

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo administravimo studijų programa
Kodas 62603S107

JUSTĖ ŽEGUŽAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOTYVACIJOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMUI IR
INOVATYVUMUI**

Kaunas 2010

**VILNIAUS UNIVERSITETO
KAUNO HUMANITARINIO FAKULTETO**

VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

JUSTĖ ŽEGUŽAUSKAITĖ

MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

**MOTYVACIJOS POVEIKIS DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMUI IR
INOVATYVUMUI**

Darbo vadovas _____
(parašas)

(darbo vadovo mokslo laipsnis, mokslo
pedagoginis vardas,
vardas ir pavardė)

Magistrantas _____
(parašas)

Darbo įteikimo data _____

Registracijos Nr. _____

TURINYS

| | |
|--|----|
| LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS | 4 |
| ĮVADAS..... | 5 |
| 1. MOTYVACIJOS, INOVATYVUMO IR KŪRYBIŠKUMO TEORINIAI ASPEKTAI..... | 8 |
| 1.1. Motyvacijos samprata | 8 |
| 1.2. Motyvacijos teorijų privalumai ir trūkumai | 12 |
| 1.3. Personalo motyvacijos būdai..... | 19 |
| 1.4. Inovatyvumo ir kūrybiškumo samprata..... | 23 |
| 1.5. Kūrybiškumo ir inovatyvumo reikšmė organizacijai | 26 |
| 1.6. Motyvacijos poveikis inovatyvumui ir kūrybiškumui teoriniu aspektu..... | 29 |
| 2. MOTYVACIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ INOVATYVUMUI IR KŪRYBIŠKUMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS | 35 |
| 2.1. Atliktų darbuotojų motyvacijos poveikio kūrybiškumui ir inovatyvumui empirinių tyrimų rezultatai | 35 |
| 2.2. Motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui tyrimo modelis | 44 |
| 3. EMPIRINIS MOTYVACIJOS POVEIKIO ĮMONĖS KŪRYBIŠKUMUI IR INOVATYVUMUI TYRIMAS | 47 |
| 3.1. Organizacijos UAB „Coca Cola HBC Lietuva“ motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybingumui ir inovatyvumui tyrimo metodika | 47 |
| 3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė | 51 |
| 3.3. Motyvacijos poveikio kūrybiškumui ir inovatyvumui rezultatų įvertinimas | 68 |
| LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS | 74 |
| 1 PRIEDAS E.Lawler – L.Porter modelis..... | 82 |
| 2 PRIEDAS Darbuotojų motyvavimo modeliai..... | 83 |
| 3 PRIEDAS Įmonėse naudojamos darbuotojų motyvavimo priemonės | 84 |
| 4 PRIEDAS Aukštesnio lygio poreikių patenkinimo metodai..... | 85 |
| 5 PRIEDAS Anketa..... | 86 |
| 6 PRIEDAS Demografiniai respondentų duomenys..... | 89 |
| 7 PRIEDAS Socialinės aplinkos poveikis išorinei motyvacijai..... | 90 |

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

LENTELIŲ SĄRAŠAS

| | |
|---|----|
| 1 lentelė Motyvacijos apibrėžimai | 10 |
| 2 lentelė Veiksniai darantys poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui | 36 |
| 3 lentelė Motyvacijos poveikio įmonės kūrybiškumui ir inovatyvumui apibendrinimas | 43 |
| 4 lentelė Anketos klausimai pagal tyrimo uždavinius ir keliamas hipotezes | 49 |
| 5 lentelė Individualių skirtumų poveikis vidinei motyvacijai | 53 |
| 6 lentelė Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui ir inovatyvumui | 65 |
| 7 lentelė Darbuotojų pasitenkinimas įmonėje naudojamomis motyvavimo priemonėmis | 66 |

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

| | |
|--|----|
| 1 pav. Motyvacijos modelis | 11 |
| 2 pav. A.Maslow ir F.Herzberg poreikių teorijų palyginimas | 15 |
| 3 pav. Motyvaciją lemiantys veiksniai | 17 |
| 4 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai | 21 |
| 5 pav. T.M. Amabile trijų komponentų kūrybiškumo modelis | 25 |
| 6 pav. Išorinės ir vidinės motyvacijos sąsajos | 37 |
| 7. pav. Darbuotojų motyvavimas | 40 |
| 8 pav. Nacionalinės kultūros vertybės pagal A. Maslow poreikių hierarchiją | 41 |
| 9 pav. Darbuotojams svarbūs motyvavimo būdai | 42 |
| 10 pav. Labiausiai vertinami darbuotojų įgūdžiai | 43 |
| 11 pav. motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybingumui ir inovatyvumui tyrimo modelis | 45 |
| 12 pav. Individualių darbuotojų skirtumų realizavimas darbe | 51 |
| 13 pav. Darbuotojų vidinės motyvacijos aspektų vertinimas | 52 |
| 14 pav. Individualių skirtumų poveikis išorinei motyvacijai | 54 |
| 15 pav. Individualių skirtumų poveikis išorinei motyvacijai | 55 |
| 16 pav. Individualių skirtumų poveikis išorinei motyvacijai | 56 |
| 17 pav. Individualių skirtumų poveikis išorinei motyvacijai | 57 |
| 18 pav. Individualių veiksmų realizavimas darbe | 57 |
| 19 pav. Vidinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui | 59 |
| 20 pav. Vidinės motyvacijos poveikis inovatyvumui | 60 |
| 21 pav. Išorinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui | 61 |
| 22 pav. Išorinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui | 62 |
| 23 pav. Išorinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui | 63 |
| 24 pav. Išorinės motyvacijos poveikis inovatyvumui | 64 |
| 25 pav. Kūrybinės veiklos aspektai įmonėje | 65 |
| 26 pav. Empiriškai patvirtintas motyvacijos poveikio kūrybiškumui ir inovatyvumui tyrimo modelis | 69 |

ĮVADAS

Temos aktualumas. Globalizacijos veiksniai – kintančios ekonominės, socialinės bei kultūrinės sąlygos neaplenkia ir organizacinio segmento. Organizacijos yra priverstos nuolat keistis, adaptuoti savo veiklos gaires prie pastoviai besikeičiančių aplinkybių. Pastebima, jog šiandieninėje, itin intensyvia konkurencija pasižyminčioje verslo aplinkoje, vienintelis pastovus dalykas yra pokyčiai. Tokioje dinamiškoje ir ypač į darbo rezultatus orientuotoje darbo kultūroje vis reikšmingesnę vietą užima darbuotojai. Personalas ne tik tiesiogiai dalyvauja įmonės veikloje, bet ir nustato bei aktyviai veikia įmonės tikslus, o taip pat organizuoja racionalią jų įgyvendinimo sistemą, todėl neretai pabrėžiama, jog darbuotojų kūrybiškumas bei inovatyvumas yra ne tik labai svarbūs aspektai, bet netgi esminiai veiksniai organizacijos išlikimui, egzistuojant konkurencinei globaliai verslo atmosferai. Praktiškai ne kartą yra patvirtinta, kad be tinkamai parengto personalo negalėtų būti vykdoma kokybiška įmonės veikla, nors įmonėje ir būtų taikomos įvairios pažangios technologijos ar modernūs organizavimo ir valdymo metodai. Kadangi personalą sudaro individualius poreikius turinčios, skirtingai orientuotos bei skirtingo pasirengimo lygio asmenybės, todėl čia labai svarbūs socialiniai aspektai. Dėl šių priežasčių, įmonės vadovams, siekiantiems aukštų rezultatų, ypatingai svarbu būti susipažinusiems su įvairiomis motyvacijos teorijomis, išmanyti motyvavimą skatinančius veiksnius bei gebėti juos tinkamai panaudoti įmonės viduje, norint, kad tai turėtų poveikį jų darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui.

Problemos ištyrimo lygis. Personalo motyvacijos problemas nagrinėjo A. Locke (1976), V.Vroom (2003), J.Adams (1989) – proceso motyvacijos teorijų atstovai; bei poreikių (turinio) požiūrio į motyvaciją atstovai: A.Maslow (2006), F.Herzberg, D.McKCllelland, C.Alderfer. A.Maslow (2006) aprašė žmogaus motyvaciją kaip penkių poreikių hierarchiją. C.Alderfer (1999) sutiko su A. Maslow, tačiau visus poreikius suskirstė į tris kategorijas: egzistencijos, augimo ir giminystės – ERG teorija. D.McKCllelland (2000) darbai teigė, kad žmonių motyvaciniai modeliai atspindi kultūrinę aplinką, kurioje jis išaugo. F. Herzberg (1998) išskyrė dvi skirtingas veiksmų grupes, sąlygojančias pasitenkinimą arba nepasitenkinimą. J.S.Adams (2006) išvystė teisingumo teoriją, kuri aiškina, kokią įtaką daro neteisingas atlygis už darbą to darbo kokybei bei požiūriui į jį.

Taip pat plačiai motyvavimo sąvokas savo monografijose bei straipsniuose nagrinėjo V. Dubinas ir D.Šavareikienė (2003), P.Zakarevičius (2003). Motyvacijos teorijas analizavo I.Bučiūnienė (1996), R.Kulvinskienė ir A.Šalčius (1994), A.Sakalas, V.Šilingienė (2000), V.Gražulis (2005) ir nemažai kitų. Darbuotojų motyvavimo medelius nagrinėjo L.Marcinkevičiūtė (2003), I.Bučiūnienė (1996).

Kūrybiškumo ir inovatyvumo koncepcijų analize bei jų tarpusavio ryšio aptarimu domėjosi T. Amabile (1997), kuri sukūrė trijų komponentų modelį, pagal kurį teigė, jog kūrybingas individas

turėtų pasižymėti patyrimu, kuris ir yra laikomas kūrybiškumo susiformavimo pagrindu, taip pat turėti reikalingų asmeninių savybių bei gebėjimų ir būti motyvuotas imtis mąstymo veiklos. Taip pat Thom ir Ritz (2004), kurie teigė, kad kūrybiškumas bei inovatyvumas yra vienas nuo kito neatsiejami dalykai ir būtina prielaida inovacijoms atsirasti yra kūrybiškumas.

Gana plačiai kūrybiškumą ir inovatyvumą savo monografijose ir akademiniuose straipsniuose nagrinėjo Templar (2007), P. Vermeulen ir J. Raab (2007), J. Lynn (2002), E.Mitleton – Kelly (2006), Kwasnievska ir Necka (2004) ir kt. Taip pat buvo remtasi A. Poškienės (2006), E. Chlivicko (2006), T.Augustausko (2001), G.Beresnevičiaus (2006), R.Ginevičiaus (2005), A.Ganusauskaitės ir V.Liesionio (2008) ir kt. monografijomis bei akademiniams straipsniais.

Empirinių tyrimų susijusių su motyvacijos poveikiu kūrybiškumui ir inovatyvumui daugiau galima rasti užsienio autorių darbuose. T. Amabile (1997) atlikusi vieną iš daugelio empirinių tyrimų, padarė išvadą, jog vidinė motyvacija turi didesnę poveikį kūrybiškumui nei išorinė motyvacija. J. Condry (1977) atlikto tyrimo rezultatai panašūs į T. Amabile (1997) tyrimų išvadas. Autorius nustatė, kad išorinio atlygio veikiami, tiriamieji atliko daugiau darbų, tačiau jie išsiskyrė savo stereotipiškumu, idėjų skurdumu bei kūrybiškumo stoka. E. Deci ir R. Ryan (1991) išskyrė priešingų motyvų kaitos etapus kūrybos procese. K. Szymanski ir S. Harkins (1992) ištyrė, jog kūrybinę veiklą gali skatinti išoriniai ir vidiniai motyvai, kurių vienas yra dominuojantis. M. D.Mumford (2000) nustatė, jog perdaug dėmesio iš anksto apirėžtiems tikslams gali tapti kūrybiškumo kliūtimi.

Atlikti kūrybiškumo ir inovatyvumo empiriniai tyrimai daugiau koncentruoti į vieno konkretaus kintamojo poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui ar tiesiog akcentuoja analizuojamų veiksmų skatinimą organizacijoje. Kaip šiuos du kintamuosius, t. y. kūrybiškumą ir inovatyvumą įtakoja įmonėje taikoma motyvavimo priemonių sistema nėra (plačiai) ištirta.

Darbo objektas. Motyvacijos poveikis darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui.

Darbo tikslas. Nustatyti motyvacijos poveikį darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui.

Darbo uždaviniai:

1. išskirti pagrindines motyvacijos priemones ir būdus bei jų privalumus ir trūkumus;
2. nustatyti pagrindinius kūrybiškumo ir inovatyvumo efektyvumo kriterijus;
3. sudaryti darbuotojų motyvacijos poveikio inovatyvumui ir kūrybiškumui įvertinimo modelį;
4. nustatyti UAB „Coca Cola HBC Lietuva“ darbuotojų motyvacijos poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoje dalyje apžvelgiami motyvacijos, kūrybiškumo ir inovatyvumo teoriniai aspektai, bei formuojami analitinės darbo dalies darbiniai

apibrėžimai. Antroji dalis skirta apžvelgti kūrybiškumo ir inovatyvumo empirinio ištyrimo lygiui. Taip pat šioje dalyje sukurtas modelis, pagal kurį atliekamas tyrimas trečioje dalyje. Trečioji dalis – motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui tyrimas. Šioje dalyje pristatomi bei interpretuojami motyvavimo poveikio darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui tyrimo rezultatai. Taip pat šioje dalyje aprašoma tyrimo metodika.

Darbo metodai. Mokslinės ir metodinės literatūros šaltinių analizė, lyginamoji analizė, statistinė analizė bei anketinė apklausa.

Darbe naudoti literatūros šaltiniai. Darbas parašytas remiantis 79 naudotos literatūros šaltiniais, kuriuos sudaro Lietuvos ir užsienio autorių parašytos monografijos ir moksliniai straipsniai bei internetiniai šaltiniai.

Teorinė darbo reikšmė. Nuosekliai išnagrinėti teoriniai motyvacijos, kūrybiškumo ir inovatyvumo aspektai bei suformuluoti analitinėje dalyje naudojami darbiniai apibrėžimai. Remiantis T. Amabile (1997) atliktais empiriniais tyrimais, išskirti veiksniai, turintys didžiausią poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui (2 lentelė).

Išnagrinėtos literatūros ir mokslinių straipsnių analizės pagrindu sudaryta empirinė vidinės ir išorinės motyvacijos sąsajos schema (6pav.).

Literatūros ir mokslinių straipsnių analizės pagrindu sudarytas motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui tyrimo modelis. Sukurtas modelis bus ne tik naudingas tiriamai įmonei, bet ir leis jai daugiau pagal paskirtį naudoti motyvacijos priemones bei nustatyti veiksnius turinčius poveikį darbuotojų vidinei ir išorinei motyvacijai.

Praktinė darbo reikšmė. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais išanalizuotas motyvacijos poveikis organizacijos ir personalo kūrybiškumo ir inovatyvumo skatinimui bei sukurta anketa šiam tyrimui atlikti. Nustatytas darbuotojų vidinės ir išorinės motyvacijos poveikis jų kūrybiškumui ir inovatyvumui. Ištirta, kad vidinė motyvacija turi didesnę teigiamą poveikį nei išorinė. Taip pat nustatyta įmonėje taikomų motyvacijos priemonių svarba kūrybiškiems darbuotojams, bei jų pasitenkinimas esama motyvacijos sistema.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais suformuluoti pasiūlymai taikomos motyvacijos sistemos efektyvumo didinimo bei kūrybiškumo ir inovatyvumo skatinimui organizacijoje.

Darbo struktūros paaiškinimas. Darbą sudaro įvadas, trys dalys ir išvados. Pagrindinė darbo medžiaga aprašyta 72 puslapiuose, įskaitant 7 lenteles ir 26 paveikslus. Taip pat pateikiami 7 priedai. Naudotos literatūros sąrašą sudaro 79 šaltiniai.

1. MOTYVACIJOS, INOVATYVUMO IR KŪRYBIŠKUMO TEORINIAI ASPEKTAI

Norint geriau suprasti motyvacijos reikšmę organizacijai ir jos veiklos efektyvumui, šiame skyriuje apžvelgiama motyvacijos samprata, analizuojamas poreikių, motyvų bei motyvacijos tarpusavio ryšys. Aptariamos pagrindinės motyvacijos teorijos bei vidiniai veiksniai skatinantys žmonių veiklą, kuriais ir vadovaujasi organizacijos, siekdamos suprasti darbuotojų poreikius, lūkesčius ir kurdamos motyvavimo sistemos.

Norint veikti ir konkuruoti versle kūrybiškumas ir inovatyvumas tampa neišvengiama sąlyga. Todėl norint geriau suprasti šias sąvokas šiame skyriuje pateikiami šių dviejų kintamųjų teoriniai aspektai, pagrindiniai efektyvumo kriterijai bei poveikis organizacijai. Analizuojamas motyvacijos poveikis inovatyvumui ir kūrybiškumui teoriniu aspektu.

1.1. Motyvacijos samprata

Vienas svarbiausių ir sudėtingiausių personalo valdymo uždavinių – pasiekti, kad visi organizacijos nariai gerai ir našiai dirbtų, t.y. skatinti arba motyvuoti darbą. Kadangi organizacijos bendros veiklos tikslai niekada negali savaime sutapti su žmogaus tikslais, kurių siekdamas jis įsijungia į organizaciją, vadybos praktika ir organizacijų teorija žino gausybę būdų, kaip orientuoti žmogaus pastangas organizacijai reikiama linkme (Butkus, 2003, p. 168).

Taigi, žodis motyvacija yra kilęs iš lotyniško žodžio *movere*, kuris reiškia judėti (Rue; Byars, 1986, p. 355). Šis žodis turi labai daug definicijų, tačiau dažniausiai yra siejamas su tokiais žodžiais, kaip motyvas, noras, entuziazmas, ketinimas, siekis, tikslas ir poreikis. Tačiau vienas žodis negali pilnai atskleisti motyvacijos reikšmės, kadangi motyvacija apima įvairius proceso, sužadinančio žmogaus elgesį, aspektus. Pagal, Ruth Kanfer, Gilad Chen ir Robert D. Pritchard (2008) motyvaciniai kintamieji, tokie kaip pastangos, troškimas ir noras pažinti vaidina svarbiausią vaidmenį motyvuojant individą. Jie taip pat pabrėžia, jog „motyvacija yra dinaminis procesas, kuris vyksta visą laiką“.

A.D. Amar (2004), K.Adams (2005) ir T.Amabile (1997), motyvaciją skirsto į *vidinę motyvaciją* – tai noras būti veiksmingam ir veikti dėl pačios veiklos; bei *išorinę motyvaciją* – tai siekis išorinio atlygio arba noras išvengti bausmės. K.Adams (2005) padarė išvadą, kad vidinė motyvacija lemia didelius laimėjimus, o išorinė motyvacija dažnai didelių laimėjimų nelemia. Autorius taip pat išskyrė ir įvertino tris vidinės motyvacijos apraiškas : meistriškumo siekį, norą

dirbti ir rungtyniavimą. „Būdami panašių gebėjimų, paprastai daugiau laimi siekiantys meistriškumo bei mėgstantys sunkų darbą žmonės“ (Adams, 2005, p.9).

Norint apibrėžti kas tai yra motyvacija, pirmiausia reikia apibrėžti motyvacijos apibrėžimuose dažniausiai sutinkamas sąvokas. Taigi, toliau bus pateiktos pagrindinės sąvokos, kurios bus naudojamos įvairių autorių motyvacijos apibrėžimuose.

Motyvas – veiklos priežastis, susijusi su objektyvių poreikių patenkinimu (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999, p. 79). Howard Eric Kea (2008) teigia, jog „motyvas – elgesio, psichologinės priežastys, skatinančios žmogų veikti, susijusios su jo poreikių tenkinimu“. Pagal Ruth Kanfer ir kt. (2008) „motyvas yra vidinė būseną, skatinanti žmogų sąmoningai veikti siekiant tikslo“, taip pat pabrėžiama, kad „žmogų veikti skatina ne vienas, o daug motyvų“. Iš pateiktų autorių apibrėžimų galima sakyti, jog motyvas yra glaudžiai susijęs su poreikiais, kadangi esant tam tikriems poreikiams atsiranda motyvas. Apibendrinant galima sakyti, jog motyvas yra vidinė individo būseną skatinanti veikti, kad būtų patenkinti poreikiai. Gražulio (2005) teigimu, darbo motyvas atsiranda tik tada, kai darbas tampa viena iš pagrindinių asmeninių tikslų siekimo sąlygų.

Poreikiai. Sakoma, kad žmogus turi poreikį, jeigu jaučia kokį vidinį ar išorinį trūkumą. Visus poreikius galima suskirstyti į pirminius ir antrinius.

Pirminiai poreikiai – savo prigimtimi fiziologiniai ir paprastai įgimti poreikiai, tokie kaip valgymas, miegas ir kt. (Seilius, 1998, p. 120).

Antriniai poreikiai – tai psichologiniai poreikiai (sėkmės, garbės, valdžios poreikis ir kt.) (Seilius, 1998, p. 120). Šie poreikiai paprastai suvokiami su patirtimi. Kadangi žmonių sukaupta patirtis yra skirtinga, todėl antriniai atskirų žmonių poreikiai skiriasi daug labiau negu pirminiai.

Poreikių neįmanoma akivaizdžiai pastebėti. Apie jų egzistavimą galima spręsti tik iš žmonių elgesio, todėl atskirų darbuotojų poreikius suprasti sudėtinga. Tačiau, būtent poreikiai ir yra konkrečių žmonių veiksmų motyvai. Poreikiai yra labai svarbus veiksnys organizacijų valdyme. Žmonės aktyviai siekia organizacijos tikslų, kai yra tikri, kad drauge patenkins ir savo poreikius. Todėl, vadovai, norėdami motyvuoti savo pavaldinius siekti organizacijos tikslų, turėtų žinoti ir įvertinti jų poreikius.

Pasitenkinimas darbu – tai poreikių patenkinimas per darbą. Jis išreiškia to, ko žmogus tikisi, ir atlygio, kurį jis gauna dirbdamas organizacijoje, atitikimą (Tosi; Mero; Rizzo, 2000, p.135). Anot I. Šarkiūnaitės (2006), „pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų visuma, rodanti, kaip darbuotojas vertina savo darbą“. Howard Eric Kea (2008) pasitenkinimą darbu apibrėžia kaip „laukiamų rezultatų su jiems priskirtais valentingumais palyginimą su skirtumu tarp laukiamų ir pasiektų rezultatų“. Taigi, apibendrinant galima sakyti, jog pasitenkinimas darbu yra žmogaus emocinė reakcija į savo darbą, o kiekvieno žmogaus emocinė reakcija skiriasi priklausomai nuo jo poreikių ir lūkesčių.

Pasitenkinimo darbu psichologinį pagrindą sudaro asmens vertybių ir lūkesčių sistema. Šią sistemą sudaro norai, poreikiai, lūkesčiai, vertybės, patirtis. Šių dalykų visuma sukuria tai, ko žmogus tikisi iš darbo. Tenkinant arba netenkinant šios sistemos poreikius darbo metu, atitinkamai kinta ir pats pasitenkinimas darbu. O kad poreikiai būtų tinkamai patenkinti – svarbų vaidmenį šiame procese suvaidina motyvai. Kiekvienas poreikis savaime iškelia jo pasitenkinimo motyvus, kurie kreipia elgseną į tikslo siekimą.

Motyvavimas – savęs ir kitų raginimas veikti organizacijos ar asmens naudai (Kanfer ir kt., 2008, p.7). V. Baršauskienė ir B. Janulevičiūtė (1999) motyvavimą apibrėžia kaip „elgesio skatinimo sistemą, kurią sąlygoja įvairūs motyvai“. V. Dubino ir V. Šavareikienės teigimu „motyvavimas – tai valdymo proceso dalis, išreiškianti poveikį darbuotojų elgsenai siekiant organizacijos tikslų“. Taigi, iš pateiktų sąvokų galima daryti išvadą, jog motyvavimas, kitaip skatinimas ar aktyvinimas – tai konkrečių tarpusavyje susijusių skatinimo priemonių ir būdų visuma, naudojama darbuotojų suinteresuotumui ir aktyvumui didinti. Motyvavimas pagal taikymo būdą skirstomas į organizacinį, ekonominį ir socialinį - psichologinį, o pagal taikymo objektą - į kolektyvinį ir individualų.

Dažnai motyvacijos ir motyvavimo terminai yra sutapatinami. Tačiau derėtų pastebėti, kad motyvacijos ir motyvavimo sąvokos šiek tiek skiriasi. Motyvavimo sąvoka jau reiškia konkrečius veiksmus, siekiant motyvacijos. Motyvavimas suprantamas kaip savo ar kitų veiklos skatinimo procesas siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų.

Taigi, išsiaiškinus pagrindines motyvacijos apibrėžimuose vartojamas sąvokas, 1 lentelėje pateikta skirtingų autorių motyvacijos sampratos.

1 lentelė

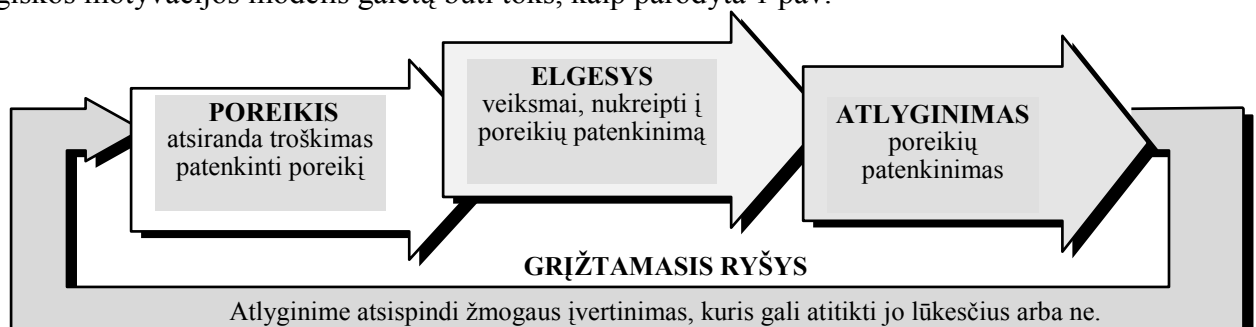
Motyvacijos apibrėžimai

| Autorius | Motyvacijos samprata | Kriterijai | | |
|--|---|------------|-----------|-------------|
| | | Motyvas | Pastangos | Atlyginimas |
| Howard Eric Kea, 2008, p.19 | Motyvacija – tai vidinė būsena, kuri skatina tam tikrą individo elgesį. | + | + | - |
| Ricahard L. Daft, 2000, p.534 | Motyvacija – elgesio sukėlimas, nukreipimas, išlaikymas | + | + | - |
| Stephan P. Robbins, 2003,p. 66 | Motyvacija – noras kažką padaryti, kurį lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį | + | + | + |
| Henry L. Tosi, Neal P. Mero, John R. Rizzo, 2000 p.127 | Motyvacija – individo, kuris yra elgesio priežastis, vidinė psichinė būklė; taip pat apibūdinama kaip personalo valdymo veikla, skirta skatinti darbuotojus siekti organizacijos tikslų. | + | + | - |
| V. Baršauskienė, B. Janulevičiūtė, 1999, p.79 | Motyvacija – elgesio skatinimo sistema, kurią sąlygoja įvairūs motyvai. | + | + | - |
| A. Seilius, 1998, p.119 | Motyvacija – tai savęs ir kitų pažadinimo veiklai procesas, siekiant savų ir organizacijos tikslų. | + | + | + |
| J. Baldoni, 2004, p.4 | Motyvacija – elgesio, veiksmų, veiklos | + | + | - |

| | | | | |
|--|--|---|---|---|
| | skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Motyvacijai giminingos sąvokos pažiūra ir nusistatymas, kurios taip pat aktyvina individo veiklą. | | | |
| E. Bagdonas, L. Bagdonienė, 2000p. 125 | Motyvacija – skirtingas žmonių elgesys ir motyvai, siekiant tikslo. | + | + | - |
| R. Benobou, J.Tirole, 2009 | Motyvacija – savęs ir kitų raginimas veikti asmens ar organizacijos naudai, bei sudaryma tokių sąlygų, kada žmogus nori veikti ir aktyviai veikia asmens ar organizacijos naudai. | + | + | + |
| Amar A.D., 2004, p. 91 | Motyvacija – tai poreikis ar troškimas naudos kuris teikia elgesiui energijos ir nukreipia jį į tikslą. | + | + | + |
| J. Lapė, G. Navikas, 2003 | Motyvacijos apibrėžimas prasideda prielaida, kad elgesys yra sukeltas esminių impulsų. Impulsai kyla dėl organizmo poreikių. Veikla yra motyvuota žmogaus poreikių. Motyvacija yra sudėtinga sistema, kuri apima racionalius ir emocinius elgesio pasirinkimus. | + | + | - |

Šaltinis: sukurta autorės

Šiuose apibrėžimuose galima išvelgti tris dominuojančius komponentus, kurie ir charakterizuoja motyvacijos reiškinį. Remiantis išskirtais kriterijais, galima teigti, kad motyvacija visuomet turi tam tikros veiklos motyvą, kurio įgyvendinimui reikalingos pastangos. Kai individas pradeda stengtis jis tikisi atlyginimo. Tačiau motyvacijos teikiamą atlyginimą akcentavo tik keli autoriai: S.P.Robbins (2003), A.Seilius (1998), R. Benobou, J.Tirole (2009) ir A.D.Amar (2004). Taigi, 1 – oje lentelėje pateikti motyvacijos apibrėžimai nors savo turiniu ir yra skirtingi, tačiau visų jų esmė yra ta pati – *motyvacija* – elgesio skatinimo sistema, kurią sukelia įvairūs motyvai. Taigi, motyvaciją bendrai galima apibrėžti kaip tai, kas sužadina žmogaus elgesį, kas nukreipia šį elgesį ir kas jį palaiko bei sustiprina. Aišku, kad motyvacijos esmė ir stiprumas negali būti matomi tiesiogiai. Ji reiškiasi per elgesį, o tai jau galima aiškiai matyti. Motyvacija yra tam tikra konstrukcija, padedanti suprasti ir numatyti žmonių elgesį. Paprastas žmogiškos motyvacijos modelis galėtų būti toks, kaip parodyta 1 pav.



Šaltinis: Richard L. Daft, Management, 2000, p. 535

1 pav. Motyvacijos modelis

Kaip teigia R.L. Daft (2000), kai žmogui ko nors trūksta, atsiranda poreikis. Poreikiai gali būti įvairiai klasifikuojami. Kaip jau buvo minėta, poreikiai paprastai yra skirstomi į dvi rūšis: pirminius ir antrinius. Kadangi žmonių patyrimas skiriasi, tai antriniais poreikiais žmonės skiriasi žymiai

labiau nei pirminiais. „Atsiradęs poreikis virsta vidine įtampa, kuri ir skatina elgtis tam tikru būdu. Ar elgesys buvo sėkmingas, žmogus supranta pagal tai, kaip poreikis patenkinamas“ (S.P.Robbins, 2003,p.66).

Pateiktoje schemeje tai vadinama atlyginimu. Jis informuoja, ar elgesys buvo parinktas tinkamai ir ar gali būti panaudotas ateityje. Paprastai žmonės stengiasi pakartoti tą elgesį, kuris jiems asocijuojasi su patenkintais poreikiais, ir išvengti tokio elgesio, kuris asocijuojasi su nepasitenkinimu ir blogomis emocijomis.

Pagal A.D. Amar (2004) atlyginimas gali būti dviejų tipų: vidinis ir išorinis. *Vidinis atlyginimas* gaunamas kaip tiesioginė žmogaus veiksmų pasekmė, pvz. rezultato pasiekimo, darbo turiningumo ir svarbos, savigarbos jausmai. Bendravimas ir draugiški santykiai, atsiradę veiksmo metu, taip pat laikomi vidiniu atlyginimu. *Išorinis atlyginimas* - tai tokio tipo atlygis, kurį gauname iš kitų, pvz. darbo užmokestis, paaukštinimas pareigose, prestižo ir tarnybinės padėties simboliai, pagyrimas ir pripažinimas, premijos ir kt.

Motyvacijos svarba yra ta, kad ji gali skatinti tokį darbuotojų elgesį, kuris nulemtų aukštus organizacijos pasiekimus. Vadovai gali panaudoti motyvacijos teoriją pavaldinių poreikiams tenkinti ir tuo pačiu metu skatinti siekti aukštų darbo rezultatų.

Žmogaus poreikiai yra motyvacijos pagrindas. Nors visi žmonės turi tuos pačius poreikius, tačiau jie yra nevienodo intensyvumo (Butkus, 2003, p. 168). Tai reiškia, kad nė vienas motyvacijos būdas nebus tinkamas visiems darbuotojams ir net vienam darbuotojui jis įvairiais laikotarpiais turės skirtingą poveikį. Taigi, motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi ir nuolat kinta. Organizacija, norėdama motyvuoti kiekvieną darbuotoją, turi sukurti kiekvienam individualų motyvacijos paketą, atsižvelgdama į tai, ką tas darbuotojas labiausiai vertina, o tai reikalauja nemažai laiko ir lėšų.

Apibendrinant galima teigti, kad visos aptartos motyvacijos sąvokos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios. Žmogaus aktyvumui didelę reikšmę turi poreikiai, kurie suprantami kaip žmonių elgesio motyvai. Poreikis aktyvina individą konkrečiai veiklai. Motyvas susijęs su poreikių tenkinimu ir lemia veiklos kryptį. Nuo motyvų priklauso kokio stiprumo bus motyvacija. Dažniausiai apie motyvaciją kalbama kaip apie jėgą, kai žmogus nori pasiekti tikslą arba įvykdyti tam tikrą užduotį.

1.2. Motyvacijos teorijų privalumai ir trūkumai

Darbuotojų motyvacija yra sudėtingas reiškinys, todėl jam paaiškinti sukurta daug motyvacijos teorijų. Pasak L. Marcinkevičiūtės (2005), motyvacija priklauso nuo individo, sąlygų ir laiko, ji nėra pastovi, o nuolat kinta. Dėl tokio motyvacijos sudėtingumo neįmanoma vienareikšmiškai atsakyti, kaip geriausiai motyvuoti darbuotojus. Tačiau kiekvienas naujas požiūris praplečia motyvacijos suvokimą ir suteikia papildomų galimybių praktiniam personalo

motyvavimui. Taigi, nors nė viena motyvacijos teorija nėra tobula, tačiau jas žinant galima parinkti efektyviausias priemones bei metodus.

Pasak autorių. J. Lapės ir G. Naviko (2003) motyvacijos teorijos bando paaiškinti, kokių tikslų siekia individai, kokias veiklos alternatyvas jie mato ir kokie yra jų poreikiai.

Pagal tai, kuo grindžiamas žmogaus elgesys darbe, kokios jo priežastys, motyvacijos teorijos gali būti skiriamos į dvi pagrindines kryptis: *turinio* ir *proceso motyvacijos teorijos*. Turinio teorijos aprašo, kas duoda žmogui impulsą elgtis tam tikru būdu, o proceso teorijos parodo, kaip skatinamas žmogaus elgesys. Aiškinant darbuotojų motyvaciją, turinio teorijose pirmiausia domimasi konkrečių poreikių prigimtimi, o proceso teorijose – poreikių ir motyvų realizavimu ir galiausiai konkrečiais būdais.

Turinio (Poreikių) teorijos remiasi identifikavimu tų vidinių poreikių, nuo kurių priklauso jų elgsena. Turinio teorijomis siekiama atsakyti į klausimą, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja, kas priverčia žmones elgtis taip, kaip jie elgiasi, jose domimasi konkrečių poreikių prigimtimi ir struktūra.

Garsiausios ir labiausiai pripažintos yra šios poreikių teorijos (Sakalas; Šilingienė, 2000, p. 109): A.Maslow poreikių teorija, F.Herzberg dviejų veiksnių teorija, D.McClelland poreikių teorija ir K.Alderfer ERG teorija.

Įprasta darbo motyvacijos teorijos analizę pradėti Abraham Maslow poreikių hierarchijos aptarimu. A.Maslow (1954) pasiūlyta poreikių hierarchijos koncepcija laikoma motyvacijos turinio teorijų ištakomis. Ši teorija nelaikoma lygiaverte darbo motyvaciją aiškinančioms teorijoms, tačiau laikoma klasikine. „A.Maslow poreikių hierarchijos esminė idėja yra tai, kad žmogaus esminiai poreikiai yra suskirstyti į penkias pagrindines kategorijas: fiziologiniai poreikiai, saugumo poreikiai,

socialiniai poreikiai, pagarbos poreikiai, saviraiškos poreikiai“ (Dunham; Pierce, 1989, p. 485).

Šie poreikiai yra išdėstyti hierarchiškai pagal poreikių sudėtingumą nuo žemiausių iki aukščiausių.

Aukštesnio lygio poreikiai yra įvairesni nei žemesnio lygio poreikiai, ir egzistuoja daugiau būdų patenkinti aukštesnio lygio poreikius nei žemesnio (4 priede pateikti aukštesnio lygio patenkinimo metodai organizacijoje). Žemesniais poreikiais laikomi fiziologiniai, saugumo bei socialiniai poreikiai, ir yra dar vadinami išoriniais, o pagarbos bei saviraiškos poreikiai vadinami aukštesnio lygio poreikiais, bei charakterizuojami kaip vidiniai, psichologiniai.

Kaip teigia E. H. Kea (2008) A.Maslow idėjos nebuvo betarpiškai siejamos su organizacijomis, tačiau vėlesniuose jo ir jo pasekėjų darbuose poreikių rangavimo teorija buvo pritaikyta organizacijos darbo motyvacijai pagrįsti. Pagal A.Maslow aukštesnio lygio poreikiai (pagarbos ir saviraiškos) yra tie pagrindiniai stimulai, kurie mobilizuoja žmogų darbui

organizacijose, ir todėl organizacija, norinti geriau panaudoti jos narių potencialą, privalo sudaryti sąlygas tiems poreikiams skatinti.

Ši teorija leido geriau suprasti, kad žmonių motyvaciją lemia platus poreikių spektras. Siekdamas motyvuoti, vadovas turi suteikti darbuotojams galimybę patenkinti poreikius tokiu būdu, kuris kartu sąlygotų organizacijos tikslų įgyvendinimą. Pasak, A.D. Amar (2004) tai reiškia, kad negalima apsiriboti vien ekonominėmis poveikio priemonėmis, o reikia atkreipti dėmesį į aukštesnio lygio poreikius. Tačiau ši teorija nepaaiškino pačių poreikių kilmės, iš kur ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai, negalėjo paaiškinti žmonių demotyvacijos, neatsakė į klausimą ar poreikių tvarka yra universali (Sakalas, Šilingienė, 2003). Dėl tokios kritikos 1977 metais A. K. Korman šiek tiek pataisė A. Maslow teoriją. Jis teigė, kad patenkinti poreikiai nenumiršta, o tik pereina į ramybės būseną, ir tam tikromis sąlygomis gali vėl tapti aktyvūs (I. Bučiūnienė, 1996, p 10).

Labai panaši į A. Maslow teoriją yra C.P. Alderfer **ERG teorija** – motyvacijos teorija, teigianti, kad žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo (tobulėjimo) poreikių hierarchiją.

C. Alderfer, sutiko su Maslow, kad darbuotojų poreikius galima susieti subordinacijos ryšiais pagal tam tikrą hierarchiją. Tačiau jo sukurtoji ERG teorija skiriasi nuo Maslow teorijos dviem esminiais aspektais (Stoner; Freeman; Gilbert, 2006, p.441):

Pirma, Alderfer suskirstė visus poreikius tik į tris kategorijas:

- egzistencijos poreikiai (fundamentalieji Maslow poreikiai);
- bendravimo poreikiai (tarpasmeninių santykių poreikiai);
- augimo poreikiai (kūrybiškumo, ar rezultatyvios įtakos poreikis).

Antra, Alderfer pabrėžė, kad, jei nepatenkinami aukštesniosios pakopos poreikiai, vėl pasidaro svarbūs žemesninieji poreikiai, nors ir jau buvo patenkinti. Alderfer, priešingai negu Maslow, įsivaizdavo žmones ne tolygiai kylančius poreikių piramidės laiptais, o tai kylančius, tai nusileidžiančius jais.

Kiekvieno poreikio pavadinimo pirmosios raidės anglų kalboje ir sudaro gerai žinomą santrumpą ERG (angl. *Existence, Relatedness, Growth*). Kai kurie tyrinėtojai teigia, kad ir patys darbuotojai linkę klasifikuoti savo poreikius pagal Alderfer poreikių skirstymą.

D.C.McClelland (1961) poreikių teorijos dėmesys yra sutelktas prie trijų poreikių – sėkmės, valdžios ir narystės. Individai, turintys aukštą narystės poreikį, yra suinteresuoti, kad būtų palaikomi draugiški santykiai su kitais žmonėmis, jie nori būti mėgiami. Šis poreikis sąlygoja neformalių grupių egzistavimą organizacijoje, bendradarbių draugiškus tarpusavio santykius, kurie yra naudingi grupinių užduočių vykdyme (Gortner, 1997). Pasak G. Manso (2009), valdžios poreikį turintys darbuotojai pasižymi energingumu bei aktyvumu, bei stengiasi neužleisti pirminių pozicijų

kitiems. Individai, turintys stiprų sėkmės poreikį pasižymi tuo, kad šis poreikis yra pastovus, ieškoma užduočių, kurios reikalauja atsakomybės, pirmenybė teikiama užduotims, kurios pasižymi iššūkiu, bet yra įveikiamos, šiems žmonėms ne tokie svarbūs yra narystės, socialiniai poreikiai. Jei kolektyve yra žmonių, turinčių šį poreikį, anot J. Kasiulio bei V. Barvydienės (2005), tikslinga tokiam darbuotojui skirti užduotį su saikinga rizika ar nesėkmės galimybe ir suteikti jam reikiamus įgaliojimus, kad jis spręstų duotą uždavinį, ir nepamiršti jį skatinti už pasiektus rezultatus.

Septintajame dešimtmetyje F. Herzberg papildė A. Maslow poreikių hierarchijos teoriją ir sukūrė naują, vadinamą **F. Herzberg dviejų veiksnių teorija** (Tietjen, Myers, 1998, p. 228). Jis nustatė veiksnius, sukeliančius darbuotojų pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbe. F. Herzberg atliko tyrimą, kurio metu buvo apklausti didelės dažų gamyklos darbuotojai. Jų buvo prašoma prisiminti atvejus, kada darbo metu jautė pasitenkinimą ar nepasitenkinimą, ir apibūdinti pasitenkinimo ar nepasitenkinimo įtaką darbo rezultatyvumui, bendravimui su kolegomis. Tyrimo rezultatai parodė, kad pasitenkinimą ir nepasitenkinimą sukeliančių veiksnių šaltiniai yra skirtingi.

Kaip teigia Mark A. Tietjen ir Robert M. Myers (1998) tyrinėję šią teoriją, F. Herzberg išskiria dvi veiksnių grupes: higieninius ir motyvacinius veiksnius. Higieniniai veiksniai – tai veiksniai, susiję su darbo aplinka, kurioje žmogus dirba, pavyzdžiui: organizacijos politika, darbo ir socialinis saugumas, statusas ar darbo užmokestis. Jei šiems veiksniams neskiriamas pakankamas dėmesys, jie iššaukia nepasitenkinimą, bet jei į juos bus atsižvelgta, jie nepasitenkinimo neiššauks. Pasak V. Baršauskienės ir B. Janulevičiūtės (1999) kita rūšis veiksnių – motyvaciniai veiksniai – yra susijusi su paties darbo pobūdžiu bei turiniu ir motyvuoja žmones geriau dirbti.

Savo teorijoje F. Herzberg naujai pažvelgia į motyvaciją. Jo nuomone, pasitenkinimo priešingybė nėra nepasitenkinimas, greičiau jau pasitenkinimo nebuvimas t.y. nesant pasitenkinimo veiksniams, darbuotojas nejaučia nepasitenkinimo, jo būseną būna panaši į neutralią. Taip pat veiksnių, sukeliančių nepasitenkinimą, gerinimas nemotyvuoja ir neskatina darbuotojų dirbti geriau, o tik šalina jų nepasitenkinimą. E. Bagdonas ir L. Bagdonienė (2000) F. Herzberg teorijoje akcentuoja, kad yra stiprus koreliacinis ryšys tarp pasitenkinimo darbu ir darbo našumo.

Herzberg motyvacijos teorija turi daug bendro su Maslow teorija. Herzberg higienos veiksniai atitinka fiziologinius poreikius, saugumo ir pasitikėjimo ateitimi veiksnius (2 pav.).

| Maslow teorija | Herzberg teorija |
|---|-------------------------|
| Saviraiška Pagarba | Motyvuojantys veiksniai |
| Socialiniai poreikiai Saugumo ir ateities užtikrinimo poreikiai Fiziologiniai | Higienos veiksniai |

Šaltinis: A.Seilius, Organizacijų tobulinimo vadyba, 1998, p. 126

2 pav. A.Maslow ir F.Herzberg poreikių teorijų palyginimas

F. Herzberg dviejų faktorių motyvacijos teorija plačiai taikoma daugelyje organizacijų personalo valdymui, jų motyvavimui. Šios teorijos pagrindu kuriamos „vertikalaus darbo praturtinimo“ programos, t.y. darbui suteikiamos ne tik higieninės, bet ir motyvuojančios charakteristikos (Seilius, 1998, p. 125).

Pasak H. Kea (2008), F.Herzberg indėlis į motyvacijos teorijų raidą yra svarbus, kadangi buvo padidintas A. Maslow teorijos pritaikomumas darbuotojų motyvacijai, atkreiptas dėmesys į darbo veiksnius sąlygojančius motyvaciją. Tačiau kaip teigia M. A. Tietjen ir R. M.Myers (1998), „nors dviejų veiksnių teorija ir praplėtė motyvacijos sampratą, bet neįskaito daugumos situaciją apibūdinančių permainų, susijusių su konkrečia situacija, kurios turi didelę reikšmę motyvuojant darbuotojus“.

Apibendrinant poreikių teorijas galima sakyti, kad nors teorijos ir skiriasi viena nuo kitos, jas sieja bendras požiūris – tobulėjant žmogui, sudėtingesni darosi jo poreikiai, lūkesčiai ir veiklos organizavimas. Darbe pateiktos keturios poreikių teorijos, kurias autoriai įvardina kaip svarbiausias, skiriasi priklausomai nuo to, kokius lygius išskiria ir kaip supranta poreikių patenkinimą. Kaip rodo pats terminas, poreikių teorijos dėmesį telkia į tai, ko žmogui reikia, kad gyventų pilnavertį gyvenimą. Praktiškai poreikių teorijos nagrinėja tą vaidmenį, kurį darbas vaidina tenkinant šiuos poreikius. Poreikių teorijos, išskyrus Alderfer teoriją, teigia, kad patenkintas poreikis nebemotyvuoja. Asmuo motyvuotas tada, kai jis gyvenime dar nepasiekė tam tikro pasitenkinimo lygio.

Proceso motyvacijos teorijos nagrinėja motyvaciją iš kitos pusės nei poreikių motyvacijos teorijos. Jose analizuojama tai, kaip žmogus paskirsto savo pastangas skirtingų tikslų pasiekimui ir kaip pasirenka konkretų elgesio būdą. Procesinės motyvacijos teorijos neneigia poreikių egzistavimo, bet teigia, kad žmogaus elgesį lemia ne tik poreikiai.

Išsamiausiai motyvaciją paaiškina *lūkesčių teorija*. Nors ji taip pat kritikuojama, dauguma mokslinių tyrimų rezultatų remia šią teoriją. Įvairios lūkesčių teorijos tapo dominuojančiu požiūriu į darbo motyvaciją, nuo tada kai V. Vroom pateikė savo formuluotę (Tosi; Mero; Rizzo, 2000, p. 146). 1964 m. V. Vroom savo darbe, vadiname lūkesčių teorija, teigė, kad darbuotojų motyvacijai svarbūs ne tik atsiradę aktyvūs poreikiai, bet taip pat jis turi tikėtis, kad jo pasirinktas elgsenos tipas tikrai patenkins poreikius (Kea, 2008).

Pagal šią teoriją, žmonės suvokiami kaip protingos, mąstančios būtybės, kurios sprendžia kaip veikti ir kiek įdėti pastangų. Žmogaus sprendimai yra pagrįsti jų lūkesčiais patirti tam tikro lygio malonumą ar diskomfortą dėl tam tikros veiksmų krypties pasirinkimo. „Lūkesčių teorija

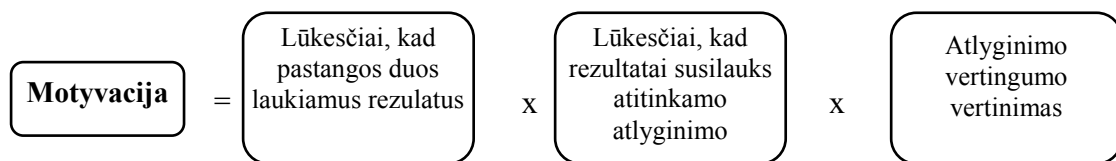
teigia, kad individai pasirinks tą veiksmų kryptį, kuri, kaip jiems atrodo, maksimizuos malonumą ir minimizuos diskomfortą. Todėl čia nagrinėjami trys veiksniai“ (Sakalas; Šilingienė, 2000, p.115):

1. *Patrauklumas* – svarba, kurią žmogus teikia potencialiam rezultatui ar atpildui, kurio gali sulaukti darbe. Šis veiksnys įvertina žmogaus nepatenkintus poreikius.

2. *Ryšys su veiklos rezultatais* – kiek žmogus tiki, kad pasiekęs tam tikrą darbo rezultatą jis sulauks pageidaujamo atlygio.

3. *Ryšys tarp pastangų ir veiklos rezultatų* – žmogaus įsivaizduojama tikimybė, kad tam tikros pastangos duos atitinkamus veiklos rezultatus.

V. Vroom, įvertinęs visus šiuos tris veiksnius, pateikė motyvacijos modelį (žiūrėti 3 pav.). Svarbią vietą šiose teorijose užima sąvoka *atlyginimas*. Kalbant apie motyvaciją, sąvoka atlyginimas turi daug platesnę reikšmę nei pinigai. Atlyginimas yra visa tai, ką žmogus brangina, vertina.



Šaltinis: B.Dunham, J. Pierce, Management, 1989, p. 498

3 pav. Motyvaciją lemiantys veiksniai

Apibendrinant galima sakyti, kad lūkesčių teorija išaiškina procesą, kaip žmonės pasirenka iš alternatyvių veiksmų, pagrįstų jų lūkesčiais, ką iš kiekvieno elgesio laimės. Kiekvienas žmogus turi įvairių poreikių, o konkretus paskatas vertina gan subjektyviai, atsižvelgdamas į poreikius. Remiantis lūkesčių teorija, galima teigti, kad žmogaus elgesiui poveikį daro jo tikėjimas geresne ateitimi, jo poreikių įgyvendinimo galimybe, todėl organizacija, atsidėkodama už pastangas pirmiausiai privalo žinoti kiekvieno darbuotojo lūkesčius ir atitinkamai juos įvertinti.

Teisingumo teorija – darbo motyvacijos teorija, kuri pabrėžia individo tikėjimą atsilyginimo bei nuobaudų sistemos (taikomas jo darbo rezultatui ar pasitenkinimui) teisingumu ir nešališkumu (Stoner; Freeman; Gilbert, 2006, p.445).

J.Adams (1965) sukurta teisingumo teorija remiasi prielaida, kad žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau palygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimu. Žmogus, atlikdamas darbą mainais už užmokestį, galvoja apie tai, ką jis įdėjo į tą darbą (indėlis) ir ką jis gavo už darbą (rezultatas, atlygis). Indėliu gali būti išsilavinimo lygis, darbo valandų skaičius, ankstesnio darbo patirtis ir pan. Rezultatas – tai darbo užmokestis, premijos, pripažinimas ir t. t.

Žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis (Tosi; Mero; Rizzo, 2000, p.152). Kaip teigia, S. Robbins (2007), mokslinių tyrimų apžvalgoje pastebima nuolatinė tendencija, patvirtinanti teisingumo tezę: darbuotojų motyvacijai reikšmingą poveikį turi

santykiniis ir absoliutus atlygis. Jei darbuotojams atrodo, kad teisingumas yra pažeistas, jie imasi veiksmų ištaisyti situacijai.

L.W.Porter ir E.E. Lawler (1968 m.) išvystė V.Vroom ir J. Adams teorijas, pabrėždami dedamų pastangų, gabumų ir būtinų sėkmei asmeninių savybių bei vaidmens organizacijoje suvokimo svarbą motyvacijai (Bučiūnienė, 1996, p. 20).

E.Lawler – L.Porter modelis yra kompleksinis, apimantis savyje vilčių ir teisingumo teorijų elementus. Jų sukurtame modelyje atsižvelgiama į penkis kintamuosius (Sakalas; Šilingienė, 2000, p. 116): pastangas, suvokimą, rezultatus, atlyginimą, pasitenkinimą.

Šio modelio esmė – tvirtinimas, kad pasiekti rezultatai priklauso nuo darbuotojo pastangų, jo gabumų, nuo savo reikšmingumo suvokimo. Pastangų dydis priklausys nuo atlyginimo vertingumo ir tikėjimo, kad jis bus gautas, įvertinimo. Modelio schema su paaiškinimu pateikta 1 priede.

Apibendrinant pažymėtina, kad iš šio modelio aiškinimo paaiškėja viena svarbiausių E.Lawler – L.Porter modelio teorijos išvadų: „rezultatyvus darbas pats sąlygoja pasitenkinimą“ (Kooij, De Lange, Jansen, Dijkers, 2008, p.372). Tai yra visiškai priešingas teiginys žmogiškųjų santykių teorijos požiūriui, kad pasitenkinimas sąlygoja rezultatyvumą. Tai iš dalies ir įrodo, kad motyvacija nėra paprastas priežasties – pasekmės ryšio elementas.

Tikslų nustatymo teorija – viena iš naujausių procesinių motyvacijos teorijų, pabrėžianti tikslų nustatymą. Joje didelis dėmesys skiriamas pačių tikslų formulavimui ir siekimui.

E. A.Locke ir kt. 1976 metais sukurta teorija teigia, jog „natūralus žmogaus polinkis formuluoti ir užsibrėžti tikslus ir jų siekti yra naudingas tik tada, kai žmogus supranta ir pripažįsta konkretų, jam priimtina tikslą“ (Kooij ir kt., 2008, p.370). Remiantis tikslų nustatymo teorija, pavieniai asmenys yra motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tam tikrų aiškių tikslų, kuriuos patys priima ir tikisi protingai pasiekti.

Taigi, tikslų nustatymo teorija prisišlieja prie vilčių teorijos, kaip prie skirtingo paaiškinimo būdo, kodėl žmonės elgiasi būtent taip. Pagal tikslų nustatymo teoriją, motyvacija ir įsipareigojimas yra stipresni, jei pavaldiniai patys dalyvauja nustatant tikslus. Darbuotojams būtinas grįžtamasis ryšys, nes jiems tai padeda geriau pasirinkti darbo metodus ir skatina dar atkakliau siekti nustatytų tikslų.

Apibendrinant proceso motyvacijos teorijas, galima daryti išvadą, kad šios teorijos daugiau dėmesio skiria ne tam, kas žmones motyvuoja darbui, o tam, kaip jie paskirsto savo pastangas, siekdami skirtingų tikslų. Taip pat proceso teorijos teigia, kad žmonių elgesys yra susijęs su tam tikromis viltimis ir galimais pasirinktos elgsenos rezultatais. Šiose teorijose svarbią reikšmę turi sąvoka atlyginimas, kuris turi daug platesnę sąvoką nei pinigai.

1.3 Personalo motyvacijos būdai

Darbuotojų motyvacijos supratimas ir praktinis šių žinių pritaikymas vadovams yra nepaprastai svarbus. Be materialinių ir finansinių išteklių kiekvienos organizacijos funkcionavimui yra būtini žmonės. Žmonės - tai pats didžiausias organizacijos turtas. Dar daugiau, organizacija ir yra žmonės. Todėl nuo kiekvieno darbuotojo ir nuo bendros kolektyvinės veiklos rezultatyvumo priklauso organizacijos gyvavimo sėkmė. H.L.Tosi, N.P.Mero ir J.R.Rizzo (2000, p. 123) pateikė tokią paprasčiausią personalo veiklumo priklausomybės nuo motyvavimo išraišką:

$$\text{Veiklumas} = f(\text{sugebėjimai} \times \text{motyvacijos})$$

Čia sugebėjimai suprantami kaip fiziologinės, pažintinės individo galimybės, leidžiančios jam efektyviai dirbti. Profesinėje veikloje ypač svarbios asmeninės kūrybinės galimybės, intelektas, žinios, patirtis, kvalifikacija ir kt. Tačiau konkrečioje veikloje visi šie sugebėjimai, nulemiantys darbuotojo profesinį potencialą, gali nepilnai pasireikšti dėl to, kad nėra pakankamo motyvavimo, darbuotojo suinteresuotumo iki galo atskleisti savo sugebėjimus. Gabus darbuotojas, esant pakankamai geroms darbo sąlygoms ir būdamas menkos motyvacijos, pasižymi žemu darbo rezultatyvumu. Iš to matyti, kad organizacijos efektyvumas tiesiogiai priklauso nuo vadovo sugebėjimų motyvuoti darbuotojus siekti organizacijos tikslų. Pasak, Tosi, Mero, Rizzo (2000, p.123) Vadovai turi vertinti žmogiškuosius resursus iš ilgalaikės perspektyvos, nes organizacijos išorinė aplinka nuolat keičiasi, tampa vis sudėtingesnė. Kintanti aplinka kelia vis naujus reikalavimus organizacijai, todėl ji turi ieškoti naujų būdų, kaip prie jų prisitaikyti, kad augtų ar bent išliktų.

JAV atlikti tyrimai įrodė, kad turėti motyvuotus ir lojalius darbuotojus yra ekonomiškai naudinga: kompanijų, turinčių stipriai išsipareigojusius organizacijai darbuotojus metinės pajamos yra 6 proc. aukštesnės, o kompanijų, kurių darbuotojų išsipareigojimo organizacijai lygis yra žemas - 9 proc. žemesnės už pramonės šakos vidurkį (Osteraker, 1999, p.74). Taigi, darbuotojų išsipareigojimo didinimas – geriausia priemonė ženkliai padidinti verslo efektyvumą ir pasiekti ilgalaikį konkurencinį pranašumą.

Taigi, vadovas turi atrasti tokius motyvavimo būdus, kurie labiausiai patenkintų darbuotojus ir paskatintų juos elgtis taip, kad būtų įgyvendinti šie tikslai. Kadangi kiekvienas darbuotojas yra individuali asmenybė, tai ir motyvavimo būdai turėtų būti individualizuoti. Tam vadovai turi pažinti žmogaus motyvacijos procesą, motyvaciją veikiančius veiksnius bei jų tarpusavio ryšius.

Pasak V.R. Kulvinskienės ir A. Šalčiaus (1994, p. 28), formuoti personalo darbo motyvaciją reikiama kryptimi naudojami du poveikio tipai - *tiesioginis* ir *netiesioginis*. Yra du tiesioginio poveikio būdai. Pirmasis vadinamas *tiesiogine motyvacija*. Jos esmė ta, kad daromas tiesioginis poveikis darbuotojui norint pakeisti jo vertybių sistemą ir kartu formuoti reikiamą darbo motyvų sistemą. Toks poveikis daromas įvairiais metodais ir priemonėmis (įtikinimu, paaiškinimu,

informavimu, propaganda, agitacija, pavyzdžiu ir t.t.). Jei šis valdymo poveikio būdas sėkmingas, valdymo tikslai tampa valdymo objektais.

Operatyviam valdymui tinkamesnis kitas tiesioginio poveikio būdas, vadinamas *valdinga arba priverstine motyvacija* (Kulvinskienė; Šalčius, 1994, p. 29). Pasak Kooij ir kt. (2008), šis „būdas grindžiamas darbuotojo poreikių tenkinimo sumažėjimo pavojumi, jeigu jis nevykdys atitinkamų reikalavimų“. Toks būdas yra gana griežtas, tačiau plačiai naudojamas. Praktiška šio poveikio raiškos forma – įsakymai, nurodymai, instrukcijos, reikalavimai.

Šis poveikio būdas orientuojamas į besąlygišką darbuotojo pavaldumą valdymo subjektui, jo tikslams ir reikalavimams. Visa tai gali riboti kūrybinius darbuotojo pradus, inovacinį aktyvumą. Priverstinė motyvacija nėra optimalus valdymo būdas formuojant norimus personalo darbo motyvus (Osteraker, 1999, p.75).

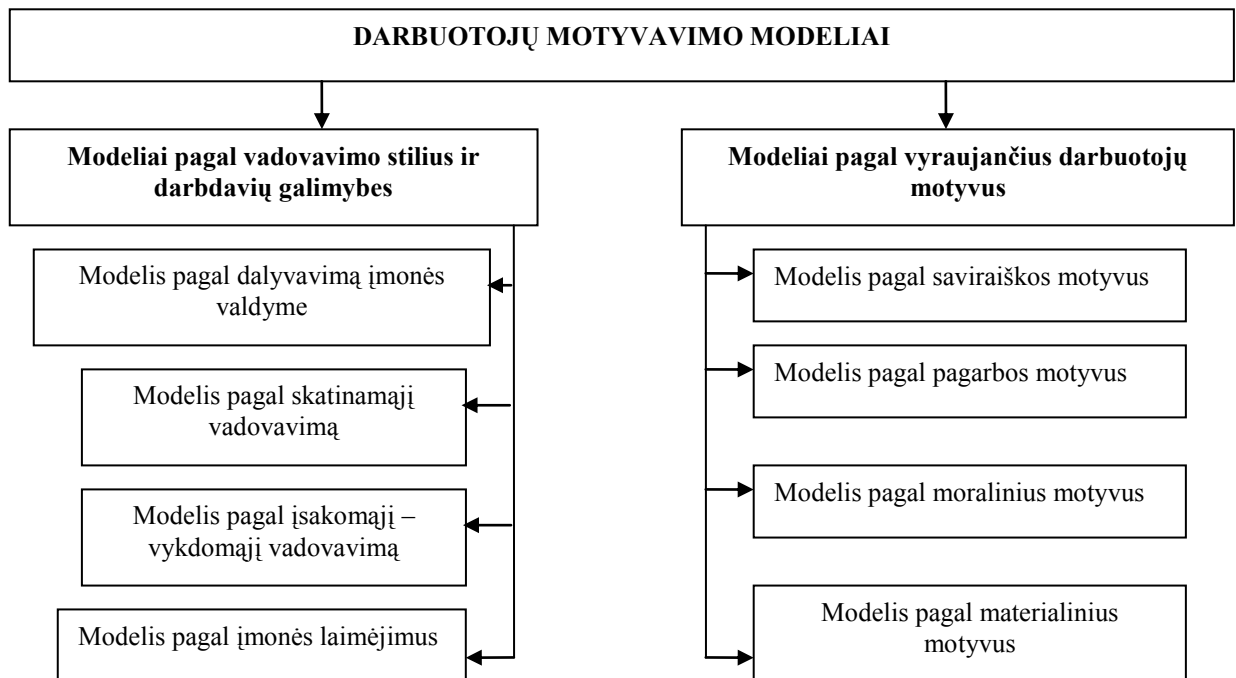
Netiesioginio valdymo poveikio darbuotojų veiklai tipas yra *stimuliavimas*. Šis poveikis daromas ne tiesiogiai individui, o jo gyvybinės veiklos sąlygoms bei aplinkybėms. „Sąlygos ir aplinkybės sukelia tam tikrų poreikių ir interesų. Susidaro asmeninio pasirinkimo situacija, kuria darbuotojas pasinaudoja priklausomai nuo savo prioritetų sistemos.“ (Kulvinskienė; Šalčius, 1994, p. 29).

Taip pat mokslinėje literatūroje (I.Bučiušienė (1996), Marcinkevičiūtė (2003)) galima aptikti motyvacijos teorijų modelių, kurie nurodo darbuotojų veiklos motyvus ir jų galimas alternatyvas. Pagal darbuotojų motyvus ir vadovų elgseną motyvavimo teorijas galima apibūdinti tam tikrais modeliais, kurie lentelės pavidalu yra pateikti 2 priede.

Pasak Marcinkevičiūtės (2003), nagrinėjant pasaulinių motyvavimo modelių sandarą nustatyta, kad kiekvienas iš 2 priede minėtų modelių aktualizuoja vieną iš darbuotojų motyvavimo elementų: darbuotojų santykius, išteklius ar poreikius. Siūlomi modelių elementai (darbuotojų santykiai, ištekliai ar poreikiai) veikia žmonių psichiką ne atskirai, o susijungę į įvairius kompleksus. Modelio elementų branduoliai turi savo branduolį: jie jungia giminingus ir net asimiliuoja įvairius veiklos motyvus, kol kompleksas pasiekia tokį dinamiškumą, kad žmogus turi vienaip ar kitaip pasielgti.

Personalo motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams.

Yra išskiriamos dvi esminės darbuotojų motyvavimo modelių grupės (Marcinkevičiūtė, 2003, p. 27): modeliai pagal vyraujančius darbuotojų motyvus ir modeliai pagal vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes (4 pav.).



Šaltinis: L.Marcinkevičiūtė, Darbuotojų motyvavimosi modeliai, 2003, p. 27

4 pav. Darbuotojų motyvavimosi modeliai

Apibendrinant, galima pasakyti, jog norint kurti ir taikyti veiksmingus motyvavimo modelius, konkrečiose įmonėse, „vadovai turi atlikti praktinius darbuotojų motyvavimo tyrimus, siekiant nustatyti, kokie veiklos ir elgsenos motyvai (saviraiškos, pagarbos, psichologiniai ar materialiniai) vyrauja tarp darbuotojų ir kokios motyvavimo priemonės yra svarbesnės pavaldiniams“ (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 90).

Taigi, vadovai kurdami personalo motyvavimo sistemą įmonėje, siekia to paties tikslo – sužadinti savo darbuotojų norą daryti tai, ko reikia organizacijai. Taigi, formuojant darbo motyvų sistemą, svarbiausia yra, kad kiekviena skatinimo priemonė tiktų konkrečiam darbuotojui. Siekiant geriau suprasti, kas gali skatinti darbuotojus, toliau bus analizuojamos motyvavimo priemonės ir būdai.

P. Zakarevičiaus (2003), I.Bučiušienė (1996), L.Marcinkevičiūtė (2005), A.Seiliaus (1998), A.D. Amar (2004) ir kt. nevienodai apibūdina įvairius motyvavimo būdus ir priemones, grupuoja juos į vienokias ar kitokias grupes, vadovaudamiesi skirtingais klasifikavimo kriterijais. Mokslinėje literatūroje (Kooij ir kt.(2008), Zakarevičius (2003), Seilius (1998), A.D. Amar (2004) ir kt.) išskiriamos socialinės, ekonominės, piniginės, teisinės, psichologinės motyvavimo priemonės. Tačiau tokia klasifikacija yra gana paini ir vienos ir tos pačios priemonės dažnai patenka į kelias grupes tuo pačiu metu. Remiantis materialine priemonių išraiška siūloma motyvavimo priemones grupuoti į materialines ir psichologines. Jei materialinės priemonės yra realiai apčiuopiamos ir jas galima išreikšti pinigine verte, tai psichologinės priemonės turi sunkiai apskaičiuojamą pinigais psichologinį poveikį. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas. Darbe apibendrintai pateikta P.

Zakarevičiaus (Pokyčiai organizacijoje, 2003, p. 134 – 137), I.Bučiūnienės (Personalo motyvavimas, 1996, p.39 – 41) ir A.Seiliaus (Organizacijų tobulinimo vadyba, 1998, p. 131) motyvavimo būdų grupavimas (3 priedas), nors išvardinti autoriai gana skirtingai pateikia galimus personalo motyvavimo būdus, tačiau visi juos skirsto į piniginius ir nepiniguinius.

Analizuojant *nepiniguines ekonominio (materialinio)* skatinimo priemones, galima konstatuoti, kad visos jos yra vienaip ar kitaip svarbios. Jei organizacija turi finansines galimybes, naudotis organizacijos automobiliu ar nuolaidos perkant gaminamą produkciją, tikrai skatina darbuotojus efektyvesnei veiklai, mažina darbo jėgos migracijos galimybes. Nemokami kelialapiai poilsui, vertingos dovanos, nemokami laisvalaikio renginiai – tai jau ne tik materialinio, bet iš dalies ir sociopsichologinio motyvavimo priemonės, skatinančios gerą psichologinį mikroklimatą, draugiškus darbuotojų santykius (Zakarevičius, 2003, p. 136).

Socialiniai – psichologiniai – tai užimtumo garantijos, karjeros perspektyvos, įdomus darbo turinys, geras psichologinis mikroklimatas, laisvas darbo grafikas, pagyrimai (garbės vardai, padėkos raštai ir pan.), tobulėjimo saviraiškos galimybės, demokratiškas vadovavimas ir kt. (Marcinkevičiūtė, 2005).

Šiandien egzistuoja ir sėkmingai naudojami daugelis nepiniguinių motyvų, kurie yra pateikti 3 priede. Visi jie yra susieti su darbuotojų poreikių tenkinimu (poreikis pripažinime, dalyvavime priimančiam sprendimams ir t.t.).

Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai – tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė), objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas, drausmės ir tvarkos laikymasis, įsakymai, nurodymai ir jų vykdymas ir kt. (Zakarevičius, 2003, p. 136).

Organizacinių motyvavimo priemonių skatinamasis poveikis aiškinamas tuo, kad žmonės visuomet dirba efektyviau, kai tiksliai žino savo pareigas, teises, atsakomybę, užduotys jiems formuluojamos aiškiai, rezultatai, kuriuos reikia pasiekti apibrėžti suprantamai, darbų planavimas ir koordinavimas visuomet savalaikiai. Todėl išvardintos priemonės suteikia darbuotojams pastovumo, darbo solidumo jausmus. Atvirkščiai, veiklos ribų neapibrėžtumas, netikslūs nurodymai ir pan. skatina netikrumo, irzlumo jausmus, o tuo pačiu ir neefektyvų, nerezultatyvų darbą.

Taigi įmonių vadovai, taikydami tam tikras personalo motyvavimo priemones, gali padidinti darbuotojų pastangas gerai atlikti savo darbą. Šiais laikais vis daugiau įmonių vadovų suvokia, kad priedais prie atlyginimo arba jo didinimu darbuotojų lojalumo nebeišlaikys. Daug svaresnis argumentas likti įmonėje tampa į ilgalaikę perspektyvą orientuotos motyvavimo priemonės: sveikatos ar gyvybės draudimai, papildomas pensijų kaupimas, kreditų įmokų mokėjimas, įmonės akcijos ir kt.

1.4. Inovatyvumo ir kūrybiškumo samprata

Siekiant išsiaiškinti motyvacijos, kūrybiškumo bei inovatyvumo santykį, visų pirma, reikalinga suprasti kiekvieną šių kintamųjų. Tad, nuo motyvacijos sampratos pereinant prie kūrybiškumo ir inovatyvumo, tikslinga aptarti šių koncepcijų esmę, jų aiškinimą bei reikšmę šiandieninės organizacijos funkcionavimui.

Neatsitiktinai pasirinkta šiuos du kintamuosius, t. y. kūrybiškumą bei inovatyvumą nagrinėti kartu, kadangi šie du elementai yra susieti tarpusavyje. Kalbant dar tiksliau, pabrėžtina, jog kūrybiškumas bei inovatyvumas yra vienas nuo kito neatsiejami dalykai: pastarasis jų yra didžiaja dalimi lemiamas pirmojo. Tad, pažymima, jog „būtina prielaida inovacijoms atsirasti yra kūrybingumas“ (Thom; Ritz, 2004, p.136).

Pastarasis teiginys talpina svarbią informaciją apie kūrybiškumo įtaką inovatyvumui ir jų abiejų glaudų tarpusavio ryšį. Visgi, siekiant tirti motyvacijos poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui, tikslinga plačiau aptarti, ką nusako kūrybiškumo ir inovatyvumo terminai, kaip jie santykiauja tarpusavyje ir kokia yra viso to reikšmė.

Iš pirmo žvilgsnio gali atrodyti, jog kūrybiškumas ir inovatyvumas yra tapačios ar bent jau labai panašios sąvokos, nurodančios individo sugebėjimus, susietus su kūrybinėmis jo galiomis. Tačiau toks suvokimas yra neteisingas, kadangi, inovatyvumas ir kūrybiškumas, nepaisant tamprus šių veiksmių sąryšio, iš tikrųjų skiriasi svarbiais aspektais bei apskritai savo esme.

Kūryba, kūrybiškos asmenybės bruožai, kūrybos procesas, kiti su kūrybiškumu susiję žmogaus veiklos aspektai dabar yra intensyviai tiriami ir yra nepaprastai aktualūs nuolat besikeičiančiame XXI amžiuje (Beresnevičius, 2006, p.57). Kūrybiškumas mokslinėje literatūroje suvokiamas labai įvairiai.

Taigi, kalbant apie kūrybiškumą, šis procesas trumpai galėtų būti apibūdintas kaip naujų, originalių, tinkamų idėjų generavimas (Kwasniewska; Necka, 2004, p.46) ar „procesas, kurio metu sukuriama kažkas naujo“ (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008, p.23). Taip pat galima sakyti, jog „kūrybiškumas yra gebėjimas informaciją apdoroti tokiu būdu, kad būtų gautas originalus ir reikšmingas rezultatas“ (Poškienė, 2006, p.46). Kiek platesnį apibrėžimą pateikia N. Thom ir A. Ritz (2004, p.148) sakydami, jog kūrybiškumu yra vadinamas gebėjimas sulydyti iš įvairiausių sričių paimtus žinių ir patyrimo elementus ir naujomis idėjomis bei siūlymais, susijusiais su problemų sprendimu, įveikti nesėkmingai veikiančias struktūras ir nenusisekusius mąstymo pavyzdžius.

Nors egzistuoja didelė įvairovė bandymų apibrėžti kūrybiškumo koncepciją, visgi galima išskirti keletą akcentuojamų esminių komponentų, įvardintų ir jau minėtuose apibrėžimuose. „Daugelis mokslininkų kūrybiškumą suvokia kaip gebėjimą spręsti problemas. Problemą galima

apibrėžti kaip uždavinį, kurį reikia išspręsti“ (Beresnevičius, 2006, p.57). Problema gali turėti daug sprendimų, tačiau kūrybišku sprendimu laikomas toks, kuris visiškai išsprendžia problemą, nesukelia neigiamų padarinių, jam nereikia didelių materialinių ar finansinių sąnaudų ir jis yra originalus, t.y. tokį sprendimą randa tik nedaugelis žmonių. Plačiausia prasme galima sakyti, jog kūrybiškumas yra gebėjimas kūrybingai mąstyti. Pastebima, jog „daugelis kūrybingo mąstymo metodų priverčia „išjungti“ maistančias smegenis ir pradėti naudoti gilesnę, intuityvesnę sąmonės dalį“ (Templar, 2007, p.160). Panašius dalykus akcentuoja ir E. Mitleton-Kelly (2006, p.225) ir teigia, jog tik atsisakius tradicinio mąstymo modelio, elgesio normų ir bet kokios pusiausvyros galima pasiekti kūrybišką galvosena. Kitaip tariant, kūrybiškumas reikalauja kažko daugiau nei vien tik racionalaus alternatyvų parinkimo, įvertinant teigiamus ir neigiamus veiksnius. Visgi akivaizdu, jog toks apibūdinimas mažai ką pasako apie patį reiškinį, todėl derėtų sukonkretinti, kokiais aspektais reiškiasi toks kūrybiškas mąstymas.

Pirmiausia, reikėtų išskirti naujumo elementą. Kitaip tariant, kūrybiškas mąstymas turi generuoti naujas, plačiosioms masėms nežinomas idėjas. Sekantis tokio mąstymo komponentas turėtų būti originalumas, kuris apibūdina novatoriškus sprendimus bei sumanymus. Galiausiai sprendžiant apie individo kūrybiškumą, svarbu atsižvelgti ir į tai, ar tam tikra nauja bei originali idėja yra tinkama ir reikalinga. Vaizdingai galima sakyti, jog „kūrybiškumas žymi meną pagimdyti naujas idėjas ir discipliną, formuojant ir vystant šias idėjas iki realizuotinos vertės stadijos“ (Karathanos, Rohatgi, 2004, p. 17).

Prancūzų mokslininkas Ž.Adamar (pagal Beresnevičius, 2006, p. 59), nagrinėdamas mokslinius atradimus bei menininkų kūrybą, pastebėjo daug panašumų ir padarė išvadą, kad kūrybos procesą galima suskirstyti į keturis etapus:

- parengiamoji stadija – suformuojama užduotis ir mąstoma apie galimus sprendimus. Neradęs – eksperimentuoja, modeliuoja ir pan.;
- inkubacijos periodas – kai netenkina nei vienas sprendimas. Problema tarsi pamirštama: dirbami kiti darbai ir pan.;
- nušvitimo stadija – netikėtai randamas sprendimas;
- plėtojimo stadija – tikrinamas sprendimas, apibendrinami gauti rezultatai, plėtojama idėja ir t.t.

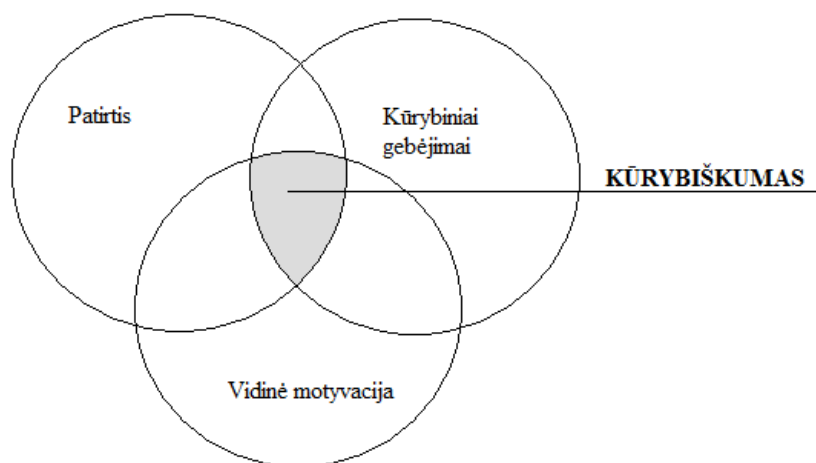
Vėliau buvo pateikta nemažai įvairių kūrybinio proceso modelių: Wallas kūrybinio proceso modelis, Rossman mąstymo modelis, Alex Osborn „Minčių lietaus“ (angl. brainstorming) ir kt., kurių pagrindiniai bruožai:

- kūrybinis procesas susideda iš tikslingos analizės, kūrybingo idėjų generavimo ir kritiško įvertinimo. Sakant apibendrintai, kūrybinis procesas yra balansavimas tarp vaizduotės ir analizės;

- senesnieji modeliai linksta prie požiūrio, jog kūrybiškos idėjos išskyla pašamoninio proceso metu, beveik neįtakojamos paties kūrėjo. Modernūs modeliai linksta prie teorijos, jog tikslingas naujų idėjų generavimas yra tiesiogiai kontroliuojamas paties kūrėjo.

Taigi, pažymėtina, jog kūrybiškumo veiksnys akcentuoja naujas, originalias ir reikšmingas mintis bei idėjas. Tačiau lieka neaišku, kokiomis savybėmis turėtų pasižymėti pats individas, gebantis kūrybiškai mąstyti. Atsakymą į šį klausimą pateikia T. M. Amabile suformuluotas trijų komponentų kūrybiškumo modelis, teigiantis, jog individo kūrybiškumui būtini trys elementai: patirtis, kūrybiniai gebėjimai bei vidinė motyvacija (Amabile, 1997, p.42-46) (5 pav.).

Remiantis trijų komponentų modeliu, galima teigti, jog kūrybingas individas turėtų pasižymėti patyrimu, kuris ir yra laikomas kūrybiškumo susiformavimo pagrindu, taip pat turėti reikalingų asmeninių savybių bei gebėjimų ir būti motyvuotas imtis mąstymo veiklos. „T.M. Amabile(1983,1996) atlikti tyrimai patvirtino, kad kuo aukštesnis kiekvieno iš trijų minėtų komponentų laipsnis, tuo didesnis konkretus individas turi kūrybiškumo potencialą“ (Navarrese, 2008, p.46).



Šaltinis: Amabile, M. Teresa, 1997, p. 43.

5 pav. T.M. Amabile trijų komponentų kūrybiškumo modelis

Taigi, jeigu kūrybiškumas yra pagrinde sutelktas į idėjų generavimą, inovatyvumas akcentuoja praktinį idėjų realizavimą, t. y. inovacijas. Todėl galima teigti, jog inovatyvumas, visų pirma, tai – individo gebėjimas generuoti inovacijas. Kitaip tariant, inovatyvumo sąvoka „<...> plačiaja prasme reprezentuoja naujovių formavimo ir įgyvendinimo procesą“ (Knašas, 2001, p.39).

Kadangi inovatyvumo sąvokoje centrinė vieta tenka būtent inovacijomis, reikalinga jas aptarti kiek plačiau. P. Vermeulen ir J. Raab (2007, p.12) savo knygoje „Inovacijos ir Institucijos“ pažymi, jog inovacija – tai terminas, keliantis didelį akademikų susidomėjimą ir susilaukiantis atidaus nagrinėjimo jau daugiau nei 70 metų, pradedant įtakingu XX amžiaus pradžioje pasirodžiusiu J. Schumpeter darbui šia tematika.

Teigiama, jog inovacija – tai idėja, praktika ar objektas, kuris ją perimančių asmenų yra laikomas naujove (Poškienė, 2006, p.72). Konkretizuojant galima pasakyti, jog inovacija reiškia įvairius naujus sprendimus – naujas gamybos technologijas, naujus produktus, naują logistikos ar įdarbinimo schemą, naują personalo vadybos ar klientų aptarnavimo būdą ir pan.. Vis dėlto bene svarbiausias inovacijos aspektas, kurį būtina pabrėžti yra faktas, jog inovacija gali būti vadinama tik jau praktikoje realizuota idėja. Tad, „tik idėjų įdiegimas ir taikymas paženklina tikrąją inovaciją“ (Thom; Ritz, 2004, p.129).

Apibendrinant inovatyvumo ir kūrybiškumo koncepcijų esmę galima teigti, jog pastaroji nusako naujų idėjų generavimą, o inovatyvumas atskleidžia tų kūrybiškų idėjų realizavimą praktikoje. Tai leidžia priėti prie išvados, jog „inovacija tiesiog neįmanoma be kūrybiškų minčių, kai tuo tarpu kūrybiškumas gali reikštis ir inovatyvumui neesant“ (Mitleton-Kelly, 2006, p.223). Teigiama, jog organizacijoje inovacijos pradžia yra tuomet, kai kas nors yra pakankamai kūrybingas pajusti naują poreikį, o tuomet improvizuoti bei kurti naujus metodus bei procesus, kad būtų galima šį poreikį patenkinti (Malaviya, Wadhwa, 2005, p.3).

Pajutus tokį šių dviejų reiškinių santykį, kūrybiškumo procesą netgi galima laikyti tam tikra būtina inovatyvumo proceso dalimi. Taip yra todėl, kad kiekviena bet kokios inovacijos užuomazga, visų pirma, pasireiškia būtent per kūrybiškumą. Apskritai, kūrybiškumo ir inovatyvumo samplaiką galima pavadinti inovatikos procesu. Teigiama, jog „kiekvienas inovatikos procesas turi kūrybos ir adaptavimo ciklus“ (Ginevičius, 2005, p.418). Čia kūrybos ciklą atstovauja kūrybiškumas, tuo tarpu adaptavimo – inovatyvumas.

Galiausiai būtina pažymėti, jog kūrybiškumas nebūtinai ir ne visais atvejais veda prie inovatyvumo, kaip gali pasirodyti iš anksčiau pateiktų samprotavimų. Būtina atsižvelgti į faktą, jog toli gražu ne kiekviena kūrybiška idėja yra įgyvendinama praktikoje, t. y. tampa inovacija. Šio santykio tyrinėjimai atskleidė, jog prireikia netgi apie 60 neapdorotų, pradinių idėjų, kad būtų pasiekta vienintelė veiksminga inovacija (Karathanos; Rohatgi, 2004, p. 19).

Apibendrinant galima sakyti, jog kūrybiškumo ir inovatyvumo koncepcijos yra itin artimos ir glaudžiai susiję tarpusavyje. Kūrybiškumas nusako tai, kas gali būti įsivaizduota, o inovatyvumas tai, kas gali būti pasiekta. Visgi tokio įvardinimo pilnaverčiam šių procesų suvokimui nepakanka: būtina aptarti, kokia yra kūrybiškumo ir inovatyvumo reikšmė ir svarba šiandieninės organizacijos funkcionavimui.

1.5. Kūrybiškumo ir inovatyvumo reikšmė organizacijai

Vykstant tarptautinės integracijos procesams ir formuojantis žinių visuomenei, vis didesnę svarbą įgauna žmogiškųjų galimybių panaudojimo inovacinėje veikloje tyrimai (Zabielevičienė, 2008, 261). Nagrinėjami organizacinių pokyčių ir žmogiškųjų išteklių potencialo plėtros klausimai.

Teigiama, kad žmogiškųjų išteklių sistemos strategijai rengti būtina sukurti žmogiškųjų išteklių sistemos tobulinimo filosofiją, nusakančią vertybes ir principus, kuriais remdamasi organizacija sieks įgyvendinti savo tikslus (Chlivickas, 2006, p.99). Nagrinėjamas darbuotojų inovatyvumas kaip vertybė ir teigiama, kad jis įvairiose įmonėse užima skirtingą hierarchinį lygį vertybių sistemoje (Maceika, Strazdas, Maciukevičienė, 2007, p.44).

Globalizacijos veiksniai – kintančios ekonominės, socialinės bei kultūrinės sąlygos neaplenkia ir organizacinio segmento. Organizacijos yra priverstos nuolat keistis, adaptuoti savo veiklos gaires prie pastoviai besikeičiančių aplinkybių. Pastebima, jog „šiandieninėje, itin intensyvia konkurencija pasižymintioje verslo aplinkoje, vienintelis pastovus dalykas yra pokyčiai“ (Lynn, 2002, p.40). Tad, ši kintanti aplinka priverčia organizacijas susimąstyti ir pačioms pilnu pajėgumu pradėti orientotis į naujoves. Galima sakyti, jog „geriausias būdas organizacijoms eiti koja kojon su kintančiomis aplinkybėmis yra panaudoti kūrybiškas idėjas, vedančias prie inovatyvių procedūrų“ (Kwasniewska, 2004, p.188).

Šiandieniniame versle sėkminga produkto ar proceso inovacija suteikia kompanijai didžiules galimybes ir naudą (Kenny; Reedy, 2006, p.120). Dėl šios priežasties inovatyvumo svarba mūsų dienų globalioje konkurencinėje ekonomikoje nuolat intensyviai auga. Akivaizdu, jog šioje vietoje svarbų vaidmenį atlieka būtent kūrybiškumo ir inovatyvumo pasireiškimas tam tikroje organizacijoje. Suvokiama, jog kūrybinis mąstymas bei praktinis naujovių pritaikymas gali būti vieni esminių organizacijos efektyvumą lemiančių veiksnių. Todėl „jau šiandien tiek senosios verslo lyderės, tiek vos pirmąsias savo dienas gyvenančios organizacijos turi pradėti veikti vadovaudamosi nauja inovacijų diegimo tvarka“ (Augustauskas, 2001, p.53).

Neretai pabrėžiama, jog kūrybiškumas bei inovatyvumas yra ne tik labai svarbūs aspektai, bet netgi esminiai veiksniai organizacijos išlikimui, egzistuojant konkurencinei globaliai verslo atmosferai. P. Vermeulen ir J. Raab (2007, p.180) pabrėžia, jog inovacijos yra laikomos kritiška, lemiamą sąlyga įmonių išlikimui ir apskritai egzistavimui, todėl jos neturėtų taupyti investicijoms į naujus produktus bei paslaugas. Tą patį akcentuoja ir N. Thom bei A. Ritz (2004, p.119), teigdami, jog organizacijų „šansai išgyventi labai priklauso nuo jų inovacinio pajėgumo“.

Pastarieji teiginiai leidžia daryti prielaidą, jog šių dienų organizacijoje kūrybiškumo ir inovatyvumo elementai turėtų užimti centrinę poziciją, nes būtent kūrybiškumu bei naujovėmis pasižyminti organizacija turi didžiausius šansus apskritai išlikti, išgyventi. Tad, „inovacijų įgyvendinimo būtinybė ir sparta <...> yra lemiantys veiksniai dabartiniame kintančiame pasaulyje, nes jie ne tik palaiko organizacijos išlikimą, bet užtikrina jos spartesnę vystymąsi bei konkurencingumą“ (Poškienė, 2006, p.50).

Galima sakyti, jog kūrybiškumas ir inovatyvumas turi didelės įtakos organizacijos išlikimui vien todėl, kad pasitelkus šiuos veiksnius yra keliamas įmonės konkurencingumas.

Konkurencingesne organizacija tampa tuomet, kai pagerina tam tikras įmonės charakteristikas, darbą, jo atlikimą, kitaip tariant, keičiasi teigiama linkme. Tokiu būdu kūrybiškas mąstymas ir inovatyvumas organizacijoje įgalina modifikuoti įmonės veiklą, išvelgti naujas galimas veiklos sritis, įdiegti naujas technologijas ir pan.. Tai savo ruožtu sudaro prielaidas organizacijos augimui ir tobulėjimui bei leidžia tapti konkurencingesne. Apibendrintai galima sakyti, jog „inovacijų ir kūrybinių siekių srautas yra organizacijų augimo garantas“ (Poškienė, 2006, p.49).

Taip pat galima pastebėti, jog kūrybiškumas bei inovatyvumas, besireiškiantis konkrečioje organizacijoje tarsi išskiria jos produktus bei paslaugas iš visos pasiūlos ir tokiu būdu suteikia įmonei kokybinį pranašumą prieš kitas – ne tokias kūrybingas organizacijas. Ši diferencijavimo funkcija yra itin svarbi, kadangi leidžia organizacijoms sukurti atitinkamą naujoviškos, kūrybingos organizacijos įvaizdį, kuris yra visapusiškai naudingas. „Tai pagerina organizacijos reputaciją, sustiprina vartotojų lojalumą, palengvina kitų organizacijos siūlomų paslaugų pardavimą, <...> sustiprina organizacijos gebėjimus pritraukti naujus esamų paslaugų vartotojus“ (Bagdonienė, Hopenienė, 2004, p.88).

Taigi, kūrybinis mąstymas tarsi pagyvina organizacijos veiklą bei rutiną ir tokiu būdu leidžia pasiekti sėkmingas inovacijas, kurios, savo ruožtu, turi apčiuopiamos naudos efektyviam organizacijos funkcionavimui. Teigiama, jog „pasaulis vis labiau darosi padalintas į dviejų tipų organizacijas: tokias, kurios nebegali pasiekti daugiau nei nuolatinis lėtas veiklos tobulinimas, ir tas, kurios sugeba peršokti į nelinejinės logikos inovacijų diegimą“ (Augustauskas, 2001, p.41).

Nepaisant visų paminėtų kūrybiškumo bei inovatyvumo procesų teikiamų privalumų organizacijoms, šioje vietoje svarbu pastebėti, jog egzistuoja ir priešingas požiūris į organizacinį kūrybiškumą bei inovatyvumą. Tokį požiūrį reprezentuoja T. Levitt (2002, p.143), kuris teigia, kad organizacija egzistuoja pagrinde tam, kad apribotų ir nukreiptų visą eilę individualių veiksmų ir elgsenų ir paverstų visa tai prognozuojama ir žinoma rutina. Todėl be įvairiausių organizacinių taisyklių, normų ir nurodymų įmonėje paprasčiausiai išivyrautų chaosas ir natūraliai prasidėtų jos irimas. Vadovaujantis tokiu požiūriu, esmine organizacijos funkcija yra laikytinas tam tikrų nelanksčių mechanizmų sukūrimas, kuris darbuotojus įpareigoja atlikti pavestas užduotis tiksliai taip, kaip reikia ir kada reikia. Pabrėžtina, jog būtent laisvas kūrybinių minčių srautas čia yra suvokiamas kaip trikdantis ir ardantis organizacinę tvarką veiksnys.

Reikia pasakyti, jog pastarojo požiūrio yra vis dar gan plačiai laikomasi organizacijų praktikoje. Pastebima, jog ypač didelės organizacijos, siekdamos minimizuoti rizikas, yra labiau linkusios remtis pamatuotu ir taisyklių susaistytu elgesiu (Thom; Ritz, 2004, p.125). Iš tiesų, galima pritarti, jog toks struktūrizuotas, griežtai modeliuotas organizacinis elgesys aiškiai nurodo kiekvieno darbuotojo užduotis bei atsakomybę, o taip pat tai, kaip ir kada jas reikia atlikti. Dėl šios priežasties natūraliai minimizuojamas klaidų bei nesusipratimų, organizacinių nesėkmių skaičius.

Tačiau reikia sutikti, jog toks modelis, minimizuodamas riziką, apriboja ir kūrybinės minties sklaidimą, o su ja ir bet kokią organizacijos pokyčių, modifikavimo, tobulėjimo užuomazgą. Galiausiai reikia pastebėti, jog prabanga nesiorientuoti į naujoves gali naudotis tik itin didelės ir į monopolijas linkstančios organizacijos, kurioms nėra būtinybės kovoti konkurencinėje kovoje dėl išlikimo. Tuo tarpu likusioms organizacijoms darbuotojų kūrybiškumas bei inovatyvumas – tai pagrindiniai dalykai, norint, kad įmonė augtų, keistųsi ir tobulėtų.

Taigi, apžvelgus akademinę literatūrą analizuojama tema, galima teigti, jog organizacijose kūrybiškumo bei inovatyvumo veiksniai užima labai svarbią vietą, siekiant organizacijos veiklos efektyvumo. Kūrybiškumas ir inovatyvumas palaiko organizacijos vystymąsi, augimą, išskiria ją iš kitų, pagyvina veiklą ir tokiu būdu užtikrina įmonės išlikimą bei konkurencingumą šiandieninėje itin dinamiškoje verslo aplinkoje.

1.6. Motyvacijos poveikis inovatyvumui ir kūrybiškumui teoriniu aspektu

XXI a. pradžioje prasidėjo era, kai tokios tradicinės konkurencinio pranašumo priemonės kaip kapitalas, žemė, žaliavos ir technologijos, negarantuoja įmonių ar organizacijų sėkmės. Priešingai, nuo šiol žinių visuomenėje įmonės ateitį ir sėkmę rinkoje lemia įmonės gebėjimas savo turimą didžiausią turtą – intelektinį kapitalą – paversti pranašumu (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008, p.27). Verslo sėkmę lemiantys kriterijai greitai keičiasi nuolat kintančioje konkurencinėje aplinkoje ir tuo pačiu verčia įmones nuolat lanksčiai ir prisitaikančiai integruoti ir išnaudoti savo turimą intelektinį kapitalą. Taigi, „6 – amė ir 7 – amė dešimtmečiuose sėkmės kriterijumi buvo laikomas gamybos efektyvumas, 8 – amė ir 9 – amė dešimtmečiuose juo tapo kokybės vadyba, tuo tarpu, šiais laikais sėkmę lemia kūrybiškumas, inovatyvumas ir žinios“ (Amar, 2004, p.90).

Labai svarbūs kūrybiškumo ir inovatyvumo pajėgumo aspektai yra motyvacija ir iniciatyvumas. Vidinė motyvacija skatina kūrybiškumą (Ganusauskaitė, Liesionis, 2008, p.30). Tai pabrėžia ir Adams (2006, p.9), teigdamas, jog „daugelis teoristų, kaip svarbiausią kūrybiškumo atsiradimo komponentą, pateikia vidinę motyvaciją“. T.Amabile (1997, p. 45) nustatė, kad išoriniai skatinamieji faktoriai taip pat gali paskatinti kūrybiškumą, bet vidinė motyvacija iššaukia daug didesnę kūrybiškumo poveikį. Autorė nurodė dvi priežastis: pirma, darbuotojas, šiuo atveju kūrėjas, skatinamas išorinių faktorių gali išsiblaškyti ir nukrypti nuo tikrojo tikslo įgyvendinimo, susitelkdamas ties laukiamais apdovanojimais. Antra, jie gali sumažinti asmens norą rizikuoti, o tai galėtų susilpninti kūrybiškumo procesą.

A.Sakalas ir A.Šilingienė (2000) teigia, jog kūrybiškumas priskiriamas prie saviraiškos poreikių. Pagal A.Maslow poreikių piramidę, saviraiškos poreikiai yra aukščiausioje vietoje – piramidės viršūnėje, tai reiškia, kad darbuotojas patenkintų saviraiškos poreikį turi būti patenkinti kiti fundamentalūs poreikiai (fiziologiniai, saugumo, socialiai ir pagarbos). Taigi, galima daryti

išvadą, jog norint, kad darbuotojas būtų motyvuotas mąstyti kūrybiškiau ir inovatyviau, įmonė jam turi garantuoti kitų poreikių patenkinimą.

Kad patenkinti fiziologinius poreikius turi būti gerai sumodeliuota atlyginimo sistema, kuri gali ne tik veikti kūrybiškumą tiesiogiai, bet ir padėti formuoti kūrybišką įmonės kultūrą. Atlyginimo sistema paaiškina ko įmonė tikisi iš darbuotojų, kokios vertybės yra priimtinos ir kokio atlyginimo galima tikėtis už savo veiklą (Shales, 1991, p.610). Darbuotojų atlyginimui gali būti naudojama daugybė būdų. Tačiau atlyginimas motyvuos tik tuo atveju jei realiai patenkins individualių darbuotojų reikmes. Kai potencialus atlyginimas nėra motyvuojantis, mažai tikėtina, kad darbuotojai elgsis taip kaip norima.

Atlyginimo priemonės galima skirstyti į vidinės ir išorinės motyvacijos priemonės. Vidinė motyvacija atsiranda dėl pasitenkinimo savo darbu, o išorinė, atsiranda gaunant atlyginimą už darbą. Vidinės motyvacijos priemonės – tai įdomaus darbo pasiūlymas, autonomijos didinimas, profesinio tobulėjimo galimybių suteikimas (Martines; Terblanche, 2003, p.66). Išorinės motyvacijos priemonės – tai piniginis atlyginimas, premijos, apdovanojimai, atostogos ir pan. Kaip jau minėta, būtent „vidinė motyvacija ir yra pagrindinė kūrybiškumo varomoji galia“ (Pervaiz, 1998, p. 35). Tačiau tyrinėtojai tvirtai nesutaria kaip kūrybiškumą įtakoja išorinės motyvacijos priemonės. Manoma, kad tam tikromis aplinkybėmis jos gali paveikti neigiamai, kadangi nukreipia dėmesį nuo eksperimentavimo į užduočių atlikimą laikantis taisyklių ir formalumų (Shalley, Zhou, Oldham, 2004, p. 940) Žinoma tai neliečia įprasto piniginio atlyginimo, kuris laikomas savaime suprantamu.

Kūrybiškumui palanki atlyginimo sistema neturėtų prieštarauti anksčiau paminėtoms kūrybiškos kultūros vertybėms. Jei bus atlyginama tik už patikrintų ir patikimų metodų panaudojimą bei darbą atliekamą be klaidų bus žlugdomas eksperimentavimas ir įtvirtinama rizikos vengimo kultūra. Atlyginant tik individualų kūrybiškumą bus slopinamas grupinis kūrybiškumas (Martines; Terblanche, 2003, p.66). Kūrybiškumą galima paskatinti darbuotojus įtraukiant į inovacinį procesą. Tai reiškia, kad įmonėje turi būti atlyginama už naujų idėjų siūlymą. „Skaidrus idėjų vertinimo procesas ir galimybė įgyvendinti savo idėjas užtikrina, kad darbuotojų kūrybiškumas būtų tęstinis“ (Amar, 2004, p.92).

Kaip vidinės motyvacijos didžiausią šaltinį daugelis autorių pateikia organizacijos kultūrą. Kūrybiška organizacijos kultūra skatina ir motyvuoja darbuotojus, ir to pasekmė didesnis darbo našumas. „Taigi, prielaida, jog tam tikras organizacijos kultūros tipas skatina darbuotojų kūrybiškumą bei inovatyvumą darbinėje veikloje yra plačiai pripažįstama kaip pagrįsta ir tinkama“ (Kenny; Reedy, 2006, p.125).

Vis dėlto, mąstant apie konkrečios organizacijos darbuotojų kūrybiškumą, visų pirma kyla mintis ne apie organizacijos kultūros svarbą, tačiau apie jų asmenines savybes ir individualius

gebėjimus būti kūrybiškais. Minėtasis T. M. Amabile (1997) trijų komponentų kūrybiškumo modelis taip pat akcentuoja asmens kūrybinių gebėjimų svarbą. Galima galvoti, jog organizacijos įtaka darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui nėra tokia fundamentali kaip galėtų atrodyti. Remiantis šiuo mąstymu, galima būtų teigti, jog organizacijai, siekiančiai atsinaujinimo bei inovacijų užtenka pritraukti kūrybingus darbuotojus, o korporacinei kultūrai šiuo klausimu nevertėtų teikti didelės svarbos.

Oponuojant tokiam požiūriui pažymima, jog prielaida, kad kūrybiškumas yra tam tikra įgimta savybė, kuria pasižymi tik nedaugelis žmonių, yra mitas. Teigiama, jog „visi mes turime potencialą būti inovatyvūs, nors ir ne visiškai vienodu lygiu“ (Lynn, 2002, p.40). Taigi, kūrybiškumas gali būti suprantamas kaip tam tikras požymis, kuris gali būti skatinamas ir kurį galima ugdyti vos ne kiekviename žmoguje.

Iš to galima daryti išvadą, jog individą supanti darbinė aplinka, o, kitaip tariant, organizacijos kultūra numato, ar darbuotojų kūrybiškumas yra ta savybė, kurią verta ugdyti ir skatinti. Todėl labai svarbu, kaip šią kultūrą suvokia pats individas: jei jis jaučia, jog bus skatinamas už inovatyvų elgesį, sulauks palaikymo ir nebus smerkiamas už nesėkmes ir pan. yra daug labiau tikėtina, jog pasireikš šio asmens kūrybiniai gebėjimai. Galima daryti išvadą, jog suvokta organizacijos kultūra daro didelę įtaką darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui ir motyvuoja juos to siekti. Todėl svarbu pažymėti, jog „inovacijoms reikalinga palanki terpė“ (Knašas, 2001, p.44).

Taip pat svarbus aspektas, kalbant apie tai, kas daro poveikį darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui, yra įmonės deklaravimas, jog kūrybiškumas ir inovatyvumas tam tikroje organizacijoje yra vertybė. „Organizacijos kultūra gali paremti inovatyvumą, institucionalizuodama tai kaip itin svarbią veiklą ir atlygindama už atitinkamą elgesį“ (Duobienė, 2008, p.354). Čia vėlgi susiduriama su darbuotojų organizacijos kultūros suvokimu. Kyla klausimas, kaip organizacijos narius supažindinti su faktu, jog įmonė vertina kūrybiškumą ir inovatyvumą. Suprantama, jog tokios informacijos žodinis deklaravimas yra nepakankamas.

Todėl čia ypatingai svarbi yra įmonės motyvavimo ir nuobaudų sistema. Svarbu už kokius darbus, idėjas ir pan. darbuotojai bus skatinami ir, atvirkščiai, kokia elgsena užtrauks organizacijos nariui tam tikras nuobaudas. Teigiama, jog „darbuotojo sprendimas įsitraukti ar ne į kūrybinę veiklą yra nulemiamas jo paties įvertinimo, kokio bus sulaukta atsako už tokią elgseną“ (Farmer, 2003, p.621). Nesunku suvokti, jog kūrybinio veiksmo paskatinimas lems tokio veiksmo kartojimą ateityje, t. y. teigiamai įtakos darbuotojų kūrybiškumą. Todėl siekiant sukurti palankią kūrybiškumui, o tuo pačiu ir inovatyvumui organizacijos kultūrą, būtina skatinti, raginti, remti organizacijos narių bandymus kūrybiškai spręsti problemas.

Analogiškai, žvelgiant iš kitos pusės, derėtų ne tik skatinti ir palaikyti darbuotojų kūrybines iniciatyvas, bet ir rinktis itin nuosaikią nuobaudų sistemą, taikomą už nesėkmes ar klaidas.

Inovacijos apskritai yra neįmanomos be klaidingų siūlymų, tad, jei organizacijos kultūra netoleruoja klaidų ir nesėkmių, yra labai menka tikimybė, kad iš viso gali atsirasti kūrybiškų idėjų ir inovacijų (Thom, Ritz, 2004, p.125). Taigi, jei organizacijos nariai žino, jog už įvairias jų nesėkmes bei klaidas sulauks neigiamų pasekmių, jie tiesiog nerizikuoja naujoviškai ar tiesiog kitaip mąstyti ir elgtis. Kitaip tariant, sistema, kurioje baudžiama už nesėkmes, aiškiai palaiko ir įtvirtina priešišką kūrybiškumui organizacijos kultūrą (Tan, 1998, p.26).

Galima sakyti, jog norint daryti poveikį darbuotojų kūrybiškumui, įmonėje derėtų įdiegti motyvavimo sistemą, skatinančią kūrybines darbuotojų iniciatyvas bei pastangas net tokiu atveju, kai šie bandymai baigiasi nesėkme. Tokio tipo organizacijos kultūra leidžia darbuotojams išlaisvinti kūrybinius gebėjimus, skatina rizikuoti, suteikia laisvę klysti bei pasimokyti iš savo klaidų. Būtent šie veiksniai didžiaja dalimi ir lemia kūrybiškumo ir inovatyvumo atsiradimą konkrečioje organizacijoje.

Organizacija, turi formuoti naujovėms, lankstumui ir gebėjimui prisitaikyti sparčiai kintančiame pasaulyje palankią aplinką ir kūrybiškai valdyti įvairovę. Daugelis autorių aplinkos įtaką laiko svarbiausiu veiksmu kūrybiškumui skleisti arba žlugti. Tačiau įprastame organizacijų gyvenime yra kur kas daugiau veiksnių, slopinančių kūrybiškumą nei skatinančių. Šie barjerai gali būti įvairūs – nuo organizacijos tradicijų iki asmeninių žmonių nuostatų ar baimių (Gotberg, 2002).

Dar vienas svarbus aspektas, norint motyvuoti tam tikros organizacijos personalo kūrybiškumą ir skatinti inovacijų generavimą yra tam palankus strateginis valdymas. Atitinkamas strateginis valdymas formuoja organizacijos požiūrį į kūrybiškumą, tačiau kūrybiškumas padeda pačiame strateginiame valdyme. Akivaizdžiausiai tai pasireiškia naudojant gerai žinomą strateginio valdymo instrumentą – viziją ir misiją. Vizija pateikia apibendrintą įsivaizdavimą kaip organizacija turėtų atrodyti ateityje. Misija apibrėžia organizacijos vaidmenį ir užduotis, atsižvelgdama į praeitį ir dabartinę situaciją (Amar, 2004, p.98). Iš vienos pusės, vizijos ir misijos sukūrimas reikalauja labai kūrybiškų sprendimų. Iš kitos pusės, organizacijos vertybės išreikštos vizijoje ir misijoje gali skatinti arba slopinti bendrą kūrybiškumą (Martines; Terblanche, 2003, p.67). Žinoma, įmonės vizijoje ir misijoje remiamas naujų produktų kūrimas ir kūrybinis mąstymas savaime negarantuoja įmonės inovatyvumo. Suformuluotas vertybes reikia įdiegti organizacijos struktūroje, kultūroje, procesuose ir valdymo stiliuje.

Kūrybiškumui didelį poveikį turi organizacinė struktūra. Kiekvienoje įmonėje ji yra unikali ir priklausoma nuo aplinkos, pramonės šakos, dydžio ir naudojamų technologijų. „Universalių kūrybiškos struktūros principų nėra, tačiau galima išskirti kai kuriuos bendrus bruožus. Kūrybiškumui palanki organizacinė struktūra yra plokščia, lanksti ir decentralizuota. Jai priešinga, kūrybiškumą slopinanti struktūra, yra hierarchiška, stabili ir centralizuota“ (Martines; Terblanche, 2003, p.67).

Plokščia arba nehierarchiška organizacinė struktūra lemia efektyvesnę komunikaciją, todėl darbuotojai gali lengviau dalintis žiniomis, o tai turi teigiamą poveikį kūrybiškumui (Lynn, 2002, p.41). Plokščioje struktūroje taip pat yra mažiau biurokratijos, kuri yra viena iš didžiausių kūrybiškumo slopintojų. Darbuotojas pasiūlęs idėją tikisi greito jos įvertinimo ir jei idėja užstrigs biurokratijos spąstuose, motyvacija teikti naujus pasiūlymus smarkiai sumažės. Todėl vadovybės uždavinys sukurti kuo paprastesnes ir skaidresnes procedūras darbuotojų siūlomų idėjų apdorojimui.

Decentralizacija suteikia daugiau laisvės, kuri kaip pagrindinė kūrybiškumą skatinanti vertybė, pasireiškia per atskirų padalinių ar vadovų autonomiją ir sprendimų priėmimo galios delegavimą. Tokiu būdu darbuotojams suteikiamos galimybės savarankiškai ir kūrybiškai siekti tikslų remiantis tam tikromis gairėmis. Suteikiama atsakomybė ir laisvė skatina savikontrolę, todėl mažėja formalios ir griežtos kontrolės būtinybė. „Tyrimai rodo, kad darbuotojams suteikiamas laisvės ir dalyvavimo sprendimų priėmimo procese laipsnis yra teigiamai susijęs su kūrybiškumu ir inovacijoms įmonėje“ (Pervaiz, 1998, p.37).

Kaip kūrybiškumą motyvuojantis veiksnys, taip pat išsikiriamas vadovavimo stilius. Galima teigti, kad būtent organizacijų vadovai yra atsakingi už visų prieš tai aptartų procesų ir praktikų įdiegimą bei sėkmingą funkcionavimą, kadangi ji priima svarbiausius sprendimus.

Vadovų asmeninės savybės ir elgesys įtakoja visą organizaciją. Vienas iš pagrindinių reikalavimų kūrybiškos organizacijos vadovui – tai jautrumas aplinkai ir savo vaidmens bei aplinkiniams daromos įtakos supratimas. Ši savybė leidžia jiems sukurti ryšį tarp to kas yra sakoma žodžiais ir parodoma veiksmais (Goleman, 2000). Tai ypač svarbu įgyvendinant strateginę funkciją, kadangi vadovų veiksmai svarbūs ne tiek dėl tiesioginio rezultato, bet dėl kitiems darbuotojams siunčiamų signalų apie pageidaujamą elgesį (Ford, 1999, p.8).

„Galios delegavimas yra būtina sąlyga kūrybiškumui palankioje organizacinėje aplinkoje“ (Lukasova, 2004). Pasak Pervaiz (1998) Šis procesas didina atskirų organizacijos dalių autonomiškumą ir darbuotojų motyvaciją. Tradiciškai skiriama strateginė ir veiklos autonomija arba laisvė pasirinkti tikslus ir laisvė pasirinkti veiklos būdus. Veiklos autonomija skatina darbuotojų individualumo jausmą ir antreprenerystės dvasią, o strateginė autonomija susijusi su prisiderinimu prie organizacijos tikslų. Inovatyvios organizacijos daugumai darbuotojų suteikia veiklos autonomiją, tačiau strateginė autonomija lieka aukščiausiai vadovybei. Tikslų pasirinkimo laisvės suteikimas individams gali netgi sumažinti kūrybiškumą. Tuo tarpu veiklos laisvė neturėtų būti varžoma, kadangi tiksli pareigybių specifikacija yra kūrybiškumui priešiško biurokratizmo bruožas. Geriausias sprendimas šiuo klausimu yra išlaikyti pusiausvyrą tarp strateginės ir veiklos autonomijos.

Apibendrinant galima teigti, kad kūrybiškumui ir inovatyvumui organizacijoje poveikį gali turėti daug skirtingų veiksnių. Tai labai priklauso nuo pačios organizacijos ir individualaus darbuotojo, todėl darbuotojų kūrybiškumo ir inovatyvumo motyvavimas yra labai sudėtingas ir kompleksiškas procesas, kurio negalima valdyti tiesiogiai. Kalbant apie veiksnius, kurie turi poveikį kūrybiškumui, dažniausiai turima omenyje kūrybiškumui palankių sąlygų sudarymą, kūrybinės veiklos organizavimą ar kūrybinio mąstymo metodų panaudojimą. Taigi, kuriant kūrybiškumui ir inovatyvumui palankią aplinką reikia tobulinti strateginį valdymą, struktūrą, kultūrą ir individualaus kūrybiškumo panaudojimą. Organizuojant kūrybinę veiklą reikia tinkamai nustatinėti tikslus bei vertinti ir atlyginti už darbą. Siekiant didesnio efektyvumo galima panaudoti grupinį darbą ar kūrybinio mąstymo metodus.

2. MOTYVACIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ INOVATYVUMUI IR KŪRYBIŠKUMUI EMPIRINIS IŠTYRIMO LYGIS

Pirmojoje šio skyriaus dalyje bus apžvelgti su darbuotojų motyvacija ir jos daromu poveikiu darbuotojų kūrybingumui ir inovatyvumui atlikti moksliniai tyrimai. Tyrimai bus susieti su nagrinėtomis kūrybingumo, inovatyvumo ir motyvacijos teorijomis. Antroje dalyje, remiantis nagrinėtais teoriniais aspektais ir praktinių rezultatų duomenimis, sudarytas darbuotojų motyvacijos poveikio jų kūrybingumui ir inovatyvumui tyrimo modelis.

2.1. Atliktų motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui empirinių tyrimų rezultatai

T. Amabile (1997) atliko plataus masto tyrimus motyvacijos ir kūrybiškumo koreliacijos srityje. Atlikusi vieną iš daugelio empirinių tyrimų, studentams prieš rašant poemą pateikė užpildyti anketas. Vienai grupei studentų buvo duotos anketos, koncentruotos į jų vidinę motyvaciją, kodėl jie norėtų būti rašytoju (pvz. vidinis pasitenkinimas parašius kažką gražaus). Kitai grupei studentų duotos anketos susijusios su jų išorine motyvacija būti rašytoju (tokia kaip tapti turtingu ir garsiu).

Parašytos poemos buvo įvertintos ekspertų pagal kūrybiškumo kriterijus, ir rezultatai atskleidė, kad studentai, kurie prieš rašant kelias minutes skyrė išorinei motyvacijai poetas parašė ne tokias kūrybingas kaip studentai, kurie pildė anketas susijusias su vidine motyvacija. Tai vienas iš autorės tyrimų, po kuro T. Amabile (1997) padarė išvadą, jog vidinė motyvacija turi didesnę poveikį kūrybiškumui nei išorinė motyvacija, tačiau tie, kurie turi pastovų vidinės motyvacijos lygį, poreikius ir tikslą, labiau stengiasi nei neturintys tokios motyvacijos.

Vidinė motyvacija padeda pasiekti tikslą, ypač tada, kai dirbama savarankiškai, todėl reikia pateikti sudėtingesnes ir žadinančias žingeidumą užduotis. Tokie žmonės pasižymi eile savybių – asmenybės nepriklausomumu, smalsumu, kryptingumu, drąsumu, aistringumu, orientacija į asmenines vertybes ir užsidegimu pradėti veiklai.

Kitame tyrime, kuriame tyrė kūrybiškumo ir motyvacijos ryšį T. Amabile (1996) anketiniu būdu apklausė kelių įmonių darbuotojus, ir nustatė, kad mažiau kūrybingiems įtaką daro išorinė motyvacija. Tokie tiriamieji savo kūrybinius pasiekimus pagerino, kai jiems buvo siūlomas atlygis. Skirtingai, kūrybingi tiriamieji pirmenybę teikė dirbti skatinami vidinės motyvacijos. Tačiau kai kuriems tiriamiesiems išorinė motyvacija tik paskatino kūrybingumo lygį. Mokslininkė padarė išvadą, kad kūrybingumą skatina tiek vidinė, tiek ir išorinė motyvacija, tačiau tai priklauso nuo darbuotojo vidinės motyvacijos lygio. Asmeninis pasitenkinimas ir patirtas malonumas kuriant, vėliau tampa vidine motyvacija kūrybinėje veikloje.

Remiantis T. Amabile (1997, 1996) tyrimo rezultatais, taip pat galima išskirti pagrindinius motyvacinius veiksmus, darančius poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui (2 lentelė).

2 lentelė

Veiksniai darantys poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui

| | |
|-------------------------------|--|
| Iššūkis | Žmonių atliekamos užduotys turi pareikalauti iš jų jėgų įtempimo, tačiau turi būti suderinamos su jų talentais ir žiniomis. |
| Laisvė | Vykdytojams būtina suteikti požiūrio į užduotis ar problemas pasirinkimo laisvę. Pasak T. Amabile, tai turi būti priemonių, bet ne tikslų pasirinkimo laisvė. |
| Ištekliai | Nors tam tikras realistinis laiko spaudimas, sustiprinantis iššūkio pojūtį, gali suteikti papildomos motyvacijos, svarbu skirti pakankamai laiko suvokimui ir idėjų inkubacijai. |
| Grupinis darbas | Didelę reikšmę kūrybos plėtrai turi gerai organizuotos komandos, kuriose visi paremia vienas kitą. Tokioms komandoms reikalinga įvairialypė patirtis ir žinios, kiekvieno komandos nario individualaus įnašo vertinimo pripažinimas. |
| Vadovybės paskatinimas | Vadybininkų reagavimo į pavaldinių idėjas būdas gali padaryti lemiamą įtaką motyvacijai. Ne kiekviena nauja idėja yra verta įgyvendinimo. Vadybininkų reakcijos į neveiksmingas idėjas gali būti net svarbesnės už tai, kaip rezultatyviai jie pripažįsta ir šlovina veiksmingas idėjas. Darbuotojų kūryba ateityje žymia dalimi priklausys nuo to, ar nesėkmės buvo traktuojamos kaip palankios mokymosi galimybės, ar kaip signalas pradėti kaltųjų paiešką. |
| Organizacijos parama | Organizacinės sistemos ir kultūra turi paremti bendradarbiavimą ir laisvus idėjų mainus. |

Šaltinis: sukurta autorės

J. Condry (1977) atlikto tyrimo rezultatai panašūs į T. Amabile (1997) tyrimų išvadas. Autorius tyrimo metu nustatė, kad išorinio atlygio veikiami, tiriamieji atliko daugiau darbų, tačiau jie išsiskyrė savo stereotipiškumu, idėjų skurdumu bei kūrybiškumo stoka. Išorinė motyvacija, kaip atlygis (padėka, pripažinimas), darbinėje kūrybinėje veikloje vienus tiriamuosius veikia skatinančiai, kitiems neturi didesnio poveikio. Veiklos įvertinimas formuoja net tik asmeninį, bet ir visuomeninį požiūrį į individo kūrybinius pasiekimus. Atlygio būtinumas labiau būdingas mažiau subrendusiems asmenims, nes tai siejasi su individo saviverte. Žinant savo pasiekimų lygį, lengviau orientuotis, formuoti kūrybinius tikslus ir ketinimus. Tik pasiekus atitinkamą pasiekimų lygį, atlygis tampa nesvarbus, nes sugebama kritiškai vertinti atliktų darbų lygį. Taigi, J. Condry tyrimai atlikti 1997, parodė, kad amžiaus veiksnys ir savivertė svarbūs kūrybiškumo kontekste, o vėlesni T. Amabile tyrimai šių veiksnių neatskleidė.

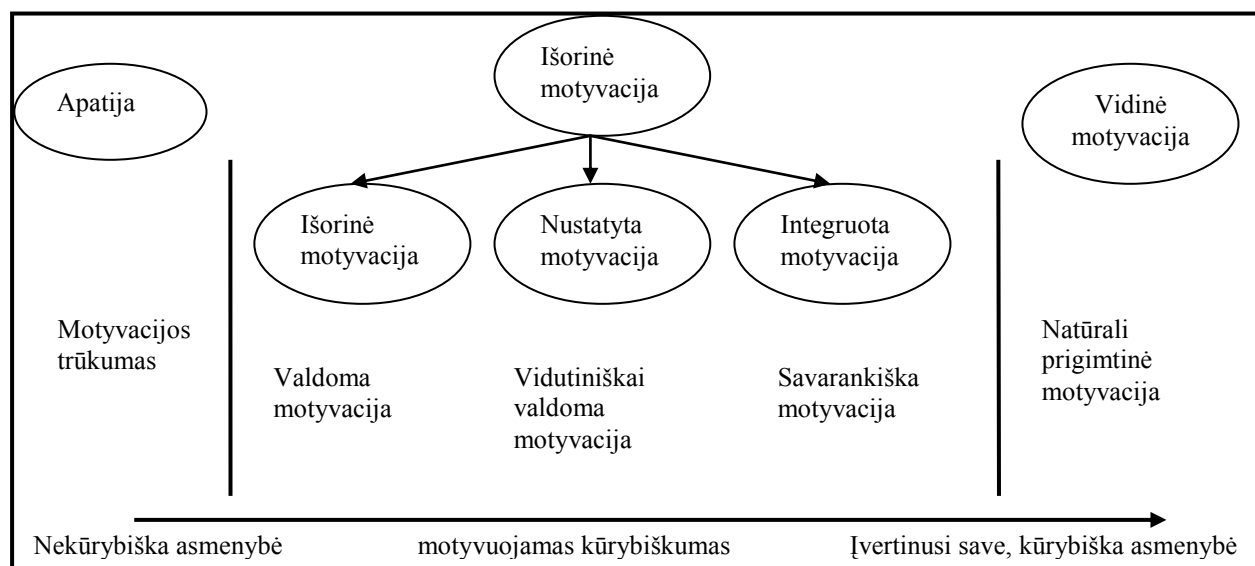
E. Deci ir R. Ryan (1991) išskyrė priešingų motyvų kaitos etapus kūrybos procese ir pažymėjo, kad problemų išvelgimo ir idėjų generavimo fazėse vidinė motyvacija atlieka teigiamą, o išorinė – neigiamą vaidmenį. Tačiau išorinė motyvacija padeda ištraukti į veiklą, kaupti reikalingą informaciją parengiamojoje fazėje. Ji taip pat naudinga įgyvendinimo ir pritaikymo fazėse, kai reikia įtemptai ir kantriai dirbti. Nustatyta, kad didėjant kūrybos procese motyvacijos intensyvumui, didėja ir jos efektyvumas, tačiau pasiekus tam tikrą ribą, motyvacijos stiprėjimas pradeda neigiamai veikti kūrybinę veiklą.

K. Szymanski ir S. Harkins (1992) atlikę empirinį tyrimą, padarė išvadą, jog kūrybinę veiklą gali skatinti išoriniai ir vidiniai motyvai, kurių vienas yra dominuojantis. Tam tikru laiku gali vyrauti vidiniai, o kitu – išoriniai. Išorinė motyvacija gali susilpninti vidinius kūrybinius motyvus.

Vidiniai motyvuotas asmuo, pasiekęs pripažinimo, vėliau iš aplinkinių gali laukti tik paskatinimo ir priešingai, išorinės motyvacijos paskatinti žmonės gali taip įsitraukti į darbą, kad pajuntamas malonumas tampa svarbesniu už numatytą atlygį. Jie nustatė, kad motyvacija ne vienodai veikia įvairaus amžiaus, skirtingo kūrybingumo lygio asmenis. Išoriniai motyvai mažai veikia labiau subrendusių ir jau pripažintų darbuotojų kūrybiškumą.

Tokius rezultatus patvirtina ir A. P. Walton (2003) atlikęs tarpasmeninių veiksnių poveikio kūrybiškumui tyrimą. A. P. Walton nustatė, jog vyresnio amžiaus žmonės yra kūrybiškesni nei jaunesnio amžiaus kolegos ir tai sieja su darbine patirtimi bei pripažinimu. Taip pat autorius (A.P. Walton, 2003) tyrimo išvadose pateikia, jog darbo aplinka, kaip motyvuojantis veiksnys neturi poveikio kūrybiškumui, tiesiog jei ji yra tinkama, ji panaikina demotyvuojančius veiksnius, tačiau papildomai motyvacijos neprideda. F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teorijoje darbo aplinką priskiria prie higieninių veiksnių – tai veiksniai, susiję su darbo aplinka, kurioje žmogus dirba. Jei šiems veiksniams neskiriamas pakankamas dėmesys, jie iššaukia nepasitenkinimą, bet jei į juos bus atsižvelgta, jie nepasitenkinimo neiššauks. Taigi, tokios A.P. Walton tyrimo išvados patvirtina F. Herzberg dviejų veiksnių motyvacijos teoriją.

Apibendrintos atliktų tyrimų išvados pateiktos 6 pav.



Šaltinis: sukurta autorės

6 pav. Išorinės ir vidinės motyvacijos sąsajos

Taigi, remiantis šių autorių (T. Amabile, 1997; J. Condry 1997; Deci, Ryan 1991; K. Szymanski, S. Harkins, 1992) tyrimų duomenimis ir juos apibendrinant galima teigti, kad kūrybiškumo fenomenas ir motyvacija yra kiekvienos asmenybės dalis, tamptai siejasi kūrybinėje veikloje, pasireiškia skirtingu laipsniu dėl individualių ir aplinkos lemiančių savybių. Kūrybinę veiklą gali skatinti tiek išoriniai, tiek ir vidiniai motyvai. Išorinė motyvacija gali susilpninti kūrybiškumo lygį, o vidiniai motyvuotas asmuo gali laukti paskatinimo ir priešingai, išorinės

motyvacijos paskatinti žmonės gali taip įsitraukti į darbą, kad patirtas malonumas tampa svarbesniu už numatytą atlygį.

L. Marcinkevičiūtės (2005) atliktas tyrimas parodė, kad kuo aiškiau darbas yra suvokiamas ne tik kaip pragyvenimo priemonių įsigijimo šaltinis, bet ir kaip vertybė, kuri įprasmina darbuotojo gyvenimą, lemiantį jo vietą visuomenėje, tuo platesnės perspektyvos vadovautis ne išoriniais, bet vidiniais asmenybės imperatyvais. Anot K. Adams (2005) toks savo atliekamo darbo suvokimas didžiaja dalimi priklauso nuo vidinės motyvacijos, kurią stipriai įtakoja organizacinė kultūra. Taip pat mokslinėje literatūroje teigiama (Amar, 2004), kad darbuotojų pasitenkinimas darbu sietinas su socialiniais darbo aplinkos elementais, nors pagal L. Marcinkevičiūtės (2005) atliktą tyrimą, net 69 proc. darbininkų yra abejingi atliekamam darbui ir nejaučia jokio pasitenkinimo.

Taip pat autorės (Marcinkevičiūtė, 2005) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad pagrindinės priežastys, dėl kurių darbininkai vengia aktyvaus dalyvavimo ir savo naujų idėjų siūlymo, kitaip tariant, šie veiksniai trukdo reikštis darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui: iniciatyvos stoka, kuri atsiranda dėl kritikos dėl galimų klaidų. Dažnai darbuotojų kritikavimas naudojamas kaip neigimas, nesiūlant nieko konstruktyvaus arba nepagrindžiant mokslo žiniomis. Didžiausia problema, pasak autorės (2005), kad dažniausiai kritikuojami patys asmenys, o ne jų nuomonės arba veiksmai. Nors pagal D. O. Nvaresse (2008), norint, kad nuobaudų ir premijų sistema turėtų teigiamą poveikį individualiam žmogaus kūrybiškumui reikėtų kritikuoti pasiektą/nepasiektą rezultatą, patį rezultatų siekimo procesą, proceso dalyvių elgesį ar nuomonę, o ne pačius asmenis.

G. Manso (2009) 2004 metais atliko anketinę apklausą, kurios metu apklausė 540 vadovaujančias pareigas užimančių darbuotojų. Net 78 proc. respondentų teigė, jog kūrybiškumo ir inovatyvumo skatinimas yra prioritetas jų organizacijose. Inovatyvumą respondentai įvardino kaip gyvybiškai svarbų elementą ilgalaikėje kovoje su konkurentais. Tačiau taip pat pabrėžė, jog motyvuoti inovatyvumą yra iššūkis kiekvienai organizacijai. G. Manso atlikęs anketinę apklausą bei išanalizavęs kitų autorių tyrimus, padarė išvadą, jog didžiausią poveikį inovatyvumui turi darbuotojų kūrybiškos veiklos vertinimas. Kadangi inovacija yra rezultatas kūrybinio darbo, naujų tyrinėjimų, naujų požiūrių tyrimo, todėl norint ją įgyvendinti yra didelė tikimybė suklysti. Todėl autoriaus nuomone, standartinė atlygio sistema, kai mokama už atliktą darbą – kai baudžiama už klaidas mažinant atlyginimą, turi neigiamą poveikį inovatyvumui. Motyvuojanti darbuotojus dirbti kūrybiškai ir inovatyviai atlygio sistema turi būti pagrįsta klaidų tolerancija ar net paskata, bei atlygiu už ilgalaikę sėkmę. Taigi, G. Manso tyrimo išvadose galima išvelgti ir T. Amabile (1997) tyrimuose akcentuotą laiko veiksnį. Tokie motyvai, kaip tolerancija bei veikimo laisvė laiko atžvilgiu turi teigiamą poveikį kūrybiškų ir inovatyvių idėjų generavimui.

A. Maceika, R. Strazdas ir L. Maciukevičienė (2007) atlikę savo tyrimą padarė išvadą, kad darbuotojų inovatyvumas apima tokias jų savybes, kaip kūrybiškumas ir verslumas. Tai sudaro

naujų vertybių bei inovacijų sukūrimo ir sklaidos prielaidas. Taip pat autoriai (2007) atlikto tyrimo išvadose teigia, kad kūrybiškumas yra labai sudėtingas ir kompleksiškas procesas, kurio negalima valdyti tiesiogiai. Vadovai turi sukurti situacijas, kad darbuotojas galėtų patenkinti savo poreikius, ir susieti tai su organizacijos tikslais.

M. D. Mumford (2000) atlikęs tyrimą padarė išvadą, kad nors ir tradicinė vadyba teigia, jog veikla turi būti nukreipta į tam tikrus tikslus, tačiau per daug dėmesio iš anksto apibrėžtiems tikslams gali tapti kūrybiškumo kliūtimi. Jis teigia, kad darbo tikslas turėtų būti išreikštas plačiomis sąvokomis, kad darbuotojai galėtų pritaikyti daug skirtingų požiūrių ir sprendimų. Kūrybinio darbo tikslai turėtų veikti kaip informuojamojo ir kryptį reguliuojančio pobūdžio mechanizmas, o ne kaip iš anksto nustatytas vertinimo standartas, kuris gali nuslopinti vidinę motyvaciją ir smalsumą. Taigi, M. D. Mumford tyrimo rezultatas prieštarauja E. Locke ir kt. 1976 metais sukurta tikslų nustatymo teorijai, kuri teigia, jog „natūralus žmogaus polinkis formuluoti ir užsibrėžti tikslus ir jų siekti yra naudingas tik tada, kai žmogus supranta ir pripažįsta konkretų, jam priimtina tikslą“ (Kooij ir kt., 2008, p.370). Remiantis tikslų nustatymo teorija, pavieniai asmenys yra motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tam tikrų aiškių tikslų, kuriuos patys priima ir tikisi protingai pasiekti.

E. CH. Shalley, J. Zhou, G. R. Oldham (2004) atlikę veiksmių darančių poveikį organizacijos darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui nustatė, kad fizinė aplinka ir erdvinis darbo vietų išdėstymas taip pat veikia kūrybiškumą. Individai, kurie dirba erdvėse su tankiai išdėstytomis darbo vietomis, pasižymi mažesne vidine motyvacija ir kūrybiškumu. Tai galima paaiškinti tuo, jog tokioje aplinkoje tenka daugiau bendrauti, dėl to asmuo yra dažnai priverstas atsitraukti nuo darbo. Taip pat buvo padaryta išvada, kad kūrybinei veiklai ne mažiau svarbūs yra vidiniai motyvaciniai veiksniai būti inovatyviam. Pasak autorių (2004), motyvacija suteikia paskatą veikti siekiant užsibrėžto tikslo.

W. C. Kim ir R. Maurbogne (pagal K. Adams, 2006) atliktas tyrimas, kurio metu penkis metus buvo stebima 30 įvairių organizacijų, norint išsiaiškinti kas skiria sėkmingai veikiančias organizacijas nuo jų ne taip sėkmingai veikiančių konkurentų. Atliktas tyrimas atskleidė daugybę kintamųjų, tačiau vienijantis sėkmingai veikiančias organizacijas buvo vienas svarbiausias – kitoks požiūris į organizacijos strategiją. Užuoat sekę konkurentų veiksmus, sėkmingai veikiančios įmonės vadovavosi kitokia strategine logika, kuri buvo pavadinta vertės inovacija. Kad įmonė sukurtų tokią strategiją, labai svarbu tinkamai motyvuoti darbuotojus – t.y. ugdyti jų kūrybinį potencialą.

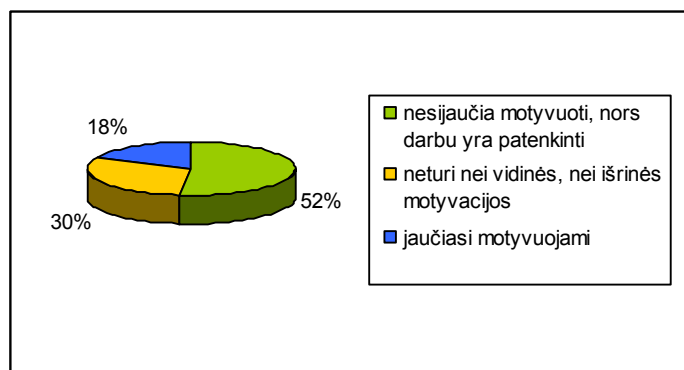
W. C. Kim ir R. Maurbogne atliktas tyrimas atskleidė, kad strateginiai pakeitimai būtų tikrai veiksmingi, visų lygių darbuotojai turi sutartinai pajudėti. Kad sukelti visuotinį teigiamos energijos judėjimą reikia nesklaidyti pastangų. Geriau pastangas sutelkti į „Centrinius kėglius“ – įtakingiausius organizacijos darbuotojus. Toks požiūris prieštarauja daugumai motyvacijos teorijų.

kurios teigia, kad reikia kreipti dėmesį į kiekvieną įmonės darbuotoją ir pritaikyti jam individualų motyvacijos paketą.

Taip pat atliktas tyrimas atskleidė, kad protingo ir ilgalaikį poveikį turinčio centrinių figūrų motyvavimo esmė – nuolatinis dėmesys jų veiklai. Vienoje iš tirtų įmonių, kas antrą savaitę buvo rengiami strategijos apžvalgos susitikimai, į kurių susirinkdavo visi aukščiausi vadai ir svarstydavo kaip sekasi įgyvendinti naująją strategiją. Tokie visuotiniai susirinkimai iš karto aiškiai atskleisdavo rezultatus ir atsakomybę. Taip per keletą savaitių buvo įskiepyta atsakomybė už rezultatus ir kiekvienas norėjo kuo geriau pasirodyti prieš kolegas. Laikui einant toks valdymas įsiskverbė gilyn į organizaciją, nes padalinių vadai pradėjo savarankiškai rengti panašius susirinkimus savo lygmenyje.

Į šį procesą buvo įtraukti visi susiję žmonės, kuriems būtina paaiškinti sprendimų motyvus ir priežastis, kodėl vieni yra skatinami, o kiti – ne. Taip pat būtina aiškiai pasakyti, ko iš jų tikimasi, kitaip tariant nustatyti aiškius tikslus. Kiekvieno vadovo veiklos rezultatų vertinimo kriterijai buvo skaidrūs ir aiškūs, visiems buvo aišku, už ką gali paaukštinti arba pažeminti pareigose. Tokie tyrimo rezultatai patvirtina J. Adams (1965) sukurtą teisingumo teoriją, kurioje teigiama, kad žmonės subjektyviai nustato savo atlyginimo ir pastangų santykį, kurį vėliau palygina su analogišką darbą dirbančių žmonių atlyginimu. Taip pat ir E. A. Locke (1976) vieną iš naujausių procesinių motyvacijos teorijų, pabrėžiančią tikslų nustatymą. Joje didelis dėmesys skiriamas pačių tikslų formulavimui ir siekimui. Remiantis tikslų nustatymo teorija, pavieniai asmenys yra motyvuoti, kai elgiasi taip, kad artėtų prie tam tikrų aiškių tikslų, kuriuos patys priima ir tikisi protingai pasiekti.

Vieni naujausių publikuoti tyrimų rezultatai yra kompanijos „TNS Gallup“ 2005 metais atliktas tyrimas (7 pav.), kuriuo buvo siekiama išsiaiškinti ar įmonių darbuotojai jaučiasi motyvuojami ir lojalūs įmonei, kurioje dirba. Kad tai išsiaiškintų tyrimų agentūra apklausė 1130 Lietuvos, Latvijos ir Estijos bendrovių darbuotojų.



Šaltinis: sukurta autorės pagal www.old.tns-gallup.lt/lt/disp.php duomenis.

7. pav. Darbuotojų motyvavimas

Gauti rezultatai parodė, kad tik vienas iš devynių darbuotojų Lietuvoje yra patenkintas savo darbu ir yra lojalus įmonei, kurioje dirba. Pasak A. Tamošaitytės, „TNS Gallup“ žmogaus išteklių

tyrimų skyriaus vadovės, darbuotojų lojalumo ir motyvacijos kokybiškai dirbti stoka yra didžiausia problema, kuri iškyla darbdaviams. Lojalių, motyvuotų ir savo įmone patenkintų darbuotojų Lietuvoje yra tik 11 proc., kai pasaulio vidurkis – 19 proc..

Daugiau nei pusė, arba 52 proc., darbuotojų nesijaučia motyvuoti, yra pasyvūs ir netiki savo įmonės sėkme, nors darbu yra patenkinti. Latvijoje ir Estijoje tokių darbuotojų yra atitinkamai 36 proc. ir 35 proc., o pasaulio vidurkis sudaro 30 proc. Nei vidinės, nei išorinės motyvacijos Lietuvoje neturi trečdalis visų darbuotojų. Latvijoje ir Estijoje šis rodiklis yra dar aukštesnis – atitinkamai 44 proc. ir 41 proc., o pasaulio vidurkis – 37 proc.. Labiausiai nemotyvuoti Lietuvoje yra statybos, gamybos ir socialinių paslaugų sektoriaus darbuotojai.

Dar vienas tyrimas atliktas 2003 metais L. Šalčiuvienės ir A. I. Mockaičio. Buvo tiriama nacionalinių kultūros vertybių ir motyvacinių poreikių santykio analizę pagal A. Maslow poreikių teoriją, kuri teigia, kad žmogaus poreikiai sudaro tam tikrą hierarchiją ir kiekvieno individo motyvacijos pagrindą sudaro tų poreikių kompleksas. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad Lietuvos respondentai labiausiai vertina socialinius poreikius. Savirealizacijos poreikiai Lietuvoje yra antroje vietoje. Trečioje vietoje – saugumo poreikiai. Pagarbos poreikiams Lietuvoje teikiama paskutinė vieta (8 pav.).



Šalinis: Mockaitis, A.I.; Šalčiuvienė, L. (2003), Kultūros poveikio poreikių hierarchijai tyrimas, p. 11

8 pav. Nacionalinės kultūros vertybės pagal A. Maslow poreikių hierarchiją

Pasak autorių (Mockaitis, Šalčiuvienė, 2003), darbuotojų vertybinių orientacijų žinojimas yra būtina prielaida kuriant įmonių struktūrą, aiškinantis efektyviausius vadovavimo modelius, o ypač kalbant apie įmonių motyvacinę – skatinimo sistemą, kuri turėtų poveikį kūrybiškumui.

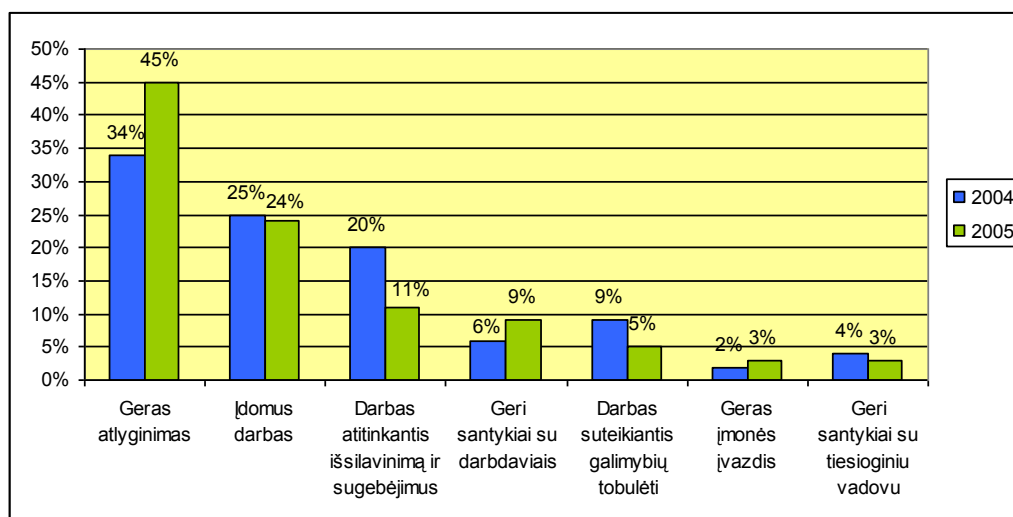
L. Marcinkevičiūtės (2003, p.70) tyrimų rezultatai atskleidė, kad 35 proc. darbuotojų yra aktualus materialinis apsirūpinimas, 20 proc. – laimė asmeniniame gyvenime, o 15 proc. apklaustųjų svarbus įdomus darbas. L. Marcinkevičiūtės (2003) atliktas tyrimas iš dalies prieštarauja L. Šalčiuvienės ir A. I. Mockaičio (2003) atliktam nacionalinių vertybių tyrimui. Pagal L. Marcinkevičiūtę pirmoje vietoje darbuotojams yra materialinis aprūpinimas, o A. Šalčiuvienės ir I. Mockaičio (2003) tyrime – socialiniai poreikiai. Darbuotojų pasirinktas vertybes L. Marcinkevičiūtė (2003) suskirstė į tris pagrindines grupes: saviraiškos (profesinis tobulėjimas,

asmenybės tobulėjimas), darbo pobūdžio (darbo turiningumas ir įvairumas, savarankiškumas darbe, bendravimas su žmonėmis) ir materialinio bei psichologinio atlygio (pasisekimas gyvenime – galimybė tapti vadovu, visuomenės pripažinimas, prestižas, materialinis aprūpinimas).

Pasak G. Manso (2009, p. 29), šiuolaikinės mokslo – techninės pažangos sąlygomis darbininkai per savo gyvenimą turėtų vidutiniškai 2 – 3 kartus iš esmės tobulinti savo profesines žinias arba persikvalifikuoti. Kai nėra palankių sąlygų įmonėje, darbuotojai profesinių galimybių pradeda ieškoti kitur. Tiriant darbuotojų kaitos priežastis, kas itin glaudžiai siejasi su motyvacija, L. Marcinkevičiūtė (2003, p. 92) nustatė, kad 25 proc. respondentų keičia darbą dėl per mažo darbo užmokesčio, 19 proc. išsina iš darbo dėl nekūrybiško ar neįdomaus darbo, 10 proc. respondentų – nemato perspektyvų siekiant paaukštėjimo. Taigi, tokio tyrimo rezultatai parodo, kad nemažai daliai darbuotojų svarbu kūrybiškas darbas, kur jie galėtų realizuoti tam tikras idėjas. Pagal A. Maslow poreikių hierarchijos piramidę, savirealizacijos poreikiai yra aukščiausioje vietoje, tai reiškia, kad darbuotojas būtų/stengtųsi būti kūrybingu ir inovatyviu turi būti patenkinti jo fundamentalūs poreikiai, tokie kaip fiziologiniai, saugumo ar socialiniai. Taigi, galima daryti prielaidą, kad tų 19 proc. darbuotojų poreikiai yra patenkinti, tačiau įmonėje laiku neatsižvelgiama į jų poreikius.

Atlikti tyrimai (Torrance, Safter, 1986; Alencar, 1996; Jackson, 2005) rodo, kad vadovai ne tik patys nėra kūrybingi, bet ir neatsiliepia į dirbančiųjų poreikį būti tokiems ir dažnai nesudaro sąlygų gebėjimams atsiskleisti, nes dauguma vadovų nesidomi kūrybiškumu (Karkockienė, 2006).

Kad darbuotojams svarbus kūrybiškas ir įdomus darbas patvirtina dar vieni „TNS Gallup“ 2004 – 2005 metais atlikti tyrimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti 7 darbuotojus labiausiai motyvuojančius veiksnius darbe. Pirmaisiais metais buvo apklausta 211 respondentų, o antraisiais 465 respondentai.

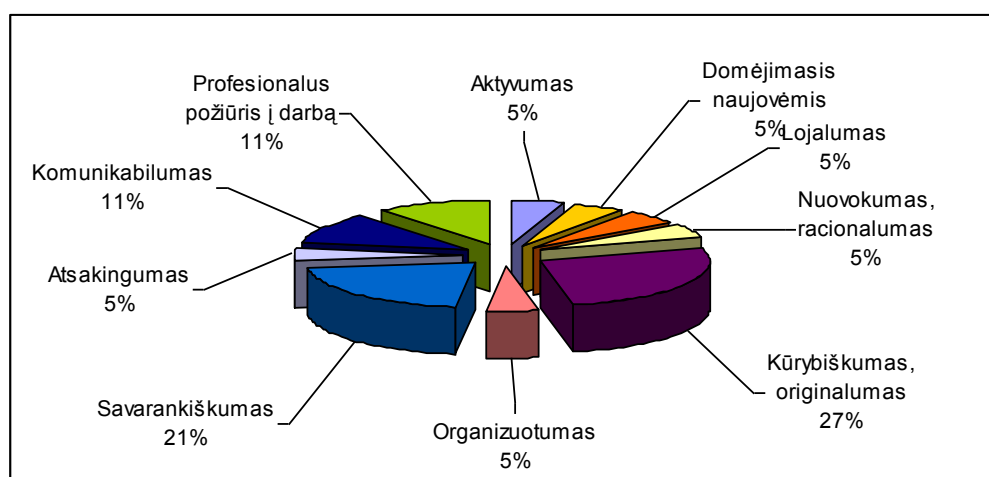


Šaltinis: „Verslo klasė“, 2008 m., sausis, Nr. 1, p. 38.

9 pav. Darbuotojams svarbūs motyvavimo būdai

Iš šio tyrimo rezultatų galima matyti, kad tiek 2004 m., tiek 2005 m. darbuotojams svarbiausias veiksnys buvo darbo užmokestis. Tačiau 2005 metais jo svarba dar labiau išaugo, tai galėjo įtakoti pragyvenimo išlaidos. Antras pagal svarbą veiksnys – įdomus darbas, kurio reikšmė per metus keitėsi labai nedaug. Tračias pagal svarbą veiksnys – darbas, kuris atitinka išsilavinimą ir sugebėjimus, 2005 m. Jo svarba gana ženkliai sumažėjo. Tai galėjo lemti atlyginimo reikšmės padidėjimas. O kadangi darbas pagal išsilavinimą ir kompetencijas ne visada yra gerai apmokamas, tai šio veiksnio svarba darbe sumažėjo. Mažiausiai svarbus veiksnys darbuotojams tiek 2004 m., tiek 2005 m. liko įmonės įvaizdis ir geri santykiai su tiesioginiu vadovu. Darbuotojams svarbiau buvo gerų santykių su darbdaviais veiksnys, kurio svarba 2005 metais išaugo.

2006 metais buvo apklausiami paslaugų sektoriaus vadovai Kauno regione, kurie turėjo įvertinti darbuotojų labiausiai vertinamus įgūdžius (Prieiga per internetą: <<http://projektai.pmmc.lt>>).



Šaltinis: sukurta autorės pagal pateiktus duomenis

10 pav. Labiausiai vertinami darbuotojų įgūdžiai

Kaip galima matyti 10 pav., pagal apklausos duomenis, darbdaviai labiausiai vertina darbuotojų kūrybiškumą (27 proc.), antroje vietoje savarankiškumą (21 proc.), profesionalų požiūrį į darbą (11 proc.). Kaip svarbias ir vertinamas savybes respondentai paminėjo ir domėjimąsi naujovėmis, lojalumą, nuovokumą, aktyvumą ir atsakingumą bei organizuotumą. Iš tyrimo rezultatų galima daryti išvadą, kad kūrybiškumas, kaip individuali darbuotojo savybė yra labai svarbi darbdaviams.

Apibendrinant pastarąjį bei „TNS Gallup“ (2001-2005, 2005), L. Šalčiuvienės ir A. I. Mockaičio (2003), G. Manso (2009) bei L. Marcinkevičiūtės (2003) atliktus tyrimus galima sakyti, kad darbuotojams yra svarbus kūrybiškas darbas, bei vadovai kūrybiškumą įvardina kaip vieną svarbiausių darbuotojų savybių, tačiau didžioji dalis apklaustų respondentų nejaučia pasitenkinimo dirbdami savo darbą. Galima daryti prielaidą, kad darbuotojų ir darbdavių lūkesčiai yra panašūs, tačiau priemonės iš darbdavių pusės jiems pasiekti yra naudojamos ne pagal paskirtį.

Kad apibendrint visų pateiktų empirinių tyrimų duomenis pateikta 3 lentelė, kurioje galima matyti atskirų motyvacijos veiksnių daromą poveikį darbuotojų kūrybingumui ir inovatyvumui.

3 lentelė

Motyvacijos poveikio įmonės kūrybiškumui ir inovatyvumui apibendrinimas

| Motyvacijos priemonė | Pobūdis | Autorius, metai |
|---|---------------------|---|
| Vidinė motyvacija | Emocinis | T. Amabile, 1997; J. Condry; E. Deci, R. Ryan, 1991; K. Szymanski, S. Harkins, 1992; L. Marcinkevičiūtė, 2005; K. Adams, 2005; E. CH. Shalley, J. Zhou, G. R. Oldham, 2004. |
| Sudėtingas, įdomus darbas | Soc. – psicholog. | T. Amabile, 1997. |
| Atlygis (materialinis) | Ekonom. – piniginis | T. Amabile, 1996; K. Szymanski, S. Harkins, 1992. |
| Priemonių atlikti darbui pasirinkimo laisvė | Soc. – psicholog. | T. Amabile, 1997. |
| Protingai riboti laiko išteklių | Organizacinis | T. Amabile, 1997. |
| Darbo vertinimas | Organizacinis | T. Amabile, 1997; L. Marcinkevičiūtė, 2005; G. Manso, 2009; W. C. Kim, R. Maurbogne, 2004. |
| Organizacijos kultūra | Organizacinis | T. Amabile, 1997; K. Adams, 2005 |
| Padėka, pripažinimas | Ekonom. – piniginis | J. Condry, 1997; P. Walton, 2003; K. Szymanski, S. Harkins, 1992. |
| Fizinė darbo aplinka | Soc. – psicholog. | P. Walton, 2003; E. CH. Shalley, J. Zhou, G. R. Oldham, 2004. |
| Tikslų nustatymas | Organizacinis | M. D. Mumford, 2000; W. C. Kim, R. Maurbogne, 2004. |
| Nuolatinis dėmesys veikalui | Soc. – psicholog. | W. C. Kim, R. Maurbogne, 2004. |
| Grupinis darbas | Organizacinis | T. Amabile, 1997. |

Šaltinis: Sudaryta autorės

Taigi, 3 lentelėje pateiktos autorių išskirtos motyvacijos priemonės, darančios tiek teigiamą, tiek neigiamą poveikį įmonės kūrybiškumui ir inovatyvumui. Taip pat pateikiama, kokie autoriai atliktuose empiriniuose tyrimuose, tokias priemones išskyrė.

Motyvacijos priemonės pobūdis išskiriamas pagal 3 priede esančią lentelę (įmonėse naudojami darbuotojų motyvavimo būdai). Vidinei motyvacijai priskirtas emocinis pobūdis, nes skirtinga emocinė būsena gali įtakoti individo nuotaiką ir kisti priklausomai nuo skirtingų veiksnių bei neturi jokio materialaus pagrindo – vertybių suvokimas, savo reikšmės suvokimas ir kt.

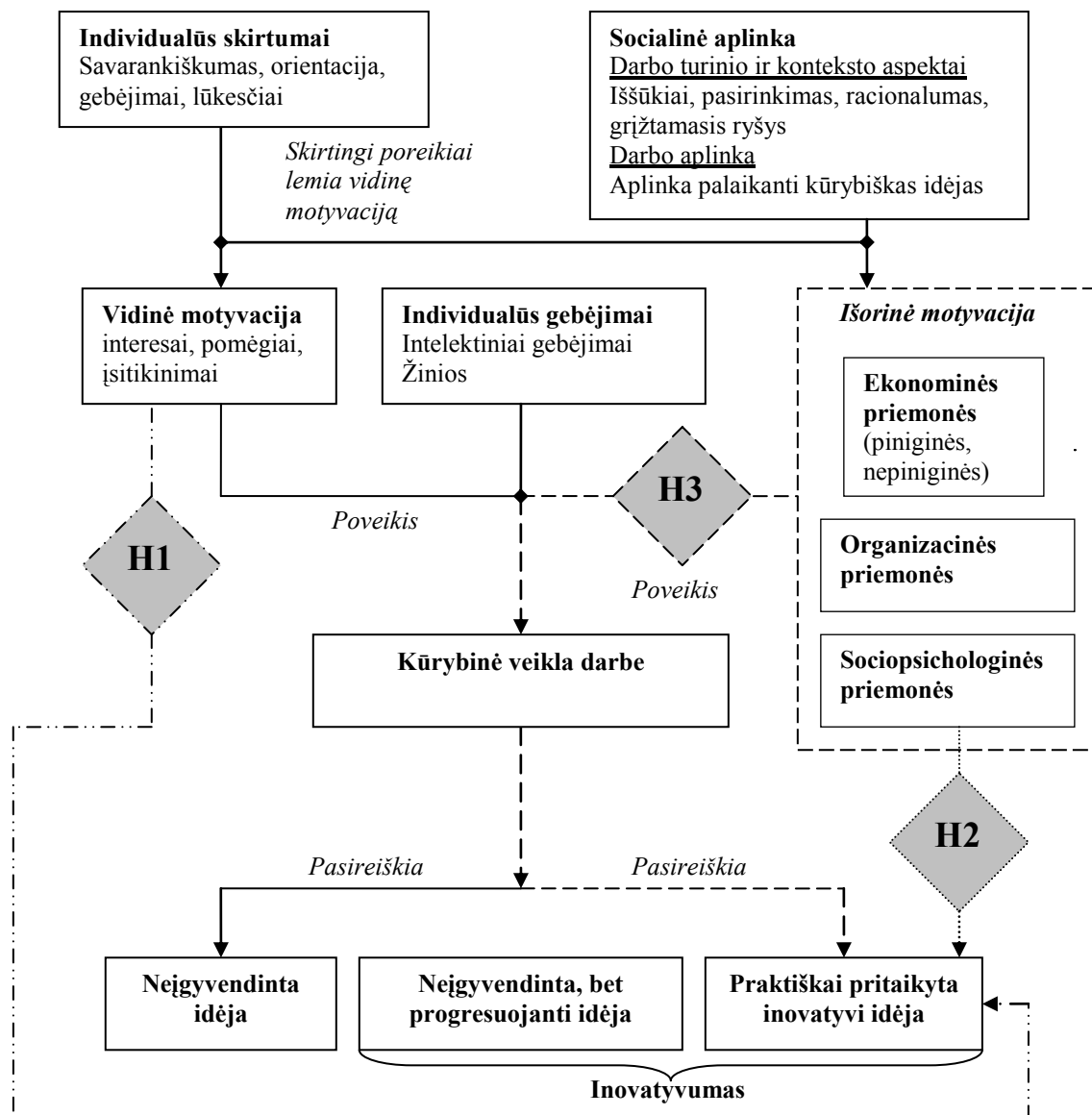
Kūrybiškumo ir inovatyvumo empiriniai tyrimai paprastai koncentruojasi į vieno konkretaus kintamojo poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui ar tiesiog akcentuoja analizuojamų veiksnių skatinimą organizacijoje. Kaip šiuos du kintamuosius, t. y. kūrybiškumą ir inovatyvumą įtakoja įmonėje taikoma motyvacinė sistema nėra (plačiai) ištirta. Todėl siekiant identifikuoti šį ryšį ir jį ištirti, sekančioje darbo dalyje, remiantis teorine ir empirine analize, bus pristatytas tyrimo modelis. Pastarasis modelis bus naudojamas motyvacijos poveikio įmonės darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui ištirti.

2.2 Motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui tyrimo modelis

Atlikti įvairūs praktiniai tyrimai rodo, kad apie darbuotojų motyvavimą ir motyvacijos daromą poveikį sukaupta nemažai teorinių ir praktinių mokslinių sprendimų, tačiau neaišku, ar

minėti sprendimai yra patikimi tomis sąlygomis, kuriomis reikia juos taikyti. Kyla klausimas, kuriuos iš sprendimų, rastų užsienio literatūroje, galima taikyti Lietuvoje ir atvirkščiai. Taigi, visuotinai pripažįstama, kad darbuotojų motyvavimas priklauso nuo konkrečios visuomenės, todėl negalima ignoruoti šalies ypatumų.

Todėl pirmiausia reikėtų atkreipti dėmesį į tai, kad didžioji dalis nagrinėtų jau atliktų tyrimų buvo atlikti ne Lietuvoje. Globalizacijos bei užsienio kapitalo įtakoje susiformavusias Lietuviškas tarptautines įmones taip pat galima laikyti vakarietiškos verslo kultūros pasekėjomis, tačiau nacionalinis žmogiškasis faktorius ir tam tikras postsovietinis palikimas galėjo įnešti tam tikrus pataisymus Lietuvos darbuotojų požiūryje į motyvaciją bei jos daromą poveikį. Remiantis Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo ir elgsenos rezultatais, galima išvada, jog nebūtina perimti visų siūlomų užsieniečių motyvavimo būdų ir modelių vien dėl to, kad jie pateikiami kaip „Pasauliniai standartai“. Dėl šių priežasčių nagrinėtų tyrimų rezultatais galima remtis tik kaip nuorodomis, kuria linkme turėtų būti atliekamas tyrimas, didesnę dėmesį atkreipiant į mažiau išnagrinėtus aspektus.



Šaltinis: sukurta autorės

11 pav. motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybingumui ir inovatyvumui tyrimo modelis

Taigi, remiantis nagrinėtomis motyvacijos teorijomis, kūrybiškumo ir inovatyvumo sampratomis bei atliktais empiriniais tyrimais šioje srityje sudarytas motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybingumui ir inovatyvumui tyrimo modelis (11 pav.).

Pateiktame 11 pav. yra pavaizduotas motyvacijos poveikio kūrybiškumui ir inovatyvumui viso empirinio tyrimo modelis, kuris sudarytas remiantis išnagrinėtomis motyvacijos teorijomis (F.Herzberg; J.Adams; A.Maslow; A.Locke; A.D.Amar) bei nagrinėtais empiriniais tyrimais motyvacijos poveikio kūrybingumui ir inovatyvumui srityje (T.Amabile; J. Condry; E.Deci, R.Ryan; K.Szymanski, S.Harkins; L.Marcinkevičiūtė; K.Adams; E.CH.Shalley, J.Zhou, G.R.Oldham).

Tuo remiantis išryškėjo, kad individualūs žmogaus poreikiai nulemia jo vidinę motyvaciją bei požiūrį į išorinę motyvaciją. Socialinė/organizacinė kultūra taip pat turi labai didelį poveikį vidinei motyvacijai bei įtakoja išorinę motyvaciją.

Vidinė motyvacija, individualūs žmogaus gebėjimai bei išorinės motyvacija gali virsti darbuotojo kūrybine veikla, kuri pasireiškia inovatyvia įgyvendinta idėja, iš dalies įgyvendinta arba neįgyvendinta idėja.

Toliau bus aptarta empirinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir metodika.

3. EMPIRINIS MOTYVACIJOS POVEIKIO DARBUOTOJŲ KŪRYBIŠKUMUI IR INOVATYVUMUI TYRIMAS

Šio skyriaus pirmoje dalyje pateikta empirinio tyrimo metodika, tikslas ir uždaviniai. Antroje dalyje pateikta motyvacijos poveikio UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui anketinės apklausos rezultatų nagrinėjimas ir apibendrinimas.

3.1 Organizacijos UAB „Coca Cola HBC Lietuva“ motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybingumui ir inovatyvumui tyrimo metodika

Tyrimas yra skirtas ištirti įmonės taikomos motyvacijos sistemos poveikį darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui. Empiriniame tyrime daugiau dėmesio skirta nematerialiniam darbuotojų skatinimui, kas antroje darbo dalyje išryškėjo, kaip didesnę poveikį kūrybiškumui darantis veiksnys. Bus tiriama ir materialinė motyvacija bei atsižvelgiama į darbuotojų individualius skirtumus bei gebėjimus, kas antroje darbo dalyje išryškėjo kaip vidinei motyvacijai poveikį turintys veiksniai. Taip pat bus siekiama nustatyti ar organizacijos darbuotojai, kurių motyvacinės sistemos lūkesčiai atitinka įmonės taikomą motyvacinę sistemą yra kūrybiškesni darbe ir ar jų kūrybinė veikla dažniau pasireiškia praktiškai pritaikytomis inovatyviomis idėjomis.

Taigi, **tyrimo objektas** – UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ taikomų motyvavimo priemonių ir būdų poveikis darbuotojų inovatyvumui ir kūrybiškumui.

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti ir nustatyti UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ darbuotojų motyvacijos poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui.

Tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. įvertinti darbuotojų individualių skirtumų ir socialinės aplinkos aspektų poveikį vidinei ir išorinei motyvacijai;
2. nustatyti vidinės motyvacijos poveikį įmonės darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui;
3. nustatyti organizacijoje taikomų motyvavimo priemonių ir būdų poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui;
4. nustatyti esamą darbuotojų kūrybiškumo lygį.

Tyrime keliamos hipotezės.

Empiriniame tyrime keliamos trys hipotezės, susijusios su motyvacijos daromu poveikiu kūrybiškumui ir inovatyvumui. Hipotezės susietos su anketos klausimais bei empirinio tyrimo uždaviniais.

H1 Vidinė motyvacija turi teigiamą poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui.

H2 Vidinė motyvacija turi didesnę teigiamą poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui nei išorinė motyvacija.

H3 Darbuotojai, kurių motyvavimo priemonių lūkesčiai atitinka įmonės naudojamas motyvavimo priemones yra kūrybiškesni darbe.

Tyrimo metodas. Duomenų surinkimui naudojamas anketinės apklausos metodas. Anketinė apklausa yra pasirinkta, siekiant organizacijos narių nuomonių įvairovės, taip pat taupant apklausiamųjų laiką bei saugant privatumą. Kadangi tyrimas atliekamas organizacijos viduje, pasirenkant anketinę apklausą įvertintas ir patogus respondentų nuomonių surinkimas, išplatinant anketas per organizacijos vidinio elektroninio pašto sistemą.

Apklausos metu gauti rezultatai sisteminami ir daromos diagramos naudojantis Microsoft Excel programa, po to analizuojami ir daromos motyvacijos poveikio įmonės darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui išvados.

Atliekant tyrimą svarbu išsiaiškinti, kas sudaro **tiriamąją visumą**, kuri apibrėžiama, kaip aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informaciją. Taigi, tiriamąją visumą šiame empiriniame tyrime sudaro UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ administracijos ir prekybos skyriaus darbuotojai.

Tyrimo imtis. Kad tyrimas būtų reprezentatyvus turi būti nustatytas imties dydis, t.y. kiek darbuotojų įmonėje reikia apklausti, kad gautos išvados atspindėtų įmonėje esančią realią situaciją.

Reikiamas respondentų skaičius apskaičiuotas gana dažnai naudojama *Paniotto* formulę (Kardelis, 2007):

$$n = 1 / (\Delta^2 + 1/N), \text{ kur}$$

n – reikiamas respondentų skaičius;

N – visumos narių skaičius.

Δ – paklaida;

UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ administraciją ir prekybos skyrių sudaro 105 darbuotojai, taigi, įvertinus 5 proc. paklaidą, galima apskaičiuoti imties dydį:

$$n = 1 / ((0,05)^2 + 1/105) = 83$$

Per vidinę pašto sistemą organizacijoje buvo išsiųstos 105 anketos – tiek, kiek joje dirba administraciją ir prekybos skyrių sudarančių darbuotojų. Sugrąžintos 84 pilnai užpildytos anketos. Taigi, pagal duotą formulę galima apskaičiuoti atliktos apklausos patikimumą ($p = 1 - \Delta$).

$$\Delta = \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{1}{N}} = \sqrt{\frac{1}{84} + \frac{1}{105}} = 0,021, \text{ t.y. } 2,1\%.$$

$p = 1 - 0,021 = 0,979 = 97,9\%$ (toks atliktos apklausos patikimumo laipsnis).

Tyrimo organizavimas. Kadangi tiriamieji aspektai yra kūrybiškumas ir inovatyvumas, tyrimui atlikti pasirinkta UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ – žinomiausią ir brangiausią prekinį

ženklą parduodanti rinkai organizacija. „Coca-Cola Hellenic Bottling Company” įmonių grupė, dar kitaip vadinama „Coca-Cola Hellenic”, yra viena didžiausių „The Coca-Cola Company“ partnerių Europoje. Šiuo metu „Coca-Cola Hellenic“ įmonei priklauso 75 įmonės, veikiančios 28 šalyse. Įmonių grupės pagrindinė veiklos sritis – nealkoholinių gėrimų gamyba bei platinimas. „Coca-Cola Hellenic“ įmonių grupė priklauso pasaulinei „Coca-Cola“ sistemai. UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ kartu su likusiomis Baltijos šalimis yra apjungtos į vieną verslo vienetą ir pavadintos „Coca-Cola HBC Baltic“ grupe su centru Taline. Tyrimui atlikti pasirinkta „Coca-Cola HBC Lietuva” padalinys, esantis Lietuvoje, bei to padalinio administracijos ir prekybos skyrių darbuotojai.

Anketos išplatintos per vidinę pašto sistemą visiems įmonės darbuotojams, kurie sudaro tiriamąją visumą. Anketų pildymui buvo paliktas dviejų savaitių laikotarpis. Pasibaigus šiam laikotarpiui buvo gautos 84 anketos, sugadintų anketų nebuvo gauta. Taigi, gautas 80 proc. Rezultato pasiekiamumas.

Tyrimo metu buvo laikomasi etikos principų: buvo prašoma respondentų sutikimo atsakyti į anketos klausimus, pabrėžiant jų apsisprendimo teisę dalyvauti ar nedalyvauti tyrime. Apklausiamiesiems buvo garantuota teisė išlikti anonimiškiems.

Anketos charakteristika. Anketą sudaro 12 uždaro tipo klausimų. Pirmuose septyniuose anketos klausimuose respondantai turėjo įvertinti pateiktus teiginius Likerto skalėje nuo 1 iki 5 balų. Likusiuose anketos klausimuose reikėjo pasirinkti vieną tinkantį variantą.

Visi anketos klausimai, priklausomai nuo jų turinio, suskirstyti į dvi grupes:

- **Pagrindiniai anketos klausimai.** Tai klausimai, susiję su darbuotojų motyvacija, kūrybiškumu ir inovatyvumu (1 – 8 klausimai);
- **Socialiniai-demografiniai klausimai.** Tai klausimai apie faktus, iš kurių gauti objektyvūs duomenys apie respondentus. Įtraukta tik respondentų amžius, lytis, darbo stažas organizacijoje ir pareigos, išskiriant vadovaujamas ir nevadovaujamas pareigas užimančius darbuotojus. Neatsižvelgiama į organizacijos struktūrinius padalinius remiantis prielaida, kad organizacijoje naudojama motyvacijos sistema yra vienoda visiems darbuotojams. Tuo siekiama kuo didesnio konfidencialumo bei respondentų atsakymų tikrumo (9 – 12 klausimai).

Visi anketos klausimai buvo sudaryti remiantis 11 pav. pateiktu teoriniu modeliu. Apibendrinant pateikiama 4 lentelė, kurioje pateikta anketos klausimų pagrįstumas ir reikalingumas.

Anketos klausimai pagal tyrimo uždavinius ir keliamas hipotezes

| Tyrimo uždavinys | Hipotezė | Anketos klausimai |
|--|--|---|
| Įvertinti darbuotojų individualių skirtumų ir socialinės aplinkos aspektų poveikį vidinei ir išorinei motyvacijai; | (Hipotezės, susijusios su šiuo uždaviniu nėra) | 1. Ar galite darbe realizuoti šiuos veiksnius? 2. Ar esate patenkintas savo atliekamu darbu ir darbo aplinka? |
| Nustatyti vidinės motyvacijos poveikį įmonės darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui; | H1 Vidinė motyvacija turi teigiamą poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui. | 3. Ar realizuojate savo interesus, pomėgius ir įsitikinimus dirbdami šioje organizacijoje? 4. Įvertinkite, kiek dirbdami savo darbe galite panaudoti šiuos gebėjimus. |
| Nustatyti organizacijos taikomų motyvavimo priemonių ir būdų poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui; | H2 Vidinė motyvacija turi didesnę teigiamą poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui nei išorinė motyvacija. | 5. Kurios motyvavimo priemonės Jums asmeniškai atrodo svarbiausios? 6. Kurias motyvavimo priemones daugiausiai naudoja Jūsų įmonė? 7. Įvertinkite kūrybinės veiklos aspektus Jūsų organizacijoje. 8. Ar dažnai Jūsų pasiūlytos idėjos pritaikomos įmonės veikloje? |
| Nustatyti esamą darbuotojų kūrybiškumo lygį; | H3 Darbuotojai, kurių motyvavimo priemonių lūkesčiai atitinka įmonės naudojamas motyvavimo priemones yra kūrybiškesni darbe. | 5. Kurios motyvavimo priemonės Jums asmeniškai atrodo svarbiausios? 6. Kurias motyvavimo priemones daugiausiai naudoja Jūsų įmonė? 7. Įvertinkite kūrybinės veiklos aspektus Jūsų organizacijoje. 8. Ar dažnai Jūsų pasiūlytos idėjos pritaikomos įmonės veikloje? |
| Demografiniai klausimai. | (Hipotezės, susijusios su šiais klausimais nėra) | 9. Jūsų lytis. 10. Jūsų pareigos. 11. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje. 12. Jūsų amžius |

Šaltinis: sudaryta autorės

Iš pateiktos lentelės galima matyti, kad anketos klausimai yra susieti su tyrimo uždaviniais bei hipotezėmis. Klausimų formuluotė apima šiek tiek platesnį veiksnių spektrą, nei veiksnius, susijusius su iškeltomis hipotezėmis, o tai leidžia įvertinti ir kitus darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui svarbius veiksnius, tokius kaip individualius darbuotojų skirtumus bei socialinę aplinką.

Demografiniai respondentų duomenys. Apklausoje dalyvavusių UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ darbuotojų pasiskirstymas pagal lytį, pareigas, darbo stažą ir amžių pateiktas 6 priede.

Tačiau prieš atliekant tyrimo metu gautų duomenų analizę, pateikta tyrime dalyvavusių respondentų trumpą charakteristiką. Taigi, kaip buvo minėta tyrime dalyvavo 84 respondentai, iš kurių 64% sudaro vyrai. Interpretuojant gautus duomenis, organizaciją galima laikyti labiau „vyriška“, arba įvertinus rezultato pasiekiamumą (80%), konstatuoti didesnę vyriškos lyties respondentų aktyvumą, dalyvaujant apklausoje. Apklausoje dalyvavusių respondentų pasiskirstymo pagal pareigas rezultatai rodo, kad UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ 26% darbuotojų užima

vadovaujamas pareigas. Didžioji dalis darbuotojų (33%) įmonėje dirba nuo 2 iki 5 metų. 21% darbuotojų dirba nuo 1 iki 2 metų, 17% darbuotojų dirba iki 1 metų, 19% - nuo 5 iki 10 metų ir mažiausiai darbuotojų dirba daugiau nei 10 metų (10%). Interpretuojant gautus rezultatus galima sakyti, kad įmonėje egzistuoja darbuotojų kaita, nes 38% apklaustųjų sudaro mažiau nei 2 metus įmonėje dirbantys darbuotojai. Taip pat galima daryti išvadą, kad UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ yra jauna pagal jos darbuotojų amžių, nes net 80% darbuotojų yra jaunesni nei 35 metai. Vyresni nei 46 metų respondentai sudaro tik 5% įmonės darbuotojų.

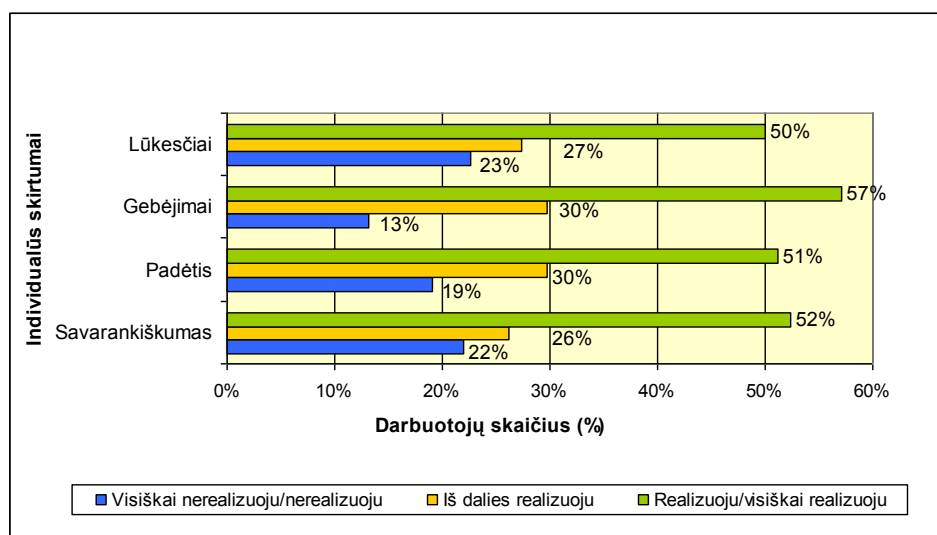
Apibendrinant „Coca-Cola HBC Lietuva“ socialinius-demografinius darbuotojų apklausos rezultatus, galima konstatuoti, jog tai labiau vyriška, gana stabiliai veikianti darbuotojų kaitos prasme organizacija, kurios beveik trečdalį sudaro vadovai ir kuri yra daugiau orientuota į jaunesnio amžiaus darbuotojus.

3.2 Tyrimo rezultatai ir jų analizė

Tyrimo analizė atlikta nuoseklia tvarka pagal iškeltus empirinio tyrimo uždavinius bei hipotezes.

Pirmasis empirinio tyrimo uždavinys. Pirmuoju tyrimo uždaviniu buvo siekiama įvertinti darbuotojų individualių skirtumų ir socialinės aplinkos aspektų poveikį vidinei ir išorinei motyvacijai, kas antroje darbo dalyje išryškėjo kaip tam tikrą poveikį turintys aspektai. Uždavinys nėra susietas su hipotezėmis, jis tarnauja kaip pagalbinis klausimas, norint ištirti minėtą poveikį.

Pirmuoju anketos klausimu (*Ar galite darbe realizuoti šiuos veiksnius? Įvertinkite kiekvieną veiksnį skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nerealizuojau, 2 - nerealizuojau, 3 - iš dalies realizuoju, 4 - realizuoju, 5 - visiškai realizuoju*) buvo siekiama nustatyti kaip darbuotojai realizuoja savo individualius skirtumus darbe: savarankiškumą, orientaciją, gebėjimus ir lūkesčius. Būtent tokie individualūs poreikiai ir jų realizavimas darbe pasirinkti remiantis T. Amabile (1997), A. Ganusauskaitės ir V. Liesionio (2008) bei Howard (2008) darbais, kuriuose jie išskiria kūrybingiems žmonėms būdingas savybes.



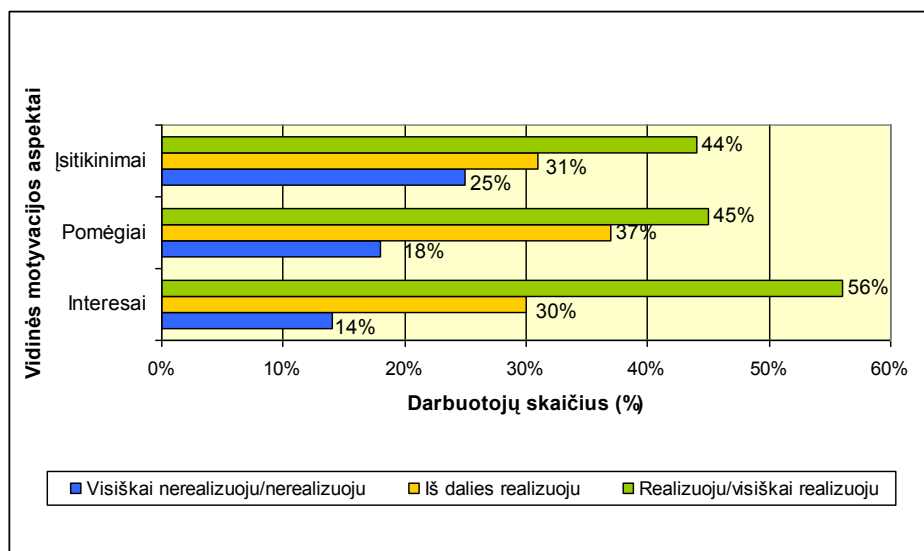
Šaltinis: sukurta autorės

12 pav. Individualių darbuotojų skirtumų realizavimas darbe

Iš 12 pav. galima matyti, kad 57% įmonės darbuotojų realizuoja savo asmeninius gebėjimus darbe. Vidutiniškai ši individuali savybė vertinta 3,7 balo. Šiek tiek žemesniais balais (vidutiniškai 3,44 balo) vertintas savarankiškumas, kuris siejamas su poreikiu darbe būti savarankišku ir tikslo siekimo priemonės pasirinkti pačiam. Šių individualių poreikių darbe realizuoja 52% darbuotojų. Savo lūkesčius darbe realizuoja 50% respondentų, kurie vidutiniškai dvejomis dešimtosiomis balo vertinti mažiau (3,42 balo) nei savarankiškumas. Savęs, kaip tam tikro socialinio statuso visuomenės nario suvokimas, daro įtaką padėties darbe suvokimui ir lūkesčiams. 51% respondentų savo padėtį darbe realizuoja, 30% realizuoja iš dalies ir 19% nerealizuoja/nerealizuoja visiškai. Ši individuali savybė vidutiniškai vertinta 3,38 balo, kas reiškia, kad ji yra realizuojama iš dalies. Vertinant bendrą UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ individualių darbuotojų skirtumų realizavimą, kuris siekia 3,5 balo, galima sakyti, kad dauguma darbuotojų patenkina savo individualius poreikius darbe.

Toliau bus pateikta individualių skirtumų poveikis vidinei bei išorinei motyvacijai (1, 3, 5 ir 6 anketos klausimai).

Remiantis T. Amabile (1997), K. Adams (2005) ir Howard (2008) darbais, vidinei motyvacijai įvertinti buvo pasirinkti trys aspektai: interesai, pomėgiai ir įsitikinimai. Respondentų buvo prašoma įvertinti atskirai kiekvieno iš šių veiksnių realizavimą darbe penkiabalėje likerto skalėje. Gauti rezultatai parodė (13 pav.), kad daugiausiai respondentų realizuoja/realizuoja visiškai darbe savo interesus (56%). Įsitikinimus ir pomėgius darbe realizuoja/realizuoja visiškai atitinkamai 44% ir 45% respondentų.



Šaltinis: sukurta autorės

13 pav. Darbuotojų vidinės motyvacijos aspektų vertinimas

Daugiausiai darbuotojų įmonėje nerealizuoja savo asmeninių įsitikinimų (25%). Asmeniniai interesai ir jų realizavimas darbe, kurie įvardinami kaip itin svarbus vidinės motyvacijos aspektas, nerealizuojami tik 14% respondentų. Taigi, vertinant bendrą UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ darbuotojų vidinės motyvacijos lygį galima sakyti, jog beveik pusė (48%) darbuotojų turi aukštą vidinės motyvacijos lygį, arba, kad darbuotojų dalyvavusių apklausoje vidinė motyvacija yra šiek tiek didesnė nei vidutinė, nes vidutinis jos aspektų realizavimo vertinimas siekia 3,35 balo. Apibendrinant tokius rezultatus galima sakyti, kad daugiau nei pusė įmonės darbuotojų dirba skatinami vidinės motyvacijos, kuri atsiranda patenkinus konkrečiam darbuotojui būdingus individualius poreikius.

Norint nustatyti individualių skirtumų poveikį vidinei motyvacijai, individualūs darbuotojų poreikiai buvo pasirinkti kaip pastovus dydis (1 anketos klausimas), o vidinė motyvacija (3 anketos klausimas) kaip kintamasis. Individualių darbuotojų poreikių vertinimas likerto skalėje suskirstytas į tris grupes (realizuojū visada/realizuojū, realizuojū kartais, nerealizuojū visiškai/nerealizuojū). Tada žiūrimas vidinės motyvacijos aspektų vertinimas kiekvienoje iš minėtų grupių.

Taigi, lentelėje pateikta UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ darbuotojų individualių skirtumų realizavimo vertinamas (realizuojū visiškai/realizuojū, realizuojū iš dalies, nerealizuojū visiškai/nerealizuojū) bei atitinkamai darbuotojų vidinės motyvacijos aspektų vertinimo balais¹ vidurkiai. Iš 5 lentelėje pateiktų tyrimo rezultatų galima matyti, kad darbuotojų individualių poreikių realizavimo vertinimas turi poveikį jų vidinei motyvacijai, kadangi aukštesnis individualių skirtumų vertinimas įtakoja didesnę vidinę motyvaciją.

¹ 5 – realizuojū visiškai, 4 – realizuojū, 3 – realizuojū iš dalies, 2 – nerealizuojū, 1 – nerealizuojū visiškai.

Individualių skirtumų poveikis vidinei motyvacijai

| Individualūs skirtumai | Vidinės motyvacijos aspektai | | | |
|------------------------------------|------------------------------|----------|--------------|----------|
| Savarankiškumas | Interesai | Pomėgiai | Įsitikinimai | Vidurkis |
| Realizuoju visiškai/realizuoju | 3,9 | 3,6 | 3,7 | 3,7 |
| Realizuoju iš dalies | 3,4 | 3,3 | 3,1 | 3,3 |
| Nerealizuoju visiškai/nerealizuoju | 2,7 | 2,7 | 2,2 | 2,5 |
| Padėtis | Interesai | Pomėgiai | Įsitikinimai | Vidurkis |
| Realizuoju visiškai/realizuoju | 4,1 | 3,8 | 3,8 | 3,9 |
| Realizuoju iš dalies | 3,2 | 3,2 | 2,8 | 3,1 |
| Nerealizuoju visiškai/nerealizuoju | 2,6 | 2,4 | 2,2 | 2,4 |
| Gebėjimai | Interesai | Pomėgiai | Įsitikinimai | Vidurkis |
| Realizuoju visiškai/realizuoju | 3,9 | 3,8 | 3,7 | 3,8 |
| Realizuoju iš dalies | 3,1 | 2,8 | 2,8 | 2,9 |
| Nerealizuoju visiškai/nerealizuoju | 2,5 | 2,8 | 2,2 | 2,5 |
| Lūkesčiai | Interesai | Pomėgiai | Įsitikinimai | Vidurkis |
| Realizuoju visiškai/realizuoju | 4,1 | 3,8 | 3,9 | 3,9 |
| Realizuoju iš dalies | 3,3 | 3,5 | 2,8 | 3,2 |
| Nerealizuoju visiškai/nerealizuoju | 2,5 | 2,3 | 2,3 | 2,4 |

Šaltinis: sukurta autorės

Darbuotojai, kurie realizuoja visiškai/realizuoja savarankiškumą darbe, kas pagal tyrimo rezultatus daugiau būdinga vadovaujamas pareigas užimantiems ir vyresnio amžiaus žmonėms, savo vidinės motyvacijos aspektus vertino vidutiniškai nuo 3,6 iki 3,9 balo, kai tuo tarpu kita respondentų grupė, kurie nerealizuoja/nerealizuoja visiškai savo savarankiškumo vidutiniškai vidinės motyvacijos aspektus vertino nuo 2,2 iki 2,7 balo pagal likerto skalę. Tokiu pat tiesioginio proporcingumo principu (kuo labiau realizuojami individualūs skirtumai tuo aukštesnė yra vidinė motyvacija) pasiskirstė ir kiti trys UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ darbuotojų individualūs skirtumai

Ištirti šių dviejų veiksnių koreliaciją pasirinktas determinacijos koeficientas R^2 , kuris apibrėžiamas kaip variacijos dalies, kurią paaiškina regresijos funkcija, ir visos variacijos santykis (Bagdonas, 2004).

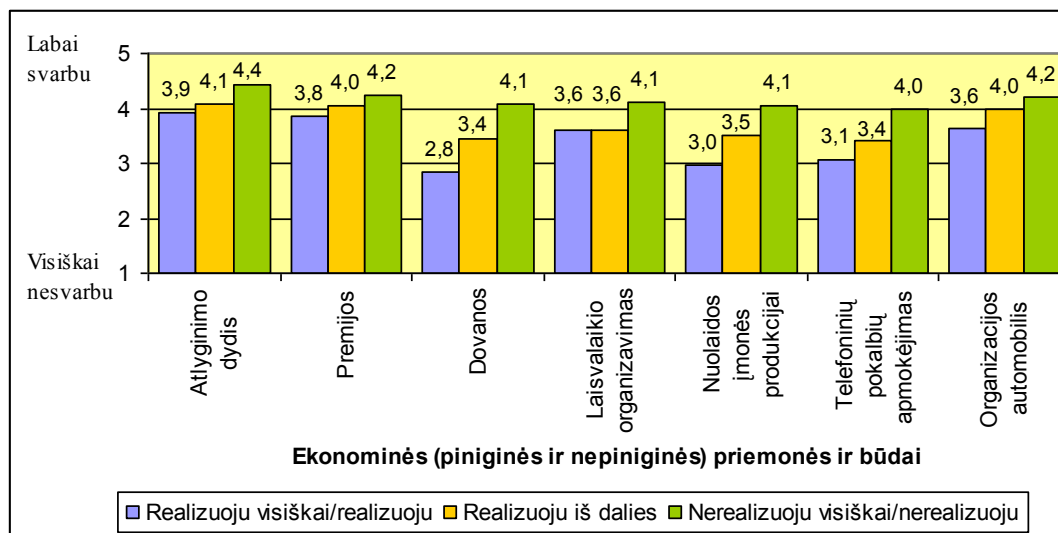
Gautas priklausomybės laipsnį, tarp rezultatinio požymio ir jį įtakančio veiksnio rodantis koeficientas $R^2 \approx 0,93^2$. Taigi, gautas labai stiprus³ koreliacinis ryšys, ir šis rezultatas leidžia daryti išvadą, jog individualių darbuotojų skirtumų patenkinimas turi labai didelį poveikį jų vidinei motyvacijai dirbti, tai reiškia, kad kuo daugiau darbuotojai patenkins savo individualius skirtumus, tuo aukštesnė bus jų vidinė motyvacija.

Norint nustatyti individualių darbuotojų skirtumų poveikį išorinei motyvacijai, kitaip tariant, kokią įtaką individualių poreikių realizavimas/patenkinimas daro išorinių motyvacijos priemonių ir

² Koeficientas apskaičiuotas remiantis kintamųjų reikšmių vidurkiu.

³ Koeficiento reikšmės: nuo 0 iki 0,19 – labai silpnas ryšys; nuo 0,20 iki 0,39 – silpnas ryšys; nuo 0,40 iki 0,69 – vidutinis ryšys; nuo 0,70 iki 0,89 – stiprus ryšys; nuo 0,90 iki 0,99 – labai stiprus ryšys (Krušinskienė, 2008).

būdų pasirinkimui, pasirinkta išorines motyvacijos priemones skirstyti į ekonomines (pinigines ir nepinigines), organizacines ir sociopsichologines bei ištirti poveikį atskirai kiekvienai motyvacijos priemonių ir būdų grupei.



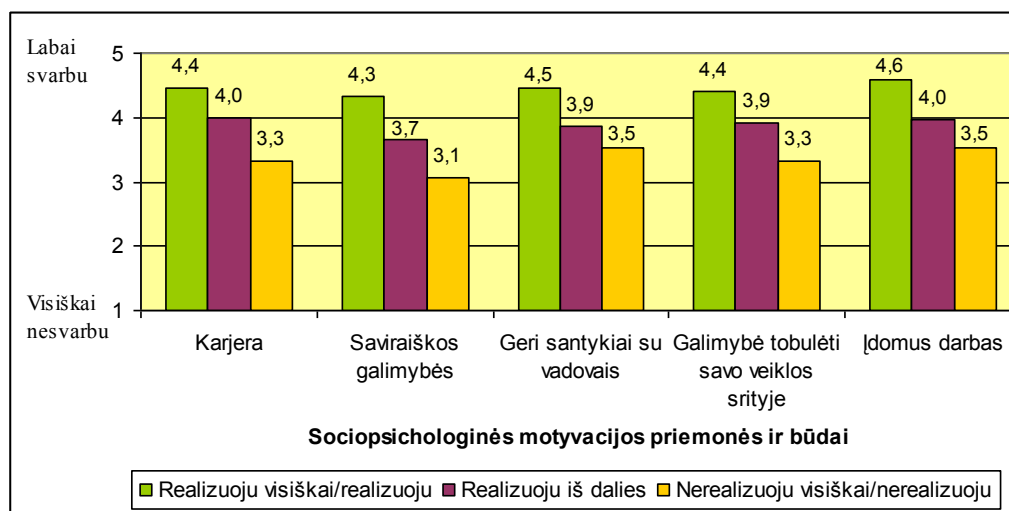
Šaltinis: sukurta autorės

14 pav. Individualių skirtumų poveikis išorinei motyvacijai

14 pav. pateikta individualių darbuotojų skirtumų poveikis ekonominių piniginių ir nepiniginių motyvacijos priemonių svarbai. Kaip galima matyti paveiksle, darbuotojai, kurie realizuoja visiškai/realizuoja savo individualius poreikius, ekonominių piniginių (atlyginimo dydžio ir piniginių premijų) motyvacijos priemonių svarbą vertino atitinkamai 3,9 ir 3,8 balo. Darbuotojai, kurie realizuoja iš dalies individualius poreikius atlyginimo dydžio svarbą vertino 4,1 balo, o premijų – 4 balais. Darbuotojams, kurie nerealizuoja visiškai/nerealizuoja šių poreikių, piniginė motyvacija yra svarbiau: atlyginimo dydis vertintas 4,4 balo, o piniginės premijos – 4,2 balo. Ekonominės nepiniginės motyvacijos priemonės, naudojamos UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“, taip pat yra svarbesnės darbuotojams, kurie nerealizuoja visiškai/nerealizuoja savo individualių skirtumų. Taigi, remiantis tyrimo rezultatais, galima teigti, jog UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ darbuotojams, kurie dirbdami šioje įmonėje realizuoja savo individualius skirtumus, ekonominės piniginės ir nepiniginės motyvacijos priemonės yra mažiau svarbios nei tiems, kurie šių individualių skirtumų nerealizuoja visiškai/nerealizuoja.

Sekančiame paveiksle pateikta individualių darbuotojų skirtumų realizavimo poveikis sociopsichologinių motyvacijos priemonių asmeninei svarbai.

Kaip galima matyti 15 pav., darbuotojai, kurie realizuoja visiškai/realizuoja savo individualius poreikius sociopsichologines motyvavimo priemones vertina, kaip jiems itin svarbias.



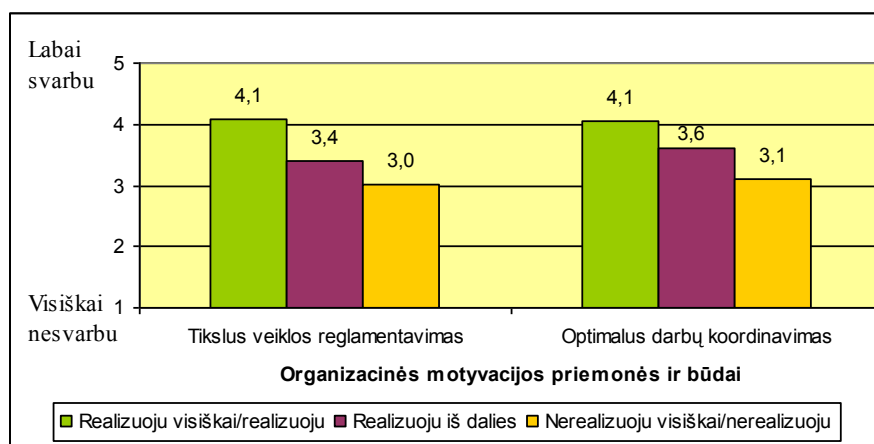
Šaltinis: sukurta autorės

15 pav. Individualių skirtumų poveikis išorinei motyvacijai

Įdomaus darbo, kaip motyvuojančio veiksnio svarbumas, vidutiniškai vertintas 4,6 balo, geri santykiai su vadovais – 4,5, karjera ir galimybė tobulėti savo veiklos srityje – 4,4 ir saviraiškos galimybės – 4,3 balo. Darbuotojai, kur savo individualius poreikius realizuoja iš dalies sociopsichologines motyvavimo priemones vertino, kaip mažiau jiems svarbias, vidutiniškai nuo 3,5 iki 4 balų. Trečioji tyrime dalyvavusių darbuotojų grupė, kurie visiškai nerealizuoja/nerealizuoja savo individualių poreikių, sociopsichologines motyvavimo priemones vertino dar mažesniais balais: karjeros galimybes – 3,3, saviraiškos galimybes – 3,1, gerus santykius su vadovais – 3,5, galimybę tobulėti savo veiklos srityje – 3,3 ir įdomų darbą – 3,5 balo. Taigi, iš pateiktų tyrimo rezultatų, galima matyti, kad individualių darbuotojų poreikių patenkinimas UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” ir sociopsichologinių motyvacijos priemonių svarba darbuotojams yra tiesiogiai proporcingi kintamieji. Tai reiškia, kad kuo daugiau patenkinti darbuotojų individualūs poreikiai, tuo jiems svarbiau įdomus darbas, geri santykiai su vadovais, galimybė tobulėti savo veiklos srityje bei kitos įmonėje egzistuojančios sociopsichologinės motyvavimo priemonės ir būdai.

Žemiau esančiame 16 pav. pateikta individualių darbuotojų poreikių patenkinimo poveikis organizacinių motyvacijos priemonių svarbai įmonėje.

Analizuojant gautus rezultatus galima sakyti, kad organizacinės motyvacijos priemonės yra svarbios darbuotojams, kurie savo individualius poreikius realizuoja visiškai/realizuoja (tikslus veiklos reglamentavimas vertintas vidutiniškai ir optimalus darbų koordinavimas vidutiniškai vertinti po 4,1 balo). Darbuotojai, kurie nerealizuoja visiškai/nerealizuoja savo individualių poreikių organizacijoje, tikslų veiklos reglamentavimą vertino 3 balais, o optimalų darbų koordinavimą 3,1 balo. Remiantis tokiais rezultatais, galima daryti išvadą, jog organizacinės UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” motyvacijos priemonės yra labiau svarbios darbuotojams, kurie realizuoja visiškai/realizuoja savo individualius poreikius nei tiems, kurie jų nerealizuoja visiškai/nerealizuoja.

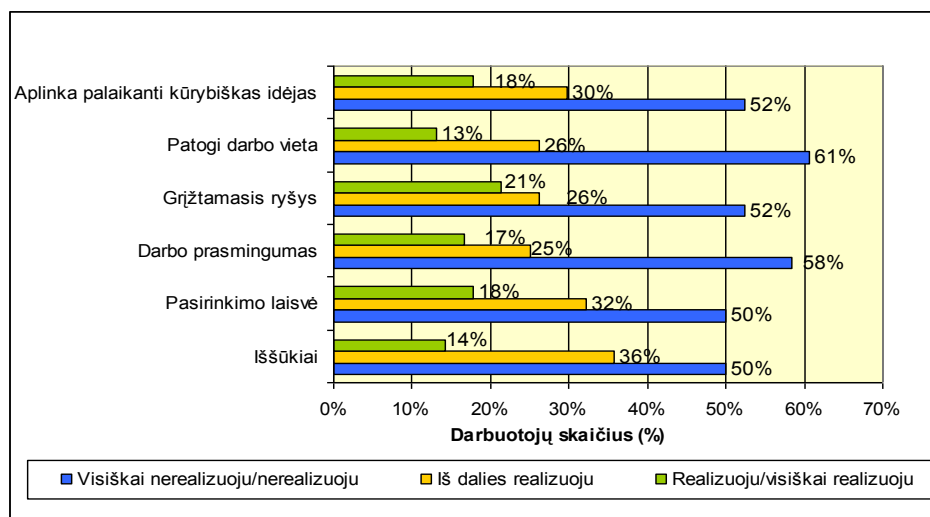


Šaltinis: sukurta autorės

16 pav. Individualių skirtumų poveikis išorinei motyvacijai

Apibendrinant, individualių poreikių realizavimo poveikį vidinei bei išorinei motyvacijai, galima teigti, kad UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” šis poveikis egzistuoja ir yra teigiamas. Kuo labiau realizuojami darbuotojų individualūs poreikiai tuo aukštesnė yra jų vidinė motyvacija, bei jiems svarbiau sociopsichologinės bei organizacinės motyvacijos priemonės ir būdai. Tuo tarpu ekonominės priemonės ir būdai svarbesni darbuotojams, kurie šių poreikių dirbdami nerealizuoja.

Antrasis anketos klausimas („Ar esate patenkintas savo atliekamu darbu ir darbo aplinka?“) buvo skirtas išsiaiškinti kaip organizacijos darbuotojai vertina socialinę aplinką, kurią sudaro darbo turinio ir konteksto aspektai (iššūkiai, pasirinkimo laisvė, darbo prasingumas, grįžtamasis ryšys) bei darbo aplinka (patogi, ergonomiška darbo vieta ir aplinka palaikanti kūrybiškas idėjas).



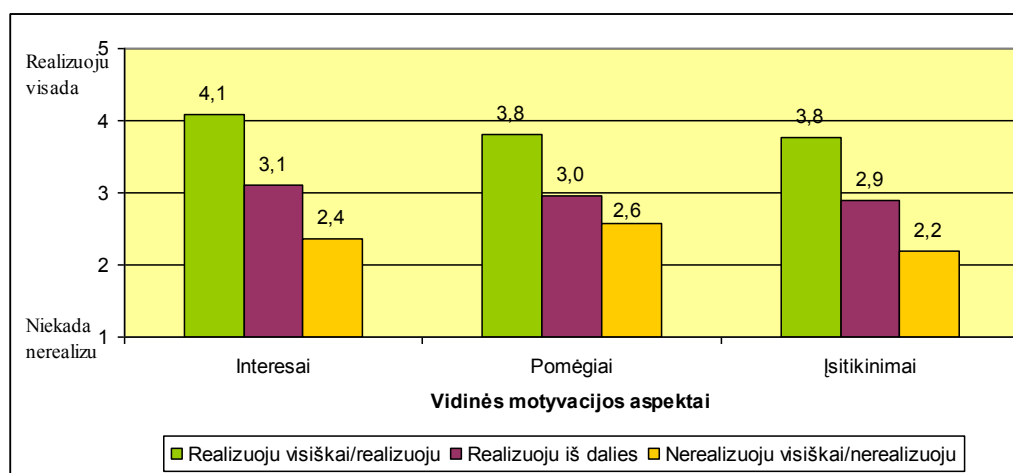
Šaltinis: sukurta autorės

17 pav. Individualių skirtumų poveikis išorinei motyvacijai

Iš pateiktų tyrimo duomenų galima matyti, kad daugiau nei pusė UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” darbuotojų yra labai patenkinti/patenkinti atliekamu darbu (iššūkiai – 50%, pasirinkimo laisvė – 50%, darbo prasingumas – 58%, grįžtamasis ryšys – 52%) bei darbo aplinka (patogi darbo vieta – 61%, aplinka palaikanti kūrybiškas idėjas – 52%). 21% respondentų mano, kad

visiškai negauna grįžtamojo ryšio 18% respondentų mano, kad jų darbo aplinka yra visiškai nepalaikanti kūrybiškų idėjų. Taigi, galima sakyti, kad įmonėje vyraujančia socialinė aplinka (darbo turiniu ir konteksto aspektais bei darbo aplinka) yra patenkinti dauguma įmonės darbuotojų. Empirinių tyrimų apžvalgoje (Manso (2009), G.R.Oldham (2004), W.C. Kim, R. Mauborgne (2004) ir kt.) socialinė aplinka išryškėjo kaip poveikį vidinei darbuotojų motyvacijai turintis veiksnys, todėl toliau bus tiriama, kokį poveikį vidinei motyvacijai turi teigiama UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” socialinė aplinka.

Norint nustatyti socialinės aplinkos poveikį vidinei motyvacijai pateiktas 18 pav.. Paveiksle pavaizduota socialinės aplinkos (iššūkių, pasirinkimo laisvė, darbo prasmingumas, grįžtamasis ryšys, aplinka palaikanti kūrybiškas idėjas) poveikis vidinės motyvacijos aspektams.



Šaltinis: sukurta autorės

18 pav. Individualių veiksmų realizavimas darbe

Iš pateikto 18 pav. galima matyti, kad labai patenkintų/patenkintų socialine darbo aplinka darbuotojų vidinės motyvacijos aspektų realizavimo vertinimai yra didesni (interesai – 4,1, pomėgiai – 3,8, įsitikinimai – 3,8 balo) nei iš dalies patenkintų (interesai – 3,1, pomėgiai – 3, įsitikinimai – 2,9 balo) ir visiškai nepatenkintų/nepatenkintų (interesai – 2,4, pomėgiai – 2,6, įsitikinimai – 2,2 balo). Taigi, galima daryti išvadą, kad UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” darbuotojų darbo aplinka daro poveikį jų vidinės motyvacijos lygiui: kuo labiau darbuotoją supanti socialinė aplinka atitinka jų lūkesčius tokiai aplinkai, tuo aukštesnė yra jų vidinė motyvacija.

Toliau pateikta socialinės aplinkos poveikis išorinei motyvacijai. Toks poveikis tirtas remiantis socialinės aplinkos ir išorinių motyvacijos priemonių vertinimu ir žiūrint kokios išorinės motyvacijos priemonės yra svarbu labai patenkintiems/patenkintiems, iš dalies patenkintiems ir visiškai nepatenkintiems/nepatenkintiems socialine aplinka UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” darbuotojams.

Gauti rezultatai (grafiniai duomenys pateikti 7 priede) parodė, kad ekonominės piniginės priemonės yra svarbesnės visiškai nepatenkintiems/nepatenkintiems socialine aplinka darbuotojams.

Šioje grupėje atlyginimo dydžio ir premijų vertinimo vidurkiai atitinkamai siekia 4,6 ir 4,4 balo (patenkinti iš dalies – 4,1 ir 4,1, patenkinti/patenkinti labai – 3,9 ir 3,8). Ekonominės nepiniginės motyvacijos priemonės taip pat svarbesnės labai nepatenkintiems/nepatenkintiems socialine aplinka UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” darbuotojams. Šiai grupei respondentų svarbiausia organizacijos automobilis (4,3 balo) ir nuolaidos įmonės produkcijai (4,2). Socialine aplinka patenkintiems darbuotojams ekonominės nepiniginės priemonės yra svarbios dar mažiau nei piniginės, jų svarbumo vertinimo vidurkis tik 3,1 balo.

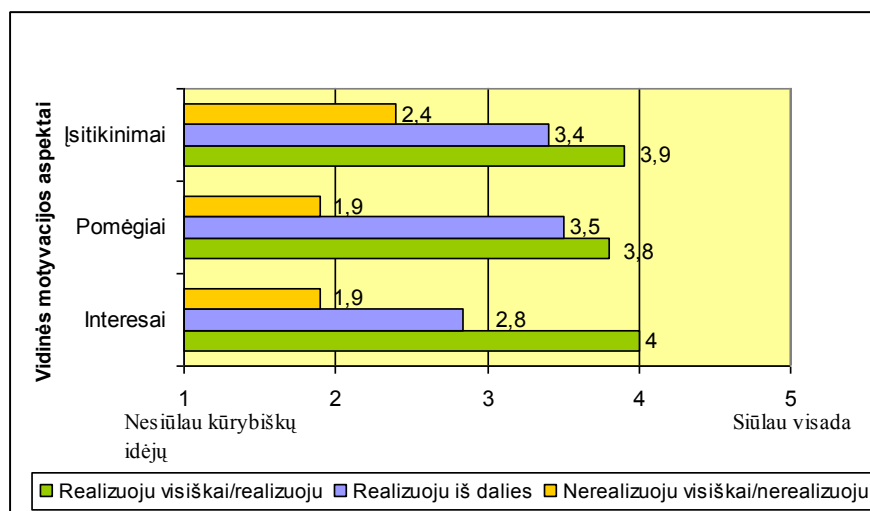
Sociopsichologinių ir organizacinių motyvacijos priemonių vertinimas labai skiriasi nuo ekonominių priemonių vertinimo. Sociopsichologinės ir organizacinės motyvacijos priemonės svarbesnės socialine aplinka labai patenkintiems/patenkintiems darbuotojams. Jiems vienodai svarbios beveik visos sociopsichologinės (karjera – 4,4, saviraiškos galimybės – 4,3, geri santykiai su vadovais – 4,5, galimybė tobulėti savo veiklos srityje – 4,5. įdomus darbas – 4,6) ir organizacinės (tikslus veiklos reglamentavimas – 4,1, optimalus darbų koordinavimas – 4,1) motyvacijos priemonės. Socialinės aplinka labai nepatenkinti/nepatenkinti darbuotojai šias priemones vertino vidutiniškai 0,7 balo mažiau.

Apibendrinant socialinės aplinkos poveikio išorinei motyvacijai rezultatus galima daryti išvadą, jog pasitenkinimas socialine aplinka daro poveikį išorinės motyvacijos priemonių svarbumui darbuotojams. Galima sakyti, kad socialinė aplinka ir ekonominės motyvacijos priemonės yra atvirkščiai proporcingi aspektai. Kuo didesnis pasitenkinimas socialine darbo aplinka tuo darbuotojams svarbesnės socialinės psichologinės ir organizacinės motyvavimo priemonės ir mažiau svarbios ekonominės. Ir atvirkščiai, kuo darbuotojai mažiau patenkinti socialine aplinka tuo jiems svarbesnė ekonominės motyvacijos priemonės ir mažiau svarbios sociopsichologinės ir organizacinės.

Antrasis empirinio tyrimo uždavinys yra susietas su 1 hipoteze: *Vidinė motyvacija turi teigiamą poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui*. Kitaip tariant žmogus, turintis aukštą vidinės motyvacijos lygį bus kūrybiškesnis ir pasiūlys daugiau inovatyvių idėjų.

Šiame uždavinyje vidinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui ir inovatyvumui tiriamas naudojant 3, 7 ir 8 anketos klausimų duomenis. Darbuotojų kūrybiškumas matuojamas naujų kūrybiškų idėjų siūlymu, o inovatyvumas pastarųjų idėjų pritaikomumu praktikoje. Remiantis nagrinėta teorinė medžiaga (Amabile, (1997), Beresnevičius, (2006), Mitleton-Kelly (2006)) inovatyvumui priskiriamos ne tik praktiškai pritaikytos inovatyvios idėjos, bet ir neįgyvendintos, bet progresuojančios idėjos.

Taigi, grafinis vidinės motyvacijos poveikio kūrybiškumui rezultatų vaizdas pateiktas 19 pav.



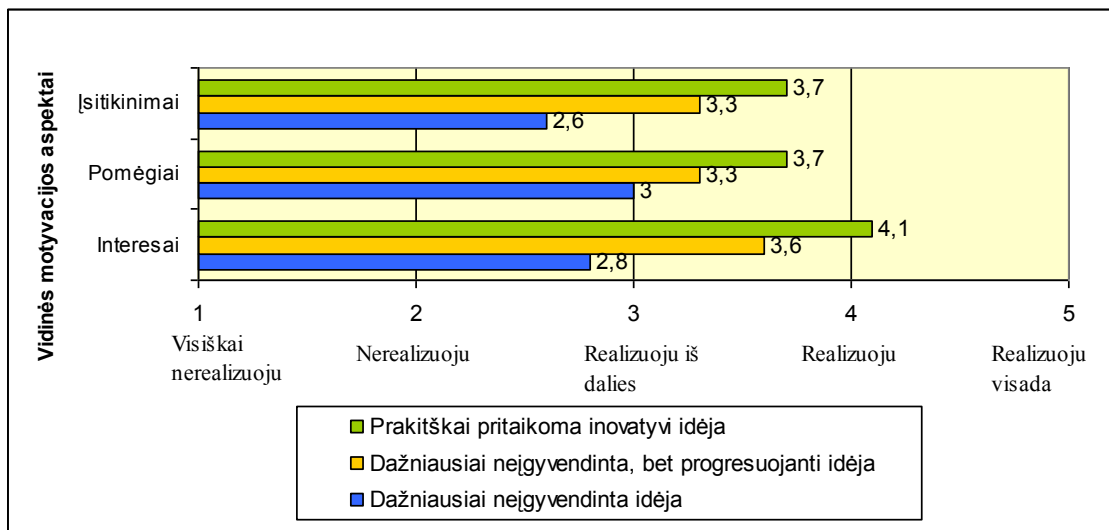
Šaltinis: sukurta autorės

19 pav. Vidinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui

Iš 19 pav. pateiktų grafinių duomenų galima matyti, kad UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ darbuotojai, kurie dirbdami realizuoja pateiktus vidinės motyvacijos aspektus vertindami savo kūrybiškumą teigė, kad siūlo kūrybiškas idėjas. Jų vidinės motyvacijos aspektų vertinimo vidurkiai siekia 3,9, 3,8 ir 4 balus likerto skalėje, kas reiškia, kad jie pritaria anketoje pateiktam teiginiui „Nuolat siūlau naujas, kūrybiškas idėjas“. Darbuotojai, kurie vidinės motyvacijos aspektus realizuoja iš dalies, pastaruosius aspektus vertino taip: įsitikinimai – 3,4, pomėgiai – 3,5 ir interesus – 2,8 balo, kas reiškia, kad jie naujas idėjas siūlo kartais. Darbuotojai, kurie nerealizuoja visiškai/nerealizuoja vidinės motyvacijos aspektus savo kūrybiškų idėjų siūlymą atitinkamai vertino 1,9, 1,9 ir 2,4 balo. Kadangi šie trys aspektai (įsitikinimai, pomėgiai, interesai) apibūdina darbuotojų vidinę motyvaciją, tai juos apjungiant galima sakyti, kad darbuotojai, kurie turi aukštą vidinės motyvacijos lygį yra kūrybiški (vertinimo vidurkis 3,9 balo), kurie turi vidutinę vidinę motyvaciją kūrybiškas idėjas siūlo kartais (3,2 balo), o kurie neturi vidinės motyvacijos – yra nekūrybiški ir nesiūlo naujų idėjų. Ryšio stiprumui tarp šių kintamųjų nustatyti naudojamas determinacijos koeficientas R^2 .

Apskaičiavus gautas $R^2 \approx 0,97$. Taigi, tarp vidinės motyvacijos ir kūrybiškumo gautas labai stiprus koreliacinis ryšys, kuris parodo, kad kuo aukštesnė darbuotojo vidinė motyvacija, tuo daugiau jis siūlo kūrybiškų idėjų, kurios gali būti pritaikytos organizacijos veikloje.

Toliau bus nustatytas vidinės motyvacijos poveikis inovatyvumui.



Šaltinis: sukurta autorės

20 pav. Vidinės motyvacijos poveikis inovatyvumui

Iš 20 pav. galima matyti, kad darbuotojai, kurie vidinės motyvacijos aspektus vertino aukštesniais balais (t.y. tuos aspektus dažniau realizuoja) daugiau siūlo praktiškai pritaikomas ar ne iš karto pritaikomas, bet progresuojančias inovatyvias idėjas. Tokių darbuotojų UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” yra 66,7 %. Apklausoje dalyvavę respondentai, kurių pasiūlytos idėjos dažniausiai lieka neįgyvendintomis pasižymėjo žemu vidinės motyvacijos aspektų vertinimu: nuo 2,6 iki 3 balų, kas reiškia, kad jie savo vidinės motyvacijos aspektus realizuoja iš dalies (33,3 % darbuotojų). Taigi, iš pateiktų duomenų galima matyti teigiamą vidinės motyvacijos poveikį inovatyvumui. Šio teiginio patvirtinimui nustatyta koreliacija tarp šių dviejų kintamųjų.

Gautas determinacijos koeficientas $R^2 \approx 0,89$. Toks rezultatas rodo labai stiprų koreliacinį ryšį tarp darbuotojų vidinės motyvacijos ir naujų kūrybiškų idėjų realizavimo. Tai leidžia manyti, kad vidinė motyvacija atlieka labai svarbų vaidmenį inovatyvių idėjų generavime ir realizavime. Taigi, jei apjungus šiuos samprotavimus su vidinės motyvacijos poveikiu kūrybiškumui tyrimo rezultatais, nurodančiais, kad didžiajai daugumai darbuotojų vidinė motyvacija turi labai stiprų poveikį jų kūrybiškumui, gautas 1 hipotezės patvirtinimas.

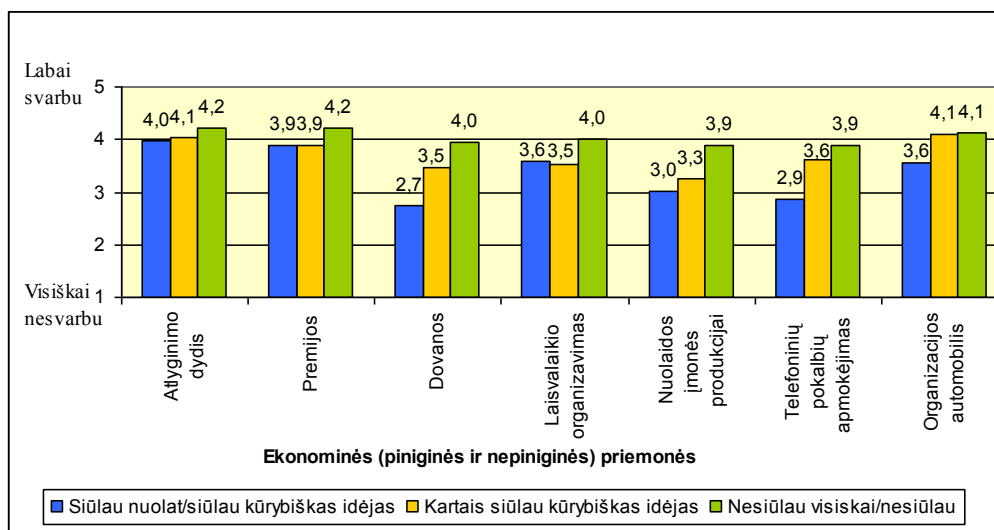
Trečiasis empirinio tyrimo uždavinys yra susietas su 2 hipoteze, kuri teigia, kad *vidinė motyvacija turi didesnę teigiamą poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui nei išorinė.*

Hipotezės patikrinimui reikalingi duomenys apie vidinės motyvacijos poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui naudojami remiantis antrojo empirinio tyrimo uždavinio duomenimis. Todėl toliau bus nustatytas išorinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui ir inovatyvumui.

Šiame uždavinyje nagrinėjamas išorinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui ir inovatyvumui, remiantis darbuotojų ekonominių, sociopsichologinių ir organizacinių priemonių ir būdų vertinimu bei žiūrint kas svarbu kūrybiškiems darbuotojams. Tiriamos konkrečios UAB „Coca-Cola HBC

Lietuva” taikomos motyvacijos priemonės, suskirstytos į ekonomines (pinigines ir nepinigines), organizacines ir sociopsichologines priemones ir būdus.

Organizacijoje naudojamų ekonominių (piniginių ir nepiniginių) motyvacijos priemonių svarba darbuotojams ir jų sąveika su darbuotojų kūrybiškumu pateikta 21 pav. Reikia pabrėžti, kad pinigines motyvacijos priemones įmonėje sudaro atlyginimo dydis ir premijos, o nepinigines – dovanos, laisvalaikio organizavimas, nuolaidos įmonės leidžiamai produkcijai, telefoninių pokalbių apmokėjimas bei organizacijos automobilis.

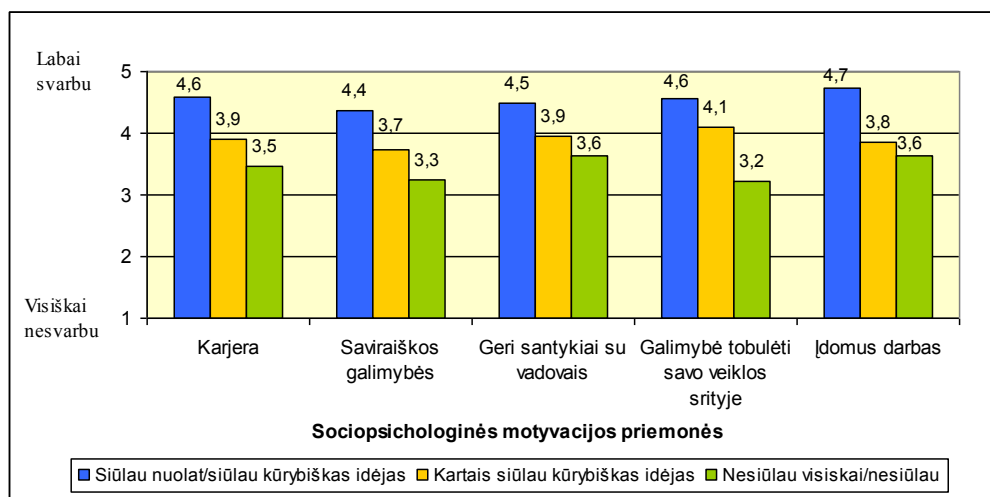


Šaltinis: sukurta autorės

21 pav. Išorinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui

Vertinant pinigines motyvacijos priemones, kūrybingų ir nekūrybingų respondentų nuomonės skiriasi nežymiai. Respondentai, kurie nuolat siūlo/siūlo ar siūlo kartais kūrybiškas idėjas pinigines motyvacijos priemones vertino žemesniais balais. Ta pati tendencija išryškėjo vertinant ir ekonomines nepinigines priemones, kurios taip pat daugiau svarbios rečiau kūrybiškas idėjas siūlantiems žmonėms, tik šių motyvavimo priemonių vertinimo skirtumas tarp kūrybiškų darbuotojų ir nekūrybiškų buvo daug didesnis. Išsiskyrė tik laisvalaikio organizavimo vertinimas, kuris yra svarbesnis nuolat siūlantiems kūrybiškas idėjas darbuotojams, negu siūlantiems jas kartais. Taigi, galima sakyti, kad ekonominės motyvavimo priemonės yra mažiau svarbios kūrybiškiems darbuotojams. Šiam teiginiui, kilusiam remiantis grafinių rezultatų nagrinėjimu, pagrįsti taip pat apskaičiuotas determinacijos koeficientas tarp ekonominių nepiniginių motyvavimo priemonių ir kūrybiškumo, įvertinant ekonominių piniginių priemonių panašiai reikšmingą vertinimą ir darant prielaidą, jog pinigines priemones svarbios vienodai visiems įmonėms darbuotojams: $R^2 \approx 0,82$. Gautas stiprus koreliacinis ryšys tarp kūrybiškumo ir ekonominių motyvacijos priemonių, tačiau jis yra atvirkštinis. Todėl apibendrinant gautą rezultatą galima teigti, kad kūrybiškiems darbuotojams UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” ekonominės nepiniginės motyvacijos priemonės yra svarbios mažiau nei nekūrybiškiems.

22 pav. pateiktos sociopsichologinės motyvavimo priemonės ir būdai bei jų poveikis kūrybiškumui.



Šaltinis: sukurta autorės

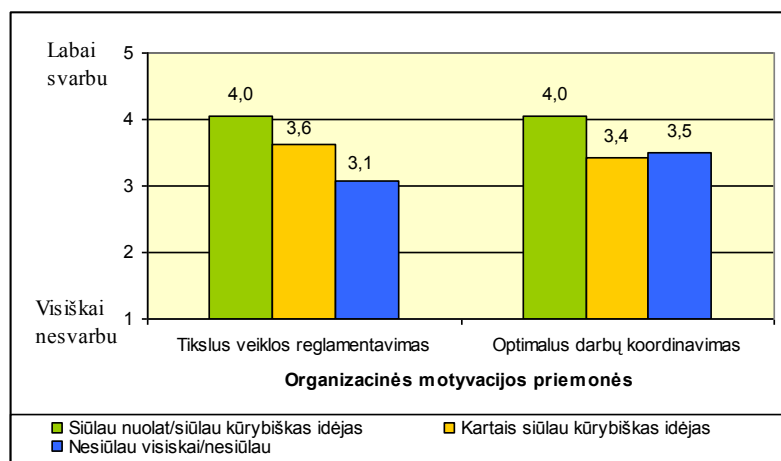
22 pav. Išorinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui

Šių priemonių svarbumas kūrybiškiems darbuotojams ženkliai skiriasi nuo ekonominių priemonių svarbumo. Darbuotojai, kurie siūlo nuolat/siūlo kūrybiškas idėjas kaip svarbiausią motyvacijos priemonę išskyrė įdomų darbą (4,7 balo), antroje vietoje galimybė tobulėti savo veiklos srityje ir karjera (po 4,6 balo), šiek tiek mažiau svarbu geri santykiai su vadovais ir saviraiškos galimybės, atitinkamai 4,5 ir 4,4 balo. Mažiau kūrybiškiems UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” darbuotojams sociopsichologinės motyvacijos priemonės yra vidutiniškai 1,1 balo svarbios mažiau nei kūrybiškiems. Vertinant tokius tyrimo rezultatus, galima teigti, kad darbuotojams, kurie nuolat siūlo/siūlo kūrybiškas idėjas sociopsichologinės motyvavimo priemonės daro didesnę poveikį nei siūlantiesiems kartais ir nesiūlantiesiems visiškai. Šiam teiginiui pagrįsti taip apskaičiuotas determinacijos koeficientas: $R^2 \approx 0,94$. Gautas rezultatas tik patvirtina teiginį, jog sociopsichologinių motyvavimo priemonių taikymas organizacijoje daro teigiamą poveikį kūrybiškumui.

Taikomų organizacinių motyvacijos priemonių poveikio kūrybiškumui grafinis vaizdas pateiktas 23 pav.

Iš pateiktų grafinių duomenų (23 pav.) galima sakyti, jog kūrybiškiems darbuotojams organizaciniai motyvavimo būdai svarbesni nei visai nekūrybiškiems. Jiems vienodai svarbu tiek tikslus veiklos reglamentavimas (vertinimo vidurkis 4 balai), tiek optimalus darbų koordinavimas (vertinimo vidurkis 4 balai). Įdomus faktas, kad kūrybiškiems darbuotojams svarbus tikslus veiklos reglamentavimas, nors, pasak T. Amabile (1997), darbuotojo veikimo ir pasirinkimo laisvės suvaržymai slopina darbuotojų kūrybinį mąstymą. Kas yra optimalus darbų koordinavimas kiekvienam darbuotojui gali atrodyti labai skirtingai, todėl ar jiems svarbu aukštas koordinavimo lygis ar žemas pasakyti labai sunku. Tačiau nežiūrint to, galima teigti, kad organizacinės

motyvacijos priemonės turi taip pat teigiamą poveikį kūrybiškumui kaip ir sociopsichologinės. Teiginio patvirtinimui apskaičiuotas $R^2 \approx 0,87$. Gautas stiprus koreliacinis ryšys, kuris rodo, jog kuo darbuotojui svarbiau organizacinės motyvacijos priemonės, tuo kūrybiškesnis jis bus darbe.

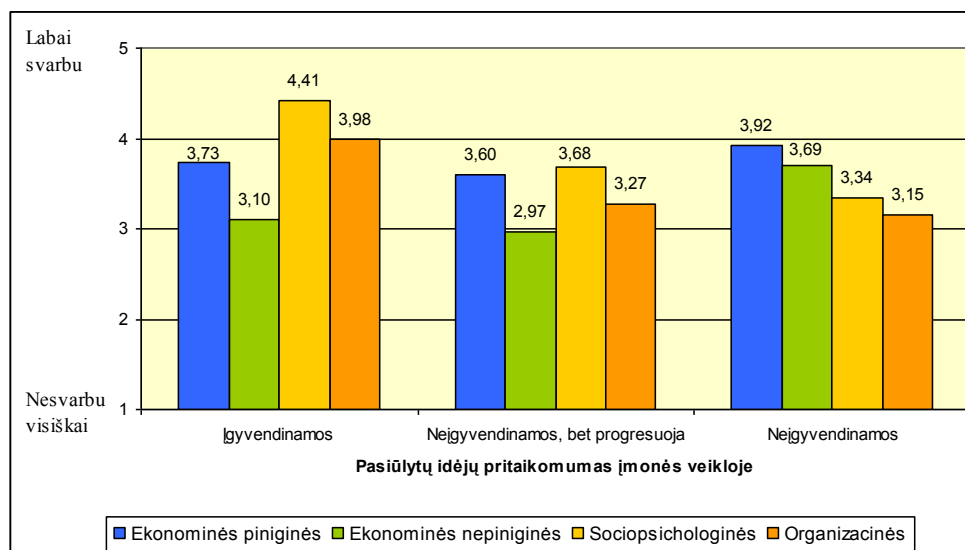


Šaltinis: sukurta autorės

23 pav. Išorinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui

Apibendrinant išorinių motyvacijos priemonių poveikį kūrybiškumui UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” galima sakyti, kad piniginės motyvacijos priemonės yra atvirkščiai proporcingos su darbuotojų kūrybiškumu – kuo darbuotojui svarbiau piniginės priemonės tuo jis mažiau bus kūrybiškas darbe. Sociopsichologinės ir organizacinės motyvacijos priemonės turi didelį teigiamą poveikį kūrybiškumui – kuo jos svarbesnės darbuotojui, tuo jis bus kūrybiškesnis.

Išorinių motyvacijos priemonių poveikis inovatyvumui (24 pav.) vertintas atsižvelgiant į darbuotojų siūlomų idėjų įgyvendinimą (įgyvendinta, neįgyvendinta, bet progresuojanti ir dažniausiai neįgyvendinta idėja). Tada žiūrima kokios motyvacijos priemonės yra svarbios kiekvienai iš minėtų grupių.



Šaltinis: sukurta autorės

24 pav. Išorinės motyvacijos poveikis inovatyvumui

Iš pateiktų grafinių duomenų galima matyti, jog darbuotojams, kurių siūlomos idėjos dažniausiai įgyvendinamos svarbiausios yra sociopsichologinės motyvacijos priemonės (4,41 balo vertinimo vidurkis), šiek tiek mažiau svarbios organizacinės (3,98), ekonominės piniginės (3,73) bei ekonominės nepiniginės (3,1). Darbuotojams, kurių idėjos įgyvendinamos ne iš karto, bet yra progresuojančios taip pat svarbiausios yra sociopsichologinės motyvacijos priemonės, tačiau antroje vietoje yra ekonominės piniginės priemonės, galbūt jiems svarbus tam tikras materialinis paskatinimas tam tikroje kūrybiškumo stadijoje. Nekūrybiškiems darbuotojams svarbus piniginis atlygis, taip pat svarbu ir papildoma iš įmonės gaunama nauda (automobilis, nuolaidos įm. produkcijai ir kt.). Mažiausiai svarbios nekūrybiškiems darbuotojams organizacinės motyvacijos priemonės.

Apskaičiavus išorinės motyvacijos (bendrai visos, neskirstant į atskiras priemonių ir būdų grupes) ir inovatyvumo koreliacijos ryšį, gautas $R^2 \approx 0,52$. Gautas vidutinis koreliacinis ryšys, kuris rodo, kad išorinė motyvacija turi teigiamą poveikį inovatyvumui, tačiau tas poveikis nėra labai stiprus. Tai reiškia, kad UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” darbuotojams, kurių pasiūlytos idėjos dažniausiai būna pritaikomos praktikoje, išorinės motyvacijos priemonės ir būdai nėra svarbiausias veiksnys dėl ko jie nori būti kūrybiški ir inovatyvūs.

Taigi, apskaičiuoti visi reikalingi duomenys 2 hipotezės patikrinimui, kuri teigia, kad *vidinė motyvacija turi didesnę teigiamą poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui nei išorinė*. Gauti duomenys apibendrinti 6 lentelėje.

6 lentelė

Vidinės ir išorinės motyvacijos poveikis kūrybiškumui ir inovatyvumui

| Vidinė motyvacija | | Išorinė motyvacija | |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Kūrybiškumas | Inovatyvumas | Kūrybiškumas | Inovatyvumas |
| $R^2 \approx 0,33$ | $R^2 \approx 0,52$ | $R^2 \approx 0,97$ | $R^2 \approx 0,89$ |

Šaltinis: sukurta autorės

Iš 6 lentelėje pateiktų duomenų galima matyti, kad vidinė motyvacija daro didesnę teigiamą poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui nei išorinė, todėl atsižvelgiant į tai, gautas gautas 2 hipotezės patvirtinimas.

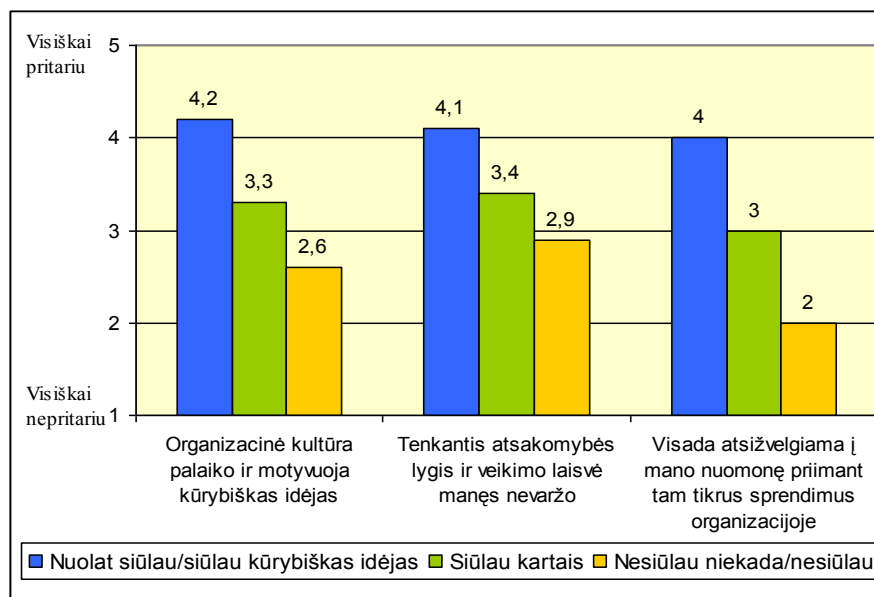
Ketvirtasis empirinio tyrimo uždavinys yra susietas su 3 hipoteze: *darbuotojai, kurių motyvavimo priemonių lūkesčiai atitinka įmonės naudojamas motyvavimo priemones yra kūrybiškesni darbe ir jų kūrybinė veikla dažniau pasireiškia praktiškai pritaikyta inovatyvia idėja*.

Pačiu ketvirtuoju uždaviniu siekiama nustatyti esamą bendrą UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” darbuotojų kūrybiškumo lygį.

Taigi, iš apklausoje dalyvavusių 84 respondentų 49% laiko save kūrybiškais ir teigia, jog kūrybiškas inovatyvias idėjas siūlo nuolat/siūlo. 23% laiko save kūrybiškais iš dalies, o 28% laiko

save visiškai nekūrybiškomis asmenybėmis darbe. 92% kūrybiškų žmonių idėjos tampa praktiškai pritaikomomis inovatyviomis, arba ne iš karto pritaikomomis, tačiau progresuojančiomis idėjomis. Kūrybiškų žmonių grupę sudaro 56% vyrų ir 44% moterų, iš kurių dauguma respondentų patenka į 26 – 36 metų amžiaus grupę. Taip pat tarp kūrybiškų žmonių daugiau (54%) darbuotojų ir 46% užimantys vadovaujamas pareigas darbuotojai.

25 pav. pateikta kaip apklausoje dalyvavę respondentai vertino kūrybinės veiklos aspektus įmonėje, priklausomai nuo jų kūrybiškumo lygio.



Šaltinis: sukurta autorės

25 pav. Kūrybinės veiklos aspektai įmonėje

Iš pateiktų grafinių duomenų galima matyti, jog kūrybiški darbuotojai pritaria teiginiui, kad organizacinė kultūra palaiko ir motyvuoja kūrybiškas idėjas, mažiau kūrybiški pritaria iš dalies, nekūrybiški taip pat pritaria iš dalies. Taip pat galima matyti, jog tenkantis atsakomybės lygis ir veikimo laisvė nevaržo kūrybiškų UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” darbuotojų. Šiam teiginiui iš dalies pritaria tiek mažiau kūrybiški darbuotojai, tiek visai nekūrybiški. Atsižvelgimas į darbuotojų nuomonę priimant tam tikrus sprendimus yra svarbus organizacinės kultūros palaikančios kūrybiškas idėjas veiksnys, jam pritaria taip pat kūrybiški darbuotojai, tačiau nepritaria nekūrybiški. Apibendrinant, galima konstatuoti faktą, jog norint, kad darbuotojai būtų kūrybiški, neužtenka tik išorinės ar tik vidinės motyvacijos, įmonėje turi egzistuoti ir organizacinė kultūra palaikanti kūrybiškas idėjas, individui darbuotojui turi būti nustatytas pagal jo galimybes tenkantis atsakomybės laipsnis bei labai svarbu vadovui atsižvelgti į savo pavaldinių nuomonę ir jos nekritikuoti.

Toliau pateikta (7 lentelė), kaip darbuotojų motyvacijos priemonių lūkesčiai atitinka įmonės naudojamas priemones ir kaip taip veikia darbuotojų kūrybiškumą. 7 anketos klausimas „Ivertinkite kūrybinės veiklos aspektus Jūsų organizacijoje“ ir aspektas „Nuolat siūliau naujas, kūrybiškas

idėjas“ apsprendžia darbuotojų kūrybiškumą. Taigi, vertinimo balus likerto skalėje pavertus žodinėmis reikšmėmis gautos trys grupės: siūlau nuolat/siūlau kūrybiškas idėjas, siūlau kartais ir nesiūlau visiškai/nesiūlau kūrybiškų idėjų. Kitoje lentelės dalyje pateiktos motyvacijos priemonės, suskirstant jas į keturias grupes: ekonominės piniginės, ekonominės nepiniginės, sociopsichologinės ir organizacinės. Lentelėje pateikta apklausoje dalyvavusių respondentų procentas, parodantis, kiek apklausoje dalyvavusių respondentų lūkesčiai sutampa su įmonės naudojamomis motyvavimo priemonėmis.

7 lentelė

Darbuotojų pasitenkinimas įmonėje naudojamomis motyvavimo priemonėmis

| Motyvacijos priemonės Kūrybiškų Idėjų siūlymas | Ekonominės piniginės | Ekonominės nepiniginės | Sociopsichologinės | Organizacinės |
|---|----------------------|------------------------|--------------------|---------------|
| Siūlau nuolat/siūlau | 23,8% | 16,5% | 26,4% | 24,4% |
| Siūlau kartais | 7,9% | 6,5% | 6,1% | 7,1% |
| Nesiūlau visiškai/nesiūlau | 9,6% | 11,2% | 6,7% | 10,1% |

Šaltinis: sukurta autorės

Kaip galima matyti 7 lentelėje, kūrybiški darbuotojai labiausiai yra patenkinti sociopsichologinėmis motyvavimo priemonėmis, t.y. 26,4% respondentų motyvavimo priemonių lūkesčiai sutapo su įmonės naudojamomis motyvavimo priemonėmis. Organizacinėmis motyvavimo priemonėmis yra patenkinti 24,4% darbuotojų, ekonominėmis piniginėmis – 23,8%, o ekonominėmis nepiniginėmis – 16,5% darbuotojų. Iš gautų rezultatų galima matyti, kad nekūrybiškų darbuotojų, kurie naujų idėjų nesiūlo visiškai/nesiūlo pasitenkinimas motyvavimo priemonėmis yra didesnis, nei siūlančių kartais kūrybiškas idėjas. Skirtumas nėra žymus ir tai gali priklausyti nuo daug skirtingų veiksnių, tokių kaip individualūs skirtumai, gebėjimai ir kt. Nekūrybiški darbuotojai labiausiai yra patenkinti ekonominėmis motyvavimo priemonėmis (11,2%), o mažiausiai patenkinti sociopsichologinėmis (6,7%). Tokie tyrimo rezultatai tik patvirtina trečiame tyrimo uždavinyje gautus rezultatus: nekūrybiškiems darbuotojams svarbesnės yra ekonominės motyvavimo priemonės, o kūrybiškiems sociopsichologinės motyvavimo priemonės.

Daugiau nei penktadalis (23,8%) kūrybiškų darbuotojų yra patenkinti atlyginimo dydžiu ir premijomis ir daryti prielaidą, kad tai leidžia jiems siekti, pagal Maslow poreikių piramidę, aukštesnių poreikių (pagarbos, savirealizacijos ar kt.). Nagrinėjant UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ atvejį, galima teigti, jog norint, kad individualus darbuotojas būtų kūrybiškas, neužtenka vien naudoti ekonomines ar sociopsichologines motyvavimo priemones atskirai – individualus darbuotojas turi būti patenkintas motyvavimo priemonių visuma, organizacinė kultūra turi būti

palaikanti kūrybiškas idėjas, vadovavimas paremtas bendradarbiavimu ir pan., žinoma, įvertinant darbuotojų individualius skirtumus, gebėjimus ir socialinę aplinką.

Taigi, apibendrinant gautus turimo rezultatus, galima teigti, kad kūrybiški darbuotojai yra labiau patenkinti įmonėje naudojamomis motyvavimo priemonėmis nei nekūrybiški arba tie darbuotojai, kurių motyvavimo priemonių lūkesčiai sutampa su įmonėje naudojamomis, yra kūrybiškesni. Atsižvelgiant į tokius tyrimo rezultatus gautas 3 hipotezės patvirtinimas.

3.3. Motyvacijos poveikio kūrybiškumui ir inovatyvumui rezultatų įvertinimas

Tyrimo duomenų analizė atskleidė vidinės motyvacijos ir išorinės motyvacijos poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui. Rezultatų analizės metu patvirtino visos trys iškeltos su šiais aspektais susijusios hipotezės. Toliau bus trumpai aptarti hipotezių tikrinimo rezultatai.

1 hipotezė: *Vidinė motyvacija turi teigiamą poveikį darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui.*

Ši hipotezė patvirtino, nes egzistuoja reikšminga priklausomybė tarp vidinės motyvacijos ir kūrybiškumo bei tarp vidinės motyvacijos ir inovatyvumo. Abiem atvejais tarp šių aspektų nustatyti labai stiprūs koreliacijos ryšiai.

Toks rezultatas parodė, kad kuo aukštesnė darbuotojo vidinė motyvacija, tuo daugiau jis siūlo kūrybiškų idėjų, kurios gali būti pritaikytos organizacijos veikloje. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, kad aukšta UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ darbuotojų vidinė motyvacija atlieka svarbų vaidmenį inovatyvių idėjų generavime ir realizavime.

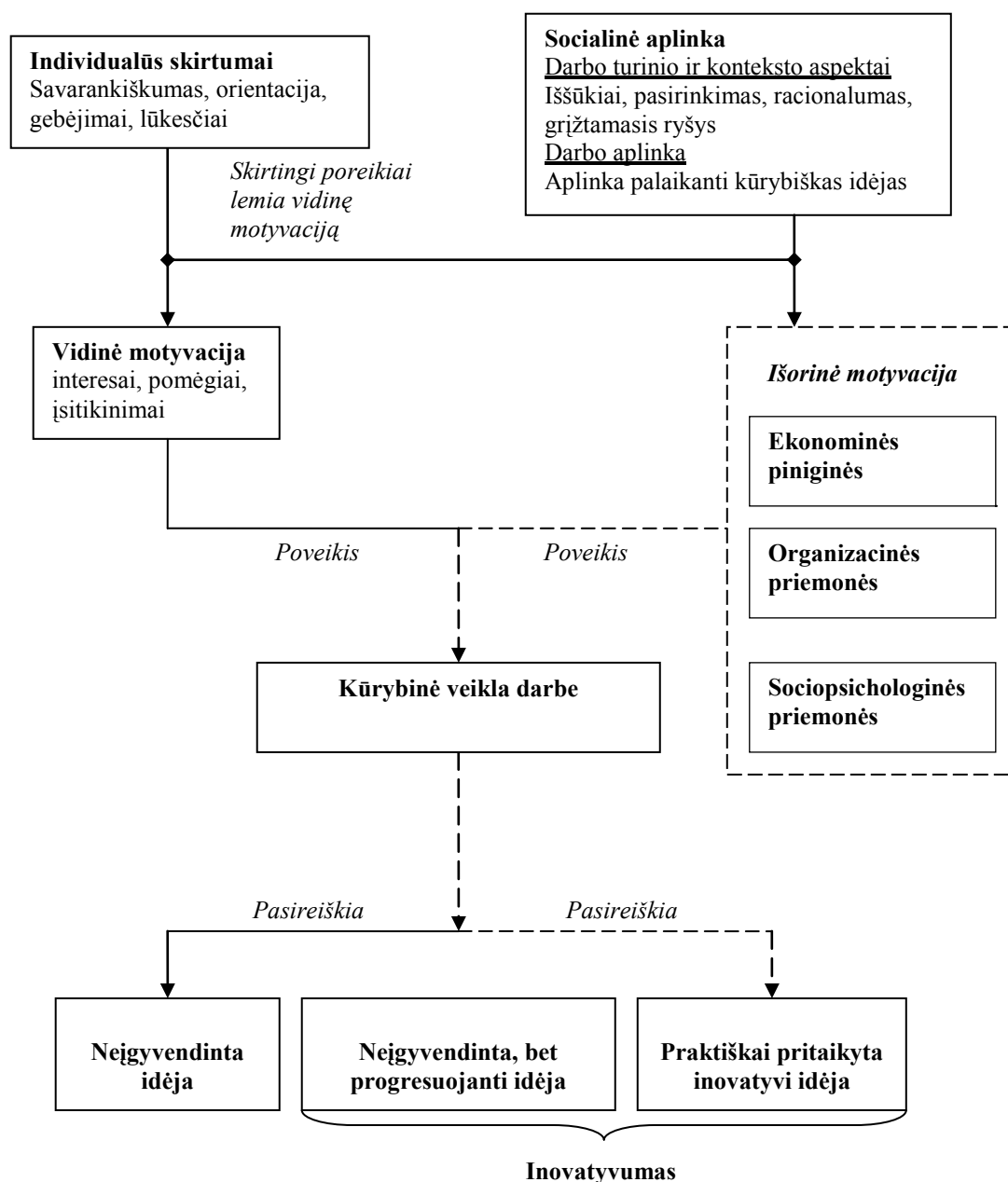
2 hipotezė: *Vidinė motyvacija turi didesnę teigiamą poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui nei išorinė motyvacija.*

Ši hipotezė patvirtino, nes egzistuoja labai stiprus ryšys tarp vidinės motyvacijos ir kūrybiškumo bei inovatyvumo, o tarp išorinės motyvacijos ir kūrybiškumo bei inovatyvumo nustatytas tik vidutinis koreliacinis ryšys. Toks koreliacijos koeficientų skirtumas rodo, kad darbuotojai, turintys aukštą vidinės motyvacijos lygį bus kūrybiškesni ir siūlys daugiau inovatyvių idėjų nei tie, kuriems svarbesnės išorinės motyvacijos priemonės taikomos organizacijoje. Reikėtų pažymėti, jog tyrimas atskleidė, kad kūrybiškiems UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ darbuotojams svarbesnės išorinės sociopsichologinės motyvavimo priemonės, o nekūrybiškiems – ekonominės.

3 hipotezė: *Darbuotojai, kurių motyvavimo priemonių lūkesčiai atitinka įmonės naudojamą motyvavimo priemonę yra kūrybiškesni darbe ir jų kūrybinė veikla dažniau pasireiškia praktiškai pritaikyta inovatyvia idėja.*

Ši hipotezė patvirtino, nustatčius, kad kūrybiški darbuotojai yra labiau patenkinti įmonėje naudojamomis motyvavimo priemonėmis nei nekūrybiški arba tie darbuotojai, kurių motyvavimo priemonių lūkesčiai sutampa su įmonėje naudojamomis, yra kūrybiškesni.

Pabaigai pateiktas empiriškai patikrintas motyvacijos poveikio darbuotojų kūrybiškumui ir inovatyvumui tyrimo modelis (26 pav.).



Šaltinis: sukurta autorės

26 pav. Empiriškai patvirtintas motyvacijos poveikio kūrybiškumui ir inovatyvumui tyrimo modelis

Kaip galima matyti iš 26 pav., motyvacijos poveikio kūrybiškumui ir inovatyvumui tyrimo modelis, atlikus tyrimą kardinaliai nepasikeitė. Kadangi buvo patvirtintos visos trys iškeltos hipotezės, pagrindiniai veiksniai darantys poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui liko tie patys. Siekiant kuo daugiau padidinti modelio pritaikomumą įmonės viduje, atsisakyta individualių gebėjimų, kadangi įmonė šios savybėms įtakos neturi, tiesiog į individualius gebėjimus reikėtų labiau atkreipti dėmesį į konkrečias pareigas atsirenkant darbuotoją. Taip pat pasikeitė išorinių

motyvavimo priemonių, kurios turi teigiamą poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui, sudėtis. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad ekonominių nepiniginių priemonių svarba ir darbuotojų kūrybiškumas yra atvirkščiai proporcingi dydžiai – kuo darbuotojas kūrybiškesnis, tuo jam mažiau svarbios ekonominės nepiniginės priemonės, todėl modelyje šių motyvavimo priemonių nebėra. Atsižvelgiant į tai UAB „Coca-Cola HBC Lietuva“ reikėtų daugiau dėmesio atkreipti į modelyje (26 pav.) esančių išorinių motyvavimo priemonių taikymą. Kadangi ekonominių piniginių motyvavimo priemonių kitimas priklauso nuo darbo rezultatų ir užimamų pareigų, taip pat atsižvelgiant į ribotus įmonės išteklius, kažką pakeisti šioje srityje būtų sunku, todėl vadovai turėtų labiau atsižvelgti į darbuotojų individualius skirtumus bei socialinę aplinką ir pagal tai labiau individualizuoti sociopsichologines ir organizacines motyvavimo priemones. Norint dar labiau padidinti darbuotojų vidinę motyvaciją, kuri turi labai didelį poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui, reikėtų suteikti darbuotojams progą atlikti sudėtingesnes ar kiek kitokias nei įprasta užduotis. Tai leistų plėtoti kūrybiškumą ir nors trumpam leistų atitrūkti nuo kasdieninio „mechaniško“ darbo. Taip vadovai galėtų geriau suprasti dar nežinomas jų savybes ar pomėgius, kurių dažnai nepastebima dirbant kasdieninį, dažnai monotonišką darbą. Taip pat atsižvelgiant į gautus tyrimo duomenis, įmonė turėtų daugiau dėmesio skirti organizacinei kultūrai, kuri palaikytų ir skatintų kūrybiškas idėjas, tai būtų galima padaryti kas savaitinių rezultatų aptarimo susirinkimų metu labiau atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, nekritikuojant jos, o pateikiant konstruktyvius patarimus.

IŠVADOS

1. Mokslinėje literatūroje išskiriamos ekonominės, teisinės, organizacinės, socialinės ir psichologinės motyvavimo priemonės. Dažniausiai jos yra grupuojamos remiantis materialine priemonių išraiška: į materialines ir psichologines. Pagal tai, ar materialinės priemonės išreiškiamos tiesioginėmis piniginėmis išmokomis ar ne, jos skirstomos į pinigines ir nepinigas.

2. Kūrybiškumo ir inovatyvumo koncepcijos yra itin artimos ir glaudžiai susiję tarpusavyje. Kūrybiškumas nusako tai, kas gali būti įsivaizduota, o inovatyvumas tai, kas gali būti pasiekta. Siekiant veiklos efektyvumo, kūrybiškumas ir inovatyvumas yra labai svarbūs organizacijai, nes palaiko organizacijos vystymąsi, augimą, išskiria ją iš kitų, pagyvina veiklą ir tokiu būdu užtikrina įmonės išlikimą bei konkurencingumą verslo aplinkoje.

3. Sukurtas motyvacijos poveikio kūrybiškumui ir inovatyvumui tyrimo modelis, paremtas pirmoje ir antroje darbo dalyse nagrinėtu motyvacijos poveikiu darbuotojų kūrybiškumui, kuris dažniausiai pasireiškia vidinės ir išorinės motyvacijos bei individualių gebėjimų aspektais. Poveikis darbuotojų inovatyvumui nustatytas, remiantis analizuotais darbuotojų kūrybinės veiklos aspektais ir per juos pasireiškiančiomis pritaikomomis ar be nepritaikomomis darbinėje veikloje idėjomis.

4. Atliktas tyrimas parodė, kad kuo labiau realizuojami darbuotojų individualūs poreikiai įmonėje tuo aukštesnė yra jų vidinė motyvacija, bei jiems svarbiau sociopsichologinės bei organizacinės motyvacijos priemonės ir būdai. Tuo tarpu ekonominės priemonės ir būdai svarbesni darbuotojams, kurie šių poreikių dirbdami nerealizuoja.

5. Atlikus tyrimą paaiškėjo, kad kuo didesnis pasitenkinimas socialine darbo aplinka tuo darbuotojams svarbesnės socialinės psichologinės ir organizacinės motyvacijos priemonės ir mažiau svarbios ekonominės.

6. Tarp vidinės motyvacijos ir kūrybiškumo gautas labai stiprus koreliacinis ryšys, kuris parodo, kad aukštesnė darbuotojo vidinė motyvacija, tuo daugiau jis siūlo kūrybiškų idėjų, kurios gali būti pritaikytos organizacijos veikloje.

7. Tyrimu nustatyta, kad piniginių motyvacijos priemonės yra atvirkščiai proporcingos su darbuotojų kūrybiškumu – kuo darbuotojui svarbiau piniginių priemonės tuo jis mažiau bus kūrybiškas darbe. Sociopsichologinės ir organizacinės motyvacijos priemonės turi didelį teigiamą poveikį kūrybiškumui – kuo jos svarbesnės darbuotojui, tuo jis bus kūrybiškesnis.

8. Tyrimas parodė, kad darbuotojai, kurių motyvacijos priemonių ir būdų lūkesčiai atitinka įmonės taikomus yra kūrybiškesni bei nustatyta, kad darbuotojams, kurių pasiūlytos idėjos dažniausiai būna pritaikomos praktikoje, išorinės motyvacijos priemonės ir būdai nėra svarbiausias veiksnys dėl ko jie nori būti kūrybiški ir inovatyvūs.

PASIŪLYMAI

1. UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” turėtų daugiau dėmesio skirti naudojamoms išorinėms motyvavimo priemonėms išskyrus ekonomines nepinigines. Kadangi ekonominių piniginių motyvavimo priemonių kitimas priklauso nuo darbo rezultatų ir užimamų pareigų, taip pat atsižvelgiant į ribotus įmonės išteklius, kažką pakeisti šioje srityje būtų sunku, todėl vadovai turėtų labiau atsižvelgti į darbuotojų individualius skirtumus bei socialinę aplinką ir pagal tai labiau individualizuoti sociopsichologines ir organizacines motyvavimo priemones.

2. Norint dar labiau padidinti darbuotojų vidinę motyvaciją, kuri turi labai didelį poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui, įmonės vadovams reikėtų suteikti darbuotojams progą atlikti sudėtingesnes ar kiek kitokias nei įprasta užduotis. Tai leistų plėtoti kūrybiškumą ir nors trumpam leistų atitrūkti nuo kasdieninio „mechaniško“ darbo. Taip vadovai galėtų geriau suprasti dar nežinomas jų savybes ar pomėgius, kurių dažnai nepastebima dirbant kasdieninį, dažnai monotonišką darbą.

3. Taip pat atsižvelgiant į gautus tyrimo duomenis, įmonė turėtų daugiau dėmesio skirti organizacinei kultūrai, kuri palaikytų ir skatintų kūrybiškas idėjas, tai būtų galima padaryti kas savaitinių rezultatų aptarimo susirinkimų metu labiau atsižvelgiant į darbuotojų nuomonę, nekritikuojant jos, o pateikiant konstruktyvius patarimus.

4. UAB „Coca-Cola HBC Lietuva” vadovams reikėtų suteikti savo darbuotojams didesnę grįžtamąją ryšį, siekiant, kad darbuotojai jaustųsi svarbūs įmonei ir kad yra atsižvelgiama į jų nuomonę. Taip pat daugiau pasirūpinti ergonomiška darbo vieta, nes tik pusė organizacijos darbuotojų jaučiasi patenkinti savo darbo vieta.

ŽEGUŽAUSKAITĖ, Justė. (2010) *The Influence of Motivation on Employees Creativity and Innovation*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 72 p.

S U M M A R Y

The theme relevance and necessity of its decision. Globalization factors - changes in the economic, social and cultural conditions can not avoid the organizational segment. Organizations are continually forced to change its guidelines to adapt to constantly changing circumstances. It appears that today, particularly characterized by intense competition in the business environment, the only constant thing is change. In a dynamic, especially in performance-oriented work culture increasingly important place is occupied by workers. Personnel are directly involved in the enterprise, but also provide for active and corporate goals, while also organizing the implementation of a rational system and that it is often stressed that the creativity and innovativeness is not only very important issues, but even the critical factors in the survival of the organization, where there competitive global business climate.

The object of search work - the influence of motivation on employees creativity and innovation.

The goals of the work:

1. to distinguish the main motivation measures and methods and their strengths and weaknesses;
2. to determine and identify the key effectiveness criteria of creativity and innovativeness;
3. to create a model of the motivation influence on employees creativity and innovation.
4. to determine and evaluate the motivation influence on employees creativity and innovation in JSC „Coca-Cola HBC Lithuania“.

The structure and largeness of work. The search work consists of introduction, three parts and conclusions. The main working materials described on 72 pages, including 7 charts and 26 pictures. The list of literature consists of 79 sources.

LITERATŪROS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. ADAMS, Karlyn. The sources of innovation and creativity. National center on education and the economy. 2005.[interaktyvus] [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.] p. 188 – 196. Prieiga per internetą:
<www.skillscommission.org/pdf/commissioned_papers/Sources%20of%20Innovation%20and%20Creativity.pdf>.
2. ALLAN, J. (1997) *How to be better at motivating people: Industrial Society*. ISBN 0-7494-1913-X.
3. AMABILE, M. Teresa. Creativity in context: Updates to „The Social Psychology of Creativity“. Boulder, Colorado: Westview Press, 1996. p. 20.
4. AMABILE, M. Teresa. Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. In *California Management Review*. [interaktyvus]. 1997, vol. 40, no. 1, [žiūrėta 2008 lapkričio 12 d.], p. 39-58.
Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=9&sid=f01f3c92-188a-4048-bd09-2aa81a89920e%40sessionmgr9>>. ISSN 0008-1256.
5. AMAR, A.D. Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of innovation management*. [interaktyvus]. 2004, vol. 7, no. 2, [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.], p. 89 – 101. Prieiga per internetą:
<www.emeraldinsight.com/1460-1060.htm>. ISSN 1460-1060.
6. AUGUSTAUSKAS, Tadas. Radikalių inovacijų diegimo organizacijose teoriniai ir praktiniai aspektai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, nr. 20, p. 41-55. ISSN 1392-1142.
7. BAGDONAS, E.; BAGDONIENĖ L. (2000) *Administravimo principai*. Kaunas: Technologija. 125 – 132 p. ISBN 9986-13-814-0.
8. BAGDONAS, E. (2004) *Socialinė Statistika*. Kaunas: Technologija. 113 – 115 p. ISBN 9955-09-524-5.
9. BAGDONIENĖ, Liudmila, HOPENIENĖ, Rimantė. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija, 2004. 468 p. ISBN 9955-09-579-2.
10. BALDAMI, John. 2004 Great motivation secrets of great leaders. P. 220 ISBN 0071447741 / 9780071447744.
11. BARŠAUSKIENĖ, Viktorija; JANULEVIČIŪTĖ, Birutė. (1999) *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: KTU leidykla. 77 – 84 p., 90- 99 p. ISBN 9986-13-715-2.
12. BENOBOU, Roland, TIROLE, Jean. Intrinsic and extrinsic motivation. In the Review of economic studies. [interaktyvus]. 2003, vol. 70, no. 3, [žiūrėta 2009 gegužės 1 d.] p. 489 – 520, Prieiga per internetą: <<http://www.jstor.org/stable/587456>>.

13. BERESNEVIČIUS, Gediminas. Kūrybiškumo ugdymas ir asmenybės adaptacija. *Acta Paedagogica Velnensia*. [interaktyvus]. 2006, nr. 17 [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.], p. 57 – 65. Prieiga per internetą: <www.leidykla.eu/fileadmin/Acta_Paedagogica_Vilnensia/17/Gediminas_Beresnevicus.pdf>. ISSN 1392-5016.
14. BUČIŪNIENĖ, I. (1996) *Personalo motyvavimas*. Kaunas: Technologija. 7 – 32 p. ISBN 9986-13-434-X.
15. DAVE WORM. (2006) 20 ways to motivate your employees without raising their pay [interaktyvus]. Employers of America web store, *Biztrain.com*, [žiūrėta 2008 m. gruodžio 16 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.biztrain.com/motivation/stories/20ways.htm>>.
16. DAFT, L. Richard. (2000) *Management*. Fifth edition. 534 – 548 p. ISBN 0-03-025967-3.
17. DECI, E. L., RYAN, R. M. (1991). A motivational approach to self: Integration in personality. In R. Dientsbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Perspectives on motivation* Lincoln: University of Nebraska Press. Vol. 38. p. 237-288.
18. DUBINAS, V., ŠAVAREIKIENĖ, D. (2003) *Inetgruota vadybos proceso motyvacija*. Šiauliai. 4 – 26 p. ISBN 9986-38-405-2.
19. DUNHAM, B. Randall; PIERCE, L. John. (1989) *Management*. Printed in the United States of America. 482 – 514 p. ISBN 0-7619-0449-2.
20. DUOBIENĖ, Jurga. The role of organizational culture in sustaining corporate entrepreneurship. In *Ekonomika ir Vadyba*. [interaktyvus]. 2008, vol. 13, [žiūrėta 2008 gruodžio 9 d.], p. 350-356. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=12&sid=00cfed1e-e533-42c3-9a35-c9462718eb83%40sessionmgr9>>. ISSN 1822-6515.
21. FARMER, Steven M., TIERNEY, Pamela, KUNG-MCINTYRE, Kate. Employee creativity in Taiwan: an application of role identity theory. In *Academy of Management Journal*. [interaktyvus]. 2003, vol. 46, no. 5, [žiūrėta 2008 gruodžio 19 d.], p. 618-630. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=6&sid=d29b0056-1ad3-4315-8739-9ca35b21084a%40sessionmgr7>>. ISSN 0001-4273.
22. FORD, C.M. Interpretive style, motivation, ability and context as predictors of executives' creative performance. *Creativity and Innovation Management*. 1999, vol. 8. no. 3 [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.] p. 188 – 196. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=35DB94CCDA056C90C31BD15D7003C624?contentType=Review&contentId=1332743>>.
23. GANUSAUSKAITĖ, Aurelija; LIESIONIS, Vytautas. Kūrybinis procesas ir jo potencialo skatinimas organizacijoje. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2008, nr. 48, p. 23 – 34. ISSN 1392-1142.

24. GINEVIČIUS, Romualdas, *et al.*. *Šiuolaikinis verslas: tobulinimo prioritetai*. Vilnius: Technika, 2005. 448 p. ISBN 9986-05-832-5.
25. GLIVICKAS, E. Verslo ir viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių potencialo plėtra. Verslas: teorija ir praktika. [interaktyvus]. 2006, vol. 7, no. 2, [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.], p. 98 – 107. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=21278142&site=bsi-live>>. ISSN 1648-0627.
26. GOLEMAN, D. (2000) *Leadership That Gets Results*. Harvard Business Review, March-April.
27. GORTNER, H.F., MAHLER, J, NICHOLSON J.B. 1997, *Organizational theory: a public perspective*. Belmont: Wadsworth.
28. GRAKAUSKAITĖ – KARKOCKIENĖ, Daiva. (2006). Studentų kūrybiškumo kaitos ypatumai. [interaktyvus]. *Vddb.library.lt* [žiūrėta 2008 lapkričio 24 d.], p. 16-21. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2006~D_20060214_231029-60137/DS.005.1.02.ETD>.
29. GRAŽULIS, Vladimiras. (2005) *Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai*. Vilnius: Ciklonas. 5 p. ISBN 9955-497-71-8.
30. IVANCEVICH, Donnelly Gibson. (1990) *Study guide for use with fundamentals of management*. 7th edition. 156 – 160 p. ISBN 0-256-07847-5.
31. KANFER, Ruth; CHEN, Gilad; PRITCHARD, D. Robert. 2008 *Work motivation: past, present, future*. Published by: Routledge Academic. ISBN 978-0-8058-5745-0. p.680
32. KARATHANOS, Patricia, KARATHANOS, Demetrius, ROHATGI, Juhi. *Imagination: An Organization's Treasure*. In *Industrial Management*. [interaktyvus]. 2004, vol. 46, no. 4, [žiūrėta 2008 lapkričio 24 d.], p. 16-21. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=10&hid=9&sid=edca6997-5e86-4943-a173-b3822889ef40%40sessionmgr9>>. ISSN 0019-8471.
33. KARDELIS, Kęstutis. (2007) *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: leidykla Lucilijus. 108 – 128 p. ISBN 9955-655-35-6.
34. KASIULIS, J.; BARVYDIENĖ V. (2005) *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: KTU leidykla. 155 – 156 p. ISBN 9955-09-078-2.
35. KEA, Howard Eric. *How are NASA engineers motivated? An analysis of factors that influence NASA Goddard engineers' level of motivation*. [interaktyvus]. 2008, Antioch University. [žiūrėta 2009 gegužės 20 d.] p. 162 Prieiga per internetą: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1679683151&sid=7&Fmt=2&clientId=110495&>>. ISBN 9780549958208.

36. KENNY, Brenda, REEDY, Eileen. The Impact of Organizational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation. In *Irish Journal of Management*. [interaktyvus]. 2006, vol. 27, no. 2, [žiūrėta 2009 spalio 19 d.], p. 119-142.
Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=21&sid=63af4ed5-f59f-4966-bb90-a54daf30379b%40SRCSM2>>. ISSN 1649-248X.
37. KNAŠAS, B. Arimantas. Organizacijų inovacinės strategijos formavimo ir įgyvendinimo aktualijos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2001, nr. 18, p. 39-52. ISSN 1392-1142.
38. KOUIJ, Dorien; DE LANGE, Annet; JANSEN, Paul, DIKKERS, Josje. Older worker's motivation to continue to work: five meanings of age: a conceptual review. In *Journal of managerial psychology*. [interaktyvus]. 2008, vol.23, no.4. [žiūrėta 2009 balandžio 23 d.], p. 364-394.
Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&contentId=1722878>>.
39. KULVINSKIENĖ, Violeta Raimonda; ŠALČIUS, Algirdas. (1994) Darbo veiklos motyvacija. Vilnius: VU leidykla. 24 – 30 p. ISBN 9986-19-074-6.
40. KWASNIEWSKA, Joanna, NECKA, Edward. Perception of the Climate for Creativity in the Workplace: the Role of the Level in the Organization and Gender. In *Creativity and Innovation Management*. [interaktyvus]. 2004, vol. 13, no. 3, [žiūrėta 2008 spalio 27 d.], p. 187-196.
Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=4&hid=9&sid=edca6997-5e86-4943-a173-b3822889ef40%40sessionmgr9>>. ISSN 0963-1690.
41. LAPĖ, Juvencijus; NAVIKAS, Gediminas. Psichologijos įvadas. Vilnius. 2003 ISBN 9955-442-93.
42. LEVITT, Theodore. Creativity Is Not Enough. In *Harvard Business Review*. [interaktyvus]. 2002, vol. 80, no. 8, [žiūrėta 2008 gruodžio 6 d.], p. 137-145.
Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=21&sid=ed1d1e9f-ad97-493a-8385-8e6ef1dffe5d%40SRCSM2>>. ISSN 0017-8012.
43. LYNN, Jacquelyn. Unleashing Innovation: Put Creativity to Work Throughout Your Organization. In *Commercial Law Bulletin*. [interaktyvus]. 2002, vol. 17, no. 5, [žiūrėta 2008 gruodžio 3 d.], p. 40-41.
Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=7&hid=21&sid=9df3966c-ab94-45ab-8f7e-94d3c27fd3ca%40sessionmgr9>>.
44. LUKASOVA R. (2004) Organizational Culture: Relationship between Organizational Character and Behaviour. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, nr. 32. p. 94-103. – ISSN 1392-1142

45. MACEIKA, Augustinas; STRAZDAS, Rolandas; MACIUKEVIČIENĖ, Liuda. Darbuotojų inovatyvumas pramonės įmonių vertybių sistemoje. *Verslas: teorija ir praktika*. [interaktyvus]. 2007, vol. 8, no. 1, [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.], p. 44 – 50. Prieiga per internetą: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=24656098&site=bsi-live>>. ISSN 1822-4202.
46. MALAVIYA, Pratibha, WADHWA, Subhash. Innovation Management in Organizational Context: An Empirical Study. In *Global Journal of Flexible Systems Management*. [interaktyvus]. 2005, vol. 6, no. 2, [žiūrėta 2008 lapkričio 6 d.], p. 1-14. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=16&hid=9&sid=edca6997-5e86-4943-a173-b3822889ef40%40sessionmgr9>>. ISSN 0972-2696.
47. MANSO, Gustavo. Motivating innovation. [interaktyvus], 2009, p. 42 [žiūrėta 2009 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <www.mit.edu/~manso/mi.pdf>.
48. MARTINS, E.C; TERBLANCHE, F. Building organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation management*. [interaktyvus], 2003, vol. 6, no. 1, [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.] p. 64 – 74. Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2200060105.html>>. ISSN 1460-1060.
49. MASLOW, A.H. (2006) *Motyvacija ir asmenybė/Abraham H. Maslow – Atviros Lietuvos knyga*. Vilnius: Apostrofa. ISBN 9955-60-519-7.
50. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina (2003) *Darbuotojų motyvacijos modeliai*. Kaunas: Akademija. 9 – 36 p.
51. MARCINKEVIČIŪTĖ, Lina. (2005) *Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai*. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2005, nr. 34, p. 77 – 91. ISSN 1392-1142.
52. MOCKAITIS, A.I.; ŠALČIUVIENĖ, L. (2003) *Kultūros poveikio poreikių hierarchijai tyrimas*. *Ekonomika*, Nr. 64, p. 11.
53. MUMFORD, M. D. (2000) *Managing creative people: strategies and tactics for innovation*. *Human Resource Management Review*. Vol. 10, no. 3, p. 313 – 352.
54. MITLETON-KELLY, Eve. A Complexity Approach to Co-creating an Innovative Environment. In *World Futures: The Journal of General Evolution*. [interaktyvus]. 2006, vol. 62, no. 3, [žiūrėta 2008 lapkričio 1 d.], p. 223-239. Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=14&hid=9&sid=edca6997-5e86-4943-a173-b3822889ef40%40sessionmgr9>>. ISSN 0260-4027.
55. NAVARESSE, Daniel Orlando. The effects of organizational culture, rewards, and individual creativity on the creative performance of technical workgroups. [interaktyvus], 2008. Oklahoma State University. [žiūrėta 2009 gegužės 20 d.] p. 314 Prieiga per internetą:

- <<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1679674871&sid=7&Fmt=2&clientId=110495>>. ISBN 9780549995357.
56. OSTERAKER, Maria C., Measuring motivation in a learning organization. 1999. Journal of Workplace Learning. Vol.11 nr. 2, [žiūrėta 2009 gegužės 1 d.] p. 73 – 77
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet;jsessionid=5955F4BC312B9767785680DC4E45AF55?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0860110205.html>>. ISSN 1366-5626.
57. PARKINSON B., COLAMAN, A.M. (1995) *Emotion and motivation*. 2 p. ISBN 0582-27-808-2.
58. PERVAIZ, K.A. Culture and climate for innovation. European Journal of Innovation management. [interaktyvus], 1998, vol. 1, no. 1, [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.] p. 30 – 43.
Prieiga per Internetą:
<<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/2200010103.html>>. ISSN 1460-1060.
59. POŠKIENĖ, Audronė. Organizational Culture and Innovations. In *Engineering Economics*. [interaktyvus]. 2006, vol. 46, no. 1, [žiūrėta 2008 lapkričio 19 d.], p. 45-50.
Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=8&hid=9&sid=edca6997-5e86-4943-a173-b3822889ef40%40sessionmgr9>>. ISSN 1392-2785.
60. ROBBINS, P.Stephen. (2003) *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Poligrafija ir informatika. 65 – 94 p. ISBN 9986-850-46-0.
61. ROBBINS, P.Stephen; COULTER, Mary. (1998) *Management*. 6th edition. Printed in the United States of America. 501 – 515 p. ISBN 0-13-921503-4.
62. RUE, W.Leslie; BYARS, L.Lloyd. (1986) *Management: Theory and Application*. 4th edition. 355 – 356 p., 370 – 371 p. ISBN 0-256-03364-1.
63. SHAMIR, B., HOUSE R.,J. And ARTHUR M.B. (1993) The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory/*Organization Science*, Vol. 4.
64. SHALLEY, C.E., ZHOU, J., OLDHAM, G.R. The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? [interaktyvus]. *Journal of Management*, 2004, vol. 30, no.6, p. 933 – 958. [žiūrėta 2009 m. balandžio 17 d.]. Prieiga per internetą: <<http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/30/6/933>>.
65. SHALES, C. Rewarding and stimulating creativity and innovation in technology companies. *Technology Management : the New International Language* [interaktyvus]. 1991, vol. 27, no. 31, [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.], p.609 – 612. Prieiga per internetą:
<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?tp=&arnumber=183748&isnumber=4720>. ISBN 0-7803-0161-7.

66. SEILIUS, Antanas. (1998) *Organizacijų tobulinimo vadyba*. Klaipėda: Klaipėdos Universiteto leidykla. 119 – 131 p. ISBN 9986-505-71-2.
67. SAKALAS, Algimantas; ŠILINGIENĖ, Violeta. (2000) *Personalo valdymas*. Kaunas: KTU leidykla. 107 – 117 p. ISBN 9986-13-818-3.
68. ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida. Inoformacinės technologijos kaip darbuotojų pasitenkinimo darbu veiksnys. [interaktyvus] *Informacijos mokslai*. 2006, n. 37 p. 73 – 82. [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.] p. 188 – 196. Prieiga per internetą: <www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/37/73-82.pdf>. ISSN 1392-0561.
69. TAN, Gilbert. Managing Creativity in Organizations: a Total System Approach. In *Creativity and Innovation Management*. [interaktyvus]. 1998, vol. 7, no. 1, [žiūrėta 2008 lapkričio 21 d.], p. 23-31.
Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=8&hid=120&sid=275af525-deab-4dd4-9dc9-d6d43da1c27c%40sessionmgr109>>. ISSN 0963-1690.
70. TEMPLAR, Richard. *Vadovavimo tiesos: geriausias vadovavimo sėkmės kodeksas*. Vilnius: Alma littera, 2007. 230 p. ISBN 978-9955-24-557-5.
71. THOM, Norbert, RITZ, Adrian. *Viešoji vadyba*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas, 2004. 335 p. ISBN 9955-563-63-X.
72. TIETJEN, Mark A., MYERS, Robert M. Motivation and job satisfaction. In *Management decision Journal*. [interaktyvus]. 1998, vol. 36, no. 4, [žiūrėta 2009 gegužės 1 d.], p. 226-231.
Prieiga per internetą: <<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=864997>>. ISSN 0025-1747.
73. TNS Gallup (2005). Karjeros ambicijas lietuviai linkę nuslėpti nuo darbdavių. [interaktyvus]. *Tns-gallup.lt* [žiūrėta 2010 sausio 3 d.]. Prieiga per internetą: <http://old.tns-gallup.lt/lt/disp.php/lt_news/lt_news_156>.
74. TOSI, L.Henry; MERO, P.Neal; RIZZO R.John. (2000) *Managing Organizational Behaviour*. 4th edition. Blackwell business leidykla. 123 – 159 p. ISBN 0-631-21257-4.
75. VDU Vadybos katedros dėstytojų kolektyvinė monografija. (2000) *Vadybos Paradigma*. Kaunas: VDU leidykla. 253 – 256 p. ISBN 9986-501-40-7.
76. VERMEULEN, Patrick, RAAB, Jorg. *Inovations and Institutions: an institutional perspective on the innovative efforts of banks and insurance companies*. Routledge, 2007. 180 p. ISBN10: 0-415-39073-7.
77. ZABIELAVIČIENĖ, Irena. Inovacijų komandos formavimas ir jos elgsenos modifikavimas. *Verslas: teorija ir praktika*. [interaktyvus]. 2008, vol. 9, no. 4, [žiūrėta 2009 balandžio 20 d.], p. 261 – 271. Prieiga per internetą:

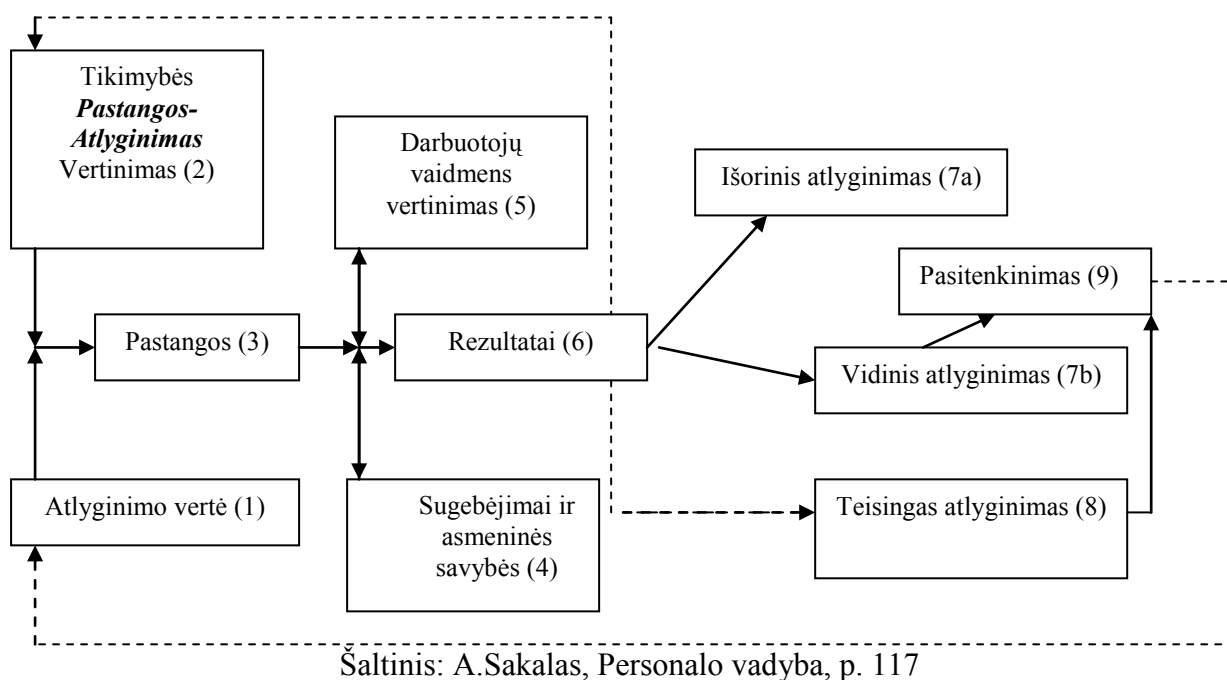
<<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=36124386&site=bsi-live>>.
ISSN 1822-4202.

78. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (2003) Pokyčiai organizacijoje: priežastys, valdymas, pasekmės. Kaunas: VDU leidykla. 133 – 141 p. ISBN 9955-530-58-8.

79. WEST, Alfred, WIND, Yoram. Putting the Organization on Wheels: Workplace Design at SEI. In *California Management Review*. [interaktyvus]. 2007, vol. 49, no. 2, [žiūrėta 2008 lapkričio 15 d.], p. 138-153.

Prieiga per internetą: <<http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=1&hid=120&sid=2d875ebc-6289-4a4a-ab73-b4afecc94360%40sessionmgr104>>. ISSN 0008-1256.

E.LAWLER – L.PORTER MODELIS



Šis modelis akcentuoja, kad darbuotojo pasiekti rezultatai priklauso nuo trijų kintamųjų: dedamų pastangų (3), darbuotojo sugebėjimų bei asmeninių charakterio bruožų (4) ir nuo savo vaidmens darbo procese suvokimo (5). Dedamų pastangų lygis savo ruožtu priklauso nuo atlyginimo vertingumo (1) ir to, kiek darbuotojas tiki dedamų pastangų ir galimo atlyginimo glaudžiu ryšiu (2). Pasiekus reikalaujamą rezultatą, galimas suteikti vidinis (7b) ir išorinis (7a) atlyginimas. Punktyrine linija tarp rezultatų ir teisingu laikomo atlyginimo (8) panaudota, siekiant parodyti, kad žmonės subjektyviai suvokia atlyginimo už tam tikrus rezultatus teisingumą (analogiškai teisingumo teorijai). Pasitenkinimas (9) – tai vidinio ir išorinio atlyginimo, įvertinant jo teisingumą, rezultatas. Pasitenkinimas yra tarsi atspindys to, kiek atlyginimas yra vertingas iš tikrųjų (1). Šis vertinimas turi didelę įtaką darbuotojo ateities situacijos vertinimui (Sakalas; Šilingienė, 2000, p. 117).

DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO MODELIAI

Darbuotojų motyvavimo modeliai

| Tradicinis modelis | Darbuotojų santykių modelis | Darbuotojų išteklių modelis | Darbuotojų poreikių modelis |
|---|---|--|--|
| TEIGINIAI | | | |
| 1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonu dalykas. 2. Tai ką daro žmonės, yra ne taip svarbu kaip tai, kiek jiems sumokės už darbą. Mažai kas norėtų ar galėtų atlikti darbą, reikalaujantį kūrybiškumo, savikontrolės ir drausmės. | 1. Žmonės nori jaustis naudingi ir svarbūs. 2. Žmonės trokšta kam nors priklausyti ir kartu nori, kad būtų pripažintas jų individualumas. 3. Šie poreikiai yra daug svarbesni už pinigus ir labiau nei pinigai motyvuoja žmones dirbti. | 1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti prie pagrindinių tikslų įgyvendinimo, ypač jei jie patys padėjo juos suformuoti. 2. Žmonės gali būti kūrybiškesni, savarankiškesni ir labiau kontroliuoti bei drausminti save nei to reikalauja dabartinis jų darbas. | 1. Remiasi vidinių žmogaus paskatų, vadinamų poreikiais, identifikavimu. 2. Veiklos strategija apibrėžta socialinėmis vertybėmis elgesio normomis. |
| VADOVŲ ELGSENA | | | |
| 1. Smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Nustatyti darbo procedūras bei operacijas, versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis. | 1. Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonės ar prieštaravimų. 2. Pavaldinių suteikti savivaldos ir savikontrolės rutininiuose darbuose. | 1. Taikyti darbuotojų sugebėjimus darbe. 2. Sukurti jaukią darbinę aplinką. 3. Skatinti darbuotojus dalyvauti įgyvendinant svarbius darbus ir plėsti jų savikontrolę. | 1. Sujungti darbuotojų santykius su socialine aplinka ir visuomene. 2. Norimo darbuotojų elgesio pastiprinimas laiku priklausytų nuo atitinkamų poreikių lygių. |
| REZULTATAI | | | |
| 1. Žmonės gali pakęsti savo darbą tik tada, jei atlyginimas yra pakankamas, o vadovas – teisingas. 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus. | 1. Patenkinus darbuotojų interesus, pagerės psichologinis klimatas ir sumažės pasipriešinimas formaliajai valdžiai. | 1. Plečiant pavaldinių įtaką, padidės darbo našumas. 2. Realizuojant profesinius sugebėjimus – didėja pasitenkinimas darbu. | 1. Poreikiai verčia žmogų pasirinkti atitinkamą elgesį. 2. Iš poreikių aktualizacijos išplaukia dėmesio kryptingumas. Stabilūs ir stiprūs poreikiai subrandina žmogaus veiklos motyvus. |

Šaltinis: MARCINKEVIČIŪTĖ L., Darbuotojų motyvacijos modeliai, 2003, p. 9.

ĮMONĖSE NAUDOJAMOS DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONĖS

Įmonėse naudojami darbuotojų motyvavimo būdai

| Individualūs būdai | Grupiniai būdai |
|--|---|
| <p>Ekonominiai motyvavimo būdai: <i>Tiesioginiai (piniginiai) būdai</i> Vienetinis darbo užmokestis Laikinis darbo užmokestis Premijos už racionalius pasiūlymus Premijos už užduoties įvykdymą Priemokos už geresnį darbo laiko panaudojimą Priemoka už kvalifikaciją Priemoka už stažą Pokalbių telefonu apmokėjimas <i>Netiesioginiai (nepiniginiai) būdai</i> Naudojimasis firmos automobiliu Kelialapiai poilsiui Maitinimas mažesnėmis kainomis Kategorijos pakėlimas Perkeliama į geriau apmokamas, atsakingesnes pareigas Apdovanojimai vertingomis dovanomis.</p> <p>Sociopsichologinės motyvacijos priemonės būdai: Kompanijos pavadinimas Paprasčiausi padėkos žodžiai Laisvų dienų suteikimas Darbo turinio praturtinimas Lankstus darbo grafikas Informuotumo didinimas Tarpusavio santykiai Mokymosi galimybės Garantuotas darbas Padėkos Dalyvavimas įmonės valdyme Garbės vardų suteikimas Kelialapiai mažesnėmis kainomis Tobulėjimo ir saviraiškos galimybės Geras psichologinis makro klimatas Demokratiškas vadovavimas</p> <p>Organizaciniai (administraciniai, teisiniai) būdai: Tikslus veiklos reglamentavimas (pareigos, teisės, atsakomybė) Objektyvi kontrolės sistema, optimalus darbų koordinavimas Drausmės ir tvarkos laikymasis Tikslus funkcijų pasidalinimas ir delegavimas</p> | <p>Pelno pasiskirstymo sistemos Grupinės premijos Grupinio darbo organizavimas ir skatinimas Kompleksinė darbo kokybės vertinimo sistema.</p> <p>Darbo sąlygų gerinimo programos Kokybės grupės Našumo grupės Bedefekčio darbo sistemos Grįžtamasis ryšys su produkcijos vartotojais</p> <p>Moralinis – psichologinis klimatas kolektyve</p> <p>Kolektyvinės darbo sutartys Pareiginiai nuostatai</p> |

Šaltinis: sukurta autorės

AUKŠTESNIO LYGIO POREIKIŲ PATENKINIMO METODAI

Aukštesnio lygio poreikių patenkinimo metodai

| Socialiniai priklausomumo poreikiai |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Duoti bendradarbiams tokį darbą, kuris leistų jiems bendrauti 2. Darbo vietose sukurti vieningos komandos dvasią 3. Rengti su pavaldiniais reguliarius pasitarimus 4. Neadyti neformalių grupuočių, jeigu tik jos nedaro organizacijai realios žalos 5. Sudaryti sąlygas socialiniam bendravimui ne darbo metu, už organizacijos ribų |
| Pagarbos poreikiai |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Duoti pavaldiniams turiningesnę darbą 2. Įvertinti ir skatinti pasiektus pavaldinių rezultatus 3. Įtraukti pavaldinius į tikslų nustatymo ir sprendimų priėmimo procesą 4. Deleguoti pavaldiniams papildomas teises ir įgaliojimus 5. Sudaryti palankias sąlygas karjerai |
| Savęs realizavimo poreikiai |
| <ol style="list-style-type: none"> 6. Sudaryti pavaldiniams sąlygas mokytis ir tobulėti, kas leistų panaudoti visą potencialą 7. Duoti pavaldiniams sudėtingą ir svarbų darbą, reikalaujantį visiško atsidavimo 8. Skatinti ir ugdyti pavaldinių iniciatyvą, kūrybiškumą |

Šaltinis: SAKALAS A., Personalo vadyba, 2000, p. 111

ANKETA

Vilniaus Universiteto Kauno humanitarinio fakulteto, verslo administravimo programos, magistrantūros antro kurso studentė Justė Žegužauskaitė atlieka apklausą apie darbuotojų motyvacijos įtaką kūrybiškumui ir inovatyvumui. Apklausos tikslas – ištirti darbuotojų motyvacijos poveikį kūrybiškumui ir inovatyvumui.

Jūsų nuomone tinkamiausią variantą pažymėkite X. Anketa anoniminė.

1. Ar galite darbe realizuoti šiuos veiksniai? Įvertinkite kiekvieną veiksnių skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - visiškai nerealizuojate, 2 - nerealizuojate, 3 - iš dalies realizuojate, 4 - realizuojate, 5 - visiškai realizuojate.

| Veiksniai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|---|---|---|---|---|
| Savarankiškumą | | | | | |
| Padėti | | | | | |
| Gebėjimus | | | | | |
| Lūkesčius | | | | | |

2. Ar esate patenkintas (-a) savo atliekamu darbu ir darbo aplinka? Įvertinkite kiekvieną kriterijų skalėje nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai nepatenkintas, 2 – nepatenkintas, 3 – iš dalies patenkintas, 4 – patenkintas, 5 – labai patenkintas.

| Kriterijus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Iššūkiai | | | | | |
| Pasirinkimo laisvė | | | | | |
| Darbo prasingumas | | | | | |
| Grįžtamasis ryšys | | | | | |
| Patogi darbo vieta | | | | | |
| Aplinka palaikanti kūrybiškas idėjas | | | | | |

3. Ar realizuojate savo interesus, pomėgius ir įsitikinimus dirbdami šioje organizacijoje? Įvertinkite kiekvieną veiksnių skalėje nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai ne, 2 – ne, 3 – iš dalies, 4 – taip, 5 – visada.

| Veiksniai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|---|---|---|---|---|
| Interesai | | | | | |
| Pomėgiai | | | | | |
| Įsitikinimai | | | | | |

4. Įvertinkite, kiek dirbdami savo darbe galite panaudoti šiuos gebėjimus. Įvertinkite kiekvieną gebėjimą skalėje nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai nenaudoju, 2 – nenaudoju, 3 – naudoju kartais, 4 – naudoju, 5 – naudoju visada.

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

| Gebėjimai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| Inetelektualiniai gebėjimai | | | | | |
| Profesinės žinios | | | | | |

5. Kurios motyvavimo priemonės Jums asmeniškai atrodo svarbiausios? Įvertinkite kiekvieną mot. priemonę skalėje nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai nesvarbu, 2 – nesvarbu, 3 – iš dalies svarbu, 4 – svarbu, 5 – labai svarbu.

| Motyvacinės priemonės | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Atlyginimo dydis | | | | | |
| Premijos | | | | | |
| Dovanos | | | | | |
| Laisvalaikio organizavimas | | | | | |
| Karjera | | | | | |
| Saviraiškos galimybės | | | | | |
| Tikslus veiklos reglamentavimas | | | | | |
| Gerai santykiai su vadovais | | | | | |
| Nuolaidos įmonės produkcijai | | | | | |
| Galimybė tobulėti savo veiklos srityje | | | | | |
| Telefoninių pokalbių apmokėjimas | | | | | |
| Įdomus darbas | | | | | |
| Optimalus darbų koordinavimas | | | | | |
| Organizacijos automobilis | | | | | |

6. Kurias motyvavimo priemones daugiausiai naudoja Jūsų organizacija? Įvertinkite kiekvieną mot. priemonę skalėje nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai nenaudoja, 2 – nenaudoja, 3 – naudoja kartais, 4 – naudoja, 5 – naudoja visada

| Motyvacinės priemonės | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Atlyginimo dydis | | | | | |
| Premijos | | | | | |
| Dovanos | | | | | |
| Laisvalaikio organizavimas | | | | | |
| Karjera | | | | | |
| Saviraiškos galimybės | | | | | |
| Tikslus veiklos reglamentavimas | | | | | |
| Gerai santykiai su vadovais | | | | | |
| Nuolaidos įmonės produkcijai | | | | | |
| Galimybė tobulėti savo veiklos srityje | | | | | |
| Telefoninių pokalbių apmokėjimas | | | | | |
| Įdomus darbas | | | | | |
| Optimalus darbų koordinavimas | | | | | |
| Organizacijos automobilis | | | | | |

6. Įvertinkite kūrybinės veiklos aspektus Jūsų organizacijoje. Įvertinkite kiekvieną aspektą skalėje nuo 1 iki 5, kur: 1 – visiškai nepritariu, 2 – nepritariu, 3 – iš dalies pritariu, 4 – pritariu, 5 – pritariu visiškai.

5 PRIEDAS (TĘSINYS)

| Aspektai | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Organizacinė kultūra palaiko ir motyvuoja kūrybiškas idėjas | | | | | |
| Tenkantis atsakomybės lygis ir veikimo laisvė manęs nevaržo | | | | | |
| Nuolat siūlau naujas, kūrybiškas idėjas | | | | | |
| Visada atsižvelgiama į mano nuomonę priimant tam tikrus sprendimus organizacijoje | | | | | |

8. Ar dažnai Jūsų pasiūlytos idėjos pritaikomos įmonės veikloje?

- Dažniausiai lieka neįgyvendinta idėja
- Dažniausiai neįgyvendinta, bet progresuojanti idėja
- Dažniausiai praktiškai pritaikoma inovatyvi idėja

9. Jūsų lytis:

- Moteris
- Vyras

10. Jūs esate:

- Vadovas
- Darbuotojas

11. Jūsų darbo stažas šioje organizacijoje:

- Iki 1 metų
- 1-2 metai
- 3-5 metai
- 6-10 metų
- Daugiau nei 10 metų

12. Jūsų amžius

- 18-25 metai
- 26-35 metai
- 36-45 metai
- 46 ir daugiau

Ačiū už pagalbą atliekant tyrimą!

DEMOGRAFINIAI RESPONDENTŲ DUOMENYS

1 lentelė

| 1. Klausimas | Atsakymų variantai | Respondentų skaičius |
|--------------|--------------------|----------------------|
| Jūsų lytis? | Vyras | 54 |
| | Moteris | 30 |

Šaltinis: sudaryta autorės

2 lentelė

| 2. Klausimas | Atsakymų variantai | Respondentų skaičius |
|--------------|--------------------|----------------------|
| Jūs esate: | Vadovas | 22 |
| | Darbuotojas | 62 |

Šaltinis: sudaryta autorės

3 lentelė

| 3. Klausimas | Atsakymai | Respondentų skaičius |
|----------------------------------|--------------------|----------------------|
| Jūsų darbo stažas šioje įmonėje? | Iki 1 metų | 14 |
| | 1 – 2 metai | 18 |
| | 2 – 5 metai | 28 |
| | 5 – 10 metų | 16 |
| | 10 ir daugiau metų | 8 |

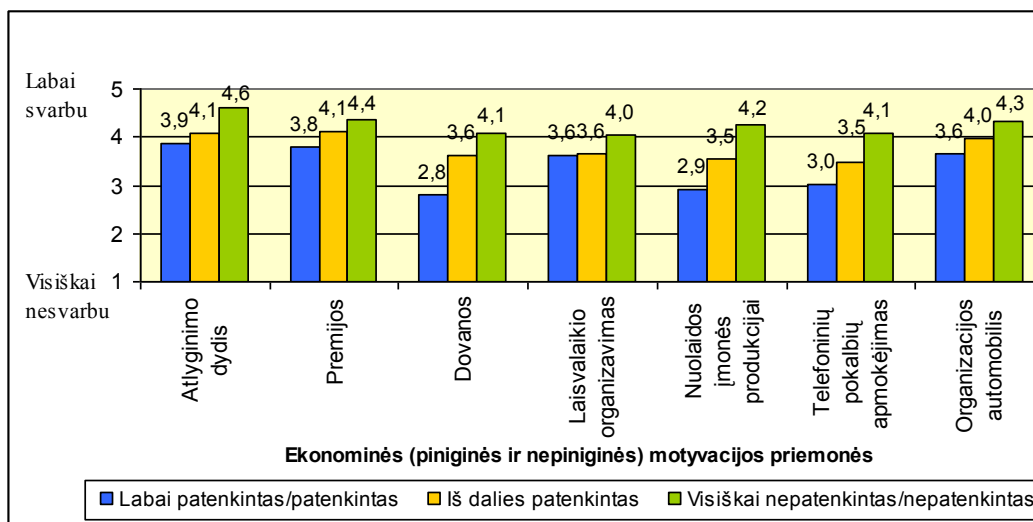
Šaltinis: sudaryta autorės

4 lentelė

| 4. Klausimas | Atsakymų variantai | Respondentų skaičius |
|--------------|--------------------|----------------------|
| Jūsų amžius? | 18 – 25 metai | 18 |
| | 26 – 35 metai | 49 |
| | 36 – 45 metai | 13 |
| | 46 ir daugiau metų | 4 |

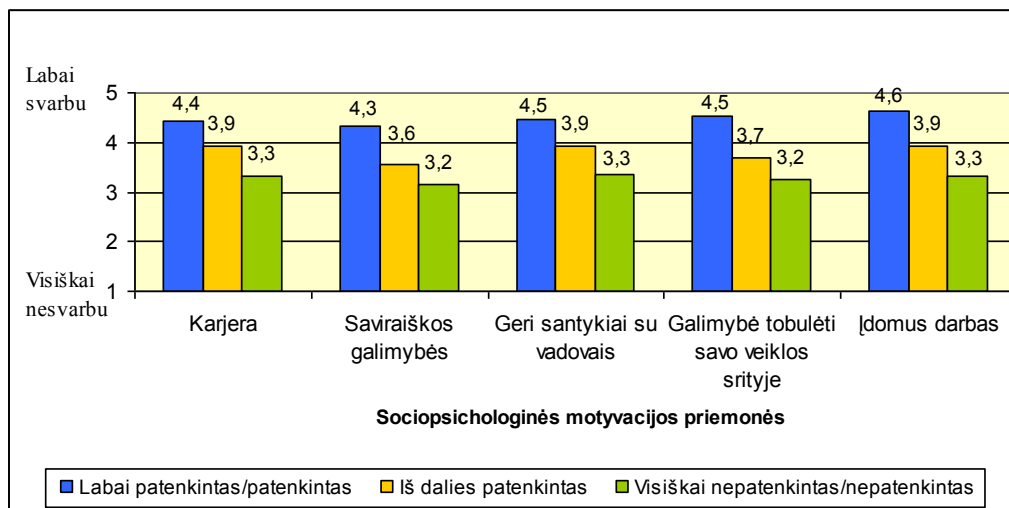
Šaltinis: sudaryta autorės

SOCIALINĖS APLINKOS POVEIKIS IŠORINEI MOTYVACIJAI



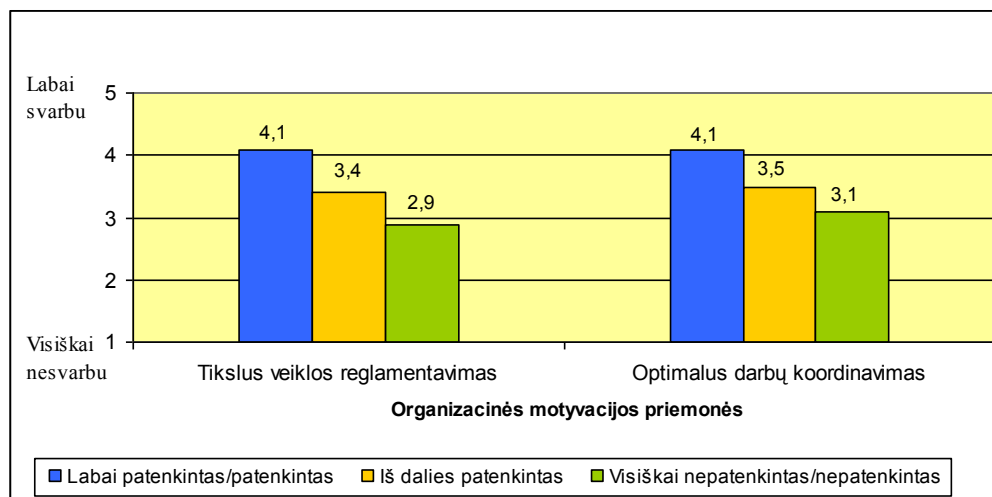
Šaltinis: sukurta autorės

1 pav. Socialinės aplinkos poveikis išorinei motyvacijai (ekonominėms priem.)



Šaltinis: sukurta autorės

2 pav. Socialinės aplinkos poveikis išorinei motyvacijai (sociopsichologinėms priem.)



Šaltinis: sukurta autorės

3 pav. Socialinės aplinkos poveikis išorinei motyvacijai (organizacinėms priem.)

