



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS**

**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

OVIDIJUS GUDAITIS

MINIOS PATALKOS ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS NEFINANSUOJAMUOSE PROJEKTUOSE

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas doc. Lina Girdauskienė**

**KAUNAS, 2016**

*KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS*  
**EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

MINIOS PATALKOS ĮSITRAUKIMO DIDINIMAS NEFINANSUOJAMUOSE PROJEKTUOSE

**Žmonių išteklių vadyba, 621N60005**

**MAGISTRO DARBAS**

**Doc. Lina Girdauskienė**

---

**Vadovas**

( pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė, parašas)

(2016.05.11)

**Recenzentas**

Lekt. dr. V. Venckuvienė

( pedagoginis vardas, mokslinis laipsnis, vardas, pavardė)

(data)

**Darbą atliko**

VMŽIV - 4, Ovidijus Gudaitis

( grupė, vardas, pavardė, parašas)

(2016.05.11)

**KAUNAS, 2016**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo

(Fakultetas)

Ovidijus Gudaitis

(Studento vardas, pavardė)

Žmonių išteklių vadyba, M7236M21

(Studijų programos pavadinimas, kodas)

Baigiamojo magistro darbo „Pavadinimas“

## AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 16 m. Gegužės 11 d.  
Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ovidijaus Gudaičio** baigiamasis magistro darbas tema „Minios patalkos įsitraukimo didinimas nefinansuojamuose projektuose“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka..

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Ovidijus, Gudaitis. The Increase of Crowdsourcing Involvement in Non-profit Projects. Master's Final Thesis in Human Resource Management/ supervisor assoc. prof. Lina Girdauskienė. Department of Management, the School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Sciences: Management and Administration

Key words: Human Resources, crowdsourcing.

Kaunas, 2016. 69 p.

## SUMMARY

Engagement term is extremely important in the work environment. Organisations, companies and communities are using involvement to increase efficiency and profitability. However, analysis of scientific literature about involvement demonstrates that not all involvement possibilities are being used. One of the newest involvement areas is crowdsourcing. Crowdsourcing provides new opportunities to involve not only individuals as work forces, but includes groups of individuals or communities to open tasks platforms where are no long-term commitments. High labor coordination provides a quick response to the changes and the innovative advantage. However, there is lack of literature about crowdsourcing processes and management. According to Leimester (2009) main tools keeping crowd in crowdsourcing processes are motivational tools. Therefore, it is necessary to identify the crowdsourcing involvement factors.

The object of this work are factors contributing involvement into crowdsourcing.

The purpose of this thesis is to indicate factors that encourage crowd engagement in unfunded crowdsourcing projects.

Stages of research: 1) Defining crowdsourcing; 2) Identifying crowdsourcing involvement factors in non profit projects; 3) Creating crowdsourcing involvement model; 4) Conducting a study and identifying the main crowdsourcing involvement factors.

After scientific literature analysis and the examination of empirical results, it has been concluded that crowdsourcing can increase efficiency and profitability in work environment. However, the most important crowdsourcing area is non-profit projects, that ensure longer, more consistent collaboration among companies. In unfunded projects four major internal motivation factors are directly related to the succesful crowdsourcing: 1) Autonomy; 2) Variety; 3) Tacitness; 4) Analyzability and Variability.

Crowdsourcing involvement model shows that the model consists of three main parts: 1) Crowdsourcing involvement factors; 2) Types of crowds; 3) Objectives of crowds.

Empirical study reveals that the main involvement factors in crowdsourcing depends on types of crowds: 1) Crowd Wisdom type are motivated by Variety and Autonomy; 2) Crowd Creation type are motivated by Tacitness and Analyzability with Variability; 3) Crowd Voting type are motivated by Analyzability with Variability.

## IVADAS

Sparčiai besikeičiančiame globaliame pasaulyje, įmonėms, organizacijoms nuolatos reikalingi žmonės, kurie ieško naujų galimybių, būdų bei nuolatos stengiasi tobulinti savo darbo aplinką. Tačiau visuomenėje kylantys iššūkiai reikalauja greitesnės reakcijos nei įmonės ar organizacijos sugeba reaguoti. Naujai atsirandančioms problemoms spręsti, įmonės turi ieškoti naujų darbuotojų, kelti esamų kvalifikaciją, nuolatos rūpintis darbuotojų integracija klausimais, ko pasekoje prarandamas įmonės pelnas bei didėja administracinio darbo apimtys. Atsižvelgiant į greitus visuomenės poreikius sprendžiant problemas, įmonėms reikalingi motyvuoti ir plataus spektro specialistai, kuriuos gali pasiūlyti naujai besivystanti organizacijos ir asmens, o šiuo atveju minios, kaip vieneto partnerystės forma (angl. crowdsourcing) – individualių užduočių perdavimas žmonių grupėms ar bendruomenei Howe'a (2008).

**Temos aktualumas.** Įsitraukimo sąvoka ypatingai aktuali darbo aplinkoje ir yra vertinama visuose darbo aplinkos lygmenyse. Organizacijos, įmonės, bendruomenės įsitraukimą vis dažniau naudoja efektyvumo ir pelningumo didinimui, tačiau literatūroje išnagrinėta įsitraukimo sąvoka neaprepia atsirandančių galimybių, kaip minios patalka (angl. crowdsourcing). Minios įtraukimas įmonių efektyvumo srityje suteikia naujas galimybes išnaudoti ne tik pavienius asmenius, tačiau įtraukti asmenų grupes ar bendruomenes į vykdomas įmonės ar suinteresuotų asmenų veiklas, nesudarant ilgalaikių įsipareigojimų. Didelės darbo jėgos koordinavimas gali suteikti greitą reakciją į vykstančius pokyčius ir inovatyvių įmonės pranašumą, tačiau literatūroje nėra išnagrinėti procesai, kurie padėtų ne tik suprasti, tačiau ir suvaldyti minios patalką. Leimester (2009) teigimu, viena iš esminių vyraujančių minios patalkos problemų yra minios išlaikymas. Todėl reikalinga analizė, kuri padėtų identifikuoti veiksnius padedančius užtikrinti minios patalkos išlaikymą.

**Tyrimo problema.** Verslo analitikų Buckinghamas ir Coffmanas (1999) teigimu, darbuotojų įsitraukimas efektyvumą galima padidinti iki dviejų kartų, tačiau mokslinė literatūra ir verslo aplinka neišnaudoja visų atsiveriančių galimybių, kurios padėtų įgauti pranašumą. Vienu didžiausiu vyraujančiu potencialu yra įvardijama minios patalka (Hovė 2008). Minios patalką autorius įvardija, kaip potencialią darbo jėgą, kuri nereikalauja didelių investicijų. Pagrindine minios patalkos investicija, autorius įvardija skatinimo veiksnius, kurie yra pagrindinė bendradarbiavimo priemonė tarp įmonės ir minios. Tačiau analizuojant minios patalkos skatinimo veiksnius, svarbu didesnę dėmesį skirti nefinansiniams skatinimo veiksniams, kurie užtikrina nuoseklesnę ir ilgalaikį minios bendradarbiavimą (Bourdreau ir Lakhano 2013).

Taigi, šiame magistro darbe nagrinėjamas probleminis klausimas: **Kokie skatinimo veiksniai didina minios patalkos įsitraukimą nefinansuojamuose projektuose?**

Atsakant į šį probleminį klausimą bus stengiamasi surasti esminius skatinimo veiksnius, kurie padėtų išnaudoti minią, kaip darbo jėgos alternatyvą.

**Darbo objektas** – minios įsitraukimą skatinantys veiksniai;

**Darbo tikslas** – nustatyti veiksnius, kurie skatina minios patalką įsitraukti į nefinansuojamus projektus.

**Darbo uždaviniai:**

- Apibūdinti minios patalkos įsitraukimo sampratą;
- Identifikuoti minios patalkos įsitraukimą skatinančius veiksnius nefinansuojamuose projektuose;
- Sudaryti minios patalkos įsitraukimą skatinantį modelį;
- Atlikti tyrimą, kuriuo metu būtų identifikuoti pagrindiniai minios patalkos įsitraukimą skatinantys veiksniai.

**Tyrimo metodai.**

Darbo tikslo pasiekimui ir uždavinių įgyvendinimui bus panaudoti du metodai: 1) kokybinis – fokus grupė, kaip pilotinis tyrimas. Planuojama atlikti 2 fokus grupes su Universiteto studentais; 2) kiekybinis tyrimo metodas – internetinė bei anketinė apklausa, kurioje bus apklausti bent 500 studentų. Kiekybinio tyrimo duomenys bus statistiškai analizuojami ir apdoroti, naudojantis IBM SPSS 20.0 programa.

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Minios patalka** (ang. Crowdsourcing) – Valstybinės lietuvių komisijos terminologai rekomenduoja vartoti jungtinę sąvoką – *visuomenės patalka* (pagal situaciją gali būti ir konkrečiau pasakyta, pvz., *skaitytojų patalka* ar pan.).

**Minios patalka** – darbo užduoties, kurią standartiškai atlieka darbuotojas ar rangovas naujadaras, perduodantis užduoties atlikimą didelei žmonių grupei arba bendruomenei per atvirą kvietimą (Bell, 2009).

**Įsitraukimas į darbą** (angl. job involvement) – tai tam tikros formos individo nuostata į savo darbą, atsispindinti per laipsnį, kuriuo asmuo psichologiškai su juo bei laipsnį, kiek darbas reikšmingas pačio darbuotojo „Aš“ vaizdu (Laaskas, 2011).

**Veiklos ranga** (ang. Outsourcing) - Kalbos komisijos Terminologijos pakomisė yra pritarusi terminui veiklos ranga (pagal įmonės ir paslaugų teikėjo susitarimą vykdoma veikla, kurią, jei to susitarimo nebūtų, vykdytų pati įmonė).

**Nefinansuojami projektai** – projektai, kurių įgyvendinimui ir palaikymui nėra skiriamas finansinis ar kitos formos materialus palaikymas (Fallonas 2013).

## TURINYS

<b>ĮVADAS</b> .....	4
<b>PAGRINDINĖS SĄVOKOS</b> .....	6
<b>1. MINIOS ĮSITRAUKIMO SĄVOKOS DISKURSAS</b> .....	10
<b>2. MINIOS ĮSITRAUKIMO VEIKSNIŲ NEFINANSUOJAMUOSE PROJEKTUOSE TEORINIS PAGRINDIMAS</b> .....	12
<b>2.1 Įsitraukimo sąvokos samprata</b> .....	12
<b>2.2 Minios patalka, kaip nauja įsitraukimo samprata</b> .....	17
<b>2.3 Minios patalkos veikimo principai</b> .....	20
<b>2.4 Minios patalkos tipologija</b> .....	22
<b>2.4.1 Skatinimo veiksniai minios tipologijoje</b> .....	24
<b>2.5 Nefinansuojamų projektų skatinimo veiksniai minios patalkoje</b> .....	30
<b>2.6 Minios patalkos skatinimo veiksnių modelis</b> .....	34
<b>3. MINIOS PATALKOS DIDINIMO NEFINANSUOJAMUOSE PROJEKTUOSE TYRIMO METODIKA</b> .....	40
<b>3.1 Tyrimo metodikos pagrindimas</b> .....	40
<b>3.2 Tyrimo tikslas ir uždaviniai</b> .....	41
<b>3.3 Pilotinio tyrimo struktūra ir eiga</b> .....	42
<b>3.4 Kiekybinio tyrimo struktūra ir eiga</b> .....	42
<b>4 MINIOS PATALKOS SKATINIMO VEIKSNIŲ EMPIRINIS TYRIMAS</b> .....	45
<b>4.1 Pilotinio tyrimo rezultatų analizė</b> .....	45
<b>4.2 Minios patalkos įsitraukimą skatinančių veiksnių tyrimo rezultatai</b> .....	46
<b>4.2.1 Minios išminties skatinimo rezultatai</b> .....	46
<b>4.2.2 Minios kūrimo skatinimo rezultatai</b> .....	48
<b>4.2.3 Minios balsavimo skatinimo rezultatai</b> .....	49
<b>4.2.4 Demografinių duomenų analizė</b> .....	51
<b>Mokslinė diskusija</b> .....	55
<b>IŠVADOS</b> .....	58
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	61
<b>PRIEDAI</b> .....	66
<b>Priedas Nr. 1 Apklauso anketa</b> .....	66



## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Vandenbergo įsitraukimo modelis (1999) .....	14
2 pav. Minios patalkos veikimo principai (sudaryta pagal Whitlas 2009) .....	21
3 pav. Tradicinės inovacijų ir Inovatyvaus žmogaus teorijos (sudaryta pagal Whitlas 2009). 21	
4 pav. Skatinimo veiksniai (sudaryta pagal Zhengo, Li ir Hou, 2011) .....	31
5 pav. Minios patalkos skatinimo veiksnių modelis (sudaryta pagal Zhao ir Zhu 2014.....)	36
6 pav. Minios įsitraukimo skatinimo modelis (sudaryta pagal Brabhamas 2008) .....	37
7 pav. Minios patalkos skatinimo veiksnių modelis .....	39
8 pav. Modelio operacionalizacija .....	41
9 pav. Empirinio tyrimo seka .....	44
10 pav. Skatinimo veiksnių pasiskirstymas minios išmintyje.....	47
11 pav. Skatinimo veiksnių pasiskirstymas minios kūrime .....	48
12 pav. Skatinimo veiksnių pasiskirstymas minios balsavime .....	50
13 pav. Skatinimo veiksnių pasiskirstymas pagal kursą.....	52
14 pav. Minios patalkos skatinimo veiksniai pagal studijų pakopą.....	52
15 pav. Minios patalkos skatinimo veiksniai pagal studijų kryptį.....	53
16 pav. Minios pasiskirstymas Universitete pagal prioritетines sritis .....	55

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė. Įsitraukimo sąvokos samprata .....</b>	<b>16</b>
<b>2 lentelė. Minios patalkos samprata.....</b>	<b>19</b>
<b>3 lentelė. Vidinių skatinimo veiksnių tipologija.....</b>	<b>27</b>
<b>4 lentelė. Išorinių skatinimo veiksnių tipologija .....</b>	<b>29</b>
<b>5 lentelė. Universitete vyraujančios studentų grupių pagrindimas .....</b>	<b>43</b>
<b>6 lentelė. Kiekybinio tyrimo anketos schema .....</b>	<b>44</b>
<b>7 lentelė. Universitete vyraujantys minių tipai .....</b>	<b>46</b>
<b>8 lentelė. Minios išminties skatinimo veiksniai .....</b>	<b>48</b>
<b>9 lentelė. Minios kūrimo skatinimo veiksniai.....</b>	<b>49</b>
<b>10 lentelė. Minios balsavimo skatinimo veiksnys.....</b>	<b>51</b>

## 1. MINIOS ĮSITRAUKIMO SĄVOKOS DISKURSAS

Demografiniai ir technologiniai pokyčiai ne tik atveria įmonėms naujas galimybes, tačiau ir kelia iššūkius. Pasak Chesbrough (2003) plečiantis globaliai ir technologiškai pažangiai rinkai, didėja ir konkurencija įvairiose srityse. Viena iš šių sričių yra žmogiškieji ištekliai (Chesbrough 2003). Įmonės siekdamos surasti kompetentingus darbuotojus turi plėsti paieškas globaliu mastu. Kitu iššūkiu technologiškai pažangioje rinkoje autorius išskiria inovacijas. Inovacijos yra vienas esminių pažangos ir tobulėjimo garantų, tačiau didelės ir pastovios įmonės pasižymi lėtu naujų inovacijų kūrimu bei įdiegimu. Chesbrough (2003) teigimu, didelės įmonės stengdamosi tobulėti, kuria naujas dukterines įmones inovacijoms ir plėtrai užtikrinti, tačiau šios dukterinės įmonės pasižymi didele kontrole ir atskaitomybe bei yra apribotos nusistovėjusių vidinių atrankos, kultūros standartų. Tuo tarpu Hippelis (2005) globalios ir technologiškai pažangios rinkos iššūkiu įvardija naujai susikūrusių įmonių gagavimo laikotarpį. Susidaranti globali ir technologiškai pažangi rinka tampa tokia konkurencinga, kad iki 90% įmonių bankrutuoja per pirmuosius 5 metus. Tačiau Hippelis (2005) atkreipia dėmesį, kad susidariusią situaciją pradėjo spręsti pati rinkos formuojama aplinka. Globalioje aplinkoje, kuri veikiama technologijos proveržio žmonės, bendruomenės ar kitos grupės pradėjo burti į minią, kurią vienija tam tikri bendri poreikiai, pomėgiai ar kitos sąsajos. Hippelio (2005) teigimu, vyraujančioje globalioje visuomenėje besiformuojanti minia yra ypatingai svarbi, nes tai vienintelis neišnaudotas, o kartais ir nemokamas išteklius, kurio įmonės iki šiol neišnaudoja. Minios, kaip vieneto įgalinimas darbo aplinkoje yra nauja bendradarbiavimo forma tarp verslo ir žmonių (minios), kuri įvardijama minios patalkos kontekste. Minios patalkos, kaip reiškinio susiformavimą lėmė auganti konkurencinga aplinka ir jos sąsaja su technologiniu proveržiu, kuris leidžia informacijai, bendravimui ir žinioms dalintis nepriklausomai nuo geografinės vietos. Minios patalka, kaip reiškinys yra pagrįstas besiformuojančios minios įveiklinimu per užsakomąsias ar kitokio pobūdžio užduotis (Howe'as 2006). Autoriaus teigimu minios patalka turi didelę pridėtinę vertę įmonėms, nes suteikia galimybę išnaudoti įvairios kompetencijos bei įgūdžių žmones, nesudarant didelių paieškos kaštų ar tarpusavio darbo santykiais būdingų įsipareigojimų. Minios patalka padeda ne tik kurti naujas idėjas ar inovacijas gaunant įvairiapusiškus pasiūlymus, tačiau yra svarbus įrankis naujų įmonių veikloje, kurios turi ribotus finansinius išteklius. Tačiau Gasca (2014) pastebi, jog nors rinkos suformuotas minios patalkos reiškinys padeda įmonėms išspręsti kylančius iššūkius, įmonės neturi konkrečių galių reiškinio kontrolei. Tad nors susidariusi rinkos situacija sukūrė naują minios patalkos reiškinį kylantiems iššūkiams įveikti, tačiau nėra aiškių priemonių minios patalkos reiškinio stabilumui užtikrinti. Gasca (2014) teigia, kad esminė minios patalkos nepastovumo priežastis yra susijusi su įsitraukimu ir jo didinimu. Minios patalkoje, miniai yra suteikiama laisvė rinktis ir įgyvendinti užduotis pagal asmeninį pasirinkimą. Laisvos ir

nekontroliuojamos užduočių platformos greitai sutraukia didelį žmonių kiekį – minią, tačiau taip pat greitai jis ir prarandamas. Tad autorius pabrėžia, kad nors susiformavęs minios patalkos reiškinys yra veiksmingas ir naudingas įmonių veiklai dabartinėje aplinkoje, tačiau nėra aišku, kaip užtikrinti nepertraukiamą minios įsitraukimą.

Nepaisant minios patalkos reiškinio nepastovumo, įmonės deda dideles pastangas minios patalkos integracijai įvairiose srityse dėl sukuriamos pridėtinės vertės (Eyeka 2015). Eyeka (2015) teigimu, minios patalkos reiškinys įsitvirtins ne tik įvairiose bendruomenėse, žmonių grupėse sukuriant tam tikros formos minias, tačiau ir įmonėse. Autorius pabrėžia, kad per ateinantį dešimtmetį 85% didžiausių pasaulio įmonių naudos ar pradės naudoti minios patalką, kaip inovaciją. Autorius taip pat atkreipia dėmesį, kad minios patalkos reiškinys yra naudingesnis ir efektyvesnis nei naudojamos žiniasklaidos priemonės ar asmenės virtualios priemonės. Įmonės naudojančios minios patalkos reiškinį pritraukia iki 22% inovacijų daugiau nei įmonės naudojančios tradicines priemones bei iki 45% daugiau nei įmonės nenaudojančios jokių papildomų priemonių inovacijoms skatinti išskyrus standartinius įmonių procesus. Kito autoriaus (Fallon 2013) teigimu, minios patalka yra vienas pagrindinių įrankių sumažinti dizaino ar programavimo išlaidas, kurios panašias paslaugas teikiančiose įmonėse yra santykinai brangios. Dizaino ar programavimo išlaidų sumažinimas yra pigesnis ne tik dėl pigesnių kaštų, tačiau ir dėl pasirinkimo įvairovės. Įmonės teikiančios dizaino ar programavimo paslaugas paruošia keletą ar keletą dešimčių pasiūlymų problemai spręsti. Tuo tarpu minios patalka sukuria galimybę gauti kelias dešimtis ar keletą šimtų pasiūlymų iš skirtingų šaltinių. Autorius taip pat pabrėžia, kad minios patalkos procesas yra mažai rizikingas (Fallon 2013). Minios patalkos proceso naudojamas yra paprastas ir nereikalaujanti didelių investicijų tiek įmonei, tiek miniai. Pagrindinė įmonės investicija apima aiškiai bei tiksliai suformuluota užduotis, kuri patalpinama tam tikroje virtualioje aplinkoje. Įmonė nėra įpareigota pasirinkti tam tikro atlikto sprendimo ir gali pakartoti pateiktą užduotį netenkinant gautam rezultatui. Miniai yra suteikiama visiškai atvira teisė rinktis ir nesukuriami jokie kvalifikaciniai ar geografiniai apribojimai. Minios patalkos procese taip pat dingsta įsipareigojimų ir kitų papildomų procesų organizavimas, pakeičiant pagrindiniu tikslu – atlikta užduotis.

Tad minios patalka yra naujas reiškinys, gebantis sukurti pridėtinę vertę ir išplėsti žmonių gebėjimų panaudojimo galimybes, tačiau siekiant užtikrinti nuoseklų reiškinio veikimą yra svarbu identifikuoti minios įsitraukimo veiksnius reiškinyje.

## **2. MINIOS ĮSITRAUKIMO VEIKSNIŲ NEFINANSUOJAMUOSE PROJEKTUOSE TEORINIS PAGRINDIMAS**

Šiame skyriuje nagrinėjama minios patalka, kaip įsitraukimo į darbą šiuolaikinė samprata. Siekiant išanalizuoti visuomenėje vyraujančią naują reiškinį, analizuojami šio reiškinio veikimo principai ir minios tipologija patalkoje. Taip pat atkreipiamas dėmesys į veiksnius ir vyraujančius modelius, kurie padeda išlaikyti šio proceso nuoseklų veikimą ir tobulinimą.

### **2.1 Įsitraukimo sąvokos samprata**

Sparčiai besikeičiančiame globaliame pasaulyje, įmonėms, organizacijoms nuolatos reikalingi žmonės, kurie ieško naujų galimybių, būdų bei nuolatos stengiasi tobulinti savo darbo aplinką (Oldhamas, ir Cummings, 1996; Rank, Pace, ir Frese, 2004; Unsworth, 2001). Kad šiuos darbuotojus išlaikytų ir integruotų, įmonės nuolatos ieško ir naudoja skirtingus metodus bei priemones. Viena iš sričių, kuri susijusi su darbuotojų išlaikymu, savirealizacija yra darbuotojų įsitraukimas. Įsitraukimą, kaip metodą organizacijos, įmonės, bendruomenės naudoja vis dažniau efektyvumui ir pelningumui didinti. Verslo analitikai Buckinghamas ir Coffmanas (1999) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas efektyvumą gali padidinti du kartus. Kahno (1992) manymu, įsitraukimas padeda užtikrinti naudą pačiam asmeniui ir veiklos sričiai. Darbuotojas, kuris geriau ir kokybiškiau atlieka darbus yra vertinamas ir jaučiasi geriau, o organizacijai tai didina efektyvumą ir skatina augimą. Harteris, Schmidtas, Hayesas (2002) atlikto tyrimo metu nustatė, kad darbuotojų įsitraukimas į darbą skatina produktyvumą ir našumą. Autorių atlikto tyrimo rezultatus patvirtina ir Bakklerio (2009) atlikta literatūros analizė, kuri parodė, kad įsitraukimas yra tiesiogiai susijęs su darbuotojų pasitikėjimu įmone. Įsitraukę darbuotojai dažniau imasi iniciatyvų ir įgyvendina naujus pokyčius, mokosi ir tobulėja. Autorius taip pat išskyrė, kad įsitraukę darbuotojai optimistiškesni, geriau nusiteikę bei savo elgesiu įtraukia aplinkinius į darbą, tačiau analizuojant įsitraukimo sąvoką, svarbu atkreipti dėmesį į sąvokos aprėpties lauką, kuris apima įvairias sritis: mokslą, verslą, visuomenę ir daugelį kitų pavienių sričių. Atlikta autorių analizė parodė, kad vyraujančios vieningos įsitraukimo sąvokos nėra ne tik mokslo, tačiau ir verslo srityse.

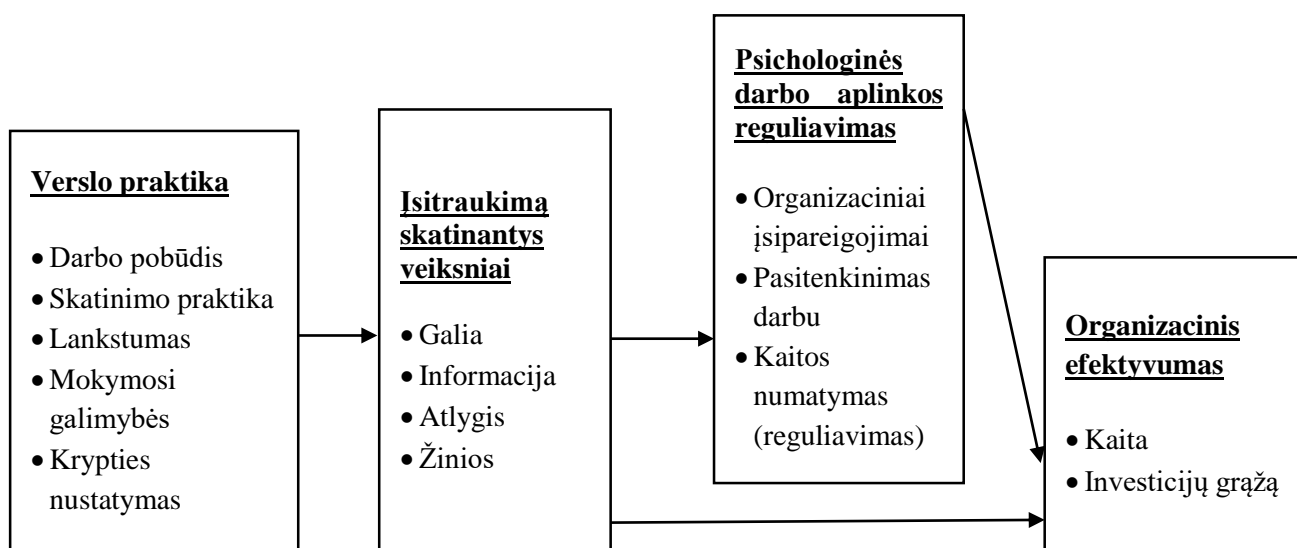
Mokslinėje literatūroje suformuluota pirminė įsitraukimo sąvoka apibrėžta bendrąją prasme dėl didelio aprėpties lauko. Įsitraukimas apibrėžtas, kaip veiksmas plačiame veikimo spektre, kuris gali vyrauti įvairių formų veiklos grupėse (Lawleris, 1991). Įsitraukimo sąvokai konkretizuoti autorius išskyrė pagrindinius įsitraukimo elementus, kurie identifikuoja sąvokos veikimo sritį: galia, informacija, žinios ir nauda. Lawlerio išskirtus įsitraukimo elementus papildė Blackas, ir Gregersenas, (1997) ir pridėjo įtaką, sprendimo priėmimo įgalinimą. Analizuojant įsitraukimą svarbu išskirti verslo sektorių, kuriame įsitraukimo sąvoka ypač aktuali. Verslo sektoriuje, įsitraukimo sąvoka vienas pirmųjų apibrėžė Kahnas, (1990) kuris įsitraukimo sąvoką įvardijo, kaip organizacijai priklausančio asmens

įsisąmoninimą bei vaidmens darbo vietoje priėmimą. Dėl didelio sąvokos aprėpties lauko, Kahnas (1990) taip pat išskyrė įsitraukimo sąvokos darbo aplinkoje elementus: fiziniai, kognityviniai bei emociniai, kuriuos apibrėžė: kognityviniai – darbuoto lūkesčiai, įsitikinimai apie vadovus bei organizaciją. Fiziniai – kylanti fizinė energija bei patiriamas stresas, įtampa darbo aplinkoje. Emocinis – darbuotojo nuotaika įvardintų elementų atžvilgiu taip suformuojant nuostatas apie organizaciją. Naują sąvokos apibrėžimą pateikė Taris (2010), kuris įsitraukimą darbo aplinkoje įvardijo, kaip aktyvų dalyvavimą darbinėje veikloje, kai darbuotojai savarankiškai inicijuoja ir tobulina darbo aplinkos sritį. Taris (2010) taip pat išskyrė ne tik teigiamus įsitraukimo elementus, tačiau įtraukė ir neigiamus: prarandama susidomėjimas darbu, darbas neteikia malonumo, darboholizmas. Analizuojant autorių mintis, galima atkreipti dėmesį, kad įsitraukimo sąvoka yra susijusi ne tik su asmenį supančia aplinka, bet ir su pačiu asmeniu. Autorius Diefendorffas (2002) atkreipė dėmesį, kad įsitraukimas į darbą ar tam tikrą veiklą yra vienas pagrindinių veiksnių turinčių įtakos vidinei darbuotojų motyvacijai bei darbuotojo efektyvumui darbo aplinkoje. Įsitraukimo į darbą ir motyvacijos tarpusavio ryšį patvirtina įsitraukimo į darbą tyrimų pradininkai Lodahlis ir Kejneris (1965), kurie teigia, kad įsitraukimas į darbą atsiskleidžia per vertybinę prizmę, kada darbas tapatinamas su asmeniu, kaip vertybė, patenkinanti vidinius poreikius bei padedanti išreikšti save. Įsitraukimo ir skatinimo priemonių tarpusavio ryšį pabrėžė ir autoriai Schaufelis, Bakkeris, Salanova (2006), kurie atliko daugiau tyrimų ir pridėjo suprasti skatinimo priemonių, įsitraukimo ir tarpusavio ryšio svarbą. Autoriai įsitraukimą įvardijo, kaip pozityvią, pasitenkinimą teikiančią būseną, kuri gali būti charakterizuojama pagal tris elementus: energija – atsidavimas darbui, psichinis atsparumas, noras atlikti darbą. Atsidavimas – atsidavimas savo veiklos sričiai, kai jaučiamas didesnis entuziazmas. Įsigilinimas – koncentracija į veiklos sritį bei jaučiamas pasitenkinimas. Riordan, Vandenbergas ir Richardson (2005) darbuotojų įsitraukimą įvardijo, kaip vieną pagrindinių kintamųjų siekiant skatinti darbuotojų pajėgumą gaminant aukštos kokybės produktus ir teikiant paslaugas. Darbuotojų įsitraukimo ir motyvacijos tarpusavio ryšį patvirtina atliktas paslaugų sektoriaus tyrimas, kurio metu buvo tikrinama, kaip darbuotojų įtraukimas keičia teikiamų paslaugų ir gaminamų produktų kokybę. Tyrimo rezultatai patvirtinimo, kad įmonėse, kuriose darbuotojai įtraukiami į darbo aplinką, teikiama geresnė paslaugų kokybė ir gaminamos aukštesnės kokybės gaminiai (Liao ir Chuang, 2004). Analizuojant įsitraukimo poveikį darbuotojų motyvacijai, svarbu paminėti Kizilos (1994) atliktus tyrimus, kurių analizės parodė, kad darbuotojų įsitraukimo lygis yra susijęs su klientų pasitenkinimu. Vėlesni mokslininkų tyrimai analizavo, kaip įsitraukimo sąvoką apibrėžiantys elementai yra susiję ne tik su darbuotojo įsitraukimu, tačiau ir su motyvacija (Richardson ir Vandenbergas, 2005). Išanalizavę įsitraukimo elementus, Gazzolis, Hanceris, Park (2010) iškėlė prielaidą, kad priimant sprendimus, įgalinimas yra darbuotojo gaunamas rezultatas – atlygis, kuris yra viena iš skatinimo priemonių. Pagal sudaryta prielaidą, autoriai teigia, kad skatinimo priemonės yra tiesiogiai susijusios su įsitraukimu. Iškelta prielaidą patvirtina Seibertas, Silveris ir Randolphas (2004),

kurie nustatė, kad įsitraukimas yra teigiamai susijęs su darbo veikla ir jo aplinka. Tad įsitraukimą galima apibrėžti, kaip apimantį tiek išorinius, tiek su pačiu asmeniu susijusius veiksnius. Tai reiškia, kad siekiant paskatinti įsitraukimą, reikalingos skatinimo priemonės, kurios apimtų ne tik aplinką, bet būtų nukreiptos ir tiesiogiai į žmogų. Analizuojant įsitraukimo sritį, svarbu atkreipti dėmesį į darbuotojų įsitraukimo sistemas, kurios tapo atliktų tyrimų ir sukauptų žinių pagrindu. Įsitraukimo sistemų tikslas – nuosekli ir tikslinga veiksmų seka, kuri tarpusavyje apjungdama veiksmus gerina organizacinę veiklą (Buren, Werner, 1996). Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių įsitraukimą skatinančių sistemų modelių:

1. *Įsitraukimą apjungiantis į vientisą konstrukto modelis.* Autorių teigimu, svarbu užtikrinti palankias su darbo aplinka susijusias sritis ir jas vertinti, kaip vieną konstrukta padedantį užtikrinti darbuotojų saugumą (Zacharatos, Barling, Iversonas, 2005).

2. *Skirtingų įsitraukimo veiksnių modelis.* Vandenbergo (1999) modelis grindžiamas nuosekliu įsitraukimo skatinimu ir skirtingų veiksnių derinimu su organizacijos turima patirtimi. Įsitraukimo sistemos modelis negali būti paremtas netolygiu atskirų sudedamųjų dalių vystymu. Vandenbergas (1999) taip pat pateikė esminius įsitraukimo veiksnius: galia, informacija, atlygis ir žinios (žr. 1 pav.)



**1 pav. Vandenbergo įsitraukimo modelis (1999)**

Vandenbergo (1999) apibrėžtame modelyje vyrauja keturi esminiai etapai: 1) Verslo praktika – tai sukauptos žinios apie įmonę, patirtis, įmonės veiklos pobūdis, veiklos specifiškumas, lankstumas ir visa kita informacija, kuri atspindinti įmonę. Ši informacija ypatingai svarbi norint suderinti darbuotojų įsitraukimo veiksnius su įmonėje nusistovėjusiais procesais. Autorius pabrėžia, kad svarbu atkreipti dėmesį ne tik naujų praktikų taikymas įmonės veikloje, tačiau ir naujų praktikų pritaikomumą; 2) Įsitraukimo veiksniai – sukauptos žinios apie įmonės, jos specifiškumą kombinuojamos su darbuotojų įsitraukimą skatinančiais veiksniais. Autorius išskiria esminius įsitraukimą lemiančius veiksnius (žr. 1

pav.). Svarbu atkreipti dėmesį, kad Vandenbergo modelio taikymas nėra pagrįstas nusistovėjusia praktika ir tiesioginiu taikymu. Modelis sudarytas vadovaujantis esminėmis nuostatomis ir kiekviena įmonė individualiai turi reaguoti į pirmojo žingsnio veiksnius ir pritaikyti išskirtus skatinimo elementus; 3) Psichologinės aplinkos reguliavimas – vienas iš esminių elementų modelio įgyvendinimo srityje yra psichologinės darbo aplinkos reguliavimas, kurios pagrindinis tikslas yra identifikuoti darbuotojų įsipareigojimą įmonei. Psichologinės darbo aplinkos reguliavimas apima tiek stebėseną įgyvendinimo laikotarpyje, tiek nuolatinį įmonės veikimo periodu. Nors autorius neapibrėžia psichologinės būsenos reguliavimo, kaip būtino etapo, tačiau jį išskiria, kaip rekomenduojamą; 4) Organizacinis efektyvumas – modelio diegimo ir įgyvendinimo tikslas yra grįžtamoji grąža. Vandenbergas (1999) pabrėžia, kad modelio taikymui yra svarbus pasiektų rezultatų ar nuostolių fiksavimas, kurie analizuojami ir naudojami modelio tobulinimui integracijos procese. Efektyvumo rodiklių analizės svarbą autorius pabrėžia išskirtinai integracijos laikotarpyje. Nusistovėjus modeliui, Vandenbergas rekomenduoja nustatyti esminius veiksnius, kuriuos įmonė nori fiksuoti, kurie pagal nusistovėjusią praktiką tampa nepertraukiamu trečiuoju etapu – pastovus psichologinės darbo aplinkos reguliavimas.

3. *Galimybių, motyvacijos ir įgūdžių tobulinimo modelis*. Modelio pagrindas yra sudarytas iš tarpusavyje autorių straipsnius papildančių teiginių rinkinių. Autorių Bailey'aus (2001), Huselido (1998), Pattersono (2004) modelis pagrįstas žmogiškojo kapitalo valdymo forma. Autoriai teigia, kad darbuotojų įtraukimo modelis turi būti sudarytas iš pagrindinių trijų paketų: 1) užtikrintas darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesus, kuris apima informacijos pasidalijimą, atribojimo mažinimą, galimybę sprendimus priimti kolektyviai bei galimybę bendrauti su vadovais; 2) motyvacinių priemonių paketo sudarymas, kuris skatintų dalyvauti ir įsitraukti. Tai turi apimti darbuotojo finansinį saugumą, užimtumą ir saviraiškos galimybes. Motyvacinės priemonės užtikrina darbuotojų saugaus pojūčio formavimą, rizikingesnių idėjų generavimą ir atsakomybės prisiėmimą; 3) Nuolatinio mokymo, tobulėjimo sąlygų sudarymas bei atrankos procesų formavimas. Svarbu užtikrinti, kad mokymai apimtų ne tik į kvalifikacinius gebėjimus, tačiau būtų nukreipti ir į tarpasmeninius gebėjimus, bendravimo įgūdžius, komandinį darbą. Autoriai taip pat atkreipia į atrankos procesus, kurie yra pirminis kokybės standartas.

4. *Techninis ir strateginis įsitraukimo modelis*. Modelis yra sudarytas remiantis dviem Huselido (1997) tyrinėtomis žmogiškųjų išteklių praktikomis: 1) techniškąją žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, kuri remiasi selektyvia atranka, neapibrėžtu darbuotojų skatinimu ir plačios aprėptie tarpusavio darbuotojų mokymais; 2) Strategine žmogiškųjų išteklių valdymo praktika, kuri remiasi darbuotojų saugumo pojūčio užtikrinimu, sprendimo priėmimo decentralizavimu, informacijos pateikimu, ir lyderystės formavimu.

5. *Įgūdžių stiprinimo, darbo pobūdžio ir kompensavimo modelis*. Modelis sudarytas autoriaus Pattersono (2004) iškeltais darbuotojų įsitraukimą skatinančiais veiksniais. Pattersono iškėlė tris esminius modelio veiksnius: 1) įgūdžių lavinimą, kuris apima darbuotojų įgūdžių lavinimą specifinėje veiklos



sirtyje ir gebėjimų reikalingų bendradarbiavimo, komunikacijos procesuose; 2) darbo pobūdį, kuris apima įgūdžių lankstumą, darbo įvairovę, atsakomybę ir komandinį darbą; 3) kompensavimą, kuris apima iniciatyvų ir kitų priimtų idėjų finansavimą ir palaikymą;

Literatūroje pateikiama ir daugiau įsitraukimo modelių pavyzdžių: Pfefferis (1998) teigia, kad vyrauja septyni esminiai darbuotojų įsitraukimo elementai, kurie turi didžiausią įtaką darbuotojų įsitraukimui. Zacharatos, Barlingas, Iversonas, (2005) teigia, kad elementai apsijungia į vieną konstrukta ir jų atskirti negalima. Atliktoje įsitraukimą skatinančių sistemų literatūros analizėje galime pastebėti, kad nors vyraujančio ar vieningo įsitraukimo sistemos modelio nėra, tačiau modeliuose vyraujantys esminiai veiksniai yra tapatūs su Vandennergo (1999) apibrėžtais įsitraukimo veiksniais, kurie daro didžiausią poveikį darbuotojų įsitraukimui: galia, informacija, atlygis ir žinios.

Atlikta pirminė mokslinės literatūros analizė rodo, kad įsitraukimo ir skatinimo veiksmių tarpusavio ryšio samprata literatūroje išnagrinėta santykinai mažai, nepaisant empirinių tyrimų paramos, kuri suteikiama privataus ir viešojo sektoriaus (Mathe, Slevitch 2013).

**1 lentelė. Įsitraukimo sąvokos samprata**

<b>Įsitraukimo sąvokos samprata</b>	<b>Autoriai</b>	<b>Sąvokos dedamosios</b>
Organizacijai priklausančio asmenio įsisaugoninimas bei vaidmens darbo vietoje priėmimas. Autorius išskyrė įsitraukimo sąvokos darbo aplinkoje elementus: fiziniai, kognityviniai.	Kahnas (1990)	Fiziniai ir kognityviniai elementai
Veiksmas plačiame veikimo spektre, kuris gali vyrauti įvairių formų veiklos grupėse. Autorius išskyrė pagrindinius įsitraukimo elementus, kurie identifikuoja sąvokos veikimo sritį: galia, informacija, žinios ir nauda, kurie papildyti: įtaka, sprendimo priėmimo įgalinimas.	Lawleris, (1991); Blackas ir Gregersenas, (1997); Oldhamas ir Cummings, (1996);	Įtaka, galia, informacija, žinios ir nauda, sprendimo priėmimo įgalinimas.
Įsitraukimas į darbą ar tam tikrą veiklą yra vienas pagrindinių veiksmių turinčių įtakos vidinei darbuotojų motyvacijai bei darbuotojo efektyvumui darbo aplinkoje, kurią sudaro: galia, informacija, sprendimo priėmimas, nepriklausomybė, pripažinimas, savirealizacija.	Diefendorffas (2002); Rank, Pace, Frese, (2004);	Galia, informacija, sprendimo priėmimas, nepriklausomybė, pripažinimas, savirealizacija.
Aktyvus dalyvavimas darbinėje veikloje, kai darbuotojas savarankiškai inicijuoja ir tobulina darbo aplinkos sritį. Autorius taip pat išskyrė pagrindinius darbo aplinkos įsitraukimo elementus: susidomėjimas darbu, teikiamas malonumas, darboholizmas	Taris, Schaufelis, Shimazu, (2010);	Susidomėjimas darbu, teikiamas malonumas, darboholizmas.

Atlikta analizė rodo, kad įsitraukimas yra ypač svarbus veiksnys darbo aplinkoje. Įsitraukimas, kaip elementas dalyvauja darbo aplinkos procesuose įvairiomis formomis ir užtikrina greitesnę darbuotojų integraciją, savirealizaciją bei didiną lojalumą įmonei (Oldhamas ir Cummings, (1996). Ranko, Pace ir Frese'o (2004) teigimu, viena iš esminių įsitraukimo darbo aplinkoje sritis yra efektyvumas. Autoriai pastebi, kad įsitraukimo sąvoka yra tiesiogiai susijusi su darbuotojo rodomais rezultatais bei savijauta. Tad galime daryti išvadą, kad įsitraukimas darbo aplinkoje yra vienas iš esminių darbo elementų. Tačiau analizuojant

įsitraukimo sąvoką, galime pastebėti ir neapibrėžtumą, kuris ypač auga dėl visuomenei būdingų didelių informacijos srautų, globalizacijos. Tad įmonės nuolatos ieškų būdų, kurie padėtų valdyti šį procesą bei gauti didesnę pridėtinę vertę. Analizuojant įsitraukimo sąvokos kontekstą bus vadovaujamosi Lawleris, (1991), Blackas ir Gregersenas, (1997), Oldhamas ir Cummings, (1996) apibrėžtomis sąvokos dedamosiomis: 1) Įtaka; 2) Galia; 3) Informacija; 4) Žinios ir nauda; 5) Sprendimo priėmimo įgalinimas.

## **2.2 Minios patalka, kaip nauja įsitraukimo samprata**

Vienas iš naujausių įsitraukimo sampratą keičiančių reiškinių – minios patalka (ang. crowdsourcing). Tai naujas reiškinys, kuris susilaukė didelio mokslininkų ir verslo atstovų dėmesio. Pasak Rouse'o (2010) minios patalka, kaip reiškinys yra tam tikros formos užsakomosios paslaugos (ang. outsourcing), kaip verslo sprendimas atsiradęs apie 1980 metus, tačiau minios patalkos terminas sudarytas iš minios (ang. crowd) išminties (ang. wisdom), kurie tarpusavyje apibrėžti tik 2006 metais. Terminą žurnale „Wired Magazine“ Howe'as (2006) apibrėžė kaip procesą, kurio metu įmonės ar institucijos pakeičia veiklos modelį iš darbuotojus samdančių institucijų į atviro tinklo modelį, kuriame užsakomuosius įmonės darbus gali atlikti, bet kuris vartotojas (minia). Minios patalkos, kaip reiškinio atsiradimui ir sparčiam vystymuisi postūmį davė technologinio amžiaus perversmas ir tinklaveikos atsiradimas, leidžiantis greitai dalintis duomenimis neatsižvelgiant į asmens buvimo vietą. Šiuo metu, mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau sąvokos apibrėžimų. Darenas, Brbhamas (2013) minios patalką apibrėžė, kaip virtualioje aplinkoje platinamą problemų sprendimo ir gamybos tobulinimo modelį, kuris naudoja kolektyvinį bendruomenės intelektą organizacijos tikslams įgyvendinti. Pasak Howe'ą (2006) minios patalkos atsiradimui įtaką padarė brangūs užsakomųjų paslaugų pavyzdžiai Kinijos ir Indijos rinkose, kurie parodė, kad tokio tipo paslaugos yra nebrangus procesas tik pigioje rinkoje, tačiau aprėpti aukštą išsilavinimą bei įgūdžius turinčias žmonių grupių nesugeba ar tai kainuoja per daug. Tuo tarpu minios patalka yra daug lankstesnis reiškinys, kuris siekia generuoti bendruomenes, žmonių grupes ar pavienius asmenis įmonės tikslams įgyvendinti. Minios patalka gali apimti: turinio tobulinimą, problemų sprendimą, verslo ar mokslinius tyrimus, įmonių ar kitų įstaigų plėtrą. Taigi tai plataus pobūdžio veiklas apimantis reiškinys.

Howe'o (2006) pabrėžia, kad technologinė pažanga (minios patalkos reiškinys) padėjo pašalinti kliūtis, kurios padėjo atskirti mėgėjus nuo specialistų, entuziastus, laisvai samdomus darbuotojus ir sukuria galimybę prekiauti įgūdžiais ir žiniomis, kurios įmonėms yra vertingesnės nei užmokestis standartiniam darbuotojui. Pasak Zhao ir Zhu (2014) minios patalka leidžia organizacijoms greitai ir lengvai pasiekti didelį kiekį išorinių dalyvių turinčių įvairių įgūdžių ir skirtingą „minios“ išmintį. Autoriai Brittonas ir Gardnerio (2013) bei Gupta ir Sharma (2013) apibūdino minios patalką, kaip gamybos paskirstymo ir problemų sprendimo metodą, kuris apibrėždamas užduotis ir naudodamas pastangas apibrėžti tikslinius išorinius žmones, kuria tinklą – minią su įvairiais įgūdžiais ir žiniomis.

Minios patalkos reiškinys įvertintas, kaip galintis sukurti didelę pridėtinę vertę įvairiose srityse (Rouse'o 2010; Whitla, 2009). Pasak Zhao ir Zhu (2014) nors minios patalka vis dar ankstyvame vystymosi etape, tačiau įgauna didelį populiarumą lygiagrečiai su interneto technologijomis, nes minios patalka nukreipta į žmones, kurie virtualioje aplinkoje gali dalintis vertinga informacija ar žiniomis. Wexler (2010) atlikta minios patalkos vertinimo analizė parodė, kad minios patalka turi daug šalininkų visame pasaulyje ir yra laikoma pergalės - pergalės (ang. win-win) situacija. Remiantis išnagrinėta literatūra (Howe'as, 2006; Zhao ir Zhu, 2014; Wexler, 2010; Brittonas, Level ir Gardneris, 2013; Gupta ir Sharma, 2013; Rouse'o, 2010; Whitla, 2009;), kaip pagrindinius minios patalkos privalumus galima įvardinti:

- Sąnaudų efektyvumas;
- Kokybės gerinimas;
- Greitas žinių perdavimas;
- Žinių ir įgūdžių įvairovė;
- Plati talentų rinka.

Autoriai vieningai sutinka, kad minios patalka yra reiškinys, kuris atėjo į rinką su augančia informacinių technologijų rinka ir interneto era. Tačiau šis reiškinys yra santykinai mažai suprantamas ir yra būtina suformuluoti tinkamą mokslinių tyrimų kryptį, kuri galėtų nustatyti tikslingą minios patalkos reiškinio tobulėjimą ir išsiaiškinti sudaromų tarpusavio santykių priežastis. Minios patalkai taip pat svarbu novatoriškumo, praktiškumo ir poveikio verslui bei vartotojams aspektais. Analizuojant minios patalkos literatūrinę analizę, galime pastebėti, kad lyginant pasaulio tendencijas, minios patalkos ir jos didinimo aspektas Lietuvoje nėra žinomas ir naudojamas pavienėse srityse, tačiau svarbu paminėti minios patalkos paskatų, kaip: sveikasvaikas.lt, atviriduomenys.lt, sharenator.com. Tačiau atsiradę pradmenys neturi didelio populiarumo, taip pat vis dar nėra vyraujančios minios patalkos kultūros ar įtraukimo skatinimo, technologijų. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad minios patalka yra naujas reiškinys, kurio populiarumas visame pasaulyje yra tik augantis, o Lietuva šiuo metu yra per maža terpė įdiegimui, tačiau Lietuva yra techniškai pažangi ir galinti įgyvendinti minios patalką šalis. Daugelio mokslininkų teigimu, socialinių tinklų populiarumas gali būti vienas iš stipriausių veiksnių minios patalkos įtraukimui (Storey, Treude'is, Deursen'as ir Cheng, 2010; Župic'as, 2013).

Minios patalka, kaip procesas, dažnai tapatinamas su internetu, technologijomis, socialine žiniasklaida ir virtualiomis bendravimo priemonėmis (Storey, Treude'is, Deursen'as ir Cheng, 2010; Župic'as, 2013; Zhao ir Zhu, 2014; Vukovic'as, 2009; Vreede, Nguyenas, Boughzalas ir Reiter-Palmon, 2013). Jei apžvelgsime socialinės aprėpties lauką Lietuvoje, Lietuva yra viena labiausiai išsivysčiusių šalių. Socialinio marketingo tyrimas parodė, kad Lietuvoje yra daugiau nei 1,2 mln. „Facebook“ vartotojų ir beveik 92% yra aktyvūs vartotojai (Balčiūnienė, 2013). Didelis vartotojų aktyvumas socialinėje erdvėje generuoja ir daug bei skirtingų genialių idėjų, kurios galėtų būti lengvai prieinamos

kūrimui. Tad siekiant išnaudoti nepanaudotą potencialą minios patalkos fenomene Lietuvoje, turi būti identifikuoti ir įvertinti pagrindiniai veiksniai ir motyvai darantys įtaką vartotojų įtraukimui į minios patalką. Analizuojant minios patalką, kaip procesą, svarbu atkreipti dėmesį į mokslininkų pateiktus proceso apibrėžimus.

**2 lentelė. Minios patalkos samprata**

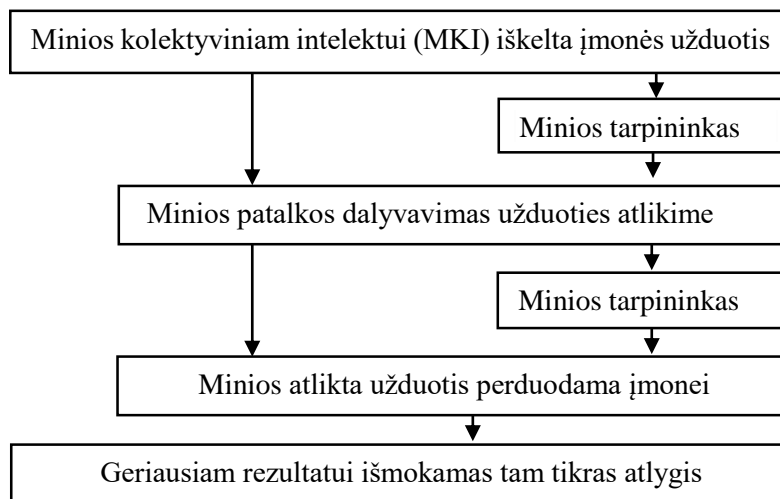
<b>Minios patalkos sąvokos samprata</b>		
<b>Sąvoka</b>	<b>Autorius</b>	<b>Sąvokos dedamosios</b>
Minios patalka yra neapibrėžta užsakomoji užduotis, kuri pateikia didelei grupei žmonių per atvirą kvietimą.	Howe'as, 2006;	Neapibrėžta užsakomoji užduotis, didelė grupė žmonių, atviras kvietimas.
Minios patalka yra tikslingai nukreiptas ekspertų noras išspręsti problemą ir tada laisvai dalintis visais atsakymais su minia.	Vanas 2011;	Iškelta aktuali problema, ekspertai, tikslingai nukreiptas kvietimas.
Minios patalka yra sistema, kurios veikimas pagrįstas žmonių minios samdymu, siekiant išspręsti tam tikrą įmonės apibrėžtą problemą. Minios patalkai apibrėžti, autoriai išskiria keturis esminius požymius: minios įdarbinimas ir išlaikymas, vartotojo indėlio identifikavimas, vartotojų indėlio pajungimas, vartotojų ir indėlio vertinimas.	Doanas, Ramakrishnas, Halevy, 2011;	Apibrėžta įmonės problema, neapibrėžta žmonių minia, atviras kvietimas. Papildomos dedamosios: minios įdarbinimas ir išlaikymas, vartotojo indėlio identifikavimas, vartotojų indėlio pajungimas, vartotojų ir indėlio vertinimas
Minios patalka yra darbo užduoties, kurią standartiškai atlieka darbuotojas ar rangovas, naujadaras, perduodantis užduoties atlikimą didelei žmonių grupei arba bendruomenei per atvirą kvietimą.	Bell, 2009;	Darbo užduotis, didelė žmonių grupė ar bendruomenė, atviras kvietimas.
Minios patalka yra internete platinama problemų ir gamybos modelių tobulinimo sistema.	Brabhamas, 2012;	Problemų sprendimas ir modelių tobulinimas

Analizuojant mokslinę literatūrą ir autorių apibrėžimus svarbu atkreipti dėmesį, kad minios patalka ypatingai aktuali verslo įmonėms, kurioms minios patalka gali padėti išvengti nusistovėjusių darbuotojo ir darbdavio įsipareigojimų pasirašant abipusius įsipareigojimus. Darbuotojo ir darbdavio santykių išvengimas padėtų sumažinti kaštus bei supaprastinti įmonės veikimo modelį atsisakant integracijos, tobulinimo ir kitų procesų skirtų darbuotojui. Tačiau nors minios patalka leidžia išvengti standartinių darbuotojo ir darbdavio procesų, įmonės bei mokslas susiduria su papildomais iššūkiais suvaldyti laisvą žmonių srautą – minią, kuri neturi įsipareigojimų įmonei. Kita mokslininkų išskirta svarbi minios patalkos realizacijos sritis yra nefinansuojami, visuomeniški ar visuomenei skirti projektai, kurių tikslai yra minios žinių panaudojimas projektų įgyvendinimui. Minios patalka nefinansuojamuose, socialiniuose projektuose atveria naujas galimybes įgyvendinimui dėl atsirandančios galimybės prisidėti prie projekto įgyvendinimo nepriklausomai nuo projekto įgyvendinimo vietos. Tačiau minios patalka, kaip ir verslo sektoriuje nėra pilnai suprantamas procesas ir iki susiduriama su iššūkiu išlaikyti minios susidomėjimą ir veiklų tęstinumą. Atlikta autorių analizė parodė, kad vienas iš esminių minios išlaikymo

ir dalyvavimo kintamųjų yra skatinimas, kuris pasireiškia įvairiomis motyvacijos, dalyvavimo formomis. Tad minios patalka, kaip procesas atveria naujas galimybes, tačiau kelia naujus informacijos stygiaus iššūkius minios išlaikymo ir motyvacijos srityse. Siekiant apibrėžti minios patalkos tyrimo lauką, darbe bus nagrinėjamas tik Bell (2009) ir Howe'o (2006) apibrėžtos sritys. Sąvokos apibrėžime, autoriai įvardiją minios patalką, kaip apibrėžtą ar neapibrėžtą užduotį, kuri atviru kvietimu pateikiama didelei žmonių grupei. Autorių sąvokos pasirinktos kryptingai nagrinėjant nefinansuojamų projektų sritį, kurioje būdingos autorių įvardintos savybės.

### **2.3 Minios patalkos veikimo principai**

Minios patalka yra naujas reiškinys, kurio įgyvendinimas paremtas technologijų proveržiu ir augančiu virtualių bendravimo priemonių populiarumu. Šis reiškinys yra užsakomųjų paslaugų (ang. „outsourcing“) proceso atšaka, kuri susilaukė didelio mokslininkų susidomėjimo dėl nekonkretumo, neapibrėžtumo, komplikavimo valdymo ir realizacijos galimybių. Mokslinėje literatūroje pateikiami įvairūs šio proceso veikimo principai bei modeliai. Vienas iš pirmųjų minios patalką, kaip procesą apibrėžė Whitley'o (2009), kuris minios patalkos procesą įvardijo, kaip tam tikrą apibendrintą ir suformuluotą užduočių teikimą išorei atviroje platformoje. Whitley'o (2009), minios patalką suskirstė į esminius žingsnius vykstančius tam tikra seka: įmonė identifikuoja užduotį ar užduočių grupę, kuri šiuo metu vykdoma vidinėje terpėje. Suformuotos užduotys yra išleidžiamos į tam tikrą srautą, aplinką, kurioje kiekvienas panorėjęs gali atlikti užduotį. Užduotims talpinti viešinti naudojamos virtualios tinklaveikos bei pasitelkiami socialiniai tinklai, kurie veikia, kaip užduočių viešinimo priemonė. Vyraujanti užduočių formavimo praktika rodo, kad įmonės stengiasi pateikti ribotos apimties užduotis, kurios reikalautų kuo trumpesnio dalyvių (minios) įsitraukimo. Įvairios ir daug laiko nereikalaujančios užduotys padeda užtikrinti didesnę minios susidomėjimą ir gauti įvairesnių sprendimų variantų. Svarbu paminėti, kad tą pačią užduotį gali atlikti skirtingos komandos. Atlikta užduotis pateikiama įmonės atstovams, kurie svarsto geriausią užduoties sprendimo variantą. Pateikiamų užduočių specifika ir atlygis priklauso nuo įmonėje vyraujančios politikos. Negavus reikiamo rezultato, įmonė gali kartoti šį procesą pateikiant užduotį iš naujo. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį tarpininkus tarp skirtingų proceso etapų, kurie atsakingi už įgyvendinamos užduoties priežiūrą ir papildomas informacijos teikimą. Tarpininkai tarp procesų atsirado stengiantis užtikrinti kokybinį standartą užduotyse, ypač užduotyse, kurioms paskirtas finansinis atlygis. Žemiau pateiktame paveikslėlyje pavaizduotas esminis minios patalkos veikimo principas (žr. 2 pav.).



**2 pav. Minios patalkos veikimo principai (sudaryta pagal Whitlas 2009)**

Autoriai pabrėžia, kad viena iš pagrindinių minios patalkos stiprybių yra minia t.y. asmenys ar bendruomenės, kurios dėl tam tikrų priežasčių atlieka užduotis, tačiau neturi ar turi ribotą įsipareigojimo statusą įmonei ar projekto autoriui (Whitlas 2009). Nagrinėjant minios patalkos ir užduoties užsakovo tarpusavio statusą svarbu paminėti kitą esminį skirtumą, kurį vienas iš pirmųjų paminėjo Hippelis (1998) – inovatyvus vartotojas. Tradicinėse teorijos šaltiniuose pateikiama, kad inovacijos kyla iš įmonių (gamintojas orientuotas į inovacijas), tuo tarpu Inovatyvaus vartotojo teorija teigia, kad vartotojas yra inovacijų šaltinis (vartotojo centre inovacijos) (Hippelis 1998). Whitlas. (2009) pastebi, kad minios patalkos reiškiniui būdinga Inovatyvaus vartotojo nepriklausomybė, tačiau atkreipia dėmesį į minios gebėjimą kurti ar siūlyti inovatyvias idėjas. Minios patalkoje idėjos ar pasiūlymai generuojami didelio srauto žmonių, kurie tarpusavyje gali neturėti jokio ryšio. Antrame paveikslėlyje yra palyginta tradicinė inovacijų teorija ir vartotojų inovacijų teorija (žr. 3 pav.). Analizuojant Inovacijų teorija, svarbu atkreipti dėmesį, kad sekos grandinė, kuomet inovacijos kyla iš žmonių yra trumpesnė ir dažnu atveju geriau orientuota.

Inovacijos kylančios iš firmų	Inovacijos kylančios iš žmonių
Vartotojų poreikių identifikavimas ↓ Investicijos į naujo produkto vystymą ↓ Intelektualinės nuosavybės ir pardavimais pagrindu parduodamas produktas	Vartotojo noras tobulinti siekiant patenkinti asmeninius poreikius ↓ Skatina vartotojų inovacijų atskleidimą

**3 pav. Tradicinės inovacijų ir Inovatyvaus žmogaus teorijos (sudaryta pagal Whitlas 2009)**

Taip pat galime pastebėti, kad tradicinės inovacijų teorija nukreipta į aiškius procesus, kurių galutinis tikslas yra pelnas ir produkto pardavimas. Tuo tarpu Inovatyvaus žmogaus teorijoje esminis tikslas yra tobulinimas siekiant patenkinti vyraujančius asmens ar šiuo atveju minios poreikius.

Asmeninių poreikių tenkinimas skatina didesnę dalyvių integraciją ir užtikrina suinteresuotumą. Tai leidžia kurti ar tobulinti produktus, kurie tenkina asmeninius poreikius. Inovatyvaus žmogaus teorija papildoma minios patalkos procesą ir padeda iš esmės suprasti tam tikrus minios dalyvavimo principus, tačiau autoriai Ericas ir Claude (2012) pastebi, kad nors inovatyvaus vartotojo teorija susisieja su minios patalka, keičiama tradicinė vertės grandinė, inovacijos generavime ir tobulinime yra pats vartotojas, tačiau teorijose vyrauja esminiai skirtumais: 1) Vartotojo inovacijos teorijoje koordinuoja žmonės, tuo tarpu minios įsitraukime žmonės; 2) Minios įsitraukimas neapsiriboja tik inovacijų klausimais; 3) Inovatyvaus vartotojo teorijoje inovacija yra tam tikros asmenų grupės produktas tuo tarpu minios įtraukime asmenys gali dirbti įgyvendinant bendrą projektą, tačiau tarpusavyje savo darbo nesieti. Galime pastebėti, kad minios patalka, kaip reiškinys yra pagrįstas minios įgalinimu. Nors minios, kaip inovacijų kūrėjo sąvoką nėra nauja, tačiau minios patalka pasižymi didesne tarpusavio laisve, kai prie produkto kūrimo gali dirbti vienas kito nežinantys asmenys. Sukuriama reiškinio laisvė ir sugebėjimas prisitaikyti prie vartotojų poreikių yra spartaus augimo, tobulėjimo priežastis. Tačiau svarbu pastebėti, kad minios patalka, kaip procesas yra kintantis. Analizuojant mokslinę literatūrą pateikiama ir daugiau sąvokų, kaip procesą aiškinančių modelių ar jų interpretacijų. Įvairių modelių interpretacijų kyla dėl mokslinių žinių ir pritaikomumo žinių stokos. Nepaisant reiškinio dinamikos, šiame darbe remsimės (1 pav.) pateikto proceso modelio principais.

## 2.4 Minios patalkos tipologija

Minios patalka yra viena iš labiausiai atsiveriančių perspektyvų galinčių sukurti pridėtinę vertę įtraukiant visuomenę į vystymą ir kūrimą. Mokslininkai pastebi, kad minios patalka, kaip reiškinys yra unikalus ne tik sudėtingo modelio ir neapibrėžto valdymo, tačiau ypatingai dėl didelės miniai suteikiamos laisvės, išipareigojimų nebuvimo ir naujos formos vidinio pasiskirstymo (Howe'as 2008). Howe'as (2008) atkreipia dėmesį, kad minios patalkoje suteikiama laisvė miniai yra tokia plati, kad minioje išskiriami keturi pagrindiniai minios tipai: 1) Minios išmintis (ang. Crowd Wisdom); 2) Minios kūrimas (ang. Crowd Creation); 3) Minios balsavimas (ang. Crowd Voting); 4) Minios finansavimas (ang. Crowd Funding):

- 1) Minios išmintis (ang. *Crowd Wisdom*) – yra tipas, kurios pagrindinis tikslas sukaupti įvairių žmonių patirtį bei turimus įgūdžius ir juos panaudojant spręsti iškilusias problemas, numatyti ateities perspektyvas, kurti strategijas. Atlikta Caltech'o ir Scotto (2011) studija parodė, kad netgi sukonzentruota aukšto lygio specialistų komanda pasirodo prasčiau nei minios įsitraukimo principu dirbančios grupės. Šis minios tipas yra ypatingai aktualus nefinansuojamuose projektuose, kurių tikslas tobulinti ateities visuomenės poreikius. Vienu iš geriausių minios išminties pavyzdžių pateikia autorius Caltecho'o (2010). Analizuodamas minios išmintį, autorius pastebėjo, kad greičiausias šios minios tipo vystymasis vyksta naujų idėjų siūlymų ir marketingo

sirtyse. Minios išminties tipu aktyviai naudojami įmonės bei įmonių grupės: 1) Iowa Elections Market; 2) Hollywood Stock Exchange; 3) SIM Exchange. Autorius taip pat atkreipia dėmesį, kad šios minios tipai yra būdingas patirties bei įgūdžių kaupimas bei ilgalaikis mąstymas t.y. minia linkusi atlikti tarpusavyje susijusias užduotis.

2) Minios kūrimas (ang. Crowd Creation) – vienas geriausiai žinomų minios įsitraukimo tipų apimantis: 1) Kalbos vertimą; 2) Reklamų kūrimą; 3) Mokslinių problemų sprendimą bei kitas panašaus pobūdžio sritis. Minios kūrėjų pavyzdžiai:

- NASA klinkeriai – kosmoso entuziastai, kurie analizuoja ir renka Marso gaunamus duomenis ir siunčia apibendrintus duomenis ne tik NASA, tačiau ir kitoms suinteresuotoms grupėms;
- Linux – atvira programuotojų platformoje, kurioje siūloma patobulinti veikiančias programas. Atvira Linux tobulinimo platforma leidžia ir skatina pačius vartotojus pagal savo poreikius tobulinti programinę įrangą. Linux kompanijos savininkai yra pripažinę, kad programinės įrangos vartotojų sprendimai ne kartą pranoko įmonėje dirbančių darbuotojų sprendimus;
- Nacionalinė paukščių stebėjimo asociacija – paukščių stebėjimo entuziastams ar mėgėjams yra suteikiama galimybė teikti informaciją apie paukščių migravimo aspektus. Pateikta informacija yra analizuojama ir pritaikoma paukščių migracijai analizuoti.

Autorius taip pat atkreipia dėmesį, kad šio tipo miniai yra būdingas aukštesnis nei kitų tipų kūrybiškumas, geresni gebėjimai ir polinkis spręsti problemas bei iniciatyvumas.

3) Minios balsavimas (ang. Crowd Voting) – yra pagrįstas nuomonės formavimu apie tam tikras sritis balsavimo būdu, kaip įvertinant antraščių kokybę, muziką ar filmus. Tai pati populiariausia minios įsitraukimo forma generuojanti didžiausią įsitraukusių asmenų skaičių. Tačiau svarbu pastebėti, kad šioje kategorijoje atsirado 1:10:89 taisyklė, kuri teigia, kad iš 100 žmonių:

- 1 % sukurs ką nors naudingą;
- 10 % balsuos ir išreikš nuomonę;
- 89 % vartos sukurtą produktą.

Šiuo metu internete vyrauja įvairių nuorodų ir platformų, kurios yra pagrįstos balsavimo principu. Vienas iš pavyzdžių yra Google paieškos sistema, kuri paremta minios balsavimo principu. Vadovaujantis pačių vartotojų atliekamais vertinamais ringuojami siūlomi pasirinkimai ateičiai. Autorius įvardija, kad vieni iš ryškiausių vyraujančių minios balsavimo pavyzdžių yra: 1) „American Idol“ – atviru balsavimo principu pagrįsta laida, kurios metu minia balsuoja dėl laidoje pasirodysiančių aktorių ir laidos formato; 2) Threadless.com – atviras įmonės tinklalapis, kuriame minia nusprendžia ateities marškinėlių linija, kurią gamins įmonė. Autorius taip pat atkreipia dėmesį, kad šio tipo miniai yra būdingas nuomonės formavimas bei rangavimas.



4) *Minios finansavimas* (ang. Crowd Funding) – yra metodas, kuris pagrįstas asmenų, žmonių grupių ar bendruomenių dirbančių minios įsitraukimo pagrindu, atlygis už rezultatus, kuris gali apimti įvairias formas: finansinius ir ne finansinius pasiūlymus. Ši minios grupė ieško dalyvavimo formų, kuriose sukurtas rezultatas būtų finansinis atlygis. Autorius pažymi, kad venos populiariausių užduočių šiam minios tipui yra mikro užduotys. Tai nesudėtingos ir santykinai mažai laiko reikalaujančios užduotys, kurių apimtys viršija žmogaus galimybių ribas. Šios užduotys pagrįstas santykinai mažu finansavimu.

Mokslinėje literatūroje pateikiama ir smulkesnių minios tipų, kaip: 1) minios rėmimas – tai minios tipas, kuriam būdingi minios finansuojami projektai, skirti įgyvendinti tam tikras idėjas. Manais už dotavimą, projektų įgyvendintojai dažniausiai siūlo pigesnę ar nemokamą produkciją; 2) minios rekomendacijos – miniai yra pasiūlomi tam tikri sprendimai rinkoje, kurie vertinami teigiamais komentarais (pliusais) arba (minusais). Vertindami šiuos pasiūlymus, įmonės ar užduoties iniciatoriai tobulina savo pasiūlymus.

Išanalizavus mokslinę literatūrą galime pastebėti, kad miniai, kuri dalyvauja minios patalkoje būdingi esminiai keturi tipai leidžiantys įsitraukti į atvirkščius įmonių ar kitų suinteresuotų šalių išskeltus projektus. Analizuojant minios tipologiją svarbu atkreipti dėmesį, kad mokslinėje literatūroje išskiriami ne tik minios patalkos tipai, tačiau tipų dedamosios, kurios apibrėžia tam tikro minios tipo specifiką ir veikimo sritį. Mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau minios skirstymų tipų, tačiau skirtingų autorių teigimu tai vyraujantys esminiai minios tipai patalkoje. Tačiau nors mokslininkai pateikia keturis esminius minios tipus bei įvardija tipų dedamąsias, mokslinėje literatūroje nėra įvardijamos priemonės, kurios skatintų įsitraukimą minios patalkoje.

#### **2.4.1 Skatinimo veiksniai minios tipologijoje**

Analizuojant minios patalką, kaip procesą, svarbu išanalizuoti ne tik minios tipus, tačiau ir veiksnius skatinančius įsitraukti į tam tikrą minią patalkoje. Autorius Viitamaki (2007) teigia, kad skatinimo veiksniai minios patalkoje yra vienas iš esminių veiksnių padedančių išlaikyti nebetraukiamą patalkos procesą. Minios patalkos skatinimo veiksniais vienas iš pirmųjų detaliau išnagrinėjo Leimesteris (2009). Leimesteris (2009) analizavo įtraukimo ir išlaikymo į patalką priežastis, sudarydami skirtingas grupes ir pateikdami joms vienodas užduotis, tačiau numatydamo skirtingą atlygį už atliktą darbą. Atlikus tyrimą autoriai pastebėjo, kad įsitraukusių dalyvių skaičiaus pokytis tiesiogiai susijęs su skatinimo priemonėmis t.y. dalyvių įsitraukimas į užduotį priklausė ne nuo užduoties, tačiau nuo skatinimo priemonės, kuri buvo numatyta, kaip atlygis už atliktą užduotį. Išanalizavus gautus rezultatus, autoriai išskyrė pagrindines skatinimo priemones, kurios skatino minią dalyvauti užduotyse: 1) Mokymasis; 2) Atlygis; 3. Karjeros galimybės; 4. Socialinių poreikių tenkinimas. Leimesteris (2009) analizuodamas socialinio poreikio priežastis pastebėjo, kad viena iš dažniausiai minimų skatinimo priemonių yra

socialinis statusas ar galimybė būti matomam, pastebėtam virtualioje ar kitoje socialinėje erdvėje. Analizuojant socialines skatinimo priemones patalikoje, autorius pakartojo atliktą tyrimą, tačiau atlygis buvo parinktas iš vienos skatinimo priemonių grupės – socialinių poreikių tenkinimas. Siekdami geriau suprasti minios dalyvavimą patalikoje autoriai taip pat išskyrė instrumentines užduotis, kurios buvo susijusios su asmeninėmis arba firmos iškeltomis problemomis bei altruistinėmis, kurių pagrindinė užduotis padėti bendruomenei spręsti jos problemas negaunant jokio atlygio. Panašias užduotis iškėlė ir kitiems tyrimo dalyviams atitinkamai pakeičiant skatinimo metodus, kaip: nedidelis atlygis gerai atlikus užduotį, ne finansinės paskata, kaip rekomendacija, kuri naudinga ateityje ir t.t. Autoriai taip pat įsitraukė asmeninį žmogaus faktorių, kaip – mokymasis ar asmeniniai tikslai, kas taip pat gali būti viena iš priežasčių atlikti tam tikras iššūki keliančias užduotis. Išanalizavus atliktus tyrimus, autoriai pastebi, kad skatino priemonių spektras yra platesnis nei buvo manyta. Minios dalyvavimas tam tikruose projektuose neturi vienareikšmių priežasčių ar tikslų, o yra paremtas įvairaus pobūdžio skatinimo priemonių pagrindu ar gali būti atliekamos tam tikru altruistiniu pagrindu. Autoriai įvardijo esmines skatinimo priemonių sritis, kurios buvo pastebėtos tyrime:

**Karjeros galimybės** – tyrime pastebėta, kad tam tikro pobūdžio užduotyse dalyvaujantys asmenys suinteresuoti karjeros galimybėmis ar kitos formos pridėtine verte karjeros srityje. Leimesteris (2009) šią motyvacijos formą apibrėžė, kaip galimybę parodyti pajėgumą ir turimus įgūdžius ar tam tikros formos reklamą, kuri padeda atkreipti dėmesį. Autorius taip pat atkreipia dėmesį, kad šios srities minios dalis nėra pastovus dalyvis, o siekiant išlaikyti šią minios dalį yra reikalingos kintančios užduotys susijusios su tam tikra pridėtine verte karjeros srityje.

**Socialinis statusas** – autorius pastebėjo, kad svarbi minios dalyvavimo patalikoje priežastis yra socialinių poreikių tenkinimas. Socialinį poreikį Leimesteris (2009) išskyrė kaip poreikį būti pastebėtu asmenį supančios aplinkos, kaip dragų, šeimos ar minios. Autorius išskiria tai, kad socialinio statuso poreikis skiriasi, nes išnyksta socialinis darbo poreikis. Leimesteris (2009) taip pat pastebėjo, kad šios srities skatinimo priemonės skatintina ilgalaikį minios dalyvavimą patalikoje. Minios dalyvavimas patalikoje formuoja bendruomenę ir didina minios (asmens) autoritetą, o tai skatina žmonių prisirišimą ir dalyvavimą patalikoje.

**Instrumentinė motyvacija** – motyvacija nukreipta į tam tikros asmeninės, įmonei, praktinės naudos gavimą. Autorius pastebi, kad šios srities minios dalyvavimo priežastimi yra asmeniniai interesai, kurie apima platų spektrą. Šios srities motyvaciją patvirtina ir Hippelio (1986) atlikti moksliniai tyrimai. Autorius nustatė, kad asmenys yra suinteresuoti dalyvauti tuose projektuose, kurie tenkins tam tikrus asmeninius interesus. Iš esmės tai pagrįsta vartotojų poreikiu tobulinti produktą, kurį tenkindamos asmeninės naudos iš esmės patenkina asmeninius žmonių poreikius.

**Altruizmas** – tai motyvacijos forma, kuri pagrįsta ir apibūdina vertybes ir elgesį, kuri pirmiausia apibrėžia ir yra nukreipta į gerovę ir interesus kitiems (Simonas 1998). Autorius pastebėjo, kad

altruizmas, kaip skatinimo priemonė didžiausią poveikį turėjo užduotyse, kurios neturėjo pridėtinės vertės įmonėms ar kitiems suinteresuotiems asmenims kūrimo, o buvo nukreiptos į pagalbą visuomenei nefinansuojamuose projektuose.

**Simbolinė kompensacija** – motyvacija, kuri pagrįsta konkrečių, tačiau smulkių prekių, paslaugų, produktų mainais už atliktą darbą. Šios skatinimo priemonės svarbą pabrėžia ir autoriai Kazdin ir Bootzdenas (1972), kurie nustatė, kad asmuo dalyvaudamas tam tikrose veiklose už simbolinę kompensaciją yra suinteresuota ne pačia kompensacija, tačiau yra veikama greitojo rezultato, kaip tobulėjimo, augimo, o patį atlygį vertina simboliškai prasme.

**Asmeniniai pasiekimai ir mokymasis** – tai motyvacija, kuri siejasi su asmeninių įgūdžių, meistriškumo ir gebėjimu įvykdyti užduotis tobulinimu bei noru įgyti papildomų žinių (Leimesteris 2009). Pateiktas šios motyvacijos pavyzdys yra dalyvavimas tam tikrame idėjų konkurse, kuris suteikia bendrųjų žinių, o gaunamas profesionalų grįžtamasis ryšys ir atsiliepiamai padeda tobulėti.

Atlikta Leimesteris (2009) literatūros ir tyrimo analizė išskyrė esminius skatinimo veiksnius minios patalcoje. Išskirti autoriaus veiksniai leidžia geriau vertinti minios patalką kaip naują reiškinį, o skatinimo priemonės nors apima platų spektrą padėjo geriau suprasti minios dalyvavimą patalcoje priešastis, tačiau svarbu pastebėti, kad nors autoriaus skatinimo veiksnių apibendrinimas leidžia geriau suprasti minios patalką, kaip procesą, tačiau autoriams nepavyko išskirti skatinimo veiksnių pagal minios pasiskirstymą patalcoje. Atliktus autoriaus Leimesteris (2009) tyrimo rezultatus patvirtina atlikta Pilz'o ir Gewald'o (2013) mokslinės literatūros analizė. Autoriai Pilz'o ir Gewald'o (2013) analizuodami mokslinės literatūrą apibrėžė tikslesnes skatinimo veiksnių grupes, tačiau autoriai neišskyrė skatinimo veiksnių grupių būdingų tam tikroms grupėms. Autoriai atkreipia dėmesį, kad miniose vyravo skirtingi skatinimo veiksniai, kaip prioritetiniai, nepriklausomai nuo minios tipo. Skatinimo veiksnių pasiskirstymą autoriai įvardijo, kaip mokslinę problemą, kuriai išspręsti reikalinga daugiau žinių, tačiau autoriai pastebėjo, kad minią galima išskirti į dvi esmines grupes: 1) Minia orientuota į vidinėmis skatinimo priemones; 2) Minia orientuota į išorinės skatinimo priemones. Minią orientuotą į vidines skatinimo priemones minios patalcoje autoriai apibūdinama, kaip minią, kuri mėgaujasi užduotimi, siekia tobulinti įgūdžius, siekia užduoties autonomijos, orientuota į grįžtamąjį ryšį bei laisvalaikį. Analizuojant vidinę motyvaciją autoriai taip pat išskiria bendrijos pojūtį, kuris remiasi motyvacijos kategorija matuojančia socialinės aplinkos ir bendrijos identifikavimo konstruktu. Analizuodami vidinės motyvacijos veikiamą minią autoriai pastebėjo, kad vidinės skatinimo priemonės išsiskiria į penkias skatinimo veiksnių grupes, kurios skatina minią dalyvauti minios patalcoje: 1) Užduoties savarankiškumas (autonomija); 2) Užduočių įvairovė; 3) Darbo sudėtingumas; 4) naujoviškumas (kintamumas); 5) Darbo eiga (analizė). Autorių išskirtos skatinimo veiksnių grupės yra esminiai kintamieji, kurių pagrindu minia renkasi dalyvauti patalcoje. Autoriai taip pat pastebėjo, kad kiekvieną iš grupių minia analizuoja pagal tris esmines charakteristikas: 1) Įgūdžių įvairovė, užduoties

identiškas, užduoties svarba; 2) Autonomiškumas; 3) Grįžtamasis ryšys užduoties atlikimo metu; 4) Pramoga. Mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau charakteristikų, kurių pagrindu minia analizuoja ir renka užduotis (žr. 3 lentelę). Analizuojant mokslinę literatūrą, svarbu paminėti Pilzas ir Gewaldas, 2013 išskirtas veiksniai: 1) Bendruomeniškumo pojūtis; 2) Socialinis kontaktas, charakteristikas (žr. 3 lentelę). Išskirtos autorių charakteristikos yra naujausių tyrimų rezultatas ir nors mokslinėje literatūroje, kaip pastebėjime ir daugiau charakteristikų variacijų, tačiau išskirtoms charakteristikoms pritaria ir kiti autoriai (Bourdreau ir Lakhano, 2013; Zhao ir Zhu, 2014). Todėl analizuojant išskirtas charakteristikas, įtrauksime į vidinių skatinimo priemonių grupių vertinimo charakteristikos lentelę (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė. Vidinių skatinimo veiksnių tipologija**

	<b>Charakteristika</b>	<b>Sąvoka</b>	<b>Autorius</b>
Vidinių skatinimo priemonių grupių vertinimo charakteristikos	Įgūdžių įvairovė	Skirtingų įgūdžių naudojimas yra būtinas problemų sprendime. Daugiau ir geriau išugdytus įgūdžius turintis asmuo gali dalyvauti skirtingose užduotyse ir taip neprarasti motyvacijos dalyvauti	Hackmanas ir Oldhamas. 1980
	Užduoties savarankiškumas	Užduoties sprendimo variacijų galimybių aibė priklauso nuo užduoties bei užduoties teikėjo taikomos politikos bei pačios užduoties pateikimo. Užduoties savarankiškumas didina asmens pasitikėjimą savo jėgomis ir motyvaciją.	
	Užduoties autonomija	Užduoties teikėjo išitraukimo lygmuo į užduoties atlikėjo darbo įgyvendinimo procese. Kuo užduoties atlikėjas yra laisvesnis įgyvendinimo laikotarpyje, tuo didesnė motyvacija.	
	Tiesioginis grįžtamasis ryšys	Pateikia užduoties atlikėjui jo sukurto problemos sprendimo įgyvendinamumą ir pasiektą rezultatą.	
	Pramoga	Dalyvavimas užduotyje dėl pramogos ar atsiradusio laisvo laiko	Brabhamas 2008
	Bendruomeniškumo pojūtis	Asmens dalyvaujančio minios patalpoje sugebėjimas prisitaikyti prie bendruomenei būdingų vertybių ir moralės normų	Lakhanis ir Wolfas 2005
	Socialinis kontaktas	Užduotyje dalyvaujančių asmenų tarpusavio bendravimas skatina bendruomenės formavimą. Bendruomenės formavimasis ir plėtojimas skatina dalyvių motyvaciją ir dalyvavimą	Brabhamas 2008, 2010

Mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau vidinių skatinimo priemonių charakteristikų: 1) Malonumai ir susidomėjimas (Zhao ir Zhu, 2014; Kaufmannas, Schulze ir Veitas, 2011; Brabhamas, 2008); 2) Individualių įgūdžių tobulinimas ir mokymasis (Kaufmannas, Schulze ir Veitas, 2011; Agafonovas ir Alonderiene, 2013; Bourdreau ir Lakhanis, 2013; Rose, 2010; Brabhamas, 2008; Pilzas ir Gewaldas, 2013); 3) Susidomėjimas ir pomėgiai (Zhao ir Zhu, 2014); 5) Savivertės ugdymas (Zhao ir Zhu, 2014; Rose, 2010); 6) Altruizmas (Zhao & Zhu, 2014; Rose, 2010); 7) Tiesioginis grįžtamasis ryšys (Kaufmannas, Schulze ir Veitas, 2011); 8) Sprendimų priėmimas (Kaufmannas, Schulze ir Veitas, 2011); 9) Susitapatinimas su užduotimi (Kaufmannas, Schulze ir Veitas, 2011); 10) Susitapatinimas su

bendruomene (Kaufmannas, Schulze ir Veitas, 2011; Rose, 2010; Brabhamas, 2008). Tačiau autorių Bourdreau ir Lakhano, 2013 teigimu, Leismasterio išskirtos charakteristikos tarpusavyje papildo viena kitą ir joms būdingas kitų autorių pritarimas.

Analizuojant minios patalką svarbu atkreipti dėmesį ne tik į vidinės motyvacijos veikiamą minią, tačiau ir į minią veikiamą išorinės motyvacijos. Atlikta analizė rodo, kad minia veikiamą išorių skatinimo priemonių yra daug dažniau susijusios su verslo sektoriumi nei minia veikiamą vidinės motyvacijos. Išorinių skatinimo priemonių populiarumą verslo sektoriuje autoriai apibūdina, kaip nusistovėjusį verslo sektoriaus atsiskaitymo už atliktus darbus metodą – tam tikros formos išorinė paskata. Analizuodami mokslinę literatūrą išorinės motyvacijos srityje, autoriai Pilz'o ir Heiko Gewald'o (2013) pastebėjo, kad išorinė motyvacija skirstoma į tris skatinimo veiksmų grupes: 1) Greitas atsipirkimas; 2) Atidėtas atsipirkimas; 3) Socialinė motyvacija. Detalesnė išorinės motyvacijos analizė parodė, kad šioms išorinėms skatinimo priemonių grupėms yra būdingas bendras skiriamasis bruožas – skatinimo priemonės supunamos, kaip tam tikros formos materialinė išraiška gaunama tiesiogiai ar kitos formos materialinė išraiška, kuri gaunama pridėtine verte ateityje. Autoriai taip pastebėjo, kad minia suinteresuota išorinėmis skatinimo priemonėmis gali būti paskatinta ir tam tikros formos socialine išraiška, kuri būdinga vidinei motyvacijai, tačiau detalesnė analizė parodė, kad nepriklausomai nuo skatinimo priemonių grupės, esminis tikslas pridėtinė nauda (Pilzas ir Gewaldas 2013). Analizuodami išorines skatinimo priemonių grupes, autoriai taip pat įvardijo, kokie skatinimo veiksniai skirtingose grupėse yra svarbiausi: 1) Atlygis; 2) Rekomendacija; 3) Išorinė pridėtinė nauda, išorinio atlygio priemonės; 4) Netiesioginis grįžtamasis ryšys. Atlikę detalesnę analizę, autoriai atkreipia dėmesį į socialines motyvacijos skatinimo sritį, kuri priskirta prie išorinių skatinimo priemonių veiksmų. Nors minia dalyvaudama užduotyse gauna tam tikros formos socialinę motyvaciją ir dalyvavimas patalcoje neturi kitos tiesioginės materialinės grąžos, tačiau autoriai pastebėjo, kad šios formos motyvacija pagrįsta nauda, kurią sukuria tiesiogiai socialinė aplinka, jos kontaktai ar kita sukuriamą materialinę nauda ateityje. Mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau išorinių skatinimo priemonių būsenų, kurių pagrindu minia renkasi dalyvauti minios patalcoje ar ne. Svarbu pastebėti, kad mokslinėje literatūroje vyrauja trys esminiai išorinės skatinimo priemonės tipai: 1) Tiesioginės išmokos iš užduoties teikėjo; 2) Atidėtos išmokos – tai išmokos, kurių grįžtamoji grąža pasireiškia vėliau ir įvairiomis formomis; 3) Socialinė motyvacija, kuri autorių įvardinta, kaip nauda iš bendruomenės.

#### 4 lentelė. Išorinių skatinimo veiksnių tipologija

	Charakteristika	Sąvoka	Autorius
Tiesioginė išmoka	Atlygis	Užduočių atlikimas pagrįstas finansiniu ar kitu materialiniu atlygiu.	Lakhanis ir Wolfas 2005
Atidėta išmoka	Rekomendacija	Asmuo, kuris dalyvauja užduoties atlikime ir nori prisidėti prie bendruomenės ar nori būti pastebėtas su tikslu tapti potencialiu darbuotoju.	Lakhanis ir Wolfas 2005 Weiss 1995
	Žmogiškasis kapitalas	Pateiktos užduotys ugdo ar kitaip tobula įgūdžius, kurie tikėtina turės pridėtinę vertę.	
Socialinė motyvacija	Išorinė pridėtinė nauda	Tiesioginė ar netiesioginė nauda, kuri gaunama iš bendruomenės, kurioje asmuo yra dėl dalyvavimo užduoties atlikime	Decio ir Ryanas 1985
	Išorinės atlygio priemonės	Užduočių atlikimas pagrįstas finansiniu ar kitu materialiniu atlygiu, kuris gaunamas iš trečiųjų asmenų už minios patalkos bendruomenės	Hackmanas ir Oldhamas 1980
	Netiesioginis grįžtamasis ryšys	Grįžtamasis ryšys, kuris gaunamas iš kitų toje pačioje platformoje ar bendruomenėje dalyvaujančių žmonių.	Kackmanas ir Oldhamas 1980

Mokslinėje literatūroje Leimesteris (2009) apibendrintiems veiksniams pateikiama ir daugiau charakteristikų, kurias siūloma priimti, kaip normas: 1) Finansinis atlygis (Kaufmannas, Schulze ir Veitas, 2011; Zhao ir Zhu, 2014; Rose, 2010); 2) Darbo perspektyvos gerinimas (Zhao ir Zhu, 2014); 3) Savirinkodara (Zhao ir Zhu, 2014); 4) Veiksmai pagrįsti išorės įsipareigojimų ir normų (Kaufmannas, Schulze ir Veitas, 2011); 5) Netiesioginis grįžtamasis ryšys (Kaufmannas, Schulze and Veitas, 2011). Tačiau Leimesteris (2009) atliktus pastebėjimus apie minios tipus patalcoje ir ryšį su skatinimo veiksniais patvirtina Kaufmannas (2010) atlikta mokslinės literatūros analizė. Kaufmannas (2010) atkreipia dėmesį, kad Leimesteris atliktas tyrimas ir pastebėjimai papildė klasikinės motyvacinės teorinius tyrimus, darbo aplinkos motyvacijos supratimą ir suteikia žinių naujai atviros prieigos skatinimo teorijai, kuri tyrinėja skatinimo priemonių veiksmus susidarantiems minios patalcoje ir panašiose bendradarbiavimo formose.

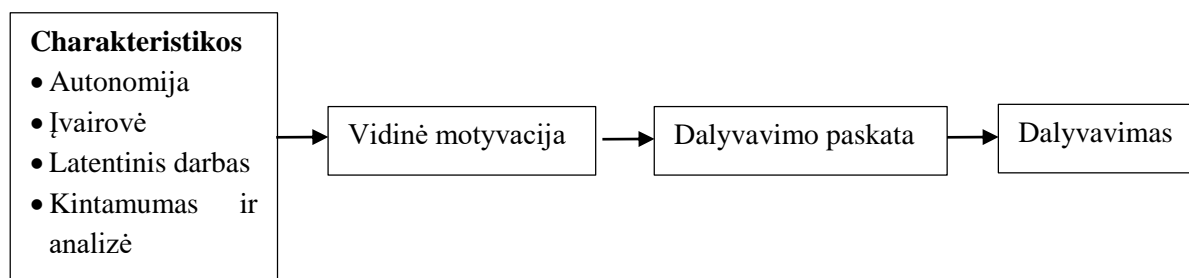
Atlikta autorių analizė parodė, kad iki šiol ištyrinėti du esminiai minios tipai: 1) Minia orientuota į vidinems skatinimo priemones; 2) Minia orientuota į išorinės skatinimo priemones. Tačiau galime pastebėti, kad minia, veikiama vidinių skatinimo priemonių yra kompleksiškesnė ir sudėtingesnė nei minia veikiama šorinių skatinimo priemonių. Esminis skirtumas vyrauja, kad išorinių skatinimo priemonių grupės pagrindinis tikslas yra materialinė nauda. Autorius Creightonas (2005) pastebi, kad dominuojant išorinėms skatinimo priemonėms, pasiekiami žemesni, o minia išlaikoma trumpiau nei veikiant vidinėms skatinimo priemonėms. Tad tolesniame darbe bus analizuojama tik minia veikiama vidinių skatinimo priemonių.

## 2.5 Nefinansuojamų projektų skatinimo veiksniai minios patalkoje

Šiuo metu, minios patalka bendrąja prasme yra apibrėžiama, kaip reiškinys gebantis burti minias tikslams įgyvendinti. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad nors vyrauja dvi pagrindinės minios patalkos realizavimo sritys: 1) Verslas; 2) Nefinansuojami projektai. Tačiau mokslinė analizė rodo, kad esminė ir išsūkius kelianti sritis yra nefinansuojamų projektai, kurie apima įvairesnes veiklos sritys: miestų plėtrą ir tobulinimą, socialinius projektus, mokymąsi, žinių dalijimąsi bei turi tik dalinį ar neturi finansinių išteklių. Creighton (2005) teigimu žmonių, bendruomenių ar minios turimos žinios turi didelę pridėtinę vertę įvairiuose nefinansuojamuose projektuose. Visuomenės dalyvavimo svarba ypatingai svarbi projektuose, kuriuose plačiai priimami sprendimai ateities vartotojams (Burby'o, 2003; Brodai., 2003; Miraftabas, 2003). Visuomenės įsitraukimo mastas į projektus susisijusius su ateities sprendimais yra saugumo garantas – platesnis įsitraukimo dalyvių skaičius padeda užtikrinti platesnius ateities vartotojų lūkesčius ir poreikius. Mokslininkų teigimu, visuomenės dalyvavimas nefinansuojamuose projektuose lemiančiuose ateities sprendimus, kurie dažniausiai vyksta elektroninėje erdvėje yra technologijos amžiaus demokratinio valdymo išraiška. Minios patalkos įtraukimas nefinansuojamuose projektuose ne tik naudingas dėl minios turimos nuomonės, tačiau ir dėl kolektyvinio intelekto. Kolektyvinis intelektas nefinansuojamuose projektuose pasireiškia ne ekspertinėmis žiniomis problemų sprendimo procese. Įvairių sričių bei žinių žmonių dalyvavimas ar galimybė teigti idėjas procese prisideda prie galimų perspektyvų kūrimo proceso ir generuoja naujas idėjas pastoviams proceso dalyviams (Hannahs, 2000). Šias iškeltas mintis patvirtina Herzele (2004) atlikta analizė, kad ne ekspertinių žinių įtraukimas yra naudinga kūrimo proceso pastoviams dalyviams. Ne ekspertinių žmonių indėlį problemų sprendimo ir idėjų procese pabrėžė ir atliktos autorių Lakhano ir Panetto (2007), Hippelio (2005) studijos. Gauti rezultatai parodė milžinišką sėkmę, kai ne specialistai užsiima mokslo problemų sprendimu ir gaminio projektavimu, pasiūlyti sprendimai dažnai viršydavo lūkesčius ir yra pranašesni, ekonomiškai, efektyvi nei tradicinių mokslinių tyrimų programos. Tad analizuojant minios patalką bus nagrinėjamos tik vidinės skatinimo priemonės, kurios mokslinėje literatūroje įvardijamos, kaip pagrindine priemone patalkoje miniai pritraukti ir išlaikyti.

Analizuojant vidinių skatinimo priemonių svarbą minios patalkoje, svarbu atkreipti dėmesį į vieną svarbiausių vidinių skatinimo veiksnių apibendrinimą, kurį atliko Zhengo, Li ir Hou (2011). Autoriai atliko tyrimus remdamiesi Leimasterio (2009) išskirtomis skatinimo priemonių grupėmis nustatė, kad minios įpročius galima nuspėti vidinės ir išorinės motyvacijos pagalba naudojant sukauptas teorines ir praktines žinias. Pagrindinė autorių nagrinėjimo sritis apėmė nefinansuojamų projektų sritį dėl srities kompleksiskumo ir platesnio skatinimo priemonių variacijos. Atlikus apibendrinimą autoriai nustatė, kad vyrauja esminės penkios pasikartojančios charakteristikos, kaip priežastys skatinančios minią dalyvauti nefinansuojamuose projektuose: 1) Autonomija; 2) Įvairovė; 3) Latentinis darbas; 4)

Kintamumas ir analizė. Pateiktas charakteristikas Li ir Hou (2011) išskiria, kaip vidinės motyvacijos skatinimo priemonės, kurios sukuria didžiausią pridėtinę vertę minios pasirinkime. Žemiau pateiktoje schemoje pavaizduota, kaip vidinės motyvacijos skatinimo priemonės išskyrė autoriai.



#### 4 pav. Skatinimo veiksniai (sudaryta pagal Zhengo, Li ir Hou, 2011)

Pateikta autorių schema vizualizuoja, kaip minios skatinimo dalyvavimo priežastis ir esminius minios patalkos tikslą – dalyvavimą užduoties atlikime. Tačiau svarbu pastebėti, kad analizuojant mokslinę literatūrą atsiranda priešpriešų mokslininkų tarpe dėl įsitraukimą lemiančių veiksnių svarbos. Mokslinėje literatūroje gali įžvelgti, kad įvyko tam tikrų skatinimo priemonių pakeitimai, lyginant su Leimesteris (2009) išskirtais skatinimo veiksniais. Pagrindiniai autorių Zhengo, Li ir Hou (2011) pakeitimai atlikti Leimesterio (2009) analizėje yra susiję su veiksnių sąvokų išgryninimu ir gilesnio minios patalkos, kaip proceso supratimo. Autorių atlikti pakeitimai neprieštaruoja Leimesterio (2009) analizei ir išlaiko tą patį vidinių skatinimo priemonių grupės pagrindą. Analizuojant vidinę motyvaciją autoriai išskyrė penkias skatinimo veiksnių grupes skatinančias minią dalyvauti patalkoje:

- Autonomija

Autonomija yra svarbi charakteristikos aplinkybė ne tik minios patalkoje, tačiau vyraujant ir standartiniams darbuotojo ir darbdavio santykiams (Cordery'o, 2010; Morrisonas, 2010; Wrightas ir Wall, 2010). Darbo autonomija autoriai apibrėžia, kaip realios nepriklausomybės lygį, pagal kurį darbas teikia suteikia asmeniui laisvę, nepriklausomybę, sudaro individualų grafiką ir numato esmines procedūras, kuriomis darbuotojas turėtų vadovautis atlikdamas darbą (Hackmanas ir Oldhamas 2011; Work ir Wesley'o, 1980).

Atlikti autorių tyrimai parodė, kad autonomija yra ypatingas svarbus veiksnys minios patalkoje ar panašioje bendradarbiavimo aplinkoje. Aplinkoje, kurioje suteikiama nepriklausomybė ar autonomija, skatina pasitikėjimą darbuotojais, o tai teigiamai sąlygoja geresnius darbuotojų rezultatus. Atlikti autorių tyrimai minios patalkos srityje parodė, kad minia labiau linkusi dalyvauti projektuose, kuriuose suteikiama didesnė nepriklausomybė ir savarankiškumas (Cordery'o, 2010; Morrisonas, D.; Wrightas, ir Wall, 2010). Autoriai nustatė, kad suteikiama autonomija dalyviams didina pasitikėjimą savimi ir ugdo atsakomybės jausmą. Lyginant atliktus tyrimus su darbo aplinka, kuri nesuteikia autonomijos pastebėta, kad srityse, kuriose suteikiami autonomija, darbuotojai pasiekia geresnius darbo atlikimo rezultatus (Deci, 2000). Tad autonomiją galime išskirti, kaip vieną iš svarbių vidinės motyvacijos veiksnių.



Autonomijos ir vidinės motyvacijos tarpusavio ryšį patvirtina ir kitų autorių atlikti tyrimai (Morgesonas, ir Humphrey'o, 2006). Analizuojant autonomijos veiksnį minios patalcoje svarbu atkreipti dėmesį, kad patalkos procese atliekamos užduotys turi aukštą autonomijos lygmenį. Tad įmonės turi ne tik skatinti vidinę motyvaciją per autonomiją, tačiau balansuoti su užduoties pateikimu ir kontrole, kuri skatintų minios tikslo siekimą (Rosenas, J. 2007). Autorių rezultatus patvirtina ir Howe'o (2008) atlikta analizė. Autorius pabrėžia, kad savarankiška autonomija minios patalcoje, kurioje savarankiškai vyrauja aukšto lygio autonomija didelės pridėtinės vertės neturės. Vidinę motyvaciją autorius siūlo išlaikyti per užduoties specifiškumą ir konkretumą, kurios padėtų užtikrinti ribotą darbuotojų užduočių tarpusavio susikirtimą. Taip suasmeninat užduotį ir padidinant jos svarbą.

- Įvairovė

Darbo įvairovė, kaip charakteristikos aplinkybė yra svarbi dėl suteikiamos galimybės rinktis skirtingas užduotis, komandas ir t.t., tačiau autoriai pastebi, kad viena pagrindinių užduočių įvairovės ir vidinės motyvacijos tarpusavio ryšio sričių yra užduočių gebėjimas sujungti įvairius įgūdžius, gebėjimus, užduoties ir jos sprendimų įvairovė (Morgesonas ir Humphrey'o, 2006). Skirtingų įgūdžių bei galimybių sudarymas generuoja įvairesnes komandas, kurios pateikia įvairiapusiškesnius problemų sprendinius. Minios patalkai, kaip reiškiniai tai ypatingai svarbus veiksnys. Minios patalka yra reiškinys, kurio veikimas paremtas plačiu interneto vartotojų tinklu, kuris jungia įvairias asmenų grupes, skirtingų sričių įgūdžius, gebėjimus ir problemų sprendimo įgūdžius (Zhengo, Li ir Hou, 2011). Atlikti autorių tyrimai parodė, kad įvairovė padeda užtikrinti darbuotojų norą dalyvauti procese. Sudaromos galimybės keisti ar įvairia spręsti kylančias užduotis sudaro dinamišką ir kintančią aplinką, kuri skiriasi nuo tipinės darbo aplinkos. Kintančių užduočių pobūdis ar sprendimo būdai veikia, kaip teigiamas dirgiklis ir padeda nesumažinti susidomėjimo užduotimi (Terwieschas ir Ulrichas, 2009).

- Latentinis darbas

Autoriau Nonako (1994) teigimu, latentinio darbo sąvokos interpretacija literatūroje sudėtingai paaiškinama dėl sąvokos sudedamųjų kintamųjų: vadovai, procedūros, rašytinės ar kito formato taisyklės. Autorius pabrėži, kad sąvokos neapibrėžtumai lemia ir sudėtinga šios sąvokos perteikimas kitiems asmenims. Dėl sąvokos svarbos patalcoje autoriai Terwieschas ir Ulrichas (2009) latentinį darbą apibrėžė, kaip tam tikrą sudėtingumo lygmenį perduodant specifines žinias tam tikrai užduočiai atlikti. Autoriai pastebi, kad darbo sudėtingumo lygmens ir vidinės motyvacijos tarpusavio ryšio teorijoje nenagrinėjama, tačiau atlikta analizė parodė latentinio darbo ir minios patalkos tarpusavio ryšį. Minios patalkos kuriami bendradarbiavimo ir darbo santykiai paremti komunikacija per atstumą ar užduoties apteikimą bendrojoje erdvėje. Tolimesni autorių tyrimai parodė, kad užduoties sudėtingumo lygmuo lemia dalyvių norą dalyvauti ir atlikti užduotis. Dalyvių noras dalyvauti tam tikroje veikloje, kuri neskatina išorinių veiksnių yra siejamas su vidine motyvacija. Tad autoriai iškelė prielaidą, kad naujos formos reiškinys – minios patalcoje, latentinis darbas ar žinių perdavimo sudėtingumo lygmuo pagal

apsisprendimo teoriją (ang. self-determination) gali sietis su vidine motyvacija (Morgesonas ir Humphrey'o, 2006). Autoriai pastebi, kad vyraujančioje situacijoje įmonės pateikia įvairias užduotis neatsižvelgdamos į užduočių sudėtingumą tikėdamos konkrečių rezultatų, tačiau tiek teorijoje tiek praktikoje nėra žinoma, kaip naudoti latentinį darbą, kad užduotis būtų tinkamai perduota įvairių įgūdžių turintiems asmenims ir nebūtų skirti siaurai tam tikros srities žmonių grupei (Terwieschas ir Ulrichas, 2009).

- Analizavimas ir kintamumas

Užduoties arba darbo analizavimas bei kintamumas yra kitas svarbus faktorius minios patalkos kontekste (Campbellas 2007; Campionas 2008; Woodas 2009). Analizavimas ir kintamumas minios patalkoje nagrinėjamos per užduoties sudėtingumą, kaip sudėtingumo lygmenį atliekant būtinas užduotis ieškant sprendimo (Morgeson, Humphrey 2006). Autorių sudarytai nuomonei, jog kintamumas ir analizė gali būti atskleisti per sudėtingumo kontekstą patvirtina ir kiti autoriai (Chang, Paper 2013; Perrowas, 2007). Nagrinėjant analizę ir kintamumą, svarbu išanalizuoti sąvokų veikimo specifiškumą minios patalkoje sudėtingumo kontekste. Analizė sudėtingumo kontekste remiasi konkrečių žinių apie veikimą ir ieškojimo proceso sudėtingumą atliekant užduotį, pasiekiamumu (Chang, Paper 2013, Gelderman, Taskas 2009). Kintamumo sąvoką galima apibrėžti, kaip naujų ir netikėtų įvykių, kurie gali įvykti tuomet, kai individas dalyvauja užduotyje, dažnumą (Perrowas, 2007). Apibendrinant sąvokų sanklodą, galime teigti, kad kuo sudėtingesnė užduotis, tuo didesnė reikalingos informacijos paieška ir išimčių skaičius. Analizuojant mokslinę literatūrą, galime pastebėti, kad sudėtingumas, kaip analizės ir kintamumo išraiška turi tiesioginį ryšį su vidine motyvacija (Woodas 2009). Sudėtingumo faktorius pasireiškia, kaip skatinantis veiksnys, kai didėjantis sudėtingumo lygmuo sukelia iššūkio ir įsitraukimo lygio padidėjimą kintamumo kontekste. To pasėkoje yra skatinamas įvairių sudėtingų individo gebėjimų panaudojimas. Taigi, darbo sudėtingumas kintamumo kontekste gali turėti teigiamos įtakos motyvacijai, tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad užduoties kintamumo lygmuo gali veikti ir priešingai, mažinti susidomėjimą užduotį ir varginti minią. (Perrowas, 2007). Analizės ir motyvacijos tarpusavio ryšys pasireiškia per užduočių, susijusių su gebėjimu panaudoti jau turimas žinias ir jų panaudojimą sprendžiant plataus masto problemas išskaidytas į žingsnius. Analizės veiksnys, minia veikiama bendrumo ir pagalbos principu, kuomet užduoties atlikimui reikalingas tam tikros formos bendradarbiavimas. Analizė yra vienas pagrindinių veiksnių, veikiančių socialinio statuso srityje (Gelderman, Task 2009). Tačiau autoriai pastebi, kad dideli informacijos srautai neigiamai veikia individualius vartotojus, kurie neturi tiesioginio kontakto su susidariusia bendruomene ir gali veikti, kaip demotyvuojantis faktorius.

Atlikta minios patalkos įsitraukimą skatinančių veiksnių analizė nefinansuojamose projektuose parodė, kad minios įpročius galima nuspėti vidinės motyvacijos pagalba, naudojant sukauptas teorines ir praktines žinias. Zhengo, Li ir Hou (2011) teigimu, nefinansuojamose projektuose vyrauja keturi

esminiai vidinės motyvacijos skatinimo veiksniai, tiesiogiai susiję su minios patalka: 1) Autonomija; 2) Įvairovė; 3) Latentinis darbas; 4) Kintamumas ir analizė. Mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau skatinimo veiksnių, tačiau išskirti autorių veiksniai įvardijami, kaip sukuriantys didžiausią pridėtinę vertę minios patalkoje.

## 2.6 Minios patalkos skatinimo veiksnių modelis

Minios patalkos, kaip proceso atsiradimas atvėrė naujas galimybes įmonėms, darbuotojams, socialiniams ar nefinansuojamiems projektams. Besiformuojantis minios patalkos reiškinys suteikia neįpareigojantį bendradarbiavimą tarp įmonės ir minios, kuri atveria naujas žinių įgalinimo galimybes, tačiau tuo pačiu kelia naujus iššūkius minios išlaikyme, kas yra vienas esminių minios kintamųjų padedančių užtikrinti minios patalką. Analizuojant minios patalką, kaip procesą ir sukauptą mokslinę literatūrą galime pastebėti, kad vienas esminių veiksnių padedančių užtikrinti minios patalkos pastovumą ir pritraukia minią yra skatinimo priemonės. Atliktos mokslinės literatūros analizės teiginius patvirtina skirtingų autorių tyrimai išnagrinėti teorinėje dalyje. Tačiau autoriai taip pat pastebi, kad minios patalka, kaip procesas nėra pilnai susiformavęs, o jo pilnai integracijai trūksta papildomų žinių. Autorius Archakas (2010) pastebi, jog nors minios patalkoje veikiančias skatinimo priemones yra įvardintos, tačiau skirtingos skatinimo priemonės ne visuomet vienodai veikia minią. O skatinimo priemonių naudojimas, kuriomis minia nėra suinteresuota, neturi jokios pridėtinės vertės. Analizuojant mokslinę literatūrą svarbu pastebėti, kad iki šiol nėra apibrėžto minios patalkos skatinimo veiksnių modelio, kuriuo vadovaujantis įmonės galėtų įgalinti minios patalką, kaip procesą. Šiuo metu, mokslinėje literatūroje pateikti modeliai tobulinami ir sparčiai kinta dėl pačio reiškinio naujumo ir skatinimo veiksnių supratimo minios patalkoje, tačiau pasak autorių Zhao ir Zhu (2014) bei Sharma (2010) atliktų tyrimų, įmonės taikančios ir kintančias skatinimo veiksnių modelius, sugeba suburti didesnius minios srautus bei išlaikyti minią ilgiau nei įmonės, kurios naudoja minios patalką, tačiau netaiko jokių skatinimo veiksnių ar skatinimo veiksnių modelių. Zhao ir Zhu (2014) analizuodami įmones, kurios netaiko jokių skatinimo priemonių minios patalkoje taip pat pastebėjo, kad įmonės netaikydamos skatinimo veiksnių nors ir sugeba pritraukti minią dalyvauti užduotyse, tačiau minios susidomėjimas ir pastovumas patalkoje yra svyruojantys ir nepastovūs. Autoriai Zhao ir Zhu (2014) bei Archakas (2010) atlikę tyrimus iškėlė išvadą, kad minios išlaikymas ir įsitraukimas, priklauso nuo skatinimo veiksnių identifikavimo ir taikymo, kas patvirtina atliktą mokslinę literatūros analizę. Autorių iškeltus teiginius patvirtina ir kitų autorių atliktos mokslinės analizės bei tyrimai (Smith, Manesh ir Alshaikih 2013, Pilz'o ir Gewaldas 2013). Nepaisant minios patalkos, kaip proceso naujumo ir vykstančių nuolatinių pokyčių, mokslinėje literatūroje pateikiami pirmieji minios įtraukimą skatinantys modeliai. Vienas iš pirmųjų minios patalkos skatinimo veiksnių modelių apibrėžė Zhao ir Zhu (2014). Autorius studijavo įvairių skatinimo veiksnių sintezes minios įsitraukimo modelyje ir pateikė esminius

apibendrintus veiksmų blokus, kuriuos išskyrė anksčiau nagrinėjusios studijos, kaip esmines skatinimo priemonių grupes minos patalpoje ar potencialiai susijusias su minios įsitraukimo didinimu (žr. 2 pav.). Išskirti autoriaus veiksmų blokai apibrėžia tam tikros srities skatinimo priemones, kurios tarpusavyje apsijungia. Detalizuojant skatinimo priemonių blokus, autorius taip pat nurodo esminius skatinimo priemonių pogrupius, kurie skirsto skatinimo priemones į detalesnius ir aiškesnius veiksmus bloke. Apibendrinamas skatinimo veiksmų modelį, autorius išskyrė keturis esminius skatinimo veiksmų blokus, kuriuos apjungė remdamasis mokslinės literatūros ir atliktų tyrimų analize: 1) Introjekcinė motyvacijos blokas – motyvacijos priemonių blokas besiremiantis pačio asmens vidiniu spaudimu; Introjekcinės motyvacijos pagrindas yra iš pačio asmens kylančios neigiamos emocijos, kaip: kaltės jausmas, nerimas ar gėda. Introjekcinė motyvacija skatina atlikti tam tikrus darbus, užduotis, veiklas siekiant išvengti pačio asmens išsikeltų baimių ar neigiamų emocijų. Minia veikiama šios skatinimo priemonės ne visuomet mėgaujasi šios formos motyvacija, tačiau autorius pabrėžia, kad nors introjekcinės motyvacijos procesas ne visuomet skatina pačią minią iš savęs, skatinimo priemonės gaunamas rezultatas minią dažniausiai skatina; 2) Nustatytos motyvacijos blokas – nustatytos motyvacijos blokas pagrįstas užduoties identifikavimu, kaip asmeniniu tikslu, kurį naudinga pasiekti dėl pačiam asmeninių naudingų priežasčių. Šios formos motyvacija neprivalo būti pagrįsta pasitenkinimu proceso metu bei nėra būtinas greitas atlygis už pasiektą rezultatą. Nustatyta motyvacija taip pat nėra pagrįsta kaltės ar baimės pojūčiais. Nustatytos formos motyvacija yra pagrįsta minios supratimu, kad procesas, kurį reikia atlikti būtinai siekiamiems asmeniniams ateities tikslams pasiekti; 3) Integruotos motyvacijos blokas – yra motyvacijos forma, kai minia jaučią asmeninį pasitenkinimą veikdama tam tikrą veiklą ar atlikdama užduotį. Veikiama šios motyvacijos formos, gaunamas užduotis, minia priima, kaip veiksmo priežastis sutampančias su asmeninėmis vertybėmis ir įsitikinimais. Autorius pabrėžia, kad minia veikiama šios motyvacijos formos nebūtinai dalyvaus procese, tačiau teigiamai vertins tiek procesą, tiek sukuriamą rezultatą. Svarbu paminėti, kad nedalyvaujama procese, minia nejaus kaltės ar kitos formos baimės; 4) Vidinė motyvacijos blokas – yra motyvacijos forma, kai minia atlikdama tam tikrą darbą ar užduotį jaučia pasitenkinimą procese. Šios formos motyvacijos veikiamai minai yra nebūtinai atlygis ar kitos formos apdovanojimas už pasiektus tam tikrus rezultatus. Autorius pažymi, kad vidinė motyvacija skatina didesnę kūrybiškumą ir kokybę bei didina savarankiškumo ir atsakomybės pojūčius.

Introjekcinė motyvacija	Nustatyta motyvacija	Integruota motyvacija	Vidinė motyvacija
1) Tarpusavio pripažinimo įgijimas (Brabhamas, 2008, 2010); 2) Naudingumo suvokimas (Zhongas, 2011); 3) Pasitikėjimo įgavimas (Zhengas, 2011).	1) Šlovė (Achak, 2010); 2) Socialinis pripažinimas (Lakhani ir Wolfas, 2005); 3) Specifinis pasitikėjimas (Zhengas, 2011);	1) Priklausymas virtualiai bendruomenei (Brabhamas, 2008, 2010; Stewarastas, 2010); 2) Sukaupta patirties perdavimas (Bayusas, 2010).	1) Gaunamas pasilenkinimas ir džiaugsmas (Brabhamas, 2008, 2010; Stewartas, 2010); 2) Individualių įgūdžių ir gebėjimų ugdymas (Brabhamas, 2010; Zhongas, 2011); 3) Smalsumas ir susidomėjimas (Brabhamas, 2010); 4) Pramoga (Ipeirotis, 2010); 5) Altruizmas (Brabhamas, 2010).

### 5 pav. Minios patalkos skatinimo veiksnių modelis (sudaryta pagal Zhao ir Zhu 2014)

Iš pateikto minios patalkos skatinimo veiksnių modelio galime pastebėti, kad išitraukimą skatinantis modelis apima ne tik vyraujančias tipines skatinimo sritis apimanti vidinę motyvaciją ir jos aplinkos sritis, tačiau ir naujus miniai būdingus struktūrinius vienetus – minios charakteristika, kurie turi tiesioginį poveikį minios patalkai. Nepaisant detalesnių modelio įžvalgų į minią, svarbu pastebėti, kad šis modelis ignoruoja papildomus veiksnus, kurie gali turėti poveikį miniai, kaip – asmeninės savybės. Mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau minios patalkos skatinimo veiksnių modelių interpretacijų. Autorius Brabhamas (2008) tyrinėjo minios išitraukimą didinančius veiksnus ir išanalizavę literatūros šaltinius bei iki tol vyravusius išitraukimą skatinančius modelius, pateikė koncepcinį minios patalką skatinantį modelį. Svarbu atkreipti dėmesį, kad nefinansuojamoje srityje autoriai minios patalką skatinančius veiksnus išskyrė į esminę grupę: 1) Priemonės apjungiančias vidinę motyvaciją; Autoriai taip pat išskyrė esminius šios grupės kintamuosius. Vidinės motyvacijos skatinimo priemonės išskyrė į dvi smulkesnes grupes: 1) Skatinimo veiksnus, kurie paremti pačio asmens pasitenkinimu. Veikiama šios skatinimo priemonių grupės minia jaučia vidinį pasitenkinimą atlikdami pačią užduotį ir nėra būtinos papildomos skatinimo priemonės; 2) Skatinimo veiksnus, kurie paremti pasitenkinimu būnant tam tikrai socialinei grupei. Vyraujant šiai skatinimo priemonių grupei, didžiausias skatinimo priemonė miniai yra galimybė priklausyti tam tikrai bendruomenei ir leisti dalyvauti jos veikloje.

Minios patalkos skatinimo veiksniai

Vidinė motyvacija

Motyvacija paremta pasitenkinimu

### 6 pav. Minios įsitraukimo skatinimo modelis (sudaryta pagal Brabhamas 2008)

Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad sudarytiems autorių minios patalkos skatinimo veiksmų modeliams prieštarauja dalis mokslininkų. Autoriai Kaufmannas, Schulze's ir Veitas (2011) atlikę skatinimo veiksmų tyrinėjimus padarė išvadą, kad viena iš esminių skatinimo sričių, kuri greičiausiai atkreipia minią dalyvauti patalkoje yra išorinė motyvacijos skatinimo priemonės – tiesioginio atlygio išmokėjimas ar kitas materialinis skatinimas, kas iš esmės prieštarauja sudarytiems modeliams, kurių pagrindinis akcentas yra nukreiptas į vidines skatinimo priemones. Tačiau analizuojant autorių sukurtą modelį ir mokslinę literatūrą galime pastebėti, kad vyrauja esminės priešpriešos. Nors atlikti autorių Kaufmanno, Schulze ir Veito (2011) tyrimai patvirtina, kad minia gali būti skatinama piniginio atlygio poreikiu, tačiau vienu iš svarbiausių minios patalką skatinančiu veiksmu įvardija: įgūdžių lavinimą. Kaufmanno, Schulze ir Veito (2011) nuomonei pritaria ir kiti autoriai (Pilz'o ir Gewaldas (2013), tačiau taip apt svarbu atkreipti dėmesį, kad vėlesniuose moksliniuose tyrimuose prie išskirtų vidinių skatinimo veiksmų autoriai priskyrė: galimybę ugdyti kūrybiškumą, atsidavimą veiklos sričiai, darbą pagrįstą pasirinkimo laisve, kas iš esmės sutampa su autorių Brabhamas (2008) ir Zhao, Zhu (2014) sudarytais modeliais.

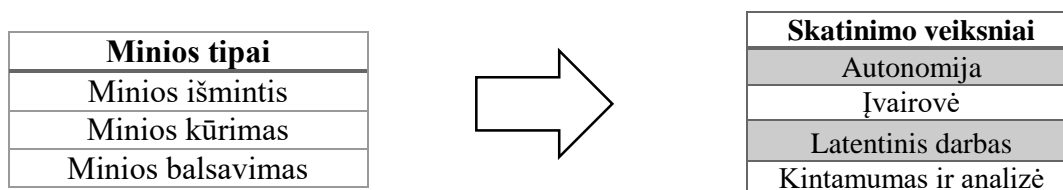
Mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau autorių, kurie kritikuoja pateiktus modelius pabrėždami išorinės skatinimo priemonės sąvokos interpretacijas bei svarbą. Agafonovas ir Alonderiene (2013) po atliktų tyrimo tyrimų teigia, kad pagirdinai atlygio aspektai yra gaunama patirtis (grįžtamasis ryšys, galimybė dirbti su kitais profesionalais, karjeros galimybės) pripažinimas ir pinigai. Tačiau autorių išreikštai nuomonei nepritaria Mukhopadhyay'o (2012) kuris teigia, kad išorinių skatinimo priemonių taikymas: didesnis užmokestis, papildomos paskatos siekiant pritraukti didesnius minios išteklius, gali sukelti žemesnės kvalifikacijos, žemesnių žinių lygio dalyvių pritraukimą ir taip apsunkinti naudingų idėjų išgryninimą. Nepaisant vyraujančių skirtingų autorių nuomonių ir neapibrėžtumo Brabhamas 2008 ir Zhao, Zhu (2014) modeliams, galime įvardinti, kad išorinių skatinimo priemonių naudojimas yra tikslingas, siekiant padidinti minią, tačiau analizuojant mokslinę literatūrą galime pastebėti, kad siekiant išlaikyti nepertraukiamą ir nuoseklų minios patalkos procesą reikalingas vidinėmis skatinimo priemonėmis pagrįstas modelis. Vidinių skatinimo priemonių modelio veikimas pagrįstas socialiniais stimulais, kurių veikiamai miniai būdingas didesnis pastovumas, kas ypatingai

svarbu siekiant užtikrinti pastovų minios patalkos procesą (Agafonovas ir Alonderiene 2013). Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad pateiktas autorių Brabhamas (2008) minios patalkos skatinimo veiksmų modelis nėra baigtinis ir mokslinėje literatūroje pateikiame priešingas požiūris į vidinių skatinimo priemonių svarbą, kas kelia papildomas prielaidas dėl šios srities supratimo mokslinėje literatūroje. Skirtingų autorių teigimu, vidinė motyvacija yra svarbesnė nei išorinė motyvacija, nes užtikrina didesnę minios įsitraukimą Bourdreau ir Lakhanis (2013). Vidinės motyvacijos skatinimo priemonės suteikia galimybę rinktis (užduočių pasirinkimas, sprendimų priėmimas), tobulinti įgūdžius (galimybė taikyti skirtingus įgūdžius ir gebėjimus) bei tobulinti kitas asmeniui svarbias savybes. Pasak Bourdreau ir Lakhanis (2013) miniai būdinga ir daugiau vidinės motyvacijos bruožų, kaip noras tobulėti, turėti gerą reputaciją ar plėsti turimą įtaką. Vidinės motyvacijos svarbą pabrėžia ir kiti autoriai. Rose (2010), kaip svarbią skatinimo priemonę vidinėje motyvacijoje išskiria altruizmą – norą padėti kitiems, nesiekiant asmeninės naudos, socialinio statuso poreikį – tikėjimasis teigiamos draugų, šeimos, aplinkos reakcijos, mokymąsi – noras įgyti papildomų kompetencijų. Nepaisant skirtingų autorių nuomonių dėl Zhao ir Zhu (2014) pateikto minios patalkos skatinimo veiksmų modelio, vidinės skatinimo priemonės minios patalkoje yra ypatingai svarbios ir siekiant užtikrinti visokeriopą minios patalkos procesą yra ypatingai svarbu užtikrinti šią sritį. Taigi, vadovaujantis mokslinės literatūros apžvalga, galima išskirti, kad esminės vyraujanti sritis minios patalkos skatinimo veiksmų modelyje yra paremta vidinių skatinimo priemonių.

Išanalizavus atliktus tyrimus ir mokslines analizes, galime pastebėti, kad nors minios patalka, kaip procesas atveria naujas galimybes, tačiau mokslinėje literatūroje ir praktikoje nėra sudaryto aiškaus minios patalkos skatinimo veiksmų modelio, kuris padėtų įmonės organizacijos ar kitoms suinteresuotoms grupėms taikyti šį reiškinį. Tad atlikus mokslinės literatūros analizę, svarbu sudaryti minios patalkos skatinimo veiksmų modelį, kuris remtųsi įsitraukimo sąvokos samprata paremta vidinėmis skatinimo priemonėmis ir mokslinėje literatūroje išnagrinėtais įsitraukimo į darbą modeliais. Skatinimo veiksmų modelis yra reikalingas siekiant praplėsti mokslines žinias vidinių skatinimo priemonių veikime minios patalkoje. Sudarant minios patalkos modelį, pagrindu pasirinktas plačiai mokslinėje literatūroje išnagrinėtas Vandenbergo įsitraukimo modelis. Sudarant minios patalkos skatinimo veiksmų modelį panaudotas Howe'a (2008) minios tipų apibendrinimas bei dedamosios būdingai tam tikrai miniai: 1) Minios išmintis – patirtis, įgūdžiai, strateginis mąstymas; 2) Minios kūrimas – kūrybiškumas, problemų sprendimas, iniciatyvumas; 3) Minios balsavimas – Nuomonės formavimas ir rangavimas. Taip pat panaudotas Zhengo, Li ir Hou (2011) atliktas minios patalkos skatinimo charakteristikų apibendrinimas, kuriame įvardijamos esminės skatinimo veiksmų grupės su veiksmų apibendrinimais: 1) Autonomija – savarankiškumas, apibrėžtumas (aiškumas); 2) Įvairovė – sprendimų įvairovė, įgūdžių apjungimas, kaita; 3) Latentinis darbas – sudėtingumas, mokymasis; 4) Kintamumas – pastovumas/nepastovumas ir Analizė – duomenų apimtys. Minios patalkos skatinimo

veiksnių modelyje bus akcentuojamos ir nagrinėjamos tik vidinės skatinimo priemonės. Vidinės skatinimo priemonės pasirinktos dėl jų kompleksiško, svarbos ir mokslinės literatūros žinių trūkumo minios patalcoje. Vidinės skatinimo priemonės padeda užtikrinti minios patalco pastovumą, ilgalaikį dalyvavimą užduotyse, atveria naujas žinių panaudojimo galimybes.

Skatinimo veiksnių modelis sudarytas iš esminių dviejų sričių: 1) Zhengo, Li ir Hou (2011) minios patalco skatinimo veiksniai – pagrindiniai vyraujantys skatinimo minios patalcoje; 2) Minios tipai – tai Howe'o (2008) apibrėžti minios tipai, kurie apibūdina kiekvienos iš minių pagrindines apsijungimo priežastis (žr. 7 pav.).



**7 pav. Minios patalco skatinimo veiksnių modelis**

Sudarytu skatinimo veiksnių modeliu bus siekiama patikrinti skatinimo veiksnis, skatinančius įsitraukti į minios patalco procesą. Taip pat identifikuoti, kokie skatinimo veiksniai yra būdingi skirtingiems minios tipams.



### **3. MINIOS PATALKOS DIDINIMO NEFINANSUOJAMUOSE PROJEKTUOSE TYRIMO METODIKA**

Šiame skyriuje, remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir sudarytu minios patalkos skatinimo veiksnių modeliu yra pagrindžiama empirinio tyrimo prieiga skatinimo veiksniams minios patalkoje nustatyti.

#### **3.1 Tyrimo metodikos pagrindimas**

Viena iš tyrimo analizės priemonių pasirinktas fokus grupės metodas. Tam tikros asmenų grupės interviu (fokus grupė) yra tikslingai struktūrizuota diskusija, kurios metu tiriamuoju klausimu neutralioje aplinkoje surenkama informacija (Kruegeris, 2000). Fokus grupės metodas pasirinktas, kaip pilotinis tyrimas dėl metodo sudaromos galimybės naudojantis respondentų (dažnai – ekspertų) žiniomis pagilinti tam tikros srities ar reiškinio žinias (Kruegeris ir Casey'o, 2000). Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad apklausiant asmenų grupę, dėka sinergijos ir kūrybiškumo efekto, gaunamas didesnis informacijos kiekis nei apklausiant grupės dalyvius individualiai. Skirtingų autorių teigimu, fokus grupė yra metodas tinkamas tyrinėti praktinio pobūdžio užduotis, kaip galimybių studijas ar suinteresuotų šalių poreikių nustatymui (Lutenbacheris, Cooperis ir Faccia, 2002). Kadangi fokus grupės metu surenkama bendra, o ne individuali nuomonė, šis metodas yra tinkamas įvairių priemonių, reiškinijų ar poreikio nustatymui ir tobulinimui bei gali padėti rasti reikalingus sprendinius problemos spręsti (Faccia, 2002). Tačiau svarbu pabrėžti, kad fokus grupės rezultatai yra stipriai priklausomi nuo moderatoriaus gebėjimų ir pasirengimo. Siekiant išvengti galimų netikslumų, fokus grupės metodas pasirinktas, kaip pirminis (pilotinis) informacijos surinkimo metodas, padėsiantis atskleisti prioritėtines sritis. Fokus grupės metodu bus siekiama surinkti pirminę minios nuomonę dėl priemonių, kurios skatintų studentus įsitraukti į papildomus, tačiau neprivalomus Universitete vykstančius procesus.

Antruoju tyrimo įrankiu pasirinktas apklausos metodas. Socialiniuose moksluose apklausos metodas yra vienas populiariausių dėl santykinai paprasto ir greito duomenų surinkimo. Tačiau svarbu paminėti, kad dažnai dėl klaidingo įgyvendinimo ir metodologijos nesilaikymo šis metodas klaidingai laikomas vienu paprasčiausių. Apklausa – tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondantai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu (interviuotojo) pateiktus klausimus (Luobikienė, 2000). Apklausos metodas tyrimo analizei atlikti pasirinktas dėl didelio stebėjimo objekto – Universiteto studentai, kuriame tyrinėjimo sritis apima ne individą, o minią. Todėl ypatingai svarbi kuo didesnė ir įvairesnė imtis. Apklausos metodas taip pat yra reikalingas siekiant išvengti žmogaus – klaidos bei kuo atviresnius atsakymus. Apklausa taip pat pasirinkta dėl patogaus ir objektyvaus duomenų surinkimo būdo, leidžiančio nagrinėti viešąją ar bendrą nuomonę (Tureikytė, 2003). Apklausiai sudaryti ir analizuoti bus naudojama atlikta fokus grupės analizė. Atliktos apklausos

pagalba bus siekiama identifikuoti Universitete studijuojančių studentų (minios) skatinimo veiksmų grupes, kurios skatina įsitraukti į Universitete vykstančius papildomus ir neprivalomus procesus.

Empirinio tyrimo sekas sudaryta iš trijų pagrindinių dalių: pilotinės dalies, kurios pagrindinis tikslas patikslinti empirinio tyrimo nagrinėjimo sritį, empirinio tyrimo, kurio tikslas identifikuoti minios patalkos skatinimo veiksmus bei demografinių rodiklių, kurie lyginami su gautais duomenimis stengiantis rasti grupių tarpusavio ryšį.

### 3.2 Tyrimo tikslas ir uždaviniai

**Tyrimo tikslas** – įvertinti minios patalkos skatinimo veiksmus.

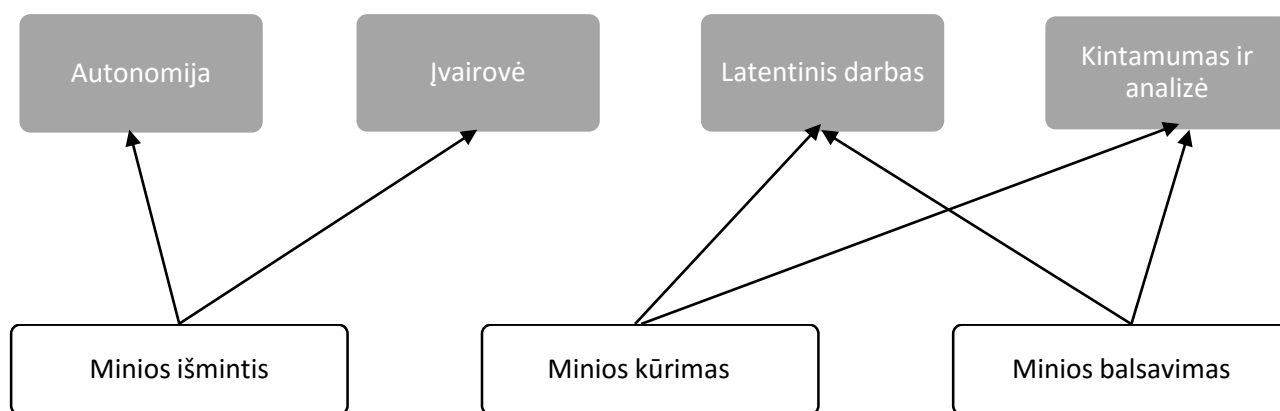
**Tyrimo uždaviniai:**

- 1) Atlikti pilotinį tyrimą ir įvertinti tyrimo instrumentą;
- 2) Įvertinti minios patalkos skatinimo veiksmus;
- 3) Nustatyti ryšį tarp minios patalkos ir skatinimo veiksmų;

Siekiant išanalizuoti skatinimo veiksmus minios patalkoje buvo atliktas kokybinis ir kiekybinis tyrimai (žr. 3.3 ir 3.4 skyriuose).

**Hipotezės:**

Siekiant praplėsti tyrimo ir sudaryto modelio rezultatus, iškeliamos minios patalkos skatinimo modelio hipotezės.



8 pav. Modelio operacionalizacija

**H0** – Skirtingiems minios tipams būdingi skirtingi skatinimo veiksniai;

**H1** – Minios išminties tipui būdingi autonomijos ir įvairovės skatinimo veiksniai;

**H2** – Minios kūrimo tipui būdingi latentinio darbo ir kintamumo analizės skatinimo veiksniai;

**H3** – Minios balsavimo tipui būdingi latentinio darbo bei kintamumo ir analizės skatinimo veiksniai;

**H4** – Skirtingiems demografiniams rodikliams būdingi skirtingi skatinimo veiksniai.

### **3.3 Pilotinio tyrimo struktūra ir eiga**

Pilotiniam tyrimui pasirinktas fokus grupės metodas. Siekiant gauti objektyvius duomenis buvo atliktos dvi fokus grupės. Fokus grupė buvo atliekama 2015 metų rugpjūčio – rugsėjo mėnesiais. Tyrimo dalyviai buvo atrinkti atsitiktine tvarka. Respondentai atrinkti iš Universiteto Akademinės informacinės sistemos, atsižvelgiant, kad tyrime dalyvautų kuo skirtingesnės minios grupės. Su respondentais buvo tariamasi telefonu, o visa tikslesnė informacija perduodama elektroniniu paštu. Respondentai iš anksto buvo pilnai informuoti apie fokus grupės temą. Organizuojant fokus grupes, dalyvavo visos suinteresuotos grupės pagal numatytus kriterijus.

Visa fokus grupėje vykstanti diskusija buvo įrašinėjama diktofonu bei konspektuojama. Vėliau susisteminta, apibendrinta. Prieš pradėdant fokus grupę, dalyviams buvo pristatytas fokus grupės tyrimas bei įvyko bendras dalyviu susipažinimas. Tai leido sumažinti tikėtina įtampą bei stresą, kas yra tinkamo tyrimo sąlyga (Bitinas, 2008). Fokus grupėse dalyvavo atitinkamai po 13 ir 14 Universiteto studentų. Fokus grupės buvo vykdomos Universiteto patalpose, stengiantis išvengti papildomų išorinių dirgiklių (Bitinas, 2008). Įgyvendintas fokus grupės tyrimas atsako į pirmąjį tyrimo uždavinį ir patikslina empirinio tyrimo tyrinėjamą sritį – minios tipus Universitete. Fokus grupės tyrimas buvo atliekamas remiantis išnagrinėta minios tipologijos mokslinė literatūra ir padeda įvertinti tyrimo instrumentą reikalingą tolesniam skatinimo veiksmų tyrimui minios patalpoje, identifikuojant minios tipus Universitete.

### **3.4 Kiekybinio tyrimo struktūra ir eiga**

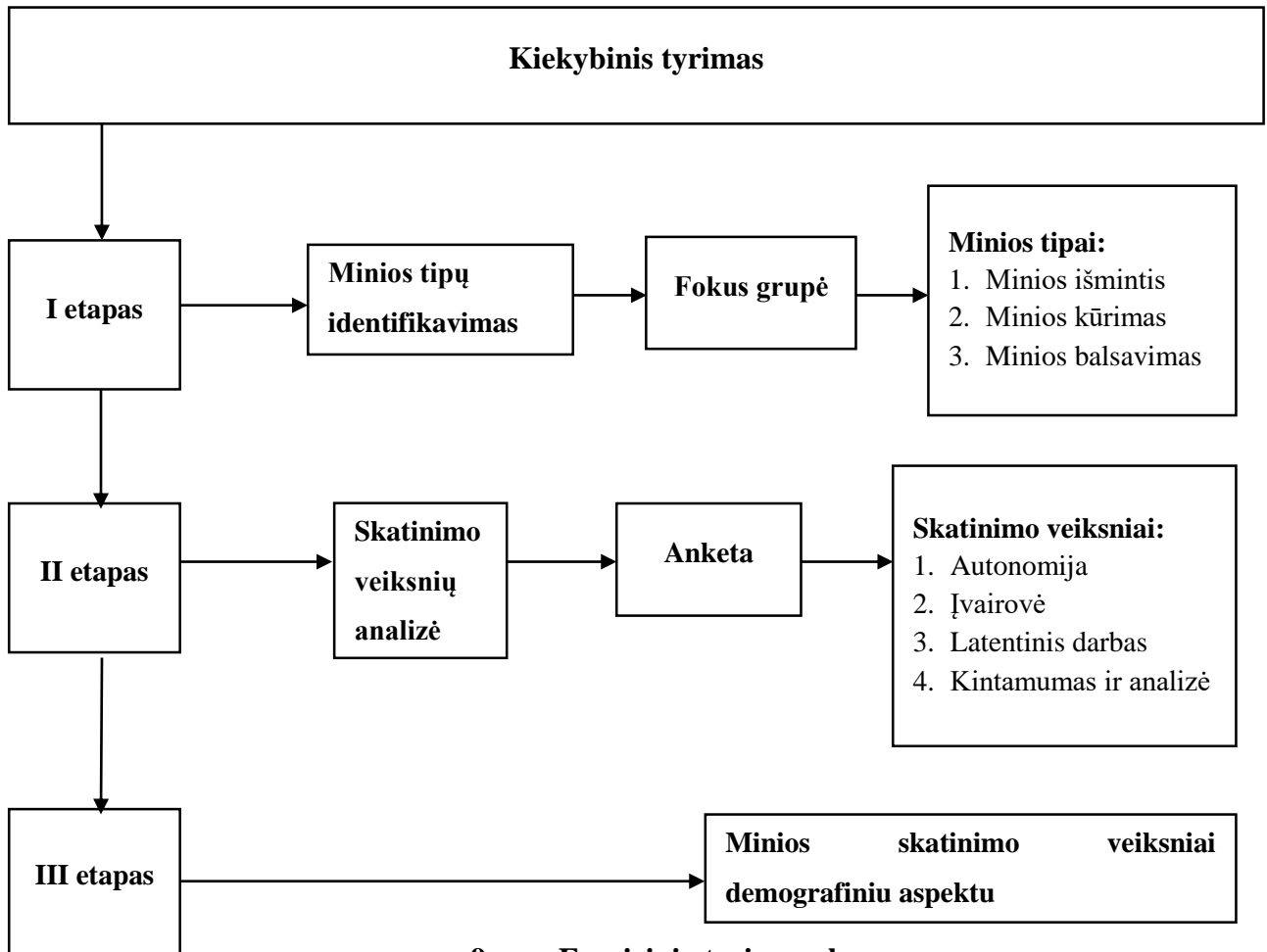
Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas anketos metodas. Apklausa buvo atliekama 2015 metų rugsėjo – spalio mėnesiais. Tyrimas buvo išskaidytas į dvi dalis: 1) Apklausa internete 2) Anketinė apklausa. Skirtingos apklausos buvo organizuojamos siekiant identifiкуoti kuo įvairesnes studentų grupes, kurios apimtų pilotinio tyrimo metu apibendrintas grupes Universitete (žr. 5 lentelė).

**5 lentelė. Universitete vyraujančios studentų grupių pagrindimas**

<b>Apibendrinta minios grupė Universitete</b>	<b>Vyraujančios grupės</b>	<b>Tikslinės grupės pagrindimas</b>
Studijos	1) Sportininkai (mėgėjai, profesionalai, sportuojantys su pertraukomis)	Bendradarbiaujat su Universitete veikiančiu Sporto centru buvo identifikuota, kad iki 30% Universitete studijuojančių studentų užsiima tam tikra sportine veikla
	2) Geriausiai Universiteto studentai	Geriausiai Universiteto studentai pasirinkti, kaip studijų ir mokslo sritis atstovaujantys studentai.
Popaskaitinės veiklos	3) Visuomenininkai (KTU Studentų atstovybė)	Remiantis KTU Studentų reikalų departamento statistika, KTU Studentų atstovybėje veikia iki 50 % visuomenine veikloje veikiančių studentų. Stengiantis išskirti ir kitas visuomenines sritis, KTU Studentų atstovybė buvo išskirta nuo visų bendrosios visuomeninės veiklos grupės.
	4) Meno kolektyvų nariai	Pastebėta, kad meno kolektyvų veikla išsiskiria iš visų kitų Universitete vykdomų veiklų. Meno kolektyvams skirta dalis nesudarė didelės procentinės dalies anketų.
	5) Organizacijų nariai	KTU Studentų reikalų departamento statistiniais duomenimis apie 10 % Universiteto studentų veikia tam tikroje visuomeninėje veikloje
Bendroji grupė	6) Atsitiktiniai studentai	Stengiantis nesudaryti tik tam tikrų suinteresuotų grupių nuomonių, anketa buvo pateikta akademinėi bendruomenei vertinti.

Atliekant atvirą apklausą internetine buvo naudojamos virtualios sklaidos priemonės, siunčiant kvietimą dalyvauti per studentų elektroninius paštus bei Universiteto virtualią socialinę erdvę „KTU Facebook – Studentams“. Virtualioje erdvėje apklaustų studentų skaičius viršijo tikslinių grupių studentų skaičių siekiant išvengti tam tikros grupės dominavimo. Iš viso buvo apklausti 504 respondentai.

Apklauskos klausimynas sudaryta remiantis atliktų fokus grupių analize, kuriose buvo identifikuotas tyrimo instrumentas. Anketos klausimynas sudarytas iš trijų etapų, kurie išskaidyti atitinkamai į tris žingsnius (žr. 9 pav.).



9 pav. Empirinio tyrimo seka

Svarbu atkreipti dėmesį, kad tyrimo eigoje pateikta informacija respondentams buvo užkoduota į suprantamos aplinkos formatą ir tyrimo analizės metu dekoduoja. Pilotinio tyrimo metu buvo identifikuoti Universitete vyraujantys minios tipai bei identifikuotos skatinimo veiksnių bendradarbiavimo sritys. Anketoje pateiktos skatinimo priemonės buvo vertinamos 4 pakopų intervale (visiškai skatinančios ir visiškai neskatinančios). Keturių pakopų intervalas siekiant išvengti neapsisprendimo faktoriaus.

Anketos klausimai buvo sudaryti remiantis mokslinės literatūros analizės metu išskirtomis keturiomis minios patalkos skatinimo veiksnių grupėmis bei atsižvelgiant iš šių grupių elementus (žr. 6 lentelė). Lentelėje pateiktais klausimais buvo vertinami skatinimo veiksniai būdingi skirtingiems minios tipams.

6 lentelė. Kiekybinio tyrimo anketos schema

Skatinimo veiksnių grupė	Klausimai
Autonomija	2,4,6,8,10,12,14,16,18,20,22,24,26,28.
Įvairovė	21,23,25,27,29,31,32,34,36,38.
Latentinis darbas	1,3,5,7,9,11,13,15,17,19.
Kintamumas ir analizė	30,32,34,36,37,38,39,40,41,42,43.

Sudarytas klausimynas apima visus mokslinėje literatūroje apibrėžtus skatinimo veiksnius.

## **4 MINIOS PATALKOS SKATINIMO VEIKSNIŲ EMPIRINIS TYRIMAS**

Šioje dalyje pateikia atliktų tyrimų eiga, analizė bei išvados, pagrįstos tyrimų rezultatais.

Skatinimo priemonių tyrimui atlikti pasirinktas Kauno technologijos universitetas. Universiteto aplinka pasirinkta, nes siekiant išanalizuoti minios patalką skatinančius veiksniai yra reikalinga jau susiformavusi minia, kurioje vyrauja skirtingus gebėjimus, poreikius, nuomones turintys asmenys – studentai bei būtų nusistovėjęsios skirtingas sritis apimančios ir miniai suprantamos skatinimo priemonės. Kauno technologijos universitetas taip pat pasirinktas dėl būdingų skirtingų minios tipų, įvairių tikslų ir pomėgių, turintys studentai, kuriuos skatina tam tikri skatinimo veiksniai.

### **4.1 Pilotinio tyrimo rezultatų analizė**

Organizuojant fokus grupes buvo kviečiami skirtingi asmenys, tačiau abiejų susitikimų metu išlaikyti išsikelti giluminio tyrimo kriterijai t.y. fokus grupėse dalyvavo skirtingos grupės, atitinkančios išsikeltus kriterijus (žr. 7 lentelė). Taip pat svarbu paminėti, kad fokus grupes sudarė įvairaus kurso bei pakopos studentai. Fokus grupėse vyravo panašus skaičius vyrų ir moterų. Abiejų fokus grupių metu pagrindinis tikslas buvo išsiaiškinti tyrimo instrumentą t.y. identifikuoti Universitete vyraujančius minios tipus, kurių pagrindu bus analizuojami skatinimo veiksniai.

Studentams nebuvo užduodami jokie papildomi nukreipiamieji klausimai, išskyrus gilinamuosius.

Atliktas tyrimas parodė, kad Universitete vyraujančių studentų grupių skaičius yra didesnis nei mokslinėje literatūroje apibrėžiamas minios tipų skaičius, tačiau analizuojant Universitete vyraujančios grupės tarpusavyje pastebėta, kad grupės apsisijungia pagal prioritetingas sritis į tris grupes: 1) Studijų; 2) Popaskaitinės veiklos; 3) Bendroji sritis – bendroji sritis susidarė dėl būdingų specifinių savybių Universiteto bendruomenei. Tikėtina, kad ši sritis Universitete apima skirtingas studentų grupes, tačiau apsisijungia dėl tam tikros specifinės naudos siekimo. Analizuojant studentų susidariusias esmines grupes minios patalkos kontekste pastebėta, kad išskirtos studentų grupės, atitinka mokslinėje literatūroje apibrėžiamiems minios tipams: 1) Minios išmintis; 2) Minios kūrimas; 3) Minios balsavimas (žr. 7 pav.).

**7 lentelė. Universitete vyraujantys minių tipai**

<b>Minios tipas</b>	<b>Apibendrinta minios grupė Universitete</b>	<b>Tikslinės grupės</b>	<b>Kriterijai</b>
Minios išmintis	Studijos	Gabiausi Universiteto studentai	1) Rektoriaus, mecenatų stipendijų laimėtojai; 2) Geriausiai besimokantys studentai; 3) Jaunieji mokslininkai (Studentų mokslinė draugijos nariai).
Minios kūrimas	Popaskaitinės veiklos	Visuomenine veikla užsiimantys studentai	4) Sportininkai, meno kolektyvų nariai, organizacijų, 5) Studentų atstovybės nariai, studentai savanoriai; 6) Seniūnai;
Minios balsavimas	Bendroji grupė	Kritiškiausia Universiteto grupė	7) Nutraukę arba planuojantys nutraukti studijas 8) studentai; 9) Tarptautiniai studentai;
		Papildoma popaskaitinę veikla užsiimantys studentai	10) Mentorstės programos nariai.

Tad galime teigti, jog nors Universitete vyrauja ne viena smulkesnė grupė, tačiau pagal mokslinėje literatūroje pateiktas minios patalkos tipų dedamąsias, grupės apsijungia į tris esminius minios tipus. (žr. 7 lentelė).

## **4.2 Minios patalkos įsitraukimą skatinančių veiksnių tyrimo rezultatai**

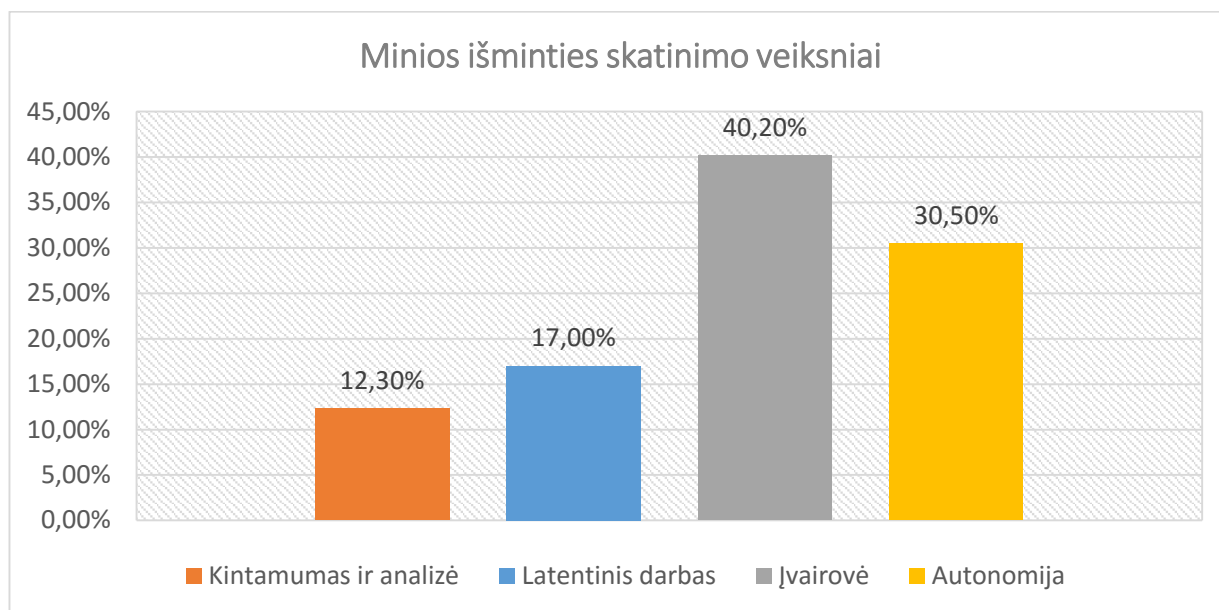
Analizuojant kiekybinį tyrimą, analizę išskyrėme į dvi sritis: skatinimo priemonių minios patalkoje tyrimas ir demografinių duomenų tyrimas. Demografinius duomenis pasirinkta nagrinėti pabaigoje, nes skatinimo veiksnių rezultatai duos papildomos naudos šiems rodikliams bei padės nustatyti tarpusavio sričių ryšį.

Pirmojoje tyrimo dalyje nagrinėjami skatinimo veiksniai pagal tris išskirtus minios tipus Universitete (žr. 7 lentelė.). Pagal Universitete vyraujančias skatinimo priemones buvo sudarytas skatinimo priemonių sąrašas, kuriame studentai kiekvieną iš skatinimo veiksnių vertino, kaip skatinantį dalyvauti paskaitoje ar ne (4 lygmenų skalės intervale). Kiekvienas iš išskirtų minios tipų buvo nagrinėjamas atskirai: 1) Minios išmintis; 2) Minios kūrimas; 3) Minios balsavimas.

### **4.2.1 Minios išminties skatinimo rezultatai**

Atsižvelgiant į atliktą pilotinį tyrimą, kuriame išskirti minios tipai, buvo atliktas skatinimo veiksnių tyrimas, kuriuo siekiama išsiaiškinti įsitraukimą skatinančius veiksniai skirtinguose minios tipuose. Pirmoji nagrinėjimo sritis – minios išmintis. Nagrinėjant minios išminties tipo skatinimo

veiksnius, tikrinama ir iškelta H1 hipotezė – minios išminties tipui būdingi įvairovės ir autonomijos skatinimo veiksniai. Išanalizavus respondentų atsakymus SPSS programa, svarbu atkreipti dėmesį į skatinimo veiksnių pasiskirstymą minioje (žr. 9 pav.).



#### 10 pav. Skatinimo veiksnių pasiskirstymas minios išmintyje

Atlikta minios išminties tipo analizė parodė, kad vyrauja skirtingas skatinimo veiksnių pasiskirstymas. Taip pat svarbu pastebėti, kad vyrauja ne vienas, o du dominuojantys skatinimo veiksniai minios išminties tipe:

1) Įvairovė – išnagrinėjus ir vizualizavus duomenis, galime daryti išvadą, kad minios išminties tipe, įvairovė yra stipriausias skatinimo veiksnys ir priemonės susijusios su įvairovės veiksniumi būtų efektyviausios. Minios išminties tipe, įvairovę, kaip svarbiausią skatinimo veiksnį įvardijo 40,2% respondentų.

2) Autonomija – gauti rezultatai rodo, kad autonomija yra antras pagal svarbą skatinimo veiksnys minios išminties tipe. Autonomijos veiksnį, kaip svarbų, minios išminties tipe įvardijo 30,5 % respondentų. Galime pastebėti, kad autonomijos ir įvairovės skatinimo veiksniai minios išminties tipe apima daugiau nei 70 % respondentų.

3) Latentinis darbas – analizuojant latentinį darbą pastebėta, kad skatinimo veiksnys nėra toks svarbus minios išminties tipe. Latentinį darbą, kaip skatinimo priemonę minios išminties tipe įvardijo 17 % respondentų. Tai reiškia, kad šis skatinimo veiksnys nebus veiksmingas šiame minios tipe.

4) Kintamumas ir analizė – skatinimo veiksnio analizė parodė, kad kintamumas ir analizė yra mažiausiai raiškingas skatinimo veiksnys minios išminties tipe. Minios išminties tipe tik 12,3 % respondentų kintamumą ir analizę įvardijo, kaip prioritetinę skatinimo priemonę.

Galime daryti išvadą, kad minios išminties tipui būdingu du esminiai skatinimo veiksniai: 1) Įvairovė; 2) Autonomija (žr. 8 lentelė). Skatinant minios išminties tipą šiais skatinimo veiksniais bus



pasiekama daugiau nei 70 % minios. Tuo tarpu latentinis darbas bei kintamumas ir analizė skatins tik iki 30 % minios.

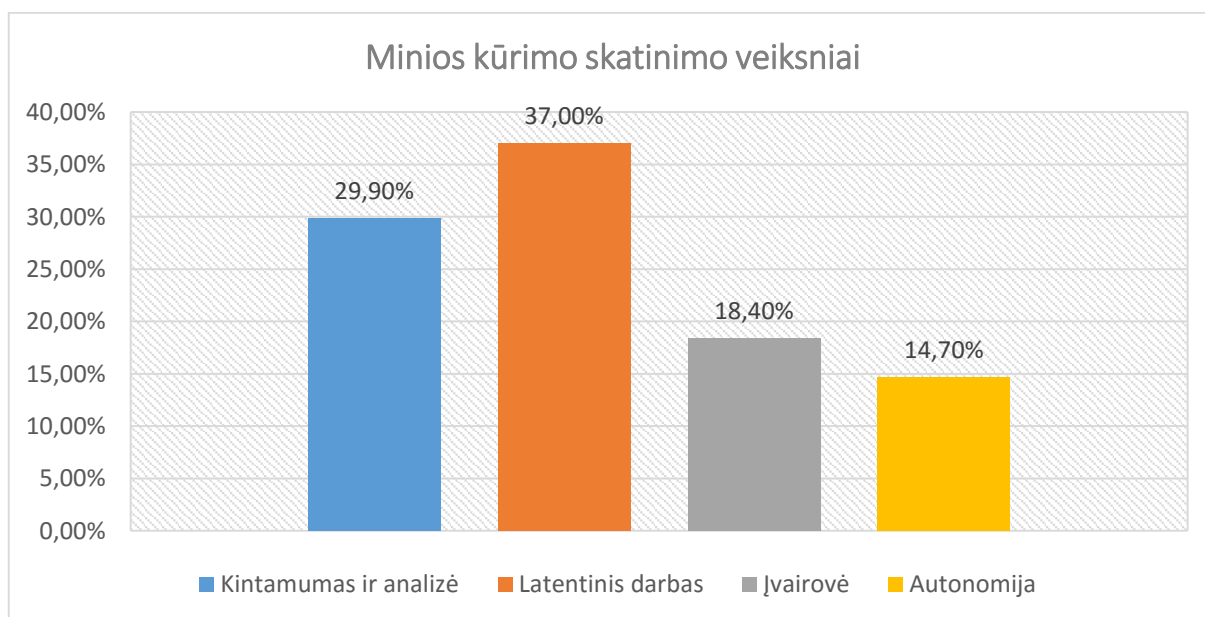
**8 lentelė. Minios išminties skatinimo veiksniai**

Minios tipas	Minios patalkos įsitraukimo veiksniai
Minios išmintis	1) Įvairovė
	2) Autonomija

Atlikus minios išminties tipo skatinimo veiksnių analizę, svarbu atkreipti dėmesį į iškeltą **H1 hipotezę – Minios išminties tipui būdingi autonomijos ir įvairovės skatinimo veiksniai. Iškelta hipotezė patvirtinama.**

#### 4.2.2 Minios kūrimo skatinimo rezultatai

Antrasis analizuojamas minios patalkos tipas – minios kūrimas. Minios kūrimo tipas nagrinėjamas per keturis skatinimo veiksnius (žr. 7 pav.). Nagrinėjant minios kūrimo tipo skatinimo veiksnius, tikrinama ir iškelta H2 hipotezė – Minios kūrimo tipui būdingi latentinio darbo ir kintamumo analizės skatinimo veiksniai.



**11 pav. Skatinimo veiksnių pasiskirstymas minios kūrime**

Išanalizavus minios kūrimo tipą, galime pastebėti, kad vyrauja du esminiai skatinimo veiksniai (žr. 11 pav.):

1) Latentinis darbas – išanalizavus ir vizualizavus duomenis, galime pastebėti, kad minia kūrimo tipe, latentinis darbas yra vienas iš stipriausių skatinimo veiksnių. Tai reiškia, kad vienos naudingiausių skatinimo priemonių minios kūrimo tipe yra susijusios su latentinio darbo skatinimo veiksmu. Latentinis darbas, kaip skatinimo veiksnys, minios kūrimo tipe veiktų 37 % minios.

2) Kintamumas ir analizė – skatinimo veiksnių analizė parodė, kad kintamumo ir analizės skatinimo veiksnys yra vienas iš esminių skatinimo veiksnių minios kūrimo tipe. Kintamumo ir analizės veiksnio svarba yra artima svarbiausiam įvardintam skatinimo veiksniai – Latentinis darbas. Tai reiškia, kad naudojant skatinimo veiksnius minios kūrimo tipe yra reikalingi abu skatinimo veiksniai. Kintamumą ir analizę, kaip prioritetinį skatinimo veiksnį įvardijo beveik 30 % minios.

3) Įvairovė – analizuojant įvairovę minios kūrimo tipe pastebėta, kad skatinimo veiksnys nėra reikšmingas miniai. Tik 18,4 % minios, įvairovę įvardijo, kaip prioritetinį skatinimo veiksnį. Tai reiškia, kad tik maža dalis skatinimo priemonių susijusių su įvairovės veiksniumi būtų veiksmingos.

4) Autonomija – skatinimo veiksnys minios išmintyje įvardintas, kaip nereikšmingiausias. Minios kūrimo tipe tik, 14,7 % skatintų priemonės susijusios su autonomijos skatinimo veiksniumi.

Galime daryti išvadą, kad esminiai minios kūrimo tipo skatinimo veiksniai yra: 1) Latentinis darbas; 2) Kintamumas ir analizė (žr. 9 lentelė.). Latentinio darbo bei kintamumo ir analizės skatinimo veiksniai būtų reikšmingi 67 % minios kūrimo tipo miniai. Tuo tarpu įvairovės ir autonomijos veiksniai būtų veiksmingi tik 33 % minios.

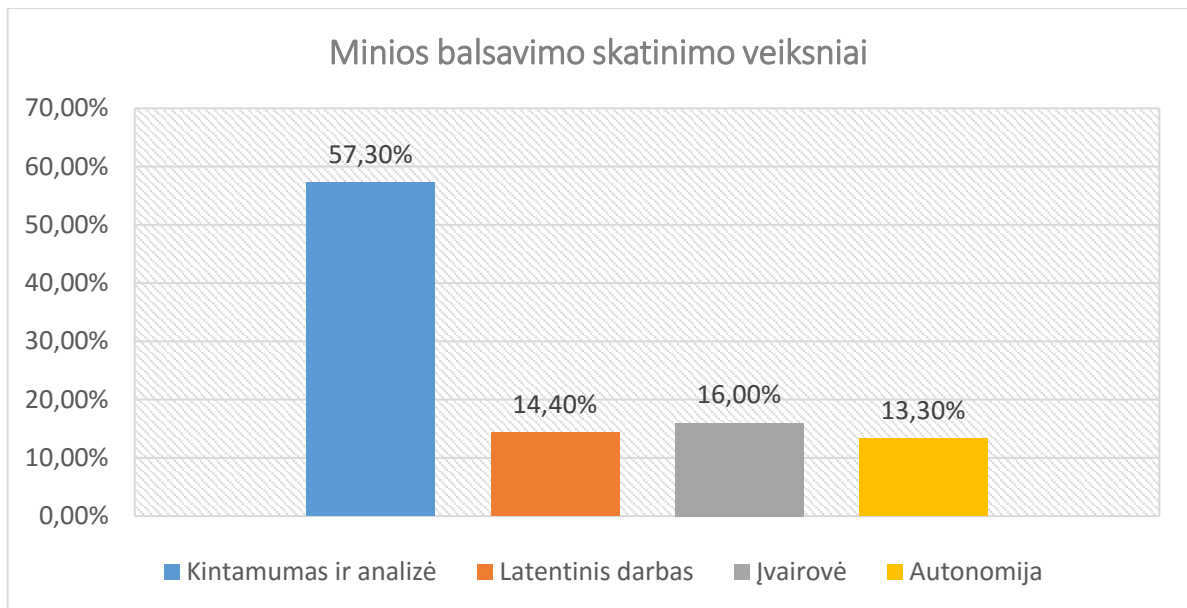
**9 lentelė. Minios kūrimo skatinimo veiksniai**

<b>Minios tipas</b>	<b>Minios patalkos ištraukimo veiksniai</b>
Minios išmintis	1) Įvairovė 2) Autonomija
Minios kūrimas	3) Latentinis darbas 4) Kintamumas ir analizė

Atlikus minios kūrimo tipo skatinimo veiksnių analizę, taip pat svarbu atkreipti dėmesį į iškeltą **H2 hipotezę – Minios kūrimo tipui būdingi latentinio darbo ir kintamumo analizės skatinimo veiksniai. Iškelta hipotezė patvirtinama.**

#### **4.2.3 Minios balsavimo skatinimo rezultatai**

Trečiasis analizuojamas minios patalkos tipas – minios balsavimas. Minios balsavimo tipas analizuojamas atitinkamai per keturis skatinimo veiksnius (žr. 7 pav.). Atliktos analizės metu buvo tikrinama ir trečioji iškelta hipotezė H3 – Minios balsavimo tipui būdingi latentinio darbo bei kintamumo ir analizės skatinimo veiksniai. Išanalizavus respondentų duomenis SPSS programa paaiškėjo, kad minios balsavimo tipe yra būdingas tik vienas skatinimo veiksnys skatinantis didžiausią respondentų skaičių minioje (žr. 12 pav.):



### **12 pav. Skatinimo veiksnių pasiskirstymas minios balsavime**

1) Kintamumas ir analizė – atlikta skatinimo priemonių analizė parodė, kad minios kūrimo tipe, kintamumo ir analizės skatinimo veiksnys yra dominuojantis. Tai reiškia, kad siekiant skatinti minios balsavimo tipo minią yra tikslingiausia naudoti skatinimo priemones susijusias su kintamumas ir analizės skatinimo veiksniumi. Kintamumo ir analizės skatinimo veiksnys minios balsavimo tipe skatintų beveik 60 %. Svarbu atkreipti dėmesį, kad tai vienintelis minios tipas, kuriame dominuoja tik vienas esminis skatinimo veiksnys.

2) Įvairovė – minios balsavimo tipe, įvairovės skatinimo veiksnys veiktų tik 16 % minios. Tai reiškia, kad šio skatinimo veiksnio naudojimas duotų santykinai mažą rezultatą skatinant minią.

3) Latentinis darbas – skatinimo veiksnio analizė minios balsavimo tipe parodė, kad jis nėra reikšmingas miniai. Tik 14,4 % minios, latentinį darbą įvardijo, kaip prioritetinę ir svarbią skatinimo priemonę.

4) Autonomija – skatinimo veiksnys minios balsavimo tipe įvardintas, kaip nereikšmingiausias. Minioje tik 13,3 % respondentų autonomiją įvardijo, kaip prioritetinį ir svarbų skatinimo veiksnį. Analizuojant autonomijos skatinimo veiksnį, galime atkreipti dėmesį, kad dviejuose iš trijų minios tipų jis yra mažiausiai reikšmingas veiksnys bendrame kontekste. Tai reiškia, jog šis veiksnys yra reikšmingas tikslinėje minioje.

Galime daryti išvadą, kad minios balsavimo tipe vyrauja tik vienas esminis skatinimo veiksnys: 1) Kintamumas ir analizė (žr. 10 lentelė). Kintamumo ir analizės skatinimo veiksnys reikšmingas beveik 58 % minios. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, jog nors likusių skatinimo veiksnių reikšmingumas siekia 42%, tačiau skatinimo veiksnių tarpusavio procentinis pasiskirstymas santykinai mažas (žr. 12 pav.). Išanalizavus skatinimo veiksnius minios tipuose, svarbu atkreipti dėmesį, kad kintamumo ir analizės skatinimo veiksnys yra veiksmingas dviejuose minios tipuose.

**10 lentelė. Minios balsavimo skatinimo veiksnys**

<b>Minios tipas</b>	<b>Minios patalkos įsitraukimo veiksniai</b>
Minios išmintis	1) Įvairovė 2) Autonomija
Minios kūrimas	3) Latentinis darbas 4) Kintamumas ir analizė
Minios balsavimas	4) Kintamumas ir analizė

Atlikus minios balsavimo tipo skatinimo veiksnių analizę, taip pat svarbu atkreipti dėmesį į iškeltas H3 bei H0 hipotezes:

**H3 – Minios balsavimo tipui būdingi latentinio darbo bei kintamumo ir analizės skatinimo veiksniai. Iškelta hipotezė nepatvirtinama.** Minios balsavimo tipui būdingas tik vienas dominuojantis skatinimo veiksnys.

**H0 – Skirtingiems minios tipams būdingi skirtingi skatinimo veiksniai. Iškelta hipotezė patvirtinama.** Atlikta skatinimo veiksnių analizė parodė, jog nors minios tipuose vyrauja ir vienodų skatinimo veiksnių, tačiau jie minios tipuose dalyvauja ne kaip pagrindiniai, tačiau sudėtiniai veiksniai.

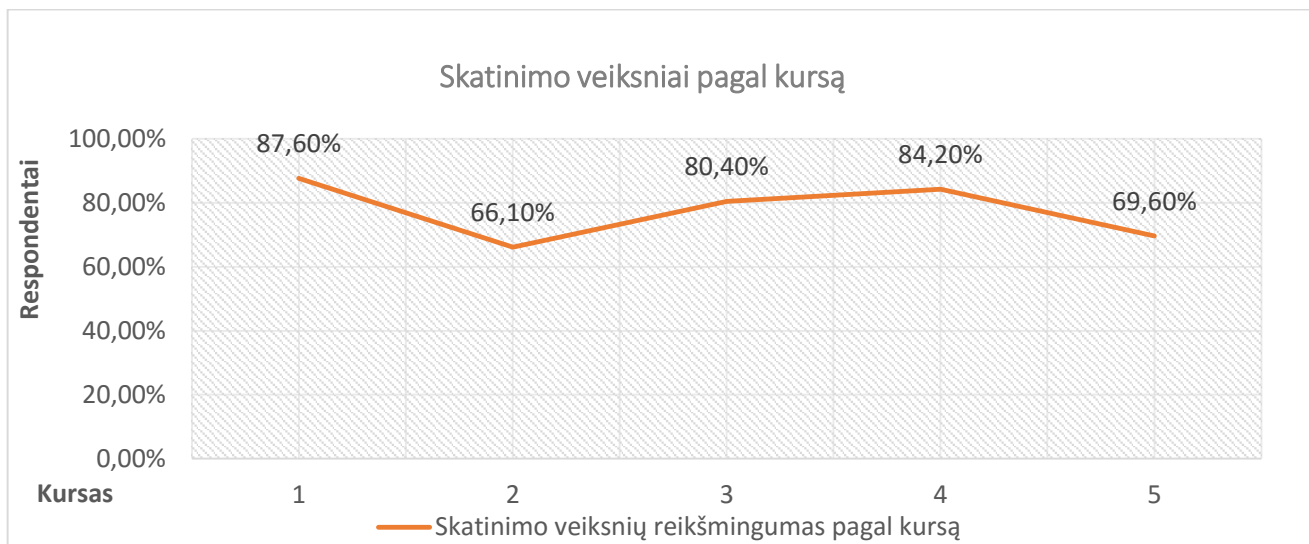
#### **4.2.4 Demografinių duomenų analizė**

Išanalizavus skatinimo veiksnius minios tipuose, svarbu nustatyti skatinimo veiksnių ir demografinių duomenų tarpusavio statistinį reikšmingumą. Atliekant demografinių duomenų analizę ir lyginant skatinimo veiksnius su skirtingais demografinių duomenų tipais paaiškėjo, kad atskiri skatinimo veiksniai ir demografiniai duomenys tarpusavyje turi silpną ryšį. Tad demografiniai duomenys bus analizuojami su apibendrintu skatinimo veiksnių bloku, siekiant išsiaiškinti ar demografiniai duomenys ir skatinimo veiksniai turi tarpusavio ryšį.

##### **4.2.4.1 Skatinimo veiksniai pagal kursą**

Analizuodami demografinius rodiklį – kursą, lyginame su apibendrintais skatinimo veiksniais. Atlikta kurso ir skatinimo veiksnių analizė apima visus tyrimo aplinkoje būdingus kursus. Respondentų skaičiaus pasiskirstymas skirtinguose kursuose rodo, kaip keičiasi (didėja ar mažėja) skatinimo veiksnių reikšmė pagal kursą procentinėje išraiškoje (žr. 13 pav.).

Išanalizavus duomenis SPSS programa, svarbu pastebėti, kad tarp skirtingų kursų, vyrauja santykinai artimas respondentų tarpusavio požiūris į skatinimo veiksnius. Tai reiškia, kad nepriklausomai nuo kurso, skatinimo veiksniai bus vienodai reikšmingi. Tikėtina, jog vienoda skatinimo priemonių svarba, nepriklausomai nuo kurso rodo, kad respondentų nuostatos į skatinimo priemones nesikeičia su laiku. Respondentai, kurie suinteresuoti tam tikrais skatinimo veiksniais, bus linkę priklausyti tam pučiam minios tipui ir bus veiksmingi, tam minios tipui būdingi skatinimo veiksniai.

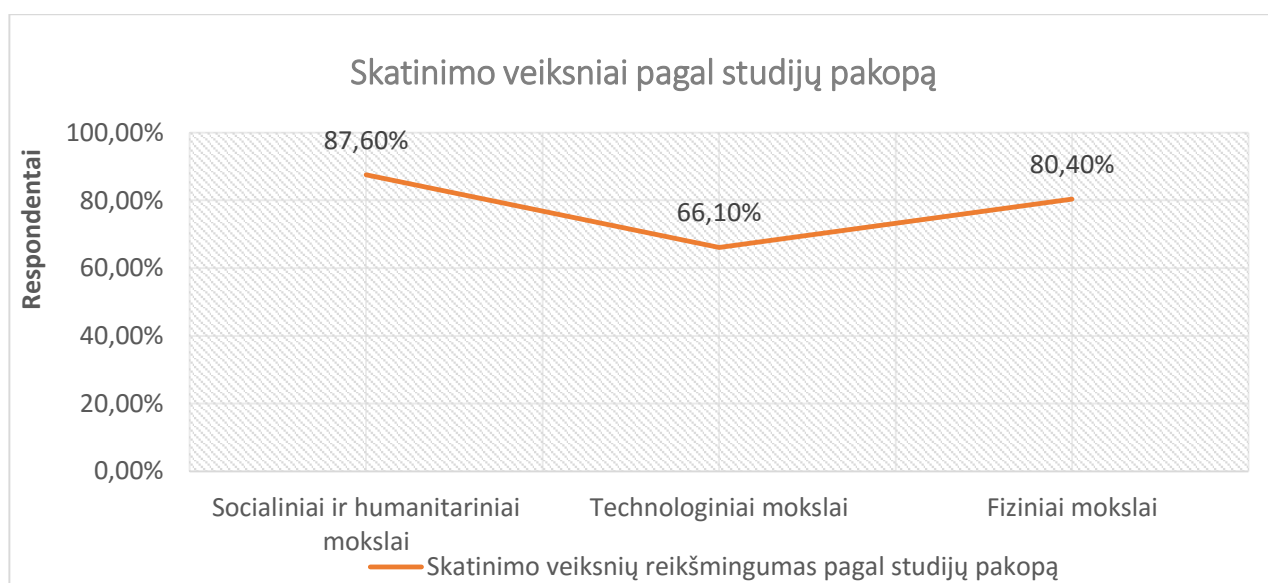


**13 pav. Skatinimo veiksnių pasiskirstymas pagal kursą**

Galime daryti išvadą, kad visus skatinimo veiksnius, nepriklausomai nuo kurso, tyrime nagrinėjama minia vertina ir supranta vienodai. Tikėtina, kad šios nuostatos yra suformuojamos iki respondentui patenkant į tyrimo aplinką.

#### 4.2.4.2 Skatinimo veiksniai pagal studijų pakopą

Antras nagrinėjamas demografinis rodiklis – studijų pakopa. Analizuojama tris tyrimo aplinkoje vyraujančias pakopas (žr. 14 pav.). Išanalizuoti duomenys rodo, kad minios patalkos skatinimo veiksniai, visose studijų pakopose reikšmingi vienodai. Nedidelius pokyčius galime pastebėti fizinių mokslų srityje (žr. 14 pav.).

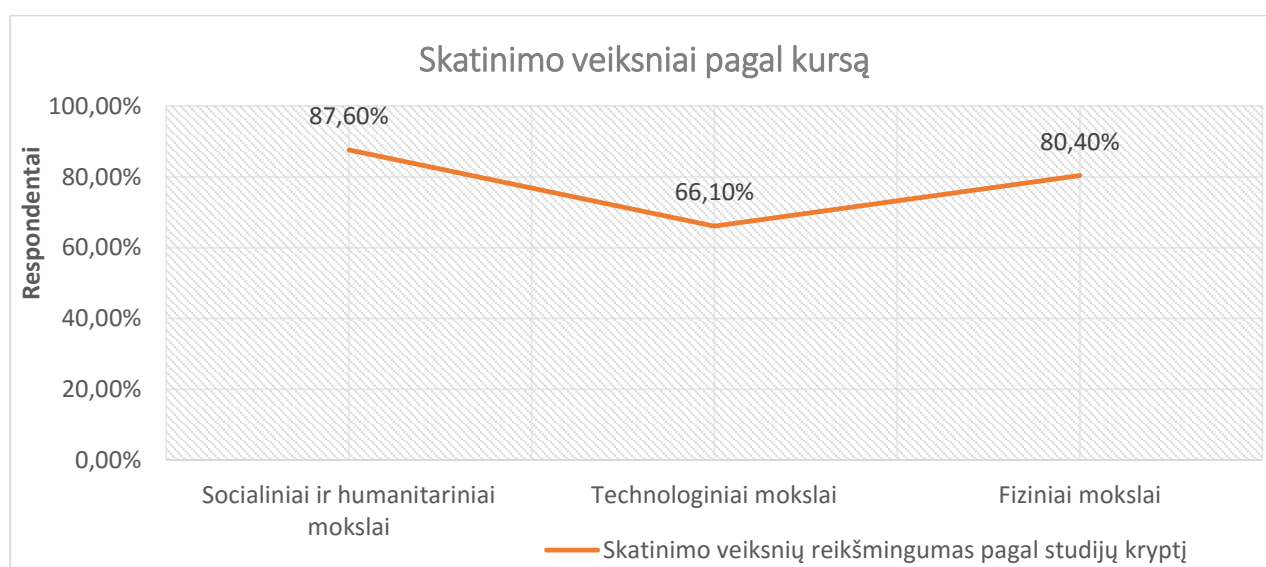


**14 pav. Minios patalkos skatinimo veiksniai pagal studijų pakopą**

Tikėtina, kad magistrantūros studijų srityje, vyrauja mažesnis susidomėjimas skatinimo veiksniais dėl vyraujančio tyrimo ribotumo. Tyrimo metu nebuvo atsižvelgta į vyraujančius skirtingas demografinių tipus dedamąsias. Šiuo atveju, galime kelti prielaidą, kad demografinio rodiklio – kursas, dedamoji (magistras), išsiskiria iš kitų rodiklio tipų, dėl atsirandančių darbo santykių, kurie kitose kursuose nevaizduoja tokio svarbaus vaidmens. Tikėtina, kad magistrantūros studijų studentai yra linkę daugiau įsitraukti į darbą ir mažiau laiko skiria nagrinėti tyrimo aplinkai. Tuo tarpu didžiausias susidomėjimas skatinimo veiksniais yra išreikštas pirmosios pakopos bakalauro studijų studentai. Tačiau svarbu atkreipti dėmesį, kad vyraujantys skirtumai tarp skirtingų pakopų yra santykinai maži. Tad galime daryti išvadą, kad studijų pakopa yra suprantama vienodai visose studijų pakopose.

#### 4.2.4.3 Skatinimo veiksniai pagal studijų kryptį

Trečiasis nagrinėjamas demografinis rodiklis – studijų kryptis. Demografinio rodiklį analizuojame su visais apibendrintais skatinimo veiksniais (žr. 18 pav.). Išanalizavus duomenis SPSS programa, gavome rezultatus, kurie rodo, kad minios patalikoje apibrėžti skatinimo veiksniai, aktualiausi demografinio rodiklio – studijų kryptis, dedamajai - Socialiniams ir humanitariniams mokslai. Tuo tarpu mažiausiai, Technologiniams mokslams. Tikėtina, kad analizuojant studijų kryptų, atsirado tyrimo ribotumas. Apibrėžiant demografinius rodiklius, nebuvo gilinamasi į tyrimo aplinkoje minioms būdingą veiklos specifiką. Tad atsižvelgdami į vyraujančius demografinio rodiklio skirtumus tyrimo aplinkoje, galime daryti prielaidą, kad skatinimo veiksniai reikšmingesni socialiniuose ir humanitariniuose moksluose dėl praktinių žinių trukumo.



15 pav. Minios patalikos skatinimo veiksniai pagal studijų kryptį

Tuo tarpu tikėtina, kad Fizinių ir Technologinių mokslų sričių respondentai yra daugiau suinteresuoti tiksliniais minių tipais (minios išmintis) ir mažiau suinteresuoti tokiais minios tipais, kurie

yra skatinami su tyrimo aplinką (studijomis) nesusijusiais skatinimo veiksniais. Tačiau svarbu pastebėti, kad vyraujantys tarpusavio skirtumai yra santykinai maži ir visose studijų kryptyse skatinimo veiksniai suprantami bei efektyvūs santykinai vienodai.

Išanalizavus demografinius rodiklius ir juos palyginus su apibendrintais minios patalkos skatinimo veiksniais, galime daryti išvadą, kad demografiniai rodikliai ir skatinimo veiksniai, tarpusavyje neturi ryšių t.y. skatinimo veiksniai suprantami vienodai nepriklausomai nuo kurso, pakopos ar studijų krypties.

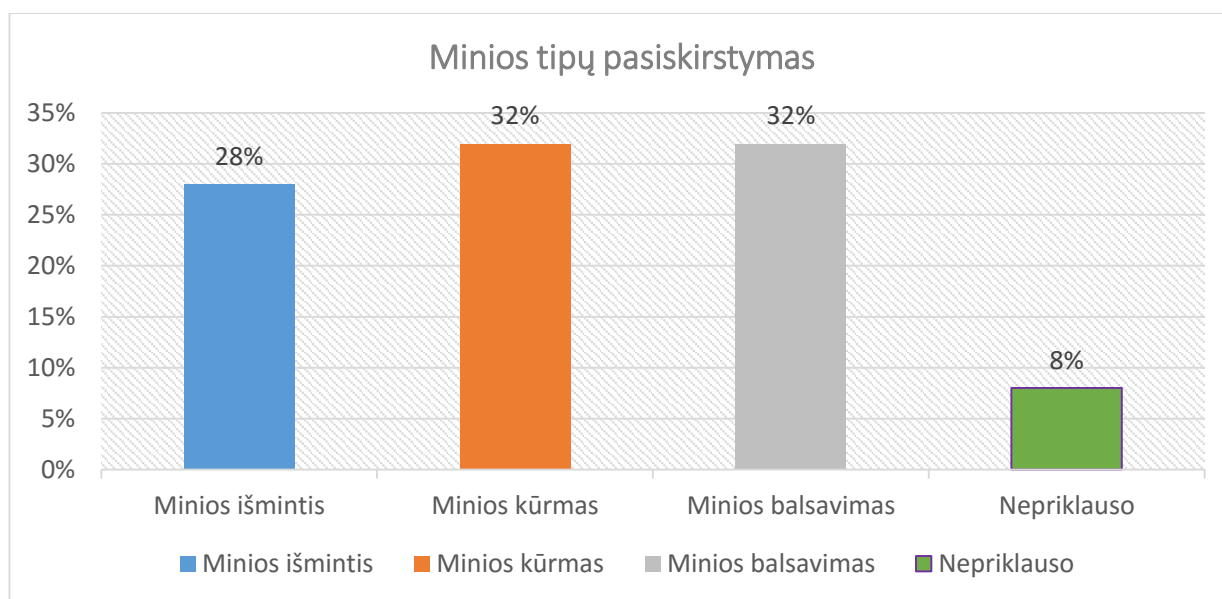
Atlikus demografinių rodiklių ir apibendrintų minios patalkos skatinimo veiksnių analizę, taip pat svarbu atkreipti dėmesį į iškeltas H4 hipotezę:

**H4 – Skirtingiems demografiniams rodikliams būdingi skirtingi skatinimo veiksniai. Iškelta hipotezė nepasitvirtino.** Skirtingiems demografiniams rodikliams būdingi vienodi minios patalkos skatinimo veiksniai.

## Mokslinė diskusija

Apibendrinus visus minios patalkos tipus ir įvardijus minios patalkos tipams būdingus skatinimo veiksnius, svarbu išanalizuoti, kaip tyrimo aplinkoje pasiskirsto skirtingi minios tipai.

Atlikus papildomą minios patalkos tipų tyrimą pastebėta, kad tyrime atsirado neapibrėžtumas ir prie pilotiniame tyrime apibrėžtų minios tipų prisidėjo jokiame minios patalkos tipui nepriklausantys respondentai. Analizuojant gautus rezultatus, svarbu atkreipti dėmesį į skirtingų minios tipų pasiskirstymą tyrimo aplinkoje (žr. 16 pav.).



### 16 pav. Minios pasiskirstymas Universitete pagal prioritėtines sritis

Galime pastebėti, kad išanalizavus apibendrinantys prioritėtinių sričių tyrimo duomenis, vyraujantys minios tipai pasiskirsto santykinai vienodai išskyrus respondentes, kurie nepatenka į joki minios patalkos tipą:

1) Minios išmintis – išanalizavus apibendrintus duomenis, galime pastebėti, kad minios išminties tipas yra santykinai svarbus ir didelis minios tipas tyrimo aplinkoje. Prie minios išminties tipo prisiskiria apie 26 % tyrimo respondentų. Tai reiškia, kad tyrimo aplinkoje 28 % respondentų bus galime paveikti skatinimo veiksniais, kurie būdingi minios išminties tipui.

2) Minios kūrimas – gauti rezultatai rodo, kad minios kūrimo tipas tyrimo aplinkoje yra vienas svarbiausių tyrimo respondentams. Atliktas analizė rodo, kad 32 % tyrimo respondentų priskiria save minios kūrimo tipui ir jiems būtų veiksmingi minios kūrimo tipui būdingi skatinimo veiksniai.

3) Minios balsavimas – išanalizavus duomenis, galime teigti, kad minios balsavimo tipas yra vienodai svarbus, kaip ir minios kūrimo tipas tyrimo aplinkoje. Kaip ir minios kūrimo tipas, minios balsavimo tipas svarbus 32 % respondentų ir tikėtina, kad šiam minios tipui prisiskiriančius respondentes, galima paveikti minios balsavimo tipui būdingais skatinimo veiksniais.



4) Nepriklauso – gauti duomenys rodo, kad tyrimo aplinkoje vyrauja respondentai, kurie savęs nepriskiria jokiam minios patalkos tipui. Tikėtina, kad tyrimo neapibrėžtumas galėjo atsirasti dėl mokslinės literatūros spragų tyrimo aplinkoje. Sudarant minios patalkos skatinimo veiksnių modelį buvo remiamasi bendriniais ir priimtais minios tipais, tačiau mokslinėje literatūroje pateikiama ir minios patalkos tipų, kurie būdingi tik tam tikroje aplinkoje. Galime daryti prielaidą, kad nagrinėjamoje aplinkoje yra būdingas papildomas neišnagrinėtas minios tipas. Neapibrėžtą minios tipą tyrimo aplinkoje sudarytų apie 8 %.

Taigi, galime daryti išvadą, kad pilotiniame tyrime apibrėžti minios tipai iš esmės sutampa su mokslinėje literatūroje ir tyrime vyraujančiais minios tipais. Tačiau analizuojant atlikto tyrimo duomenis, svarbu įvardinti tyrimo ribotumą, kuris kelia naujas prielaidas dėl vyraujančių minios tipų tyrimo aplinkoje. Nors apibendrintų tyrimo duomenų analizė rodo, kad tyrimo terpė minios patalkos tyrimui yra tinkama, tačiau vyrauja aplinkybių, kurios nebūdingos minios patalkos procesuose. Šiuo atveju, išsiskyrė naujas neapibrėžtas ir nors neapibrėžtas minios tipas nėra reikšmingas, tačiau nėra aišku, kaip šią grupę veikia skirtingi skatinimo veiksniai. Tad atliktus tyrimą ir apibendrinimą, reikalinga papildoma rezultatų analizė ir papildomas tyrimas, kuris padėtų pašalinti iškilusius tyrimo neapibrėžtumus. Nors įvardijome, kad atliktas tyrimas ir gauti rezultatai apribojami tam tikrų rėmų, tačiau tyrimų rezultatai sutampa su kitų autorių atliktais tyrimais. Lyginant gautus rezultatus su viena iš esminių tyrimo pagrindžiančių sričių minios tipais, galime pastebėti, kad atliktos analizės duomenys atitinka Hovės (2008) atlikto tyrimo rezultatus. Autoriaus atlikti minios tipų apibendrinimai atitinka esminius Universitete vyraujančius minios tipus. Analizuojant tyrimo rezultatus su kitų autorių atliktais darbais, taip pat svarbu palyginti gautus rezultatus su Brabhamo (2008) sudarytu skatinimo veiksnių modeliu. Brabhamo (2008) sudarytas minios patalkos skatinimo veiksnių modelis yra vienas pirmųjų modelių, kurie buvo pateikti naudojimui. Analizuojant gautus tyrimo rezultatus, galime pastebėti, kad sutampa pasirinktas modelių principas neįtraukti finansinių skatinimo priemonių. Autoriaus neišskyrė esminių skatinimo veiksnių, kurie apibrėžtų prioritetingas sritis, tačiau įvardijo socialinę, tobulėjimo ir bendrosios naudos siekimo sritis, kurios iš esmės sutampa su modelyje apibrėžtais skatinimo veiksniais. Taip pat svarbu pastebėti, kad autorius tyrimuose įvardijo neapibrėžtumus ar netikslumus, kurie atsiranda nagrinėjant specifines sritis. Tad galime daryti išvadą, kad sudarytas modelis Brabhamas (2008) numatytas minios patalkos skatinimo modelio gaires. Taip pat svarbu atkreipti dėmesį, kad mokslinės literatūros analizės ir tyrimo metu buvo kreipiamas didesnis dėmesys nefinansiniai sričiai. Tuo tarpu mokslinėje literatūroje vyrauja finansinės ir nefinansinės skatinimo priemonės, kurios naudojamos lygiagrečiai. Nors finansinių skatinimo priemonių buvo atsisakyta tikslingai, tačiau tikėtina, kad atliekant detalesnius minios patalkos skatinimo modelio tyrimus yra tikslinga nagrinėti ir finansinius skatinimo veiksnius. Analizuojant atlikto tyrimo pagrįstumą, taip pat svarbu paminėti Zhengo, Li ir Hou (2011) atliktą skatinimo veiksnių tyrimą. Autoriai apibendrina ir išskyrė esminius skatinimo veiksnius

minios patalkoje: 1) Autonomija; 2) Įvairovė; 3) Latentinis darbas; 4) Kintamumas ir analizė. Iš atlikto tyrimo, galime pastebėti, kad Universitete vyrauja visi skatinimo veiksniai, kuriuos apibrėžė autoriai mokslinėje literatūroje, tačiau svarbu pastebėti, kad autoriaus atliktoje analizėje vyrauja daugiau pavieniai dominuojantys skatinimo veiksniai. Tuo atliktame tyrime, galime pastebėti, kad minios patalkos tipams būdinga turėti po keletą skatinimo veiksnių.

Tad atliktą minios patalkos skatinimo veiksnių tyrimą, galime įvardinti pavykusių ir papildančiu mokslinės literatūros bazę švietimo ar mokymosi įstaigos kontekste. Tyrimas ne tik geriau leidžia suprasti minios patalkos procesą, tačiau atskleidžia mažai mokslinėje literatūroje nagrinėjama ir neišnaudojama minios patalkos sritį nefinansuojamuose projektuose. Taip pat svarbu pastebėti, kad minios patalka, kaip reiškinys, nėra ištyrinėtas švietimo, mokymosi ar kitų įstaigų teikiančių tam tikras ugdomojo pobūdžio paslaugas kontekste. Tai reiškia, kad atliktas tyrimas turi pridėtinę vertę, naujoje ir santykinai mažai ištyrinėtoje terpėje.

## IŠVADOS

1. Atskleidus minios patalkos įsitraukimo sampratą išaiškėjo, kad:

- Įsitraukimas yra ypač svarbus veiksnys darbo aplinkoje. Įsitraukimas, kaip elementas dalyvauja darbo aplinkos procesuose įvairiomis formomis ir užtikrina greitesnę darbuotojų integraciją, savirealizaciją bei didina lojalumą įmonėse. Ranko, Pace ir Frese'o (2008) teigimu, viena iš naujausių ir visuomenėje vyraujančių įsitraukimų sąvokų yra minios patalka. Autrous teigimu, minios patalka yra reiškinys, turintis darbo aplinkos efektyvumo potencialą, kuris nėra išnaudojamas. Autorius taip pat teigia, kad minios patalkos įsitraukimo sąvoka taip pat yra tiesiogiai susijusi su darbuotojo rodomais rezultatais bei savijauta. Tad galime daryti išvadą, kad minios patalkos įsitraukimas darbo aplinkoje yra vienas iš esminių neišnaudojamų veiksnių darbo aplinkoje. Tačiau analizuojant minios patalkos įsitraukimo sąvoką, galime pastebėti ir neapibrėžtumą, kuris ypač auga dėl visuomenei būdingų didelių informacijos srautų. Mokslinėje literatūroje, pateikiamos tik esminės penkios minios patalkos įsitraukimo sąvokos dedamosiomis, kurios siejamos įsitraukimo sąvoka: 1) Įtaka; 2) Galia; 3) Informacija; 4) Žinios ir nauda; 5) Sprendimo priėmimo įgalinimas.

2. Identifikavus minios patalkos įsitraukimą skatinančius veiksnius nefinansuojamuose projektuose išaiškėjo, kad:

- Minios įpročius patalkoje galima nuspėti vidinės motyvacijos pagalba naudojant sukauptas teorines ir praktines žinias. Nefinansuojamuose projektuose vyrauja keturi esminiai vidinės motyvacijos skatinimo veiksniai, tiesiogiai susiję su minios patalka: 1) Autonomija; 2) Įvairovė; 3) Latentinis darbas; 4) Kintamumas ir analizė. Mokslinėje literatūroje pateikiama ir daugiau skatinimo veiksnių, tačiau išskirti autorių veiksniai įvardijami, kaip sukuriantys didžiausią pridėtinę vertę minios patalkoje. Taip pat svarbu paminėti, kad siekiant identifikuoti minios patalkos skatinimo veiksnius, svarbu išskirti minios patalkos tipus, kurie padeda identifikuoti skatinimo veiksnius.

3. Sudarytas minios patalkos įsitraukimą skatinantį modelis parodė, kad:

- Sudarant minios patalkos įsitraukimą skatinantį modelį yra reikalinga ne tik turimos minios patalkos teorinės ir praktinės žinios, tačiau ir įsitraukimo sąvokos mokslinė literatūra. Minios patalka, kaip reiškinys yra santykinai naujas, tad mokslinėje literatūroje atsiranda papildomų neapibrėžtumų. Tad skatinimo veiksnių modeliui sudaryti reikalingos esminės dvi sritys: 1) Minios patalkos skatinimo veiksniai – pagrindiniai veiksniai, vyraujantys skatinant minios patalkoje; 2) Minios tipai – tipai, kurie apibūdina kiekvienos iš minių pagrindines apsijungimo priežastis.
- Atlikus tyrimą, Atliktą minios patalkos skatinimo veiksnių tyrimas patvirtino mokslinėje literatūroje apibrėžtus skatinimo veiksnius ir sudarytą minios patalkos skatinimo veiksnių modelį.

Atliktas tyrimas ne tik geriau leidžia suprasti minios patalkos procesą, tačiau atskleidžia mažai mokslinėje literatūroje nagrinėjama ir neišnaudojama minios patalkos sritį – švietimo, mokymosi ar kitos įstaigos teikiančios tam tikras ugdomojo pobūdžio paslaugas.

4. Atlikus minios patalkos įsitraukimą skatinančių veiksnių tyrimą paaiškėjo, kad pagrindiniai minios patalkos įsitraukimą skatinantys veiksniai atsiskleidžia per minios patalkoje vyraujančius tris minios tipus, kuriems būdingi tam tikri minios patalkos skatinimo veiksniai:

- Minios išminties tipui yra būdingi du skatinimo veiksniai apimantys: 1) Įvairovę, kuri pasireiškia per pasirinkimo laisvę, užduočių apimančių skirtingas užduotis sudarymą ir probleminių užduočių sprendimo pobūdį.; 2) Autonomiją, kuri pasireiškia per nepriklausomybės lygį, asmeninę laisvę, individualių poreikių susijusių su laiku tenkinimą ir esminių procedūrų užduoties atlikimui numatymą.
- Minios kūrimo tipui yra būdingi du minios patalkos skatinimo veiksniai: 1) Latentinis darbas, kuris pasireiškia per sudėtingumo lygį pateikiant užduotis ir komunikacijos per atstumą formavimu; 2) Kintamumas ir analizė, kurie pasireiškia per sudėtingų užduočių pateikimą ir problemines užduotis.
- Minios balsavimo tipui yra būdingas vienas pagrindinis skatinimo veiksnys: 1) Kintamumas ir analizė, kurie pasireiškia per sudėtingų užduočių pateikimą ir problemines užduotis.

4.1 Atlikus minios patalkos įsitraukimą skatinančių veiksnių tyrimą, paaiškėjo, kad pasitvirtino ne visos tyrimo metu iškeltos hipotezės:

- H0 – Skirtingiems minios tipams, būdingi skirtingi skatinimo veiksniai. Iškelta hipotezė patvirtinama. Atlikta skatinimo veiksnių analizė parodė, jog nors minios tipuose vyrauja ir vienodų skatinimo veiksnių, tačiau jie minios tipuose dalyvauja ne kaip pagrindiniai, tačiau sudėtiniai veiksniai.
- H1 hipotezė – Minios išminties tipui būdingi autonomijos ir įvairovės skatinimo veiksniai. Iškelta hipotezė patvirtinama. Minios išminties tipui būdingi pagrindiniai skatinimo veiksniai yra autonomijai ir įvairovė.
- H2 hipotezė – Minios kūrimo tipui būdingi latentinio darbo ir kintamumo analizės skatinimo veiksniai. Minios kūrimo tipui būdingi pagrindiniai skatinimo veiksniai yra autonomija ir įvairovė.
- H3 – Minios balsavimo tipui būdingi latentinio darbo bei kintamumo ir analizės skatinimo veiksniai. Iškelta hipotezė nepatvirtinama. Minios balsavimo tipui būdingas tik vienas dominuojantis skatinimo veiksnys.
- H4 – Skirtingiems demografiniams rodikliams būdingi skirtingi skatinimo veiksniai. Iškelta hipotezė nepatvirtinta. Demografiniai rodikliai ir skatinimo veiksniai tarpusavyje

neturi ryšių t.y. skatinimo veiksniai suprantami vienodai nepriklausomai nuo demografinių rodiklių.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Agafonovas, A., & Alonderiene, R. (2013). Value Creation In Innovations Crowdsourcing. Example Of Creative Agencies. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4(1), 72–103.
2. Alison, M. K. (2006). Engaging employees through high – involvement work practices.
3. Archakas, N. (2010). Money, glory and cheap talk: analyzing strategic behavior of contestants in simultaneous crowdsourcing contests on TopCoder. com. *In Proceedings of the 19th international conference on World wide web*, 21–30.
4. Bailey, T., Berg, P., & Sandy, C. (2001). The effect of high–performance work practices on employee earnings in the steel, apparel, and medical electronics and imaging industries. *Industrial and Labor Relations Review*, 54 (2A), 525–43.
5. Bakkeris, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In R. J. Burke & C.L. Cooper, *The peak performing organization*. 50–72. Oxon, UK: Routledge.
6. Bakkeris, A. B., & Leiter, M.P. (2012). Work engagement: A handbook of essential theory and research, 39–53. New York, NY: Psychology Press.
7. Becker, B. E., & Huselidas, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications research. *Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101.
8. Bell, D. (2009). *The Crowdsourcing Handbook: The How to on Crowdsourcing, Complete Expert's Hints and Tips Guide by the Leading Experts, Everything You Need to Know About Crowdsourcing*. Emereo Pty Limited.
9. Blackas, J.S., & Gregersenas, H.B. (1997). Participative Decision–Making: *An Integration of Multiple Dimensions*, *Human Relations*, 50: 859–7.
10. Borucki, C. C., & Burke, M. J. (1999). An examination of service – related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 943–962.
11. Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. (2013). Using the crowd as an innovation partner. *Harvard business review*, 91(4), 60–69.
12. Brabhamas, D. C. (2008). Moving the crowd at iStockphoto: The composition of the crowd and motivations for participation in a crowdsourcing application, 13(6).
13. Brabhamas, D.C. (2010). Moving the crowd at Threadless: motivations for participation in a crowdsourcing application. *Information, Communication & Society*, 13(8), 1122–1145.
14. Buckingham M. ir Coffmanas C. (1999). *First break all the rules*.
15. Burby, R. J. (2003). Making Plans that Matter: Citizen Involvement and Government Action. *Journal of the American Planning Association* 69(1), 33–49.

16. Buren, M. E., & Werner, J. M. (2006), High performance work systems. *Business and Economic Review*, 43,15–23.
17. Cordery, J. L., & Morrisonas, D., Wrightas, B. M., & Wall, T. D. (2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 240–258.
18. Cottinia, E., Katob, E., & Westergaard, N. (2011). Adverse workplace conditions, high–involvement work practices and labor turnover. *Evidence from Danish linked employer–employee data*, 872–880.
19. Creightonas, J. L. (2005) *The Public Participation Handbook: Making Better Decisions Through Citizen Involvement*. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
20. Darenas, C., Brbhamas, A. (2013). *Crowdsourcing - The MIT Press Essential Knowledge Series*. Massachusetts Institute of Technology.
21. Deci, E. L. (2000). *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
22. Deci, E. L., Koestner, R., & Ryanas, R. M. (1999). A meta – analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological bulletin*, 125(6), 627.
23. Diefendorffas, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., & Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship.
24. Doan, A., Ramakrishnan R., Halevy. (2011). Crowdsourcing systems on the World–Wide Web. *Commun*, 54(4), 86–96.
25. Doan, A., Ramakrishnan, R., & Alon Y. H. (2011). Crowdsourcing Systems on the World–Wide Web 2011. *Journal communications of the acm*, 54(4).
26. Ess, H. (2010). *Crowdsourcing: how to find a crowd*. Academy, Germany.
27. Gazzolis, G., Hanceris, M., & Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on customers perception of service quality: A study in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34, 56–77.
28. Gupta, D. K., & Sharma, V. (2013). Exploring crowdsourcing: a viable solution towards achieving rapid and qualitative tasks. *Library Hi Tech News*, 30(2), 14–20.
29. Hackmanas, J. R., & Oldhamas, G. R. (2000). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison–Wesley.
30. Harteris, J.K., Schmidtas, F.L., & Hayesas, T.L. (2002). Business–unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta– analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268–79.
31. Herzele, A. (2004). Local Knowledge in Action: Valuing Nonprofessional Reasoning in the Planning Process. *Journal of Planning Education and Research*, 24(2), 197–212.
32. Hippelis, E. (1988). *The sources of innovation*, Oxford University Press.

33. Howe J. (2008). Crowdsourcing: how the power of the crowd is driving the future of business. *UK: Business Books*.
34. Howe, J. (2006). Customer – Made: The Site Crowdsourcing: *Tracking the Rise of the Amateur*.
35. Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. *Wired Magazine*.
36. Howe, J. (2008). Crowsourcing. *New York, Crown Publishing Group*.
37. Huang, Y., Singh, P., & Mukhopadhyay'o, T. (2012). How to design crowdsourcing contest: a structural empirical analysis. *In Workshop of Information Systems and Economics*.
38. Huselidas, M. A., Jackson, S.E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171–88.
39. Jeppesenas, L. B., & Frederiksen, L. (2006). Why do users contribute to firmhosted user communities? *The case of computer–controlled music instruments. Organization Science*, 17(1), 45–63.
40. Kahno, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
41. Kaufmannas, N., Schulze, T., & Veitas, D. (2011). More than fun and money. *Worker motivation in crowdsourcing—a study on mechanical turk*.
42. Kizilos, M. A., Cummings, T. G., & Strickstein, A. (1994). Achieving superior customer service through employee involvement: An empirical investigation. *Paper presented at the Academy of Management Best Papers Proceedings Academy of Management Fifty–Fourth Annual Meeting, Dallas, TX*.
43. Lakhani, K. R., & Jeppesenas, L. B. (2007). Getting Unusual Suspects to Solve R&D Puzzles. *Harvard Business Review*, 85(5), 30–2.
44. Lakhani, K. R., & Panettas, J. A. (2007). The Principles of Distributed Innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 2(3), 97–112.
45. Larson, K., Grudens, N. S., & Allen, L. B. (2015). Can You Call It a Focus Group?
46. Lawleris, E.E. (1991) *High–Involvement Management*. *San Francisco: Jossey–Bass*.
47. Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47, 41–58;
48. Luobikienė, I. (2000). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. *Kaunas: Technologija*.
49. Mathe, K., & Slevitch, L. (2013). An exploratory examination of supervisor undermining, employee involvement climate, and the effects on customer perceptions of service quality in quick – service restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism*, 29–50.
50. Miraftabas, F. (2003). The Perils of Participatory Discourse: Housing Policy in Postapartheid South Africa. *Journal of Planning Education and Research*, 22(3), 226–39.



51. Morgesonas, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire: Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 6, 1321–1339.
52. Nonakas, I. A. (1994). Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
53. Oldhamas, G. R., & Cummings, A. (1996). *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
54. Pattersonas, M. G., West, M. A., & Wall, T. D. (2004). Integrated manufacturing, empowerment and company performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 641–65.
55. Pfefferis, J. (1998). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40, 96–124.
56. Pilzas, D., & Gewaldas, H. (2013). Does money matter? Motivational factors for participation in paid – and non – profit – crowdsourcing communities.
57. Pilzas, D., & Gewaldas, H. (2013). Motivational Factors for Participation in Paid– and Non–Profit– Crowdsourcing Communities.
58. Ramsey, R., Lassk, F. G., & Marshall, G. L. (1995). A critical evaluation of a measure of job involvement: the use of the Lodahlis and Kejneris (2005). *Journal of personal selling and sales management*, 15(3), 65–74.
59. Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 518–528.
60. Riordan, C. M., Vandenbergas, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44, 471–488.
61. Robert J., Vandenberg H. A., Richardson L., & J. Easman. (1999). The Impact Of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness.
62. Rosenas, J. (2007). What I learned from Assignment Zero. *PressThink*.
63. Rouse, A. C. (2010). A preliminary taxonomy of crowdsourcing, 76.
64. Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), 600–619.
65. Schaufelis, W. B., Bakkeris, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. A Cross–National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701–716.
66. Schenk, E., Guittard, C. (2009). Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and Why?
67. Seibertas, S. E., Silveris, S. R., & Randolphas, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple–level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 332–349.

68. Smith, D., Manesh, M. M. G., & Alshaikh, A. (2013). How Can Entrepreneurs Motivate Crowdsourcing Participants?. *Technology Innovation Management Review*.
69. Taris, T. W., Schaufelis, W. B., & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement.
70. Terwieschas, C., & Ulrichas, K. T. (2009). Innovation Tournaments. *Boston: Harvard Business School Press*, 65.
71. Unsworth, K. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26, 289–297.
72. Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & Eastman, L. J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness. *Group and Organization Management*, 24, 300–39.
73. Whitlase, P. (2009). Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. *Contemporary Management Research*, 5(1), 15–28.
74. Zacharatos, A., Barlingas, J., & Iversonas, R. (2005). High performance work systems and occupational safety. *Journal of Applied Psychology*, 90, 77–93.
75. Zhao, Y. C., & Zhu, Q. (2014). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on participation in crowdsourcing contest: a perspective of self-determination theory. *Online Information Review*, 38(7).
76. Zhengas, H., Li, D., & Hou, W. (2011). Task design, motivation, and participation in crowdsourcing contests. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(4), 57.

## **PRIEDAI**

### **Priedas Nr. 1 Apklausos anketa**

#### **APKLAUSA DĖL STUDENTŲ SKATINIMO PRIEMONIŲ**

Studente, pagalvok ir pateik priemones, labiausiai skatinančias Tave tobulėti. Šia apklausa Studentų departamento Gerovės grupė siekia identifikuoti priemones, kurios skatina siekti aukštų rezultatų studijose ir socialiniame gyvenime. Įvertinę Jūsų pateiktas motyvacinės priemones, rūpinsimės, kad jos būtų įdiegtos studentiškoje aplinkoje.

##### **1. Aukštų studijų rezultatų pasiekti mane skatintų...**

*(pvz. galimybė į individualų planą pasirinkti bent vieną laisvai pasirenkamą modulį, realių situacijų analizė, stipendijos ir kt.)*

##### **2. Vykdyti mokslinę veiklą mane skatintų...**

*(pvz. tyrimų mentoriaus konsultacijos, nemokamas arba kompensuojamas dalyvavimas konferencijose, papildomas finansavimas ir kt.)*

##### **3. Daugiau laiko praleisti Universitete mane skatintų...**

*(pvz. studentiško organizacijų pakvietimas savanoriškai prisidėti prie organizuojamų renginių, kūrybą skatinančios laisvalaikio erdvės, galimybės nemokamai arba su daliniu kompensavimo užsiimti konkrečia sportine veikla ir kt.)*

4. Įvertinkite pateiktų priemonių aktualumą studijų procese.

4.1 Ar pateiktos priemonės skatintų Jus AKTYVIAI DALYVAUTI PASKAITOJE? (žymėti X)	Ar išties skatintų?			
	Visai ne	Tikrai taip		
	←—————→			
Užduočių temos pasirinkimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Užduotys sprendžiančios aktualias rinkos problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modulių pasirinkimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dėstytojų pasirinkimas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Įvadiniai moduliai apie mokymąsi, integracija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konsultacijos karjeros klausimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė gauti papildomą balą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kviestiniai svečiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Praktinės ekskursijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Papildomos dėstytojo konsultacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Neformalus bendravimas su dėstytoju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grupiniai projektai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktyvus dėstytojo bendravimas su auditorija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diskusijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4.2 Ar pateiktos priemonės skatintų Jus siekti AUKŠTŲ STUDIJŲ rezultatų? (žymėti X)	Ar išties skatintų?			
	Visai ne	Tikrai taip		
	←—————→			
Stipendijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė prisidėti prie Universiteto vykdomų mokslinių tyrimų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagiriamasis rektorius, dekanas, katedros vedėjo pokalbis ar skambutis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asmeninis patarėjas studijų klausimais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stazuotės Lietuvoje ir užsienyje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Papildomas balas stojant į aukštesnę studijų pakopą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Galimybė pasirinkti gretutines studijas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Priklausymas sustiprintai mokymosi grupei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erasmus studijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geriausiųjų studentų garbės lenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2

