



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Motyvacinio praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui  
į darbą Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Asta Vaičiulienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Raminta Pučėtaitė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

## **Motyvacinio praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

---

**Asta Vaičiulienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Raminta Pučėtaitė**

Vadovė

**Doc. dr. Donata Jovarauskienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2020**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Asta Vaičiulienė

## **Motyvavimo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Astos Vaičiulienės, baigiamasis projektas tema „Motyvavimo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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)

Vaičiulienė, Asta. Motyvavimo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Raminta Pučėtaitė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: viešasis sektorius, biudžetinės kultūros įstaigos, įsitraukimas į darbą, darbo motyvacija, darbuotojų motyvavimas, motyvavimo praktikos, viešojo sektoriaus motyvacija.

Kaunas, 2020. 60 p.

## Santrauka

*Darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo į darbą problematika yra aktuali tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijoms, nes iniciatyvūs, kūrybiški, savo darbą mėgstantys darbuotojai atneša didesnę pridėtinę vertę bet kuriai įstaigai. Pažymėtina tai, kad nors dažnai darbo santykių sutarties pagrindas yra sutartas darbo atlygis, tačiau vidinė darbuotojo motyvacija priklauso nuo įvairių kitų, nematerialinio poveikio priemonių, susijusių su aukštesniais asmenybės poreikiais, tokiais kaip savigarba, atsakomybė, karjeros galimybės, pozityvūs iššūkiai ir pan. Šiuo atžvilgiu darbo motyvacijos samprata susisieja su kitu motyvacinio konstruktu – įsitraukimu į darbą, kuris reiškiasi trimis pagrindiniais aspektais: pozityviu energingumu, entuziazmu ir pasididžiavimu savo darbu bei gebėjimu susikoncentruoti ir dirbti nepavargstant ilgus laiko tarpus. Tyrinėjant viešojo sektoriaus darbuotojų gerovę bei darbo efektyvumą įsitraukimas į darbą yra itin svarbus, nes gerina ne tik darbuotojo savijautą, organizacijos mikroklimatą, įvaizdį visuomenėje, bet ir teigiamai veikia darbo rezultatus. Pažymėtina, kad įsitraukimas į darbą yra individualiai patiriama emocinio, fizinio ir kognityvinio lygmens būseną, kurios intensyvumą ir dažnumą iš dalies galėtų paveikti tam tikros darbo sąlygos bei organizacinė elgsena. Todėl šiame darbe suformuota *tyrimo problema* yra išsiaiškinti, kaip motyvacinėmis praktikomis būtų galima padidinti kultūros sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į darbą. Šio darbo *temos naujumas* grindžiamas dviem aspektais: analizuojant iš karto kelių, su darbuotojų gerove ir darbo atlikimo kokybe susijusių reiškinių sąsają – darbuotojų motyvavimą ir įsitraukimą į darbą bei tyrimui pasirenkant specifinį viešojo sektoriaus lauką – biudžetines kultūros įstaigas, savo veikloje integruojančias kūrybiškumo, visuomenės edukacijos ir bendruomeniškumo aspektus. *Projekto objektas* yra motyvavimo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą. *Projekto dalykas* – motyvavimo praktikų poveikis didinant viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į darbą. Suformuotas *projekto tikslas* yra išanalizuoti motyvavimo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. *Projekto uždaviniai*: susisteminti darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo, darbuotojų įsitraukimo į darbą sampratas; konceptualiai pagrįsti ryšį tarp motyvavimo praktikų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą; išanalizuoti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo praktikas reglamentuojančius teisės aktus ir antrinius duomenis apie viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į darbą; empiriniu būdu ištirti motyvavimo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono kultūros centruose ir suformuluoti rekomendacijas motyvavimo praktikų tobulinimui. Baigiamajam magistro darbo įgyvendinimui pasitelkiami du *tyrimo metodai*: mokslinės literatūros analizė ir anketinė apklausa. Tyrimo metu nustatyta, kad didžioji dalis Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų darbuotojų darbe patiria įsitraukimą – jaučiasi esą stiprūs, energingi, įkvėpti savo darbo reikšmingumo ir galimybių kurti bei tobulėti. Gauta informacija leidžia daryti *išvadą*, jog kultūros darbuotojai, siekdami vidinės darbo motyvacijos ir įsitraukimo, tuo pačiu tenkina ir asmeninės savirealizacijos poreikį ir yra skatinami Prosocialios motyvacijos – noro būti naudingi*

visuomenei. Nors didžioji dalis respondentų minėjo, jog materialinis darbo atlygis būtų stipri paskata stengtis labiau, lygiai taip pat buvo akcentuojama ir psichologinio (nematerialinio) motyvavimo praktikų svarba: palaikantis, kolegialus vadovavimo stilius; galimybė tobulėti profesinėje srityje ir daryti karjerą; pozityvus darbovietės mikroklimatas ir tinkamos darbo sąlygos. Baigiamąjį projektą sudaro įvadas, santrauka, trys dėstymo dalys: teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis ir išvados bei literatūros sąrašas. Pirmoje teorinėje projekto dalyje analizuojami teoriniai darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą aspektai bei abiejų reiškinių tarpusavio sąsajos. Antroje metodologinėje projekto dalyje aprašomas viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo praktikų poveikio įsitraukimui į darbą tyrimas. Trečioje analitinėje projekto dalyje pateikiama motyvavimo praktikų poveikio įsitraukimui į darbą tyrimo interpretacija, išskiriami ypatumai, daromos išvados bei suformuojamos rekomendacijos motyvacinių praktikų tobulinimui. Projekto pabaigoje pateikiamas literatūros sąrašas.

Vaičiulienė, Asta. Impact of Motivation Practices on Employee Engagement in Cultural Centers of Klaipėda District Municipality. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Raminta Pučėtaitė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: public sector, budgetary cultural institutions, employee engagement, work motivation, employee motivation, motivation practices, public sector motivation.

Kaunas, 2020. 60 pages.

### Summary

*The issue of employee motivation and employee engagement is relevant to both public and private sector organizations, as enterprising, creative, work-savvy employees bring greater added value to any institution. It should be noted that although often the basis for an employment contract is the agreed wage, the employee's intrinsic motivation depends on various other intangible measures related to higher personality needs, such as self-esteem, responsibility, career opportunities, positive challenges and so on. In this respect, the concept of work motivation is related to another motivational construct – employee engagement, which is manifested in three main aspects: positive energy, enthusiasm and pride in one's work, and the ability to concentrate and work without tiring for long periods. When investigating the well-being and efficiency of public sector employees, engagement is crucial as it not only improves employee well-being, the microclimate of the organization, and the public image but also positively influences work performance. It is noteworthy that engagement is an individually experienced state at the emotional, physical and cognitive level, the intensity and frequency of which may be partially influenced by certain working conditions and organizational behaviors. Therefore, the research problem formed in this paper is to find out how motivational practices can increase the engagement of cultural workers. The novelty of this work is based on two aspects: analyzing the interrelationship between several phenomena related to employee well-being and quality of work – motivation and engagement of employees and choosing a specific public sector field – budgetary cultural institutions integrating creativity, public education, and the involvement of the community. The project objective is the effect of motivation practices on employee engagement. The subject matter of the project is the impact of motivation practices on increasing public sector engagement. The aim of the project is to analyze the impact of motivation practices on employee engagement. Objectives of the project: to systematize the concepts of employee motivation and motivation, employee involvement in work; conceptually substantiate the relationship between motivation practices and employee engagement; to analyze legislation regulating public sector employee motivation practices and secondary data on public sector employee engagement; to investigate empirically the impact of motivation practices on employee involvement in Klaipėda district cultural centers and to formulate recommendations for improvement of motivation practices. Two research methods are used for the final implementation of the Master's thesis: analysis of scientific literature and questionnaire survey. The research found that the majority of employees of Klaipėda District Municipal Cultural Centers experience engagement in their work – they feel strong, energetic, inspired by the significance of their work and the opportunity to create and improve. The information obtained suggests that cultural workers, while seeking intrinsic motivation and engagement in the workplace, also satisfy the need for personal fulfillment and are encouraged by prosocial motivation – the desire to be useful to society. While the majority of respondents mentioned*

that material pay would be a strong incentive to work harder, the importance of psychological (immaterial) motivation practices was emphasized: a supportive, collegial leadership style; professional development and career advancement; a positive workplace microclimate and decent working conditions. The final project consists of the introduction, summary, three parts of teaching: theoretical part, methodological part, analytical part and conclusions, and references. The first theoretical part of the project analyzes the theoretical aspects of employee motivation and engagement and the interrelationships between the two phenomena. The second methodological part of the project describes the study of the impact of public sector employee motivation practices on engagement. The third analytical part of the project presents the interpretation of the research on the impact of motivation practitioners on engagement in work, highlights peculiarities, draws conclusions and makes recommendations for improvement of motivational practices. At the end of the project, there is a list of references.

## Turinys

<b>Lentelių sąrašas .....</b>	<b>9</b>
<b>Paveikslų sąrašas .....</b>	<b>10</b>
<b>Santrumpų ir terminų sąrašas .....</b>	<b>11</b>
<b>Įvadas.....</b>	<b>12</b>
<b>1. Ryšio tarp darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą teorinės prielaidos.....</b>	<b>15</b>
1.1. Darbuotojų motyvavimo teoriniai pagrindai .....	15
1.1.1. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo samprata.....	15
1.1.2. Darbuotojų motyvavimo teorijos .....	16
1.1.3. Darbuotojų motyvavimo praktinės priemonės .....	21
1.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą teoriniai pagrindai .....	23
1.2.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata.....	23
1.2.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą prielaidos.....	26
1.3. Darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą ryšio teorinis pagrindimas .....	28
<b>2. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą ypatumai.....</b>	<b>33</b>
2.1. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ypatumai.....	33
2.2. Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ypatumai .....	34
2.3. Teisės aktai, reglamentuojantys LR kultūros centrų darbuotojų gerovę ir motyvavimą.....	36
<b>3. Darbuotojų motyvavimo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose empirinis tyrimas.....</b>	<b>42</b>
3.1. Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų atvejai .....	42
3.2. Tyrimo metodologija.....	45
3.3. Tiriamųjų socialinės-demografinės charakteristikos.....	45
3.4. Tyrimo rezultatų analizė.....	46
<b>Išvados .....</b>	<b>54</b>
<b>Rekomendacijos.....</b>	<b>55</b>
<b>Literatūros sąrašas .....</b>	<b>56</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>	<b>59</b>
<b>Priedai.....</b>	<b>61</b>
1 priedas. Tyrimo anketa Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų darbuotojams .....	61
2 priedas. Respondentų nuomonė, kaip motyvacinėmis priemonėmis būtų galima padidinti kultūros centrų darbuotojų įsitraukimą į darbą.....	65
3 priedas. Darbuotojų darbo stažas įstaigoje ir išorinio motyvavimo praktikos dažnumas .....	70
4 priedas. Darbuotojų darbo stažo ir išorinio motyvavimo praktikos dažnumas .....	70
5 priedas. Darbuotojų darbo stažo ir pagiriamojo žodžio darbovietėje santykis.....	70
6 priedas. Darbuotojų darbo stažas ir vidinio motyvavimo praktikos.....	71
7 priedas. Darbuotojų darbo stažas ir vidinio motyvavimo praktikos.....	71
8 priedas. Darbuotojų amžius ir patiriamas nuovargis .....	71
9 priedas. Darbuotojų amžiaus ir patiriamo nuovargio vertinimas .....	71
10 priedas. Darbuotojų pareigų ir įsitraukimo į darbą vertinimas.....	72
11 priedas. Vidinio motyvavimo ir įsitraukimo į darbą vertinimas.....	73
12 priedas. Vidinio motyvavimo, įsitraukimo į darbą ir demotyvacinio vertinimas.....	73
13 priedas. Išorinio ir vidinio motyvavimo, demotyvacinio ir įsitraukimo į darbą (energijos, pasišventimo, pasinėrimo) koreliacija .....	74



## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pagrindinės darbo motyvacijos teorijos .....	17
2 lentelė. Herzbergo Dvejopų veiksmų teorijos veiksniai .....	18
3 lentelė. Darbuotojų motyvavimo priemonės .....	22
4 lentelė. Pozityviojo įsitraukimo į darbą elementai .....	24
5 lentelė. Motyvacinių reiškinių darbe palyginimai .....	25
6 lentelė. Motyvavimo praktikų ir įsitraukimo į darbą prielaidų palyginimas .....	30
7 lentelė. Motyvuojantis vadovavimas tvariam darbuotojų įsitraukimui užtikrinti .....	31
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius .....	46
9 lentelė. Respondentų vertinimas, kaip dažnai Išorinio (materialinio) motyvavimo praktikos yra taikomos jų darbo vietoje .....	48
10 lentelė. Respondentų vertinimas, kaip dažnai Vidinio (psichologinio-moralinio) motyvavimo praktikos yra taikomos yra taikomos jų darbo vietoje.....	49
11 lentelė. Respondentų nuomonė, kiek nurodyti demotyvuojantys teiginiai atitinka jų patirtį esamoje darbo vietoje .....	50
12 lentelė. Respondentų vertinimai, kaip dažnai jie patiria įsitraukimo į darbą būsenos aspektus...	51

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Maslow'o poreikių hierarchijos lygiai .....	18
2 pav. Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į darbą motyvuojantys faktoriai Prosocialios motyvacijos kompensacinio poveikio kontekste .....	35

## Santrumpų ir terminų sąrašas

### Terminai:

**Įsitraukimas į darbą** (angl. *engagement*) – pozityvi, pilnatvės jausmą teikianti, su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdinga gyvybingumas, atsidavimas ir pasinėrimas. Įsitraukimo būseną reiškia patvarią ir visapusišką emocinę-pažintinę būseną, kuri nėra orientuota į kokį nors konkretų objektą, įvykį, asmenį, ar elgesį (Schaufelis ir kt., 2002).

**Darbo motyvacija** – asmens noras dirbant siekti įstaigai svarbių tikslų. (Almonaitienė, 2010).

**Vidinė motyvacija dirbti** – noras atlikti veiksmus dėl pačios veiklos, išgyventi patį veiksmą, o ne mėgautis jo pasekmėmis, teikiančiomis pasitenkinimą. (Marcinkevičiūtė, 2010).

**Darbuotojų motyvavimo praktikos** – išorinio atlygio (materialinio) ir vidinio atlygio (psichologinio-socialinio) atlygio priemonės, pasitelkiamos siekiant didesnės darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo į darbą.

**Tarnavimo visuomenei motyvacijos koncepcija** – viešųjų institucijų ir organizacijų darbuotojų noras atliepti visuomenės poreikius. Šis visuomeninis motyvas gali turėti racionalų, emocinį bei norminį pobūdį. (Perry'is ir Wise'as, 1990). Lietuvos mokslininkų koncepcija dar įvardijama kaip *Tarnavimo visuomenei motyvacija* (Rakštelytė ir Valickas, 2015); *Viešojo administravimo koncepcija* (Paliduskaitė, 2007); *Valstybės tarnybos motyvacijos koncepcija* (Paliduskaitė, 2008); *Viešojo sektoriaus motyvacijos teorija* (Diskienė, 2008); *Viešųjų paslaugų motyvacijos teorija* bei *Prosociali motyvacija* (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018); *Altruistinis poreikis tarnauti visuomenei* (Morkevičius, 2013).

**Pasitenkinimas darbu** – teigiamas savo darbo vertinimas, kai darbas kelia pozityvias emocijas. Nuo įsitraukimo į darbą šis reiškinys skiriasi tuo, kad neskatina veikti efektyviau, nes sukurdamas stabilaus atsipalaidavimo efektą slopina energingumą ir kūrybiškumui reikalingą dinamiką.

**Tėkmės / srauto išgyvenimas dirbant** (angl. *flow*) – tai optimalios patirties būseną, kuomet susikoncentruoti pavyksta be ypatingų pastangų, būdinga aiškus suvokimas ir visiška kontrolė, proto ir kūno vieningumas, asmeninis užsimiršimas, „sustojusio laiko“ būseną ir malonumą teikiantis įsigilėjimas. (Schaufelis ir kt., 2002).

**Darboholizmas** – tai patologinė, priklausomybės ligoms artima būseną, kuriai būdinga pusiausvyros stoka, perdėtas poreikis dirbti, dėl to ignoruojant fizinius ir socialinius poreikius. (Schaufelis ir kt., 2002).

**Profesinis perdegimas** (angl. *burnout*) – tai absoliuti įsitraukimo į darbą reiškinio priešingybė, kuriai vietoje gyvybingumo būdinga išsekimas, vietoje įsitraukimo – abejingumas, o vietoje pasinėrimo – efektyvumo stoka. (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018).

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Motyvacijos problematika yra aktuali tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijoms, nes iniciatyvūs, kūrybiški, savo darbą mėgstantys ir jaučiantys vidinę motyvaciją dirbti darbuotojai atneša didesnę pridėtinę vertę bet kuriai įstaigai. Pažymėtina tai, kad nors dažnai darbo santykių sutarties pagrindas yra sutartas darbo atlygis, tačiau vidinė darbuotojo motyvacija priklauso nuo įvairių kitų, nematerialinio poveikio priemonių, susijusių su aukštesniais asmenybės poreikiais, tokiais kaip savigarba, atsakomybė, karjeros galimybės, pozityvūs iššūkiai ir pan. Šiuo atžvilgiu darbo motyvacijos samprata susisieja su kitu motyvacinio reiškiniu – įsitraukimu į darbą. *Darbuotojų įsitraukimą į darbą ir darbuotojų motyvavimo praktikų* tikslus sieja pozityvi psichologinė darbuotojo būseną ir pastangos gerai atlikti pavestus darbus. Tyrinėjant viešojo sektoriaus darbuotojų gerovę bei darbo efektyvumą įsitraukimas į darbą yra itin svarbus, nes gerina ne tik darbuotojo savijautą, bet ir darbo rezultatus. Anot mokslininkų, į darbą įtraukusio asmens būsenai yra būdinga nuolatinės teigiamos emocijos; geresnė sveikatos būklė; gebėjimas savarankiškai susikurti asmeninius ir darbo išteklius; teigiamas įsitraukimo poveikis aplinkiniams. Taigi, įsitraukimas į darbą yra naudingas ne tik pačiam darbuotojui, bet ir gali teigiamai veikti šalia esančius kolegas, gerinti bendrą organizacijos mikroklimatą ir tokiu būdu daryti gerą poveikį ir darbo rezultatams. Įsitraukimas į darbą yra individualiai patiriama būseną, kurios intensyvumą ir dažnumą iš dalies galėtų sąlygoti tam tikros darbo sąlygos bei organizacinė elgsena. Šiame darbe keliamas klausimas, *kaip motyvacinės praktikomis būtų galima padidinti kultūros sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į darbą.*

Tiesiogiai nesiejant su įsitraukimu į darbą, *darbuotojų motyvavimo reiškinys* yra analizuojamas įvairiais aspektais, dažnai apjungiant su kitais motyvaciniais konstruktais, tokiais kaip darbuotojo lojalumas, asmeninės kompetencijos, pasitenkinimas darbu, kompetencijų plėtojimas bei asmeninis profesinis efektyvumas. Darbuotojų motyvavimo teorijų ir praktikų taikymas žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinime ir strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo modernizavime viešajame sektoriuje yra susilaukęs nemažai Lietuvos mokslininkų (Rakštelytė ir Valickas, 2018; Vanagas ir Rakšnys, 2014; Morkevičius, 2013; Piktornaitė, 2009; Židonis, 2009; Smalskys ir Skietrys (2008); Juknevičienė, 2006; Puškorius ir Raipa, 2002) mokslinių tyrimų bei straipsnių. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ypatumus tiria Palidauškaitė (2008; 2007; 2006). Morkevičius (2013) viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygas analizuoja tarptautiniame kontekste, remiantis Europos socialinio tyrimo (ESS) duomenimis. Apžvelgiant pasitenkinimo darbu aspektus tyrime akcentuojama, kad ES šalių viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija labiau susijusi su nematerialinėmis paskatomis, su altruistiniu poreikiu padėti visuomenei. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacija ir motyvavimas analizuojami ir užsienio mokslininkų Hombergo, Vogelio ir Weiherli (2016), Androniceanu'o, Sora'o, Păuno ir Jiroveanu'o (2014), Brewerio, Seldeno ir Facerio II (2000) darbuose. Apžvelgus minėtus literatūros šaltinius galima reziumuoti, kad *motyvavimo praktikų poveikis* yra tirtas tokiems reiškiniams kaip lojalumas, pasitenkinimas darbu, kompetencijų plėtojimas ir asmeninis efektyvumas, bet stokojama žinių apie motyvavimo praktikų poveikį įsitraukimui į darbą. Taip pat aptariant viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimą nėra plačiau tirtas tokių biudžetinių įstaigų kaip kultūros centrai veiklos specifika, kuri yra itin reikšminga dėl etninės kultūros puoselėjimo, mėgėjų meno plėtojimo, šiuolaikinio profesionalaus meno sklaidos bei kitų bendruomenės socialinius ir kultūrinius poreikius tenkinančių funkcijų.

Pažymėtina, kad *įsitraukimo į darbą analizių* yra ženkliai mažiau, nei darbuotojų motyvavimo teorijas ir praktikas tyrinėjančių darbų. Iš Lietuvos mokslininkų paminėtinos Lazauskaitė-Zabielskė, Urbanavičiūtė ir Rekašiūtė-Balsienė (2018). Šio darbo teorinėje dalyje analizuojamos užsienio autorių Anitha'os (2014); Ouweneelo, Le Blanco, Schaufelio (2012); Schaufelio, Salanovos, Gonzálezo-Romá, & Bakkerio (2002); Bakkerio, Albrechto, & Leiterio (2011); Bakkerio, Hakaneno, Demerouti, Xanthopoulou (2007) įsitraukimo į darbą studijos. Motyvacijos ir įsitraukimo į darbą ryšiai analizuojami Rainey'o ir Kochlerio (2008) bei Tzinerio ir Tanamio (2013) moksliniuose straipsniuose. Siekdami nustatyti, kokios vadovavimo strategijos ir motyvavimo praktikos galėtų užtikrinti tvarų darbuotojų įsitraukimą į darbą, Lewis'as, Donaldsonas-Feilderis ir Tharanis atliko tyrimą (2014) rekomenduojamai motyvavimo sistemai sukurti.

Šiame darbe aptariama ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijai bei įsitraukimui į darbą aktuali Perry'o ir Wise'o (1990) *Tarnavimo visuomenei koncepcija*. Šios teorijos pagrindu grindžiamas reikšmingas *motyvavimo ir įsitraukimo į darbą reiškinių sąsajų tyrimas*, kurį atliko lietuvių mokslininkai Rakštelytė ir Valickas (2015). Jie neapsiribojo išorinės motyvacijos susiejimu su gaunama finansine bei psichologine nauda ir apsibrėžė ištirti, kokį poveikį valstybės tarnautojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą gali daryti minėta Tarnavimo visuomenei motyvacijos koncepcija. Tyrimo su Vilniaus savivaldybės darbuotojais rezultatai patvirtino prielaidą, kad tarnavimo visuomenei motyvacijos didėjimas gana aiškiai susijęs su tarnautojų įsitraukimo į darbą didėjimu.

**Temos naujumas.** Šio darbo temos naujumas grindžiamas dviem aspektais: 1) analizuojant iš karto kelių, su darbuotojų gerove ir darbo atlikimo kokybe susijusių reiškinių sąsają – darbuotojų motyvavimą ir įsitraukimą į darbą bei 2) tyrimui pasirenkant specifinį viešojo sektoriaus lauką – biudžetines kultūros įstaigas, savo veikloje integruojančias etnografinių tradicijų puoselėjimo, kūrybiškumo, visuomenės edukacijos ir bendruomeniškumo aspektus.

**Tyrimo problema** – išsiaiškinti, kaip motyvavimo praktikomis gali būti didinamas darbuotojų įsitraukimas į darbą Lietuvos kultūros sektoriuje.

**Projekto objektas** – motyvavimo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą.

**Projekto dalykas** – motyvavimo praktikų poveikis didinat viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į darbą.

**Projekto tikslas** – išanalizuoti motyvavimo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą.

#### **Projekto uždaviniai:**

1. Susisteminti darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo, darbuotojų įsitraukimo į darbą sampratas;
2. Konceptualiai pagrįsti ryšį tarp motyvavimo praktikų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą;
3. Išanalizuoti viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo praktikas reglamentuojančius teisės aktus ir antrinius duomenis apie viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimą į darbą;
4. Empiriškai ištirti motyvavimo praktikų poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono kultūros centruose ir suformuluoti rekomendacijas motyvavimo praktikų tobulinimui.

**Projekto metodai.** Baigiamajam magistro darbo įgyvendinimui buvo pasitelkti du tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė ir anketinė apklausa. *Mokslinės literatūros analizė* pasitelkta įgyvendinant teorinės darbo dalies uždavinius: apžvelgti motyvacijos teoriją ir praktinių priemonių ypatumus, išsiaiškinti įsitraukimo į darbą sampratą ir nustatyti šio reiškinio sąsajas su darbuotojų

motyvavimo praktikomis. Taip pat šis metodas leido įvertinti analizuojamos problemos ištyrimo lygį, nustatyti projekto temos aktualumą ir naujumą, apibendrinti surinktą medžiagą ir darbo pabaigoje suformuoti išvadas bei rekomendacijas. *Anketinė apklausa internetu* šiame darbe buvo naudojama siekiant išsiaiškinti, kaip viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo praktikos veikia jų įsitraukimo į darbą laipsnį. Apklausiai atlikti sudaryta anketa (1 priedas). Apklausiai pasirinkti šeši Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrai.

**Projekto struktūra.** Baigiamąjį projektą sudaro įvadas, santrauka, trys dėstymo dalys: teorinė dalis, metodologinė dalis, analitinė dalis ir išvados bei literatūros sąrašas. Pirmoje *teorinėje projekto dalyje* analizuojami teoriniai darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą aspektai bei abiejų reiškinių tarpusavio sąsajos. Antroje *metodologinėje projekto dalyje* aprašomas viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo praktikų poveikio įsitraukimui į darbą tyrimas. Trečioje *analitinėje projekto dalyje* pateikiama motyvavimo praktikų poveikio įsitraukimui į darbą tyrimo interpretacija, išskiriami pagrindiniai ypatumai, daromos išvados bei suformuojamos rekomendacijos motyvacinių praktikų tobulinimui. Projekto pabaigoje pateikiamas literatūros sąrašas.

Baigiamąjį magistro projektą sudaro 60 puslapių, 12 lentelių, 2 paveikslai, 13 priedų. Darbe yra panaudoti 54 mokslinės literatūros šaltiniai ir 14 teisės aktų, 2 duomenų šaltiniai.

## 1. Ryšio tarp darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą teorinės prielaidos

Vienas iš svarbiausių efektyvaus personalo valdymo rezultatų yra tinkamai savo pareigas vykdytys darbuotojai, pasižymintys vidine motyvacija ir pozityviu įsitraukimu į darbą. Vertindamos šio motyvacinio konstrukto svarbą šiuolaikiniame, vis labiau sudėtingėjančiame darbo pasaulyje, Lazauskienė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė (2018) pažymi, jog asmens ir darbo santykio suvokimas tapo itin aktualus. Anot mokslininkų, įsitraukimas į darbą yra visapusiškai siektinas reiškinys, nes nuo jo priklauso tiek darbuotojo gerovė, tiek darbo atlikimo rezultatai.

Siekiant išsiaiškinti, kaip tinkamai paveikti darbuotojus, kad jie dirbtų noriai ir kokybiškai, šiame skyriuje bus apžvelgti teoriniai personalo motyvacijos ir motyvavimo aspektai bei įvardinta, kas yra būdinga įsitraukimo į darbą būsenai ir kokių sąlygų reikia norint ją sukelti. Taip pat šiame skyriuje bus detalizuojama, kuo įsitraukimas į darbą iš esmės skiriasi nuo kitų panašių motyvacinių reiškinių. Tokiu būdu greta *darbuotojo motyvacijos, motyvavimo ir įsitraukimo į darbą* dar bus apibrėžtos tokios aktualios sąvokos, kaip *pasitenkinimas darbu*, „*tėkmės*“ *išgyvenimas, darboholizmas ir profesinis perdegimas*. Siekiant teoriškai pagrįsti viešojo sektoriaus kultūros įstaigų darbuotojų įsitraukimo į darbą ir motyvavimo praktikų ryšį, paskutiniame teorinės darbo dalies poskyryje bus apžvelgiamos įsitraukimo į darbą prielaidos, motyvuojantys faktoriai bei tvaraus įsitraukimo į darbą užtikrinimo galimybės.

### 1.1. Darbuotojų motyvavimo teoriniai pagrindai

#### 1.1.1. Darbuotojų motyvacijos ir motyvavimo samprata

Vertinant abstrakčiai, kiekvienas žmogaus veiksmas turi kažkokią priežastį ar motyvą. Darbo sferoje *motyvacija* yra tas veiksnys, kuris skatina dirbti efektyviai ir siekti nustatytų rezultatų. Kalbėdama apie vidinę motyvaciją, Marcinkevičiūtė (2010) akcentuoja norą atlikti veiksmus dėl pačios veiklos. Tokiu atveju *vidinė motyvacija dirbti* slypi pačioje darbinėje veikloje, kuri yra įdomi, maloni, kelia teigiamus iššūkius, sudaro tobulėjimo, savirealizacijos galimybes. Anot mokslininkės (2010), vidinės motyvacijos esmė yra ne mėgavimasis veiksmo pasekmėmis, o paties veiksmo išgyvenimas. Analizuodamas žmogiškųjų išteklių valdymo ypatumus Appleby'as (2003, p. 205) pažymi, kad „didelė vadovo darbo užduoties dalis – pasiekti, kad žmonės atliktų pavestą darbą, todėl jis turi išmanyti apie žmonių motyvaciją“. Toliau autorius apibūdina *motyvaciją*, kaip „tam tikro elgesio modelio siekimą“ teigiamai paveikiant žmogaus elgesį kontroliuojančius ir paaiškinančius potraukius, troškimus, paskatas ir poreikius.

Nors egzistuoja daug motyvavimo teorijų ir priemonių, dažnai pagrindiniai motyvai dirbti yra labai asmeniški. Kaip pažymi Sakalas (2003), *motyvavimą* galima apibrėžti kaip judėjimo ar veiklos priežastis, skatinančias mus tai daryti. Anot mokslininko, „motyvai gali būti konkretūs ir sąmoningi, tačiau dažnai jie būna nesąmoningi. Dažnai mes žinome išorines bendradarbio veiklos priežastis (geras uždarbis, pripažinimas, geri santykiai su kolegomis, pasitenkinimas darbu). Tačiau tikrosios veiklos priežastys gali būti paslėptos, kartais jos nedeklaruojamos sąmoningai“ (Sakalas, 2003, p. 249). Būtent todėl, kad *motyvacija* yra psichologinės, sąmoninės, emocinės prigimties reiškinys, jis ne visada pasiduoda logikos dėsniams ir yra absoliučiai individualus reikalas. Dėl savo daugiaprasmiškumo, kaip nustatė Marcinkevičiūtė (2010), *darbuotojų motyvavimas* yra itin populiarė vadybinė koncepcija, kurią skirtingais rakursais interpretuoja ne tik vadybos, žmogiškųjų išteklių mokslininkai, bet ir vartotojų elgesio, rinkodaros, sociologijos, psichologijos, filosofijos mokslų ekspertai.

Tarpasmeninius santykius ir konfliktus organizacijose tiriantis mokslininkas Robbinsas (2007, p. 39) pažymi, kad dažnai darbuotojų motyvacija darbe sumažėja todėl kad jie „mato silpną ryšį tarp savo pastangų ir atlikto darbo, tarp atlikto darbo ir organizacijos atlygio sistemos ir / arba tarp jų gaunamo ir trokštamo atlygio“. Kaip pagrindines darbuotojų *motyvacijos trūkumo priežastis* Robbinsas (2007) įvardina penkias įmonės atsakomybės sritis: 1) netinkamą personalo atranką, 2) neaiškiai apibrėžtus darbo tikslus, 3) atlikto darbo įvertinimo sistemą, 4) neadekvačią organizacijos atlygio sistemą ir 5) vadovo nesugebėjimą aiškiai supažindinti darbuotojų apie įvertinimo ir atlygio sistemas.

Aptardama efektyvaus vadovavimo ir vadovavimo klimato dėsnius, Almonaitienė (2010) taip pat skiria didelį dėmesį ir motyvavimo praktikų taikymui. Anot mokslininkės, bet kokios žmogaus veiklos psichologinį mechanizmą galima paaiškinti *penkių etapų poreikių ir elgesio schema*: pirmiausia pajuntamas 1) *poreikis*, kuris yra vidinė žmogaus būseną, ko nors stoka, sukelianti tą poreikį, tą norą, tuomet atsiranda 2) *motyvas*, kuris yra veiklos priežastis, susijusi su poreikio patenkinimu. Poreikį ir veiksmo motyvą lydi 3) *elgesys* – tam tikri tikslingi veiksmai poreikiui patenkinti. Galiausiai poreikis, veiksmo motyvas ir pats veiksmas duoda 4) *rezultatą*, kuris yra specialiu elgesiu, skirtu poreikiui patenkinti, pasiektas tikslas. Viską reziuumuoja paskutinis etapas 5) *proceso įvertinimas*, kai patiriamas pasitenkinimas arba nepasitenkinimas rezultatu. Pavyzdžiui, troškulio poreikiui numalšinti reikia vandens motyvo, tuomet žmogaus eina ir jo atsigeria (elgesys) ir viso šio elgesio rezultatas yra numalšintas troškulys ir pasitenkinimo jausmas. Darbo sferoje rezultatai taip pat priklauso nuo svarbių poreikių patenkinimo. Anot Almonaitienės (2010, p. 281), „tradiciškai sakoma, kad žmonės darbe stengsis dirbti tiek, kiek jų manymu, tos pastangos leis patenkinti svarbius poreikius. Jei darbuotojai neįžvelgia ryšio tarp savo pastangų ir svarbių poreikių patenkinimo, motyvacijos stengtis darbe nebelieka“. Mokslininkė pažymi, kad „gerus darbo rezultatus lemia trys tarpusavyje susiję veiksniai: darbuotojo gebėjimai, jo darbo motyvacija ir turimi išteklių.“ (Almonaitienė, 2010, p. 281). Reziuumuojant galima teigti, kad būtent tinkama darbo motyvacija nukreipia darbuotojo kvalifikaciją ir turimus darbdavio išteklius į kokybiškus darbo rezultatus.

### 1.1.2. Darbuotojų motyvavimo teorijos

Dvi populiariausias klasikinės darbo motyvacijos teorijų grupės yra turinio teorijos ir proceso teorijos. Darbo motyvacijos *Turinio teorijos* įvardija svarbiausius dirbti skatinančius *poreikius*, nuo bendrųjų fiziologinių žmonių poreikių, iki psichologinių ir socialinių. Darbo motyvacijos *Proceso teorijos* analizuoja *efektyvaus* darbuotojų *motyvavimo* principus, kuriems būdinga orientacija į užduotį, tikslą ir atlygį (Almonaitienė, 2010).

Turinio teorijai atstovaujantis Maslow'as (1943, 1954) (cit. iš Almonaitienė, 2010) pateikė savo *Poreikių hierarchijos* idėją, pagal kurią egzistuoja penki pagrindiniai žmonių poreikiai, lemiantys jų elgesį. Anot mokslininko, tik patenkinus bazinius, žemesnius poreikius, asmuo ima galvoti apie aukštesnius poreikius. Tokiu būdu Maslow'o *Poreikių piramidėje* pagal gyvybišką, išlikimo svarbą prie rafinuotesnių, aukštesnio intelekto veiksmo motyvų rikiuojasi šie penki poreikiai: 1) fiziologiniai, 2) saugumo, 3) socialiniai, 4) pagarbos, 5) savirealizacijos. Remiantis šia teorija, fiziologinių poreikių (alkio, troškulio ir pan.) nepatenkinęs žmogus negalvos apie pagarbą ar savirealizaciją, nes pagrindinis jo tikslas bus fiziologinis išlikimas.

Appleby'as kritiškai vertina (2003) Maslow'o teoriją, kaip motyvacijos darbui pagrindą. Mokslininkas teigia, kad pagal tokį hierarchinį poreikių principą, kai patenkinus poreikį šis tampa



nebeaktualus ir žmogaus elgesį pradeda valdyti aukštesnio lygio poreikis, galima daryti išvadą, kad pats patenkintas poreikis nėra motyvas veikti. Autorius atkreipia dėmesį, kad tokia poreikių tenkinimo schema nėra tiksli kalbant apie aukštesnius poreikius (pvz. savigarba), kuriems yra būtina nuolatinė stimuliacija ir atsinaujinimas. Appleby'as išskiria (2003) ir kitus tris Maslow'ο teorijos trūkumus: 1) nėra garantijos, kad aukštesnio lygio poreikius žmonės tenkina būtent profesinėje veikloje, 2) pasitenkinimas darbu, kaip pagrindinis motyvas dirbti, neatspindi darbuotojo produktyvumo, 3) Poreikių hierarchijos teorijoje nekalbama apie tų poreikių trukmę, o juk yra didelis skirtumas, ar aukštesnio lygio poreikis atsiranda iš karto, kai tik patenkinamas žemesniojo lygio poreikis, ar jo atsiradimui gali prireikti ilgesnio ar net labai ilgo laikotarpio.

**1 lentelė.** Pagrindinės darbo motyvacijos teorijos (sudaryta pagal Almonaitienę, 2010)

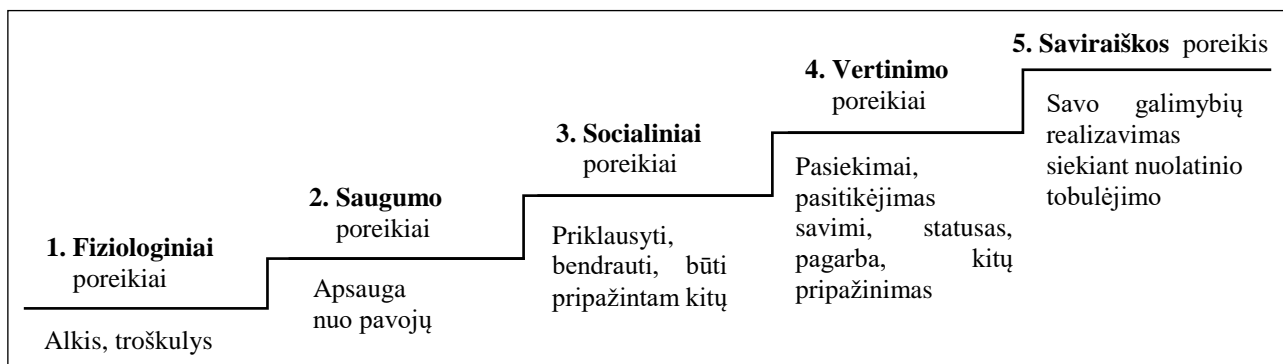
Teorių grupė	Pavadinimas, autoriai, paskelbimo metai	Pagrindiniai teiginiai
Turinio teorijos	<b>Poreikių hierarchijos</b> (Maslow, 1954)	Darbui hierarchine tvarka motyvuoja penki bendrieji žmonių poreikiai: 1) fiziologiniai, 2) saugumo, 3) socialiniai, 4) pagarbos, 5) savirealizacijos.
	<b>Dvejopų veiksmų</b> (Herzberg, 1959)	Darbui motyvuoja dvejų tipų veiksniai: 1) sukliantys pasitenkinimą (motyvuojantys), 2) sukliantys nepasitenkinimą (palaikymo).
	<b>Tarnavimo visuomenei motyvacijos koncepcija</b> (Perry ir Wise, 1990)	Viešųjų institucijų ir organizacijų darbuotojų noras atliepti visuomenės poreikius. Šis visuomeninis motyvas gali turėti racionalų, emocinį bei norminį pobūdį. Dar įvardijama kaip: <i>Viešojo administravimo koncepcija; Valstybės tarnybos motyvacijos koncepcija; Viešojo sektoriaus motyvacijos teorija; Viešųjų paslaugų motyvacijos teorija</i>
Proceso teorijos	<b>Lūkesčių</b> (Vroom, 1964)	Darbuotojai jaučia motyvaciją darbą atlikti gerai, tikėdami, kad pavyks susidoroti su užduotimi ir manydami, kad būsimas atlygis kompensuos įdedamas pastangas.
	<b>Teisingumo</b> (Adams, 1965)	Darbuotojai deda pastangas gerai dirbti, kai mano, kad už tai teikiamas atlygis yra toks pats, kaip ir jo kolegų, dirbančių panašų darbą.
	<b>Tikslų išskėlimo</b> (Locke, 1968)	Gerai dirbti darbuotojai stengiasi tuomet, kai jiems iškeliami sudėtingi, bet konkretūs ir realūs tikslai. Tuo pačiu darbuotojai gauna ir atgalinį ryšį, savo darbo įvertinimą.

Kaip įrodymą, kad Maslow'ο poreikių hierarchijos teorija nėra pakankamai tikslus būdas nustatyti darbuotojų motyvacijos priežastis, Appleby'as (2003) mini 1968 m. Hallo ir Nougaimo atliktus tyrimus. Remiantis keturiomis poreikių hierarchijos kategorijomis (fiziologiniai, saugumo, socialiniai, vertinimo poreikiai) Vienoje JAV bendrovių buvo apklausti 49 jauni vadovai ir rezultate paaiškėjo du dalykai: 1) Maslow'ο teorija šių asmenų darbo motyvacijoje pasitvirtina tik iš dalies, 2) šalia vidinių darbuotojo paskatų siekti aukštesnių poreikių realizacijos, labai svarbus veiksnys yra organizacinė aplinka.

Maslow'ο poreikių hierarchiją vertindami viešojo administravimo kontekste, Vanagas ir Rakšnys (2014) taip pat kritikuoja šios teorijos universalumą. Anot mokslininkų, skirtingų žmonių poreikių lygis skiriasi priklausomai nuo kultūrinės ir geografinės aplinkos. Atsižvelgiant į skirtingas pasaulėžiūras, patirtis, troškimus, kai kuriems individams darbo sferoje svarbiausiu dalyku gali būti ne saviraiška, o saugumas, griežtai apibrėžtos funkcijos, garantijos. Kitiems esminiai poreikiai bus socialiniai – darbo kolektyvas, bendravimas, mikroklimatas.

Paminėtina tai, kad Herzbergas (1959) (cit. iš Almonaitienė, 2010) darbui motyvuojančius žmonių poreikius apibendrina **Dvejopų veiksmų teorijoje** išskirdamas tiksliai dvi pagrindines kategorijas: 1) pasitenkinimo darbu veiksniais ir 2) nepasitenkinimo darbu veiksniais. Pagal šią Dvejopų veiksmų

teoriją, kiekvienas apie darbą mąstantis asmuo kelia sau du pagrindinius klausimus: 1) ar man verta dirbti šį darbą?, 2) ar man verta šį darbą dirbti gerai? Mokslininkas požiūrio į darbą veiksmus analizavo įvairiais aspektais ir nustatė, kad darbo motyvaciją sąlygoja **Dvejopi veiksniai**. **Didžiausias pasitenkinimas darbu** jaučiamas tuomet, kai ne tik nėra diskomforto, bet ir yra sąlygos saviraiškai, profesiniam bei asmenybės tobulėjimui.



1 pav. Maslow'o poreikių hierarchijos lygiai (pagal Appleby'ą, 2003)

Kaip dažniausias **nepasitenkinimą darbu** sąlygojančias priežastis galima išskirti *aplinkos, higieninius veiksmus*: darbo sąlygas, atlyginimą, santykius su kolegomis ir vadovais, įmonės politiką ir administravimą, galimybę suderinti darbą ir asmeninį gyvenimą. Pažymėtina tai, kad *pasitenkinimą darbu* kelia šie *motyvuojantys veiksniai*: galimybė kilti karjeros laiptais, tobulėti profesiskai, atsakomybė, pasiekimai, pripažinimas ir susidomėjimas savo darbu. Todėl, pagal Herzbergą, norint motyvuoti darbuotojus nepakaks vien tik gero atlyginimo ir mikroklimate, nes darbuotojai stengsis dar labiau, gavę aukštesnio lygio užduotis, galėdami tobulėti ir būti už tai įvertinti.

Kritiškai vertindamas Herzbergo Dvejopų veiksmių teoriją santykiyje su Maslow'o Poreikių hierarchijos teorija, Appleby'as (2003) išskiria Herzbergo teorijos privalumus ir trūkumus. Visų pirma mokslininkas teigia, kad Herzbergo Dviejų veiksmių teorija atskleidžia skirtumus tarp žemesnių ir aukštesnių darbuotojo poreikių.

2 lentelė. Herzbergo Dvejopų veiksmių teorijos veiksniai (sudaryta pagal Almonaitienę, 2010)

Herzbergo (1959) darbu motyvuojančių Dvejopų veiksmių teorija	
1. Pasitenkinimo darbu veiksniai	2. Nepasitenkinimo darbu veiksniai
<b>Motyvuojantys, skatinantys stengtis veiksniai:</b> Atsakomybė; galimybė kilti karjeros laiptais; profesinis augimas; pripažinimas; satisfakcija įveikus sunkias užduotis; susidomėjimas savo profesine veikla.	<b>Aplinkos arba higieniniai veiksniai:</b> darbo sąlygos; atlyginimas; santykiai su kolegomis, vadovais ir pavaldiniais; įmonės politika ir administravimas; darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumas

Eliminuojant produktyvumo aspektą teorijoje nagrinėjami pasitenkinimo darbu veiksniai, kurie yra dviejų dimensijų ir priklauso nuo 1) vidinio darbo turinio, 2) išorinės darbo aplinkos. **Vidiniam darbo turiniui** atstovaujantys ir *pasitenkinimą darbu* keliantys motyvai yra pripažinimas, atsakomybė, prasmė, iššūkis ir kt., kurie pagal Maslow'o teoriją atitinka aukštesnius poreikius. Paminėtina tai, kad **Išorinės darbo aplinkos** elementai, sukeltantys *nepasitenkinimą darbu* – darbo sąlygos, užmokestis, darbų sauga, priežiūra ir kt. pagal Maslow Poreikių hierarchijos teoriją atitinka žemesnius poreikius.

Kaip nustatė Appleby'as (2003), svarbus Herzbergo teorijos momentas yra ryšio tarp darbo motyvacijos ir žemesnių poreikių nepasitenkinimo sumažinimo nebuvimas. Kitaip tariant, jeigu

žemesniems poreikiams atstovaujantis nepasitenkinimas (pvz. dėl darbo užmokesčio) yra patenkinamas, motyvacijos dirbti tai vis tiek nesustiprina. Vadinasi, tam, kad darbuotojai būtų motyvuoti, turi būti tenkinami abiejų tipų motyvaciniai veiksniai – tiek vidinis darbo turinys (pripažinimas, atsakomybė, karjeros perspektyvos ir kt.), tiek išorinė darbo aplinka arba higieniniai veiksniai (atlyginimas, darbo sąlygos). Nepaisant to, kad paprastai mokslininkai sutaria (Appleby'as, 2003, p. 206), kad pagrindinis Hertzbergo teorijos teiginys, jog pasitenkinimą darbu skatina tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai yra teisingas, teorija susilaukia ir kritikos. Darbo motyvacijos reiškinį tyrinėtojai teigia, kad Hertzbergo teorijoje neatsižvelgiama į daugybę svarbių elgesio kriterijų: darbo našumą, pravaikštas ar personalo kaitą.

Tradiciskai vardinant darbo motyvacijos turinio teorijas yra apsiribojama Maslow'o, McClellando ir Herzbergo teorijomis, tačiau atsižvelgiant į šio darbo temą ir specifinį viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo pobūdį, verta paminėti ir *Tarnavimo visuomenei motyvacijos koncepciją* (*The Public Service Motivation*, PSM), aprašytą Perry'io ir Wise'o (1990). Ši motyvacija apibūdinama kaip viešųjų institucijų ir organizacijų darbuotojų noras, poreikis atliepti visuomenės poreikius. Šis visuomeninis motyvas gali turėti racionalų, emocinį bei norminį pobūdį. Perry'as (1996) tarnavimo visuomenei motyvaciją suskirstė į atskiras tris dimensijas: 1) viešosios politikos patrauklumo, 2) įsipareigojimo viešiesiems interesams, 3) pasiaukojimo ir atjautos. Viešosios politikos dimensija nurodo asmens ryšį su dalyvavimu politiniame gyvenime, antroji dimensija apima altruizmą, pilietinę pareigą ir socialinį teisingumą (rūpinimasis socialinių mažumų gerovę garantuojančiais politiniais ir ekonominiais ištekliais). Užuojautos ir pasiaukojimo dimensija akcentuoja darbuotojo emocinį nusiteikimą savo asmeninius poreikius aukoti visuomenės labui. Pažymėtina, kad į visuomenės poreikių tenkinimą nukreipta motyvacija kituose šaltiniuose dar yra įvardijama kaip *Viešojo administravimo koncepcija; Valstybės tarnybos motyvacijos koncepcija; Viešojo sektoriaus motyvacijos teorija; Viešųjų paslaugų motyvacijos teorija* arba tiesiog *Prosociali motyvacija* (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018).

Tam pačiam reiškiniui įvardinti pasitelkiami skirtingi pavadinimai gali nurodyti universalų jo pobūdį, nes kaip akcentuoja Rakštelytė ir Valickas (2015, p. 79) „tarnavimo visuomenei motyvacija nėra apribota viešojo sektoriaus ribomis“. Remiantis prielaida, jog šis „tarnavimo“ motyvas yra asmeninis žmogaus motyvas, tas pats asmuo vadovausis šiuo motyvu tiek dirbdamas viešajame, tiek privačiajame sektoriuje. Sekant Maslow'o poreikių hierarchijos koncepcija, Downs'as (1964) ir Weberis (2007) teigė, jog patenkinus bazinius poreikius ir artėjant prie aukštesnių asmenybės siekių, nuosekliai artėjama prie rūpinimosi „kitų piliečių, netgi visos valstybės gerovės kūrimu“. (cit. iš Rakštelytė ir Valickas, 2015, p. 79). Kita vertus, jeigu ima blogėti darbuotojo materialinė padėtis arba pasiekęs gerus darbo rezultatus jis nesulaukia įvertinimo, įsitraukimas į darbą gali pradėti mažėti.

Kaip jau buvo minėta, darbo motyvacijos *Proceso teorijos* analizuoja *efektyvaus* darbuotojų *motyvavimo* principus, kuriems būdinga orientacija į užduotį, tikslą ir atlygį. Ši požiūrį į darbuotojų motyvavimą grindžia trys teorijos: 1) Vroomo Lūkesčių teorija, 2) Adamso Teisingumo teorija, 3) Locke'o Tikslų iškėlimo teorija.

Pagal pirmąją, *Lūkesčių teoriją* (Vroomas, 1964, cit. iš Almonaitienė, 2010), žmonės dirba dėl vienos priežasties – tam tikrų lūkesčių. Darbuotojai stengiasi gerai dirbti, tikėdami, kad jiems pavyks susidoroti su užduotimi ir manydami, kad būsimas atlygis yra vertas pastangų. Pažymėtina, kad darbo santykiuose dalyvaujančių asmenų lūkesčiai gali būti labai skirtingi. Todėl vykdant personalo

atranką, vertėtų iš karto išsiaiškinti, kokie yra būsimojo darbuotojo lūkesčiai ir tuomet atlygio strategiją susieti su konkrečiais darbo rezultatais.

Pagal Vroomo lūkesčių teoriją, (cit. iš Stankevičienė ir Lobanova, 2006) **darbuotojų motyvacijai yra svarbūs trijų lūkesčių tipai**: 1) *valentingumas* – tikėtinas pasitenkinimas arba nepasitenkinimas darbu, 2) *instrumentalumas* – sąryšio tarp darbo proceso ir norimo jo rezultato (darbo atlygio) suvokimas, 3) *lūkesčiai* – kai tikima, kad į darbą įdėtos pastangos duos teigiamus rezultatus. Siekdamas suteikti sau pasitenkinimą ir išvengti neigiamų pasekmių, darbuotojas stengiasi tinkamai subalansuoti savo apie lūkesčius, valentingumą ir instrumentalumą. Tokiu būdu, pagal Vroomo teoriją į darbą dedamos pastangos norint gauti rezultatą tiesiogiai susiję su lūkesčių stiprumu, instrumentalumu ir valentingumu. Kai emocinis nusiteikimas darbe yra teigiamas arba kitaip tariant, valentingumas yra didelis, labiau susikoncentruojama į instrumentalumą (ryšys tarp darbo ir atlygio už jį) ir tuo pačiu pozityviai tikima, kad verta dėti pastangas į atliekamą darbą.

Tais atvejais, kai darbuotojų požiūrį į darbą lemia pastangų, reikiamų darbo atlikimui ir gaunamo atlygio kaip kompensacijos už įdėtas pastangas vertinimas, aktuali tampa **Teisingumo teorijos** (Adamsas, 1965, cit. iš Almonaitienė, 2010) samprata. Darbo atlikimui sugaištas laikas, intelektualios ar fizinės pastangos, kompetencija, lojalumas – visa tai įeina į darbuotojo *indėlio į darbą* sampratą. Šio indėlio rezultatais yra laikomas gaunamas darbo užmokestis, pripažinimas, statusas. Darbuotojai stebi kitų, panašias pareigybes užimančių asmenų darbą bei jo atlygį ir susidaro nuomonę apie *Teisingą santykį* – savo atlygį už įdėtas pastangas į darbą, lyginant su kolegomis. Tikėtina, kad pastebėjęs, kad už savo indėlį į darbovietės veiklą yra apmokamas menčiau, nei kitas darbuotojas, asmuo gali pakeisti savo požiūrį į darbą ir atlikti savo pareigas blogiau, su daug mažesne motyvacija. Svarbu akcentuoti, kad indėlio į darbą sąvoka yra gana subjektyvi ir gali kilti pavojus, kad asmuo savo pastangas bus linkęs pervertinti, o gaunamas atlygis atrodys neproporcingai mažas.

Kad ir kaip smarkiai darbuotojas būtų įsitraukęs į darbą, lygiaverčio atlygio motyvacija visada lieka aktuali. Todėl pastebėjus mažiau įsitraukusių ir ne tiek daug pastangų į darbą dedančių kolegų įvertinimą didesniu vidiniu ar išoriniu atlygiu, neteisingo vertinimo konstatavimas neišvengiamai sukels vidinę darbuotojo įtampą ir trukdys norui stengtis bei įsitraukti. Egzistuoja tam tikri **teisingumo teorijos analogai**, kuriuos, lygindami save ir kolegas, renkasi darbuotojai. Robbinsas (2006) pateikia tris tokių palyginimo analogų grupes: 1) „Kiti“, 2) „Sistema“, 3) „Aš“. Lygiaverčio darbo vertinimo kategorijai „**Kiti**“ priklauso toje pačioje įstaigoje dirbantys asmenys, tos pačios profesijos atstovai, o taip pat ir mūsų artimiausia aplinka – giminės, draugai ir kaimynai, iš kurių sužinome jų darbo atlygio vertę. „**Sistemas**“ kategorija įvardijama organizacijos, kurioje dirba darbuotojas, viešai skelbiama atlyginimų politika, procedūros ir sistemos administravimas. Kategorija „**Aš**“ yra gana subjektyvi, nes nurodo indėlio į darbą ir darbo atlygio santykį, kurį dirbantysis vertina atsižvelgdamas į savo asmeninę darbo atlygio patirtį, šeimyninius bei kitus įsipareigojimus, kuriems yra būtinos tam tikro dydžio pajamos.

Tuo atveju, kai darbuotojas išvelgia neteisybę jam mokamo darbo atlygio sąlygose, anot Robbinso (2006), jis gali reaguoti vienu iš penkių būdų: 1) neteisingai vertinti savo arba kolegų indėlius bei atlygius, 2) paskatinti kolegas pakeisti savo indėlius ar atlygius, 3) pakeisti savo indėlius ar atlygius, 4) pasirinkti kitą analogą savo ir kitų atlygio palyginimui, 5) tiesiog išeiti iš darbo. Mokslininkas teigia, kad pagal Teisingumo teoriją, žmonės už darbą gaunamą atlygį vertina dviem būdais: kaip absoliutų atlyginimą už savo į darbą įdėtas pastangas ir kaip santykinį atlyginimą, lyginant su kitais dirbančiaisiais. Lyginant save su kitais, vertinama pusiausvyra tarp į darbą įdedamo indėlio, kurį

sudaro išsilavinimas, kompetencija, patirtis, pastangos bei gaunamo materialinio atlygio ir psichologinio socialinio įvertinimo, karjeros galimybių.

**Tikslų iškėlimo teorija** (Locke'as, 1968, cit. iš Almonaitienė, 2010) pateikia labai logišką ir psichologiškai pagrįstą darbo motyvacijos požiūrį, kurio esmė yra išsikelti sudėtingus, bet konkrečius ir realistiškus tikslus. Tam, kad tikslų iškėlimas taptų darbuotojų motyvavimo priemone, reikia laikytis tam tikrų principų: 1) tikslas privalo būti konkretus ir pamatuojamas, 2) tikslas turi būti pakankamai sudėtingas, kad taptų darbuotojo iššūkiu ir motyvuotų stengtis, 3) pasiekus tikslą yra būtina pateikti įvertinimą, atgalinį ryšį apie pasiekto rezultato santykį su išsikeltu tikslu. Robbinsas (2006) taip pat teigiamai vertina šią darbuotojų motyvavimo teoriją. Anot mokslininko, žmonei daug naudingiau yra iškelti konkrečius, nors ir sunkiai įgyvendinamus tikslus, negu abstrakčiai reikalauti, kad darbuotojai tiesiog labai stengtųsi. Šios teorijos esmė yra tikslo konkretumas ir aiškus įvardijimas.

Dažnai kaip papildomo motyvavimo priemonė yra siūloma įtraukti darbuotojus į bendrovės tikslų priėmimo procesus. Robbinsas (2006) analizuoja, kaip toks veiksnys galėtų paveikti darbuotojų motyvaciją. Mokslininkas teigia, kad bendrąja prasme, jeigu darbuotojas dalyvauja tikslų išsikėlimo procese, jis yra labiau nusiteikęs jį įgyvendinti, tačiau kartais geresnių rezultatų sulaukiama tuomet, kai konkrečius tikslus suformuoja vadovybė. Dalyvavimas priimant sprendimus galėtų didinti motyvaciją tuomet, kai tikslai yra itin sudėtingi, nes tokiu atveju darbuotojo vidinis pasipriešinimas sudėtingai užduočiai būtų mažesnis. Tokiu atveju, asmuo turi žinoti, kad į jo pastabas, pageidavimus yra atsižvelgiama, tuomet kolektyviai priimto plano rezultatas bus jo paties asmeninis apsisprendimas tikslą vykdyti.

*Apžvelgus pagrindinius motyvacinių darbo teorijų teiginius bei tyrimus galima daryti išvadas, kad siekiant geriau valdyti žmogiškuosius išteklius ir norint darbuotojus motyvuoti efektyviam darbui, verta subalansuoti išorinius (atlyginimas, darbo sąlygos) ir vidinius (statusas, karjeros galimybės) veiksnius. Žmonės darbe dažniausiai nori patenkinti ne tik žemesnius poreikius, bet ir realizuoti aukštesnius motyvus, todėl pasitenkinimas darbu labiau priklauso ne nuo darbo sąlygų, o nuo darbo turinio (įdomumas, iššūkiai, pagarba, karjera) bei paties darbuotojo vertybių sutapimo su darbo pobūdžiu (Tarnavimo visuomenei motyvacija viešajame sektoriuje).*

### **1.1.3. Darbuotojų motyvavimo praktinės priemonės**

Darbuotojų motyvavimo priemonės galima suskirstyti į dvi pagrindines grupes – *Išorinio darbo atlygio priemonės* ir *Vidinės darbo atlygio priemonės* (Almonaitienė, 2010).

Labiausiai paplitęs darbuotojų motyvavimo būdas yra ***Išorinio atlygio priemonės*** – įvairių formų *materialinis atlyginimas*. Šiai atlygio kategorijai priskiriamas ne tik *piniginis atlygis* (darbo užmokestis, premijos, įmonės pelno dalis), bet ir papildomos *socialinės garantijos*, tokios kaip sveikatos draudimas ar įmokos į pensijų fondą; suteikiamos naudotis *telekomunikacijos, transporto priemonės* (telefonas, automobilis) ir net kai kurių *asmeninių išlaidų padengimas* (mokestis už studijas, laisvalaikio pramogos įmonės sąskaita).

Išorinio darbo užmokesčio grupei priklauso *lankstaus darbo grafiko organizavimas*, kai tam tikrais atvejais darbo savaitė yra sutrumpinama, kai nėra griežto darbo grafiko ir yra galimybė dirbti nuotoliniu būdu, komunikuojant per internetą.

Šiandieninėje visuomenėje tapo itin aktualus *darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimo* klausimas, kai siekiama suderinti darbą ir šeimą, darbą ir laisvalaikį, darbą ir studijas ir kt. Tokiu atveju personalo motyvavimas tampa itin veiksmingas ir tokios priemonės, kaip lankstus darbo grafikas; sporto salė, baseinas ar kt. sporto vieta netoli darbovietės, apmokama iš darbdavio lėšų; vaikų darželis greta darbo vietos, apmokamas darbovietės, ne tik sutaupo darbuotojo lėšas, laiką, sumažina psichologinę įtampą ir padidina lojalumą jo asmenine gerove besirūpinančiai įmonei. Kūrybinius, progresyvias idėjas generuojančius darbuotojus itin motyvuotų kūrybinių atostogų suteikimas arba galimybė darbe įgyvendinti savo idėjas naudojantis įmonės ištekliais.

**3 lentelė.** Darbuotojų motyvavimo priemonės (sudaryta autorės, pagal Almonaitienę, 2010)

Motyvavimo priemonė ir jos apibūdinimas	Pavyzdžiai
<b>Išorinio darbo atlygio</b> priemonės – tai įvairių formų <b>materialinis atlyginimas</b> , o taip pat ir geros darbo sąlygos, lankstus grafikas, papildomos atostogų dienos, geros karjeros perspektyvos, statusas, sertifikatai, darbo ir asmeninio gyvenimo balansas	<b>Materialus atlygis:</b> pinigai (atlyginimas, premijos, dalijimasis įmonės pelnu); sveikatos draudimas, įmokos būsimai pensijai; telefono, automobilio suteikimas; kai kurių išlaidų apmokėjimas (transporto, telefono ir kt.); kanceliarinių išlaidų padengimas; galimybė naudotis lengvatomis; mokestis už studijas; laisvalaikio pramogos įstaigos lėšomis.
	<b>Lankstus darbo grafikas:</b> sutrumpinta darbo savaitė; lankstus darbo pradžios, pabaigos, pietų pertraukos laikas; darbas dalijantis vieną etatą keliems žmonėms; galimybė dirbti nuotoliniu būdu.
	<b>Darbo ir asmeninio gyvenimo balansas:</b> lankstus darbo grafikas; sporto salė, baseinas ar kt. sporto vieta netoli darbovietės, apmokama iš darbdavio lėšų; vaikų darželis greta darbo vietos, apmokamas darbovietės; kūrybinių atostogų suteikimas; galimybė darbe įgyvendinti savo idėjas naudojantis įmonės ištekliais.
<b>Vidinio darbo atlygio</b> priemonės – tai įvairių formų <b>nematerialinis atlyginimas</b>	Galimybė prisiimti atsakomybę; dalyvavimas priimant sprendimus; galimybės tartis ir pasidalinti idėjomis su bendradarbiais; galimybė įgyvendinti savo idėjas (sudarant sąlygas); galimybė dirbti prasmingą, reikalingą darbą; galimybė mokytis ir tobulėti profesinėje srityje; savarankiškas darbo planavimas; galimybė saviraiškai; pripažinimo sulaukimas.

Pažymėtina, kad taikant materialinio atlygio motyvavimą, pavyzdžiui skiriant premijas, yra svarbu nustatyti aiškų svarų ryšį tarp pageidaujamo didesnių darbo rezultatų ir žadamos premijos dydžio. Taip pat kai kuriose pareigybėse, kur vyrauja intelektinis, o ne gamybinis darbas, gali būti sudėtinga išmatuoti kokybę ir pasiekimų apimtį. Taip pat nėra veiksminga taikyti reguliarias premijas (pvz.. Kalėdų ar Velykų proga), nes darbuotojai jų tikėtis pagal nutylėjimą, kaip įprasto atlygio, už kurį patys neprivalės įdėti papildomų pastangų ir pasiekti didesnių, aiškiai apibrėžtų tikslų.

**Vidinio atlygio priemonės** nėra taip smarkiai paplitę kaip išorinio, materialiojo atlygio priemonės, tačiau tai dar nereiškia, kad jos yra nepaklausios arba neveiksmingos. Visiškai atvirkščiai – kai darbuotojo materialinis atlygis yra pakankamai geras ir jam nebereikia rūpintis baziniais žmogiškaisiais poreikiais (pagal Maslow'o Poreikių piramidę), atsiranda didesnis poreikis aukštesniems poreikiams – pagarbos ir savirealizacijos, kurie nebūtinai turi realizuotis materialine išraiška. Taigi, prie tokių, moralinę, psichologinę gerovę teikiančių darbo santykių faktorių būtų galima priskirti šias *nematerialines, vidines atlygio formas*: galimybė prisiimti atsakomybę ir/ar dalyvauti priimant sprendimus; galimybės tartis ir pasidalinti idėjomis su bendradarbiais; galimybė įgyvendinti savo idėjas (sudarant sąlygas ir suteikiant reikiamas priemones); galimybė dirbti prasmingą, reikalingą, įdomų darbą; galimybė mokytis ir tobulėti profesinėje srityje; savarankiškas darbo planavimas; galimybė saviraiškai; pripažinimo sulaukimas.

*Apibendrinant darbuotojų motyvavimo teorinius pagrindus pažymėtina, kad vidinė motyvacija dirbti yra noras atlikti veiksmus dėl pačios veiklos patrauklumo, o darbuotojų motyvavimas yra skirtas suaktyvinti darbuotojų nusiteikimą dirbti kokybiškai ir produktyviai. Pagrindiniai darbuotojų motyvavimo teorijos yra orientuotos į Turinį (Poreikių, Dvejopų veiksmių, Tarnavimo visuomenei motyvacijos teorijos) ir Procesą (Lūkesčių, Teisingumo, Tikslų išskelimo). Darbuotojų motyvavimo praktinės priemonės skirstomos į Išorinį (materialinį) atlygį ir Vidinį (psichologinį-socialinį) atlygį už darbą.*

## **1.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą teoriniai pagrindai**

Šiame poskyryje apžvelgiami teoriniai darbuotojų įsitraukimo į darbą pagrindai apibrėžiant įsitraukimo į darbą reiškinio emocinius, fizinius ir kognityvinius ypatumus. Siekiant identifikuoti esminius įsitraukimo į darbą skirtumus, šis konstruktas yra analizuojamas kitų su darbo motyvacija susijusių reiškinų kontekste. Paskutinėje poskyrio dalyje įvardijamos darbo bei asmeninių charakteristikų prielaidos, galinčios padidinti įsitraukimo į darbą intensyvumą bei trukmę.

### **1.2.1. Darbuotojų įsitraukimo į darbą samprata**

Kaip pažymi Lazauskienė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė (2018), nėra vieno vienintelio apibrėžimo įsitraukimo į darbą konstruktui įvardinti. Mokslininkės apžvelgia Kahno (1990, 1992) tyrinėjimus, pagal kuriuos įsitraukimas laikomas „savojo aš“ atskleidimu atliekant darbuotojo vaidmenį ir visaverčiu buvimu „čia ir dabar“. Anot Kahno, asmeninis įsitraukimas (angl. *personal engagement*) yra žmonių saviraiška darbe fiziniu, kognityviniu bei emociniu požiūriu. Žmogiškųjų išteklių kontekste svarbiausia yra tai, kad „įsitraukimas į darbą yra viena svarbiausių darbuotojo veiklos efektyvumo prielaidų, t. y. jis sudaro pagrindą, kaip gerai darbuotojas atliks savo darbą ir kaip jame jausis, tačiau neatspindi realių darbuotojo pasiekimų“ (Bakkeris et al., 2014; Bakkeris & Demeroutis, 2008, cit. iš Lazauskienė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018, p. 12-13). Įsitraukimui į darbą skirtose mokslininkų studijose šis motyvacinis reiškinys dažnai yra apibrėžiamas kaip „teigiama, pilnatvę teikianti psichikos būseną dirbant, pasireiškianti gyvybingumu, atsidavimu darbui ir pasinėrimu į jį“ (Schaufelis, Salanova, González-Romá & Bakkeris, 2002, p. 74). Galima daryti prielaidą, kad energingas, pozityvus ir į darbą įsigilinęs darbuotojas mėgsta savo darbą ir rodo geresnius rezultatus.

Kaip pažymi Rekašiūtė-Balsienė, Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė (2016, p. 82–83), „įsitraukimas yra nuolatinė ir visaapimanti emocinė-kognityvinė būseną, kuri nėra susijusi su kokiu nors konkrečiu objektu, įvykiu, individu ar elgesiu“. *Energijos* aspektą mokslininkės apibūdina kaip didelį energetinį ir psichinį atsparumą dirbant, kaip atkaklumą ir norą investuoti savo pastangas. *Pasišventimo* komponentas reiškiasi kaip reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, išdidumo ir iššūkio jausmas darbe. Trečiasis įsitraukimui į darbą būtinas faktorius yra *pasinėrimas* – ypatingas įnikimas į darbą, kuomet viskas aplinkui užsimiršta ir laikas prabėga nejučiomis.

Įsitraukimas į darbą reiškia ne tik tai psichologinį susitapatinimą su darbu, bet ypač stiprų dalyvavimą, kuriam būdinga ir trečiasis svarbus komponentas – visiškas *pasinėrimas* į savo darbą. Mokslininkai teigia, kad šis pasinėrimo momentas yra labai artimas „srauto“ (angl. *flow*) išgyvenimui – optimalios patirties būsenai, kai dėmesys sutelkiamas be ypatingų pastangų, suvokimas būna labai aiškus, juntama visiška proto ir kūno kontrolė, asmeninis užsimiršimas, „sustojusio laiko“ būseną ir malonumą teikiantis įsigilinimas. Įsitraukimą lyginant su perdegimu, mokslininkai konstatuoja, kad pozityvusis įsitraukimas į darbą yra radikaliai priešingas profesinio pervargimo sampratai, todėl darbinio išsekimo atveju visi trys pagrindiniai įsitraukimo į darbą elementai transformuojasi į

Negatyviojo įsitraukimo į darbą rezultatus: energingumas tampa išsekimo būseną, pasišventimas darbui perauga į cinišką abejingumą, o pasinėrimas į profesinę veiklą transformuojasi į paviršutiniškumą, negebėjimą susikaupti dėmesio ir susidomėjimo praradimą (Schaufelis ir kt., 2002).

**4 lentelė.** Pozityviojo įsitraukimo į darbą elementai (sudaryta autorės, pagal Schaufelį ir kt., 2002)

3 esminiai Įsitraukimo į darbą elementai		
Gyvybingumas (angl. <i>vigor</i> )	Atsidavimas (angl. <i>dedication</i> )	Pasinėrimas (angl. <i>absorption</i> )
Tai aukštas energijos lygis ir gebėjimas ilgam intelektualiai susikoncentruoti ties darbu, noras investuoti savo jėgas ir atkakliai įveikti sunkumus.	Tam tikras reikšmingumo, entuziazmo, įkvėpimo, pasididžiavimo ir iššūkio pojūtis dirbant.	Pasinėrimas susijęs su įnikimu į darbą, kuomet viskas aplinkui pasimiršta ir laikas prabėga greitai.
Elemento transformacija profesinio pervargimo atveju		
Išsekimas (angl. <i>burnout</i> )	Cinizmas	Išsiblaškyimas

Robbinsas (2007) aprašo ypatingą *įsitraukimo būseną*, vadinamą *Tėkme* (angl. *Flow*). Kai regis, daugiau niekas pasaulyje neberūpi, užduotis pasiglemžia jus visą, kad net prarandate laiko pojūtį. Pasak mokslininko, „dažniausiai tai gali nutikti, kai užsiimate kokia nors ypač mėgstama veikla: bėgiojate, slidinėjate, šokate, skaitote romaną, žaidžiate kompiuterinį žaidimą, klausotės muzikos ar gaminatė įmantrų patiekalą. Tokia visiško įsitraukimo būseną vadinama tėkme“ (Robbinsas, 2007, p. 48). Autorius akcentuoja, kokios darbo sąlygos būtų tinkamos patirti tėkmės būseną: 1) užduotis turi reikalauti daug jėgų ir aukšto meistriškumo lygio; 2) užduotis turi būti nukreipta į tikslą ir 3) visada suteikti grįžtamąjį ryšį, kuris leistų įvertinti savo darbo rezultatus; 4) užduotis turi pareikalauti visiško susitelkimo ir kūrybiškumo, kad jos vykdytojui nebeliktų laiko galvoti apie nesusijusius dalykus ir užsiimti pašaline veikla (pvz. naršymu internete).

Nors šio darbo tikslas yra nagrinėti darbuotojų motyvavimo praktikų poveikį teigiamam įsitraukimui į darbą, reikia paminėti, kad be **Pozityviojo įsitraukimo į darbą** (angl. *work engagement*) egzistuoja ir **Negatyvusis įsitraukimo į darbą** (angl. *workaholism*). Abiejų tipų darbuotojų įsitraukimas į darbą reiškiasi aktyviu dalyvavimu profesinėje veikloje. Kaip jau buvo minėta, *Pozityvusis įsitraukimas į darbą* reiškiasi geromis emocijomis, energingumu, atsidavimu ir pasinėrimu į profesinę veiklą. Paminėtina tai, kad Negatyviojo įsitraukimo į darbą būsenai charakteringa (Flowersas, Robinsonas, 2002) perdėtas darbo sureikšminimas, asmeninio gyvenimo aukojimas vardan profesijos ir netgi profesinis perdegimas.

**Įsitraukimo į darbą samprata kitų motyvacinių reiškinių kontekste.** Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad tarp vidinės motyvacijos dirbti, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą galima dėti lygybės ženklą, tačiau atidžiau pažvelgus matyti esminiai šių reiškinių skirtumai. Todėl prieš detaliau aptariant darbuotojų įsitraukimo į darbą sampratą, vertėtų trumpai paminėti ir kitus motyvacinius reiškinius, susijusius su požiūriu į atliekamą darbą ir jo kokybę.

**Įtrauktis į darbuotojo vaidmenį** – kitaip dar vadinamas susietumas su darbuotojo vaidmeniu (angl. *job involvement*) gali būti painiojamas su įsitraukimu į darbą, tačiau tai yra siauresnis darbuotojo vaidmens suvokimas, nes apima tik vieną įsitraukimo į darbą komponentą – tapatinimąsi su atliekamu darbu.

**Įsipareigojimas organizacijai** – tai darbuotojo ištikimybė darbovietai. Šis įsipareigojimas gali būti trijų tipų: emocinis, norminis, ekonominis. Būdamas emociškai įsipareigojęs, asmuo tapatinasi su



darbovieta ir jaučia išdidumą būdamas jos dalimi bei ištikimybę darbdaviui. Norminis įsipareigojimas apima moralinius įsitikinimus, kad būtų neteisinga ieškoti kito darbo, o ekonominis įsipareigojimas yra racionalus – jeigu finansiniai poreikiai darbe yra patenkinami, mėginama realistiškai įvertinti ir atmesti savo karjeros galimybes kitoje organizacijoje.

**Pasitenkinimas darbu** paprastai darbuotoją apima tuomet, kai jis teigiamai vertina savo darbą, kuris jam kelia teigiamas emocijas. Nuo įsitraukimo į darbą šis reiškinys skiriasi tuo, kad neskatina veikti efektyviau, nes sukurdamas stabilaus atsipalaidavimo efektą slopina energingumą ir kūrybiškumui reikalingą dinamiką. Kaip teigia Barvydienė ir Kasiulis (2005, cit. iš Viningienė ir Ramanauskas, 2012), individo pasitenkinimas darbu priklauso nuo *vidinių veiksnių*, kurie dažnai sunkiai suprantami pačiam individui ir dažnai visai nesuprantami darbdaviui. Autoriai mini tokius vidinius pasitenkinimo darbu veiksnius kaip asmens amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas, paveldėtos savybės, gyvenimiška patirtis, profesinis pasirengimas, talentai, kompetencijos ir auklėjimas. Be vidinių pasitenkinimo darbu egzistuoja ir *išoriniai veiksniai*, kuriuos gali lemti pati darbo organizacija: darbo užmokestis, darbo turinys, darbo reikalavimai, karjeros galybės, vadovas ir bendradarbiai.

**5 lentelė.** Motyvacinių reiškinų darbe palyginimai (sudaryta pagal Almonaitienę (2010), Marcinkevičiūtę (2010), Barvydienę ir kt. (2005), Schaufelį ir kt. (2002), Lazauskienę-Zabielskę ir Urbanavičiūtę (2018))

Motyvacinis reiškinys	Apibūdinimas, autorius
<b>Darbo motyvacija</b>	Asmens <b>noras dirbant siekti įstaigai svarbių tikslų</b> . (Almonaitienė, 2010).
<b>Vidinė motyvacija dirbti</b>	Tai <b>noras atlikti veiksmus dėl pačios veiklos</b> , išgyventi patį veiksmą, o ne mėgautis jo pasekmėmis, teikiančiomis pasitenkinimą. (Marcinkevičiūtė, 2010).
<b>Pasitenkinimas darbu</b>	Teigiamas savo darbo vertinimas, <b>kai darbas kelia pozityvias emocijas</b> . Nuo įsitraukimo į darbą šis reiškinys skiriasi tuo, kad neskatina veikti efektyviau, nes sukurdamas stabilaus atsipalaidavimo efektą slopina energingumą ir kūrybiškumui reikalingą dinamiką.
<b>Tėkmės / srauto</b> (angl. flow) <b>išgyvenimas dirbant</b>	Tai <b>optimalios patirties būseną</b> , kuomet susikoncentruoti pavyksta be ypatingų pastangų, būdinga aiškus suvokimas ir visiška kontrolė, proto ir kūno vieningumas, asmeninis užsimiršimas, „sustojusio laiko“ būseną ir malonumą teikiantis įsigilinimas. (Schaufelis ir kt., 2002).
<b>Įsitraukimas į darbą</b> (angl. engagement)	Pozityvi, pilnatvės jausmą teikianti, su darbu susijusi proto būseną, kuriai būdinga <b>gyvybingumas, atsidavimas ir pasinėrimas</b> . Įsitraukimo būseną reiškia patvarią ir <b>visapusišką emocijų-pažintinę būseną, kuri nėra orientuota į kokį nors konkretų objektą, įvykį, asmenį, ar elgesį</b> (Schaufelis ir kt., 2002).
<b>Darboholizmas</b>	Tai patloginė, priklausomybės ligoms artima būseną, kuriai būdinga pusiausvyros stoka, <b>perdėtas poreikis dirbti</b> , dėl to ignoruojant fizinius ir socialinius poreikius. (Schaufelis ir kt., 2002).
<b>Profesinis perdegimas</b> (angl. burnout)	Tai absoliuti <b>įsitraukimo į darbą reiškinio priešingybė</b> , kuriai vietoje gyvybingumo būdinga išsekimas, vietoje įsitraukimo – abejingumas, o vietoje pasinėrimo – efektyvumo stoka. (Lazauskienė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018)

**Vidinė motyvacija dirbti** apibrėžiama atsakant į klausimą „dėl kokių priežasčių asmuo dirba?“, o įsitraukimas į darbą analizuojamas klausiant „kaip asmuo jaučiasi dirbdamas?“. Vidinė motyvacija dirbti siejama su nuoširdžiu darbuotojo susidomėjimu, branginimu ir mėgavimusi savo profesine veikla, neanalizuojant energingumo ar pasinėrimo į darbą intensyvumo. Veiksniai, kuriantys vidinę motyvaciją, slypi pačioje veikloje: tai gali būti interesas jai, malonumas, patiriamas ją atliekant, noras išbandyti savo jėgas. Vidinės motyvacijos esmė – išgyventi patį veiksmą, o ne mėgautis jo pasekmėmis, teikiančiomis pasitenkinimą. (Marcinkevičiūtė, 2010).

**Tėkmės** (angl. flow) **išgyvenimas** dirbant vyksta tuomet, kai patiriamas ypatingas įsitraukimas į veiklą, pamirštant viską aplinkui, atsiribojant nuo aplinkinio pasaulio. Šis reiškinys su įsitraukimu į

darbą siejasi *pasinërimo* aspektu, neminint kitų dviejų įsitraukimo į darbą dimensijų - energingumo ir susitapatinimo. Srauto arba tẽkmės išgyvenimas – tai optimalios patirties bũsena, kuomet susikoncentruoti pavyksta be ypatingų pastangų, bũdinga aiškus suvokimas ir visiška kontrolẽ, proto ir kũno vieningumas, asmeninis užsimiršimas, „sustojusio laiko“ bũsena ir malonumą teikiantis įsigilinimas (Schaufelis, Salanova ir kt., 2002).

**Darboholizmas** yra tampriai susijęs su įsitraukimu į darbą, nes ne visada reiškiasi tiktai kaip kraštutinį, perteklinẽ, ekstremali įsitraukimo darbą forma. Darboholizmui bũdinga pusiausvyros tarp asmeninio ir profesinio gyvenimo praradimas, jis yra artimas priklausomybių ligos bũsenai ir dažnai kenkia darbuotojo fizinei, psichinei bei socialinei gerovei.

Dar vienas, su darbuotojo įsitraukimu į darbą itin sietinas reiškinys yra **Profesinis pervargimas** (angl. *burnout*). Tai yra absoliuti įsitraukimo į darbą priešingybẽ, kuriai vietoje gyvybingumo bũdinga apatija, išsekimas, vietoje įsitraukimo – atsiribojimas, cinizmas, o vietoje pasinërimo – išsiblaškymas ir efektyvumo stoka. (Lazauskienẽ-Zabielskẽ ir Urbanavičiūtẽ, 2018). Kas sukelia profesinio perdegimo sindromą? Dažniausia pervargimas bũdingas toms profesijoms, kuriose tenka daug bendrauti su žmonėmis – mokytojai, prekybos centrų kasininkės, socialiniai, medicinos darbuotojai. Ryškiausia šio reiškinio dimensija yra energingo įsitraukimo į darbą antonimas – išsekimo ir persitempimo, energijos darbe praradimo jausmas, kurio dažna priežastis bũna darbas nuolatinẽje streso atmosferoje. Vietoje įsitraukimo į darbą jausdamas poreikį atsiriboti asmuo tiesiog siekia nors kiek pailsėti nuo streso. Tokiu bũdu atsiranda cinizmas, vadinamasis „valdiškas požiũris į darbą“, kai su klientais, mokiniais, pacientais bendraujama be emocijų, formaliai. Trečiasis perdegimo segmentas efektyvumo stokos pojũtis atsiranda tuomet, kai asmuo jaučiasi negalintis pasiekti gerų darbo rezultatų.

Įsitraukimas į darbą, organizacinis įsipareigojimas ir pasitenkinimas darbu yra tarpusavyje susiję motyvaciniai konstruktai. Kaip pažymi Zhangas (2007, cit. iš Diskienẽ ir Tamoševičienẽ, 2014, p. 90), šie reiškiniai yra „svarbũs tiek individualiũ, tiek organizaciniũ poreikiũ tenkinimui. Įsitraukimas į darbą labai svarbus pačiam darbuotojui, nes jis susitapatindamas su darbu gali patenkinti savo asmeninius poreikius“.

*Apžvelgus įvairius, su darbo motyvacija susijusius reiškinius galima reziumuoti, kad jų kontekste įsitraukimas į darbą išsiskiria trimis bũtiniais aspektais, kai darbuotojas yra ne tik pozityviai energingas, didžiuojasi savo darbu, bet ir gali taip susikoncentruoti į veiklą, kad dirba neatsitraukdamas ir nepavargdamas ilgus laiko tarpus. Įsitraukimo į darbą konstruktas yra unikalus tuo, kad aprẽpia tiek vidinẽ motyvaciją (noras dirbti dël pačio darbo) ir pasitenkinimą darbu (pozityvias emocijas), tiek „tẽkmės“ bũsenos išgyvenimą (koncentracija, užsimiršimas, sąmonės aštrumas).*

### **1.2.2. Darbuotojų įsitraukimo į darbą prielaidos**

Įsitraukimui į darbą reikalingos sąlygos yra skirstomos į dvi pagrindines grupes: 1) darbo charakteristikos, 2) asmeninės charakteristikos. (Lazauskienẽ-Zabielskẽ ir Urbanavičiūtẽ, 2018).

Darbuotojų įsitraukimą į darbą sąlygojanti **Darbo charakteristikų grupẽ** apima įvairias darbo aplinkos sąlygas: darbo išteklius, darbo reikalavimus ir darbo iššūkius.

1. **Darbo ištekliai** yra atsakingi už fizinę, psichologinę, socialinę, organizacinę darbo sąlygų gerovę. Šios aplinkybės sukuria palankią terpę darbuotojų profesiniam tobulėjimui, sudaro darbo reikalavimų naštos ir personalo galimybių balansą.
2. **Darbo reikalavimų** veiksnys yra esminis tiek darbuotojų įsitraukimo, tiek darbuotojų atsiribojimo veiksnys, nes sekinantys darbo reikalavimai ir darbo tikslams pasiekti kylančios nuolatinės kliūtys kelia didžiulį stresą ir mažina efektyvumą, entuziazmą. Tuomet darbuotojas savo pozicijoje pasijunta nesaugus, jo padėtis neapibrėžta, dingsta motyvacija, perspektyvos jausmas.
3. **Darbo iššūkiai** gali sukelti įtampą ir stresą, bet taip pat ir entuziazmą, aukštesnę motyvaciją, pasiekimų troškimą, gali suteikti prasmės, krypties pojūtį. Kaip nustatė mokslininkės (Zabielskė-Lazauskienė ir Urbanavičiūtė, 2018), pagrindinis šiuolaikinių tyrimų akcentas yra pusiausvyros tarp pozityvių ir neigiamų darbo aplinkos veiksnių nagrinėjimas. Tai reiškia aukso vidurio tarp darbo išteklių (pvz. autonomija, kūrybinė laisvė, darbovietės mikroklimatas, darbo priemonės) ir darbuotojui keliamų reikalavimų (darbo krūvis, terminai, atsakomybė) paiešką.

Įsitraukimą į darbą lemiančias **Asmenines charakteristikas** galima suskirstyti į keturias pagrindines grupes: asmenybinės charakteristikos, 2) baziniai savęs vertinimo komponentai, 3) susiregulavimo reiškiniai, 4) darbuotojo ir darbo aplinkos atitikties veiksniai.

1. **Asmenybinės charakteristikos** turi tiesioginį ryšį su prognozuojamu įsitraukimu į darbą, nes, anot Paunoneno & Ashton (2001) (cit. Zabielskė-Lazauskienė ir Urbanavičiūtė, 2018), asmenybės bruožai gerai prognozuoja didžiąją dalį žmogaus psichologinių būsenų ir elgesio ypatumų. Didesniu emociniu intelektu pasižymintys darbuotojai labiau linkę įsitraukti į darbą, nei neurotiškos prigimties asmenys.
2. Antroji asmeninių charakteristikų grupė skirta darbuotojo savivertės ir savimones aspektui, įvardijama **baziniais savęs vertinimo komponentais**. (angl. *core self-evaluations*). Anot Judge'o, Ereso, & Bono (1998), tai yra „pamatiniai įsitikinimai dėl savęs ir savo vietos pasaulyje“. Šie baziniai savęs vertinimo komponentai siejasi su darbo atlikimo kokybe ir gali turėti pozityvų poveikį darbo mikroklimato suvokimą.
3. Trečioji asmeninių charakteristikų grupė yra **susiregulavimo reiškiniai** (angl. *self-regulation*) taip pat yra susijusi su savimone bei saviverte, tačiau pasižymi didesniu dinamiškumu. Ši charakteristikų grupė analizuoja psichologinius darbuotojo įsitikinimus, saviveiksmingumą (savie efektyvumą), pasireiškiantį žmogaus pasitikėjimu savo gebėjimais pasiekti naudingų rezultatų (Chanas, 2008). Taip pat tai apima polinkį optimistiškai vertinti darbo situacijas, atsparumą nuotaikų svyravimui ir gebėjimą vizualizuoti teigiamus ateities įvykius.
4. Ketvirtoji asmeninių charakteristikų grupė skirta **darbuotojo ir darbo aplinkos atitikties veiksniams** įvertinti. Kaip teigia Lazauskienė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė (2018), šis atitikties aspektas yra vienas svarbiausių *įsitraukimo į darbą prielaidų*, nes tuo atveju, kai darbuotojo ir darbovietės lūkesčiai, požiūriai ir poreikiai sutampa, dirbantis asmuo jaučiasi reikalingas, užsiimantis prasminga veikla. Darbuotojo ir darbo aplinkos atitiktis vertinama įvairiais aspektais: darbuotojo ir vadovo, darbuotojo ir darbo grupės, darbuotojo ir darbo, darbuotojo ir organizacijos suderinamumas (Kristofas-Brownas ir kt., 2005, cit. iš Zabielskė-Lazauskienė ir Urbanavičiūtė, 2018).

*Aptarus įsitraukimo į darbą prielaidas galima konstatuoti, kad didžiausią reikšmę šiam procesui inicijuoti turi dvilypiai veiksniai – tiek pačios organizacijos darbo charakteristikos (darbo ištekliai, darbo reikalavimai, iššūkiai), tiek asmeninės darbuotojo savybės (asmenybinės charakteristikos, savivertės įgūdžiai, savie efektyvumo samprata bei darbuotojo ir darbo aplinkos atitikties veiksniai).*

*Kitame skyriuje bus apžvelgta, kaip šios įsitraukimo į darbą prielaidos siejasi su vidinės darbo motyvacijos sąlygomis, kitaip tariant, kokios motyvacinės praktikos būtų efektyviausios siekiant kuo aukštesnio įsitraukimo į darbą lygio.*

### **1.3. Darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą ryšio teorinis pagrindimas**

Siekiant pagrįsti, kad įsitraukimo į darbą būseną gali būti teigiamai veikiama darbuotojų motyvavimo priemonėmis, šiame poskyryje apžvelgiami mokslinių tyrimų pagrindu suformuluoti motyvavimo bei įsitraukimo į darbą sąryšiai ir rekomenduotina organizacinė elgsena. Pasitelkiant mokslininkų įžvalgas identifikuojamos įsitraukimo į darbą sąlygos ir jas atitinkančios motyvacinės praktikos.

Atsidavimo, perfekcionizmo ir darbo motyvacijos potencialo sąsajas su įsitraukimu į darbą ir darboholizmu tyrinėjantys Tzineris ir Tanamis (2013) išvardina organizacijos sėkmę didinančius į darbą įsitraukusių darbuotojų bruožus: aktyvumas, produktyvumas, asmeninė iniciatyva, stipri motyvacija įgyti išmanymo. Mokslininkai taip pat nustatė, kad įsitraukimas į darbą yra susijęs su tokiais kintamaisiais kaip emocinis stabilumas, gyvas reagavimas į aplinką, sąmoningumas, optimizmas, savigarba, tikslo siekimas, saviveiksmingumas, prisitaikymas, adaptyvumas, perfekcionizmas, teigiamos emocijos, psichinė ir fizinė sveikata. Siekdami apibrėžti, kokios prigimties yra įsitraukimo į darbą būseną, Tzineris ir Tanamis (2013) mini Kahno (1990) įvardintus tris įsitraukimo į darbą lygmenis. Anot jo, **įsitraukimas į darbą yra trimis sąmoningumo lygiais darbuotojo patiriama būseną**: 1) *emocinis lygis* pasireiškia pasitenkinimo ir laimės būseną; 2) *fiziniam lygmenyje* patiriama vidinė motyvacija, savarankiškumas ir kontrolė; 3) *pažintinis (kognityvinis) lygmuo* charakterizuojamas kaip susitapatinimas su atliekama darbo užduotimi ir įsitraukimas į darbą.

Tzineris ir Tanamis (2013) nustatė, kad **įsitraukimo į darbą motyvuojančiais faktoriais** galima laikyti šias darbo sąlygas: savarankiškumas, socialinė parama, mokymosi ir augimo galimybės, atsakomybės suteikimas, organizacinis teisingumas. Anot Hackmano ir Oldhamo (1975) (cit. iš Tzineris ir Tanamis, 2013), yra *penkios pagrindinės darbo savybės, siejančios motyvaciją ir įsitraukimą į darbą*: 1) įgūdžių įvairovė; 2) tapatinimasis su užduotimi; 3) užduoties reikšmingumas; 4) savarankiškumas ir 5) grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Sujungus išvardintas darbo charakteristikas gaunamas motyvuojančio darbo potencialo rodiklis, sąlygojantis ne tik teigiamą požiūrį į darbą, bet ir įsitraukimą.

**Darbo išteklių ir įsitraukimo į darbą sąsajas** tyrė Hackmanas ir Oldhamas (1975) (cit. iš Tzineris ir Tanamis, 2013) nustatė, kad tokie darbo aspektai kaip mažėjantys fiziologiniai ir psichologiniai darbo reikalavimai, grįžtamasis ryšys, galimybės asmeniniam augimui, mokymuisi ir tobulėjimui, lemia savarankiškumą, pasitikėjimą ir gerus santykius su bendradarbiais. Išvardintus darbo išteklius galima priskirti prie vidinių nematerialinių motyvavimo priemonių. Tzinerio ir Tanamio tyrime (2013) pagrindžiama hipotezė apie teigiamą koreliaciją tarp įsitraukimo į darbą ir motyvacinio potencialo. Šis rezultatas patvirtina teoriją, kad jei darbuotojai turi darbą, kuris jiems kelia iššūkį ir ugdo jų sugebėjimus, tada padidėja jų motyvacija sunkiai dirbti. Tokiu būdu motyvuojantys profesiniai iššūkiai sąlygoja pasitenkinimo, saugos būsenas, kurios savo ruožtu daro įtaką įsitraukimą į darbą skatinantiems veiksniams – darbo kokybei, efektyvumui ir produktyvumui.

Įsitraukimas į darbą neturėtų būti nagrinėjamas tikrai darbo išteklių (atlygio, grįžtamojo ryšio, darbo svarbos, augimo galimybių ar lūkesčių aiškumo) kontekste, tvirtina Tzineris ir Tanamis (2013), nes

šis reiškiny apima ir vidinius, ir išorinius elementus. Vadinasi, įsitraukimas į darbą yra susijęs tiek su vidiniu psichologiniu darbo vertinimu, tiek su organizacine kultūra ar darbo ypatybėmis.

Kaip nustatė viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą sąsajas tyrinėjantys Rakštelytė ir Valickas (2015), iki šiol motyvacijos ir įsitraukimo tyrimai apsiribojo išorinės motyvacijos susiejimu su gaunama finansine ir psichologine nauda. Straipsnio autoriai iškelia dar vieną suinteresuotumo darbu dimensiją – *motyvaciją tarnauti visuomenei* ir teigia, kad šis motyvacijos aspektas turi glaudų ryšį su įsitraukimu į darbą.

Mokslininkai akcentuoja, kad motyvacijos ir įsitraukimo į darbą tyrimų yra nedaug. Valstybės tarnautojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą itin aktuali *Tarnavimo visuomenei motyvacijos koncepcija* buvo suformuota Perry'o ir Wise'o (1990) (cit. iš Rakštelytė ir Valickas, 2015). Lietuvoje tarnavimo visuomenei motyvacija plačiau nagrinėta Palidauskaitės (2008). Motyvacijos ir įsitraukimo į darbą ryšiai analizuojami Rainey'o ir Kochlerio (2008) bei Tzinerio ir Tanamio (2013) moksliniuose straipsniuose. Aptardami Perry'o tarnavimo visuomenei motyvacijos koncepciją Rakštelytė ir Valickas (2015) apibendrina, kad lietuvių mokslininkų veikaluose ši koncepcija yra įvardijama kiek kitaip. Autoriai išskiria Lietuvos mokslininkų darbuose minimus skirtingus to pačio reiškinių, tos pačios Perry'o tarnavimo visuomenei motyvacijos koncepcijos pavadinimus: *Tarnavimo visuomenei motyvacija* (Rakštelytė ir Valickas, 2015); *Viešojo administravimo koncepcija* (Palidauskaitė, 2007); *Valstybės tarnybos motyvacijos koncepcija* (Palidauskaitė, 2008); *Viešojo sektoriaus motyvacijos teorija* (Diskienė, 2008); *Viešųjų paslaugų motyvacijos teorija* bei *Prosociali motyvacija* (Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018) ir *Altruistinis poreikis tarnauti visuomenei* (Morkevičius, 2013). Remdamiesi Hondeghemo ir Perry'o (2008) suformuota tarnavimo visuomenei motyvacijos samprata, Rakštelytė ir Valickas (2015) vartoja terminą, aktualų tiek viešojo sektoriaus, tiek privačiojo sektoriaus atstovams, nes *tarnavimo visuomenei motyvacija* neapsiriboja valstybės tarnyba ar viešuoju administravimu.

Teorinėje *tarnavimo visuomenei motyvacijos ir įsitraukimo į darbą sąsajų analizėje* Rakštelytė ir Valickas (2015, p. 80) teigė, kad „motyvacija tarnauti visuomenei išreiškia asmens veiklos pobūdį ir polinkį tarnauti visuomenei, kurie vertinami per įsipareigojimo viešiesiems interesams, užuojautos, pasiaukojimo ir patrauklumo viešajai politikai dimensijas. Tuo tarpu įsitraukimas į darbą atspindi tarnautojo konstruojamą dvasinę būseną, kuri suvokiama per energiją, atsidavimą ir susidomėjimą pareigomis“.

Siekiant įvardinti tarnavimo visuomenei motyvacijos ir įsitraukimo į darbą sąsajas, mokslininkai remiasi Vilniaus miesto savivaldybės administracijos atveju. Buvo keliami prielaida, jog didesnis įsitraukimas į darbą (atsidavimas, susidomėjimas ir energingumas) šios įstaigos darbuotojams yra būdingas dėl visuomeninio pobūdžio veiklos ir tai turėtų išreikšti tamprų sąryšį su motyvacija tarnauti visuomenei. Išanalizavę tyrimo rezultatus Rakštelytė ir Valickas (2015) nustatė, kad tarnavimo visuomenei motyvacijos didėjimas gana aiškiai susijęs su tarnautojų energijos, atsidavimo ir susidomėjimo augimu. Apibendrinus respondentų motyvaciją ir įsitraukimą į darbą lemiančius veiksnius buvo nustatyta, kad nėra motyvacinio pranašumo nei tarp materialinio, nei tarp psichologinio motyvavimo. Dažniausiai paminėti veiksniai, kurie galėtų padidinti respondentų įsitraukimą į darbą buvo šie: didelis darbo užmokestis; draugiški ir vieningi kolegos; karjeros galimybės; darbo stabilumas ir saugumas.

Kaip jau buvo minėta motyvacines praktikas apžvelgiančiame šio darbo poskyryje, egzistuoja dviejų tipų darbuotojus motyvuojančios darbo atlygio priemonės: materialinės ir nematerialinės atlygio priemonės arba kitaip tariant, išorinis bei vidinis darbo atlygis. Lyginant šias motyvacines priemones su įsitraukimo į darbą prielaidomis galima išvesti paraleles, kad tiek *išorinis*, tiek *vidinis darbo atlygis* įsitraukimo į darbą prielaidų klasifikacijoje atitinka *darbo charakteristikų* grupę, nes visoms trimis grupėms būdingas dėmesio sutelkimas į darbdavio reguliuojamus darbo santykių aspektus – darbo sąlygas, įveikiamus ir įdomius darbo iššūkius, savarankiškumą, atsakomybę, kūrybinę laisvę, pripažinimą ir kt.

Antroji įsitraukimą į darbą sąlygojančių veiksnių grupė *asmeninės charakteristikos* yra individualios žmogaus savybės, kurias veikti ar iš esmės pakeisti motyvacinėmis priemonėmis būtų gana sudėtinga. Todėl *asmeninių charakteristikų* klausimu daugiausiai turėtų padirbėti už personalo atranką organizacijoje atsakingi darbuotojai, gebantys aiškiai išdėstyti reikalavimus laisvai darbo pozicijai bei darbo interviu metu mokėti išsiaiškinti, ar potencialaus *darbuotojo ir darbo aplinkos atitikties veiksniai* sutampa. Šis atitikties aspektas būtų itin aktualus viešojo sektoriaus darbuotojams, kurių įsitraukimą į darbą ženkliai padidintų Tarnavimo visuomenei arba Prosociali motyvacija.

**6 lentelė.** Įsitraukimo į darbą prielaidų ir motyvavimo praktikų sąsajos (sudaryta autorės, pagal Almonaitienę, 2010; Lazauskienę-Zabielskę ir Urbanavičiūtę, 2018, Tzinerį ir Tanamį, 2013)

Įsitraukimo į darbą sąlygos	Tinkamos motyvavimo praktikos
Užduoties ir vaidmens reikšmingumas	<i>Vidinis (nematerialinis) darbo atlygis:</i> psichologinės socialinės motyvavimo priemonės, motyvuojantis vadovavimas
Savarankiškumas, kūrybinė laisvė	
Atsakomybės suteikimas	
Grįžtamojo ryšio užtikrinimas	
Socialinė parama, geri santykiai su bendradarbiais	
Mokymosi ir asmeninio tobulėjimo galimybės	<i>Vidinis (nematerialinis) darbo atlygis:</i> psichologinės socialinės motyvavimo priemonės, motyvuojantis vadovavimas
	<i>Išorinis (materialinis) darbo atlygis:</i> kvalifikacijos kėlimo mokymai įstaigos sąskaita
Organizacinis teisingumas	<i>Vidinis (nematerialinis) darbo atlygis:</i> psichologinės socialinės motyvavimo priemonės, motyvuojantis vadovavimas
	<i>Išorinis (materialinis) darbo atlygis:</i> lygiavertis darbo atlygio už pastangas bei kvalifikaciją, finansinis skatinimas už išskirtinius pasiekimus

Kaip matyti iš pateiktos lentelės „Įsitraukimo į darbą prielaidų ir motyvavimo praktikų sąsajos“, įvairių mokslininkų minimos įsitraukimo į darbą prielaidos didžiaja dalimi gali būti įgyvendintos pasitelkiant vidinį (nematerialinį) darbo atlygį: psichologines socialines motyvavimo priemones ir motyvuojantį vadovavimą. Įsitraukimą į darbą skatinančios darbo aplinkybės: užduoties ir vaidmens reikšmingumo pojūtis; savarankiškumo, atsakomybės ir kūrybinės laisvės suteikimas; grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir socialinė parama, geri santykiai su bendradarbiais labiausiai priklauso nuo psichologinių socialinių motyvavimo priemonių ir motyvuojančio vadovavimo. Tiek materialiniam, tiek vidiniam (nematerialiniam) darbo atlygiui būtų galima priskirti vos kelis įsitraukimą į darbą skatinančius veiksnius: mokymosi ir asmeninio tobulėjimo galimybes bei organizacinį teisingumą, į kurio sampratą įeitų ne tik socialinis psichologinis motyvavimas, palaikantis vadovavimas, bet ir finansinis skatinimas bei lygiateisiškumas.

Siekdami nustatyti, kokios vadovavimo strategijos ir motyvavimo praktikos galėtų užtikrinti *tvarų darbuotojų įsitraukimą į darbą*, Lewis'as, Donaldsonas-Feilderis ir Tharanis atliko tyrimą (2014) rekomenduojamai motyvavimo sistemai sukurti. Mokslininkai akcentavo, kad norint darbuotojus motyvuoti nuolatiniam, ilgalaikiam įsitraukimą į darbą, yra būtina pasirūpinti ir *darbuotojų gerove*. Mokslininkai teigia, kad organizaciniai pokyčiai pastarąjį dešimtmetį tapo nuolatinio reiškinio darbo rinkoje. Tyrėjų nuomone, pasaulinė konkurencija, sudėtingos ekonominės sąlygos, naujos technologijos lėmė organizacijų struktūros ir darbo pobūdžio pokyčius ir taip pat dėl padidėjusių reikalavimų ir sumažėjusių išteklių neigiamai paveikė ir pačius darbuotojus. Dėl informacinių technologijų teikiamų galimybių dirbti visą parą ir iš bet kurios pasaulio vietos, ribos tarp darbo ir privataus gyvenimo tapo nežymios. Anot Lewis'o ir kt. (2014), naujausios apklausos rodo, kad darbuotojai labiau nerimauja dėl savo ateities nei ankstesniais metais. Buvo nustatyta, kad darbuotojai dirba daugiau valandų, skiria mažiau laiko poilsiui ir patiria didesnę stresą. Gali būti, kad rodikliai, pagal kuriuos yra nustatomas įsitraukimo į darbą lygis, dar labiau padidina jo nepastovumą ir galimą neigiamą poveikį psichologinei gerovei. Pavyzdžiui, jeigu įsitraukimas į darbą yra suvokiamas kaip „papildomų pastangų pademonstravimas“, tai gali sukurti netvarią situaciją, kai tikimasi, kad įdarbinti darbuotojai dirbs vis ilgiau ir sunkiau tam, jog pademonstruotų savo atsidavimą. Laikui bėgant, toks požiūris į darbą gali turėti neigiamos įtakos asmens savijautai.

**7 lentelė.** Motyvuojantis vadovavimas tvariam darbuotojų įsitraukimui užtikrinti (sudaryta autorės, pagal Lewisą, Donaldsoną-Feilderį ir Tharanį, 2014)

Motyvuojantis vadovavimas tvariam darbuotojų įsitraukimui užtikrinti	
Vadovavimo kompetencija	Trumpas aprašymas
Atviras, teisingas ir nuoseklus vadovavimas	Sąžiningas ir nuoseklus vadovavimas, emocijų / asmeninių problemų valdymas ir teigiamas požiūris į tarpasmenines sąveikas.
Konfliktų ir problemų sprendimas	Darbuotojų konfliktų (įskaitant patyčias ir priekabiavimą) sprendimas ir tinkamas organizacinių išteklių naudojimas
Žinios, aiškumas ir orientavimas	Aiškus bendravimas, patarimai ir nurodymai parodo vaidmenų supratimą ir atsakingų sprendimų priėmimą
Santykių užmezgimas ir palaikymas	Asmeninė sąveika su darbuotojais, įtraukianti empatiją ir dėmesį
Plėtros, vystymosi palaikymas	Remti ir organizuoti darbuotojų karjeros progresą ir tobulėjimą

Lewis'as ir kolegės (2014) savo tyrime paliečia itin svarbų įsitraukimo į darbą aspektą, kad asmuo turi ne tik demonstruoti atsidavimą, pastangas, ilgalaikį susikaupimą ir iniciatyvą, bet dar ir daryti tai dėl savo vidinės motyvacijos, jausdami malonumą. Mokslininkai teigia, kad jei įsitraukimas vertinamas kaip ilgalaikis ir sunkus darbas, tai gali reikšti, kad darbuotojai, kurie yra vertinami kaip „įsitraukę“ arba skatinami už tai, kad yra „įsitraukę“, gali nesijausti „įsitraukę“. Vadinasi, galima išskirti du skirtingus įsitraukusiųjų į darbą tipus. Abu atvejai išoriškai atrodo taip pat, nes reiškiasi tokiu pačiu elgesiu – papildomomis pastangomis darbe. Tačiau vienam iš jų būdingas dar ir emocinis įsitraukimas, mėgavimasis darbu ir susitapatinimas su organizacijos vertybėmis, o kitas darbuotojas įsitraukimą demonstravo tik todėl, kad buvo motyvuojamas atlygiu arba baime prarasti darbą, atlygį. Vadinasi, nėra efektyvu darbuotojų įsitraukimą vertinti tiktai pagal išorinius rezultatus, nes tai negarantuos ilgalaikiškumo ir psichologinės darbuotojų gerovės.

**Tvaraus įsitraukimo į darbą formulę** Lewis'as ir kt. apibūdina taip: „Gerovė + įsitraukimas = tvarumas“. Tai reiškia, kad darbuotojų įsitraukimas ir psichologinė gerovė veikia kartu, nes produktyvūs ir laimingi yra tie darbuotojai, kurie ne tik yra labai įsitraukę, bet ir gerai jaučiasi. Paminėtina tai, kad blogiau besijaučiantys darbuotojai norėjo daug mažiau įsitraukti į darbą ir jautėsi

daug mažiau įsipareigoję organizacijai. Apibendrinę atlikto tyrimo rezultatus Lewis'as, Donaldsonas-Feilderis ir Tharanis (2014) suformavo **Penkių kompetencijų vadovavimo sistemą tvariam darbuotojų įsitraukimui užtikrinti**: 1) *Atviras, teisingas ir nuoseklus vadovavimas* – tai sąžiningas ir nuoseklus vadovavimo stilius, gebėjimas valdyti emocijas ir asmenines problemas bei pozityvus požiūris į tarpasmeninę komunikaciją. 2) *Konfliktų ir problemų sprendimas*, patyčių ir priekabiavimų tarp darbuotojų prevencija, tam tikslui tinkamai panaudojant organizacinius išteklius. 3) *Žinios, aiškumas ir orientavimas* – tai apibrėžia konkretų vadovo bendravimą, aiškiai formuluojamus nurodymus, patarimus, darbo vaidmenų supratimą ir atsakingų sprendimų priėmimą. 4) *Santykių užmezgimas ir palaikymas* – tai asmeninė vadovo sąveika su darbuotojais, įtraukianti įsijautimą į kito asmens emocinę būseną (empatiją) ir dėmesingumą. 5) *Plėtros, vystymosi palaikymas* reiškia, kad motyvuojantis vadovas turi pozityviai vertinti, remti ir organizuoti darbuotojų karjeros progresą ir tobulėjimą.

*Apibendrinant teorinio skyriaus apie darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą sampratą bei jų tarpusavio ryšį pažymėtina, kad įsitraukimui į darbą didelę įtaką daro tokie darbo ištekliai kaip finansinis atlygis, grįžtamasis ryšys, darbo reikšmingumo pojūtis, asmeninio tobulėjimo galimybės ir lūkesčių aiškumas, tačiau lygiai taip pat svarbi yra ir vidinė darbuotojo motyvacija, jo ir organizacijos vertybių atitiktis. Šio baigiamojo magistro darbo temai itin svarbi yra viešojo sektoriaus darbuotojų požiūris į darbą veikianti Tarnavimo visuomenei motyvacija, pasireiškianti vidiniu asmens poreikiu tarnauti viešiesiems interesams, būti naudingu žmonėms.*

*Pažymėtina, kad siekiant ne tik padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, bet ir paversti jį ilgalaikiu, tvariu reiškiniu, svarbus akcentas tenka darbuotojų gerovės didinimui bei motyvuojančiam vadovavimui, kurį Feilderis ir Tharanis (2014) suklasifikavo į Penkių kompetencijų vadovavimo sistemą. Apibendrinant įsitraukimo į darbą reikiamų sąlygų ryšį su motyvacinėmis praktikomis pažymėtina, kad reikšmingiausiai įsitraukimo didinimui gali padėti vidinio darbo atlygio praktikos, pasireiškiančios psichologinio motyvavimo praktikomis ir palaikančiu vadovavimo stiliumi.*



## 2. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą ypatumai

Svarbu akcentuoti, kad darbuotojų motyvavimo praktikos, taikomos rinkos ekonomika grindžiamame privačiame sektoriuje negali būti tapatinamos su viešojo sektoriaus specifika, kurio svarbiausias prioritetas yra ne komerciniai tikslai, o visuomeniniai interesai. Valstybės tarnautojų darbo sąlygos yra reglamentuojamos įstatymų ir pasižymi ne tik tam tikrais privalumais (darbo vietos saugumas, socialinės garantijos), bet ir trūkumais (biurokratinės procedūros, individualios saviraiškos apribojimai). Todėl šiame darbo skyriuje apžvelgiami specifiniai viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą ypatumai, vertinant juos Naujosios viešosios vadybos, Viešųjų paslaugų motyvacijos ir Maslow'o Poreikių hierarchijos kontekste. Remiantis moksliniais tyrimais apibrėžiami valstybės tarnybos teigiami bei neigiami aspektai ir viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos dirbti faktoriai. Trečiajame poskyryje yra apžvelgiami teisės aktai, reglamentuojantys LR viešojo sektoriaus biudžetinių kultūros įstaigų darbuotojų gerovę ir motyvavimą.

### 2.1. Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ypatumai

Kalbėdami apie motyvaciją viešajame sektoriuje Maslow'o poreikių hierarchijos kontekste, Vanagas ir Rakšnys (2014) visų pirma identifikuoja esmines valstybės tarnautojo darbo specifikacijas: fiksuotą atlyginimą, galimybę dirbti iki senatvės ir užsitikrinti stabilias įmokas į pensinį fondą bei reglamentuotas karjeros galimybes. Toks modelis, anot mokslininkų, buvo sukurtas siekiant užtikrinti, kad valstybės tarnautojas bus motyvuotas dirbti ir siekti tik valstybės ir visuomenės interesų. Darbą viešajame sektoriuje vertinant pagal Maslow'o poreikių teoriją, valstybės tarnyba užtikrina žmogui *pagrindinių poreikių* – fiziologinių, saugumo, priklausymo, pagarbos – patenkinimą. *Fiziologinius* ir *saugumo* poreikius aprūpina garantuotas nuolatinis darbo atlygis nepriklausomai nuo darbo rezultatų, stabili darbo pozicija ir užtikrinta pensija. *Socialiniai*, priklausymo poreikiai taip pat yra patenkinami, nes valstybės tarnautojas sutapatinamas su institucija, vertinamas ne kaip individualybė, bet kaip sudėtingo biurokratinio aparato dalis. *Pripažinimo* poreikis taip pat yra patenkinamas, nes valstybės tarnyba tam tikru požiūriu yra privilegijuota veiklos sritis. Pagal Maslow'o poreikių hierarchiją, patenkinęs pirminius, bazinius poreikius, asmuo natūraliai turėtų pradėti galvoti apie aukščiausio lygio poreikį – *saviraišką*, savo galimybių realizavimą siekiant nuolatinio tobulėjimo. Ir būtent čia, anot mokslininkų, išryškėja tam tikra viešojo sektoriaus darbo vietos problematika.

Vertindami *saviraiškos* galimybes **naujosios viešosios vadybos koncepcijoje**, Vanagas ir Rakšnys teigia, kad (2014) pakeitus tradicinio viešojo administravimo modelio struktūrą individualistinė saviraiška valstybės tarnybos sferoje galima sulaukti neigiamų pasekmių. Autoriai apibrėžia, kad *naujoji viešoji vadyba* yra mėginimas padidinti viešojo sektoriaus efektyvumą bei konkurencingumą, orientuojantis į rezultatus ir viso to siekiama integruojant privataus sektoriaus valdymo metodus, verslo principus ir vertybes. Mėginant viešąjį sektorių valdyti pagal rinkos ekonomikos dėsnius išbalansuoja nusistovėjusią poreikių patenkinimo logiką valstybės tarnautojų darbe. Tai, jog naujoji viešoji vadyba perima privačiame sektoriuje taikomą kontraktų su valstybės tarnautojais sistemą, sutrikdo saugumo poreikio garantiją. Nestabilumo aspektas įvedamas ir darbo atlygio aspekto, kuris dabar jau priklauso ne vien tikrai nuo stažo ar kvalifikacijos, bet jau ir nuo darbo rezultatų. Valstybės tarnautojo darbo vietai grėsmę daro ir privatizacijos bei valstybinio aparato mažinimo procesai. Išdėstę šiuo destruktinius pokyčius, Vanagas ir Rakšnys (2014) daro prielaidą, kad tokia kontekste viešojo sektoriaus darbuotojo saviraiškai patenkinti atsiranda korupcinė motyvacija, nes nepatenkinti žemesnieji poreikiai sukels nusivylimą ir nemalonus įtampas. Tokiu būdu, į viešąjį sektorių

integruojant privataus sektoriaus motyvacines praktikas, gali tekti susidurti su individualizmu, egoistiniais motyvais, orientuotais ne į viešąjį, bet į asmeninį interesą, kai visuomenės gerovė ir jos poreikiai atsiduria antrame plane.

Atlikus **Lietuvoje valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimą** Palidauskaitė (2008) pateikia rezultatus, paneigiančius stereotipinę nuomonę apie viešojo sektoriaus darbuotojus, kaip nemotyvuotus, visiškai neįsitraukusius į darbą, abejingus, piknaudžiaujančius tarnybine padėtimi ir orientuotus tiktai į gerą atlyginimą ir socialines garantijas. Straipsnyje mokslininkė pateikia 2007 m. atlikto tyrimo rezultatus, pagal kuriuos *pagrindiniai veiksniai (dešimties balų skalėje), motyvuojantys Lietuvos valstybės tarnautojus* yra: 1) troškimas tobulėti (9,0); 2) įdomus darbas (8,9); 3) geri santykiai su vadovais ir kolegomis (8,8); 4) pasitenkinimas darbu (8,7); 5) atlyginimas (8,7); 6) atliekamo darbo svarba (8,5); 7) periodiškai augantis darbo užmokestis (8,4); 8) socialinės garantijos (8,2); 9) darbo sąlygos (8,1); 10) darbo vietos saugumas (7,5); 11) atostogų trukmė (7,4); 12) galimybės siekti karjeros (7,1). Iš pateiktos suvestinės matyti, kad labiausiai motyvuojantis dirbti veiksnys viešojo sektoriaus darbuotojams yra troškimas tobulėti ir įdomus darbas. Paminėtina tai, kad atlyginimo veiksnys kaip motyvacija dirbti minimas tiktai penktojoje vietoje iš visų 12-os motyvuojančių pozicijų. Mažiausiai motyvuojantis elementas valstybės tarnautojams pasirodė galimybė siekti karjeros. Kaip labiausiai demotyvuojanti veiksnį darbuotojai minėjo prastą vadovavimą. Apibendrinus Lietuvoje ir kitose šalyse (Belgija, Danija, Suomija, Vokietija) atliktus valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimų duomenis, Palidauskaitė (2008) eilės tvarka suskirstė didžiausius **valstybės tarnautojų motyvacijos dirbti faktorius**: 1) darbo turinys; 2) darbo vietos saugumas, darbo užmokestis (įskaitant priedus) ir socialinės garantijos; 3) karjeros sistema (aktualesnė užsienyje, nei Lietuvoje); 4) darbo sąlygos (draugiškas mikroklimatas, balansas tarp darbo ir asmeninio gyvenimo); 5) kompetencijos ugdymas (aktualesnis užsienyje, nei Lietuvoje); 6) vadovavimo svarba.

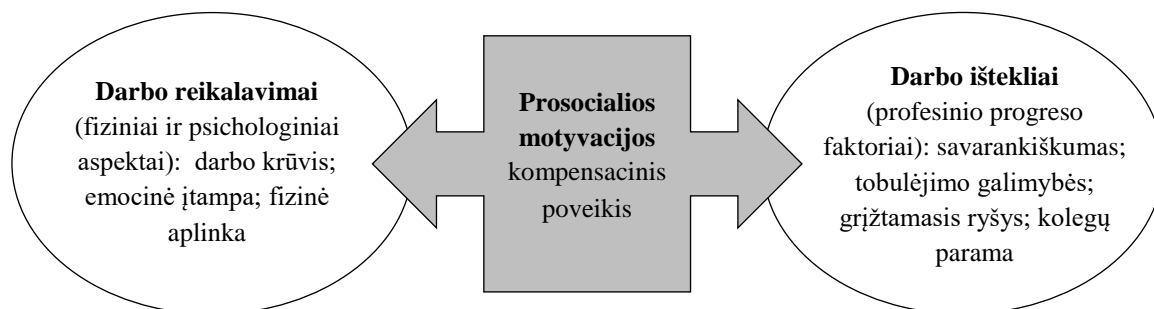
Atlikto tyrimo pagrindu Palidauskaitė (2008) išskyrė **didžiausius viešojo sektoriaus darbuotojų motyvacijos trūkumus ir privalumus**.

1. *Privalumai*: socialinės garantijos, įdomus darbas, tobulėjimo galimybės.
2. *Trūkumai*: neadekvatus darbo užmokestis, neigiama visuomenės nuomonė apie valstybės tarnautojus, neefektyvus vadovavimas, blogos karjeros galimybės, atgalinio ryšio apie atliktą darbą trūkumas, biurokratizmas, nuolat kintanti teisinė bazė, nuolat patiriamas darbo stresas, politikų kišimasis į veiklą.
3. Kaip *motyvavimo galimybes*, autorė vardina: perspektyvą dirbti ES institucijose, laisvesnį darbo grafiką, komandinį darbą, įvaizdžio gerinimą visuomenėje, kolektyvo ir profesionalų pripažinimą, galimybę dirbti ir sulaukus pensinio amžiaus, įtraukimą į sprendimų priėmimą, didesnę veiklos autonomiją, dalyvavimą įvairiuose projektuose.

## **2.2. Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į darbą ypatumai**

Kaip reikšmingai akcentuoja Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė (2018), viešajame sektoriuje dirbantys asmenys dažniau yra minimi ne įsitraukimo į darbą kontekste, bet kaip tik priešingai – kalbant apie perdegimą arba išsekimą darbe. Anot mokslininkų, taip yra todėl, kad viešajame sektoriuje darbuotojai dažnai susiduria su sekinančiais darbo reikalavimais ir turi spręsti dilemą tarp noro dirbti savo miesto ar šalies gerovei, ir tarp institucinių reikalavimų, normatyvų, apribojimų. Mokslininkės aptaria jau minėtą Perry'o ir Wise'o tarnavimo visuomenei motyvacijos koncepciją,

kuri čia yra įvardijama kaip *viešųjų paslaugų motyvacijos teorija*, apibrėžiama kaip „bendra altruistinė motyvacija tarnauti bendruomenės, šalies ar žmonijos narių interesams“ (Rainey‘as ir Wise‘as, 1990, cit. iš Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018). Autorės teigia, kad remiantis tyrimais, viešųjų paslaugų motyvacija yra svarbus veiksnys formuojant teigiamą viešojo sektoriaus darbuotojo požiūrį, elgesį ir savijautą darbe. Analizuodamos viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo faktorius mokslininkės taip pat mini ir *prosocialią motyvaciją*, kuri yra „apibrėžiama kaip siekis turėti teigiamą įtaką kitiems žmonėms ir grupėms“ (Grantas, 2007, cit. iš Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė, 2018, p. 166). Prosocialia motyvacija pasižymintys asmenys dėl savo noro pasitarnauti žmonių gerovei pasižymi įvairiais su įsitraukimu į darbą susijusiais gebėjimais: atsparumu atliekant prasmingas užduotis; asmenine iniciatyva, noru padėti kitiems.



**2 pav.** Viešojo sektoriaus darbuotojų įsitraukimo į darbą motyvuojantys faktoriai Prosocialios motyvacijos kompensacinio poveikio kontekste (sudaryta autorės, pagal Lazauskaitė-Zabielskę ir Urbanavičiūtę, 2018)

Siekiant ištirti, *kokie darbovietės veiksniai lemia darbuotojų įsitraukimą į darbą prosocialios motyvacijos kontekste*, mokslininkės bet kokios darbo aplinkos ypatumus siūlo vertinti dviem aspektais: 1) darbo reikalavimų, 2) darbo išteklių. *Darbo reikalavimai* apima fizinius ir psichologinius aspektus: darbo krūvį, emocinę įtampą, fizinę aplinką. *Darbo ištekliai* skatina profesinį progresą: savarankiškumas, galimybė tobulėti, grįžtamojo ryšio užtikrinimas. Anot Lazauskaitės-Zabielskės ir Urbanavičiūtės (2018), tarp darbo reikalavimų ir darbo išteklių yra abipusis kompensacinio pobūdžio ryšys (žr. 2 pav.). Pavyzdžiui, kai viešojo sektoriaus darbuotojams tenka dirbti fiziškai ir psichologiškai sudėtingomis sąlygomis, jų įsitraukimo atsparumą gali padidinti tokie darbo ištekliai kaip kolegų parama, galimybės tobulėti. Jeigu darbuotojas pasižymi *prosocialia motyvacija* ir dėl to savo darbą laiko prasmingu, didelis darbo krūvis, įtampa ar sunkios fizinės darbo sąlygos nesumažins įsitraukimo į darbą, jeigu bus užtikrinta galimybė tobulėti ar grįžtamasis ryšys. Mokslininkės remiasi Krollio ir Vogelio (2014) tyrimu ir teigia, kad viešojo sektoriaus įstaigų vadovai įdės daugiau (papildomai neapmokamų) pastangų priimant tikslesnius sprendimus, jeigu jų požiūris į darbą pasižymės prosocialia orientacija.

Lazauskaitė-Zabielskė ir Urbanavičiūtė (2018) atliko prosocialios orientacijos poveikio įsitraukimui darbo reikalavimų ir darbo išteklių atžvilgiu ir apklausė viešojo sektoriaus darbuotojus (bibliotekos darbuotojus, pedagogus ir medikus). Tyrimu buvo nustatyta, kad prosociali motyvacija palaikė stabilų įsitraukimą į darbą nepriklausomai nuo darbo reikalavimų ir darbo išteklių.

Lemiamą prosocialios motyvacijos, pasireiškiančios noru tarnauti visuomenei reikšmę viešojo sektoriaus darbuotojų požiūriui į darbą minima ir Morkevičiaus (2013) straipsnyje, kuriame aptariamas *Europos socialinio tyrimo (ESS) kintantis klausimų modulis „Šeima, darbas ir gerovė: ekonominio nuosmukio pasekmės“*, įtrauktas į (2010–2012 m.) klausimyną. Nepaisant ekonominio nuosmukio pasekmių konteksto, kuriame buvo lyginamas viešojo bei privačiojo sektoriaus

darbuotojų darbo vertinimas, motyvacijos pobūdis abiejuose sektoriuose labai skyrėsi. Privačiojo sektoriaus darbuotojai labiausiai buvo suinteresuoti asmenine nauda: norėjo didesnio atlyginimo, aukštesnių pareigų ar bent jau galimybės išsaugoti darbą. Viešojo sektoriaus atstovai dėl altruistinių paskatų buvo nusiteikę atlikti einamas pareigas net ir tuo atveju, jeigu nebūtų poreikio uždirbti pinigų. Šio sektoriaus darbuotojai, anot Morkevičiaus (2013), savo darbo atlygį už įdedamas pastangas vertino teigiamai ir vienu iš svarbiausių darbo privalumų laikė galimybę teikti naudą visuomenei („mano darbas yra naudingas kitiems žmonėms“). Apibendrinęs Europos socialinio tyrimo (ESS) duomenis mokslininkas akcentuoja, kad tirtose ES šalyse pastebima tendencija, jog privačiajame sektoriuje darbuotojai labiau orientuojasi į materialines darbo paskatas, o viešajame sektoriuje išryškėja specifinė neasmeninio pobūdžio motyvacijos rūšis – tai **altruistinis poreikis tarnauti visuomenei**.

### 2.3. Teisės aktai, reglamentuojantys LR viešojo sektoriaus darbuotojų gerovę ir motyvavimą

Šiame poskyryje apžvelgiami Lietuvos Respublikos teisės aktai, nustatantys savivaldybių kultūros centrų darbuotojų gerovei ir motyvavimui aktualius aspektus: 1) Lietuvos Respublikos Konstitucija (1992); 2) Lietuvos Respublikos darbo kodeksas (2016); 3) Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas (2016); 4) Lietuvos Respublikos Biudžetinių įstaigų pakeitimo įstatymas (2010); 5) Lietuvos Respublikos Kultūros centrų įstatymas (2004); 6) Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų nuostatai (2016; 2018); 7) Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinio dydžio, taikomo 2019 metais, įstatymas (2018); 8) Lietuvos Respublikos kultūros ministras įsakymas dėl nacionalinių, valstybinių ir savivaldybių teatrų ir koncertinių įstaigų kūrybinių darbuotojų atestavimo tvarkos aprašo patvirtinimo (2017); 9) Europos Komisija (2016). Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui. 2014–2020 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa. COM (2014).

Aukščiausios galios teisės akto **Lietuvos Respublikos Konstitucijos** (1992) II skirsnis „Žmogus ir valstybė“, 21 straipsnis gina *asmens orumą* nurodydamas, kad „Žmogaus asmuo neliečiamas. Žmogaus orumą gina įstatymas“. 22 straipsnis reglamentuoja žmogaus *privataus gyvenimo neliečiamumą* ir pažymi, kad „asmens susirašinėjimas, pokalbiai telefonu, telegrafo pranešimai ir kitoks susižinojimas neliečiami“. 25 straipsnis nurodo žmogaus *teisę* „*turėti savo įsitikinimus* ir juos laisvai reikšti“ ir pažymi, kad jam neturi būti kliudoma informacijos bei idėjų paieškose bei sklaidoje. LR Konstitucija reglamentuoja asmens teisę dėl patirtos materialinės ar moralinės *žalos kreiptis į teismą* (30 straipsnis). Viešojo sektoriaus darbuotojams gali būti aktualus 33 straipsnis, ne tik leidžiantis pretenduoti į LR valstybės tarnybos pareigas, bet ir laiduojantis *teisę* „*kritikuoti valstybės įstaigų ar pareigūnų darbą*, apskūsti jų sprendimus. Draudžiama persekioti už kritiką“. LR piliečio *darbo pasirinkimo ir sąlygų klausimus* pamini 48-49 straipsniai. LR Konstitucijoje pažymima, kad „kiekvienas žmogus gali laisvai pasirinkti darbą bei verslą ir turi teisę turėti tinkamas, saugias ir sveikas darbo sąlygas, gauti teisingą apmokėjimą už darbą ir socialinę apsaugą nedarbo atveju“ (48 str.). Įstatymas reglamentuoja ir *darbuotojo poilsio aspektus*: „kiekvienas dirbantis žmogus turi teisę turėti poilsį ir laisvalaikį, taip pat kasmetines mokamas atostogas. Darbo laiko trukmę apibrėžia įstatymas“ (49 str.). Gindami savo darbo teises darbuotojai gali kurti profesines sąjungas (50 str.) bei „gindami savo ekonominius ir socialinius interesus, turi *teisę streikuoti*“ (51 str.).

**Lietuvos Respublikos darbo kodeksas** (2016) reglamentuoja „individualiuosius darbo santykius, kurie atsiranda sudarius darbo sutartį“, taip pat „visuomeninius santykius, kurie susiję su

individualiaisiais darbo santykiais (santykiai iki darbo sutarties sudarymo ir po jos nutraukimo, kolektyviniai darbo santykiai, nagrinėjant ginčus tarp darbo santykių dalyvių atsirandantys santykiai, su įstatymo laikymusi ir priežiūra susiję santykiai ir kiti)“. Šis kodeksas yra teisinis pagrindas visuomeniniams santykiams „asmenims įgyvendinant profesinę, tarnybinę, kūrybinę ar kitokią veiklą“. Pagal 2 straipsnyje numatomus „Darbo santykių teisinio reglamentavimo principus“, Darbo kodeksas reglamentuoja „darbo teisių gynybą, saugių ir sveikatai nekenksmingų darbo sąlygų sudarymą, darbo santykių stabilumą, laisvės pasirinkti darbą, teisingo apmokėjimo už darbą“ teises. Tame pačiame straipsnyje apie „*darbo teisės subjektų lygybę*“, kurios neturi riboti lytis, lytinė orientacija, rasė, tautybė, kalba, kilmė, socialinė padėtis, tikėjimas, šeiminė padėtis, amžius, įsitikinimai, pažiūros, priklausomybė politinėms partijoms ir kitos aplinkybės, nesusiję su „darbuotojų dalykinėmis savybėmis, asociacijų laisvės, laisvų kolektyvinių derybų ir teisės imtis kolektyvinių veiksmų principais“. Darbo kodekso IV skyriaus 17 straipsnis numato „*darbo teisių gynimą* darbo ginčus nagrinėjančiose institucijose“. Dokumente numatoma, kad *darbo teisės normų vykdymą* pagal teisės aktų nustatytą kompetenciją kontroliuoja ir jų pažeidimų prevenciją vykdo Lietuvos Respublikos *valstybinė darbo inspekcija* prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos bei kitos LR institucijos (18 str.).

Viešosios įstaigos darbuotojams gali būti aktualus 24 straipsnis, numatantis, kad darbo santykiai turi vykti sąžiningumo principu ir kad „darbdaviui priklausančias *darbo priemones darbuotojas turi naudoti darbo reikmėms*, išskyrus atvejus, kai darbo sutarties šalys susitaria“ (...) kitaip. Turint omenyje, kad pagal įvykdyto šio baigiamojo magistro darbo tyrimo rezultatus, Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose dirba net 79.9 proc. moterų, joms gali būti aktualus *darbo ir šeimos derinimą* numatantis 28 straipsnis, teigiantis, kad „darbuotojo elgesys ir jo veiksmai darbe darbdavio turi būti vertinami siekiant praktiškai ir visapusiškai įgyvendinti darbo ir šeimos darnos principą“. LR Darbo kodeksas reglamentuoja ir kitus svarbius, darbuotojui aktualius darbo santykių aspektus: darbuotojo profesinio tobulėjimo siekio gerbimą (29 str.); darbuotojų garbės ir orumo gynimą (30 str.). Itin svarbus yra LR Darbo kodekso II skyrius, apibrėžiantis *darbo sutarties sąvoką ir darbo sutarties sąlygas* (Darbo kodeksas, 2016, p.14): kokie pagrindiniai elementai turi sudaryti *Darbo sutarties turinį* (33 str.); būtinosios *darbo sutarties sąlygos* (34 str.). Biudžetinių įstaigų darbuotojams gali būti aktualus antrasis kodekso skirsnis, numatantis *Papildomas darbo sutarties sąlygas*: susitarimas dėl papildomo darbo (35 str.); susitarimas dėl išbandymo (36 str.); susitarimas dėl mokymo išlaidų atlyginimo (37 str.); Susitarimas dėl ne viso darbo laiko (40 str.).

*Darbo sutarties vykdymą* reglamentuojantis IV skyrius (Darbo kodeksas, 2016, p. 23–28) numato: darbo sąlygų keitimą darbdavio bei darbuotojo iniciatyva; prastovą; sąlygų keitimą darbuotojų reorganizavimo, restruktūrizavimo metu ir kitus darbo sąlygų bei sutarties pakeitimus. Taip pat reglamentuojamas ir informacinių technologijų teikiamas galimybes sudaryti nuotolinio darbo sutartį. Įvairius *Darbo sutarties pasibaigimo* atvejus reglamentuoja V skyrius (p. 29–38), VI skyrius apibrėžia *Darbo sutarčių rūšis* (p. 38–54), VIII skyrius numato *Darbo ir poilsio laiko sąvokas ir sąlygas*, viršvalandžius, poilsio laiką, švenčių, poilsio dienas, atostogas (p. 60–75). Viena pagrindinių darbo motyvacinių praktikų yra materialinis darbo atlygis, kurio sąlygas reglamentuoja Darbo kodekso IX skyrius „*Darbo užmokestis*“ (p. 75–81.), jis numato minimalaus darbo užmokesčio dydį, premijavimą, darbo užmokesčio mokėjimo terminus. LR Darbo kodekso III dalis (p. 84–100) reglamentuoja *Kolektyvinius darbo santykius* - Socialinės partnerystės darbo santykiuose principus, numato, jog *socialinės partnerystės šalimis* gali būti: 1) darbuotojų atstovai; 2) darbo taryba; 3) darbuotojų patikėtinis; 4) profesinės sąjungos; 5) darbdavių atstovai.

**Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas** (2016) reglamentuoja, jog darbdaviai privalo pasirūpinti, kad įdarbinti asmenys turėtų saugias ir sveikatai žalos nedarančias darbo sąlygas, „neatsižvelgiant į įmonės veiklos rūšį, darbo sutarties rūšį, darbuotojų skaičių, įmonės rentabilumą, darbo vietą, darbo aplinką, darbo pobūdį, darbo dienos ar darbo pamainos trukmę, darbuotojo pilietybę, rasę, tautybę, lytį, seksualinę orientaciją, amžių, socialinę kilmę, politinius ar religinius įsitikinimus“ (2016, p. 2). Dėl sveikatai tinkamos darbo aplinkos garantavimo dirbantysis asmuo gali kreiptis: į darbuotojų atstovą, padalinio vadovą, kitą darbdavio įgaliotą asmenį, darbuotojų saugos ir sveikatos komitetą, Valstybinę darbo inspekciją prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos ar kt. institucijas. Darbuotojas turi teisę reikalauti ir teikti pasiūlymus siekdamas užsitikrinti sau saugią ir sveikatai žalos nedarančią darbo aplinką. Įstatyme daug dėmesio skiriama asmenų iki aštuoniolikos metų, nėščią, neseniai pagimdžiusių, krūtimi maitinančių darbuotojų, neįgaliųjų saugos klausimams (V sk., 36, 37, 38 str.).

**Lietuvos Respublikos Biudžetinių įstaigų pakeitimo įstatymas** (2010) reglamentuoja biudžetinių įstaigų, išlaikomų iš Valstybinio socialinio draudimo fondo, Privalomojo sveikatos draudimo fondo biudžetų ir kitų valstybės pinigų fondų steigimą, pertvarkymą, uždarymą, veiklos ir valdymo vykdymą. Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų darbuotojams aktualu yra tai, kad jie yra išlaikomi iš savivaldybės biudžeto, o jų savininkė yra savivaldybė. Įstatymas nustato biudžetinės įstaigos valdymo nuostatus, pagal kuriuos *įstaigos vadovas yra „vienasmenis biudžetinės įstaigos valdymo organas“*, kuris ne tik privalo garantuoti biudžetinės įstaigos tikslų ir numatytų funkcijų įgyvendinimą, bet „nustatyta tvarka priimti ir atleisti biudžetinės įstaigos darbuotojus; tvirtinti biudžetinės įstaigos struktūrą ir pareigybių sąrašą, neviršijant nustatyto didžiausio leistino pareigybių skaičiaus“ (9 str.).

**Lietuvos Respublikos Kultūros centrų įstatymas** (2004) reglamentuoja kultūros centrų steigimo, pertvarkymo, pasibaigimo, valdymo, veiklos, klasifikavimo, finansavimo bei kitus su kultūros centrų veikla susijusius aspektus. Įstatymas apibrėžia kultūros centrams svarbias sąvokas. *Kultūros centras* – „įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas ir šio įstatymo nustatyta tvarka pripažintas juridinis asmuo, kuris savo veikla puoselėja etninę kultūrą, mėgėjų meną, kuria menines programas, plėtoja švietėjišką, pramoginę veiklą bei tenkina bendruomenės kultūrinius poreikius ir organizuoja profesionalaus meno sklaidą“.

Kadangi visi šeši Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrai yra vadinami *daugiafunkciniais*, įstatyme reglamentuojama, jog tai yra „kultūros įstaiga, puoselėjanti ir skleidžianti įvairias kultūros sritis bei žanrus“. 4-asis įstatymo straipsnis apibrėžia kultūros centrų klasifikavimą: 1) valstybės kultūros centrai, 2) savivaldybių kultūros centrai, 3) kiti kultūros centrai. *Savivaldybių kultūros centrai* yra kultūros centrai, pagal teisinę formą biudžetinė įstaiga ar viešoji įstaiga, o jų steigėjas yra savivaldybės taryba. Juridinis asmuo, norintis įteisinti savo veiklą įgydamas kultūros centro statusą, turi vykdyti bent keletą iš šių funkcijų: vykdyti etninės kultūros sklaidą; organizuoti mėgėjų meno veiklą; organizuoti valstybinių švenčių ir kitų svarbių datų paminėjimą; rūpintis vaikų ir jaunimo meniniu ugdymu; sudaryti sąlygas profesionalaus meno sklaidai; tenkinti sociokultūrinius bendruomenės poreikius ir kt.

Kultūros centrų įstatyme apibrėžiami ir kultūros centrų darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą aktualūs darbo santykių bei vadovų skyrimo ypatumai. Numatoma, kad „valstybės ir savivaldybių *kultūros centrų vadovai į pareigas skiriami* konkurso būdu teisės aktų nustatyta tvarka. Kvalifikacinius reikalavimus valstybės ir savivaldybių kultūros centrų vadovams nustato Kultūros

ministerija“. Kultūros centrų darbuotojų darbo santykius apibrėžia Lietuvos Respublikos Darbo kodeksas ir kiti teisės aktai. Numatoma, kad „valstybės ir savivaldybių kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojus Kultūros ministerijos nustatyta tvarka atestuoja steigėjas“.

Dokumentas taip pat nurodo, kokį svarbų vaidmenį Kultūros centrų darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui atlieka *Kultūros ministerija* – ne tik tvirtina kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojų *pareigybių sąrašą*; organizuoja *kvalifikacijos kėlimą*; tvirtina *atestavimo nuostatus* ir atlieka *atestavimo priežiūrą* bei teikia metodinę ir organizacinę pagalbą mėgėjų meno klausimais. Pažymima, kad *savivaldybės taryba* taip pat organizuoja kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojų kvalifikacijos kėlimą ir atestavimą.

**Klaipėdos rajono savivaldybės (Gargždų, Dvilų, Kretingalės, Priekulės, Veiviržėnų, Vėžaičių) kultūros centrų nuostatai** (2016; 2018). Kaip numato LR Kultūros centrų įstatymas, Kultūros centrų nuostatai yra teisinis dokumentas, kuriais kultūros centrai vadovaujasi savo veikloje. Be to, kad nuostatuose įtvirtinamas įstaigos pavadinimas, adresas, veiklos pobūdis, lėšų šaltiniai bei valdymo organų sudarymo tvarka, šiame dokumente reglamentuojami ir kultūros centrų darbuotojams aktualūs, darbo santykių nuostatai: darbuotojų priėmimo į darbą tvarka; darbo apmokėjimo tvarka.

Apibrėžiant *Kultūros centro valdymą* teigiama, kad Centru vadovauja *direktorius*, kurį įstatymų nustatyta tvarka skiria ir atleidžia Savivaldybės meras. Paties direktoriaus tarnybinio atlyginimo koeficientą, personalinį priedą prie tarnybinio atlyginimo bei skatinimo sąlygas nustato rajono Savivaldybės taryba. Kultūros centro direktoriaus pareigos yra ne tik organizuoti įstaigos darbą, užtikrinant nustatytų funkcijų įgyvendinimą, bet ir nustatyta tvarka priimti ir atleisti įstaigos darbuotojus; tvirtinti įstaigos struktūrą ir pareigybių sąrašą. Taip pat direktoriui suteikiama teisė „iš papildomų finansavimo šaltinių ar Centro uždirtų lėšų, atskiriems kultūros projektams įgyvendinti, sudaryti terminuotas darbo sutartis, autorines arba autorines-gretutinių teisių bei kitas įstatymų numatytas sutartis, viršijant nustatytą didžiausią leistiną pareigybių skaičių“ (Dvilų Etninės kultūros centro nuostatai, 2018).

*Kultūros centro taryba* taip pat gali daryti reikšmingą poveikį kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojų motyvacijai bei įsitraukimui, nes ne tik svarsto ir vertina kultūros centrų kūrybinės veiklos programas, jų įgyvendinimo rezultatus, bet ir aptaria naujausias meno programas bei teikia siūlymus dėl jų meninės kokybės ir priežiūros. Taigi, siekiant tinkamai motyvuoti ir įkvėpti aukštos meninės bei idėjinės vertės projektams Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų darbuotojus iš dalies gali ir Kultūros centro tarybos nariai.

**Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinio dydžio, taikomo 2019 metais, įstatymas**, pagal kurį išvardintų pareigybių darbuotojams nustatytas pareiginės algos (atlyginimo) bazinis dydis 2019 metais – 173 eurai. Atsižvelgiant į LR Konstitucijoje įtvirtintą konstitucinio teisingumo principą, pagal kurį kiekvienas žmogus turi teisę gauti teisingą apmokėjimą už darbą, reikšmingą viešojo sektoriaus darbuotojų indėlį į valstybės gerovę, pažangą ir efektyvumą bei „santykinai mažėjantį viešojo sektoriaus darbuotojų gaunamo darbo užmokesčio konkurencingumą, palyginti su privačiame sektoriuje mokamo darbo užmokesčio augimo tempais, ir su tuo susijusią darbuotojų trūkumo ir kompetencijos problemą“, siekiant įgyvendinti „nuoseklią viešojo sektoriaus efektyvumo didinimo, viešųjų paslaugų kokybės gerinimo ir viešojo sektoriaus darbuotojų darbo užmokesčio didinimo politiką“, LR Seimo Nutarimu „Dėl ilgalaikio tvaraus viešojo

sektorius darbuotojų darbo užmokesčio finansavimo iki 2025 metų strategijos patvirtinimo“, 2018 metais buvo priimtas šis viešojo sektoriaus darbuotojų materialinę gerovę didinantis įstatymas.

**Lietuvos Respublikos kultūros ministras įsakymas dėl nacionalinių, valstybinių ir savivaldybių teatrų ir koncertinių įstaigų kūrybinių darbuotojų atestavimo tvarkos aprašo patvirtinimo** (2017) apibrėžia, kad *atestavimo tikslas* yra įvertinti kūrybinių darbuotojų 1) gebėjimus atlikti pareigybės aprašyme nustatytas funkcijas; 2) metinių užduočių rezultatus per atestuojamąjį laikotarpį; 3) dalykines ir asmenines savybes. Atestavimas susideda iš dviejų etapų: 1) tiesioginio vadovo vertinimas; 2) atestavimo komisijos vertinimas. *Atestavimo rezultatai* nustato kūrybinio darbuotojo „darbo apmokėjimą proporcingą jo profesiniam meistriškumui, skatina kūrybinį darbuotoją tobulinti profesinį meistriškumą, įsivertinti, įvertinti ir palyginti jo ir kitų kūrybinių darbuotojų kūrybinės veiklos rezultatus“ – vadinasi, atlieka tiesioginio, tiek materialinio, tiek socialinio psichologinio motyvavimo praktikų vaidmenį. Įstatyme pažymima, kad „atestavimas vykdomas vadovaujantis konstruktyvumo ir pozityvumo, atvirumo ir skaidrumo, objektyvumo, etiškumo ir nediskriminavimo principais“. Dokumente taip pat akcentuojama, kad kūrybiniai darbuotojai atestuojami ne rečiau kaip kas penkeri metai.

**Europos Komisija (2016). Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui. 2014–2020 m. ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa.** COM (2014) – tai tarptautinio masto darbuotojų gerovės, saugos ir sveikatos aspektus reglamentuojantis dokumentas, į kurį atsižvelgiama ir Lietuvos Respublikos darbo santykius prižiūrinčiose institucijose. Šioje programoje teigiama, kad „Europos Komisijos, kuri glaudžiai bendradarbiauja su valstybėmis narėmis, socialiniais partneriais ir kitomis ES institucijomis bei įstaigomis, *strateginis tikslas* – užtikrinti saugią ir sveiką darbo aplinką daugiau nei 217 mln. darbuotojų ES“. *Pagrindiniai uždaviniai*: 1) valstybių narių įgyvendinimo rezultatų gerinimas, visų pirma didinant labai mažų ir mažų įmonių gebėjimą įdiegti veiksmingas ir efektyvias rizikos prevencijos priemones; 2) Su darbu susijusių ligų prevencijos gerinimas šalinant įveikiant esamą, naują ir atsirandančią riziką; 3) Demografinių pokyčių problemos sprendimas. *Pagrindiniai strateginiai tikslai* uždavinių įgyvendinimui: 1) Toliau stiprinti nacionalines strategijas; 2) Padėti laikytis darbuotojų sveikatos ir saugos (DSS) teisės aktų, ypač labai mažoms ir mažoms įmonėms; 3) Užtikrinti, kad valstybės narės tinkamiau vykdytų DSS teisės aktus; 4) Supaprastinti galiojančius teisės aktus; 5) Spręsti darbo jėgos senėjimo, atsirandančių naujų rizikos rūšių, su darbu susijusių ir profesinių ligų prevencijos problemas; 6) Gerinti statistinių duomenų rinkimą ir kurti informacinę bazę; 7) Geriau koordinuoti ES ir tarptautines pastangas sprendžiant problemas DSS srityje ir dalyvauti tarptautinių organizacijų veikloje. „EU-OSHA turi skatinti nustatyti gerąją patirtį, susijusią su būdais, kuriais siekiama pagerinti DSS sąlygas konkrečioms darbuotojų kategorijoms, pvz., vyresnio amžiaus darbuotojams, nepatyrusiems jaunesniojo amžiaus darbuotojams (įskaitant dirbančius pagal skirtingų formų laikinąsias sutartis), pameistriams, darbuotojams su negalia ir moterims, ir keistos tokia gerąją patirtimi“. *ES priemonės programai įgyvendinti* yra: 1) teisės aktai; 2) ES lėšos; 3) socialinis dialogas; 4) Komunikacija ir informacija; 5) Sąveika su kitomis politikos sritimis: švietimas, moksliniai tyrimai, visuomenės sveikata, aplinka, pramonės politika, lygybė.

*Reziumuojant LR teisės aktus galima teigti, kad biudžetinių kultūros įstaigų darbuotojų gerovę reglamentuojantys teisės aktai gina bendras LR piliečių bei darbuotojų teises į asmens orumą, privatumą, įsitikinimus, valdžios kritiką, teisę į poilsį, į lygiateisiškumą darbo santykiuose ir kt. Teisė į darbuotojų saugą bei sveikatą reglamentuojama ne tik LR, bet ir ES lygmeniu. Motyvavimo bei įsitraukimo reiškiniams aktualiausias yra LR Kultūros centrų įstatymas, numatantis darbuotojų*



*kvalifikacijos kėlimo, atestavimo tvarką ir LR savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos bazinio dydžio įstatymas. Kultūros centrų valdymą su savivaldybės skiriamu direktoriumi numato kultūros centrų nuostatai.*

*Apžvelgus antrąją skyrių apie viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo ir įsitraukimo į darbą ypatumus pažymėtina, kad integravus privataus sektoriaus valdymo metodus į viešojo sektoriaus administravimo modelio struktūrą atsiranda tam tikri destruktiniai pokyčiai, darantys poveikį darbuotojų motyvacijai ir įsitraukimui į darbą. Valstybės tarnautojų motyvacijos tyrimai nurodė didžiausius šio sektoriaus trūkumus (neadekvatus darbo užmokestis, grįžtamojo ryšio trūkumas ir kt.) bei privalumus (socialinės garantijos). Taip pat buvo nustatyti didžiausi valstybės tarnautojų darbo motyvacijos faktoriai, kuriuose vyrauja darbo turinys (tarnavimo visuomenei arba prosociali motyvacija), socialinės garantijos, darbo vietos saugumas ir kt. Šiuo atžvilgiu įsitraukimo į darbą tyrimai viešajame sektoriuje parodė, kad labiausiai įsitraukimą į darbą veikia darbo turinio atitiktis, kai esminiu motyvu tampa prosociali motyvacija arba altruistinė motyvacija tarnauti visuomenei. Ši motyvacija buvo minima kaip kompensacinio pobūdžio veiksnys, subalansuojantis darbo reikalavimų ir darbo išteklių svyravimus.*

### 3. Darbuotojų motyvavimo praktikų poveikio darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose empirinis tyrimas

Kaip jau minėta, šio baigiamojo magistro darbo naujumas grindžiamas ne tik novatoriška motyvavimo praktikų bei įsitraukimo į darbą ryšio analize, bet ir specifiniu viešojo sektoriaus lauku. Darbe tyrinėjamos biudžetinės kultūros įstaigos, savo veikloje integruojančios ne tik etnografinių tradicijų puoselėjimą, kūrybiškumo ugdymą, visuomenės edukavimą, bet ir bendruomenės būrimo funkcijas. Šiame darbo skyriuje analizuojami Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų atvejai apibrėžiant jų veiklos funkcijas ir centruose veikiančių meno kolektyvų, meno studijų, bendruomenės klubų pobūdį. Taip pat paminimi svarbiausi rajono kultūros centrų organizuojami tarptautiniai, respublikiniai, regioniniai festivaliai ir miesto renginiai, kurie yra neabejotini darbuotojų profesionalumo bei pozityvaus įsitraukimo į darbą įrodymai. Siekiant išsiaiškinti, kokios išorinio bei vidinio motyvavimo praktikos taikomos ir koks jų poveikis yra įsitraukimo į darbą lygiui Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose, 2019 metų lapkričio mėnesį buvo atliktas empirinis tyrimas ir internetinės apklausos būdu apklausti minėtų kultūros centrų darbuotojai. Tolesniuose darbo dalies skyriuose aptariama empirinio tyrimo metodologija, tiriamųjų socialinės-demografinės charakteristikos ir pateikiama tyrimo rezultatų analizė bei apibendrinimai.

#### 3.1. Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų atvejai

Klaipėdos rajone veikia šeši Klaipėdos rajono savivaldybės įsteigti Kultūros centrai, biudžetinės įstaigos: 1) Gargždų kultūros centras; 2) Dovilų Etninės kultūros centras; 3) Kretingalės kultūros centras; 4) Priekulės kultūros centras; 5) Veiviržėnų kultūros centras; 6) Vėžaičių kultūros centras. Iš esmės visų šių *kultūros centrų paskirtis* yra tenkinti savo miesto, miestelio, seniūnijų gyventojų kultūrinius poreikius įtraukiant juos į mėgėjų meno veiklą, organizuojant vaikų ir suaugusiųjų neformalųjį užimtumą, suburiant bendruomenę miesto gimtadienio, valstybinių bei kitų svarbių švenčių renginiuose, pristatant edukacinius projektus ir šiuolaikinio profesionalaus meno pavyzdžius.

**Gargždų kultūros centras**, kuriam priklauso ir Jakų, Dauparų, Kvietinių skyriai bei kino teatras „Minija“, yra didžiausias iš Klaipėdos rajono savivaldybės įsteigtų kultūros centrų. Šiame daugiafunkciniame kultūros centre dirba 59 darbuotojai bei veikia 17 meno kolektyvų. Centras atlieka šias kultūros sklaidos *funkcijas*: populiarina etninės kultūros tradicijas ir papročius; organizuoja mėgėjų meno veiklą ir sklaidą; rengia bendruomenę suburiančius masinius renginius valstybinių švenčių, atmintinų datų, kalendorinių švenčių proga; atlieka vaikų ir jaunimo meninį ugdymą; kuria bei pristato visuomenei šiuolaikines meno veiklos formas ir tenkina kitus Gargždų miesto, Jakų, Dauparų-Kvietinių ir Sendvario seniūnijų gyventojų kultūrinius poreikius.

Šiuo metu Gargždų kultūros centre bei Jakų, Dauparų, Kvietinių skyriuose veikia *17-a meno kolektyvų*: 1) šokių ir dainų ansamblis „Minija“; 2) vokalinis moterų ansamblis „Elegija“; 3) šiuolaikinio dainavimo studija; 4) Kvietinių skyriaus suaugusiųjų teatras „Ontrep“; 5) Kvietinių skyriaus vaikų teatras „Burbulas“; 6) retro ansamblis „Akvarelė“; 7) teatro studija „Kėdės“; 8) Jakų skyriaus retro muzikos grupė; 9) vaikų šokių studija „Trepšiukas“; 10) buvusių politinių kalinių ir tremtinių choras „Atminties aidai“; 11) Gargždų kultūros centro diksilendo grupė; 12) folkloro ansamblis „Cyrulelis“; 13) Gargždų miesto teatras; 14) vaikų dailės studija; 15) Dauparų skyriaus Kapela „Šešios bačkos“; *Kvietinių skyriuje*: 16) suaugusiųjų folkloro ansamblis „Kvėitys“; 17) vaikų folkloro ansamblis „Kvėitoks“. Gargždų kultūros centro padalinys yra ir Gargždų kino teatras „Minija“.

Pažymint aukštą meninį, organizacinį ir bendruomenes suburiantį lygį bei akivaizdų įstaigos kultūros ir meno darbuotojų profesionalumą, motyvaciją bei įsitraukimą į darbą, paminėtini šie svarbiausi **Gargždų kultūros centro organizuojami tarptautiniai, respublikiniai, regioniniai festivaliai ir miesto renginiai:**

1. *Respublikinis vaikų ir jaunimo šokių festivalis „Draugų rate“*, kurį organizuoja vaikų šokių studijos „Trepsiukas“ vadovai.
2. *Respublikinis vaikų ir jaunimo liaudiškų šokių festivalis „Tek saulelė tek“*, kurį taip pat rengia vaikų šokių studijos „Trepsiukas“ vadovai.
3. *Respublikinis šokių kolektyvų festivalis „Šokim trypkim, linksmi būkim“* – jį organizuoja šokių ir dainų ansamblio „Minija“ vadovai.
4. *Tarptautinis menų festivalis „Ruduo Gargžduose“*, kurį kuria ir koordinuoja jo sumanytoja Vaičiulienė (šio darbo autorė), kasmet pasitelkdama ir įtraukdama vis didesnę ratą Gargždų kultūros centro meno skyriaus darbuotojų.
5. *Regioninis armonikos festivalis „Armoniką tik paėmiau“*, kurį organizuoja folkloro ansamblio „Cyrulelis“ vadovas su meno skyriaus darbuotojais.
6. *Gargždų miesto gimtadienyje* vasaros pradžioje turi galimybę pasirodyti beveik visi Gargždų kultūros centro mėgėjų meno kolektyvai, o tai labai motyvuoja visus kolektyvų vadovus. Tai šventė, kuri taip pat suburia ne tik Gargždų kultūros centro, bet ir visų kitų Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrus bei švietimo įstaigų muzikuojančias bendruomenes.

Analizuojant kultūros centrų darbuotojų motyvavimo praktikų poveikį įsitraukimui į darbą pažymėtina, kad tokie įstaigas, bendruomenes bei darbuotojus vienijantys kūrybiniai renginiai sudaro sąlygas pademonstruoti kultūros ir meno darbuotojų profesionalumą, padeda dalintis idėjomis, kūrybinio įsitraukimo dvasia, palaiko šiltus santykius tarp bendruomenių ir kuria gerą mikroklimatą įstaigų viduje. Nuotaikingi, profesionaliai suorganizuoti renginiai geromis emocijomis suvienija kolektyvų vadovus, dalyvius bei rajono bendruomenę, todėl siekiant didesnio vienijančio įsitraukimo į darbą, vertėtų organizuoti daugiau bendrų projektų, festivalių, renginių, kuriuose turėtų galimybę dalyvauti kuo įvairesni Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų mėgėjų meno kolektyvai. Tai ženkliai padidina darbuotojų įsitraukimą į bendrą veiklą ir motyvuoja dirbti kokybiškai bei produktyviai.

**Dovilų Etninės kultūros centras** (dirba 11 darbuotojų) pagal savo veiklos tikslus skiriasi nuo kitų Klaipėdos rajono kultūros centrų tuo, kad pagrindinė jo **veikla**: puoselėti, gaivinti, palaikyti gyvasias **Mažosios Lietuvos etninės kultūros tradicijas**, adaptuojanti jas šių dienų visuomenės poreikiams; kaupti, saugoti ir skleisti Mažosios Lietuvos etninės kultūros paveldą, bendradarbiaujant su kitomis tokio pobūdžio įstaigomis. Veiklos tikslai realizuojami įtraukiant miestelio gyventojus į 5-erių mėgėjų meno kolektyvus: 1) folkloro ansamblį „Lažupis“; 2) vaikų šokių kolektyvą; 3) Šėpos teatrą; 4) liaudiškos muzikos kapelą ir 5) kūrybinį folkloro būrelį. **Svarbūs renginiai**: Dovilų etnokultūros centras rengia kasmetinę „Dagos“ šventę, kurioje dalyvauja visi rajono folkloro kolektyvai.

**Kretingalės kultūros centre**, kuriam priklauso ir Girkalių, Panovių bei Plikių skyriai, šiuo metu dirba 20 darbuotojų. Pagrindinis šio kultūros centro **tikslas** – skatinant įvairias kultūros sritis, žanrus bei savo veikla puoselėjant mėgėjų meną, kuriant menines programas, plėtojant švietėjišką, pramoginę veiklą, neformalųjį vaikų ir suaugusiųjų švietimą ir organizuojant profesionalaus meno sklaidą tenkinti Kretingalės seniūnijos gyventojų kultūrinius poreikius. Šiuo metu centre veikia **10 meno kolektyvų**: 1) jaunuolių liaudiškų šokių grupė; 2) vaikų šiuolaikinio šokio grupė; 3) Panovių

laisvalaikio salės lėlių teatras; 4) Girkalių vaikų folkloro ansamblis „Cyrolioks“; 5) Girkalių moterų vokalinis ansamblis „Smiltelė“; 6) Girkalių folkloro ansamblis „Žiogupis“; 7) Plikių mėgėjų teatras „Ciongs“; 8) Plikių mažasis vokalinis ansamblis; 9) estrados teatras ir 10) moterų linijinių šokių grupė.

**Priekulės kultūros centro** bei jam priklausančių Agluonėnų ir Drevernos skyrių, kuriuose dirba 21 darbuotojas, *misija* – plėtoti mėgėjų meną, išlaikant, tęsiant ir saugant krašto kultūros vertybes ir tradicijas, puoselėti ir skleisti naujas kultūros formas, ugdant laisvą ir atvirą bendruomenę, lavinant jos meninį skonį. Šiuo metu Priekulės kultūros centre veikia **7-eri meno kolektyvai**: 1) tautinių šokių grupė „Gintaras“; 2) folkloro ansamblis „Vėlingis“; 3) liaudiškos muzikos kapela „Bengeliai“; 4) Ernsto Vicherto mėgėjų teatras; 5) Agluonėnų klojimo teatras; 6) folkloro ansamblis „Agluona“ ir 7) Drevernos moterų vokalinis ansamblis „Žvejytės“. **Svarbūs renginiai**: Priekulės kultūros centro Drevernos skyrius rengia kasmetinę kaimo ir žvejų šventę „Ant marių kraštelio“, į kurią kviečiami kasmet geriausi rajono mėgėjų meno kolektyvai.

**Veiviržėnų kultūros centre**, kuriam priklauso ir Daukšaičių, Endriejavo, Judrėnų, Veiviržėnų, Šalpėnų bei Žadeikių skyriai, šiuo metu dirba 25 darbuotojai. Pagrindinės kultūros centro **veiklos kryptys**: mėgėjų meninės kūrybos organizavimas; mėgėjų meno kolektyvų, studijų, būrelių veiklos koordinavimas, rūpinimasis jų meniniu lygiu; rajono kultūros programos kūrimas ir įgyvendinimas; liaudies meno ugdymas, lietuviškų tradicijų tęstinumas; vaikų ir jaunimo laisvalaikio užimtumas, papildomas meninis lavinimas; kultūros renginių organizavimas; šiuolaikinių modernių meno veiklos formų kūrimas ir įprasminimas. Veiviržėnų kultūros centre bei jam priklausančiuose skyriuose **veikia 16-a meno kolektyvų**: 1) Daukšaičių kaimo kapela „Ritin dobil“; *Endriejavo skyriuje*: 2) jaunimo organizacija „Sūkurys“; 3) moterų vokalinis ansamblis „Kapstatėlė“; 4) šokių kolektyvas „Flick“; 5) vokalinis-instrumentinis ansamblis „Geras“. *Judrėnų skyriuje*: 6) humoro grupė „Skardis“; 7) merginų vokalinis ansamblis; 8) suaugusių moterų šokių ratelis; 9) vaikų šokių kolektyvas „Pasagėlė“. Pačiame *Veiviržėnų* kultūros centre: 10) jaunimo klubas „Ekipa“; 11) jaunimo teatro studija „Netikras teatras“; 12) mergaičių duetas „Justina ir Austėja“; 13) vokalinis – instrumentinis ansamblis „Razbaininkų šaika“; 14) mišrus vokalinis ansamblis „Viržis“; *Šalpėnų skyriuje*: 15) Senjorų maldos grupelė; 16) *Žadeikių skyriuje*: Humoro grupė „Gryčia“.

**Vėžaičių kultūros centre** bei jam priklausančiuose Girininkų, Tilvikų, Lapių skyriuose šiuo metu dirba 18 darbuotojų ir veikia **10-imt meno kolektyvų**: *Girininkų skyriuje*: 1) suaugusiųjų mėgėjų teatras; 2) vaikų teatras; 3) vokalinis ansamblis „Dejavu“; 4) jaunimo klubas „Blyksnis“; 5) mergaičių kanklių ansamblis „Girelė“. *Lapių skyriuje*: 5) dailės-dizaino studija; 6) suaugusiųjų teatro kolektyvas; 7) jaunimo teatro kolektyvas „Rozetė“; 8) vaikų teatro kolektyvas „Angeliukai“. *Tilvikų skyriuje*: 9) vaikų klubas ir 10) suaugusių liaudies šokių būrelis.

*Apžvelgus visų Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų veiklos gaires ir veikiančių meno kolektyvų sąrašus galima daryti prielaidą, kad didžiausią dalį šiuo įstaigų darbuotojų privalo sudaryti meno ir kultūros darbuotojai, meno kolektyvų vadovai, kultūros vadybininkai bei režisieriai, pasižymintys ne tik pagarba etninei lietuvių kultūrai, bet ir prosocialia motyvacija – noru tarnauti visuomenei ir tenkinti bendruomenės sociokultūrinius poreikius. Meno ir kultūros profesijos dėl savo kūrybinio pobūdžio yra daug dėkingesnės įsitraukimo į darbą reiškinio patyrimui, todėl tikėtina, kad kultūros centruose dirba asmenys, mėgstantys savo darbą dėl pačio proceso ir pasižymintis vidine darbo motyvacija. Kaip šios prielaidos įrodymas yra kasmetiniai, aukšto meninio lygio,*

*bendruomenes apjungiantys ir kultūros centrų darbuotojus įtraukiantys bei motyvuojantys, kultūros centrų organizuojami tarptautiniai, respublikiniai, regioniniai festivaliai ir miesto renginiai.*

### **3.2. Tyrimo metodologija**

Siekiant išsiaiškinti, kaip viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo praktikos sąlygoja jų įsitraukimą į darbą, šiame darbe buvo atliktas empirinis tyrimas. Apklausai pasirinkti šeši Klaipėdos rajono savivaldybės Kultūros centrai: 1) Gargždų kultūros centras, 2) Dovilų etninės kultūros centras, 3) Kretingalės kultūros centras, 4) Priekulės kultūros centras, 5) Priekulės kultūros centras, 6) Veiviržėnų kultūros centras ir apklausti jų darbuotojai. Iš viso apklausoje dalyvavo 97 Klaipėdos rajono kultūros centrų darbuotojai. Tyrimas atliktas 2019 metų lapkričio mėnesį.

Šio darbo empirinis tyrimas buvo atliktas pasitelkiant *anketinę apklausą internetu*. Apklausai atlikti sudaryta anketa (žr. 1 Priedas), o tyrimo instrumentą – anketą sudarė 10 klausimų. Anketos struktūrą sudarė trys dalys: 1) demografiniai duomenys; 2) taikomos motyvavimo praktikos; 3) įsitraukimas į darbą.

Tiriant *demografinius duomenis* siekta nustatyti respondentų pareigas, darbo stažą kultūros centre, išsilavinimą, amžių ir lytį.

Antroje anketos dalyje *Taikomos motyvavimo praktikos* tirta respondentų nuomonė apie jų kultūros centre taikomas išorinio motyvavimo ir vidinio motyvavimo praktikas, esamoje darbo vietoje patiriamus demotyvuojančius darbo aplinkos veiksnius. Respondentai buvo paprašyti įvertinti, kaip dažnai jų kultūros centre yra taikomos nurodytos motyvavimo praktikos, vertinant jų taikymo dažnumą skalėje nuo „visada“ iki „niekada“. Kultūros centrų darbuotojų įvertinimui buvo pateikta 11 išorinio (materialinio ir kt. atlygio) motyvavimo priemonių ir 15 vidinio motyvavimo (psichologinio socialinio atlygio) praktikų pavadinimų. Siekiant nustatyti motyvacijos trukdžius respondentai buvo prašomi skalėje nuo 1 iki 5 pažymėti, kiek nurodyti neigiami darbo aplinkos apibūdinimai atitinka Jūsų patirtį esamoje darbo vietoje.

*Įsitraukimas į darbą* buvo vertinamas Utrechto Įsitraukimo į darbą klausimynu, trumpąja jo versija (angl. Utrecht Work Engagement Scale; UWES-9; Schaufeli ir Bakker, 2003). Anketą sudaro devyni teiginiai, tiriantys tris įsitraukimo į darbą dimensijas: 1) *energingumą* (angl. *vigor*) – klausimo pvz.: „Darbe aš jaučiuosi kupina/-s energijos“; 2) *atsidavimą darbui* (angl. *dedication*) – klausimo pvz.: „Atsikėlus/-ęs ryte noriu eiti į darbą“ ir 3) *pasinėrimą į darbą* (angl. *absorption*) – klausimo pvz.: „Aš esu pasinėręs/-usi į savo darbą“. Visi teiginiai buvo vertinami skalėje nuo 1 iki 7, labiausiai būdingą būseną įvertinant nuo 1 (niekada) iki 7 (visada / kasdien).

### **3.3. Tiriamųjų socialinės-demografinės charakteristikos**

Tyrimo metu išryškėjęs respondentų pasiskirstymas pagal socialines-demografines charakteristikas pavaizduotas šio darbo 7 lentelėje. Kaip matyti iš pateiktos lentelės, didžiausią dalį pagal pareigų pasiskirstymą tyrime sudarė kultūros ir meno darbuotojai (64.9 proc.), gerokai mažiau – administracijos darbuotojai (23.7 proc.) ir mažiausiai – techniniai darbuotojai (11.3 proc.).

Pagal darbo stažą kultūros centruose respondentai pasiskirstė ne taip kontrastingai, net keturiose stažo trukmės grupėse atstovaudami panašiai: stažas iki 10 metų buvo didžiausias (27.8 proc.), o kitose grupėse pasiskirstymas buvo gana panašus: iki 5 metų – 23.7 proc.; iki 20 metų – 20.6 proc. Įdomu tai, kad itin ilgai, daugiau nei 30 metų kultūros centre dirbantys respondentai taip pat užėmė panašią

dalį apklaustųjų – net 20.6 proc. Respondentų amžiaus kategorijoje reikšminga tendencija yra vidutinio amžiaus ir vyresnio nei vidutinio amžiaus darbuotojų dominavimas. Pagal Oficialios statistikos portale skelbiamą statistiką, medianinis Lietuvos Respublikos gyventojų amžius 2019 metų pradžioje buvo 44 metai. Paminėtina tai, kad Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose didžiausią dirbančiųjų dalį sudarė 46–55 metų (27.8 proc.), 56–65 metų (27.8 proc.) ir 36–45 metų (25.8 proc.) amžiaus darbuotojai. Vadinas tyrimo rezultatai rodo, jog šiuose kultūros centruose daugiausiai dirba vyresnių negu vidutinio amžiaus asmenys.

**8 lentelė.** Respondentų pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius (sudaryta autorės)

Rodikliai	N	%
<b>Pareigos:</b>		
- Kultūros ir meno darbuotojas	97	<b>64.9</b> %
- Administracijos darbuotojas		23.7 %
- Techninis darbuotojas		11.3 %
<b>Darbo stažas kultūros centre:</b>		
- Iki 5 metų	97	23.7 %
- Iki 10 metų		<b>27.8</b> %
- Iki 20 metų		20.6 %
- Daugiau nei 20 metų		7.2 %
- Daugiau nei 30 metų		20.6 %
<b>Išsilavinimas:</b>		
- Aukštasis	97	<b>79.4</b> %
- Aukštesnysis		16.5 %
- Profesinė kvalifikacija		3.1 %
- Spec. vidurinis		0 %
- Kita (įrašykite)		1 %
<b>Amžius:</b>		
- Iki 25 metų	97	1 %
- 26–35 metai		17.5 %
- 36–45 metai		<b>25.8</b> %
- 46–55 metai		<b>27.8</b> %
- 56–65 metai		<b>27.8</b> %
- Daugiau nei 66 metai		0 %
<b>Lytis:</b>		
- Moteris	97	<b>79.4</b> %
- Vyras		20.6 %
- Kita		0 %

Išsilavinimo kategorijoje vienareikšmiškai dominavo (net 79.4 proc.) aukštąjį išsilavinimą turinys kultūros centrų darbuotojai. Panašias lyderio pozicijas Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose užima ir ten dirbančios moterys, kurios sudarė net 79.4 proc., taigi net 77-ies iš visų 97-erių apklaustųjų yra moterys. *Reziumuojant galima pasakyti, kad statistinis Klaipėdos rajono kultūros centrų darbuotojas dažniausiai yra aukštąjį išsilavinimą turinti 36–65 metų amžiaus moteris, kultūros ir meno darbuotoja, kultūros centre dirbanti nuo 10 iki 30 metų.*

### 3.4. Tyrimo rezultatų analizė

Empirinio tyrimo duomenys šiame darbe buvo apdoroti naudojant Microsoft Office Excel programą. Matematinės statistikos metodais atlikta sisteminė tyrimo duomenų analizė. Tyrimo duomenys apdorojami taikant statistinę SPSS (angl. *Statistical Package for the Social Sciences*), tyrimo rezultatų analizę. Tyrimo duomenų analizei naudota duomenų padėties charakteristika, t. y. vidurkių skaičiavimas, faktorinė ir koreliacinė analizės. Buvo naudojami: Chi – kvadrato testas, Spearman’s koreliacijos testas.

*Chi – kvadrat testas* – vienas iš neparametrinės statistikos testų, kuris yra taikomas tai atvejais, kai siekiama nustatyti, ar yra statistiškai reikšmingas ryšys tarp kokybinių kintamųjų (pvz.: respondento lyties nuostatos). Šio testo interpretacijai yra svarbiausia  $p$  reikšmė. Jeigu  $Chi – kvadrat$  testo  $p$  reikšmė yra mažesnė už 0,05, tai reiškia, jog yra statistiškai reikšmingi skirtumai tarp respondentų grupių atsakymų į tiriamą klausimą.

*Spearman'o koreliacijos koeficientas* – tai tiesinio ryšio tarp ranginių kintamųjų stiprumo matas. Jo interpretacija: kuo Spearmano koeficientas ( $rho$ ) yra arčiau 1 arba -1, tuo ryšys tarp kintamųjų yra stipresnis. Teigiamas koeficientas parodo teigiamą ryšį, neigiamas – atvirkštinį. Ryšys tarp kintamųjų yra statistiškai reikšmingas, jei koreliacijos koeficientą atitinkanti  $p$  reikšmė yra mažesnė už 0,05. Spearman'so koreliacijos koeficientas buvo taikomas tais atvejais, kai buvo siekiama nustatyti ryšio tarp dviejų kintamųjų, kurie buvo matuojami rangų skale, stiprumą.

*Kruskalio Walliso testas* taikomas tokiais atvejais, kai priklausomas kintamasis matuojamas rangų skale, o nepriklausomas kintamasis – dažniausiai nominaline skale. Be to, nepriklausomas kintamasis gali turėti daugiau nei dvi reikšmes. Kruskalio Walliso teste svarbiausia yra  $p$  reikšmė ir atsakymų rangų vidurkiai. Skirtumai tarp grupių respondentų atsakymų yra statistiškai reikšmingi tais atvejais, kai  $p$  reikšmė yra mažesnė, negu 0,05. Jeigu skirtumai tarp grupių atsakymų yra statistiškai reikšmingi, tuomet reikia įvertinti, kokie yra šie skirtumai. Tuo tikslu analizuojame grupių atsakymų rangų vidurkius: kuris yra didesnis, o kuris – mažesnis,

Koreliacijos koeficientų reikšmė:

- nuo 0 iki 0,20 – ryšio tarp požymių iš esmės nėra,
- nuo 0,20 iki 0,40 – ryšys tarp požymių silpnas,
- nuo 0,40 iki 0,60 – ryšys tarp požymių esminis,
- nuo 0,60 iki 0,80 ryšys tarp požymių stiprus,
- nuo 0,80 iki 1 ryšys tarp požymių labai stiprus.

### **Taikomų motyvavimo praktikų vertinimas**

Siekiant išsiaiškinti, kokios viešajam sektoriui būdingos motyvavimo praktikos yra taikomos šešiuose Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose, respondentų įvertinimui buvo pateikti išorinio ir vidinio motyvavimo priemonių sąrašai.

Pateikus vienuolika *išorinio (materialinio ir kt.) motyvavimo* praktikų pavyzdžių, tiriamieji pažymėjo, kaip dažnai tai yra taikoma jų darbo vietoje. Vienintelė dažniausiai iš kultūros centruose naudojamų skatinimo priemonių buvo paminėta „Darbuotojo pasveikinimas asmeninio jubiliejaus, gimtadienio, kitų švenčių proga“ – 45.4 proc. teigė jos sulaukiantys „visada“, 27.8 proc. – „dažnai“.

Daug rečiau, dažnumą įvertinat teiginiu „kartais“ yra taikomos profesinio tobulinimo, išlaidų padengimo arba kolektyvo vienijimo, pramogas teikiančios motyvuojančios materialinio pobūdžio priemonės: 55.7 proc. – „Kolektyvinės išvykos, ekskursijos“; 43.3 proc. – „Komandiruotės“; 28.9 proc. – „Kvietimai į kino teatrą, koncertus, kitus renginius, vykstančius kultūros centre“ ir 27.8 proc. teigė „kartais“ dalyvaujantys „Profesinio tobulinimo seminaruose“.

Kategoriškai „niekada“ nesulaukiantys grynai piniginio pobūdžio paskatinimo arba paaugstinimo pareigose teigė beveik pusė visų kultūros centrų darbuotojų. 48.5 proc. pažymėjo, negalintys kilti karjeros laiptais; 36.1 proc. — nesulaukiantys nei „Vienkartinės piniginių premijos už sėkmingai

darbą“, nei „Vardinės dovanos“, o 35.1 proc. – teigė niekada nebuvo skatinami „Priemoka už papildomų funkcijų atlikimą“.

Atlikus Spearman‘o koreliacijos testą, paaiškėjo, kad ryšys tarp įstaigose dirbančių darbuotojų darbo stažo ir jų pasveikinimo gimtadienio ar jubiliejaus proga yra statistiškai silpnas, tačiau reikšmingas ( $\rho=0,567$   $p=0,59$ ) (žr. 3 priedą). Tikėtina, kad kuo ilgiau darbuotojas dirba kultūros centre, tuo labiau jis jaučiasi vertinamas ir yra pastebimas įstaigos vadovų. Chi – kvadrato pagalba nustatyta (žr. 4 priedą), kad ryšys tarp to, kiek kultūros centruose dirbantys darbuotojai yra išdirbę ir vidinio motyvavimo dažnumo pasveikinant darbuotoją su gimtadieniu yra statistiškai nereikšmingas ( $\chi^2 = 7,056$ ;  $df=16$ ;  $p=1,013$  ). Analizuojant išorinio motyvavimo praktikos dažnumą, nebuvo aptikti kiti statistiškai reikšmingi duomenys.

**9 lentelė.** Respondentų vertinimas, kaip dažnai Išorinio (materialinio) motyvavimo praktikos yra taikomos jų darbo vietoje (sudaryta autorės)

Išorinio motyvavimo praktikų taikymas Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose	Visada (%)	Dažnai (%)	Kartais (%)	Retai (%)	Niekada (%)	Neturiu nuomonės (%)
Vardinė dovana	3.1	5.2	19.6	29.9	<b>36.1</b>	6.2
Darbuotojo pasveikinimas asmeninio jubiliejaus, gimtadienio, kitų švenčių proga	<b>45.4</b>	27.8	16.5	7.2	0	3.1
Vienkartinė pinigine premija už sėkmingai darbą	1	2.1	23.7	30.9	<b>36.1</b>	6.2
Priemoka už papildomų funkcijų atlikimą	6.2	6.2	21.6	24.7	<b>35.1</b>	6.2
Paaukštinimas pareigose	0	3.1	12.4	24.7	<b>48.5</b>	11.3
Profesinio tobulinimo seminarai	11.3	27.8	<b>30.9</b>	17.5	9.3	3.1
Komandiruotės	6.2	13.4	<b>43.3</b>	21.6	12.4	3.1
Kolektyvinės išvykos, ekskursijos	3.1	9.3	<b>55.7</b>	27.8	2.1	2.1
Su darbu susijusių išlaidų padengimas (kelionės, kuro, telefono, kanceliarinių ir kt.)	19.6	19.6	<b>28.9</b>	14.4	13.4	4.1
Kvietimai į kino teatrą, koncertus, kitus renginius, vykstančius kultūros centre	24.7	23.7	<b>28.9</b>	15.5	4.1	3.1
Kvietimai į kino teatrą, koncertus, kitus renginius, vykstančius ne kultūros centre (kituose miestuose)	3.1	6.2	<b>32</b>	<b>33</b>	21.6	4.1

*Reziumuojant išorinio motyvavimo praktikų vertinimus matyti, kad kultūros centruose mažiausiai yra taikomos grynai piniginio pobūdžio skatinimo priemonės, apsiribojant simboliniu darbuotojo pagerbimu įvairių asmeninių švenčių proga ir kartais suteikiant darbuotojams galimybių dalyvauti profesinio tobulinimo seminaruose, vykti į, komandiruotes, ekskursijas su kolektyvu ar gauti kvietimus į pramoginius renginius.*

Įvertinę penkiolika pateiktų **vidinio (psichologinio-moralinio) motyvavimo** praktikų pavyzdžių, tiriamieji pažymėjo, kad jų darbo vietoje tokios priemonės yra pakankamai populiaros. Vertinant pagal taikymo dažnumą paminėtinas toks „visada“ prieinamas psichologinio-moralinio pobūdžio skatinimo veiksnys kaip „Galimybė pademonstruoti savo profesionalumą“ (37.1 proc.).

„Dažnai“ prieinamomis motyvuojančiomis galimybėmis tiriamieji įvardijo „Galimybę dirbti prasmingą, reikalingą darbą“ (41.2 proc.); 33 proc. respondentai anketoje pažymėjo „Galimybę realizuoti savo idėjas“, „Galimybę dalyvauti priimant sprendimus“, „Tikslų darbuotojų funkcijų pasidalijimą“ ir „Grįžtamąjį ryšį iš vadovo/-ės vykdant svarbias užduotis“, o 29.9 proc. pažymėjo „Abipuse pagarba, pasitikėjimu ir palaikymu grįstų santykių su vadovu/-e skatinimą“.



„Kartais“ apklaustieji teigė sulaukiantys „Pagyrimo žodžiu“ (37.1 proc.), „Raštiškos padėkos“ (38.1 proc.); „Galimybės dalyvauti ambicinguose, novatoriškuose projektuose“ (29.9 proc.), „Galimybės mokytis, tobulėti“ (25.8 proc.), „Galimybės būti viešai pastebėtam ir pripažintam (spauda, televizija, radijas)“ (35.1 proc.) ir „Pozityvių, konstruktyvių, bendradarbiavimu grįstų santykių su kolegomis skatinimą“ (30.9 proc.).

**10 lentelė.** Respondentų vertinimas, kaip dažnai Vidinio (psichologinio-moralinio) motyvavimo praktikos yra taikomos yra taikomos jų darbo vietoje (sudaryta autorės)

Vidinio motyvavimo praktikų taikymas Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose	Visada (%)	Dažnai (%)	Kartais (%)	Retai (%)	Niekada (%)	Neturiu nuomonės (%)
Pagyrimas žodžiu	14.4	34	<b>37.1</b>	13.4	1	0
Raštiška padėka	3.1	18.6	<b>38.1</b>	19.6	16.5	4.1
Galimybė realizuoti savo idėjas	27.8	<b>33</b>	28.9	5.2	2.1	3.1
Galimybė dalyvauti priimant sprendimus	17.5	<b>33</b>	30.9	13.4	2.1	3.1
Galimybė dirbti prasmingą, reikalingą darbą	32	<b>41.2</b>	15.5	7.2	2.1	2.1
Galimybė dalyvauti ambicinguose, novatoriškuose projektuose	17.5	28.9	<b>29.9</b>	10.3	8.2	5.2
Galimybė mokytis, tobulėti	32	24.7	<b>25.8</b>	7.2	7.2	3.1
Galimybė pademonstruoti savo profesionalumą	<b>37.1</b>	30.9	20.6	5.2	4.1	2.1
Galimybė būti viešai pastebėtam ir pripažintam (spauda, televizija, radijas)	14.4	15.5	<b>35.1</b>	13.4	10.3	11.3
Pozityvių, konstruktyvių, bendradarbiavimu grįstų santykių su kolegomis skatinimas	21.6	25.8	<b>30.9</b>	14.4	3.1	4.1
Abipuse pagarba, pasitikėjimu ir palaikymu grįstų santykių su vadovu/-e skatinimas	26.8	<b>29.9</b>	28.9	9.3	1	4.1
Tikslus darbuotojų funkcijų pasidalijimas	24.7	<b>33</b>	27.8	8.2	3.1	3.1
Tinkamai paskirstytas darbo krūvis	24.7	<b>28.9</b>	23.7	16.5	3.1	3.1
Grįžtamasis ryšys iš vadovo/-ės vykdant svarbias užduotis	22.7	<b>33</b>	28.9	8.2	4.1	3.1
Operatyvi informacijos apie įstaigos tikslus, planus, esamą situaciją ir pokyčius sklaida	24.7	23.7	<b>34</b>	9.3	5.2	3.1

Chi – kvadrato pagalba nustatyta (žr. 5 priedą), kad ryšys tarp darbuotojų darbo stažo įstaigoje ir vidinio motyvavimo praktikos, kai darbuotojas yra motyvuojamas pagiriamuoju žodžiu yra silpnai reikšmingas ( $x^2=8,005$ ;  $df=16$ ;  $p=1$ ). Galima daryti prielaidą, kad įstaigų vadovai dažniau motyvuoja tuos darbuotojus pagiriamuoju žodžiu, kurie ilgiau yra išdirbę kultūros centre. Atlikus Spearman’s koreliacijos testą paaiškėjo, kad ryšys tarp darbuotojų darbo stažo įstaigoje ir pagiriamąjo žodžio motyvuojant darbuotoją už gerai atliktus darbus, yra statistiškai reikšmingas ( $\rho=0,967$ ,  $p=1$ ) (žr. 6 priedą). Statistiškai reikšmingi duomenys nustatyti ir Chi – kvadrato pagalba analizuojant darbuotojų amžių bei tikslų funkcijų pasidalijimą ( $x^2=20,480$ ;  $df=16$ ;  $p=1$ ) (žr. 7 priedą). Atlikti statistiniai skaičiavimai išryškino tendenciją, kad darbuotojai dalyvavę apklausoje nuo 36 iki 65 metų kultūros įstaigose yra labiau motyvuoti atlikti darbus pagal jų funkcijas, nes tokiu būdu jaučiamas emocinis įsitraukimas, šiltas įstaigos mikroklimatas.

*Nei viena iš pateiktų vidinio motyvavimo praktikų nebuvo pažymėta kaip taikoma „Retai“ arba „Niekada“, todėl galima reziumuoti, kad šešiuose Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose psichologinio-moralinio motyvavimo praktikos yra taikomos gana dažnai. Rezultatai rodo, kad kūrybiniai darbuotojai turi priimtinas sąlygas realizuoti idėjas, pademonstruoti profesionalumą, dalyvauti ambicinguose projektuose ir dirbti prasmingą, reikalingą darbą. Kultūros centrų darbuotojai gerai įvertino ir abipuse pagarba, palaikymu grįstus santykius su vadovu bei kolegomis.*

Galbūt dėl tokio palankaus darbo santykių vertinimo nebuvo išskirti jokie kultūros centrų darbo aplinkai būdingi *demotyvuojantys veiksniai*, tokiu būdu neišreiškiant griežtos kritinės nuomonės apie darbovietę.

**11 lentelė.** Respondentų nuomonė, kiek nurodyti demotyvuojantys teiginiai atitinka jų patirtį esamoje darbo vietoje (sudaryta autorės)

Savivaldybės kultūros centruose patiriami demotyvuojantys veiksniai Klaipėdos rajono	1 visiškai neatitinka (%)	2 Neatitinka (%)	3 nelabai atitinka (%)	4 Atitinka (%)	5 Visiškai atitinka (%)	6 Neturiu nuomonės (%)
Negaliu panaudoti savo kompetencijų	<b>26.8</b>	11.3	25.8	13.4	10.3	12.4
Darbovietėje vyrauja įtampa ir priešiškus	22.7	<b>27.8</b>	20.6	17.5	6.2	5.2
Vadovas labiau linkęs kritikuoti, o ne palaikyti	<b>37.1</b>	22.7	22.7	9.3	4.1	4.1
Vadovas per mažai vertina mano pastangas	<b>32</b>	25.8	19.6	8.2	7.2	7.2
Mano kolegos už tą patį darbą gauna didesnę atlygį nei aš	<b>26.8</b>	23.7	18.6	13.4	3.1	14.4
Mano idėjos yra nuneigiamos nepateikiant paaiškinimų	<b>39.2</b>	24.7	19.6	7.2	3.1	6.2
Negaliu išsakyti savo nuomonės ir argumentų	<b>40.2</b>	24.7	14.4	9.3	5.2	6.2
Dirbant nuolatos patiriu įvairius trukdžius	23.7	<b>29.9</b>	17.5	14.4	7.2	7.2
Darbe man yra nuobodu	<b>53.6</b>	21.6	7.2	7.2	8.2	2.1
Darbe patiriu nusivylimą	<b>35.1</b>	32	15.5	6.2	8.2	3.1
Darbe patiriu nuovargį	22.7	<b>26.8</b>	21.6	12.4	11.3	5.2
Darbas čia yra nuolatinis stresas	<b>38.1</b>	24.7	16.5	11.3	5.2	4.1

### Įsitraukimo į darbą duomenys

Vertinant respondentų atsakymus apie darbe patiriamas būsenas, kurios teoriškai yra priskiriamos įsitraukimo į darbą reiškiniai (energingumas, atsidavimas, pasinėrimas), paaiškėjo džiuginantys rezultatai – Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų darbuotojai teigia, „dažnai“, „labai dažnai“ arba netgi „visada“ darbe jaučiasi kupini energijos, būna stiprūs ir aktyvūs, entuziastingi ir įkvėpti darbo. Kaip parodyta 11 lentelėje, didžioji dalis atsikėlę ryte nori eiti į darbą: dažnai – 20.6 proc., labai dažnai – 22.7 proc., visada – 25.8 proc. Kultūros centrų darbuotojai didžiuojasi savo darbu (visada – 39.2 proc.), mėgsta intensyviai dirbti (labai dažnai – 30.9 proc.) ir yra pasinėrę į darbą (visada – 30.9 proc.), kuriame sugeba taip susikaupti, kad atitrūksta nuo kitų minčių (visada – 26.8 proc., labai dažnai – 24.7 proc.).

Paminėtina, kad vis dėlto buvo keli respondentai, kuriems darbas kultūros sektoriuje dėl neįvardintų priežasčių šiuo metu nekelia malonių emocijų, todėl atsikėlę ryte jie nenori eiti į darbą – iš visų 97-erių apklausą užpildžiusių respondentų, 5-eri teigia „niekada“ nenorintys eiti į darbą, 2-u asmenys – „beveik niekada“, 6-eri – „retai“, 14-a – tik „kartais“. Palyginimui verta priminti, kad 20-25-eri respondentai, atsikėlę ryte į darbą eiti nori „dažnai“, „labai dažnai“, „visada“.

Atlikus Spearman'o koreliacijos testą (žr. 8 priedą) paaiškėjo, kad ryšys tarp apklausoje dalyvavusių respondentų amžiaus ir patiriamo nuovargio darbe yra statistikai nereikšmingas ( $\rho = -0,111$ ,  $p = 1$ ). Chi – kvadrato pagalba nustatyta (žr. 9 priedą), kad ryšys tarp amžiaus bei patiriamo nuovargio darbe yra statistikai silpnas ( $\chi^2 = 17,560$ ;  $df = 20$ ;  $p = 0,00$ ). Galima daryti prielaidą, kad kultūros darbuotojų amžius visiškai nesąlygoja patiriamo nuovargio jausmo.

Reziumuojant apklausos atsakymus galima teigti, kad Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų darbuotojai pasižymi gana aukštu įsitraukimo į darbą lygiu, nes „labai dažnai“ ar netgi „visada“ patiria šiam reiškiniiui būdingas pozityvaus pobūdžio fizines ir psichines būsenas.

**12 lentelė.** Respondentų vertinimai, kaip dažnai jie patiria įsitraukimo į darbą būsenos aspektus (sudaryta autorės)

Įsitraukimo į darbą būsenos	1 Niekada (%)	2 Beveik niekada (%)	3 Retai (%)	4 Kartais (%)	5 Dažnai (%)	6 Labai dažnai (%)	7 Visada (%)	8 Neturiu nuomonės (%)
Darbe aš jaučiuosi kupina/-s energijos	2.1	2.1	4.1	10.3	<b>29.9</b>	<b>27.8</b>	20.6	3.1
Darbe jaučiuosi stiprus/-i ir aktyvus/-i	2.1	0	4.1	11.3	<b>26.8</b>	<b>30.9</b>	19.6	5.2
Esu entuziastingas/-a savo darbe	2.1	1	9.3	7.2	<b>24.7</b>	<b>28.9</b>	20.6	6.2
Mano darbas įkvepia mane	2.1	2.1	9.3	13.4	18.6	<b>21.6</b>	26.8	6.2
Atsikėlus/-ęs ryte noriu eiti į darbą	5.2	2.1	6.2	14.4	20.6	22.7	<b>25.8</b>	3.1
Man patinka intensyviai dirbti	2.1	1	2.1	10.3	23.7	<b>30.9</b>	26.8	3.1
Didžiuojuosi savo darbu	1	0	9.3	11.3	20.6	12.4	<b>39.2</b>	6.2
Aš esu pasinėręs/-usi į savo darbą	2.1	0	6.2	13.4	21.6	20.6	<b>30.9</b>	5.2
Dirbdama/-s aš atitrūkstu nuo kitų minčių	1	2.1	4.1	12.4	22.7	24.7	<b>26.8</b>	6.2

**Respondentų nuomonė, kaip motyvacinėmis priemonėmis būtų galima padidinti kultūros centrų darbuotojų įsitraukimą į darbą.**

Paprašyti atsakyti į atvirą klausimą apie papildomą įsitraukimo į darbą skatinimą, tiriamieji išsakė savo nuomonės (žr. 2 priedą), kurias pagal pageidaujamas motyvacijos formas būtų galima suskirstyti į **septynias pageidaujamo motyvavimo kategorijas:**

1. Motyvavimas materialiniu atlygiu.
2. Motyvuojantis vadovavimo stilius.
  - Palaikymas, įvertinimas, domėjimasis.
  - Demokratinis (kolegialus) vadovavimo stilius, problemų valdymas, atgalinis ryšys.
  - Laisvė kūrybai, savarankiškumas.
3. Galimybė tobulėti profesiskai, karjera.
4. Vidinė darbuotojo motyvacija ir profesionalumas.
5. Darbo sąlygos, aplinka, ištekliai.
6. Kolektyvo motyvacija, mikroklimate.
7. Organizaciniai ir asmeniniai įsitraukimo į darbą trukdžiai.

Iš 97-erių anketą užpildžiusių respondentų savo nuomonę į atvirą klausimą išsakė 87-eri asmenys. Kaip ir buvo galima prognozuoti, **finansinio atlygio**, kaip labiausiai vertinamos motyvacinės priemonės pageidavimas respondentų atsakymuose dominavo – už jį pasisakė 40 apklaustųjų. Jie teigė, jog „išorinėmis priemonėmis (pvz. piniginemis premijomis) galime paveikti motyvacijos kryptį ir intensyvumą“ ir kad tinkamiausia „motyvacija būtų atlyginimas kintantis ne keliomis dešimtimis, o keliais šimtais už puikias pastangas“.

Paminėtina tai, kad **motyvuojantis vadovavimo stilius**, savyje integruojantis ir moralinio-psichologinio motyvavimo praktikas, ir kitus darbo kultūros centruose aspektus, buvo paminėtas net 2 kartais daugiau – lemiamą vadovavimo reikšmę didinant darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą į darbą paminėjo net 42 respondentai iš visų 87-erių, atsakiusių į atvirą klausimą. Galima daryti prielaidą, kad įvertindami biudžetinės įstaigos galimybes ir ribotus finansinius išteklius, kultūros

centrų darbuotojai pagrindiniu motyvuojančiu veiksniu vis dėlto laiko ne finansinį atlygį, bet tinkamas sąlygas kūrybinei raiškai ir psichologiškai palankų darbo mikroklimatą, už kurį labiausiai yra atsakingas įstaigos vadovas. Pagal tai, kiek daug pageidavimų ir net nusiskundimų šiame anketos klausimo atsakyme išsakė respondentai matyti, kokia milžiniška atsakomybė už darbuotojų motyvaciją ir įsitraukimą tenka įstaigos direktoriui. Darbuotojai rašo, kad „reikėtų labiau domėtis darbuotojų pomėgiais, taikant jų stipriausius įgūdžius praktikoje. Atidžiau išklausti jų pasiūlymus ir patarimus. Už kruopščiai atliktą darbą pagirti“ ir pan. ***Iš vadovo darbuotojai tikisi itin daug:*** 1) demokratiško, kolegialaus vadovavimo su galimybe išsakyti savo poziciją, 2) teisingo darbo krūvio paskirstymo, 3) korektiško problemų valdymo, 4) operatyvaus informavimo, 5) nuolatinio grįžtamojo ryšio, 6) domėjimosi, palaikymo, įvertinimo, 7) pagarbos, pasitikėjimo ir 8) laisvės kūrybai, savarankiško darbo galimybės.

Labai svarbų vaidmenį didinant įsitraukimo į darbą lygį respondentai suteikė ir ***profesinio tobulėjimo, karjeros galimybės*** – šiuos faktorius paminėjo 11-a apklaustųjų. Jų nuomone įsitraukimą ir motyvaciją dirbti paskatintų „seminarai, mokymai, priedai, tobulėjimo ir saviraiškos galimybės, kelionės su kolektyvais į užsienį finansavimas“. Buvo minimi ir ambicingą profesionalią orientaciją rodantys veiksniai: „kolektyvų atestavimas“ bei „galimybė kilti karjeros laiptais“.

Maloniai nustebino didelis skaičius (11 vnt.) atsakymų, kuriuose buvo akcentuojama ***vidinė darbuotojo motyvacija ir profesionalumas***, kaip pati svarbiausia sąlyga darbo motyvacijai ir įsitraukimui. Šioje atsakymų kategorijoje respondentai teigė, kad „jei esi profesionalas savo srities turi ir energiją ir entuziazmą“. Kiti akcentavo tinkamą profesijos pasirinkimą; „Čia turi būti prigimtyje. Noras dirbti, ieškoti ir rasti, formas, idėjas, mokėti kūrybiškai viską organizuoti, tada nereiks jokių papildomų motyvacijų“; „Jeigu žmogus yra patekęs į „ne savo roges“, tai jokios premijos ir jokie pagyrimai nepadės labiau pamilti savo darbo“.

10 respondentų atsakymuose minėjo kūrybiniais darbuotojams labai svarbias tinkamas ***darbo sąlygas ir išteklius*** – repeticijų erdves, kostiumus, subalansuotą darbo krūvį: „visų pirma tinkamos patalpos repeticijoms ir, kad nereikėtų kolegai į kitą kolegą, žiūrėti „vilko akimis“, kaip čia tave apgavus arba kaip aplenkus“.

Labai svarbus apklaustiesiems (15-a atsakymų) pasirodė ir viso darbo ***kolektyvo įsitraukimas, bendradarbiavimas, dalinimasis idėjomis, palaikymas, geras mikroklimatas***. Respondentai teigė: „Yra posakis – vienas lauke ne karys. Manau, kad pasiekti kokybišką rezultatą, reikalingas komandinis darbas. Dirbant su bendraminčiais, gimsta naujos idėjos. Pasidžiaugimas nuveiktais darbais ir korektiški trūkumų pastebėjimai motyvuoja dirbti geriau“.

Atlikus statistinius skaičiavimus, paaiškėjo, kad įsitraukimui į darbą labai svarbus vidinis motyvavimas ir demotyvavimas (žr. 11 priedą). Ryšys tarp vidinio motyvavimo, demotyvavimo ir įsitraukimo į darbą statistiškai silpnas ( $b=2,469$ ;  $p=0,00$ ). Anova lentelė rodo (žr. 12 priedą), kad įsitraukimui į darbą ir vidiniam motyvavimui gauti rezultatai yra taip pat statistiškai silpni ( $df=52$ ,  $F=22,648$ ,  $sig=0,000$ ).

Atliktas tyrimas išryškino vidinio motyvavimo, demotyvavimo, įsitraukimo į darbą, energijos, pasišventimo ir pasinėrimo į darbą ryšius (žr. 13 priedą). Atlikus Spearman'o koreliacijos testą paaiškėjo, kad ryšys tarp išorinio motyvavimo ir įsitraukimo į darbą bei energijos jausmo yra statistiškai reikšmingas ( $\rho=0,277$ ;  $p=0,021$ ). Statistiškai reikšmingi rezultatai ir išorinio motyvavimo bei įsitraukimo bei pasišventimo darbai (žr. 13 priedą) ( $\rho=0,302$ ;  $p=0,012$ ).

Statistiškai reikšmingi rezultatai ir tarp išorinio motyvavimo bei įsitraukimo/pasinėrimo ( $\rho=0,259$ ;  $p=0,036$ ).

Analizuojant įsitraukimą į darbą ir išorinio motyvavimo santykį, atliktas Spearman'o koreliacijos testas išryškino (žr. 13 priedą), kad ryšys tarp jų yra statistiškai reikšmingas ( $\rho=0,289$ ;  $p=0,020$ ). Atlikus tyrimą buvo nustatyta, demotivacijai (žr. 13 priedą) jokios įtakos neturi nei išorinis motyvavimas ( $\rho=-0,175$ ;  $p=0,000$ ), nei vidinis motyvavimas ( $\rho=-0,670$ ;  $p=0,000$ ).

### **Taikomų motyvavimo praktikų poveikis įsitraukimui į darbą: statistinės analizės rezultatai.**

Atlikus statistinius įvykdyto empirinio tyrimo skaičiavimus paaiškėjo, kad Klaipėdos rajono kultūros centruose darbuotojų neveikia jų amžius, įstaigoje pradirbto darbo stažas, jų išsilavinimas, lytis ar užimamos pareigos. Galima teigti, jog statistiškai nėra reikšmingi duomenys ir lyginant vidinio ar išorinio motyvavimo praktikos dažnį bei jų pobūdį. Darbuotojams svarbus vidinis organizacijos mikroklimatas, vadovų įvertinimas, bet koks paskatinimas (nebūtinai finansinis) bei sutarimas su kolegomis. Darbuotojai išskirdami sau darbe būdingas būsenas tik patvirtina, kad kultūros darbuotojui būtinas nuolatinis tobulėjimas ir kūrybinio proceso augimas.

*Atlikus statistinius skaičiavimus ir išanalizavus empirinio tyrimo rezultatus nustatyta, kad didžioji dalis Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų darbuotojų darbe patiria įsitraukimą – jaučiasi esą stiprūs, energingi, įkvėpti savo darbo reikšmingumo ir galimybės kurti bei tobulėti. Gauta informacija leidžia daryti išvadą, jog kultūros darbuotojai, siekdami vidinės darbo motyvacijos ir įsitraukimo, tuo pačiu tenkina ir asmeninės savirealizacijos poreikį ir yra skatinami Prosocialios motyvacijos – noro būti naudingi visuomenei. Nors didžioji dalis respondentų minėjo, jog materialinis darbo atlygis būtų stipri paskata stengtis labiau, lygiai taip pat buvo akcentuojama ir psichologinio (nematerialinio) motyvavimo praktikų svarba: palaikantis, kolegialus vadovavimo stilius; galimybė tobulėti profesinėje srityje ir daryti karjerą; pozityvus darbovietės mikroklimatas ir tinkamos darbo sąlygos.*

## Išvados

1. *Darbuotojų motyvacijos ir įsitraukimo į darbą reiškiniai yra siejami* pozityvaus darbuotojų nusiteikimo kokybiškai atlikti savo užduotis organizacijos labui. Minėti reiškiniai iš esmės skiriasi požiūrio tašku į darbuotojo ir darbo santykį. Motyvacija nurodo priežastis, dėl kurių asmuo dirba, o įsitraukimas apibūdina kaip jis dirba, koks jo emocinis, fizinis, kognityvinis įsitraukimo į darbą lygis. Populiariausios darbo motyvacijos teorijų grupės yra orientuotos į turinį (dirbti skatinančius poreikius) ir procesą (efektyvų darbuotojų motyvavimą). Darbuotojų *motyvavimo praktikos* skirstomos į Išorinio (materialinio) darbo atlygio ir Vidinio (psichologinio) darbo atlygio praktikas. Apžvelgus įvairius, su darbo motyvacija susijusius reiškinius galima reziumuoti, kad jų kontekste *įsitraukimas į darbą* išsiskiria trimis būtiniais aspektais: pozityvia energija, didžiavimusi savo darbu, gebėjimu ilgam susikoncentruoti į veiklą ir nepavargti.
2. Moksliniuose tyrimuose identifikuotos *įsitraukimo į darbą prielaidos didžioji dalimi gali būti įgyvendintos pasitelkiant Vidinį (nematerialinį) darbo atlygį: psichologines moralines motyvavimo priemones ir motyvuojantį vadovavimą*. Įsitraukimą į darbą skatinančios darbo aplinkybės: užduoties ir vaidmens reikšmingumo pojūtis; savarankiškumo, atsakomybės ir kūrybinės laisvės suteikimas; grįžtamojo ryšio užtikrinimas ir socialinė parama, geri santykiai su bendradarbiais labiausiai priklauso nuo psichologinių moralinių motyvavimo priemonių ir motyvuojančio vadovavimo. Tiek išoriniam, tiek vidiniam darbo atlygiui būtų galima priskirti vos kelis įsitraukimą į darbą skatinančius veiksnius: mokymosi ir asmeninio tobulėjimo galimybes bei organizacinį teisingumą, į kurio sampratą įeitų ne tik moralinis psichologinis motyvavimas, palaikantis vadovavimas, bet ir finansinis skatinimas bei lygiateisiškumas.
3. *Viešojo sektoriaus darbuotojų motyvavimo praktikose dominuoja Vidinio (nematerialinio) atlygio formos ir psichologinio moralinio motyvavimo praktikos* (galimybė dirbti prasmingą darbą; pademonstruoti savo profesionalumą; realizuoti idėjas; dalyvauti novatoriškuose projektuose ir kt.), o Išorinis (materialinis) atlygis yra apribojamas biudžetinėms įstaigoms skiriamais finansiniais ištekliais. Kultūros centrų darbuotojų gerovę reglamentuojantys teisės aktai gina bendras LR piliečių bei darbuotojų teises į asmens orumą, privatumą, įsitikinimus, valdžios kritiką, teisę į poilsį, į lygiateisiškumą darbo santykiuose ir kt. Teisė į darbuotojų saugą bei sveikatą reglamentuojama ne tik LR, bet ir ES lygmeniu. *Motyvavimo bei įsitraukimo reiškiniams aktualiausias yra LR Kultūros centrų įstatymas, numatantis darbuotojų kvalifikacijos kėlimo, atestavimo tvarką ir LR savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos bazinio dydžio įstatymas. Kultūros centrų valdymą su savivaldybės skiriamu direktoriumi numato kultūros centrų nuostatai*.
4. Atlikus statistinius skaičiavimus ir *išanalizavus empirinio tyrimo rezultatus nustatyta, kad didžioji dalis Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų darbuotojų darbe patiria įsitraukimą* – jaučiasi esą stiprūs, energingi, įkvėpti savo darbo reikšmingumo ir galimybės kurti bei tobulėti. Gauta informacija leidžia daryti išvadą, jog kultūros darbuotojai, siekdami vidinės darbo motyvacijos ir įsitraukimo, tuo pačiu tenkina ir asmeninės savirealizacijos poreikį ir yra skatinami Prosocialios motyvacijos – noro būti naudingi visuomenei. Nors didžioji dalis respondentų minėjo, jog *materialinis darbo atlygis būtų stipri paskata* stengtis labiau, lygiai taip pat buvo akcentuojama ir *psichologinio (nematerialinio) motyvavimo praktikų svarba*: palaikantis, kolegialus vadovavimo stilius; galimybė tobulėti profesinėje srityje ir daryti karjerą; pozityvus darbovietės mikroklimatas ir tinkamos darbo sąlygos.

## Rekomendacijos

Klaipėdos rajono kultūros centrų vadovams, siekiantiems motyvacinėmis praktikomis padidinti darbuotojų įsitraukimą į darbą, rekomenduojama pasitelkiant vidinio (psichologinio) atlygio bei išorinio (materialinio) atlygio motyvavimo priemones sudaryti kultūros centrų darbuotojams įsitraukimui į darbą palankias sąlygas:

1. Pagal regresinės analizės rezultatus svarbu ***sudaryti kuo didesniai darbuotojų skaičiui sąlygas dalyvauti iššūkius keliančiuose projektuose***, panašiuose į šiuo metu Gargždų, Dvilų, Priekulės bei kitų kultūros centrų organizuojamus tarptautinius, respublikinius, regioninius festivalius ir miesto renginius, kuriuose kultūros ir meno darbuotojai gali pademonstruoti savo profesionalumą, dalintis idėjomis, kūrybinio įsitraukimo dvasia, palaikyti šiltus santykius tarp bendruomenių ir kurti pozityvų mikroklimatą įstaigų viduje.
2. Suteikti darbuotojams daugiau savarankiškumo, kūrybinės laisvės ir atsakomybės.
3. Darbo užduočių ir pareigybių reikšmingumą pabrėžti motyvuojančio grįžtamojo ryšio užtikrinimu.
4. Sudaryti palankias sąlygas geriems įstaigos kolektyvo santykiams plėtotis.
5. Skatinti ir palaikyti darbuotojų profesinio tobulėjimo galimybes.
6. Laikytis organizacinio teisingumo principų vidinio (psichologinio) bei išorinio (materialinio) darbuotojų atlygio formavime.

## Literatūros sąrašas

1. Almonaitienė, J. (2010). Efektyvus vadovavimas ir vadovavimo klimatas. In Baršauskienė, V., Almonaitienė, J., Lekavičienė R., Antinienė, D. (2010). *Žmonių santykiai organizacijose*. Kaunas: Technologija, 263–303.
2. Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
3. Appleby, C. A. (2003). *Šiuolaikinio verslo administravimas*. Vilnius: Charibdė.
4. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011b). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88.
5. Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
6. Baršauskienė, V. (2006). *Žmogiškųjų išteklių vadyba*. Kaunas: Vital Litera. [žiūrėta 2019-10-25]. Prieiga per internetą: [https://www.ebooks.ktu.lt/eb/407/zmogiskuju\\_istekliu\\_vadyba/](https://www.ebooks.ktu.lt/eb/407/zmogiskuju_istekliu_vadyba/)
7. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė B. (1999). *Žmogiškieji santykiai*. Kaunas: Technologija.
8. Berkmanienė, A., Cesevičiūtė, I., Dervinienė, A., Maumevičienė, D., Mikelionienė, J., Rakickaitė, J., Rutkūnienė, Ž., Stravinskienė, J., Tautkevičienė, G. (2019). *Rašto darbų rengimo metodiniai nurodymai: metodinė priemonė*. Kaunas: Technologija. [žiūrėta 2019-12-02]. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1466/rasto-darbu-rengimo-metodiniai-nurodymai/>
9. Blaziene, I. *Lithuania: Latest developments in working life Q1 2019*. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 22 May 2019 EurWORK. [žiūrėta 2019-10-06]. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2019/lithuania-latest-developments-in-working-life-q1-2019>
10. Chan, D. W. (2008). Teacher self-efficacy and successful intelligence among Chinese secondary school teachers in Hong Kong. *Educational Psychology*, Vol. 28, No. 7.
11. Diržytė, A., Patapas, A., Mikelionytė, A. (2010). Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai. *Viešojo politika ir administravimas*, 34, 122–138.
12. Diskienė D., Tamoševičienė K. (2014). Pedagogų organizacinio įsipareigojimo, pasitenkinimo darbu ir įsitraukimo į darbą sąsajos. *Informacijos mokslai*, 69, 89–102.
13. Dromantaitė A., Raišienė A. G., Račelytė D., Jurčiukonytė A., Vyšniauskienė L. (2012). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Vilnius: Mykolo Riomerio universitetas. [žiūrėta 2019-10-25]. Prieiga per internetą: <https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/organizacins-elgsenos-pagrindai>
14. Felser, G. (2006). *Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas*. Vilnius: Alma littera.
15. Flowers, C. P., Robinson, B. (2002). A structural and discriminant analysis of the work addiction risk test. *Educational and psychological measurement*. 62, 517–526.
16. Gaulė, E., Petrauskienė, R., Rauleckas, R., Segalovičienė, I., Šarkutė, L. (2016). *Baigiamųjų projektų rengimo metodiniai reikalavimai: metodinė priemonė*. Kaunas: KTU, Technologija. [žiūrėta 2019-10-05]. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1368/baigiamuju-projektu-rengimo-metodiniai-reikalavimai/>
17. Gražulis V., Račelytė D., Dačiulytė R., Valickas A., Adamonienė R., Sudnickas T., Raišienė A. G. (2015) *Žmogiškųjų išteklių valdymas: vadovėlis magistrantūros studentams*. Vilnius: MRU.



- [žiūrėta 2019-10-25]. Prieiga per internetą: <https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/mogikj-itekli-valdymas>
18. Gražulis, V., Markuckienė, E. (2013). Darbuotojų motyvacijos ir lojalumo stiprinimas plėtojant kompetencijas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 3 (31), 142–151.
  19. Juknevičienė, V. (2006). Laikmečio iššūkiai viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių valdymui. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (6), 96–102.
  20. Kavaliauskienė, Ž. (2009). Organizacinis įsipareigojimas kaip teorinis konstruktas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2 (15), 82–93.
  21. Koehler, M., & Rainey, H. G. (2008). Interdisciplinary foundations of public service motivation. *Motivation in public management: The call of public service*, 33–55.
  22. Korsakienė, R., Labanova, L., Stankevičienė, A. (2011). *Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros: mokomoji knyga*. Vilnius: VGTU, Technika.
  23. Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. (2018). *Įsitraukimas į darbą: nuo optimalių darbo sąlygų iki darbuotojo gerovės*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
  24. Lewis, R., Donaldson-Feilder, E., & Tharani, T. (2014). *Managing for sustainable employee engagement*. CIPD, London. [žiūrėta 2019-12-01]. Prieiga per internetą: <http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/managing-for-sustainable-employee-engagement.pdf>
  25. Marcinkevičiūtė, L. (2006). *Darbuotojų darbo motyvavimo modeliai*. *Tiltai*, 1, 11–17.
  26. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 5, 239–247.
  27. Marcinkevičiūtė, L. (2005). Teoriniai ir praktiniai darbuotojų motyvavimo modeliai. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 34, 77–91.
  28. Mieziene, R., Blaziene, I., Lithuania: Developments in working life 2018: Annual review. Labour Market Research Institute (DRTI). *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound)*. [žiūrėta 2019-10-06]. Prieiga per internetą: <https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/wpef19041.pdf>
  29. Morkevičius, V. (2013). Viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygų vertinimai: Europos socialinio tyrimo duomenų analizė. *Viešoji politika ir administravimas*, 12 (3), 417–429.
  30. Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., Schaufeli, W. B. (2012). Don't leave your heart at home: Gain cycles of positive emotions, resources, and engagement at work. *Career Development International*, 17(6), 537–556.
  31. Palidauskaitė, J. (2007). Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje. *Viešoji politika ir administravimas*, 19, 33–45.
  32. Palidauskaitė, J. (2008). Exploring Public Service Motivation: Lithuanian Case. *Social sciences*, 3(61), 14–30.
  33. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacija: Lietuvos atvejis. *Socialiniai mokslai*, 3 (61), 17–30.
  34. Palidauskaitė, J. (2008). Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas. *Viešoji politika ir administravimas*, 25, 7–18.
  35. Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6 (1), 5–22. [žiūrėta 2019-11–20]. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>

36. Perry, J. L., Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50 (3), 367–373.
37. Pikturnaitė, I. (2009). Strateginio žmogiškųjų išteklių valdymo viešajame sektoriuje ypatumai. *Vadyba*. 2 (14), 119–126.
38. Puškorius, S., Raipa A. (2002). Teoriniai viešojo sektoriaus veiklos modernizavimo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 9–17.
39. Rakštelytė, L., Valickas, A. (2015). Tarnavimo visuomenei motyvacijos ir įsitraukimo į darbą sąsajos savivaldos lygmeniu. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 1 (36), 77–88.
40. Rakštelytė, L., Valickas, A. (2018). Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų tobulinimas savivaldos lygmenyje. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 662–675.
41. Rekašiūtė-Balsienė, R., Lazauskaitė-Zabielskė, J., Urbanavičiūtė, I. (2016). *Įsitraukimas į darbą: lietuviškosios UWES versijos psichometrinių charakteristikų tikrinimas*. Lietuvos psichologų kongresas, gegužės 6–7 d., 82–83.
42. Robbins, S. R. (2007). *Kaip vadovauti žmonėms*. Vilnius: Tyto alba.
43. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 70–78, 162–163.
44. Sakalas, A. (2003). *Personalo vadyba*, Vilnius: Margi raštai.
45. Sakalas, A., Šilingienė V. (2000). *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija.
46. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92. [žiūrėta 2019-10-11]. Prieiga per internetą: <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
47. Smalskys, V., Skietrys, E. (2008) Viešojo valdymo modernizavimo aspektai ir įgyvendinimo problemos. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 24, 60–66.
48. Stankevičienė, A., Lobanova, L. (2006). *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*. Vilnius: Technika.
49. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
50. Tziner, A., & Tanami, M. (2013). Examining the links between attachment, perfectionism, and job motivation potential with job engagement and workaholism. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 65–74. [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700100>
51. Vanagas, R., Rakšnys, A. V. (2014). Motyvacija viešajame sektoriuje – motyvacinių alternatyvų teorinės įžvalgos Maslovo poreikių hierarchijos kontekste. *Viešoji politika ir administravimas*, 2, 318–330.
52. Viningienė, D., Ramanauskas, J. (2012). Motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos žmogiškųjų išteklių valdyme Klaipėdos ir Kaliningrado įmonėse. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 33, 104–112.
53. Viningienė, D. (2014). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. *Regional Formation and Development Studies*, 1(6), 161–170.
54. Židonis, Ž. (2009). Personalo valdymas valstybės tarnyboje: rajono savivaldybės atvejo analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 28, 89–98.

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. *Dovilų kultūros centro nuostatai*. [žiūrėta 2019-12-10]. Prieiga per internetą: <http://www.etnodovilai.lt/ADMINISTRACIN%C4%96%20INFORMACIJA.html>
2. Europos Komisija (2016). Komisijos komunikatas Europos parlamentui, tarybai, europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetui. 2014–2020 m. *ES darbuotojų saugos ir sveikatos strateginė programa*. COM(2014). [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą: [https://www.vdi.lt/PdfUploads/ES\\_DSSstrategija2014\\_2020.pdf](https://www.vdi.lt/PdfUploads/ES_DSSstrategija2014_2020.pdf)
3. *Gargždų kultūros centro nuostatai*. [žiūrėta 2019-12-10]. Prieiga per internetą: [http://gargzdukc.lt/uploads/\\_staigos\\_nuostatai\\_.pdf](http://gargzdukc.lt/uploads/_staigos_nuostatai_.pdf)
4. *Kretingalės kultūros centro nuostatai*. [žiūrėta 2019-12-10]. Prieiga per internetą: <https://www.kretingaleskc.lt/informacija/teisine-informacija/teises-aktai/>
5. *Lietuvos Respublikos Biudžetinių įstaigų pakeitimo įstatymas Nr. XI-666*, 2010. [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.364294>
6. *Lietuvos Respublikos darbo kodeksas Nr. XII-2603*, TAR, 2016, Nr. 23709. [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c>
7. *Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas Nr. IX-1672*. TAR, 2016, Nr. XII-2607. [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/265e7b127bd711e6a0f68fd135e6f40c>
8. *Lietuvos Respublikos Konstitucija. Žin., 1992, Nr. 33-1014*. [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.47BB952431DA/asr>
9. *Lietuvos Respublikos Kultūros centrų įstatymas Nr. IX-2395*, 2004. [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.238644>
10. *Lietuvos Respublikos kultūros ministras įsakymas dėl nacionalinių, valstybinių ir savivaldybių teatrų ir koncertinių įstaigų kūrybinių darbuotojų atestavimo tvarkos aprašo patvirtinimo*. 2017. Nr. IV-964. [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/b8eda4a3a55311e7a65c90dfe4655c64?jfwid=-wd7z8s6i1>
11. *Lietuvos Respublikos valstybės politikų, teisėjų, valstybės pareigūnų, valstybės tarnautojų, valstybės ir savivaldybių biudžetinių įstaigų darbuotojų pareiginės algos (atlyginimo) bazinio dydžio, taikomo 2019 metais, įstatymas*. 2018. Nr. XIII-1713. [žiūrėta 2019-11-29]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/e3474bb1fee011e89b04a534c5aaf5ce?positionInSearchResults=1&searchModelUUID=ab057b68-f5ce-4d29-b818-1ef89014b5f0>
12. Oficialios statistikos portalas. *Medianinis Lietuvos Respublikos gyventojų amžius*. [žiūrėta 2019-10-01]. Prieiga per internetą: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R629#/>
13. *Priekulės kultūros centro nuostatai*. [žiūrėta 2019-12-10]. Prieiga per internetą: <http://priekulekc.lt/wp-content/uploads/2016/03/nuostatai.pdf>
14. Schaufeli, W ir Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale; Test-forms (UWES-9)*. [žiūrėta 2019-10-01]. Prieiga per internetą: [http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES LT 9.pdf](http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_LT_9.pdf)
15. *Veiviržėnų kultūros centro nuostatai*. [žiūrėta 2019-12-10]. Prieiga per internetą: <http://veivirzenukc.lt/veikla/istaigos-nuostatai/>

16. *Vėžaičių kultūros centro nuostatai*. [žiūrėta 2019-12-10]. Prieiga per internetą:  
<https://www.vezaiciukc.lt/teises-aktai/>

## Priedai

### 1 priedas. Tyrimo anketa Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centrų darbuotojams

#### „Motyvavimo praktikų poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono savivaldybės kultūros centruose“

**Gerbiamas (-a) Respondente,**

Siekiant išsiaiškinti, kaip darbuotojų motyvavimo praktikos daro įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą Klaipėdos rajono kultūros centruose, Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo magistrantūros studijų studentė Asta Vaičiulienė atlieka tyrimą, kuriame Jūsų nuomonė yra labai svarbi. Prašome atsakyti į žemiau pateiktus klausimus, pažymint Jums tinkantį atsakymo variantą(-us). Kur bus reikalinga, prašome išsakyti savo nuomonę. Anketa yra ANONIMINĖ, apibendrinti šios anketos duomenys bus naudojami tik baigiamajame magistro projekte. Jeigu Jums kiltų kokių nors klausimų, prašome rašyti el. paštu [asta.vaiciuliene@ktu.edu](mailto:asta.vaiciuliene@ktu.edu).

*Dėkojame, kad skyrėte savo laiką šios anketos atsakymams!*

#### I. Demografiniai duomenys (pažymėkite vieną atsakymo variantą)

##### 1. Jūsų pareigos viename iš Klaipėdos rajono kultūros centrų:

- Kultūros ir meno darbuotojas
- Administracijos darbuotojas
- Techninis darbuotojas

##### 2. Kiek laiko dirbate šiame kultūros centre?

- Iki 5 metų
- Iki 10 metų
- Iki 20 metų
- Daugiau nei 20 metų
- Daugiau nei 30 metų

##### 3. Jūsų išsilavinimas:

- Aukštasis
- Aukštesnysis
- Profesinė kvalifikacija
- Spec. vidurinis
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

##### 4. Jūsų amžius:

- Iki 25 metų
- 26–35 metai
- 36–45 metai
- 46–55 metai

- 56–65 metai
- Daugiau nei 66 metai

### 5. Jūsų lytis:

- Vyras
- Moteris
- Kita

## II. Taikomos motyvavimo praktikos

### 6. Kaip dažnai Jūsų darbe taikomos žemiau išvardintos darbuotojų IŠORINIO MOTYVAVIMO PRAKTIKOS? (apima materialines ir kitas atlygio formas).

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada	Neturiu nuomonės
Vardinė dovana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojo pasveikinimas asmeninio jubiliejaus, gimtadienio, kitų švenčių proga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vienkartinė pinigine premija už sėkmingai darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Priemoka už papildomų funkcijų atlikimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Paaukštinimas pareigose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Profesinio tobulinimo seminarai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komandiruotės	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kolektyvinės išvykos, ekskursijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su darbu susijusių išlaidų padengimas (kelionės, kuro, telefono, kanceliarinių ir kt.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvietimai į kino teatrą, koncertus, kitus renginius, vykstančius kultūros centre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kvietimai į kino teatrą, koncertus, kitus renginius, vykstančius ne kultūros centre (kituose miestuose)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 7. Kaip dažnai Jūsų darbe taikomos žemiau išvardintos darbuotojų VIDINIO MOTYVAVIMO PRAKTIKOS? (apima psichologines-moralines atlygio formas).

	Visada	Dažnai	Kartais	Retai	Niekada	Neturiu nuomonės
Pagyrimas žodžiu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Raštiška padėka	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė realizuoti savo idėjas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė dalyvauti priimanč sprendimus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė dirbti prasmingą, reikalingą darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Galimybė dalyvauti ambicinguose, novatoriškuose projektuose	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė mokytis, tobulėti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė pademonstruoti savo profesionalumą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Galimybė būti viešai pastebėtam ir pripažintam (spauda, televizija, radijas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozityvių, konstruktyvių, bendradarbiavimu grįstų santykių su kolegomis skatinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abipuse pagarba, pasitikėjimu ir palaikymu grįstų santykių su vadovu/-e skatinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tikslus darbuotojų funkcijų pasidalijimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tinkamai paskirstytas darbo krūvis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Grįžtamasis ryšys iš vadovo/-ės vykdant svarbias užduotis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operatyvi informacijos apie įstaigos tikslus, planus, esamą situaciją ir pokyčius sklaida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**8. Skalėje nuo 1 iki 5 pažymėkite, kiek šie darbo aplinkos apibūdinimai atitinka Jūsų patirtį esamoje darbo vietoje?** (1 – visiškai neatitinka, 2 – neatitinka, 3 – nelabai atitinka, 4 – atitinka, 5 – visiškai atitinka, 6 – neturiu nuomonės).

	1	2	3	4	5
Negaliu panaudoti savo kompetencijų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbovietėje vyrauja įtampa ir priešiškus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas labiau linkęs kritikuoti, o ne palaikyti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovas per mažai vertina mano pastangas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano kolegos už tą patį darbą gauna didesnę atlygį nei aš	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano idėjos yra nuneigiamos nepateikiant paaiškinimų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negaliu išsakyti savo nuomonės ir argumentų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbant nuolatos patiriu įvairius trukdžius	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbe man yra nuobodu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbe patiriu nusivylimą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbe patiriu nuovargį	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbas čia yra nuolatinis stresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. Įsitraukimas į darbą

**9. Prašome skalėje nuo 1 iki 7 pažymėti, kaip dažnai Jums yra būdingos žemiau išvardintos būsenos** (1 – niekada, 2 – beveik niekada (kelis kartus per metus ar rečiau), 3 – retai (kartą per mėnesį ar rečiau), 4 – kartais (kelis kartus per mėnesį), 5 – dažnai (kartą per savaitę), 6 – labai dažnai (kelis kartus per savaitę), 7 – visada (kasdien), 8 – neturiu nuomonės).

	1	2	3	4	5	6	7	8
Darbe aš jaučiuosi kupina/-s energijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbe jaučiuosi stiprus/-i ir aktyvus/-i	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esu entuziastingas/-a savo darbe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mano darbas įkvepia mane	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atsikėlus/-ęs ryte noriu eiti į darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man patinka intensyviai dirbti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Didžiuojuosi savo darbu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aš esu pasinėręs/-usi į savo darbą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dirbdama/-s aš atitrūkstu nuo kitų minčių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**10. Prašome išsakyti savo NUOMONĘ, kaip motyvacinėmis priemonėmis būtų galima PADIDINTI kultūros centrų darbuotojų ĮSITRAUKIMĄ Į DARBĄ** – didinti entuziazmą, pasididžiavimą savo darbu, energingumą, gebėjimą ilgam susikoncentruoti, „užsimiršti“ profesinėje veikloje bei pojūtį, jog darbas yra savirealizacijos vieta?

---



---



---



---

*Dėkojame, kad skyrėte savo laiką šios anketos atsakymams!*



## **2 priedas. Respondentų nuomonė, kaip motyvacinėmis priemonėmis būtų galima padidinti kultūros centrų darbuotojų įsitraukimą į darbą.**

### **Atsakymai į atvirą apklausos anketos klausimą:**

Kls.: „Prašome išsakyti savo NUOMONĘ, kaip motyvacinėmis priemonėmis būtų galima PADIDINTI kultūros centrų darbuotojų ĮSITRAUKIMĄ Į DARBĄ – didinti entuziazmą, pasididžiavimą savo darbu, energingumą, gebėjimą ilgam susikoncentruoti, „užsimiršti“ profesinėje veikloje bei pojūtį, jog darbas yra savirealizacijos vieta?“

### **Atsakymų klasifikacija:**

1. Motyvavimas materialiniu atlygiu.
2. Motyvuojantis vadovavimo stilius.
  - Palaikymas, įvertinimas, domėjimasis.
  - Demokratinis (kolegialus) vadovavimo stilius, problemų valdymas, atgalinis ryšys.
  - Laisvė kūrybai, savarankiškumas.
3. Galimybė tobulėti profesiskai, karjera.
4. Vidinė darbuotojo motyvacija ir profesionalumas.
5. Darbo sąlygos, aplinka, ištekliai.
6. Kolektyvo motyvacija, mikroklimatas.
7. Organizaciniai ir asmeniniai įsitraukimo į darbą trukdžiai.

### **Motyvavimas materialiniu atlygiu.**

1. Manau, kad pagrindinė motyvacinė priemonė yra materialinis atlyginimas.
2. Išorinėmis priemonėmis (pav. pinigineis premijomis) galime paveikti motyvacijos kryptį ir intensyvumą.
3. Motyvacinės priemonės - piniginis priedas prie atlyginimo, sveikatos draudimas, abonementas į sporto klubą, baseiną ir t.t.
4. Geras atlyginimas už gerą darbą.
5. Orus atlyginimas.
6. Piniginės premijos už sėkmingai įvykdytus projektus.
7. Atlyginimų didinimas ir aprūpinimas darbo priemonėmis.
8. Žinoma reikalinga alga... valgyti norisi, namų norisi ir taip toliau.
9. (...) atlikti pavestus darbus, na ir premijavimas.
10. Didinti atlyginimą.
11. Manau reiktu didinti algas, nes atlyginimas labai mažas.
12. Didinti darbo apmokėjimą, kad darbuotojas pasijustų pilnaverčiu žmogumi.
13. Motyvacija būtų atlyginimas kintantis ne keliomis dešimtimis, o keliais šimtais už puikias pastangas.
14. Geriausias motyvatorius - atlyginimo didinimas. Darbo sąlygų gerinimas: poilsio, žaidimų, kūrybos kambarių steigimas. Darbo valandų mažinimas.
15. Finansinė parama.
16. Atlyginimas, (...)
17. Finansinis paskatinimas.
18. Atlygis materialia išraiška bei moralinis palaikymas iš vadovo/ės.
19. 13-tas atlyginimas metų gale, būtų gera motyvacija visus metus...

20. Kylantis ir motyvuojantis atlyginimas.
21. Materialinis paskatinimas dažnai motyvuoja žmogų.
22. Finansinis skatinimas;
23. Premija už sėkmingą darbą
24. Didinti atlygį
25. Piniginis atlyginimas taip pat svarbu.
26. Motyvuoti pinigine premija
27. Finansinis ir moralinis įvertinimas visada duos apčiuopiamus rezultatus :)
28. Adekvatus darbo užmokestis už atliekamą darbą, nes dažnai dirbama daugiau negu numato pareiginiai nuostatai.
29. Žinoma atlyginimas.
30. skatinimas piniginėmis premijomis.
31. Ir atlyginimo didinimas pagal galimybes.
32. Finansinė paskata.
33. Vadovų premijavimas.
34. (...) na ir premijavimas.
35. (...) įvertinimas ne tik moralinis.
36. Finansinis (...) įvertinimas visada duos apčiuopiamus rezultatus :)
37. Materialūs (...) vadovo paskatinimai.
38. (...) ir jei yra galimybė skatinti pasiūlant laisvos darbo dienos, ar piniginės vertės premiją.
39. Profesionalumas turi būti įvertintas ir finansiškai.
40. (...) ir jei yra galimybė skatinti pasiūlant laisvos darbo dienos, ar piniginės vertės premiją.

### **Motyvuojantis vadovavimo stilius**

#### **Palaikymas, įvertinimas, domėjimasis**

1. Svarbūs vadovo visapusiškas palaikymas, suvokimas apie kiekvieno kolektyvo darbuotojų darbo prasmę, tikslus, pasiekimus.
2. Idėjų palaikymas ir pagalba jas įgyvendinant.
3. Gerų darbų įvertinimas ir pastebėjimas.
4. Vertinti, įvertinti darbuotoja.
5. Negailėti gero žodžio, pastebėti ir pasidžiaugti, kai sukuriama kažkas gražaus.
6. Pastebėti, paminėti geru žodžiu.
7. Pagyrimais.
8. Žodinis įvertinimas.
9. Dėmesingumu, tobulinimu.
10. Pagarba žmogui.
11. Svarbi vadovo pagarba savo darbuotojams, domėtis kolektyvų darbu ir interesais..
12. Meilė, pagarba žmogui, geras žodis.
13. Daugiau bendrauti.
14. Vertinti daugiau pastangas, labiau į įvairių žinių sklaidą įtraukti visus, dalintis įvairia informacija.
15. Didinti entuziazmą.
16. Didinti entuziazmą.
17. (...) Suvokimas, kad esi reikalingas, veiklos rezultatų matymas.
18. (...) ir nematerialūs vadovo paskatinimai.

19. Idealu, jei vadovas leidžia realizuoti savo idėjas ir darbuotojas mato, kad jo idėjos prideda prie įstaigos veiklos gerinimo. Juk visi nori būti truputį svarbūs:)
20. Nuolatinis skatinimas.
21. Skatinti visais įmanomais būdais.
22. Reikėtų labiau domėtis darbuotojų pomėgiais, taikant jų stipriausius įgūdžius praktikoje. Atidžiau išklausti jų pasiūlymus ir patarimus. Už kruopščiai atliktą darbą pagirti (...).
23. Ir pagrindinis dalykas, jeigu įstaigos vadovas pilnai nesuteikia savirealizacijos vietų, tai gali būti viena iš problemų, kodėl žmogus ne visada liks patenkintas savo darbu ar pareigomis, kuriame atsiranda monotonija.

### **Demokratinis (kolegialus) vadovavimo stilius, problemų valdymas, atgalinis ryšys**

24. Vadovas turi nebausti už padarytą klaidą, o paaiškinti ir kartu su darbuotoju analizuoti problemas.
25. Geriausia motyvacija iškilus problemai ne ieškojimas kaltų ir siekis juos nubausti, bet aiškinimasis priežasties kodėl taip atsitiko, ar kodėl nebuvo galima darbo atlikti kitaip.
26. Vadovas negali būti diktatorius, rezultatai visada būna geresni, kai vadovas ne įsakinėja, o rekomenduoja atlikti darbą.
27. Nereikia to prakeikto muštro, gąsdinimo ir rodymo, ką padarei blogai, Vadovas turėtų pasakyti, ko tikisi, o nepriekaištauti kas blogai padaryta.
28. Darnaus bendradarbiavimo komunikuoiant, išsakant savo nuomone.
29. Atgalinio ryšio teikimas.
30. Vadovo bendražmogiškosios vertybės. Lyderio puoselėjimas įstaigoje!
31. Bet kokios nuobaudos ar kritika tik slopina motyvaciją ir kūrybingumą.
32. Svarbiausia pastebėti tai, ką darbuotojas, padaro naudinga bendram tikslui, nors kartais jis ir suklystų, nes neklysta tik tas, kuris nieko nedaro.
33. Saugumas dėl savo darbo; bendravimo kultūra, geras mikroklimatas darbe.
34. Rami ir kūrybinga aplinka, pagarba.

### **Laisvė kūrybai, savarankiškumas.**

1. Duoti daugiau darbuotojams laisvės kūrybai ir saviraiškai.
2. Nevaržytų kūrybinių idėjų ir skatintų atsiskleisti.
3. Didinti potencialą savo darbe.
4. Kūrybos laisvė.
5. Leisti save realizuoti.
6. Daugiau savarankiškumo, pasitikėjimo.
7. Pasitikėjimas.
8. Idealu, jei vadovas leidžia realizuoti savo idėjas (...).

### **Galimybė tobulėti profesškai, karjera.**

1. Reikėtų daugiau žinių profesinėje veikloje.
2. Galimybės kompetencijai kelti.
3. Profesinio tobulinimo seminarai.
4. Skatinti kelti kvalifikaciją, leisti dalyvauti seminaruose.
5. Skirti daugiau dėmesio mokymams ir inovacijoms.

6. Vertinti daugiau pastangas, labiau į įvairių žinių sklaidą įtraukti visus, dalintis įvairia informacija.
7. Seminarai, mokymai, priedai, tobulėjimo ir saviraiškos galimybės, kelionės su kolektyvais į užsienį finansavimas.
8. Ekskursinės išvykos-edukacijos profesiniam tobulėjimui.
9. Koncertinės išvykos.
10. Suteikti galimybę kilti karjeros laiptais.
11. Kolektyvų atestavimas.

### **Vidinė darbuotojo motyvacija ir profesionalumas.**

1. Jei esi profesionalas savo srities turi ir energiją ir entuziazmą.
2. Tikrai taip, mano darbas yra saviraiškos pobūdžio. Esu laiminga galėdama bendrauti su žmonėmis, dirbti savo mėgstamoje srityje, bendradarbiauti su kolegomis.
3. Žmonės pagal išsilavinimą turėtų dirbti savo vietose arba išreikšti didelį norą konkrečiam darbui.
4. Čia turi būti prigimtyje. Noras dirbti, ieškoti ir rasti, formas, idėjas, mokėti kūrybiškai viską organizuoti, tada nereiks jokių papildomų motyvacijų.
5. Jeigu kultūros darbuotojas pats neturi vidinės motyvacijos ir "meilės" šiam darbui, neverta gaišti. Kultūros darbuotojas yra inteligencijos ir šviesos nešėjas. O jeigu buvo puikus ir staiga niekuo nebedega tada reikia būtinų priemonių: naujų talentingų žmonių į komandą, bilietų į puikius renginius ir kantrybės kol "baterijos" pasikraus.
6. Jeigu žmogus yra patekęs į „ne savo roges“, tai jokios premijos ir jokie pagyrimai nepadės labiau pamilti savo darbo.
7. Mano atveju viskas labai gerai! Kad tik jėgų ir sveikatos nepristigtų tam laikotarpiui, kuriam dar planuoju pasidarbuoti.
8. Kiekvienam žmogui reikia turėti darbe iššūkių, kurie dažnai patraukia nuo komforto zonos ir jei tai yra pavesta pačio įstaigos vadovo ar pats priėmęs šį sprendimą, kad nori iššūkių. Rezultatas kaip seksis susidoroti su iššūkiu visada priklauso nuo vidinio užsispyrimo ir žmogaus supratimo apie jo vykdomą veiklą. Norintis žmogus pasiekti, pripažinimo iš kitų, niekada negalvos apie tai, jog ar pavyks ar ne, jis vis tiek stengsis kuo geriau tai atlikti ar įvykdyti. Nes visi žmonės, nori kopti karjeros laiptais ir geresnių atlyginimų, kas ir priveda prie tokių kaip darbe gaunami iššūkiai, kuriuos įvykdžius tu keiti ne tik darbinę aplinką, bet ir pats save nugalėdamas trukdžius kurie tau pašalina tiek neigiama nuomonę, tiek uždarytas duris pro kurias ankščiau praeiti buvo neįmanoma. (...) O žmogų priversti yra neįmanoma, jei jis nori tobulėti, jis ir tobulės. Dažniausiai šių laikų žmonės laiko save ant tiek laisvais, jog net įstaigų, įmonių vadovai nėra tai kas dažniausiai gali pakeisti darbuotojo nuomonę tiek apie einamas pareigas ir pavestus darbus ir jų kokybiškumą.
9. Dirbti, kas patinka ir su džiaugsmu.
10. Bet aš labai didžiuojuosi savo darbu ir jaučiu žmonių palaikymą, išskyrus vyr. vadovę, kuriai sunku įtikti ne tik man, bet ir kitiems „Minijos“ vadovams. O centro komanda liuks, gerbiu ir vertinu visus.
11. Šis darbas yra nuolatinė šventė.

### **Darbo sąlygos, aplinka, ištekliai.**

1. Visų pirma tinkamos patalpos repeticijoms ir, kad nereikėtų kolegai į kitą kolegą, žiūrėti „vilko akimis“, kaip čia tave apgavus arba kaip aplenkus.
2. Pagerinti darbo sąlygas, sukurti malonias erdves darbui.
3. Komfortiškos darbo sąlygos bei priemonės. Pietų pertraukos (kadangi dažnai tenka praleisti pietus),(...)
4. Reikėtų suteikto daugiau poilsio dienų. Mažinti apkrovas "darbiniam arkliams". Darbinis išsekimas, perdegimas - vyraujanti problema. Todėl vyksta didelė darbuotojų rotacija tam tikrose pareigose. Tempai, atsakomybė, darbo sąlygos triukšme, kūrybinių išteklių švaistymas nesuteikiant sąlygų "Pasipildyti".
5. Saugi aplinka. Palankios darbo sąlygos, darbo įrankiai, kostiumai.
6. Sukurti darbui palankias sąlygas (šiuolaikinės darbo priemonės ir darbo aplinka), užtektinai lėšų idėjų realizavimui, darbas ne "dėl pluso arba vietos valdžios", o dėl to, kad jis yra reikšmingas bendruomenei, kultūrai, tradicijoms.
7. Tolygiai subalansuotas darbo krūvis.
8. Atitinkamų patalpų suteikimas repeticijoms.
9. Sudaryti komfortiškas darbo sąlygas.
10. Jauki darbo aplinka, komfortiška emocinė aplinka.

### **Kolektyvo motyvacija, mikroklimas.**

1. Yra posakis – vienas lauke ne karys. Manau, kad pasiekti kokybišką rezultatą, reikalingas komandinis darbas. Dirbant su bendraminčiais, gimsta naujos idėjos. Pasidžiaugimas nuveiktais darbais ir korektiški trūkumų pastebėjimai motyvuoja dirbti geriau.
2. Daugiau bendrų kolektyvo išvykų, susibūrimų. Tada bus glaudesnis ryšys tarp darbuotojų kolektyve.
3. Komandos sutelkimas, motyvavimas.
4. Būtina gerinti vidinį mikroklimą.
5. Išvykos, ekskursijos su kolektyvu.
6. Didžiausias džiaugsmas kai džiaugiasi meno kolektyvo nariai.
7. Maloni darbo aplinka, paslaugūs, malonūs kolegos, vidinių konfliktų nebuvimas.
8. vadovų subūrimas į vieningą kolektyvą.
9. Bendros kelionės, iškylos, tarpusavio bendravimas.
10. Komandinis darbas, pagarba ir išklaušymas visų nuomonės, gebėjimas susitelkti nekreipiant dėmesio į asmeninius interesus.
11. Jauki darbo aplinka, komfortiška emocinė aplinka.
12. rami ir kūrybinga aplinka, pagarba.
13. Draugiška atmosfera darbe skatins su gera nuotaika eiti į darbą, atlikti pavestus darbus,
14. Gerinti mikroklimą įstaigoje (švęsti gimtadienius, išvykos, pokalbiai darbe prie arbatos puodelio ir pan.).
15. Turbūt svarbu koks kultūros centras. Priekulės k.c.- pats nuostabiausias.
16. Reikėtų rengti seminarus bendravimo su kolegomis, psichologinio mikroklimate temomis.

### Organizaciniai ir asmeniniai įsitraukimo į darbą trukdžiai

1. Kad darbas pilnai džiugintų, būtina panaikinti kelis trukdžius, tai yra savivaldybėje išrinkta naują valdžią ir jos noras kultūros centrus reorganizuoti, bei piktybiškai veikiančys bendruomenės nariai, kurie trukdo dirbti.
2. Saugumas dėl savo darbo.
3. Tai priklauso nuo savivaldybės skiriamo finansavimo GKC, pastato renovacijos.
4. Kadangi esu ne kultūros darbuotoja, o specialistė administracinio darbo, savo profesinėje veikloje įstaigoje jaučiuosi vieniša, dažnai nevertinama, nes darbas visiškai skiriasi nuo kultūros darbuotojo darbo.

### 3 priedas. Darbuotojų darbo stažas įstaigoje ir išorinio motyvavimo praktikos dažnumas

Koreliacijos				
			Išorinio motyvavimo praktikos: Darbuotojo pasveikinimas su gimtadieniu ir kt.	Kiek laiko dirbate kultūros centre
Spearman'o koreliacijos koeficientas	Išorinio motyvavimo praktikos: Darbuotojo pasveikinimas su gimtadieniu ir kt.	Koreliacijos koeficientas	1,000	,059
		Sig. (2-pusė)	.	,567
		N	97	97
	Kiek laiko dirbate kultūros centre	Koreliacijos koeficientas	,059	1,000
		Sig. (2-pusė)	,567	.
		N	97	97

### 4 priedas. Darbuotojų darbo stažo ir išorinio motyvavimo praktikos dažnumas

Chi-kvadrato testas			
	Vertės	df	Asimptotinis reikšmingumas (2 - puse)
Pearson'o chi-kvadratas	7,056 <sup>a</sup>	13	,972
Tikimybės santykis	8,266	14	,941
Linijinė asociacija	1,013	1	,314
N tinkamų atvejų	97		

### 5 priedas. Darbuotojų darbo stažo ir pagiriamojo žodžio darbovietėje santykis

Chi-kvadrato testas			
	Vertės	df	Asimptotinis reikšmingumas (2-puse)
Pearson'o chi-kvadratas	8,005 <sup>a</sup>	16	,949
Tikimybės santykis	7,485	16	,963
Linijinė asociacija	,002	1	,967

N tinkamų atvejų	97		
------------------	----	--	--

### 6 priedas. Darbuotojų darbo stažas ir vidinio motyvavimo praktikos

Koreliacijos			
		Kiek laiko dirbate kultūros centre	Vidinio motyvavimo praktikos: Pagyrimas žodžiu
Kiek laiko dirbate kultūros centre	Pearson'o koreliacijos	1	,004
	Sig. (2-tailed)		,967
	N	97	97
Vidinio motyvavimo praktikos: Pagyrimas žodžiu	Pearson'o koreliacijos	,004	1
	Sig. (2-tailed)	,967	
	N	97	97

### 7 priedas. Darbuotojų darbo stažas ir vidinio motyvavimo praktikos

Chi-kvadrato testas			
	Vertės	df	Asimptotinis reikšmingumas (2-pusė)
<b>Pearson'o Chi-kvadratas</b>	20,480 <sup>a</sup>	20	,428
<b>Tikimybės santykis</b>	23,746	20	,254
<b>Linijinė asociacija</b>	1,354	1	,245
<b>N tinkamų atvejų</b>	97		

### 8 priedas. Darbuotojų amžius ir patiriamas nuovargis

Koreliacijos				
			Daap11 Darbe patiriu nuovargį	Jūsų amžius
Spearman'o koreliacijos koeficientas	Daap11 Darbe patiriu nuovargį	Koreliacijos koeficientas	1,000	-,111
		Sig. (2-tailed)	.	,278
		N	97	97
	Jūsų amžius	Koreliacijos koeficientas	-,111	1,000
		Sig. (2-tailed)	,278	.
		N	97	97

### 9 priedas. Darbuotojų amžiaus ir patiriamo nuovargio vertinimas

Chi-kvadrato testas			
	Vertės	df	Asimptotinis reikšmingumas (2-pusė)
<b>Pearson'o Chi-kvadratas</b>	22,447 <sup>a</sup>	20	,317

<b>Tikimybės santykis</b>	19,460	20	,492
<b>Linijinė asociacija</b>	1,415	1	,234
<b>N tinkamų atvejų</b>	97		

### 10 priedas. Darbuotojų pareigų ir įsitraukimo į darbą vertinimas

<b>Jūsų pareigos * Įsitraukimas į darbą: Mano darbas įkvepia mane</b>										
		<b>Įsitraukimas į darbą: Mano darbas įkvepia mane</b>								Viso
		niekada	beveik niekada	retai	kartais	dažnai	labai dažnai	visada	neturiu nuomonės	
<b>Jūsų pareigos</b>	<b>Kultūros ir meno darbuotojas</b>	3	1	5	8	9	18	16	4	64
	<b>Administracijos darbuotojas</b>	0	1	1	2	6	3	9	0	22
	<b>Techninis darbuotojas</b>	0	1	3	3	1	0	2	1	11

### 11 priedas. Vidinio motyvavimo ir įsitraukimo į darbą vertinimas

<b>Koeficientai</b>						
<b>Modelis</b>		<b>Nestandardizuoti koeficientai</b>		<b>Standartizuoti koeficientai</b>	<b>t</b>	<b>Įverčiai</b>
		<b>B</b>	<b>Std. klaida</b>	<b>Beta</b>		
1	1. (Pastovus)	2,469	,659		3,749	,000
	<b>Vidinis motyvavimas</b>	,858	,182	,551	4,718	,000
2	2. (Pastovus)	4,454	1,167		3,818	,000
	<b>Vidinis motyvavimas</b>	,542	,235	,348	2,307	,025
	<b>Demotyvas</b>	-,370	,182	-,307	-2,034	,047

a. Priklausomas kintamasis: Įsitraukimas

### 12 priedas. Vidinio motyvavimo, įsitraukimo į darbą ir demotyvas vertinimas

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
<b>Modelis</b>		<b>Kvadratų suma</b>	<b>df</b>	<b>Vidutinė suma</b>	<b>F</b>	<b>Įverčiai</b>
1	<b>Regresija</b>	19,648	1	19,648	22,257	,000 <sup>b</sup>
	<b>Liekamasis</b>	45,021	51	,883		
	Iš viso	64,669	52			
2	<b>Regresija</b>	23,089	2	11,545	13,882	,000 <sup>c</sup>
	<b>Liekamasis</b>	41,580	50	,832		
	Iš viso	64,669	52			

a. Priklausomasis kintamasis: Įsitraukimas

b. Numatytoji: (Pastovus), Vidinis motyvavimas

c. Numatytoji: (Pastovus), Vidinis motyvavimas, Demotyvas



**13 priedas. Išorinio ir vidinio motyvavimo, demotyvavimo ir išitraukimo į darbą (energijos, pasišventimo, pasinėrimo) koreliacija**

			Koreliacija						
			Išorinis motyvavimas	Vidinis motyvavimas	Demotyvavimas	Išitraukimas	Išitraukimas: Energija	Išitraukimas: Pasišventimas	Išitraukimas: Pasinėrimas
Spearman'o koreliacijos koeficientas	Išorinis motyvavimas	Koreliacijos koeficientas	1,000	,562**	-,175	,289*	,277*	,302*	,259*
		Sig.(2-puse)	.	,000	,184	,020	,021	,012	,036
		N	74	68	59	65	69	68	66
	Vidinis motyvavimas	Koreliacijos koeficientas	,562**	1,000	-,670**	,519**	,495**	,523**	,443**
		Sig.(2-puse)	,000	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	68	81	66	73	76	76	74
	Demotyva- vimas	Koreliacijos koeficientas	-,175	-,670**	1,000	-,426**	-,452**	-,426**	-,366**
		Sig.(2-puse)	,184	,000	.	,000	,000	,000	,003
		N	59	66	72	66	69	69	66
	Išitraukimas	Koreliacijos koeficientas	,289*	,519**	-,426**	1,000	,910**	,946**	,890**
		Sig.(2-puse)	,020	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	65	73	66	84	84	84	84
	Išitraukimas: Energija	Koreliacijos koeficientas	,277*	,495**	-,452**	,910**	1,000	,793**	,692**
		Sig.(2-puse)	,021	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	69	76	69	84	89	88	84
	Išitraukimas: Pasišventimas	Koreliacijos koeficientas	,302*	,523**	-,426**	,946**	,793**	1,000	,811**
		Sig.(2-puse)	,012	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	68	76	69	84	88	89	85
Išitraukimas: Pasinėrimas	Koreliacijos koeficientas	,259*	,443**	-,366**	,890**	,692**	,811**	1,000	
	Sig.(2-puse)	,036	,000	,003	,000	,000	,000	.	
	N	66	74	66	84	84	85	86	

\*\* . Koreliacija yra reikšminga 0,01 lygyje (2-os pusės)

\* . Koreliacija yra reikšminga 0,05 lygyje (2-os pusės)