



Vilniaus universitetas

**Mokomoji medžiaga**

**Meno organizacijų darbuotojų ir vartotojų motyvavimo  
prielaidos**

Doc. dr. Aistė Urbonienė

2015

Kaunas

## 1. Motyvacijos ir motyvacijos darbui sampratos

Prieš daugiau kaip šimtą metų pradėtam tyrinėti motyvacijos fenomenui netrūksta įvairių mokslinių sričių dėmesio. **Motivas** kaip sudėtinė motyvacijos dalis, pradėta tyrinėti ne taip jau seniai. Šis žodis yra kilęs iš lotynų kilmės veiksmažodžio *movere*, reiškiančio „judėti, judinti“ ir turi dvi prasmes: 1) sukeliantis judėjimą ar veiksmą; 2) vyraujanti mintis.

Motivas yra aiškinamas kaip sąmoningas arba nesąmoningas individo aktyvumo šaltinis, kurį sąlygoja vidiniai poreikiai, aplinkos sąlygojami veiklos stimulai arba kaip sąveikos tarp aplinkos ir individo produktas. Motyvų dariniai bei jų formavimosi mechanizmai apibūdinami motyvacijos terminu. Motivas – tai veiksmo priežastis, kylanti dėl asmenybės ir objekto, patenkinančio jo poreikius, interesus, vertybes, tikslus, sąveikos.

Pastebėta, kad motyvai retai pasireiškia tiesiogiai, kadangi tik per individo parodytą aktyvumą bei elgseną galima spręsti apie žmogaus motyvus. Tam tikrai žmogaus elgsenai poveikį gali turėti ne vienas, o keli motyvai. Jie nuolat keičiasi, tad žmogaus motyvacija veikti gali priklausyti nuo daugelio veiksnių: asmenybinių (amžius, vertybių, gyvenimiškos patirties, auklėjimo ir t.t.), organizacinių (organizacijos kultūros, tikslų, veiklos pobūdžio, bendravimo klimato ir t.t.) bei socio-kultūrinės aplinkos (socialinių, ekonominių, technologinių, ekologinių ir t.t.).

Motyvų dariniai bei jų formavimosi mechanizmai apibūdinami **motyvacijos** terminu. Dažnai motyvacija suvokiama kaip reiškinys, kuomet žmogų veikia dviejų rūšių jėgos - išorinės ir vidinės, kurios ir nukreipia elgesį tam tikra linkme. Prie vidinių jėgų priskirtini asmeniniai žmogaus poreikiai, tikslai, interesai, vertybės ir pan. Tuo tarpu išorinėms jėgoms priskiriami išoriniai veiksniai, kaip kad šalies politika, ekonomika, vyraujanti religija ir t.t., kitaip sakant, tos sistemos, kurios skatina žmogų keistis.

Apžvelgiant platų ir prieštaringą motyvacijos teorijų diskursą Lietuvoje ir užsienio šalyse, galima konstatuoti, kad nėra tikslinga motyvaciją veiklai analizuoti kaip daug komponentų apimančią konceptą. Taip pat nėra teisinga motyvaciją įvardinti kaip statišką psichologinį darinį, o motyvus - dinamini jos dalimi.

Siekiant susisteminti platų ir sudėtingą motyvacijos teorijų diskursą, galima išskirti tris pagrindinius motyvacijos analizės aspektus:

*Pirma*, motyvacija dažnai yra prilyginama **vidinei jėgai**, kuri aktyvina ir valdo individo veiksmus bei elgseną. Jos aiškinimas kaip vidinio veiksnio, suteikiančio kryptį ir energiją individo

elgsenai, leidžia ją laikyti pagrindine veiklos ir pokyčių varomąja jėga žmogaus gyvenime. Pagrindiniais motyvais laikomi poreikiai, verčiantys individą juos patenkinti ir tokiu būdu darantys įtaką jo veiklai. Poreikiais paremtą motyvacijos sampratą išvystė eilė mokslininkų ir tyrinėtojų, bandžusių atskleisti priežastinį ryšį tarp žmogaus poelgių ir pasirinkimų. Įvairūs teoretikai nurodo skirtingus poreikius kaip esminius, todėl poreikių ar motyvų klasifikacijų galima rasti daug. Anksčiau buvo laikomasi nuostatos, jog žmogus vien tik siekia patenkinti savo poreikius, kai vėliau imta teigti, kad individui svarbiausia yra pasiekti vidinę pusiausvyrą. Kaip pagrindines poreikių teorijas galima išskirti Maslow (1979) poreikių hierarchijos teoriją, kuri ilgą laiką buvo populiariausia veiklos motyvacijos teorija, Alderfer (1972) E.G.A.-teoriją, papildžiusią Maslow teoriją nauju požiūriu, išskiriant egzistencinius, santykių ir vystymosi veiksnius, bei Murray (1938) teorija apie deklaruojamus (manifestuojamus) poreikius. Galima rasti šių pagrindinių teorijų atmainų.

*Antra*, motyvacijos fenomenas negali būti paaiškintas, apsiribojant vien tik individo poreikiais, nes individą motyvuojanči jėga dažniausiai yra nukreipta į **tikslą**. Yra skiriami *vidiniai* (laimė, išdidumas, džiaugsmas, savirealizacijos išgyvenimas) ir *išoriniai* tikslai (aukštas įvertinimas, pinigai, karjera ar tam tikro statuso įgijimas). Retai galima išskirti grynus ir aiškius veiklą motyvuojančius tikslus, kaip ir paaiškinti skirtingas vidinių ir išorinių tikslų įtakas individo elgsenai. Į tikslo siekimą orientuotos teorijos remiasi supratimu, kad individus gali paveikti išoriniai veiksniai, pavadinti stimulais, didindami arba mažindami motyvaciją. Individas pats retai valdo stimulus, nes paprastai tai daro kiti asmenys ar aplinkos paskatos. Žymiausia stimulų teorija yra Herzberg 2-veiksnių teorija (1966).

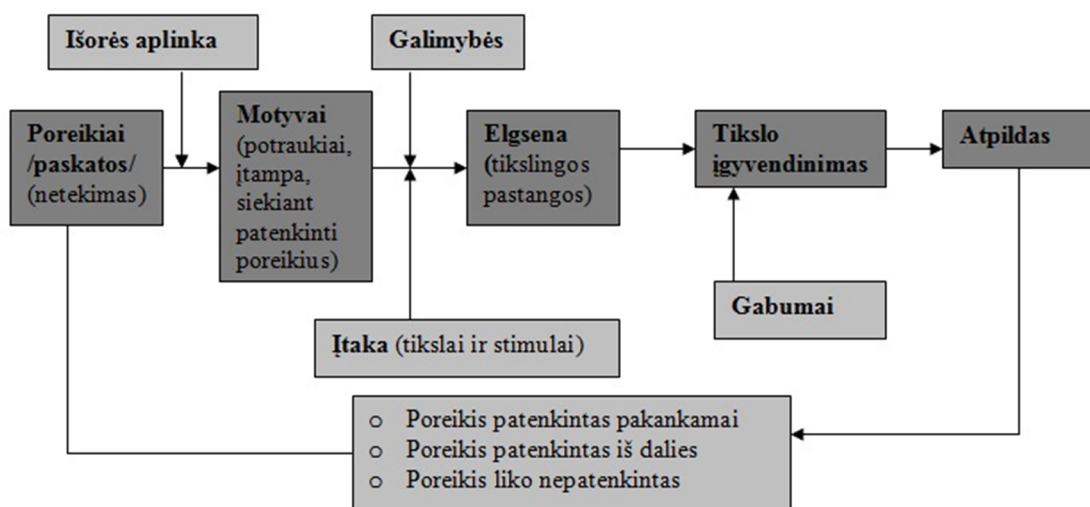
*Trečia*, svarbus momentas motyvacijos koncepte yra **sąveika** tarp individo poreikių ir vidinių ar išorinių tikslų bei stimulų. Aktualizuojama aplinkos įtaka, kurioje vyksta ši sąveika kaip daranti įtaką ne tik motyvacijos pasireiškimui, bet ir kaip žmogaus poreikius ir tikslus formuojanti jėga. Nuo aplinkos sąlygų priklauso, ar veiksmai ir poelgiai yra skatinami ir aktyvinami, ar, atvirkščiai, slopinami ir ribojami. Šią motyvacijos sampratą analizavę mokslininkai renka integracinius aiškinimo modelius, leidžiančius atskleisti jos kompleksiskumą. Šią kognityvinių motyvacijos koncepcijų grupę sudaro įvairios teorijos: lūkesčių teorija (Vroom, 1964), atribucijos teorija (Weiner, 1985), teisingumo/lygybės teorija (Adams, 1965; Mowday, 1987), lauko teorija (Lewin, 1936), socialinė-kognityvinė teorija (Bandura, 1986, Madsen, 1986) ir kitos. Visoms šioms teorijoms bendra tai, kad jos gilinaisi į individualius skirtumus motyvacijos procese bei siekia paaiškinti kognityvinius procesus, kuriais individai organizuoja aplinkos jutiminius stimulus ir aiškina juos kaip prasmingus vaizdinius.

Taigi, *motyvacija yra hipotetinė konstrukcija, kuri apibūdinama tik stebint ir analizuojant jos pasireiškimą kaip individo poelgių ir aplinkos įtakų sąveiką*. Įvairios teorijos bando skirtingai paaiškinti motyvacijos ištakas, taikydamos naujas sampratas ir terminus.

Paprastai *motyvacijos* sąvoka asocijuojasi su entuziazmu, energija, aktyvumu. Motyvacija plačiąja prasme apima tuos veiksnius, kurie nukreipia individo elgesį tam tikra linkme. Tai gali būti tiek vidinės, tiek išorinės paskatos, kurios duoda impulsą, paskatinantį elgesį ar veiksmus. Tad motyvacija yra procesas, per kurį poreikių sužadinta žmogaus energija yra nukreipiama į tam tikrą tikslą (Hintz 2004). Vadybos teorijoje ir praktikoje motyvacijos sąvoka reiškia asmens psichologinę būseną, kuri lemia jo „įsipareigojimo laipsnį“ veikti, siekiant tam tikro tikslo (Stoner ir kt. 2006). Kitaip sakant, tai yra procesas, neatsiejamas nuo asmeninės dispozicijos, motyvų, tikslų. Toks suvokimas leidžia išskirti tris esminius motyvacijos punktus (Felser 2006):

- Motyvacija lemia tam tikrų žmogaus veiksmų trukmę ir intensyvumą;
- Ji glaudžiai susijusi su tų veiksmų kryptingumu;
- Kryptingumą kaip tikslingą ir pagrįstą veiksmų atlikimą lemia koks nors motyvas.

Motyvacijos procesą galima palyginti su uždaru ciklu: žmogus suvokia poreikius bei siekia juos patenkinti, tada grįžtamojo ryšio pagalba gauna signalą ar impulsą, sukeltą naują poreikį. Bendroji motyvacijos proceso logika yra pateikta paveiksle 1:



1 pav. Bendroji motyvacijos proceso logika

Šaltinis: Gražulis V., 2005.

Šią seką galima atpažinti ir šiuolaikinėse motyvavimo darbu teorijose, kurios bėgant laikui vystėsi, pereidamos 3 pakopas (Bartkevičiūtė ir kt. 2007):

1. Ankstyvosios darbo motyvacijos teorijos, kuriose *darbuotojai buvo vertinami kaip vieningo mechanizmo detalės*, t.y. kuo daugiau produkcijos jie pagamina, tuo daugiau uždirba, neatsižvelgiant į aplinkybes;
2. Teorijų grupė, kuriose *darbuotojai buvo vertinami kaip atskiri individai*, išplėtojant elgesio motyvų pažinimą;
3. Įvairiapusiškesnį požiūrį į motyvaciją darbu išreiškiančios teorijos, kuriose į tai žvelgiama kaip į santykio tarp finansinio ir nefinansinio motyvavimo arba vidinės motyvacijos skatinimo nustatymą, taip pat į asmeninių motyvų raišką, priklausančią nuo asmenybės tipo, vertybinės sistemos ir išorinių veiksnių (technologinių, socialinių, ekonominių ir t.t.).

Visa organizacijos vadybos sistema yra paremta žmogiškaisiais ištekliais ir jų valdymu, siekiant našesnio darbo. Motyvavimas yra organizacijos valdymo proceso dalis, nes motyvacijos raiška darbe yra vienas iš keleto veiksnių, sąlygojančių produktyvius darbuotojo veiklos rezultatus. Vis tik motyvacija nėra pastovi būseną, todėl ją reikia nuolat stimuliuoti ir stiprinti (Stoner ir kt. 2006). Tad vadovai, tinkamai pritaikę darbuotojų motyvaciją kaip darbo efektyvumo priemonę, gali skatinti žmones nuolat tikėti organizacijos vizija ir aktyviai dirbuotis.

Tam, kad darbas būtų kokybiškesnis ir neštų kuo geresnius rezultatus, reikia motyvuoti darbuotojus. V. Misevičius motyvavimą įvardina kaip pastangų kiekį, reikalingą kiekvienam uždaviniui, susijusiam su darbo užduotimis, įvykdyti. Žemiau esančiame paveiksle pateikiamas motyvavimo ryšys su kitais svarbiais organizacijoje veiksniais.



**2 pav. Ryšys tarp kitų organizacinių veiksnių**

Šaltinis: Misevičius V., 2001.

Remiantis vadybos srityje atliktais tyrimais, galima teigti, kad kuo veiksmingesnis yra darbuotojų motyvavimas, tuo nuoširdesnės jų pastangos atliekant darbą (Misevičius 2001). Kiti mokslininkai, aiškindami motyvavimo darbu raišką, linkę nurodyti du esminius komponentus: energiją ir kryptį, kuriuos sąlygoja atitinkamų motyvų patenkinimas. Motyvavimas darbu priklauso nuo šių motyvų raiškos (Stankevičienė, Lobanova 2006):

- *Aprūpinimo motyvai*, kurie yra susiję su materialinių priemonių, reikalingų darbuotojo gerovei aprūpinti, suteikimu;
- *Pripažinimo motyvai*, kurie pasireiškia darbuotojo pastangomis realizuoti savo idėjas, energiją ir jėgas darbe ir už tai sulaukti įvertinimo;
- *Prestižo motyvai*, kurie aktyvina darbuotojo pastangas realizuoti savo socialinį vaidmenį ir sėkmingai dalyvauti profesinėje bei visuomeninėje veikloje.

Vis tik žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai nepateikia tikslų rekomendacijų, kaip geriau motyvuoti darbuotojus, o tik akcentuoja bendrus žmonių elgseną darbe stimuliuojančius veiksnius. Jų pagrindu rekomenduojama vadovams patiems sukurti savo darbuotojų motyvavimo modelį pagal organizacijos veiklos specifiką. Motyvacinės sistemos organizacijoje sėkmę lemia gebėjimas į valdymo procesą įtraukti visą personalą, paverčiant juos aktyviais šio proceso dalyviais. Žmogus visada bus labiau motyvuodamas, kai jausis atsakingas už tam tikras jam patikėtas darbinės užduotis, nes tai siejasi su atsakomybės delegavimu ir savarankiškumo suteikimu bei pasitikėjimo pademonstravimu. Toks darbuotojas, kuris turi aiškų tikslą, energingai ieško galimybių ar naujų idėjų, kaip galėtų išspręsti vieną ar kitą darbinį uždavinį (Vaitkuvienė ir kt. 2010).

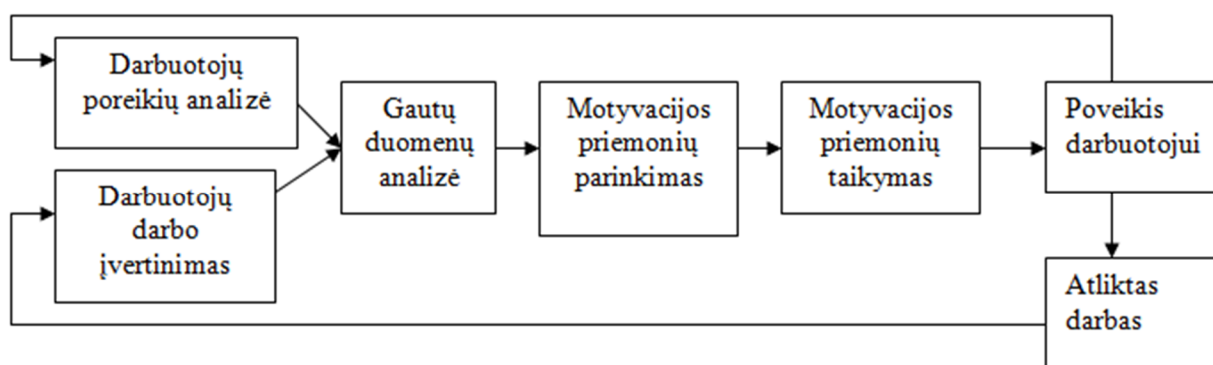
Siekiant sistemingo darbuotojų motyvavimo, svarbu sukurti ir tobulinti motyvavimo modelį, tinkantį darbuotojų veiklos pobūdžiui ir poreikiams. Darbuotojų motyvavimo darbui modelio kūrimo procesas gali būti suskirstytas į keletą etapų (Griauslytė 2008):

- 1) Išsiaiškinti, kas skatina darbuotojų elgseną vienoje ar kitoje situacijoje;
- 2) Išsiaiškinti darbuotojų poreikius;
- 3) Suskirstyti darbuotojus į grupes pagal poreikius,
- 4) Įvertinti darbuotojų darbą;
- 5) Sukurti motyvacijos modelį.

Pirmasis etapas apima darbuotojų poreikių bei lūkesčių išsiaiškinimą. Įmonės vadovui svarbu suprasti pavaldinių asmeninius tikslus, poreikius, interesus bei tai, kokią įtaką jam daro aplinka, t.y. darbas, kolegos ar net šalies ekonomika. Ypač reikšmingas darbuotojų motyvacijos raiškai yra organizacijos mikroklimatas, kitaip sakant, vadovų ir kolegų elgesys ir bendravimas (Paulauskaitė 2008). Norint išsiaiškinti darbuotojų lūkesčius ar nuostatas, galima naudotis įvairiais metodais, pavyzdžiui, apklausa, stebėjimu, pokalbiu. Išsiaiškinus, kas labiausiai skatina darbuotojus efektyviai dirbti, galima juos suskirstyti į tam tikras grupes. Dažniausiai skiriami aukštesnes pareigas einantys asmenys (jų tikslai dažniausiai yra panašūs) bei žemesnes pareigas einantys asmenys (Griauslytė 2008). Vis tik kultūros organizacijose šis skirstymas galėtų būti šiek kiek

kitoks, t.y. prasmingiau būtų atskirti kūrybinius ir su menine veikla nesusijusius darbuotojus, kadangi jų poreikiai, tikėtina, gali smarkiai skirtis.

Vien tik sužinoti darbuotojų lūkesčius nepakanka, todėl būtina įvertinti ir jų atliekamo darbo kokybę. Siūloma įvertinimui turėti iš anksto nustatytus darbo atlikimo vertinimo standartus. Surinkus reikiamus duomenis, galima kurti motyvacinį darbuotojų modelį, atsižvelgiant į turimus organizacijos išteklius. Šis motyvacijos modelio etapų sujungimo procesas gali būti pavaizduotas grafiškai:



**3 pav. Darbuotojų motyvavimo modelio kūrimo procesas**

Šaltinis: Griauslytė D., 2008.

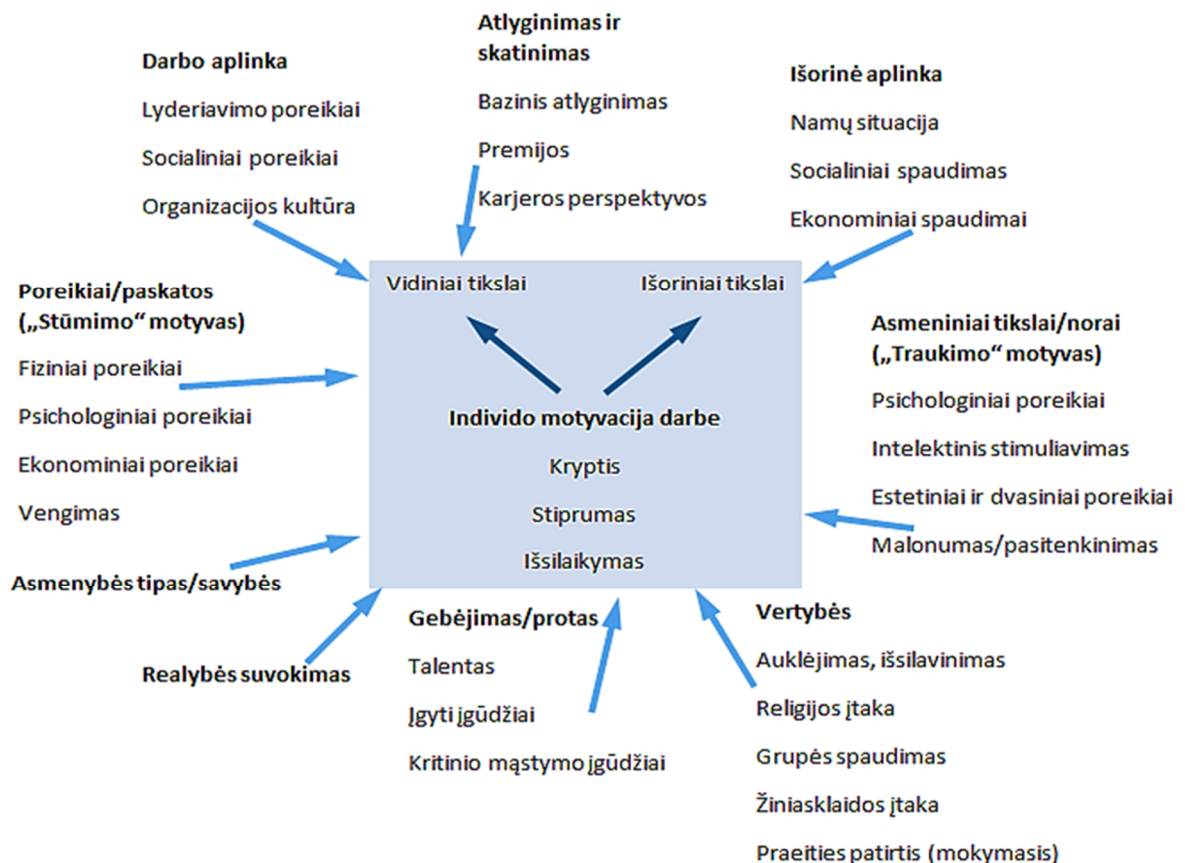
Motyvaciniai modeliai yra ne vienintelė darbuotojų motyvavimo priemonė. Kuriant motyvacinę sistemą darbuotojams galima vadovautis ir tokiais, pirmiausia kūrybiniams darbuotojams motyvuoti skirtomis motyvavimo kultūros organizacijoje kryptimis (Tomkevičienė 2009):

- Motyvavimas vizija ir pavyzdžiu, kitaip sakant, bendrais tikslais, vertybėmis, asmeniniais pavyzdžiais, kuomet elgsena yra grindžiama atitinkamomis vertybinėmis nuostatomis;
- Motyvavimas iššūkiams ir eksperimentavimu, pasitelkiant kūrybišką požiūrį į darbą ar kuriant prasmingus iššūkius;
- Motyvavimas bendradarbiavimu ir dalinimusi valdžia, skatinant neformalų bendravimą, ugdant darbuotojų vieningumo jausmą bei suteikiant didesnę veiksmų laisvę ir galimybę klysti;
- Motyvavimas ugdymu ir tobulėjimo perspektyvomis, pavedant kūrybiškumo reikalaujančias užduotis, kurios skatina asmeninį tobulėjimą, bei sukuriant įkvepiančią aplinką;
- Motyvavimas darbo prasmingumu ir nauda, išreiškiamas rūpinimusi darbuotojų gerove, atliekamų užduočių naudos visuomenei išryškiniu;

- Motyvavimas tinkamu sėkmės įvertinimu, tiek paskatinant, tiek ir padedant siekti sėkmės;
- Motyvavimas individualumo jausmu, gerbiant kiekvieno unikalumą, padedant derinti komandinį darbą ir individualumą, stengiantis kuo daugiau pažinti ir suprasti darbuotojus.

Vadovaudamasis šiomis motyvavimo kryptimis, kūrybinės organizacijos vadovas turėtų tinkamai skatinti ir valdyti savo darbuotojus, tuo pačiu pripažįstant kiekvieno pastangas ir meistriškumą. Tam, kad būtų lengviau darbuotojus pakreipti tinkama linkme, svarbu žinoti kiekvieno jų poreikius bei interesus.

Darbuotojo motyvavimas geriau atlikti darbą priklauso nuo daugelio vidinių ir išorinių veiksnių, kurie atitinkamai lemia motyvacijos raiškos kryptį, intensyvumą bei išsilaikymą. Toliau pateiktame paveiksle matyti, kad vis tik vidinių arba asmeninių veiksnių gausa gan stipriai lemia motyvavimo darbui sėkmę, tad geras savo darbuotojų pažinimas ir jų poreikių bei asmeninių tikslų žinojimas padėtų organizacijos vadovui parinkti tinkamas motyvavimo priemones:



4 pav. Motyvaciją darbe įtakojantys veiksniai

Šaltinis: Bartkevičiūtė ir kt., 2007.



Viena efektyvesnių motyvavimo priemonių, ypač meno organizacijų darbuotojams, yra motyvavimas pačiu *darbo turiniu*. Šis metodas yra pagrįstas susidomėjimu atliekamu darbu, kylančiu pasitenkinimo jausmu dirbant, galimybe realizuoti savo gebėjimus, priimant sprendimus ir vykdant užduotis (Lenkauskaitė 2010). Kūrybinėse organizacijose darbo turinys yra labai svarbus, nes jos kuria daugiausia kultūrinius produktus, kurie vertinami pagal kokybinius kriterijus (Bartkevičiūtė ir kt. 2007). Siekiant motyvuoti darbuotojus kūrybinėse organizacijose, itin svarbus tampa darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimo procesą, nes tai didina jų aktyvumą, savarankiškumą bei pasitenkinimą darbu. Vidinės motyvacijos raišką stiprina ir deleguota atsakomybė, grįsta teigiamu darbuotojo vertinimu. Darbo užduotis reikėtų stengtis praturtinti, suteikiant vis daugiau autonomijos bei atsakomybės, kadangi tai yra efektyvus darbinės veiklos tobulinimo mechanizmas, užtikrinantis aukštą motyvacijos lygį bei didinantis darbuotojų pasitenkinimą profesine veikla.

Kūrybinių darbuotojų motyvavimui didelę įtaką daro ir *aplinka*. Tai taip pat yra viena iš pagrindinių kūrybiškumo skatinimo sąlygų. Palankiausia aplinka darbuotojams suteikia galimybę rizikuoti ir ieškoti naujų sprendimų, išvengiant nekonstruktyvios kritikos, nekuriant konkurencinių santykių (Tomkevičienė 2009). Taigi, tokia kūrybinė organizacija, kuri sėkmingai motyvuoja darbuotojus, turėtų būti novatoriška, linkusi rizikuoti, bei derinanti komandinį ir individualų darbą.

Tradiciskai daugelis vadovų renkasi motyvuoti darbuotojus, pasitelkdami atlyginimų ir paskatinimų sistemą. Vis tik kai kuriuose moksliniuose šaltiniuose teigiama, kad vadovai klysta, rinkdamiesi savo pavaldinius motyvuoti tik finansiškai. Vienos svarbiausių atlyginimo dalių, ypač kūrybiniams darbuotojams, yra įvairūs apdovanojimai bei viešas pagerbimas. Žodinė padėka bei asmeninis pagyrimas taip pat teigiamai veikia kūrybinių organizacijų darbuotojų motyvaciją. Kūrybiniai darbuotojai yra ypatingi tuo, kad jiems reikalingų motyvavimo priemonių spektras yra ne tik gausiausias, bet ir išradingiausias. Tam, kad kūrybinės organizacijos darbuotojas būtų suinteresuotas dirbti aktyviai bei kurti originalias paslaugas ar produktus, svarbu derinti šias motyvavimo priemones (Jazdauskaitė 2004):

- Didesnį atlyginimą ar priemokas,
- Laisvesnį arba lankstesnį darbo grafiką,
- Visų darbui reikalingų priemonių suteikimą.

Pereinant prie nefinansinio motyvavimo priemonių, svarbu prisiminti, kad kūrybinių organizacijų darbuotojams aktualesnė yra vidinė motyvacija, kadangi pagrindiniai siekiai dažniausiai yra grįsti saviraiškos bei savirealizacijos poreikiais. Tad motyvuojant darbuotojus galima sėkmingai derinti tiek asmens, tiek darbo grupės individualų arba viešą pripažinimą ir pagyrimą, apdovanojimą padėkomis ar garbės raštais, taip pat suteikiant galimybes mokytis ar

kitaip tobulėti profesinėje veikloje, didinant socialinį statusą bei pripažinimą, stiprinant kolektyvą bei kitais būdais panaudojant socialinius, bendravimo ar grupės priklausomybės veiksnius (Šavareikienė 2008).

Akivaizdu tai, kad darbuotojų motyvavimas kūrybinėse organizacijose yra sudėtingas ir daug asmenybinių bei organizacinių veiksnių apimantis reiškinys. Vis tik vadovams kuriant tam tikrą motyvacinę sistemą itin svarbu atsižvelgti į tokias priemones kaip motyvavimą vizija, nauda visuomenei, didesnės atsakomybės delegavimu, ugdymo ir profesinio tobulėjimo galimybėmis, finansiniu ir nefinansiniu paskatinimu, lankstesniu darbo grafiku bei darbo priemonėmis.

## 2. Darbuotojų ir vartotojų motyvavimo prielaidos meno organizacijose

Įvertinant kultūros organizacijų unikalų vaidmenį visuomenėje bei menką kultūros srities finansavimą Lietuvoje, aktualu identifikuoti tiek kūrybinių darbuotojų, tiek ir jų kuriamų produktų vartotojų, t.y. bendruomenės narių motyvavimo prielaidas. Viena pagrindinių sėkmingo meno organizacijų funkcionavimo sąlygų yra kūrybingi, iniciatyvūs ir aktyvūs darbuotojai, tad tinkamas jų motyvavimas yra svarbus vadovo uždavinys (Jeglauskas 2009). Kūrybinių organizacijų vadovai turėtų atsakingai pasirinkti lanksčią motyvavimo sistemą.

Atliktas tyrimas (Jurėnienė, Urbonienė, Poškuvienė 2013) leidžia teigti, kad reikšmingiausius kūrybinių darbuotojų motyvavimo veiksnius galima skirstyti į tris grupes, t.y. vidinius, socialinius ir organizacinius veiksnius:



5 pav. Prielaidos darbuotojų motyvavimui meno organizacijose

Dauguma kultūros bei meno srityse dirbančių specialistų yra vedini kūrybinio pašaukimo, jaučiantys pasitenkinimą, nes savo darbe realizuoja save. Tad vidiniai veiksniai, kaip kad atsakomybės delegavimas, suteikiant savarankiškumą darbo užduočių atlikime, bei galimybė realizuoti save yra esminiai, kuriais ir turėtų būti paremta darbuotojų motyvavimo sistema meno organizacijose. Savirealizacijos motyvą papildo atsakomybės jautimas, skatinantis altruistiškai dirbti dėl kultūros ar meno sklaidos.

Tuo tarpu iš išorinių veiksnių, kurie yra glaudžiai susiję su vadybiniais organizaciniais sprendimais, itin svarbūs yra tie, kurie užtikrina ekologišką darbo aplinką, t.y. malonus psichologinis klimatas ir draugiški santykiai kolektyve. Vadovo vaidmuo, greičiausiai demokratiško ar liberalaus, taip pat yra išskirtinai svarbus. Iš išorinių organizacinių veiksnių kūrybinius darbuotojus taip pat motyvuoja patogios darbo sąlygos, finansinis ir nefinansinis paskatinimas ir pan. Šiuos motyvus papildo darbų ir pasiekimų įvertinimas bei profesiniam tobulėjimui sudaromos sąlygos, o tai taip pat siejasi su savirealizacijos išgyvenimu.

Pereinant prie gyventojų meno produktų poreikių ir jų tenkinimo galimybių, galima išskirti tam tikrus išorinius veiksnius, kurie skatina didesnę tokių produktų vartojimą (Bartuševičienė, Pelenienė 2008):

- 1) *Su kultūrinių produktų pasiūla susiję veiksniai* (įdomesni kultūros renginiai, daugiau kultūrinių renginių, kultūrinės veiklos orientavimas į konkretaus regiono poreikius, didesnė kultūrinių renginių pasiūla vasaros sezono metu);
- 2) *Su informacijos sklaida susiję veiksniai* (daugiau informacijos apie kultūros renginius, įvairesnis informacijos apie kultūros renginius pateikimas gyventojams);
- 3) *Su kultūros organizacijų veiklos organizavimu susiję veiksniai* (kultūros įstaigų įsikūrimas arčiau gyvenamosios vietos, kultūros darbuotojų kvalifikacijos kėlimas, patogesnis kultūros įstaigų darbo laikas, inovacinių idėjų kultūrinės veiklos organizavime realizavimas, geresnis jaunimo kultūrinių poreikių tenkinimas, kultūros darbuotojų bendravimas su gyventojais, išsiaiškinant jų poreikius);
- 4) *Su finansiniais apribojimais (tiek organizaciniais, tiek individualiais) susiję veiksniai* (nepakankamas kultūros srities finansavimas, kultūros organizacijų modernizavimas, nepakankamos gyventojų pajamos).

Kūrybinės ir meninės veiklos yra itin svarbus kiekvienam žmogui, skatinant darnios visuomenės vystymąsi, kadangi jose dalyvaudamas asmuo gali (Žemaitytė, Urbšienė 2007):

- Pradėti labiau save vertinti bei pasitikėti savimi;
- Tapti socialiai aktyvesniu;

- Pradėti labiau domėtis menu ir jį suprasti,
- Padėti tapti sąmoningesniems, analizuojant savo teises ir atsakomybės sritis;
- Paskatinti mokytis ir lavintis;
- Padėti įgyti naujų gebėjimų ir darbo patirties.

Vis tik akivaizdu tai, jog nepaisant dalyvavimo kūrybinėje veikloje privalumų, kultūros bei meno organizacijos susiduria su iššūkiais motyvuoti vartotojus rinktis jų siūlomus produktus ribotų išteklių sąlygomis. Ypač sudėtinga pritraukti įvairaus amžiaus vyrus, kurie, lyginant su moterimis, daug rečiau renkasi užsukti į kultūros ar meno organizacijas. Vis tik išorinės vartotojų motyvacijos skatinimas yra lengviau valdomas pačių kūrybinių organizacijų, o šių poreikių tenkinimas atsiremia ir į vidinius vartotojų motyvus, kuriuos svarbu išsiaiškinti bei į juos orientuotis.

Išnagrinėjus vartotojų išsakytus motyvus, skatinančius juos dalyvauti meno organizacijų veiklose bei vartoti jų siūlomus kūrybinius produktus, paaiškėjo, kad vietos gyventojus motyvuojančių reikšmingiausių veiksmų grupę sudaro jiems patraukli *kultūros produktų pasiūla*. Kitaip sakant, tai būtų vartotojams patrauklūs yra tradiciniai, su lietuvių menu bei kultūra susiję renginiai, taip pat jų įdomumas, kokybiškumas bei organizavimas tikslinėms grupėms pagal amžių. Taip pat su kitų kultūros produktų pasiūla susiję veiksniai atspindi rekreacijos bei edukacijos svarbą daugumos vartotojų pasirinkimuose. Lankytis meno organizacijų renginiuose vartotojus skatina poreikis atsipalaiduoti, pailsėti, atitrūkti nuo kasdienybės ir rūpesčių. Šalia rekreacinių veiksmų motyvuojantys edukaciniai veiksniai irgi yra labai svarbūs, nes skatina vietos gyventojus tobulėti, plėsti akiratį, įgyti naujų patirčių (Urbonienė, Jurėnienė 2013).

Apibendrintai šie vartotojus motyvuojantys veiksniai, susiję su kultūros produktų pasiūla, yra pateikti 6 paveiksle:



**6 pav. Vartotojų motyvavimas lankytis kultūros ir meno renginiuose**

Šaltinis: Urbonienė A., Jurėnienė V., 2013.

Motyvuojant vartotojus svarbus vaidmuo tenka *informacijos sklaidai* kaip grįžtamojo ryšio iš vietos gyventojų apie jų kultūrinius poreikius gavimui ir atsižvelgimui į jų pageidavimus. Renginių vertinimams bei pageidavimams sužinoti meno organizacijų darbuotojai dažnai taiko įvairius būdus: pokalbius, anketines apklausas, informacijos gavimą vietos bendruomenės pagalba. Atsižvelgiant į žmonių pasyvumą, reikšmingas tampa ir efektyvus informacijos apie kultūros organizacijų veiklą bei renginius skleidimas ir net asmeninis kvietimas. Iš vienos pusės tai susiję su didesnėmis darbuotojų laiko ir energijos sąnaudomis, iš kitos pusės – užtikrina grįžtamąjį ryšį bei bendruomeniškų santykių palaikymą, ypač mažose bendruomenėse.

Taip pat paaiškėjo, kad vietos gyventojus į kultūros ir meno organizacijas ateiti ir jų veiklose bei renginiuose dalyvauti skatina aktyvumo poreikiai. Daugumą vartotojų pritraukia ir prasmingos, dažnai meninės veiklos poreikiai, o juos realizuojant išgyvenami savirealizacijos, estetinio ugdymosi jausmai, socialinių ryšių sutvirtinimas bei atsakomybės jausmas, ir kaip to išdava - tolerancijos skatinimas. Dalis siūlomų veiklų yra orientuota į vyresnio amžiaus žmones, kaip itin aktyvius, kai kitos užimtumo formos – į jaunimą ir vaikus, kaip turinčius itin didelį potencialą neišreikštam aktyvumui. Aktyvumo poreikiui realizuoti siūlomi užsiėmimai kartais yra susiję ir su noru realizuoti save kūrybinėje veikloje.

Su aktyvia prasminga veikla glaudžiai siejasi ir persipina *bendravimo poreikis*, kurį didelė dalis meno organizacijų renginiuose ir užsiėmimuose dalyvaujančių vietos gyventojų patenkina būdami aktyviais dalyviais. Bendravimas su kitais kaip vertybė yra neatsiejamas nuo estetinio ugdymosi, dalinimosi, rekreacijos, tad šis poreikis į kultūros centrą atveda tiek jauną, tiek ir pagyvenusį.

Dar vienas su aktyvumu susijęs motyvas yra *galimybė keliauti*, kuris motyvuoja ir jauną, ir vyresnį vietos gyventoją. Ypač vaikams tai yra stipri paskata dalyvauti kultūros ir meno organizacijų organizuojamuose meniniuose užsiėmimuose. Keliavimas vėlgi yra labai persipynęs ir su edukaciniais aspektais, nes tai suteikia ir naujų žinių bei gebėjimų, taip pat plečia akiratį, ugdo ir vysto įvairias kompetencijas, pavyzdžiui, tarpkultūrinio bendravimo, viešo kalbėjimo ir t.t.

Apibendrintai bendruomenių narius motyvuojančios poreikių grupės yra pateiktos 7 paveiksle:



**7 pav. Vartotojus motyvuojantys aktyvumo poreikiai**

Šaltinis: Urbonienė A., Jurėnienė V., 2013.

Taigi, į kultūros ir meno organizacijas daugumą vartotojų pritraukia ir prasmingos, dažnai meninės veiklos poreikiai, o juos realizuojant išgyvenami savirealizacijos, estetinio ugdymosi jausmai, jaučiamas socialinių ryšių sutvirtinimas bei atsakomybės jausmas, o to išdava - tolerancijos skatinimas.

Pastebėtina ir tai, kad kultūros ir meno organizacijos dažnai edukacines paslaugas vertina kaip vieną svarbiausių savo misijų bendruomenėse, tad planingai rengia įvairius renginius vietos gyventojams, tam dažnai pritaikydami ir etninį savo regiono savitumą. Edukaciniai renginiai gali

būti masiniai, nors kartais juos kūrybiniai darbuotojai skiria tam tikroms tikslinėms grupėms, ir ne tik vaikams ir jaunimui.

Edukacinių veiksnių, kurie tenkina įvairius vietos gyventojų poreikius ir tokiu būdu motyvuoja dalyvauti kultūros ir meno organizacijų veiklose, spektras yra pateikiamas 8 paveiksle:



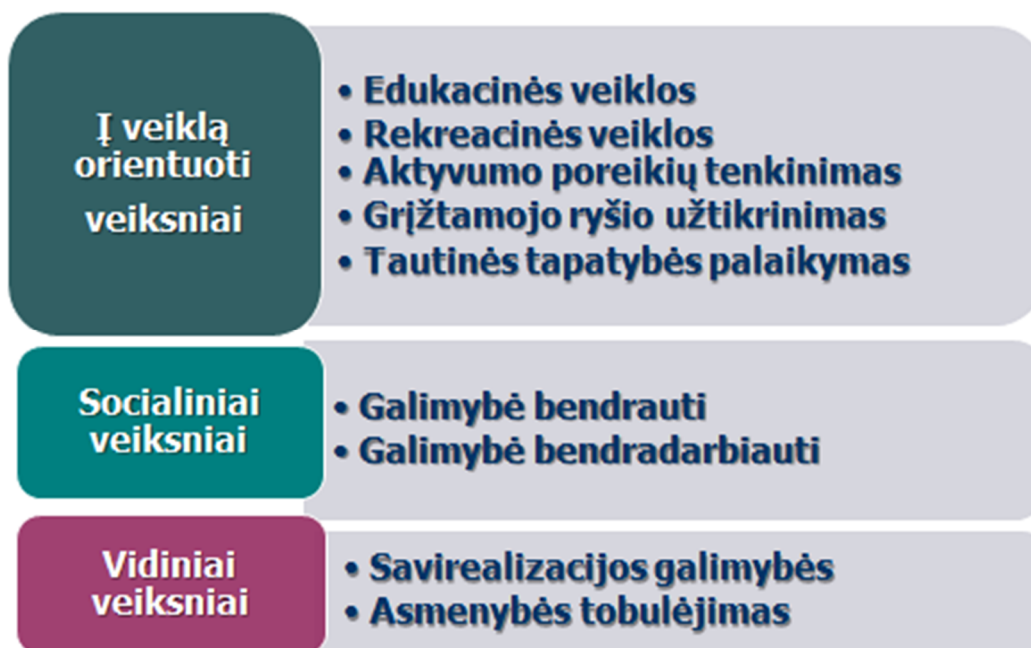
**8 pav. Edukaciniai veiksniai, motyvuojantys dalyvauti meninėse veiklose**

Šaltinis: Urbonienė A., Jurėnienė V., 2013.

Dalyvavimas renginiuose ir meninėse veiklose vietos gyventojams suteikia žinių bei ugdo jų gebėjimus, kadangi šių veiklų pagalba žmonės plečia savo akiratį, kažką naujo sužino apie savo gimtą kraštą ar vietos tradicijas, prisimena jau pamirštus kalendorinių švenčių ritualus, galiausiai lavina estetinius ar meninius gebėjimus, ir tai juos motyvuoja. Kultūrinių tradicijų palaikymas tampa dar vienu svarbiu edukacinių veiklų požymiu, nes žmones motyvuoja ir liaudies dainų mokymasis, ir tradicinių, tik jau pamirštų amatų įvaldymas ar kalendorinių švenčių šventimas pagal senus tautos papročius. Tokiu būdu vystomas jaunųjų kartų bendrumas su senosiomis kartomis ir kartu tautinis tapatumas. Kitas motyvuojantis edukacinis kūrybinės veiklos požymis yra vertybinis ugdymas, daugiausia pastebimas besikeičiančioje vaikų elgsenoje. Tad kultūros ir meno

organizacijų veiklų ugdomasis ir šviečiamasis poveikis yra pastebimas įvairioms gyventojų amžiaus grupėms. Kartu yra ugdoma estetinė pajauta, vyksta moralinis vystymasis, bendruomenė tampa vieningesnė ir moralesnė.

Apibendrinti motyvuojantys veiksniai, kurie paskatina gyventojus lankytis kultūros ir meno organizacijose, būnant pasyviais renginių stebėtojais ar aktyviais kultūrinių veiklų dalyviais, yra pateikti 9 paveiksle:



9 pav. Prielaidos vartotojų motyvavimui lankytis kūrybinėse organizacijose

Šaltinis: Urbonienė A., Jurėnienė V., 2013.

Kaip matyti, vietos gyventojus lankytis kultūros ir meno organizacijose ar jų organizuojamose kūrybinėse veiklose paskatina daugelis vidinių, socialinių ir į veiklą orientuotų veiksnių. Jų sąveikoje vyksta intensyvūs edukacijos procesai bei pastebima teigiama įtaka vietos bendruomenei, kuri pirmiausia pasireiškia vietos žmonių sutelktumu arba bendrumo pajautimu, taip pat tolerancijos skatinimu, pastebimu jaunimo ugdyme ir tarpkultūriniame bendradarbiavime, žmonių jaučiamu įsipareigojimu kūrybinei organizacijai ir visai bendruomenei.

Motyvavimo kontekste svarbu aptarti ir motyvus, paskatinančius savanoriauti kultūros ir meno organizacijose, kuriose nuolat susiduriama su žmogiškųjų išteklių trūkumu. Savanoriauti skatinančius poreikius galima skirstyti į tris grupes:



- 1) Poreikiai, kuriuos sukelia bendražmogiškos vertybės (altruistinės nuostatos, pareigos jausmas, noras padėti);
- 2) Socialiniai poreikiai (bendravimo, aktyvumo ir pan.);
- 3) Edukaciniai poreikiai (noras tobulėti, išmokti naujų dalykų, įvaldyti naujus gebėjimus ir t.t.).

Taigi, svarbu pabrėžti tai, kad kultūros ir meno organizacijų vadovai turėtų siekti sukurti motyvuojančią sistemą, kuri būtų orientuota tiek į darbuotojus ar visuomenininkus, tiek ir į vietos gyventojus kaip vartotojus, siekiant patenkinti jų vidinius bei išorinius motyvus. Edukaciniai veiksniai šiame procese vaidina raktinį vaidmenį, savo organizacijos nariams sudarant galimybes tobulėti ir realizuoti save, o bendruomenės nariams – galimybes šviestis, mokytis naujų dalykų, tobulėti ir ugdytis estetiškai, vystyti tapkultūrinę ir komunikacinę kompetencijas, dalintis patirtimi ir pan.

#### **Literatūros sąrašas:**

1. Bartkevičiūtė I., Bėkšta A., Makselis A., Simonavičienė Ž., Vilkončius L. (2007). Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas. Vilnius: Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras.
2. Bartuševičienė V., Pelenienė A. (2008). Utenos apskrities bendruomenės kultūrinių poreikių tyrimas. Utena: Utenos kolegija.
3. Felser G. (2006). Motyvacijos būdai: asmens sėkmę lemiantys faktoriai, praktinis psichologijos panaudojimas. Vilnius: Alma littera.
4. Gražulis V. (2005). Motyvacijos pasaulis – jo supratimo keliai ir klystkeliai. Vilnius: Ciklonas.
5. Griauslytė D. (2008). Darbuotojų motyvacijos modelis. *Vadovas ir pasaulis*. Nr. 5. <http://akademija.manager.lt/blog/article/darbuotoju-motyvacijos-modelis>
6. Jazdauskaitė V. (2004). Darbuotojų motyvacija – kaip palengvinti pavaldinių kelionę akmenuotu keliu. *Vadovo pasaulis*, Nr. 4. Vilnius: Pačiolis.
7. Jeglauskas E. (2009). *Darbuotojų motyvacija kaip organizacijos konkurencinio pranašumo veiksnys*. <http://egidijaus.wordpress.com/2009/11/16/darbuotoju-motyvacija-kaip-organizacijos-konkurencinio-pranasumo-veiksny/>
8. Jurėnienė V., Urbonienė A., Poškuvienė R. (2013). Edukaciniai ir motyvaciniai kultūros centrų veiklos aspektai mobilizuojant bendruomenes, LMT finansuoto projekto ataskaita. Vilniaus universitetas, Kauno humanitarinis fakultetas.

9. Lenkauskaitė A. (2010). Darbuotojų motyvavimo priemonių įtaka savivaldybės administracijos vidinės aplinkos veiksams. [http://vddv.laba.lt/fedora/get/LT-eABa-0001:E.02~2012~D\\_20100617\\_120308-33688/DS.005.0.02.ETD](http://vddv.laba.lt/fedora/get/LT-eABa-0001:E.02~2012~D_20100617_120308-33688/DS.005.0.02.ETD)
10. Misevičius V. (2001). Vadybos pagrindai. Kaunas: Technologija.
11. Paulauskaitė V. (2008). Organizacijos mikroklimatas ir darbuotojų motyvacija. <http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/48c3924fb4869.4>
12. Stankevičienė A., Lobanova L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje: mokomoji knyga. Vilnius: Technika.
13. Stoner J. A. F, Freeman R. E., Gilbert D. R. (2006). Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
14. Tomkevičienė D. (2009). Personalo valdymas kultūros organizacijoje. // J. Svičiulienė (sud.), Kultūros vadyba (I knyga). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 108-156.
15. Urbonienė A., Jurėnienė V. (2013). Factors Influencing the Consumption of Products as Proposed by Cultural Organizations. // *Transformations in business and economics*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla. Vol. 12, 3(30), p. 135-151.
16. Žemaitaitytė I., Urbšienė R. (2007). Meno veiklos, į kurią įtraukiami priklausomybės ligomis sergantys asmenys, ypatumai // *Socialinis darbas*, 6 (2), p. 21-28.