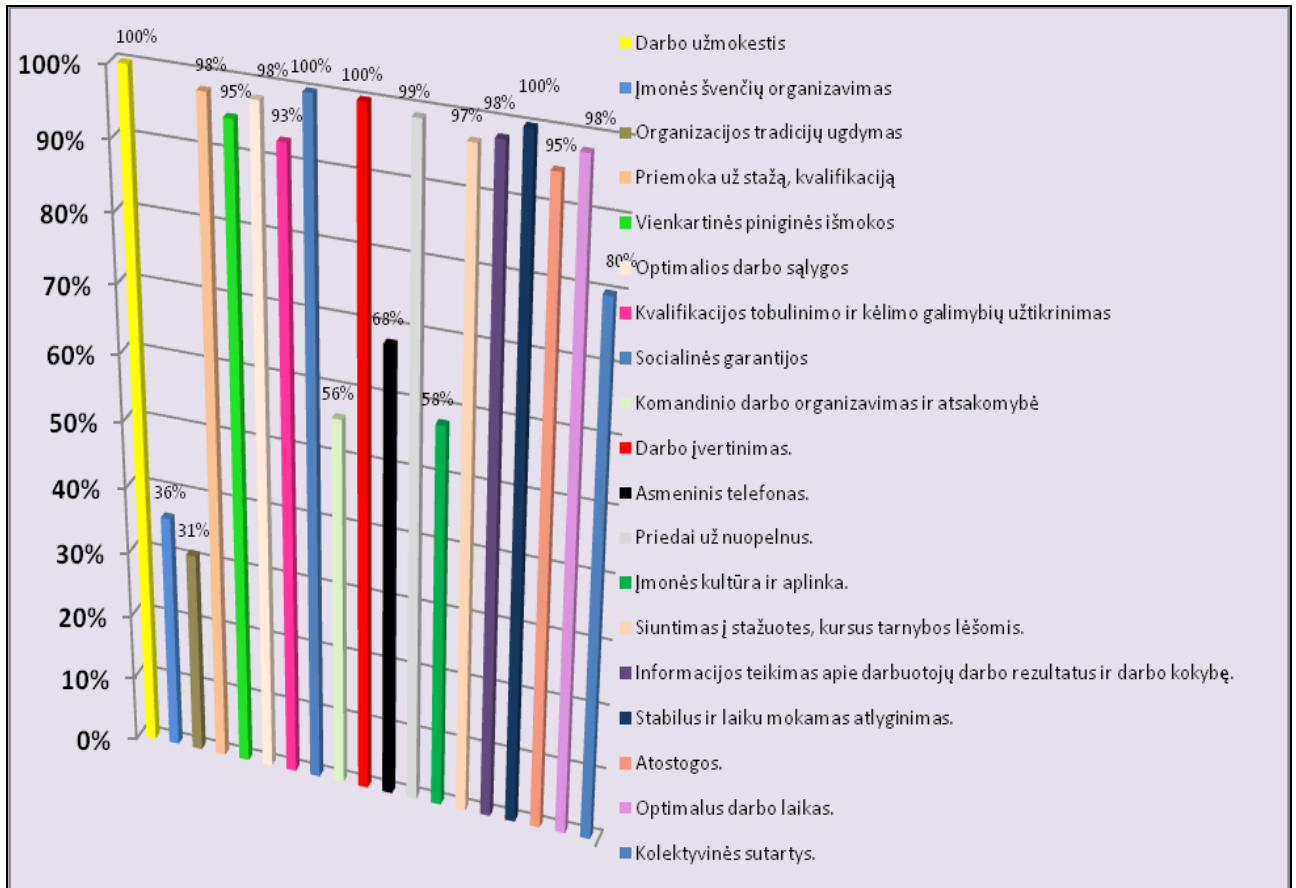


30 pav. Ekonominės krizės sąlygomis personalui motyvuoti taikomos teisinės priemonės



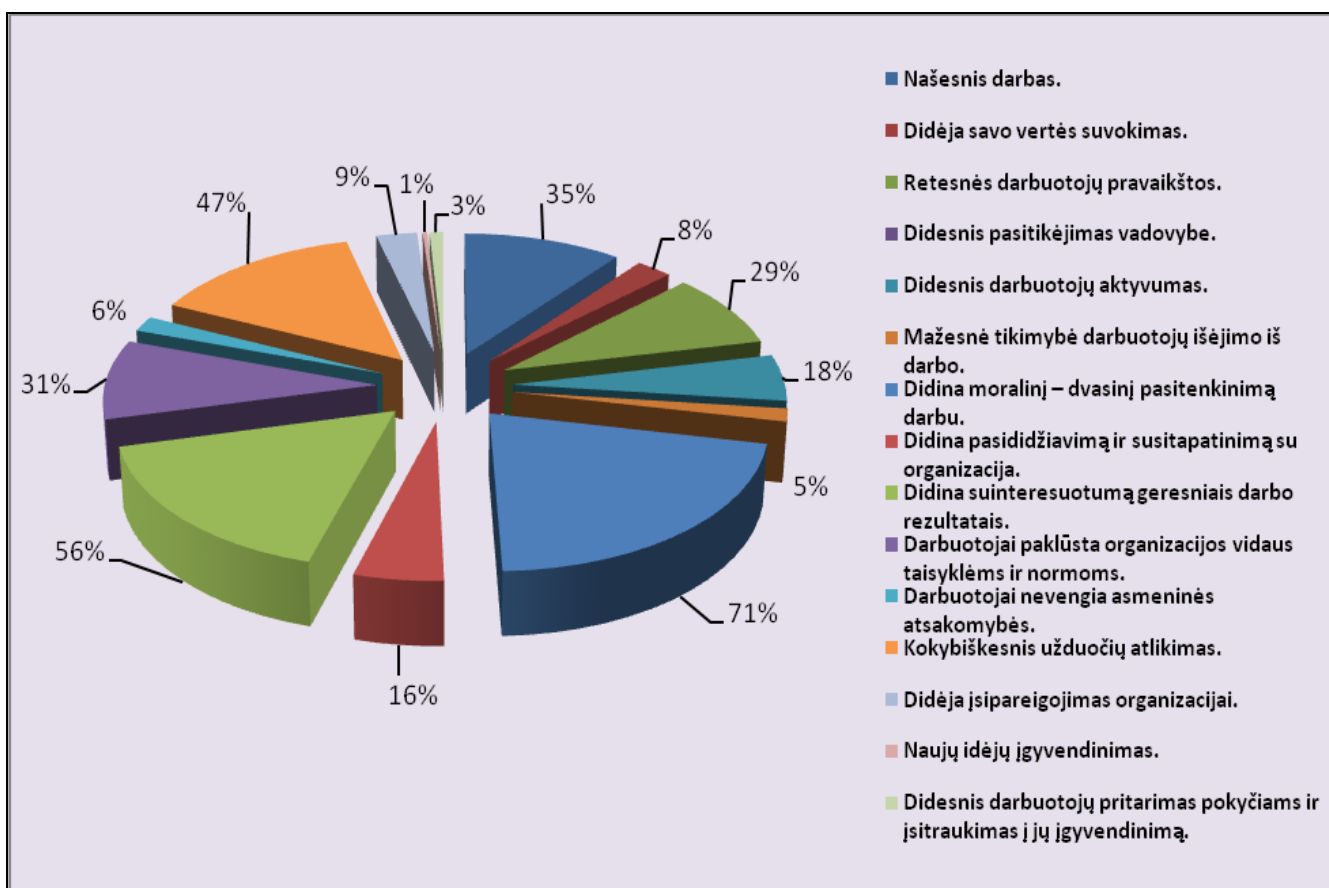
31 pav. Darbuotojams motyvuoti taikomos psichologinio pobūdžio priemonės sunkmečiu

## 14 PRIEDAS



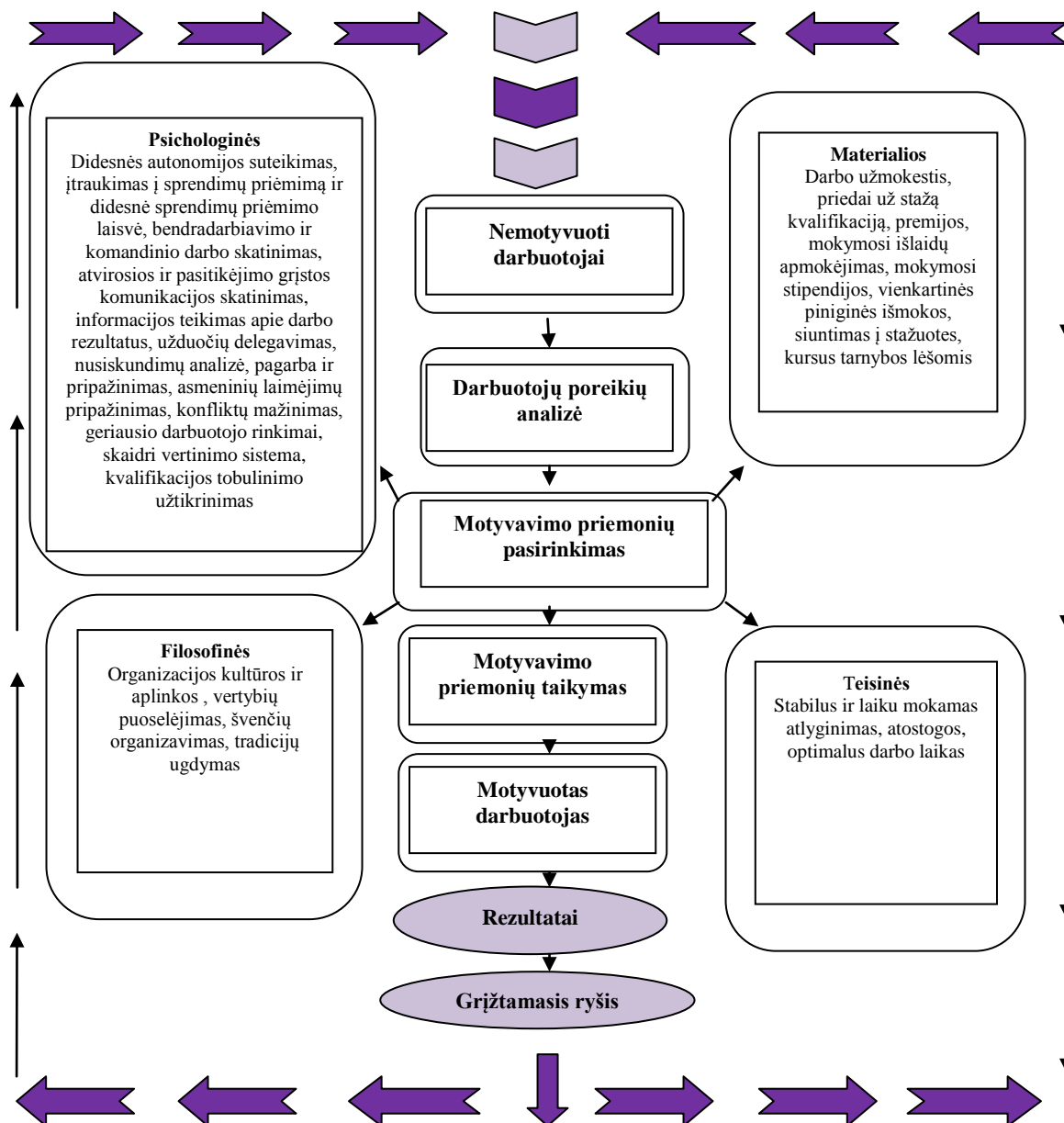
32 pav. Darbuotojams motyvuoti taikytos motyvavimo priemonės prieš ekonominę krizę

## 15 PRIEDAS



33 pav. Tarnybos darbuotojų nuomone svarbiausi motyvavimo privalumai

## 16 PRIEDAS



Šaltinis: sudaryta autorės

34 pav. „Valstybinės teismo psichiatrijos tarnybos prie Sveikatos apsaugos ministerijos“ darbuotojų motyvavimo modelis ekonominės recesijos laikotarpiu

**Studentė:** Irena Prenska

**Darbo pristatymo data:** 2011-03-08

**Elektroninio pašto adresas:** [irena.nowicka@gmail.com](mailto:irena.nowicka@gmail.com)

---