

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Jurinta MICKAITĖ

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ SISTEMOS
TOBULINIMAS KULTŪROS CENTRE**

Magistro darbas

Šiauliai, 2020

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

Jurinta MICKAITĖ

Viešojo valdymo studijų programos studentė

**DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ SISTEMOS
TOBULINIMAS KULTŪROS CENTRE**

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Viešasis administravimas (L07)

Darbo vadovė:

doc. dr. Jurgita JONIŠKIENĖ

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Viešojo administravimo magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

(Studento parašas)

TURINYS

ĮVADAS.....	9
1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ SISTEMOS TOBULINIMO KULTŪROS CENTRE KONCEPTUALIZACIJA.....	12
1.1. Motyvacijos ir motyvavimo sampratos ir klasifikacija.....	12
1.2. Motyvacijos teorijų ir modelių analizė	18
1.3. Motyvavimo priemonių identifikavimas	34
1.4. Motyvavimo priemonių sistemų analizė.....	41
1.5. Motyvacijos ir kūrybiškumo sąsajos.....	48
1.6. Darbuotojų motyvavimo priemonės viešajame sektoriuje.....	52
2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ SISTEMOS TOBULINIMO KULTŪROS CENTRE TYRIMO METODOLOGIJA	55
2.1. Tyrimo strategija.....	55
2.2. Kokybinio tyrimo dizainas.....	57
2.3. Kiekybinio tyrimo dizainas.....	59
3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ SISTEMOS TOBULINIMO KULTŪROS CENTRE TYRIMO REZULTATAI.....	61
3.1. Darbuotojų motyvavimo priemonių kultūros centre, sudarančių darbuotojų motyvavimo priemonių sistemą, analizė: kokybinio tyrimo rezultatų pristatymas ir aptarimas...	61
3.2. Kultūros centrų darbuotojų motyvavimo priemonių identifikavimas: kiekybinio tyrimo rezultatų pristatymas ir aptarimas	67
3.3. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatų interpretavimas	83
3.4. Kultūros centrų darbuotojų motyvavimo priemonių sistemos tobulinimo kryptys .	85
DISKUSIJA IR TOLESNĖS TYRIMO PERSPEKTYVOS	90
IŠVADOS	91
REKOMENDACIJOS	94
LITERATŪRA.....	95
PRIEDAI.....	102

Jurinta Mickaitė. *Darbuotojų motyvavimo priemonių sistemos tobulinimas kultūros centre*. Viešojo administravimo magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. dr. J. Joniškienė. Šiaulių universitetas, Regionų plėtros institutas, Šiauliai, 2020.

SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjama darbuotojų motyvavimo priemonių sistema kultūros centre. Siekiant identifikuoti pagrindines motyvavimo priemonių grupes, analizuota motyvacijos ir motyvavimo samprata, motyvacijos teorijos bei modeliai. Siekiant atskleisti pagrindinius motyvavimo priemonių sistemų sudarymo principus, atlikta motyvavimo priemonių sistemų analizė. Taikant empirinius tyrimo metodus, atskleistos kultūros centruose naudojamos motyvavimo priemonės, kurių visuma sudaro motyvavimo priemonių sistemą. Identifikuotos kultūros centrų darbuotojus motyvuojančios priemonės. Taikant pusiau struktūrizuotą interviu su kultūros centrų vadovais, išsiaiškinta, jog yra taikomos piniginės, nepiniginės ir psichologinės motyvavimo priemonės. Kultūros centrai trūksta finansinių išteklių piniginėms ir nepiniginėms motyvavimo priemonėms, nėra karjeros galimybių. Identifikuotos naujos, išskirtinės motyvavimo priemonės, kurias kultūros centrų vadovai taiko motyvuodami savo darbuotojus. Siekiant išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės motyvuoja kultūros centrų darbuotojus, atliktas kiekybinis tyrimas, kuris parodė, jog kultūros centrų darbuotojus motyvuoja galimybė realizuoti idėjas ir parodyti turimus sugebėjimus, iššūkiai, galimybė tobulėti ir pritaikyti žinias, lanksčios darbo sąlygos, autonomiškumas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbas komandoje, geri santykiai su kolegomis, karjeros galimybės, įvertinimas, darbo vietos saugumas. Motyvacija mažėja, kuomet minėtų motyvavimo priemonių nėra. Taip pat neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai turi monotoniška veikla, stresas ir nesėkmės. Išanalizavus kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus, išsiaiškinta, kad kultūros centrų vadovų taikomos motyvavimo priemonės darbuotojų motyvaciją veikia teigiamai. Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, kultūros centrų darbuotojų motyvavimo priemonių sistema papildyta motyvuojančiomis priemonėmis ir jų įgyvendinimo būdais. Motyvavimo priemonių sistema pavaizduota schema, kurioje atskleista motyvavimo priemonių koreliacija. Pateiktos rekomendacijos kultūros centrų vadovams.

Magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, literatūros sąrašas ir priedai.

Raktiniai žodžiai: motyvavimo priemonių sistema, motyvavimo priemonė, kultūros centras.

Jurinta Mickaitė. *Improvement of the employee system of motivation measures in a cultural centre*. Master's thesis. Scientific supervisor doc. dr. J. Joniškienė. Šiauliai University, Institute of Regional Development, Šiauliai, 2020.

SUMMARY

The Master's thesis analyses the improvement of the employee system of motivation measures in a cultural centre. In order to identify the main groups of motivation measures, the concept of motivation, motivation theories and models were analysed. In order to reveal the basic principles of motivation systems of development, an analysis of the motivation systems have been carried out. Empirical research methods reveal the motivation factors used in cultural centres, the totality of which forms a system of motivation measures and identifies factors that motivates the employees of cultural centres. A semi-structured interview with the directors of cultural centres has identified the application of monetary, non-monetary and psychological motivating measures. Cultural centres lack financial resources for monetary and non-monetary motivation factors. Also, there is no career opportunity. New, exceptional motivation factors are identified, which are used by directors of cultural centres to motivate their employees. In order to find out the motivation factors that motivate the employees of the cultural centres, a quantitative study has been carried out which has shown that the employees of the cultural centres can be motivated by the opportunities to implement ideas and demonstrate their abilities, challenges, opportunity to develop and adapt knowledge, flexible working conditions, autonomy, involvement in decision-making, teamwork, good relations with colleagues, career opportunities, evaluation, workplace safety. Motivation decreases when there are no such motivation factors. Also, negative influences on the motivation of employees has monotonically activities, stress and failures. The analysis of the results of the qualitative and quantitative survey has highlighted that motivating measures taken by the directors of cultural centres are positive for the workers' motivation. Based on the results of the quantitative study, the motivation system of the cultural centres is complemented by motivating measures and methods of implementation. The system of motivation measures is illustrated by a diagram showing the correlation of reasoning measures. Recommendations to the directors of cultural centres have been given.

Master's work consists of a summary of Lithuanian and English languages, introduction, 3 chapters, discussion, conclusions, recommendations, literature list and annexes.

Keywords: system of motivation measures, motivation factor, cultural centre.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Motyvacijos apibrėžimai.....	12
2 lentelė. Motyvo esmės vertinimas	13
3 lentelė. Veiklos motyvų rūšys.....	14
4 lentelė. Pagrindiniai motyvuoto elgesio rodikliai.....	17
5 lentelė. Turinio ir proceso teorijos.....	18
6 lentelė. Ankstyvosios ir šiuolaikinės motyvacijos teorijos.....	18
7 lentelė. Ankstyvosios motyvacijos teorijos	19
8 lentelė. X ir Y teorijų prielaidos	20
9 lentelė. Higienos ir motyvacijos veiksnių ryšys	23
10 lentelė. Teorijų palyginimas	24
11 lentelė. Lūkesčių, instrumentalumo ir valentingumo valdymo būdai.....	26
12 lentelė. Indėliai ir atlygis	29
13 lentelė. Savideterminacijos teorijoje išskiriami poreikiai.....	33
14 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija	34
15 lentelė. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus	44
16 lentelė. Motyvavimo sistema pagal ŽŪB tyrimą.....	46
17 lentelė. Interviu klausimai ir jų pagrindimas	57
18 lentelė. Kokybinio tyrimo imtis.....	58
19 lentelė. Skalių patikimumas.....	59
20 lentelė. Interviu rezultatų aptarimas (1).....	61
21 lentelė. Interviu rezultatų aptarimas (2).....	61
22 lentelė. Interviu rezultatų aptarimas (3).....	62
23 lentelė. Interviu rezultatų aptarimas (4).....	62
24 lentelė. Netradicinės motyvavimo priemonės taikomos kultūros centruose	63
25 lentelė. Labiausiai motyvuojantys aspektai pagal lytį	79
26 lentelė. Labiausiai motyvuojantys veiksniai pagal amžių	81
27 lentelė. Labiausiai motyvuojantys veiksniai pagal išsilavinimą.....	81

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas.....	15
2 pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis	15
3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija	21
4 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg	24
5 pav. L. W. Porter ir E. Lawler Lūkesčių modelis	27
6 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai	45
7 pav. Motyvavimo sistema pagal saviraiškos motyvus.....	46
8 pav. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelis	47
9 pav. Konsultantų motyvavimo sistema.....	47
10 pav. Kūrybiškumo komponentai.....	50
11 pav. Tyrimo loginė schema	56
12 pav. Piniginės motyvavimo priemonės kultūros centruose	65
13 pav. Nepiniginės motyvavimo priemonės kultūros centruose.....	66
14 pav. Psichologinės motyvavimo priemonės kultūros centruose.....	67
15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą (N = 133).....	68
16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N = 133)	68
17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 133).....	68
18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N = 133)	69
19 pav. Motyvaciją veikiančių kūrybiškumo aspektų rodmenys (N = 133).....	69
20 pav. Orientacijos į rezultatą skalės rodmenys (N = 133).....	70
21 pav. Motyvaciją veikiančių monotonijos aspektų rodmenys (N = 133).....	70
22 pav. Motyvaciją veikiančių tobulėjimo aspektų rodmenys (N = 133)	70
23 pav. Darbo sąlygų lankstumo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133).....	71
24 pav. Savarankiškumo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)	71
25 pav. Emocinio pasitenkinimo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133).....	72
26 pav. Atsakomybės aspektų poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133).....	72
27 pav. Streso poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)	73
28 pav. Nesėkmės rizikos poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133).....	73
29 pav. Užimtumo veiksnių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)	73
30 pav. Vadovavimo veiksnių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133).....	74
31 pav. Įtakos veiksnių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133).....	74
32 pav. Konkurencijos veiksnių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133).....	75
33 pav. Darbo komandoje poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)	75
34 pav. Individualaus darbo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)	75

35 pav. Tarpusavio santykių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)	76
36 pav. Karjeros poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)	76
37 pav. Įvertinimo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)	77
38 pav. Atlygio už darbą poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)	77
39 pav. Socialinio užtikrintumo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)	77
40 pav. Darbo aplinkos poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133).....	78
41 pav. Darbo priemonių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133).....	78
42 pav. Savarankiškumo poreikis pagal amžių.....	80
43 pav. Įtakos poreikis pagal amžių	80
44 pav. Labiausiai motyvuojantys veiksniai.....	82
45 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių sistemos tobulinimas kultūros centre	87

IVADAS

Temos aktualumas. Kultūros centrai yra pagrindinis valstybės įrankis, įtraukiant gyventojus į kultūrinę veiklą, vystant jų kultūrinius ir kūrybinius gebėjimus. Kultūros centrai prisideda prie regiono patrauklumo, yra pagrindinis regioninės kultūros politikos įgyvendintojas, dažnai vienintelis kultūros židinys, turinčio, kultūringo gyventojų laisvalaikio organizatorius. Kultūros centrų vykdoma veikla stiprina bendruomeniškumą, patriotiškumą, gerina gyvenimo kokybę, todėl ypač svarbu, kad juose dirbtų aukštos kvalifikacijos ir motyvuoti specialistai.

„Tik tinkamai motyvuotas ir galėdamas patenkinti savo interesus darbuotojas siekia geresnių darbo rezultatų“ (E. Chlivickas, P. Papšienė, A. Papšys, 2009). Kaip ir kitose organizacijose, taip ir kultūros centruose labai svarbus motyvavimas, kadangi tik motyvuoti darbuotojai gebės sukurti ir pateikti visuomenei kokybiškas kultūros paslaugas. „Spinter research“ 2018-aisiais atliktas tyrimas parodė, jog Lietuvos darbdaviai motyvuoja ne tuo, kuo darbuotojai nori, siūlomos skatinimo priemonės prasilenkia su tomis, kurias darbuotojai vertina, todėl ir kultūros centrams labai svarbu išsiaiškinti priemones, kurios motyvuoja darbuotojus.

Kultūrinis darbas savaime yra susijęs su savirealizacija. Tai, kas parodoma visuomenei, jau yra kieno nors savirealizacijos rezultatas. A. Maslow poreikių teorijos piramidėje savirealizacija – paskutinis poreikis, kuris atsiranda, visiems kitiems esant patenkintiems, tačiau kultūros darbuotojai savirealizacija užsiimti turi ne dėl esamo poreikio, o dėl darbo pobūdžio. Kultūros įstaigose didelę dalį darbuotojų sudaro įvairių sričių meno specialistai, kurių pats darbas reikalauja neišvengiamos, nuolatinės savirealizacijos. A. Maslow 1971 metais atlikto tyrimo metu išsiaiškino, jog save realizuojantys žmonės pasižymi didesniu atsidavimu darbui, pareigai, jaučia vienatvės poreikį, yra emocingi, ypatingai vertina prasmingus ir glaudžius santykius, tačiau pasižymi ir nervingumu, gali būti prislėgti ar net pasipūtę, todėl įprastinės motyvavimo priemonės gali būti neveiksmingos.

Mokslinis iširtumas. Lietuvių mokslo šaltiniuose dažnai analizuojami motyvacijos aspektai tam tikrose profesijose. Motyvacija viešajame sektoriuje nagrinėta R. Vanago ir A. V. Rakšnio (2014), A. Diržytė, A. Patapas, R. Mikelionytė (2010) tyrė viešojo ir privačiojo sektorių vadovų motyvacijos ypatumus. I. Skačkauskienė ir A. Kiselevskaja (2014) aiškino telekomunikacijų bendrovių darbuotojų motyvacijos problemas ir suformavo motyvacijos sistemos vertinimo rodiklių sistemą. J. Palidaukaitė (2007, 2008) savo darbuose nagrinėjo motyvaciją ir motyvavimą valstybės tarnyboje. Kartu su I. Segalovičiene (2008) aiškino vidinius bei išorinius veiksnius, kurie aktualūs Lietuvos valstybės tarnautojams. L. Marcinkevičiūtė (2005, 2006) aiškino Lietuvos įmonių darbuotojų darbo motyvus, nagrinėjo darbuotojų motyvavimo modelius, modeliavo motyvavimo sistemą pagal saviraiškos motyvus. Kartu su R. Petrauskiene (2007) kūrė motyvacinę sistemą žemės ūkio bendrovių darbuotojams. Lietuvių mokslininkų tyrimų, susijusių su kūrybine veikla užsiimančių darbuotojų motyvavimu, neaptikta. Užsienio autoriai C. R. Rogers (1954) ir T. M. Amabile (1998)

nagrinėjo motyvavimo poveikį kūrybiškumui, jam būtinas sąlygas. G. Lazarou (2015) tyrinėjo priežastinį ryšį tarp poreikių patenkinimo ir darbo rezultatų, A. Grenčikova, J. Guščinskienė, J. Špankova (2017) aiškino lyderystės reikšmę darbuotojų motyvavime, K. Smedley ir H. Whitten (2006) tyrinėjo būdus, motyvuoti vyresnius darbuotojus. T. F. Andresen (2009) tyrė kūrybingų darbuotojų motyvavimą kūrybos versle, tačiau kultūros centrai nėra pelno siekianti organizacija, motyvavimo galimybes riboja finansinės galimybės, todėl magistro darbe tyrinėjamos kultūros centrų galimybės motyvuoti savo darbuotojus.

Tyrimo problematika. 2018-aisiais įvyko kultūros darbuotojų protesto akcija, kurios metu buvo siekiama atkreipti dėmesį į apgailėtiną kultūros darbuotojų padėtį, buvo reikalaujama didinti kultūros darbuotojų atlyginimus. Akivaizdu, jog kultūros darbuotojų motyvuoti atlyginimais sąlygų nėra, todėl būtina dairytis kitų motyvavimo priemonių, tad šiuo darbu siekiama išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės motyvuoja kultūros centrų darbuotojus ir kokios yra darbuotojų motyvavimo priemonių sistemos kultūros centre tobulinimo galimybės.

Siekiant išsiaiškinti, kokios yra darbuotojų motyvavimo priemonių sistemos kultūros centre tobulinimo galimybės, keliami **probleminiai klausimai**:

1. Kokios motyvavimo priemonės sudaro kultūros centrų darbuotojų motyvavimo priemonių sistemą?
2. Kokios motyvavimo priemonės motyvuoja kultūros centrų darbuotojus?
3. Kokia motyvavimo priemonių sistema motyvuotų kultūros centrų darbuotojus?

Tyrimo objektas. Darbuotojų motyvavimo priemonių sistema kultūros centre.

Tyrimo tikslas. Atskleisti darbuotojų motyvavimo priemonių sistemą kultūros centre, konceptualizuojant bei empiriškai pagrindžiant motyvavimo priemones bei tobulinimo galimybes

Uždaviniai:

1. Išanalizavus motyvacijos ir motyvavimo sampratą bei atlikus motyvacijos teorijų ir modelių analizę, identifikuoti pagrindines motyvavimo priemonių grupes;
2. Atlikus motyvavimo sistemų analizę, atskleisti pagrindinius motyvavimo priemonių sistemų sudarymo principus;
3. Pagrįsti darbuotojų motyvavimo priemonių sistemos kultūros centre tyrimo metodologiją;
4. Teorinių išvalgų ir empirinio tyrimo rezultato pagrindu atskleisti ir pagrįsti darbuotojų motyvavimo priemonių sistemą kultūros centre;
5. Identifikuoti kultūros centrų darbuotojus motyvuojančias priemones;
6. Pateikti darbuotojų motyvavimo priemonių sistemos tobulinimo kryptis kultūros centre.

Ginamieji teiginiai:

1. Kultūros centrų vadovai skiria nepakankamai dėmesio darbuotojų savirealizacijos galimybėms.

2. Kultūros centrų vadovai daugiau ieško finansinio skatinimo galimybių nei stengiasi motyvuoti psichologinėmis motyvavimo priemonėmis.

Hipotezės:

1. Finansinis skatinimas nėra labiausiai motyvuojantis veiksnys kultūros centrų darbuotojams.
2. Kultūros centrų darbuotojams savirealizacija yra labiausiai motyvuojantis veiksnys.

Tyrimo metodai:

1. Mokslinės literatūros analizė, siekiant identifikuoti pagrindines motyvavimo priemonių grupes;
2. Interviu su kultūros centrų vadovais, siekiant išsiaiškinti, kokios priemonės sudaro motyvavimo priemonių sistemą kultūros centre;
3. Kultūros centrų darbuotojų apklausa, siekiant identifikuoti, kokios priemonės motyvuoja kultūros centrų darbuotojus.

Tyrimo mokslinis naujumas, teorinis ir praktinis reikšmingumas.

Moksliniuose literatūros šaltiniuose nagrinėjama motyvacija viešajame sektoriuje paprastai yra nukreipta į valstybės tarnautojų motyvavimą. Biudžetinių įstaigų darbuotojų, kurie dirba pagal darbo sutartis, motyvacija nagrinėjama nepakankamai, o kultūros centrų darbuotojų motyvavimą nagrinėjančių mokslo darbų aptikta nedaug. Atskirai nėra nagrinėjamos kūrybišką darbą dirbančių darbuotojų motyvavimo priemonės, todėl kultūros centrų vadovams trūksta žinių, kokiomis priemonėmis galėtų motyvuoti savo darbuotojus ir kurios iš priemonių yra veiksmingiausios. Atliktas darbuotojų motyvavimo priemonių sistemos tobulinimo kultūros centre tyrimas leidžia nustatyti kultūros centrų darbuotojams būdingus motyvuojančius veiksnius bei numatyti motyvavimo priemonių sistemos tobulinimo kryptis. Tyrimas yra taikomojo pobūdžio. Patobulinta motyvavimo priemonių sistema gali būti pritaikoma kiekviename kultūros centre, motyvuojant darbuotojus. Tyrimo rezultatai atskleidžia, kokios motyvavimo priemonės labiausiai motyvuoja kultūros centrų darbuotojus pagal amžių, lytį bei išsilavinimą. Tyrimas teoriniame lygmenyje atskleidžia darbuotojus motyvuojančius veiksnius.

Tyrimo dalyviai. 5 asmenys, vadovaujantys kultūros centrams ir 133 darbuotojai, dirbantys kultūros centruose.

Darbo struktūra: Magistro darbas susideda iš santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, įvado, 3 dalių, išvadų, rekomendacijų, literatūros sąrašo ir priedų.

1. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ SISTEMOS TOBULINIMO KULTŪROS CENTRE KONCEPTUALIZACIJA

1.1. Motyvacijos ir motyvavimo sampratos ir klasifikacija

Motyvacija yra vienas iš žmogiškųjų išteklių valdymo komponentų. Ši sąvoka kildinama iš lotynų kalbos žodžio *movere* – judėti (A. Drawsseh, 2016). „Sąvokai motyvacija vadybos praktikoje jau daugiau nei šimtas metų“ (E. E. Jančauskas, 2011). Kaip įvairūs autoriai apibrėžia motyvacijos sąvoką, pateikiama 1 lentelėje.

1 lentelė. Motyvacijos apibrėžimai

Apibrėžimas	Autorius
Motyvacija – tai vienas veiksnių, turinčių įtakos asmens veiklos rezultatams.	I. Skačkauskienė, A. Kiselevskaja, 2014
Motyvacija – asmens ypatybė, rodanti jo įsipareigojimo organizacijai lygį.	H. Khoshnevis, A. Tahmasebi, 2016
Motyvacija – žmogaus psichologinė būseną (vidinė paskata arba poreikis), kuri siejama tik su šiam asmeniui būdingais motyvais, tikslais, vertybėmis, identitetu ir lemia jo įsipareigojimo laipsnį veikti kažko siekiant.	V. Gražulis ir kt., 2015
Motyvacija – tai žmogaus noras sunkiai ir gerai dirbti.	H. G. Rainey, 2009
Motyvaciją galima suprasti kaip asmens troškimą, nukreipiantį veiklai arba keletą procesų, sužadinančių, išlaikančių žmogaus elgesį tikslams pasiekti.	A. Dromantaitė ir kt., 2012
Motyvacija yra vidinis jausmas, kuris skatina žmogų daugiau dirbti.	T. Vinoy Vincent, M. S. Kumar, 2019
Motyvacija gali būti apibrėžiama kaip žmogaus viduje arba jo išorėje veikianti jėga, kuri skatina individą siekti asmeninių ir organizacijos tikslų ar tam tikrą jo elgseną.	G. Adomaitytė, V. Girdvainytė, 2016
Motyvacija – veiksmas, kuris skatina ką nors veikti.	K. Burton, 2012
Motyvacija yra noras kažką padaryti ir ją lemia veiksmo galimybė patenkinti poreikį.	G. Dubauskas, 2006
Elgesio veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia motyvai ar jų visuma.	V. Vaitkevičiūtė, 2000
Motyvacija – tai skatinimo procesas, kai, naudojant vidinius ir išorinius veiksnius, darbuotojas nukreipiamas konkrečiai veiklai.	D. Šavareikienė, 2008

Šaltinis: Sudaryta autorės

T. R. Mitchell (1982) identifikuoja keturias bendras savybes, kurios slypi po motyvacijos definicija:

- motyvacija apibūdinama kaip individualus reiškinys. Kiekvienas žmogus yra unikalus ir visos pagrindinės motyvacijos teorijos leidžia šį unikalumą pademonstruoti;
- motyvacija paprastai apibūdinama kaip tyčinė. Daroma prielaida, kad motyvacija yra darbuotojo kontrolėje, o elgesys, toks kaip didesnės pastangos, veikiamas motyvacijos yra laikomas veiksmų pasirinkimu;
- motyvacija yra daugialypė. Svarbiausi faktoriai:
 1. tai, kas suaktyvina žmones;
 2. jėga, skatinanti individą kaip nors elgtis;
- motyvacijos teorijų tikslas yra numatyti elgesį. Motyvacija susideda iš vidinių bei išorinių jėgų, kurios veikia asmens pasirinkimą (T. Mitchell, 1982).

Apibendrinant motyvaciją galima įvardinti kaip vidinę jėgą, lemiančią asmens įsipareigojimo organizacijai lygį, turinčią įtakos veiklos rezultatams, skatinančią sunkiai ir gerai dirbti. Pasak R. Korsakienės, L. Lobanovos ir A. Stankevičienės (2011), lietuvių literatūroje yra išskiriamos dvi sąvokos: motyvacija ir motyvavimas. Motyvacija aiškinama kaip vidinė jėga, o išorinė motyvacija kai kurių autorių traktuojama kaip motyvavimas. A. Dromantaitė motyvavimą įvardija kaip poveikį asmens motyvacijai, o tai ir yra išorinė jėga. P. Zakarevičiaus (2008) teigimu, motyvavimas – „veiksnių, skatinančių darbuotojus geriau atlikti jiems pavestus darbus (pareigas), išaiškinimas ir poveikio priemonių, būdų, aktyvinančių veiklą šių veiksnių pagrindu, „sugalvojimas“ bei panaudojimas“. Taigi, motyvavimas yra tam tikri veiksmai, nukreipti į motyvacijos didinimą.

Analizuojant motyvacijos sampratą ir jos procesus svarbu aptarti kitas glaudžiai susijusias sąvokas – motyvas ir poreikis. Motyvas suprantamas kaip veiklos priežastis, skatinanti žmogų dirbti (A. Dromantaitė ir kiti, 2012). Taip pat motyvo sąvoką aiškina ir G. Dubauskas (2006) – „motyvas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jos poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikas“. E. E. Jančauskas (2011) teigia, jog motyvas yra įgimtas, įsisąmonintas veržimasis prie tam tikro pasitenkinimo arba ko nors vengimas. Taip pat vidinė paskata, akstinas, impulsas, verčiantis žmogų vienaip ar kitaip ką nors daryti, elgtis. V. Gražulis ir kt. (2015) motyvo definiciją pristato kaip veiksmo priežastį, kylančią dėl asmens noro patenkinti su darbo aplinka susijusius poreikius, interesus, vertybes, tikslus ir t. t. D. Šavareikienė (2012), analizuodama motyvo interpretaciją motyvacijoje, pateikia išsamią motyvo definicijos apžvalgą (žr. 2 lentelė), kurioje atsiskleidžia platus ir įvairus motyvo interpretacijos rakursas.

2 lentelė. Motyvo esmės vertinimas

Motyvo forma	Motyvo definicija
1. Motyvas kaip poreikis	<ul style="list-style-type: none"> • poreikis ir yra motyvas (Kovalev, 1969, Božovič, 1972; Platonov, 1986); • poreikis yra motyvo dalis (Ivannikov, 1985); • organizmo ryšiai su išorine aplinka – poreikių ryšiai (Kolesov, 1991); • poreikis inspiruoja motyvą (Iljin, 2000).
2. Motyvas kaip tikslas	<ul style="list-style-type: none"> • žmogaus veikloje įsisąmonintas motyvas virsta motyvu – tikslu (Leonthev, 1975).
3. Motyvas kaip paskata	<ul style="list-style-type: none"> • motyvas yra tik viena paskatų rūšių kartu su poreikiais bei interesais (Mahomed-Eminova, 1987); • motyvas – tai įsisąmoninta paskata (Kovaliov, 1988); • motyvas – vidiniai įsisąmoninta apskaita, rodanti žmogaus pasirinkimą veiklai ar poelgiui (Iljin, 2000).
4. Motyvas kaip ketinimas	<ul style="list-style-type: none"> • ketinimų nusilpimas pažeidžia motyvacinę sferą (Zeigarnik, 1969); • ketinimas yra valios aktas, kuris sukuria situacijas, kai išoriniai stimulai tampa sąlyginiais refleksais (Lewin, 1969); • ketinimai tampa elgesio paskatomis, kai priimami sprendimai (Božovič, 1972).
5. Motyvas kaip nuolatinė savybė	<ul style="list-style-type: none"> • nuolatinės asmenybės savybės lemia elgesį tokiu pat laipsniu, kaip ir išoriniai stimulai. Asmenybės savybės padeda suformuluoti konkretų motyvą (Atkinson, 1964); • asmenybės savybės kartu su psichine būseną gali pasireikšti kaip motyvai (Platonov, 1986).

Lentelės tęsinys 14 psl.

2 lentelės tęsinys

6. Motyvas kaip būseną	<ul style="list-style-type: none"> • motyvu yra bet kuri organizmo būseną, kuri turi įtakos elgesio pradžiai arba tęsimui (Hilgrad, 1957); • motyvu vadinama ypatinga žmogaus būseną, priverčianti jį veikti ar neveikti (Pilojan, 1984); • veiklos motyvas yra pageidaujamos būsenos modelis (Mejerovič, 1987).
7. Motyvas kaip formuluotė	<ul style="list-style-type: none"> • motyvas – tikslo ir priemonių formulavimas (Obuchovskij, 1972).
8. Motyvas kaip pasitenkinimas	<ul style="list-style-type: none"> • pasitenkinimas – emocinė būseną, kylanti motyvo realizavimo procese (Kovalev, 1969); • pasitenkinimas – atliekama veikla, gyvenimo būdas (Jakobson, 1969); • pasitenkinimas – tikslo pasiekimo priemonė (Asejev, 1976).

Šaltinis: D. Šavareikienė. (2012). Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 1 (25), 46–51.

D. Šavareikienė (2012) taip pat pastebi, jog daugelis mokslininkų motyvą aiškina kaip išskirtinai asmenišką individo veiksmų ir poelgių pasirinkimo priežastį. Kitaip tariant, motyvą galime suprasti kaip veiksmo priežastį. Taigi motyvas – priežastis, kuri iššaukia motyvacijos jėgą.

L. Marcinkevičiūtė (2005) pasiūlė motyvų klasifikaciją (žr. 3 lentelę), kurioje išskiriami gamtiniai, aukštesnieji, veiksmingi, neveiksmingi, intelektiniai, regresyviniai, įgimti, įgyti, vidiniai bei išoriniai motyvai.

3 lentelė. Veiklos motyvų rūšys

Motyvų grupės ir rūšys	Motyvų charakteristika
Gamtiniai	Skirstomi pagal turinio formą: gali pasireikšti vaizdo, sąvokos, minties, idealo ir t. t. forma; kad motyvas realiai sužadintų veiklą, reikalingos sąlygos, kurios leistų suformuluoti atitinkamą tikslą ir veikti, kad tas tikslas būtų pasiektas.
Aukštesnieji	
Veiksmingi	Psichologinis motyvų skirtumas yra susijęs su sudėtingomis veiklos rūšimis, atitinkančiomis ne kokį nors vieną, bet keletą tuo pat metu veikiančių motyvų.
Neveiksmingi	
Intelektiniai	Intelektiniai motyvai – aukšto sąmoningumo ir kuriamosios vaizduotės tikslai bei tikslus realizuojančios priemonės.
Regresyviniai	Regresyviniai motyvai – neabstrahuoti, nenukelti į ateitį, turi mažiau intelektinių elementų, jų pasirinkimą lemia atskirų poreikių stiprumas ir emociniai elementai,
Įgimti	Įgimti motyvai: biologiniai motyvai (alkis, troškulys, miegas, skausmo vengimas ir t. t.), bendrieji motyvai (smalsumo, veiklos aktyvumo, prierašumo).
Įgyti	Įgyti motyvai – poreikiai manipuliuoti žmonėmis, dirbti pagal aukščiausius standartus, jaustis priimtiems grupėje, apsaugoti save ir artimus žmones nuo nemalonių darbo atsitiktinumų, užimti tam tikrą vietą grupėje, įmonėje, visuomenėje.
Vidiniai	Vidiniai motyvai – biologiniai poreikiai, įvairios besiformuojančios nuostatos.
Išoriniai	Išoriniai motyvai – formuojami socialinės aplinkos (interesų, vertybinių orientacijų, aspiracijų, idealų).

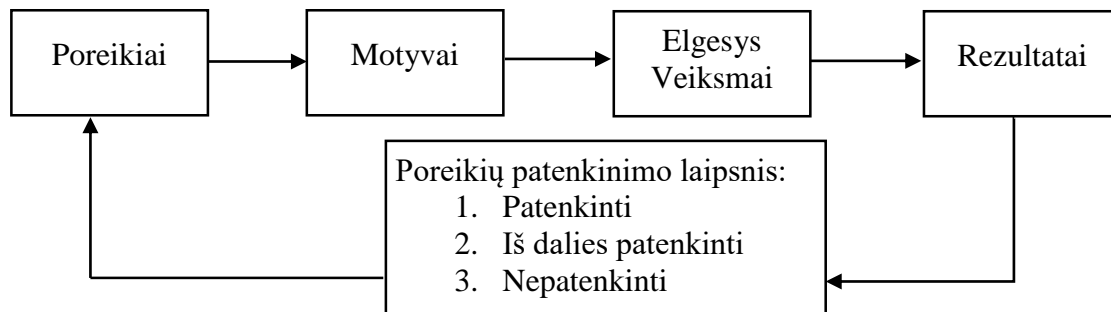
Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. (34), 77–92.

Taigi, motyvai gali kilti iš pačio asmens bei būti įgyti, kuomet asmuo veikiamas išorinės aplinkos. Žmogus gali būti vedinas ir kelių motyvų vienu metu. Motyvai susiję su intelektiniais poreikiais, tikslais, tačiau gali būti ir iššaukti emocijų. Įgimtais motyvais vadinami fiziologiniai poreikiai, o įgytais – socialiniai, pripažinimo ir pan.

Kai kurie lietuvių autoriai poreikio ir motyvo sąvokas laiko sinonimais. Anglų kalboje motyvas aiškinamas kaip daugiau vidinis noras, o poreikis suprantamas kaip būtinybė. V. Gražulis ir kt. (2015) poreikį įvardija kaip vidinę žmogaus būseną, pasireiškiančią per tam tikrą įtampą, kuri pasirodo ko nors stokojant. Poreikis, pasak G. Dubausko (2006), reiškia fiziologinį ar psichologinį trūkumą, dėl

kurio tam tikri rezultatai ir atrodo patrauklūs. Autorius teigia, jog galimybė patenkinti poreikį lemia motyvaciją. Taigi akivaizdu, jog poreikis yra pagrindinė motyvacijos proceso dalis.

G. Dubauskas (2006) motyvacijos procesą pavaizdavo grafiškai (žr. 1 pav.), kuriame matyti poreikio svarba motyvacijos procese.

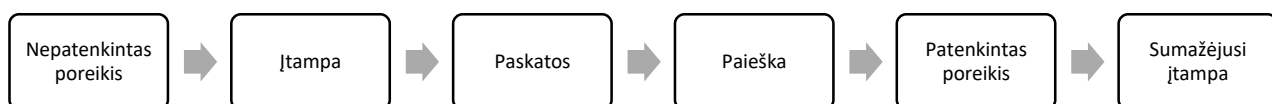


1 pav. Elementarusis motyvacijos procesas

Šaltinis: Dubauskas, G. (2006). *Organizacinė elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Poreikis, kuris yra nepatenkintas sąlygoja įtampą, sukeliančią tam tikras paskatas. Paskatos sužadina konkrečius tikslus, kurie jei yra įgyvendinami, patenkina poreikį, o tada sumažina įtampą. G. Dubausko (2006) teigimu, suinteresuoti darbuotojai išgyvena įtampos būseną. Siekdami sumažinti tą įtampą, darbuotojai užsiima tam tikra veikla. Kuo didesnė įtampa, tuo intensyvesnė veikla reikalinga įtampai sumažinti.

A. Bakanauskas ir kiti (2011) pateikia modelį, kuris nurodo elgesį per poreikius, todėl grafiškai matyti kaip poreikiai ir motyvai dalyvauja elgesio modelyje (žr. 2 pav.).



2 pav. Supaprastintas elgesio per poreikius modelis

Šaltinis: A. Bakanauskas ir kiti. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas

Taigi, galima matyti, jog pirmiau atsiranda poreikiai, o iš jų – tam tikro elgesio motyvai. Elgesys sąlygoja tam tikrus rezultatus, kurie patenkina, iš dalies patenkina arba nepatenkina esamų poreikių. Tuomet formuojasi nauji poreikiai arba išlieka ankstesnieji. Jei poreikiai lieka nepatenkinti, tuomet koreguojamas elgesys ir laukiama kitokių rezultatų. Taigi, poreikį galima suprasti kaip tam tikrą trūkumą, kuris sukelia diskomfortą, taip skatindamas imtis veiksmų nepatogumo naikinimui.

Motyvacija gali būti skirstoma į vidinę ir išorinę. E. E. Jančauskas (2011) klasifikuoja išorės ir vidinę motyvaciją taip:

- išorės motyvacija – pripažinimo motyvas (vertinant darbo rezultatus ne gamybinėje, o kitose veiklose, pvz., besimokančiojo rezultatus: pagal egzamino rodiklius, referatų,

kursinių darbų turinį ir pan.). Pripažinimo motyvais gali būti materialūs motyvai (galimybė gauti asmeninę naudą arba atpildą, pvz., pinigine išraiška, kitų naudų forma – laisvo laiko ar veiklos autonomijos forma);

- vidinė motyvacija – smalsumo motyvas (individo kūrybingumo galių potraukis sužinoti ką nors nauja, ištirti naujas veiklos galimybes, tobulinti ir pan.). Konkrečiu atveju, pvz., pasirodymo (saviraiškos) motyvas (pristatyti naujas idėjas ir pasiūlymus gamybiniuose pasitarimuose, konferencijose, paskaitose studentams), taip pat baiminimasis, kad to nepavyks padaryti. Tai taip pat stimuliuoja pasirinkti reikiamą įtikinamą argumentą, konkrečių duomenų rodiklius.

Anot autoriaus, tokia motyvacijos klasifikacija siejama ne tik su konkrečiu individo bet ir grupės (komandos), pagaliau ir organizacijos bendrąja prasme, kurioje jis veikia, charakteristikomis. Tokią pat klasifikaciją siūlo ir L. J. Mullins (2016), tačiau vidinės ir išorinės motyvacijos terminai suprantami skirtingai. Išorinė motyvacija siejama su apčiuopiamu atlygiu, tokiu kaip atlyginimas, papildomos išmokos, paaukštinimas, darbo aplinka ir sąlygos. Vidinė motyvacija susijusi su psichologiniu atlygiu, tokiu kaip iššūkiai, laimėjimo jausmas, įvertinimas, pripažinimas ir pan.

T. Vinoy Vincent ir M. S. Kumar (2019) motyvaciją skirsto į pozityvią, negatyvią, vidinę, bei išorinę:

- pozityvi motyvacija paremta apdovanojimais. Darbuotojams siūlomos paskatos, siekiant norimų tikslų. Paskatos gali būti tokios, kaip didesnis užmokestis, paaukštinimas, pripažinimas ir t. t. Tokios priemonės darbuotojams sukelia teigiamas emocijas, laimę;
- negatyvi motyvacija pagrįsta jėga arba baime. Baimė darbuotojams sukelia tam tikrą elgesį. Jei jie elgiasi netinkamai, gali būti nubausti pažeminimu pareigose ar atleidimu. Baimė veikia kaip stūmimo mechanizmas. Darbuotojai nenoriai bendradarbiauja, o tiesiog siekia išvengti bausmės. Tokios priemonės sukelia pyktį ir nusivylimą.

Pasak R. Korsakienės, L. Lobanovos ir A. Stankevičienės (2011), „kai kurie autoriai siūlo neskirti tokių motyvacijos rūšių ir teigia, kad jų lyginti neįmanoma, nes jos išplaukia viena iš kitos ir kiekvienam individui turi skirtingą poveikį bei prasmę“.

Taip pat svarbu aptarti ir motyvavimo reikšmę. Įvairūs autoriai sutinka, jog motyvuoti darbuotojai gali pasiekti labai aukštų rezultatų. Pasak G. Dubausko (2006), „suinteresuoti žmonės labiau stengiasi pasiekti geresnių veiklos rezultatų nei nesuinteresuoti“. D. Podmoroff (2005) pateikia rezultatus, kurie pasireiškia tinkamai motyvuojant darbuotojus:

- atnaujinta motyvacija, moralė ir prasmė darbe;
- pagerėja asmeninis/profesinis atlikimas;
- pagerėja komandinis darbas, pasitikėjimas, nuotaika darbo vietoje;

- padidėja energija ir atsparumas stresui;
- patobulėja darbo ir gyvenimo pusiausvyros kokybė;
- padidėja kūrybiškumas, entuziazmas ir įsitraukimas į interaktyvius užsiėmimus;
- patobulėja produktyvumas ir organizuotumas.

Apie motyvavimo prasmę kalba ir V. Gražulis (2015), išskirdamas naudą darbuotojui ir naudą organizacijai. Nauda darbuotojui įvardijamas noras būti darbe, didžiavimasis savo darbu, neigiamo požiūrio į organizaciją nebuvimas, atsidavimas darbui ir pasitenkinimas juo. Organizacijai naudą išskirta daugiau – aukštesnis darbo našumo lygis, mažesnė darbo jėgos kaita, mažiau pravaikštų, geresnė kokybė ir mažiau nuostolių, didesnė tikimybė, kad pokyčiai bus pripažinti, o ne jiems priešinamasi bei didesnė tikimybė, kad idėjos bus įdiegtos ir prisiimta atsakomybė.

Akivaizdu, jog tinkamas, tikslingas ir sistemingas darbuotojų motyvavimas yra prasmingas ir naudingas tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Tinkamas motyvavimas turės didžiulės reikšmės organizacijos našumui ir veiklos kokybei.

L. Deckers (2018) pateikia motyvuoto elgesio rodiklius. Motyvuoto elgesio pavyzdžiai ir klasifikavimas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė. Pagrindiniai motyvuoto elgesio rodikliai

Elgesys	Apibrėžimas ir pavyzdys
Pasirinkimas	Tai, ką individas iš tikrųjų pasirenka arba išsirenka iš galimų alternatyvų. Pavyzdys: studentas pasirenka studijuoti psichologijos pagrindus, o ne kokią nors kita discipliną.
Aktyvinimas	Asmuo yra skatinamas ar priverstas veikti iš anksčiau neaktyvios būsenos, veiksmo ar elgesio. Pavyzdys: sėdintis asmuo atsikelia ir eina į klasę, bet tam, kad neveluotų ima bėgti.
Dažnis	Tai reiškia, kaip dažnai pasirodo tam tikras elgesys per nustatytą laiko tarpą. Pavyzdys: kai kurie asmenys gali tikrinti savo elektroninio pašto paskyras penkis kartus per valandą.
Intensyvumas	Tai reiškia pastangas, fizinį krūvį, jėgą ar energingumą, su kuriais susijęs motyvuotas elgesys ar mintys. Pavyzdys: kuomet patraukus durys neatsidarė, pagalvojęs didelę jėgą jas stumtelėjo.
Patvarumas	Dar vadinamas atkaklumu, atskleidžia motyvuoto elgesio trukmę. Pavyzdys: po 10 nesėkmingų darbo pokalbių per šešis mėnesius, pareiškėjas pasamdytas po vienuoliktojo pokalbio per septintą mėnesį.

Šaltinis: L. Deckers (2018). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*. New York: Routledge

Atliktas pasirinkimas tampa tikslu, todėl vėliau aktyvuojamas veikimas. Tikslas pasiekimas priklauso nuo veikimo dažnio arba kitaip tariant nuo to, kaip dažnai bus atliekami veiksmai, siekiant tikslo. Tačiau svarbus ne tik dažnis, bet ir intensyvumas. Kaip stipriai bus siekiama norimo tikslo. Ypatingai motyvuotam elgesiui būdingas patvarumas arba atkaklumas. Jis susijęs su gebėjimu atsitiesti po nesėkmių ir rodo motyvuoto elgesio ilgį.

Taigi, motyvacija – tai vidinė jėga, lemianti asmens įsipareigojimo organizacijai lygį, turinti įtakos veiklos rezultatams, skatinanti sunkiai ir gerai dirbti. Motyvavimas suprantamas kaip tam tikri veiksmai, kurie nukreipti į darbuotojo motyvacijos augimą. Motyvas iššaukia motyvacijos jėgą. Įgimti motyvai susiję su fiziologiniais poreikiais, o kiti poreikiai tokie kaip pripažinimas, socialiniai poreikiai yra įgyjami. Poreikis – tam tikras trūkumas, kuris sukelia įtampą, taip skatindamas imtis veiksmų, jog esanti įtampa išnyktų. Motyvavimas reikšmingas, kadangi suteikia naudos tiek darbuotojams, tiek organizacijai.

1.2. Motyvacijos teorijų ir modelių analizė

Pirmosios motyvacijos teorijos atsirado palyginti neseniai – XX a. pradžioje, tačiau egzistuoja daug teorijų, siekiančių paaiškinti, kokius tikslus nori pasiekti individai, kokie jų poreikiai, kokios elgesio alternatyvos (M. Teresevičienė, I. Tandzegolskienė, 2001). Motyvacijos teorijų paskirtis yra numatyti elgesį.

Motyvacijos teorijos skirstomos į turinio ir proceso teorijas. L. J. Mullins (2016) teigia, jog turinio teorija orientuota į tai, kas motyvuoja asmenis, o proceso teorija – į patį motyvavimo procesą. Turinio teorijomis aiškinami konkretūs veiksniai, kurie iš tikrųjų motyvuoja darbuotojus. Tokio tipo teorijose pabrėžiamas poreikių pobūdis ir tai, kas motyvuoja. Proceso teorijos nustatinėja ryšį tarp kintamųjų, kurie sudaro motyvaciją. Tokios teorijos daugiau orientuotos į asmens elgesį, akcentuojamas motyvavimo procesas (L. J. Mullins, 2016). Motyvacijų klasifikavimas pagal turinį ir procesą pateikiamas 5 lentelėje.

5 lentelė. Turinio ir proceso teorijos

TURINIO TEORIJOS	PROCESO TEORIJOS
F. Taylor, E. Mayo, D. McGregor ankstyvosios motyvacijos teorijos	V. Vroom lūkesčių teorija
A. Maslow poreikių hierarchija	L. Porter ir E. Lawler lūkesčių modelis
C. Aldefer ERG teorija	J. S. Adams teisingumo teorija
F. Herzberg dviejų veiksnų teorija	J. Locke ir G. Latham tikslų iškelimo teorija
D. McClelland pasiekimo teorija	F. Heider ir H. Kelley priskyrimo teorija
E. Deci ir R. Ryan savideterminacijos teorija	B. F. Skinner pastiprinimo teorija

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis L. J. Mullins (2016), *Management and organisational behaviour*.

Turinio teorijos fokusuoja dėmesį į bendražmogiškuosius veiksnius, kurie sukelia impulsą ar akstiną elgsenai, palaiko ją arba ją pakeičia, sustabdo. Proceso teorijos tiria impulso ar akstino veiksnius individui, jų palaikymą, plėtojamą arba išsekimo priežastis (E. E. Jančauskas, 2011).

Motyvacijos teorijos taip pat skirstomos į ankstyvasias bei šiuolaikines (žr. 6 lentelę). Ankstyvosios motyvacijos teorijos pasižymi tuo, jog „darbuotojus laikė tiesiog vieningo mechanizmo detalėmis“ (I. Bartkevičiūtė, 2007). Darbuotojas uždirba atsižvelgiant į tai, kiek produkcijos pagaminama, nepriklausomai nuo jokių kitų aplinkybių. Pasak I. Bartkevičiūtės (2007), šiuolaikinės motyvacijos teorijos į žmones žvelgia kaip į atskirus individus, plėtojamas žmogaus elgesio motyvų pažinimas.

6 lentelė. Ankstyvosios ir šiuolaikinės motyvacijos teorijos

Ankstyvosios motyvacijos teorijos ir jų pradininkai	Šiuolaikinės motyvacijos teorijos ir jų pradininkai
F. Taylor tradicinis modelis (1911)	A. Maslow poreikių teorija (1943)
E. Mayo žmonių santykių modelis (1924)	ERG teorija (1969)
D. McGregor žmonių išteklių modelis (1960)	F. Herzberg dviejų veiksnų teorija (1959)
	J. S. Adams teisingumo teorija (1963)
	V. Vroom lūkesčių teorija (1964)
	F. Heider ir H. Kelley priskyrimo teorija (1958)

Lentelės tęsinys 19 psl.

6 lentelės tęsinys

Ankstyvosios motyvacijos teorijos ir jų pradininkai	Šiuolaikinės motyvacijos teorijos ir jų pradininkai
	D. McClelland pasiekimo teorija (1961) E. Deci ir R. Ryan savideterminacijos teorija (1985) J. Locke ir G. Latham tikslų iškelimo teorija (1990)

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal J. Žaptorių (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija. Sociologija* 4, 105–117.

Ankstyvųjų motyvacijos teorijų kontekste pagal metus išsiskiria D. McGregor žmonių išteklių modelis, tačiau ankstyvosioms motyvacijos teorijoms šis modelis priskiriamas dėl pasireiškiančio požiūrio į darbuotoją.

Tradicinio motyvacijos modelio pagrindas yra tai, jog darbuotoją galima paskatinti vien pinigais. Žmonių santykių modelis siūlo skatinti savo darbuotojus, pažįstant jų socialinius poreikius ir suteikiant galimybę jaustis svarbiais ir naudingais (J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, 1999). Žmonių išteklių modelis teigia, jog pavaldiniais galima manipuliuoti, tuomet motyvacijos reikšmė tampa paprastesnė, o visas dėmesys sutelkiamas į pinigus ir socialinius santykius (J. Žaptorius, 2007). Pristatant ir lyginant ankstyvasias motyvacijos teorijas, paprastai naudojama itin paplitusi R. M. Steers ir L. W. Porter lentelė (žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Ankstyvosios motyvacijos teorijos

Tradicinis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmonių išteklių modelis
TEIGINIAI		
1. Darbas daugeliui žmonių iš prigimties yra nemalonus dalykas. 2. Tai, ką daro žmonės, yra ne taip svarbu, lyginant su tuo, kiek jiems bus už tai sumokėta. 3. Nedaugelis norėtų ar galėtų atlikti darbą, kur reikia 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. Šios reikmės yra daug svarbesnės už pinigus ir labiau nei pinigai skatina žmones dirbti.	1. Darbas nėra nemalonus. Žmonės nori prisidėti įgyvendinant pagrindinius tikslus, ypač jei padėjo juos suformuluoti. 2. Žmonės gali būti kūrybiškesni, savarankiškesni, labiau kontroliuoti ir drausminti save, nei to reikia dabartiniame jų darbe.
ELGESIO LINIJA		
1. Smulkmeniškai prižiūrėti ir kontroliuoti kiekvieną pavaldinį. 2. Skaidyti užduotis į paprastas, pasikartojančias ir lengvai išmokstamas operacijas. 3. Nustatyti darbo procedūras ir operacijas, versti darbuotojus tiksliai ir griežtai jų laikytis.	1. Informuoti pavaldinius apie savo planus ir išklausti jų nuomonių ar prieštaravimų. 2. Pavaldiniams suteikti laisvės, atliekant kasdienes darbus.	1. Išnaudoti darbe darbuotojų gebėjimus. 2. Sukurti jaukią darbinę aplinką. 3. Skatinti darbuotojus dalyvauti atliekant svarbius darbus, plėsti jų savikontrolę.

Lentelės tęsinys 20 psl.

7 lentelės tęsinys

Tradicinis modelis	Žmonių santykių modelis	Žmonių išteklių modelis
GALIMI REZULTATAI		
1. Žmonės gali noriai dirbti, jei už tai pakankamai atlyginama, o vadovas yra teisingas. 2. Jei užduotys yra gana paprastos ir žmonės pakankamai kontroliuojami, jie dirbs pagal standartus.	1. Jei darbas atitinka darbuotojų interesus, gerėja psichologinis klimatas, mažiau priešinamasi formaliajai valdžiai.	1. Didinant pavaldinių įtaką, padidės ir darbo našumas. 2. Panaudojus profesinius gebėjimus, didėja pasitenkinimas darbu.

Šaltinis: J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika

Pasak E. E. Jančiausko (2011), E. Mayo savo teoriją suformulavo atlikus darbuotojų elgsenos tyrimą elektros prietaisų gamykloje. Pasidarė aišku, jog subjektų darbo našumui įtaką daro pats faktas, kad jie yra tiriami, kad vadovybė skiria dėmesį, todėl padaryta išvada apie socialinių poreikių svarbą.

Nagrinėjant šias teorijas, išryškėja pagrindiniai jų skirtumai. Remiantis tradiciniu modeliu, darbuotoją galima motyvuoti tik pinigais, žmonių santykių modelis atsigręžia į darbuotojų norus, todėl atsiranda didesnė laisvė, vadovo ir darbuotojo diskusija, o žmonių išteklių modelis tarsi žengia dar vieną žingsnį į priekį ir siūlo pažinti darbuotoją, išsiaiškinti jo gebėjimus, siekiant juos nukreipti bendro tikslo siekimui.

Žmonių išteklių modelis dažnai vadinamas **teorija X ir teorija Y**. Pasak V. Gražulio ir kt. (2015), D. McGregor į dvi alternatyvias grupes suskirstė prioritetinį individo požiūrį ir darbą. Šios teorijos grindžiamos priešingomis prielaidomis. Pasak E. Chlivicko ir kt. (2009), X teorija „išryškina tradicinį motyvacijos požiūrį – darbas nėra malonus darbuotojams, todėl jų motyvaciją būtina skatinti jėga, pinigais ar pagyrimais“. Teorija Y daro priešingą prielaidą, kad žmonės iš prigimties yra motyvuoti dirbti ir gerai atlikti darbą. J. Martinkienė (2010) atkreipia dėmesį į vadovo vaidmenį, teigdamą, jog X teorijos atveju, kuomet vadovui aišku, kad pavaldiniai neiniciatyvūs ir bijo atsakomybės, vadovavimas remiasi formalia valdžia ir rezultatų vertinimo sistema, pagal atitinkamas normas. Šių teorijų prielaidos nurodomos 8 lentelėje.

8 lentelė. X ir Y teorijų prielaidos

X teorija	Y teorija
Darbas iš prigimties yra nemalonus daugumai žmonių.	Darbas yra natūralus vyksmas, jei sukuriama tam palankios sąlygos.
Daugelis žmonių neturi ambicijų, todėl kelia sau nedidelius reikalavimus ir sutinka būti vadovaujami.	Darbuotojai gali savarankiškai nustatyti darbo prioritetus ir kūrybiškai atlikti tinkamai motyvuotą darbą.
Dauguma žmonių nepasižymi kūrybiniais gebėjimais.	Žmonių kūrybiniai gebėjimai, įgyvendinant organizacijos tikslus, yra labai paplitę.
Motyvuojama tik fiziologinių ir saugumo poreikių lygmenimis.	Žmonių motyvacija vyksta ne vien fiziologiniu ir saugumo lygmenimis, bet ir per socialinio bei kitų aukštesnių lygmenų poreikius.
Dauguma žmonių privalo būti nuolat kontroliuojami ir dažnai verčiami siekti organizacijos tikslų.	Organizacijos tikslai gali būti pasiekti ypatingą dėmesį skiriant pavaldinių savikontrolės įgūdžiams lavinti.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis V. Gražulis ir kt. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

X teorijoje dominuoja požiūris, jog didžioji visuomenės dalis yra masė, vidutinybės, kuriems būdingi tik fiziologiniai poreikiai, o vadovams, kurie vadovauja tokiems darbuotojams, svarbiausia versti pavaldinius dirbti bei kontroliuoti jų veiksmus. Y teorijoje apibūdintiems darbuotojams vadovaujantis asmuo turėtų daug dėmesio skirti pavaldinių gebėjimų lavinimui, suteikiant jiems galimybę prisidėti prie organizacijos tikslų įgyvendinimo (V. Gražulis ir kt., 2015).

V. Gražulis ir kt. (2015) pastebi, kad nors ir teorija X atrodo atgyvenusi ir suvokiama kaip netinkama, dažnai jos apraiškų pasitaiko viešajame sektoriuje, ji nebūtinai reiškia nesėkmę. Kaip ir Y teorija nebūtinai reiškia, jog organizacija bus sėkminga. Šios teorijos pabrėžia individų unikalumą. Viena jų išreiškia teigiamą požiūrį, o kita – neigiamą. Abi teorijos nurodo pagrindinius veiksmus, siekiant produktyvaus darbo. X teorija teigia, jog reikalinga griežta kontrolė, o Y teorija siūlo investuoti į darbuotojų ugdymą, kadangi tokio tipo darbuotojai savaime yra motyvuoti.

Kiek kitoks požiūris pristatomas šiuolaikinėse motyvacijos teorijose. Viena žinomiausių pasaulyje motyvacijos teorijų – **A. Maslow poreikių hierarchija**. A. Maslow poreikių hierarchijos teorija pagrįsta penkiais pagrindiniais poreikiais, kurie paprastai pavaizduojami piramide (žr. 3 pav.).



3 pav. A. Maslow poreikių hierarchija
Šaltinis: A. H. Maslow (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.

Teorijos esmė yra ta, jog „patenkintas poreikis – nebe poreikis“ (A. Maslow, 2006). Kuomet žemesnis poreikis yra patenkinamas, jis nebeveikia kaip stiprus motyvacijos veiksnys. „Aukštesniojo lygio poreikiai suteikia pasitenkinimo ir tampa motyvuojančiu veiksnium“ (L. J. Mullins, 2016). Tai reiškia, jog būtent tie poreikiai, kurie dar nėra patenkinti ir motyvuoja žmogų.

Fiziologiniams poreikiams priskiriama homeostazė, alkis, troškulys, deguonies poreikis, miegas ir t. t. A. Maslow teigimu (2006), „kai nėra patenkinti jokie poreikiai, tuomet organizmą valdo fiziologiniai poreikiai, o visi kiti poreikiai tiesiog gali liautis egzistavę arba būti nustumti į antrąjį planą“. Manoma, jog gebėjimai, kurie nėra naudingi siekiant patenkinti fiziologinius poreikius, slypi nepažadinti. Kuomet fiziologiniai poreikiai yra pilnai pateikti, ima reikštis nauja poreikių grupė, kuri priskiriama saugumo poreikių kategorijai. Saugumo poreikiams priskiriami stabilumo,

priklausomybės, apsaugotumo, laisvės, struktūros, tvarkos poreikiai. A. Maslow teigimu, „praktiškai viskas atrodo mažiau svarbu, negu saugumas, jausmas, kad esi apsaugotas, kartais tai netgi svarbiau negu fiziologiniai poreikiai, kurie dabar jau patenkinti, atrodo ne tokie reikšmingi. Kai ši būklė gana kraštutinė ir chroniška, galime sakyti, jog žmogus gyvena beveik vien dėl saugumo“. Jei fiziologiniai ir saugumo poreikiai palyginti gerai patenkinti, pasireiškia meilės, palankumo bei priklausomybės poreikiai. Asmuo trokšta jausmingų ryšių su žmonėmis. Taip pat šis poreikis siejamas su priklausomybe tam tikrai visuomenės daliai, brolybe. Dar vienas poreikis – įvertinimo. Teigiama, jog „visi žmonės mūsų visuomenėje jaučia pastovaus, tvirtai pagrįsto, paprastai aukšto jų vertinimo poreikį ar troškimą, taip pat savigarbos, savęs vertinimo bei kitų rodomos pareigos poreikį“ (A. Maslow, 2006). Įvertinimo poreikiai skirstomi į dvi giminias grupes: 1) galios, pasitikėjimo, nepriklausomybės ir laisvės troškimai; 2) reputacija arba prestižas, statuso, garbės ir šlovės, dėmesio, pritarimo troškimai. Savęs aktualizavimo poreikis siejamas su tuo, jog „žmogus privalo būti tuo, kuo jis gali būti“ (A. Maslow, 2006). Kuomet visi anksčiau minėti poreikiai yra patenkinti, atsiranda poreikis būti ištikimu savo prigimčiai ir save realizuoti. L. J. Mullins (2016) paaiškina savęs aktualizavimą, kaip pilno savo potencialo realizavimą. Taip pat pastebi, jog tai nebūtinai yra kūrybinis noras, gali būti ir kitokios saviraiškos formos priklausomai nuo individo.

Ši teorija tapo pamatu kitoms, vėliau gimusioms teorijoms, kurios daugiau ar mažiau rėmėsi A. Maslow poreikių hierarchija. Viena jų – ERG teorija. **ERG teorija** (angl. *Existence, Relatedness, Growth*) pristatoma kaip „Poreikių teorijos atmaina“ (J. Žaptorius, 2007). Šią teoriją pristatė psichologas C. Alderfer. ERG teorija teigia, jog žmonės siekia patenkinti egzistencijos, bendravimo ir augimo (tobulėjimo) poreikius. L. J. Mullins (2016) šiuos poreikius aiškina taip:

- **egzistenciniai** poreikiai – susiję su žmogaus egzistencija ir išlikimu. Apima fiziologinius ir saugumo poreikius;
- **bendravimo** poreikiai – santykiai ir socialinė aplinka. Apima meilę, prasmingus tarpusavio santykius, pagarbą;
- **augimo (tobulėjimo)** poreikiai – potencialo ugdymo, savarankiško požiūrio bei savęs realizavimo.

Kaip ir A. Maslow teorijoje, taip ir čia teigiama, jog individai progresuoja palaipsniui nuo egzistencinių poreikių iki bendravimo, nuo bendravimo iki augimo, kuomet žemesnis poreikis yra patenkinamas. Manoma, jog, žlugus pastangoms pasiekti vieną poreikį, individai nusileidžia į žemesnį lygmenį. J. Žaptorius (2007) išskiria du esminius aspektus, kuo ERG teorija skiriasi nuo A. Maslow poreikių teorijos:

- 1) poreikiai suskirstyti į tris kategorijas (egzistencijos, bendravimo, augimo);
- 2) jei netenkinami aukštesnės pakopos poreikiai, žemesnieji vėl tampa svarbūs, nors jie jau buvo patenkinti. Tai reiškia, jog ERG teorijoje žmonės gali tiek kilti į viršų, tiek leistis

žemyn. A. Maslow poreikių teorija teigia, jog patenkintas poreikis nebegali motyvuoti asmens elgesio.

Anot J. Palidaukaitės (2007), ERG teorija, skirtingai nei A. Maslow poreikių hierarchija, teigia, kad vienu metu žmogų motyvuoja įvairių lygių poreikiai. Tai reiškia, jog tiek žemesni, tiek aukštesni poreikiai gali egzistuoti kartu. Taigi, ERG teorija iš esmės kalba apie tokius pačius poreikius kaip ir A. Maslow, tačiau teigia, jog žmogus gali siekti dviejų poreikių patenkinimo vienu metu bei gali grįžti prie pastangų patenkinti ankstesnį poreikį.

A. Maslow teorija tapo pagrindu ir kitai – **dviejų veiksmų teorijai**, kurios autorius yra F. Herzberg. Manoma, jog pasitenkinimą ir nepasitenkinimą lemia dvi skirtingos veiksmų grupės. Pagal I. Bakanauskienę, R. Bendaravičienę ir R. Krikštolaitį (2010) jas galima išskirti taip:

- išoriniai arba higienos veiksniai, kurie yra susiję su darbo aplinka ir daro įtaką darbuotojų nepasitenkinimui darbu, t. y. organizacijos politika, vadovavimas, tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, atlyginimas, statusas ir saugumas;
- vidiniai arba motyvacijos veiksniai, kurie daro įtaką pasitenkinimui darbu, t. y. asmeniniai pasiekimai, pripažinimas, atsakomybės laipsnis, asmeninio tobulėjimo ir karjeros galimybės (I. Bakanauskienė, R. Bendaravičienė, R. Krikštolaitis, 2010).

Teigiamas išorinių veiksmų vertinimas savaime neskatina pasitenkinimo darbu, o tiesiog pašalina nepasitenkinimą. Taigi, dviejų veiksmų teorijos pagrindas yra tai, jog išoriniai (higienos) veiksniai yra privalomi norint išvengti nepasitenkinimo, o siekiant motyvuoti darbuotojus, vadovybė turi skirti deramą dėmesį vidiniams (motyvacijos) veiksmams. Išoriniai ir vidiniai veiksniai turi būti derinami tarpusavyje. Šių veiksmų koreliacijos variantai pateikiami 9 lentelėje.

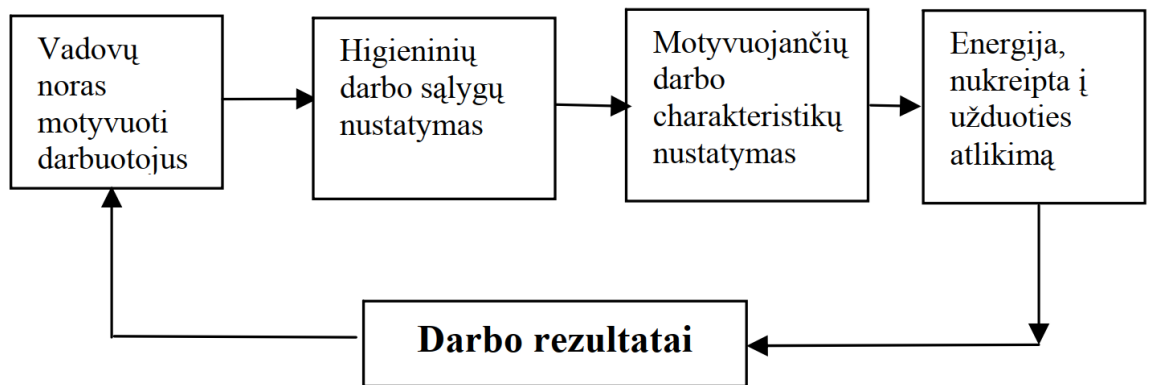
9 lentelė. Higienos ir motyvacijos veiksmų ryšys

Aukštai vertinami higienos veiksniai	Darbuotojai dirba tam, kad pragyventų. Turi tik keletą nusiskundimų, tačiau nėra motyvuoti.	Idealiausia situacija, kuomet darbuotojai motyvuoti ir turi tik keletą nusiskundimų.
Žemai vertinami higienos veiksniai	Pati blogiausia situacija, kuomet darbuotojai nemotyvuoti bei turi daug nusiskundimų.	Darbuotojai motyvuoti, tačiau turi daug nusiskundimų. Darbas užtikrina pasitenkinimą bei iššūkius, tačiau darbo sąlygos neatitinka minimalių lūkesčių.
	Žema motyvacija	Aukšta motyvacija

Šaltinis: D. Podmoroff (2005). *365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day – With Little or No Money*. Florida: Atlantic Publishing Group.

Daroma prielaida, jog neįmanoma pasiekti taško, kuriame darbuotojai higienos veiksmus vertintų be jokių nusiskundimų, tačiau, kuomet tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai yra vertinami aukštai, darbuotojas laikomas motyvuotu.

G. Dubauskas (2006) remiantis šia teorija pastebi, jog „pasitenkinimą sukeliančys veiksniai yra atskiri ir skiriasi nuo keliančių nepasitenkinimą“. Autorius teigia, jog vadovai, siekdami pašalinti darbuotojų nepasitenkinimą sukeliančius veiksnius, nebūtinai juos motyvuos, o tiesiog panaikins įtampą keliančius aspektus. Kitaip tariant, nuramins darbuotojus, tačiau jų nemotyvuos. Norint paskatinti darbuotojus, rekomenduojama skirti dėmesį veiksniams, kurie susiję su darbu ar tiesioginiais rezultatais, tokiems kaip aukštesnės pareigos, asmeninio tobulėjimo galimybės, pripažinimas, laimėjimai ir atsakomybė. Teigiama, jog būtent tokie veiksniai teikia pasitenkinimą. 4 paveiksle nurodomas motyvacijos procesas, remiantis dviejų veiksnių teorija.



4 pav. Motyvacijos procesas pagal F. Herzberg
 Šaltinis: G. Dubauskas. (2006). *Organizacinė elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Taigi, pirmiausia, siekdami gerų darbo rezultatų, vadovai turi norėti motyvuoti darbuotojus. Tuomet, siekiant išvengti nepasitenkinimo, sukurti tinkamą higienai priskirtų aspektų įgyvendinimą, norint paskatinti, užtikrinti veiksnius, kurie priskiriami motyvuojantiems, taip sukuriant energiją, kuri bus nukreipta į gerus darbo rezultatus.

Poreikių hierarchija, ERG bei dviejų veiksnių teorijos laikomos giminingomis, kadangi visos jos išskiria panašius poreikius, tačiau skirtingai juos grupuoja. 10 lentelėje nurodomi šiose teorijose įvardijami poreikiai.

10 lentelė. Teorijų palyginimas

A. Maslow Poreikių hierarchija	B. P. Aldefer ERG teorija	F. Herzberg Dviejų veiksnių teorija
Fiziologiniai	Egzistenciniai	Higienos faktoriai
Saugumo	Bendravimo	Motyvuojantys veiksniai
Socialiniai	Tobulėjimo (augimo)	
Įvertinimo		
Savirealizacijos		

Šaltinis: Sudaryta autorės

Kaip ir minėta anksčiau, A. Maslow poreikių hierarchija tapo pagrindu kitų teorijų atsiradimui. ERG teorija iš esmės plačiau apima penkis A. Maslow išskirtus poreikius, o dviejų veiksnių teorija

visus juos išskiria į dvi didesnes dalis. Poreikių hierarchija pasižymi griežtu judėjimu aukštesnių poreikių piramide, ERG teorijoje teigiama, jog galima grįžti prie jau patenkinto poreikio, o dviejų veiksmų teorijoje tiek higienos, tiek motyvuojantys veiksniai aktualūs vienu metu.

Dar viena poreikiais grįsta teorija – **pasiekimo motyvacijos teorija**, kurios autorius yra D. McClelland. Šioje teorijoje išskiriami trys pagrindiniai poreikiai:

- valdžios – troškimas daryti poveikį, turėti įtaką kitiems ir juos valdyti;
- sėkmės – asmenys, trokštantys sėkmės, pasižymi siekimu viską daryti geriau;
- priklausymo – asmenys siekia draugystės, jiems labiau patinka situacijos, kuriose bendradarbiaujama, o ne konkuruojama. Siekiama santykių, grindžiamų dideliu tarpusavio supratimu (J. Palidauskaitė, 2007).

Šios teorijos autorius nekalba apie pirminius žmogaus poreikius, kadangi suponuoja, jog dabartinėje visuomenėje jie yra patenkinti.

R. Virvilaitė bei V. Jefimov (2008) valdžios poreikį aiškina kaip norą kontroliuoti kitus. Pagrindinis tokio individo tikslas – turėti įtakos kitiems žmonėms, juos paveikti ir tokiu būdu dominuoti. Toks elgesys gali būti negatyvus, kai žmonės norima pajungti savo valiai, tačiau toks noras gali būti ir pozityvus bei įkvėpti kolegas problemų sprendimui. Žmonės, kuriuos smarkiai motyvuoja sėkmė, visuomet stengiasi būti priekyje, imasi iniciatyvos sprendžiant problemas. Teigiama, jog pasiekimo teorijos autoriaus atlikto tyrimo metu paaiškėjo, jog net 83 procentai studentų, kurie pasižymi aukšta sėkmės motyvacija, vėliau užėmė pareigas, reikalaujančias priimti sprendimus, rizikuoti ir siekti sėkmės. Priklausomybės motyvas aiškinamas, kaip skatinantis veiksnys turėti draugų ir tapti tam tikros grupės nariais. Individai, kuriuos smarkiai veikia priklausomybės motyvas, vertina buvimą su kitais labiau nei karjeros pasiekimus. Manoma, jog darbinėms užduotims įgyvendinti žmonės, turintys aukštą karjeros motyvaciją, rinksis partnerį pagal jo kompetenciją, o žmonės su aukšta priklausomybės motyvacija dažniausiai rinksis savo draugus.

Panašiai šiuos poreikius įvardija ir J. Kasiulis bei V. Barvydienė (2001), tačiau priklausymo poreikį pavadina narystės poreikiu:

- valdžios poreikis – siekimas turėti įtakos kitiems žmonėms;
- narystės poreikis – siekimas palaikyti draugiškus santykius pažįstamų kompanijoje;
- sėkmės poreikis – pasitenkinimas procesu, kuriančiu sėkmingą darbo pabaigą.

Autoriai sutinka, jog kiekvienas asmuo turi tokių poreikių, tačiau skirtingą kiekį. Jo elgesys priklauso nuo to, kuris – valdžios, narystės ar sėkmės poreikis dominuoja. Todėl, išsiaiškinus darbuotojo pagrindinį motyvą, galima žinoti kokiais būdais motyvuoti savo darbuotojus. Jei dominuoja valdžios poreikis, darbuotoją motyvuos galimybė užimti aukštesnes pareigas, kurios leidžia vadovauti kitiems darbuotojams. Jei darbuotojui aktualesnis narystės poreikis, tuomet svarbu

darbovietėje palaikyti teigiamą atmosferą, gerus santykius. Siekiant patenkinti sėkmės poreikį, būtina suteikti galimybę spręsti užduotis, kurios atitinka darbuotojo kompetenciją.

Psichologas V. H. Vroom laikomas proceso motyvacijos teorijų pradininku. Jo sukurta **lūkesčių, dar vadinama vilčių, teorija** teigia, jog individai, priimdami sprendimą, kurią elgesio alternatyvą pasirinkti, renkasi tą, kuri, jų manymu, padės pasiekti pageidaujama rezultatą (J. Palidauskaitė, 2007). B. Ball (2012) pastebi, jog lūkesčių teorija atskiria pastangas nuo atlikimo kokybės bei rezultatų. Pasak M. Teresevičienės ir I. Tandzegolskienės (2001), lūkesčių teorija teigia, kad „individai pasirinks tą veiksmų kryptį, kuri maksimalizuos malonumą ir minimalizuos diskomfortą“.

Ši teorija pagrįsta trimis kintamaisiais:

- 1) lūkesčių – darbuotojo jaučiamo ryšio tarp savo pastangų ir pasisekimo;
- 2) instrumentalumo – ryšio tarp pasiekimų dydžio ir laukiamo atlyginimo;
- 3) valentingumo – vertės, kurią individas priskiria atlyginimui. Valentingumas priklauso nuo kiekvieno individo vertybių sistemos. Tai laukiamas atlyginimo reikšmingumas individui (D. Lipinskienė, 2012).

Teigiama, jog asmuo prieš imdamasis veiklos sau atsako į tris klausimus. Pirmasis jų – „jeigu aš bandysiu tai daryti, kokia bus sėkmės tikimybė?“. Taip atsiranda lūkestis. Antrasis klausimas – „ar, sėkmingai atlikęs veiklą, pasieksiu norimą rezultatą?“ (instrumentalumas) ir trečiasis – „kiek tas rezultatas man yra vertingas?“ (valentingumas) (A. Dromantaitė ir kiti, 2012).

Pasak D. Lipinskienės (2012), „vadovas gali valdyti visus tris darbuotojo motyvaciją lemiančius elementus“. Valdymo būdai pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Lūkesčių, instrumentalumo ir valentingumo valdymo būdai

Lūkesčiai	Instrumentalumas	Valentingumas
Užtikrinti, kad darbuotojai turėtų reikalingas žinias, gebėjimus ir įgūdžius.	Atlyginti už darbuotojo veiklą.	Nustatyti darbuotojų vertinamus ir trokštamus atlygius.
Užtikrinti, kad aplinka palengvintų užduočių atlikimą.	Iš anksto informuoti darbuotojus apie atlygių sistemą.	Užtikrinti, kad atlygiai būtų suvokiami kaip teisingi.
Drąsinti darbuotojus, kad jie patikėtų, jog jų pastangos leis pasiekti rezultatą.	Panaikinti atlygius, kurie nėra susiję su veikla.	Sudaryti darbuotojams galimybę pasirinkti atlygius.

Šaltinis: D. Lipinskienė (2012). *Personalo vadyba*. Klaipėda: VŠĮ Socialinių mokslų kolegija.

L. J. Mullins (2016) Lūkesčių teoriją aiškina naudojant formulę:

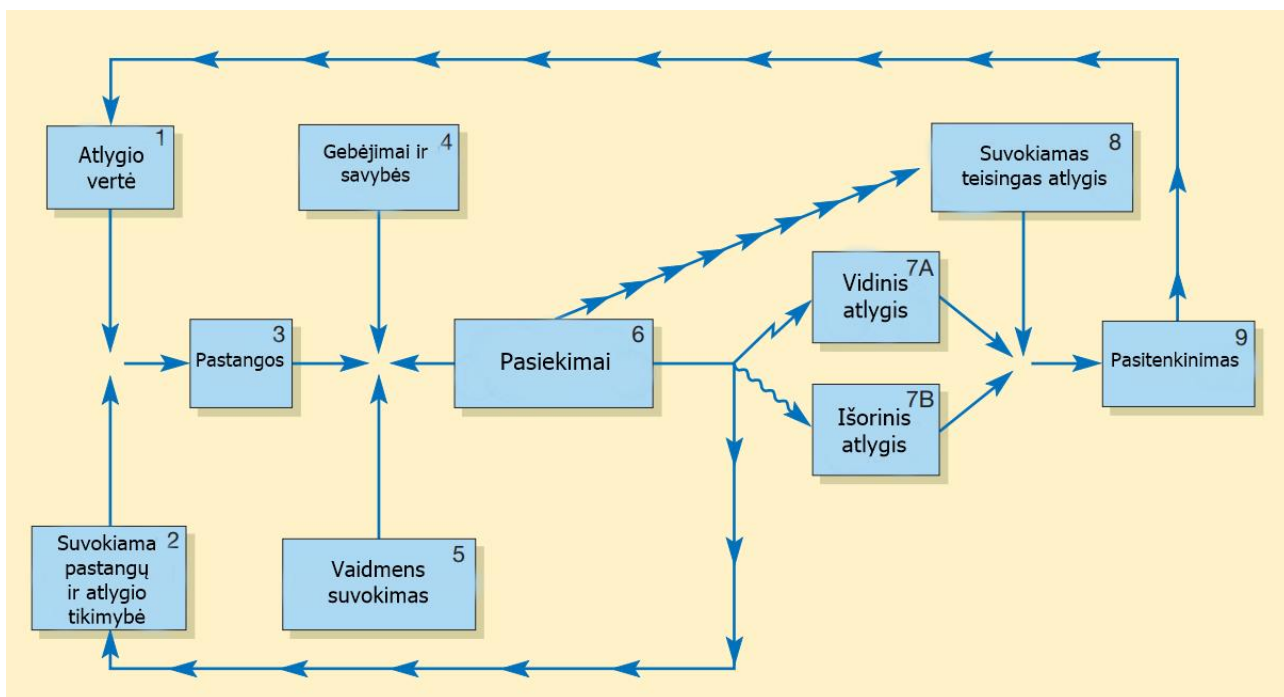
$$\text{Motyvacija} = \text{lūkesčiai} * \text{instrumentalumas} * \text{valentingumas}.$$

Iš esmės tai reiškia, jog, jei bent vienas iš šių elementų yra lygus nuliui, tai ir žmogaus motyvacija yra lygi nuliui. „Darbuotojas, dedantis pastangas ir pasiekiantis gerų rezultatų, bet neturintis vilčių būti pripažintu, gali būti visiškai demotyvuotas“ (J. Palidauskaitė, 2007). Kiekvienas žmogus, prieš imdamasis bet kokių veiksmų, įvertina siekiamą rezultatą ir atlyginimą.

J. Palidaskaitės teigimu, darbuotojo subjektyvi nuomonė ir vadovo sugebėjimas gerai suprasti savo darbuotojus gali būti išnaudotas organizacijos labui. A. Dromantaitė ir kiti (2012), siekiant sumažinti galimą darbuotojų nepasitenkinimą, siūlo suderinti jų lūkesčius su realiomis galimybėmis.

Taigi, remiantis lūkesčių teorija, siekiant motyvuoti darbuotojus, svarbu žinoti jų lūkesčius, tinkamai atlyginti už veiklą bei parinkti tokį atlygį, kuris darbuotojui atrodo vertingas.

Lūkesčių teorijos pagrindū L. W. Porter ir E. Lawler sukūrė **lūkesčių modelį**. Šis modelis peržengia motyvavimo jėgų ribas ir suvokia veiklos rezultatus kaip visumą. Pasak L. J. Mullins (2016) modelio autoriai atkreipia dėmesį, kad įdėtos pastangos (motyvacinė jėga) tiesiogiai neveda į rezultatus. Autoriai motyvaciją, pasitenkinimą ir našumą supranta kaip atskirus kintamuosius ir siekia paaiškinti jų ryšius. L. W. Porter ir E. Lawler modelis teigia, jog pasitenkinimas darbu yra labiau priklausomas nuo našumo, nei našumas nuo pasitenkinimo. Ryšys tarp kintamųjų aiškinamas schema (žr. 5 pav.).



5 pav. L. W. Porter ir E. Lawler Lūkesčių modelis
Šaltinis: Mullins, L. J. (2016). Management and organisational behaviour. New York: Pearson.

Atlygio vertė (1) aiškinama panašiai kaip ir valentingumas V. Vroom lūkesčių teorijoje. Žmonės trokšta įvairių rezultatų (atlygio), kuriuos tikisi pasiekti darbe. Atlygio vertė priklauso nuo jo geidžiamumo. Suvokiama pastangų ir atlygio tikimybė (2) yra panaši į lūkesčius. Asmuo tikisi, jog tam tikri rezultatai (atlygiai) priklauso nuo paskirtų pastangų. Pastangos (3) yra tai, kaip sunkiai žmogus stengiasi ir kiek energijos skiria tam tikrai veiklai. Tai nesusiję su tuo, kaip sėkmingai asmeniui sekasi tą veiklą atlikti. Sunaudotos energijos kiekis priklauso nuo atlygio vertės ir suvokiamų pastangų ir atlygio tikimybės. L. W. Porter ir E. Lawler teigia, jog pastangos tiesiogiai neveda prie pasiekimų, o yra veikiamos individualių asmens savybių (4). Tokie veiksniai kaip

intelektas, įgūdžiai, žinios, mokymasis ir asmenybė turi įtakos gebėjimui atlikti tam tikrą veiklą. Vaidmens suvokimas (5) nurodo tai, kaip žmonės mato savo darbą ir kokį vaidmenį jie turėtų atlikti. Vaidmens suvokimas turi įtakos įdėtoms pastangoms, kurios yra būtinos efektyviam darbui. Našumas (6) priklauso ne tik nuo įdėtų pastangų, bet ir nuo asmeninių savybių bei vaidmens suvokimo. Jei žmogui trūksta tam tikrų sugebėjimų arba jis neatlieka reikalingo vaidmens, tada, nors ir skiriant didelį kiekį energijos, tinkamas rezultatas gali būti nepasiektas. Vidinis ir išorinis atlygiai (7) yra pageidautini rezultatai. Vidinį pasitenkinimą gauna patys individai, jausdami pripažinimą. Išorinis atlygis gaunamas iš organizacijos ir kolegų, įskaitant atlyginimą, darbo sąlygas ir t. t. Ryšys tarp našumo ir vidinio atlygio rodomas nelygia linija, kadangi toks ryšys priklauso nuo darbo pobūdžio. Jei darbo pobūdis leidžia įvairovę ir iššūkius, kad žmonės jaustųsi galintys save apsidovanoti už gerus rezultatus, tuomet yra tiesioginis ryšys. Kuomet darbo pobūdis nėra susijęs su įvairove ir iššūkiais, nėra tiesioginio ryšio tarp našumo ir vidinio atlygio. Banguota linija tarp našumo ir išorinio atlygio rodo tai, jog išorinis atlygis ne dažnai užtikrina tiesioginį ryšį su našumu. Suvokiamas teisingas atlygis (8) tai yra tas atlygio lygis, kurį žmonės jaučia, jog turėtų gauti už nustatytą atlikimo standartą. Dauguma žmonių turi numanomą atlygio dydį, proporcingą darbo reikalavimams bei indėliui, kurio iš jų tikimasi. Savo veiklos įvertinimas tiesiogiai siejasi su teisingo atlygio kintamuoju. Aukštesnis savęs vertinimo lygis yra susijęs su aukštesniu tikėtino teisingo atlygio dydžiu. Pasitenkinimas (9) nėra tas pats, kas motyvacija. Tai požiūris, vidinė asmens būseną. Pasitenkinimą lemia tiek gautas atlygis, tiek suvokiamas teisingas atlygis. Jei suvokiamas teisingas atlygis yra didesnis nei tikras atlygis, asmuo patiria nepasitenkinimą. Pasitenkinimas jaučiamas, kuomet tikrasis atlygis sutampa arba viršija suvoktą teisingą atlygį.

Taigi, lūkesčių modelis paaiškina procesą, vedantį į darbuotojo pasitenkinimą. Šioje teorijoje akivaizdžiau išskiriamos darbuotojo asmeninės savybės, gebėjimai, kurie turi reikšmės to pačio darbuotojo pasitenkinimui. Aiškėja ir darbo pobūdžio bei našumo reikšmė.

Dar viena teorija analizuojanti atlygio poveikį – **teisingumo motyvacijos teorija**. Ši teorija, dar vadinama Adamso teisingumo teorija, teigia, jog „žmogus lygina savo įdėtas pastangas su gautu rezultatu, taip pat analizuoja, ar dėdamas tokias pat pastangas, kaip ir kiti žmonės, jis gauna tokį pat rezultatą, atlygį kaip ir jie“ (I. Gailienė, 2006). Taigi, žmogus jaučiasi teigiamai, jei nejaučia neteisybės savo atžvilgiu ir neigiamai, jei jaučia nelygybę. Tokiu atveju žmogus išgyvena skriaudos jausmą (I. Gailienė, 2006). Pasak J. Palidaskaitės (2007), J. S. Adams sukurtą teisingumo teoriją aiškina neteisingo atlygio už darbą įtaką veiklos kokybei, požiūriui į darbą. Anot V. Targamadžės (1996), „žmogus jaučia neteisingumą, kai jo įdėjimų nekompensuoja gautas atlygis“. Išskiriami šie aspektai, kuriuos anot J. Palidaskaitės (2007) lygina žmogus:

- savo įdėjimus su gautu atlygiu;

- savo įdėjimų ir atlygio santykį su kito (atliekančio tą patį darbą, turinčio identišką išsilavinimą);
- savo įdėjimų ir atlygio santykį organizacijos mastu.

Taigi, teigiama reakcija iššaukiama, jei žmogus jaučia, jog jo įdėjimai yra atlyginami tinkamai, lyginant su kolegomis jis nėra įvertinamas prasčiau.

Analizuojant teisingumo motyvacijos teoriją išskiriami trys teisingumo atvejai:

- 1) teisingumas (darbo sąnaudos atitinka atlygį už darbą ir tolygus kitam asmeniui);
- 2) negatyvus neteisingumas (vieno atlygio ir įdėjimų santykis mažesnis nei kito, t. y. pirmasis gaus „per mažai“ palyginti su antruoju);
- 3) pozityvus neteisingumas (pirmojo atlygio ir įdėjimų santykis didesnis nei antrojo, t. y. pirmasis gaus „per daug“, palyginti su antruoju) (J. Palidauskaitė, 2007).

Tobuliausia situacija yra esant teisingumui, kadangi asmuo įvertins, jog jo įdėtos pastangos yra tinkamai atlyginamos taip pat kaip ir kitų. Esant negatyviam teisingumui, darbuotojas jausis neįvertintas ir nusivylęs. Esant pozityviam neteisingumui, galima tikėtis, jog asmuo jausis patenkintas, gaudamas didesnę atlygį, tačiau neigiamai kito darbuotoju atžvilgiu.

G. Dubauskas (2006) pateikia lentelę, kurioje išskiriami indėliai ir atlygis. Pasak autoriaus, pagal tokius aspektus darbuotojas sprendžia apie atlygio teisingumą (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Indėliai ir atlygis

Indėliai	Atlygis
Laikas	Užmokestis
Išsilavinimas	Piniginis skatinimas, pašalpos
Patirtis	Išskirtinis dėmesys
Gabumai	Darbo saugumas
Kūrybiškumas	Karjeros galimybė
Vyresniškumas	Statusas
Lojalumas organizacijai	Maloni darbo aplinka
Amžius	Galimybė tobulėti
Asmenybės bruožai	Rėmimas, rūpinimasis
Pastangos	Pripažinimas
Asmenybės iniciatyva	Dalyvavimas atliekant svarbias užduotis

Šaltinis: G. Dubauskas (2006) *Organizacinė elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.

Atsiradus vienam ar kitam neteisingumui, žmogus stengiasi koreguoti savo veiksmus, siekiant sumažinti atsiradusią įtampą. Tai gali privesti prie mažesnių pastangų darbovietės atžvilgiu ar net naujos darbo vietos paieškos. Pasak J. Palidauskaitės (2007), kiekvienas asmuo skirtingai suvokia teisingumą ir neteisingumą, o tam suvokimui įtakos turi skirtingi veiksniai: amžius, savęs ir kitų vertinimas, mąstymo kokybė ir t. t. Taigi, norint, jog darbuotojai būtų motyvuoti, svarbu išsiaiškinti, kaip kiekvienas jų vertina savo ir kitų indėlių ir atlyginti teisingai.

B. F. Skinner pastiprinimo teorija, pasak D. Lipinskienės (2011), teigia, kad „vadovai darbuotojų veiklą gali tobulinti modifikuodami elgseną, t. y. pastiprinti pageidaujamą elgseną ir bausti nepageidaujamą elgseną“. Teorija grindžiama mintimi, kad žmogaus elgesys priklauso nuo jau buvusio elgesio rezultato (keliančių teigiamas arba neigiamas emocijas). Manoma, jog neskatinamas elgesys yra linkęs išnykti, nesvarbu, ar jis pageidaujamas, ar ne. D. Lipinskienė (2011) pateikia pavyzdį, kuomet darbuotojas kelis mėnesius iš eilės buvo skatinamas už greitai atliktas užduotis, tačiau vėliau šio paskatinimo už tai negavo, tad jo elgesys (greitumas) išnyko

J. Žaptorius (2007) pastiprinimo teoriją vaizduoja taip: paskata – atsakas – pasekmės – būsimas atsakas. Jis teigia, jog individo savanoriškas elgesys (atsakas), kurį skatina tam tikra situacija ar įvykis (paskata), yra tam tikrų pasekmių priežastis. Pastiprinimas gali būti dviejų rūšių – teigiamas ir neigiamas. Jei pasekmės yra teigiamos, tai tikėtina, kad ir ateityje žmogus panašiai reaguos į panašias situacijas, tačiau jei tos pasekmės yra nemalonios, tai žmogus tikriausiai pakeis savo elgesį, kad ateityje išvengtų tokių neigiamų pasekmių (J. Žaptorius, 2007).

D. Lipinskienė (2012) pateikia keturis būdus, kaip pritaikant šią teoriją galima keisti darbuotojo elgseną:

1. teigiamas pastiprinimas – pageidaujamas darbuotojo elgesys yra lydimas teigiamų atlygių arba, kai veiksmas yra pasiekiamas maloni būseną, t. y. pageidaujamas elgesys skatinamas atlygiais, kuriuos darbuotojas vertina;

2. neigiamas pastiprinimas – kai veiksmas pasiekiamas nemaloni būseną, t. y. pageidaujamas darbuotojo elgesys yra pastiprinamas, pašalinant neigiamas emocijas keliančius atlygius;

3. bausmė – nepageidaujamas darbuotojo elgesys yra lydimas neigiamų atlygių, t. y. neigiamas elgesys yra slopinamas suteikus atlygius, kurių darbuotojas nepageidauja;

4. išnykimas – nepageidaujamas darbuotojo elgesys yra lydimas pageidaujamų atlygių pašalinimo, t. y. nepageidaujamas elgesys yra slopinamas, pašalinant teigiamas emocijas keliančius atlygius.

Pirmieji du veiksmai priskiriami pageidaujamo elgesio skatinimui, kiti du – nepageidaujamo elgesio panaikinimui. S. McLeod (2015) pastebi, jog ne visada lengva atskirti bausmę nuo neigiamo pastiprinimo bei įspėja, jog bausmių naudojimas sukelia daug problemų. Elgesys, dėl kurio žmogus nubaudžiamas, nebūtinai yra pamirštas, o tiesiog užgniaužiamas. Elgesys sugrįžta, kuomet bausmės nebegalioja. Taip pat bausmės gali iššaukti padidėjusią agresiją, kadangi parodoma, jog agresija yra būdas kovoti su problemomis. Taip pat bausmės gali sukelti baimę, kuri galimai pasireikš nepageidujamu elgesiu. Bausmė nebūtinai nurodo norimą elgesį, o tik nurodo ko nedaryti. Pažymima, kad stabilūs elgesio pokyčiai, taip pat ir motyvacija pasiekiami tik naudojant pastiprinimus (D. Lipinskienė, 2012).

Kituose literatūros šaltiniuose egzistuoja pastiprinimo teorijos atmaina, kuri vadinama **elgesio modifikavimo teorija**, kurios tikslas yra pakeisti žmogaus elgesį.

Kaip ir pastiprinimo teorija, taip ir elgesio modifikavimo teorija orientuojasi į pasekmių valdymą, siekiant modifikuoti žmogaus elgesį. Egzistuoja keturi pagrindiniai elgesio modifikavimo metodai, kurie iš esmės sutampa su pastiprinimo teorijoje išreikštais metodais:

- teigiamas pastiprinimas – tai pageidaujamo elgesio skatinimas teigiamomis pasekmėmis (pvz., pagyrimas, algos pakėlimas);
- mokymasis vengti – mokymasis, vykstantis tada, kai pavieniai asmenys keičia elgesį, kad išvengtų nemalonių aplinkybių (pvz., kritika ar prastas veiklos rezultatų įvertinimas);
- slopinimo taktika – nėra jokio pastiprinimo, ignoravimas (pvz., pradėti susirinkimą be nuolat vėluojančių asmenų);
- bausmė – neigiamų pasekmių pritaikymas (pvz., kritika, papeikimas, atlyginimo sumažinimas ar net atleidimas iš darbo) (K. Masiulis, T. Sudnickas, 2008).

Pagrindinis pastiprinimo ir elgesio modifikavimo teorijų skirtumas yra tai, jog elgesio modifikavimo teorijoje atsiranda slopinimo taktika ir nėra įtrauktos tokios priemonės, kurios pastiprinimo teorijoje nurodytos kaip neigiamas pastiprinimas.

Pateikiamos šešios taisyklės, kaip naudoti elgesio modifikavimo metodus:

1. neatlyginti visiems asmenims vienodai. Atlyginimas turi būti grindžiamas darbo rezultatais. Vienodas atlygis artina vidutinio ar dar žemesnio rezultato link;
2. nereagavimas taip pat keičia elgesį. Vadovai daro įtaką tiek darydami ką nors, tiek nedarydami;
3. informuoti darbuotojus apie tai, ką jie turi atlikti, kad sulauktų pastiprinimo. Standartų nustatymas leidžia darbuotojams žinoti, ką jie turi padaryti, kad galėtų tikėtis atsilyginimo;
4. pasakyti darbuotojams, ką jie daro blogai. Jei vadovas taiko nemalonias aplinkybes darbuotojo atžvilgiu, tačiau nepaaiškina kodėl, darbuotojui lieka neaišku, kuris jo veiksmas yra neteisingas;
5. nebausti darbuotojo kitų asmenų akivaizdoje. Papeikimas gali būti veiksminga priemonė nepageidaujama elgesiui pašalinti, tačiau viešas papeikimas pažemins darbuotoją;
6. elgtis teisingai. Tam tikro elgesio pasekmės turi atitikti patį elgesį. Darbuotojams turi būti atlyginta pagal nuopelnus. Nesugebėjimas tinkamai atsilyginti darbuotojams ar per didelis nepelnytas atlygis sumažina pastiprinantį atlygio poveikį (W. C. Hamner, E. P. Hamner, 1976).

Daroma prielaida, jog, naudojantis šiomis taisyklėmis, elgesio modifikavimo metodas suteiks norimų rezultatų ir darbuotojai taps motyvuoti.

Taigi, tiek pastiprinimo, tiek elgesio motyvavimo teorijos, kitaip nei anksčiau nagrinėtos, daugiau orientuojasi į veiksmo ir pasekmės ryšį nei į tam tikrų poreikių tenkinimą.

Tikslų iškėlimo teorija yra laikoma viena populiariausių motyvavimo teorijų. Šios teorijos kūrėjai – E. Locke ir G. Latham (2013) ją pristato kaip motyvacijos teoriją, kuri paaiškina, kodėl

darbuotojai dirba efektyviau nei kiti. Autoriai mano, jog tikslo siekimas yra pagrįstas biologija. Visi gyvi organizmai nuo augalų iki gyvūnų privalo atlikti į tikslą orientuotus veiksmus, tam, kad išgyventų. Anot F. C. Lunenburg (2011) teorija pabrėžia svarbų tikslų ir rezultatų santykį, o D. Lipinskienė (2011) teigia, kad tikslų iškėlimo teorija pabrėžia „specifinių, konkrečių ir reikalaujančių visų jėgų tikslų svarbą, siekiant motyvuoto elgesio“. Iš esmės teorija grįsta tuo, jog žmogaus elgesiui daugiausia įtakos turi išsikelti tikslai. Tiek F. C. Lunenburg (2011), tiek D. Lipinskienė (2011) atkreipia dėmesį, jog darbuotojas dirbs geriau, jei jam bus suteikta informacija apie tikslo pasiekimo lygį. Kitaip tariant, būtinas grįžtamasis ryšys, kitu atveju sudėtinga nustatyti skirtumą tarp to, ką darbuotojas padarė ir to, ką dar turi padaryti.

Anot D. Lipinskienės (2011), tikslų iškėlimas įgaus motyvavimo efektą, kuomet organizacijos vadovas įvykdys šias tris sąlygas:

1. tikslai, kurie iškeliami vadovo, turi būti aiškūs, tiksliai apibrėžti ir pamatuojami. Darbuotojas gaudamas užduotį aiškiai supranta jos tikslą;
2. tikslai turi būti skatinantys veikti, nelengvi, sunkiai pasiekiami, tačiau neturi susidaryti įspūdis, kad jie neįmanomi. Tokios užduotys skatina darbuotojus tobulėti ir atsiskleisti;
3. tikslai turi būti priimtini juos įgyvendinantiems darbuotojams. Visiems priimtina tikslą galima suformuluoti įtraukiant darbuotojus į formulavimo procesą. Be to, jei darbuotojai dalyvauja tikslo formulavimo procese, jie yra labiau motyvuoti jo siekti.

Pasak E. E. Jančiausko (2011), gausūs įvairių mokslininkų tyrimai patvirtina šios teorijos principų pagrįstumą:

- sudėtingi tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei lengvi tikslai;
- konkretūs tikslai sąlygoja geresnį darbo atlikimą nei bendri tikslai;
- jei norima turėti naudos iš suformulavimo sudėtingų konkrečių tikslų, būtina gauti grįžtamąjį ryšį, informaciją apie darbo (užduoties) atlikimą.

F. C. Lunenburg (2011) priduria, jog daugumai darbuotojų tikslai yra efektyvesni, kuomet nurodomas aiškus įvykdymo terminas. Žinodamas, jog artėja terminas, įprastai darbuotojas įdės daugiau pastangų atlikdamas užduotį, priešingu atveju greičiausiai sulėtins tempą, kad užpildytų turimą laiką. Tačiau darbo kokybė gali nukentėti, jei laikas pasiekti tikslui yra per trumpas.

Apibendrinant, darbuotojų veikimas priklauso nuo iškeltų tikslų. Dideli tikslai veda į aukštus rezultatus.

Su **priskyrimo (atribucijos) teorija** siejamos F. Heider ir Weiner pavardės. L. Bakševičius ir A. Račkutė (2007) atribucijos teoriją aiškina kaip teiginį, jog individui būdingi du pagrindiniai motyvai: sudaryti nuoseklų, ryškų pasaulio supratimą ir kontroliuoti aplinką. Kiek kitaip šią teoriją aprašo A. Galkienė ir R. Jokubauskienė (2012), teigdamos, jog atribucijos teorija žmogaus veiksmo priežastis aiškina kaip dviejų tipų jėgas:

- 1) žmogaus veiklą lemia išorinės jėgos, kurios nuo paties žmogaus pasirinkimo nepriklauso;
- 2) žmogaus veiklą lemia vidinės jėgos – tai jo išpažįstamos vertybės, emocijos, asmenybės savybės. Autorėms antrina ir L. J. Mullins (2016), pristatydamas vidines jėgas, kaip jėgas susijusias su asmenybės savybėmis, tokiomis kaip sugebėjimai, įgūdžiai, pastangos bei nuovargis, ir išorines jėgas, susijusias su aplinkos veiksniais, tokiais kaip organizacinės taisyklės, politika, vadovo elgesiu bei atmosfera. Manoma, kad šios jėgos veikia žmogaus emocijas, motyvus ir pačią veiklą bei paaškina kito žmogaus poelgius ir motyvus.

J. Navaitienė (2004) teigia, jog minėtoje teorijoje „pabrėžiama ne pačių įvykių, o jų aiškinimo svarba“. Jei asmuo profesinės karjeros kliūtis supranta kaip likimą arba nesėkmę, jis dažniausiai nesiekia nugalėti tų kliūčių. Tačiau, jei asmuo mano, jog karjeros kliūtis lemia asmeninės savybės, tuomet profesinės karjeros tikslai gali būti pasiekti įveikiant šias kliūtis.

Apibendrinant, priskyrimo teorija aiškina žmogaus elgesio priežastis, kurios paremtos dvejais pagrindiniais motyvais. Motyvacijos procese tai yra svarbu, kadangi analizuojant žmogaus elgesį, svarbu suprasti to elgesio prigimtį. Jei elgesį iššaukė išorinė aplinka, kreipiamas dėmesys į išorinius motyvavimo aspektus. Jei tam tikrą elgesį iššaukė vidinės jėgos, veiksmai nukreipiami į vidinius aspektus.

Dar viena motyvacijos teorija yra vadinama **savideterminacijos teorija**. A. Kairys ir kiti (2017) savideterminacijos teoriją laiko viena iš svarbiausių pastaraisiais dešimtmečiais. Savideterminacijos teorijos atstovai išskiria autonominį ir kontroliuojamą motyvacijos tipus. Pasak autorių, kai žmonės yra motyvuoti autonomiškai, jie veikia laisva valia, išgyvena pasididžiavimą savo veiksmais, kontroliuojama motyvacija siejama su patiriamu išoriniu spaudimu vienaip ar kitaip mąstyti, jaustis ar elgtis. Tačiau tiek autonominė, tiek kontroliuojama motyvacija skatina žmones veikti, nukreipia jų elgesį ir tuo jos skiriasi nuo demotyvacijos, kuri iš esmės reiškia intencijų ir motyvacijos nebuvimą (A. Kairys ir kiti, 2017).

Kiti autoriai išskiria 3 savideterminacijos teorijai būdingus poreikius. Šie poreikiai ir jų paaškinimas nurodyti 13 lentelėje.

13 lentelė. Savideterminacijos teorijoje išskiriami poreikiai

Poreikis	Paaškinimas
Autonomijos poreikis	Universalus visų žmonių poreikis jausti, jog patys yra atsakingi už savo elgesį ir veiksmus.
Kompetencijos poreikis	Žmonių noras sąveikoje su aplinka jaustis efektyviems.
Priklausymo poreikis	Polinkis bendrauti ir būti susietam su aplinkiniais žmonėmis.

Šaltinis: Sudaryta autorės remiantis S. Raižiene, I. Gabrielavičiūte, U. Ruzgaite, R. Garckija. (2015). Suvoktas psichologinių poreikių patenkinimas mokykloje: kaip tai prognozuoja 13–metų mokinių prisitaikymas mokykloje? Ugdymo psichologija, (26), 44–56.

Daroma prielaida, jog šie poreikiai ir skatina darbuotoją dirbti. Jei darbuotojas savo darbe šių poreikių nepatenkina, tuomet kyla noras ieškoti kito darbo. Todėl darbuotojas turi turėti pakankamai atsakomybės, jam turi būti suteikta galimybė spręsti, kaip jis įgyvendins jam paskirtas užduotis. Siekiant patenkinti kompetencijos poreikį, kad darbuotojas nesijaustų nenaudingas arba negebantis

įgyvendinti jam paskirtų užduočių, investuojama į darbuotojo kompetencijų ugdymą. Priklausymo poreikis tenkinamas įsiliejus į kolektyvą, tačiau svarbu užtikrinti teigiamus tarpusavio santykius.

Taigi, nagrinėjant motyvacijos teorijas išryškėjo pagrindiniai poreikiai, kurių patenkinimas arba patenkinimo galimybė motyvuoja darbuotojus: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, tobulėjimo, valdžios, sėkmės, įvertinimo, autonomijos, savirealizacijos ir kiti poreikiai. Taip pat motyvacijai įtaką daro atlyginimas, jo paskirstymo teisingumas, organizacijos aplinka, iškelti tikslai, nuobaudos, darbuotojo lūkesčiai ir t. t.

1.3. Motyvavimo priemonių identifikavimas

Motyvavimo priemonės mokslinėje literatūroje yra įvardijamos instrumentais, elementais, motyvuojančiais veiksniais, motyvatoriais. Pasak J. Paliduskaitės (2008), motyvavimo priemonės skatina darbuotojus imtis veiklos, siekiant realizuoti poreikius. Anot autorės, motyvavimo priemonės gali būti teigiamos (vertingas tikslas, autonomija, pasiekimai, jausmas, kad žinai, pasitiki ir esi kompetentingas, sugebi gerai dirbti) ir neigiami (maža alga, statusas, ribotos paaukštinimo galimybės).

Mokslininkės R. Korsakienė, L. Lobanova bei A. Stankevičienė (2011) pasiūlė motyvavimo priemonių klasifikaciją (žr. 14 lentelę). Autorės materialines pinigines priemones aiškina kaip apčiuopiamą naudą, kurią galima išreikšti pinigais. Psichologinės priemonės suprantamos kaip psichologinis poveikis, kuris sunkiai apčiuopiamas pinigais. Pabrėžiama, jog vyresni žmonės ir ypač kūrybinį darbą dirbantys žmonės vertina pripažinimo ir pagarbos poreikį. Psichologinis skatinimas turi išliekamąją vertę ypač, jei yra papildomai paremiamas materialiniu paskatos ženklu, tokiu kaip raštas, nuotrauka, straipsnis laikraštyje ar suvenyras.

14 lentelė. Motyvavimo priemonių klasifikacija

Materialinės		Psichologinės
Piniginės	Nepiniginės	
Dalyvavimas pelno pasidalinime Darbo užmokestis Premijos Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Dovanos Draudimas Fizinės darbo sąlygos Įmonės akcijos Įmonės automobilis Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis (kelialapiai, bilietai, sporto klubo abonementai, šventės) Papildomos atostogos	Dalyvavimas valdyje Darbo įvertinimas Darbo pobūdis, režimas Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas Įmonės prestižas, užimtumo garantijos Informacija ir komunikacija Konfliktų valdymas Kvalifikacijos tobulinimo galimybės Palankus psichologinis ir socialinis klimatas Vadovo asmenybės ir elgesys, vadovavimo stilius

Šaltinis: R. Korsakienė, L. Lobanova, A. Stankevičienė (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technologija

Analizuojant lentelę galima pastebėti, jog materialinės pinigines priemones yra tos, kurias darbuotojas gauna kaip pelną. Tai reiškia, jog darbdavys investuoja į piniginių atlygį ar premijas.

Materialinės nepiniginės – tai motyvavimo priemonės, kurios organizacijai kainuoja, tačiau darbuotojas naudą gauna ne pinigine. Psichologinės motyvavimo priemonės daugiausiai susijusios su bendravimu, santykiais, atmosfera, įsitraukimu į valdymą ir pan.

Daug diskusijų tarp mokslininkų sukelia motyvavimo pinigais klausimas. Vieni neabejoja finansinio skatinimo nauda, kiti teigia, jog prie pakelto atlyginimo ar priedų greit priprantama, todėl ilgalaikės vertės motyvavimas pinigais neužtikrina. L. J. Mullins (2016) pastebi, jog ankstyvosios motyvacijos teorijos rėmėsi vien piniginiu skatinimu. Tuomet manyta, jog kuo didesnę atlyginimą darbuotojas gaus, tuo aktyviau ir produktyviau dirbs. Našumą ribojo fiziologinis nuovargis. Autorius teigia, kad kai darbas yra nemalonus, nesuteikia galimybių tobulėti, siekti asmeninių iššūkių, tuomet motyvuoti gali vien tik pinigai. K. Burton (2012) pabrėžia, jog finansinis motyvavimas yra trumpalaikis. Šis metodas greičiau įgyvendinamas, tačiau jo poveikis neturi ilgalaikio efekto.

M. Dewhurst, M. Guthridge ir E. Mohr (2009) teigia, jog daugybė tyrimų patvirtino, jog žmonėms, kurių atlyginimai yra patenkinami, kai kurios nefinansinės priemonės yra veiksmingesnės, negu papildomi pinigai. Tačiau lietuvių mokslininkų A. Dromantaitės ir kitų (2012) teigimu, „daugelis tyrimų patvirtina, jog nepaisant darbuotojų nuomonių įvairovės, labiausiai motyvuojantis veiksnys yra pinigai“. Akivaizdi priešprieša ir vieningos nuomonės nėra prieita, tačiau 2018 m. L. S. Teng, S. Jayasingam ir K. N. M. Zain (2018) atliko tyrimą, kuriame siekė nustatyti pinigų reikšmę motyvacijai, apklausiant skirtingų kartų atstovus. Tyrimo rezultatai parodė, kad X (gim. 1964–1983 m.) kartai rūpi pinigai, tačiau labai rūpi ir geras komandinis darbas. Autoriai pataria X kartos darbuotojus motyvuoti, nubrėžiant aiškų planą, kaip pasiekti norimą atlyginimą ar premijas. Y (gim. 1984–2003 m.) kartai labai svarbus užsidegimas ir tobulėjimas. Siekiant motyvuoti Y kartos atstovus, autoriai siūlo sudaryti sąlygas kilti karjeros laiptais ir siekti asmeninių tikslų. Vadinamoji „Prarastoji karta“ (gim. 1944–1963m.), anot tyrimo, geba motyvuoti patys save. Jie jaučia didelę pareigą gerai atlikti savo darbą. Šis tyrimas parodė, jog klaidinga manyti, kad motyvavimo esmė – finansinis pagrindas. Taip pat pabrėžiama, jog vien finansinis motyvavimas yra neveiksmingas, jei kartu nesiimama jokių kitų motyvavimo priemonių.

J. Palidauskaitė (2008) taip pat nagrinėjo skirtingų kartų atstovus motyvuojančius veiksnius ir pateikė motyvavimo priemones, kurios aktualios tam tikrame amžiuje:

- 20–30 metų žmones labiau motyvuoja geras atlyginimas (kuriama šeima, įsigyjamas būstas), karjeros plėtojimo galimybės ir įdomios užduotys;
- 30–40 metų žmones vienodai motyvuoja ir darbo užmokestis, ir karjeros galimybės. Svarbūs tampa socialiniai veiklos aspektai: daugiau dėmesio skiriama šeimai, draudimui, atostogoms ir kt.;

- 40–50 metų amžiaus žmonėms svarbesnis motyvatorius tampa darbo vietos saugumas ir atlyginimas, kuris daro įtaką būsimos pensijos dydžiui. Tuo laikotarpiu mažiau svarbios karjeros galimybės;
- vyresni nei 50 metų žmonės itin suinteresuoti išlaikyti savo darbo vietą, jiems svarbesnis tampa jų darbo pripažinimas, kolegų pagarba, kompetencijos ir kvalifikacijos įvertinimas, nors ja jau daug mažiau rūpinamasi.

Tai rodo, jog daugiausiai vertės atlyginimo dydis motyvacijai turi ganėtinai jauname amžiuje. Vėliau aktualūs tampa kiti aspektai. A. Furnham (2014) teigia, kad pinigai nemotyvuoja, tačiau gali veikti kaip demotyvatorius, jei atlyginimas yra nekonkurencingas. Ir šis autorius pabrėžia, jog skatinimas pinigais pasižymi labai trumpalaikiu poveikiu. Piniginio skatinimo trūkumai apibūdinami taip:

- adaptacija – kiekvienas jaučiasi esąs „laimingesnis“, gavęs didesnę algą ar laimėjęs didelę pinigų sumą, bet kita vertus, žmogus greitai įpranta prie naujo gerovės lygio ir laimės pojūtis dingsta;
- palyginimas – žmonės vertina savo turta, lygindami save su kitais, tačiau, kildami sėkmės laiptais, jie visada mato turtingesnius už save;
- alternatyvos – pasak ekonomistų, mažėjančio pinigų ribinio naudingumo dėsnis pasireiškia tuo, kad didėjant pinigų sankaupoms, kitos vertybės, kaip antai laisvė ir tikra draugystė, įgyja vis didesnės svarbos;
- padidėjęs nerimas – dažnai kylant pajamoms pomėgis prasimanyti pinigų keičiamas kitais, kilnesniais pomėgiais. Galbūt tai įvyksta dėl to, kad, uždirbęs pinigų, žmogus pasijunta esąs savo likimo šeimininkas (A. Furnham, 2014).

Apibendrinant galima teigti, jog motyvavimas pinigais neužtikrina, kad darbuotojai bus motyvuoti ilgesnį laiką. Be to, didėjant darbuotojų atlyginimui, vis didesnę reikšmę turi nefinansinės motyvavimo priemonės.

Dažniausiai piniginių motyvavimo priemonių atsisakoma, kadangi organizacijai trūksta finansinių išteklių. M. Dewhurst, M. Guthridge ir E. Mohr (2009) išskiria dažniausias motyvavimo priemones, kuomet organizacijai stinga finansų:

- tiesioginių vadovų pagyrimai;
- aukštų vadovų dėmesys;
- galimybė vadovauti projektams ar darbo grupėms.

Šios priemonės organizacijoms nekainuoja. Anksčiau minėtų mokslininkų atlikto tyrimo metu paaiškėjo, kad tokio tipo skatinimas yra efektyvesnis už finansinį. Pasak K. Burton (2012), nefinansinės motyvavimo priemonės, priešingai nei finansinės, reikalauja daugiau vadovų kūrybiškumo. Šios priemonės kainuoja daugiau laiko, tačiau turi ilgalaikį poveikį.

J. Palidaukaitė (2008) nematerialines paskatas skirsto į socialines (narystė grupėje, vadovavimo stilius, bendradarbiavimas su kolegomis, komunikavimas ir kt.) ir institucines (darbo kultūra, darbo laikas, tobulėjimo galimybės, darbo vietos garantijos ir kt.). Nagrinėjant motyvavimo priemones, reikia pastebėti, jog individo motyvacijos veiksniai neatskiriami nuo tokių objektyvių poreikių tenkinimo charakteristikų, tokių kaip amžius, profesionalumas, asmeniniai gebėjimai, šeimyninė padėtis, religija, charakteris, temperamentas bei intelektas (E. E. Jančauskas, 2011). „Grupėse (komandoje, skyriuje, padaliniuose) veiklos motyvacijai įtaką daro santykiai tarp darbuotojų, tarp darbuotojų ir vadovybės, objektyviais kriterijais paremtas konkurencingumas, konfliktų sprendimo metodai, mikroklimatas“ (E. E. Jančauskas, 2011). Autorius taip pat pastebi, jog organizacijoje veiklos motyvaciją veikia tokie veiksniai kaip organizacijos kultūra, tradicinės vertybės, organizacijos tikslai – ne vien pelno siekimas, bet ir organizacinė atsakomybė. Atkreipiamas dėmesys į dar vieną dėmenį – valstybėje bei visuomenėje besiklostančios charakteristikos: teisinės sistemos veiklos teisingumas, socialinių garantijų adekvatumas pagal ankstesnės veiklos rezultatus ir dabartinės veiklos vertinimą ir kt.

A. Dromantaitė ir kiti (2012) nagrinėdami motyvavimo priemones išskiria išorines ir vidines atlygio priemones. Išorinės atlygio priemonės – materialinis atlyginimas. „Ne tik darbo užmokestis bei premijos, bet ir galimybė naudotis materialiniais organizacijos ištekliais bei lengvatomis, padengiamos tam tikro pobūdžio išlaidos (draudimas, mokymasis, renginiai)“ (A. Dromantaitė ir kiti, 2012). Prie išorinių atlygio priemonių autorės priskiria ir palankias darbo sąlygas, suteikiamą statusą, karjeros perspektyvas, lankstų darbo grafiką, papildomas tikslines atostogas bei kvalifikacinius sertifikatus. Vidinės atlygio priemonės, pasak autorių, labiau nei išorinės priemonės priklauso nuo motyvuojamų asmenų charakteristikų. Nustatyta, jog vidinis atlygis dažniausiai yra reikšmingesnis aukštesnės kvalifikacijos darbuotojams. Tokius darbuotojus labiau motyvuoja galimybė tobulėti, dalyvauti priimančiam sprendimus ir įgyvendinant savo idėjas. Taip pat vidinėms atlygio priemonėms priskiriama galimybė prisiimti atsakomybę, darbo autonomija, pripažinimas, saviraiška bei kiti dalykai. Pastebima, jog, nors ir vidinio motyvavimo priemonėms paprastai nereikia papildomų organizacijos sąnaudų, tačiau jos nėra plačiai taikomos, kartais darbdaviai netiki tokių priemonių veiksmingumu arba jos atrodo rizikingos.

A. Dromantaitė ir kiti (2012) taip pat išskiria motyvavimo priemones, kurios, jų manymu, itin svarbios siekiant motyvuoti darbuotojus:

- saugumo, materialiniai poreikiai – darbo sąlygos, darbo užmokestis, kontrolė ir skatinimų sistema, darbo organizavimas, reglamentavimas;
- priklausymo, bendravimo poreikiams – teigiamo mikroklimato kūrimas, dėmesys, galimybė tartis ir dalytis idėjomis, individualių laimėjimų įvertinimas;

- savo potencialioms galimybėms įgyvendinti – kvalifikacijos kėlimas, įsipareigojimų ir atsakomybės skyrimas, galimybė dalyvauti priimant sprendimus, įgyvendinti idėjas;
- pripažinimo, pagarbos poreikiams – laiku atliekamas norimo elgesio pastiprinimas, statusas, individualių tikslų nustatymas, veiklos rezultatų tinkamas ir teisingas įvertinimas.

Nors pripažinimo poreikis akcentuojamas dažnai, tačiau būdai, kuriais šį poreikį reikėtų tenkinti, lieka neaiškūs. R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011), analizuodamos motyvacijos priemones, išskiria būdus patenkinti pripažinimo poreikiui. Teigiama, jog labai svarbu leisti darbuotojui suprasti kad jo pastangos buvo pastebėtos. Vadovai skatinami pripažinti darbuotoją jo bendradarbių akivaizdoje dėl to, kad jis padarė išskirtinį darbą. Siūloma parašyti pripažinimo raštą ir įsegti jį į darbuotojo bylą, elgtis su kiekvienu darbuotoju taip kaip su asmenybėmis, paskelbti geriausių darbuotojų sąrašą, išspausdinti straipsnį apie nusipelnusį darbuotoją, išklausyti ir suprasti darbuotojų poreikius, pakeisti darbo vietą (kabineta, stalo vietą) ir pan. Dauguma šių priemonių yra psichologinės arba kainuoja minimalius kaštus, todėl pripažinimo poreikių tenkinimas turėtų būti įmanomas kiekvienoje organizacijoje.

V. Gražulis ir E. Markuckienė (2013) atliko tyrimą, siekdami išsiaiškinti, dėl kokių priežasčių labiausiai keičiasi asmeninė individo motyvacija. Tyrimo rezultatai parodė, jog daugumą respondentų labiausiai motyvuoja jų tobulėjimas, siekiant aukštesnės kompetencijos. Taip pat paaiškėjo, jog „motyvaciją silpnina vadovų negebėjimas ugdyti darbuotojų, jų siekio plėtoti kompetencijas ir saviraiškos poreikio ignoravimas“ (V. Gražulis, E. Markuckienė, 2013). Todėl galima teigti, jog skatinimas kelti kompetenciją, sąlygų tobulėjimui sudarymas gali veikti kaip efektyvi motyvavimo priemonė.

J. Palidauskaitė (2008) aptaria tokius motyvuojančius veiksnius kaip darbo turinys, svarba, tenkanti atsakomybę, pasitenkinimas darbu, darbo vietos saugumas. Anot autorės, dažnai yra svarbios ir darbo sąlygos, tačiau darbuotojai jas vertina ne vienodai, todėl skatinama atsižvelgti į kiekvieno individo poreikius. Be to, prie pasikeitusių darbo sąlygų greitai apsirantama, todėl veiksmingumas labai trumpalaikis. Dar viena motyvavimo priemonė – darbuotojų autonomijos didinimas. Tai padaryti galima suteikiant lankstų darbo grafiką bei praturtinant darbą, „siekiant padaryti jį įdomesnį, ne tokį monotonišką, suteikiant darbuotojui didesnę atsakomybę“ (J. Palidauskaitė, 2008). Didelė reikšmė skiriama atlyginimui, kadangi manoma, jog jis lemia darbo vietos pasirinkimą ir patrauklumą. Autorė teigia, jog „mokamas atlygis ne tik atspindi profesinės veiklos vertę platesniame darbo rinkos kontekste, bet kartu yra profesijos įvaizdžio dalis“. Dar vienas aspektas, turintis įtakos asmens motyvacijai – darbo įvertinimas. „Asmens indėlis į organizacijos veiklą ir jo apdovanojimas už atliktą veiklą yra tarpusavyje susiję veiksniai“. Kaip ir minėta, anksčiau nagrinėtose teorijose, labai svarbu yra suvokti darbuotojų lūkesčius bei atlyginti už veiklą teisingai. Kuomet darbuotojas jaus neteisybę, atitinkamai koreguos savo pastangas. Motyvacijai reikšmės turi ir vadovavimo stilius bei

vadovo santykiai su darbuotojais, tačiau pabrėžiama, jog „vadovavimas neigiamai veikia darbuotojus tik tuomet, kai jie jaučiasi nušalinti nuo organizacijos tvarkymo reikalų“ (J. Palidauskaitė, 2008). Dalyvavimas priimant sprendimus, pasak autorės, „grindžiamas darbuotojų sugebėjimu suprasti, kad jie įgyja daugiau galimybių kontroliuoti savo gyvenimą ir darbą“ (J. Palidauskaitė, 2008). Įtraukus darbuotojus į sprendimų priėmimą, tikėtina, jog darbuotojai labiau pritaris organizacijos tikslams, o tai paskatins jų pastangas, kruopštumą ir norą spręsti problemas. J. Palidauskaitė (2008) išskiria tris sąlygas, kad karjera veiktų kaip motyvuojanti priemonė:

- 1) tokios karjeros turi būti siekiama;
- 2) turi būti įmanoma;
- 3) turi būti aiškus ryšys tarp veiklos ir tokios karjeros galimybių.

Pastebima, jog tuomet, kai nėra galimybių kilti karjeros laiptais, darbuotojas ne tik nemotyvuojamas, jo motyvacija veikiama neigiamai. Karjeros galimybės turi būti patrauklios. Jei jos neatitinka darbuotojo poreikių, galimybė pasiekti pareigų, kurių netrokštama, darbuotojo nemotyvuos.

V. Gražulis ir kiti (2012) pateikė įsitikinimus, kuriais vadovaujasi dauguma žmonių Lietuvoje:

- prasmingas darbas bei galimybės reikštis skatina dirbti daugiau nei būtina;
- galimybės naudotis rūpima informacija leidžia susidaryti adekvatų požiūrį ir skatina prisiimti atsakomybę;
- vadovų pasiūlymai teikti idėjas plečia akiratį ir skatina ieškoti naujų galimybių;
- tobulinama kvalifikacija stabdo prastą darbą;
- įdomus ir atsakingas darbas yra ne mažiau svarbus už gerai mokamą darbą;
- įvairūs apribojimai reikšti iniciatyvą ir vadovų perdėm griežta kontrolė žlugdo pavaldinių vaizduotę ir kūrybingumą;
- vadovo autoritetas didėja, kai vienodai gerbiami ir vertinami ne tik vadovaujantys darbuotojai, bet ir pavaldiniai (V. Gražulis ir kiti, 2012).

Šie aspektai kartu nurodo ir motyvavimo priemones, kurios svarbios Lietuvos žmonėms, todėl apibendrinant galima sakyti, jog, siekiant motyvuoti Lietuvos darbuotojus, būtina suteikti galimybę reikšti savo nuomonę, užtikrinti informacijos prieinamumą, skatinti teikti pasiūlymus, iniciatyvas, sudaryti galimybes kelti kvalifikaciją, stengtis, jog užduotys būtų įdomios, suteikti pakankamai atsakomybės, mažiau kontroliuoti bei gerbti ir vertinti visus darbuotojus.

P. P. Phillips ir J. J. Phillips (2019) pateikia motyvavimo priemones, kurios dažniausiai minimos įvairiuose moksliniuose darbuose. Tai – įvertinimas už pasiektus rezultatus, pasiekimų darbe skatinimas, pagarba darbuotojų atžvilgiu, tam tikrų įgaliojimų skyrimas, grįžtamojo ryšio užtikrinimas, vadovo ir darbuotojo tarpusavio pasitikėjimo stiprinimas, darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą, aiškių lūkesčių numatymas bei reguliaraus ir skaidraus bendravimo

užtikrinimas. Visas išvardintas motyvavimo priemonės galima priskirti prie psichologinių motyvavimo priemonių, kadangi jos įstaigai finansiškai nekainuoja, tačiau reikalauja daugiau dėmesio ir didelių vadovo pastangų.

V. Gražulis (2015) išskyrė motyvavimo priemones remiantis A. Maslow poreikių piramide. Piramidėje nurodyti poreikiai šiomis priemonėmis gali būti patenkinti darbo aplinkoje:

- saviraiška – siekis plėtoti savo kompetencijas, vystyti asmeninę karjerą, reikšti kūrybingumą ir pasididžiavimą darbu, priimti svarbius sprendimus ir kt.;
- pagarba ir statusas – noras dalyvauti profesinio tobulinimosi programose, siekti pripažinimo, aukštesnio statuso, didinti savo atsakomybės ribas ir kt.;
- socialinis (priklausymo) – siekis tapti darbo grupės (komandos) nariu, užtikrinti gerus darbo santykius, bendrauti su organizacijos partneriais, klientais, bendradarbiais, vadovais, pavaldiniais ir kt.;
- saugumas – noras, kad vadovo veiksmai būtų nuspėjami (pageidautina demokratiški), turėti garantuotą darbo vietą, saugų darbą, socialines garantijas, sveikatos draudimą, siekis naudotis skatinimo programomis, papildomomis lengvatomis ir kt.;
- fiziologiniai – siekis dirbti normaliomis darbo sąlygomis, gauti tvarkingą įrangą, pakankamą materialinį atpildą, individualias premijas, kasmetines atostogas ir kt. (V. Gražulis, 2015).

Taigi, siekiant motyvuoti darbuotojus, jiems reikia suteikti geras darbo sąlygas, tinkamas darbo priemones, finansinį skatinimą, darbo vietos saugumą, socialines garantijas, užtikrinti teigiamus darbuotojų tarpusavio santykius, suteikti galimybę tobulinti ir plėtoti įgūdžius bei kompetencijas, vystyti karjerą.

Pasak A. Bakanausko ir kt. (2011), taip pat labai svarbus įsipareigojimas organizacijai, kuris vėliau tampa motyvuojančiu veiksmu joje likti bei gerai ir sunkiai dirbti. Siekiant ugdyti darbuotojų įsipareigojimą organizacijai, autoriai siūlo užtikrinti galimybę kilti karjeros laiptais, suteikti funkcinį lankstumą, mažinti statuso skirtumus, diegti komandinį darbą, vykdyti tiesioginę komunikaciją, organizuoti problemų sprendimų darbo grupes, dalytis pelnu, užmokestį susieti su gebėjimais ir laimėjimais, dalintis informacija bei įtraukti darbuotojus į valdymą. Tokiu atveju darbuotojas jausis organizacijos dalimi ir bus motyvuotas, kad organizacija veiktų sėkmingai, tuo pačiu stengdamasis įdėti kuo daugiau pastangų.

A. Bakanauskas ir kt. (2011) išskiria tokias egzistuojančias motyvavimo priemones:

- atlyginimas;
- papildomos atostogų dienos (pvz., kaip atlygis už gerai atliktą užduotį ar ilgą gerą darbą);
- premijos ir/ar priedai prie atlyginimų;
- įvertinimo pažymėjimo priemonės (pvz., garbės raštai, padėkos);

- kelionės išlaidų iš/į darbą kompensavimas arba atvežimas į darbą įmonės transportu;
- papildomas (darbdavio apmokamas) sveikatos draudimas;
- papildomas (darbdavio apmokamas) pensijų kaupimas;
- papildomas (darbdavio apmokamas) gyvybės draudimas;
- darbdavio apmokamos sveikatingumo paslaugos (pvz., poilsis sanatorijoje);
- sudaroma galimybė mokytis, studijuoti;
- darbdavys sumoka už studijas ar kvalifikacijos kėlimo kursus;
- lankstus darbo grafikas;
- kita.

Motyvacinio priemonių gali būti pačių įvairiausių, tačiau jos paprastai priklauso nuo vadovo kūrybiškumo ir gebėjimų jas įdiegti savo organizacijoje bei turimų organizacijos išteklių.

Dar viena motyvavimo priemonė – keturių dienų darbo savaitė. Pastaruoju metu atlikti nauji tyrimai rodo, jog trumpesnė darbo savaitė gali reikšti mažesnę darbuotojų sergamumą, mažiau nelaimių ir klaidų darbe, aukštesnę darbuotojų motyvaciją ir didesnę produktyvumą (D. Guizzo ir kt., 2019). Tokia priemonė yra vertinga, kuomet yra numatytas konkretus, nekintantis darbo laikas. Tokiu atveju nelieka vienos darbo dienos, tačiau nekinta darbuotojo atlygis.

Apibendrinant, motyvavimo priemonės dažnai priklauso nuo darbuotojų charakterio savybių bei kitų aspektų, tačiau autoriai sutinka, jog būtina darbuotojams suteikti tinkamą atlygį, geras darbo sąlygas, pakankamai laisvės, užtikrinti galimybę kelti kvalifikaciją, teisingai įvertinti darbo pasiekimus, užtikrinti sąlygas kilti karjeros laiptais. Motyvavimo priemonių gali būti pačių įvairiausių, tačiau jos paprastai priklauso nuo vadovo kūrybiškumo, gebėjimų jas įdiegti savo organizacijoje.

1.4. Motyvavimo priemonių sistemų analizė

„Sistema – tai tarpusavyje susijusių elementų visuma. Elementai tam tikru būdu susieti ryšiais, nustatomi tų elementų tarpusavio santykiai ir vieta. Ši visuma sukuria naujas savybes, kurių neturi kiti elementai“ (R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė, 2011). Kaip minėta ankstesniame skyriuje, kai kurie autoriai neabejoja finansinio skatinimo nauda, tačiau pastebima, jog pavienės priemonės nesukurs norimo rezultato. Todėl, siekiant užtikrinti ilgalaikį darbuotojų motyvavimą, organizacija turėtų turėti motyvavimo priemonių sistemą. Literatūroje dažnai motyvavimo priemonių sistema tapatinama su motyvavimo sistema. R. Korsakienė, L. Lobanova bei A. Stankevičienė (2011) motyvavimo priemonių sistemą įvardija kaip naudojamų motyvavimo priemonių sudarytą visumą, skirtą darbuotojo motyvacijai didinti. Panašiai šį terminą apibūdina R. Bručkutė ir kiti (2012) – „motyvavimo sistema yra konkrečių motyvavimo metodų ir jų priemonių visuma, užtikrinanti

darbuotojo poreikių, interesų patenkinimą bei turinti įtaką personalo kaitai“. L. Marcinkevičiūtė ir J. Žukovskis (2008) motyvavimo sistemą supranta kaip įvairių motyvavimo priemonių suderinimą, kurios tarpusavyje tampa sistema. Taigi, motyvavimo priemonių sistema – įvairių motyvavimo priemonių sudaryta visuma.

Motyvavimo priemonių sistemai keliami tam tikri reikalavimai. „Organizacijos motyvavimo sistema turi būti suformuluota tokiu būdu, kad kiekvienas darbuotojas pasijustų visos motyvų visumos dalele“ (R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2012). Kitaip tariant, motyvavimo priemonės turi būti priimtinos visiems darbuotojams. Autorės taip pat pastebi, jog „efektyvi motyvavimo priemonių sistema apima atlyginimo sistemas, informacijos darbuotojams apie jų darbo rezultatus, darbo efektyvumo suteikimą, konstruktyvią kritiką, darbuotojų rezultatų pripažinimą, įvertinimą, pagyrimą, tinkamą vadovavimo stilių, darbuotojų ugdymą ir dar daug kitų procesų“ (R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė, 2011). V. Šilingienė (2000) pateikia darbuotojų motyvavimo sistemos efektyvumo prielaidas:

- 1) motyvavimo sistema turi būti kuo glaudžiau susieta su darbo atlikimu (darbo rezultatais);
- 2) motyvavimo sistema, jei įmanoma, turėtų atsižvelgti į individualias darbuotojų savybes. Ji turėtų būti kuriama suprantant, kad skirtingi žmonės iš darbo siekia skirtingo atlyginimo;
- 3) motyvavimo sistema turi perteikti vadovavimo stilių ir įmonės organizacinę struktūrą;
- 4) motyvavimo sistema turi būti suderinta su vidine organizacine kultūra, atmosfera;
- 5) motyvavimo sistemos turi būti kruopščiai parengtos, kad jas būtų galima tinkamai pritaikyti ir, kad tikslai atspindėtų esamas technologines ir organizacines sąlygas.

Akivaizdu, jog motyvavimo sistemai keliami aukšti reikalavimai. Būtina atsižvelgti į įvairius aspektus. Siekiant sukurti efektyvią motyvavimo priemonių sistemą, vadovas, pasak autorių R. Korsakienės, L. Lobanovos ir A. Stankevičienės (2011), turi atsakyti į šiuos klausimus:

- motyvavimo svarba (ar reikia motyvuoti?);
- motyvavimo taikinys (kurį darbuotoją/grupę reikia motyvuoti?);
- motyvavimo objektas (už ką motyvuoti?);
- motyvavimo priemonė (kokią motyvavimo priemonę pasirinkti?);
- motyvavimo priemonės dydis (kiek daug motyvuoti, kokio dydžio paskata?);
- motyvavimo laikas (kada motyvuoti?);

Tačiau šie klausimai prieštarauja daugeliui autorių, kurie teigia, kad motyvavimas turėtų būti nuolat vykstantis procesas organizacijoje bei visi darbuotojai turėtų būti vienaip ar kitaip motyvuojami. Šie klausimai galėtų būti pritaikyti apdovanojimų, premijų kontekste, siekiant išsiaiškinti, ar svarbu apdovanoti darbuotojus, kuriuos ir už kokius nuopelnus, kokios apimties apdovanojimais ir t. t.

Anot I. Skačkauskienės ir A. Kiselevskajos (2014) motyvacijos sistema turi aprėpti visus darbuotojus skatinančius veiksniai arba bent didesnę jų dalį. Todėl autorės rekomenduoja atlikti darbuotojų apklausą ir nustatyti jų poreikius. R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011) apibrėžia ir pagrindinius motyvavimo principus, kurie turėtų būti taikomi siekiant sukurti sėkmingą motyvavimo priemonių sistemą:

- darbuotojo poreikius reikia susieti su organizacijos užduotimis, tikslais ir misija;
- atlyginti už sėkmingą individo ar komandos darbą, siekiant organizacijos tikslų ir įgyvendinant jos misiją;
- sudrausminti darbuotojus, kurių elgsena ir darbo rezultatai prieštarauja organizacijos užduotims, tikslams, misijai ir standartams;
- duoti užduotis, kurios reikalautų aukštesnio nei vidutinio darbuotojų savarankiškumo ir atsakomybės;
- mažinti darbuotojo susirūpinimą pašalinėmis problemomis ir sutelkti darbuotojo dėmesį į jam skirtas užduotis;
- palaikyti nuolatinį ryšį ir nuolat informuoti darbuotojus apie organizacijos tikslus bei naujas užduotis;
- užtikrinti, kad darbuotojas turėtų visas jam būtinas priemones sėkmingam darbui atlikti.

Sėkminga motyvavimo priemonių sistema bus tada, kuomet ji bus susieta su organizacijos tikslais ir bus sudarytos galimybės darbuotojams sėkmingai vykdyti paskirtas užduotis. R. Korsakienė, L. Lobanova ir A. Stankevičienė (2011) teigia, jog svarbiausia, kad vadovai suprastų, jog visi motyvavimo veiksniai tarpusavyje koreliuoja.

Autoriai A. Bakanauskas ir kt. (2011) pateikia penkis mitus, kuriuos rekomenduojama griauti, kuriant motyvavimo priemonių sistemą. Autoriai teigia, jog pinigai neturėtų būti esminė motyvavimo priemonė. Taip pat nereikėtų baimintis, jog pasklis blogos naujienos, kadangi jau anksčiau minėti tyrimai parodė, kad darbuotojai jaučiasi geriau, kuomet yra tinkamai informuojami, įtraukiami į sprendimų priėmimą. Pastebima, jog nereikėtų manyti, kad darbuotojai žino, kokios priemonės juos geriausiai motyvuos. Nors ir motyvavimo priemonių sistema turėtų būti priimtina visiems darbuotojams, nereikia tikėtis, kad pavyks motyvuoti visus darbuotojus. Taip pat pabrėžiama ir tai, jog darbuotojai savaime nėra motyvuoti tuo, kad turi darbą.

L. Marcinkevičiūtė (2006) išskiria motyvavimo sistemos modeliavimo principus, kuriais remiantis turėtų būti formuojama motyvavimo sistema (žr. 15 lentelę). Poreikiai L. Marcinkevičiūtės įvardijami reikmėmis. Anot L. Marcinkevičiūtės (2006), šių principų taikymas „leidžia atskleisti darbuotojų motyvų posisteminių ryšius ir tarpusavio priklausomumą“.

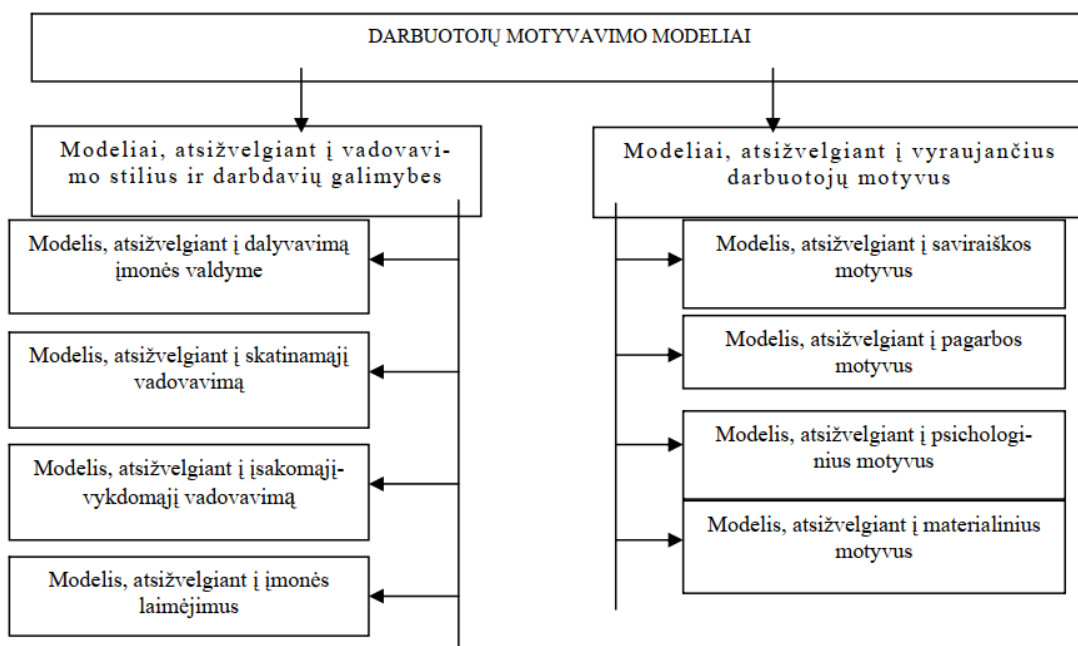
15 lentelė. Modeliavimo principų taikymas motyvuojant darbuotojus

Modeliavimo principai	Principo esmė	Taikymas motyvuojant darbuotojus
1. Sistemingumas	Susieti visus elementus ir tarp jų esančius ryšius, siekiant bendro tikslo	Siekti visiškai patenkinti darbuotojų veiklos motyvaciją
2. Visuotinumumas	Siekti sinergijos, susiejant visus sistemoje vykstančius procesus, o ne optimizuoti vieną jų	Siekti sinergijos, siejant darbuotojų ir įmonės tikslus, motyvavimo principus, metodus ir būdus
3. Hierarchija	Nustatomi sistemos ir jos posistemų ryšiai	Motyvų klasifikavimo posistemis, alternatyvių motyvavimo sprendimų radimas ir parinkimo posistemis
4. Veiksmingumas	Išskiriami tikslūs kiekvienos sistemos elementai, jiems priskiriamos atitinkamos funkcijos	Pagrindinės funkcijos: problemos nustatymo, įvertinimo, sprendimų pagrindimo ir priėmimo
5. Tikslas	Siekti ekonominių, kiekybinių, kokybinių ir strateginių tikslų	Reikmės patenkinamos suderinus vykdančiojo ir vadovujančiojo personalo motyvus
6. Valdymas	Nustatyti sistemos valdymo posistemius	Darbuotojų motyvavimo modelis yra veiksmų ir sprendimų visuma, ieškant įmonės vidinės ir išorinės informacijos, ją nagrinėjant ir paskleidžiant
7. Adekvatumas	Galimybė kurti teorinius modelius, remiantis praktiškai taikomais atitinkamų sistemų modeliais	Galimybė taikyti atliktų praktinių tyrimų rezultatus, teoriškai modeliuojant darbuotojų motyvavimą
8. Alternatyvumas	Apie sistemos veiksmingumą galima spręsti iš sprendimo alternatyvų	Galimybė pasirinkti darbuotojų motyvų reikmių struktūrą
9. Išraiškingumas	Galimybė pateikti sistemą kaip įvairių išraiškos formų modelį, paremtą schemomis ir matematinėmis formulėmis	Galimybė darbuotojų motyvavimo modelį pavaizduoti schema, atskirus elementus, išreikšti matematinėmis formulėmis ir koreliaciniais ryšiais
10. Kompleksiškumas	Nurodyti išorinius ryšius su aplinka	Darbuotojų motyvavimas yra įmonės veiklos valdymo sistemos dalis

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*. (1), 11–18.

Taigi, sistema, kurta remiantis šiais principais, atitiks sisteminius reikalavimus ir rodys motyvavimo priemonių ryšius.

L. Marcinkevičiūtė išskiria dvi pagrindines darbuotojų motyvavimo modelių grupes (žr. 6 pav.). Pasak autorės, „darbuotojų motyvavimo modeliai turėtų apimti tuos motyvavimo elementus, kurie būdingi konkrečios įmonės vadovams ir darbuotojams“. Modeliai, atsižvelgiant į vadovavimo stilius ir darbdavių galimybes, yra aktualūs tose organizacijose, kurios turi didelę struktūrą ir daug vadovaujančių pareigybių. Šiuo atveju aktualūs modeliai, atsižvelgiant į darbuotojų motyvus, todėl siūloma savo organizacijose atlikti tyrimus ir išsiaiškinti, kokie darbuotojų motyvai vyrauja.



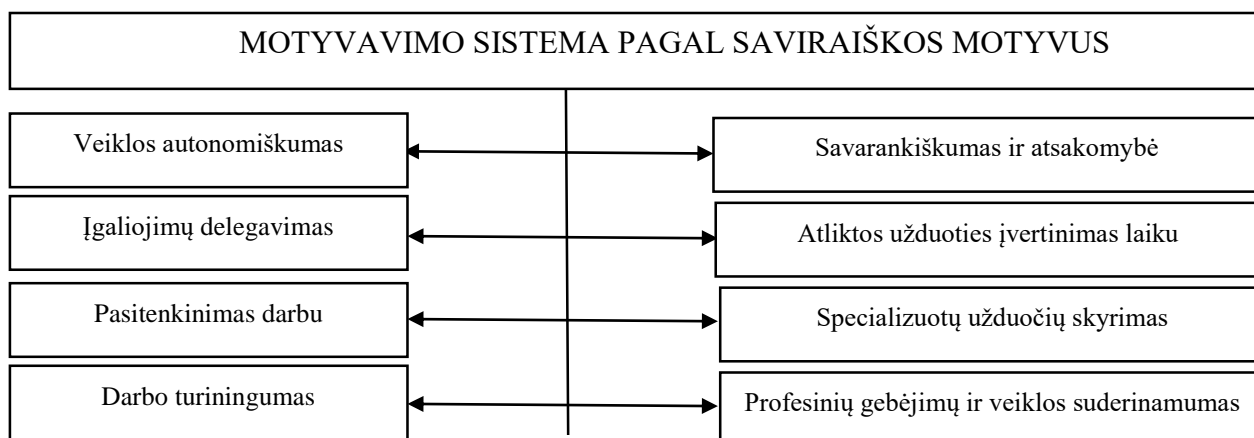
6 pav. Darbuotojų motyvavimo modeliai

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė (2006) Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*. (1), 11–18.

Išskiriami pateiktų modelių pagrindai:

- modelis, atsižvelgiant į saviraiškos motyvus – darbuotojų savirealizacijos reikmė, kaip pagrindinė varomoji jėga. Šiame realizuojantiems darbuotojams būtini iššūkiai, atsakomybė ir pasididžiavimo darbu jausmas. Modelio valdymo strategija maksimizuotų realią atsakomybę ir suteiktų didesnę autonomiją dirbant. Supaprastinta kontrolė ir papildomi įgaliojimai teigiamai motyvuotų įmonių darbuotojus. Taikant šį modelį, darbuotojai būtų motyvuojami naujomis ir sudėtingesnėmis užduotimis, kurių anksčiau neteko atlikti;
- modelis, atsižvelgiant į pagarbos motyvus – socialinės darbuotojų reikmės (ryšiai su kitais žmonėmis ir darbo grupėmis). Šio modelio pasirinkimas įpareigotų vadovus padidinti darbuotojų grupių vaidmenį pačiose įmonėse. Vadovai turėtų būti ne organizatoriai ir kontrolieriai, o konsultantai ir rėmėjai. Modelio taikymas pagerintų veiklos produktyvumą ir moralinę darbuotojų būklę, jei tinkamai vadovaujant būtų skatinamas socialinis ryšys, kad pavaldiniai kooperuotųsi ir tobulėtų komandinis darbas;
- modelis, atsižvelgiant į psichologinius motyvus – aukštesnio lygio darbuotojų poreikių tenkinimas. Modelio valdymo strategija apibrėžia įmonių personalo socialines vertybes ir normas, kurios reguliuoja elgesį ir padeda individams tenkinti jų gyvenimo ir veiklos reikmes;
- modelis, atsižvelgiant į materialinius motyvus – ekonominės reikmės ir įmonės pelno maksimizavimas. Darbuotojai motyvuojami pinigais (darbo užmokesčiu, premijomis, priedais ir kt.). Taikant šį modelį, nuolat kintanti darbo užmokesčio dalis taptų skatinamąja priemone, o premijos būtų mokamos tik už nurodytą užduočių išankstinį ir kokybišką įvykdymą. Konkretus darbo užmokesčio vertinimo kriterijus galėtų būti darbuotojų produktyvumas, darbo kokybė, malonus, mandagus klientų aptarnavimas.

Taigi, išsiaiškinus koks motyvas dominuoja, galima pritaikyti tam tikras motyvavimo priemones. Vieną tokių pavyzdžių L. Marcinkevičiūtė (2005) pateikia, atlikdama savivaldybės darbuotojų prioritetinių motyvų tyrimą. Tai – motyvavimo sistema pagal saviraiškos motyvus (žr. 7 pav.). Jos pagrindas yra darbuotojų savirealizacijos poreikiai, kaip pagrindinė varomoji jėga.



7 pav. Motyvavimo sistema pagal saviraiškos motyvus

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė (2005). Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 5, 239–247.

Sistemoje autorė parodo, kokie aspektai yra svarbūs darbuotojams, kuriems aktualiausi saviraiškos motyvai. Remiantis šiuo modeliu, organizacijos vadovas turi ieškoti būdų, kaip panaudoti potencialias kiekvieno darbuotojo galimybes.

Taip pat vertinga panagrinėti ir daugiau motyvavimo priemonių sistemų pavyzdžių. L. Marcinkevičiūtė ir J. Žukovskis (2008) sukūrė motyvavimo sistemą, skirtą žemės ūkio bendrovėms (žr. 16 lentelę).

16 lentelė. Motyvavimo sistema pagal ŽŪB tyrimą

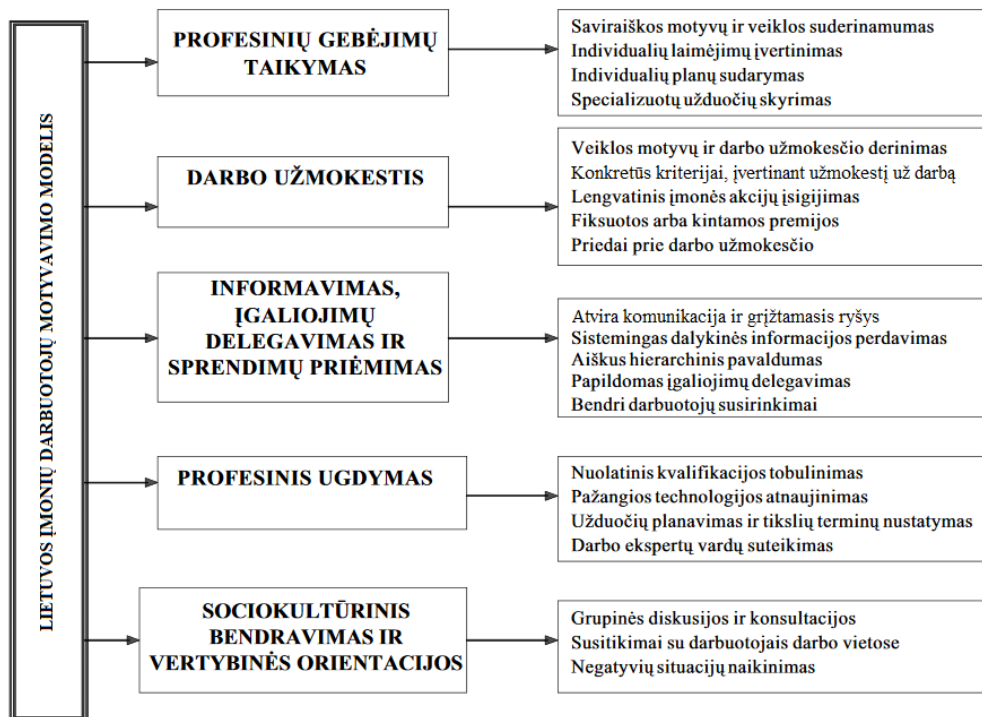
Laikotarpis	Motyvavimo priemonės
Pirmaisiais darbo metais	Terminuota darbo sutartis, atitinkamas darbo užmokestis, specialūs rūbai ir darbų saugos mokymai, užduoties tikslingumo nustatymas, aprūpinimas arbo priemonėmis ir reikalingais ištekliais, stebėjimas ir mokymas, darbo rezultatų lyginamoji analizė (lyginant su bendradarbiais).
Antraisiais darbo metais	Neterminuota darbo sutartis, atitinkamas darbo užmokestis, premijos, telefono sąskaitų nuolaidos, darbuotojo sumanumo ir praktiškumo vertinimas, stebėjimas ir mokymas, darbo rezultatų lyginamoji analizė (lyginant su bendradarbiais).
Trečiaisiais darbo metais	Neterminuota darbo sutartis, atitinkamas darbo užmokestis, mokymai ir kursai, fizinio darbo krūvio mažinimas, laiko skyrimas mokymams ir darbui, stebėjimas, darbo, mokymų ir rezultatų palyginimas su bendradarbių atitinkamais duomenimis.

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, J. Žukovskis. (2008). Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo tobulinimas: problemos ir perspektyvos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 110–116.

Autoriai pastebi, jog tokia motyvavimo sistema efektyvi bus tik tuo atveju, jeigu bendrovėje bus nustatyti konkretūs tikslai, vadovas gebės įtikinti darbuotojus siūlomų motyvavimo priemonių nauda, motyvavimo procesas vyks pamažu, vienerių – trejų metų laikotarpiu. Tenkinant poreikius motyvavimo proceso metu, atsakomybe dalinsis ir vadovas, ir darbuotojas. Ši motyvavimo sistema pakankamai elementari, tačiau apima tiek darbo santykius, tiek atlyginimą, vertinimą, mokymus ir kt. Toms pačioms Žemės ūkio bendrovėms (ŽŪB) L. Marcinkevičiūtė ir R. Petrauskienė (2007) suformavo ir kitą Žemės ūkio bendrovių motyvavimo modelį (žr. 1 priedas). Šiame darbuotojų motyvavimo modelyje aiškiai išskirtos motyvavimo priemonės. Jos priskirtos kategorijoms, kurios

atitinka A. Maslow poreikių hierarchiją. Pasak autorių, šio modelio pagrindas – ekonominiai poreikiai ir bendrovės pelno maksimizavimas.

Dar vienas L. Marcinkevičiūtės (2005) parengtas motyvavimo modelis – Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelis, kuris sudarytas remiantis tyrimais atliktais Lietuvoje (žr. 8 pav.).

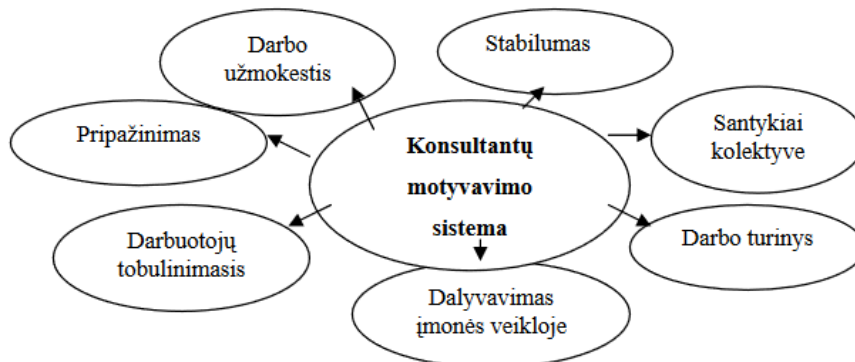


8 pav. Lietuvos įmonių darbuotojų motyvavimo modelis

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. (34), 77–92.

Išsiaiškinta, jog esminiai poreikiai yra profesinių gebėjimų taikymas, darbo užmokestis, informavimas, įgaliojimų delegavimas ir sprendimų priėmimas, profesinis ugdymas bei sociokultūrinis bendradarbiavimas ir vertybinės orientacijos. Modelyje pateikiamos priemonės, kuriomis minėti poreikiai turėtų būti tenkinami, tačiau paliekama pakankamai erdvės nuspręsti pačiai organizacijai, koku būdu šias priemones įgyvendinti.

G. Dargužytė (2007), remdamasi konsultantų darbo ypatumais ir motyvavimo teorijomis, pateikė konsultantų motyvavimo sistemą (žr. 9 pav.).



9 pav. Konsultantų motyvavimo sistema

Šaltinis: G. Dargužytė (2007). Konsultantų motyvavimo sistema. *Jaunasis mokslininkas*.

Šioje motyvavimo sistemoje nėra pasiūlomos konkrečios priemonės, kaip patobulinti, pavyzdžiui, santykius kolektyve ar kaip elgtis, siekiant, jog darbuotojas jaustų pripažinimą. Šioje sistemoje nurodomos kryptys, kurios svarbios žmonėms, dirbantiems konsultanto darbą.

Taigi, vieno motyvavimo sistemos ar motyvavimo priemonių sistemos formato nėra. Jos gali būti pateiktos įvairiais būdais. Mokslininkų pateikiamos motyvavimo sistemos ganėtinai skirtingos. Vienos apima tik labai siaurus darbo santykius, nurodo pagrindines motyvavimo kryptis, kitos detalesnės, išskiriančios aiškias motyvavimo priemones.

1.5.Motyvacijos ir kūrybiškumo sąsajos

A. Maslow (2006) teigia, jog meno kūrimas gali būti palyginti motyvuotas, kuomet jis perteikia patirtį, sužadina emocijas, parodo ar padaro ką nors kitam asmeniui. Tačiau meno kūrimas gali būti ir palyginti nemotyvuotas, kuomet jis veikia ekspresyvu, o ne komunikacinis, kuomet kreipiamasi daugiau į vieno asmens vidų, o ne į asmenų tarpusavio santykius. Autorius analizuoja išraiškos poreikio egzistenciją, poreikį išreikšti organizme kilusius impulsus veiksmu. A. Maslow (2006) tyrinėjo save aktualizuojančius žmones. Kūrybiškumas buvo visų tirtų ar stebėtų žmonių savybė. Autorius pastebi, jog save aktualizavusio asmens kūrybiškumas veikia giminą naiviam ir universaliam nesugadinto vaiko kūrybiškumui. „Atrodo, kad tai – veikia fundamentalus žmogaus prigimties bruožas, potencialas, kuri gimstant suteikiama visiems žmonėms“. Taip pat autorius teigia, jog dauguma žmonių tą prigimties gebėjimą praranda patyrę kultūros poveikį, tačiau kai kurie geba jį išlaikyti, arba atkurti, jei buvo prarastas. Kūrybingi žmonės lengviau pamato tai, kas teisinga ir tikra. Autorius išsiaiškino, jog kūrybingi individai mažiau nuslopinti, suvaržyti, apriboti, kitaip tariant, jie mažiau pasiduoda kultūros spaudimui. Pastebima, jog kūrybinis elgesys panašus į bet kurį elgesį tuo, jog yra nulemtas daugybės determinančių. „Stebėdami iš prigimties kūrybingus asmenis, aiškiai matome, ar jie patenkinti, ar ne, laimingi ar ne, alkani ar sotūs. Aišku ir tai, kad kūrybinė veikla gali būti kompensacinė, pagerinanti savijautą ar grynai ekonominė“ (A. Maslow, 2006). Autorius savo sukurtoje poreikių hierarchijoje atrado išimčių. Vieną jų susijusi su kūrybiškumu. A. Maslow atrado, jog yra iš prigimties kūrybiškų žmonių, kurių potraukis kurti jiems atrodo svarbesnis už visus kitus, su kūrybiškumu nesusijusius veiksnius. Jų kūrybiškumas gali pasireikšti ne kaip savęs aktualizavimas, kuriam kelią atveria pamatinių poreikių patenkinimas, bet nepriklausomai nuo to, ar pamatiniai poreikiai patenkinti. Analizuodamas kūrybingų asmenų mąstymą, autorius pastebi, kad kūrybingai mąstančiam žmogui būdinga drąsa, pasiryžimas ir ryžtas parodyti drąsą. Taigi, siekis kurti gali būti ne savirealizacijos būdas, o visiškai atskiras poreikis, nepriklausomas nuo to, ar kiti jo poreikiai yra patenkinti.

D. Grakauskaitė-Karockienė (2006) analizuodama sąlygas, būtinas kūrybiškumui atsiskleisti, pasitelkia C. R. Rogerso mokslinius darbus ir išskiria tris vidines sąlygas, kurių reikia konstruktyviai kūrybai:

- 1) atvirumas patirčiai – ekstensionalumas. Atsivėręs patirčiai, žmogus laisvai priima kiekvieną, gaunamą iš aplinkos, stimulą, neiškreiptą jokių gyvybinių reakcijų. Atvirumas – tai visiškai priešingybė rigidiškumui, tolerancija dviprasmybei, gebėjimas priimti daugybę, net ir pačios prieštaraujančios informacijos, neatmetant nieko, kas vyksta;
- 2) vidinė vertinimo kryptis. Tai yra svarbiausia kūrybos sąlyga. Esminis šios sąlygos ypatumas yra tas, kad sukurtas produktas kuriamas ne dėl pagyrimo ar kritikos, o yra svarbus pačiam kūrėjui. Kūrėjas sugeba įvertinti tai, kas sukurta, remdamasis savo vidiniais šaltiniais, o ne kitų žmonių vertinimais ar kritika. Jis gali atsakyti sau, ką iš tikrųjų jam reiškia šis kūrinys, kaip jis atspindi jo jausmus, skausmą ar susižavėjimą. Tačiau tai nereiškia, kad nekreipiama dėmesio į kitų nuomonę ar nemėginama jos suprasti. Vidinė vertinimo kryptis reiškia tik tai, kad vertinimo pagrindas slypi asmenybės viduje, o ne išorėje, kai sugebama reaguoti savitai ir joks išorinis vertinimas nėra svarbus ar lemiantis;
- 3) gebėjimas neįprastai derinti sąvokas ar gaunamos informacijos elementus. Šis gebėjimas nėra toks svarbus kaip du pirmieji, tačiau kūryboje gebėjimas laisvai, nebijant derinti įvairias idėjas, formas, ryšius, „žaisti“ elementais ir koncepcijomis bei kurti iš jų netikėtus derinius, įkūnyti juos, kelti įvairiausias hipotezes ir suteikti joms formą, išvelgti problemas ten, kur viskas iš pirmo žvilgsnio lyg ir aišku, yra būtinas. Būtent šioje spontaniškoje kūryboje išryškėja intuicija, kūrybinės išvalgos, esmės suvokimas ir iš daugelio galimybių „nušvinta“ vienintelė, vertingiausia.

Vidinės sąlygos kyla iš pačio žmogaus, tačiau pateikiamos ir išorinės kūrybiškumo atsiskleidimo sąlygos, kurios iš esmės yra psichologinis saugumas ir psichologinė laisvė, todėl nurodomi trys būdai, kuriais sukuriamas psichologinis saugumas:

- 1) visiškai pripažįstant asmens vertingumą be jokių išankstinių sąlygų ir reikalavimų. Ši išankstinė nuostata bus reali tik tuomet, kai mes pažinsime potencialias asmenybės savybes ir tikėsime jos galimybėmis. Turėdamas tokį požiūrį, individas jaučiasi saugus ir pamažu supranta ir jaučia, kad yra vertinamas toks, koks yra;
- 2) nevertinant kito. Kitam tapti kūrybišku padedame tik tuomet, kai nustojame vertinti kitus pagal savo susikurtą vertybių sistemą. Kai kitas nejaučia išorinio vertinimo, atsiranda galimybė remtis savo vidine patirtimi ir suvokti, kad vertinimo šaltinis glūdi jame pačiame. Svarbiausia, nevertinti kito, turėti savo nuomonę ir leisti kitam laikytis savosios. Jūs leidžiate kitam nesijaudinti dėl to, ką pagalvos kiti, nes paliekama teisė turėti savo vidinius kriterijus;

- 3) sugebant empatiškai priimti kitą. Jei sugebame įsijausti į tai, ką kitas mąsto, jaučia, suvokia, suteikiame tikrą galimybę jaustis saugiam ir išreikšti savo autentiškąjį Aš (D. Grakauskaitė-Karockienė, 2006).

Taigi, siekiant kūrybiniam darbuotojams suteikti psichologinį saugumą ir taip sudarant sąlygas atsiskleisti kūrybingumui, darbovietėje turėtų būti ugdoma bendravimo kultūra, kuomet pripažįstama visų darbuotojų vertė, nesistengiama primesti savo nuomonės bei priimant kitus darbuotojus tokius, kokie jie yra.

E. Necka (1986) taip pat tyrinėjo vidinės motyvacijos svarbą kūrybiškumui ir išskyrė vidinių motyvų rūšis:

1. instrumentinį – norą sukurti ką nors naujo;
2. žaidimo – vidinio pasitenkinimo siekimą;
3. kontroliuojamąjį – tvarkos ir kontrolės siekimą;
4. išraiškos – norą pasidalyti su kitu žmogumi savo žiniomis, gebėjimais, idėjomis;
5. kūrybinio gyvenimo būdo siekimą.

Darbuotojas, kurį veikia minėti motyvai, motyvuojamas, kuomet suteikiama erdvė savirealizacijai, autonomiškumas bei galimybė priklausyti komandai. Tokiu atveju paveikiama ne tik darbuotojo motyvacija, bet ir kūrybiškumas. T. M. Amabile (1998) išskyrė tris komponentus (žr. 10 pav.), kurie funkcionuodami kartu sudaro kūrybiškumą:

- kompetencija – techninės, procedūrinės ir intelektinės žinios;
- kūrybinio mąstymo įgūdžiai – lemia, kaip lanksčiai ir kūrybingai asmuo sprendžia problemas;
- motyvacija – vidinė aistra spręsti iškilusią problemą verčia ieškoti kur kas kūrybiškesnių sprendimų nei išoriniai apdovanojimai, tokie kaip pinigai.



10 pav. Kūrybiškumo komponentai

Šaltinis: Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

Daroma prielaida, jog be vieno iš šių komponentų kūrybiškumas negali funkcionuoti. Būtinoms kompetencijoms, kūrybinio mąstymo įgūdžiai ir motyvacija. Tai patvirtina, kad kūrybinių darbuotojų motyvavimas yra labai svarbus, kadangi nemotyvuoti kūrybiniai darbuotojai negalės būti kūrybiški.

T. M. Amabile (1998) atlikti tyrimai identifikavo šešias kategorijas, turinčias įtakos kūrybiškumui. Pasak autorės, viena veiksmingiausių priemonių skatinant kūrybiškumą – iššūkis. Teigiama, jog vadovai turėtų skirti teisingas užduotis. Tokias, kurios atitiktų darbuotojo kompetencijas, kūrybinio mąstymo įgūdžius ir skatintų motyvaciją. Užduotis neturėtų būti nuobodi, bet ne tokia sudėtinga, jog darbuotojas jaustų stresą, grėsmę prarasti kontrolę. Siekiant skirti tinkamas užduotis, vadovas turi gerai pažinoti savo darbuotojus, žinoti jų sugebėjimus. Pastebima, jog tokią informaciją surinkti atima daug laiko, galbūt dėl to, pasak autorės, taip retai darbuotojai gauna jiems tinkamas užduotis. Dar vienas svarbus aspektas – laisvė. Būtina darbuotojams suteikti savarankiškumą. Kitaip tariant, darbuotojai bus kūrybiškesni, jei turės galimybę nuspręsti, kaip atlikti tam tikrą užduotį, tačiau užduotį apibrėžti turėtų vadovas. Autorė pabrėžia, jog aiškiai apibrėžti tikslai dažnai skatina darbuotojų kūrybiškumą, tačiau taip pat siūlo įtraukti darbuotojus į diskusiją dėl tikslų nustatymo. Proceso autonomija skatina kūrybiškumą ir suteikia darbuotojams didesnę pasitenkinimą, artėjant prie užduoties įgyvendinimo. Kūrybiškumui reikšmingi ir išteklių. Du pagrindiniai išteklių, kurie turi įtakos kūrybiškumui – laikas ir pinigai. Vadovai turi atidžiai skirstyti šiuos išteklius, kadangi sprendimas, kiek laiko ir pinigų skirti komandai ar projektui, gali arba paskatinti, arba sužlugdyti kūrybiškumą. Kalbant apie laiką, tam tikrais atvejais laiko spaudimas gali sustiprinti kūrybiškumą, ypač jei yra stimuliuojama ir motyvacija. Tačiau dažnai kūrybiškumas yra žlugdomas neįmanomai griežtais terminais. Tai sukelia nepasitikėjimą ir perdegimą. Darbuotojai jaučiasi per daug kontroliuojami, o tai neabejotinai kenkia motyvacijai. Be to, kūrybai dažnai reikia laiko. Analogiškai veikia ir pinigai, tačiau įdomu tai, jog skyrus daugiau finansų nei reikalinga, kūrybiškumas nepadidėja. Tačiau ypač skurdus finansavimas labai slopina kūrybiškumą. Tokia situacija priverčia darbuotojus nukreipti savo kūrybiškumą į papildomų išteklių paieškas, o ne į produkto ar paslaugos kūrimą. Kitas T. M. Amabile (1998) išskirtas aspektas reikšmingas darbuotojų kūrybiškumui – komandos formavimas. Siekiant, jog darbuotojų grupė pateiktų kūrybiškų minčių, būtina formuoti komandą, kurią sudaro įvairių patirčių ir gebėjimų žmonės. Komandą turi vienyti tikslas, darbuotojai turi jausti pareigą padėti kolegoms sunkiu metu ir kiekvienas darbuotojas turi pripažinti unikalias kito darbuotojo žinias ir perspektyvas. Tokių komandų formavimas reikalauja, jog vadovas gerai pažinotų savo darbuotojus. Pabrėžiama ir vadovų paskatinimo svarba. Siekiant skatinti darbuotojų kūrybiškumą, vadovai turėtų pabrėžti darbuotojo indėlio organizacijai svarbą. Naujos idėjos neturėtų būti sutinkamos kritiškai. Taip išsivysto baimė teikti naujus pasiūlymus, o tai neigiamai veikia darbuotojų vidinę motyvaciją. Paskutinis aspektas – organizacinė parama. Vadovai turėtų diegti vertybes, kurios aiškiai parodytų, jog kūrybinės pastangos yra svarbiausias prioritetas.

Autorės manymu, vadovai turi labai daug įtakos savo darbuotojų kūrybiškumui, tačiau dažniausiai nesuvokdami veikia priešingai ir kūrybiškumą žlugdo to patys nesuvokdami. Taigi, siekiant motyvuoti darbuotojus ir paskatinti jų kūrybiškumą, būtina suteikti jiems iššūkių, laisvės, pakankamai išteklių, jų idėjų realizavimui, užsiimti komandos formavimu, skatinti darbuotojus bei suteikti jiems organizacinę paramą.

Taigi, kūrybiškumas itin susijęs su motyvacija. Kūrybiškumo kontekste motyvacija suprantama kaip vienas iš būtinų komponentų. Taip pat kūrybiškumas gali būti prigimtinis poreikis, kurio patenkinimas didina darbuotojo motyvaciją veikti.

1.6. Darbuotojų motyvavimo priemonės viešajame sektoriuje

Dauguma motyvavimo teorijų yra skirtos privataus sektoriaus organizacijoms, kurios orientuojasi į pelno siekimą. Kadangi viešojo sektoriaus organizacijos tikslai yra kitokie nei verslo sektoriaus, egzistuoja ir tam tikri skirtumai, susiję su darbuotojų motyvavimu.

Viešojo ir privataus sektorių pagrindinis skirtumas – veiklos tikslas. Privataus sektoriaus organizacijos orientuojasi į pelną, o viešojo sektoriaus – į kokybiškų paslaugų teikimą vardan visuomenės gerovės (L. J. Mullins, 2016). Šis esminis skirtumas reikšmingas ne tik tuo, jog skiriasi motyvavimo galimybės, bet ir tuo, kad darbuotojus motyvuoja skirtingos priemonės. Sektorių veiklos specifika (tikslas, veiklos kontekstas, veiklos vertinimo kriterijai, sprendimų priėmimo procedūros bei mastai, organizacinė kultūra, vertybės, vadovavimo stilius ir kt.) turi įtakos dirbančių asmenų motyvacijai (A. Diržytė, A. Patapas, R. Mikelionytė, 2010).

H. G. Rainey (2009), cituodamas Perry ir Porter (1982), pateikia viešojo sektoriaus motyvavimo kontekstą:

- viešasis sektorius nėra orientuotas į pelną, todėl skiriasi motyvavimo priemonės ir veiklos rodikliai;
- įvairios, viena kitai prieštaraujančios ir dažnai abstrakčios vertybės, kurių viešojo sektoriaus organizacijos privalo laikytis;
- sudėtingi politiniai procesai, pagal kuriuos viešojo sektoriaus organizacijos veikia, įtraukia daug veikėjų ir interesų;
- išorės kontrolės institucijos ir procesai, kurie reglamentuoja viešojo sektoriaus organizacijų darbo užmokestį, paaukštinimą, drausmę bei taisykles, kurios turi įtakos darbuotojų mokymui;
- išorinis politinis klimatas, įskaitant visuomenės požiūrį į mokesčius, vyriausybę ir vyriausybės darbuotojus.

Viešojo sektoriaus organizacijų rezultatai dažniausiai negali būti taip lengvai apskaičiuojami kaip privataus sektoriaus organizacijose, kuriose skaičiuojamas gautas pelnas, todėl sudėtinga vertinti darbuotojų veiklą ir atitinkamai skirti įvertinimą. Viešojo sektoriaus organizacijų veiklą reglamentuoja daug aspektų, susijusių su darbuotojų motyvavimu, todėl vadovai neturi galimybės motyvuoti taip, kaip jiems atrodo geriausia.

Darbuotojo motyvacija viešajame sektoriuje priklauso nuo to, ar sutampa organizacijos ir darbuotojo vertybės (A. Ritz, O. Neumann, W. Vandenabeele, 2016). Jei organizacija atlieka tokias funkcijas, kurios darbuotojui atrodo svarbios, jis gali būti motyvuojamas to, kad darbas jam atrodo prasmingas ir vertingas. Siekiant paaiškinti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvus, J. L. Perry ir L. R. Wise (1990) suformavo Tarnavimo visuomenei motyvacijos koncepciją (PSM – angl. *The public service motivation construct*). A. Dromantaitė ir kiti (2012) cituodami J. L. Perry ir L. R. Wise (1990) įvardijo viešojo sektoriaus darbuotojų motyvų tipus:

- racionalūs motyvai. Kai kuriuos viešojo sektoriaus darbuotojus motyvuoja naudos didinimas ir troškimas patenkinti privačius tam tikrų grupių interesus;
- normomis grįsti motyvai. Šie motyvai yra susiję su troškimu tvirtai laikytis etikos standartų, pavyzdžiui, tarnauti viešajam interesui arba užtikrinti socialinę lygybę;
- emociniai motyvai. Šie motyvai atitinka stiprų atsidavimą įgyvendinant konkrečias vizijas (ugdymas, globa, apsauga, gynyba ir kita.).

Daroma prielaida, jog visų pirma asmuo darbinasi viešojo sektoriaus organizacijoje vedamas šių motyvų, o vėliau jie tampa priežastimi gerai ir atsakingai dirbti. S. Anderfuhren-Biget ir kiti (2010) tyrinėjo PSM koncepcijos vertę, aiškinant darbo motyvaciją viešajame sektoriuje. Mokslininkai išsiaiškino, jog PSM koncepcija turi tvirtą praktinį pagrindą, tačiau taip pat autoriai pabrėžė, jog viešajame sektoriuje labai svarbūs geri socialiniai santykiai su vadovu, kolegomis, bei vadovų pripažinimas.

Skirtumus tarp darbuotojų motyvacijos viešajame ir privačiame sektoriuose nagrinėjo M. Buelens ir H. Van den Broeck (2007). Autorių teigimu, privataus sektoriaus darbuotojus finansinės motyvavimo priemonės motyvuoja labiau nei žmonės, dirbančius viešajame sektoriuje. Viešojo sektoriaus darbuotojams svarbesni vidiniai motyvacijos veiksniai, tokie kaip atsakomybė bei tobulėjimas. Taip pat labai svarbu, jog būtų lengvai suderinami jų darbo įpročiai ir gaunamos užduotys ir būtų gerbiamas jų asmeninis gyvenimas. Pabrėžiama, kad dažnai viešojo sektoriaus darbuotojų prioritetas – šeima, todėl darbas neturėtų įsiterpti į šeimos laiką. Taigi, viešojo sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja suteikta atsakomybė, kompetencijų ugdymas ir aiškus darbo grafikas.

G. A. Brewer ir G. A. Brewer Jr. (2011) tyrinėdami viešojo ir privataus sektoriaus motyvavimo skirtumus, atliko eksperimentą, kuris parodė, jog asmuo, atlikdamas tą pačią užduotį viešojo sektoriaus organizacijai ir privataus sektoriaus organizacijai, įdės skirtingą kiekį pastangų.

Mokslininkai padarė išvadą, kad asmuo, kuris atlieka užduotį viešojo sektoriaus organizacijai, ją atliks atsakingiau, greičiau ir tiksliau. Daroma prielaida, jog veikla viešajame sektoriuje savaime yra motyvuojanti, kadangi asmuo veikia dėl viešo gėrio, o ne dėl kitų žmonių pelno. Pasak B. E. Wright (2004), viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavime vienas veiksmingiausių būdų yra suteikti galimybę darbuotojams pamatyti, kaip jų veikla prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo.

Anksčiau šiame darbe nagrinėjant motyvavimo priemones, kaip vienas iš finansinio paskatinimo būdų buvo pateikiamas pelno pasidalijimas. Apskritai privataus sektoriaus darbuotojų atlyginimai dažnai priklauso nuo jų pačių pastangų, organizacijos sėkmės. Viešojo sektoriaus organizacijose ryšio tarp rezultato ir gauto atlyginimo dažniausiai nėra. Tačiau ir viešajame sektoriuje yra pranašesnių aspektų. Pasak A. Ritz, O. Neumann ir W. Vandenabeele (2016), viešasis sektorius siūlo santykinai aukštą darbo vietos saugumą, gerą karjeros perspektyvą, santykinai aukštus atlyginimus žemo ir vidutinio rango pareigose ir apskritai pastovų atlyginimą. Viešojo sektoriaus įstaigose dažnai siūlomos palankesnės darbo valandos.

Pasak V. Morkevičiaus (2013), viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija dažnai yra susijusi su altruistinėmis (naudos visuomenei) paskatomis, o privataus sektoriaus darbuotojus labiau motyvuoja asmeninė nauda. J. Palidaukaitės (2008) teigimu, „viešojo sektoriaus darbuotojams svarbesnė draugiška darbinė aplinka“. Z. Dan (2015), atlikęs viešojo ir privataus sektoriaus darbuotojų motyvacijos skirtumų tyrimą, padarė išvadą, jog viešojo sektoriaus darbuotojams mažiau svarbios karjeros galimybės, nei darbuotojams privačiame sektoriuje. Taip pat teigiama, kad viešojo sektoriaus darbuotojai yra labiau atsidavę savo organizacijai.

Taigi, jei viešojo sektoriaus organizacija laikosi vertybių, kurios sutampa su darbuotojo vertybėmis, jis motyvuojamas tuo, kad darbas jam atrodo prasmingas ir vertingas. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvai skirstomi į racionalius, normomis grįstus bei emocinius. Viešojo sektoriaus darbuotojams svarbesni vidiniai motyvai, tokie kaip atsakomybė ir tobulėjimas. Juos taip pat labiau, nei privataus sektoriaus darbuotojus motyvuoja atsakomybė, kompetencijų ugdymas ir nekintantis darbo grafikas. Vienas iš veiksmingiausių būdų motyvuoti viešojo sektoriaus darbuotojus – leisti jiems pamatyti, kaip jų atliekami darbai prisideda prie organizacijos tikslų įgyvendinimo. Viešasis sektorius užtikrina darbo vietos saugumą, karjeros perspektyvas, pastovų atlyginimą. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija susijusi su naudos visuomenei paskatomis, darbuotojams svarbi draugiška darbinė aplinka, jie labiau atsidavę organizacijai, kuriai dirba, negu privataus sektoriaus darbuotojai.

2. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ SISTEMOS TOBULINIMO KULTŪROS CENTRE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo strategija

Pasak K. Kardelio (2002), „XX a. antroje pusėje atsiradęs naujas – sisteminis – požiūris į visuomeninių ir individualių problemų tyrinėjimus grindžiamas nuostata, kad šioms problemoms tirti reikalingi įvairūs tiek kiekybinių, tiek ir kokybinių tyrimų metodai, papildantys vieni kitus atskiruose tyrimų etapuose“. Siekiant ištirti, kokios motyvavimo priemonės taikomos kultūros centruose bei išsiaiškinti, kokios skatinimo priemonės motyvuoja kultūros centrų darbuotojus, pasirinkta mišrių metodų prieiga. „Mišrių metodų prieiga numato ir kiekybinių, ir kokybinių duomenų rinkimą tyrimo klausimui atsakyti“ (V. Morkevičius, A. Telešienė, G. Žvaliauskas, 2008). Išskiriami mišrių metodų prieigos taikymo motyvai:

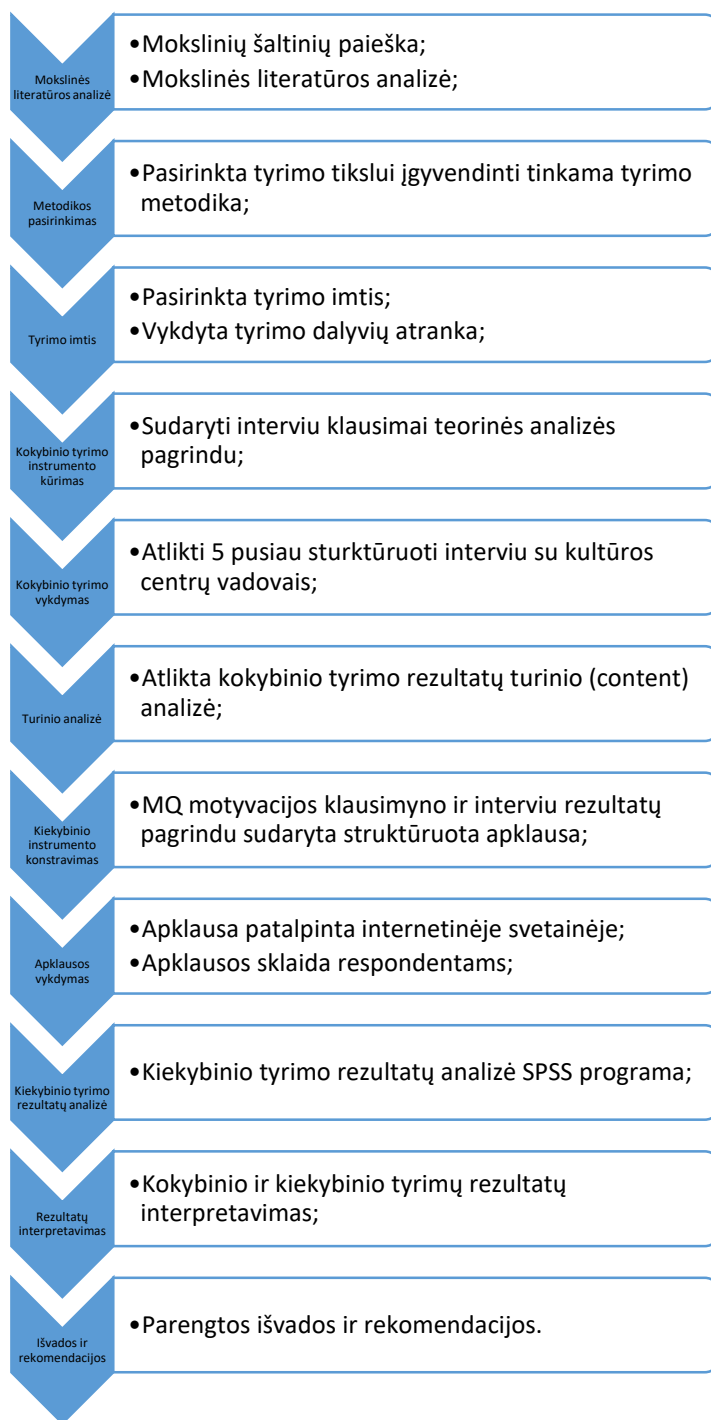
- 1) siekis įveikti atskirų metodų trūkumus;
- 2) siekis surinkti įvairesnę, turtingesnę empirinę medžiagą;
- 3) siekis pagrįsti tyrimo rezultatus skirtingais duomenų šaltiniais ir formomis (V. Morkevičius, A. Telešienė, G. Žvaliauskas, 2008).

Išskiriamos mišrių metodų tyrimų strategijos: nuoseklių procedūrų, lygiagrečiai vykstančių procedūrų bei transformuojančių arba pakeičiančių procedūrų tyrimas (W. J. Creswell ir kiti, 2003). Šiam tyrimui pasirinktas nuoseklių procedūrų tyrimas. Tai reiškia, jog kokybiniai ir kiekybiniai duomenys renkami nuosekliai vieni po kitų.

Tyrimo metodika ir organizavimas. Siekiant išsiaiškinti kultūros centro motyvavimo priemonių sistemos tobulinimo galimybes pasirinktas mišrus tyrimo metodas, kurį sudaro:

- kokybinis tyrimas – interviu su kultūros centrų direktoriais. Tyrimas atliktas siekiant išsiaiškinti kokia motyvavimo priemonių sistema veikia kultūros centruose bei kokiomis priemonėmis kultūros centrų vadovai motyvuoja darbuotojus;
- kiekybinis tyrimas – kultūros centrų darbuotojų apklausa, kuria siekta išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės juos motyvuoja.

„Veiksniai, kurie turi didžiausią įtaką darbuotojų motyvacijai, yra individualūs ir priklauso ne tik nuo aplinkos, bet ir nuo asmenybės, jai tuo metu aktualių poreikių ir ambicijų. Todėl svarbu sudaryti tokią motyvacijos sistemą, kuri aprėptų visus darbuotojus skatinančius veiksnius arba didesnę jų dalį. Tokiai sistemai sudaryti geriausiai tinka darbuotojų apklausa ir jų poreikių nustatymas“ (I. Skačkauskienė, A. Kiselevskaja, 2014). Šiuo atveju aiškinamasi, kaip tam tikri veiksniai paveikia darbuotojų motyvaciją. Siekiant atskleisti tyrimo eigą sudaryta tyrimo loginė schema (žr. 11 pav.).



11 pav. Tyrimo loginė schema
Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo metodika ir organizavimas. Siekiant išsiaiškinti kultūros centro motyvavimo priemonių sistemos tobulinimo galimybes pasirinktas mišrus tyrimo metodas, kurį sudaro:

- kokybinis tyrimas – interviu su kultūros centrų direktoriais. Tyrimas atliktas siekiant išsiaiškinti kokia motyvavimo priemonių sistema veikia kultūros centruose bei kokiomis priemonėmis kultūros centrų vadovai motyvuoja darbuotojus;
- kiekybinis tyrimas – kultūros centrų darbuotojų apklausa, kuria siekta išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės juos motyvuoja.

2.2. Kokybinio tyrimo dizainas

Kokybinis tyrimas su kultūros centrų vadovais pasirinktas siekiant identifikuoti motyvavimo priemones, kurias jie taiko skatindami savo darbuotojus. Taikytas pusiau struktūrizuotas interviu su iš anksto paruoštais 20 klausimų. Toks interviu tipas pasirinktas siekiant pakankamai įsigilinti į motyvavimo procesus organizacijose. Kultūros centrų vadovų interviu buvo paimti tiesioginio susitikimo metu, jų darbo vietoje. Pokalbis buvo įrašomas, vadovai apie tai informuoti, gautas jų žodinis sutikimas. Bendra interviu trukmė – 4 val. Transkribuotų interviu apimtis – 113 034 simboliai.

Kiekybinis tyrimas atliktas su kultūros centrų darbuotojais. Kultūros centrų direktorių pagalba išplatintas klausimynas, kuris parengtas internetiniame puslapyje www.apklausa.lt.

Interviu struktūra. Interviu klausimai sudaryti remiantis teorine motyvavimo analize. Interviu klausimyną sudaro 20 klausimų, kuriais siekta išsiaiškinti, kokios motyvavimo priemonės sudaro kultūros centrų darbuotojų motyvavimo priemonių sistemą. Klausimai ir jų pagrindimas nurodyti 17 lentelėje.

17 lentelė. Interviu klausimai ir jų pagrindimas

Eil. nr.	Klausimas	Klausimo tikslas
1.	Kaip vertinate darbuotoją, jo svarbą kultūros centro veikloje?	Išsiaiškinti vadovų požiūrį į darbuotoją.
2.	Kokia motyvavimo sistema veikia Jūsų vadovaujame kultūros centre?	Sužinoti, kokios motyvavimo priemonės sudaro įstaigos motyvacinę sistemą ir kaip sistema veikia.
3.	Kokiomis finansinėmis ir nefinansinėmis priemonėmis motyvuojate savo darbuotojus?	Identifikuoti finansines ir nefinansines priemones taikomas siekiant motyvuoti kultūros centro darbuotojus.
4.	Kaip pasirenkate priemones, kuriomis motyvuoti darbuotojus?	Sužinoti koku būdu kultūros centrų vadovai parenka priemones, kuriomis motyvuoti darbuotojus.
5.	Kokios priežastys paprastai neleidžia įgyvendinti savo sumanymų darbuotojų motyvavime?	Išsiaiškinti kliūtis, su kuriomis susiduriama motyvuojant darbuotojus.
6.	Kaip puoselėjate savo ir darbuotojų santykius?	Sužinoti, kokiomis priemonėmis kultūros centrų vadovai palaiko teigiamus savo ir darbuotojų santykius.
7.	Kaip dažnai ir už kokius nuopelnus pagiriate savo darbuotojus?	Išsiaiškinti kaip dažnai ir už ką vadovai pagiria kultūros centro darbuotojus.
8.	Kaip užtikriniate galimybę darbuotojams laisvai reikšti savo nuomonę?	Sužinoti kokios sąlygos suteikiamos darbuotojams išreikšti savo nuomonę.
9.	Kaip vertinate būtinybę supažindinti darbuotojus su planuojamomis permainingomis organizacijoje? Kaip dažnai tai darote?	Išsiaiškinti ar kultūros centrų vadovai informuoja darbuotojus apie permainas organizacijoje.
10.	Kiek dėmesio skirate darbuotojų supažindinimui su konkrečiais jiems priskirtomis funkcijomis, pareigomis?	Išsiaiškinti kiek kultūros centrų vadovai skiria dėmesio darbuotojų supažindinimui su jų atliekamomis funkcijomis.
11.	Kokiomis priemonėmis formuojate komandą?	Identifikuoti būdus, kuriais kultūros centrų vadovai vykdo savo darbuotojų komandos formavimą.
12.	Kokias veiklas vykdate, siekiant palaikyti teigiamus darbuotojų tarpusavio santykius?	Sužinoti ar kultūros centrų vadovai imasi veiksmų siekiant darbuotojų sutarimo ir jei taip, kokie tie veiksmi.
13.	Kokiais būdais supažindinate darbuotojus su iškeltais kultūros centro tikslais?	Išsiaiškinti kokiomis priemonėmis kultūros centrų vadovai supažindina savo darbuotojus su įstaigos tikslais.
14.	Kaip įtraukiate darbuotojus į sprendimo priėmimą? Kokiomis temomis?	Sužinoti kokiais būdais kultūros centro darbuotojai įtraukiami dalyvauti įstaigos sprendimų priėmime.
15.	Kokie įsipareigojimai, atsakomybė yra skiriami darbuotojams, siekiant kultūros centro tikslų?	Išsiaiškinti kokią atsakomybę gauna kultūros centrų darbuotojai.

Lentelės tęsinys 58 psl.

17 lentelės tęsinys

Eil. nr.	Klausimas	Klausimo tikslas
16.	Kaip skatinate darbuotojus kelti kompetencijas?	Išsiaiškinti kokiais būdais darbuotojai yra skatinami kelti kvalifikaciją.
17.	Kokiais būdais užtikriname sąlygas darbuotojų mokymuisi, kompetencijų kėlimui?	Identifikuoti suteikiamas sąlygas darbuotojų kompetencijų kėlimui.
18.	Kokios kultūros centro darbuotojų galimybės kilti karjeros laiptais?	Sužinoti kokios galimybės kultūros centro darbuotojui pakilti pareigose.
19.	Kokia premijų ir apdovanojimų sistema veikia Jūsų vadovaujame kultūros centre?	Išsiaiškinti už kokius nuopelnus darbuotojai gali būti premijuojami arba apdovanojami.
20.	Kokiais būdais užtikriname galimybę darbuotojams įgyvendinti savo idėjas?	Išsiaiškinti kultūros centro darbuotojų galimybes save realizuoti.

Šaltinis: sudaryta autorės

Kokybinio tyrimo imtis sudaryta pasirinkus kriterinės atrankos metodą bei patogiąją atranką.

Pagrindiniai trys atrankos kriterijai:

- asmuo užimantis vadovo pareigas kultūros centre;
- vadovaujantis ne mažiau kaip 40-ies žmonių kolektyvui;
- turintis ne mažesnę nei 2 metų darbo patirtį einamose pareigose.

Pasirinkti lengviausiai pasiekiami kultūros centrų vadovai, remiantis asmeniniais kontaktais. „Patogioji atranka – neatsitiktinės atrankos rūšis, kai tyrėjas atranka tuos žmones, kuriuos jam patogusia tirti“ (R. Tidikis, 2003). Iš pradžių buvo nutarta atlikti interviu su 3 kultūros centrų vadovais, tačiau siekiant duomenų prisotinimo atlikti dar 2 interviu (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Kokybinio tyrimo imtis

Kultūros centras	Darbuotojų skaičius	Darbo patirtis
Tauragės kultūros centras	100	11 m.
Raseinių kultūros centras	71	2 m.
Pasvalio kultūros centras	70	6 m.
Joniškio kultūros centras	49	10 m.
Kelmės kultūros centras	41	10 m.

Šaltinis: Sudaryta autorės

Pasak N. King, C. Horrocks, J. Brook (2018), sudarant tyrimo imtį, siekiama atrinkti tyrimo dalyvius, kurie atstovauja su tiriamuoju reiškiniu susijusių pozicijų įvairovei. Atsižvelgiant į tai, jog siekta sužinoti kuo įvairesnę kultūros centrų darbuotojų motyvavimo patirtį, pasirinkti kultūros centrai su pakankamai skirtingu darbuotojų skaičiumi bei skirtinga vadovų darbo patirtimi.

Tyrimo etika. Pasak I. Gaižauskaitės ir N. Valavičienės (2016), svarbiausi interviu tyrimo etikos principai yra pripažinti ir gerbti asmens nepriklausomybę, jo laisvė dalyvauti arba atsisakyti dalyvauti tyrime, suteikti tyrimo dalyviui pakankamai informacijos apie tyrimą, saugoti tyrimo dalyvio anonimiškumą, konfidencialumą ir privatumą bei rūpintis tyrimo dalyvių saugumu, apsaugoti nuo moralinės žalos arba kiek įmanoma jos vengti. Todėl kviečiant vadovus atlikti interviu, jiems buvo pristatytas tyrimo tikslas. Taip pat kiekvieno interviu pradžioje dar kartą pristatyta tyrimo esmė,

paašškinta, kur ir kaip bus naudojami surinkti duomenys, diskutuota respondentus dominančiais klausimais. Siekiant išsaugoti informantų anonimiškumą, į interviu transkripcijas neįtraukti duomenys, galintys padėti nustatyti asmenį.

Duomenų analizė. Atliktas pažodinis kokybinio interviu išrašas. „Pažodinis išrašas rodo tekstą, pateiktą tyrimo dalyvio žodžiais, teiginiais, posakiais“ (I. Gaižauskaitė, N. Valavičienė, 2016). Analizuojant interviu taikyta turinio (content) analizė. Ieškota panašių atsakymų, sudarytos temos, kategorijos ir subkategorijos. Interviu rezultatai naudoti konstruojant klausimyną.

2.3. Kiekybinio tyrimo dizainas

Apklauso struktūra. Klausimai sudaryti remiantis MQ Motyvacijos klausimynu ir interviu rezultatais. MQ Motyvacijos klausimynas išvystytas Junginėje Karalystėje. MQ klausimyną sudaro 144 teiginiai, kuriuos respondantai įvertina 5 balų sistemoje. MQ motyvacijos klausimynas pasitelktas kaip pavyzdys ir tuo pagrindu sukonstruotas klausimynas. Klausimyną sudaro 4 klausimai apie respondento lytį, amžių, išsilavinimą, darbovietę ir 83 teiginiai. Respondentų prašyta įvertinti įtaką, kurią kiekvienas teiginys daro jų motyvacijai. Respondentai rinkosi tarp 5 atsakymo variantų – labai padidina, padidina, neturi poveikio, sumažina ir labai sumažina. Klausimynas pateikiamas 2 priede.

Teiginiai sugrupuoti į temą atitinkančias skales. Skalės ir teiginių grupės nurodytos 3 priede. Pateikiamas skalių patikimumas (žr. 19 lentelę), kuris apskaičiuotas Chronbacho alfa. Chronbacho alfa – tai vidinis suderintumas, kuris paremtas koreliacijomis tarp kintamųjų. „Moksliniuose darbuose gerai, kai Chronbacho alfa yra didesnė nei 0,70“ (V. Pakalniškienė, 2012). Pasak S. Dvylio ir G. Janužio (2017), jei koeficientas mažiau nei 0,40, tai koreliacijos įvertinimas prastas. Nuo 0,40 iki 0,59 – patenkinamas, nuo 0,60 iki 0,74 – geras, nuo 0,75 iki 1 – puikus.

19 lentelė. Skalių patikimumas

Skalė	Teiginių skaičius	Minimum	Maximum	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Cronbacho alfa
Kūrybiškumas	4	2,00	5,00	4,0489	,65385	0,58
Orientacija į rezultata	2	1,00	5,00	3,7744	,89499	0,58
Monotonija	2	1,00	5,00	2,4035	,89711	0,65
Tobulėjimas	4	2,00	5,00	4,0921	,67242	0,68
Darbo sąlygų lankstumas	6	1,67	5,00	4,1090	,60756	0,7
Savarankiškumas	3	2,00	5,00	3,7794	,66905	0,5
Emocinis pasitenkinimas	3	1,00	5,00	4,2657	,72097	0,79
Atsakomybė	3	1,00	5,00	3,2506	,71233	0,4
Stresas	6	1,00	4,33	2,7682	,56327	0,52
Nesėkmės rizika	4	1,00	4,00	2,2895	,81350	0,76
Užimtumas	4	1,00	5,00	3,2312	,66474	0,42
Vadovavimas	6	1,17	5,00	3,4298	,70329	0,78

Lentelės tęsinys 60 psl.

19 lentelės tęsinys

Skalė	Teiginių skaičius	Minimum	Maximum	Vidurkis	Standartinis nuokrypis	Cronbacho alfa
Įtaka	5	1,40	5,00	3,5594	,69228	0,73
Konkurencija	3	1,00	5,00	2,9499	1,03353	0,85
Tarpusavio santykiai	4	2,75	5,00	4,2256	,70835	0,72
Karjera	4	2,00	5,00	3,9154	,77355	0,77
Įvertinimas	5	1,80	5,00	4,0526	,66465	0,72
Atlygis už darbą	6	2,20	5,00	4,1218	,82309	0,81
Socialinis užtikrintumas	5	2,40	5,00	4,1955	,76692	0,8
Darbas komandoje	1	1	5	4,08	,853	
Individualus darbas	1	1	5	3,63	1,125	
Darbo aplinka	1	1	5	4,21	,798	
Darbo priemonės	1	1	5	3,94	,959	

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, remiantis šiomis nuostatomis, galima teigti, jog emocinės gerovės, nesėkmės rizikos, vadovavimo, konkurencijos, karjeros, socialinio užtikrintumo ir komandinio darbo skalių patikimumas yra puikus. Monotonijos, tobulėjimo, darbo sąlygų lankstumo, įtakos, tarpusavio santykių, įvertinimo, atlygio už darbą skalių patikimumas yra geras. Likusių skalių patikimumas yra patenkinamas. Mažesnis patikimumas yra tų skalių, kuriose vienas teiginys išreiškia priešingą reikšmę, nei visi kiti.

Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinkti trijų (Joniškio, Pasvalio, Tauragės) kultūros centrų darbuotojai, kurių viso yra 219. Šie kultūros centrai pasirinkti remiantis patogumo atranka, kadangi kultūros centrų vadovai sutiko išplatinti apklausą savo darbuotojams. Apskaičiuota, jog esant 5.5 proc. paklaidai ir 95 proc. tikimybei, tam, kad apklausos rezultatai atspindėtų populiacijos nuomonę, būtina apklausti 130 kultūros centrų darbuotojų. Apklausą užpildė 133.

Tyrimo etika. I. Gaižauskaitės ir S. Mikėnės (2014) teigimu, svarbiausi kiekybinio tyrimo respondentų gerovę nusakantys principai yra: informuotas ir savanoriškas sutikimas dalyvauti tyrime, anonimiškumo ir gautos informacijos konfidencialumo užtikrinimas, žalos respondentams vengimas. Respondentai turėjo galimybę pildyti arba nepildyti anketos, kurią gavo el. paštu. Įvadinėje klausimyno dalyje pristatytas tyrimo tikslas ir kaip gauti duomenys bus panaudoti. Siekiant užtikrinti respondentų anonimiškumą, klausimyne tikslingai neužduotas klausimas apie pareigas organizacijoje, kadangi žinant respondento lytį, amžiaus grupę, išsilavinimą bei pareigas, būtų nesudėtinga identifikuoti respondento asmenį.

Apklausos rezultatų analizei pasitelkta SPSS programa. Duomenys gauti skaičiuojant pasiskirstymus, vidurkius. Skaičiuotas skalių patikimumas. Siekiant išsiaiškinti reikšmingus skirtumus pagal respondentų lytį, amžių ir išsilavinimą atliktas Anova testas.

3. DARBUOTOJŲ MOTYVAVIMO PRIEMONIŲ SISTEMOS TOBULINIMO KULTŪROS CENTRE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Darbuotojų motyvavimo priemonių kultūros centre, sudarančių darbuotojų motyvavimo priemonių sistemą, analizė: kokybinio tyrimo rezultatų pristatymas ir aptarimas

Kokybinio tyrimo metu paaiškėjo, jog daugumoje kultūros centrų suformuotų motyvavimo sistemų nėra (žr. 20 lentelę). Kokiomis priemonėmis motyvuoti darbuotojus, kultūros centrų vadovai pasirenka atsižvelgdami į turimus išteklius bei savo individualų požiūrį į motyvaciją. Taip pat pasirenkamos tos priemonės, kurios turi teigiamą poveikį organizacijos veiklai.

20 lentelė. Interviu rezultatų aptarimas (1)

Ar kultūros centre yra suformuota motyvavimo sistema?	Kaip pasirenkate priemones, kuriomis motyvuoti darbuotojus?
„Jeigu kalbėti apie raštišką, apie tokį kaip oficialų, kaip dokumentą, tai ne“ (1).	„<...> iš tikrųjų intuityviai. O šiaip tai atsižvelgiant į turimus išteklius, konkrečią situaciją, į tai, kas labiausiai, mano manymu, motyvuoja konkretų žmogų“ (1).
„Ne“ (2).	„Tai turbūt čia kiekvienu atveju skirtingai“ (2).
„Tokios sistemos mes nu neturim“ (3).	„Tiesiog susėdam su visais vadovais demokratiniu principu, net ir tie susirinkimai, kam ko reikia, dėl kitų metų žiūrims, ką perkamės ir taip toliau“ (3).
„Ne“ (4).	„renkuosi visas tas priemones tas, kurios atsilieptų gerai darbui, bet ir pats žmogus paskui taip gerai pasijaustų“ (4).
„Aš savo turiu“ (5).	„Aišku visiškai individualiai.“ (5).

Šaltinis: sudaryta autorės

Pagrindinė problema, su kuria susiduria kultūros centrų vadovai, siekdami motyvuoti darbuotojus yra finansinių išteklių trūkumas (žr. 21 lentelę). Taip pat pastebima, kad kai kuriais atvejais vadovai yra ribojami įstatymų, kurie griežtai reglamentuoja finansinį darbuotojų skatinimą, todėl dažnai nėra galimybės elgtis taip, kaip vadovui atrodo geriausia. Kultūros centrai dažnu atveju negauna reikalingo finansavimo darbuotojų atlyginimams ir veiklai. Motyvavimas nėra nuolatinis, nenutrūkstamas procesas, kadangi darbuotojai motyvuojami tais atvejais, kuomet randama pakankamai išteklių.

21 lentelė. Interviu rezultatų aptarimas (2)

Kokios priežastys paprastai neleidžia įgyvendinti savo sumanymų darbuotojų motyvavime?
„Finansiniai. Riboti finansiniai ištekliai“ (1).
„Tai įstatyminė bazė, pirmiausia, ko negali, tai negali. <...> negalim įgyvendinti vien dėl finansinių galimybių“ (2).
„Tai pagrindinis yra finansinis“ (3).
„Tai jo, čia finansai, aišku“ (4).
„Nu kokie gali būt, jeigu įstaiga gauna vienuolikos mėnesių biudžetą. Atlyginimų. O šiaip biudžetą viso kito gauname dešimties mėnesių“ (5).

Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat verta panagrinėti kultūros centrų darbuotojų karjeros galimybes (žr. 22 lentelę). LR Vietos savivaldos įstatyme nurodoma, jog savivaldybės tarybos kompetencija yra numatyti didžiausią

leistiną pareigybių skaičių biudžetinėse įstaigose (LR Vietos savivaldos įstatymas, 2020). Tai apriboja kultūros centrų vadovų galimybes įsteigti naujas pareigybes. Kultūros centrų vadovai negali laisvai valdyti savo turimų žmogiškųjų išteklių, kadangi LR Darbo kodeksas neleidžia atleisti darbuotojo be svarios priežasties, todėl atsiradus darbuotojui, kuris rodo geresnius darbo rezultatus ir tose pareigose būtų tinkamesnis, vadovas neturi galimybės atleisti darbuotojo, tik dėl to, jog atsirado geresnis. Kita vertus, įstaigos darbuotojams taip suteikiamas darbo vietos saugumas, tačiau nelieka priežasties stengtis. Vienintelis atvejis, kuomet kultūros centro vadovas gali darbuotojui pasiūlyti aukštesnes pareigas, yra tuomet, kai ta darbo vieta atsilaisvina. Tačiau siekti karjeros aukštumų nėra galimybės ir dėl kultūros centro struktūros. Paprastai kultūros centruose visi darbuotojai yra pavaldūs direktoriui, nėra skyrių ir jų vadovų. Neegzistuoja karjeros pakopos.

22 lentelė. Interviu rezultatų aptarimas (3)

Kokios kultūros centro darbuotojų galimybės kilti karjeros laiptais?

„Jokių. <...> Labai riboja įstatyminė bazė. O galimybės tai kokios yra... Jeigu tu gerai užsirekomendavai, aišku, jeigu atsirado vieta, sakysim, tai taip, kodėl gi ne. <...> Bet tai yra nu... pakankamai reta galimybė“ (1).

„Šiaip UAB'e arba dar kažkur, ar ne, verslo struktūroj, tu gali palipt nuo darbininko, iki brigadininko, iki padalinio vadovo, ar ne, iki direktoriaus, gal iki generalinio direktoriaus... Kultūroj to nėra, patys suvokiam, tai yra pareigybių skaičius“ (2).

„Ribotos“ (3).

„Nelabai čia yra kur kilti gal. <...> Jei atsilaisvina kokia vieta, tai pirmiausiai pasiūlau saviems“ (4).

„Jei tik atsiranda vieta“ (5).

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip ir minėta anksčiau, kultūros centrų veikloje ypatingai svarbus kūrybiškumas, galimybė darbuotojams save realizuoti. Tam kultūros centrų vadovai teikia pirmenybę (žr. 23 lentelę), tačiau taip pat susiduriama su problemomis, kuomet nėra išteklių tam, kad darbuotojas galėtų įgyvendinti savo sumanymus.

23 lentelė. Interviu rezultatų aptarimas (4)

Kokias būdais užtikriname galimybę darbuotojams įgyvendinti savo idėjas?

„Visais įmanomais. Stengiuosi visada palaikyti kiekvieną idėją, tiek morališkai, kiek tiktais įmanoma – fiziškai, savo darbu, kiek įmanoma ieškant finansinių išteklių. Skatinu, giriu ir visos naujos idėjos sveikintinos“ (1).

„Viskas yra atvira. <...> Tokiem aš žiauriai atviras, visiška demokratija, nėra taip, kad tarkim tai neįeina į tavo funkcijas, nepriklauso <...>, bet to iš manęs nėra išgirde“ (2).

„Visada. Pas mane visada yra tas“ (3).

„Savirealizacija tai... Jie turi visišką laisvę daryti, tiktais lėšų ne visada būna ir tada krenta ta motyvacija galbūt“ (4).

„Materialiai, nes vadovas finansus valdo“ (5).

Šaltinis: sudaryta autorės

Išryškėjo ir naujos, išskirtinės motyvavimo priemonės, kurias kultūros centrų vadovai taiko motyvuodami savo darbuotojus (žr. 24 lentelę). Viename iš kultūros centrų vyksta įtraukimas į užimtumą po darbo. Kartą per savaitę darbuotojai renkasi šokių pamokoms. Juos savanoriškais pagrindais šokti mokina kultūros centro choreografė. Tokiu būdu darbuotojai praleidžia daugiau laiko kartu, užsiima fizine veikla, o tai, tikėtina, turi įtakos bendrai atmosferai ir tarpusavio santykiams. Dar viena netradicinė motyvavimo priemonė – tikslingas darbuotojų darbo vietų sugrupavimas. Darbuotojams parenkama darbo vieta taip, jog viename kabinete dirbtų su kitos srities specialistu, kurio funkcijos skiriasi ir kasdieniame darbe jie tarpusavyje mažai susiję. Vadovo manymu,

darbuotojai, kuriuos jungia bendra veikla, bendrauja bet kuriuo atveju, todėl tokiu būdu diegiama bendrystė tarp rečiau bendraujančių žmonių. Tačiau tikėtina, jog naudojant šią motyvavimo priemonę, būtinas stebėjimas, kadangi darbas viename kabinete su žmogumi, su kuriuo nepavyksta sutarti, gali tapti stipriu demotyvatoriumi ir net paskatinti ieškoti naujos darbo vietos.

24 lentelė. Netradicinės motyvavimo priemonės taikomos kultūros centruose

Ištraukos
<i>„Patys darbuotojai eina į savaitę kokį vieną kartą, eina šokti pas šokių mokytoją čia. Ir patys darbuotojai suvažiuoja, kas jau čia nori, ir tenais eina šokti. <...> Jie čia į šokius irgi renkas energingai, jiems tas bendravimas tarpusavyje, jiems yra labai svarbus.“ (4).</i>
<i>„Aš netgi maišau ir nesodinu į vieną kabinetą žmonių, kurie labai šalia dirbantį darbą dirba. Dėl paprasto dalyko. <...> Dėliuju taip, kad jie vienaip ar kitaip turėtų tuos skirtingus savo darbus, nes tas bendrystei reikalingas yra dalykas“ (5).</i>

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant interviu išskirtos temos, kategorijos ir subkategorijos. Išryškėjo trys temos:

- 1) piniginės motyvavimo priemonės – įstaigai lėšas kainuojančios priemonės, kurias darbuotojas gauna pinigine forma;
- 2) nepiniginės motyvavimo priemonės – įstaigai lėšas kainuojančios priemonės, kurios darbuotojui suteikiamos nepinigine forma;
- 3) psichologinės motyvavimo priemonės – įstaigai nekainuojančios, neapčiuopiamos priemonės, kurios darbuotojui suteikia tik psichologinę naudą.

Kategorijos kilo iš pasikartojančių motyvavimo priemonių, kurios sudarė tam tikras priemonių grupes. Subkategorijose nurodytos konkrečios motyvavimo priemonės, kurias naudoja kultūros centrų vadovai. Subkategorijose nurodytos konkrečios motyvavimo priemonės, kurias naudoja kultūros centrų vadovai. 4 priede nurodomos temos, kategorijos ir subkategorijos bei jų pagrindimas ištraukomis iš interviu protokolo.

Kadangi interviu metu siekta identifikuoti motyvavimo priemones, naudojamas kultūros centruose darbuotojams motyvuoti, piniginių, nepiniginių ir psichologinių motyvavimo priemonių sistemos sudarytos iš išskirtų kategorijų ir subkategorijų. Kategorijos tapo motyvavimo priemonėmis, o subkategorijos – būdais jas įgyvendinti. Žvaigždute pažymėtos motyvavimo priemonės ir jų variantai žymi, jog tos priemonės naudojamos dalyje apklaustų kultūros centrų.

Sudaryta piniginių motyvavimo priemonių sistema nurodoma 12 pav. Išryškėjo pagrindinės sritys, kuriose kultūros centrų darbuotojai gali būti motyvuojami. Akivaizdu, jog mažiausiai galimybių motyvuoti finansiškai, kadangi visi informantai nurodė finansavimo problemas. Įstatymas leidžia darbuotojams mokėti priedus ir premijas, tačiau kultūros centrai tam lėšų neturi. Priedai gali būti skiriami už kasmetinį darbo vertinimą gerai ir labai gerai. Nuo 2017 metų atsiradusi kintamoji atlyginimo dalis, kuri kinta priklausomai nuo darbuotojo metinės veiklos vertinimo (LR Valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijos narių atlygio už darbą įstatymas, 2020). Taigi, kultūros centrų vadovai turi galimybę mokėti atlyginimą priklausomai nuo darbo

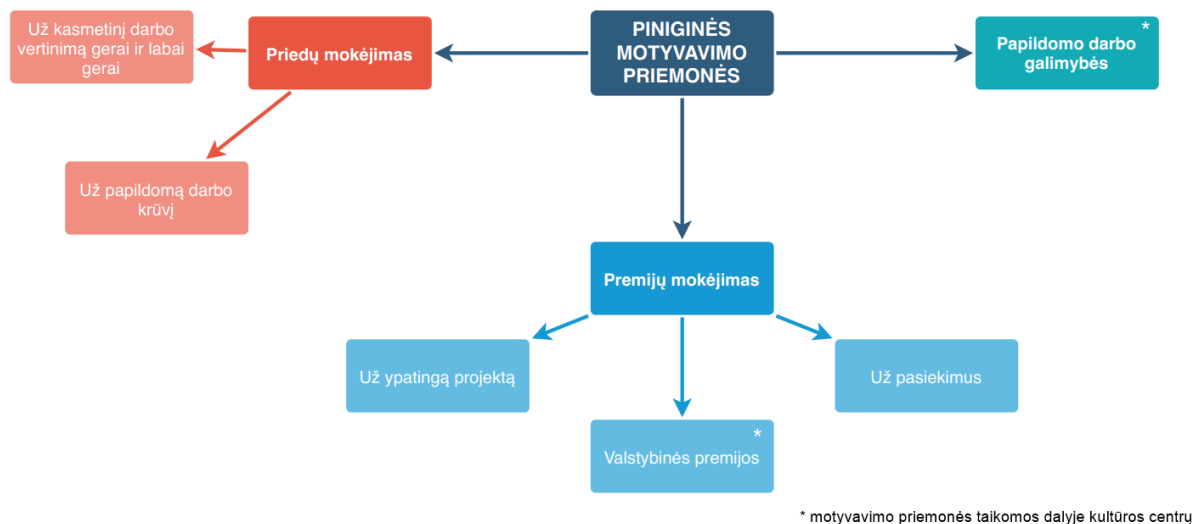
veiklos kokybės, tačiau, atsižvelgiant į tai, jog kultūros centrai atlyginimams negauna pakankamai lėšų, kai kurie vadovai negali savo darbuotojų vertinti gerai arba labai gerai, nors darbuotojai to ir nusipelnė. Tokiu atveju nelieka ryšio tarp gero darbo ir atlyginimo, todėl darbuotojai ne tik nemotyvuojami, bet jų motyvacija gali tapti neigiama. Taip pat priedai gali būti mokami už papildomą darbo krūvį. Tokiu atveju darbuotojas turi prisiimti tam tikras papildomas pareigas, už kurias jam yra sumokama. Tačiau šia galimybe vadovai taip pat negali laisvai disponuoti. Iš esmės darbuotojui suteikiama galimybė papildomai užsidirbti.

Premijos gali būti išmokamos ne daugiau kaip kartą per metus ir jos dydis negali viršyti darbuotojui nustatytos pareiginės algos pastoviosios dalies dydžio. Premija gali būti skiriama už ypatingo projekto įgyvendinimą ar ypatingus pasiekimus. Vienas iš vadovų paminėjo ir valstybinės premijas, o tiksliau – LR Kultūros ministerijos premijas. Aktualiausias kultūros centrams – Premija už aktyvią, kūrybingą veiklą kultūros centruose ir Premija geriausiems metų kultūros centrams. Premija už aktyvią, kūrybingą veiklą kultūros centruose – tai 28 bazinių socialinių išmokų dydžio premija, skiriama kiekvienų metų gruodžio mėnesį vienam kultūros centro darbuotojui iš visos šalies. Premijos geriausiems metų kultūros centrams skirstomos taip:

- 90 bazinių socialinių išmokų aukščiausios kategorijos kultūros centrai;
- 70 bazinių socialinių išmokų pirmosios kategorijos kultūros centrai;
- 50 bazinių socialinių išmokų antrosios kategorijos kultūros centrai arba filialai.

Ši premija taip pat skiriama kiekvienais metais, siekiant skatinti kūrybingą kultūros centrų veiklą (LR Kultūros ministerija, 2019).

Dar viena pinigine motyvavimo priemonė – papildomo darbo galimybė, kurią informantas apibūdino kaip galimybę užsidirbti papildomai, atliekant pagalbinius darbus. Galima manyti, jog darbuotojas motyvuojamas žinojimu, jog yra papildomų galimybių užsidirbti. Taigi, kultūros centrų vadovams įstatymiškai sudarytos sąlygos motyvuoti darbuotojus, tačiau tam pristinga lėšų.



12 pav. Piniginės motyvavimo priemonės kultūros centruose
Šaltinis: sudaryta autorės

Kultūros centrų vadovai turi daug daugiau galimybių motyvuoti savo darbuotojus nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis. Kaip ir minėta anksčiau, tai įstaigai kainuojančios priemonės, kurios darbuotojams suteikiamos nepinigine forma (žr. 13 pav.). Kultūros centrų vadovai investuoja į darbo aplinkos gerinimą, sąlygas kelti kvalifikaciją, laisvalaikio organizavimą bei galimybę išvykti į komandiruotes.

Kaip ir piniginės motyvavimo priemonės, taip ir nepiniginės – jei įstaiga trūksta finansinių išteklių, jų atsisakoma, tačiau kultūros centrų vadovams nepiniginės motyvavimo priemonės yra patrauklesnės, kadangi akivaizdi nauda tiek darbuotojui, tiek organizacijai. Darbo aplinkos gerinimas susijęs su visos įstaigos reprezentavimu, būkle, o aprūpinimas darbo priemonėmis savaime susijęs su darbo našumu, kokybe, kadangi darbuotojams perkami nauji instrumentai ar sceniniai drabužiai jų kolektyvams. Suteikdami sąlygas kelti kvalifikaciją bei mokytis, vadovai ne tik gali motyvuoti darbuotojus, bet tuo pačiu investuoja į jų kompetencijas, kurios aktualios siekiant įgyvendinti įstaigos tikslus. Į komandiruotes paprastai vykstama su meno kolektyvais, tuomet reprezentuojamas kultūros centras, miestas, regionas ar net visa šalis. Laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis paprastai vykdomas išvykomis į kitus kultūros centrus, kuriuose dalinamasi gerąja patirtimi, aptariami įvairūs techniniai sprendimai, įvertinami kitų renginiai ir t. t. Taigi, kultūros centrų vadovai, naudodami nepiniginės motyvavimo priemones, ne tik skatina savo darbuotojus, bet ir tuo pačiu investuoja į kitus įstaigai svarbius aspektus.



13 pav. Nepiniginės motyvavimo priemonės kultūros centruose
Šaltinis: sudaryta autorės

Dar daugiau motyvavimo priemonių pasireiškia per psichologinius aspektus, kadangi tokios priemonės įstaigai finansiškai nekainuoja (žr. 14 pav.). Kultūros centrų vadovai savo darbuotojams stengiasi sudaryti lankstų darbo grafiką, atsižvelgdami į tai, jog kultūros centrų darbuotojai dažnai dirba vakarais ir savaitgaliais. Interviu metu paaiškėjo, jog kultūros centrų vadovai daugiau ar mažiau skiria dėmesį teigiamų santykių kūrimui. Darbo įvertinimas paprastai pasireiškia per pagyrimus ir padėkos raštų įteikimą, nors dalis informantų padėkos raštus vertina kaip nebereikšmingus ir nebevertinamus. Kai kurie kultūros centrų vadovai aktyviai įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimą, rūpinasi jų išsamium informavimu aktualiomis temomis, stengiasi užtikrinti galimybę darbuotojams išreikšti savo nuomonę.

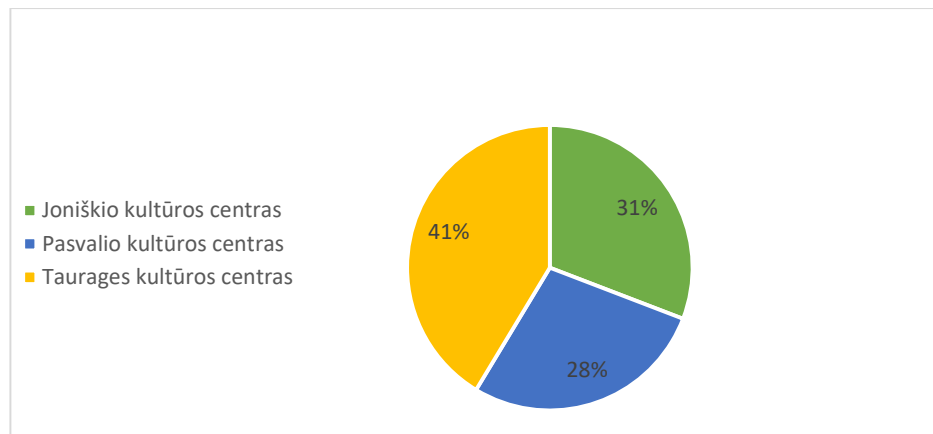


14 pav. Psichologinės motyvavimo priemonės kultūros centruose
Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, nors kultūros centrai neturi suformuotų motyvavimo priemonių sistemų, šių priemonių visumą galima laikyti bendra kultūros centrų motyvavimo priemonių sistema, kuri pavaizduota 8 priede.

3.2. Kultūros centrų darbuotojų motyvavimo priemonių identifikavimas: kiekybinio tyrimo rezultatų pristatymas ir aptarimas

Apklausą užpildė 133 kultūros centrų darbuotojai iš Joniškio, Pasvalio ir Tauragės kultūros centrų. Jų pasiskirstymas pateiktas 15 paveiksle.

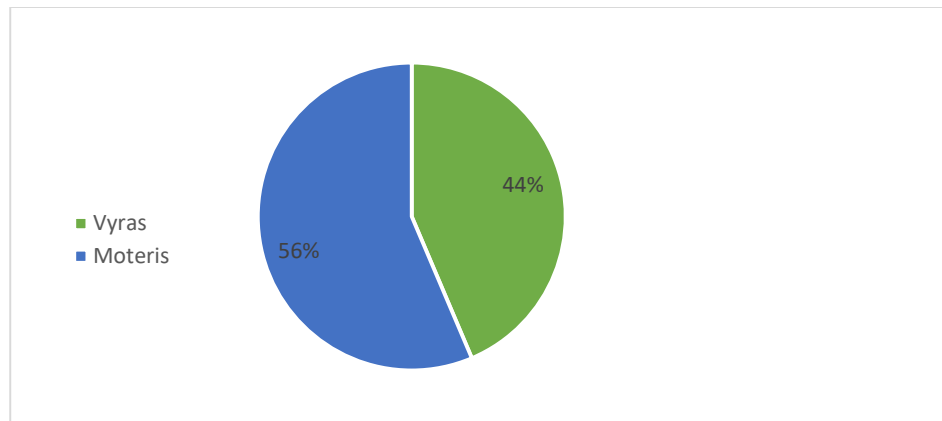


15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo vietą (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

Daugiausiai atsakymų gauta iš Tauragės kultūros centro, tačiau reikia pastebėti, jog Tauragės kultūros centre yra daugiausiai darbuotojų, bet galima vertinti, jog pasiskirstymas yra apylygis.

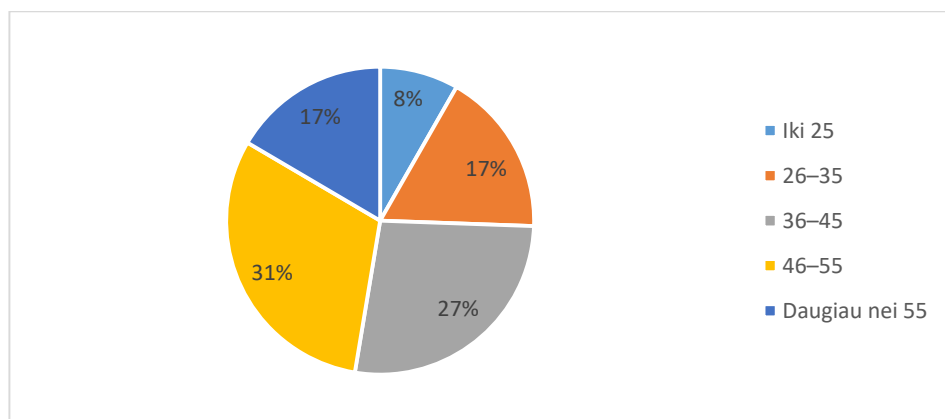
Apklausoje dalyvavo 58 vyrai ir 75 moterys. Tai sudaro 56 proc. moterų ir 44 proc. vyrų (žr. 16 pav.). Šie duomenys leis panagrinėti, kaip skiriasi vyrų ir moterų motyvavimas.



16 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

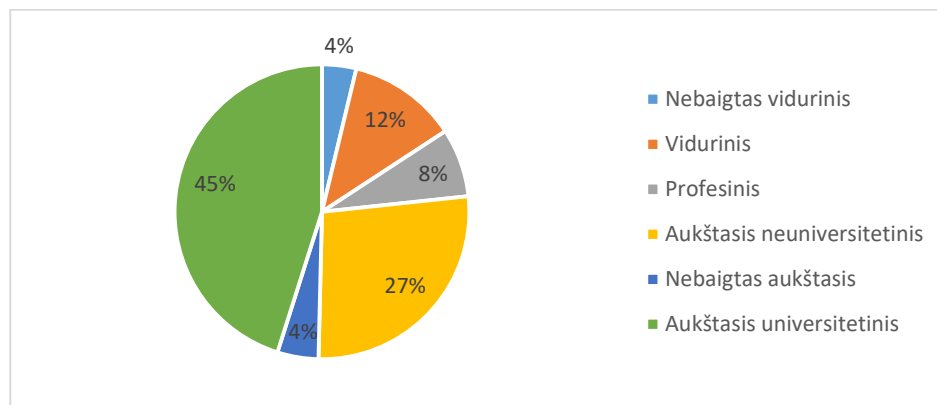
Siekiant išsiaiškinti respondentų amžių, buvo išskirtos amžiaus grupės (žr. 17 pav.). Daugiausiai respondentų 46–55 metų amžiaus, o šiek tiek mažiau 36–45 metų amžiaus. Po lygiai 26–35 ir daugiau nei 55 metų amžiaus atsakiusiųjų. Mažiausiai respondentų iki 25 metų. Naudojantis šiais duomenimis bus galima palyginti respondentus motyvuojančias priemones pagal jų amžių.



17 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

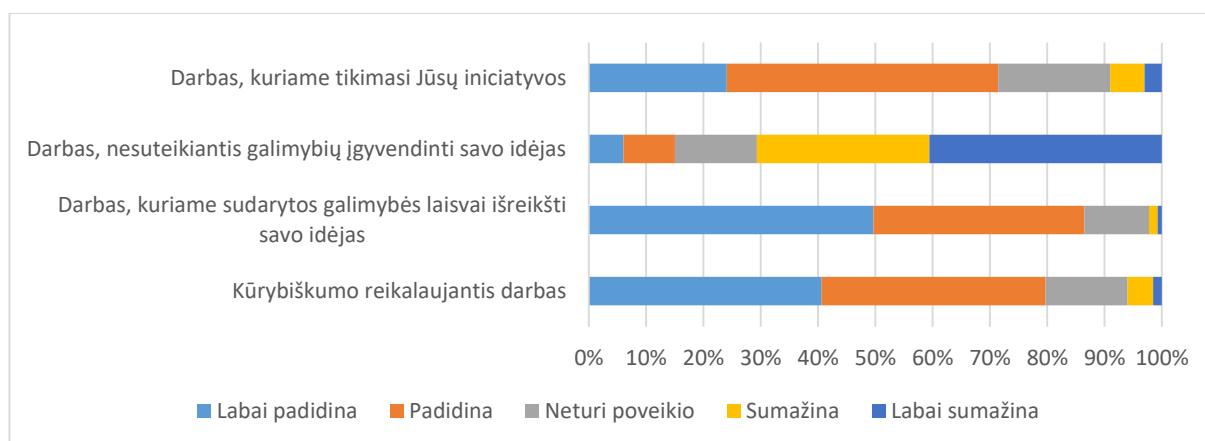
Daugiausiai atsakiusiųjų (45 proc.) turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (žr. 18 pav.). Taip pat didelė dalis (27 proc.) pažymėjo, jog turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai sudaro didžiąją respondentų dalį. Šie duomenys taip pat leis paanalizuoti reikšmingus motyvavimo aspektus pagal išsilavinimą.



18 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

Kūrybiškumo aspektai kultūros centrų darbuotojams yra itin svarbūs. Galima matyti, jog galimybė laisvai išreikšti savo idėjas, respondentų nuomone, labai padidintų jų motyvaciją (žr. 19 pav.). Taip pat labai motyvuoja veikla, kuriai būtinas kūrybiškumas. Didžioji dauguma respondentų demotyvuojami, jei nėra galimybių įgyvendinti savo idėjas, taigi akivaizdu, jog kultūros centre dirbančių žmonių motyvacijai teigiamą poveikį turi galimybė realizuoti save kūrybiškai.

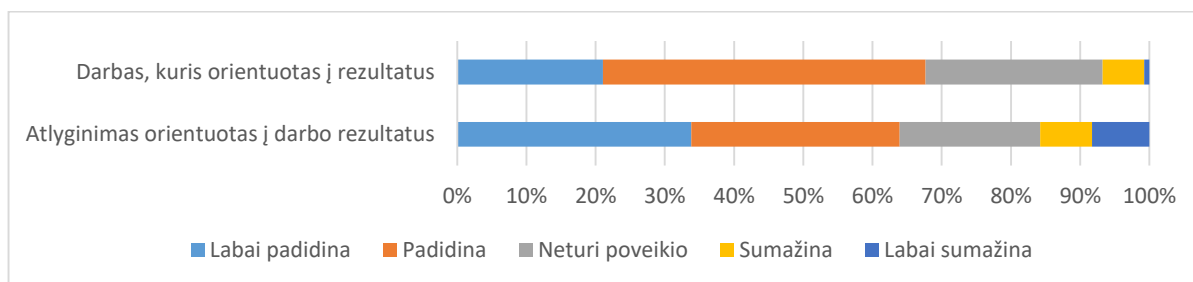


19 pav. Motyvaciją veikiančių kūrybiškumo aspektų rodmenys (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

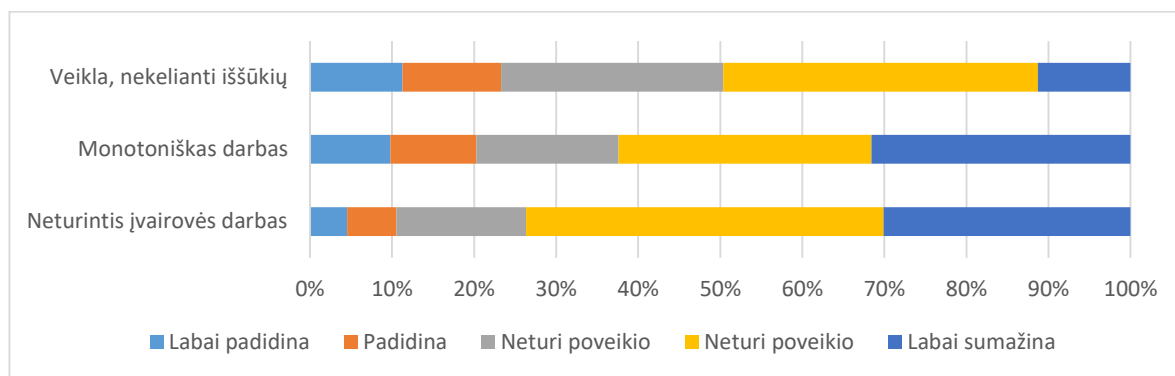
Orientacijos į rezultatą skale aiškintasi, kaip kultūros centro darbuotojų motyvacija veikiama rezultatų susiejimo su atlyginimu ir apskritai – darbu, kurio esmė yra rezultatas (žr. 20 pav.). Apklausos rezultatai rodo, jog darbas, kuris orientuotas į rezultatus, teigiamai veikia beveik 70 proc. darbuotojų motyvaciją. Atlyginimas orientuotas į darbo rezultatus, taip pat turi teigiamą poveikį, tačiau net 33,8 proc. respondentų nurodė, jog atlyginimas, priklausomas nuo darbo rezultatų, labai padidintų jų motyvaciją. Galima daryti prielaidą, jog kultūros centrų darbuotojai dirba vardan

rezultato ir nori, jog atlyginimai būtų susiję su pasiektu rezultatu. Jei gaunamas atlyginimas neatspindi pasiektų rezultatų, darbuotojai demotyvuojami.



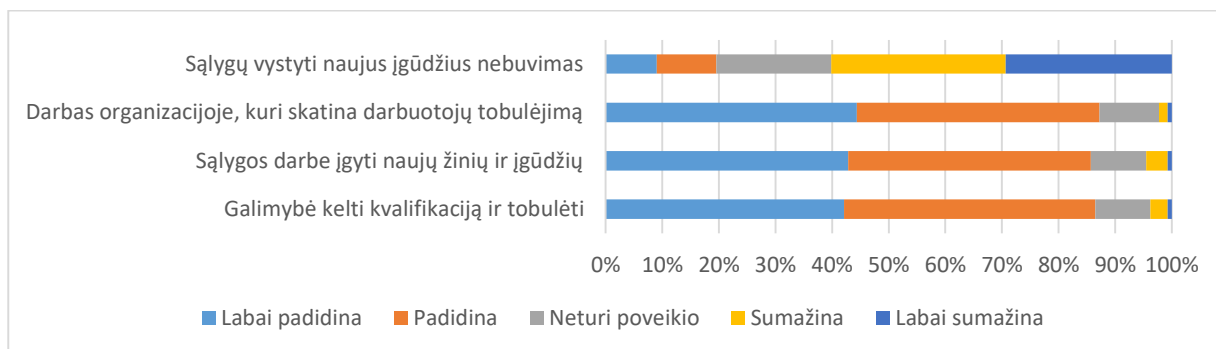
20 pav. Orientacijos į rezultatą skalės rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

Veikla, kuri nekelia iššūkių yra demotyvuojantis veiksnys net pusei respondentų (žr. 21 pav.). Neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai turi ir monotoniškas bei įvairovės neturintis darbas. Tai rodo, jog kultūros centrų darbuotojai bus motyvuojami dirbti, jei darbas kels iššūkius ir bus įdomus, o užduotys įvairios.



21 pav. Motyvaciją veikiančių monotoniškos aspekto rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

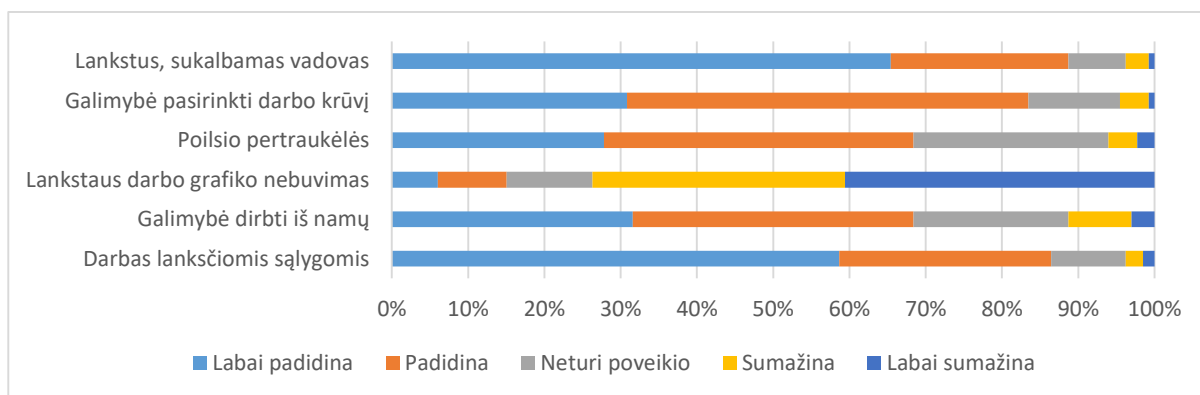
Apklausoje rezultatai rodo, jog respondentams itin svarbus tobulėjimas (žr. 22 pav.). Kuomet nesudaromos sąlygos vystyti naujų įgūdžių, darbuotojų motyvacija labai sumažėja. Galimybė tobulėti darbuotojų motyvaciją padidina arba labai padidina. Galima teigti, jog siekiant motyvuoti kultūros centrų darbuotojus, būtina sudaryti sąlygas tobulėjimui, naujų įgūdžių vystymui.



22 pav. Motyvaciją veikiančių tobulėjimo aspektų rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

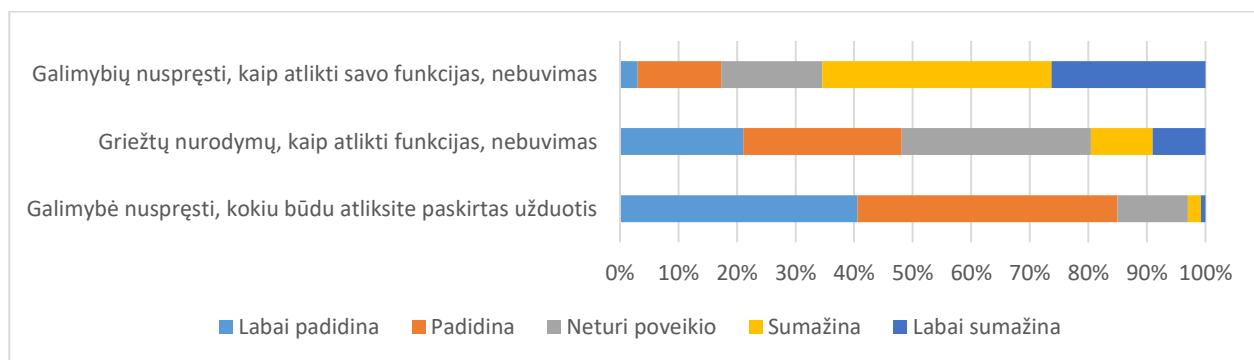
Darbo sąlygų lankstumas respondentus motyvuoja labai smarkiai (žr. 23 pav.). Kaip ir išsiaiškinta teorinėje dalyje, laisvė darbo aplinkoje skatina kūrybiškumą ir gebėjimą kurti. Šie

rezultatai tik patvirtina, jog kūrybinį darbą dirbantiems asmenims būtinos lanksčios darbo sąlygos. Itin didelę reikšmę respondentų motyvacijai turi vadovo liberalumas. Kultūros darbuotojų motyvacija labai padidinama, kuomet vadovas yra atviras bei sukalbamas. Labiausiai kultūros centrų darbuotojai demotyvuojami, kuomet nėra lankstaus darbo grafiko.



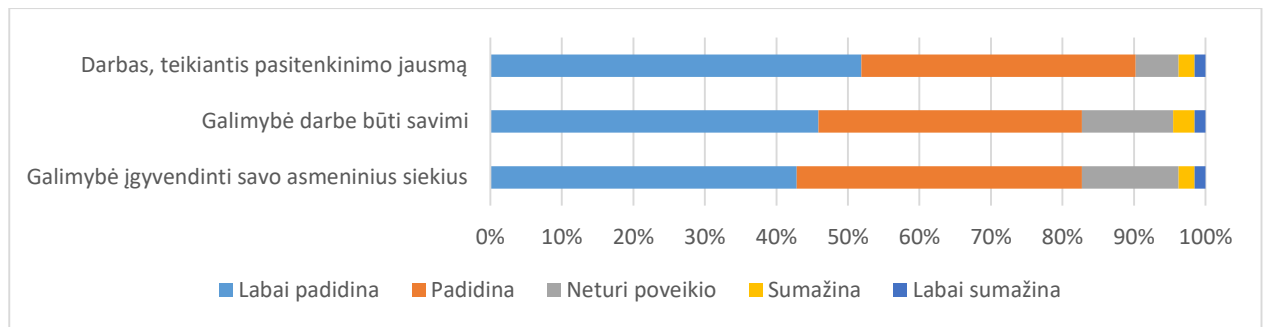
23 pav. Darbo sąlygų lankstumo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

Gebėjimas dirbti savarankiškai, darbo užduočių ir jų įgyvendinimo strategijos planavimas yra kūrybiško darbo dalis. Galimybė nuspręsti, kaip atlikti savo funkcijas ir paskirtas užduotis respondentų motyvaciją veikia teigiamai (žr. 24 pav.). Darbuotojų motyvacija veikiama neigiamai, kuomet nėra galimybių nuspręsti, koku būdu atlikti savo funkcijas. Taip ne tik mažinama motyvacija, bet ir ribojamas darbuotojų kūrybiškumas. Šie rezultatai patvirtina, kad kultūros centrų darbuotojams reikalingas autonomiškumas įgyvendinant savo funkcijas.



24 pav. Savarankiškumo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

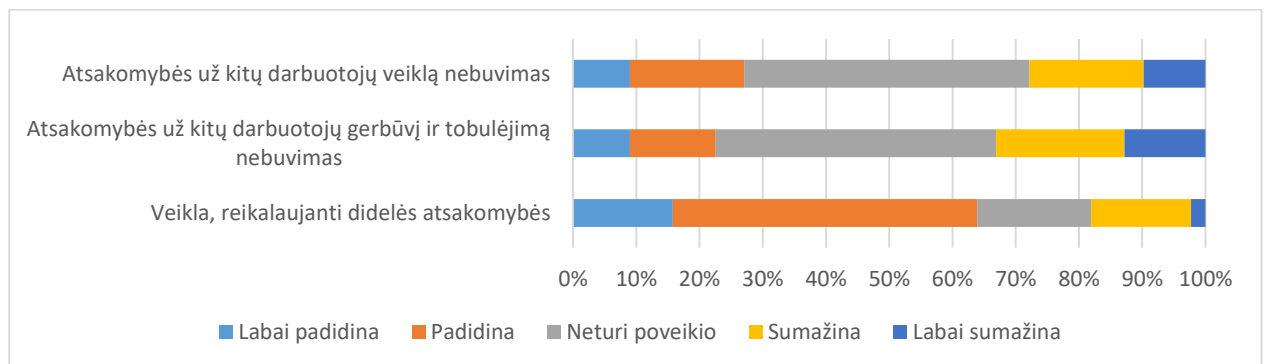
Emocinis pasitenkinimas kultūriniame darbe yra neginčijamas motyvacijos veiksnys daugumai respondentų (žr. 25 pav.). Darbas, teikiantis pasitenkinimo jausmą, yra būtinas daugumai šios srities darbuotojų. Suteikus galimybę darbe būti savimi bei įgyvendinti savo asmeninius siekius, darbuotojų motyvacijos lygis siekia aukštą ar labai aukštą pasitenkinimo lygį.



25 pav. Emocinio pasitenkinimo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

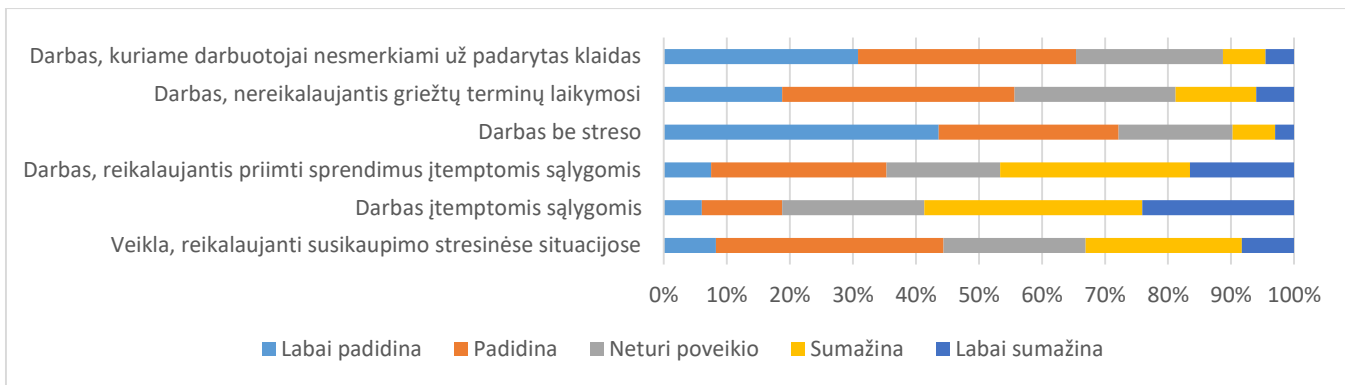
Iš apklausos duomenų matyti, kad respondentai yra linkę imtis darbų, reikalaujančių didelės atsakomybės ir jų motyvacija labai padidėja (žr. 26 pav.). Tačiau atsakomybė už kolegų veiklą ir tobulėjimą respondentų motyvacijai neturi poveikio. Tai, jog respondentai linkę prisiimti didelę atsakomybę, rodo, jog kultūros centrų darbuotojai nori jaustis organizacijos dalimi bei prisidėti prie jos tikslų.



26 pav. Atsakomybės aspektų poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

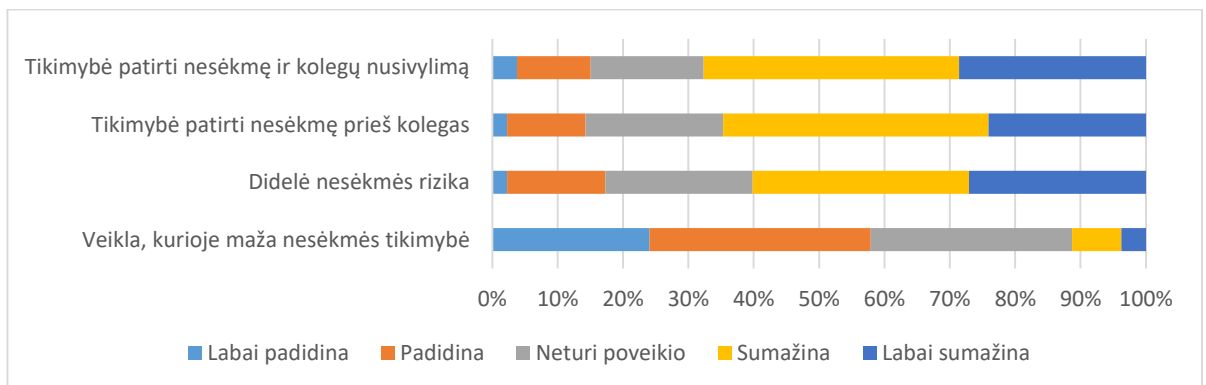
Gauti duomenys rodo, kad galimybė klysti darbe ir nebūti už tai pasmerktiems turi teigiamą poveikį jų motyvacijai (žr. 27 pav.). Motyvaciją didina ir griežtų darbo terminų nebuvimas. Tai, kad darbuotojas gali dirbti be streso darbe, taip pat daro teigiamą įtaką motyvacijai. Streso darbe nebuvimas motyvuoja daugiau kaip 72 procentus respondentų. Tačiau, analizuojant duomenis apie darbą, reikalaujantį priimti sprendimus įtemptomis darbo sąlygomis, galima matyti, jog respondentų nuomonės pasiskirstė beveik tolygiai, todėl daroma prielaida, jog dalį darbuotojų toks darbas motyvuoja dirbti geriau, tačiau kitai daliai tai yra demotyvuojantis veiksnys. Gauti apklausos duomenys rodo, jog darbas įtemptomis sąlygomis daro neigiamą įtaką respondentų motyvacijai, tačiau veikla, reikalaujanti susikaupimo stresinėse situacijose, nėra vien demotyvuojantis veiksnys. Nemažai respondentų tai įvardijo kaip motyvaciją didinantį veiksnį. Analizuojant gautus tyrimo duomenis galime daryti išvadą, kad stresas darbe visgi yra neigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai turintis veiksnys.



27 pav. Streso poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

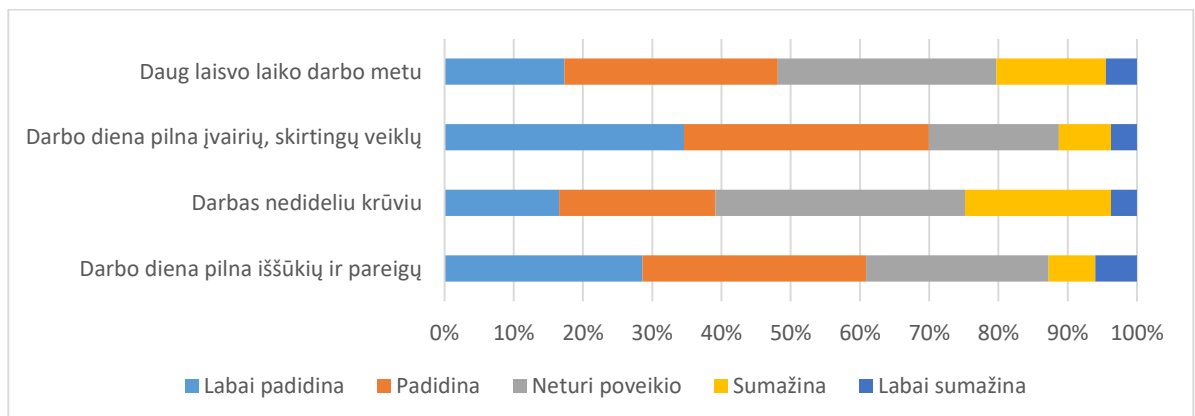
Didelė profesinės nesėkmės tikimybė sumažina respondentų motyvaciją (žr. 28 pav.). Remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad didžiajai daliai kultūros darbuotojų, nesėkmės rizika, galimybė nuvilti kolegas motyvaciją veikia neigiamai. Kultūros centrų darbuotojai būtų labiau motyvuoti, jei jų veikla būtų mažiau rizikinga.



28 pav. Nesėkmės rizikos poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

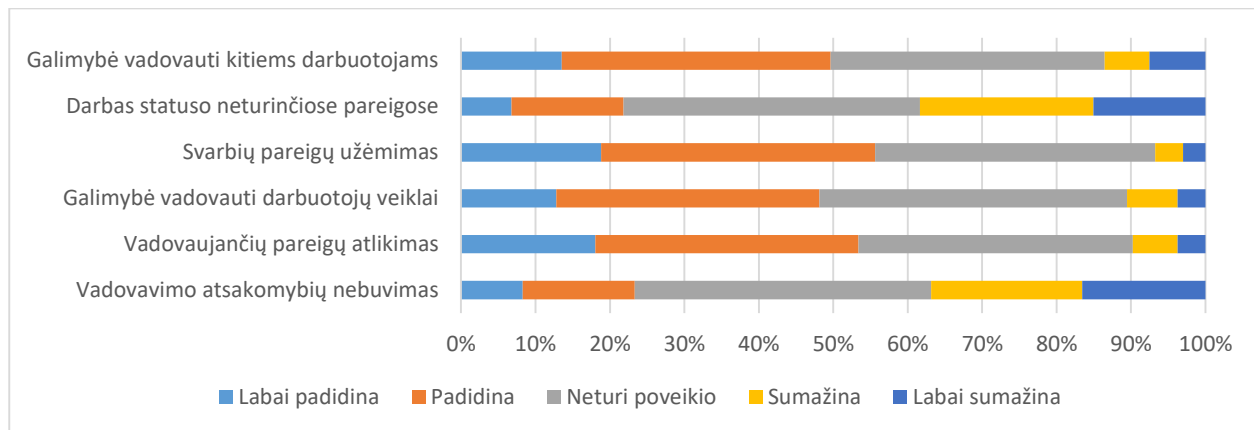
Beveik pusė respondentų nurodė, jog daug laisvo laiko darbo metu bei darbas nedideliu krūviu jų motyvaciją paveiktą teigiamai (žr. 29 pav.). Tačiau motyvacija labai padidinama, kuomet respondentų darbo diena pilna įvairių, skirtingų veiklų, iššūkių bei pareigų.



29 pav. Užimtumo veiksnų poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)

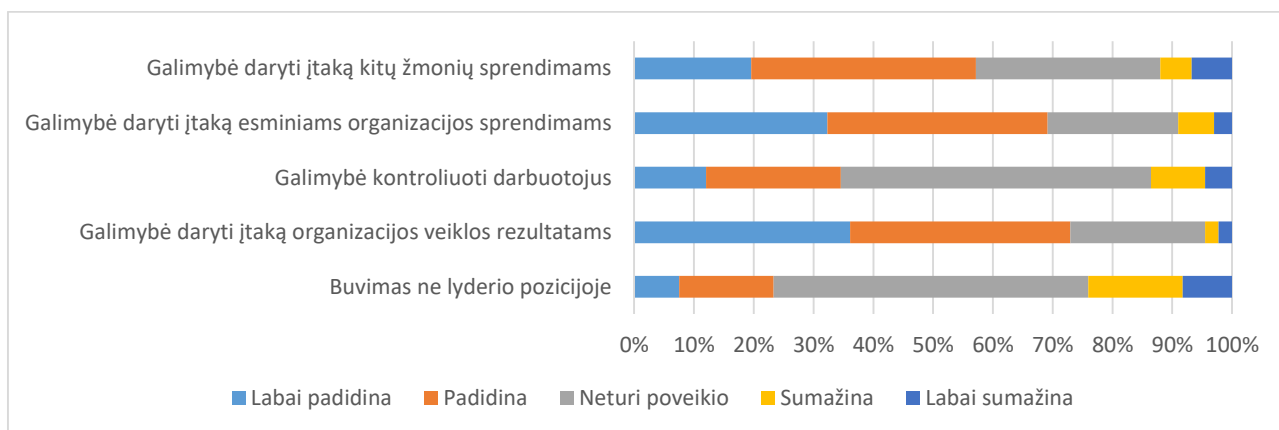
Šaltinis: sudaryta autorės

Galimybę vadovauti pusė apklaustųjų įvertino kaip motyvuojantį veiksnį (žr. 30 pav.). Taip pat dauguma apklaustųjų nurodė, jog motyvaciją padidina svarbių ir vadovaujančių pareigų užėmimas. Tačiau reikia atkreipti dėmesį, jog nemaža dalis respondentų nurodė, jog vadovavimo aspektai poveikio jų motyvacijai neturi. Taigi, dalis kultūros centrų darbuotojų galėtų būti motyvuojami turėdami tam tikras vadovavimo funkcijas.



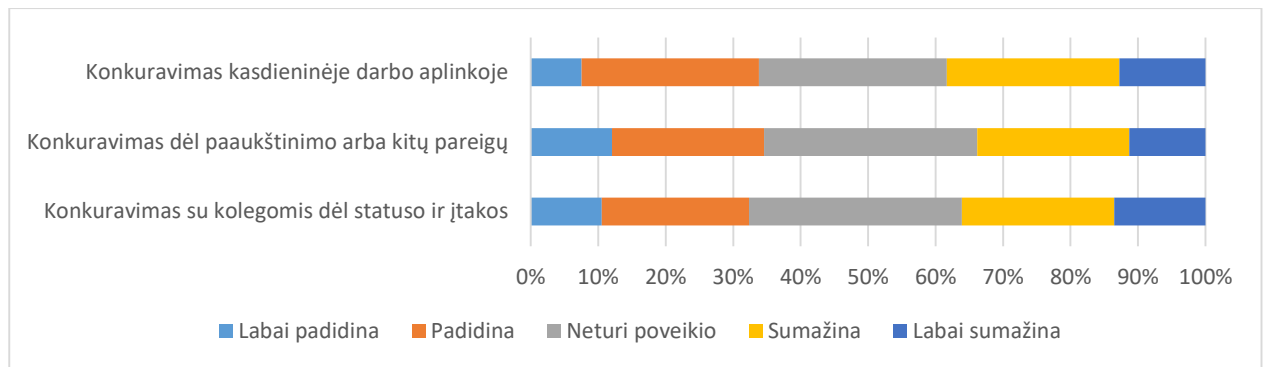
30 pav. Vadovavimo veiksnių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

Galimybę daryti įtaką kitų žmonių sprendimams respondentai įvertino kaip motyvaciją didinantį veiksnį (žr. 31 pav.). Dar labiau respondentų motyvacija didinama, jei yra galimybė daryti įtaką esminiams organizacijos sprendimams ir veiklos rezultatams. Tačiau tiek galimybė kontroliuoti kitus darbuotojus, tiek buvimas lyderiu, respondentų motyvacijai reikmės neturi. Galima daryti prielaidą, jog kultūros centrų darbuotojai nori įsitraukti į organizacijos valdymą, tačiau nėra suinteresuoti kontroliuoti kitus darbuotojus ar būti lyderio pozicijoje.



31 pav. Įtakos veiksnių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

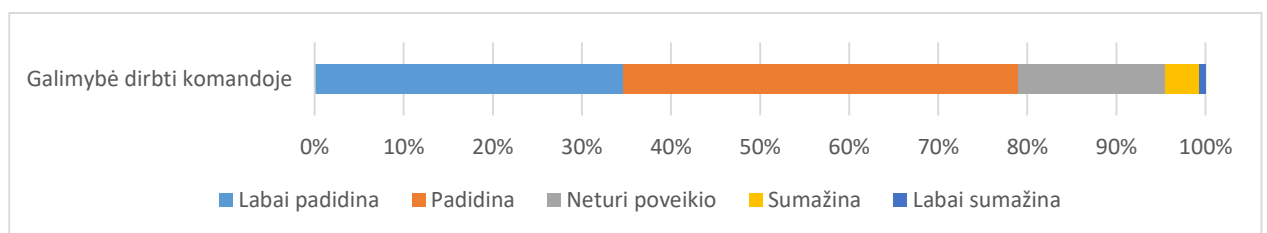
Konkurencija respondentų motyvaciją veikia labai skirtingai (žr. 32 pav.). Apklaustieji rinkosi skirtingus atsakymus vienodomis proporcijomis. Tai rodo, kad požiūris į konkurenciją nėra vieningas. Konkurencija negalėtų būti motyvavimo priemonių sistemos dalis, kadangi poveikis yra pernelyg skirtingas.



32 pav. Konkurencijos veiksnių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

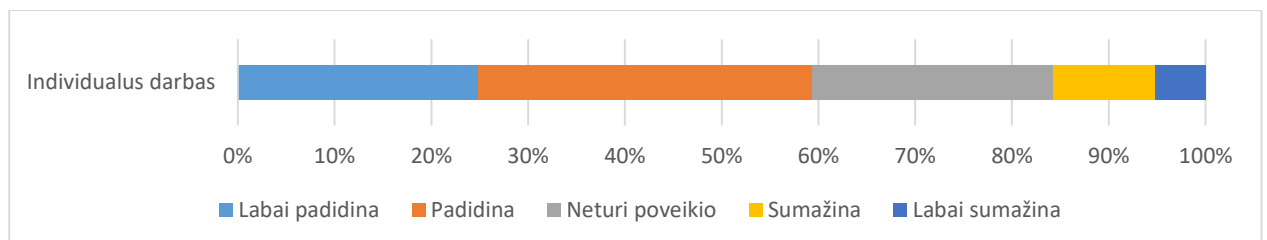
Darbą komandoje respondentai įvertino kaip motyvaciją didinantį ir labai padidinantį veiksni (žr. 33 pav.). Tai rodo, jog kultūros centrų darbuotojai noriai dirba komandoje.



33 pav. Darbo komandoje poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)

Šaltinis: sudaryta autorės

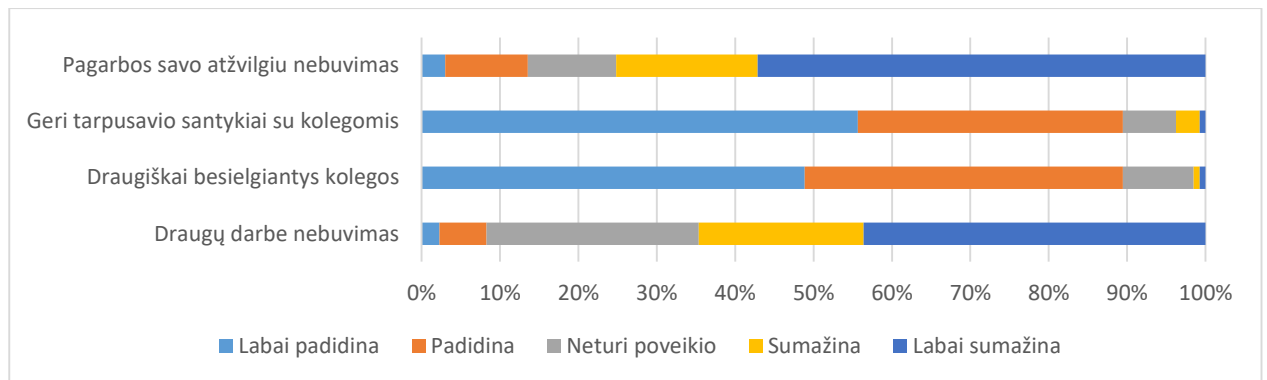
34 paveiksle matyti, jog nors ir respondentai yra labai motyvuojami, kuomet dirba komandoje, tačiau tai nereiškia, jog individualus darbas jų motyvaciją veikia neigiamai. Tiek komandinis, tiek individualus darbas turi teigiamą reikšmę kultūros centrų darbuotojų motyvacijai, tačiau dirbant komandoje darbuotojai motyvuojami šiek tiek labiau.



34 pav. Individualaus darbo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)

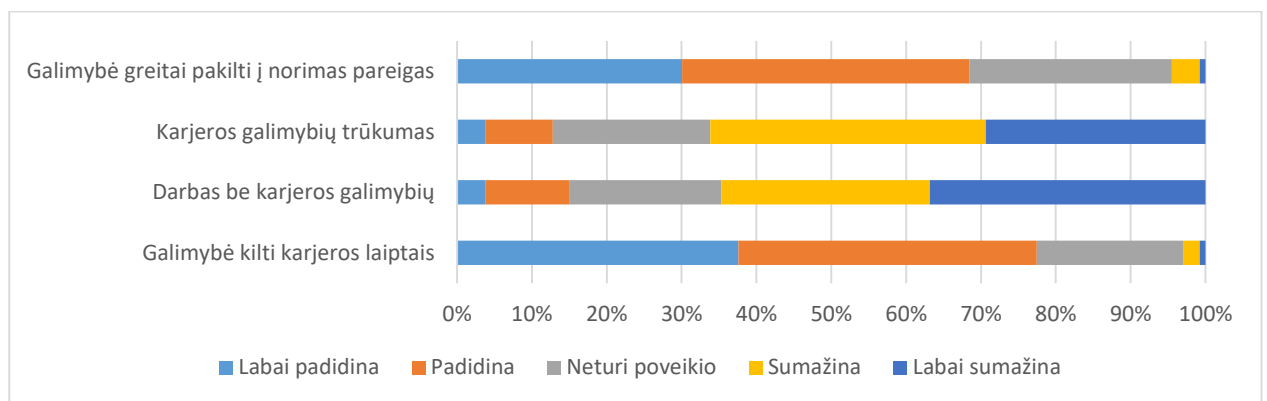
Šaltinis: sudaryta autorės

Kultūros darbuotojams itin svarbūs santykiai su kolegomis (žr. 35 pav.). Gerus tarpusavio santykius, kaip motyvacijai teigiamą poveikį turintį veiksni, įvertino beveik 90 procentų respondentų. Draugų darbe neturėjimas respondentų motyvaciją veikia neigiamai, o pagarbos savo atžvilgiu nebuvimas labai sumažina respondentų motyvaciją. Galima teigti, jog kultūros centrų darbuotojų motyvacija labai didėja, jei santykiai su kolegomis yra geri.



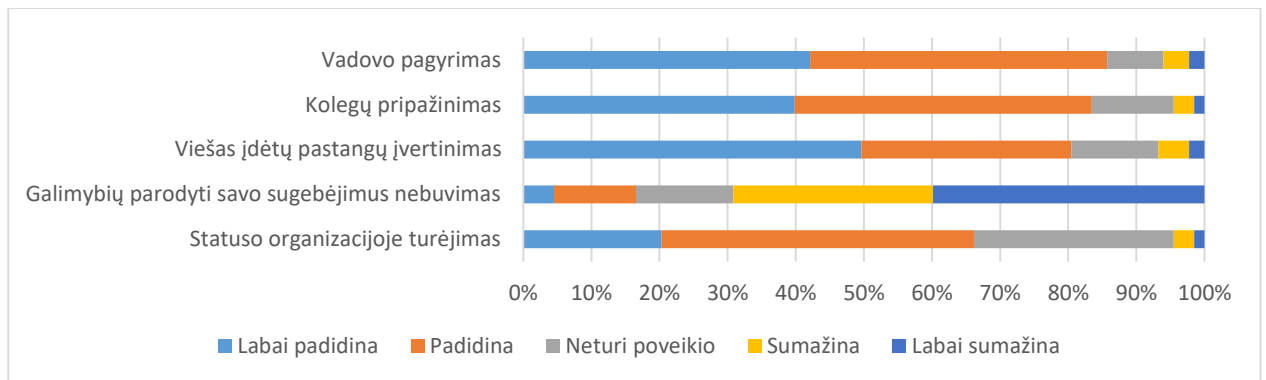
35 pav. Tarpusavio santykių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

Galimybė siekti karjeros motyvuoja didelę dalį apklausoje dalyvavusių respondentų (žr. 36 pav.). Kultūros darbuotojai linkę tobulėti ir įgytas kompetencijas pritaikyti naujose pareigose. Svarbu atkreipti dėmesį, jog darbas be karjeros galimybių, bei karjeros galimybių trūkumas darbuotojų motyvaciją labai sumažina, todėl siekiant motyvuoti kultūros centrų darbuotojus būtina sudaryti galimybę pasiekti norimų pareigų.



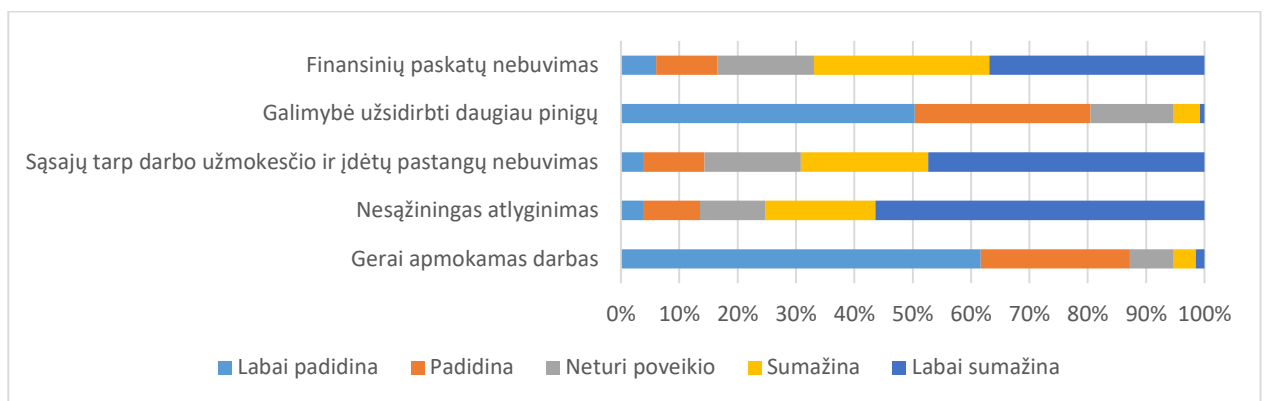
36 pav. Karjeros poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

Apklausoje rezultatai rodo, kad respondentams itin svarbus pripažinimas profesinėje srityje (žr. 37 pav.). Motyvacija labiausiai padidinama, kuomet darbuotojo pastangos įvertinamos viešai. Panašiai vertinamas ir vadovo pagyrimas, bei kolegų pripažinimas. Kultūros centrų darbuotojų motyvacija veikiama neigiamai, jei nėra sudarytos sąlygos parodyti turimus sugebėjimus, todėl svarbu suteikti pakankamai erdvės darbuotojų saviraiškai.



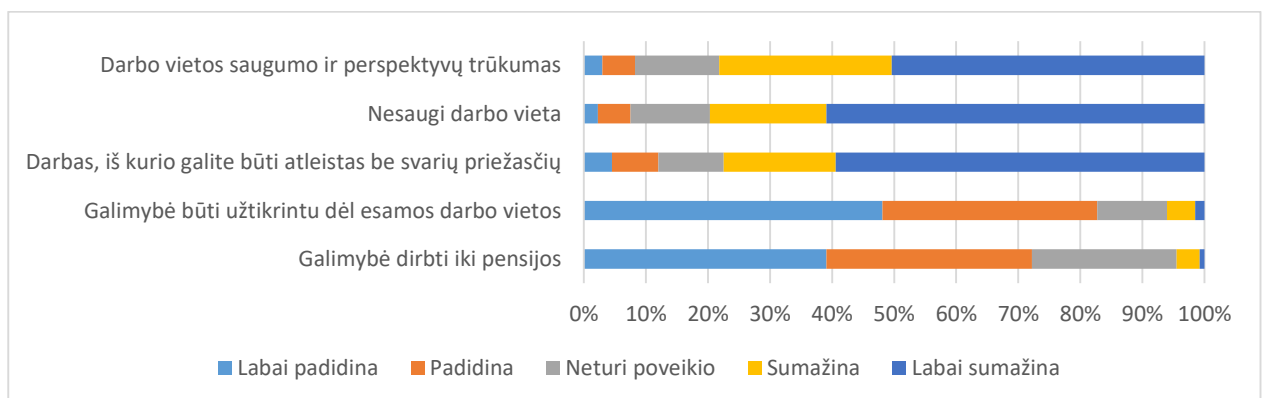
37 pav. Įvertinimo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

Natūralu, jog gerai apmokamas darbas labai motyvuotų didžiąją dalį respondentų (žr. 38 pav.). Taip pat dauguma apklaustųjų norėtų turėti galimybę uždirbti daugiau pinigų. Tai, jog beveik 70 proc. respondentų nurodė, kad sąsajų tarp darbo užmokesčio ir įdėtų pastangų nebuvimas jų motyvaciją veikia neigiamai, rodo, kad darbuotojai galėtų būti motyvuojami atlyginimu, kuris tiesiogiai priklausytų nuo jų atliktų užduočių.



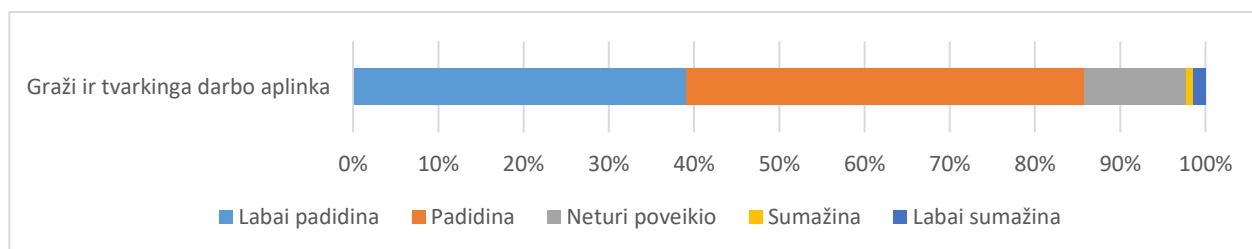
38 pav. Atlygio už darbą poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

Perspektyvų trūkumas, nesaugi darbo vieta neigiamai veikia darbuotojų motyvaciją (žr. 39 pav.). Dauguma respondentų, kaip motyvaciją didinantį veiksnį, nurodė galimybę būti užtikrintu dėl esamos darbo vietos bei galimybę dirbti iki pensijos. Tam tikėtina įtakos turi respondentų amžius. Taigi, siekiant motyvuoti kultūros centrų darbuotojus, būtina užtikrinti darbo vietos saugumą.



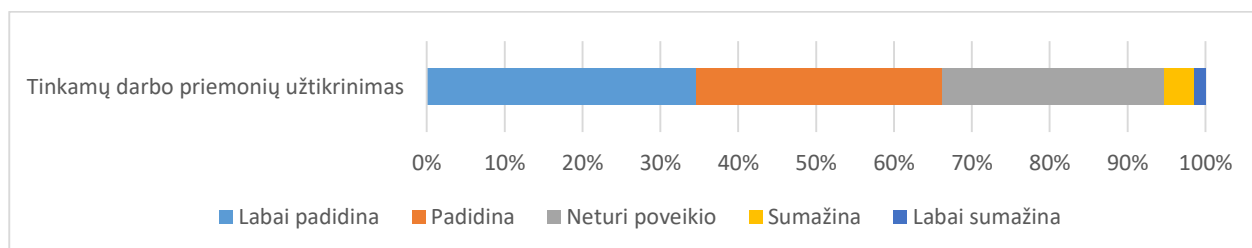
39 pav. Socialinio užtikrintumo poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

Apklausos rezultatai rodo, jog graži ir tvarkinga darbo aplinka respondentų motyvaciją padidina arba labai padidina (žr. 40 pav.). Galima daryti prielaidą, kad kultūros centrų darbuotojams motyvuoti tinkama priemonė yra darbo aplinkos gerinimas. Privalėdami dirbti nepatrauklioje aplinkoje, kultūros centrų darbuotojai yra demotyvuojami.



40 pav. Darbo aplinkos poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

Tinkamų darbo priemonių užtikrinimas taip pat yra teigiamai motyvaciją veikiantis veiksnys (žr. 41 pav.). Įdomu tai, kad užsienio mokslininkų tyrimuose darbo priemonių užtikrinimas nėra laikomas motyvavimo priemone. Tai, kad darbuotojams turi būti suteiktos darbo priemonės atrodo elementaru. Kultūros centrų darbuotojų motyvaciją šis aspektas veikia teigiamai, todėl ši motyvavimo priemonė turėtų būti itin aktuali, kadangi nuo to priklauso ne tik darbuotojo motyvacija, bet ir darbo atlikimo kokybė. Tikėtina, jog neužtikrinant darbo priemonių, darbuotojų motyvacija mažėja, o ne stovi vietoje.



41 pav. Darbo priemonių poveikio motyvacijai rodmenys (N = 133)
Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, galima teigti, jog kultūros centrų darbuotojų motyvacija didinama, kuomet sudaroma galimybė realizuoti idėjas bei parodyti sugebėjimus, taip pat darbuotojai motyvuojami, kuomet veikla yra įvairi bei kelianti iššūkius. Darbuotojams labai svarbi galimybė tobulėti ir pritaikyti įgytas žinias. Kultūros centrų darbuotojus motyvuoja lanksčios darbo sąlygos bei galimybė nuspręsti, kaip atlikti savo funkcijas. Motyvaciją didina ir darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą organizacijos veiklos klausimais, darbas komandoje bei geri santykiai su kolegomis. Ypatingai motyvaciją padidintų karjeros galimybės, įvertinimas, darbo vietos saugumas. Įtakos turi ir gražesnė darbo aplinka bei tinkamų darbo priemonių užtikrinimas.

Neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai turi monotoniškas darbas, stresas bei nesėkmės darbe. Smarkiai demotyvuoja karjeros galimybių nebuvimas, finansinių paskatų trūkumas bei savirealizacijos galimybių trūkumas.

Toliau analizuojant kiekybinio tyrimo duomenis, kiekvienai skalei priskirta reikšmė nuo 1 iki 5. Reikšmės didesnės už 3 rodo, kad veiksnys motyvuojantis, mažesnės už 3 – demotyvuojantis. Kuo reikšmė arčiau 5, tuo veiksnys yra stipriau motyvuojantis.

Tam, kad panagrinėti motyvuojančius veiksnius pagal lytį, atliktas Anova testas. Jei P reikšmė yra mažesnė už 0,05, tuomet skirtumas tarp lyčių yra statistiškai reikšmingas. Anova testo rezultatai pagal lytį pateikiami 5 priedase. Vienas pagrindinių skirtumų tarp lyčių yra konkurencijos poveikis motyvacijai. Vyrus konkurencinė aplinka motyvuoja, tačiau moterų motyvacijai konkurencija turi neigiamą įtaką. Moterys, šiek tiek daugiau nei vyrai, motyvuojamos teigiamų tarpusavio santykių su kolegomis, karjeros galimybėmis, atlygiu už darbą bei kūrybiškumu. Galima daryti išvadą, jog moterų motyvacija yra lankstesnė, negu vyrų. Tos pačios priemonės moterų motyvaciją paveikia šiek tiek labiau tiek viena, tiek kita kryptimi.

Tam, kad tiksliau įvertinti skirtumus tarp lyčių, išskirti 5 labiausiai motyvuojantys aspektai pagal lytį (žr. 25 lentelę). Vyrams labiausiai motyvuojantis veiksnys – emocinis pasitenkinimas, o moterims – tarpusavio santykiai. Pagrindinis skirtumas yra tas, jog vyrus labai motyvuoja darbo sąlygų lankstumas, kuris nėra vienas iš moterų labiausiai motyvuojančių veiksnių, o moteris labai motyvuoja atlygis už darbą, kuris nėra vienas iš vyrus labiausiai motyvuojančių veiksnių.

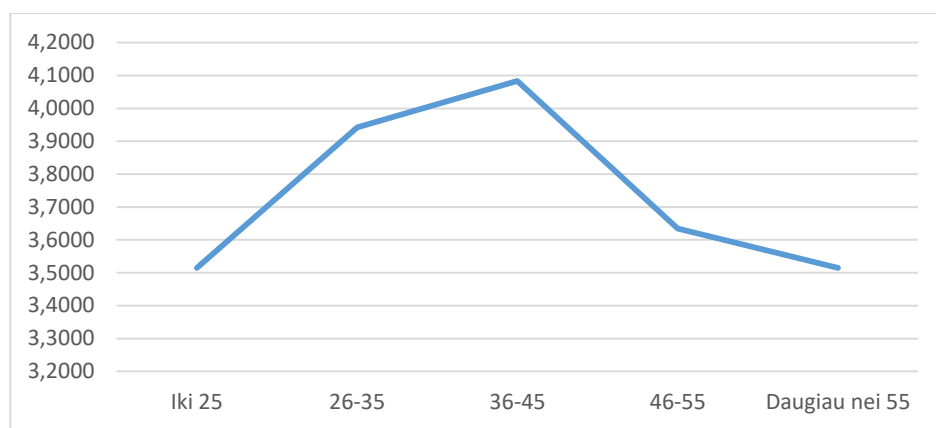
25 lentelė. Labiausiai motyvuojantys aspektai pagal lytį

Nr.	Vyrai	Moterys
1.	Emocinis pasitenkinimas	Tarpusavio santykiai
2.	Darbo sąlygų lankstumas	Emocinis pasitenkinimas
3.	Darbo aplinka	Socialinis užtikrintumas
4.	Socialinis užtikrintumas	Darbo aplinka
5.	Tarpusavio santykiai	Atlygis už darbą

Šaltinis: sudaryta autorės

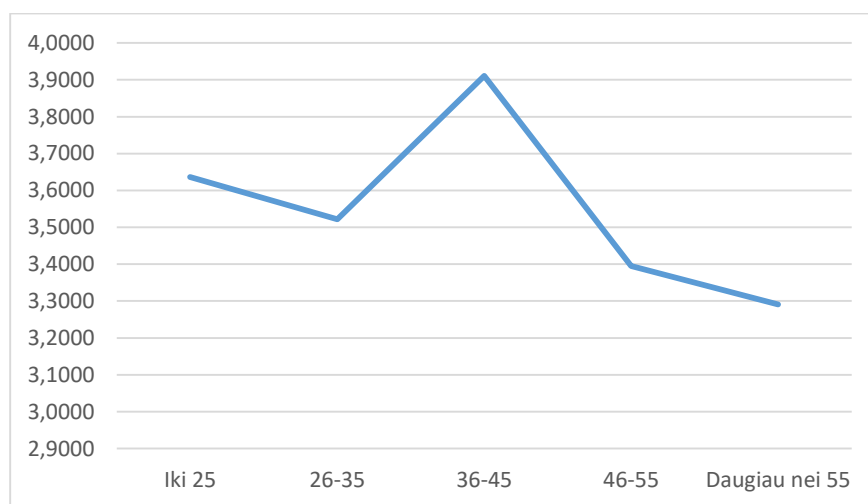
Aptikti ir motyvavimo veiksnių skirtumai tarp amžiaus grupių. Rezultatai pateikiami 6 priede. Statistiškai reikšmingas Anova testo rezultatas yra prie monotonijos, savarankiškumo, užimtumo, vadovavimo, tarpusavio santykių, karjeros, atlygio už darbą bei socialinio užtikrintumo skalių. Rezultatai rodo, jog monotonija respondentų motyvaciją veikia neigiamai, tačiau ypatingai monotonija demotyvuoja respondentus, kurių amžius yra 26–35 ir 36–45 metai. Respondentams, kurių amžius yra didesnis negu 55 metai, monotonija motyvaciją sumažina nedaug.

Savarankiškumo aspektai didžiausią įtaką turi 36–45 metų amžiaus respondentų motyvacijai (žr. 42 pav.). Ne toks reikšmingas motyvatorius – galimybė pačiam spręsti, kaip atlikti savo užduotis yra respondentams, kuriems yra iki 25 ir daugiau nei 55 metų. Matyti, jog esant darbingiausiam amžiuje, kultūros centrų darbuotojus labai motyvuoja galimybė būti savarankišku atliekant savo funkcijas.



42 pav. Savarankiškumo poreikis pagal amžių
Šaltinis: Sudaryta autorės

Užimtumas labiausiai motyvuoja 26–35 m. ir 36–45 m. amžiaus respondentus. Šis amžius laikomas darbingiausiu žmogaus amžiumi. Kitų amžiaus grupių respondentus užimtumas taip pat motyvuoja, tačiau ne taip smarkiai. 26–35 ir 36–45 m. respondentus taip pat labiausiai iš visų amžiaus grupių motyvuoja galimybė vadovauti. Galimybė daryti įtaką itin reikšminga 36–45 m. amžiaus respondentams (žr. 43 pav.). Vyresnių respondentų motyvacija šio aspekto taip smarkiai neveikiama.



43 pav. Įtakos poreikis pagal amžių
Šaltinis: Sudaryta autorės

Gerai tarpusavio santykiai labai smarkiai motyvuoja visas amžiaus grupes. Šiek tiek mažiau – 55 ir daugiau metų amžiaus respondentus. Taip pat iki 25 m., 26–35 m. ir 36–45 m. amžiaus respondentų motyvacijai karjeros galimybės turi didesnę teigiamą įtaką, nei vyresniems respondentams.

Galima išskirti 5 labiausiai motyvuojančius veiksnius pagal amžių (žr. 26 lentelę). Matyti, jog labiausiai motyvuojančios veiksniai pagal amžių pasiskirsto ganėtinai skirtingai. Iki 25 m. ir daugiau nei 55 m. respondentus labiausiai iš visų veiksnių motyvuoja emocinis pasitenkinimas. Tai reiškia, jog šių amžiaus grupių atstovai labiausiai motyvuojami galimybės darbe įgyvendinti savo asmeninius siekius, darbe būti savimi, dirbti darbą, kuris teikia pasitenkinimą. 26–35 m. respondentus labiausiai motyvuoja graži ir tvarkinga darbo aplinka. 36–45 m. respondentų motyvacija labiausiai padidėja dėl

gerų tarpusavio santykių su kolegomis. 46–55 labiausiai motyvuojančiu veiksmu tampa socialinis užtikrintumas.

26 lentelė. Labiausiai motyvuojantys veiksniai pagal amžių

Nr.	Iki 25 m.	26–35 m.	36–45	46–55	Daugiau nei 55 m.
1.	Emocinis pasitenkinimas	Darbo aplinka	Tarpusavio santykiai	Socialinis užtikrintumas	Emocinis pasitenkinimas
2.	Tobulėjimas	Tarpusavio santykiai	Emocinis pasitenkinimas	Tarpusavio santykiai	Darbo sąlygų lankstumas
3.	Tarpusavio santykiai	Atlygis už darbą	Socialinis užtikrintumas	Emocinis pasitenkinimas	Darbo aplinka
4.	Darbo aplinka	Socialinis užtikrintumas	Tobulėjimas	Atlygis už darbą	Kūrybiškumas
5.	Kūrybiškumas	Emocinis pasitenkinimas	Įvertinimas	Darbo priemonės	Individualus darbas

Šaltinis: sudaryta autorės

Kaip tam tikros motyvavimo priemonės veikia darbuotojo motyvaciją priklauso ir nuo jo išsilavinimo. Anova testo rezultatai pagal išsilavinimą pateikiami 7 priedase. Skirtumai taip pat ganėtinai žymūs. Kūrybiškumo aspektai didesnę teigiamą įtaką turi respondentams, kurių išsilavinimas yra aukštesnis. Respondentų, kurių išsilavinimas yra nebaigtas vidurinis, vidurinis ir profesinis, motyvacijai monotonija neigiamos įtakos neturi, tačiau respondentams, kurių išsilavinimas aukštasis, aukštasis neuniversitetinis bei nebaigtas aukštesnis, monotoniškas darbas motyvaciją mažina. Išanalizavus visus rezultatus, matyti, jog aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai labiau motyvuojami tobulėjimo, savarankiškumo, užimtumo, karjeros, įvertinimo aspektų.

Išskirti 5 labiausiai motyvuojantys veiksniai pagal išsilavinimą (žr. 27 lentelę). Labiausiai motyvuojantis aspektas respondentams, kurių išsilavinimas yra nebaigtas vidurinis – kūrybiškumas. Respondentams, kurių išsilavinimas yra vidurinis, labiausiai motyvaciją padidina socialinis užtikrintumas. Profesinį išsilavinimą turintiems respondentams motyvaciją labiausiai didina tinkamos darbo priemonės. Tiek aukštąjį neuniversitetinį, tiek nebaigtą aukštąjį, tiek aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintiems respondentams labiausiai motyvuojantis veiksnys yra emocinis pasitenkinimas. Kitaip tariant darbas, kuris teikia pasitenkinimą, kuriame yra galimybė būti savimi bei įgyvendinti asmeninius siekius.

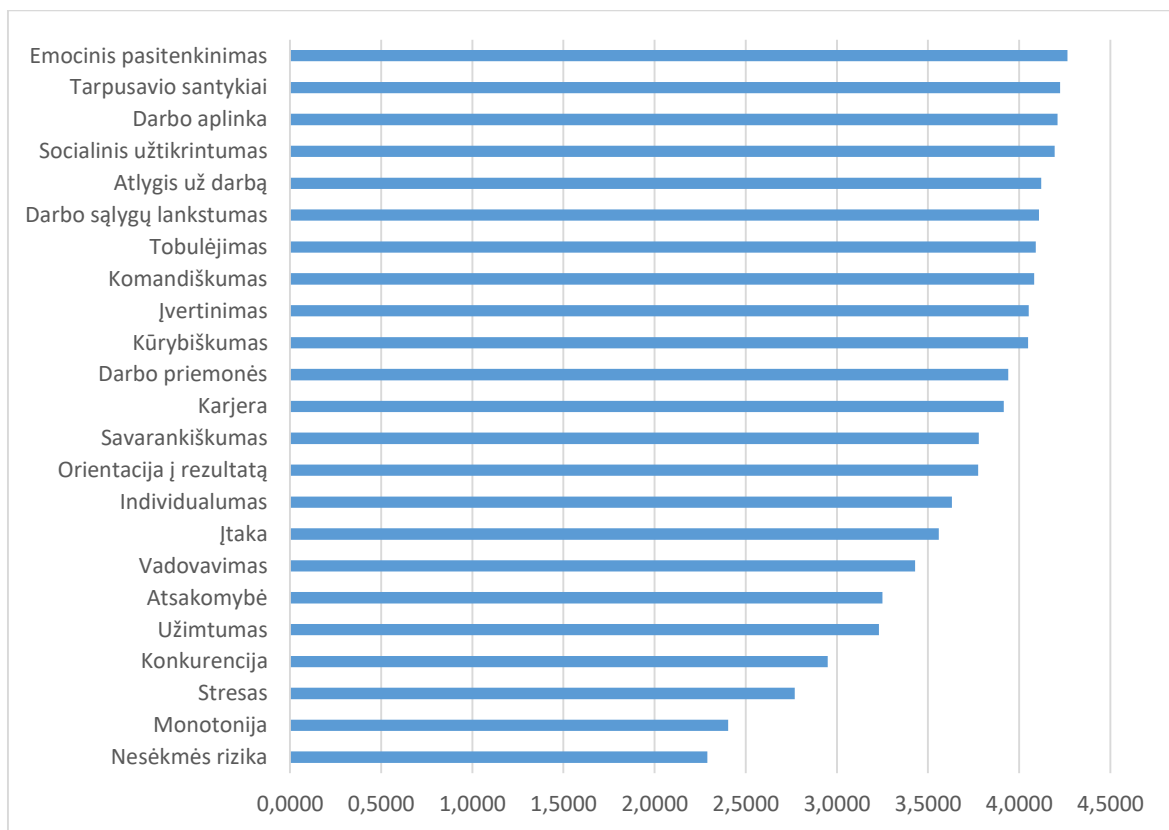
27 lentelė. Labiausiai motyvuojantys veiksniai pagal išsilavinimą

Nr.	Nebaigtas vidurinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštasis neuniversitetinis	Nebaigtas aukštasis	Aukštasis universitetinis
1.	Kūrybiškumas	Socialinis užtikrintumas	Darbo priemonės	Emocinis pasitenkinimas	Emocinis pasitenkinimas	Emocinis pasitenkinimas
2.	Darbo sąlygų lankstumas	Darbo sąlygų lankstumas	Darbo sąlygų lankstumas	Komandinis darbas	Darbo aplinka	Tarpusavio santykiai
3.	Emocinis pasitenkinimas	Darbo aplinka	Darbo aplinka	Tarpusavio santykiai	Komandinis darbas	Darbo aplinka
4.	Orientaciją į rezultata	Komandinis darbas	Individualus darbas	Darbo aplinka	Darbo sąlygų lankstumas	Socialinis užtikrintumas
5.	Individualus darbas	Tarpusavio santykiai	Tarpusavio santykiai	Atlygis už darbą	Kūrybiškumas	Atlygis už darbą

Šaltinis: sudaryta autorės

Šie rezultatai patvirtina teorines prielaidas, kad motyvacija priklauso nuo darbuotojų lyties, amžiaus bei išsilavinimo.

Siekiant išsiaiškinti, kokie motyvavimo veiksniai labiausiai motyvuoja visus respondentus, apskaičiuotas skalių vidurkis (žr. 44 pav.). Labiausiai kultūros centrų darbuotojus motyvuoja emocinis pasitenkinimas, tarpusavio santykiai bei darbo aplinka. Teigiamą reikšmę turi socialinis užtikrintumas, atlygis už darbą, darbo sąlygų lankstumas, tobulėjimas ir kt. Įtakos, vadovavimo, atsakomybės bei užimtumo rezultatai suteikia tvirto pagrindo teigti, kad tokie veiksniai motyvuoja kultūros centrų darbuotojus, kadangi rezultatai šiose skalėse pasiskirstė įvairiai. Tikėtina, jog tokios motyvavimo priemonės būtų veiksmingos tik nedidelei daliai darbuotojų. Neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai daro konkurencija, stresas, monotoniškas darbas ir nesėkmės rizika.



44 pav. Labiausiai motyvaujantys veiksniai
Šaltinis: sudaryta autorės

Galima daryti išvadą, jog kultūros centrų darbuotojų motyvaciją didina galimybė įgyvendinti asmeninius siekius, darbe būti savimi ir dirbti tokį darbą, kuris teikia pasitenkinimą. Taip pat darbuotojams itin svarbūs tarpusavio santykiai su kolegomis bei aplinka, kurioje gera dirbti. Du patys svarbiausi veiksniai priklauso psichologinėms motyvavimo priemonėms, todėl darbuotojų motyvacija gali būti padidinta ir be finansinių išteklių.

3.3. Kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatų interpretavimas

Kokybinio tyrimo metu paaiškėjo, jog kultūros centrai neturi suformuotų motyvavimo sistemų, o darbuotojus motyvuoja remdamiesi savo asmenine patirtimi bei turimais ištekliais. Be to, motyvavimas nėra nenutrūkstamas procesas, jis atliekamas ne sistemingai, o fragmentiškai. Išryškėjo ir finansinių išteklių motyvacijai didinti problema. Kultūros centrai neretai neturi užtektinai finansų darbuotojų darbo užmokesčiui bei veiklai, tačiau ypatingai stengiasi užtikrinti galimybę darbuotojams realizuoti savo sumanymus, idėjas. Taip pat paaiškėjo, kad kultūros centruose nėra karjeros galimybių. Atsižvelgiant į kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog darbuotojų motyvacija didėja esant karjeros galimybėms ir mažėja, kai jų nėra, todėl kultūros centrų darbuotojai tokiu atveju yra demotyvuojami.

Kiekybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad kultūros centrų darbuotojus motyvuoja galimybė išreikšti savo idėjas, veikla, kuri reikalauja kūrybiškų sprendimų. Kultūros centrų darbuotojų veikla savaime yra reikalaujanti kūrybiškumo. Interviu tyrimo metu taip pat išsiaiškinta, kad vadovai skatina ir pritaria naujoms idėjoms, jas kaip galėdami palaiko, todėl galima daryti išvadą, jog šis motyvacijos veiksnys kultūros centruose yra įgyvendinamas.

Taip pat kultūros centrų darbuotojai galėtų būti motyvuojami, jei gaunamas atlyginimas būtų susijęs su jų pasiektais rezultatais. Kokybinio tyrimo metu išsiaiškinta, kad nuo 2017 m. tam yra suteikta galimybė (2017 m. priimtas naujas Valstybės ir savivaldybės įstaigų darbuotojų ir komisijos narių darbo apmokėjimo įstatymas), kadangi įvesta kintamoji atlyginimo dalis, kuri visiškai priklauso nuo darbuotojo metinių užduočių įgyvendinimo. Tačiau, kaip parodė kokybinis tyrimas, tai tik teorinės galimybės. Kaip ir minėta, kartais kultūros centrų vadovai negali įvertinti savo darbuotojų tinkamai dėl biudžeto lėšų stokos. Įvertinus darbuotoją gerai ar labai gerai, jam turi būti mokama darbo užmokesčio kintamoji dalis, tačiau vadovai kartais privalo įvertinti savo darbuotojus patenkinamai, nes mokėti kintamąją dalį įstaiga lėšų neturi.

Kultūros centrų darbuotojų motyvaciją didina darbo įvairovė ir iššūkiai. Anksčiau analizuotoje mokslinėje literatūroje buvo pastebima, kad iššūkiai motyvuoja tik tuomet, kai jie atitinka darbuotojo galimybes, tačiau nėra per lengvi ar per sudėtingi. Vadovas turėtų gerai pažinoti savo darbuotoją ir tinkamai įvertinti jo galimybes, prieš paskirdamas tam tikras užduotis.

Labai veiksminga motyvacijos priemonė – sąlygų tobulintis sudarymas. Kultūros centrų darbuotojų motyvacija kyla, kuomet yra galimybė kelti kvalifikaciją, įgyti naujų žinių bei jas pritaikyti darbo aplinkoje. Interviu metu išsiaiškinta, jog kultūros centrų vadovai darbuotojų tobulėjimą laiko prioritetu. Jie suvokia, jog taip ne tik motyvuojamas darbuotojas, bet ir jo įgytos žinios yra naudingos kultūros centro veiklai. Atsižvelgiant į tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, jog šis motyvavimo veiksnys kultūros centruose yra įgyvendinamas.

Didelę reikšmę motyvacijai turi lanksčios darbo sąlygos, kurias kultūros centrų vadovai taip pat stengiasi suteikti darbuotojams. Didžioji dalis respondentų taip pat nurodė, jog jų motyvaciją padidina lankstus ir sukalbamas vadovas. Interviu metu kultūros centrų vadovai minėjo, jog suprasdami darbo specifiką, darbuotojams suteikia kiek įmanoma daugiau laisvės, esant poreikiui, išleidžia susitvarkyti savo asmeninius reikalus ir pan. Kultūros centrų darbuotojai nurodė, jog jų motyvaciją didina galimybė būti savarankiškais bei veikla, reikalaujanti didelės atsakomybės. Jiems svarbu, kad galėtų patys nuspręsti, kaip vykdyti savo funkcijas bei paskirtas užduotis. Interviu su kultūros centrų vadovais buvo išsiaiškinta, kad vadovai stengiasi per daug nekontroliuoti savo darbuotojų, suteikti jiems atsakomybę už savo veiksmus, todėl galima manyti, kad kultūros centrų darbuotojai turi galimybę būti savarankiškais bei atsakingais už savo veiklą.

Tačiau taip pat darbuotojai nurodė, jog motyvaciją didina darbo aplinka, kurioje nesmerkiama už padarytas klaidas. Tą galima pasiekti ugdant tarpusavio santykius, formuojant komandą. Komandos formavimas reikšmingas ir todėl, kad darbuotojai nurodė, jog juos motyvuoja darbas komandoje. Komandoje užduotys atliekamos kokybiškiau ir efektyviau. Kultūros centrų vadovai interviu metu nurodė, jog komandą formuoja per pokalbius, stengdamiesi įtraukti visus į bendro tikslo siekimą. Komandos formavimą kultūros centruose galėtų papildyti komandos formavimo renginiai ir seminarai.

Darbuotojai motyvuojami, kuomet yra įtraukiami į sprendimų priėmimą. Dalis įstaigų vadovų nurodė, jog dažnai sprendimai priiminėjami tik pasitarus su darbuotojais, kuomet klausimai atitinka darbuotojų kompetencijas, jų sprendimas perleidžiamas darbuotojams. Taip skatinamas didesnis darbuotojų pasitikėjimas savimi bei atsakomybė už visos įstaigos veiklą.

Kultūros centrų darbuotojų motyvaciją labai padidina geri tarpusavio santykiai su kolegomis. Kultūros centrų vadovai tam imasi įvairių priemonių – organizuoja bendrus pietus, kavos pertraukėles, stengiasi domėtis asmenine darbuotojo gerove, tikslingai paskirsto darbuotojus kabinetuose. Kaip ir minėta anksčiau, komandos formavimas turi reikšmės tarpusavio santykiams, todėl tikslinga jam skirti daugiau dėmesio. Kultūros centrų vadovai pastebėjo, jog neformalūs susitikimai, išvykos taip pat turi didelę reikšmę darbuotojų tarpusavio santykiams, tačiau tik dalis jų organizuoja reguliarias išvykas.

Dar vienas svarbus veiksnys – įvertinimas. Jau teorinėje dalyje paaiškėjo, jog kūrybiški žmonės pasižymi dideliu įvertinimo poreikiu. Kiekybinio tyrimo rezultatai tai patvirtino. Įvertinimas didina kultūros centrų darbuotojų motyvaciją, tačiau iš visų pateiktų įvertinimo galimybių, panašu, jog labiausiai motyvuoja vadovo pagyrimas. Kultūros centrų vadovai interviu metu kalbėjo apie padėkos raštus, kurie, jų manymu, yra praradę savo reikšmę. Tyrimo metu paaiškėjo, jog dalis vadovų nuolat giria savo darbuotojus, o kiti – labai retai. Atsižvelgiant į tai, kad darbuotojams vadovo pagyrimas

yra motyvuojantis veiksnys, ypač svarbu kultūros centrų motyvavimo priemonių sistemoje reikšmingą vietą skirti darbuotojų pagyrimui už pasiektus gerus rezultatus.

Didelę dalį kultūros centrų darbuotojų labai motyvuoja socialinis užtikrintumas. Kitaip tariant – darbo vietos saugumas. Darbuotojai galėtų būti labiau užtikrinti savo darbo vietos saugumu, jei būtų pakankamai informuoti apie planuojamus įstaigos struktūrinius pokyčius, veiklos krypties permainas ir pan. Kuomet darbuotojų nepasiekia reikšminga informacija, kyla gandai, kurie išprovokuoja neužtikrintumą. Dalis kultūros centrų vadovų informuoja darbuotojus kone visais klausimais, kurie susiję su įstaigos veikla, tačiau kita dalis informuoja tik būtiniaisiais atvejais. Darbuotojų informavimas svarbus, kadangi, žinodami organizacijos padėtį, jie gali jaustis jos dalimi. Šis motyvacijos veiksnys turėtų atsirasti kiekvieno kultūros centro darbuotojų motyvavimo priemonių sistemoje.

Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų motyvacijai labai svarbi darbo aplinkos būklė ir tinkamų darbo priemonių užtikrinimas. Kultūros centrų darbuotojai jaučia didesnę pasitenkinimą, kuomet jų darbo aplinka yra patraukli. Dalis kultūros centrų vadovų taiko šią motyvavimo priemonę, leidžia darbuotojams išsirinkti jiems patinkančius baldus, įrengia patogias bendro naudojimo patalpas. Tačiau kiti gerina darbo aplinką tik kritiniu atveju, kadangi pritrūksta finansinių išteklių. Visi kultūros centrų vadovai stengiasi darbuotojams suteikti tinkamas darbo priemones, tačiau ir tam trūksta finansų. Dažniausiai reikalingos darbo priemonės kultūros centruose – koncertiniai drabužiai, instrumentai meno mėgėjų kolektyvams. Paprastai šiomis priemonėmis darbuotojų kolektyvai aprūpinami tada, kai pasiekia tam tikrų laimėjimų konkursuose. Tačiau, neturint tinkamų drabužių ar instrumentų, laimėti konkursą yra sudėtinga, todėl prasminga būtų šią motyvavimo priemonę naudoti nepaisant kolektyvo laimėjimų, kadangi tai gali motyvuoti darbuotoją ir tuo pačiu visą jo vadovaujamą kolektyvą. Kaip ir minėta anksčiau, mokslinėje literatūroje motyvavimo užtikrinant darbo priemones neaptikta. Darbo įrankių užtikrinimas atrodo natūralus ir savaime suprantamas, tačiau kultūros centruose darbo priemonės yra motyvuojantis veiksnys.

Išnagrinėjus kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatus paaiškėjo, jog motyvavimo priemonės, kurias taiko kultūros centrų vadovai, motyvuodami savo darbuotojus, daugiausiai sutampa su veiksniais, kurie darbuotojus motyvuoja. Labiausiai trūksta vientiso, sisteminio požiūrio, kad motyvavimas taptų nenutrūkstamu procesu.

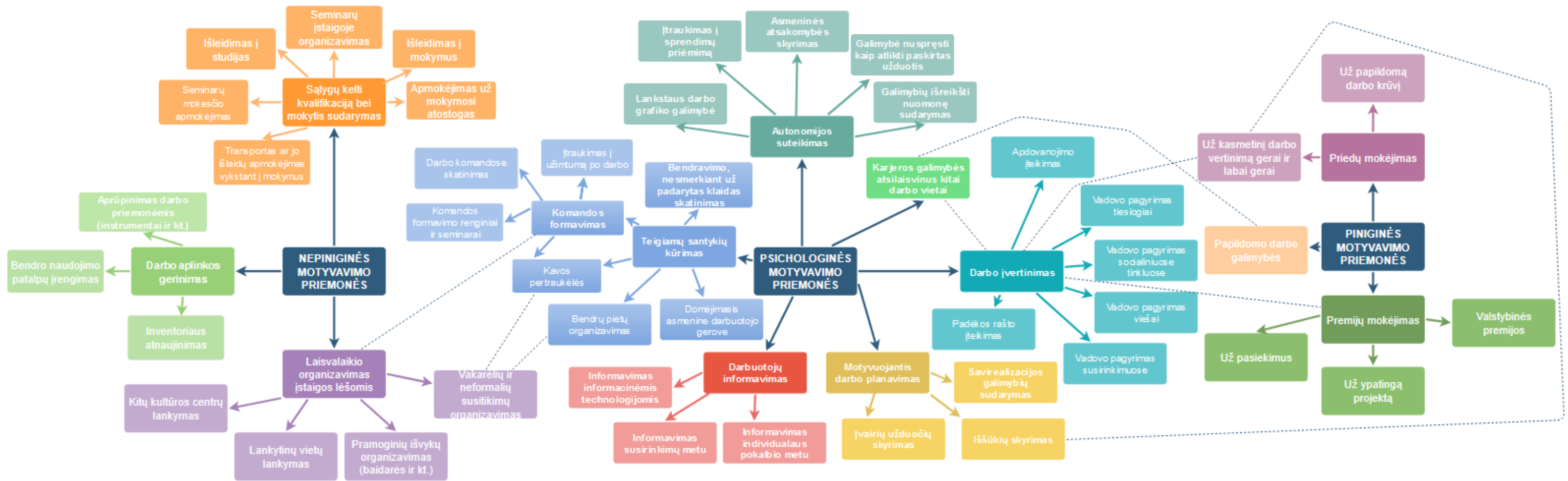
3.4. Kultūros centrų darbuotojų motyvavimo priemonių sistemos tobulinimo kryptys

Tobulinant kultūros centrų motyvavimo priemonių sistemą, pateikiama papildytą ir apjungtą motyvavimo priemonių sistema. Piniginės, nepiniginės motyvavimo priemonės sujungtos į visumą ir punktyru nurodyta skirtingų motyvavimo priemonių koreliacija (žr. 45 pav.). Įtraukimas į sprendimų

priėmimą, lankstaus darbo grafiko galimybė, galimybė nuspręsti, kaip atlikti paskirtas užduotis bei galimybių išreikšti savo nuomonę sudarymas apjungtas į autonomijos suteikimą. Komandos formavimas priskirtas prie teigiamų santykių kūrimo. Taigi, pergrupuotos motyvavimo priemonės. Piniginės motyvavimo priemonės nekito. Jas sudaro priedų mokėjimas, premijų mokėjimas bei papildomo darbo galimybė. Nepiniginės motyvavimo priemonės – sąlygų kelti kvalifikaciją bei mokytis sudarymas, darbo aplinkos gerinimas ir laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis. Psichologinės motyvavimo priemonės apjungtos į stambesnes grupes, todėl jas sudaro autonomijos suteikimas, karjeros galimybės, atsilaisvinus kitai darbo vietai, motyvuojantis darbo planavimas, darbuotojų informavimas ir teigiamų santykių kūrimas.

Punktyrinė linija žymi tokias motyvavimo priemonių koreliacijas:

- laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis yra viena iš komandos formavimo priemonių. Komandos formavimas turi įtakos teigiamų santykių kūrimui, todėl galima teigti, jog laisvalaikio organizavimas turi reikšmės komandos formavimui ir apskritai teigiamų santykių kūrimui;
- vakarėlių ir neformalių susitikimų organizavimas pažymėtas ryšiu su kavos pertraukėlėmis ir bendrų pietų organizavimu, kurie tampa alternatyva neturint išteklių dideliems organizacijos vakarėliams;
- darbo įvertinimas punktyrine linija sujungtas su premijų mokėjimu ir priedų mokėjimu už kasmetinį darbo įvertinimą gerai ir labai gerai. Premijas, kurios gali būti skiriamos už pasiekimus, už ypatingų projektų įgyvendinimą ir yra grįžtamasis ryšys už puikią darbuotojo veiklą;
- iššūkių skyrimas taip pat sujungtas punktyrine linija su priedų mokėjimu už kasmetinį darbo įvertinimą gerai ir labai gerai, kadangi iššūkių įgyvendinimas turėtų būti vienu iš pagrindinių kriterijų, vertinant darbuotojų metinę veiklą;
- darbo įvertinimas sujungtas punktyrine linija su karjeros galimybėmis, atsilaisvinus kitai darbo vietai, kadangi karjeros pokytis taip pat susijęs su įvertinimu;
- papildomo darbo galimybės turi ryšį su karjeros galimybėmis, atsilaisvinus darbo vietai, kadangi tam tikrais atvejais papildomo darbo galimybės gali būti suprastos kaip žingsnis profesinėje karjeroje.



45 pav. Darbuotojų motyvavimo priemonių sistemos tobulinimas kultūros centre
Šaltinis: sudaryta autorės

Piniginės motyvavimo priemonės. Kultūros centrų vadovai, vertindami metinės veiklos rezultatus, susiduria su sunkumais, kadangi įvertinimui gerai ir labai gerai pritrūksta finansinių išteklių. Siekiant motyvuoti darbuotojus, reikėtų peržvelgti vertinimo kriterijus ir metinės veiklos užduotis bei papildyti jas iššūkais, atitinkančiais darbuotojo galimybes ir kultūros centro tikslus. Gerai ir labai gerai įvertinti darbuotojus, kurie sėkmingai įvykdė paskirtus iššūkius.

Nepiniginės motyvavimo priemonės. Laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis naudingas tiek darbuotojų motyvacijai, tiek komandos formavimui, tiek tarpusavio santykių kūrimui. Išvykos galėtų tapti tradicija kiekviename kultūros centre. Išvykų tikslai gali būti įvairūs, tačiau itin prasminga lankyti kitus kultūros centrus ir jų renginius, kadangi ne tik didėja darbuotojų motyvacija, bet yra galimybė ir pasidalinti gerą patirtimi, pamatyti kitų organizuojamus renginius.

Darbo aplinkos gerinimas susideda iš inventoriaus atnaujinimo, bendro naudojimo patalpų įrengimo bei aprūpinimo darbo priemonėmis. Darbuotojo, kuris nepatenkintas darbo aplinka, motyvacija ne tik nedidėja, bet ir yra veikiama neigiamai. Aprūpinimas darbo priemonėmis turėtų tapti vienu iš prioritetų, kadangi tai itin reikšminga bet kokios organizacijos veiklai. Reikėtų siekti, jog darbo priemonių įsigijimą būtų galima išbraukti iš motyvavimo priemonių sistemos ir darbuotojai būtų aprūpinti reikalingomis priemonėmis, kadangi tai yra įstaigos pareiga. LR Darbo kodekso (2020) 31 straipsnyje nurodoma, kad „darbdavys privalo sudaryti darbuotojui sąlygas darbo funkcijai atlikti ir suteikti darbuotojui reikalingas darbo priemones ar turtą“. Inventoriaus atnaujinimas susijęs su darbuotojo komfortu dirbti savo darbo vietoje, todėl, turint pakankamai išteklių, vertinga pasirūpinti jo pagerinimu. Bendro naudojimo patalpų įrengimas priklauso nuo darbuotojų poreikių. Tai gali būti poilsio kambarys, patalpa valgymui ir t. t. Tokių erdvių įrengimas gali būti naudingas ne tik darbuotojų motyvacijai, bet ir tarpusavio santykiams.

Sąlygų, kelti kvalifikaciją bei mokytis, sudarymas prasmingas tiek darbuotojų motyvacijai, tiek darbuotojų tobulėjimui, todėl vertinga investuoti į darbuotojų kvalifikacijos kėlimą. Stingant finansų, galima apsvarstyti galimybę organizuoti kvalifikacijos kėlimo seminarus savoje įstaigoje, kadangi taip ne tik galima patiemis sudaryti prasmingas programas seminarams, bet ir apmokėti juos, kviečiant kelti kvalifikaciją kitų kultūros centrų darbuotojus.

Psichologinės motyvavimo priemonės. Teigiamų santykių kūrimas turi itin daug vertės darbuotojų motyvavime, todėl siūloma organizuoti bendrus pietus ir kavos pertraukėles, kurių metu darbuotojai gali neformaliai pabendrauti. Siekiant gerinti santykius tarp vadovo ir darbuotojų, tikslinga domėtis jų asmenine gerove. Organizacijoje turėtų būti propaguojamas bendravimas, nesmerkiant už padarytas klaidas. Siekiant teigiamų santykių, vertinga formuoti komandą, įtraukiant į užimtumą po darbo, organizuojant komandos formavimo renginius ir seminarus bei skatinant darbą komandose. Tikėtina, jog darbas komandoje turės reikšmės ne tik darbuotojų motyvacijai, bet ir pagerins tarpusavio santykius, teigiamai įtakos darbo rezultatų kokybę.

Kultūros centrų darbuotojams reikalinga autonomija, todėl siūloma suteikti lankstų darbo grafiką. Darbuotojams turėtų būti suteikiama pakankamai asmeninės atsakomybės ir galimybė nuspręsti, kaip atlikti paskirtas funkcijas. Taip pat vertinga įtraukti į sprendimų priėmimą ir suteikti galimybę išreikšti nuomonę, siekiant, jog darbuotojai jaustųsi organizacijos dalimi bei galėtų prisidėti prie organizacijai svarbių sprendimų. Vertėtų organizuoti reguliarius darbuotojų susirinkimus, kuriuose galėtų būti diskutuojamos įvairios problemos bei priimami sprendimai. Reguliariuose susirinkimuose galėtų būti vykdomas darbuotojų informavimas, kadangi darbuotojai, kurie yra informuoti organizacijai svarbiais klausimais, gali jaustis saugesni bei labiau įtraukti į įstaigos veiklą.

Įvairių užduočių bei iššūkių skyrimas ir savirealizacijos galimybių sudarymas apjungtas į motyvuojantį darbo planavimą. Planuojant įstaigos veiklą taip, kad darbuotojai gautų kuo įvairesnes užduotis ir iššūkius bei turėtų galimybę realizuoti savo idėjas, darbuotojai bus labiau motyvuoti.

Atsižvelgiant į tai, jog karjeros galimybės kultūros centre yra galimos tik atsilaisvinus darbo vietai, metinio pokalbio metu vertėtų išsiaiškinti darbuotojų karjeros lūkesčius. Jei karjera susijusi su tam tikromis, darbuotojui patrauklesnėmis funkcijomis, atitinkamai gali būti koreguojamos esamos. Atkreiptinas dėmesys, jog nesant galimybių darbuotojui pasiūlyti aukštesnių pareigų, pakoreguotų funkcijų arba trūkstant finansų tinkamam darbo vertinimui gerai ir labai gerai, didelį dėmesį būtina skirti darbo įvertinimo aspektams.

Vienas svarbiausių aspektų kultūros centro darbuotojų motyvavime – darbo įvertinimas. Itin reikšmingi vadovo pagyrimai. Darbuotojams gali būti įteikiami įvairūs apdovanojimai už pasiektus nuopelnus bei padėkos raštai.

Įvairūs motyvavimo priemonių sistemos elementai turėtų pasireikšti nuolatinėje kultūros centro veikloje. Tokios motyvavimo priemonės, kaip laisvalaikio organizavimas ar tam tikri teigiamų santykių kūrimo aspektai, turėtų tapti organizacijos tradicija. Siekiant, jog darbuotojai būtų motyvuoti, svarbu taikyti kuo daugiau ir įvairių motyvavimo priemonių.

DISKUSIJA IR TOLESNĖS TYRIMO PERSPEKTYVOS

Tyrimo rezultatai patvirtina, jog motyvavimo priemonės skiriasi priklausomai nuo darbuotojų amžiaus, lyties ir išsilavinimo. Literatūros šaltiniuose išskiriamos motyvavimo priemonės (tinkamas atlygis, gero darbo sąlygos, savarankiškumas, kvalifikacijos kėlimo galimybės, įvertinimas, karjera ir kt.) teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją, tačiau literatūroje neaptikta tokių motyvavimo priemonių, kurios išryškėjo tyrimo metu (darbo aplinkos gerinimas, darbo priemonių užtikrinimas). Analizuojant darbuotojų motyvavimą viešajame sektoriuje išsiaiškinta, jog viešojo sektoriaus darbuotojams aktualesni vidiniai motyvai, nei išoriniai. Kiekybinio tyrimo metu paaiškėjo, kad labiau nei atlyginimas kultūros centrų darbuotojus motyvuoja emocinis pasitenkinimas, tarpusavio santykiai, todėl galima teigti, jog tyrimo rezultatai iš dalies patvirtina teorinį teiginį, kad vidiniai motyvai darbuotojams dirbantiems viešajame sektoriuje aktualesni, kadangi kultūros centrai yra viešojo sektoriaus dalis.

Tyrimo rezultatai itin naudingi praktikoje. Kultūros centrų vadovai galės pritaikyti savo veikloje susistemintą motyvavimo priemonių visumą. Kartu su motyvavimo priemonių sistema pateikiami ir motyvavimo priemonių įgyvendinimo variantai, todėl sistemos pritaikymas praktikoje yra paprastesnis. Kultūros centrų vadovai gali naudotis ir atskirais tyrimo rezultatais, siekiant sužinoti kokios motyvavimo priemonės teigiamai veikia darbuotojų motyvaciją pagal lytį, amžių, išsilavinimą.

Galimos tyrimo tęstinumo kryptys:

1. kultūros centrų darbuotojų motyvacijos lygio tyrimas, kuris atskleistų darbuotojų motyvacijos lygmenį esant nepakitusiai motyvavimo priemonių sistemai;
2. kokybinis kultūros centrų darbuotojų poreikių tyrimas;
3. didžiųjų Lietuvos miestų kultūros centrų darbuotojų motyvavimo priemonių tyrimas, kuris leistų lyginti motyvavimo skirtumus tarp didmiesčių ir periferijose esančių kultūros centrų;
4. kultūros centrų vadovų motyvacijos lygio tyrimas, ieškant sąsajų tarp vadovo ir jo darbuotojų motyvacijos;

Tyrimo ribotumas pasireiškia tame, jog motyvacija smarkiai susijusi su psichologiniais aspektais, kurių dažnai pats žmogus negali identifikuoti. Tyrimą apsunkina ir tai, kad kultūros centrai neturi aiškiai suformuotų motyvavimo sistemų. Nėra galimybių apskaičiuoti kaip dažnai taikomos psichologinės motyvavimo priemonės tokios kaip pagyrimai, todėl sudėtinga identifikuoti, kurios psichologinės motyvavimo priemonės turėtų būti taikomos dažniau.

IŠVADOS

1. Motyvacijos teorijose išskiriami pagrindiniai poreikiai, kurių patenkinimas arba patenkinimo galimybė motyvuoja darbuotojus: fiziologiniai, saugumo, socialiniai, tobulėjimo, valdžios, sėkmės, įvertinimo, autonomijos, savirealizacijos ir kiti poreikiai. Taip pat motyvacijai įtaką daro atlyginimas, jo paskirstymo teisingumas, organizacijos aplinka, iškelti tikslai, nuobaudos, darbuotojo lūkesčiai ir t. t. Motyvavimo priemonės skirstomos į pinigines, nepinigines ir psichologines. Kokios motyvavimo priemonės labiausiai skatina darbuotojus, priklauso nuo jų charakterio savybių bei kitų aspektų. Išskirtos pagrindinės darbuotojų motyvavimo priemonės: tinkamas atlygis, geros darbo sąlygos, laisvė, galimybė kelti kvalifikaciją, teisingas darbo pasiekimų įvertinimas, karjeros galimybės. Motyvavimo priemonės gali būti įvairios, tai priklauso nuo vadovo kūrybiškumo, gebėjimų jas įdiegti savo organizacijoje bei turimų išteklių.
2. Motyvavimo priemonių sistema – tai motyvavimo priemonių sudaryta visuma. Siekiant sukurti ar tobulinti motyvavimo priemonių sistemą, svarbu atlikti darbuotojų apklausą ir nustatyti jų poreikius. Motyvavimo priemonių sistemos modeliavimui bendrų reikalavimų priimta nėra. Motyvavimo priemonių sistemos literatūroje labai skirtingos – vienos apima darbo santykius, kitos pateikia konkrečius motyvavimo veiksmus.
3. Siekiant iširti, kokios motyvavimo priemonės taikomos kultūros centruose bei išsiaiškinti, kokios skatinimo priemonės motyvuoja kultūros centrų darbuotojus, pasirinkta mišrių metodų prieiga, kuri numato kokybinių ir kiekybinių duomenų rinkimą. Kokybinis tyrimas atliktas, siekiant išsiaiškinti esamą motyvavimo priemonių sistemą kultūros centruose. Kiekybinis tyrimas pasirinktas, siekiant identifikuoti kultūros centrų darbuotojus motyvujančius veiksnus, kadangi motyvavimo priemonių sistema turi atliepti darbuotojų poreikius.
4. Taikomos pavienės motyvavimo priemonės, kurias vadovai pasirenka vadovaudamiesi savo nuožiūra ir atsižvelgdami į turimus išteklius. Sistemingas darbuotojų motyvavimas nevyksta, kadangi jį riboja finansinių išteklių trūkumas. Kultūros centruose nėra karjeros galimybių, tačiau vadovai daug dėmesio skiria darbuotojų savirealizacijai. Motyvuojant kultūros centrų darbuotojus, taikomos piniginės, nepiniginės ir psichologinės motyvavimo priemonės. Įstatymai numato galimybę kultūros centrų vadovams motyvuoti darbuotojus piniginėmis priemonėmis, tačiau tam trūksta finansų. Nepiniginės motyvavimo priemonės naudojamos kultūros centruose yra sąlygų, kelti kvalifikaciją ir mokytis, sudarymas, skatinimas komandiruotėmis, laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis, darbo aplinkos gerinimas ir aprūpinimas darbo priemonėmis. Nepiniginės motyvavimo priemonės taip pat

taikomos tuo atveju, kai turima pakankamai išteklių, nes kultūros centrų vadovams jos yra patrauklesnės. Nepiniginės motyvavimo priemonės ne tik motyvuoja darbuotojus, bet turi ir kitokios tiesioginės naudos organizacijai. Psichologinės motyvavimo priemonės taikomos kultūros centruose yra teigiamų santykių kūrimas, karjeros galimybės atsilaisvinus kitai darbo vietai, galimybių, išreikšti savo nuomonę, sudarymas, darbo įvertinimas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, komandos formavimas, lankstaus darbo grafiko galimybė, darbuotojų informavimas, savirealizacijos galimybių sudarymas bei asmeninės atsakomybės skyrimas. Psichologinės motyvavimo priemonės įstaigai finansiškai nekainuoja, tačiau reikalauja daugiau vadovo laiko. Šių priemonių visuma laikoma kultūros centrų motyvavimo priemonių sistema.

5. Kultūros centrų darbuotojus motyvuoja galimybė realizuoti idėjas ir parodyti turimus sugebėjimus, iššūkiai, galimybė tobulėti ir pritaikyti žinias, lanksčios darbo sąlygos, autonomiškumas, įtraukimas į sprendimų priėmimą, darbas komandoje, geri santykiai su kolegomis, karjeros galimybės, įvertinimas, darbo vietos saugumas. Motyvacija mažėja, kuomet minėtos motyvavimo priemonės nėra taikomos. Taip pat neigiamą įtaką darbuotojų motyvacijai turi monotoniška veikla, stresas ir nesėkmės.
6. Kokybinio tyrimo metu identifikuota kultūros centrų motyvavimo priemonių sistema papildyta priemonėmis, kurios motyvuoja kultūros centrų darbuotojus, nurodyta motyvavimo priemonių koreliacija. Siekiant motyvuoti kultūros centrų darbuotojus pinigėmis motyvavimo priemonėmis, siūloma peržvelgti metinės veiklos vertinimo kriterijus ir papildyti užduotis iššūkiais, atitinkančiais darbuotojo galimybes ir kultūros centro tikslus. Gerai ir labai gerai įvertinti tuos darbuotojus, kurie sėkmingai įvykdė paskirtus iššūkius. Skatinant nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis, siūloma prioritetine sritimi laikyti aprūpinimo darbo priemonėmis veiksnį bei organizuoti reguliarias darbuotojų išvykas į kitus kultūros centrus. Atsižvelgiant į kultūros centrų finansines problemas, daugiausia dėmesio skirta psichologinių motyvavimo priemonių tobulinimui. Apjungtos teigiamų santykių ir komandos formavimo priemonės. Komandos formavimo priemonės pateiktos kaip vienas iš būdų kurti teigiamus santykius. Komandos formavimui taip pat pateiktos priemonės. Savirealizacijos galimybių sudarymas, kartu su naujai įtrauktomis iššūkių ir įvairių užduočių skyrimo priemonėmis, tapo būdais įgyvendinti motyvuojantį darbo planavimą. Įtraukimas į sprendimų priėmimą, asmeninės atsakomybės skyrimas ir lankstaus darbo grafiko galimybė apjungti ir, pridėjus naujus aspektus (galimybė nuspręsti kaip atlikti paskirtas užduotis, galimybių išreikšti savo nuomonę sudarymas), sudaryta autonomijos suteikimo motyvavimo priemonė. Visa minėtų priemonių visuma sudaro patobulintą kultūros centrų motyvavimo priemonių sistemą.

Autorės suformuluotas ginamasis teiginys, kad kultūros centrų vadovai skiria nepakankamai dėmesio darbuotojų savirealizacijos galimybėms, nepasitvirtino. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, jog kultūros centrų vadovai skatina darbuotojų savirealizaciją ir stengiasi tam skirti turimus išteklius.

Ginamasis teiginys, jog kultūros centrų vadovai daugiau ieško finansinio skatinimo galimybių nei stengiasi motyvuoti psichologinėmis motyvavimo priemonėmis, nepasitvirtino, kadangi kultūros centrų vadovai taiko įvairias psichologines motyvavimo priemones.

Iškelta hipotezė, jog finansinis skatinimas nėra labiausiai motyvuojantis veiksnys kultūros centrų darbuotojams, pasitvirtino. Išanalizavus kiekybinio tyrimo rezultatus, paaiškėjo, kad labiausiai motyvuojantys veiksniai yra emocinis pasitenkinimas, tarpusavio santykiai, darbo aplinka, socialinis užtikrintumas.

Hipotezė, jog kultūros centrų darbuotojams savirealizacija yra labiausiai motyvuojantis veiksnys, nepasitvirtino. Savirealizacija yra vienas iš motyvuojančių veiksnių, tačiau nėra labiausiai motyvuojanti priemonė.

REKOMENDACIJOS

Remiantis atliktu tyrimu, kultūros centrų vadovams rekomenduojama:

- Stengtis darbuotojų motyvavimą vykdyti nuolat. Neturint pakankamai išteklių motyvuoti finansiškai ir nepiniginėmis motyvavimo priemonėmis, orientuotis į motyvavimą psichologinėmis priemonėmis, tokiomis kaip didesnis autonomijos suteikimas (lankstus darbo grafiko galimybė, įtraukimas į sprendimų priėmimą, asmeninės atsakomybės skyrimas, galimybė nuspręsti kaip atlikti paskirtas užduotis, galimybių išreikšti nuomonę sudarymas).
- Siekti, jog metinis veiklos rezultatų vertinimas netaptų demotyvuojančiu veiksniu. Trūkstant finansinių išteklių darbuotojų atlyginimų kintamajai daliai už įvertinimą gerai ir labai gerai, metinės veiklos užduotis papildyti kultūros centro tikslus ir darbuotojo funkcijas atitinkančiais iššūkiais. Metinės veiklos rezultatus vertinti pagal griežtesnius kriterijus, kad gerai ir labai gerai įvertinti būtų tik aukštus rezultatus pasiekę darbuotojai.
- Išsiaiškinti darbuotojų karjeros lūkesčius. Atsižvelgiant į tai, jog kultūros centrų darbuotojai beveik neturi galimybių kilti karjeros laiptais, būtina išsiaiškinti darbuotojų karjeros siekius, ieškoti alternatyvų. Viena jų – darbuotojo funkcijų koregavimas.
- Prioritetine motyvavimo priemone laikyti aprūpinimą darbo priemonėmis. Darbuotojai, neturintys darbo priemonių savo funkcijoms atlikti yra ne tik demotyvuojami, tačiau kenčia ir kultūros centro veiklos kokybė. Kultūros centrų vadovai turėtų siekti, jog aprūpinimas darbo priemonėmis apskritai nebebūtų įvardijamas kaip motyvuojantis veiksnys, kadangi ir LR Darbo kodeksas numato, kad darbdavys privalo suteikti darbuotojui reikalingas darbo priemones.
- Dalintis gerąja motyvavimo patirtimi su kitų kultūros centrų vadovais. Sužinojus 5-ųjų kultūros centrų vadovų naudojamą motyvavimo priemones, išryškėjo keli kūrybingi sprendimai. Vienas jų – kultūros centrų darbuotojų šokių užsiėmimai. Vertinga išsiaiškinti, kokias unikalias motyvavimo priemones taiko ir kitų kultūros centrų vadovai, todėl rekomenduojama šį klausimą iškelti kultūros centrų vadovų susitikimuose.

LITERATŪRA

1. Adomaitytė, G., Girdvainytė, V. (2016). Motyvacijos metodai šiuolaikinėse įmonėse. *Akademinio jaunimo siekiai: ekonomikos, vadybos ir technologijų žvalgos*, 32–40.
2. Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
3. Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: does public service motivation matter? *International public management journal*, 13(3), 213–246.
4. Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R. (2010). Pasitenkinimo darbu tyrimas universiteto darbuotojų grupių atvežui. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 22(3).
5. Bakševičius, L., Račkutė, A. (2007). Studentų kontrolės lokuso ir kauzalinės atribucijos sąsajos. *Tiltai*, 2(39), 101–111.
6. Ball, B. (2012). *A summary of motivation theories*. Prieiga per internetą: <https://www.yourcoach.be/blog/wp-content/uploads/2012/03/A-summary-of-motivation-theories1.pdf>
7. Bartkevičiūtė, I. (2007). *Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje*. Prieiga per internetą: http://eia.libis.lt:8080/archyvas/viesas/20110301220538/http://www.lkdte.lt/lkdte/moko-medz/01_Bartkeviciute.pdf
8. Brewer, G. A., Brewer Jr, G. A. (2011). Parsing public/private differences in work motivation and performance: An experimental study. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(3), 347–362.
9. Bručkutė, R., Paužuolienė, J., Docienė, V., Vaitiekus, A. (2012). Uždarosios akcinės bendrovės motyvavimo poveikis darbuotojams. *Vadyba*, 1(20), 29–36.
10. Buelens, M., Van den Broeck, H. (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public administration review*, 61(1), 65–74.
11. Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving. *Management*, 3(2), 232–234.
12. Chlivickas, E., Papšienė, P., Papšys, A. (2009). Žmogiškieji ištekliai: strateginio valdymo aspektai. *Verslas, vadyba ir studijos*, 7, 51–65.
13. Dan, Z. (2015). Differences in work motivation between public and private sector organizations. *American Journal of Business, Economics and Management*, 3(2), 86–91.

14. Dargužytė, G. (2007). Konsultantų motyvavimo sistema. *Jaunasis mokslininkas*. Prieiga per internetą: http://jaunasis-mokslininkas.asu.lt/smk_2007/vadyba/Darguzyte_Gintare.pdf
15. Deckers, L. (2018). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental*. New York: Routledge.
16. Dewhurst, M., Guthridge, M., Mohr, E. (2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*, 1(4), 12–15.
17. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, R. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešoji politika ir administravimas*, 34, 122–138.
18. Drawsheh, A. (2016). *Motivation definition and general characterization*. Prieiga per internetą: <http://repo.kspi.kz/bitstream/handle/item/334/Motivation%20definition%20and%20general%20chatacterization.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
19. Dromantaitė, A., Raišienė, A. G., Račelytė, D., Jurčiukonytė, A., Vyšniauskienė, L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
20. Dubauskas, G. (2006). *Organizacinė elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
21. Furnham, A. (2014). *The New Psychology of Money*. New York: Routledge.
22. Gailienė, I. (2006). Negalę turinčių asmenų subjektyvieji nedarbo faktoriai: darbo motyvacijos aspektas. *Specialusis ugdymas*, 2 (15), 135–146.
23. Gaižauskaitė, I., Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
24. Gaižauskaitė, I., Valavičienė N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
25. Galkienė, A., Jokubauskienė R. (2012). Mokytojų kauzalinės atribucijos stiliaus reikšmė paauglių, turinčių specialiųjų poreikių, ugdymo(si) veiklai. *Pedagogika*, 108, 86–95.
26. Grakauskaitė-Karockienė, D. (2006). Kūrybiškumo samprata įvairiose psichologinėse teorijose. *Ugdymo psichologija*, 16, 30–38.
27. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 142–151.
28. Gražulis, V., Račelytė, D., Dačiulytė, R., Valickas, A., Adamonienė, R., Sudnickas, T., Raišienė, A. G. (2015). *Žmogiškųjų išteklių valdymas*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.

29. Gražulis, V., Valickas, A., Dačiulytė, R., Sudnickas, T. (2012). *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: Žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
30. Grenčikova, A., Giščinskienė, J., Špankova, J. (2017). The role of leadership in motivating employees in a trading company. *Journal of security and sustainability issues*. 7 (2), 247–255.
31. Guizzo, D., Lewis, K., Ellis-Petersen, M., Harper, A., Murray, N., Stronge W. A. (2019). *A Shorter Working Week: A Radical and Pragmatic Proposal*. Prieiga per internetą: <http://autonomy.work/wp-content/uploads/2019/01/Shorter-working-week-final.pdf>
32. Jančiauskas, E. E. (2011). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
33. Kairys, A., Liniauskaitė, A., Brazdeikienė, L., Bakševičius, L., Čepienė, R., Mažeikaitė – Gylienė Ž., Rugevičius M., Žakaitienė, A., Žakaitis, P. (2017). Studentų akademinės motyvacijos skalės (SAMS-21) struktūra. *Psichologija*, 55, 41–55.
34. Kardelis, K. (2005). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Technika.
35. Kasiulis, J., Barvydienė, V. (2001). *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija.
36. Khoshnevis, H., Tahmasebi, A. (2016). The motivation system in a governmental organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 212–218.
37. King, N., Horrocks, C., Brooks, J. (2018). *Interviews in qualitative research*. London: sage.
38. Korsakienė R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros*. Vilnius: Technika.
39. Lazaroui, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*. 14, 97–102.
40. Lietuvos Respublikos Seimas. (2020). *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. (2020 m. sausio 1 d. Nr. XII–2603)*. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/asr>
41. Lietuvos Respublikos Seimas. (2020). *Lietuvos Respublikos valstybės ir savivaldybių įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo ir komisijų narių atlygio už darbą įstatymas (2020 m. sausio 1 d. Nr. XIII–3606)*. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2d8b78b0e79411e68503b67e3b82e8bd/asr>
42. Lietuvos Respublikos Seimas. (2020). *Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas (2020 m. sausio 1 d. Nr. X–1722)*. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.D0CD0966D67F/asr>

43. Lipinskienė, D. (2011). *Organizacinė elgsena*. Prieiga per internetą: http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2011_Organizacine_elgsena.pdf
44. Lipinskienė, D. (2012). *Personalo vadyba*. Prieiga per internetą: http://www.marko.lt/wp-content/uploads/2016/09/2012_Mokomoji_priemone_Personalo_vadyba.pdf
45. Locke, E. A., Latham, G. P. (2013). *New developments in goal setting and task performance*. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=UDgKbOkYbEgC&oi=fnd&pg=PP2&dq=locke+latham+goal+theory&ots=CC1iPgJcWy&sig=mh_rBd4l3TEOLUp4s2UfcyMBXD4&redir_esc=y#v=onepage&q=locke%20latham%20goal%20theory&f=false
46. LR Kultūros ministerija. (2019). *Premijos*. Prieiga per internetą: <https://lrkm.lrv.lt/lt/veikla/premijos>
47. Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation. *International Journal of Management, Bussines, and Administration*, 15 (1), 1–6.
48. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, 239–247.
49. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (34), 77–92.
50. Marcinkevičiūtė, L. (2006). Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai. *Tiltai*, (1), 11–18.
51. Marcinkevičiūtė, L., Petrauskienė, R. (2007). Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos. *Žemės ūkio mokslai*, 14 (2), 57–65.
52. Marcinkevičiūtė, L., Žukovskis, J. (2008). Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo tobulinimas: problemos ir perspektyvos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*. 110–116.
53. Martinkienė, J. (2010). Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje. *Vakarų verslo kolegija*. Prieiga per internetą: http://www.elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/1%20sekcija/I08_Martinkiene.pdf
54. Maslow, A. H. (1971). *Self-actualization*. Big Sur Recordings. Prieiga per internetą <http://www.sps70.org/SelfActualization082515.pdf>
55. Maslow, A. H. (2006). *Motyvacija ir asmenybė*. Vilnius: Apostrofa.
56. McLeod, S. (2018). *Skinner – Operant Conditioning*. Prieiga per internetą: http://www.academia.edu/download/43202324/Operant-Skinner_Article.docx
57. Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of management review*, 7 (1), 80–88.

58. Morkevičius, V. (2013). Viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygų vertinimai: Europos socialinio tyrimo duomenų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 12(3), 417–429.
59. Morkevičius, V., Telešienė, A., Žvaliauskas, G. (2008). Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVivo ir Text Analysis Suite. *Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas*. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/files/mokymai/NVivo/KKDA_20080914_esf%27ui.pdf
60. Mullins, L. J. (2016). *Management and organisational behaviour*. New York: Pearson.
61. Navaitienė, J. (2004). VPU student požiūris į profesinio rengimo kliūtis. *Pedagogika*, (70), 133–136.
62. Pakalniškienė, V. (2012). *Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
63. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 33–45.
64. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, (25), 7–18.
65. Palidauskaitė, J., Segalovičienė, I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. *Organizacijų vadyba*, 47, 73–90.
66. Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The motivation bases of public service. *Public administration review*, 367–373.
67. Philips, P. P., Phillips, J. J. (2019). Combining motivational forces to deliver team performance and a positive ROI. *Strategic HR Review*, 18(3), 109–115.
68. Podmoroff, D. (2005). *365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day – With Little or No Money*. Florida: Atlantic Publish Group. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=200zyYf-dU0C&oi=fnd&pg=PA9&dq=%22ways+to+motivate%22&ots=R0R1FI7D0Y&sig=74Ur_OynBQ_zO_iNeuAv14R0bak&redir_esc=y#v=onepage&q=%22ways%20to%20motivate%22&f=false
69. Rainey, H. G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
70. Raižienė, S., Gabrielavičiūtė, I., Ruzgaitė, U., Garckija, R. (2015). Suvoktas psichologinių poreikių patenkinimas mokykloje: kaip tai prognozuoja 13–18 metų mokinių prisitaikymas mokykloje? *Ugdymo psichologija*, (26), 44–56.

71. Reprezentatyvaus šalies verslo įmonių vadovų tyrimas. *Sprinter tyrimai*. (2018) Prieiga per internetą: https://spinter.lt/site/lt/vidinis_noslides/menutop/9/home/publish/MTA1MTs5Ozsw
72. Ritz, A., Neumann, O., Vandenabeele, W. (2016). Motivation in the public sector. *The Routledge handbook of global public policy and administration*, 2–16.
73. Rogers, C. R. (1954). Toward a theory of creativity. *ETC: A review of general semantics*, 249–260.
74. Skačkauskienė, I., Kiselevskaja, A. (2014). Telekomunikacijų įmonių darbuotojų darbo motyvacijos vertinimo rodiklių sistema. *Verslas: teorija ir praktika*, 15(3), 245–253.
75. Smedley, K., Whitten, H. (2006). *Age Matters. Employing, Motivating and Managing Older Employees*. London: Gower Publishing.
76. Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., Gilbert, D. R. (1999). *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. Prieiga per internetą: https://kupdf.net/download/vadyba-stoner-freeman-1999_59f34f87e2b6f5340f7d8ca3_pdf
77. Šavareikienė, D. (2008). *Motyvacija vadybos procese*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
78. Šavareikienė, D. (2012). Motyvo interpretacija motyvacijoje. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1(25), 46–51.
79. Šilingienė, V. (2000). *Personalo motyvavimo sistemos esmė, tikslai ir turinys: vadybos paradigma*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
80. Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.
81. Teng, L. S., Jayasingam, S., Zain, K. N. M. (2018). Debunking the Myth of Money as Motivator in Multigenerational Workforce. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 26(1), 129–148.
82. Teresevičienė, M., Tandzegolskienė, I. (2001). Mokytojų darbo motyvacijos ypatumai. *Pedagogika*, 12–21.
83. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. *Lietuvos teisės universitetas*
84. Vaitkevičiūtė, V. (2000). *Tarptautinių žodžių žodynas*. Vilnius: Žodynas.
85. Vanagas, R., Rakšnys, A. V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 13(2), 318–330.
86. Vinoy Vincent, T., Kumar, M. S. (2019). Motivation: meaning, definition, nature of motivation. *International Journal of Yogic, Human Movement and Sport Sciences*, 4(1), 483–484.

87. Virvilaitė R., Jefimov V. (2008). *Konkurencinio pranašumo įgijimas vidaus ir globalioje rinkoje*. Prieiga per internetą: http://distance.ktu.lt/kursai/verslumas/rinkos_aplinkos_tyrimai_I/fcontent.html
88. Wright, B. E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of public administration research and theory*, 14(5), 59–78.
89. Zakarevičius, P. Kontautienė, R., Gumuliauskienė, A., Pukelis, K., Savickienė, I. *Modernios organizacijų valdymo teorijos*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
90. Žaptorius, J. (2007). Darbuotojų motyvavimo sistemos kūrimas ir jos teorinė analizė. *Filosofija, sociologija*, 18(4), 105–117.
91. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Prieiga per internetą: <http://englishlangkan.com/produkt/E%20Book%20Research%20Design%20Cressweell%202014.pdf>
92. Bakanauskas, A. P., Bakanauskienė, I., Darškuvienė, V., Grebliauskas, A., Kvedaravičius, J., Lesionis, V., ... Viliūnas, V. (2011). *Organizacijų vadyba*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
93. Masiulis, K., Sudnickas, T. *Elitas ir lyderystė: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
94. Skinner, B. F. (1938). *Behavior of Organisms: An Experimental Analysis*. Prieiga per internetą: <http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/The%20Behavior%20of%20Organisms%20-%20BF%20Skinner.pdf>
95. Hamner, W. C., Hamner, E. P. (1976). Behavior modification on the bottom line. *Organizational Dynamics*, 4(4), 2–21.

PRIEDAI

Žemės ūkio bendrovių motyvavimo sistema

Materialinis atlyginimas	Saugumo garantijos	Socialiniai poreikiai	Pripažinimas	Saviraiškos poreikiai
1. Nuolat kintama darbo užmokesčio dalis	1. Fizinės darbo sąlygos tenkinančios higienos normatyvus ir darbuotojų reikalavimus	1. Vadovavimo metodikos užtikrinančios darbo našumą	1. Konkretūs darbuotojų įsitraukimo į sprendimų priėmimą principai	1. Darbo pobūdžio pajūvairinimas
2. Fiksuotos ar kintamosios premijos	2. Socialinis draudimas užtikrinantis darbuotojų socialinę apsaugą	2. Neformalių santykių palaikymas, užtikrinant gerą psichologinį klimatą darbe	2. Karjeros galimybės	2. Specializuotų užduočių skyrimas
3. Priedai prie darbo užmokesčio	3. Darbo laikas garantuojantis darbingumą	3. Informacijos sklaida visoje bendrovėje	3. Individualių ir grupinių pasiekimų vertinimas	3. Įgaliojimų delegavimas
4. Ryšys tarp užmokesčio ir darbo kokybės	4. Nemokamas darbuotojų sveikatos tikrinimas			4. Profesinių gebėjimų ir veiklos suderinamumas
5. Konkretūs kriterijai įvertinant darbo užmokestį				
6. Papildomos įmokos į pensijų fondą				

Šaltinis: L. Marcinkevičiūtė, R. Petrauskienė. (2007). Žemės ūkio bendrovių darbuotojų motyvavimo patirtis ir problemos. *Žemės ūkio mokslai*, 14 (2), 57–65.


Kultūros centrų darbuotojų motyvavimo klausimynas

Pasirinkite kultūros centrą, kuriame dirbate 

Joniškio kultūros centras


Pasvalio kultūros centras

Tauragės kultūros centras

Įvertinkite, kokią įtaką kiekvienas teiginys turi Jūsų motyvacijai 

	Labai padidina	Padidina	Neturi poveikio	Sumažina	Labai sumažina
Neturintis įvairovės darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė kelti kvalifikaciją ir tobulėti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sąlygos darbe įgyti naujų žinių ir įgūdžių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kūrybiškumo reikalaujantis darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas organizacijoje, kuri skatina darbuotojų tobulėjimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas lanksčiomis sąlygomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas, kuriame sudarytos galimybės laisvai išreikšti savo idėjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė dirbti iš namų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas, nesuteikiantis galimybių įgyvendinti savo idėjas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lankstaus darbo grafiko nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poilsio pertraukėlės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė nuspręsti, koku būdu atliksite paskirtas užduotis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Labai padidina	Padidina	Neturi poveikio	Sumažina	Labai sumažina
Monotoniškas darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė pasirinkti darbo krūvį	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas, kuriame tikimasi Jūsų iniciatyvos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė įgyvendinti savo asmeninius siekius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė darbe būti savimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lakstus, sukalbamas vadovas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Griežtų nurodymų, kaip atlikti funkcijas, nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Įvertinkite, kokią įtaką kiekvienas teiginys turi Jūsų motyvacijai 

	Labai padidina	Padidina	Neturi poveikio	Sumažina	Labai sumažina
Veikla, nekelianti iššūkių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, reikalaujanti didelės atsakomybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas, kuris orientuotas į rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas, teikiantis pasitenkinimo jausmą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, reikalaujanti susikaupimo stresinėse situacijose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkuravimas su kolegomis dėl statuso ir įtakos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas įtemptomis sąlygomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsakomybės už kitų darbuotojų gerbūvį ir tobulėjimą nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybių nuspręsti, kaip atlikti savo funkcijas, nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Labai padidina	Padidina	Neturi poveikio	Sumažina	Labai sumažina
Konkuravimas dėl paaukštinimo arba kitų pareigų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas, reikalaujantis priimti sprendimus įtemptomis sąlygomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas be streso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draugų darbe nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo diena pilna iššūkių ir pareigų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas nedideliu krūviu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buvimas ne lyderio pozicijoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbo diena pilna įvairių, skirtingų veiklų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovavimo atsakomybių nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė daryti įtaką organizacijos veiklos rezultatams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sąlygų vystyti naujus įgūdžius nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Įvertinkite, kokią įtaką kiekvienas teiginys turi Jūsų motyvacijai 🌟

	Labai padidina	Padidina	Neturi poveikio	Sumažina	Labai sumažina
Konkuravimas kasdieninėje darbo aplinkoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė dirbti komandoje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Daug laisvo laiko darbo metu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draugiškai besielgiantys kolegos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai tarpusavio santykiai su kolegomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individualus darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas, nereikalaujantis griežtų terminų laikymosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Labai padidina	Padidina	Neturi poveikio	Sumažina	Labai sumažina
Galimybė kontroliuoti darbuotojus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atsakomybės už kitų darbuotojų veiklą nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovaujančių pareigų atlikimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė vadovauti darbuotojų veiklai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Statuso organizacijoje turėjimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svarbių pareigų užėmimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas statuso neturinčiose pareigose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė daryti įtaką esminiams organizacijos sprendimams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagarbos savo atžvilgiu nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė daryti įtaką kitų žmonių sprendimams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė kilti karjeros laiptais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas be karjeros galimybių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė vadovauti kitiems darbuotojams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Įvertinkite, kokią įtaką kiekvienas teiginys turi Jūsų motyvacijai 🌟

	Labai padidina	Padidina	Neturi poveikio	Sumažina	Labai sumažina
Karjeros galimybių trūkumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė greitai pakilti į norimas pareigas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybių parodyti savo sugebėjimus nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Graži ir tvarkinga darbo aplinka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Labai padidina	Padidina	Neturi poveikio	Sumažina	Labai sumažina
Viešas įdėtų pastangų įvertinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kolegų pripažinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė dirbti iki pensijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vadovo pagyrimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veikla, kurioje maža nesėkmės tikimybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Didelė nesėkmės rizika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tikimybė patirti nesėkmę prieš kolegas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tikimybė patirti nesėkmę ir kolegų nusivylimą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerai apmokamas darbas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesąžiningas atlyginimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tinkamų darbo priemonių užtikrinimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atlyginimas orientuotas į darbo rezultatus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sąsajų tarp darbo užmokesčio ir įdėtų pastangų nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė užsidirbti daugiau pinigų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Finansinių paskatų nebuvimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė būti užtikrintu dėl esamos darbo vietos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas, kuriame darbuotojai nesmerkiami už padarytas klaidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbas, iš kurio galite būti atleistas be svarių priežasčių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

		Labai padidina	Padidina	Neturi poveikio	Sumažina	Labai sumažina
Nesaugi	darbo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vieta						
Darbo	vietos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
saugumo ir	perspektyvų					
trūkumas						
Jūsų lytis: 🇺🇸						
<input type="radio"/>						
Vyras						
<input type="radio"/>						
Moteris						
Jūsų amžius: 🇺🇸						
<input type="radio"/>						
Iki 25						
<input type="radio"/>						
26–35						
<input type="radio"/>						
36–45						
<input type="radio"/>						
46–55						
<input type="radio"/>						
Daugiau nei 55						
Jūsų išsilavinimas: 🇺🇸						
<input type="radio"/>						
Nebaigtas vidurinis						
<input type="radio"/>						
Vidurinis						
<input type="radio"/>						
Profesinis						
<input type="radio"/>						
Aukštesnysis						
<input type="radio"/>						
Nebaigtas aukštasis						
<input type="radio"/>						
Aukštasis						

Skalės ir teiginių grupės

Kūrybiškumas	Darbas, nesuteikiantis galimybių įgyvendinti savo idėjas
	Kūrybiškumo reikalaujantis darbas
	Darbas, kuriame tikimasi jūsų iniciatyvos
	Darbas, kuriame sudarytos galimybės laisvai išreikšti savo idėjas.
Orientacija į rezultatą	Darbas, kuris orientuotas į rezultatus
	Atlyginimas orientuotas į darbo rezultatus
Monotonija	Neturintis įvairovės darbas
	Monotoniškas darbas
	Veikla, nekelianti iššūkių
Tobulėjimas	Sąlygų vystyti naujų įgūdžių nebuvimas
	Darbas organizacijoje, kuri skatina darbuotojų tobulėjimą
	Sąlygos darbe įgyti naujų žinių ir įgūdžių
	Galimybė kelti kvalifikaciją ir tobulėti
Darbo sąlygų lankstumas	Lankstus, sukalbamas vadovas
	Galimybė pasirinkti darbo krūvį
	Poilsio pertraukėlės
	Lankstaus darbo grafiko nebuvimas
	Galimybė dirbti iš namų
	Darbas lanksčiomis sąlygomis
Savarankiškumas	Galimybių nuspręsti, kaip atlikti savo funkcijas, nebuvimas
	Griežtų nurodymų, kaip atlikti funkcijas, nebuvimas
	Galimybė nuspręsti, koku būdu atliksite paskirtas užduotis
Emocinis pasitenkinimas	Darbas, teikiantis pasitenkinimo jausmą
	Galimybė darbe būti savimi
	Galimybė įgyvendinti savo asmeninius siekius
Atsakomybė	Atsakomybės už kitų darbuotojų veiklą nebuvimas
	Atsakomybės už kitų darbuotojų gerbūvį ir tobulėjimą nebuvimas
	Veikla, reikalaujanti didelės atsakomybės
Stresas	Darbas, kuriame darbuotojai nesmerkami už padarytas klaidas
	Darbas, nereikalaujantis griežtų terminų laikymosi
	Darbas be streso
	Darbas, reikalaujantis priimti sprendimus įtemptomis sąlygomis
	Darbas įtemptomis sąlygomis
	Veikla, reikalaujanti susikaupimo stresinėse situacijose
Nesėkmės rizika	Tikimybė patirti nesėkmę ir kolegų nusivylimą
	Tikimybė patirti nesėkmę prieš kolegas
	Didelė nesėkmės rizika
	Veikla, kurioje maža nesėkmės tikimybė
Užimtumas	Daug laisvo laiko darbo metu
	Darbo diena, pilna iššūkių ir pareigų
	Darbas nedideliu krūviu
	Darbo diena, pilna įvairių, skirtingų veiklų
Vadovavimas	Galimybė vadovauti kitiems darbuotojams
	Darbas statuso neturinčiose pareigose
	Svarbių pareigų užėmimas
	Galimybė vadovauti darbuotojų veiklai
	Vadovaujančių pareigų atlikimas

	Vadovavimo atsakomybių nebuvimas
Įtaka	Galimybė daryti įtaką kitų žmonių sprendimams
	Galimybė daryti įtaką esminiams organizacijos sprendimams
	Galimybė kontroliuoti darbuotojus
	Galimybė daryti įtaką organizacijos veiklos rezultatams
	Buvimas ne lyderio pozicijoje
Konkurencija	Konkuravimas kasdieninėje darbo aplinkoje
	Konkuravimas dėl paaukštinimo arba kitų pareigų
	Konkuravimas su kolegomis dėl statuso ir įtakos
Darbas komandoje	Galimybė dirbti komandoje
Individualus darbas	Individualus darbas
Tarpusavio santykiai	Pagarbos savo atžvilgiu nebuvimas
	Gerai tarpusavio santykiai su kolegomis
	Draugiškai besielgiantys kolegos
	Draugų darbe nebuvimas
Karjera	Galimybė greitai pakilti į norimas pareigas
	Karjeros galimybių trūkumas
	Darbas be karjeros galimybių
	Galimybė kilti karjeros laiptais
Įvertinimas	Vadovo pagyrimas
	Kolegų pripažinimas
	Viešas įdėtų pastangų įvertinimas
	Galimybių parodyti savo sugebėjimus nebuvimas
	Statuso organizacijoje turėjimas
Atlygis už darbą	Finansinių paskatų nebuvimas
	Galimybė užsidirbti daugiau pinigų
	Sąsajų tarp darbo užmokesčio ir įdėtų pastangų nebuvimas
	Nesąžiningas atlyginimas
	Gerai apmokamas darbas
Socialinis užtikrintumas	Darbo vietos saugumo ir perspektyvų trūkumas
	Nesaugi darbo vieta
	Darbas, iš kurio galite būti atleistas be svarių priežasčių
	Galimybė būti užtikrintu dėl esamos darbo vietos
	Galimybė dirbti iki pensijos
Darbo aplinka	Graži ir tvarkinga darbo aplinka
Darbo priemonės	Tinkamų darbo priemonių užtikrinimas

Temos, kategorijos ir subkategorijos, bei jų pagrindimas ištraukomis iš interviu protokolo.

Tema	Kategorija	Subkategorija	Ištraukos iš interviu protokolo
Piniginės motyvavimo priemonės	Premijų mokėjimas	Už ypatingą projektą Valstybinės premijos Už pasiekimus	<p>„yra galimybė už, jeigu tais metais įvykdė kažkokį labai ypatingą dalyką, labai ypatingą projektą, labai ypatingai kažką, tai galima skirti vieno mėnesio darbo užmokesčio premiją“ (1).</p> <p>„Teikiu dar į valstybines premijas, teikimus rašau darbuotojam, nes yra, kultūros ministerijos yra nemažai ten tų premijų, kur galima teikti darbuotojus“ (1).</p> <p>„Bet dabar yra savivaldybė jau duoda nu tokį... Nors kas tas penkiasdešimt eurų yra žmogui“ (5).</p> <p>„praeitais metais turėjom premijas išmokėjom pirmą kartą irgi kaip motyv... ne visiem darbuotojam, bet tiem, kurie tikrai atsineša į tą darbą, pasiekimus rodo ir taip toliau“ (3).</p> <p>„bet jeigu yra didžiuliai iššūkiai ir taip toliau, iš sutaupyto mokesčio fondo žmogus gauna vienkartinę premiją, arba jeigu papildomos funkcijos, didesni iššūkiai, stengiuosi, kad gautų keletą mėnesių iki to, ką leidžia įstatymas“ (2).</p> <p>„suprantat kaip, pagal naują darbo kodeksą, seniau aš taip truputėlį laisviau galėjau, dabar yra vieną kartą per metus gauti, sakykim, premiją“ (2).</p> <p>„Praeitais metais, kaip ir minėjau, pirmą kartą išmokėjom premijas. Gavosi nedaug tenais, pagal vėlgį, pagal aiškų, pagal pasiekimus, bet vieniem žmonėm šimts penkiasdešimt eurų gavosi, kitiem šimtą gavo, nu bet vis į kišenę, ne iš“ (3).</p>
	Priedų mokėjimas	Už kasmetinį darbo vertinimą gerai ir labai gerai Už papildomą darbo krūvį	<p>„Vertinimai yra metų pabaigoj, už gerą darbą yra mokami priedai“ (1).</p> <p>„Mokami priedai už darbuotojų įvertinimą labai gerai ir gerai“ (1).</p> <p>„Šiomet yra tokie metai, kad priedams, va dabar kaip tik mes juokėmės susėdę, kad priedams iš viso mūsų biudžete, mes iš vis prieš du mėnesius, prieš tris, turėjom dešimt tūkstančių skolą, nes ta prasme, būtumėm neužtekę, jeigu būtų kas nors nesirgęs, dar ką nors. Tai šiomet pirmą kartą lieka tiek mažai, tik 200 eurų ant 70 darbuotojų, tai paskaičiavom, kad nuskaičiavus mokesčius po eurą septyniasdešimt kiekvienam išėitų“ (4).</p> <p>„Aišku didieji renginiai ir motyvacinėj sistemoj, galima sakyti, jau žmonės žino, kad bus ir finansinis paskatinimas. Nėra taip, kad atidirbau arba ne. Turiu renginį, renginių krūvą, užimtumo, iššūkių ar neturiu, tai yra lygiai tas pats. Tikrai ne“ (2).</p>
	Papildomo darbo galimybės		<p>„Dar kitas dalykas, tai, kad aš, kai atsiranda kažkokie tai tarkim, kažkokie dar... etato dalys, dar kažkas, tai tiesiog motyvacijai naudoju tokį dalyką kaip skatinimu, dar prašau, nori, kolektyvą imk, gali turėti... Šiaip yra žmonių, kuriems nu labai reikia pinigų, tai sakau va yra budėtojas. <...> bet jeigu tas žmogus mato, kad jam reikia, tiesiog tokių pagalbinių darbų, pridėtinių darbų.“ (5).</p>
Nepiniginės	Darbo aplinkos gerinimas, aprūpinimas darbo priemonėmis	Instrumentų pirkimas	<p>„stengiamasi sukurti jaukią darbo aplinką“ (1).</p> <p>„Yra instrumentai perkami, ar tenais rūbai, <...> ar spektakliui premjeroms yra daugiau duodama tiems, kurie daugiau kažkokių pasiekimų turi ir į tai visą laiką atsižvelgi, paprastai“ (3).</p>

		Rūbų kolektyvui pirkimas	„virtuvėlės įkūrimas, kad jie turėtų kur papietaut, kur pasišildyt maistą, kur atsipūst nuo išorės ir taip toliau“ (2).
		Virtuvėlės įrengimas	„paprastas dalykas patogi, specialiai tam žmogui kėdė, kurią pats išsirinko, kad jam patogų dirbti prie kompiuterio, darbo vietos, ergonominė ir visi reikalai“ (2).
		Kabineto baldų atnaujinimas	„vėlgi pagal tą, pasiekimus, jeigu ten pirma kategorija kolektyvo, antra kategorija, vėlgi duodamos yra kažkokios tai, ar tai rūbai kažkokie perkami, ar instrumentai papildomai, tai yra materialinė bazė gerinama, kiek įmanoma“ (3). „materialinė bazė perkama, kažkokie tai atsižvelgus į tų žmonių pasiekimus, norą ir t. t.“ (3).
Sąlygų kelti kvalifikaciją bei mokytis sudarymas		Seminarų mokesčio apmokėjimas	„Visada išleidžiu į seminarus, esant galimybei dar ir apmoku. Ir netgi pati pasiūlau, kad važiuokit į seminarus“ (1).
		Transportas ar jo išlaidų apmokėjimas	„Skatinu, inicijuojau, jeigu matau, kad, sakykime, nes tų finansų yra tiek, kiek yra, tada bandau pirkt lektorius, kad jie kiek įmanoma tobulėtų. Net jau kalbam apie patį tobulėjimą, iniciavau, kad prasidedant kiekvienam sezonui vyktų sakykime teatro diena, vokalo diena, šokių diena, kai visą komandą kviečiame iš visų rajonų, visus žmones, tiesiog darom tokius... diskusijas, karštas diskusijas, bandom diskutuoti, kviečiamės lektorius, kad įsiterptų, kaip sakykime, teatrui, kad naujų pamatytų kitų veidų“ (2).
		Seminarų įstaigoje organizavimas	„pavyzdys, biudžete yra numatyta 30 eurų žmogui metams kvalifikacijai. Tai neužtektų nei vieno seminario, bet tai yra spec. Lėšos, kiti dalykai. Kaip pavyzdys, jeigu jau išgirdau, kad kažkas daro, tai aš dešimt, dvylika suorganizuojau, tegul jie važiuoja, susidaro pilnos salės. Tada apmokam komandiruotę, apmokam dar kažką, spec. Lėšos, iš renginių pinigų“ (2).
		Išleidimas į mokymus	„Seminarų mokesčiai jeigu yra kažkokie tai apmokam, turim dar tam lėšų, transportą turim, apmokam. Dabar daugelis važiuoja su savo mašinom, kurą apmokam kiek įmanomą. Turiu ir studijuojančią vieną režisierę, mokosi režisūrą, magistrą. Yra savivaldybės tvarka trisdešimčiai dienų išleisti į mokymosi atostogas, paliekant darbo užmokestį“ (3).
		Išleidimas į studijas	„Į mokslus išleidžiam, suteikiam tas mokymosi atostogas, tenais su tuo 100 procentų apmokėjimu už tą dieną, nors galėtumėm tiktais 50 ten tų procentų mokėti... Tai va. Bet jau suteikiam kiekvienam, kiek tik įmanoma“ (4).
		Apmokėjimas už mokymosi atostogas	„Nu tai manau, vėl dabar pasikartosiu, kad dešimt dienų per metus, kiek ten jau leidžia darbo kodeksas į mokslus važiuot išleidžiam visada, negaliu sakyti, bet išleidžiam kiek reik iš tikrųjų. Apmokam, jei važiuoja su autobusu ir mes negalim nuvežti, tada jau apmokam bilietus“ (4). „O kas liečia mokslo atostogas, darbo kodekse numatyta, kad būtina palikt ne mažiau, negu pusę atlyginimo, bet mes tai paliekam visą.“ (4). „Išleidžiam. Jinai darbe ir jinai išleidžiama yra mokytis, kitaip niekaip. Nes nu žmogus, ten kažkaip finansiškai motyvuot žinai, kad motyvacija paskui ateis, po diplomo, tai va, o po kol kas – nematerialus skatinimas. Nors tai ir materialus, nesakom, kad eikit į atostogas. O seminarus apmokam. Aš tik sakau kvieskitės kiek įmanoma aplinkui daugiau, kad mums būtų pateisinimas, kad vat du darbuotojai, o mes čia aštuonių vietų autobusėlį siunčiam, nes kitokio neturim. Tai va, tuo pačiu ir su kolegom“ (5). „kai būna vertinamai, jie turi tokį įpareigojimą, jau tokią užduotį mes jiems turim įrašę, kad per metus turi būti ne mažiau vienas seminaras“ (4).

			<p>„į mokslus važiuot išleidžiam visada, negaliu sakyti, bet išleidžiam kiek reik iš tikrųjų“.</p> <p>„Tai vienas dalykas – žinių, kitas dalykas – reikia matyt pasaulį. Nu negalim mes čia tam savam kaime, nu kiek tu čia gali tam katile puškuot. Jo. Čia kaip tiktai yra galimybė, reikia važiuot, važiuot, važiuot. <...> Labai, aš tai labai pats skatinu, nes žinau kiek iš visur aš pats visko esu prisivežęs minčių, idėjų ir bendrai – suvokimo“ (5).</p> <p>„Turėjom, reiškia viena baigė aukštąjį, kita baigė aukštąjį, tai kiek tiktai galim visada skatinam. Išleidžiam.“ (5).</p> <p>„O seminarus apmokam. Aš tik sakau kvieskitės kiek įmanoma aplinkui daugiau, kad mums būtų pateisinimas, kad vat du darbuotojai, o mes čia aštuonių vietų autobusėlį siunčiam, nes kitokio neturim.“ (5).</p>
	Skatinimas komandiruotėmis	<p>Išleidimas į komandiruotę</p> <p>Komandiruotės išlaidų apmokėjimas</p>	<p>„Paimkim tas pačias komandiruotes, yra keleta žmonių, kurie keliauja ir į užsienius su savo kolektyvais, reprezentuoja kraštą, automatiškai jiems yra vis tiek duodama tokia motyvacija, jeigu dar ir pasiekimų yra, tai leidi juos tikrai ir apmoki tą vadinamą komandiruotę, dalinai kitas išlaidas, jeigu jos yra reikiamos apmoki“ (3).</p> <p>„Už komandiruotes, dabar nuo šių metų, jeigu viena diena tai nemokam. Viena diena nemokam, už dvi dienas jau mokam po tą 15 eurų kaip priklausau“ (4).</p>
	Laisvalaikio organizavimas įstaigos lėšomis	<p>Kitų kultūros centrų lankymas</p> <p>Lankytinų vietų lankymas</p> <p>Pramoginių išvykų organizavimas (baidarės ir kt.)</p> <p>Vakarėlių ir neformalių susitikimų organizavimas</p>	<p>„tradicija tapo, kultūros darbuotojų dieną, turime mes rugsėjį tarybos patvirtintą, tai šventė šventė, bet būtinai išvažiuot į kitą kultūros centrą“ (2).</p> <p>„Labai fainos tos kelionės pas kitus, iš tikrųjų, pažiūrėt kaip kiti gyvena, kaip ką turi, ko neturi, pasidžiaugt galbūt širdy, kad mes gal šitoj vietoj esam labiau pasitempę ir tos kelionės jau du metai aš turėjau, tai važiuom ir į Molėtus, važiuom ir... dar vieną miestelį važiuom, daba nebeatsimenu... Į Uteną“ (3).</p> <p>„darome du tokius jau šventinius susitikimus. Vienas būna vasara, irgi pagal pasirinkimą, ar prie vandens su nakvyne, ar ten kokia nors kelionė su autobusu“ (4).</p> <p>„viens mūsų darbuotojas turi, jis nuomoja, turi savo verslą, visai čia šalia, už dešimt kilometrų, tai mes jau taip visados būna arba prieš pradėdami rugpjūčio pati pabaiga arba rugsėjo ten pradžia arba prieš eidami atostogaut, tai čia liepos apie vidurį. Tai vat tie, tos išvykos ir aišku ten tos išvykos nu jos, aišku, linksmai visados baigiasi, bet yra dar ir kitos... čia tai tokia nu tiesiog gamtoj pabūt“ (5).</p> <p>„pavyzdžiui, tokios išvykos į kitus rajonus, ten įdomesnės vietos... Va dabar paskutinis buvo, šią vasarą buvo į Anykščius, tai va tai... Nevažiuom mes į Anykščių vyną (juokiasi), jo... Taupėm laiką, bet va vis tiek apėjom ir aišku tie dalykai dažniausiai būna susiję su lankymu, pas kolegas kultūros centruose apsilankyt, apsižiūrėt...“ (5).</p> <p>„būna, va dabar va bus gruodžio 29 darbuotojų Kalėdinis vakaras. Tai ten jau mes per metus juos maždaug stebim ir apdovanojam ten už tą, tai už tą, tai už tą...“ (4).</p> <p>„Ir yra tos Kalėdinės mūsų nominacijos, tokios daugiau dėl smagumo. Ten pavyzdžiui kokie nors metų kursai, metų, pavyzdžiui, koks nors metų pora.“ (4).</p>
Psichologinės	Lankstaus darbo grafiko galimybė		<p>„Stengiamasi sudaryti darbuotojam lankstų darbo grafiką“ (1).</p> <p>„Kitas sakykime toks dalykas, atidirbus, tiesiog išleidžiu pailsėt kokią dieną... Kitas, sakykime, motyvacinė sistema yra, retas atvejas, kad išeitų į nemokamas.“ (2).</p>

			<p>„Darbo grafikas jis yra dokumentaliai, jo, jis yra čia sudėtas, bet jiems yra vis tiek suteikta laisvė, ypač mėgėjų meno kolektyvų vadovams, jiems... Man svarbiausia, kad vyktų repeticijos ir pats rezultatas“ (4).</p> <p>„O taip tai manau jie turi laisvę, pakankamai gerą laisvę, jeigu jie tenais, jeigu jiems ten reikia, jie visą laiką gali ateiti pasiprašyti jau tos laisvos dienos.“ (4).</p> <p>„niekada nedirstu pasakyt, kad nevažiuok, nes čia tų reikalų žmonėms, tai kažkam reik apsipirkt, dar kažkas... Nėra čia gi taip, čia gi ne kareivinės yra.“ (5).</p>
Teigiamų santykių kūrimas	<p>Kavos pertraukėlių darymas</p> <p>Bendrų pietų organizavimas</p> <p>Domėjimasis asmenine darbuotojo gerove</p> <p>Konfliktų valdymas</p> <p>Darbuotojų kabinetų sugrupavimas</p>	<p>„stengiamasi sukurti jaukią darbo aplinką ir tarpusavio santykius“ (1).</p> <p>„Nu stengiuos pasidomėti jų, sakysim, šeima, bitėm, ūkiu, pabendrauti, kavos išgerti“ (1).</p> <p>„O kas liečia darbuotojų tarpusavio santykius, tai aišku, kyla konfliktų kartais, tai kai gaunu kažkokius skundus, tai pirmiausia prašau išsiaiškint tarpusavy dviese, jeigu nepavyksta, tada kviečiuos pas save į kabinetą ir tada pabūnu moderatorium“ (1).</p> <p>„administracija ir kūrybiniai darbuotojai geria kavą du kartus dienoj ryte ir po pietų, tai tą patį daro ir techninis visas personalas, pradedant valytoja, ūkio dalim, visa pilnumoj, vairuotojas ir t. t“ (2).</p> <p>„tarkim vat ta pati ar ne boso diena kažkokia tai ar grįžtam tarkim iš kelionės, aš pats irgi kolektyve dainuoju, tai visą laiką stengiuos pasikviest visus čia prie stalo“ (3).</p> <p>„Stengiuos visą laiką, jeigu koks konfliktas ir įvyksta sodintis prie savęs, kad jie tarpusavy išsi... išsišnekėtų, nes tas išsikalbėjimas tai pats pirminis yra dalykas“ (3).</p> <p>„su kiekvienu stengiuosi išsiaiškint iki galo viską, nu taip jau, kokios ten problemos, ar ką nors“ (4).</p> <p>„Aš netgi maišau ir nesodinu į vieną kabinetą žmonių, kurie labai šalia dirbantį darbą dirba. Dėl paprasto dalyko. <...> Dėliuju taip, kad jie vienaip ar kitaip turėtų tuos skirtingus savo darbus, nes tas bendrystei reikalingas yra dalykas“ (5).</p> <p>„Tie visi mūsų, tas reiškia, bendros kavos gėrimas, tai čia yra tokie, kaip sakyti, kasdieninis ritualas“ (5).</p>	
Darbo įvertinimas	<p>Pagyrimas tiesiogiai</p> <p>Pagyrimas socialiniuose tinkluose</p> <p>Pagyrimai viešai</p> <p>Pagyrimai susirinkimuose</p> <p>Padėkos raštų įteikimas</p>	<p>„Stengiuosi vertinti bet kokias pastangas. Nelaukti, ta prasme, kad tai būtų nudirbtas kažkoks baisulinis, didelis darbas. Stengiuos pastebėti ir menkiausias, kaip pasakyt, ypač iniciatyvas“ (1).</p> <p>„Iš tikrųjų taip, kartais ir pats save pagaunu, per daug stengiuosi džiaugtis mažmožiais ir kartais mažmožiai užgožia ir dideli darbai lieka tokie pakibę, bet jie daugiau komandinę... patys savimi džiaugtis, kažkaip, nu... Bet už kiekvieną mažą mažytį tikrai stengiuosi pasidžiaugti“ (2).</p> <p>„saviem žmonėm stengiuosi po kiekvieno renginio, po kiekvieno jų postu bent jau pasakyti ačiū, kiek tas įmanoma.“ (3).</p> <p>„Kai praeina jiems renginiai, aš paskambinu paklausti kaip jiems sekėsi. Nu ir labai dažnai aš vartoju žodį – šaunuolė, šaunuolis, šaunuolė, šaunuolis...“ (4).</p> <p>„per susirinkimus vat irgi laikaus tos tendencijos, kad būtent girk prie visų, peik atskirai.“ (4).</p> <p>„Bet šiaip jeigu sakau, tai sakau visada nuoširdžiai, bet jeigu reikia... vat neišspaudžiu iš savęs tokio avansinio“ (5).</p> <p>„Jisai turi žinot, kad mes juo pasitikim ir tie žmonės, kurie ten dirba, jie turi žinot mūsų nuomonę.“ (5).</p> <p>„Yra galimybė apdovanoti padėkos raštais, tiek kultūros centro direktoriaus, tiek mero padėkos raštais, tiek skyriaus savivaldybės padėkos raštais“ (1).</p>	

	Apdovanojimų įteikimas	<p>„Tai padėkos... Yra ir čia tų padėkų. Kartais prašom savivaldybėj, mes patys parašom, kad įteiktų už kokią nors svarbesnį...“ (4).</p> <p>„Turim kultūros darbuotojų tą dieną ir teatralizuotus apdovanojimus „Skruzdė“. <...> jau koki penki metai mes tą dieną stengiamės pagerbt savo žmones. <....> Pasidarom nominacijas, patys mūsų darbuotojai rajono ir centro renka“ (3).</p> <p>„būna, va dabar va bus gruodžio 29 darbuotojų Kalėdinis vakaras. Tai ten jau mes per metus juos maždaug stebim ir apdovanojam ten už tą, tai už tą, tai už tą...“ (4).</p> <p>„ką gali biudžetinė įstaiga, aišku, padėkos raštas, padėka, oficiali padėka, asmeninė padėka – tokie dalykai“ (2).</p> <p>„pagerbt žmogų, nu taip, aišku, nuvalkioti tie padėkos raštai yra, bet tai nedaryt savoį bent tokioį uždaroį aplinkoį, bet tai daryt viešumoį.“ (5).</p>
	Įtraukimas į sprendimų priėmimą	<p>„Nes jie patys turi siūlyti sprendimo variantus, kokios priemonės būtų priimtinos, efektyviausios, tai ne aš jiems nurodau, ne aš jiems sakau, kad bus taip ir taip, o siūlau, kad jie patys pateiktų kaip padaryt. Darbuotojai į diskusiją įtraukiami beveik visom temom“ (1).</p> <p>„Darbuotojai tikrai dalyvauja sprendimų priėmime. Labai aktyvi pas mus yra profsąjunga, tai sakykime, personalo ar dar kažkokiais klausimais tikrai dalyvavimas yra labai didelis ir pagaliau kolektyvinė sutartis“ (2).</p> <p>„kaip sakau, gerai, aš galiu priimt sprendimą, bet mažuosius sprendimus tai jūs priimat“ (5).</p> <p>„Aišku, yra jeigu vyksta kažkokie struktūriniai pakeitimai, tai tą išanalizavimą situacijos darom su skyrių vadovais, nes reikia nu iš visų pusių pasižiūrėt.“ (5).</p> <p>„Manau, kad tas kartojimas misijos ir vizijos, jisai... Nu mes kažkaip sėdėjom ir patys jas formavom.“ (5).</p>
Darbuotojų informavimas	<p>Informavimas susirinkimų metu</p> <p>Informavimas individualaus pokalbio metu</p> <p>Informacinių technologijų pagalba</p>	<p>„Tik priimant į darbą, realiai. Yra pakankamai detalai aptariama, ką jisai turi veikti, kokios jo yra funkcijos. Ir paskui dar kažkiek tai, per kiekvienų metų vertinimą“ (1).</p> <p>„Vėlgį, kuo mažiau žino darbuotojai, tuo didesnės interpretacijos. Tai irgi patirtis savo rodo, kad reikėtų. Kuo toliau, tuo dažniau vis stengiuos tą dalyką daryt, kartais net per dažnai...“ (1).</p> <p>„mažiausiai vieną kartą mėnesį visi suvažiuoja, gryninamės, visi... visos problemos yra išsakomos“ (2).</p> <p>„Ta prasme darbuotojas funkcijas savo žino, bet per vertinimus metų gale kažkiek reikia aptarti.“ (2).</p> <p>„Kiekvieną savaitę mes turime posėdį, kur susirenka pradedant ūkio dalim, meno darbuotojais, tai vienas baras, kur informacija perduodama, kitas baras atskirai renkasi meno darbuotojai, kurie dirba mieste ir kitas baras, kai susirenka visa įstaiga, kur tada vyksta mokymai ir darbo saugos visi dalykai, visa pilna informacija, visa strategija mėnesio“ (2).</p> <p>„pradžioj metų turim gi ir susitikimus su kiekvienu dėl kintamosios dalies, tai apskaitam visą laiką kas laukia šiais metais, ką reikėtų taisyti, ko reikėtų netaisyti, ko reikėtų tobulinti...“ (3).</p> <p>„Kiekvieną mėnesį būna darbuotojų susirinkimai, ir tuos susirinkimus, kadangi jie kiekvieną mėnesį, tai mes tos informacijos stengiamės pakankamai taip ne po daug pateikti, nes mes dar turim ir ten sistemą bendrą tokią, ten ir elektroninį paštą, kur ten visa informacija, bendrą mesendžerį darbuotojų, kur tenais viskas“ (4).</p>

		<p>„Tai tada kviečiausi čia kiekviena ir su juo kalbėjau, na irgi, va dar skaičiavimo mašinėlė likusi, kad va pasiimu tuos lapus, pavyzdžiui, pasiimu tuos lapus, aš jiems ir rodau, va čia...“ (4).</p> <p>„O šiaip tai aptarinėt, tai mes aptarinėjam. Viskas atvirai. Niekur niekam nemeluojau“ (5).</p> <p>„žinau, kad gerai veikia metinis pokalbis. <...> principai tie patys turi būt, kad noriu pasakyti darbuotojui kokių lūkesčių aš turiu, ko negavau ir klausiu kas neleidžia.“ (5).</p> <p>„niekada negalim stabdyt jeigu prasideda diskusija. Ne, jokiū būdu, tiktais pirmyn. Nes čia geriau sugaišti valandą laiko, negu paskui atitaisinėt metais, mėnesiais, atitaisinėt ko nesusišnekėjom“ (5).</p>
Asmeninės atsakomybės skyrimas		<p>„Yra funkcijos, kurias atlieka centras, kiekvienas darbuotojas žino savo funkcijas ir jie yra patys atsakingi už šitų funkcijų įgyvendinimą. Neinu ir nespaužiu, nekontroliuoju, nes laikiu, kad būtų prisiimta pilna atsakomybė už savo veiksmus“ (1).</p> <p>„Atlyginimą gaunam mes visi ir atsakomybę nešame mes visi, nes kuo labiau kišasi administracija arba bando kontroliuoti, tuo gaunas blogiau“ (2).</p>
Karjeros galimybių sudarymas		<p>„Jeigu tu gerai užsirekomendavai, aišku, jeigu atsirado vieta, sakysim, tai taip, kodėl gi ne. Visada prašom ir visą laiką tu, nu netaikysi gi žmogaus, kuris yra tinkamesnis kitur, netaikysi toj pačioj vietoj, jeigu tu matai, kad jisai gali padaryt daugiau ir kitoj vietoj jisai dar geriau tiktų“ (1).</p> <p>„Jei atsilaisvina kokia vieta, tai pirmiausiai pasiūlau saviems, į tą bendrą parašau – atsilaisvino vieta, gal yra norinčių“ (4).</p> <p>„Jei tik atsiranda vieta“ (5).</p>
Savirealizacijos galimybių sudarymas		<p>„Stengiuosi visada palaikyt kiekvieną idėją, tiek morališkai, kiek tiktais įmanoma – fiziškai, savo darbu, kiek įmanoma ieškant finansinių išteklių. Skatinu, giriu ir visos naujos idėjos sveikintinos“ (1).</p> <p>„Viskas yra atvira. Kaip pavyzdys, jeigu sugalvojau kažką, pamačiau gražaus ir noriu parodyti savo ratui, ta prasme pačiam kultūros centre, visą laiką visos sąlygos.“ (2).</p> <p>„aš juokauju – durnų idėjų nebūna, kvailių nebūna, jos visos yra galbūt sunkiai įgyvendinimas, bet iš kvailių geriausiai ir įvyksta dalykai, patys patys geriausi.“ (2).</p> <p>„Jie turi visišką laisvę daryti, tiktais lėšų ne visada būna“ (4).</p> <p>„Bet va tas būtent kūrybinis, kūrybingumo skatinimas yra, man atrodo, nu išlyga, išlyga yra, bet pirmiausia, kad tau yra visiška laisvė duota, imk. (5).</p> <p>„tu esi kūrybinis darbuotojas ir žinok vieną dalyką, kad niekada nesakysiu ne. Tiktai yra vienas dalykas, kad tai koks yra tavo kūrybinis darbas, tai nuo tavęs priklauso ir nuo tavęs priklauso kiek tu naudosis savi cenzūrą ir savikritiką“ (5).</p>

	Komandos formavimas	<p>Pokalbių metu</p> <p>Visų darbuotojų įtraukimas į bendro tikslo siekimą</p> <p>Įtraukimas į užimtumą po darbo</p>	<p>„Tai čia ta komanda formuojama tikrai kažkokių pokalbių metu, ypač neformalių susiėjimų metu“ (1).</p> <p>„Per pasitarimus nu yra kalbama apie tai, kad esam viena komanda, visą laiką tą akcentuoju, kad esam vienas kumštis, kad tai nėra, sakysim, vieno darbuotojo reikalas ar kito darbuotojo reikalas, kad tai yra viso centro reikalas“ (1).</p> <p>„sąvoka ir iš manęs dažnai išeina, kad esame komanda, atsakomybė bendra, ne asmeninė“ (2).</p> <p>„Užgavėnėse, pas mus yra tradicija – kept blynus reikia miesto miestelėnams, <...> tai nekepa kūrybiniai darbuotojai, kepa vyriausia buhalterė ir personalo specialistė. Tai jau yra tradicija. <...> Čia juokingai gal skamba, bet va komanda va šitaip ir bandoma formuot, ne tai, kad aš atsakau už pinigus ir sėdžiu prie kompo ir viskas, mano darbas toks“ (2).</p> <p>„vyksta pas mus tokie kursai, patys darbuotojai, va čia irgi gal komandos formavimui, patys darbuotojai eina į savaitę kokį vieną kartą, eina šokti pas šokių mokytoją čia. Ir patys darbuotojai suvažiuoja, kas jau čia nori, ir tenais eina šokti“ (4).</p>
	Galimybių išreikšti savo nuomonę sudarymas		<p>„Aš juos skatinu tą dalyką daryt, prašau jų laisvai reikšti savo nuomonę. Ypač, vat, sakysim, kai pasitarimų metu, tai visą laiką sakau, kad reikškit savo nuomonę, sakykit savo nuomonę, kaip jum atrodo“ (1).</p> <p>„ne tai, kad leidžiu, bet aš sakau neišeisim tol, kol kol neišgimdysim čia kažko, tai mintys gali lietis visiškai laisvai ir tai inicijuojau“ (2).</p> <p>„stengiuos išklaust, labai čia tie seminarai mum vadovų aiškina, kad išklausti mum visų žmonių,“ (3).</p> <p>„tai gi jų nieks nevaržo, jie gi viską saka, ką tik nor. Tiktais yra apribots nuomonės reiškins į laikraščius be mūsų sutikimo“ (4).</p> <p>„Nežinau, mes taip bent jau visados, aš skatinu, kad nu jos turi būt – kas negerai, kas negerai? Gal kažkas kitaip galvoja?“ (5).</p>

Anova testo rezultatai pagal lytį

	Jūsų lytis:		ANOVA testas	
	Vyras	Moteris	F	P
Kūrybiškumas	3,9138	4,1533	4,506	,036
Orientacija į rezultatą	3,7500	3,7933	,076	,783
Monotonija	2,6264	2,2311	6,622	,011
Tobulėjimas	3,9741	4,1833	3,219	,075
Darbo sąlygų lankstumas	4,0920	4,1222	,081	,777
Savarankiškumas	3,7471	3,8044	,239	,626
Emocinis pasitenkinimas	4,1839	4,3289	1,326	,252
Atsakomybė	3,1264	3,3467	3,178	,077
Stresas	2,8132	2,7333	,656	,419
Nesėkmės rizika	2,4612	2,1567	4,713	,032
Užimtumas	3,1250	3,3133	2,658	,105
Vadovavimas	3,3563	3,4867	1,125	,291
Įtaka	3,5172	3,5920	,380	,539
Konkurencija	3,2529	2,7156	9,403	,003
Tarpusavio santykiai	4,0388	4,3700	7,503	,007
Karjera	3,7414	4,0500	5,379	,022
Įvertinimas	3,9483	4,1333	2,566	,112
Atlygis už darbą	3,9414	4,2613	5,096	,026
Socialinis užtikrintumas	4,0448	4,3120	4,061	,046
Darbas komandoje	3,98	4,16	1,416	,236
Individualus darbas	3,71	3,57	,459	,499
Darbo aplinka	4,09	4,31	2,524	,115
Darbo priemonės	3,97	3,92	,073	,787

Anova testo rezultatai pagal amžių

	Jūsų amžius:					ANOVA testas	
	Iki 25	26–35	36–45	46–55	Daugiau nei 55	F	P
Kūrybiškumas	4,1591	4,0000	4,2708	3,9146	3,9318	1,798	,133
Orientacija į rezultatą	3,8182	3,6957	3,8194	3,6951	3,9091	,273	,895
Monotonija	2,4848	2,1739	2,1944	2,4390	2,8788	2,564	,041
Tobulėjimas	4,2273	4,0761	4,2986	4,0000	3,8750	1,769	,139
Darbo sąlygų lankstumas	4,0455	3,9928	4,2407	4,1341	4,0000	,855	,493
Savarankiškumas	3,5152	3,9420	4,0833	3,6341	3,5152	4,373	,002
Emocinis pasitenkinimas	4,3939	4,1304	4,4074	4,2439	4,1515	,779	,541
Atsakomybė	3,0606	3,3043	3,4352	3,2276	3,0303	1,385	,243
Stresas	2,6212	2,8551	2,7130	2,7236	2,9242	,894	,470
Nesėkmės rizika	2,3864	2,3913	2,2431	2,1585	2,4545	,643	,633
Užimtumas	3,1136	3,3043	3,5069	3,0915	3,0227	2,849	,027
Vadovavimas	3,4091	3,6304	3,6806	3,2317	3,1894	3,283	,013
Įtaka	3,6364	3,5217	3,9111	3,3951	3,2909	4,138	,003
Konkurencija	3,2121	2,6812	2,9907	2,9593	3,0152	,595	,667
Tarpusavio santykiai	4,1818	4,2826	4,4583	4,2500	3,7614	3,668	,007
Karjera	3,9773	4,0109	4,2153	3,8476	3,4205	4,150	,003
Įvertinimas	4,1455	4,0087	4,2833	3,9659	3,8364	1,977	,102
Atlygis už darbą	3,8727	4,2783	4,2667	4,2390	3,6273	3,120	,017
Socialinis užtikrintumas	4,0727	4,1913	4,3611	4,3171	3,7636	2,614	,038
Darbas komandoje	4,09	4,13	4,28	4,02	3,82	1,067	,375
Individualus darbas	3,55	3,52	3,69	3,51	3,91	,542	,705
Darbo aplinka	4,18	4,43	4,28	4,17	3,95	1,116	,352
Darbo priemonės	3,64	3,70	3,97	4,17	3,86	1,298	,274

Anova testo rezultatai pagal išsilavinimą

	Jūsų išsilavinimas:						ANOVA testas	
	Nebaigtas vidurinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Nebaigtas aukštasis	Aukštasis	F	P
Kūrybiškumas	4,0500	3,7188	3,7750	3,9514	4,0833	4,2375	2,457	,037
Orientacija į rezultatą	3,8000	3,4375	3,8500	3,8333	3,1667	3,8750	1,214	,306
Monotonija	3,2667	3,0208	3,0333	2,4352	2,1111	2,0722	6,230	,000
Tobulėjimas	3,6000	3,6094	3,9250	4,0972	3,9167	4,3042	3,990	,002
Darbo sąlygų lankstumas	3,9000	3,8854	4,2167	4,1204	4,1111	4,1611	,697	,626
Savarankiškumas	3,3333	3,3333	3,6333	3,7593	3,6667	3,9833	3,401	,006
Emocinis pasitenkinimas	3,8000	3,8125	4,0333	4,2870	4,2778	4,4500	2,870	,017
Atsakomybė	2,6000	3,3750	3,2667	3,0926	3,1111	3,3778	1,765	,125
Stresas	2,8667	3,0625	2,9667	2,6204	2,9444	2,7194	1,920	,095
Nesėkmės rizika	3,1500	2,5156	2,5750	2,1528	2,2917	2,1917	2,070	,073
Užimtumas	2,8500	3,0625	2,7500	3,1042	3,5833	3,4292	3,562	,005
Vadovavimas	3,3333	3,3125	3,1500	3,2546	3,4167	3,6222	1,825	,112
Įtaka	3,3200	3,4750	3,3200	3,4111	3,7667	3,7100	1,435	,216
Konkurencija	3,4667	3,5417	3,1667	2,8241	3,0000	2,7833	1,868	,105
Tarpusavio santykiai	3,1000	3,8750	4,1750	4,2361	4,0417	4,4333	5,127	,000
Karjera	2,9500	3,6875	3,5500	3,9444	3,7917	4,1125	3,381	,007
Įvertinimas	3,2800	3,7375	3,8200	4,0444	3,9000	4,2600	3,944	,002
Atlygis už darbą	2,9200	3,5625	3,9600	4,2056	3,8000	4,3800	6,120	,000
Socialinis užtikrintumas	3,1200	4,0750	4,0200	4,1944	3,8667	4,3800	3,337	,007
Darbas komandoje	3,40	3,88	3,90	4,25	4,17	4,12	1,240	,294
Individualus darbas	3,60	3,38	4,20	3,72	2,83	3,63	1,347	,249
Darbo aplinka	3,20	3,88	4,20	4,22	4,17	4,38	2,937	,015
Darbo priemonės	3,20	3,81	4,30	4,00	3,33	4,00	1,517	,189

Bendra kultūros centrų motyvavimo priemonių sistema

