

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

EGLĖ BRUNDZAITĖ

PERSONALO MOTYVAVIMO YPATYBĖS IR
TOBULINIMO GALIMYBĖS KLAIPĖDOS
VALSTYBINIAME MUZIKINIAME TEATRE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

lekt. M. Bileišis

VILNIUS, 2009

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS
VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO KATEDRA

PERSONALO MOTYVAVIMO YPATYBĖS IR
TOBULINIMO GALIMYBĖS KLAIPĖDOS
VALSTYBINIAME MUZIKINIAME TEATRE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 62603S204

Konsultantas

Vadovas

prof. dr. V. Obracovas

lekt. M. Bileišis

2009 11

2009 11

Recenzentas

Atliko VAmn8-01 gr. stud.

E. Brundzaitė

2009 12

2009 11 04

VILNIUS, 2009

TURINYS

ĮVADAS	5
1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO ESMINIAI BRUOŽAI	7
1.1 Motyvacijos samprata	7
1.2 Pagrindinės motyvacijos teorijos	8
1.2.1 Poreikių motyvacinės teorijos	9
1.2.2 Proceso motyvacinės teorijos	14
1.3 Personalo motyvavimas organizacijos valdymo sistemoje	18
1.4 Motyvuojantys veiksniai, darbuotojų motyvavimo metodai	19
2. VALSTYBĖS KULTŪROS POLITIKOS ĮTAKA KLAIPĖDOS VALSTYBINIAM MUZIKINIAM TEATRUI	22
2.1 Kultūros politikos ir vyriausybės įgaliotos institucijos vaidmuo teatrų veikloje	22
2.2 Teatro savarankiškumas personalo valdymo ir motyvavimo srityje	24
3. KLAIPĖDOS VALSTYBINIO MUZIKINIO TEATRO PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ	27
3.1 Tyrimo metodologija	27
3.2 Motyvuojančių veiksmų ir priemonių tyrimo rezultatai ir jų analizė	29
3.3 Tyrimo rezultatų abibendrinimas ir motyvavimo tobulinimo galimybės	51
IŠVADOS	56
SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS	58
LITERATŪRA	59
ANOTACIJA	63
ANNOTATION	63
SANTRAUKA	65
SUMMARY	66
PRIEDAI	68

LENTELĒS

Lentelē 1. Saviraiškos, savirealizācijas galimību svarba tīriamojē organizacijē	32
Lentelē 2. Respondentū atsakymai ī klausimā apie procedūru svarstyti vīdāus darbo ginčus reikalingumā	37
Lentelē 3. Atsakymai ī klausimā „Kaip manote, ar Jūsū organizacijē turētū būti skiriamas didesnis dėmesys personalo motyvavimui?“	51

PAVEIKSLAI

Pav. 1 Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)	30
Pav. 2 Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais)	31
Pav. 3 Motyvavimo priemonių reikšmingumo vertinimas balais (vidurkiai)	34
Pav. 4 Respondentų nuomonė apie darbo turinio įtaką jų motyvacijai	36
Pav. 5 Respondentų nuomonė apie bausmių darbe poveikį	38
Pav. 6 Respondentų nuomonė apie teigiamą pastiprinimą motyvavimo procese	39
Pav. 7 Motyvavimo priemonių vertinimas (5-labai svarbu, 1-nesvarbu)	40
Pav. 8 Respondentų nuomonė apie viešojo sektoriaus pranašumų svarbą jiems	43
Pav. 9 Respondentų nuomonė apie atlyginimo ir darbo rezultatų sąsają	44
Pav. 10 Respondentų nuomone pirmas pagal svarbumą motyvuojantis veiksnys	47
Pav. 11 Respondentų nuomone antras pagal svarbumą motyvuojantis veiksnys	47
Pav. 12 Respondentų nuomone trečias pagal svarbumą motyvuojantis veiksnys	48
Pav. 13 Respondentų nuomone ketvirtas pagal svarbumą motyvuojantis veiksnys	49
Pav. 14 Respondentų nuomone penktas pagal svarbumą motyvuojantis veiksnys.....	50

IVADAS

Temos aktualumas. Žmoniškieji ištekliai šių laikų organizacijose tampa svarbiausiu konkurencingumo garantu. Motyvuoti ir kūrybingi darbuotojai gali nulemti organizacijos sėkmę, todėl vis didesnis dėmesys yra skiriamas personalo motyvacijai ir motyvavimo problemoms.

Valstybė ir kultūra yra neatsiejamos. Kultūra turi didelės reikšmės visuomenei, jos mentaliteto formavimuisi. Kultūros sritis yra svarbi visuomenės tobulėjimui, naujų patirčių bei žinių įsisavinimui, asmens dvasinio tobulėjimo poreikiams, bendram Valstybės kultūros lygio kėlimui. Kultūros sektoriuje nėra didesnių finansinių galimybių motyvuoti, skatinti darbuotojus materialinėmis priemonėmis, todėl iškyla būtinybė ieškoti mažiau finansinių išteklių reikalaujančių motyvavimo būdų, kurie paskatintų tobulėti personalą ir visą organizaciją. Tokiose kultūros įstaigose kaip operos ar muzikiniai teatrai dirba labai įvairių profesijų žmonės: nuo dirigentų iki administracinio personalo. Našiam, produktyviam darbui juos gali skatinti visai skirtingi motyvai, todėl reikia ieškoti būdų kaip sukurti vieningą motyvavimo sistemą, tinkamą visai organizacijai.

Temos naujumas. Šiais laikais personalo motyvacijai ir motyvavimui yra skiriamas didelis dėmesys, ypač verslo organizacijose, kuriose siekiama didinti darbuotojų motyvaciją, norint sėkmingai konkuruoti ir gauti kuo didesnę pelną. Pastaruoju metu nemažai tyrinėjami valstybės tarnybos motyvavimo aspektai Lietuvoje (apie tai rašė J. Palidaukaitė, L. Marcinkevičiūtė bei kiti mokslininkai). Tačiau būtent kultūros srityje žmoniškųjų išteklių valdymo problematika nėra plačiai išnagrinėta ir ištirta. Kultūros vadybos literatūroje, ypač parašytoje lietuvių autorių, daugiau dėmesio skiriama tokiems kultūros vadybos aspektams, kaip projektų valdymas, rinkodara, meno finansavimas. Todėl šis darbas – tai bandymas bent iš dalies užpildyti šią spragą ir ištirti vienos iš valstybės finansuojamų kultūros įstaigų (pasirinktas Klaipėdos valstybinio muzikinio teatro atvejis) personalo motyvavimo sistemą.

Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras nėra tipiška kultūros įstaiga. Teatras vienija įvairių meno sričių profesionalus, yra vienintelis tokio pobūdžio teatras Vakarų Lietuvos regione. Tai yra daugiausiai darbuotojų turinti kultūros organizacija Klaipėdoje. Šis teatras pasižymi spektaklių muzikos žanrų įvairove, polinkiu eksperimentuoti, ieškoti naujų kūrybinių spalvų. Todėl ir teatro personalas yra gana įvairialypis, tiek specialybių, tiek išsilavinimo, tiek patirties atžvilgiu.

Šiuo tyrimu siekiama išsiaiškinti ir numatyti, kokiomis didelių finansinių išteklių nereikalaujančiomis motyvavimo priemonėmis galima būtų efektyviausiai padidinti Klaipėdos valstybinio muzikinio teatro darbuotojų motyvaciją, pasitenkinimą darbu, paskatinti jų kūrybingumą ir iniciatyvą. Kadangi šiais laikais kvalifikuoti darbuotojai turi pasirinkimo galimybių ir privačiame sektoriuje, ir užsienio šalyse, tiriamajam teatrui itin svarbu patobulinti personalo motyvavimą ir

daugiau atsižvelgti į darbuotojų poreikius bei lūkesčius, siejamus su darbine veikla. Nekreipiant dėmesio į personalo motyvavimą, negerinant, netobulinant motyvavimo sistemos, organizacija rizikuoja prarasti geriausius, labiausiai kvalifikuotus darbuotojus.

Tyrimo problema – kaip turint labai nedideles, ribotas finansines galimybes tinkamai ir veiksmingai motyvuoti darbuotojus. Kaip pritraukti ir išlaikyti aukštos kvalifikacijos kultūros įstaigų darbuotojus, gabius menininkus valstybinėse kultūros įstaigose, neišgalint juos motyvuoti finansiniais metodais. Kokiomis motyvavimo priemonėmis ir būdais besiremianti motyvavimo sistema šiuo metu būtų efektyviausia ir skatintų darbuotojus tobulėti, siekti aukštų rezultatų.

Tyrimo objektas – personalo motyvavimo sistema Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre.

Tyrimo tikslas: ištirti personalo motyvacijos ypatybes Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre ir pateikti pagrindines motyvavimo tobulinimo kryptis.

Uždaviniai:

1. Išnagrinėti ir susisteminti teorinę medžiagą, pateikti literatūros šaltinių analizę nagrinėjama tema;
2. Ištirti ir nustatyti tiriamosios organizacijos personalo poreikius, lūkesčius, susijusius su darbine veikla, veiklos motyvus, labiausiai motyvuojančius veiksniai;
3. Įvertinti esamą padėtį, ribotas finansines galimybes ir prognozuoti, kokie motyvavimo būdai ir priemonės būtų efektyviausi esamų darbuotojų motyvacijai didinti;
4. Pateikti pasiūlymų ir rekomendacijų, kaip patobulinti personalo motyvavimą pasižyminčiai tam tikra darbo specifika tiriamajai kultūros įstaigai.

Remiantis tuo, kad tiriamoji organizacija turi ribotas galimybes skatinti savo darbuotojus finansiškai, bei tuo, jog organizacijai būdingas gana konservatyvus valdymas, yra iškeliamą hipotezė: tikėtina, kad galbūt šiuo metu tiriamojoje organizacijoje personalo motyvavimui skiriama nepakankamai dėmesio. Ši hipotezė bus patvirtinta arba paneigta atlikus empirinį tyrimą Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų apžvalga, anketinė apklausa, interviu.

Remiantis tyrimo rezultatais ir pateiktomis rekomendacijomis bei siūlymais, tiriamoji organizacija galėtų patobulinti savo darbuotojų motyvavimą.

1. MOTYVACIJOS IR MOTYVAVIMO ESMINIAI BRUOŽAI

1.1 *Motyvacijos samprata*

Kiekvienas individas yra unikalus ir produktyviam darbui jį gali paskatinti skirtingi poveikio būdai, skirtingos motyvavimo priemonės. Jau nuo seniausių laikų buvo naudojamos įvairios skatinimo priemonės: prievarta, fizinės bausmės, materialiniai ir moraliniai paskatinimai. Senovės graikų filosofas Platonas garsiajame savo veikale „Valstybė“ siūlė pagerbti, apdovanoti ir suteikti privilegijų nusipelnusiems kariams. Tačiau terminas „motyvacija“ atsirado palyginti neseniai – tik apie dvidešimtuosius XX a. metus. Dėl termino „motyvacija“ autorystės varžosi du marketingo ir reklamos specialistai Ernest Dichter ir Louis Cheskin, kurių nuomone motyvacijos mokslas ir jo metodai siekia paaiškinti realias pirkėjų elgesio priežastis (Bučiūnienė, 1996). Taigi pradinė motyvacijos samprata atsirado ekonomikos, tiksliau marketingo (kuris dar nebuvo taip vadinamas), srityje ir reiškė visumą veiksnių, lemiančių vartotojų elgesį. Vėliau, paskatinti organizacijų, siekusių sėkmingiau valdyti žmogiškuosius išteklius, motyvacijos problemų nagrinėjimo ėmėsi darbo psichologai ir sociologai.

Žmogaus sąveiką su jo darbu, užimamomis pareigomis, pasitenkinimą darbe lemia labai daug įvairių aspektų, kuriuos tyrinėja įvairios mokslo šakos: vadyba, sociologija, psichologija, ekonomika, politika, antropologija bei kitos mokslo disciplinos. Bučiūnienė (1996) teigia, kad darbo motyvaciją, darbuotojų elgesį darbe lemia:

1. pats individas, jo amžius, darbo stažas, gabumai, profesinis pasiruošimas, auklėjimas, šeima, bei kiti veiksniai, susiję su pačiu darbuotoju ir jo asmenybe;
2. darbo grupė, sudaryta iš bendradarbių, atliekančių tarpusavyje daugiau ar mažiau susijusias užduotis;
3. organizacija, savo kultūra ir bendrais tikslais vienijanti darbuotojus;
4. visuomenė arba socialinė, ekonominė, technologinė ir ekologinė aplinka, veikianti su darbuotojo motyvavimu susijusius procesus.

Motyvacijos terminas yra kilęs iš žodžio motyvas; lotyniškas žodis „motivus“ reiškia „sąlygojantis judesį“. Motyvas – tai vidinė paskata, akstinas, priežastis, skatinanti žmogų veikti. Stankevičienė ir Lobanova (2006) motyvą apibrėžia kaip veiksmo priežastį, kylančią dėl asmenybės sąveikos su objektu, patenkinančiu jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus. Skirtingi darbuotojai gali turėti skirtingų motyvų, skatinančių produktyviai dirbti ir siekti aukštų darbo rezultatų, todėl egzistuoja labai didelė motyvų įvairovė. Motyvai, kaip veiklos priežastis, yra susiję su asmens poreikiu

patenkinimu. Poreikis dažniausiai apibrėžiamas kaip vidinė būseną, įtampa jaučiant ko nors stoką ar trūkumą.

Darbinėje veikloje motyvai gali reikštis sąmoningai arba nesąmoningai. Galima sąmoningai veikti siekiant pripažinimo, aukštų pareigų, tačiau tikrosios tokios veiklos priežastys dažnai yra paslėptos ir todėl pasireiškia nesąmoningai (Gražulis, 2005). Darbuotojo elgsenai įtakos gali turėti ne vienas, o keli motyvai. Motyvų, kuriais grindžiamas asmens elgesys ir veikla, visuma sudaro darbuotojo motyvacijos branduolį. Kasdieninės darbinės veiklos motyvacijos branduolyje galima išskirti aprūpinimo, pripažinimo ir prestižo motyvus (Stankevičienė, Lobanova, 2006). Aprūpinimo motyvas pasireiškia tuo, jog kiekvienas individas nori, dirbdamas ir gaudamas atlygį už darbą, užsitikrinti savo ir savo šeimos materialinę gerovę. Pripažinimo motyvai susiję su individo siekiu realizuoti save darbe ir surasti savo vietą organizacijos sistemoje. Prestižo motyvai susiję su komfortiška darbo aplinka bei sąlygomis, asmens socialinio vaidmens raiška. Motyvai yra tarsi vidinis variklis, skatinantis žmogų veikti ir siekti tam tikrų tikslų.

Egzistuoja daug ir įvairių motyvacijos sąvokos apibrėžimų. Psichologijos žodyne pateikiamas toks motyvacijos apibrėžimas: motyvacija – elgesio, veiksmų, veiklos skatinimo procesas, kurį sukelia įvairūs motyvai; motyvų visuma (Psichologijos žodynas, 1993). Pasak Gražulio (2005), vadyboje motyvacijos sąvoka reiškia psichologinę asmens būseną, lemiančią jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti siekiant tam tikro tikslo. „Enciklopedija „Britannica“ žodį „motyvacija“ apibrėžia kaip galią, veikiančią asmenį iš išorės arba kylančią iš jo paties ir lemiančią vienokią ar kitokią asmens elgseną“ (Masiulis, Sudnickas, 2007, p. 241).

Motyvacijos tyrinėtojai ieškojo ir iki šiol ieško labiausiai tiesią atspindinčių atsakymų į klausimus: kas motyvuoja darbuotojus, kuo motyvuoja ir kas verčia juos veikti. Mokslininkų sukurtos motyvacinės teorijos siekia išsiaiškinti žmonių motyvus, jų tikslus bei poreikius. Šiuolaikinės motyvacinės teorijos skiriamos į dvi pagrindines kryptis: poreikių (turinio) ir proceso motyvacinės teorijas.

Šiame magistro darbe remiantis motyvacinėmis teorijomis, teorinėmis įžvalgomis bus bandoma iširti, kokie motyvai, poreikiai, siekiai skatina kultūros srities (Klaipėdos valstybinio muzikinio teatro) darbuotojus veikti, ko jie tikisi ir norėtų gauti iš savo darbo, ir kas juos paskatintų vykdant savo darbinės pareigas skirti daugiau pastangų ir dėmesio.

1.2 Pagrindinės motyvacijos teorijos

Personalo motyvacija yra nuolat kintantis, sudėtingas reiškiny, kuris priklauso nuo daugelio įvairių aplinkybių bei išorinių veiksnių. Daug mokslininkų tyrinėjo darbo motyvacijos ir

motyvavimo problemas, tačiau iki šiol nėra sukurtos vienos, visuotinai pripažintos motyvacijos teorijos. Tai rodo motyvacijos reiškinių sudėtingumą ir ribotą galimybę pateikti vienintelį teisingą atsakymą, kaip geriausiai motyvuoti personalą. Nors ir nėra universalios motyvacijos teorijos, egzistuojanti motyvacijos teorijų įvairovė leidžia geriau suvokti motyvacijos problemas ir pasirinkti tinkamesnius motyvavimo būdus bei priemones.

Šiuolaikiniai motyvacijos požiūriai, motyvacinės teorijos, skirtingų autorių yra klasifikuojamos įvairiai (pvz., F. Landy ir W. Beckeris motyvacijos teorijas suskirsto į penkias kategorijas). Šiame darbe vadovaujamesi tokia klasifikacija, kuri šiuolaikines motyvacijos teorijas suskirsto į dvi pagrindines kryptis:

- poreikių (turinio) teorijos;
- proceso teorijos.

Pirmajame šio poskyrio skyrelyje bus plačiau aptariamos ir analizuojamos poreikių arba turinio motyvacinės teorijos, kurios remiasi žmogaus poreikių identifikavimu. Poreikių motyvacinėms teorijoms yra priskiriamos: A. Maslowo poreikių hierarchijos teorija, F. Herzbergo dviejų veiksnių teorija, D. C. McCellando poreikių teorija, taip pat C. Alderferio poreikių hierarchija. Poreikių teorijose yra išryškunami žmonių poreikiai, nagrinėjami asmeniniai stimulai, tikslai, kurių žmonės siekia norėdami patenkinti savo poreikius (Sakalas, Šilingienė, 2000). Palyginus su proceso motyvacinėmis teorijomis, poreikių teorijos yra gana statiškos, jos leidžia nustatyti poreikių prigimtį, poreikių struktūros principus. Proceso teorijos pasižymi didesniu dinamiškumu, nes jose bandoma nustatyti konkrečius personalo elgsenos principus bei priežastis. Proceso motyvacijos teorijų grupei galima priskirti: V. Vroomo sukurtą vilčių (lūkesčių) teoriją, teisingumo teoriją, tikslų iškėlimo ir pastiprinimo teorijas. Šios motyvacijos teorijos bus aptariamos antrajame šio poskyrio skyrelyje.

1.2.1 Poreikių motyvacinės teorijos

Abrahamo Maslow poreikių hierarchija yra viena iš ankstyviausių ir garsiausių motyvacijos teorijų. Savo sukurtą poreikių hierarchijos modelį mokslininkas išdėstė knygoje „Motyvacija ir asmenybė“ 1954 metais. Maslow pirmasis išskyrė veikti skatinančius poreikius ir suskirstė juos į hierarchinę piramidę, kurioje svarbiausi poreikiai išdėstyti kylančia tvarka. Atlikęs daugybę tyrimų ir surinkęs reikiamos sociologinės medžiagos, Maslow nustatė, kad žmonės dirbti, imtis veiklos skatina noras patenkinti savo poreikius (Zakarevičius, 2002).

Mokslininkas žmonėms būdingus poreikius suskirstė į penkias grupes. Pačią žemiausią vietą poreikių piramidėje užima fiziologiniai poreikiai: maistas, vanduo, oras, miegas, apranga ir kt. Nepatenkinus šių pirminių, gyvybiškai būtinų poreikių, nėra pagrindo tenkinti aukštesnių poreikių,

kadangi, pasak Maslow, žmogaus poreikiai yra griežtai hierarchiniai. Antrąjį piramidės laiptelį sudaro saugumo poreikiai, kuriuos sudaro: saugumas, stabilumas, laisvė nuo baimės, nerimo ir chaoso, struktūros, tvarkos, įstatymų, ribų, stipraus užtarėjo poreikis (Maslow, 2006). Saugumo ir stabilumo poreikių patenkinimas sumažina baimę, nerimą ir chaosą žmogaus gyvenime ir tada jis gali siekti aukštesnių poreikių patenkinimo. Trečiasis poreikių hierarchijos lygmuo – meilės ir priklausomybės poreikis, arba socialiniai poreikiai. Siekiant patenkinti šio lygmens poreikius labai svarbus bendravimas, santykiai su kitais žmonėmis, dalyvavimas grupinėje veikloje. Šiame lygmenyje išryškėja poreikis priklausyti tam tikrai bendrijai, socialiniam sluoksniui, meilės, artumo, draugystės poreikis.

Vieną iš aukščiausiųjų – ketvirtąjį – poreikių hierarchijos laiptelį sudaro pagarbos poreikiai (savigarbos ir įvertinimo poreikiai). „Visi žmonės mūsų visuomenėje (išskyrus negausius patologinius atvejus) jaučia pastovaus, tvirtai pagrįsto, paprastai aukšto jų vertinimo poreikį ar troškimą, taip pat savigarbos, savęs vertinimo bei kitų rodomos pagarbos poreikį.“ (Maslow, 2006, p.76). Individas siekia aplinkinių teigiamo vertinimo, pagarbos ir asmeninių nuopelnų pripažinimo. Savęs vertinimo poreikio patenkinimas didina žmogaus pasitikėjimą savimi, savo vertės, naudingumo visuomenėje suvokimą.

Pačioje aukščiausioje poreikių piramidės vietoje Maslow iškėlė saviraiškos (savęs aktualizavimo) poreikį, kuris pasireiškia naujų žinių, prasmingos saviraiškos siekimu. Šis poreikis išreiškia žmogaus siekį bei norą vystyti savo sugebėjimus, talentus, užsiimti tokia prasminga veikla, kuri jam individualiai tinka, dirbti tokį darbą, kuriam jis yra skirtas. Tik patenkinus visus kitus poreikius darbuotojai tampa motyvuojami saviraiškos poreikio, ir tik tada jie pradeda ieškoti savo darbo prasmės, galimybių tobulėti bei naujos atsakomybės (Stoner ir kt., 2000).

Savęs aktualizavimo koncepcija, siekianti aprėpti aukščiausių žmogaus poreikių lygmenį, buvo labai svarbi Maslow poreikių hierarchijos teorijos dalis. Šiuo terminu mokslininkas nusakė žmogaus troškimą realizuoti savo potencialą, išreikšti save per sau tinkamą ir prasmingą veiklą. Kadangi kiekvienas individas gali siekti, trokšti ir suvokti skirtingai, todėl kiekvienu atveju savęs aktualizavimo poreikio patenkinimo forma bus skirtinga. Pasak Maslow (2006, p. 78), „vieno individo atveju ji gali reikštis kaip troškimas būti idealia motina, kito – sportininku, trečias galbūt patenkins šį poreikį tapydamas arba išradinėdamas. Šiame lygmenyje individualūs skirtumai didžiausi“. Savęs aktualizavimas – aukščiausias Maslow išskirtas poreikis – negali būti iki galo pasiektas, tai žmogaus gyvenimo tikslas ir siekiamybė, kuri suteikia žmogaus darbui ar veiklai prasmę.

Nepatenkinti poreikiai yra motyvacijos šaltinis, kai jie yra patenkinami, motyvuoti pradeda aukščiau poreikių hierarchijoje esantys poreikiai. Daugumai žmonių yra būdingas siekis kilti poreikių hierarchijos laipteliais į viršų ir siekti aukštesnio poreikių patenkinimo. Darbuotojų,

patenkinusių savo pagrindinius poreikius, veikla yra efektyvesnė, nes jie gali sutelkti visą dėmesį į savo darbinę veiklą ir nebegalvoti apie savo pagrindinių poreikių tenkinimą.

Maslow motyvacijos teorija susilaukė ir kai kurių mokslininkų kritikos dėl nepakankamo išsamumo atsakant į kai kuriuos klausimus. Buvo suabejota dėl poreikių, ypač aukštesnio lygio poreikių, kilmės. Oponentams iškilo neaiškumų ir klausimų iš kur ir kaip atsiranda aukštesnio lygio poreikiai. Vienu iš Maslow teorijos trūkumu laikoma tai, kad yra sunku paaiškinti darbuotojų demotivaciją, kadangi pasiekus kažkurį poreikių hierarchinės piramidės lygį kelias atgal nėra numatytas. Iš lietuvių autorių, rašiusių personalo valdymo bei motyvavimo klausimais, Maslow teoriją sukritikavo Algimantas Sakalas, teigdamas, kad ši teorija tinkama ekonomiškam žmogui, bet visai netinka idealistui (Sakalas, Šilingienė, 2000).

Vėlesni autoriai, poreikių motyvacijos teorijų šalininkai, remėsi Maslow motyvacijos teorija, ją modifikavo, papildė, pateikė kitokias poreikių klasifikacijas.

Tyrimo autorės manymu ši teorija, nors ir sukurta daugiau nei prieš pusę amžiaus, nėra praradusi aktualumo. Galima daryti prielaidą, kad Maslow išskirti saviraiškos poreikiai turėtų būti svarbūs meno kūrėjų kolektyve. Tiriamosios organizacijos, Klaipėdos valstybinio muzikinio teatro, meninių kolektyvą sudaro kūrybiniai darbuotojai: solistai vokalistai, choro, baleto artistai, orkestro muzikantai, dirigentai, režisieriai, dailininkai, kuriuos vienija bendras tikslas: sukurti ir pateikti publikai aukšto meninio lygio produktą – spektaklį. Todėl saviraiškos poreikiai, savo meninių gabumų, kūrybinio potencialo atskleidimas ir panaudojimas neturėtų būti nustumti į antrą planą. Ši prielaida bus tikslinama atlikus empirinį tyrimą tiriamojame organizacijoje.

Kitą žinomą poreikių motyvacijos teoriją sukūrė Frederikas Herzbergas. Jo sukurta dviejų veiksnių motyvavimo teorija taip pat yra pagrįsta A. Maslow poreikių hierarchija. XX a. šeštojo dešimtmečio pabaigoje F. Herzbergas su savo kolegomis apklausė 200 inžinierių ir buhalterių, siekdamas iširti pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbe priežastis. Jis nustatė veiksnius, kurie lemia pasitenkinimą arba nepasitenkinimą savo darbu. Remdamasis šiuo tyrimu mokslininkas padarė išvadą, jog pasitenkinimą ar nepasitenkinimą darbu lemia dvi skirtingos veiksnių grupės, todėl ši teorija įgavo dviejų veiksnių teorijos pavadinimą (Stoner ir kt. 2000). Autorius išskyrė higieninius ir motyvacinius veiksnius.

Higieniniai veiksniai – tai veiksniai, kurie išsaukia nepasitenkinimą, jei jiems neskiriamas dėmesys. Tačiau ir teigiamas šių veiksnių vertinimas nesukelia didelio pasitenkinimo, tiesiog dingsta nepasitenkinimo šaltinis. Prie higieninių veiksnių priskiriami: darbo užmokestis, darbo sąlygos, santykiai su kolegomis ir vadovu, vadovavimas, kontrolės lygis, organizacijos politika. Higieninių veiksnių nebuvimas ar nepakankamas jų turėjimas demotivuoja personalą, todėl labai svarbu jiems skirti pakankamai dėmesio.

Motyvaciniai veiksniai, skirtingai nei higieniniai veiksniai, tiesiogiai motyvuoja darbuotojus ir skatina juos geriau dirbti. Motyvaciniai veiksniai – tai laimėjimai, pripažinimas, atsakomybė, paaukštinimo galimybės – visa, kas susiję su darbo turiniu ir atsilyginimu už darbo rezultatus (Stoner ir kt. 2000). Šie pasitenkinimą skatinantys veiksniai buvo pavadinti motyvatoriais. Tačiau, norint pasiekti gerų rezultatų ir sulaukti efektyvaus darbo organizacijoje, pirmiausia turi būti užtikrinami visi higieniniai veiksniai, o po to galima naudoti motyvacinius veiksnius, kurie padidintų darbuotojų motyvaciją.

A. Maslow ir F. Herzbergo motyvacijos teorijos turi panašumų, kadangi abi pripažįsta žmogaus poreikų įvairovę, tačiau svarbus skirtumas tarp Maslow ir Herzbergo teorijų yra tas, kad „Herzbergo poreikiai yra orientuoti į darbo aplinką ir atspindi, ko darbuotojas tikisi iš savo darbo, o Maslow poreikių sistema atpindi visus poreikius, kuriuos žmogus turi savo asmeniniame gyvenime“ (Masiulis, Sudnickas, 2007, p. 245).

Herzbergo motyvavimo teorija turėjo įtakos darbo praturtinimo judėjimui, kuris siekė suteikti darbuotojams daugiau atsakomybės ir laisvės priimant sprendimus. Darbo praturtinimo programose buvo siekiama išplėsti darbuotojų užduotis suteikiant jiems įvairesnių, papildomų užduočių, kurios galėtų sumažinti darbo monotoniją, rutinines operacijas. Darbo praturtinimo programų diegimo organizacijose tikslas buvo suteikti darbuotojams didesnę pasitenkinimą savo darbu.

Dviejų veiksnių motyvavimo teorija, kaip ir kitos motyvacinės teorijos, susilaukė nemažai kritikos. Šios teorijos kritikai suabejojo dėl ribotų jos pritaikymo galimybių, taip pat dėl tyrimo metodo. Kadangi žmonės yra skirtingi, ne visiems tinka vienodas higieninių ir motyvacinių veiksnių suskirstymas, pvz., darbo užmokestis, priskiriamas prie higieninių veiksnių, gali būti naudojamas tiesioginiam darbuotojų motyvavimui (Sakalas, Šilingienė, 2000). Vis dėlto, pasak Gražulio (2005), nemažai garsių organizacijų, tokių kaip „IBM“, „American Airlines“ ir kt. pasiekė aukštų rezultatų taikydamos F. Herzbergo motyvavimo teoriją savo darbuotojams motyvuoti.

Dar vienos turinio motyvacinės teorijos autorius, Harvardo universiteto profesorius Davidas McClellandas, padarė nemažą įtaką žmogaus poreikių sistemos klasifikavimui. Jis atliko tyrimus, kuriais remdamasis nustatė tris asmens elgesį lemiančius aukštesnio lygio poreikius. Mokslininkas išskyrė:

1. Valdžios poreikį;
2. Laimėjimų, pasiekimų (sėkmės) poreikį;
3. Narystės, bendrumo (priklausymo grupei) poreikį.

D. McClellando išskirtas valdžios poreikis – tai individo noras arba siekis turėti įtakos kitiems žmonėms bei įvykių raidai. Pasižymintiems aukštu valdžios poreikiu žmonėms patinka vadovauti, jie siekia daryti įtaką kitiems, teikia pirmenybę konkurencingoms situacijoms (Robbins,

2003). Turintys valdžios poreikį žmonės paprastai yra energingi, aktyvūs, trokšta dominuoti, dažnai būna geri oratoriai.

Laimėjimų, pasiekimų (sėkmės) poreikis yra susijęs su valdžios poreikiu. Laimėjimų poreikis gali būti apibūdinamas kaip troškimas nenusileisti, pranokti, siekimas sėkmingai atlikti net ir sudėtingus bei rizikingus darbus ir pasiekti gerų rezultatų. Darbuotojus, kurie pasižymi stipriu laimėjimų poreikiu, galima skatinti paskiriant jiems sudėtingas, rizikingas ir intriguojančias užduotis, patikint daugiau atsakomybės sprendžiant problemas. Egzistuoja tiesioginis ryšys tarp laimėjimų poreikio bei darbo rezultatyvumo.

Narystės arba bendrumo poreikis – tai noras bendrauti, palaikyti tarpasmeninius ryšius, siekis būti grupės nariu. Šis poreikis galėtų atitikti A. Maslow išskirtus socialinius poreikius. Žmonėms, pasižymintiems stipriu bendrumo poreikiu, tinkamas darbas grupėse, kur reikia aktyviai bendrauti su kitais žmonėmis, todėl vadovai turėtų palaikyti palankią bendravimui atmosferą.

Pagal šią teoriją vadovai gali sustiprinti savo darbuotojų motyvaciją „sukurdami tam tinkamą darbo aplinką, suteikdami savo pavaldiniams šiek tiek daugiau savarankiškumo, padidindami jų atsakomybę ir autonomiją, skirdami vis sudėtingesnes ir labiau intriguojančias užduotis, pagirdami juos ir apdovanodami už gerus darbo rezultatus“ (Stoner ir kt. 2000, p. 443).

Psichologo Claytono Alderferio sukurta ERG (Existence/Relatedness/Growth) teorija poreikų hierarchine struktūra yra panaši į Maslow poreikių hierarchijos principus, tačiau ši teorija nuo Maslow teorijos skiriasi dviem pagrindiniais aspektais. Pirma, Alderferis išskyrė tik tris poreikių grupes: egzistencijos, santykių ir augimo. Kitas aspektas, kuriuo ERG teorija skiriasi nuo Maslow teorijos, yra tai, kad Alderferis, skirtingai nei Maslow, pripažįsta, kad vienu metu žmogų gali motyvuoti keli skirtingi poreikiai. Alderferis nepripažino griežtos ir nuoseklios poreikių sekos, eiliškumo, kuris dominuoja Maslow motyvacinėje teorijoje. Alderferis pabrėžė, kad jei nėra patenkinami aukštesnio lygio poreikiai, žmogus vėl atsigręžia į žemesnius poreikius, nors jie jau buvo patenkinti (Stoner ir kt. 2000).

Apibendrinant poreikių (turinio) motyvacinės teorijas, galima teigti, jog šios krypties motyvacijos tyrinėtojai akcentuoja motyvacijos turinį, veiklos motyvus bei poreikius. Nors skirtingi autoriai pateikia įvairias žmogaus poreikių klasifikacijas, išryškina didesnę vienų ar kitų poreikių svarbą, tačiau visi šios krypties motyvacijos teorijų kūrėjai pripažįsta, kad būtent poreikiai yra žmonių veikimo varomoji jėga.

1.2.2 Proceso motyvacinės teorijos

Motyvacinės proceso teorijos nepaneigia poreikių, tačiau akcentuoja kitus aspektus, nulemiančius individo elgseną tam tikrose situacijose. Šios krypties teorijose yra remiamasi prielaida, kad žmogaus elgsena yra jo suvokimo ir laukimo, susijusio su situacija ir galimomis jo pasirinkto elgesio pasekmėmis, funkcija (Bučiūnienė, 1996). Poreikų motyvacijos teorijose buvo siekiama išsiaiškinti, kodėl atsiranda motyvacija ir kas ją sąlygoja. Tuo tarpu procesinės motyvacijos teorijos stengiasi paaiškinti, kaip veikia pats motyvacinis procesas ir akcentuoja tikslo siekimo motyvų svarbą.

Psichologas Victoras Vroomas 1964 metais išdėstė vilčių teoriją, kurią vėliau išplėtojo kiti mokslininkai (E. Lawleris, L. Porteris). Ši teorija teigia, kad žmogaus elgesį organizacijoje lemia individo ir aplinkos veiksnių derinys; individai, priimdami sąmoningą sprendimą, pasirenka tokia elgesio alternatyvą, kuri jų manymu padės pasiekti norimą rezultatą (Stoner ir kt. 2000). Kiekvieno žmogaus elgseną ir pasirinkimus nulemia jo lūkesčiai. Pagal šią teoriją darbuotojų motyvaciją lemia trys pagrindiniai veiksniai arba faktoriai:

- Valentingumas;
- Instrumentalumas;
- Viltys (lūkesčiai).

Valentingumas – tai faktorius, kurį galima apibrėžti kaip suvoktą rezultato vertę arba reikšmę. Tas pats konkretus dalykas vienam žmogui gali turėti didesnę vertę, kitam – mažesnę. Todėl valentingumas suvokiamas kaip būsimo rezultato patrauklumas. Jei valentingumas yra žemas, tai ir motyvacija bus silpna.

Instrumentalumas – darbo rezultato ir pageidaujamo atlygio ryšys. Darbuotojai turi tikėti, kad egzistuoja ryšys tarp efektyvaus darbo proceso ir teigiamų rezultatų, t. y. atitinkamo atlygio. Šie lūkesčiai turi įtakos darbuotojų sprendimams kokią elgesį pasirinkti.

Trečiasis motyvaciją lemiantis veiksnys yra viltys arba lūkesčiai. Šis veiksnys suvokiamas kaip teigiamas pastangų ir darbo rezultato santykis, tikėjimas, kad įdėtos pastangos atneš sėkmę. Jei darbuotojas netikės, kad jo pastangos gali padėti pasiekti norimą rezultatą, jis nebus motyvuotas.

Vilčių (lūkesčių) teorijoje visi trys veiksniai yra labai svarbūs ir kiekvienas iš jų turi įtakos motyvacijai. Šios teorijos esmė gali būti išreikšta matematine formule, kurioje motyvacija yra lygi trijų aptartų veiksnių sandaugai. Todėl pakanka vienam faktoriui būti lygiam nuliui, kad sandaugos rezultatas, t. y. motyvacija, taip pat būtų lygus nuliui (Bučiūnienė, 1996). Ši teorija

orientuoja organizacijų vadovus, kad personalo motyvavimo procese vienu metu reikia kreipti dėmesį į daugelį dalykų.

Proceso motyvacinėse teorijose yra svarbi atlyginimo sąvoka. Ši sąvoka yra suvokiama plačiau ir apima ne tik tiesioginį finansinį atlygį už darbą, bet ir pasitenkinimą pasiekus gerų rezultatų, savigarbos jausmą ir kt. Vidinis atlyginimas – tai psichologinis atpildas, pasitenkinimo jausmas pasiekus tikslą ar lavinant savo sugebėjimus. Išorinį atlyginimą vadybos tyrinėtojas Stoner (Stoner ir kt. 2000) apibūdina kaip premijas, pagyrimus, paaukštinimus pareigose, kurie yra suteikiami per „agentą iš šalies“, pvz., darbo grupę ar viršininką.

Teisingumo arba lygybės teoriją, sukurtą psichologo J. S. Adams, galima apibūdinti kaip motyvacijos teoriją, kuri į pirmą vietą iškelia individo indėlio į savo darbą ir gaunamo atlygio santykį. Darbuotojų indėlių sudaro jo pastangos, atsidavimas darbui, įgūdžiai ir gebėjimai, patirtis, kompetencija, pasiaukojimas organizacijos tikslams bei kiti veiksniai. Gaunamas atlygis – tai ne tik tiesioginis atlyginimas, bet ir premijos, priedai, paskatinimai, paaukštinimas, lengvatos, pripažinimas, reputacija, pagarba, galimybė tobulėti. Robbins (2003) teigimu, pagal teisingumo teoriją darbuotojai pasveria tai, ką jie įdeda į konkrečią darbo situaciją (indėlių), ir tai, ką gauna (atlygį), o vėliau šį santykį palygina su kolegų indėlio ir atlygio santykiu. Jei darbuotojo indėlis atitinka gaunamą atlygį, ir šis santykis yra toks pats kaip ir kolegų, teigiama, jog egzistuoja teisingumas. Darbuotojus motyvuoja suvokimas, kad už jų pastangas bus tinkamai ir teisingai atlyginta. Pavyzdžiui, asmuo gali tikėtis paaukštinimo kaip savo įdėtų pastangų (įnašo) padedant pasiekti svarbių organizacinių tikslų rezultato (Mullins, 2005). Tačiau jei situacija darbuotojams pasirodo neteisinga, jie pastebi nelygybės apraiškų, kyla tam tikra įtampa ir gali sumažėti darbo produktyvumas, pasikeisti darbuotojo požiūris į darbą. Ši teorija pagrįsta tikėjimu, kad organizacijos ar institucijos atlyginimų ir nuobaudų sistema yra teisinga ir nešališka.

Suprantama, jog žmonės yra skirtingi, todėl gali subjektyviai, nevienodai suvokti indėlio ir atlygio santykį, teisingumą ir lygybę. Todėl siekiant motyvuoti darbuotojus svarbu sukurti aiškia skatinimo sistemą, teisingumo užtikrinimą, nepamirštant, kad žmonės linkę lyginti savo gaunamą atlygį su kitų darbuotojų, dirbančių tą patį darbą, atlygiu.

Tyrimo autorės manymu, teisingumo teorijos elementai, adaptuoti, pritaikyti prie šalies ir tyrinėjamo kultūros sektoriaus darbuotojų mentaliteto, ekonominių sąlygų, galėtų būti taikomi kultūros įstaigų personalo motyvavimui. Kultūros darbuotojai, kaip ir kitų sričių darbuotojai, tikisi, kad už jų įdėtas pastangas bus teisingai atlyginta (pvz., sukūręs pagrindinį vaidmenį operos spektaklyje operos solistas tikisi pripažinimo, pagarbos, finansinio atlygio).

Didžiausias šios teorijos taikymo sudėtingumas yra tai, kad visi darbuotojai tikisi teisingumo, lygybės, sąžiningo atlygio už savo darbinę veiklą, tačiau teisingumo suvokimas yra gana subjektyvus reiškinys.

Tikslų iškėlimo teorija – tai proceso motyvacinė teorija, akcentuojanti tikslų ir jų iškėlimo svarbą personalo valdymo procese. Psichologas E. Locke, tyrinėdamas sąveiką tarp darbuotojui iškeltų tikslų ir darbo efektyvumo, padėjo pagrindus šiai teorijai. Pagrindinė tikslų iškėlimo teorijos prielaida yra ta, kad žmonių tikslai ar siekiai atlieka svarbų vaidmenį nulemiant jų elgesį (Mullins, 2005). Ši teorija teigia, jog iškelti aiškūs, konkretūs tikslai padidina personalo motyvaciją ir darbo efektyvumą. Ambicingi, gana sudėtingi, tačiau pasiekiami tikslai motyvuoja labiau, nei lengvi tikslai. Svarbu tai, kad dėl tikslų formulavimo vyktų susitarimas tarp vadovo ir pavaldinio, o paties darbuotojo dalyvavimas jo tikslų nustatyme dar labiau padidina motyvaciją. Darbuotojams reikalingas stiprus grįžtamasis ryšys, kuris padėtų jiems geriau orientuotis tikslų siekimo procese.

Konkretūs, aiškai apibrėžti, išmatuojami tikslai turi daug didesnės įtakos personalo motyvacijai, nei abstraktūs, apibendrinti tikslai. Pasak Robbins (2003), tikslo konkretumas pats savaime veikia kaip vidinis stimulus. Ši teorija iškelia ir propaguoja idėją, jog tikslai ir jų siekimas yra galinga motyvuojanti jėga.

Tikslų iškėlimo teorija, sukurta Jungtinėse Amerijos Valstijose, labiausiai atspindi ir yra geriausiai pritaikyta JAV organizacijų personalo motyvavimui. Ši teorija atspindi amerikietišką kultūrą, šios šalies žmonių vertybes ir požiūrį į darbą.

Magistro darbo autorės nuomone, tikslų iškėlimo teorija galbūt labiau tinkama pelno siekiančioms organizacijos, tačiau viešojo sektoriaus kultūros ir meno įstaigose šios teorijos pritaikymo galimybės yra ribotos. Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras bei apskritai scenos meno kūrėjai kuria spektaklius, koncertus, kurių kokybę sudėtinga išmatuoti ir išreikšti skaitine išraiška. Teatro marketingo skyriui būtų galima iškelti tikslą išreklamuoti spektaklį ir parduoti tam tikrą bilietų skaičių, tačiau kūrybiniam personalui, menininkams motyvuoti, tyrimo autorės nuomone, ši teorija nėra itin tinkama. Kūrybiniai darbuotojai, meno atstovai dirba tokį darbą, kuris yra sunkiai apibrėžiamas, išmatuojamas, todėl tokio pobūdžio darbuotojams yra sudėtinga nustatyti aiškiai apibrėžtus ir išmatuojamus tikslus.

Dar viena reikšminga proceso motyvacinė teorija yra pastiprinimo teorija. Šioje teorijoje požiūris į motyvaciją išreiškiamas per „pasekmių dėsnį“, kuris teigia, kad individas linkęs kartoti teigiamų pasekmių susilaukusių elgesį, o neigiamas pasekmes sukėlusio elgesio stengiamasi vengti. Ši teorija yra siejama su profesoriumi F. Skinneriu, kuris iškėlė „pasekmių dėsnio“ idėją. Pasak Franken (2007), šios teorijos pagrindas yra galimybė radikaliai pakeisti elgesį. Pastiprinimo teorija aiškina asmens elgseną ateityje, kuri yra veikiami ankstesnio elgesio pasekmių. Jei pasekmės buvo teigiamos, atsižvelgus į jas tikėtina, kad individo elgesys kartosis, tačiau neigiamos pasekmės skatina pasirinkti kitokį elgesį. Remiantis pastiprinimo teorija, organizacijų vadovai gali tikėtis daryti įtaką ir pakeisti savo darbuotojų elgesį. Šavareikienės ir Dubino (2003, p. 60.) teigimu, „tinkamai parinktų paskatų

sistema motyvuoja darbuotojus – jų elgesys tampa dėsningai pasikartojantis.“ Pagal šią teoriją, motyvuotas asmuo – tai į paskatas dėsningai reaguojantis darbuotojas.

Siekiant pakeisti darbuotojo elgesį, reikia tikslingai pakeisti to elgesio pasekmes. Elgesio modifikavimas – tai pastiprinimo teorijos taikymas darbinėje veikloje. Egzistuoja keturi pagrindiniai elgesio modifikavimo metodai, kurie leistų modifikuoti elgesį reikiama kryptimi:

- teigimas pastiprinimas;
- mokymasis vengti;
- slopinimas;
- bausmė (Stoner ir kt. 2000).

Teigiamas pastiprinimas pasireiškia teigiamų pasekmių panaudojimu ir pageidaujamo elgesio paskatinimu. Mokymasis vengti – tai elgesio keitimas norint išvengti neigiamų, nepageidaujamų pasekmių. Trečiąjį modifikavimo metodą – slopinimą – galima apibūdinti kaip pastiprinimo nebuvimą, kol netinkamas elgesys nustojamas kartoti. Griežčiausias modifikavimo metodas yra bausmė, kurio metu taikomos neigiamos pasekmės siekiant sustabdyti nepageidaujamą elgesį.

Teigiamas pastiprinimas arba parama turi reikšmingos įtakos žmogaus elgsenai darbe ir yra geresnis modifikavimo metodas negu bausmė. Todėl vadovai neturėtų piknaudžiauti bausmėmis ir jas taikyti tik tokiose situacijose, kuriose kiti elgesio modifikavimo būdai nėra tinkami. Bausmės gali padėti tik sustabdyti netinkamą elgesį, o teigiamas pastiprinimas padidina darbuotojo motyvaciją.

Aptarus proceso motyvacijos teorijas, išryškėja, kad šios krypties teorijų autoriai daug dėmesio skyrė motyvacijos proceso analizei. Mokslininkai siekė surasti atsakymus į klausimus, kaip geriausia motyvuoti darbuotojus, į kokius pagrindinius veiksnius organizacijos vadovai turi atkreipti dėmesį siekdami padidinti savo pavaldinių motyvaciją.

Skirtingos motyvacijos teorijos magistro darbo teorinėje dalyje yra apžvelgiamos siekiant išsiaiškinti kurios, ar kurių teorijų pritaikymo galimybės yra didžiausios atliekant empirinį tyrimą pasirinktoje kultūros įstaigoje – Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre. Kadangi daugumą teorijų kūrė amerikiečiai, jose atsispindi amerikietiška kultūra ir mentalitetas. „Akivaizdžiausia šioms teorijoms būdinga amerikietiškoji savybė yra ta, kad stipriai pabrėžiamas individualizmas ir gyvenimo kokybės veiksniai“ (Marcinkevičiūtė, Petrauskienė, 2009, p. 64). Todėl būtų netikslinga šias teorijas taikyti beatodairiškai, derėtų atsižvelgti į mūsų šalies situaciją, ekonominę padėtį, galimybes, žmonių įsitikinimus, tradicijas ir kultūrą. Taip pat labai svarbu atsižvelgti į pačią tyrinjamą organizaciją, jos veiklos pobūdį, darbuotojų skaičių, jų išsilavinimą, propaguojamas bendras vertybes. Tiriant personalo motyvaciją negalima ignoruoti konkurencinės aplinkos poveikio, regiono, kurioje organizaciją veikia, darbo sąlygų. Visa tai tiesiogiai arba netiesiogiai gali daryti įtaką personalo motyvacijai.

Kadangi iki šiol nėra sukurtos vieningos, universalios, visoms organizacijoms tinkamos ir visuotinai pripažintos motyvacinės teorijos, tai kuriant šio magistro darbo tyrimo metodiką bus remiamasi ne viena, bet keliomis motyvacijos teorijomis.

1.3 Personalo motyvavimas organizacijos valdymo sistemoje

Terminas „motivation“ ir anglų, ir prancūzų kalboje nusako „tai, kas motyvuoja“. Pasak Bučiūnienės (1996), darbuotojų motyvavimas – tai poveikis darbuotojų motyvacijai, kurį sudaro energija, veikianti individo veiklą, metodai bei poveikio priemonės motyvacijai didinti. Motyvacijos ir motyvavimo sąvokas būtina skirti ir vartoti tikslingai. Motyvavimas gali būti apibrėžiamas kaip savęs ir kitų veiklos skatinimo procesas, siekiant asmeninių ar organizacijos tikslų (Sakalas, Šilingienė, 2000). Personalo motyvavimas yra ir organizacijos vadybos proceso sudėtinė dalis, apimanti poveikį arba įtakos darymą darbuotojų elgesiui, siekiant organizacijos tikslų.

Organizacijų veiklos sėkmę dažnai lemia sugebėjimas tinkamai atskleisti darbuotojų potencialą. Personalo motyvavimas tampa vis svarbesne bendros veiklos strategijos dalimi siekiant suvienyti darbuotojus bendriems tikslams. XX a. organizacijų valdyme paprastai buvo taikomos atskiros motyvavimo priemonės, tačiau šiuolaikinėje visuomenėje, „norint sukurti veiksmingą motyvavimo sistemą organizacijoje, neužtenka darbuotojų skatinimui naudoti atskiras motyvavimo priemones. Jos turi sudaryti vieningą sistemą, apimančią ir jungiančią visus pagrindinius personalo motyvavimo aspektus“ (Šilingienė, 2000, p. 255). Organizacijų motyvavimo sistemos turi motyvuoti darbuotojus našiam, rezultatyviam darbui, ir kartu patenkinti jų poreikius, lūkesčius ir viltis. Galima teigti, kad darbuotojų motyvavimas yra labai svarbus vadybos procese, nes jis daro įtaką personalo elgsenai.

Darbuotojų motyvavimas priklauso nuo daugelio veiksnių: nuo pačių darbuotojų, organizacijos, jos veiklos srities, sąlygų, laiko, išorinių aplinkybių bei kitų veiksnių. Kadangi tai nuolat kintantis, permanentinis procesas, neįmanoma surasti vienintelės, visam organizacijos gyvavimo laikotarpiui tinkamos motyvavimo sistemos, nes pasikeitus veikimo sąlygoms senieji metodai gali prarasti savo veiksmingumą. Motyvacijos teorijos, nauji požiūriai praplėčia motyvacijos suvokimą ir padeda ieškoti veiksmingiausių motyvavimo metodų.

Skirtingų tautų, kultūrų darbuotojai pasižymi skirtingomis vertybėmis, nuostatomis, todėl motyvavimo priemonės, tinkamos vienu šalių personalui, nebūtinai tiks kitose šalyse. Pasak Marcinkevičiūtės (2005), motyvavimas – daugialypis socialinis reiškinys ir sudėtinga veiklos sfera, ne tik glaudžiai siejama su visuomenės evoliucija, bet ir sąlygojama tautinės kultūros. Surasti efektyvias, tinkamiausias motyvavimo priemones nėra lengvas uždavinys.

Lietuvos viešojo ir privataus sektoriaus organizacijos, lyginant su ekonomiškai labiau išsivysčiusių Vakarų šalių organizacijomis, dar neturi sukaupusios didelio darbuotojų motyvavimo patyrimo. Norint sumažinti atotrūkį, pagerinti ekonominę situaciją būtina rasti būdų, kaip padidinti personalo motyvaciją ir kuo geriau išnaudoti darbuotojų gebėjimus, žinias, potencialą.

Marcinkevičiūtė (2003) teigia, jog motyvavimo esmę sudaro darbuotojų elgsenos ir veiklos kaita darbdavių norima linkme. Darbdaviai arba vadovai savo pavaldinių elgsenai gali daryti įtaką naudodami įvairius motyvavimo metodus. Organizacijos vadovo vaidmuo personalo motyvavimo procese yra labai svarbus. Vadovai turėtų stengtis išnaudoti kiekvieno darbuotojo galimybes, potencialą, taip pat jie turėtų suvokti, kad keičiantis darbo sąlygoms pavaldinių motyvai taip pat kinta. „Motyvacinės vadovų veiklos tikslas – laiku pastebėti ir įvertinti darbuotojų motyvų kaitą, renkantis motyvavimo sistemas“ (Marcinkevičiūtė, 2005, p. 246).

Galima teigti, kad susidomėjimas motyvacija ir personalo motyvavimu yra siejamas su organizacijos tikslų pasiekimu. Kuo labiau motyvuoti, kūrybingi ir suinteresuoti bus darbuotojai, tuo didesnė tikimybė, kad organizacija pasieks gerų rezultatų. Todėl, norint sėkmingai veikti konkurencingoje šiandieninėje aplinkoje, siekti išsikeltų organizacijos tikslų, reikia skirti nemažai dėmesio žmogiškųjų išteklių valdymo problematikai ir personalo motyvavimui.

Personalo motyvavimas svarbus visose organizacijose: tiek pelno siekiančiose įmonėse, tiek valstybinėse įstaigose. Ne išimtis ir kultūros įstaigos, kuriose, atsižvelgiant į šių įstaigų veiklos specifiškumą bei ribotas finansines galimybes, būtina ieškoti tinkamiausių motyvavimo metodų bei priemonių, kurios sudarytų veiksmingą motyvavimo sistemą.

1.4 Motyvuojantys veiksniai, darbuotojų motyvavimo metodai

Egzistuoja nemažai įvairių veiksnių, turinčių mažesnės ar didesnės įtakos personalo motyvacijai. Prie pagrindinių motyvacinių veiksnių galima priskirti darbo užmokestį, karjeros galimybes, darbo sąlygas, darbo turinį, pasitenkinimą darbu bei kitus veiksnius.

Gilinantį į darbo motyvacijos ir motyvavimo problematiką įvairioje literatūroje galima surasti skirtingą motyvavimo metodų, būdų ar priemonių klasifikaciją. Bučiūnienė (1996) naudoja nepiniginių veiksnių, piniginių ir materialinių veiksnių sąvokas, Marcinkevičiūtė (2003) skiria materialines ir psichologines motyvavimo priemones. Gana aiškus ir pagrįstas, kadangi tiesiogiai siejamas su organizacijos finansais, yra dažnai sutinkamas skirstymas į finansinius ir nefinansinius motyvavimo metodus. Taip pat pakankamai logiška atrodo Gražulio (2005) knygoje pateikta klasifikacija, skirianti tiesioginį materialinį skatinimą, netiesioginį materialinį skatinimą ir nematerialų (moralinį) skatinimą.

Taigi, pasak Gražulio (2005), tiesioginį materialinį skatinimą sudaro: darbo užmokestis, premijos, priemokos, įvairūs priedai, vienkartinės išmokos švenčių proga ir pan. Netiesioginis materialinis skatinimas: tai išlaidų transportui apmokėjimas, išlaidų studijoms ar apmokymams padengimas (visiškas ar dalinis), įvairios nuolaidos, lengvatos, draudimas ir t.t. Prie moralinio skatinimo priemonių galima priskirti pagyrimus, padėkos raštus, apdovanojimus, lankstaus darbo grafiko nustatymą, galimybę mokytis, kelti kvalifikaciją, dalyvauti sprendimų priėmimo procese, kilti karjeros laiptais, bendrų švenčių organizavimą bei kitas motyvavimo priemones.

Vienas universaliausių veiksnių, darančių įtaką personalo motyvacijai, yra darbo užmokestis. „Darbo užmokesčio svarba yra didelė ir dėl to, kad nuo jo tiesiogiai ar netiesiogiai priklauso galimybė patenkinti daugelį poreikių (išlikimo ir saugumo, savigarbos ir kt.)“ (Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas, 2007, p. 175). Valstybiniame sektoriuje, ypač kultūros srityje, galimybė ryškiau motyvuoti personalą finansiniais metodais yra gana ribota.

Vakarų Europoje juntama tendencija mažinti materialinių motyvacinių veiksnių įtaką didinant nematerialinių skatinimo priemonių skaičių bei įvairovę. Ekonomiškai išsivysčiusių šalių įmonės vis daugiau dėmesio skiria vieningos organizacinės kultūros sukūrimui, kūrybiškumo darbe skatinimui, psichologiniams motyvavimo veiksniams. Vis dėlto Lietuvoje finansinės motyvavimo priemonės savo reikšmę bendrame motyvavimo procese išlaiko.

Darbo užmokestis viešajame sektoriuje atsilieka nuo privataus sektoriaus. Atsižvelgiant į viešojo sektoriaus ir kultūros įstaigų specifiką išryškėja, kad nuo pačios organizacijos daugiau gali priklausyti nematerialinės skatinimo priemonės. Tačiau valstybinės organizacijos turėtų siekti darbo apmokėjimo sistemą, kuri yra pakankamai ribota, padaryti kiek galima efektyvesnę, teisingesnę ir labiau motyvuojančią.

Kitas svarbus motyvuojantis veiksnys – karjeros galimybės. Pasak Palidauskaitės (2007), organizacija, suteikdama darbo vietą kartu su karjeros galimybe, mainais iš asmens tikisi jo atsidavimo, lojalumo, tinkamo pareigų atlikimo. Šiuolaikinėse organizacijose vis dažniau naudojama ne tik vertikali karjera, bet ir įvairesnės karjeros formos. Viena iš tokių galimybių gali būti horizontali karjera, kurios pagalba gali būti išplečiamos darbuotojų teisės ir funkcijos. Darbuotojus paskatinti galima ir įtraukiant į organizacijos darbo grupes, kuriose jie galėtų efektyviai išnaudoti savo žinias ir gebėjimus. Karjera yra susijusi su tam tikru mobilumu, judėjimu, kuris gali būti įvairus. Viešojo sektoriaus darbuotojai gali kilti karjeros laiptais toje pačioje organizacijoje, pereidami į kitą tarnybą, ar pereidami į privatų sektorių. „Pastarasis mobilumas kelia didelį susirūpinimą, nes prilyginamas „protų nutekėjimui“ iš valstybinio į privatų sektorių, kurį dažnai sąlygoja aukštesnis atlyginimas ir didesnės veiklos galimybės“ (Palidauskaitė, 2007, p. 43).

Darbo sąlygos yra motyvuojantis veiksnys, kurį gali kontroliuoti pati organizacija. Prie darbo sąlygų galima priskirti darbo aplinką, lengvatas ir paramą darbuotojams, darbuotojų

autonomiškumo, savarankiško sprendimų priėmimo lygį. Darbuotojus motyvuoja palankus mikroklimatas, vadovų palaikymas ir supratimas. Vadovai, norintys sukurti motyvuojančią darbinę aplinką, turi sudaryti galimybes savo darbuotojams dalyvauti sprendimų priėmimo procese. Kitas aspektas, nukreiptas darbuotojų motyvacijai ir kūrybiškumui didinti, yra delegavimas. Platesnių įgaliojimų delegavimas ir didesnės atsakomybės perdavimas pavaldiniams gali prisidėti prie personalo ugdymo.

Daugumai žmonių darbo turinys turi nemažos įtakos jų motyvacijai. Darbo turinys yra susijęs su vidiniu atlygiu – psichologiniu atpildu, kurį darbuotojas gali gauti atlikęs svarbią užduotį, prasmingą darbą ar pasiekęs aukštų rezultatų. Viešojo sektoriaus darbuotojai linkę labiau vertinti patį darbą, jo turinį, nei privataus sektoriaus darbuotojai. Kadangi privataus sektoriaus organizacijų tikslas yra pelnas, šiame sektoriuje dirbantį personalą labiau motyvuoja atlyginimas, finansiniai skatinimo metodai. Tačiau valstybinio sektoriaus darbuotojus galima efektyviai motyvuoti padedant jiems suprasti savo darbo svarbą, atliekamų užduočių reikšmingumą, tarnystę visuomenės interesams. Kaip teigia Palidauskaitė (2008), pasitenkinimas atliekamu darbu yra geriausias motyvatorius. Padidinti darbuotojų pasitenkinimą savo darbu siekė ir darbo praturtinimo programos, kurių atsiradimui įtakos turėjo F. Herzbergo sukurta dviejų veiksnių motyvacinė teorija.

Apibendrinant galima teigti, kad yra nemažai įvairių veiksnių, galinčių paveikti darbuotojų motyvaciją. Vienose organizacijose darbuotojams svarbesni gali būti vieni veiksniai, kitose – kiti, tam greičiausiai gali turėti įtakos organizacijos kultūra, veiklos pobūdis, aplinka.

Motyvuojančių veiksnių nustatymas ir dėmesys jiems yra svarbus visos organizacijos sėkmingai veiklai, kadangi personalo motyvacija daro įtaką ne tik darbuotojų pasitenkinimui darbu, bet ir jų veiklos efektyvumui. Kultūros įstaigos, siekdamos savo organizacijoje turėti kvalifikuotą, kompetetingą personalą, turėtų atsižvelgti į motyvuojančius veiksnius, kitų organizacijų sėkmingą patirtį ir pritaikyti tai savo organizacijos personalo motyvavimo sistemoje. Tiriamojo teatro požiūriu taip pat yra labai svarbu išsiaiškinti, kurie motyvuojantys veiksniai turi didžiausios įtakos darbuotojų motyvacijai.

2. VALSTYBĖS KULTŪROS POLITIKOS ĮTAKA KLAIPĖDOS VALSTYBINIAM MUZIKINIAM TEATRUI

2.1 *Kultūros politikos ir vyriausybės įgaliotos institucijos vaidmuo teatrų veikloje*

Personalo motyvacija yra svarbi visose sėkmės siekiančiose organizacijose. „Manoma, kad motyvuoti žmonės dirba geriau“ (Baršauskienė 2003, p. 228). Prieš empiriškai tiriant personalo motyvaciją Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre (toliau – KVMT), svarbu aptarti teatro veiklos sąlygas, finansavimą, galimybes, meninį ir personalo valdymo savarankiškumo lygmenį, kultūros politikos vaidmenį teatro veikloje.

Pauliukevičiūtė ir Raipa (2009), teigia, jog sparčiai kintant įvairiems ekonomikos augimo tempams, atsižvelgiant į socialinių poreikių visumos pokyčius, ypač svarbu kreipti dėmesį į kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą. Kaip teigiama Lietuvos kultūros politikos nuostatose, Vyriausybės įgaliota institucija teatrų ir koncertinių įstaigų veiklos valdymo srityje yra Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija. Kultūros ministerijos internetiniame tinklapyje skelbiama, jog „teatro menas yra viena iš svarbiausių Lietuvos meno ir kultūros dalių, formuojanti didelę Lietuvos kultūros ir meno gyvenimo dalį. Valstybė skatina ir remia profesionalaus teatro meno ir jo kūrėjų sklaidą. Lietuvos teatrų sistemą sudaro valstybės, savivaldybių, privatūs (nevalstybiniai) ir mėgėjų teatrai.“ (<http://www.muza.lt/index.php?-462748888>) [žiūrėta 2009 07 14].

Lietuvoje veikia 13 valstybinių teatrų, kurie yra pasiskirstę didžiuosiuose Lietuvos miestuose – Vilniuje, Kaune, Klaipėdoje, Šiauliuose ir Panevėžyje. Šalia valstybinių teatrų egzistuoja privatūs teatrai, savarankiškai įkurti žymių menininkų. Iš privačių teatrų galima išskirti vieno garsiausių lietuvių režisieriaus Eimunto Nekrošiaus įkurtą „Meno fortą“, režisieriaus Oskaro Koršunovo įsteigtą „Oskaro Koršunovo teatrą“, choreografės Andželikos Cholinės šokio teatrą bei kitus. Kaip skelbiama Kultūros ministerijos tinklapyje, valstybė skiria lėšų nevalstybinių teatrų konkrečių kūrybinių pastatymų įgyvendinimui per atskiras konkursines programas. Valstybinių teatrų finansavimas yra kitoks.

Lietuvos Respublikos Teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymo, priimto 2004 birželio 1 dieną, trečiasis skirsnis, 7 straipsnis numato: „Valstybės ar savivaldybės teatrams ir koncertinėms biudžetinėms įstaigoms iš valstybės ir savivaldybių biudžetų skiriami asignavimai išlaidoms, iš jų darbo užmokesčiui ir turtui įsigyti, steigėjo patvirtintoms sezoninėms kūrybinės veiklos programoms

vykdyti.“ (Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymas. Numeris: IX-2257, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=275126 [žiūrėta 2009 07 14]. Valstybiniai teatrai taip pat turi teisę dalyvauti Kultūros ministerijos arba savivaldybių tarybų skelbiamuose konkursuose kūrybinės veiklos finansavimui gauti. Valstybiniai teatrai, kitaip nei privatūs, turi savo pastovias patalpas ir nuolatinį kolektyvą. Tačiau pagrindinis skirtumas yra finansavimas, kadangi valstybiniai teatrai yra biudžetinės įstaigos, o nevalstybiniai teatrai gali gauti Valstybės finansavimą laimėję konkursą tik konkrečiai kūrybinei programai, bet ne nuolatinei meninei veiklai finansuoti.

Vienas iš Lietuvos Valstybinių teatrų yra Klaipėdos Valstybinis muzikinis teatras (KVMT), kurio paskirtis puoselėti muzikinį žanrą ir ženkliai prisidėti prie profesionalaus meno sklaidos Vakarų Lietuvos regione. KVMT yra vienintelė muzikinio teatrinio žanro kultūros įstaiga Vakarų Lietuvos regione, todėl turi tenkinti ne tik Klaipėdos miesto gyventojų, bet ir viso regiono kultūrinius poreikius.

Kaip jau buvo rašyta aptariant Valstybinių teatrų finansavimą, iš Valstybės biudžeto Klaipėdos Valstybiniam muzikiniam teatru skiriami asignavimai darbo užmokesčiui, sezoninės kūrybinės veiklos programos vykdymui. Be valstybės biudžeto asignavimų teatro lėšas taip pat sudaro: rėmėjų parama, pajamos, gautos už mokamas paslaugas (pvz., spektaklių bilietus), ir kitos teisėtai įgytos lėšos. Teatro finansinės veiklos kontrolė yra patikėta Kultūros ministerijai ir kitoms įgaliotoms valstybės institucijoms.

Kadangi finansavimas vyksta iš valstybės biudžeto, teatras, palyginus su privačiu sektoriumi, neturi didelių galimybių ryškiau motyvuoti personalą finansinėmis priemonėmis. Gaunama finansinė nauda viešajame sektoriuje skiriasi nuo privataus.

KVMT steigėja yra Lietuvos Respublikos Kultūros ministerija. Teatras turi nemažą savarankiškumą meno kūrybos srityje. Kaip teigiama Klaipėdos Valstybinio muzikinio teatro nuostatuose: „teatras turi teisę pasirinkti kūrybinės veiklos kryptį, kūrybinius darbuotojus, atlikėjus, autorius ir repertuarą, atitinkantį jo veiklos tikslus“ (<http://www.klaipedosmuzikinis.lt/index.php?lang=lt&page=3/20>) [žiūrėta 2009 07 14]. Teatrų savarankiškumas sudarant repertuarą yra pažymimas ir Teatrų ir koncertinių įstaigų įstatyme. Repertuaras yra sudaromas remiantis sezoninėmis ir perspektyvinėmis kūrybinės veiklos programomis, kurias tvirtina steigėjo funkcijas įgyvendinanti Vyriausybės įgaliota institucija – Kultūros ministerija. Sezoninės kūrybinės veiklos programos yra tvirtinamos kiekvienais metais, o perspektyvinės veiklos programos yra rengiamos 3 – 5 metų laikotarpiui. Teatro vadovybė kasmet iki einamųjų metų gegužės mėnesio pabaigos kultūros ministerijai turi pateikti ataskaitą apie teatro sezoninės ir perspektyvinės kūrybinės veiklos programos įgyvendinimą. Teatru suteiktas savarankiškumas planuoti, organizuoti savo spektaklius, koncertus ir gastroles, tačiau gastrolių organizavimo tvarką nustato Kultūros ministerija.

Valstybiniuose teatruose ir koncertinėse įstaigose privalo būti kolegiali meno taryba. KVMT nuostatuose rašoma: „Teatre trejų metų laikotarpiui sudaroma kolegiali, patariamojo balso teisę turinti, meno taryba. Taryba sudaroma iš 11 narių. Į Teatro tarybą lygiomis dalimis įeina Teatro visuotiniame darbuotojų susirinkime išrinkti ir Teatro administracijos paskirti nariai.“ (<http://www.klaipedosmuzikinis.lt/index.php?lang=lt&page=3/20>) [žiūrėta 2009 07 14]. Taip pat nuostatuose pažymėta, jog steigėjas – Kultūros ministerija – į meno tarybą skiria savo atstovą. Meno tarybos sudėtį ir darbo reglamentą turi tvirtinti teatro vadovas. Meno taryba iš savo narių išsirenka pirmininką ir sekretorių, tačiau tarybai negali vadovauti teatro vadovas. Meno taryba svarsto ir vertina kūrybinės veiklos programas, jų įgyvendinimo rezultatus, aptaria naujausius pastatymus, gastrolių planus, svarsto teatro nuostatų ir vidaus darbo tvarkos taisyklių projektus bei kitus teatrui aktualius klausimus.

Taigi valstybiniai teatrai gali savarankiškai pasirinkti kūrybos kryptį, sudarinėti repertuarą, organizuoti gastroles, tačiau sezonines ir perspektyvines kūrybinės veiklos programas turi tvirtinti steigėjo funkcijas atliekanti Kultūros ministerija.

2.2 Teatro savarankiškumas personalo valdymo ir motyvavimo srityje

Tiriant personalo motyvaciją labai svarbu aptarti kultūros politikos aspektus, susijusius su Klaipėdos valstybinio muzikinio teatro personalu, žmogiškųjų išteklių valdymu. Kultūros ministerijos pagrindinė funkcija yra planuoti šalies kultūros politiką, ją įgyvendinti bei finansuoti su tuo susijusias veiklas (Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas, 2007). Ši vyriausybės įgaliota institucija nustato teatro kūrybinių darbų sąrašą. Su teatro darbuotojais yra sudaromos terminuotos arba neterminuotos darbo sutartys. Teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymas numato, jog „nacionalinių, valstybės ir savivaldybių teatrų bei koncertinių įstaigų kūrybiniai darbuotojai, dirbantys pagal neterminuotas darbo sutartis, atestuojami kas treji metai Vyriausybės įgaliotos institucijos patvirtintų atestavimo nuostatų nustatyta tvarka“. (Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymas. Numeris: IX-2257, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=275126) [žiūrėta 2009 07 15].

KVMT vadovauja vadovas, kurį į šias pareigas konkurso būdu skiria ir atleidžia kultūros ministras. Su konkursą laimėjusiu asmeniu sudaroma terminuota darbo sutartis penkerių metų laikotarpiui. Kvalifikacinius reikalavimus bei konkurso tvarką nustato Kultūros ministerija. Teatrui yra labai svarbu kompetetinga meninė vadovybė, tačiau ši kultūros įstaiga neapsieina be organizacinio-administracinio reguliavimo, todėl pageidautina, kad teatro vadovas derintų abu sugebėjimus (Kultūros vadyba: profesionalaus meno teorija ir praktika, 2004). Vadovauti dideliam meno kolektyvui,

muzikiniam teatrui, kurį sudaro skirtingų meno šakų atstovai bei kitų profesijų žmonės, nėra lengvas uždavinys, todėl teatro vadovui svarbu turėti šiam darbui tinkamų kompetencijų ir kvalifikacijų. Kaip išdėstyta KVMT nuostatuose (<http://www.klaipedosmuzikinis.lt/index.php?lang=lt&page=3/20>) [žiūrėta 2009 07 15], teatro vadovas: vadovauja teatrui ir atsako už jo veiklą; tvirtina teatro organizacinę struktūrą ir etatų sąrašą; tvirtina teatro darbo tvarkos taisykles, struktūrinių padalinių nuostatus ir darbuotojų pareigybių aprašymus; priima ir atleidžia teatro darbuotojus, skatina juos ar skiria drausmines nuobaudas; tvirtina darbuotojų tarnybinius atlyginimus ir priedus, bei atlieka kitas šiai pareigybei priskirtas funkcijas. Taigi personalo motyvavimo procese, teatro vadovo vaidmuo yra labai svarbus.

Muzikinis teatras yra kultūros įstaiga, pasižyminti profesijų įvairove. Jame dirba orkestro muzikantai, choro, baleto artistai, solistai vokalistai, režisieriai, dirigentai, techninis personalas, administracija. Kūrybiniais darbuotojams tam tikrais atvejais yra numatytos kompensacijos. Pvz., orkestro muzikantams, kūrybinei veiklai naudojantiems asmeninės nuosavybės muzikos instrumentus, yra numatytos kompensacijos už muzikos instrumentų naudojimą.

Klaipėdos Valstybinio muzikinio teatro kūrybiniai darbuotojai, turintys tam tikrą darbo profesionalioje scenoje stažą ir dėl savo profesijos specifikos negalintys dirbti pagal įgytą specialybę iki senatvės pensijos amžiaus, gali pretenduoti į specialias kompensacines išmokas. Teatrų ir koncertinių įstaigų įstatyme numatyta, kad kompensacinės išmokos skiriamos:

„1) baleto artistams ir šokėjams, turintiems ne mažesnę kaip 20 metų kūrybinio darbo profesionalioje scenoje stažą;

2) grojantiems pučiamaisiais instrumentais muzikantams ir solistams vokalistams, turintiems ne mažesnę kaip 25 metų kūrybinio darbo profesionalioje scenoje stažą;

3) choro artistams, turintiems ne mažesnę kaip 30 metų kūrybinio darbo profesionalioje scenoje stažą“.

(Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymas. Numeris: IX-2257, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=275126) [žiūrėta 2009 07 15].

Kompensacinė išmoka (4 MGL dydžio) yra skiriama iš valstybės biudžeto lėšų, mokama kas mėnesį. Taigi dalis darbuotojų, siekdami sulaukti nustatyto stažo ir kompensacinių išmokų gavimo, gali būti suinteresuoti ilgalaikiam darbui teatre. Galima daryti prielaidą, kad tam labiau suinteresuoti yra vyresnio amžiaus ir daugiau metų teatre dirbantys darbuotojai.

Tiriamasis teatras yra priskiriamas viešajam sektoriuj, kuris paprastai pasižymi didesnėmis socialinėmis garantijomis nei privatus sektorius. Prie viešojo sektoriaus pranašumų prieš privatų sektorių, kurie būdingi ir šiai organizacijai, galima priskirti didesnę stabilumo pojūtį, socialines garantijas, darbo vietos saugumą, ilgesnes atostogas ir pan. Galima daryti prielaidą, jog šie aspektai gali teigiamai paveikti darbuotojų motyvaciją. Ši prielaida bus tikslinama atliekant empirinį tyrimą, apklausiant teatro darbuotojus anoniminės anketinės apklausos būdu.

Tam tikru neigiamu teatro darbo specifikos elementu galima laikyti tai, kad dėl darbo specifikos teatro darbuotojams, išskyrus administraciją, tenka dirbti savaitgaliais, nes dauguma spektaklių vyksta šeštadieniais ir sekmadieniais; poilsio diena teatre yra pirmadienis. Kitas trūkumas yra maži teatre dirbančių darbuotojų atlyginimo koeficientai. Teatras yra biudžetinė įstaiga, išlaikoma iš biudžeto, todėl negali savarankiškai kelti darbuotojų atlyginimų, finansinio skatinimo (motyvavimo) srityje muzikinis teatras yra priklausomas nuo Vyriausybės patvirtinto biudžeto.

Klaipėdos Valstybinis muzikinis teatras susiduria ir su kūrybinės trupės atjauninimo problema, jaunų talentingų atlikėjų (solistų vokalistų, baletu artistų, orkestro muzikantų) trūkumu. Norint išlaikyti aukštą meninį lygį šią problemą reikėtų bandyti spręsti nedelsiant.

Valstybiniai teatrai „atlieka keliamus valstybės kultūros politikos reikalavimus bei atliepia įvairialypės visuomenės poreikius“ (Lietuvos teatras – kryžkelėje. „Apskritojo stalo“ diskusija, 2008, p. 6). Tačiau norint siekti gerų rezultatų ir efektyvesnės veiklos, turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys žmogiškiesiems ištekliams, personalo motyvacijai, tiek iš Valstybės pusės, tiek iš pačios kultūros organizacijos vadovybės.

Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras iš kitų Klaipėdos kultūros įstaigų išsiskiria tuo, kad tai „didžiausias profesionalaus meno kolektyvas, ne tik Klaipėdos mieste, bet ir visame Vakarų Lietuvos regione“ (<http://www.klaipedosmuzikinis.lt/index.php?lang=lt&page=3/1>) [žiūrėta 2009 08 03]. Dėl organizacijos dydžio, veiklos pobūdžio ir kolektyvo, sudaryto iš skirtingų profesijų žmonių, šio teatro personalo motyvavimo sistema pasirinkta kaip tyrimo objektas.

Klaipėda geografiniu požiūriu yra gana toli nuo Lietuvos sostinės Vilniaus, kuriame šalies kultūrinis ir meninis gyvenimas yra intensyviausias. Todėl ir KVMT tarsi atsiduria šalies kultūrinio gyvenimo epicentro periferijoje. Tik vasaros sezono metu nemažai kultūrinių įvykių persikelia į Lietuvos pajūrį. Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras 12 sezonų iš eilės rengia operos ir simfoninės muzikos festivalį „Muzikinis pajūris“, kuriame dažniausiai yra rodomi specialiai festivaliui sukurti spektakliai bei klasikinės muzikos koncertai. Tačiau tai vyksta šiltuoju metų laiku, rugpjūčio mėnesį, kitu metų laiku muzikinis gyvenimas uostamiestyje nėra toks intensyvus ir pasižymintis įvairove kaip sostinėje.

KVMT pajūryje yra vienintelis muzikinis teatras, jį skiria nemažas atstumas nuo Nacionalinio operos ir baletu teatro, esančio Vilniuje, ir Kauno valstybinio muzikinio teatro. Nuolatinės šalia esančios konkurencijos nebuvimas meno kolektyvui nėra labai palankus, kadangi tai neskatina būtinybės, nuolatinio poreikio tobulėti. Pasak Šavareikienės (2008), motyvacija yra vienas iš veiksnių, didinančių veiklos produktyvumą. Todėl teatro personalo motyvacija, darbuotojų motyvavimas yra labai svarbūs veiksniai siekiant gerų rezultatų, aukštos meninės kokybės ir įvairialypės publikos kultūrinių poreikių patenkinimo.

3. KLAIPĖDOS VALSTYBINIO MUZIKINIO TEATRO PERSONALO MOTYVAVIMO SISTEMOS ANALIZĖ

3.1 Tyrimo metodologija

Šiame magistro darbe, tiriant personalo motyvacijos ir motyvavimo sistemos ypatybes pasirinktoje kultūros įstaigoje – Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre, naudojami tyrimo metodai: anoniminė anketinė apklausa ir interviu su teatro personalo skyriaus vedėja. Anketinė apklausa, vykdoma apklausiant KVMT darbuotojus, bei interviu su personalo skyriaus vedėja yra vienas kitą papildantys empirinio tyrimo metodai. Siekiant išspręsti tyrimo problemą: kaip turint ribotas finansines galimybes tinkamai ir veiksmingai motyvuoti darbuotojus bei iširti esamą situaciją, pasirinkti minėti tyrimo metodai.

Apklausa yra labai paplitęs sociologinis metodas, plačiai naudojamas tiriant individų poreikius, interesus, motyvaciją, požiūrį, vertybes. Vienas iš apklausos taikymo atvejų – „kai tyrimo dalykas yra visuomeninės ar individualios sąmonės elementai“ (Valackienė, Mikėnė, 2008, p. 97). Šiuo atveju tiriama personalo motyvacija, motyvavimo sistema KVMT, todėl šis tyrimo metodas ir pasirinktas. Be to, atliekant anketinę apklausą galima per neilgą laiką apklausti gana didelį skaičių žmonių, taip pat apklausėjas turi galimybę instruktuoti respondentus ir sekti anketos užpildymo procesą.

Anoniminės anketos yra pateikiamos respondentams – KVMT darbuotojams. Naudojama tiesioginė ir individuali respondentų apklausa, kai apklausėjas susitikęs su respondentu asmeniškai įteikia anketą ir prašo ją užpildyti respondentui patogiu laiku. Siekiant didesnio reprezentatyvumo reikalingos tinkamos anketos pildymo sąlygos, kad respondentas galėtų neskubėdamas ir niekieno netrukdomas atvirai atsakyti į užduotus klausimus. Todėl anketos pateikiamos darbovietėje respondentams patogioje vietoje ir patogiu laiku. Prieš anketų pildymą respondentams yra išsamiai paaiškinama ir instruktuojama, kaip tinkamai užpildyti anketą. Betarpiškas bendravimas su respondentais sumažina didesnių netikslumų galimybes, padeda geriau pajusti tiriamos organizacijos atmosferą, kiek tai įmanoma padaryti tyrimo atlikimo metu.

Šio tyrimo generalinė visuma (populiacija) yra Klaipėdos valstybinio muzikinio teatro personalas – visi teatro darbuotojai – t.y. 220 žmonių. Apskaičiuotas imties tūris – 140 respondentų. Imtis apskaičiuota pagal šią formulę:

$$n = \frac{t^2 * N * p * (1 - p)}{\Delta^2 * N + t^2 * p * (1 - p)};$$

Čia: n – imtis;

t – patikimumo lygmuo;

N – tiriamos visumos dydis;

p – numatomas rezultatas (kokia dalis pasirinko vieną ar kitą atsakymą);

Δ - pageidaujamos paklaidos ribos (Gaidys, 1999).

Vykdamas tyrimą – anketinę apklausą – tiriamųjų grupių parinkimo būdas yra paprastas atsitiktinis, tačiau siekiama apklausti muzikinio teatro darbuotojus, atstovaujančius visus teatro skyrius: administraciją, techninį personalą, chorą, baletą, orkestrą, solistus bei kitas pareigybes turinčius asmenis. Galima daryti prielaidą, jog skirtingas profesijas, išsilavinimą bei patirtį turintys darbuotojai turi skirtingus poreikius, požiūrius, motyvus, susijusius su darbine veikla. Šiuo tyrimu ir siekiama išsiaiškinti ar darbo pobūdis (specifika) turi įtakos motyvacijai, kokie yra įvairių teatro skyrių darbuotojų motyvacijos skirtumai, ir kokios bendros viso KVMT kolektyvo motyvacijos tendencijos.

Tyrimo metodika – anketa (žr. 1 priedą) – sudaryta remiantis teorine magistro darbo dalimi, teorinėmis išvalgomis, motyvacijos teorijomis, kurios gali būti bandomos pritaikyti mūsų šalies valstybinėms kultūros įstaigoms. Teorinėje magistro darbo dalyje buvo nagrinėjama Maslow sukurta poreikių motyvacijos teorija ir iškelta prielaida apie saviraiškos poreikius meno kūrėjų kolektyve. Todėl anketoje pateiktas klausimas apie saviraiškos (savirealizacijos) darbe svarbą leis išsiaiškinti saviraiškos svarbos laipsnį tiriamojoje organizacijoje. Taip pat teorinėje dalyje diskutuota apie teisingumo (lygybės) teorijos taikymo galimybes ir problemas. Anketoje suformuluotas besiremiantis šia teorija klausimas apie procedūrų svarstyti darbo vidaus ginčus reikalingumą. Siekiama išsiaiškinti darbuotojų nuomonę ir poziciją šiuo klausimu. Keletas anketos klausimų yra sudaryti remiantis Skinnerio pastiprinimo motyvacinę teorija, kuri remiasi vadinamuoju „pasekmių dėsnio“. Klausiamas respondentų nuomonės apie bausmes darbe ir teigiamą pastiprinimą.

Anketos klausimų skalės gali būti įvairios, dažniausiai yra naudojamos šios skalės:

- Nominalioji skalė;
- Ranginė skalė;
- Intervalinė skalė;
- Likerto arba nuostatų skalė. (Valackienė ir Mikėnė, 2008)

Sociodemografiniams duomenims sužinoti – klausimams apie lytį, išsilavinimą, skyrių, kuriame dirba respondentas, – naudojama nominalioji skalė. Ranginė skalė taip pat naudojama tyrimo autorės sudarytoje anketoje. Keliuose sudarytos anketos klausimuose varijuojama atsakymų variantai mažėjančia tvarka: nuo „visiškai pritariu“ iki „visiškai nepritariu“.

Anoniminės anketinės apklausos metu surinkti tyrimo duomenys, apklausos rezultatai yra apdorojami ir analizuojami pasitelkiant statistinių programų paketą SPSS 13.0. Grafiškai iliustruoti duomenims naudojamos minėta SPSS 13.0 ir Microsoft Office Excel programos.

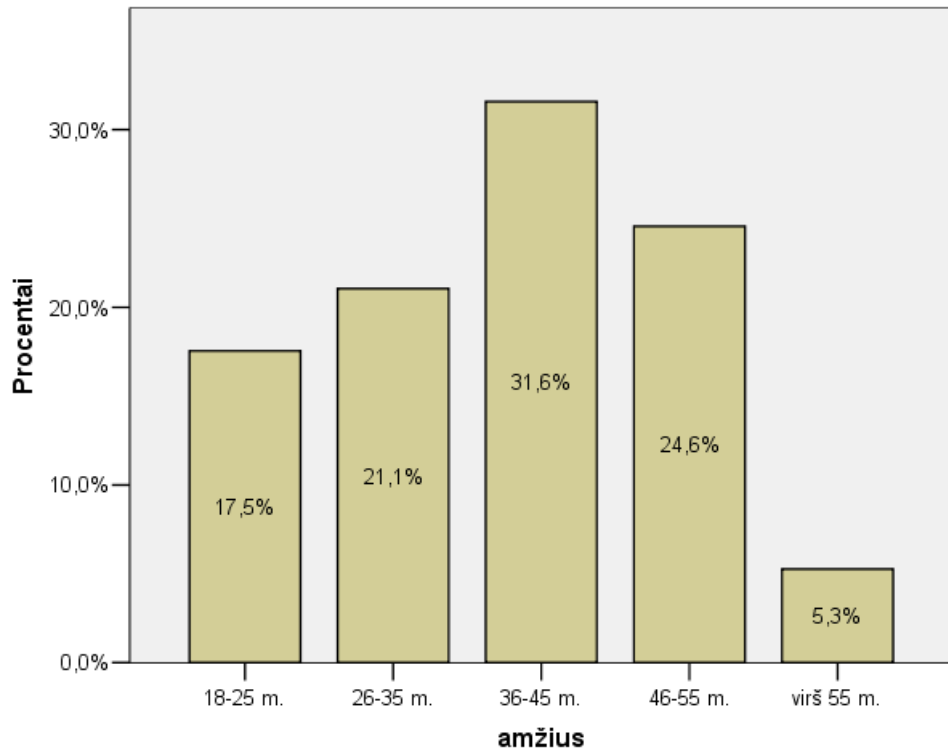
Kitas empirinio tyrimo metodas, kuriuo tiriama KVMT personalo motyvavimo sistema, yra interviu. Interviu, pasak Kardelio (2005), yra viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę. Skirtingai nuo anketinės apklausos, šiuo empirinio tyrimo metodu reikiama informacija gaunama žodine išraiška, todėl respondento galima paprašyti paaiškinti, patikslinti savo atsakymus į tyrėjo pateiktus klausimus. Interviu su KVMT personalo skyriaus vedėja metodas pasirinktas siekiant papildyti duomenis, gautus iš teatro darbuotojų anketinės apklausos. Šiuo metodu siekiama gauti objektyvios informacijos apie personalo sudėtį, darbuotojų kaitą, dabartinę teatro padėtį ir galimybes, šiuo metu taikomas personalo motyvacijos priemonės, motyvavimo sistemos ypatybes ir kitais tyrimui svarbiais klausimais. Siekiant gauti reikiamos informacijos naudojamas individualus, pusiau standartizuotas (struktūrizuotas) interviu. Iš anksto numatomi tyrimui reikalingi klausimai, tačiau pokalbis vyksta laisvesnėje atmosferoje.

Šiuo tyrimo metodu siekiama gauti bendros, tyrimui naudingos informacijos, susijusios su visu KVMT kolektyvu. Norima sužinoti kokia yra personalo valdymo politika tiriamojoje organizacijoje, kokiais būdais yra motyvuojami darbuotojai. Naudojant šį empirinio tyrimo metodą siekiama nuodugnesnės informacijos, nei galima gauti iš anketinės apklausos, argumentuotų atsakymų, kurie leistų paaiškinti esamą situaciją ir personalo motyvavimo tendencijas tiriamojoje organizacijoje.

Empirinis tyrimas atliktas 2009 m. liepos – rugsėjo mėnesiais Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre.

3.2 Motyvuojančių veiksnių ir priemonių tyrimo rezultatai ir jų analizė

Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre šiuo metu dirba 220 darbuotojų. Anoniminės anketinės apklausos metu buvo apklausti 114 respondentų – t. y. daugiau nei pusė muzikinio teatro darbuotojų. Apklausti 53 vyrai ir 61 moteris. Apklaustųjų respondentų amžius svyravo tarp 18 metų ir virš 55 metų (žr. Pav. 1).

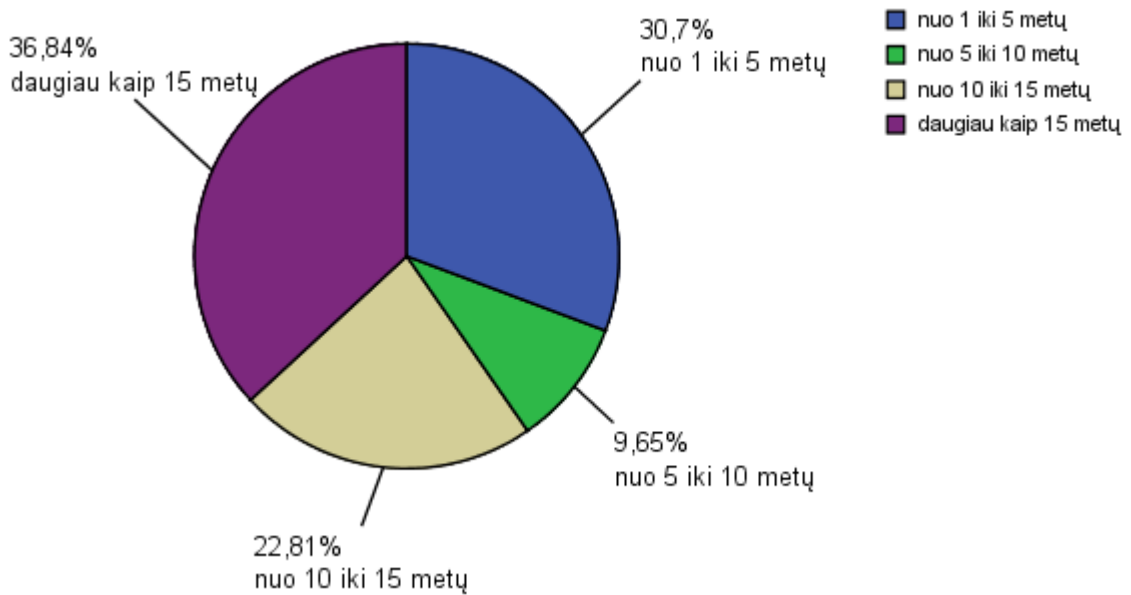


Pav. 1 Respondentų pasiskirstymas pagal amžių (procentais)

Daugiausia respondentų buvo 36-45 metų amžiaus, mažiausiai – virš 55 metų. Apklaustųjų amžiaus vidurkis buvo apie 38 metus. Kaip paaiškėjo iš tyrimo duomenų, daugiausia jauniausių darbuotojų dirba baleto skyriuje. Tai galima paaiškinti tuo, kad baleto artistai įsidarbina būdami labai jauno amžiaus ir jų karjera trunka neilgai – tik 20 metų. Sulaukę vidutiniškai 40 metų baleto artistai baigia savo karjerą ir turi teisę gauti kompensacines išmokas (rentas) iki to laiko, kol galės gauti senatvės pensiją.

Išsilavinimo skylyje buvo pateikti galimi atsakymo variantai: profesinis, vidurinis, aukštasis neuniversitetinis ir aukštasis universitetinis išsilavinimas. Tarp apklaustųjų, profesinį išsilavinimą nurodė 10,5% respondentų, vidurinį – 12,3%, aukštąjį neuniversitetinį – 14,9% ir aukštąjį universitetinį nurodė 62,3% respondentų. Taigi, dauguma respondentų turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Daugiausiai aukštąjį universitetinį išsilavinimą turinčių darbuotojų, dirba orkestro padalinyje, mažiausiai – baleto ir choro padaliniuose.

Respondentų buvo klausiama apie darbo stažą: „kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?“. Iš atsakymų paaiškėjo, kad daugiausiai respondentų (36,8%) dirba teatre daugiau kaip 15 metų, mažiausiai respondentų (9,6%) nurodė, kad jų darbo stažas yra 5-10 metų (žr. Pav. 2).



Pav. 2 Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (procentais)

Tyrimas parodė, kad dauguma respondentų turi didesnę nei 15 metų darbo teatre stažą, arba dirba teatre ne ilgiau kaip 5 metus. Didelį skaičių respondentų turinčių virš 15 metų darbo stažą galima paaiškinti tuo, kad 60,9% apklaustų darbuotojų yra virš 36 metų amžiaus. Taip pat teatre tam tikrą laiką dirbę ir dėl savo profesijos specifikos negalintys toliau dirbti buvusio darbo teatre, kūrybiniai darbuotojai gali gauti kompensacines išmokas. Todėl galima daryti prielaidą, kad dalis kūrybinių darbuotojų dėl minėtos priežasties suinteresuoti ilgalaikiam darbui teatre.

Kaip kito tyrimo metodo – interviu – metu teigė personalo skyriaus vedėja, ne visi darbuotojai, dirbantys ilgiau kaip 15 metų, labai suinteresuoti nuolat tobulėti bei mokytis. Darbuotojai dirbantys nuo tarybinių laikų nėra praradę rodyti iniciatyvą, kūrybišką mąstymą. Tai leidžia pateikti išvargą, jog teatre jaučiama jaunų, iniciatyvių, kūrybingų darbuotojų stoka. Nuolatinis kvalifikacijos kėlimas aktualesnis jaunesniems darbuotojams. Todėl vadovybei vertėtų skirti didesnę dėmesį kolektyvo atjauninimui. Jauni, kūrybingi ir veržlūs darbuotojai padėtų teatrui sėkmingai konkuruoti tarp kitų teatrų ir kelti meninį lygį. Tačiau tam, kad pritraukti ir išlaikyti tokius darbuotojus, svarbu turėti tinkamą personalo motyvavimo sistemą. Ilgą laiką dirbančių ir didelį darbo stažą turinčių darbuotojų privalumas yra patirtis, tačiau lyginant su jaunesniais kolegomis jie yra mažiau imlūs naujovėms, jiems sunkiau prisitaikyti prie pasikeitusių aplinkybių.

Interviu metu, personalo skyriaus vedėjos buvo klausama apie darbuotojų kaitą teatre. Pasak jos, šiuo metu teatre nėra didelės darbuotojų kaitos, išskyrus techniniame padalinyje, kur dažnai keičiasi scenos darbininkų pareigas atliekantys darbuotojai. Kaip buvo paaiškinta, tai vyksta dėl nelengvo fizinio darbo, neadekvataus atlyginimo ir nepalankaus darbo grafiko.

Atliekant tyrimą, buvo siekiama apklausti visų teatre esančių padalinių (skyrių) darbuotojus. Apklausti administracijos darbuotojai, techninis personalas, choro, baletu, orkestro artistai, solistai vokalistai. Anketoje buvo paliktas galimas atsakymo variantas „kita“, kur nepriklausantys išvardintiems padaliniais darbuotojai, galėjo įrašyti savo pareigas. Šį atsakymo variantą pasirinko režisieriai, literatūrinės dalies darbuotojai, šviesų dailininkai, garso režisieriai, bei bilietų kontrolieriai.

Išsiaiškinus respondentų pagrindinius sociodemografinius duomenis buvo pereita prie esminės anketos dalies – personalo motyvaciją ir motyvavimo sistema liečiančių klausimų.

Pirmuoju anketos klausimu buvo siekiama sužinoti, kiek darbuotojams yra svarbu galimybės išreikšti, realizuoti savo gebėjimus darbe (saviraiška). Šis klausimas buvo sudarytas remiantis Maslow poreikių teorija. Respondentų buvo prašoma įvertinti šios kategorijos svarbą balais skalėje nuo 5 iki 1 (5 – labai svarbu, 4 – svarbu, 3 – iš dalies svarbu, 2 – nei svarbu, nei nesvarbu, 1 - nesvarbu). Žemiau pateiktoje lentelėje matyti, kaip bendrai pasiskirstė visų respondentų nuomonės šiuo klausimu.

Lentelė 1. Saviraiškos, savirealizacijos galimybių svarba tiriamojoje organizacijoje

Atsakymų variantai	Atsakymų kiekis	Procentai
5 – labai svarbu	60	52,6
4 – svarbu	46	40,4
3 – iš dalies svarbu	6	5,3
2 – nei svarbu, nei nesvarbu	2	1,8
1 – nesvarbu	0	0,0
iš viso	114	100,0

Šaltinis: sudaryta autorės

Taigi, kaip matyti pateiktoje lentelėje, absoliučiai daugumai apklaustųjų saviraiškos, savirealizacijos darbe galimybės yra svarbios, arba labai svarbios. Kaip parodė tyrimo rezultatai, tarp visų teatro kolektyvo narių, labiausiai saviraiškos galimybes vertina solistai vokalistai (atsakymų vidurkis 4,8 balo) ir baletu artistai (4,8 balo), mažiausiai saviraiška yra svarbi techniniam personalui (4,1 balo). Bendras visų respondentų atsakymų į šį klausimą vidurkis yra 4,4 balo.

Iš gautų atsakymų išryškėja, kad saviraiška, savirealizacija darbe turi labai didelės reikšmės, todėl norint turėti motyvuotą personalą, vadovybei reikia stengtis sudaryti galimybę darbuotojams išreikšti savo gebėjimus, išnaudoti jų potencialą. (Pvz. skirstant solinius vaidmenis suteikti galimybę pabandyti jauniems, nepatyrusiems, bet turintiems potencialo artistams bei solistams). Teatro skyrių vadovai (ypač kūrybinio personalo) turėtų stengtis išvelgti savo skyriaus

darbuotojų gebėjimus, stipriąsias puses ir tai tinkamai išnaudoti. Tai savo ruožtu didintų darbuotojų pasitenkinimą savo darbu, padidintų jų motyvaciją. Siekiant patenkinti kitokio pobūdžio darbą (ne kūrybinį) dirbančių teatro administracijos darbuotojų savirealizacijos poreikius, reikia suteikti jiems daugiau galių: daugiau autonomijos, veiksmų laisvės, dalyvavimo priimančioms sprendimams.

Teorinėje šio darbo dalyje iškelta prielaida, kad saviraiškos poreikiai turėtų būti svarbūs meno kūrėjų kolektyve, atlikus empirinį tyrimą, pasitvirtino. Teatre kiekvieną sezoną yra statomi nauji įvairių muzikinių žanrų spektakliai, ruošiamos naujos koncertinės programos, vyrauja kūrybinė atmosfera. Pats tiriamos organizacijos pobūdis lemia, kad saviraiškos, savirealizacijos poreikiai turi užimti labai svarbią vietą.

Analizuojant tyrimo duomenis, siekta išsiaiškinti, ar vienodai saviraiškos darbe galimybės yra svarbios didelį darbo stažą ir mažą stažą turintiems darbuotojams. Todėl bandyta iširti, ar yra ryšys tarp saviraiškos, savirealizacijos galimybių svarbos ir darbo stažo. Tam tikslui apskaičiuota saviraiškos svarbos ir darbo stažo koreliacija (žr. 2 priedą). Pirsono koreliacijos koeficientas yra – 0,361. Šiuo atveju tai reiškia silpną koreliaciją. Neigiamas koreliacijos koeficientas rodo, kad vienam kintamajam didėjant, kitas linkęs mažėti. Taigi, galima teigti, kad didėjant darbo stažui, saviraiškos darbe galimybių svarba yra linkus mažėti. Nors ir aptikta silpna koreliacija, tačiau ji parodo esamą tendenciją. Šią tendenciją iš dalies patvirtino ir personalo skyriaus vedėja, teigdama, kad naujai atėję darbuotojai, pasižymi didesniu entuziazmu, noru tobulėti, siekiu realizuoti savo gebėjimus darbe. Tačiau ilgiau dirbant teatre jų entuziazmas mažėja. Tai rodo, kad personalo motyvavimo sistema KVMT greičiausiai nėra pakankamai išvystyta.

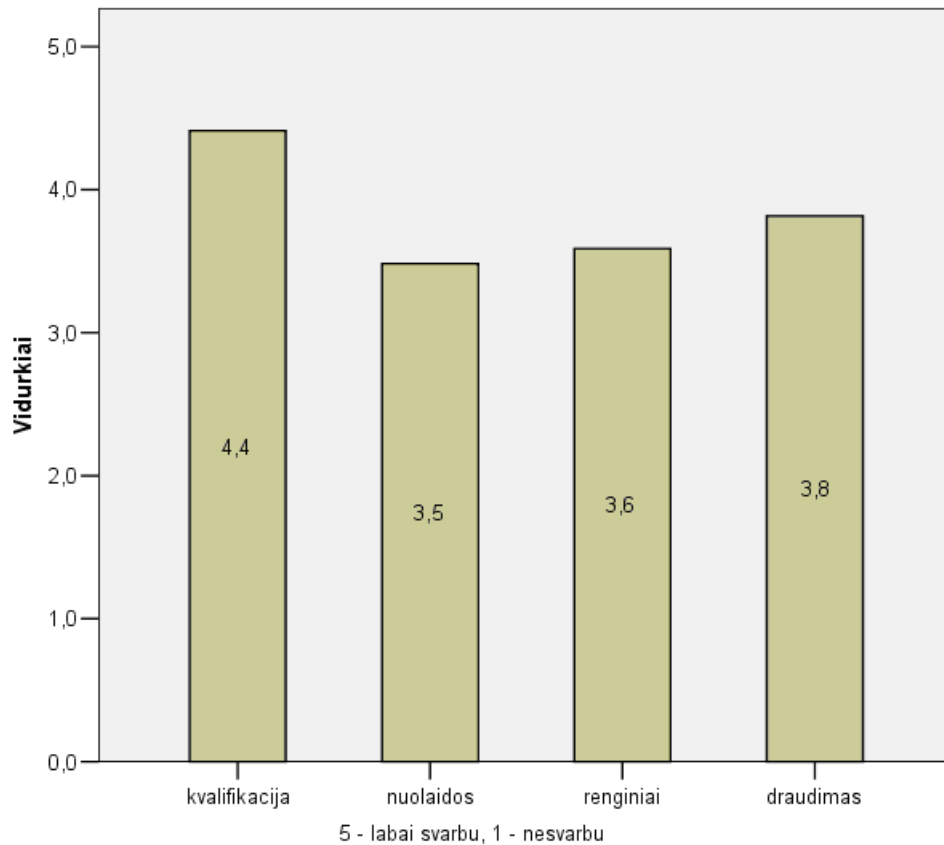
Toliau anketoje buvo klausama apie konkrečias motyvavimo, darbuotojų skatinimo priemones. Respondentų buvo klausama, kurios iš išvardintų skatinimo priemonių Juos geriausiai motyvuotų darbui ir prašoma jas įvertinti balais nuo 5 iki 1 (5 – labai svarbu, 1 – nesvarbu) Buvo pateiktos šios motyvavimo priemonės:

- galimybė kelti kvalifikaciją bei mokytis;
- įvairios nuolaidos ir lengvatos darbe;
- bendri kolektyvo renginiai ir šventės;
- personalo draudimas nelaimingų atsitikimų ir ligos atvejais.

Iš gautų rezultatų paaiškėjo, kad svarbiausia iš išvardintų skatinimo priemonių respondentams yra galimybė kelti kvalifikaciją bei mokytis (atsakymų vidurkis 4,4 balo). Net 60,5% respondentų nurodė, kad kvalifikacijos kėlimas jiems yra labai svarbus, 28,1% nurodė, kad ši galimybė jiems yra svarbi. Antroje pagal svarbumą vietoje respondentai nurodė personalo draudimą (3,8 balo). Remiantis tyrimo rezultatais, mažiausiai respondentus motyvuoja įvairios nuolaidos ir lengvatos darbe

(3,5 balo). Kaip labai svarbią šią kategoriją pasirinko tik 14% apklaustų KVMT darbuotojų. Dar viena galima personalo motyvavimo priemonė – bendri kolektyvo renginiai ir šventės surinko 3,6 balo.

Pav. 3 yra pateikti šių motyvavimo priemonių reikšmingumo vertinimo vidurkiai balais, kurie leidžia palyginti šių kategorijų svarbą muzikinio teatro personalui.



Pav. 3 Motyvavimo priemonių reikšmingumo vertinimas balais (vidurkiai)

KVMT personalo skyriaus vedėja teigė, jog šiuo metu teatre daugiau ar mažiau yra taikomos visos išvardintos skatinimo priemonės. Kvalifikacijos kėlimas (pvz. tobulinimosi kursai) anksčiau daugiausiai buvo taikomas tarp administracijos darbuotojų, tačiau pastaruoju metu planuojamas vykdyti ir kituose padaliniuose. Pasak Matuzienės ir kt. (2004), nuolat kintančioje visuomenėje dėl spartėjančios mokslo, technikos ir kultūros pažangos kyla reikalavimai darbuotojų kvalifikacijai, tad neišvengiamai reikšmingesnis tampa ir žmonių siekis kelti profesinę kvalifikaciją.

Kaip matyti iš tyrimo rezultatų, dauguma apklaustųjų suvokia nuolatinio tobulinimosi, kvalifikacijos kėlimo būtinybę. Kadangi sudaryta galimybė kelti kvalifikaciją bei mokytis tiriamojame organizacijoje yra svarbus motyvatorius, pravartu tam skirti daugiau dėmesio. Tačiau būtina išsiaiškinti kokių konkrečių žinių ar įgūdžių trūksta darbuotojams, atsižvelgti į jų nuomonę bei norus, nes neatsižvelgus į tai, kvalifikacijos kėlimas vargu ar sulauks tinkamų rezultatų.

Kita personalo motyvavimo priemonė – įvairios nuolaidos ir lengvatos darbe – teatro darbuotojams yra taikomos įsigyti bilietus į teatro spektaklius (darbuotojai gali nusipirkti bilietus su 70% nuolaida, išskyrus į premjerinius spektaklius). Taip pat techniniam personalui, kuriam tenka vėliu paros metu dirbti, tvarkyti spektaklio dekoracijas, yra dalinai apmokamos transporto išlaidos. Kitų nuolaidų bei lengvatų, pasak personalo skyriaus vedėjos, teatre šiuo metu nėra taikoma. Kadangi ši personalo motyvavimo priemonė teatre yra menkai taikoma, galima daryti prielaidą, kad teatro darbuotojai nelabai suvokia nuolaidų bei lengvatų kaip reikšmingos motyvavimo priemonės.

Bendri kolektyvo renginiai, šventės teatre yra rengiami tik ypatingomis progomis: premjerinių spektaklių, tarptautinės teatro dienos proga, Kalėdų proga. Respondentų nuomonė šiuo klausimu pasiskirstė taip: 18,4% apklaustųjų teigė, kad tai jiems yra „labai svarbu“, 42,1% respondentų pasirinko atsakymo variantą „svarbu“, 22,8% - „iš dalies svarbu“, 13,2% - „nei svarbu, nei nesvarbu“, 3,5% - „nesvarbu“. Taigi, dauguma (60,5%) respondentų pripažino šios skatinimo priemonės svarbą. Todėl galima teigti, kad dažnesni bendri renginiai bei šventės, bendravimas neformalioje aplinkoje galėtų prisidėti prie personalo motyvacijos didinimo, darbo atmosferos gerinimo, bendrumo jausmo didinimo.

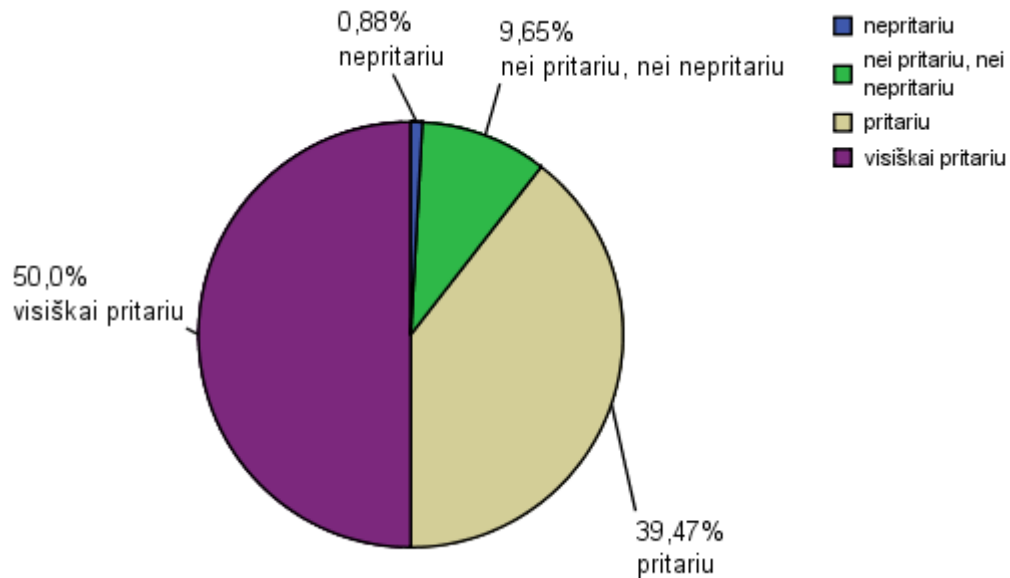
Dar viena galima motyvavimo priemonė – personalo draudimas – šiuo metu yra taikoma ne visam teatro personalui; apdrausti yra tik teatro profsajungos nariai. Kaip teigė personalo skyriaus vedėja, teatro profsajungos narių yra apie 60 ir jie yra apdrausti nelaimingų atsitikimų ir tam tikrų ligų atvejais. Visi teatro darbuotojai yra apdrausti privalomuoju sveikatos draudimu ir socialiniu draudimu, tačiau ne visada to pakanka. Tam tikruose teatro padaliniuose, pvz. baleto skyriuje, yra nemaža įvairių traumų tikimybė, baleto šokėjai neretai patiria patempimus, sumušimus bei kitokias traumas, todėl jiems personalo draudimas tampa itin aktualus. Būtent baleto artistai ir techninis personalas šios motyvavimo priemonės svarbą jiems įvertino aukštesniais balais (vidurkiai 4,1 ir 4,2 balo) nei likę teatro kolektyvo nariai. Tai rodo, kad būtent šių skyrių darbuotojai labiausiai jaučia galimų traumų riziką ir jiems aktualus tampa yra personalo draudimas.

Lukoševičius savo straipsnyje „Draudimas kaip personalo motyvavimo priemonė“ (2005) teigia, jog personalo draudimo rūšis yra per mažai propaguojama draudimo kompanijų, trūksta informacijos apie įstatymų teikiamas lengvatas, apie personalo draudimo naudą tiek darbuotojams, tiek įmonei.

Taigi, iš šių aptartų personalo motyvavimo priemonių, geriausiai respondentus motyvuoja sudaryta galimybė kelti kvalifikaciją bei mokytis. Tačiau ir kitos aptartos motyvavimo priemonės yra tinkamos tiriamosios organizacijos personalo motyvavimui.

Darbo turinys, kaip labai svarbus motyvatorius viešajame sektoriuje, dažnai minimas mokslinėje literatūroje. Todėl atliekant tyrimą, respondentams buvo užduotas klausimas apie darbo turinį, ir jo reikšmę motyvavimo procese („Ar darbo turinys turi įtakos Jūsų motyvacijai?“) Iš

anketinės apklausos rezultatų paaiškėjo, jog 50% respondentų „visiškai pritaria“ dėl darbo turinio įtakos jų motyvacijai, 39,5% teigė „pritariantys“, 9,6% apklaustųjų pasirinko atsakymo variantą „nei pritariu, nei nepritariu“ ir 0,9% teigė „nepritariantys“ dėl darbo turinio įtakos jų motyvacijai (žr. Pav. 4).



Pav. 4 Respondentų nuomonė apie darbo turinio įtaką jų motyvacijai

Labai didelis skaičius respondentų, teigiamai pasisakiusių dėl darbo turinio įtakos jų motyvacijai, rodo, kad darbo turinys yra išties svarbus motyvatorius tiriamojoje organizacijoje. Darbo turinio svarbą viešajame sektoriuje pabrėžia ir mokslininkai, tyrinėjantys personalo motyvaciją viešajame sektoriuje. Pasak Palidaukaitės (2007, p. 42), „darbo sudėtingumas, reikalaujantis ir individualių ir kolektyvinių pastangų, gali tapti stipriu motyvacijos šaltiniu“. Tam tikri iššūkiai, iškelti uždaviniai gali teigiamai veikti darbuotojų motyvaciją, ypač tai aktualu į aukštus pasiekimus darbe orientuotiems darbuotojams. Tiriamosios organizacijos atveju teatro vadovybė galėtų suteikti savo darbuotojams įvairesnių užduočių, praplėsti atsakomybės ribas, kiek galima sumažinti rutiną. Tai galima būtų padaryti kviečiant kūrybingus režisierius, kurie teatre statytų įdomius spektaklius, sudominančius tiek teatro darbuotojus, tiek žiūrovus. Įdomus, kupinas iššūkių darbas motyvuotų darbuotojus ir padidintų pasitenkinimą darbu. Tačiau motyvacija yra labai individualus dalykas, ir tokios priemonės kaip atsakomybės padidinimas, naujų užduočių suteikimas, turėtų būti taikomas individualiai, atsižvelgiant į darbuotoją „nes nemaža dalis žmonių vis tik mėgsta rutininius darbus, reikalaujančius mažiau atsakomybės“ (Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas, 2007, p. 175).

KVMT atliktas personalo motyvacijos ir motyvavimo sistemos tyrimas patvirtino didelę darbo turinio įtaką respondentų motyvacijai, tačiau tai yra tik vienas iš motyvuojančių (nors ir labai

svarbus) veiksnių, sudarančių personalo motyvavimo sistemą. Tolesnėje tyrimo eigoje bus vertinama darbo turinio svarba bendrame motyvavimo kontekste kartu su kitais motyvuojančiais veiksniais.

Šiuo tyrimu taip pat buvo siekiama išsiaiškinti teisingumo (lygybės) svarbą personalo motyvacijai, todėl respondentams buvo užduotas klausimas apie procedūrų svarstyti vidaus darbo ginčus reikalingumą. Kaip pasiskirstė respondentų nuomonė pavaizduota. 2 lentelėje.

Lentelė 2. Respondentų atsakymai į klausimą apie procedūrų svarstyti vidaus darbo ginčus reikalingumą

Atsakymų variantai	Atsakymų kiekis	Procentai
taip	93	81,6
ne	10	8,8
neturiu nuomonės	11	9,6
Iš viso	114	100,0

Šaltinis: sudaryta autorės

Tyrimo rezultatai parodė, kad 81,6% apklaustųjų pritarė šių procedūrų reikalingumui, 8,8% respondentų šiuo klausimu pasisakė neigiamai ir 9,6% - pasirinko variantą „neturiu nuomonės“. Pasak personalo skyriaus vedėjos, šiuo metu teatre yra sudaryta darbo ginčų komisija, kuri sprendžia tarp darbdavio ir darbuotojų iškilusius tarnybinius ginčus. Pusė darbo ginčų komisijos narių yra išrinkti per teatro kolektyvo bendrą susirinkimą iš darbuotojų tarpo, kitą pusę narių paskiria teatro vadovas. Tyrimo rezultatai parodė, kad didžioji dauguma respondentų pritaria vidaus ginčų svarstymui, tikėdamiesi kiek galima didesnio nešališkumo ir objektyvaus teisingumo užtikrinimo. Neteisybė, nelygybė, nesudaryta galimybė pasiekti teisingumą veikia kaip demotyvuojantis veiksnys. Todėl tiriamasis muzikinis teatras turėtų sudaryti sąlygas ir užtikrinti, kad sudaryta darbo ginčų komisija galėtų tinkamai ir objektyviai spręsti susidariusius darbo ginčus. Suvokimas, kad darbo ginčai nėra sprendžiami vienašališkai (tik iš vadovybės pusės) įtakoja personalo motyvaciją teigiama linkme. Kaip paaikškėjo iš tyrimo rezultatų teisingumo užtikrinimas yra labai svarbus veiksnys.

Personalo motyvacijai nemažos įtakos turi vadovo pozicija ir autoritetas, jo pasirinkti valdymo būdai, elgesys su darbuotojais. Kaip teigia Palidaukaitė (2008, p. 10), „vadovai kuria organizacijos klimata, daro įtaką komandinei dvasiai, darbuotojų individualiai motyvacijai, remia ir vertina jų veiklą“. Todėl personalui yra svarbus tiek visos organizacijos, tiek padalinių (skyrių) vadovų vadovavimo stilius ir ypač vadovo santykiai su darbuotojais.

Tačiau darbo procese turi būti disciplina, turi būti laikomasi taisyklių, darbo drausmės reikalavimų. Esant darbo drausmės pažeidimams vadovai naudoja bausmių taikymo sistemą. Darbo kodekso 237 straipsnyje parašyta:

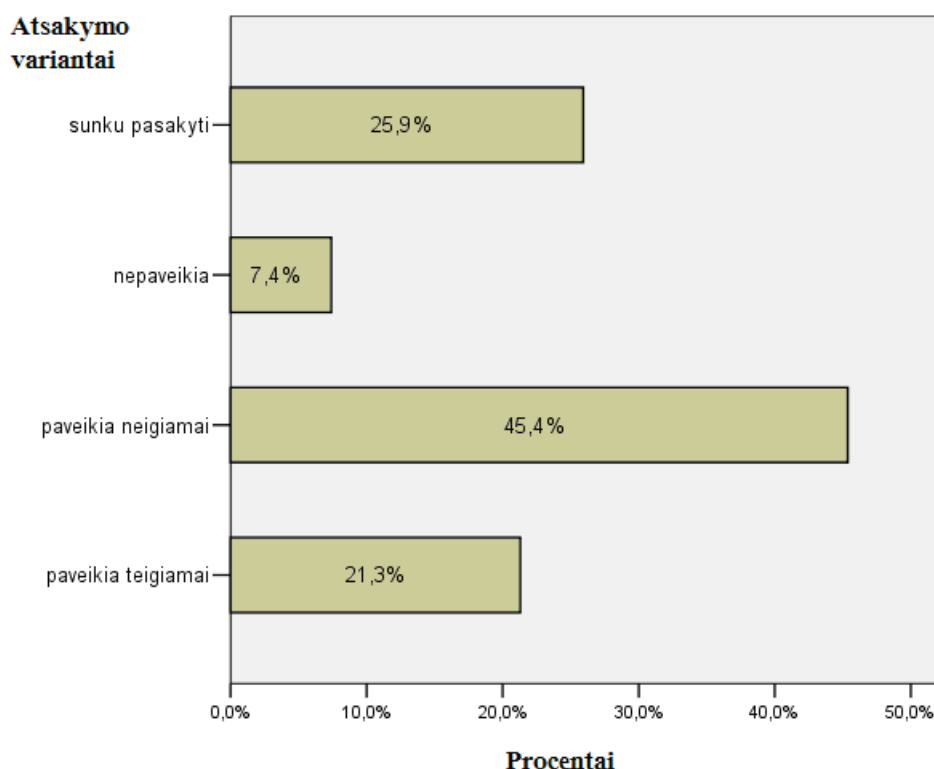
„1. Už darbo drausmės pažeidimą gali būti skiriamos šios drausminės nuobaudos:

- 1) pastaba
- 2) papeikimas;
- 3) atleidimas iš darbo (Kodekso 136 straipsnio 3 dalis).

2. Kai kurioms darbuotojų kategorijoms įstatymuose ir kituose darbo drausmę reglamentuojančiuose norminiuose teisės aktuose gali būti nustatytos ir kitos drausminės nuobaudos.”

(Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Numeris IX-926. http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=350635) [žiūrėta 2009 08 09].

Dažniausiai naudojama drausminė nuobauda teatre yra papeikimas. Siekiant sužinoti kaip bausmės (drausminės nuobaudos) veikia teatro darbuotojus, jų motyvaciją, respondentų buvo klausiama apie bausmių poveikį darbe. Kaip pasiskirstė respondentų nuomonė matyti Pav. 5.



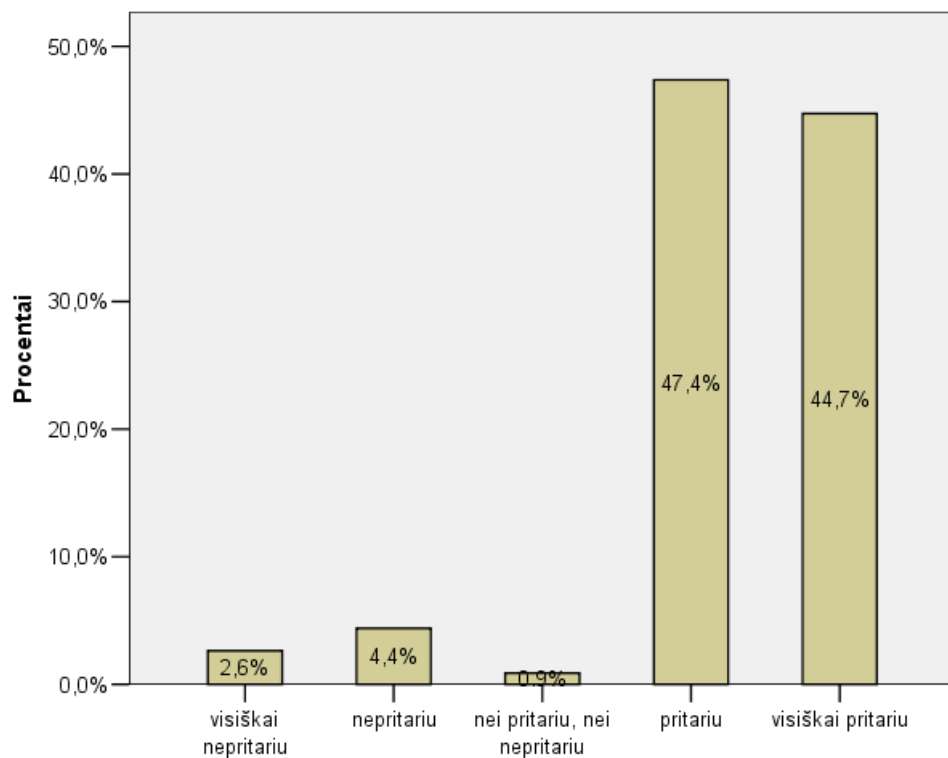
Pav. 5 Respondentų nuomonė apie bausmių darbe poveikį

45,4% apklaustųjų pažymėjo, jog bausmės darbe paveikia neigiamai, 21,3% respondentų mano, kad bausmės paveikia teigiamai, t. y. darbuotojai teigiama linkme pakeičia savo elgesį. Likę respondentai šiuo klausimu neturėjo aiškios nuomonės 25,9% („sunku pasakyti“) arba manė, kad bausmės apskritai neturi jokio poveikio 7,4%. Kaip matyti iš tyrimo rezultatų, daugumos respondentų manymu, bausmės nėra labai efektyvi priemonė tinkamai valdyti personalą, kadangi dažnai darbuotojus paveikia neigiamai, sukelia jų nepasitenkinimą, priešiško jausmą. Nuobaudų skyrimas turi daug nepageidaujamų pasekmių. Kaip darbuotojas reaguoja į darbo bausmes priklauso ir nuo

asmeninių kiekvieno darbuotojo savybių. Pastiprinimo motyvacinės teorijos autorius F. Skinneris taip pat pataria nepiknaudžiauti bausmėmis ir naudoti jas tik tais atvejais, kai kitos priemonės netinka.

Taigi, visiškai išvengti bausmių sistemos yra neįmanoma, tačiau ši sistema turi būti labai aiški ir taikoma tik tada, kai darbuotojas tikrai to nusipelno ir kitos priemonės nėra tinkamos. Kadangi daugumos respondentų nuomone bausmės darbe paveikia neigiamai, remiantis tyrimo rezultatais galima teigti, kad bausmes reikėtų taikyti rečiau ir paieškoti kitų veiksmingų būdų kaip sustabdyti ar pataisyti netinkamą darbuotojų elgesį.

Tiriant personalo motyvaciją, siekiama išsiaiškinti ne tik bausmių darbe poveikį, bet ir teigiamo pastiprinimo, pagal Skinnerio motyvacijos teoriją, vaidmenį motyvavimo procese. Darbuotojams buvo užduotas klausimas: „Ar Jūs pakartotumėte savo buvusį elgesį darbe, jei už jį sulauktumėte teigiamų pasekmių? (pvz. už gerą darbą gautumėte premiją ar pagyrimą)“. Šiam teiginiui visiškai pritarė 44,7% respondentų, 47,4% pildžiusių anketą teatro darbuotojų teigė „pritariantys“, 0,9% respondentų pasirinko atsakymo variantą „nei pritariu, nei nepritariu“, taip pat maža dalis apklaustų darbuotojų teigė nepritariantys, arba visiškai nepritariantys (žr. Pav. 6).

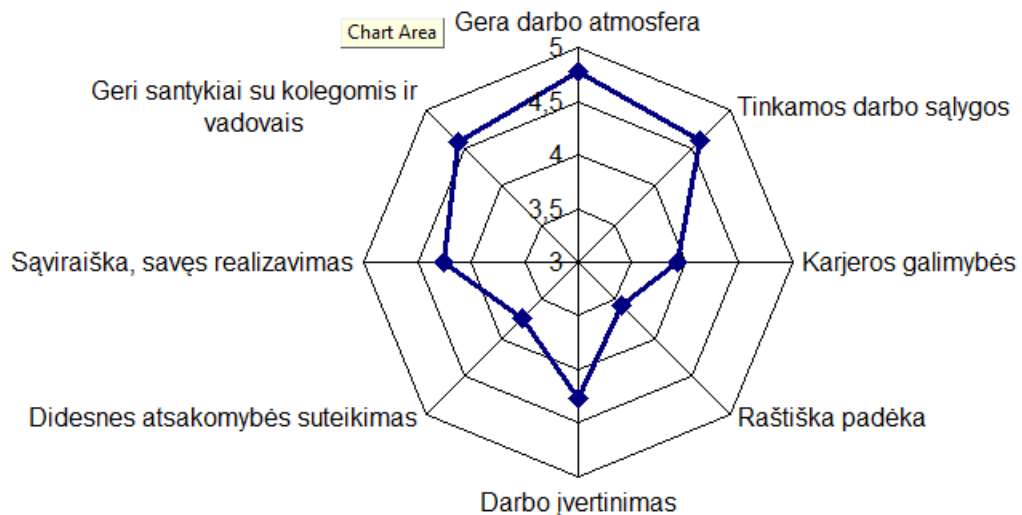


Pav. 6 Respondentų nuomonė apie teigiamą pastiprinimą motyvavimo procese

Taigi net 92,1% respondentų pakartotų savo buvusį elgesį darbe, jei už jį sulauktų teigiamų pasekmių. Iš gautų rezultatų aiškėja, kad teigiamas pastiprinimas yra labai svarbus ir tinkamai panaudojus tam tikras motyvavimo priemones galima padidinti darbuotojų motyvaciją. Teigiamą pastiprinimą galima apibūdinti kaip teigiamų pasekmių panaudojimą norimam darbuotojų elgesiui pasiekti. Tačiau kiekvienas žmogus yra individualus, gali turėti skirtingų motyvų, skirtingą

požiūrį į darbą ir pan. Kurios motyvavimo priemonės tinka vieniems darbuotojams, nebūtinai daro didelį poveikį ir kitiems, todėl besąlygiškai teigti, kad teigiamas pastiprinimas visus motyvuoja, būtų netikslinga. Be to skirtingu metu gali būti aktualios skirtingos motyvavimo priemonės, tai priklauso nuo esamos situacijos, aplinkybių. Tačiau kaip parodė tyrimo rezultatai, daugumos tyrime dalyvavusių teatro darbuotojų motyvaciją darbuo įtakoja teigiamas pastiprinimas.

Šiuo tyrimu buvo siekiama išsiaiškinti tinkamiausias ir labiausiai motyvuojančias teatro darbuotojus, motyvavimo priemones, todėl respondentų buvo prašoma įvertinti balais pateiktus motyvuojančius veiksnius, iš kurių daugumą sudarė nematerialinės paskatos, skalėje nuo 5 iki 1 (5 – labai svarbu, 1 – nesvarbu). Kaip paaiškėjo iš tyrimo rezultatų, labiausiai respondentus motyvuoja gera darbo atmosfera (4,8 balo), taip pat geri santykiai su kolegomis bei vadovu (4,6 balo) ir tinkamos darbo sąlygos (4,6 balo) (žr. Pav. 7). Mažiausiai respondentus motyvuoja raštiška padėka (3,6 balo). Tai galima paaiškinti tuo, jog raštiškos padėkos yra gana retai teikiamos darbuotojams (tik kūrybinių sukakčių, didelių jubiliejų proga) taip pat darbuotojai šias padėkas gali palaikyti formalumu, kadangi jų gavimas dažniausiai nepriklauso nuo darbo rezultatų.



Pav. 7 Motyvavimo priemonių vertinimas (5-labai svarbu, 1-nesvarbu)

Darbo atmosferą kaip labai svarbų motyvuojantį veiksnį pasirinko net 79,8% respondentų. Kaip interviu metu teigė personalo skyriaus vedėja, teatre vyrauja darbinė atmosfera, pasitaikantys požiūrių, sumanymų ar nuomonių nesutapimai yra įprasti darbotvarkės elementai. Tai suteikia teatrui dinamiškumo ir kūrybinių ieškojimų galimybę. „Meno vadovo – kaip grupės lyderio pareiga yra neleisti pasireikšti neigiamiems konflikto aspektams, t. y. piktybiniams asmeniškiesiems santykiams ir „politinių blokų“ susidarymui” (Hagoort, 2005, p. 245).

Tačiau tarp administracijos darbuotojų, kasdieninėje darbinėje veikloje turinčių tiesioginių darbinių santykių su tiriamosios organizacijos vadovu, šiuo metu jaučiamas tam tikras

neapsitenkinimas dėl autokratinio, nelankstaus esamo teatro vadovo vadovavimo stiliaus. Vienvaldiškas sprendimų priėmimas, pavaldinių nuomonės ir savarankiškumo nevertinimas, gana dažnas bausmių skyrimas mažina personalo motyvaciją darbui. Autokratinis vadovavimo stilius turi neigiamų pasekmių, įtakoja kolektyvo susiskaldymą, didina priešišumą, sąlygoja gana įtemptą atmosferą. Todėl norint padidinti personalo, ypač administracijos darbuotojų, motyvaciją, būtina gerinti darbo atmosferą, pasirinkti demokratiškesnius vadovavimo būdus. Kaip parodė tyrimo rezultatai, būtent gera darbo atmosfera yra svarbiausias psichologinis motyvavimo veiksnys tiriamojoje organizacijoje, todėl būtinas didesnis dėmesys darbo atmosferos gerinimui, psichologinio mikroklimato tobulinimui. Dėl prasto psichologinio mikroklimato organizacijoje yra prarandamas pasitenkinimas darbine veikla bei gali nukentėti darbo kokybė. Įtempta darbo atmosfera, susijusi su teatro vadovo valdymo metodais, mažina darbo efektyvumą, skaldo kolektyvą. Visa tai veikia demotyvuojančiai. „Darbo aplinka gali būti vertinama kaip gera, jei žmonės dirba entuziastingai, tarp darbuotojų ir vadovų vyrauja abipusė pagarba ir žmonės jaučia, kad su jais elgiamasi teisingai” (Kaip motyvuoti žmones našiam darbui, 2006, p. 158). Deje, šiuo metu to trūksta tiriamojoje organizacijoje.

Kitas veiksnys, savo pobūdžiu labai artimas darbo atmosferai, yra geri santykiai su kolegomis ir vadovu. Santykių gerinimui galima pasitelkti tokias priemones, kaip bendri kolektyvo renginiai, šventės, renginiai neformalioje aplinkoje. Kolektyvo vieningumą, sutelktumą galima padidinti per neformalų bendravimą. Suprantama, kad visus teatro kolektyvo narius (220 darbuotojų) vienu metu pakviesti į renginį būtų sudėtinga. Tačiau galima daugiau puoselėti gerus santykius organizuojant bendrus renginius padaliniuose, kuriuose dalyvautų ne tik padalinio darbuotojai, bet ir padalinio vadovas, esant galimybei ir teatro vadovas. Užsienio kompanijose įsikūrusiose Lietuvoje taikoma tokia praktika: organizuojamos iškylos gamtoje, plaukiojimas baidarėmis, įvairūs žaidimai, kiti renginiai, vykstantys už organizacijos ribų. Deja tiriamojoje organizacijoje panaši praktika nebūdinga. Nors KVMT priklauso viešajam sektoriui, skiriasi jo veiklos tikslas bei finansavimas nuo privačių kompanijų, tačiau privataus sektoriaus teigiamos patirties pritaikymas ir adaptavimas galėtų prisidėti prie organizacijos tobulėjimo, personalo motyvacijos didinimo.

Santykiams tarp vadovo ir pavaldinių teigiamos įtakos turėtų pagarba, dėmesys kiekvienam darbuotojui, jo nuomonės išklausymas bei pagal galimybes atsižvelgimas į ją. Kai kuriose užsienio firmose yra naudojamos tam tikros komunikavimo tarp vadovo ir darbuotojų programos, skatinančios abipusį komunikavimą. Pasak Dessler (2001), šios programos leidžia vadovybei stebėti darbuotojų nuotaikas bei susipažinti su jų rūpesčiais, taip pat parodo, kad darbuotojai turi galimybę išreikšti savo nerimą ir gauti atsakymus.

Bendravimas, socialinių poreikių tenkinimas, kaip matyti iš tyrimo rezultatų, yra svarbūs daugumai respondentų. Viešajame sektoriuje, kuriame aukšti pasiekimai nėra didžiausias siekis,

bendravimo, narystės, socialinis poreikis yra svarbesnis nei privačiame sektoriuje. Tai gali būti svarbus motyvuojantis veiksnys viešajame sektoriuje (Vandenabeele et al, 2005).

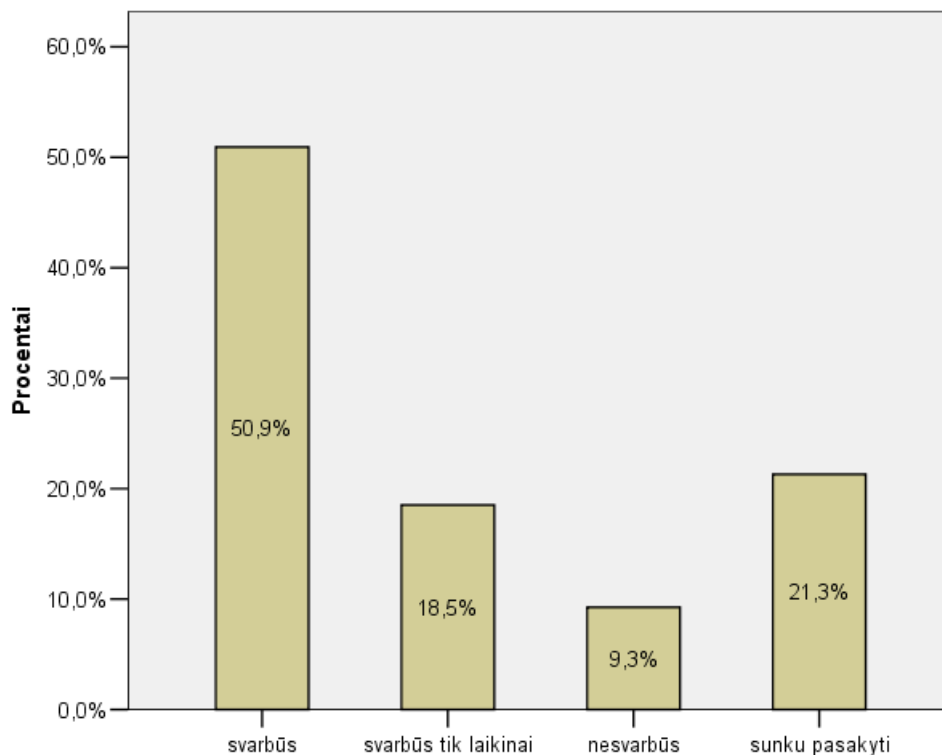
Labai svarbus veiksnys motyvavimo procese yra darbo sąlygos. Kaip teigė personalo skyriaus vedėja, šiuo metu teatro fizinė aplinka – teatro patalpos, repeticijų salės, scenos įrenginiai, artistų persirengimo kambariai nėra labai geros būklės. Tam reikalingas remontas, tačiau jam trūksta lėšų. Pasak Palidauskaitės (2008), darbo sąlygos sietinos su fizine, psichologine aplinka, taip pat darbuotojų autonomijos laipsniu. Darbuotojų autonomijos laipsnį galima padidinti padarant lankstesnę darbo grafiką, kuris suteiktų darbuotojams daugiau laisvės planuoti savo laiką už darbovietės ribų. Galimybė derinti organizacijos bei darbuotojo interesus gali teigiamai paveikti darbo santykius kolektyve. Atsižvelgiant į tai, kad pagal tyrimo rezultatus (žr. Pav. 7) darbo sąlygos yra vienas iš tų veiksnių, kurie turi didelės įtakos darbuotojų motyvacijai, būtina ieškoti būdų kaip jas pagerinti.

Darbo įvertinimas galėtų būti daugiau išnaudojamas kaip darbuotojų skatinimo priemonė. Formalusis personalo vertinimas – atestacija – teatre vykdoma kas trejus metus. Vis dėlto žmogiškasis dėmesys atliktam darbui, žodinis pagyrimas ar padėrinimas sudaro sąlygas darbuotojui pasijusti reikšmingam ir vertinamam savo darbovietėje. Žodinis pagyrimas už gerai atliktą darbą nereikalauja materialinių išteklių, tačiau gali teigiamai paveikti personalo motyvaciją.

Kaip jau minėta, mažiausiai respondentus motyvuoja raštiška padėka (3,6 balo), taip pat menkai personalo motyvaciją įtakoja didesnės atsakomybės suteikimas (3,7 balo). Kaip paaikškino personalo skyriaus vedėja, dalis teatre šiuo metu dirbančių darbuotojų nėra itin iniciatyvūs, veržlūs, nuolat siekiantys didesnės atsakomybės. Tą galima paaikškinti tuo, jog apie 40% respondentų teatre dirba daugiau kaip 15 metų ir nėra įpratę nuolat rodyti iniciatyvą, siūlyti naujas idėjas. „Nenuostabu, kad praleidus tiek metų sovietinėje sistemoje, susiduriama su psichologinėmis, taip pat ir administracinėmis kliūtimis, jau neminint finansinių problemų. Be to kai kurie žmonės vis dar geriau jaučiasi senųjų struktūrų apsuptyje dirbdami senoviškai, o ne panaudodami naujas, nepažįstamas darbo sritis“ (Duftonas, 2001). Pasak personalo skyriaus vedėjos, tam, kad dalis darbuotojų yra pasyvūs ir inertiški turi įtakos ir labai maži jų atlyginimai. Tačiau teatre yra ir aktyvių, iniciatyvių, didesnės atsakomybės siekiančių darbuotojų; jiems reikia suteikti didesnę atsakomybę, patikėti sudėtingas užduotis ir sudaryti galimybę siekti karjeros, kitu atveju tokie darbuotojai gali galvoti apie galimybę pakeisti darbovietę. Svarbu ne tik išlaikyti tokius darbuotojus, bet ir pritraukti naujų, šiuolaikiškai mąstančių, jaunosios kartos atstovų, kadangi ypač kūrybiniame personale (tarp solistų vokalistų, orkestre, chore) šiuo metu jaučiamas trupės atjauninimo poreikis.

„Liberalių demokratijų, arba vadinamųjų kapitalistinių demokratinių visuomenių, sąlygomis ekonomikoje ar visuomenėje ryškiai skiriami du sektoriai – viešasis ir privatus“ (Lane, 2001, p. 10). Kadangi tiriamoji organizacija – Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras – priklauso viešajam sektoriui, siekta išsiaiškinti ar respondentai vertina tam tikrus viešojo sektoriaus privalumus.

Respondentams buvo užduotas klausimas: „Kokią svarbą Jums turi viešojo sektoriaus pranašumai prieš privatų (didesnės socialinės garantijos, stabilumo pojūtis, labiau užtikrinta darbo vieta, stabiliau mokamas atlyginimas)”? Kaip pasiskirstė respondentų atsakymai matyti paveiksle Pav. 8.



Pav. 8 Respondentų nuomonė apie viešojo sektoriaus pranašumų svarbą jiems

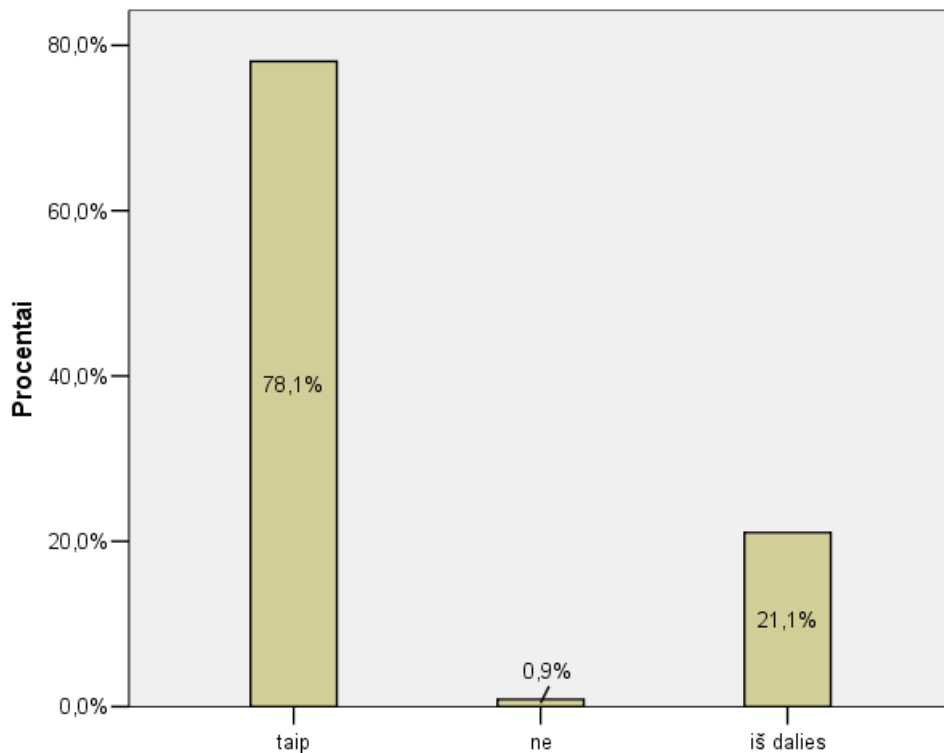
Kaip matyti iš tyrimo rezultatų, tik 9,3% respondentų viešojo sektoriaus pranašumus laiko nesvarbiais. 21,3% apklaustųjų neturi aiškios nuomonės šiuo klausimu. Daliai darbuotojų šie pranašumai svarbūs laikinai, t. y. esamos ekonominės situacijos sąlygomis. Kiek daugiau nei pusė visų apklaustųjų (50,9%) pripažino viešojo sektoriaus pranašumų svarbą jiems.

Norint motyvuoti esamus darbuotojus bei pritraukti naujų, jaunų specialistų į muzikinį teatrą, reikia išryškinti viešojo sektoriaus pranašumus lyginant su darbu privačiame sektoriuje. Tikslinga būtų pabrėžti didesnę darbo vietos saugumą nei privačiame sektoriuje, socialines garantijas, stabilumą, karjeros galimybes, atliekamo darbo reikšmingumą. Prie socialinių garantijų galima priskirti kompensacines išmokas, kurias turi teisę gauti tam tikrą laiką teatre pradirbę baleto, choro artistai, solistai vokalistai ir grojantys pučiamaisiais instrumentais muzikantai. (Plačiau apie tai aprašyta teorinėje šio darbo dalyje).

Derėtų akcentuoti darbo teatre prasmingumą, svarbą, prestižo dirbti valstybiniame teatre aspektą. Lietuvoje yra tik trys valstybiniai muzikinius spektaklius (operas, operetas, baletus) rodantys teatrai: Lietuvos nacionalinis operos ir baleto teatras, Kauno valstybinis muzikinis teatras, ir Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras. Suvokimas, kad ne tik kūrybinės trupės, bet ir visų kitų padalinių (administracijos, techninio personalo bei kitų) darbas teatre prisideda prie meno kūrybos, prie bendro

tikslo – spektaklio pastatymo – gali teigiamai įtakoti darbuotojų motyvaciją. „Tikėtina, kad žmonės, atsidavę tam tikriems tikslams, kurie sutampa su jų organizacijos tikslais, jausis labai motyvuoti, galėdami padėti organizacijai įgyvendinti tuos tikslus” (Baršauskienė, 2003, p. 230). Tačiau tai priklauso nuo kiekvieno darbuotojo individualios motyvacijos. Kaip teigė personalo skyriaus vedėja, atsidavusiems savo profesijai artistams psichologinis atpildas ir jų darbo įvertinimas yra teigiama žiūrovų reakcija. Taigi, akcentuojant viešojo sektoriaus ir darbo teatre pranašumus galima teigiamai paveikti esamo personalo motyvaciją ir paskatinti jaunos diplomuotus įvairių meno sričių specialistus pasirinkti tiriamąjį teatrą savo būsima darbovieta.

Tačiau, kita vertus, vien psichologinio motyvavimo nepakanka, nestabilios ekonomikos sąlygomis, labai svarbus išlieka finansinis skatinimas. Išsiaiškinus kurios psichologinės motyvavimo priemonės bei kiti nematerialinio poveikio veiksniai labiausiai veikia darbuotojų motyvaciją, siekta ištirti darbuotojų požiūrį į finansinį paskatinimą. Teatro darbuotojų buvo klausiama: „Kaip manote, ar atlyginimas turėtų priklausyti nuo darbuotojo įdėto indėlio, pasiekto rezultato, individualių nuopelnų?” Į šį klausimą teigiamai atsakė net 78,1% respondentų, galimą variantą „iš dalies” pasirinko 21,1% apklaustųjų ir tik 0,9% pildžiusių anketą darbuotojų į šį klausimą atsakė neigiamai (žr. Pav. 9).



Pav. 9 Respondentų nuomonė apie atlyginimo ir darbo rezultatų sąsają

Kūrybiniams darbuotojams, pvz. solistams vokalistams, baletu artistams už sukurtus vaidmenis spektakliuose, šalia mėnesinės algos, yra mokami priedai už vaidmenis. Tačiau, kaip informavo personalo skyriaus vedėja, priedų už vaidmenis apmokėjimo sistema šiuo metu nėra

tinkama. Šią sistemą reikia tobulinti, nes ne visi vaidmenys įvertinti remiantis aiškiais ir objektyviais kriterijais, ir kartais patys artistai ne visada tiksliai žino koks priedas yra mokamas už vieną ar kitą vaidmenį. Čia iškyla ir nepakankamo informavimo problema, kurią tyrimo autorės manymu, galima spręsti teatro padaliniuose viešai pateikiant sąrašą, kuriame būtų nurodyti kokie priedai yra mokami už kokius vaidmenis. Tai galėtų teigiamai paveikti ir personalo motyvaciją, nes kūrybiniai darbuotojai, kurie teikia pirmenybę finansiniam įvertinimui, įdėtų daugiau pastangų, stengtųsi tobulėti, kad gautų vieną ar kitą atsakingą ir finansiškai įvertintą vaidmenį. Svarbu, kad kiekvienas teatro spektaklyje sukuriamas vaidmuo būtų įvertintas pagal atlikimo sudėtingumą, atsakomybės laipsnį.

Kadangi, remiantis tyrimo rezultatais, dauguma respondentų mano, kad atlyginimas turi priklausyti nuo darbo rezultatų, reikėtų patobulinti priedų (priemokų) mokėjimo sistemą. Ši sistema turėtų būti labiau motyvuojanti, pasižyminti objektyvumu, orientuota į pasiekimus, aukštą darbo kokybę. Priedai už vaidmenis, meistriškumą bei kitokio pobūdžio priedai turėtų būti skiriami remiantis labai aiškiais ir objektyviais kriterijais, ko šiuo metu tiriamajame teatre yra pasigendama.

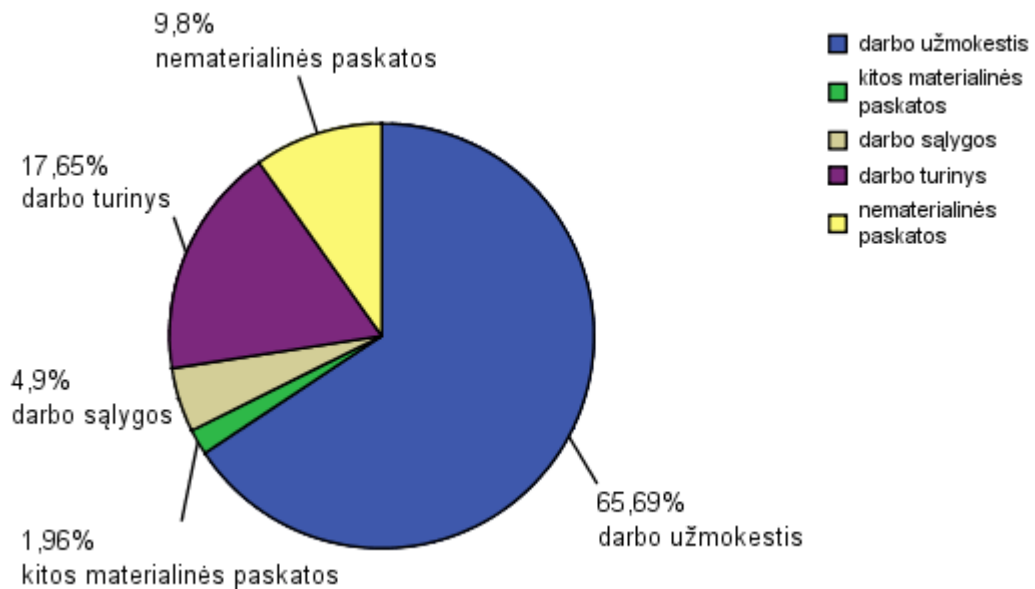
Vis dėlto, nors nuo 2009 metų sausio mėnesio buvo padidinti kultūros įstaigų darbuotojų tarnybinių atlyginimų koeficientai, metų antroje pusėje dėl ekonominės recesijos Klaipėdos muzikiniame teatre darbo užmokesčio fondas buvo sumažintas. Pasak Prūsevičienės (2006), „nesant socialinės ir finansinės motyvacijos, eilę metų užšaldžius atlyginimų koeficientus kultūros darbuotojams, sunku tikėtis ilgalaikės veiklos kokybės ir tolimesnio progreso“. Kaip interviu metu pasakė teatro personalo skyriaus vedėja, teatras turi labai ribotas galimybes motyvuoti personalą finansiškai. Teatro darbuotojų atlyginimų koeficientai nustatomi remiantis Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymu „Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministro 1999 m. birželio 30 d. įsakymo nr. 248 „Dėl kultūros įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo“ pakeitimo“. Pareigybių skaičių gali nustatyti teatro vadovas pagal darbo užmokesčio fondą. Šiame įsakyme yra nustatyti kultūros įstaigų darbuotojų tarnybiniai atlyginimai ir kitos darbo apmokėjimo sąlygos (žr. 3 priedą). Įsakyme kiekvienai pareigybei yra nustatytos koeficiento „žirklės“, kurių ribose organizacijos vadovybė nustato konkretų koeficientą. Nustatant konkretų koeficientą kiekvienam darbuotojui būtina atsižvelgti ne tik į išsilavinimą, bet ir į darbo stažą, bei kitus objektyvius kriterijus. Teatre yra tokia apmokėjimo už darbą sistema, jog nustatytas koeficientas kas mėnesį išlieka pastovus, (kol jo nepakeičia), tačiau priedų ir premijų dydis gali kisti. Tokia darbo apmokėjimo sistema, kurioje atsižvelgiama į darbuotojo indėlį, pastangas, pasiektą rezultatą, yra labiau motyvuojanti. Tai patvirtino ir tyrimo rezultatai, nes 78,1% respondentų mano, kad atlyginimas turėtų priklausyti nuo individualių nuopelnų, įdėto indėlio, pasiekto rezultato. „Reguliarus to paties dydžio užmokestis, gaunamas vienodu dažnumu nepriklausomai nuo darbo rezultatų, produktyvumo nemotyvuoja. Piniginis atlygis efektyvus tik, kai jis priklauso nuo rezultatų“ (Rosen, 2007, p. 165).

Atlyginimas priklausomas nuo darbo rezultatų – Naujosios viešosios vadybos bruožas. Kaip teigia Thom ir Ritz (2004), vykstant reformoms dažniausiai yra pritariama nuostatai, jog viešajam sektoriui šiandien nėra svetima jokia į individą orientuota darbo užmokesčio sistema, nepaisant jos poveikio. Skaičiuojant atlyginimus svarbu, kad organizacija ir kiekvienas darbuotojas būtų patenkintas darbo užmokesčio nustatymo teisingumu, bei būtų pakankamai informuotas apie tai. Tačiau kartais iškyla argumentų, nukreiptų prieš atlyginimo ir darbo rezultatų sąsają. Yra suabejojama ar pakankamai objektyviai bus vertinami darbo rezultatai, ar ši sistema nepaskatins nepageidaujamos konkurencijos. Tokie argumentai dažniausiai iškyla iš darbuotojų kolektyvo, kuriame ketinama taikyti šią sistemą.

Tačiau šiuo atveju, kai dauguma apklaustų muzikinio teatro darbuotojų tyrimo metu pasisakė pritariantys atlyginimo ir darbo rezultatų susiejimui, tiriamoji organizacija turėtų patobulinti darbo apmokėjimo sistemą, padaryti ją lankstesnę ir daugiau priklausomą nuo darbo rezultatų. Tačiau labai svarbu, kad darbo rezultatai būtų tinkamai ir objektyviai įvertinti, kad kolektyve išliktų vienybės, komandiškumo, susitelkimo bendram tikslui jausmas.

Iš atliktų tyrimų privačiame ir viešajame sektoriuose prieita prie išvados, kad pinigai kaip galutinis darbinės veiklos ir gyvenimo tikslas yra mažiau svarbūs viešajame sektoriuje (Palidaukaitė, 2007). Privataus sektoriaus pagrindinis tikslas yra pelnas, o viešojo sektoriaus – efektyvus, tinkamas paslaugų teikimas. Tačiau dėl savo universalumo, apčiuopiamos vertės, pinigai yra svarbūs visiems darbuotojams. Materialinio paskatinimo svarbą tiriamojoje kultūros įstaigoje atskleidė šio tyrimo rezultatai.

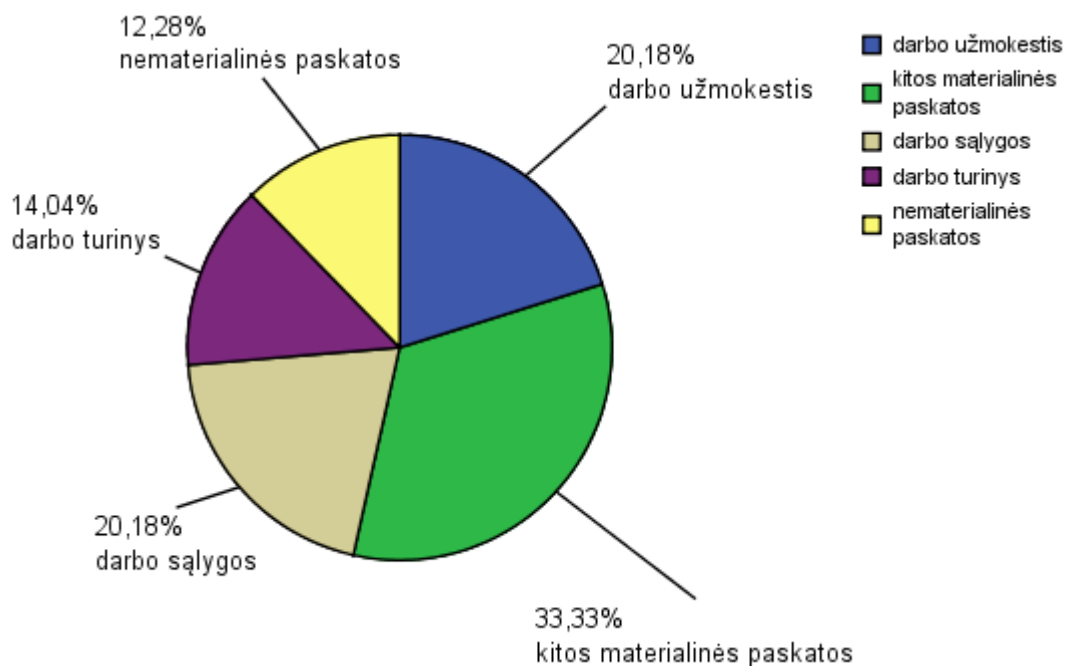
Anketinės apklausos pabaigoje respondentų buvo prašoma išrikiuoti eilės tvarka pagal svarbumą 5 kategorijas, veikiančias darbuotojų motyvaciją. Respondentai turėjo pateiktas kategorijas paskirstyti nuo pirmos vietos – pačios svarbiausios, iki penktos – mažiausiai svarbios vietos. Žemiau pateiktame paveiksle (žr. Pav. 10) pavaizduota kaip pasiskirstė darbuotojų nuomonė dėl pirmos vietos.



Pav. 10 Respondentų nuomone pirmas pagal svarbumą motyvuojantis veiksnys

Kaip matyti iš diagramos, net 65,69% respondentų kaip pirmą ir svarbiausią kategoriją motyvavimo procese pasirinko darbo užmokestį. Darbo turinį kaip svarbiausią motyvatorių pasirinko tik 17,65% apklaustųjų, o kitus motyvuojančius veiksnius, kaip jiems pačius svarbiausius, pasirinko dar mažiau apklaustųjų. Iš šio tyrimo rezultatų akivaizdžiai matyti, kad šiuo metu daugumai darbuotojų svarbiausias motyvatorius yra darbo užmokestis.

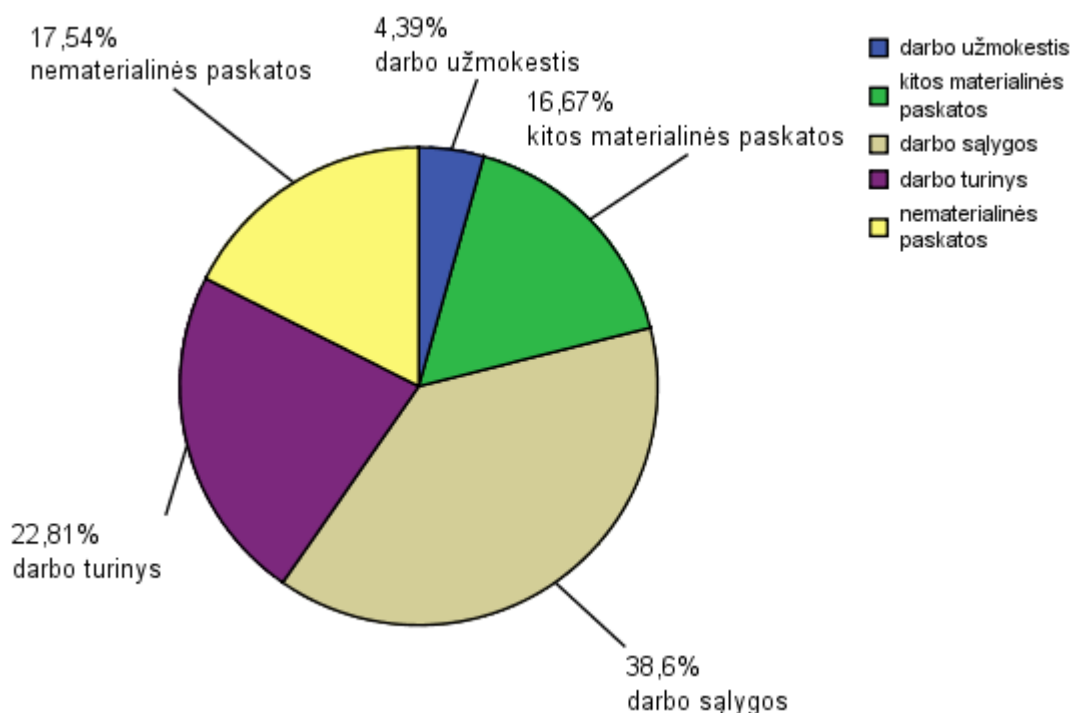
Antroje pagal svarbumą vietoje daugiausia respondentų (33,33%) pažymėjo atsakymo variantą „kitos materialinės paskatos“, 20,18% apklaustųjų pasirinko darbo užmokestį. Kitus pateiktus motyvuojančius veiksnius pasirinko mažiau apklaustųjų (žr. Pav. 11).



Pav. 11 Respondentų nuomone antras pagal svarbumą motyvuojantis veiksnys

Šie rezultatai parodo, kad vertinant kartu ir materialines, ir psichologines motyvavimo priemones, dauguma respondentų teikia pirmenybę materialinėms motyvavimo priemonėms. Dauguma apklaustųjų muzikinio teatro darbuotojų šiuo metu prioritetą skiria finansiniams motyvavimo būdams.

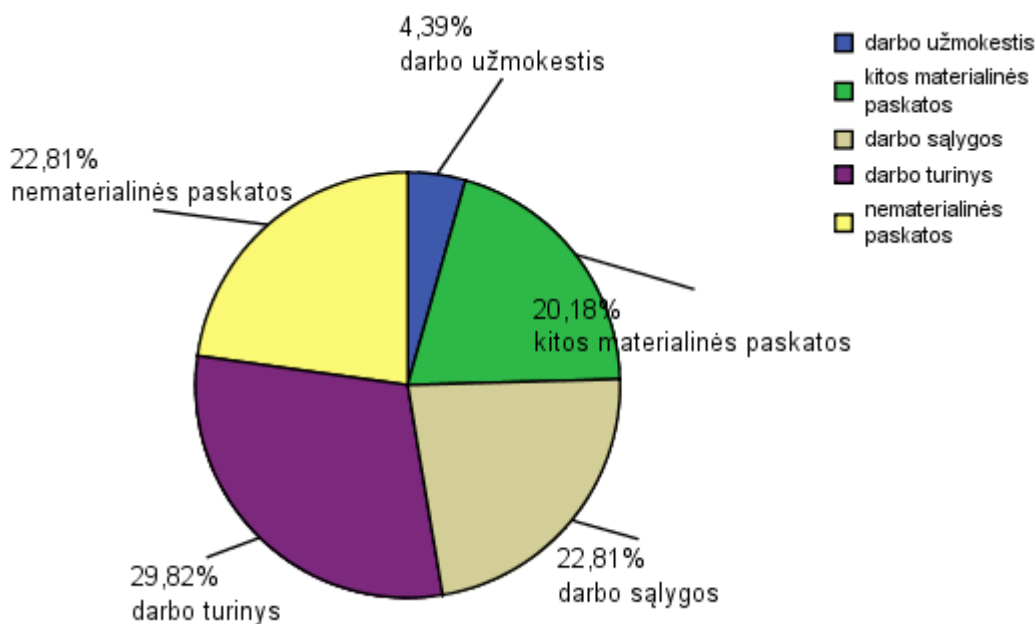
Trečioje vietoje daugiausiai apklaustųjų yra darbo sąlygos, taip pažymėjo 38,6% respondentų, 22,81% pildžiusių anketą darbuotojų trečiai vietai priskyrė darbo turinį, 17,54% - nematerialines paskatas (žr. Pav. 12).



Pav. 12 Respondentų nuomone trečias pagal svarbumą motyvuojantis veiksnys

Pagal šiuos rezultatus galima teigti, kad po visapusiško materialinio paskatinimo (pagrindinio darbo užmokesčio, priedų, premijų) daugumai apklaustųjų yra labai svarbios darbo sąlygos. Darbo sąlygos yra išorinis motyvatorius, kurį gali kontroliuoti pati organizacija. Organizacija, norinti turėti motyvuotus darbuotojus, turėtų atkreipti dėmesį į šiuos, iš anketinės apklausos gautus, rezultatus ir stengtis kiek įmanoma pagerinti darbo sąlygas.

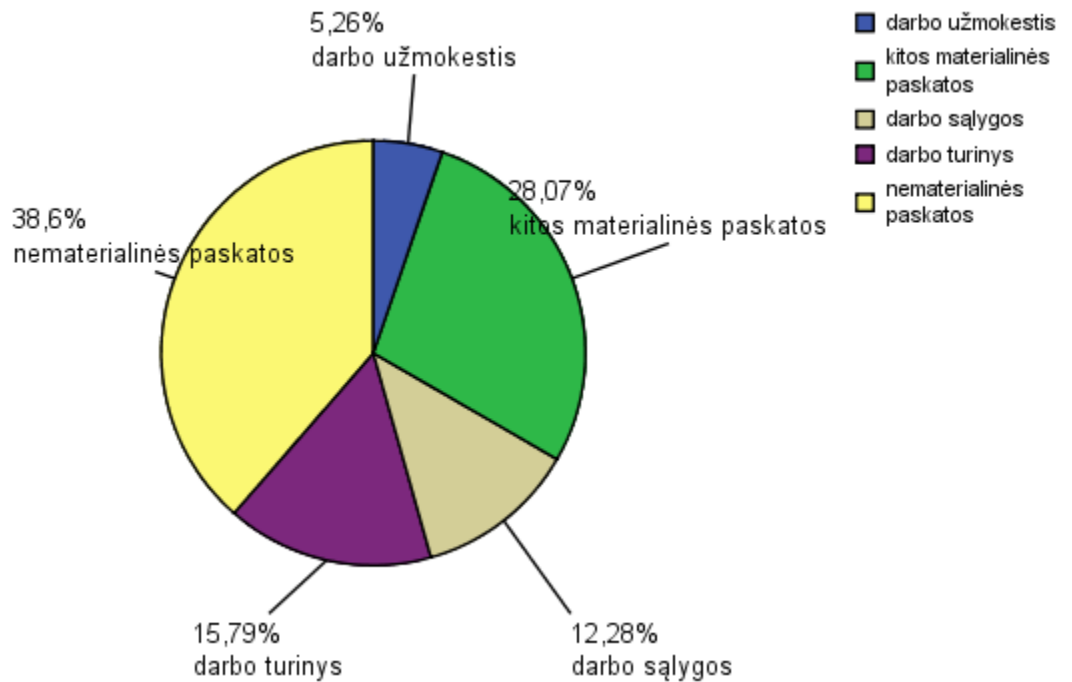
Ketvirtoje pagal svarbumą vietoje daugiausiai respondentų (29,82%) pasirinko darbo turinį. Nedaug nuo darbo turinio atsiliko galimas variantas darbo sąlygos (22,81%) ir nematerialinės paskatos (22,81%) (žr. Pav. 13).



Pav. 13 Respondentų nuomone ketvirtas pagal svarbumą motyvuojantis veiksnys

Atskirai klausiant apie darbo turinio svarbą, dauguma respondentų pažymėjo, „visiškai pritariantys“, arba „pritariantys“, kad darbo turinys įtakoja jų motyvaciją, tačiau, kaip matyti iš šio klausimo duomenų analizės, bendrame motyvavimo procese dauguma apklaustųjų pirmenybę teikia tokiems motyvuojantiems veiksniams kaip darbo užmokestis, darbo sąlygos. Nors remiantis moksliniais tyrimais, darbo turinys yra svarbus motyvatorius viešajame sektoriuje, tačiau, tiriamojoje organizacijoje bendrame motyvavimo procese tai nėra prioritetas motyvuojantis veiksnys.

Penktoje, paskutinėje vietoje 38,6% respondentų pažymėjo nematerialines paskatas. Kaip pasiskirstė respondentų nuomonė matyti Pav. 14.



Pav. 14 Respondentų nuomone penktas pagal svarbumą motyvuojantis veiksnys

Tai akivaizdžiai rodo, jog vis dėlto šiuo metu daugumai respondentų nematerialinės paskatos nėra tokios svarbios kaip materialinės. Dauguma teatro darbuotojų prioritetiniais veiksniais laiko materialinį atlygį.

Taigi, daugumai respondentų pirmoje vietoje yra darbo užmokestis, antroje – kitos materialinės paskatos, trečioje vietoje daugiausiai respondentų pasirinko darbo sąlygas. Ketvirtai pagal svarbumą vietai respondentai priskyre darbo turinį, o penktoje liko nematerialinės paskatos.

Pasak teatro personalo skyriaus vadovės, kultūros sektoriaus darbuotojų atlyginimai yra labai maži, kai kurie muzikinio teatro darbuotojai dėl menko atlyginimo teatre dirba ir kituose darbuose. Nemažai choro artistų yra pasirinkę teatrą tik kaip antrą darbovietę. Dėl šių priežasčių kenčia teatro spektaklių meninė kokybė, sudėtingiau organizuoti darbą ir statyti naujus spektaklius.

Tačiau, kaip žinome, viešojo sektoriaus organizacijos yra finansuojamos iš biudžeto ir negali kontroliuoti darbuotojams mokamo atlyginimo, nei jo pakėlimo, todėl pinigai čia negali būti pagrindinis motyvuojantis veiksnys (Baršauskienė, 2003). Čia iškyla problema, kadangi respondentai prioritetiniais veiksniais laiko finansinį skatinimą, o tiriama organizacija yra priklausoma nuo Valstybės biudžeto ir negali kada panorėjusi didinti atlyginimų. Tokiu atveju, kuris būdingas ne tik tiriamajai organizacijai, bet ir kitoms biudžetinėms įstaigoms, tyrimo autorės manymu, teatro vadovybei reikėtų bandyti (bent jau iš dalies) atsverti, kompensuoti šį trūkumą kitais motyvavimo būdais. Vis dėlto darbuotojų motyvaciją teigiamai veikia ne vien tik materialinis skatinimas, bet ir kiti, tinkamai parinkti, tačiau didelių finansinių išteklių nereikalaujantys motyvavimo būdai.

Tam, kad daugumai respondentų atlyginimas šiuo metu yra svarbiausias motyvuojantis veiksnys, gali turėti įtakos nestabili ekonominė situacija, prasta finansinė būklė, neužtikrintumas, nerimas dėl ateities. Jei tyrimas būtų vykdomas šalies ekonominio augimo metu, galima tokia prielaida, kad tyrimo rezultatai būtų kiek kitokie.

Paskutiniu anketos klausimu buvo siekiama išsiaiškinti ar teatre yra skiriama pakankamai dėmesio personalo motyvacijai bei motyvavimui, ar darbuotojai jaučiasi pakankamai motyvuojami. Žemiau pateiktoje lentelėje (Lentelė 3) parodyta kaip pasiskirstė respondentų nuomonės šiuo klausimu.

Lentelė 3. Atsakymai į klausimą „Kaip manote, ar Jūsų organizacijoje turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys personalo motyvavimui?“

Atsakymų variantai	Atsakymų kiekis	Procentai
Taip	101	88,6
Ne	2	1,8
Iš dalies	11	9,6
Iš viso	114	100,0

Šaltinis: sudaryta autorės.

Taigi, net 88,6% respondentų atsakė, kad jų darbovietėje turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys personalo motyvavimui, 1,8 % apklaustųjų pasisakė, kad neturėtų, ir 9,6% - pasirinko variantą „iš dalies“. Rezultatai rodo, kad didžioji dauguma darbuotojų nesijaučia pakankamai skatinami darbe ir mano, kad teatre turėtų būti skiriama daugiau dėmesio personalo motyvavimui. Organizacijose, kuriose yra rūpinamasi savo darbuotojais, stengiamasi atsižvelgti į jų poreikius, darbuotojai yra labiau patenkinti darbu ir motyvuoti. Atsakymo į šį klausimą rezultatai parodė, kad teatre reikia tobulinti motyvavimo sistemą ir darbuotojų skatinimui skirti daugiau dėmesio.

Remiantis anketinės apklausos rezultatais ir interviu su personalo skyriaus vedėja galima pateikti tokią išvagę, kad pagrindinės priežastys, neigiamai veikiančios teatro darbuotojų motyvaciją, yra menkas finansinis paskatinimas, per mažas dėmesys darbuotojų skatinimui ir autoritarinis, nelankstus teatro vadovo vadovavimo stilius.

3.3 Tyrimo rezultatų apibendrinimas ir motyvavimo tobulinimo galimybės

Taigi anketinės apklausos metu, apklausus virš pusės KVMT darbuotojų, paaiškėjo, kad respondentams yra labai svarbios saviraiškos darbe galimybės; labiausiai saviraiškos, savirealizacijos

galimybes vertina baleto artistai bei solistai vokalistai. Iš pateiktų konkrečių motyvavimo priemonių, kaip parodė tyrimo rezultatai, veiksmingiausia yra kvalifikacijos kėlimas. Tačiau ir kitos anketoje minimos motyvavimo priemonės – personalo draudimas, bendri kolektyvo renginiai ir šventės – respondentams yra svarbios, arba iš dalies svarbios. Personalo draudimas gali būti veiksminga motyvavimo priemonė ypač tarp techninio personalo ir baleto artistų, kurie dažniau susiduria su padidinta traumų rizika. Mažiausiai respondentus motyvuoja įvairios nuolaidos ir lengvatos darbe.

Respondentų klausiant apie bausmių, drausminių nuobaudų darbe poveikį darbuotojams, jų motyvacijai, dauguma apklaustųjų pareiškė, kad bausmės darbe paveikia neigiamai. Todėl remiantis tyrimo rezultatais, teatro vadovybei reikėtų nepiknaudžiauti bausmėmis ir taikyti jas tik būtiniais atvejais, kai kiti metodai nėra tinkami. Norint turėti motyvuotą personalą verčiau organizacijos darbuotojus skatinti teigiamai. Net 92,1% respondentų teigė, kad pakartotų savo buvusį elgesį darbe, jei už jį sulauktų teigiamų pasekmių.

Svarbiausias psichologinis motyvuojantis veiksnys tiriamojoje organizacijoje yra gera darbo atmosfera. Be darbo atmosferos respondentams labai svarbu geri santykiai su kolegomis bei vadovu ir darbo sąlygos. Taigi į šiuos veiksnius būtina atkreipti dėmesį ir stengtis pagerinti, kadangi ir darbo atmosfera, ir darbo sąlygos, ir ypač darbuotojų santykiai su vadovu šiuo metu tiriamojoje organizacijoje nėra itin geri. Santykius tarp vadovo ir darbuotojų galima pagerinti vadovybei rodant daugiau pagarbos ir dėmesio kiekvienam darbuotojui, išklausant pavaldinių nuomonę ir valdymo procese naudojant mažiau autokratinio valdymo stiliaus elementų. Psichologinio mikroklimato gerinimas organizacijoje nereikalauja ypatingų finansinių išteklių, bet gali sumažinti darbuotojų nepasitenkinimą ir daryti įtaką personalo motyvacijai teigiama linkme. Pasak Jėčiuvienės (2006), organizaciniai darbo santykių kokybės gerinimo veiksniai yra: tikslų, vertybių ir interesų bendrumas; stiprus grįžtamasis ryšys: darbuotojų informavimas apie rezultatus, jų laimėjimus bei nesėkmes, lankstesnis darbo laiko grafikas.

Tyrimo rezultatai parodė, kad darbo turinys turi nemažos įtakos personalo motyvacijai, tačiau lyginant su kitais motyvuojančiais veiksniais tai nėra pats svarbiausias veiksnys, kuris galėtų teigiamai paveikti darbuotojų motyvaciją. Svarbiausias motyvuojantis veiksnys daugumai apklaustųjų teatro darbuotojų šiuo metu yra darbo užmokestis (alga), antroje vietoje – „kitos materialinės paskatos“. Darbo sąlygos, darbo turinys ir nematerialinės paskatos, remiantis tyrimo rezultatais, užleidžia pirmenybę finansiniam paskatinimui. Remiantis tyrimo rezultatais paaiškėjo, kad dauguma respondentų mano, jog atlyginimas turi priklausyti nuo darbo rezultatų, individualių nuopelnų.

Tačiau finansinio paskatinimo poveikis yra gana trumpalaikis. Ilgesniu poveikiu pasižymi psichologiniai skatinimo būdai bei priemonės. Todėl remiantis tuo, kad psichologinės motyvavimo priemonės pasižymi ilgiau trunkančiu poveikiu, bei tuo, jog tiriamoji organizacija neturi didelių galimybių skatinti savo darbuotojus finansiškai, yra rekomenduojama motyvavimo sistemoje

atkreipti daugiau dėmesio į vidinę personalo motyvaciją, pasitelkiant daugiau bei įvairesnių psichologinių motyvavimo priemonių. Finansinio paskatinimo poveikis gali būti stipresnis, bet jis veiks tik tam tikrą laiką, o psichologinis paskatinimas iš karto gali neturėti ryškaus poveikio, tačiau motyvuojantis poveikis truks ilgiau.

Tam, kad šiuo metu didžioji dauguma apklaustų teatro darbuotojų prioritetą skiria finansiniams skatinimui, gali turėti įtakos bendra šalies ekonominė padėtis. Esant nepalankiai, sudėtingai ekonominei situacijai kiekvienai organizacijai svarbu prisitaikyti prie esamų veiklos sąlygų. J. Užkurėlienė (2006) pataria, kaip motyvuoti personalą krizės sąlygomis, ir pasiūlo, sudarius antikrizinę programą, tinkamai komunikuoti su personalu, nes informuoti apie esamą situaciją darbuotojai, susipažinę su būsimais planais, organizacijos padėtimi, gali labiau pasitikėti vadovybe. Taip pat tokioje situacijoje labai svarbus visos organizacijos ir kiekvieno darbuotojo tikslų aiškumas bei geri vadovo bendravimo su darbuotojais įgūdžiai. Krizės sąlygomis vadovui tenka dar sudėtingesnis vaidmuo nei paprastai, nes be organizacijos problemų sprendimo jam tenka nepamiršti ir personalo motyvavimo, ieškoti įvairesnių motyvavimo būdų.

Ankstesniame darbo poskyryje, analizuojant tyrimo rezultatus, buvo rašoma, kokie motyvuojantys veiksniai šiuo metu yra svarbiausi KVMT darbuotojams ir kaip galima būtų patobulinti personalo motyvavimo sistemą. Minėtame poskyryje iš psichologinių motyvuojančių veiksnių buvo labiau analizuojamos socialinės nematerialinės paskatos: darbo atmosfera, santykiai tarp darbuotojų ir vadovo, vadovavimo stilius. Tačiau ir institucinės nematerialinės paskatos (organizacijos kultūra, strategija, darbo laikas ir kt.) gali turėti įtakos personalo motyvacijai. Aiškus visų kolektyvo narių supažindinimas su visos organizacijos pagrindiniais tikslais, vizija, planais turi įtakos personalo motyvacijai.

Tiriant KVMT personalo motyvaciją ir motyvavimą paaiškėjo, kad organizacijos strategija (misija, vizija, tikslai) šiuo metu nėra aiškiai suformuluota ir išdėstyta visam kolektyvui. Kaip paaiškino personalo skyriaus vadovė, anksčiau buvo dirbama šia linkme, tačiau pasikeitus vadovybei to nebėra daroma.

Organizacijos misija atskleidžia priežastį, dėl kurios organizacija egzistuoja, suteikia krypties pajautą visiems dalyvaujantiems organizacijos veikloje. Kaip teigia Hagoort (2005), misija yra svarbi ne tik priimant sprendimus, bet ir kaip organizacijos paskata dirbantiems siekti optimalių veiklos rodiklių ir panaudoti visus įgūdžius atliekant savo darbus. Taigi tikslingai ir taikliai suformuluota misija gali įkvėpti darbuotojus ir įtakoti jų motyvaciją darbui teigiama linkme. Pasak Witheley (2005), pažangiausios kompanijos stengiasi suderinti organizacijos misiją su kiekvieno darbuotojo norais ir tikslais. Tokios organizacijos turi ne tik aiškiai suformuluotą misiją, bet ir stiprią organizacinę kultūrą.

Taip pat patraukliai bei pakankamai ambicingai suformuluota vizija gali įkvėpti kolektyvą, sužadinti jų viltis ir lūkesčius siejamus su darbine veikla. „Vizija – tai bet kurios sąmoningos, nukreiptos į ilgalaikę perspektyvą veiklos pradžia ir atspirties taškas. Formuojant institucijos ar grupės veiklos viziją, siekiama apibūdinti geriausią ir tobuliausią jos ateities variantą“ (Chlivickas, 2001, p. 172). Vizija gali padėti sutelkti vieningą kolektyvą. Todėl galima daryti išvaga, kad tiriamoji organizacija turėtų suformuluoti aiškia savo veiklos strategiją, su kuria būtų supažindintas visas kolektyvas.

Vystyti organizacijos strategiją padeda ir organizacinė kultūra, kurią apibrėžia bendros vertybės, įsitikinimai, simboliai, ritualai. Organizacinė kultūra sudėtiniais tarpusavio ryšiais yra susijusi su aplinka, kurioje ji veikia ir iš kurios renkasi savo narius. Darbuotojai prisijungia prie organizacijos jau paveikti visuomeninio gyvenimo tokiose kultūrinėse institucijose, kaip šeima, bendruomenė, bažnyčia ir mokykla (Hatch, 2006). Tačiau jeigu organizacijoje yra stipri organizacinė kultūra, ji gali suvienyti darbuotojus, pagerinti jų tarpusavio santykius, padėti sudaryti našiai dirbančią komandą.

Taigi KVMT rekomenduojama sukurti aiškia ir patrauklia veiklos strategija bei stiprinti organizacinę kultūrą.

Apibendrinant galima teigti, kad KVMT personalo motyvavimas šiuo metu yra gana silpnai išplėtotas, nepasižymi motyvavimo būdų ir priemonių įvairove. Tiriamajoje organizacijoje egzistuoja tam tikra motyvavimo sistema, tačiau ji nėra pakankamai išvystyta. Kaip parodė tyrimo rezultatai, 88,6% apklaustų darbuotojų mano, kad personalo motyvavimui jų organizacijoje turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys. Siūloma šiuo metu taikomas KVMT motyvavimo priemonės labiau išplėtoti ir plačiau panaudoti (pvz., nuolatos rengti kvalifikacijos kėlimo kursus visų padalinių darbuotojams). Taip pat pritaikyti naujų, įvairesnių personalo motyvavimo priemonių. Netobulinant personalo motyvavimo, neatsižvelgiant į darbuotojų lūkesčius, organizacijai iškyla grėsmė prarasti geriausius darbuotojus, netekti galimybių pritraukti naujų specialistų, o tai turėtų tiesioginės įtakos KVMT veiklos kokybei, darbo rezultatams.

* * *

Kultūros srities finansavimas mūsų Valstybėje nebuvo ir nėra prioritetas, o ekonominės recesijos sąlygomis tai dar labiau išryškėja. Plačiosiose masėse susiformavusios vertybės dažnai pirmenybę teikia kitokiems dalykams, nei profesionalusis klasikinis menas. Dėl šių objektyvių priežasčių Kultūros ministerijos veikla esamomis sąlygomis vargu ar gali ypatingai pasikeisti. Todėl siūlymai ir rekomendacijos, pateiktos po išvadų, yra skiriamos tiriamajai organizacijai – KVMT.

Remdamasis pateiktais pasiūlymais bei rekomendacijomis teatras galėtų patobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą ir personalo motyvavimą.

IŠVADOS

1. Personalo motyvavimas yra vienas iš svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo uždavinių. Nėra vienos, visuotinai pripažintos ir visų organizacijų taikomos motyvacijos teorijos. Todėl iš skirtingų motyvacijos teorijų verta išsirinkti tuos aspektus, kurie yra tinkamiausi ir gali būti sėkmingai adaptuoti tam tikrai organizacijai, jos personalo motyvavimui. Atsižvelgiant į tiriamosios organizacijos veiklos pobūdį ir specifiką, personalo motyvavimo procese siūloma taikyti Maslow poreikių teorijos, teisingumo teorijos ir Skinnerio pastiprinimo teorijos elementus.

2. Klaipėdos valstybinis muzikinis teatras daugeliu atveju (finansavimo bei kitais) yra priklausomas nuo Valstybės kultūros politikos ir vyriausybės įgaliotos institucijos (Kultūros ministerijos) veiklos ir didesnę savarankiškumą turi tik meno kūrybos srityje: gali savarankiškai pasirinkti kūrybos kryptį, sudaryti repertuarą, organizuoti gastroles.

3. Remiantis empirinio tyrimo (anketinės apklausos) rezultatais galima teigti, kad daugumai respondentų motyvavimo procese yra labai svarbios saviraiškos, savirealizacijos darbe galimybės, taip pat kvalifikacijos kėlimas, darbo turinys, darbo sąlygos. Dauguma respondentų neigiamai žiūri į drausminių nuobaudų skyrimą, tačiau teigiamas paskatinimas juos motyvuotų produktyviam darbui.

4. Tyrimo rezultatai parodė, kad psichologiniai motyvuojantys veiksniai, nematerialinės paskatos respondentams yra labai svarbios, ypač gera darbo atmosfera bei geri santykiai su kolegomis ir vadovu. Tačiau lyginant psichologinius motyvuojančius veiksnius ir materialines skatinimo priemones, išryškėjo, jog finansinis paskatinimas šiuo metu respondentams yra svarbesnis.

5. Kadangi KVMT yra priklausomas nuo valstybės biudžeto ir šiuo metu neturi galimybių didinti atlyginimų, bei atsižvelgiant į tai, jog finansinis skatinimas nepasižymi ilgai trunkančiu motyvuojančiu poveikiu, yra rekomenduojama atsigręžti į vidinę darbuotojų motyvaciją ir skatinti darbuotojus naudojant daugiau psichologinių motyvavimo priemonių, padidinti nematerialinių paskatų įvairovę. Tai galima padaryti remiantis motyvacijos teorijomis: sudaryti didesnes saviraiškos darbe galimybes, užtikrinti daugiau teisingumo elementų, naudoti teigiamas pasekmes norimam elgesiui paskatinti.

6. Šiais laikais, siekiant sėkmingos organizacijos veiklos, motyvuoti personalą yra būtina. Kaip parodė tyrimo rezultatai, šiuo metu KVMT darbuotojų motyvavimui yra skiriama per mažai dėmesio, personalo motyvavimas nepasižymi nuoseklumu ir visapusiškumu, yra daugiau orientuotas į atskirų motyvavimo priemonių taikymą. Iškelta hipotezė, kad personalo motyvavimui KVMT skiriama nepakankamai dėmesio, pasitvirtino. Todėl būtina tam skirti daugiau dėmesio ir patobulinti personalo

motyvavimą labiau pasitelkiant psichologines, ar nedaug materialinių išteklių reikalaujančias, bet veiksmingas motyvavimo priemones, taip pat darbo apmokėjimo sistemą padarant labiau priklausomą nuo darbo rezultatų.

SIŪLYMAI IR REKOMENDACIJOS

Stengtis sudaryti galimybę darbuotojams realizuoti save darbe, atskleisti savo gebėjimus ir stipriąsias puses.

Atsižvelgiant į empirinio tyrimo rezultatus, kurie parodė, kad gera darbo atmosfera ir geri santykiai su kolegomis bei vadovu yra pačios svarbiausios psichologinės motyvavimo priemonės, tiriamojoje organizacijoje rekomenduojama keisti įtemptą darbo atmosferą lemiantį autokratinį vadovavimo stilių, panaudojant daugiau demokratinio vadovavimo stiliaus elementų. Taip pat rekomenduojama didinti komunikaciją tarp darbuotojų ir vadovo.

Apmokėjimo už darbą sistemą padaryti paremtą aiškesniais kriterijais, teisingesnę ir labiau motyvuojančią. Norint padidinti darbuotojų motyvaciją reikia patobulinti priedų už vaidmenis mokėjimo sistemą, kiekvienas vaidmuo privalo būti objektyviai įvertintas pagal sudėtingumo ir atsakomybės laipsnį. (Nustatyti aiškius vertinimo kriterijus, įvertinti kiekvieną vaidmenį ir apie tai informuoti darbuotojus).

Neapsiriboti atskirų motyvavimo priemonių taikymu, bet išvystyti personalo motyvavimo sistemą, kuri būtų lankstesnė ir kompleksiška apimtų tiek finansinius, tiek įvairesnius nefinansinius motyvavimo būdus. Ši sistema turi atliepti darbuotojų poreikius ir lūkesčius. Esant sudėtingai finansinei situacijai, rekomenduojama išradingiau pažvelgti į motyvavimo procesą ir pabandyti panaudoti tokias netradicines priemones, kaip organizacijos kultūra, strategija, didesnis komunikavimas, darbuotojų informavimas. Tai priemonės, kurias gali kontroliuoti pati organizacija.

Išryškinti teigiamus tiriamos organizacijos aspektus. Nors teatro materialinė bazė (pastatas, patalpos) nėra labai geros būklės, tačiau teatre dirba kūrybiškai pajėgus, turintis nemažos patirties kolektyvas. Akcentuojant būtent teigiamus teatro aspektus galima būtų pabandyti pritraukti aukštos kvalifikacijos profesionalius darbuotojus, kadangi ypač kūrybiniam teatro personalui šiuo metu yra aktuali trupės atnaujinimo problema.

Kadangi KVMT personalas yra įvairialypis profesijų, išsilavinimo, patirties atžvilgiu, rekomenduojama išplėtojus vieningą personalo motyvavimo sistemą lanksčiau pažvelgti į motyvavimo procesą ir tam tikras motyvavimo priemones taikyti atsižvelgiant į padalinio darbuotojų motyvacijos ypatumus, aktualumą, jų darbo specifiką, taip pat į kiekvieno darbuotojo individualias savybes.

LITERATŪRA

1. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas. Numeris: IX-926
http://www3.lrs.lt/pls/inter2/dokpaieska.showdoc_l?p_id=169334 [žiūrėta 2009 08 09]
2. Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministro 1999 m. birželio 30 d. įsakymo Nr. 248 “Dėl kultūros įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo“ pakeitimo. Numeris: IV – 28. <http://www.muza.lt/index.php?699039619> [žiūrėta 2009 09 29]
3. Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymas. Numeris: IX-2257, http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=275126 [žiūrėta 2009 07 14]
4. Klaipėdos valstybinio muzikinio teatro nuostatai. <http://www.klaipedosmuzikinis.lt/index.php?lang=lt&page=3/20> [žiūrėta 2009 07 14]
5. Baršauskienė V. Personalo administravimas viešajame sektoriuje // Viešasis administravimas: monografija / Atsakingasis redaktorius doc dr. A. Raipa. – Kaunas: Technologija, 2003, p. 214-252. – ISBN 9986-13-704-7
6. Bučiūnienė I. Personalo motyvavimas: mokomoji knyga. – Kaunas: Technologija, 1996. – 76 p. – ISBN 9986-13-434-X
7. Chlivickas E. Valstybės tarnautojų lavinimo efektyvumo strateginiai komponentai // Viešojo administravimo efektyvumas / Atsakingasis redaktorius doc. dr. A. Raipa. – Kaunas: Technologija: 2001, p. 162-177. – ISBN 9955-09-095-2
8. Dessler G. Personalo valdymo pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2001. – 344 p. – ISBN 9986-850-36-3
9. Duftonas B. Apie regioninę kultūros politiką rinkos ekonomikos sąlygomis // Kultūros aktualijos, 2001, Nr. 5, p. 12-15. - ISSN
10. Franken R. E. Human motivation (Sixth edition). Thomson Wadsworth, 2007. – 464 p. – ISBN 0-495-09081-6
11. Gaidys V. Visuomenės nuomonės tyrimai: teorija ir praktika. Mokomoji knyga. Vilnius: Žara, 1999. – p. 75. (Vilniaus universiteto Komunikacijos fakultetas, Komunikacijos ir informacijos teorijos katedra).
12. Gražulis V. Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vadybos sąsiuviniai. – Vilnius: Ciklonas, 2005. – 76 p. – ISBN 9955497-71-8
13. Hagoort G. Meno vadyba verslo stiliumi. – Vilnius: Kronta, 2005. – 344 p. – ISBN 9955-595-70-1

14. **Hatch M. J.** with Cunliffe A. L. Organization theory. (Second edition). Oxford university press, 2006. – 370 p. – ISBN 978-0-19-926021-8
15. **Уайтли Ф.** Мотивация. (Versta iš Ph. Whiteley. Motivation) – Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2005. – 160 с. – ISBN 5-8459-0494-3
16. **Jėčiuvienė M.** Darbo santykių kokybės valdymas // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, 2006, Nr. 38, p. 67-78. – ISSN 1392-1142
17. **Kaip motyvuoti žmones našiam darbui.** (Versta iš knygos: The results – driven manager: motivating people for improved performance). Harward Business School Publishing Corporation. – Lietuviškas leidimas: UAB „Verslo žinios“, 2006. – 193 p. – ISBN 9955-460-24-5
18. **Kardelis K.** Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai: vadovėlis. – Šiauliai: Lucilijus, 2005. – 398 p. – ISBN 9955-655-35-6
19. **Kultūros vadyba:** profesionalaus meno teorija ir praktika / sudarytojai Hermann Rauhe, Christine Demmer. – Vilnius: Tyto alba, 2004. – 573 p. – ISBN 9986-16-344-7
20. **Lane J. E.** Viešasis sektorius: sąvokos, modeliai ir požiūriai. Vilnius: Margi raštai, 2001. – 463 p. – ISBN 9986-09-228-0
21. **Lietuvos nacionalinės filharmonijos generalinio direktoriaus pavaduotojos Rūtos Prūsevičienės pranešimas 2006 m. gegužės 16 d. apskritojo stalo diskusijai “Kultūros politika: reglamentavimas ir strategija” Lietuvos Respublikos Prezidentūroje.** [Microsoft Word - [HTML kopija](#)] archyvas.lrp.lt/ftp/Prusevicienes_pranesimas.doc [žiūrėta 2009 09 09]
22. Lietuvos teatras – kryžkelėje. “Apskritojo stalo” diskusija // Lietuvos scena, 2008, Nr. 1/10, p. 5-8. – ISSN 1822-4210
23. **Lukoševičius K.** Draudimas kaip personalo motyvavimo priemonė // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2005, Nr. 5, p. 212-218.
24. **Marcinkevičiūtė L.** Darbuotojų motyvavimo modeliai: metodinė priemonė. – Kaunas: Akademija, 2003. – 43 p.
25. **Marcinkevičiūtė L.** Savivaldybės darbuotojų motyvavimo teoriniai ir praktiniai aspektai // Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, 2005, Nr. 5, p. 239-247
26. **Marcinkevičiūtė L., Petrauskienė R.** Savivaldybės socialinių darbuotojų praktiniai motyvavimo aspektai // Viešoji politika ir administravimas, 2009, Nr. 27, p. 63-68. – ISSN 1648-2603
27. **Masiulis K., Sudnickas T.** Elitas ir lyderystė. – Vilnius: Mykolo Romerio universiteto Leidybos centras, 2007. – 296 p. – ISBN 978-9955-19-066-0
28. **Maslow A. H.** Motyvacija ir asmenybė. – Vilnius: Apostrofa, 2006. – 405 p. – ISBN 9955-605-19-7

29. **Matuzienė I. ir kt.** Darbo motyvacija: kvalifikacijos kėlimo aspektas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2004, p. 178-184. – ISSN 1648-9098 neaiškus nr?
30. **Meno aritmetika:** kultūros vadyba Lietuvoje. Pirmoji knyga. [straipsnių rinkinys] / sudarytojas Edmundas Žalpys. – Vilnius: Tyto alba, 2004. – 342p. – ISBN 9986-16-392-7
31. **Mullins L. J.** Management and organisational behavior (seventh edition). – Pearson Education. FT Prentice Hall, 2005. – 1095 p. – ISBN 0 273 68876 6
32. **Palidauskaitė J.** Motyvacijos unikalumas valstybės tarnyboje // *Viešoji politika ir administravimas*, 2007, Nr. 19, p. 33-45. – ISSN 1648-2603
33. **Palidauskaitė J.** Valstybės tarnautojų motyvavimas: lyginamasis aspektas // *Viešoji politika ir administravimas*, 2008, Nr. 25, p. 7-18. – ISSN 1648-2603
34. **Pauliukevičiūtė A., Raipa A.** Kultūros programų ir projektų valdymas // *Viešoji politika ir administravimas*, 2009, Nr. 28, p. 70-78. – ISSN 1648-2603
35. **Psichologijos žodynas.** Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla, 1993. – 368 p. – ISBN 5-89950-016-6
36. **Robbins S. P.** Organizacinės elgsenos pagrindai. – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2003. – 376 p. – ISBN 9986-850-46-0
37. **Rosen E. D.** Viešojo sektoriaus produktyvumo didinimas: sąvokos ir praktika. – Vilnius: Knygiai, 2007. – 288 p. – ISBN 978-9955-443-33-9
38. **Sakalas A., Šilingienė V.** Personalo valdymas: vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2000. – 205 p. – ISBN 9986-13-818-3
39. **Stankevičienė A., Lobanova L.** Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. – Vilnius: Technika, 2006. – 184 p. – ISBN 9955-28-015-8
40. **Stoner J. A. F. et al.** Vadyba (2-asis papild. leid.) – Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. – 662 p. – ISBN 9986-850-30-4
41. **Šavareikienė D., Dubinas V.** Integruota vadybos proceso motyvacija: mokomoji knyga. – Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 2003. – 177 p. – ISBN 9986-38-405-2
42. **Šilingienė V.** Personalo motyvavimo sistemų kūrimo kryptys Lietuvos organizacijose rinkos santykių formavimosi laikotarpiu // *Ekonomikos transformavimasis: vadybos paradigma: monografija.* – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2000, p. 253-305. – ISBN 9986-501-40-7
43. **Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas.** – Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras, 2007. – 216 p. – ISBN 978-9955-9394-9-8
44. **Thom N., Ritz A.** Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras, 2004. – 336 p. – ISBN 9955-563-63-X

45. **Užkurėlienė J.** Kaip motyvuoti personalą krizės sąlygomis // Vadovo pasaulis, 2006, Nr. 1, p. 16-18. – ISSN 1392-4761
46. **Valackienė A., Mikėnė S.** Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika. Vadovėlis. – Kaunas: Technologija, 2008. – 202 p. – ISBN 978-9955-25-470-6
47. **Vandenabeele W. et al.** The Motivational Patterns of Civil Servants // Viešoji politika ir administravimas, 2005, Nr. 13, p. 52-63. – ISSN 1648-2603
48. **Zakarevičius P.** Vadyba: genezė, dabartis, tendencijos. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, 2002. – 225 p. – ISBN 9986-501-76-8

Brundzaitė E. Personalo motyvavimo ypatybės ir tobulinimo galimybės Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. M. Bileišis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 57 p.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe analizuojamas personalo motyvavimas pasirinktoje kultūros įstaigoje – Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre. Teorinėje darbo dalyje aptarta motyvacijos samprata, motyvavimo svarba organizacijos valdymo sistemoje, labiausiai darbuotojų motyvaciją veikiantys motyvuojantys veiksniai. Taip pat šioje dalyje aptariamos pagrindinės motyvacijos teorijos, įvairių mokslininkų tyrinėjimai ir teorinės išvalgos, susijusios su personalo motyvacija ir motyvavimu. Kadangi tiriamoji organizacija priklauso viešajam sektoriui, nagrinėjama kultūros politikos įtaka organizacijai. Analitinėje magistro darbo dalyje yra pateikiami ir analizuojami empirinio tyrimo rezultatai, kurie buvo gauti anketinės apklausos ir interviu metodais. Nagrinėjamos personalo motyvavimo ypatybės, motyvuojančių veiksnių svarba, darbuotojų poreikiai, lūkesčiai, pagrindinės demotyvacijos priežastys. Išanalizavus teorinę medžiagą ir tyrimo rezultatus yra pateikiami pasiūlymai ir rekomendacijos, kaip patobulinti personalo motyvavimą tiriamojoje organizacijoje.

Pagrindiniai žodžiai: personalo motyvacija, darbuotojų motyvavimas, personalo motyvavimo sistema, motyvuojantys veiksniai.

Brundzaitė E. The Features of Employee Motivation and Its Development Possibilities in Klaipėda National Musical Theatre. MA paper in Public Administration. Supervisor lekt. M. Bileišis. – Vilnius: University of Mykolas Romeris, The Faculty of Public Administration, 2009. – 57 p.

ANNOTATION

In this MA paper the employee motivation is analyzed in the chosen cultural facility – Klaipėda National Musical Theatre. In the theoretical part of the paper the notion of motivation, the importance of motivation in organization management, as well as the motivational factors which affect the motivation of the employees are reviewed. Moreover, this section also covers the main theories of motivation as well as various studies conducted by the scholars in this field. Due to the fact that the

researched organization belongs to the public sector, the impact of culture policies on the organization is also analyzed. In the analysis section of the paper the results of the empirical research, which were conducted with the help of a questionnaire and interview are presented and interpreted. The peculiarities and features of the motivation system, the importance of motivational factors, expectations and needs of the employees as well as the causes of demotivation are revealed and discussed. After analyzing the theoretical background and the results of the research recommendations and suggestions for the improvement of the motivation are presented.

Key words: staff motivation, motivating employees, the system of staff motivation, motivating factors.

Brundzaitė E. Personalo motyvavimo ypatybės ir tobulinimo galimybės Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovas lekt. M. Bileišis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo administravimo fakultetas, 2009. – 57 p.

SANTRAUKA

Žmogiškieji ištekliai, kvalifikuoti ir motyvuoti darbuotojai yra kiekvienos organizacijos turtas. Siekiant pritraukti ir išlaikyti tokius darbuotojus organizacijos turi tinkamai ir veiksmingai motyvuoti personalą. Personalo motyvacijos ir motyvavimo tematika susilaukė nemažai mokslininkų dėmesio. Tačiau būtent viešojo sektoriaus kultūros srityje nėra daug tyrimų tiesiogiai liečiančių personalo motyvavimo problemas.

Magistro darbo tyrimo problema: kaip turint labai nedideles, ribotas finansines galimybes tinkamai ir veiksmingai motyvuoti darbuotojus. Darbo objektas yra personalo motyvavimo sistema Klaipėdos valstybiniame muzikiniame teatre. Tyrimo tikslas: iširti personalo motyvacijos ypatybes KVMT ir pateikti pagrindines motyvavimo tobulinimo kryptis. Iškelti tokie tyrimo uždaviniai: 1. Pateikti literatūros šaltinių analizę nagrinėjama tema; 2. Iširti tiriamosios organizacijos personalo poreikius, lūkesčius, labiausiai motyvuojančius veiksnius; 3. Įvertinti esamą padėtį, ribotas finansines galimybes ir prognozuoti kokie motyvavimo būdai būtų efektyviausi darbuotojų motyvacijai didinti; 4. Pateikti pasiūlymų ir rekomendacijų tiriamajai organizacijai, kuri pasižymi tam tikra darbo specifika, kaip patobulinti personalo motyvavimą. Šiame darbe iškelta hipotezė – tikėtina, kad galbūt personalo motyvavimui tiriamojoje organizacijoje skiriama nepakankamai dėmesio. Darbo metodai: mokslinės literatūros analizė, teisinių dokumentų apžvalga, anketinė apklausa, interviu.

Atlikus tyrimą, paaiškėjo, jog iškelta hipotezė pasitvirtino, dauguma respondentų mano, kad jų organizacijoje darbuotojų motyvavimui turėtų būti skiriama daugiau dėmesio. Atliekant empirinį tyrimą buvo apklausti 114 respondentų, taip pat atliktas interviu su personalo skyriaus vedėja. Iš tyrimo rezultatų paaiškėjo, kad respondentams šiuo metu svarbiausias motyvuojantis veiksnys yra darbo užmokestis, o iš psichologinių motyvavimo priemonių, nematerialinių paskatų svarbiausios yra gera darbo atmosfera ir geri santykiai su kolegomis bei vadovu.

Magistro darbą sudaro teorinė, metodologinė ir analitinė dalys. Teorinę dalį sudaro du skyriai. Pirmajame skyriuje aptariami motyvacijos ir motyvavimo esminiai bruožai, pagrindinės motyvacijos teorijos. Antrajame skyriuje analizuojama kultūros politikos įtaka tiriamosios organizacijos veiklai. Metodologinėje dalyje yra supažindinama su empirinio tyrimo metodais, tyrimo eiga, anketos klausimų sudarymo principais. Analitinėje magistro darbo dalyje yra pateikiami gauti tyrimo rezultatai ir atliekama jų analizė. Išanalizavus teorinius bei praktinius personalo motyvavimo

sistemos aspektus yra pateikiamos darbo išvados, siūlymai ir rekomendacijos kaip patobulinti personalo motyvavimą tiriamojame organizacijoje.

Brundzaitė E. The Features of Employee Motivation System and Its Development Possibilities in Klaipėda National Musical Theatre. MA paper in Public Administration. Supervisor lekt. M. Bileišis. – Vilnius: University of Mykolas Romeris, The Faculty of Public Administration, 2009. – 57 p.

SUMMARY

Human resources, competent and motivated employees are extremely valuable to any organization. In order to attract such employees the organizations must create and develop an efficient motivation system. The issues of employee motivation have attracted the attention of many scholars. However, there is a lack of research on motivation possibilities particularly in the cultural sphere of the public sector.

The problem analyzed by the MA paper is how the organization having very limited funds could properly and efficiently motivate the employees. The object of research is the employee motivational system in the Klaipėda National Musical Theatre. The aim of the research: to analyze the features of the motivation system in KNMT and to present the main guidelines for the improvement and the development of the system. The objectives of the paper are the following: 1. Provide literature review relevant to the subject; 2. To analyze the expectations, needs and motivational factors of the employees of the chosen organization; 3. Evaluate the current situation, limited funds and forecast the most efficient means to increase the motivation of the employees; 4. To provide recommendations to the organization, which specifies in a certain field of activity, on how to improve their current motivation system. The hypothesis of this paper is – perhaps it is likely that the motivation of the employees in this particular organization is not being given the proper amount of attention. Implemented methods: theoretical review, analysis of forensic documents, questionnaire, interview.

The results of the research have pointed out that the hypothesis was correct and the majority of the respondents think that there should be more attention paid to the employee motivation in the organization. There were 114 people questioned and an interview with the personnel manager was conducted. The results of the research showed that employees consider the salary as the most important motivational factor and regarding the psychological aspect, positive workplace atmosphere, good relationship with coworkers and the superior were indicated as the most vital to motivation.

The MA paper consists of the following parts: theoretical, methodological and analytical. Theoretical part consists of two sections. The first section reviews the main features of motivation and

deals with the most prominent motivation theories. Second section discusses the influence of the cultural policies on the organization. Methodological part presents the empirical methods of analysis, the process of the research and the principles of compiling the questionnaire. Analytical part presents the results of the research and their interpretation. After the analysis of the theoretical and practical aspects of the motivation system the conclusion of the research is presented as well as several recommendations and suggestions on how to improve the employee motivation in the organization.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

ANKETA

Gerbiamas (-a) respondente,

Maloniai prašome atsakyti į anketos klausimus. Jūsų atsakymai bus panaudoti tyrimui, kurio tikslas išsiaiškinti personalo motyvavimo sistemos ypatybes ir tobulinimo galimybes Klaipėdos Valstybiniame muzikiniame teatre.

Tyrimą atlieka Mykolo Romerio universiteto magistrantė Eglė Brundzaitė. Anketa yra anoniminė ir jos duomenys bus naudojami tik magistriniam darbui. Pažymėkite Jūsų nuomonę labiausiai atitinkantį atsakymo variantą. Iš anksto ačiū už Jūsų nuoširdžius atsakymus.

Jūsų lytis:

- vyras
- moteris

Jūsų amžius:

- 18-25 metų
- 26-35 metų
- 36-45 metų
- 46-55 metų
- Virš 55 metų

Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje:

- nuo 1 iki 5 metų
- nuo 5 iki 10 metų
- nuo 10 iki 15 metų
- Daugiau kaip 15 metų

Jūsų išsilavinimas:

- profesinis
- vidurinis
- aukštasis neuniversitetinis
- aukštasis universitetinis

Kokiam teatro padaliniiui save priskirtumėte:

- administracija
- techninis personalas
- choras
- baletas
- orkestras
- solistai
- kita (įrašykite)

1) Kiek Jums yra svarbu galimybės išreikšti save, realizuoti savo gebėjimus darbe (saviraiška)?

Įvertinkite balais nuo 1 iki 5 pažymėdami geriausiai Jūsų nuomonę atitinkantį variantą

- 5 - labai svarbu
- 4 - svarbu
- 3 - iš dalies svarbu
- 2 - nei svarbu, nei nesvarbu
- 1 - nesvarbu

2) Kurios iš išvardintų skatinimo priemonių Jus geriausiai motyvuotų darbui? Kiekvieną teiginį įvertinkite nuo 5 iki 1.

	5 - labai svarbu	4 - svarbu	3 – iš dalies svarbu	2 – nei svarbu, nei nesvarbu	1- nesvarbu
Galimybė kelti kvalifikaciją, mokytis					
Įvairios nuolaidos, lengvatos					
Bendri kolektyvo renginiai, šventės					
Personalo draudimas					

3) Ar darbo turinys (pvz. nauji spektakliai) turi įtakos Jūsų motyvacijai?

- 5 – visiškai pritariu
- 4 – pritariu
- 3 – nei pritariu, nei nepritariu
- 2 – nepritariu
- 1 – visiškai nepritariu

4) Kaip manote ar reikia procedūrų svarstyti vidaus darbo ginčus? (Pvz. Ar reikalingos darbo ginčų komisijos teatre?)

- taip
- ne
- neturiu nuomonės

5) Jūsų nuomone, ar baudmės darbe (drausminės nuobaidos: pastabos, papeikimai) darbuotojus:

- paveikia teigiamai
- paveikia neigiamai
- nepaveikia
- sunku pasakyti

6) Ar Jūs pakartotumėte savo buvusį elgesį darbe, jei už jį sulauktumėte teigiamų pasekmių?

- 5 – visiškai pritariu
- 4 – pritariu
- 3 – nei pritariu, nei nepritariu
- 2 – nepritariu
- 1 – visiškai nepritariu

7) Įvertinkite kurios iš šių motyvavimo priemonių Jums yra svarbiausios balais nuo 5 iki 1.

	5 – labai svarbu	4 - svarbu	3 – iš dalies svarbu	2 – nei svarbu, nei nesvarbu	1 - nesvarbu
Gera darbo atmosfera					
Tinkamos darbo sąlygos					
Karjeros galimybės					
Raštiška padėka					
Darbo įvertinimas					
Didesnės atsakomybės suteikimas					
Saviraiška, savęs realizavimas					
Gerai santykiai su kolegomis ir vadovu					

8) Kokią svarbą Jums turi viešojo sektoriaus pranašumai prieš privatų (didesnės socialinės garantijos, stabilumo pojūtis, labiau užtikrinta darbo vieta, stabiliau mokamas atlyginimas)?

- svarbūs
- svarbūs tik laikinai (pvz. kol vyksta ekonominė krizė)
- nesvarbūs. Atsiradus galimybei, rinkčiausi rizikingesnę, bet geriau apmokamą darbo vietą privačiame sektoriuje
- sunku pasakyti

9) Kaip manote, ar atlyginimas turėtų priklausyti nuo darbuotojo įdėto indėlio, pasiekto rezultato, individualių nuopelnų?

1) taip, 2) ne, 3) iš dalies

10) Išrikiuokite eilės tvarka šias kategorijas, pagal svarbumą Jums motyvavimo procese, (1-oje vietoje pati svarbiausia, 5-oje mažiausiai svarbi), kiekvienai kategorijai paskirdami Jūsų nuomone tinkamą vietą. (Pasirinktos vietos negali kartotis).

	Pirma vieta	Antra vieta	Trečia vieta	Ketvirta vieta	Penkta vieta
Darbo sąlygos					
Darbo turinys					
Nematerialinės paskatos (gera darbo atmosfera, darbo įvertinimas ir pan.)					
Darbo užmokestis (alga)					
Kitos materialinės paskatos (premijos, priedai)					

11) Kaip manote, ar Jūsų organizacijoje turėtų būti skiriamas didesnis dėmesys personalo motyvacijai, darbuotojų skatinimui?

- taip
- ne
- sunku pasakyti

Dėkojame už Jūsų atsakymus!

Darbo stažo ir saviraiškos, savirealizacijos galimybių svarbos koreliacija

		stažas	saviraiškos, savirealizacijos svarba tiriamojame organizacijoje
stažas	Pirsono koreliacija	1	-0,361(**)
	Sig. (2-tailed)		0,000
	N - imtis	114	114
saviraiškos, savirealizacijos svarba tiriamojame organizacijoje	Pirsono koreliacija	-0,361(**)	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	
	N - imtis	114	114

** Koreliacija reikšminga lygyje 0.01 (2-tailed).

3 PRIEDAS

KULTŪROS ĮSTAIGŲ DARBUOTOJŲ TARNYBINIAI ATLYGINIMAI IR KITOS DARBO
APMOKĖJIMO SĄLYGOS

I skyrius. Nacionalinių ir valstybinių įstaigų darbuotojų tarnybiniai atlyginimai

(bazinės mėnesinės algos dydžiais)

Pareigos	Tarnybiniai atlyginimai (koeficientais)
Įstaigų vadovai, meno vadovai, vyriausieji: baletmeisteriai, chormeisteriai, dailininkai, dirigentai, režisieriai	11,0 – 24,3
Vadovų pavaduotojai, priskiriami kultūros ir meno darbuotojams, vyriausieji fondų saugotojai	9,9 – 22,0
Baletmeisteriai, chormeisteriai, dirigentai, scenografai, režisieriai, dirbantys su meno kolektyvu	7,9 – 21,0
Vyriausieji buhalteriai ir vidaus audito vadovai	9,0 – 18,0
Vadovų pavaduotojai ūkio ir bendriesiems klausimams	6,25 – 16,0
Struktūrinių padalinių vadovai:	
priskiriami kultūros ir meno darbuotojams	9,0 – 19,2
nepriskiriami kultūros ir meno darbuotojams	6,25 – 13,0
Specialistai, priskiriami kultūros ir meno darbuotojams:	
įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą	6,9 – 18,8
įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (baigę kolegijas)	6,7 – 15,4
įgiję aukštesnįjį išsilavinimą ar specialų vidurinį, įgytą iki 1995 metų	6,5 – 12,0

Šaltinis: Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymas Dėl Lietuvos Respublikos kultūros ministro 1999 m. birželio 30 d. įsakymo Nr. 248 „Dėl kultūros įstaigų darbuotojų darbo apmokėjimo pakeitimo“ Nr. [IV-28 <http://www.muza.lt/index.php?699039619> [žiūrėta 2009 09 29]