

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Violeta JASIŪNIENĖ**

**ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ  
SANTYKIŲ SARYŠIS: BIUDŽETINĖS KULTŪROS ĮSTAIGOS  
ATVEJIS**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2010

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Violeta JASIŪNIENĖ**

**ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ  
SANTYKIŲ SARYŠIS: BIUDŽETINĖS KULTŪROS ĮSTAIGOS  
ATVEJIS**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius** Violeta Jasiūnienė .....  
(vardas, pavardė, parašas)

**Vadovas** prof. habil. dr. Gediminas Merkys .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

**Recenzentas** doc. dr. Irina Žalienė .....  
(pareigos, vardas, pavardė, parašas)

## SANTRAUKA

Violeta Jasiūnienė

**Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis: biudžetinės kultūros įstaigos atvejis.** Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas – ištirti organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių raišką ir sąryšius pasirinktoje biudžetinėje kultūros įstaigoje. Tyrimui buvo panaudoti du standartizuoti testai: prof. habil. dr. G. Merkio mokslinės grupės sukurtas organizacinio klimato klausimynas ir australų mokslininkės E. Teh tarpgeneracinių santykių įtampos klausimyno dr. R. Kalinauskaitės adaptuota lietuviškoji versija.

Tyrimė dalyvavo 77 respondentai iš 4 Šiaulių dramos teatro padalinių. Duomenys apdoroti naudojant tipinę SPSS programą. Sukaupta didžiulė normavimo bazė leido palyginti gautus tyrimo rezultatus su kitų organizacijų parametrais. Į bendrą normavimo bazę įtraukti autentiški iki šiol nedidžiuoto organizacijų tipo duomenys. Tyrimo metu patvirtinta hipotezė, jog organizacijoje, kurioje nepasireiškia tarpgeneracinių santykių įtampa, vyrauja palankus organizacinis klimatas.

## SUMMARY

Violeta Jasiūnienė

**Relationship of organisational climate and intergenerational relations: the case of a budgetary cultural institution.** Master's Thesis.

The goal of the Master's Thesis (final project) is to investigate the relationship of organizational climate and intergenerational relations at a chosen budgetary institution. The investigation uses two standard tests: the questionnaire survey of organizational climate developed by a scientific group of Prof. Habil. Dr. G. Merkio and the Lithuanian version of the questionnaire survey of tension in intergenerational relations of Australian scientist E. Teh adapted by Dr. R. Kalinauskaitės.

77 respondents from 4 departments of Šiauliai Drama Theatre participated in it. The data processed by using a typical SPSS program. The huge base of rationing has allowed comparing the received results of the research with parameters of other organizations. The common base of rationing includes authentic data of an organizational type, which have not been diagnosed so far. During the research, it was established the hypothesis that the organization where there is no tension caused by intergenerational relations, has a favorable organizational climate.

## TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	6
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....	7
ĮVADAS .....	8
1. ORGANIZACINIS KLIMATAS IR TARPGENERACINIAI SANTYKIAI KAIP TEORINIAI IR DIAGNOSTINIAI KONSTRUKTAI.....	11
1.1. Organizacinio klimato traktuotė ir sandara .....	11
1.2. Tarpgeneracinių santykių samprata ir reikšmė darbo organizacijose.....	15
1.3. Biudžetinė kultūros įstaiga kaip savita organizacija.....	22
1.3.1. Biudžetinės kultūros įstaigos situacija Lietuvoje .....	25
1.3.2. Šiaulių dramos teatro pristatymas.....	30
2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIS: DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA .....	37
2.1. Diagnostinių instrumentų charakteristikos .....	37
2.2. Organizacinio klimato klausimyno psichometrinė analizė.....	38
2.3. Tarpgeneracinių santykių įtampos klausimyno psichometrinė analizė .....	40
2.4. Tyrimo imties pristatymas .....	42
3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIO TYRIMO ŠIAULIŲ DRAMOS TEATRE REZULTATAI.....	46
3.1. Organizacinio klimato tyrimo rezultatų analizė .....	46
3.2. Tarpgeneracinių santykių tyrimo rezultatų analizė .....	51
3.3. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis biudžetinėje kultūros įstaigoje .....	55
3.4. Sociodemografinių kintamųjų, tarpgeneracinių santykių ir organizacinio klimato statistiniai sąryšiai .....	59
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪRA .....	65
PRIEDAI .....	71
1 priedas. Organizacinio klimato klausimyno subskalių sandara	
2 priedas. Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos (N = 1223)	
3 priedas. Organizacinio klimato testo faktorių analizės rezultatai (N = 1223)	
4 priedas. Organizacinio klimato faktorių analizės rezultatai ŠDT imtyje (N = 77)	
5 priedas. Tarpgeneracinės įtampos klausimyno subskalių sandara	
6 priedas. Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos (N jauni = 404/ N vyresni = 802)	

7 priedas. Tarpgeneracinių santykių įtampos testo faktorių analizės rezultatai ( $N_{\text{jauni}} = 404$ /  $N_{\text{vyresni}} = 802$ )

8 priedas. Tarpgeneracinės įtampos testo faktorių analizės rezultatai ŠDT imtyje ( $N_{\text{jauni}} = 24$ /  $N_{\text{vyresni}} = 53$ )

9 priedas. Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių įtampos dimensijų ( $N_{\text{min}} = 1169$ ,  $N_{\text{max}} = 1203$ )

10 priedas. Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių  $r^2$  ( $N_{\text{min}} = 1169$ ,  $N_{\text{max}} = 1203$ )

11 priedas. Sociodemografinių kintamųjų įtaka organizaciniam klimatui ir tarpgeneraciniams santykiams

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Šiaulių dramos teatro padalinių struktūra.....	32
2 lentelė. Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos Šiaulių dramos teatre (N = 77).....	40
3 lentelė. Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos Šiaulių dramos teatre (N jauni = 24/ N vyresni = 53).....	41
4 lentelė. Organizacinis klimatas pagal dimensijas ŠDT padaliniuose (N = 77).....	48
5 lentelė. Tarpgeneracinių santykių įtampa pagal dimensijas ŠDT padaliniuose (N = 77).....	53
6 lentelė. Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių įtampos dimensijų ŠDT (N <sub>min</sub> = 76, N <sub>max</sub> = 77).....	57
7 lentelė. Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių r <sup>2</sup> ŠDT imtyje (N <sub>min</sub> = 76, N <sub>max</sub> = 77).....	58

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Demografinių tendencijų poveikis tarpgeneracinei įtampai organizacijoje.....	22
2 pav. Institucijos, atsakingos už kultūros formavimą, įgyvendinimą ir administravimą Lietuvoje.	28
3 pav. Respondentų skaičius padaliniuose (N = 77).....	42
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N = 77).....	43
5 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (N = 77).....	43
6 pav. Respondentų pasiskirstymas į jaunesnius ir vyresnius (N = 77).....	44
7 pav. Respondentų išsilavinimas (N = 77).....	44
8 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N = 77).....	45
9 pav. Organizacinis klimatas tirtuose padaliniuose (N = 77).....	46
10 pav. Pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams, proc. (N = 77).....	47
11 pav. Organizacinis klimatas įvairiose organizacijose (N = 4436).....	50
12 pav. Organizacinis klimatas pagrindinių tipų organizacijose (N = 4436).....	51
13 pav. Tarpgeneracinių santykių įtampa padaliniuose (N = 77).....	52
14 pav. Pritarimas tarpgeneracinių santykių įtampos požymiams, proc. (N = 77).....	52
15 pav. Tarpgeneracinių santykių įtampos raiška įvairiose organizacijose (N = 1206).....	55
16 pav. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimas Šiaulių dramos teatre pagal lytį (N = 77).....	59
17 pav. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimas Šiaulių dramos teatre pagal priklausomybę generacijai (N = 77).....	60
18 pav. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimas Šiaulių dramos teatre pagal darbo stažą (N = 77).....	60
19 pav. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimas Šiaulių dramos teatre pagal išsilavinimą (N = 77).....	61

## IVADAS

**Darbo aktualumas.** Norėdamos prisitaikyti prie sparčiai kintančių aplinkos sąlygų, šiuolaikinės organizacijos turi vis daugiau dėmesio skirti organizacijoje vyraujančiam klimatui ir darbuotojų tarpusavio santykiams. Sukurti palankų, sąlygojantį efektyvią veiklą organizacinį klimatą yra sudėtingas ir daug žinių bei kompetencijų reikalaujantis darbas.

Analizuojant organizacinio klimato tyrėjų (Forehand ir Von Haller, 1964; Taguiri, 1968; Woodman, King, 1978; Moran ir Volkwein, 1992; Hui, Yee, 1999; Allen, 2003; Kyrrillidou, Baughman, 2009) pateikiamus apibūdinimus, galima teigti, jog nėra vieningos organizacinio klimato traktuotės. Egzistuojančių organizacinio klimato sąvokų kiekis toks gausus, jog iškyla problema – kaip surikiuoti jas pagal patikimumą. Vieningai sutariama dėl to, jog organizacinis klimatas yra svarbus konceptas, labai reikšmingas norint suprasti žmonių elgseną organizacijoje. Esminis nesutarimas tarp tyrėjų – ką būtent matuoti ir vertinti tyrinėjant organizacinį klimatą. Pastebima, jog visi siūlomi organizacinio klimato tyrimai skiriasi tik tuo, jog nevienodai išdėstomi prioritetai ir kartais įtraukiami papildomi požymiai. Tarp daugelio faktorių, kaip požymius siūloma išskirti organizacijos biurokratijos laipsnį, grupės moralę, organizacijos narių vertybių skales ar nuostatas (Koys ir DeCotiis, 1991; Anderson ir West, 1998; Merkys ir kt., 2005; Боровикова, 2009).

Organizacinio klimato tyrimų rezultatai gali tapti pagrindu planuojant ir tobulinant organizacijos veiklą, siekiant didesnio efektyvumo. Organizacinio klimato empiriniai tyrimai jau gana populiarūs Lietuvoje, sukaupta didžiulė normavimo bazė leidžia lyginti savo organizacijos parametrus su gera kito organizacijos patirtimi toje srityje bei pašalinti trūkumus (benchmarking`as).

Kartos, jų santykiai yra vienas iš svarbiausių veiksnių, energetinių, informacinių visuomenės vystymosi jėgų, kartos veikimas priskiriamas visuomenę formuojančioms jėgoms (Manheim, 1964). Nors santykiai tarp kartų egzistavo visą žmonijos gyvavimo laiką, jie niekada nebuvo tokie ryškūs ir netgi dramatiški kaip mūsų dienomis. Milžiniški technologijų vystymosi tempai kartu su socialiniais pokyčiais suteikia kiekvienai generacijai savas, tik jai būdingas vertybes ir patirtis. Todėl kaip tik dabar tarpgeneraciniai santykiai turi ypatingą reikšmę, nes kiekviena karta turi savo, unikalų, požiūrį į darbą (Codrington, 2007).

Viena iš šiuo metu egzistuojančių problemų yra gyventojų senėjimas, dėl savo masto ir negrįžtamumo iš esmės keičiantis visuomenės demografinę ir socialinę struktūrą, gamybos, paskirstymo ir vartojimo sistemas ir turintis įtakos praktiškai visų socialinių grupių ir sluoksnių socialinei padėčiai. Mokslininkai ir politikai vis dažniau prabyla apie bręstančius konfliktus tarp kartų, pasireiškiančius darbo rinkoje. Organizacijoje, kai visos tos kartos susirenka kartu – su savo



vertybėmis, lūkesčiais, ambicijomis ir pozicijomis, svarbu sukurti tokią aplinką, kurioje darbuotojai individualiai ir kolektyviai galėtų pasiekti tai, ko negalėtų pasiekti dirbdami kitoje organizacijoje.

Išdėstyti argumentai paskatino atlikti organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšio tyrimą Šiaulių dramos teatre.

**Darbo problemą** galima apibūdinti klausimais, reikalaujančiais specialaus mokslinio tyrimo:

1. Kaip ir pagal kokias dimensijas palankiai/nepalankiai reiškiasi organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai Šiaulių dramos teatre?
2. Kaip tarpgeneraciniai santykiai įtakoja organizacinį klimatą tiriamoje įstaigoje?
3. Ar sociodemografiniai kintamieji veikia organizacinį klimatą ir tarpgeneracinius santykius Šiaulių dramos teatre?

Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai yra tarpusavyje susiję žmogiškųjų išteklių valdymo veiksniai. Palankus organizacinis klimatas vargiai gali vyrauti organizacijoje, kur pastebima nuolatinė trintis tarp kartų ir atvirkščiai.

**Tyrimo objektas** – socialiniai santykiai Šiaulių dramos teatre.

**Tyrimo dalykas** – organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių raiškos ypatumai Šiaulių dramos teatre.

**Tyrimo tikslas** – iširti organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių raišką Šiaulių dramos teatre ir įvertinti jų sąryšius.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti mokslinę literatūrą apie organizacinį klimatą ir tarpgeneracinius santykius bei juos įtakojančius veiksnius.
2. Atlikti diagnostinius matavimus biudžetinėje kultūros įstaigoje, panaudojant standartizuotus organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių įtampos klausimynus.
3. Nustatyti organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių raišką bei įvertinti jų sąryšius Šiaulių dramos teatre.

Iškeltos dvi konkuruojančios **hipotezės:**

1. Kadangi Šiaulių dramos teatre pasireiškia tarpgeneracinių santykių įtampa, susiklostęs organizacinis klimatas yra nepalankus ir reikalaujantis vadybinės intervencijos.
2. Šiaulių dramos teatre nepasireiškia tarpgeneracinių santykių įtampa, todėl yra susiklostęs palankus organizacinis klimatas, nereikalaujantis specialios vadybinės intervencijos.

**Tyrimo empirinė bazė.** Magistro darbe naudojamas organizacinio klimato klausimynas, sukurtas prof. habil. dr. Gediminas Merkio vadovaujamos tyrėjų grupės ir lietuviška Kalinauskaitės (2007) adaptuota tarpgeneracinės įtampos klausimyno, sukurto Tech (2002), versija.

Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių klausimynus užpildė 77 Šiaulių dramos teatro darbuotojai iš 4 padalinių – tai beveik visas įstaigos kolektyvas. Gauti rezultatai palyginti su

bendrosios imties rezultatais. Bendrojoje imtyje – 4469 organizacinio klimato ir 1223 tarpgeneracinių santykių tyrimų stebiniai. Normavimo bazė pasinaudota gavus prof. habil. dr. G. Merkio bei dr. R. Kalinauskaitės sutikimą.

Darbe panaudoti **tyrimo metodai**:

1. Mokslinės literatūros analizė.
2. Anoniminė darbuotojų apklausa.
3. Statistinė ir psichometrinė gautų duomenų analizė.
4. Grafiniai duomenų pateikimo metodai.

**Tyrimo teorinis reikšmingumas.** Empiriškai nustatyti sąryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių. Patvirtinta, jog tarpgeneraciniai santykiai – stabili žmogiškųjų išteklių charakteristika, tiesiogiai įtakojanti organizacinį klimatą. Gauti rezultatai plečia teorinį supratimą apie organizacijos veiksnių – organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių svarbą.

**Tyrimo praktinė ir taikomoji reikšmė.** Į bendrą normavimo bazę įtraukti autentiški duomenys, gauti tiriant biudžetinę kultūros įstaigą. Normavimo bazė praplėsta iki šiol nediagnozuoto organizacijų tipo duomenimis. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių įtampos diagnozavimas Šiaulių dramos teatro padaliniuose sudaro prielaidas jų gerinimui vadybinės intervencijos būdu. Įstaigos vadovai turi galimybę pasinaudoti normavimo bazėje esančių organizacijų gerąja patirtimi.

**Darbo struktūra.** Kvalifikacinį darbą sudaro: santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, įvadas, 3 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas (78 šaltiniai), priedai ir paveikslų bei lentelių sąrašai. Darbo apimtis – 70 psl.

# 1. ORGANIZACINIS KLIMATAS IR TARPGENERACINIAI SANTYKIAI KAIP TEORINIAI IR DIAGNOSTINIAI KONSTRUKTAI

## 1.1. Organizacinio klimato traktuotė ir sandara

Vadovavimo ir darbo būdo, veiklos procesų įtaka bendriems organizacijos rezultatams tyrėjus domino nuo pat industrinės revoliucijos pradžios. Dar XX a. pradžioje atlikti socialinės psichologijos tyrimai atskleidė, jog žmonių elgesys priklauso nuo to, kaip jie suvokia situaciją, o ne nuo to, kokia ji objektyviai yra (Lippitt, 1939). Nuo 1930 m. studijuodami socialinį klimatą, geštalt psichologijos atstovai Kurt Lewin su kolegomis nustatė, jog skirtingi lyderių tipai kuria skirtingus socialinius klimatus – kiekvienas iš jų sukuria tam tikras sąlygas ir yra agreguojama bendra situacija (Lewin, 2007). Šių tyrimų pasekoje atsiradusi *organizacinio klimato* sąvoka buvo pradėta vartoti daugelyje tyrimų, nagrinėjusių patį fenomeną ir jo ryšį su kitais organizacijos veiklos ypatumais.

Labiausiai tyrėjus domino, kaip organizacinis klimatas susijęs su organizacijos veiklos rezultatais. Rekašiūtė-Balsienė (2005) drąsiausiai laiko organizacinio klimato tyrėjų Neill ir Borell (1999) pastebėjimus, kad holistinė vadyba ir tinkamas klimatas turi ypatingą įtaką visai organizacijos sėkmei. Tyrėjai konkrečiais atvejais pagrindė, kaip organizacinis klimatas įtakojo darbuotojų kaitą, pardavimus ir pelną ir pateikė išvadas, jog norint siekti kuo geresnių rezultatų būtina žinoti, koks yra klimatas organizacijoje.

Organizacinį klimatą tyrinėjo ir tyrimų rezultatus skelbė tikrai gausus mokslininkų būrys ir visi jie kaip taisyklė išskyrė du tarpusavyje susijusius sudėtingus uždavinius: organizacinio klimato sąvokos apibrėžimą ir kuo tikslesnį organizacinio klimato išmatavimą skirtinguose analizės lygiuose (Anderson & West, 1998).

Organizacinio klimato sąvoka išpopuliarėjo XX a. 6 – amė dešimtmetyje. Ypatingai po to, kai 1967 metais Harvardo biznio mokykla surengė konferenciją šia tema. Konferencijos rezultatas buvo dvi knygos – Litwin & Stringer, 1968 ir Tagiuri & Litwin, 1968 (Burke, Litwin, 1992). Per daugiau nei 40 metų organizacinio klimato konceptas vadybos mokslinėje literatūroje buvo pakankamai plačiai nagrinėjamas, publikuojama daugybė straipsnių šia tema.

Forehand ir Von Haller (1964) teigė, jog organizacinį klimatą tai grupė organizaciją apibūdinančių charakteristikų: a) išskirianti organizaciją iš kitų; b) santykinai pastovi laikui bėgant; c) įtakojanči organizacijos narių elgseną.

Tagiuri (1968), daugiau dėmesio skirdamas atskirų organizacijos narių suvokimui, organizacinį klimatą apibrėžė kaip sąlyginai ilgalaikę organizacijos vidinės aplinkos savybę, a) kurią jaučia jos nariai, b) kuri įtakoja jų elgesį, c) kurią galima apibrėžti konkrečių organizacijos charakteristikų ar savybių vertėmis. Tagiuri pateikė ir įvairius organizacijos klimato sinonimus – kultūra, ekologija,

atmosfera, sąlygos, kurie pabrėžia organizacijos kaip organizmo esmę, tačiau nėra tikslūs, nes apjungia ne tik vidinės, bet ir išorinės aplinkos elementus.

Moran ir Volkwein (1992) teigimu, organizacinis klimatas yra reliatyviai pastovus organizacijos bruožas, kuris: a) atskiria vieną organizaciją nuo kitos ir apima narių kolektyvinį organizacijos suvokimą, atsižvelgiant į tokius aspektus kaip autonomija, pasitikėjimas, susitelkimas, parama, pripažinimas, novatoriškumas ir garbingumas; b) kuriamas sąveikaujant nariams; c) naudojamas kaip pagrindas aiškinantis situaciją; d) atspindi vyraujančias organizacijos kultūrinės normas ir pažiūras; e) įtakoja elgesio formavimą.

Organizacinis klimatas – tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje. Svarbi jo ypatybė – savaiminio dauginimosi efektas (Jucevičienė, 1996; Dubauskas, 2008).

Kyrillidou, Baughman, (2009), rašo, jog organizacinis klimatas nusako, kaip viskas yra daroma organizacijoje. Tai yra darbuotojų patirtas aplinkos, tikslų ir poreikių suvokimas, apibūdinantis jų darbo vietą. Ši supratimą, anot jų, daugiausia lemia organizacijos politika ir veiklos metodai.

Rekašiūtė-Balsienė visoje organizacinio klimato literatūroje išskiria tris teorijų grupes, kurios atskiria „psichologinį klimatą, kaip organizacijos narių patiriamos organizacijos aplinkos suvokimą, nuo socialinių psichologinių sąlygų, kurios vadinamos organizacijos klimatu, ir nuo objektyvaus ir struktūrinto socialiai nulemtų sąlygų rinkinio, kuris irgi vadinamas organizacijos klimatu“ (Rekašiūtė-Balsienė, 2005, p. 88). Teorijų grupės išsiskiria analizuojant organizacinio klimato tyrimus, orientuotus į:

- individo savybių matavimą per suvokimą;
- organizacijos savybių matavimą per suvokimą;
- sudedamąjį organizacijos savybių matavimą, apimantį tiek suvokimo, tiek objektyvesnius matavimus.

Trijų dalių klimato sąvoka atsiranda iš skirtingos tyrėjų interesų srities: individo, padalinio ar grupės ir organizacijos.

Tyrėjai, besidomintys individualiu darbo aplinkos suvokimu, vartoja terminą *psichologinis klimatas*, teigdami, kad organizacijos klimatas yra psichologinio klimato rezultatų suma. Anot jų, atskaitos taškas organizaciniam klimatui yra individas, nes jis suvokia ir interpretuoja savo aplinką. Kadangi situacijos suvokimas ir interpretavimas yra psichologiniai procesai, tai organizacinis klimatas neparodo nieko daugiau nei tai, kaip organizacijos nariai sutaria dėl psichologinio klimato kintamųjų ir jų įvertinimo. Šis požiūris buvo nemažai kritikuotas (Glick, 1985).

Antrojoje teorijų grupėje organizacinis klimatas apibūdinamas kaip tarpasmeninio žmonių funkcionavimo darbo vietoje atmosfera. „Individų interakcija reaguojant į tuos pačius stimulus sukuria bendrą sutarimą, kuris tampa organizacijos klimato pagrindu“ (Allen, 2003, p. 65). Tai dar

vadinama *darbo grupės atmosfera* (Hui, Yee, 1999) ar *subsistemos klimatu* (Hellriegel, Slocum, 1974), išryškinančiais tarpasmeninių grupės narių santykių kokybę ir prigimtį. Remiantis šiuo požiūriu duomenų analizės lygmuo yra grupė. Padalinio ar grupės klimato lygmuo svarbus bendrai organizacijos analizei.

Trečiojoje teorijų grupėje organizacinis klimatas pristatomas kaip organizacijos ypatybė. Šiuo atveju klimatas yra visuma sąlygų, egzistuojančių organizacijoje ir darančių įtaką individo elgesiui. Šios sąlygos – objektyvios organizacijos ypatybės, kurios gali būti įvairiai suvokiamos tiek organizacijos narių, tiek kitų asmenų. Nors organizacinis klimatas gali būti įvertintas naudojant suvokimo informaciją, jis gali egzistuoti nepriklausomai nuo šio suvokimo (Denison, 1996).

Šios trys traktavimo teorijos apibrėžia organizacinio klimato fenomeną ir jo sandarą. Toks teorijų atskyrimas nereiškia, kad psichologinis klimatas nesusijęs su grupės ar organizacijos klimatu, ar kad organizacinis klimatas nepriklauso nuo individų charakteristikų (Glick, 1985).

Šiuo metu organizacijos klimato sąvoka vartojama labai plačiai, tačiau ji kartais apibrėžia ne visai tuos pačius fenomenus, o tai daro nemažai painiavos tiek tyrėjams, tiek apie tai diskutuojantiems. Vieningos organizacinio klimato traktuotės nebuvimą Griffith (1999) aiškina tuo, jog organizacijų ir organizacinės elgsenos mokslai remiasi keletu disciplinų (psichologija, sociologija, socialine psichologija, antropologija, politikos mokslais), o skirtingos disciplinos turi skirtingas prieigas šio reiškinių tyrinėjimui.

Anot Kalinauskaitės (2007), nežiūrint į tarpdisciplinišką klimato tyrimų kontekstą, literatūroje galima aptikti keletą prieigų tyrinėti šį konstruktą:

*Struktūrinė prieiga.* Klimatas kyla iš objektyvių aspektų, esančių darbo aplinkos kontekste, tokių kaip organizacijos dydis, centralizuotumas, hierarchijos lygių skaičius, technologijų tipas, etc. Šios charakteristikos gali būti vadinamos organizacijos struktūra. Struktūralistai neneigia individo asmeninės įtakos, tačiau struktūrinė determinacija keliami aukščiau.

*Socialinis konstrukcionizmas.* Prieiga teigia, jog klimatas, klimato percepcijos yra socialiai konstruojamos – individų percepcijos kyla pirmiausiai iš jų tarpusavio sąveikos ir organizacinio konteksto, ir todėl jų įsitikinimų apie esamą darbo aplinką konstravimas pasitaiko beveik išimtinai tik toje darbo aplinkoje. Socialinio konstrukcionizmo perspektyva klimato tyrimui yra didžia dalimi pagrįsta išskiriant tam tikrą probleminį klausimą ar interesų objektą ir tuomet matuojant darbuotojų percepcijas į darbinės aplinkos charakteristikas, susijusias su tuo objektu.

*Atrankos-pritraukimo-išsekimo teorija.* Pagal šią perspektyvą individų pritraukimas į organizaciją ir patrauklumas iš organizacijos pusės sukuria gana homogenišką narystę organizacijoje. Palaikoma idėja, jog tiek asmens savybės, tiek aplinka turi reikšmės elgesiui.

*Kognityvinio disonanso teorija* kelia hipotezę, jog mažo percepcinio atitikimo būseną lyginant save su kitais gali sukelti įtampą, kurią individas stengsis sumažinti. Ši pozicija rodo, jog žmonės

priskiria save prie arba už situacijos ir tokiu būdu bėgant laikui perepcinis atitikimas tarp narių yra pasiekiamas.

*Simbolinis interakcionizmas.* Klimato skirtumai tarp grupių oganizacijoje grindžiami sąveika tarp individų ir jų sukuriamomis reikšmėmis procesams ir įvykiams, kitaip sakant, percepcijos, kylančios apie klimata organizacijoje, yra socialinės sąveikos funkcija. Ši teorija atitinka daugelį psichologinių teorijų, teigiančių apie poreikį žinoti ar kontroliuoti.

Organizacinio klimato konceptas puikiai iliustruoja dažnai pasitaikančią dilemą bandant suprasti žmogaus elgseną. Problema – kaip surikiuoti egzistuojančias sąvokas pagal patikimumą. Gausaus kiekio tyrimų ir straipsnių, apimančių šią sritį, pasekmė yra išreikšta nuomonė (nors ir nelabai vieninga), jog organizacinis klimatas yra svarbus konceptas, labai reikšmingas norint suprasti žmonių elgseną organizacijoje. Pagrindinis nesutarimas išskyla – kas būtent yra vertinama ir matuojama tyrinėjant organizacinį klimata. (Woodman, King, 1978, p. 816).

Litwin ir Stringer (1968) vieni pirmųjų organizacinio klimato tyrėjų, išskyrė tokias svarbiausias organizacijos klimato dimensijas, kaip *savarankiškumas, struktūra, atlygis, rizika, nuoširdumas, parama, tolerancija ir konfliktai, darbo standartai*. Po to tyrėjai išskyrė 3 motyvus, jų manymu, lemiančius analizuojant individo elgesį organizacijoje:

- Pasiekimų poreikis, pasireiškiantis noru laimėti, gauti nustatytus standartus atitinkančius veiklos rezultatus.
- Valdžios poreikis, pasireiškiantis noru įtakoti kitų individų elgesį.
- Afiliacijos poreikis – noras turėti artimus, draugiškus tarpasmeninius santykius.

Priklausomai nuo to, kuris iš poreikių labiausiai skatinamas organizacijos aplinkybių, skiriasi jos klimatas, kuris, savo ruožtu įtakoja organizacijos narių elgesį ir veiklos rezultatus. Kadangi dauguma dimensijų koreliavo su organizacijos lyderystės tipu, jie ir tapo pagrindiniais veiksniais nustatant organizacinį klimata.

Atlikę daugelio organizacinio klimato tyrimų turinio analizę, Koys ir DeCotiis (1991) išskyrė aštuonias dimensijas: *savarankiškumas, sanglauda, pasitikėjimas, įtampa, palaikymas, pripažinimas, sąžiningumas, inovacijos*.

Anderson ir West (1998) organizacinio klimato tyrimams siūlo savo keturių faktorių teoriją: *vizija, saugus dalyvavimas, orientacija į užduotį, atvirumas invacijoms*. Pagal šias keturias dimensijas autoriai sukūrė 61 testo žingsnių skalę ir tyrė 27 komandas Anglijos ligoninėse.

Боровикова (2009) teigia, jog visi siūlomi organizacinio klimato tyrimai skiriasi tik tuo, jog nevienodai išdėstomi prioritetai ir kartais įtraukiami papildomi požymiai. Vieni ypatingą dėmesį skiria struktūrai, kiti – lyderystės tipui, dar kiti – pabrėžia galimybių reikšmę, darbo kompetencijų augimą. Tarp daugelio faktorių, kaip požymius siūlytų išskirti organizacijos biurokratijos laipsnį, grupės morale, organizacijos narių vertybių skales ar nuostatas. Pagrindiniu trūkumu autorė laiko

labai bendras faktorių charakteristikas, kurios pateikiamos kaip pagrindinės organizacinio klimato charakteristikos. Apibendrinimą pateikia prancūzų psichologas Gadbois (1974): „Organizacinis klimatas yra apibendrintas organizacijos narių suvokimas eilės bendrų, sąlyginai pastovių tos organizacijos savybių ir socialinių procesų, vykstančių jos viduje“.

*Apibendrinant analizuotą teorinę medžiagą, galima teigti, jog organizacinis klimatas įtakoja žmogiškuosius organizacijos išteklius ir laikomas ta organizacijos savybe, kuri darbuotojų jaučiama nuolatos. Kuriant palankų klimatą ar norint jį pagerinti organizacijoje, būtina nuodugni visų jį lemiančių veiksnių analizė.*

## **1.2. Tarpgeneracinių santykių samprata ir reikšmė darbo organizacijose**

Viena svarbiausių organizacijos sudedamųjų – žmogiškasis (darbuotojų) kapitalas nuo seno analizuojamas pagal daugybę faktorių – amžių, lytį, išsilavinimą, socialinę ir ekonominę padėtį, rasę, religiją, individo charakterį. Svarbiausias tokios analizės tikslas – pritaikyti kuo sėkmingesnę vadybos formulę, pasiekti, kad būdami tokie skirtingi, žmonės galėtų kuo sėkmingiau kartu siekti bendrų organizacijos tikslų. Šiuolaikiniame pasaulyje ypatingas dėmesys skiriamas tarpgeneraciniams santykiams – santykiams tarp skirtingų kartų.

Terminai „karta“ ir „generacija“ yra paplitę, gana plačiai vartojami ir tapę mokslo terminu. Tiek populiariajame, tiek akademiniam kartos sąvokos vartojime galima rasti pačių įvairiausių apibrėžimų, o kartos, amžiaus grupės ir kohortos sąvokos dažnai vartojamos kaip sinonimai. Dažniausiai karta suprantama kaip tėvų keitimas vaikais, kaip amžiaus periodas. Vienai kartai priklauso žmonės, kurių amžius telpa tam tikrame intervale (Leonavičius, 1993). Nevienodai karta apibrėžiama skirtingose disciplinose (sociologijoje, biologijoje, antropologijoje, psichologijoje, ekonomikoje). Karta yra svarbus socialinės kaitos elementas - kiekviena karta patiria ir skirtingai interpretuoja visuomeninius ir institucinius dalykus (Scott, 2004).

Visa žmonijos istorija gali būti vertinama kaip nuoseklus kartų pasikeitimas, kurių kiekviena naudoja medžiagas, kapitalą, gamybos priemones, perduotas jai prieš tai buvusios kartos. Todėl dabartinė karta, pirma, tęsia paveldėtą veiklą pakitusiomis sąlygomis, o antra – keičia senas sąlygas naudodama pakitusią veiklą. Kartų pasikeitimas viena iš pagrindinių, natūralių, bendražmogiškų charakteristikų, vertinant tiek visuomenės vystymąsi visumoje, tiek kiekvieną individą atskirai (Маркс, Энгельс, 1955). Pasak Ortega i Gasset (1993), didžioji tiesa yra tai, jog žmogus visų pirma yra ankstesnių kartų įpėdinis.

Kartos, jų santykiai yra vienas iš svarbiausių veiksnių, energetinių, informacinių visuomenės vystymosi jėgų. Anot Manheimo (1964), kartos veikimas priskiriamas visuomenę formuojančioms

jėgoms. Individai, priklausantys vienai kartai – tai tie, kurie gimė tais pačiais metais ir gavo palikimo tam tikrą turinį, atitinkantį jų vietą istoriniame socialiniame procese.

Kartų teorija – vienas iš segmentavimo ir klasifikavimo instrumentų, toks pat kaip ir daugelis kitų. Ji parodo, jog laikmetis, kuriame gimė tas ar kitas žmogus, įtakoja jo pasaulėžiūrą. Individo vertybių sistemą pirmąjį jo gyvenimo dešimtmetį formuoja draugai, tėvai, visuomenė, svarbiausi laikmečio įvykiai. Dvidešimtajame amžiuje informacinės ir kitos technologijos, vienijančios pasaulį, vystėsi ypatingai sparčiai, todėl galima sakyti, jog dauguma žmonių visame pasaulyje įgijo panašią patirtį ir panašiu laiku pateko į panašią situaciją. Globalizacijos sąlygomis, esant vienodoms sąlygoms skirtingose šalyse tuo pat metu, vieno amžiaus žmonės turi panašias vertybių skales, nepriklausomai nuo šalies kurioje gimė (Codrington, 2007).

Anot Strauss ir Howe (2000), istorija kuria kartas, o kartos kuria istoriją. Kartų teorija – tai socialinis ir antropologinis modelis vienu metu, kur svarbu ne detalės, o visuma. Labai sąlyginis modelis, negalintis būti visuotinio naudojimo instrumentu. Greičiau tai atskaitos taškas – postūmis diskusijoms ir supratimui.

Kertzner (1983), apibendrinamas kitų autorių sąvokas, išskiria keturias kartos reikšmes - kaip gyvenimo tarpsnį, kaip kohortą, kaip gyvenimo ciklą ir kaip istorinį periodą.

Karta – sąvoka, apimanti įvairius giminingos ir amžiaus struktūros visuomenės vystymosi aspektus. Pirmiausia – grandis, laiptelis, karta kilmės grandinėje nuo bendro protėvio. Generacija, geneologinė karta charakterizuojama tam tikru ilgiu, įvertinant vidutinį amžių iki kūdikio gimimo: moterims maždaug 25-30 metų, vyrams – šiek tiek daugiau, vidutiniškai 30-33 metai. Antra, šia sąvoka apibūdinama vienerūšė pagal amžių žmonių grupė – kohorta. Trečia, socialinei analizei didelę reikšmę turi *chronologinės kartos* sąvoka, kurios pagalba charakterizuojamas nustatytas laiko periodas. Ketvirta, sąvoka *karta* naudojama kaip dvasinis simbolis, apjungiantis istorinę-kultūrinę bendraamžių vienybę, kurių gyvenimas susijęs su kažkokiu svarbiu istoriniu įvykiu, idėjų vienybe, vertybinėmis pozicijomis (Миронов ir kt., 1996).

Kalinauskaitė (2007), remdamasi Rosow (1978) studija teigia, jog kohortos efektai yra esminis dalykas kartų analizėje. Nors sociologijoje kohorta apibrėžiama kaip žmonių grupė, gimusi tokiu pačiu metu, dažnai šiuo terminu tiesiog įvardijami skirtumai tarp atskirų kartų ar generacijų. Kalinauskaitė pabrėžia – nors skirtumai tarp kartos ir kohortos plačiai nagrinėjami, praktikoje jie pritaikomi mažai.

Pasak Codrington (2007), nors tarpgeneraciniai santykiai egzistavo visą žmonijos gyvavimo laiką, jie niekada nebuvo tokie ryškūs ir netgi dramatiški kaip mūsų dienomis. Milžiniški technologijų vystymosi tempai kartu su socialiniais pokyčiais suteikia kiekvienai generacijai savas, tik jai būdingas vertybes ir patirtis. Todėl kaip tik dabar kartų teorija turi ypatingą reikšmę, nes kiekviena karta turi savo, unikalų, požiūrį į darbą.



Teh (2002) nurodo tokias tarpgeneracinių santykių įtampos organizacijoje priežastis:

- Demografinis senėjimas.
- Darbo jėgos senėjimas (įsivyravusi tendencija neskubėti išeiti į pensiją).
- Tarpgeneraciniai skirtumai, atsirandantys dėl skirtingų vertybių.
- Diskriminacinė kai kurių organizacijų praktika kartų atžvilgiu (teikiamas prioritetas kuriai nors kartai).

Kohortą Robbins (2006) apibrėžia kaip bendrą požymį turinčių asmenų grupę, turinčią panašią patirtį. Jis teigia, jog atsižvelgiant į su darbu siejamas vertybes, darbuotojus galima suskirstyti pagal lakotarpį, kuriuo jie atėjo į darbo jėgos gretas ir išskiria keturias grupes. Lancaster ir Stillman (2002), Codrington (2007), taip pat išskiria keturias šiuo metu darbo sanykiais susijusias kartas. Toks kartų skirstymas, atsižvelgiant į su darbu siejamas ir asmenines vertybes, būdingas Jungtinėms Amerikos Valstijoms.

**I karta. Veteranai**, į darbo gretas įsilieję 50-aisiais ar 60-ųjų pradžioje. Dominuojančios darbo vertybės: darbštumas, konservatyvumas, normų ir taisyklių paisymas, lojalumas organizacijai. Galutinės vertybės – patogus gyvenimas ir šeimos saugumas (Robbins, 2006).

**Konservatyvieji (Traditionalists)** gimę 1945 ir anksčiau. Jų vertybes įtakojo Didžioji depresija, II-asis pasaulinis karas, Šaltasis karas, Perl Harboras, Atominė bomba. Jie patriotiški, lojalūs. Karjera pagrįsta ištikimybe vienam darbdaviui ar bent jau sričiai. Dauguma pasiekę finansinį stabilumą. Kaip lyderis – stiprus, nelinkęs tuščiažodžiauti ar girti, bet jei pagyrė, tai reiškia labai daug. Remiantis statistika, 73% planuoja dar padirbėti išėję į pensiją. Patarimas darbdaviui: organizuoti mokymus, kad neatsiliktų, labai tinka patarėjo, instruktoriaus vaidmenims. (Lancaster ir Stillman, 2002).

**Tylioji karta (Silent Generation)** gimę 1925-1942 metais. Tai vyriausia karta darbo rinkoje. Žmonės, kurių gyvenimui įtakos turėjo Didžioji depresija ir Antrasis Pasaulinis karas. Konservatyvūs ir darbštūs. Jiems patinka instrukcijos, taisyklės ir aiški hierarchija. Jie nepaskęsta skolose. Progreso norėtų lėto, su minimalia rizika. (Codrington, 2007).

**II karta. Kūdikių bumo atstovai**, į darbo gretas įsilieję 1965-1985 metais. Dominuojančios darbo vertybės: sėkmė, tikslų įgyvendinimas, ambicijos, nepakantumas taisyklėms, lojalumas karjerai. Galutinės vertybės: pasiektas tikslas ir socialinis pripažinimas (Robbins, 2006).

**Kūdikių bumo atstovai (Baby Boomers)** gimę 1946 – 1964 metais. Jų kartą įtakojo padidėjęs gimstamumas, ekonominis suklestėjimas, nuosmukis, judėjimai už moterų ir civilines teises, priemiesčių plėtra, Votergeitas, antikarinės demonstracijos, seksas, narkotikai ir rokenrolas. Jie konkuruojantys, kompetentingi specialistai, trokštantys išskirtinumo, optimistai, turintys aiškia nuomonę ir ją ginantys. Jiems labai svarbi sėkminga karjera. Tai karta, kuriai grėsia persidirbimas ir perdegimas (Lancaster ir Stillman, 2002, 2005).

*Baby Boomers – Triukšmingieji.* Gimę 1940-1960 metais. Tai pokario karta. Seksas, narkotikai, rokenrolas ir didieji pokyčiai – šios kartos pakeleiviai. Idealistinės politikų, kovojančių už laisves, pažiūros, kosmoso užkariavimas – kartos revoliucingumo ir naujumo užtaisas. Jie – anti vietnamietiškos kampanijos kovotojai, jie hipiai. Šie žmonės su tikra aistra ateina į darbą, juos motyvuoja misija, strategija ir vizija. Jie už teisybę. Jiems patinka išskirtiniai daiktai. Šios kartos atstovai užgyveno daugiausia turto, taipogi labiausiai prasiskolino (Codrington, 2007).

**III karta.** *Ikseriai*, į darbo gretas įsilieję 1985-2000 metais. Dominuojančios darbo vertybės: darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyra, polinkis į darbą komandoje, nepakantumas taisyklėms, lojalumas giminystės ryšiams. Galutinės vertybės: tikra draugystė, laimė ir malonumai (Robbins, 2006).

*X generacija (Generation Xers)*, gimę 1965-1981 metais. Veiksniai, turėję įtakos šiai kartai: Sesame Street, MTV, skyrybos, personaliniai kompiuteriai, IX pataisa, narkotikai, dingusių vaikų fotografijos ant pieno pakuočių. Jie eklektiški, išradingi, pasitikintys savo jėgomis, savarankiški, gerai prisitaikantys, nepriklausomi. Pirmenybė karjeros patikimumui, o ne darbo vietos išsaugojimui. Tikslas – stiprinti tuos gebėjimus ir patirtį, kurią galima pasiimti su savimi. Finansinio stabilumo norėtų dabar, o ne kai jiems bus 65. Ateinančia karta nori rūpintis geriau, nei jais rūpinosi jų tėvai. Grįžtamasis ryšys jiems būtinas tuoj pat, nedelsiant. Tik 17% x-erių mano, jog visą gyvenimą praleisti vienoje įstaigoje yra geras pasirinkimas (palyginimui 70% konservatorių ir 35% bumerių). Nori, kad karjeros galimybės būtų aptariamoms reguliariai. Pagal galimybes pageidauja lankstaus darbo sąlygų (Lancaster ir Stillman, 2002, 2005).

*Xers.* Gimę 1960-1980 metais Tai „uždangos kritimo“ karta. Skyrybų vaikai, krizės laikmečio vaikai – nuo Votergeito iki komunizmo žlugimo. Šiai kartai būdinga manyti, jog suaugę nežino, ką daro. Nūnai šios kartos atstovai vertina įvairovę ir lankstumą. Jie niekina griežtą kontrolę, pasirinkdami laisvę ir patogią darbo vietą. Jie mėgsta permainas ir trokšta jų. Jie kovoja už subalansuotą gyvenimą – jie dirba, kad gyventų, o ne atvirksčiai (Codrington, 2007).

**IV karta.** *Būsimieji*, į darbo gretas įsilieję nuo 2000 metų. Dominuojančios darbo vertybės: pasitikėjimas savimi, finansinė sėkmė, pasikliaujantys savimi, tačiau linkę dirbti komandoje; lojalumas ir sau, ir giminystės ryšiams. Galutinės vertybės: laisvė ir patogus gyvenimas (Robbins, 2006).

*Tūkstantmetiniai (Millenials)* gimę 1982-2000 metais. Jų gyvenimą įtakojo Rugsėjo 11 terorizmo aktas, Berlyno sienos griuvimas, technologijų ir medijų plėtra, mišri ekonomika, prievarta, narkotikai ir gaujos. Globaliai suinteresuoti, susirūpinę, integruoti, kompiuterizuoti, sveikai besimaitinantys, medijų žinovai, praktiški, jaučiantys aplinką. Gebėjimas atlikti daugiau nei vieną užduotį tuo pačiu metu. Darbas jiems nėra viskas. Išskirtinumą paprastai pripažįsta kaip patį

svarbiausią faktorių ieškodami darbo. Jų viena diena labai skiriasi nuo kitos (Lancaster ir Stillman, 2002, 2005).

*Millennial Generation*. Gimę 1980-2000 metais. Gyvena įvairovės ir kultūrų atvirumo laikmečiu. Jie greitai auga, pernelyg greitai, sakoma. Jie pasitikintys savimi – taip pasitikintys, jog atrodo šiek tiek arogantiški. Jie pagrindiniai technologijų valdytojai savo namuose, rūpinasi globaliniu atšilimu ir norėtų pakeisti pasaulį. Naujajai kartai patinka gauti nurodymus, o po to dirbti savarankiškai, jie supranta, jog atlygis gaunamas už rezultata, o ne kaklaryšio ornamentą. Jie mano, jog teisinga, kai atlygis mokamas už kokybę ir efektyvumą, o ne už tai, kad laiku pasirodai darbe. Norint atsikratyti naujosios kartos atstovu, reikia sekti jam iš paskos, kai jis dirba (Codrington, 2007).

Ši naujoji karta, gimusi paskutiniame praėjusio amžiaus dvidešimtmetyje, mokslininkų krikštijama skirtingais vardais. Strauss ir Howe (2000, p. 6) pateikia net populiariausių pavadinimų dešimtuką (*Millennials, Don't Label Us, Generation Y (or Why?), Generation Tech, Generation Next, Generation.com, Generation 2000, Echo Boom, Boomer Babies, Generation XX*). Neretai galima išgirsti ir *Interneto* ar *Google kartos* pavadinimus, o kartais vartojamas ir vardas *Generation Now* (dabar), pabrėžiantis polinkį į skubumą. Karta, užaugusi su kompiuteriais ir internetu, be vargo interpretuojanti vaizdinę informaciją, sugebanti akimirksniu persijungti iš virtualaus į realų pasaulį ir informacijos ieškanti internete. Būdingiausias bruožas - jie yra visuomet *prisijungę*.

Žinoma, ne kiekvienas generacijos atstovas turės visas aprašytas charakteristikas, tačiau autorių manymu, šie pavyzdžiai atspindi pagrindinius skirtingų kartų bruožus darbo aplinkoje.

Lietuvoje, kaip ir Europos mokslo tradicijoje vieningo ar griežto kartų skirstymo nėra. Kalinauskaitė (2007) savo darbe apžvelgia egzistuojantį skirstymą į kartas ir konstatuoja, jog čia egzistuojantis kartų skirstymas labiau remiasi gimimo metais ar esamu amerikietiškuoju skirstymu, o pristatyti kartų tyrimai mažai tėra siejami su darbo aplinka. Lietuvišką kartų skirstymą yra pateikęs Grigas (1995): senelių, tėvų, vaikų ir anūkų kartos.

Anot Codrington (2007), įvyko milžiniški pasikeitimai nuo industrinės revoliucijos laikų ir tyliosios kartos su jos „organizacijos žmogumi“ iki globalizacijos su tūkstantinukais ir jų „jaunu ir protingu“. Pagrindinius skirtumus tarp šių dviejų kartų jis įvardija taip:

- *Lojalumas*. Anksčiau darbo sutartis buvo pasirašoma kone visam gyvenimui, darbuotojas dirbdavo negailėdamas jėgų, bet buvo suteikiama garantija po metų ar kitų pakilti karjeros laipteliu. Šiuolaikinė organizacija tokių garantijų teikti nebegali. Šiuo atveju lojalumas įgyjamas kitaip – tai kvalifikacijos kėlimo garantija (kartu išliekant konkurencingu darbo rinkoje). Taip pat svarbu grįžtamasis ryšys ir aplinka, kur vertinama gera nuotaika.
- *Lankstumas*. Apie virtualias organizacijas, nuotolinį administravimą, telekomunikacijas ir lankstųjį darbo grafiką žinoma senokai. Naujajai kartai svarbu, kad tai nebūtų vien tik

teorija, jie taip ir nori dirbti, jie labai vertina lankstumą. Jie nekenčia atsakymo – sistema neleidžia, nes puikiausiai žino, jog bet kuri sistema gali būti pakeista.

- *Asmeninis gyvenimas ir darbas.* Kad asmeninį gyvenimą galima palikti namuose, jaunoji karta nebesupranta. Jiems reikalingas darbas, kur jie gali atsakinėti į asmeninius skambučius, siuntinėti el. laiškus. Jiems patinka kompanijos, viliojančios sporto klubais, poilsivietėmis, vaikų darželiu, o taip pat laisvalaikio praleidimo vietomis.
- *Atsakomybė.* Naujoji karta ypatingai gerai supranta, kad už viską reikia mokėti. Jie supranta, kad įsipareigojimai virsta atsakomybe. Jie žino, ką reiškia pripažinimas ir atlygis už darbus. Vienok, jei kompanija toleruoja dykaduoniavimą, jie tuo mielai pasinaudos.

Kaip elgtis, kai visos tos kartos susirenka kartu – su savo vertybėmis, lūkesčiais, ambicijomis ir pozicijomis. Organizacijoje svarbu sukurti tokią aplinką, kurioje darbuotojai individualiai ir kolektyviai galėtų pasiekti tai, ko negalėtų dirbdami kitoje organizacijoje.

Viena iš šiuo metu egzistuojančių problemų, kuri turi tiesioginės įtakos tarpgeneraciniams santykiams ir kurios negalima nepaminėti, yra gyventojų senėjimas. Pirmieji dėmesį į gyventojų senėjimo pasekmes atkreipė demografai. Senėjimas dėl savo masto ir negrįžtamumo iš esmės keičia visuomenės demografinę ir socialinę struktūrą, gamybos, paskirstymo ir vartojimo sistemas, gyvenviečių socialinės infrastruktūros bruožus ir turi įtakos praktiškai visų socialinių grupių ir sluoksnių socialinei padėčiai (Mikulionienė, 2004).

2000 m. pasaulyje 600 milijonų gyventojų buvo 60 metų ir vyresni. Tai tris kartus daugiau nei buvo 1950 metais, o 2050 metais demografai prognozuoja apie 2 milijardus, t. y. per penkiasdešimt metų šis skaičius vėl patrigubės (The Ageing of the World's Population, 2009).

Pasaulinis pagyvenusių žmonių skaičiaus augimo tempas yra 2,6% per metus. Šis rodiklis žymiai lenkia bendrą visų pasaulio gyventojų augimo tempą, kuris yra tik 1,1%. Žymūs senėjimo rodiklių skirtumai pastebimi tarp besivystančių ir išsivysčiusių šalių. Šiuo metu išsivysčiusiuose regionuose 60 metų ir vyresni gyventojai sudaro penktadalį visų gyventojų. Demografai prognozuoja, kad 2050 metais ši gyventojų dalis sudarys trečdalį. Besivystančiose šalyse pagyvenusių žmonių dalis šiuo metu tėra apie 8%, tačiau 2050 metais ir šiose šalyse planuojamas toks pat gyventojų senėjimas, koks šiuo metu pastebimas išsivysčiusiose šalyse (Population ageing, 2006).

Vienas iš reikšmingų rodiklių yra priklausomybės rodiklis - 15-64 metų ir 60 ir vyresnių gyventojų santykis, parodantis, kiek darbingų gyventojų tenka vienam pagyvenusiam žmogui. Nuo 1950 m. iki 2007 m. šis rodiklis sumažėjo nuo 12 iki 9, o 2050 metams prognozuojamas 4. (The Ageing of the World's Population, 2009).

Lietuvos gyventojų amžiaus struktūros pokyčius galima vertinti kaip labai dinamiškus. Jei XIX–XX a. sandūroje vos vienam iš dešimties Lietuvos gyventojų buvo sukakę 60 ir daugiau metų,

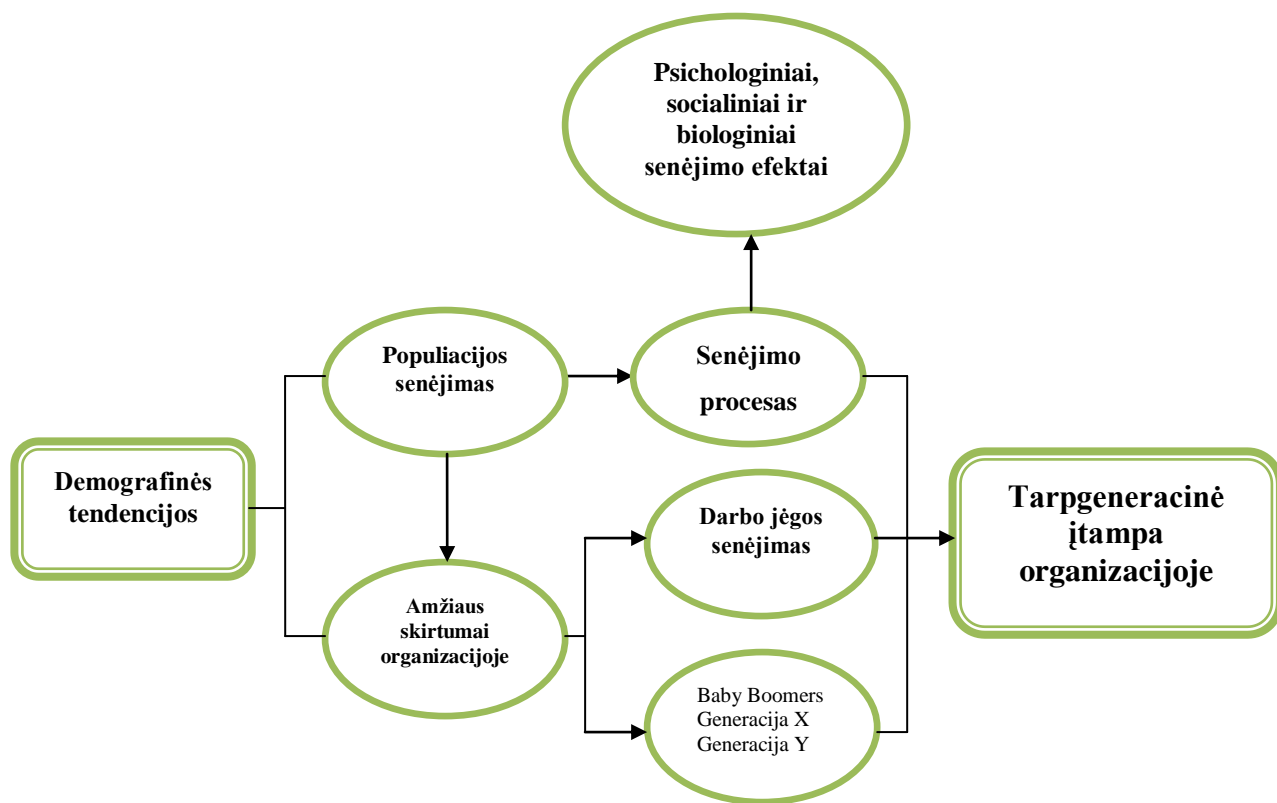
tai XX–XXI a. sandūroje tokio amžiaus jau buvo vienas iš penkių Lietuvos gyventojų – per šimtmetį pagyvenusių žmonių dalis visuomenėje padvigubėjo. O Lietuvos gyventojų vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė per visą XX amžių pailgėjo maždaug trimis dešimtmečiais. Lyginant 2006 metų statistikos duomenis su pirmojo pokario gyventojų surašymo 1959 metais duomenimis, galima konstatuoti – per penkis dešimtmečius 60 m. ir vyresnių žmonių skaičius padidėjo 2,2 karto, 65 metų ir vyresnių – 2,5 karto, o 80 metų ir vyresnių – patrigubėjo (Kanopienė ir Mikulionienė, 2006).

Statistikos departamento duomenimis 2008 metų pradžioje pirmą kartą Lietuvoje pagyvenusių žmonių skaičius viršijo vaikų iki 18 metų amžiaus skaičių. Pagyvenusių žmonių grupėje sparčiausiai daugėja 80 metų ir vyresnių gyventojų. Pagyvenusių moterų yra 1,8 karto daugiau negu vyrų. Jau 2003 metų pradžioje mūsų šalyje gyveno daugiau nei 20 procentų 60 metų ir vyresnių asmenų. Prognozuojama, kad 2030 m. pradžioje beveik trečdalį (28,9%) Lietuvos gyventojų sudarys pagyvenę žmonės (Europos Sąjungoje iki 30,4%), o 80 metų ir vyresnio amžiaus gyventojų skaičius padidės 1,5 karto. Tikėtina, kad 2030 m. pradžioje vienam pagyvenusiam asmeniui teks tik 2 darbingo amžiaus asmenys (šiuo metu – 3) (Pagyvenę žmonės 2008 metais, 2009).

Didėjantis ilgaaamžiškumas, sumažėjęs gimstamumas ir pagerėjusi sveikatos apsauga – tai demografiniai veiksniai, galintys nulemti drastiškus visuomenės pokyčius. Britų mokslininkai ir politikai jau prabilo apie artėjantį konfliktą tarp dviejų kartų: vienoje pusėje tie, kurie jau išsena į pensiją, kitoje – jaunoji, santykinai negausi karta. Turtinę atskirtį tarp kartų rodo statistika: britų piliečiai, kuriems virš 45 metų, valdo 5,8 trilijono svarų vertės turtą, tuo tarpu karta iki 45 metų – vos 0,9 trilijono svarų turtą. Vyresnė karta susilaukia priekaištų, jog daug ką, net aukštąjį išsilavinimą yra gavusi dykai, pigiai įsigijusi nekilnojamojo turto, valdant šiai kartai, nacionalinė skola išaugo iki grėsmingo dydžio. Jaunesnė karta tai įvardija būsimųjų kartų apiplėšimu. Vienas siūlomų receptų mažinti vyresniosios kartos skolą jaunajai – valstybės lygiu įteisinti paskatą dirbti tiems, kurie jau perkopė 65 metų slenkstį. Tačiau lėto ekonomikos augimo metu tai gali sukelti kitą konfliktą – dėl tų pačių darbo vietų gali susirungti būtent šių kartų atstovai. Šiuo metu Jungtinėje Karalystėje nemaža dalis kompanijų ir dauguma valstybinių įstaigų taiko 65 metų pensinio amžiaus taisyklę. Pagyvenę, gerai besijaučiantys ir nenorintys palikti darbo vietų britai tai vadina diskriminacija, o juos atstovaujanti nevyriausybinė organizacija „Age Concern“ buvo padavusi ieškinį prieš vyriausybę į Europos žmogaus teisių teisumą (Radavičius, 2010).

Viena iš gyventojų senėjimo pasekmių yra padidėjęs vyresnio amžiaus darbuotojų skaičius. Viena iš dabartinių tendencijų ta, jog vyresni darbuotojai planuoja likti darbe ilgiau nei buvo manę. Tas jų buvimas organizacijose ne visuomet pageidautinas, tad vyresni darbuotojai tampa objektu, patiriančiu mažesnę ar didesnę diskriminaciją ir neigiamus pojūčius, atsižvelgiant į gebėjimą rungtyniauti su jaunesniais darbuotojais. Jaunesni darbuotojai taip pat patiria diskriminaciją,

susijusią su jų stereotipizavimu. Teh (2002) iliustruoja demografinių tendencijų įtaką tarpgeneracinių santykių įtampai organizacijoje (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Demografinių tendencijų poveikis tarpgeneracinei įtampai organizacijoje

Šaltinis: Teh, 2002

Tarpgeneracinių santykių tyrimai ypatingai aktualūs pasidarė pastaraisiais dešimtmečiais, nes skirtumai tarp skirtingo amžiaus darbuotojų organizacijoje gali įtakoti ir darbuotojų priėmimą, taikomas motyvacijos strategijas, vadovavimą ir kt. Tačiau dėl savo latentinės prigimties amžiaus efektai, tarpgeneraciniai skirtumai yra sunkiai pamatuojami (Kalinauskaitė, 2007).

*Apibendrinant galima teigti, jog santykiai tarp kartų gali būti ir teigiami, ir neigiami. Pozityvu tai, jog pasidalindamos skirtinga patirtimi, kartos skatina inovacijas ir kūrybingumą. Neigiama sąveika kyla iš klaidingos vieni kitų interpretacijos, sukuriančios tiek asmeninį, tiek organizacinį konfliktą.*

### 1.3. Biudžetinė kultūros įstaiga kaip savita organizacija

Kultūra yra svarbi visuomenės gyvenimo dalis ir jos integralumo garantas. Ji susijusi su svarbiausiais valstybės raidos prioritetais: darniu valstybės ūkio vystymu užtikrinant nacionalinių, tarp jų ir kultūrinių, išteklių tausojimą, nacionalinio saugumo užtikrinimu, žinių visuomenės plėtra (Žin., 2003, Nr.89-4029).

Anot Fuchs ir Heinze (2004), kultūra – socialiai funkcionuojanti sąvoka ir bet kokie mėginimai ją apibėžti ir diferencijuoti susiduria su socialinio apibendrinimo poreikiu. „Kad ir kokį kultūros apibrėžimą pateiktų mokslas, tuoj pat atsiranda kas nors tokio, ko neapima apibrėžimas ir kas vis dėlto vadinasi „kultūra“ (p. 171).

Vieningo sutarimo dėl kultūros produktų ir paslaugų išorinio poveikio nėra, nes neįmanoma to poveikio tiksliai išmatuoti ar tiesiogiai stebėti. Pasak Heilbrun ir Gray (2001, p. 223-230), politikai formuluoja argumentus dėl valstybinio kultūros rėmimo dažniausiai atsižvelgdami į šiuos ekonomistų nurodytus teigiamus kultūros išorinius poveikius:

- Palikimas ateities kartoms. Net ir piliečiai, nesidomintys menu, dažniausiai sutinka išleisti tam tikrą sumą, kad ateities kartoms, kurių dar nėra ir kurios negali pareikšti savo prioriteto, būtų išsaugotas nemenkesnis kultūros palikimas nei dabartinis.
- Nacionalinis identitetas ir šalies prestižas. Dauguma piliečių jaučia pasididžiavimą, kai jų šaliai atstovaujantys menininkai sulaukia tarptautinio pripažinimo ir linkę mokėti tam tikrą sumą, kad talentingi menininkai būtų remiami.
- Nauda vietinei ekonomikai. Kultūra yra naudinga vietos ekonomikai dvejopai: pirma, ji pritraukia į miestą ar regioną svečius ir turistus, o tai stimuliuoja vietos ekonomiką. Antra, kultūros įžymybės gali pritraukti naujas investicijas, kadangi tai gali būti argumentu apsisprendžiant, kur steigti naują įmonę.
- Įnašas į humanitarinį lavinimą. Kultūra, kaip nepamainoma humanitarinio išsilavinimo dalis, lygai taip tap duoda teigiamą išorinį poveikį visuomenei, kaip ir humanitarinis švietimas.
- Naujų išraiškos formų kūrimas. Inovacijos ir kūrybingumas traktuojami kaip šiuolaikinės ekonomikos varikliai. Novatoriškų meno formų kūrimas laisvos, nereguliuojamos rinkos sąlygomis nepasiektų to lygio, kurio pageidautų vartotojai, kadangi eksperimentai dažnai susiję su rizika.

Menas - tai dvasinės kultūros dalis, o meno kūryba yra sąmoninga ir valinga veikla. Jo vaidmuo – atverti žmonėms galimybę suprasti esmines vertybes. Svarbią vietą meno sąvokoje užima jo socialinė funkcija. Menas paprastai žmogui sukelia įvairių minčių ir jausmų, pažadina ne bet kokias nuotaikas ir jausmus, o turiningus, įkvepiančius žmogų tobulesnei praktinei veiklai. Menas gyvuoja visuomenėje kaip kaip žmonių bendravimo, sąveikos kalba, jis papildo žmonių patirtį kitų žmonių, epochų, civilizacijų patirtimi. Menas, anot prancūzų filosofo Charles Lalo, atlieka 5 pagrindines funkcijas: pramoginę, katarsinę, techninę, gyvenimą suidealinančią ir gyvenimą suaktyvinančią. Menas padeda visuomenei siekti aukštesnio dvasinio lygmens, o dvasinių žmogaus reikmių reikšmė didesnė nei materialinių (Jurkauskas, 2003).

Paradoksalu, kad nepaisant meno naudos, meno veikla be valstybės ar rėmėjų paramos negali egzistuoti ir savarankiškai funkcionuoti. Meno organizacija, deklaruojanti socialinę orientaciją ir ją palaikančias vertybes, savo misija laiko sukurti tokias sąlygas, kad kuo platesnis žmonių ratas galėtų pasinaudoti siūlomais meno produktais. Svarbi sudedamoji misijos dalis – meninis lavinimas ir klientų ugdymas. Gaižutyte (2003) nurodo tokius meno organizacijų požymius:

- Socialinė-educacinė misija neleidžia jai orientuotis vien į rinkos poreikius.
- Meno organizacija negali savarankiškai funkcionuoti be valstybės, o dažnai ir kitų rėmėjų.
- Meno organizacijoms tiesioginę ar netiesioginę įtaką daro socialiniai veikėjai: kultūros politikai ir valdininkai, ekspertai, rėmėjai, klientai, turintys dažnai priešingus ir skirtingus poreikius.
- Meno organizacijos kuriamo ir teikiamo produkto socialinė vertė didesnė už ekonominę.
- Nepaisant meno produkto socialinės reikšmės ir naudos, meno organizacijų klientai pilnai negali padengti produkto sukūrimo ir teikimo kaštų.

Nors visi kultūros politiką nagrinėjantys mokslininkai pripažįsta, jog menui reikalinga parama, kyla mokslinė diskusija dėl to, kas turėtų prisiimti meno išlaikymo atsakomybę – valstybė ar rinka (meno vartotojai ir privatūs rėmėjai). Todėl kultūros politikos studijose išsiskiria dvi gana prieštaringos koncepcijos. Pirmuoju atveju mokslininkai labiau palaiko valstybės globą ir finansavimą. Teigiama, jog ekonomiškai stiprios ir turtingos šalys tiesiog privalo garantuoti socialinę ir kultūrinę lygybę savo piliečiams. Fohrbeck ir Wiesand (1989) teigia, jog meną turėtų globoti valstybė, nes jo funkcija – ne tik prisidėti prie ūkio produktyvumo didinimo, bet ir papildyti bendrąjį visuomenės gyvenimo kontekstą.

Egzistuoja ir priešinga koncepcija, teigianti, jog valstybei nedera itin aktyviai dalyvauti kultūros ir meno vyksme, šias sritis turėtų reguliuoti rinkos mechanizmai. Laikomasi požiūrio, jog būtent rinka, o ne valstybė turi perimti paklausos ir pasiūlos santykio reguliavimo funkciją, nes tik meno vartotojai turi spręsti, kokios kultūros ir meno jiems reikia.

Meno organizacijos atsidūrė tarp valstybės ir rinkos. Inovatyvūs vadybos ir marketingo instrumentai kur kas dažniau naudojami susikūrusiame komerciniame meno sektoriuje, tačiau jis daugiausiai orientuotas tiekti masinės kultūros produktus, nesiekiant patenkinti edukacinius-kultūrinius vartotojų poreikius. Todėl menininkai ir valstybinės meno organizacijos yra atsidūrusios tokioje situacijoje, kai nei valstybė, nei rinka negali atlikti meno įvairovę užtikrinančių funkcijų.

Įvertinus socialines-ekonomines tendencijas ūkyje ir visuomenėje, kultūros sektoriaus būklę, poreikius ir reiškinius, akcentuojamas kultūros sektoriaus indėlis kuriant informacinę visuomenę, nacionalinės kultūros atvirumo skatinimas. Šie politikos pokyčiai gali turėti svarios įtakos nacionalinės kultūros raidai, tačiau tikėtina, kad jie ne itin stipriai keis meno organizacijų veiklos



sąlygas ir principus. Gerokai svarbiau formuoti meno organizacijoms palankią teisinę ir finansinę terpę, kad jos galėtų sėkmingai veikti rinkos sąlygomis ir atlikti socialinę misiją (Gaižutytė, 2003).

### **1.3.1. Biudžetinės kultūros įstaigos situacija Lietuvoje**

Lietuvoje, kaip ir visoje Rytų bei vidurio Europoje, iš planinio ūkio perėjus į rinkos ekonomiką, meno organizacijos prarado valstybės globą ir visišką finansavimą, tuo pačiu išsivadavimas iš valstybinės kontrolės ir cenzūros.

Komunistinio režimo metais meno sferą kontroliavo valstybė. Meno produktų buvo sukuriama gana daug, taip pat buvo siekiama, kad jie būtų prieinami plačiajai visuomenei. Menininkai buvo valstybės tarnautojai, gaunantys stabilius atlyginimus ir turintys darbo garantijas. Meno veiklos sferoje neegzistavo jokie rinkos ekonomikos elementai. Planinėje sistemoje valdžiai siekiant pajungti meną politiniais ir ideologiniais sumetimais, menas buvo privilegijuotas (Gaižutytė, 2003).

Pasikeitus socialinėms ir politinėms sąlygoms, prasidėjus akivaizdžiam ekonominiam nuosmukiui, valstybės subsidijos menininkams ir meno organizacijoms nuolat mažėjo. Dėl politinių, ekonominių ir socialinių pokyčių nemaža dalis meno organizacijų buvo privatizuota, o valstybė kai kuriais atvejais visiškai nusišalino nuo jų rėmimo. Nemažai meno organizacijų buvo priverstos nutraukti savo veiklą. Nepaisant to, galima teigti, jog vyriausybė neatsisakė savo, kaip meno rėmėjos, funkcijų. Pokyčiai davė ir teigiamų rezultatų: meno sferoje ėmė formotis ir augti nepelno sektorius, užpildęs tarp rinkos ir valstybės esančią spragą. Kai kurios iš jų sėkmingai prisitaikė prie rinkos sąlygų, todėl meno ir paslaugų rinkoje gausėjo ir įvairėjo pasiūla: susikūrė organizacijos, teikiančios masinius meno ir kultūros produktus (kinas, vaizdo ir garso įrašų gamyba, knygų leidyba, žiniasklaida).

Spartaus kultūros įstaigų vystymosi pradžia, anot Hoogart (2005), 1995-2005 metų laikotarpis, kai kultūros organizacijos pradėjo naudoti skaitmenines technologijas, jungtis į globalią erdvę ir rodyti aktyvias pastangas atsinaujinti. Iki to laikotarpio kultūros įstaiga mažai siejosi su vadyba.

Meno organizacijų veiklos kontekstą geriausiai atspindi kultūros politika, nes ji yra valstybės valdymo instrumentas, turintis tiesioginės ar netiesioginės įtakos meno organizacijų ir su ja susijusių veikėjo sąveikos struktūrai, o per tai – ir jų tikslams bei elgsenai. Gaižutytės (2003) cituojami Fohrbeck ir Wiesand kultūros politiką suvokia kaip atsakingą dvasinių vertybių planavimą, suvokiant jų svarbą tautai ir valstybei, nes šios vertybės ir viduje, ir išorėje su kitomis tautomis atlieka sutvirtinimo funkciją. Meno organizacijų kontekste ši apibūdinimą galima būtų praplėsti, kultūros politiką laikant formuojamų ir diegiamų politinių veiksmų kompleksu, kurio tikslas – didinti meno sklaidos, meno organizacijų veiklos aktyvumą ir efektyvumą. Tik racionaliai suderinti kultūros politikos veiksmai gali garantuoti sėkmingą meno organizacijų veiklos vystymąsi.

Kultūros politikos, kaip politinių strategijų ir veiksmų komplekso, įtaka meno organizacijų plėtrai reiškiasi per poveikį meno organizacijų veiklos elementams. Tačiau norint struktūrizuoti kultūros politiką kaip meno organizacijų veiklos valdymo mechanizmą, vien šių elementų nepakanka. Struktūrizavimo pagrindas – esminių meno organizacijų įtakojančių procesų vyksmo prielaidos.

Paskutiniojo XX a. dešimtmečio pradžioje Lietuvoje, kaip ir kitose posovietinėse šalyse, kultūros politika transformavosi į kitokį būvį, pradėtos skelbti kardinaliai naujos kultūros politikos idėjos ir nuostatos.

Per pirmuosius trejus nepriklausomybės metus buvo padėti kultūros politikos pagrindai, sukurta Kultūros ir meno taryba, pagrindinė patariamoji institucija, sukurti projektinio finansavimo pagrindai. 1992 m. gegužės 7 d. Lietuva prisijungė prie Europos kultūros konvencijos. Dalyvaujant Europos Tarybos kultūros politikų programoje 1995 m. buvo parengtas nacionalinis pranešimas apie Lietuvos kultūros politiką, kuris Europos Tarybos Kultūros komitete svarstytas 1997 m. rudens posėdyje. Buvo pateikta labai konstruktyvių, tikslių dalykiškų pasiūlymų, ką Lietuva turėtų stiprinti, o ekspertų grupė iš įvairių Europos valstybių parengė to pranešimo vertinimą. Ekspertų nuomone, Lietuvos kultūros politikos modelis turėtų būti siejamas su integracija, įvairove ir naujumu, tęstinumu ir autentiškumu. Kaip nuolatinius veiksnius ekspertai įvardijo Vyriausybės informacijos teikimą ir viešą esamų klausimų svarstymą. Deja, šios išvados deramo atgarsio nesulaukė ir 1995 m. Lietuvos kultūros kongreso parengtas *Lietuvos Respublikos kultūros skatinimo ir apsaugos įstatymo* projektas iki šiol tebeguli Seimo stalčiuose, o kultūros politikos formavimas keletui metų buvo tarsi išbrauktas iš prioritetų. Kitas svarbesnis laikotarpis prasidėjo 2000 metais, kai Lietuva ratifikavo Europos kultūros konvenciją (Balčiūnas, 2010).

Atsižvelgiant į Lietuvos kultūros būklę ir reiškinis, darančius įtaką nacionalinės kultūros raidai, 2001 m. buvo parengtos ir patvirtintos Lietuvos kultūros politikos nuostatos, pagrindinis kultūros politikos dokumentas, ir nustatyti šie kultūros politikos tikslai:

- išsaugoti ir puoselėti nacionalinės kultūros tapatumą;
- skatinti kūrybinę veiklą ir meno įvairovę;
- plėtoti informacinę visuomenę;
- skatinti nacionalinės kultūros atvirumą;
- sudaryti visuomenei sąlygas dalyvauti kultūroje ir ją vartoti (Žin., 2001, Nr. 42-1454).

Lietuvos kultūros politikos nuostatų (Žin., 2001, Nr. 42-1454) 6 punkte nurodyti principai, kuriais vadovaujantis įgyvendinama kultūros politika:

- *demokratiškumo* – kiekvienas visuomenės narys turi teisę dalyvauti priimant sprendimus dėl kultūros, imtis kultūrinės veiklos pagal savo pomėgius ir interesus, naudotis kultūros paslaugomis;

- *tapatumo* – lietuviai ir Lietuvoje gyvenančios tautinės bendrijos turi teisę saugoti ir puoselėti nacionalinę kultūrą;
- *decentralizacijos* – sprendimai ir atsakomybė už kultūros politikos formavimą ir įgyvendinimą padalijami tarp valstybės ir savivaldybių institucijų, sudaromos sąlygos plėtoti kultūros savivaldą;
- *atvirumo* – sudaromos sąlygos skleisti Lietuvos kultūrą pasaulyje, susipažinti su kitų tautų kultūra.

Kad kultūros politikos tikslai ir principai būtų įgyvendinami efektyviai, kryptingai ir koordinuotai, Lietuvos kultūros politikos nuostatose (Žin., 2001, Nr. 42-1454, 32 p.) buvo numatytas jų realizavimas pagal Lietuvos kultūros plėtros programą, 2001-2006 metų priemonių planą. Deja, tokia programa parengta nebuvo. Vėliau buvo parengtas Lietuvos kultūros plėtros programos 2003-2009 metų priemonių planas, tačiau jis nebuvo patvirtintas. Vyriausybė savo 2006-2008 m. programoje (Žin., 2006, Nr. 112-4273) buvo numačiusi iki 2008 metų pabaigos parengti Lietuvos kultūros plėtros strategiją, tačiau ši taipogi nebuvo laiku parengta, jos rengimas pratęstas iki 2010 m. II ketvirčio (Žin., 2009, Nr. 33-1268). Tad nustatytiems kultūros politikos tikslams pasiekti, strateginėms kryptims nustatyti ir kultūros politikos nuostatomis įgyvendinti iki šiol nėra patvirtinto strateginio planavimo dokumento, kuris reglamentuotų ir apjungtų kultūros politikos strategines kryptis, tikslus ir prioritetus. Kiekviena kultūros sritis yra reglamentuota tik atskirais teisės aktais. Nėra pakankamai reglamentuotas įvairių kultūros politikoje dalyvaujančių institucijų bendradarbiavimas ir atsakomybės lygis šalies mastu vykdant kultūros politiką.

Ar valstybė visiškai ar iš dalies kontroliuoja kultūros politikos įgyvendinimą, priklauso nuo šalyje vyraujančio kultūros finansavimo modelio. Vilkončius (2004) pastebi, jog dažniausiai įvardijami du kultūros politikos modeliai, tarsi priešingi poliai:

- *Valstybinis* (biurokratinis, švietėjiškas) kultūros politikos modelis, kurio pagrindinis požymis – valstybinė kultūros reiškinių, jų gamybos ir platinimo nuosavybė, o valstybė per savo politinį, ideologinį, teisinį aparatą iš centro finansuoja ir kontroliuoja kultūros sritį, kadangi ji yra daugumo kultūros institucijų steigėja ir savininkė. Šis modelis dar vadinamas biurokratinium ar švietėjišku, vyrauja Švedijoje, Prancūzijoje.
- *Liberalusis* kultūros politikos modelis – tai privati kultūros reiškinių, jų gamybos priemonių ir platinimo nuosavybė, o lemiamas vaidmuo atitenka rinkai: tai, ką šalies visuomenė perka – gyvuoja, tai, ko neperka – arba išnyksta, arba reikalauja išskirtinės paramos. Modelis vyrauja Jungtinėje Karalystėje, Nyderlanduose bei JAV.

Jauniškis (2006), išskiria tokius kultūros politikos modelius, vyraujančius Europos šalyse:

- *Centralizuotas*, su išvystyta valstybine struktūra ir finansavimu (Prancūzija, Vokietija).
- *Mažiau centralizuotas*, daug reikšmės teikiantis regionams, meno sklaidai (Šiaurės šalių).

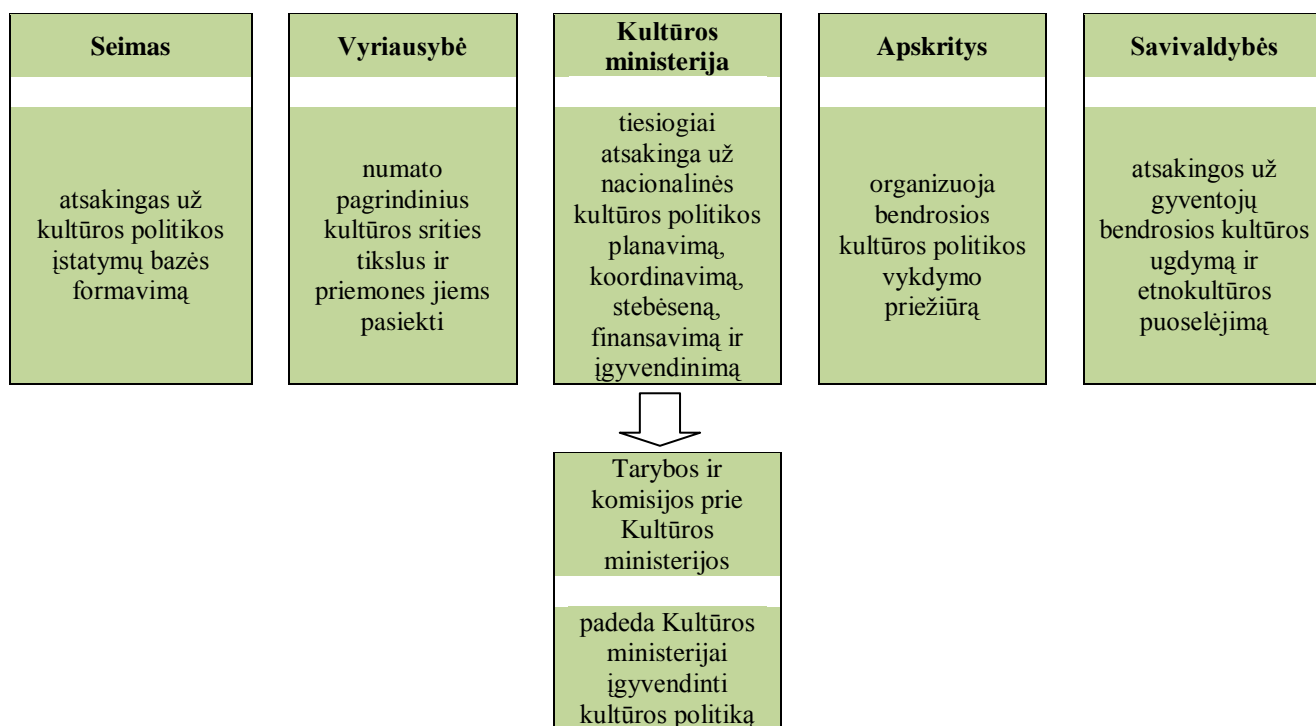
- *Necentralizuotas*, paslankus, greit reaguojantis, liberaliausias (Beneliukso šalių, JK).

Kačkutė (2008) apibūdindama pagrindinius Europos kultūros politikos principus, ypatingą dėmesį skiria rankos atstumo principui, sistemai, kai valstybė finansuoja atskirų jos politikos sričių plėtrą, nesikišdama į plėtros turinį, patikėdama jį tos srities ekspertams. Kultūros politikoje tai reiškia, kad siekiant saviraiškos laisvės mene ir kultūroje, lėšos menams ir kultūrai skirstomos be jokio politikų kišimosi.

Vyriausybės 2006-2008 m. programos priemonių plane (Žin., 2006, Nr. 112-4273), buvo numatyta įsteigiant Nacionalinę kultūros tarybą prie Kultūros ministerijos, įgyvendinti rankos atstumo principą. Nors Nacionalinė kultūros taryba Lietuvoje nebuvo įsteigta, o minėtas valdymo principas neįgyvendinamas, tam tikros funkcijos formuojant ir įgyvendinant kultūros politiką suteiktos įvairių kultūros sričių ekspertams (prie kultūros ministerijos veikia 11 tarybų ir 38 ekspertų komisijos).

Už kultūros politikos formavimą, įgyvendinimą ir administravimą Lietuvoje atsakingos skirtingų lygių institucijos (žr. 2 pav.).

Kultūros ministerijos funkcijų vykdymas įgyvendinamas dešimtyje kultūros sričių: profesionalaus meno - teatro, muzikos, dailės, kino, literatūros srityse; bibliotekų, leidybos, kultūros paveldo vertybių apsaugos, muziejų veiklos valdymo, etninės ir regionų kultūros srityse; valstybės politikos autorių teisių ir gretutinių teisių apsaugos, visuomenės informavimo ir kultūros politikos užsienyje koordinavimo ir įgyvendinimo srityse.



**2 pav.** Institucijos, atsakingos už kultūros formavimą, įgyvendinimą ir administravimą Lietuvoje

Šaltinis: Kultūros politikos įgyvendinimas dalinai finansuojant programas ir projektus (2009)

Panaikinus apskričių viršininkų administracijas, jų funkcijos, susijusios su kultūros politikos formavimu ir įgyvendinimu, bus padalintos Kultūros ministerijai ir savivaldybėms.

Kultūros ministerijos funkcijų vykdymas įgyvendinamas dešimtyje kultūros sričių: profesionalaus meno - teatro, muzikos, dailės, kino, literatūros srityse; bibliotekų, leidybos, kultūros paveldo vertybių apsaugos, muziejų veiklos valdymo, etninės ir regionų kultūros srityse; valstybės politikos autorių teisių ir gretutinių teisių apsaugos, visuomenės informavimo ir kultūros politikos užsienyje koordinavimo ir įgyvendinimo srityse.

Kultūros ministerijos įsteigtos įstaigos: 13 teatrų, 6 koncertinės įstaigos, 14 muziejų, 2 kultūriniai rezervatai, Trakų istorinis nacionalinis parkas, Lietuvos nacionalinės UNESCO komisijos sekretoriatas bei 3 centrai: Šiuolaikinio meno centras, Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras ir Lietuvos liaudies kultūros centras. 2008 m. įsteigta biudžetinė įstaiga Tarptautinis kultūros programų centras. Kultūros ministerija yra 12 viešųjų įstaigų steigėja, jos reguliavimo sričiai priklauso 1 uždara akcinė bendrovė ir valstybinė įmonė Vilniaus pilių direkcija. Kultūros ministerija įstatymų nustatyta tvarka vykdo kolektyvinio autorių teisių ir gretutinių teisių administravimo asociacijų veiklos priežiūrą (LR kultūros ministerijos 2009-2011 metų., 2009).

Lietuvoje veikia valstybės ir privatūs teatrai. Privatūs teatrai yra registruoti kaip viešosios įstaigos. Lietuvos valstybiniai teatrai, kurių savininkė yra valstybė, o savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija – Lietuvos Respublikos kultūros ministerija, turi biudžetinės įstaigos juridinį statusą. Teatrų veikla, be teisės akto, išvardintų Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatyme (Žin., 1995, Nr. 104-2322, 2 str. 3 p.), reglamentuojama ir specialiu teisės aktu – Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymu. Valstybės teatrams iš valstybės biudžeto skiriami asignavimai išlaidoms (iš jų darbo užmokesčiui ir turtui įsigyti) ir savininko teises ir pareigas įgyvendinančios institucijos patvirtintoms sezoninėms kūrybinės veiklos programoms vykdyti (Žin., 2004, Nr. 96-3523).

Valstybės teatrai iš biudžeto gauna maždaug 80% veiklai būtinų lėšų. Likusią dalį gauna už parduotus bilietus, patalpų nuomą (daugiausia – salių nuomą). Veiklos organizavimui lėšų galima gauti pateikiant projektus pagal atskiras programas, taip pat iš rėmėjų.

Valstybės teatrų darbuotojai skirstomi į tris atskiras kategorijas. Tai gana svarus aspektas analizuojant įstaigos žmogiškuosius išteklius, tad pravartu aptarti jas atskirai.

**Kūrybiniai darbuotojai.** Remiantis Teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymo 9 str. 1 d. yra tvirtinamas kūrybinių darbuotojų pareigybių sąrašas. Kūrybinis darbuotojas apibrėžiamas kaip asmuo, savo intelektualaus kūrybinio darbo ir talento dėka pagal darbo sutartis, vienas ar kolektyviai, sukuriantis kūrinį ar viešai jį atliekantis, suteikdamas jam kitą meninės išraiškos formą. (Žin., 2004, Nr. 96-3523; Žin., 2005, Nr. 23-747). Visi kūrybiniai darbuotojai, dirbantys pagal neterminuotą sutartį yra kas 3 metai atestuojami. Atestavimo tikslas yra įvertinti kūrybinio

darbuotojo praktinės veiklos rezultatus ir skatinti kūrybinį darbuotoją nuolat tobulinti profesinį meistriškumą. (Žin., 2005, Nr. 81-2974). Kūrybiniams darbuotojams yra suteikiamos pailgintos 42 dienų trukmės kasmetinės atostogos (Žin., 2003, Nr. 73-3375).

**Kultūros ir meno darbuotojai.** Kultūros ministerija, suderinusi su Finansų ministerija ir Socialinės apsaugos ir darbo ministerija tvirtina pareigybių sąrašą, kuriuo vadovaujantis darbuotojai priskiriami kultūros ir meno darbuotojams. Įvardijant tiksliau, tai kultūros ir meno darbuotojai – specialistai, kurių profesijos reikalauja tam tikrų žinių ir kompetencijų, išsilavinimo. Remiantis tuo sąrašu ir darbuotojo išsilavinimo lygiu, nustatomi pareiginiai koeficientai. Kultūros ir meno darbuotojams priskiriami visi kūrybiniai darbuotojai, paminėti pirmojoje grupėje (Žin., 1993, Nr. 28-655; 2006, Nr. 123-4652).

**Kiti kultūros įstaigos darbuotojai.** Į šią kategoriją įeina visi, kurie nepriskiriami kultūros ir meno darbuotojams. Tai profesijų, kurios nėra specifinės kultūros sektoriuje (buhalteris, kompiuterių priežiūros specialistas, kadro inspektorė) ir specialios kvalifikacijos nereikalaujantį darbą dirbantys darbuotojai (valytoja, rūbininkė, kostiumininkė).

Žmogiškųjų išteklių valdymas kultūros įstaigose ne mažiau svarbus nei kitose organizacijose ir sudėtinga rasti kriterijus, kuriais galima būtų nustatyti aiškią takoskyrą tarp kultūros ir kitų organizacijų žmogiškųjų išteklių valdymo. Įvertinant tai, jog kultūros įstaigos yra įvairialypės, o produktas išskirtinis, daugiausia akcentuojamas darbuotojų kūrybingumo skatinimas bei jausmų raiška. Pastaraisiais metais tikrai nemažas dėmesys kreipiamas į emocijas ir jausmus, kurie neretai svarbesni už profesines žinias (Bartkevičiūtė, 2009).

### 1.3.2. Šiaulių dramos teatro pristatymas

Šiaulių dramos teatras yra biudžetinė įstaiga, organizuojanti scenos meno kūrimą ir jo viešą atlikimą. Teatro savininkas – valstybė, o Teatro savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija yra Lietuvos Respublikos kultūros ministerija (Žin., 2005, Nr. 5-123).

1931 m. rugsėjo 23 d. įsikūręs teatras buvo antrasis profesionalus teatras šalyje. Tai vienas reprezentantiausių miesto ir regiono kultūros simbolių, garsus savo istorija, jame dirbusiomis asmenybėmis. Šiuo metu Teatro repertuare 27 spektakliai, 7 iš jų skirti vaikams. Per metus įvyksta 4-6 premjeros, apie 200 renginių, apsilanko daugiau nei 45 000 žiūrovų.

Teatras savo veikloje vadovaujasi Lietuvos Respublikos Konstitucija, Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu, Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų, Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų ir kitais įstatymais, Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimais, Lietuvos Respublikos kultūros ministro įsakymais, kitais teisės aktais ir savo nuostatais (Žin., 2005, Nr. 5-123).

### **Šiaulių dramos teatro veiklos tikslai:**

- puoselėti, kurti ir plėtoti profesionalaus dramos teatro tradicijas, formuoti ir pristatyti visuomenei šiuolaikinio dramos teatro tendencijas ir kryptis, kūrybiškai perteikti pasaulio scenos meno kultūros vertybes;
- sudaryti sąlygas talentingiems jauniems ir pripažintiems Lietuvos ir pasaulio meno kūrėjams, kūrybiniais darbuotojams, atlikėjams dalyvauti Teatro kūrybinėje veikloje;
- dalyvauti formuojant šalies scenos meno kultūros įvaizdį, pristatant užsienio šalyse nacionalinio scenos meno kultūros pasiekimus;
- ugdyti, formuoti ir tenkinti visuomenės poreikį profesionaliajam dramos teatro menui (Žin., 2005, Nr. 5-123).

Kadangi magistriniame darbe tyrinėjamas organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai Šiaulių dramos teatre, tikslinga daugiau dėmesio skirti ne įstaigos veiklai ir veiklos reglamentavimui, o žmogiškųjų išteklių veiklą apsprendžiančioms aplinkybėms ir susiklosčiusiems socialiniams santykiams.

**Struktūra.** Kaip meno organizacijai struktūra kiek gremėzdiška, dažnai apsunkinanti kūrybinį procesą. Biudžetinėms įstaigoms nustatyti teikalavimai neleidžia greitai ir lanksčiai spręsti išskylančius kūrybinius ir finansinius klausimus. Įstaigos veiklos prioritetu tampa nebe kūrybinės veiklos planavimas ir įgyvendinimas, o kasdienė detali (ir ne visuomet būtina ir efektyvi) atskaitomybė vyriausybinėms ir valstybinėms įstaigoms. Kiekvienas judesys turi būti įformintas dokumentu, o tai praktiškai paralyžiuoja įstaigos veiklą, kuri turėtų būti labai lanksti ir reguliuojama visų pirma kūrybiniais procesais. Paskutiniu metu nuolat griežtėjant ir augant kontrolės reikalavimams reikėtų gerokai išplėsti administracijos aparatą vien tam, kad būtų vykdomi biurokratiniai reikalavimai. Teatro kaip biudžetinės įstaigos finansavimas neskatina siekti didesnių veiklos rodiklių ir pajamų (kuo mažesni veiklos rodikliai tuo geresnė teatro finansinė padėtis).

Kolektyvinė darbo sutartis teatre sprendžia tik tiek darbo santykių ir socialinių garantijų problemas kiek numato Darbo kodeksas biudžetinei įstaigai. Teatre darbo organizavimas ir darbo santykiai yra sudėtingesni nei ekonominio sektoriaus biudžetinėse įstaigose, specifinis teatro darbas reikalauja spektaklius rodyti po darbo valandų ir poilsio bei švenčių dienomis.

Šiuo metu nėra teisinio pagrindo, kuris leistų darbdaviui keisti sistemą ir sumažinti darbuotojų skaičių, tokiu būdu racionaliai naudojant darbo užmokesčiui ir kitoms reikmėms skirtas lėšas. Nuo formalaus etatų skaičiaus priklauso atlyginimų fondas, tad sumažinus etatus netenkama dalies atlyginimų fondo.

2010 m. sausio 1 dieną Šiaulių dramos teatre dirbo 79 darbuotojai, iš kurių – 28 aktoriai. Teatre suformuoti 4 padaliniai: administracija, kūrybinis, meno techninis ir ūkio (žr. 1 lentelę).

## Šiaulių dramos teatro padalinių struktūra

Padalinio pavadinimas	Padalinio pareigybės	Sociodemografinės charakteristikos
<b>Administracija (11 darbuotojų)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teatro vadovas</li> <li>Pavadootojas gamybos ir ūkio reikalams</li> <li>Sekretorė</li> <li>Buhalteriai</li> <li>Administratoriai</li> <li>Projektų vadybininkas</li> <li>Archyvaras</li> </ul>	<p>Lytis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vyrų – 54,5% (6);</li> <li>moterų – 45,5% (5).</li> </ul> <p>Išsilavinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aukštasis – 45,5% (5);</li> <li>be aukštojo – 54,5% (6).</li> </ul> <p>Amžius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vidurkis 49,18 m.;</li> <li>min 41 m.;</li> <li>max 73 m.</li> <li>vyresni – 100%;</li> </ul>
<b>Kūrybinis padalinys (30 darbuotojų)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Literatūrinės dalies vedėjas</li> <li>Muzikinės dalies vedėjas</li> <li>Režisierius</li> <li>Trupės vedėjas</li> <li>Aktoriai</li> </ul>	<p>Lytis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vyrų – 50% (15);</li> <li>moterų – 50% (15).</li> </ul> <p>Išsilavinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aukštasis – 96,7% (29);</li> <li>be aukštojo – 3,3% (1).</li> </ul> <p>Amžius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vidurkis 45 m.;</li> <li>min 25 m.;</li> <li>max 68 m.;</li> <li>46,7% jaunesni;</li> <li>53,3% – vyresni.</li> </ul>
<b>Meno techninis padalinys (18 darbuotojų)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pastatymų dalies vedėjas</li> <li>Režisieriaus padėjėjai</li> <li>Garso ir šviesos specialistai</li> <li>Rekvizitininkai</li> <li>Kostiumininkai</li> <li>Dekoracijų montuotojai</li> <li>Grimuotojai</li> <li>Dailininkai-dekoratoriai</li> </ul>	<p>Lytis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vyrų – 55,6%;</li> <li>moterų – 44,4%.</li> </ul> <p>Išsilavinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aukštasis – 11,1% (2);</li> <li>be aukštojo – 88,9% (16).</li> </ul> <p>Amžius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vidurkis 41,78 m.;</li> <li>min 22 m.;</li> <li>max 58 m.;</li> <li>38,9% jaunesni;</li> <li>61,1% – vyresni.</li> </ul>
<b>Ūkio padalinys (20 darbuotojų)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ūkio dalies vedėjas</li> <li>Energetikas</li> <li>Staliai</li> <li>Šaltkalvis</li> <li>Siuvėjos</li> <li>Valytojos</li> <li>Budėtojai</li> <li>Rūbininkės</li> <li>Skalbėja</li> <li>Kiemsargis</li> </ul>	<p>Lytis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vyrų – 55%;</li> <li>moterų – 45%.</li> </ul> <p>Išsilavinimas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>aukštasis – 15% (3);</li> <li>be aukštojo – 85% (17).</li> </ul> <p>Amžius:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vidurkis 48,6 m.;</li> <li>min 26 m.;</li> <li>max 68 m.;</li> <li>15% jaunesni;</li> <li>85% – vyresni.</li> </ul>

Dar būtų galima paminėti kolegialų patarimojo balso teisę turintį organą – Meno tarybą, sudarytą iš 7 narių. Vieną deleguoja savininko teises ir pareigas įgyvendinanti institucija (Kultūros ministerija), tris skiria administracija, o dar tris renka visas Teatro darbuotojų kolektyvas. Meno



taryba dalyvauja svarstant perspektyvinius veiklos planus, formuojant repertuarą, sprendžiant kitus su Teatro veikla susijusius klausimus.

**Atlygis.** Atlyginimas mokamas pagal biudžetinės įstaigos darbuotojų apmokėjimo sistemą: pagrindinė alga, priedai ir kitos išmokos. Yra bazinis dydis (šiuo metu jis 122 litai), kuris dauginamas iš koeficiento. Koeficientas priklauso nuo išsilavinimo ir užimamų pareigų (ar pareigybė priskirta kultūros ir meno darbuotojams). Problema yra tai, jog Teatre yra profesijų, kurių nėra Lietuvos profesijų klasifikatoriuje ir kurioms reikalinga kvalifikacija, bet niekas nerengia specialistų, nėra sudarytos galimybės kelti kvalifikaciją, todėl negalima taikyti aukštesnių pareiginių koeficientų. Priedai skiriami už papildomą darbą, didelį darbo krūvį. Aktoriams mokama už suvaidintus spektaklius. Apmokėjimas priklauso nuo vaidmens, kurie skirstomi į vedančius, pagrindinius, antraeilius, epizodinius ir masines scenas. Tai motyvuoja dirbti kuo daugiau, neatsisakinėti nuo vaidmenų. Kiti tokios motyvacijos neturi, jų atlyginimas nepriklauso nuo darbo krūvio. Prie materialinio skatinimo priemonių galima priskirti jubiliejines dovanas, premijas. Aktoriai dar gali būti premijuoti už vaidmenis. Kultūros darbuotojų atlyginimai šiuo metu yra vieni žemiausių. Kaip siekiamybė 2008-aisiais metais parengtoje kultūros darbuotojų atlyginimo didinimo programoje (Žin., 2008, Nr. 51-1899) įrašyta vidutinį kultūros darbuotojų atlyginimą prilyginti vidutiniam švietimo darbuotojo atlyginimui. Ši programa labai trumpai veikė – 2009 metų pradžioje kultūros ministro įsakymu (Žin., 2009, Nr. 11-429) Teatrų specialistams atlyginimai turėjo būti padidinti 20%. Realiai atlyginimai buvo padidinti mažiau, tačiau ir tai truko labai neilgai – pusmetį. Rudenį buvo sumažintas bazinis dydis – nuo 128 Lt iki 122 Lt ir atlyginimai grįžo į senąsias vėžes. Programos vykdymas taip pat atidėtas, kaip teigiama iki 2011 metų, tačiau vietoje konkretnesnio pažado atsirado įrašas, jog darbo užmokestis bus „didinamas atsižvelgiant į valstybės finansines galimybes“. Iš tiesų reiktų keisti ir pačią atlyginimų sistemą. Būtų gerai ir socialinių išmokų garantija. Šiuo metu visur nurodoma: iš sutaupyto atlyginimų fondo. Sutaupyti ne visada pavyksta, kai tas fondas mažas. Socialinės išmokos turėtų būti garantuojamos įstatymų. Parodytų spektaklių kiekis turėtų įtakoti ne tik aktorių atlyginimą, bet visų dirbančiųjų. Teatras, kaip ir bet kuri socialiai orientuota meno organizacija, šiuo metu tikrai nėra ta vieta, kur galima uždirbti daug pinigų.

Todėl labai svarbu – moralinis skatinimas. Galbūt tai ir yra pagrindinis variklis. Vienas iš tokių veiksmų – užimtumo laiko reguliavimas. Išskyrus darbuotojus, kurie privalo būti savo darbo vietose nustatytu laiku: sekretorė, budintis, kasininkė. Ir žinoma, kai vyksta spektakliai ar repeticijos – visi juose užimti ar aptarnaujantys. Nėra griežtų reikalavimų sėdėti darbo vietoje, jei tuo metu darbo nėra ar norisi tą darbą padirbti kitu laiku. Atostogos – visuomet vasarą. Daugumos darbuotojų darbas nerutininis. Visą laiką kuriama kažkas nauja, dirbama su nauja medžiaga. Tuo pačiu tobulėjama. Svarbus moralinis skatinimas – apdovanojimai, garbės vardai. O labiausiai motyvuoja – kai suprantama, kad darbas pavyko. Rezultatai pasako patys už save. Aktoriai nori kuo daugiau

vaidinti ne vien todėl, kad už tai papildomai moka. Tai – saviraiška, galimybė būti išgirstam ir pamatytam. Taipogi populiarumas.

Žmonėms būdingas noras tobulėti savo srityje. Kvalifikacijos kėlimas teatre – asmeninis reikalas. Gal išskyrus tuos atvejus, kai tai būna privaloma, t.y. ministerija atsiunčia kvietimą. Tačiau susidomėjus vienu ar kitu seminaru ar konferencija ir pateikus argumentus, komandiruotė apmokama. Kvalifikacijos kėlimas dažniausiai vyksta Lietuvo kultūros darbuotojų tobulinimosi centre, kuris rengia mokymo programas, organizuoja kultūros darbuotojų tęstinį mokymą. Tiek, kad ta įstaiga seminarus ir mokymus skiria daugiausia kultūros administratoriams. Aktoriams reiktų vykti į tarptautinius seminarus. Didžiausia kliūtis šiuo atveju – prastas užsienio kalbų mokėjimas, vėlgi sąlygotas darbuotojų amžiaus, kai pagrindinė užsienio kalba buvo rusų, o nūnai to nebepakanka.

***Bendravimas ir bendradarbiavimas*** yra būtinas, nes kiekvienas spektaklis – komandinio darbo vaisius. Suburta komanda turi pakankamą veikimo laisvę ir autonomiją. Dar tikėjimą, kad įvykdytas projektas bus tikrai reikšmingas. Projekto komanda formuoti pradeda iš anksto, nuo lyderio – juo tampa pasirinktas režisierius. Režisierių pasirenka Teatro vadovas, pritarus Meno tarybai, pagal pasiūlytą pjesę ir pateiktą realizavimo koncepciją. Jam suteikiama laisvė rinktis komandą – su tam tikromis išlygomis ir iš esamų resursų. Laisvai leidžiama pasirinkti dailininką ir kompozitorių, paprastai tai įeina į koncepciją. Aktoriai pasirenkami pagal vaidmenis. Dirbančiai komandai visuomet pasiruošusi suteikti pagalbą ir paramą visa organizacija. Bendrasis tikslas – sukurti ir visuomenei pristatyti spektaklį. Konkretūs tikslai – profesinis tobulėjimas, individualių vaidmenų kūrimas. Pats geriausias darbo įvertinimas – žiūrovų aplovismentai.

***Gandai ir apkalbos***, pasiekiantys iš išorinės aplinkos Teatrui netgi padeda. Todėl, kad čia dirba žmonės, pastebimi visuomenėje – jiems reikalinga reklama. Netgi atėjus naujokui, jis pristatomas spaudoje. Nekenkia net šiookie tokie skandalai. Dažnai personažai sutapatinami su jų kūrėjais. Kuo skandalingesnis personažas, tuo labiau domisi žiūrovai. Jei teatre dirbs neįdomūs jiems kūrėjai, kažin ar įdomi bus ir produkcija – spektakliai. Tuo tarpu vidinėje aplinkoje tai nėra taip pageidautina, nors ganėtinai populiaru.

***Konfliktai*** kūryboje neišvengiami. Tiek su pačiu savimi, tiek su kolektyvo nariais. Nedideli konfliktai – gera varomoji jėga. Socialinis dykinėjimas komandoje beveik neįmanomas, nes darbai aiškiai suskirstyti. Dažniausiai konfliktai kyla kai kas nors ateina nepasiruošęs darbui. Tiesa, to stengiamasi neeskaluoti.

***Tradicijos ir šventės***. Jų tikrai gausu. Šventė – kiekviena premjera, o jų per metus – keturios ar penkios. Taip pat jubiliejiniai gimtadieniai. Kadangi kolektyvas sensta, jubiliejai dažnėja. Yra graži tradicija jubiliatą iškviesti į sceną, net ir tuo atveju, jei jis ne aktorius. Taip visuomenei pristatomi žmonės, kurie prisideda prie spektaklio sukūrimo, bet žiūrovams lieka nematomi. Darbuotojus tai

motyvuoja, juk ne tas pats gauti dovaną kur nors kabinete, mažai kam matant, ar būti pasveikintam plojančių žiūrovų. Jei jubiliasas – aktorius, surengiamas jam skirta vakaras, vaidinamas jo pasirinktas spektaklis, sveikina gerbėjai. Šventės – sezono atidarymas ir uždarymas. Sezono atidarymas visuomet rugsėjo 23-ąją – teatro gimimo dieną. Jei sezonas jubiliejinis – šventė didesnė. Suvažiuoja sveikinti kolegos – kiti teatrai. Sezono uždarymas paprastai sutampa su atostogų pradžia. Susumuojami rezultatai, pasidžiaugiama. Pati didžiausia šventė – Tarptautinė teatro diena, kovo 27-oji. Jai ruošiamasi iš anksto – ta proga paprastai sukuriama kas nors specialaus. Būna daug prizų: savivaldybės prizai geriausiai metų aktorei ir geriausiam metų aktoriui, prizai už antraplanius vaidmenis ir smulkesnių. Ypatingo susidomėjimo susilaukia „sloviko“ nominacija – kolegų prizas už ką nors ypatinga. Tai pilnas stiklainis monetų. Kartais apdovanoja ir Kultūros ministerija. Šiuo metu ta proga skiriamos premijos ir atminimo ženklai „Auksinis scenos kryžius“. Šventės – įvairūs festivaliai, kuriuose dalyvauja Teatras. Tai jau tradiciniais tapę Rokiškio ir Biržų festivaliai, nacionalinės dramaturgijos festivalis „Versmės“ Nacionaliniame dramos teatre.

Apžvelgiant *tarpgeneracinius santykius* ir remiantis amerikiečių mokslininkų (Lancaster, Stillman, 2002; Codrington, 2007) pasiūlytu struktūravimu, didesnė dalis Teatro darbuotojų yra *Kūdikių bumo atstovai (Baby Boomers)*. Atsižvelgiant į lietuvišką kontekstą, jiems įtaką darė „Bitlų“ muzika, hipių judėjimas, traškantis „Amerikos radijas“, Prahos pavasario atgarsiai, Kauno įvykiai. Karta, deklaravusi vidinę laisvę, dvasines vertybes. Į teatrą šie žmonės atėjo todėl, kad čia buvo daugiau galimybių išreikšti save ar savo protestą. Tegul ne tiesiogine, bet menine forma, su daugybe poteksčių. Prisimenami pasisėdėjimai iki išnaktų, diskutuojant įvairiausiomis temomis, repeticijos per naktis, visai nekreipiant dėmesio į darbo laiką. Nemaža dalis jų vaikų „augo“ teatre, nes tėvai beveik nepareidavo namo – dirbdavo. Šiai kartai, anot Lancaster ir Stillman (2000) labiausiai gręšia persidirbimas ir perdegimas. Net ir būdami solidaus amžiaus jie mėgsta pašėlti, daug bendrauja. Jie visada pasirengę padirbėti „po darbo“, o padirbėję net nesirengia skirstytis – reikalingas aptarimas. Kita nemaža dalis – *X generacija (Generation Xers)*. Vyresnieji šios kartos atstovai artimesni *Baby Boomers* atstovams (skirtingi amerikiečių autoriai nurodo skirtingas kartų struktūravimo ribas), o jaunesnieji – jau skirtingi. Jie neužsisėdi darbe, prioritetas – šeima. Šie jau žino, kada prasideda ir kada baigiasi repeticija.

Kitų kartų atstovų Teatre – mažuma. Tai ketvertas norinčių „dar padirbėti“ *Konservatyviųjų (Tradiconalists)* ir aštuonetas *Tūkstantmetinių (Millenials)*. Jaunosios kartos Teatru labai trūksta – ypatingai aktorių. Jau vien dėl darbo specifikos būtina trupę atnaujinti nuolat. Vyresnė karta tikrai neeskaluoja tarpgeneracinės įtampos, nors gal ir ne visada sugeba suprasti jaunuosius. Teatre džiaugiamasi kiekvienu atėjusiu jaunu žmogumi, nesvarbu, kokia būtų jo profesija. Taip pat džiugina ir jauni žiūrovai salėje.

Darbuotojų kaita Teatre nedidelė. Nemažai darbuotojų yra pamėginę dirbti kitur ir vėl grįžę. Tikrai ne dėl uždarbio, greičiausiai dėl organizacinio klimato. Teatre, kaip ir kiekvienoje organizacijoje vyrauja savitas organizacinis klimatas, kuris neabejotinai turi įtakos darbuotojų rezultatyvumui ir darbo kokybei.

*Apibendrinant galima pasakyti, jog iš valstybės biudžeto išlaikoma kultūros įstaiga negali kurti ir teikti savo produkto vien pagal klientų pageidavimus, nes taip iškiltų meno sukomercinimo grėsmė. Socialinę orientaciją deklaruojanti įstaiga nuolat turi rūpintis veiklos finansavimu. Negaudama pakankamai lėšų iš valstybės, įstaiga neįstengia kokybiškai pasirūpinti savo darbuotojų saviraiška, savirealizacija, net pagrindinių poreikių patenkinimu (maži atlyginimai, prastos darbo sąlygos). Visa tai tiesiogiai atsiliepia visuomenei, kuri nesulaukia tikėtų meno organizacijos veiklos rezultatų.*

## 2. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIS: DIAGNOSTINIS TYRIMAS IR JO METODIKA

### 2.1. Diagnostinių instrumentų charakteristikos

Kad būtų tikrai vertinga ir praktiškai tinkama, matavimo skalė turi tenkinti nemažai įvairių reikalavimų, o matavimo skalių sukūrimas ir patikrinimas yra aukštos kvalifikacijos reikalaujantis darbas. Labai svarbios skalių savybės yra jų patikimumas ir validumas (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Klausimyno patikimumas (angl. *reliability*) yra suprantamas kaip koreliacija tarp gautų testo rezultatų ir hipotetinių „tikrų“ rezultatų (Norušis, 2005). Skalės vidinis patikimumas – tai atsakymas, ar skalės elementai matuoja vieną dalyką ir ar skalės elementai tikrai tarpusavyje susiję. Tai skalės vientisumas (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006). Skalės išorinis patikimumas – vertinant tų pačių pačių respondentų apklausą po tam tikro laiko rezultatai yra tokie patys arba skiriasi nežymiai (Pukėnas, 2005).

Skalės validumas reiškia kaip tikrai ir teisingai skalė matuoja tą reiškinį ar sąvoką, kurią ji turi matuoti. Pati matuojama sąvoka turi būti pakankamai tiksliai apibrėžta (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).

Šiame darbe naudojamo klausimyno validumui ir patikimumui patvirtinti naudoti tokie psichometriniai rodikliai:

- *Cronbach  $\alpha$*  koeficientas – klausimyno skalės vidinė konsistencija. Remiasi atskirų testo žingsnių, sudarančių klausimyną, koreliacija ir įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį bei įgalina patikslinti reikiamų klausimų skaičių skalėje (Norušis, 2005). Kinta nuo 0 iki 1. Artėjant link 1 patikimumas didėja. Pageidaujamas Cronbach  $\alpha$  dydis priklauso nuo skalės tikslų, sudėties ir planuojamų jos taikymo aplinkybių. Pageidautina, kad jis būtų bent jau 0,5. Jei skalės Cronbach  $\alpha$  per mažas, jį pagerinti galima pašalinant iš skalės kai kuriuos klausimus (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006).
- *Faktorinis svoris (L)* – nurodo, kiek klausimas yra svarbus apjungiant į vieną faktorių. Jei faktorinis svoris neigiamas, turi būti atvirkščiai pakeista klausimo orientacija (perkoduotas). Jei svoris mažesnis nei 0,3 klausimą rekomenduojama atmesti. Faktoriniai svoriai laikomi aukštais, jei jų įvertis nenukrinta žemiau 0,6.
- *Paaiškinta sklaida (%)* – rodo, ar teiginys reiškia tą patį, ką ir kiti subskalės teiginiai. Bitinas (1998) nurodo, jog faktoriaus paaiškinta sklaida turėtų siekti daugiau nei 10%.

- *Testo žingsnių skiriamoji geba ( $r/itt$ )* – atspindi testo žingsnių ryšį tarpusavyje ir su išskirta grupe. Testuose, grįstuose respondentų nuomonėmis, reikalaujama, kad vidutinis skiriamosios gebos koeficientas būtų ne mažesnis kaip 0,20.
- *Kaizerio-Mejerio-Olkino (KMO) matas* – empirinių koreliacijos koeficientų didumų ir dalinių koreliacijos koeficientų didumų palyginamasis indeksas. Jei KMO mato reikšmė maža, tai nagrinėjamų kintamųjų faktorinė analizė nerezultatyvi (Čekanavičius, Murauskas, 2002).

Be testo patikimumo ir tinkamumo labai svarbi charakteristika yra testo reprezentatyvumas. Šiuo atveju testo metodologinę kokybę apsprendžia tyrimo imtis (Merkys, 1995).

Duomenys normuojami panaudojant standartizuoto normaliojo skirstinio z skalę. Šis įvertis plačiai taikomas dėl savo informatyvumo ir lakoniškumo. Z-įverčio vidurkis visuomet lygus 0, o standartinis nuokrypis 1. (Анастаси, Урбина, 2001).

Interkoreliaciniams ryšiams tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių įtampos nustatyti naudojami rodikliai (Vaitkevičius, Saudargienė, 2006):

- *Koreliacijos koeficientas ( $r$ )* – rodo ryšio tarp dviejų kintamųjų kryptį ir stiprumą. Teigiamas koeficientas reiškia, jog didėjant vienam kintamajam, kitas kintamasis taip pat turi tendenciją didėti. Kinta nuo  $-1$  iki  $1$ ,  $0$  reiškia ryšių nebuvimą.
- *Determinacijos koeficientas ( $r^2$ )* – rodo priklausomo kintamojo ir visų nepriklausomų kintamųjų ryšio stiprumą. Kinta nuo  $0$  iki  $1$ , kuo arčiau vieneto, tuo stipresnis ryšys.
- *Fišerio kriterijus ( $F$ )* – naudojamas dviejų ar daugiau skirstinių palyginimui, tai atvejais kai imtis nedidelė ir tikimasi tikslumo.

Magistriniame darbe naudojami du klausimynai – profesoriaus G. Merkio mokslinės grupės sukurtas „Organizacinio klimato testas“ ir Tech „Tarpgeneracinės įtampos klausimynas“, adaptuotas dr. R. Kalinauskaitės. Toks klausimynų derinimo variantas jau panaudotas tiriant 16 organizacijų (1223 stebiniai). Abiejų klausimynų atsakymų formatui pasirinkta 5 balų Likert skalė, kurioje teiginiai vertinami nuo „visiškai nesutinku“ iki „visiškai sutinku“. Ši skalė dar vadinama sumine, kadangi testo žingsnių įverčiai gali būti analizuojami ne tik pavieniui, bet ir sumuojami jungiant į dimensines grupes.

## 2.2. Organizacinio klimato klausimyno psichometrinė analizė

Organizacinio klimato testas sukurtas Lietuvoje grupės autorių. Kuriant klausimyną buvo orientuojamasi į klimato fenomeno apraiškas kasdieniame organizacijų gyvenime ir sąmoningai atsiribojama nuo išankstinių apibrėžtų teorinių pozicijų. Gautus teiginius suskirsčius į dimensijas ir po pirmųjų matavimų patikrinus psichometrines charakteristikas, testo žingsniai, netenkinantys

patikimumo kriterijų, buvo atmesti. Gauti aukšti faktorių svorio, vieneto visumos koreliacijos, vidinės skalių konsistensijos rodikliai. (Merkys ir kt., 2005).

Organizacinio klimato testo kūrėjų pateikti duomenys, atskleidžia testo atitikimą reprezentatyvumo, patikimumo ir validumo reikalavimams. Lietuvoje sukaupią organizacinio klimato tyrimų normavimo bazę šiandien atspindi tai, jog buvo ištirti 4469 darbuotojai iš 68 organizacijų. Normavimo bazėje – įvairių tipų organizacijos: viešojo sektoriaus, verslo ir statutinės. Statutinės organizacijos, nors ir priklauso viešajam sektoriui, buvo išskirtos į atskirą grupę kaip savita atmaina.

Darbe naudojamo testo žingsnių formuluotės orientuotos ne į individualias nuostatas ir vertinimus, bet į grupinę nuomonę ir kolektyvias percepcijas – respondentas vertina ne savo individualų suvokimą apie darbo aplinką ir pasitenkinimą ar nepasitenkinimą ja, o daugumos darbuotojų suvokimą apie organizacijos savybes ir joje vykstančius procesus. Magistriniame darbe naudojama sutrumpinta (67 testo žingsnių) versija. Paminėtina, jog ši versija pasižymi pakankamai aukštomis psichometrinėmis metodologinės kokybės charakteristikomis, nedaug nusileidžiančiomis pilnosios (137 žingsniai) charakteristikoms (Kalinauskaitė, 2007).

Testas susideda iš 19 subskalių, matuojančių skirtingus santykių ir darbo aplinkos organizacijoje aspektus. Kiekvieną subskalę sudaro 2-5 testo žingsniai (žr. 1 priedą).

Matavimas ir normavimas natūraliai tikslus pasidarė dėl didelio stebinių skaičiaus. Šiuo metu normavimo vidurkio pasikliaujamas intervalas bendroje imtyje labai mažas (nuo -0,06 iki +0,06).

Kadangi testas buvo kuriamas kaip „Organizacinio klimato krizės testas“, didžioji dauguma (apie 75%) klausimų teste buvo suformuluoti neigiamai. Teigiami testo įverčiai buvo perkoduojami taip, kad atitiktų testo interpretaciją. Aukštas testo įvertis rodo organizacijos klimato krizės apraiškas, o žemas – kad organizacinis klimatas yra palankus. (Merkys ir kt., 2005).

Testo metodologinės charakteristikos yra pakankamai palankios tyrimui. Tiriant Šiaulių dramos teatrą, nepriklausomai nuo to, jog imtis nėra didelė, metodologiniai kokybės rodikliai neatsilieka nuo bendrosios imties (žr. 2 priedą) rodiklių – skalių vidinė konsistencija (Cronbach  $\alpha$ ) yra nuo 0,66 iki 0,94 (bendroje imtyje nuo 0,65 iki 0,94); skiriamosios gebos koeficientas nuo 0,34 iki 0,81 (bendroje imtyje nuo 0,33 iki 0,87). Kitų rodiklių – testo žingsnių faktoriai svoriai, faktoriaus paaiškinta sklaida – charakteristikos taip pat pakankamai aukštos. (žr. 2 lentelę).

Antrinė faktorių analizė atlikta dviem skirtingais metodais: Principal components (taikant VARIMAX rotaciją) ir Alfa factoring. Gautas vienas bendras faktorius – paaiškinta sklaida 48,96%; 46,46% tiriamos organizacijos imtyje (žr. 4 priedą) netgi šiek tiek lenkia bendrosios imties rodiklius 48,43%; 45,71% (žr. 3 priedą). Remiantis gautais rodikliais į organizacinį klimatą galima žvelgti kaip į vientisą dimensiją.

**Organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos Šiaulių dramos teatre**  
(N = 77)

Organizacinio klimato dimensijos (subskalės)	N items	Cronbach $\alpha$	Paaiškinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
				mean	min	max	mean	min	max
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	4	0,86	58,14	0,76	0,73	0,80	0,57	0,26	0,77
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	4	0,75	44,91	0,67	0,63	0,73	0,43	0,14	0,75
Konfliktai	4	0,66	37,41	0,61	0,53	0,66	0,34	0,02	0,65
Vyrų ir moterų santykiai	3	0,86	66,67	0,82	0,81	0,83	0,66	0,47	0,87
Humoras	3	0,77	58,81	0,75	0,53	0,87	0,55	0,21	0,78
Santykiai su vadovais	4	0,90	66,60	0,81	0,66	0,90	0,65	0,34	0,88
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baismės	3	0,82	57,78	0,76	0,66	0,83	0,56	0,26	0,82
Informacija/ komunikacija	4	0,92	70,56	0,84	0,75	0,89	0,70	0,48	0,88
Atvirumas, tolerantiškumas	4	0,75	50,78	0,69	0,35	0,89	0,37	0,08	0,73
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	4	0,93	74,77	0,86	0,75	0,88	0,74	0,58	0,88
Kartų santykiai	5	0,82	49,22	0,69	0,49	0,85	0,46	0,14	0,79
Tarpusavio santykiai	5	0,84	52,32	0,70	0,41	0,88	0,48	0,09	0,86
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	2		80,98	0,90	0,90	0,90	0,81	0,62	0,90
Valdymo /vadovavimo stilius	5	0,94	72,16	0,85	0,79	0,88	0,72	0,48	0,87
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	2		72,22	0,87	0,87	0,87	0,75	0,50	0,88
Kontrolė	2		80,18	0,90	0,90	0,90	0,80	0,60	0,90
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	3	0,78	54,34	0,71	0,45	0,86	0,51	0,13	0,82
Vertybės ir kultūra	4	0,85	60,31	0,75	0,32	0,92	0,54	0,10	0,89
Tradicijos, šventės	2		76,58	0,88	0,88	0,88	0,76	0,53	0,92

Pateiktos organizacinio klimato testo metodologinės kokybės charakteristikos leidžia teigti apie instrumento tinkamumą matuoti ir vertinti klimata pasirinktoje biudžetinėje kultūros įstaigoje. Faktorių analizė, duodanti vieną bendrą faktorių, pagrindžia jungtinio klimato balo naudojimą tolesniems skaičiavimams ir rezultatų analizei.

### 2.3. Tarpgeneracinių santykių įtampos klausimyno psichometrinė analizė

Tarpgeneracinių santykių įtampos klausimynas, naudojamas magistriniame darbe, sukurtas australų mokslininkės Teh (2002), turi dvi atskiras dalis – vyresniems ir jaunesniems darbuotojams. Kaip riba pasirinktas 40 metų amžius: iki 40 metų darbuotojai laikomi jaunesniais, o nuo 40 – vyresniais. Tokį pat amžiaus skirstymą paliko adaptuotoje lietuviškoje versijoje Kalinauskaitė



(2007), remdamasi JAV teisyne, kuriame 40 metų biologinio amžiaus riba apibrėžiama diskriminacija vyresnių darbuotojų atžvilgiu, ir darydama prielaidą, jog toks pat skirstymas aktualus ir Europos šalims bei Lietuvai (p. 98).

Tarpgeneracinio klausimyno žingsniai projektuoja nuostatas kitos kartos atžvilgiu. Prasmingai panašūs teiginiai buvo sujungti į 11 subskalių, kurių kiekvienoje 6-3 žingsniai (žr. 5 priedą).

Tiriant konstrukto validumą, atlikta tarpgeneracinių santykių įtampos skalės (46 klausimai) patikimumo analizė. Atlikta testo žingsnių atranka – vienas testo žingsnis, turintis žemą koreliaciją su bendru testo balu, buvo pašalintas iš skalės.

3 lentelė

### Tarpgeneracinės įtampos testo metodologinės kokybės charakteristikos Šiaulių dramos teatre

(N jauni = 24/ N vyresni = 53)

Tarpgeneracinių santykių dimensijos (subskalės)	N items	Cronbach $\alpha$	Paaikinta sklaida %	Faktorinis svoris (L)			Vieneto visumos koreliacija (r/itt)		
				mean	min	max	mean	min	max
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	4	0,68	40,43	0,62	0,37	0,89	0,35	0,06	0,71
		<b>0,67</b>	<b>38,73</b>	<b>0,60</b>	<b>0,37</b>	<b>0,75</b>	<b>0,35</b>	<b>0,02</b>	<b>0,74</b>
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	4	0,79	55,55	0,74	0,62	0,88	0,53	0,18	0,81
		<b>0,80</b>	<b>48,26</b>	<b>0,69</b>	<b>0,60</b>	<b>0,79</b>	<b>0,46</b>	<b>0,21</b>	<b>0,74</b>
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	5	0,83	50,04	0,70	0,59	0,82	0,48	0,10	0,80
		<b>0,76</b>	<b>42,82</b>	<b>0,64</b>	<b>0,30</b>	<b>0,79</b>	<b>0,38</b>	<b>0,01</b>	<b>0,75</b>
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	4	0,84	58,06	0,76	0,65	0,83	0,57	0,09	0,81
		<b>0,81</b>	<b>52,23</b>	<b>0,72</b>	<b>0,61</b>	<b>0,79</b>	<b>0,50</b>	<b>0,20</b>	<b>0,79</b>
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	5	0,79	48,12	0,67	0,40	0,90	0,44	0,08	0,79
		<b>0,83</b>	<b>49,57</b>	<b>0,70</b>	<b>0,62</b>	<b>0,80</b>	<b>0,48</b>	<b>0,15</b>	<b>0,80</b>
Latentinė diskriminacija	4	0,82	55,27	0,74	0,59	0,82	0,53	0,28	0,76
		<b>0,88</b>	<b>62,47</b>	<b>0,79</b>	<b>0,70</b>	<b>0,85</b>	<b>0,61</b>	<b>0,31</b>	<b>0,85</b>
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	6	0,81	46,18	0,66	0,42	0,85	0,43	0,00	0,78
		<b>0,78</b>	<b>40,47</b>	<b>0,64</b>	<b>0,60</b>	<b>0,69</b>	<b>0,39</b>	<b>0,01</b>	<b>0,66</b>
Asimetriška amžiaus struktūra	3	0,71	48,09	0,67	0,46	0,90	0,43	0,04	0,74
		<b>0,65</b>	<b>36,80</b>	<b>0,59</b>	<b>0,35</b>	<b>0,83</b>	<b>0,31</b>	<b>0,10</b>	<b>0,53</b>
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	3	0,81	58,83	0,76	0,60	0,86	0,57	0,22	0,79
		<b>0,78</b>	<b>53,90</b>	<b>0,73</b>	<b>0,70</b>	<b>0,76</b>	<b>0,52</b>	<b>0,28</b>	<b>0,75</b>
Nepasitikėjimas ir mokymasis	4	0,78	50,92	0,68	0,36	0,89	0,45	0,13	0,75
		<b>0,73</b>	<b>43,13</b>	<b>0,66</b>	<b>0,60</b>	<b>0,70</b>	<b>0,41</b>	<b>0,11</b>	<b>0,69</b>
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	3	0,84	69,90	0,82	0,62	0,93	0,67	0,34	0,85
		<b>0,73</b>	<b>48,39</b>	<b>0,69</b>	<b>0,66</b>	<b>0,76</b>	<b>0,46</b>	<b>0,15</b>	<b>0,82</b>

Naujos skalės (45 klausimai) subskalių vidinė konsistencija (vidutinis Cronbach  $\alpha$  įvertis) Šiaulių dramos teatro imtyje (žr. 3 lentelę) varijuoja nuo 0,68 iki 0,84 tiriant jaunesnius darbuotojus ir nuo 0,65 iki 0,88 tiriant vyresnius. Rodiklis mažai skiriasi nuo bendrosios imties (žr. 6 priedą) rodiklio – jaunesnių darbuotojų imtyje nuo 0,79 iki 0,90, o vyresnių – nuo 0,70 iki 0,86. Kai kurie rodikliai, priešingai nei bendroje imtyje, aukštesni vyresnių darbuotojų imtyje (*latentinė diskriminacija*, vyresni – 0,88, jaunesni – 0,82). Faktorinis subskalių svoris atitinka reikalavimus

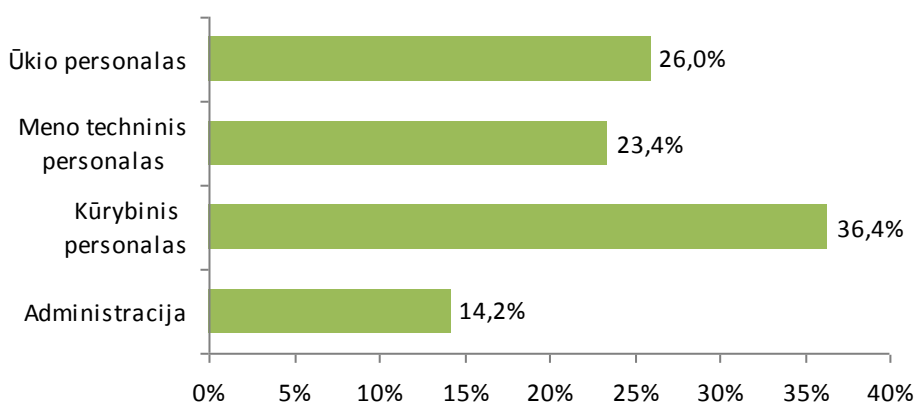
(ne mažesnis nei 0,6), paaiškinta sklaida nuo 38,73 iki 69,90, skiriamosios gebos koeficientas taip pat pakankamas.

Atlikus faktorinę analizę taikant Principal components metodą (VARIMAX rotaciją) Šiaulių dramos teatro imtyje (žr. 8 priedą) gauta paaiškinta sklaida 48,98% jaunesnių darbuotojų imtyje ir 46,88% – vyresnių darbuotojų imtyje. Rodikliai tik nežymiai skiriasi nuo bendrosios imties (žr. 7 priedą) rodiklių: 51,88% tiriant jaunesnius darbuotojus ir 46,64% vyresnius.

Gautos psichometrinės metodologinės kokybės charakteristikos tenkina klausimynams keliamus reikalavimus. Galima daryti išvadą, jog tarpgeneracinės įtampos klausimynas yra tinkamas matuoti tarpgeneracinę įtampą pasirinktoje biudžetinėje kultūros įstaigoje.

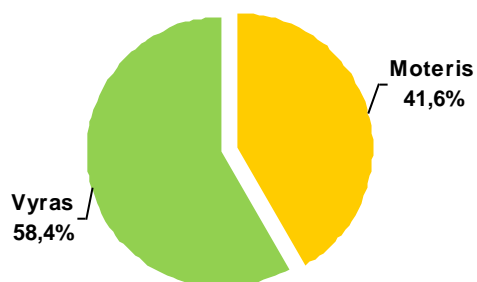
## 2.4. Tyrimo imties pristatymas

Tyrime dalyvavo 77 (iš 79) Šiaulių dramos teatro darbuotojai. Kadangi nedalyvavusių tyrime dalis yra labai maža, galima teigti, jog tyrimo rezultatai pilnai atspindi Šiaulių dramos teatro organizacinį klimatą ir vyraujančius tarpgeneracinius santykius. Analizuojant tyrimo rezultatus apie respondentus galima kalbėti apibendrintai, kaip apie visus Teatro darbuotojus. Tyrime dalyvavo visų padalinių darbuotojai – administracija, kūrybinis, meno techninis ir ūkio padaliniai. Neatsižvelgiant į tai, kad abu nedalyvavę tyrime respondentai yra iš kūrybinio padalinio, būtent šio padalinio imtis yra didžiausia – 28 darbuotojai, meno techninis personalas – 18 darbuotojų, ūkio personalas – 20 darbuotojų ir mažiausias padalinys – administracija – 11 darbuotojų (žr. 3 pav.).



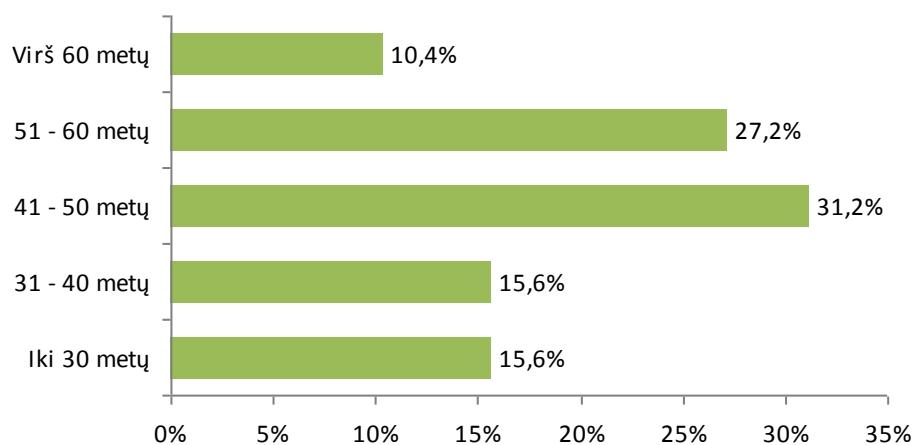
3 pav. Respondentų skaičius padaliniuose (N = 77)

Kaip jau minėta, apklausti 77 respondentai, iš kurių 32 moterys ir 45 vyrai. Galima teigti, jog šiek tiek didesnę Šiaulių dramos teatro darbuotojų dalį sudaro vyrai (žr. 4 pav.).



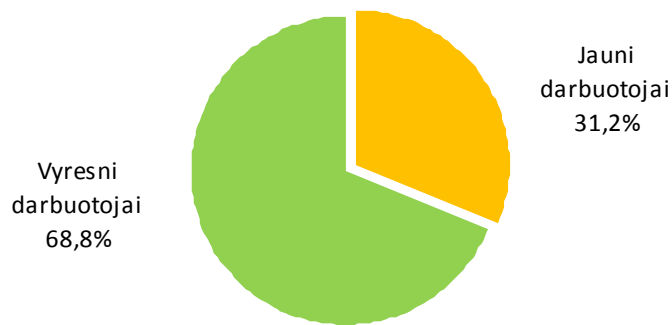
**4 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N = 77)

Vienas svarbiausių požymių šiame magistriniame darbe – pasiskirstymas pagal amžių. Iš 5 pav. matome, jog didžiausia yra 41-50 metų (24 respondentai) amžiaus grupė. Respondentų šioje amžiaus grupėje yra tiek pat, kiek abiejose jaunesniojo amžiaus (iki 30 metų ir 31-40 metų – po 12 respondentų) grupėse sudėjus kartu. Išsiskiria nemaža 51-60 metų amžiaus grupė – 21 respondentas. Sąlyginai nemaža ir virš 60 amžiaus grupė – 8 respondentai.



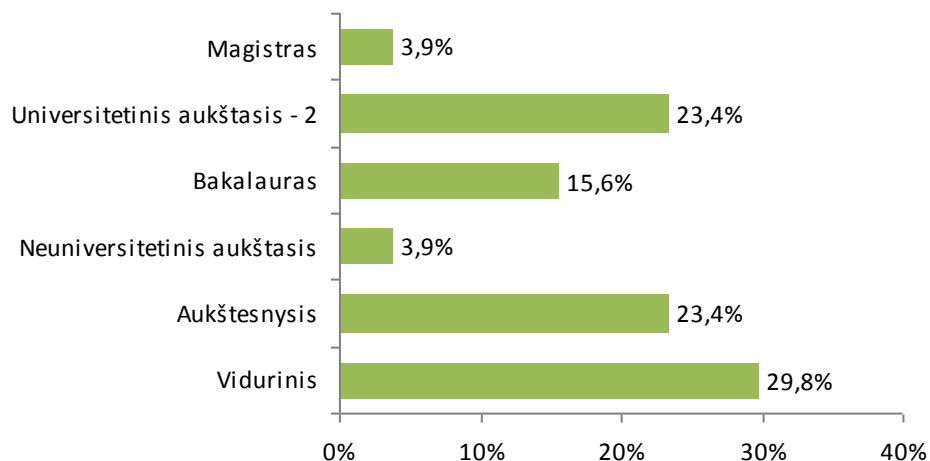
**5 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžiaus grupes (N = 77)

Kadangi tiriant tarpgeneracinius santykius respondentai buvo suskirstyti į jaunesnius (iki 40 metų) ir vyresnius (virš 40 metų), tikslinga apžvelgti šių abiejų amžiaus grupių dydžius (žr. 6 pav.). Galima teigti, jog tyrime dalyvavo daugiausia vyresnio amžiaus respondentai (53).



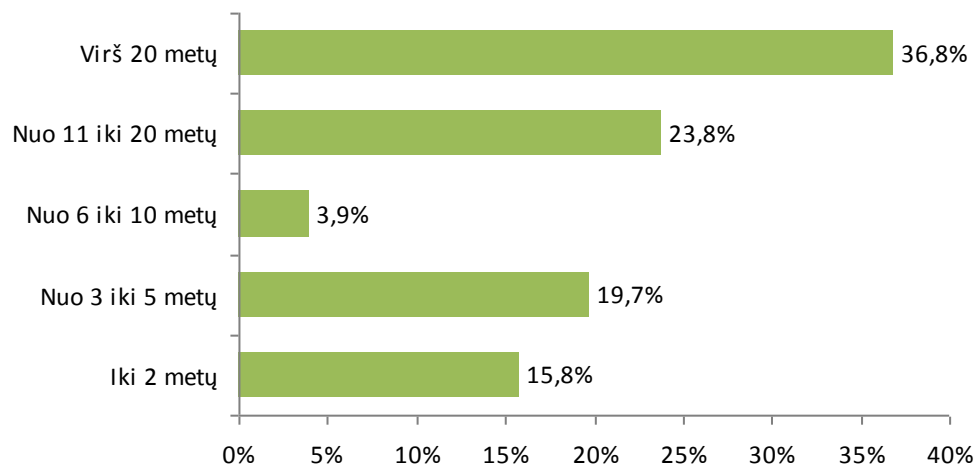
**6 pav.** Respondentų pasiskirstymas į jaunesnius ir vyresnius (N = 77)

Analizuojant tiriamuosius pagal išsilavinimą (žr. 7 pav.), galima teigti, jog daugiausia respondentų turi vidurinį išsilavinimą (23 respondentai), kitos išsiskiriančios dvi didesnės dalys (po 18 respondentų) – tai turintys seno pavyzdžio universitetinį išsilavinimą ir turintys aukštesnį išsilavinimą. Tai dėsninga žinant tai, jog diduma Teatro darbuotojų – vyresnio amžiaus, išsilavinimą įgiję iki 1995 metų. Pačios mažiausios grupės (po 3 respondentus) turi aukštąjį neuniversitetinio mokslo ir magistro diplomus. Apibendrinant galima teigti, jog šiek tiek mažiau nei pusė respondentų – 36 (46,8%) yra su aukštuoju išsilavinimu, o 41 respondentas (53,2%) – neturi aukštojo išsilavinimo.



**7 pav.** Respondentų išsilavinimas (N = 77)

Dar vienas labai svarbus požymis, ypatingai vertinant organizacinį klimatą – darbo stažas (žr. 8 pav.). Čia ryškiai išsiskiria darbuotojų, dirbančių daugiau nei 20 metų, grupė – 28. Pakankamai didelė ir kita, turinčių stažą nuo 11 iki 20 metų, grupė – 18. Pati mažiausia grupė – turintys 6-10 metų darbo stažą – 3 respondentai.



**8 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N = 77)

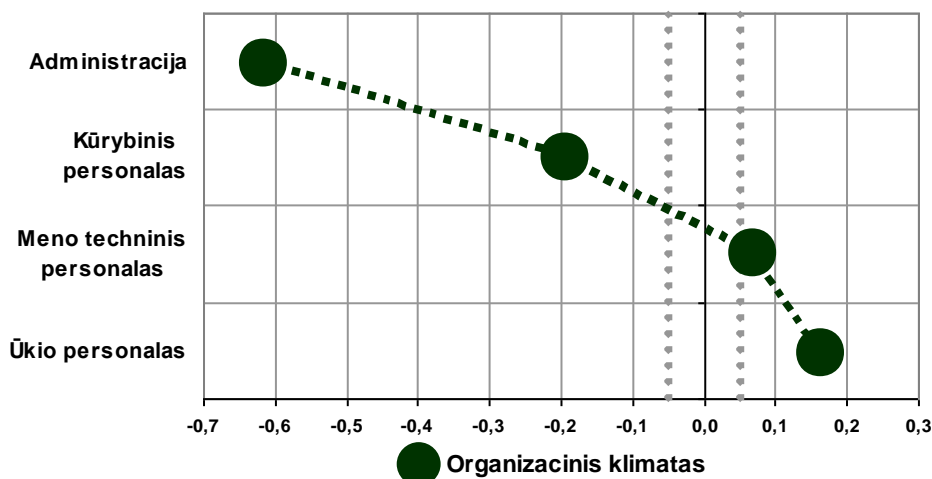
*Apibendrinant galima teigti, jog tyrime daugiausia dalyvavo vyresnio amžiaus respondentai, turintys ilgą darbo tiriamoje organizacijoje stažą. Beveik pusė tiriamųjų turi aukštąjį išsilavinimą.*

### 3. ORGANIZACINIO KLIMATO IR TARPGENERACINIŲ SANTYKIŲ SĄRYŠIO TYRIMO ŠIAULIŲ DRAMOS TEATRE REZULTATAI

#### 3.1. Organizacinio klimato tyrimo rezultatų analizė

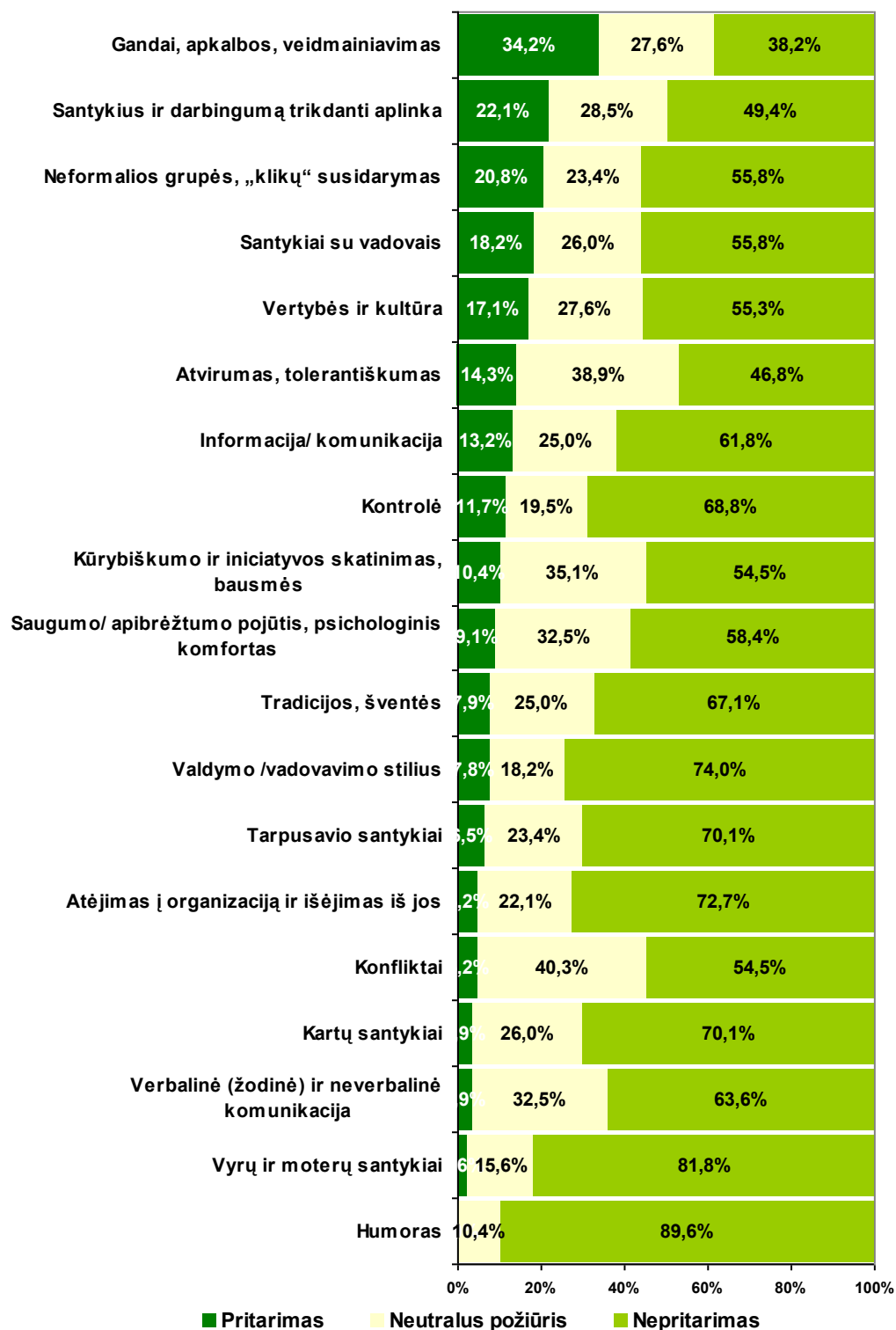
Pagrindus testo patikimumą ir tinkamumą, galima panagrinėti organizacinį klimatą tirtoje biudžetinėje kultūros įstaigoje ir apžvelgti, kaip jos organizacinis klimatas atrodo visos normavimo imties kontekste.

Norint ištirti organizacinį klimatą visoje organizacijoje, aktualu žinoti atskirų jos padalinių būklę. Net ir tokioje nedidelėje įstaigoje organizacinis klimatas tarp padalinių gali ryškiai skirtis. Analizuojant tyrimo rezultatus (žr. 9 pav.) galima konstatuoti – atskirų Teatro padalinių klimatas tikrai skiriasi pakankamai kontrastingai. Teigiamas organizacinis klimatas vyrauja administracijoje ir kūrybiniame padalinyje (atitinkamai – 0,60 ir – 0,19). Meno techninis padalinys pasižymi neutraliu klimatu – gautas įvertis 0,05 pakliūva į pasikliautinojo intervalo ribas. Neigiamas organizacinis klimatas, nuokrypis nuo vidurkio 0,14 – ūkio padalinyje. Bendras visų dimensijų skirtumas laikomas ryškiu, jei yra daugiau nei 0,5. Šiuo atveju organizacinis klimatas ryškiai skiriasi tarp administracijos ir ūkio (skirtumas 0,74), taip pat tarp administracijos ir meno techninio (0,65) padalinių. Skirtumai tarp kitų padalinių nėra taip ryškiai išreikšti.



9 pav. Organizacinis klimatas tirtuose padaliniuose (N = 77)

Analizuotas įvertis yra aukšto apibendrinimo laipsnio, išreiškiantis visas 19 organizacinio klimato dimensijų ir 67 testo žingsnius, liečiančius pačius įvairiausius organizacinio klimato aspektus. Tuo atveju pravartu paanalizuoti, kaip organizacinis klimatas Šiaulių dramos teatre reiškiasi pagal atskiras subskales (žr. 10 pav.).



**10 pav.** Pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams, proc. (N = 77)

Gauti duomenys rodo, jog visose subskalėse labiau vyrauja nepritarimas organizacinės krizės požymiams (nuo 38,2% iki 89,6%). Nors pritarimas organizacinio klimato krizės požymiams, viršijantis 10%, vyrauja net 9 subskalėse, net ir tose subskalėse nepritarimas yra išreikštas stipriau. Pavieniai požymiai vertinami net labai kritiškai: gandai, apkalbos, veidmainiavimas (34,2%),

santykius ir darbingumą trikdanti aplinka (22,1%) ir neformalios grupės, „klikų“ susidarymas (20,8%).

Koks organizacinis klimatas reiškiasi atskiruose padaliniuose, galima sužinoti iš pavienių testo įverčių 4 lentelėje. Spalvomis lentelėje pažymėti vadinamieji nukrypstantys testo įverčiai, šiuo atveju – tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į neigiamą ar teigiamą pusę nukrypsta nors per pusę standartinio nuokrypio ar daugiau.

4 lentelė

Organizacinis klimatas pagal dimensijas ŠDT padaliniuose (N = 77)

Dimensijos (subskalės)	Administracija	Kūrybinis personalas	Meno techninis personalas	Ūkio personalas
Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	-0,38	-0,31	-0,26	-0,25
Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	-0,28	-0,23	-0,05	0,29
Konfliktai	-0,31	-0,16	-0,17	0,20
Vyrų ir moterų santykiai	-0,35	-0,03	0,67	0,92
Humoras	-0,34	-0,45	-0,21	-0,05
Santykiai su vadovais	-0,38	0,00	-0,07	-0,18
Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, baudmės	-0,49	-0,03	0,01	0,17
Informacija/ komunikacija	-0,69	-0,22	-0,16	-0,09
Atvirumas, tolerantiškumas	-0,45	-0,21	-0,25	0,23
Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	0,39	0,29	0,83	0,85
Kartų santykiai	-0,47	-0,08	-0,12	0,23
Tarpusavio santykiai	-0,56	-0,44	-0,13	-0,01
Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	-0,31	-0,06	0,34	0,01
Valdymo /vadovavimo stilius	-0,74	-0,35	-0,14	0,12
Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	0,12	0,50	0,85	0,91
Kontrolė	-0,97	0,03	-0,23	-0,13
Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	-0,68	-0,20	0,05	0,10
Vertybės ir kultūra	-0,39	0,12	0,34	0,02
Tradicijos, šventės	-0,42	-0,31	-0,14	-0,59
Nepalankus vertinimas	x>0,5			
Palankus vertinimas	x<-0,5			



Visoje kompleksinėje lentelėje geriausiai atrodo administracija, kurioje teigiamai reiškiasi net 5 dimensijos: *kontrolė* (-0,97), *valdymo/vadovavimo stilius* (-0,74), *informacija/komunikacija* (-0,69), *atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos* (-0,68) ir *tarpusavio santykiai* (-0,56). Vienintelė teigiama dimensija – *tradicijos ir šventės* (-0,59) reiškiasi ūkio padalinyje. Galima suprasti, jog ūkio padalinys labai mielai pabūna per įstaigos šventes kartu su visais, jiems to netgi trūksta. Meno techninis ir ūkio padaliniai sutartinai pažymėjo po 3 neigiamus įverčius: *vyrų ir moterų santykiai, gandai, apkalbos ir veidmainiavimas* ir *santykius ir darbingumą trikdanti aplinka*. Ši neigiama dimensija reiškiasi ir kūrybiniame padalinyje. Visumoje dauguma testo įverčių nenukrypsta nuo normavimo imties vidurkio.

Tokius įverčius galėjo lemti tai, jog tiriama meno organizacija, darbuotojai yra emocionalūs, mėgstantys daug bendrauti, dažnai kartu leidžiantys laisvalaikį ir linkę išsakyti savo nuomonę apie kitus. Žinoma, tai labiau vyksta atskirose grupelėse ar draugų būryje. Taip pat dirbant komandinį darbą – o toks vyrauja įstaigoje, vienas nesusitelkęs darbui (gal tiesiog neišmokęs teksto ar prastos nuotaikos) gali nesunkiai sutrikdyti bendrą darbingumą.

Kokie veiksniai turi reikšmės tokiems vertinimams, galima paanalizuoti aptariant kiekvieną padalinį atskirai.

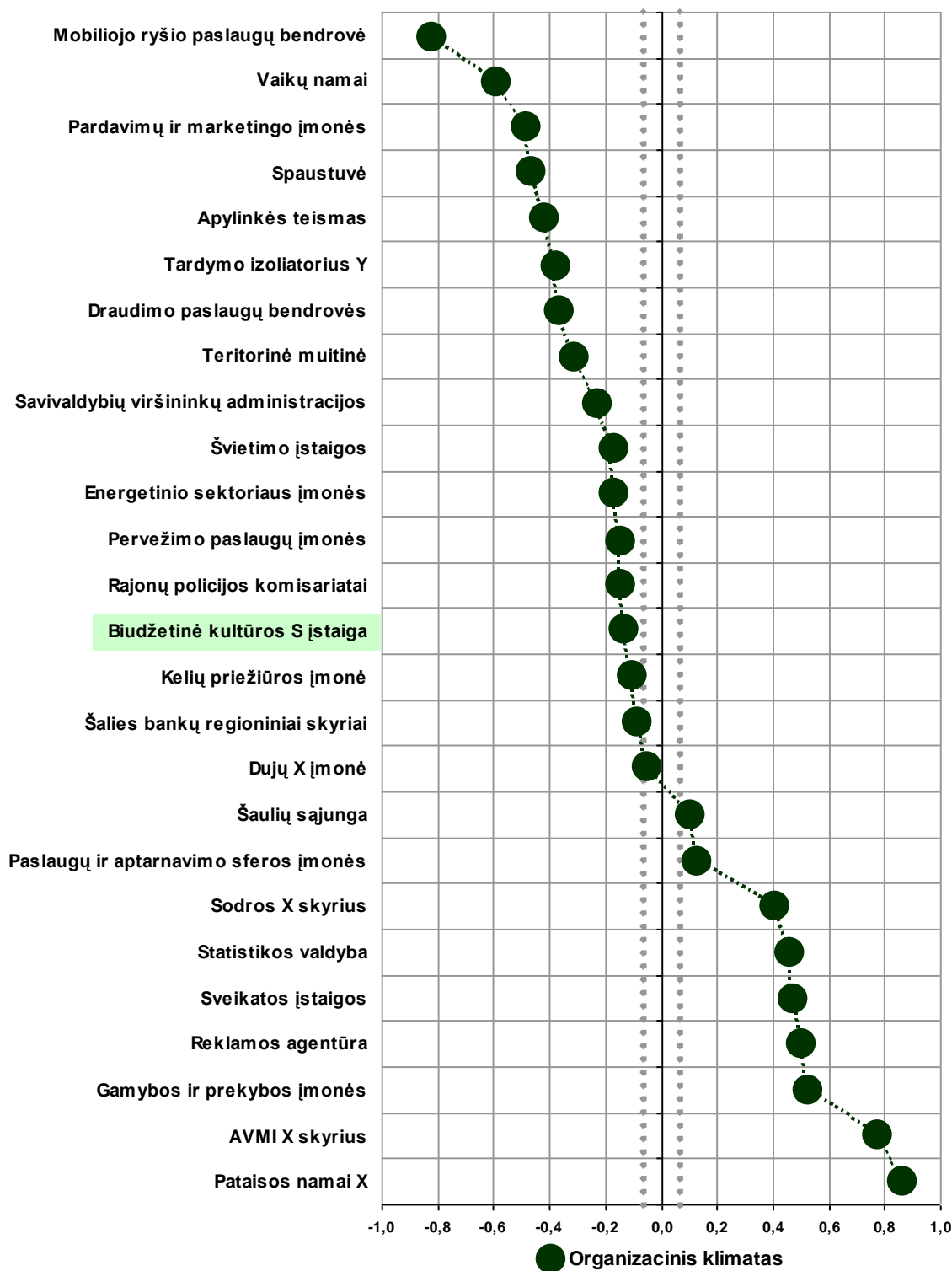
**Administracija.** Labai geras organizacinio klimato vertinimas administracijoje gali būti sietinas su tuo, jog tai pats mažiausias padalinys, pakankamai vieningas ir drausmingas, turintis savo tradicijas. Administracijos darbuotojai vertina savo darbą ir žino, jog nuo jų didele dalimi priklauso kitų padalinių darbas. Padalinys pasižymi lojalumu ir beveik vieningai mano, jog nėra dėl smulkmenų kontroliuojami, svarbiausia tinkamai ir laiku atlikti darbą. Sėkmingam darbo atlikimui gali naudotis visa informacija, ji nėra slepiama ar nutylima.

**Kūrybinis personalas.** Meno darbuotojai dažniausiai jautrūs ir emocionalūs. Nors aštrokai reaguoja į konfliktus, tačiau greitai linkę atleisti, konflikto neeskaluoti. Vyrauja komandinis darbas, tad vienas nepasiruošęs ar atsainiai atliekantis darbą labai įtakoja bendrą rezultatą.

**Meno techninis personalas.** Pasižymi profesijų įvairove. Yra, nors ir nedidelė, konkurencija dėl *svarbesnio vaidmens* bendrame darbe, dėl to, *kieno darbas sunkesnis*. Čia ir pasireiškia gandai ir apkalbos. Visų darbas orientuotas į bendrą rezultatą, tad ryškesnių konfliktų nebūna, jei visi savo darbą atlieka be priekaištų.

**Ūkio personalas.** Prastesnius įverčius ūkio padalinyje galėjo lemti tai, jog čia didesnė darbuotojų kaita, taip pat visi dirba labiau pagalbinius darbus, kurie mažiau atsispindi bendrame rezultate. Jų indėlis į bendrą darbą nėra mažesnis, tiesiog tai šiame padalinyje išreikšta labiausiai netiesiogiai, kartais šiems žmonėms trūksta paskatinimo ar gero žodžio, teigiamo jų darbo įvertinimo ar nors pastebėjimo.

Pagrindinė socialinių tyrimų problema ta, jog gavus net ir labai patikimus duomenis lieka nežinoma matavimų norma, tad labai prasminga Šiaulių dramos teatre gautus duomenis palyginti su analogiškais įvairių Lietuvos organizacijų duomenimis (žr. 11 pav.)

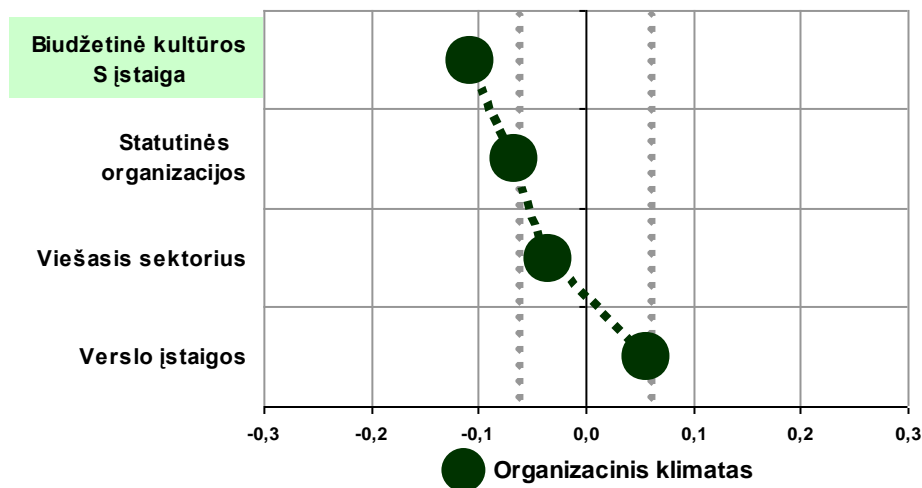


11 pav. Organizacinis klimatas įvairiose organizacijose (N = 4436)

Tirtų įmonių kontekste Šiaulių dramos teatro organizacinio klimato vertinimai yra pačiame viduryje, tačiau jungtiniai įverčiai yra palankių vertinimų srityje, nors ir nelabai toli pasikliaujamo

intervalo ribos. Lyginant su teigiamus klimato įverčius turinčiomis organizacijomis, Teatro klimatas ryškiai skiriasi tik nuo mobiliojo ryšio paslaugų bendrovės (0,68 nuokrypio punktais).

Į organizacinio klimato raišką Šiaulių dramos teatre pravartu pažvelgti ir labiau apibendrintame kontekste (žr. 12 pav.). Normavimo imtį sudarančios organizacijos čia suskirstytos į stambesnius sektorius: verslo įmonės, viešasis sektorius ir statutinės organizacijos. Nors Šiaulių dramos teatro organizacinio klimato vertinimai čia patys palankiausi, jis tikrai nereikšmingai skiriasi nuo savojo organizacijų tipo – viešojo sektoriaus.



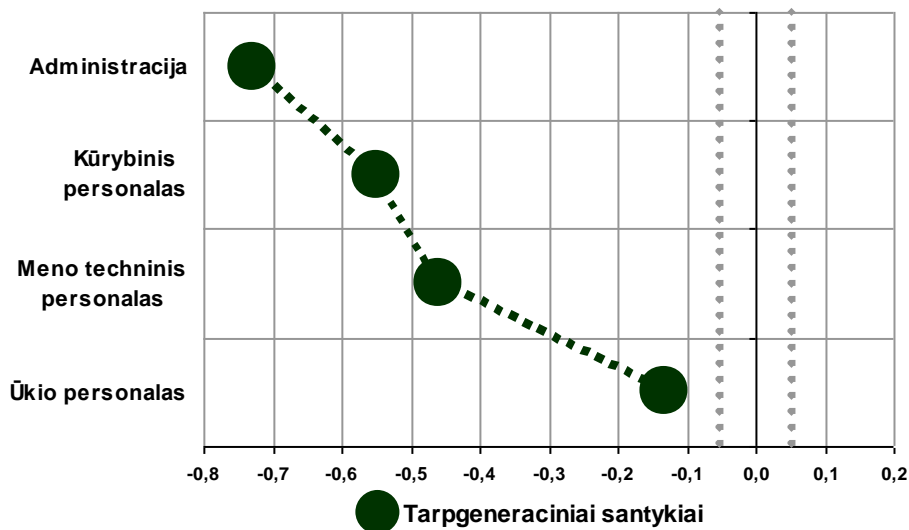
12 pav. Organizacinis klimatas pagrindinių tipų organizacijose (N = 4436)

*Tyrimo rezultatai atskleidė, jog Šiaulių dramos teatre yra pakankamai palankus (teigiamas) organizacinis klimatas. Nežiūrint to, klimatas ryškiai skiriasi tarp kai kurių padalinių, taip pat išryškintos neigiamai pasireiškiančios dimensijos. Norint, kad įstaigos veikla būtų dar efektyvesnė, būtina laiku atkreipti dėmesį į neigiamus reiškinius ir išnaudoti teigiamus.*

### 3.2. Tarpgeneracinių santykių tyrimo rezultatų analizė

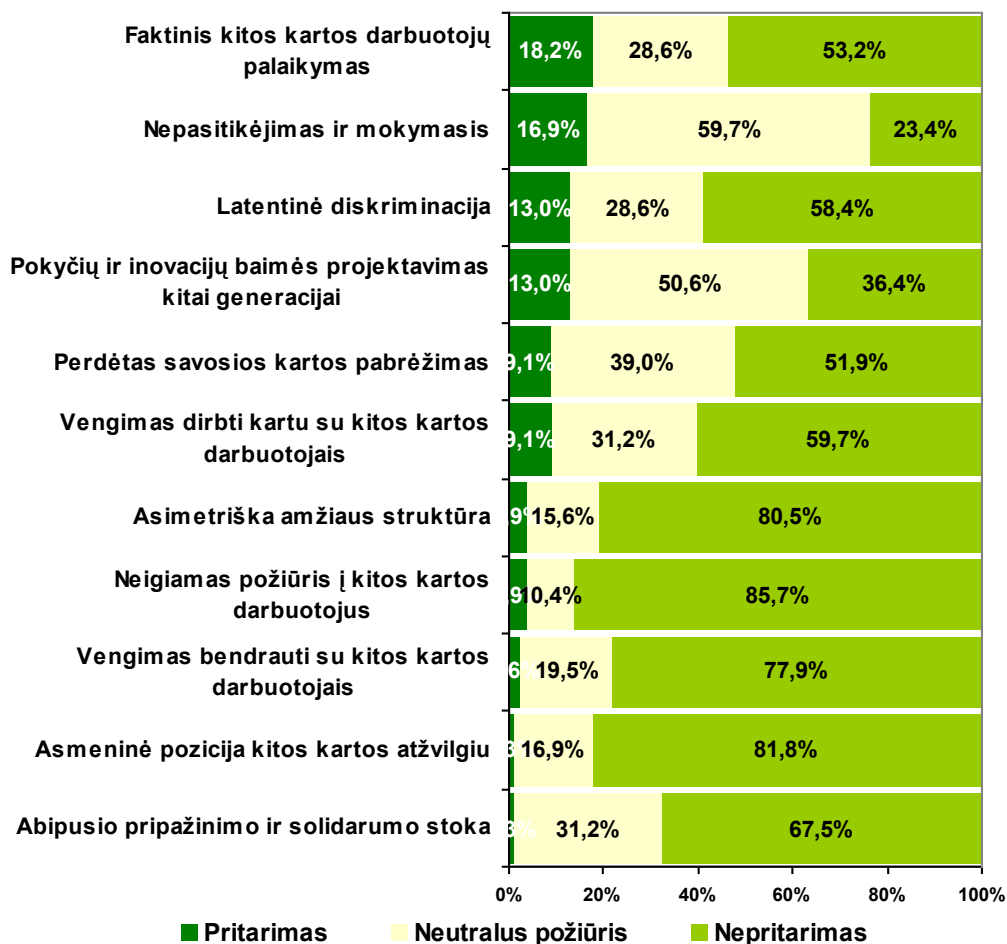
Remiantis tyrimų analize galima teigti, jog sukonstruotas ir tarpgeneracinių santykių tyrimui naudojamas testas yra validus ir atitinka visus metodologinei kokybei būtinus kriterijus ir tinka tarpgeneracinių santykių kokybės diagnostikai.

Šiaulių dramos teatre atliktas tyrimas parodė (žr. 13 pav.), jog nė viename iš padalinių nėra išreikšta tarpgeneracinių santykių įtampa. Mažiausiai ji reiškiasi administracijoje (-0,71). Reikšmingas skirtumas pastebimas tik tarp administracijos ir ūkio padalinio (0,59 nuokrypio punktais).



13 pav. Tarpgeneracinių santykių įtampa padaliniuose (N = 77)

Įvertinus visas 11 dimensijų, apskaičiuotas pritarimas tarpgeneracinių santykių įtampos požymiams (žr. 14 pav.).



14 pav. Pritarimas tarpgeneracinių santykių įtampos požymiams, proc. (N = 77)

Šioje skalėje nepritarimas išreikštas dar stipriau (nuo 23,4% iki 85,7%). Didžiausias nepritarimas išreikštas subskalėje *neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus*. Pritarimas, viršijantis 10%, pastebimas net 4 dimensijose, tačiau nepritarimas ir šiose subskalėse išreiškiamas labiau. Didžiausias pritarimas tarpgeneracinių santykių įtampai išreikštas subskalėje *faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas* – 18,2%. Subskalėse *nepasitikėjimas ir mokymasis* (59,7%) ir *pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai* (50,6%) stipriausiai išreikštas neutralus požiūris.

Kaip tarpgeneracinių santykių įtampa reiškiasi atskiruose padaliniuose, galima sužinoti iš pavienių testo įverčių 5 lentelėje. Spalvomis lentelėje pažymėti vadinamieji nukrypstantys testo įverčiai – tokios testo reikšmės, kurios nuo normavimo imties vidurkio į neigiamą ar teigiamą pusę nukrypsta nors per pusę standartinio nuokrypio ar daugiau. Žalia spalva žymi mažą tarpgeneracinių santykių įtampos raišką, o oranžinė – didelę.

5 lentelė

Tarpgeneracinių santykių įtampa pagal dimensijas ŠDT padaliniuose (N = 77)

Dimensijos (subskalės)	Administracija	Kūrybinis personalas	Meno techninis personalas	Ūkio personalas
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	-0,57	-0,32	-0,58	-0,04
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	-0,64	-0,39	-0,44	-0,05
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	-0,82	-0,65	-0,25	-0,09
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	-0,37	-0,43	-0,40	-0,18
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	-0,53	-0,59	-0,37	-0,21
Latentinė diskriminacija	-0,64	-0,25	-0,32	-0,40
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	-0,47	-0,50	-0,29	0,24
Asimetriška amžiaus struktūra	-0,75	-0,27	-0,45	-0,25
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	-0,01	-0,37	-0,31	-0,41
Nepasitikėjimas ir mokymasis	0,00	0,02	0,18	0,06
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	-0,40	-0,27	-0,02	0,56
Nepalankus vertinimas	x > 0,5			
Palankus vertinimas	x < -0,5			

Ištyrus visus ŠDT padalinius, galima teigti, jog tarpgeneracinių santykių įtampa pastebėta tik viename – ūkio padalinyje vienoje dimensijoje: asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu (0,56). Tai galėtų reikšti, jog padalinyje skirtingos kartos sunkiai randa bendrą kalbą. Palankiausiai

tarpgeneracinius santykius vertina administracija (6 dimensijos) ir kūrybinis personalas (3 dimensijos). Palankiausiai vertinamos dimensijos: *pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai, vengimas dirbti su kitos kartos darbuotojais ir neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus*. Jas palankiai vertino po du padalinius.

Kokie veiksniai turi reikšmės tokiems vertinimams, galima paanalizuoti aptariant kiekvieną padalinį atskirai.

**Administracija.** Čia nedirba nė vienas jaunesnis nei 40 metų darbuotojas, padalinys pats mažiausias įstaigoje. Jaučiamas šioks toks atsiskyrimas ir uždarumas, bendraujant su kitais padaliniais. Tiesioginių darbinių santykių su jaunesniais nėra, tad negali būti ir nesusikalbėjimo ar konfliktų.

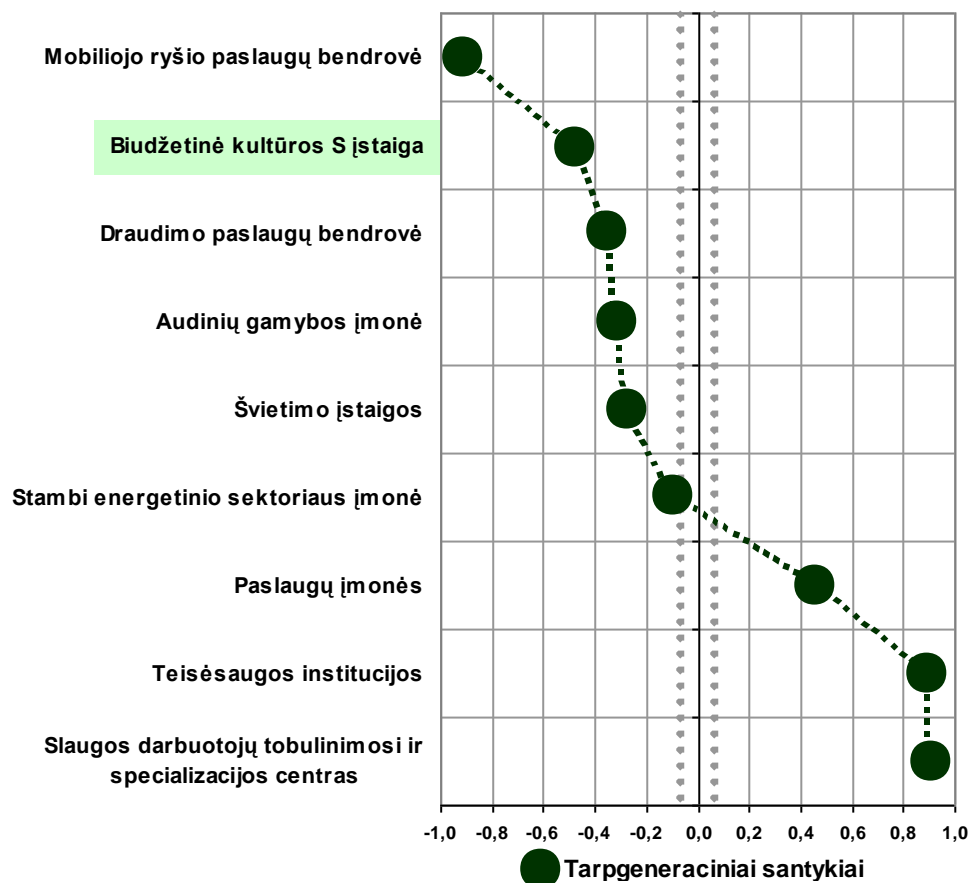
**Kūrybinis personalas.** Jaunesnių ir vyresnių darbuotojų beveik po lygiai. Šiame padalinyje neįmanoma vengti dirbti su kitos kartos darbuotojais ar konkuruoti su jais (amžius sąlygoja ir kuriamus vaidmenis). Be to, šis padalinys visais laikais pasižymėjo ypatingai geromis nuostatomis jaunesniųjų atžvilgiu, jie čia būdavo globojami, jiems net nuolaidžiauama. Šį padalinį mažiausiai įtakoja technologijos, pagrindinis darbo instrumentas yra pats darbuotojas.

**Meno techninis personalas.** Padalinyje daugiau vyresnių darbuotojų (61%). Šiame padalinyje didžiausia profesijų įvairovė. Kiekvienas dirba savo darbą, labiausiai įtakodamas bendrą rezultatą ir mažai kitų profesijų atstovus padalinyje. Tai galima būtų pavadinti nesikišimo politika tuo atveju, jei nėra trukdžių. Tokie santykiai mažai susiję su tarpgeneraciniais, tad ir vertinimai daugiausia neutralūs.

**Ūkio personalas.** Vyrauja vyresni (85%). Kadangi vyrauja pagalbiniai darbai, tiesiogiai daugiau jaučia kitų darbuotojų poziciją. Labiausiai šio padalinio darbuotojus pikcina jaunesnių nepagarba jų darbui. Tai puikiai iliustruoja nepalankus subskalės *asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu* įvertis. Ūkio padalinio darbuotojai, atliekantys mažiausios kvalifikacijos reikalaujantį darbą, gana kritiškai vertina jiems vadovaujančius *jaunesnius* asmenis, kurių darbuotojai dažnai būna nepatenkinti atvykstančiais jaonais scenografais, mėginančiais įgyvendinti ką nors neįprasto. Dažnai tiesiog reikia rasti bendrą kompromisą, nes neteisios gali būti vienodai abi pusės.

Palankūs tarpgeneracinių santyki vertinimai gali būti pagrindžiami tuo, jog meno organizacijoje pagrindiniam darbui didesnę reikšmę turi įgimti gebėjimai, asmeninės savybės. Daugiausi čia kuriami unikalūs produktai ir naujos technologijos tokios didelės įtakos kaip kitose organizacijose neturi ir darbuotojai vertina jas neutraliai.

Norint pareikšti labiau apibendrinančias Šiaulių dramos teatre gautų rezultatų išvadas, pravartu palyginti organizacijoje atlikto tyrimo metu gautus duomenis su analogiškais įvairių Lietuvos organizacijų duomenimis. Galima teigti, jog Šiaulių dramos teatras tik nežymiai atsilieka nuo palankiausiai įverčiais pasižymėjusios mobiliojo ryšio paslaugų bendrovės (žr. 15 pav.)



**15 pav.** Tarpgeneracinių santykių įtampos raiška įvairiose organizacijose (N = 1206)

*Tarpgeneracinių santykių įtampos tyrimo rezultatų analizė leidžia daryti išvadas, jog tarpgeneracinių santykių krizė nesireiškia nė viename iš tirtų Šiaulių dramos teatro padalinių. Vienintelė dimensija, kurioje viename padalinyje pasireiškė tarpgeneracinių santykių įtampa yra kylanti iš asmeninių pozicijų. Teigiamus tarpgeneracinius santykius galima išnaudoti darbinės aplinkos gerinimui, įstaigos veiklos efektyvumo stiprinimui.*

### 3.3. Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšis biudžetinėje kultūros įstaigoje

Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai, vertinant teoriškai, organizacijoje negali būti nesusiję. Ten, kur nesutaria skirtingų kartų atstovai, negali būti net kalbos apie palankų organizacinį klimatą.

Didžiojoje normavimo imtyje rastas statistinio sąryšio tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių dėsningumas (žr. 9 priedą) pasikartojė ir tirtos įstaigos imtyje. Nežiūrint į nedidelę imtį Šiaulių dramos teatre koreliacijų matricoje pastebimas sistemingas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp atskirų organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių įtampos dimensijų

(žr. 6 lentelę). Organizacinio klimato skalėje kaip ir bendroje imtyje ryškiai išsiskiria subskalė *kartų santykiai*, stipriau koreliuojanti net su 6 tarpgeneracinių santykių dimensijomis: *neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus* (0,58), *pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai* (0,55), *faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas* (0,52), *perdėtas savosios kartos pabrėžimas* (0,51), *vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais* (0,49) ir *latentinė diskriminacija* (0,47). Aukštesnius koreliacijos rodiklius nei bendroje imtyje tarpgeneracinių santykių skalės viduje turi tokia organizacinio klimato subskalė kaip *valdymo/vadovavimo stilius*. Ji ryškiau koreliuoja su 3 tarpgeneracinių santykių dimensijomis: *vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais* (0,50), *neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus* (0,50) ir *asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu* (0,48). Pakankamai stiprus sąryšis (0,51) pasireiškė tarp organizacinio klimato dimensijos *verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija* ir tarpgeneracinių santykių dimensijos *neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus*. Visi gautieji koeficientai yra teigiami, o tai rodo tiesioginį ryšį. Teigiami koreliacijos koeficientai yra teoriškai prasmingi, nes tiek organizacinio klimato, tiek tarpgeneracinių santykių įtampos testai yra koduoti neigiamai. Sistemingas ir statistiškai reikšmingas ryšys tarp daugelio organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių dimensijų leidžia tvirtinti apie naudotų instrumentų kokybiškumą.

Matricoje nėra statistiškai patikimų neigiamų koeficientų – tai reikštų, jog prastus tarpgeneracinius santykius atitinka geras organizacinis klimatas, kas prieštarautų teoriniams teiginiams.

Atliekant daugiamatę regresinę analizę (žr. 7 lentelę), kiekviena organizacinio klimato subskalė buvo apibrėžta kaip priklausomas kintamasis (pasekmė), o visos tarpgeneracinių santykių skalės kaip nepriklausomas kintamasis (priežastis).

Pravartu atkreipti dėmesį į tai, jog nepaisant nedidelės Šiaulių dramos teatro imties, nemažai gautų koreliacijos koeficientų tenkina patikimumo sąlygą  $p \leq 0,001$ . Priežastis to, jog kai kurie koeficientai prastesni nei didžiosios normavimo imties (žr. 10 priedą) gali būti maža tiriamos organizacijos imtis.

Daugiamatė regresija padėjo nustatyti, jog tarpgeneraciniai santykiai organizacinį klimatą vidutiniškai paveikia 30%. Tai nėra mažas poveikis, suvokiant jog organizaciniam klimatui įtakos turi ir kiti veiksniai: vadovavimo stilius, komandinis darbas, streso apraiškos darbe. Stipriausiai tarpgeneraciniai santykiai įtakoja šias organizacinio klimato dimensijas: *kartų santykiai* (47%), *valdymo/vadovavimo stilius* (44%) ir *kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės* (41%).

*Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšių analizė leidžia daryti išvadą, jog tarpgeneraciniai santykiai tikrai gali būti traktuojami kaip palankaus ar nepalankaus organizacinio klimato priežastis.*



Interkoreliaciniai ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių įtampos dimensijų ŠDT ( $N_{\min} = 76, N_{\max} = 77$ )

Dimensijos (subskalės)	Saugumo/ apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdančių aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai	0,14	0,32 **	0,26 *	0,18	0,15	0,40 ***	0,28 *	0,39 ***	0,19	0,36 ***	0,55 ***	0,18	0,23 *	0,20	0,26 *	0,28 *	0,43 ***	0,35 **	0,11
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais	0,21 *	0,45 ***	0,43 ***	0,17	0,20	0,35 **	0,42 ***	0,41 ***	0,43 ***	0,10	0,49 ***	0,34 **	0,29 **	0,50 ***	0,25 *	0,23 *	0,41 ***	0,33 **	0,23 *
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais	0,05	0,04	0,08	0,04	0,03	0,04	0,15	0,10	0,14	0,18	0,28 *	0,11	0,09	0,12	0,16	0,13	0,14	0,12	0,01
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	0,31 **	0,35 **	0,36 ***	0,23 *	0,15	0,30 **	0,27 *	0,36 ***	0,40 ***	0,18	0,51 ***	0,32 **	0,39 ***	0,38 ***	0,24 *	0,15	0,37 ***	0,34 **	0,07
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	0,32 **	0,51 ***	0,37 ***	0,33 **	0,34 **	0,36 ***	0,43 ***	0,41 ***	0,36 ***	0,31 **	0,58 ***	0,42 ***	0,28 *	0,50 ***	0,22 *	0,21 *	0,47 ***	0,34 **	0,24 *
Latentinė diskriminacija	0,35 **	0,28 *	0,31 **	0,20	0,19	0,28 *	0,31 **	0,31 **	0,35 **	0,09	0,47 ***	0,25 *	0,35 **	0,39 ***	0,21	0,14	0,31 **	0,30 **	0,26 *
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	0,23 *	0,36 ***	0,32 **	0,27 *	0,23 *	0,30 **	0,44 ***	0,42 ***	0,45 ***	0,39 ***	0,52 ***	0,41 ***	0,24 *	0,45 ***	0,34 **	0,10	0,35 **	0,34 **	0,01
Asimetriška amžiaus struktūra	0,01	0,17	0,13	0,05	0,07	0,30 **	0,11	0,11	0,16	0,21	0,40 ***	0,20	0,13	0,17	0,15	0,29 **	0,26 *	0,23 *	0,15
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka	0,20	0,17	0,21	0,09	0,14	0,24 *	0,30 **	0,11	0,13	0,09	0,27 *	0,07	0,21 *	0,24 *	0,15	0,16	0,39 ***	0,23 *	0,34 **
Nepasitikėjimas ir mokymasis	0,07	0,03	0,06	0,02	0,07	0,08	0,16	0,13	0,16	0,02	0,12	-0,03	0,21	0,15	0,05	0,20	0,02	0,11	0,03
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu	0,21 *	0,42 ***	0,45 ***	0,39 ***	0,31 **	0,26 *	0,49 ***	0,30 **	0,37 ***	0,10	0,30 **	0,34 **	0,07	0,48 ***	0,31 **	0,07	0,35 **	0,21 *	0,36 ***

**Pastaba:** \*\*\* Patikimumas 0,001; \*\* Patikimumas 0,01; \* Patikimumas 0,05

0,5 ≤ r < 0,7

0,3 ≤ r < 0,5

0,1 ≤ r < 0,3

Ryšiai tarp organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių  $r^2$  ŠDT imtyje ( $N_{\min} = 76$ ,  $N_{\max} = 77$ )

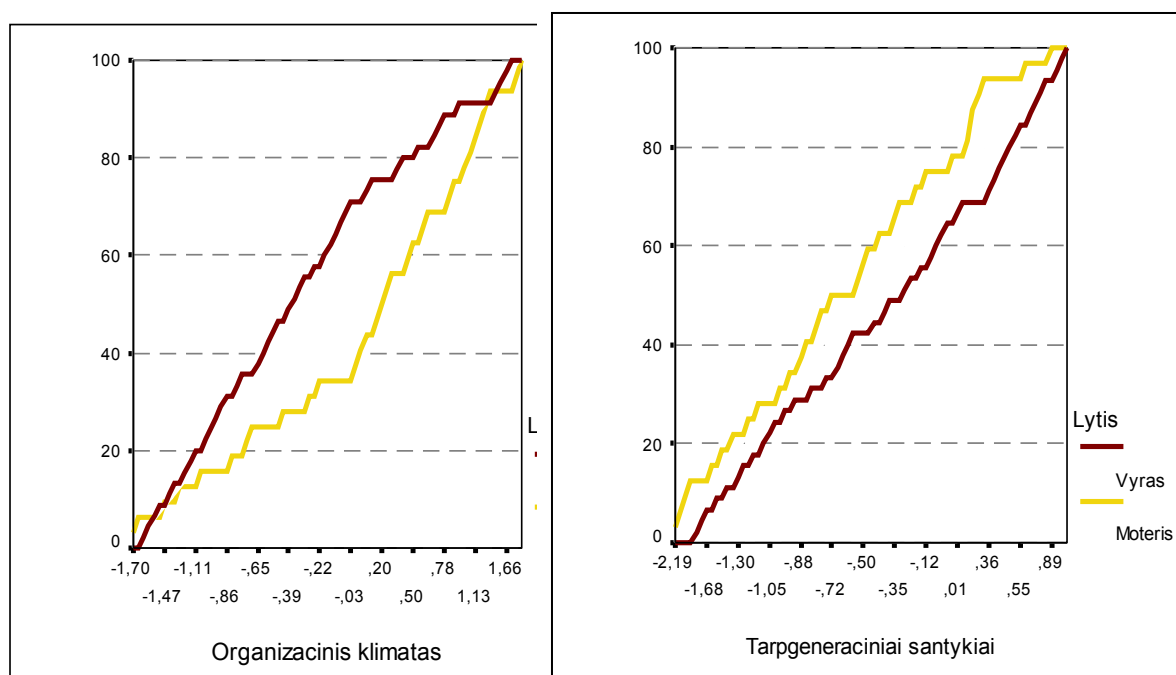
Nepriklausomi kintamieji: Tarpgeneracinių santykių dimensijos	Rodikliai	Priklausomi kintamieji: Organizacinio klimato dimensijos																		
		Saugumo/apibrėžtumo pojūtis, psichologinis komfortas	Verbalinė (žodinė) ir neverbalinė komunikacija	Konfliktai	Vyrų ir moterų santykiai	Humoras	Santykiai su vadovais	Kūrybiškumo ir iniciatyvos skatinimas, bausmės	Informacija/ komunikacija	Atvirumas, tolerantiškumas	Gandai, apkalbos, veidmainiavimas	Kartų santykiai	Tarpusavio santykiai	Neformalios grupės, „klikų“ susidarymas	Valdymo /vadovavimo stilius	Santykius ir darbingumą trikdanti aplinka	Kontrolė	Atėjimas į organizaciją ir išėjimas iš jos	Vertybės ir kultūra	Tradicijos, šventės
Pokyčių ir inovacijų baimės projektavimas kitai generacijai																				
Vengimas bendrauti su kitos kartos darbuotojais																				
Vengimas dirbti kartu su kitos kartos darbuotojais																				
Perdėtas savosios kartos pabrėžimas	r =	0,47	<b>0,62</b>	<b>0,58</b>	0,49	0,42	<b>0,55</b>	<b>0,64</b>	<b>0,60</b>	<b>0,60</b>	<b>0,54</b>	<b>0,69</b>	<b>0,53</b>	0,47	<b>0,66</b>	0,45	0,41	<b>0,58</b>	0,47	<b>0,55</b>
Neigiamas požiūris į kitos kartos darbuotojus	r <sup>2</sup> =	0,22	<b>0,38</b>	<b>0,33</b>	0,24	0,18	<b>0,30</b>	<b>0,41</b>	<b>0,36</b>	<b>0,36</b>	<b>0,29</b>	<b>0,47</b>	<b>0,28</b>	0,22	<b>0,44</b>	0,20	0,17	<b>0,34</b>	0,22	<b>0,30</b>
Latentinė diskriminacija	F =	1,63	3,59	2,93	1,88	1,28	2,56	4,13	3,23	3,23	2,33	5,28	2,26	1,69	4,58	1,47	1,19	3,03	1,65	2,46
Faktinis kitos kartos darbuotojų palaikymas	p <	0,112	0,001	0,003	0,058	0,258	0,009	0,000	0,001	0,001	0,018	0,000	0,021	0,095	0,000	0,163	0,311	0,003	0,107	0,012
Asimetriška amžiaus struktūra																				
Abipusio pripažinimo ir solidarumo stoka																				
Nepasitikėjimas ir mokymasis																				
Asmeninė pozicija kitos kartos atžvilgiu																				

### 3.4. Sociodemografinių kintamųjų, tarpgeneracinių santykių ir organizacinio klimato statistiniai sąryšiai

Išanalizavus organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšius, pravartu pasidomėti ir sociodemografinių kintamųjų įtaka – lyties, amžiaus, darbo stažo ir išsilavinimo.

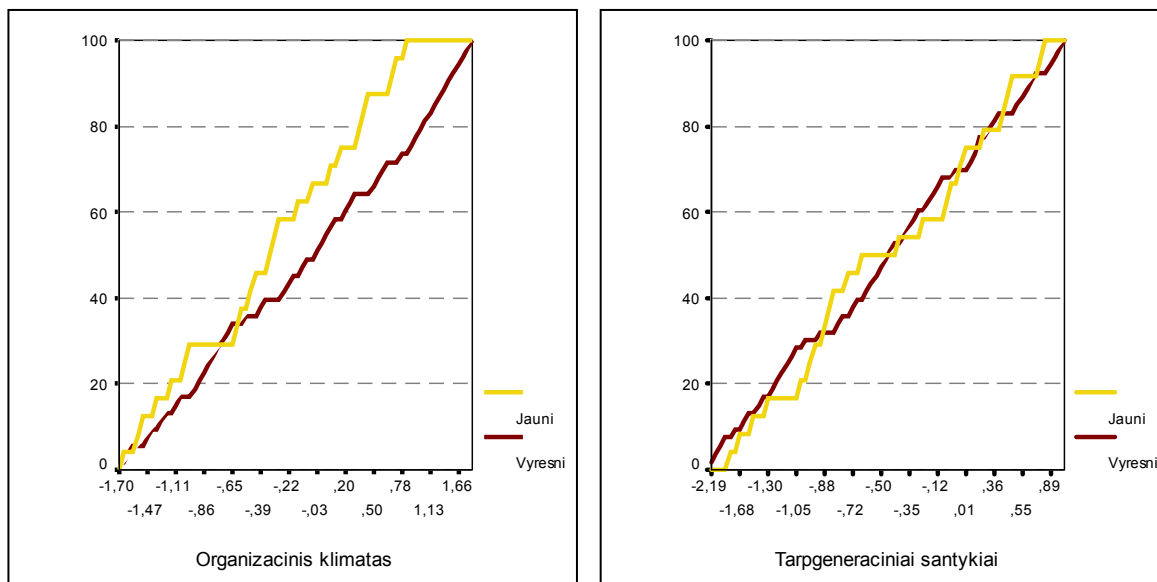
Analizuojant tiek bendroje imtyje, tiek organizacijos imtyje buvo pastebėti kai kurie statistiniai dėsningumai (žr. 11 priedą).

Pastebėta, jog vyrai organizacinį klimatą vertino palankiau nei moterys. Bendroje imtyje  $p = 0,000$ , organizacijos imtyje  $p = 0,038$  (žr. 16 pav.). Vertinant tarpgeneracinius santykius bendroje imtyje reikšmingi skirtumai tarp vyrų ir moterų vertinimų nepastebėti ( $p = 0,311$ ), tuo tarpu Šiaulių dramos teatro imtyje moterys tarpgeneracinius santykius vertina palankiau nei vyrai:  $p = 0,038$  (žr. 16 pav.). Patikrinta naudojant Stjudento skirstinį (t-test).



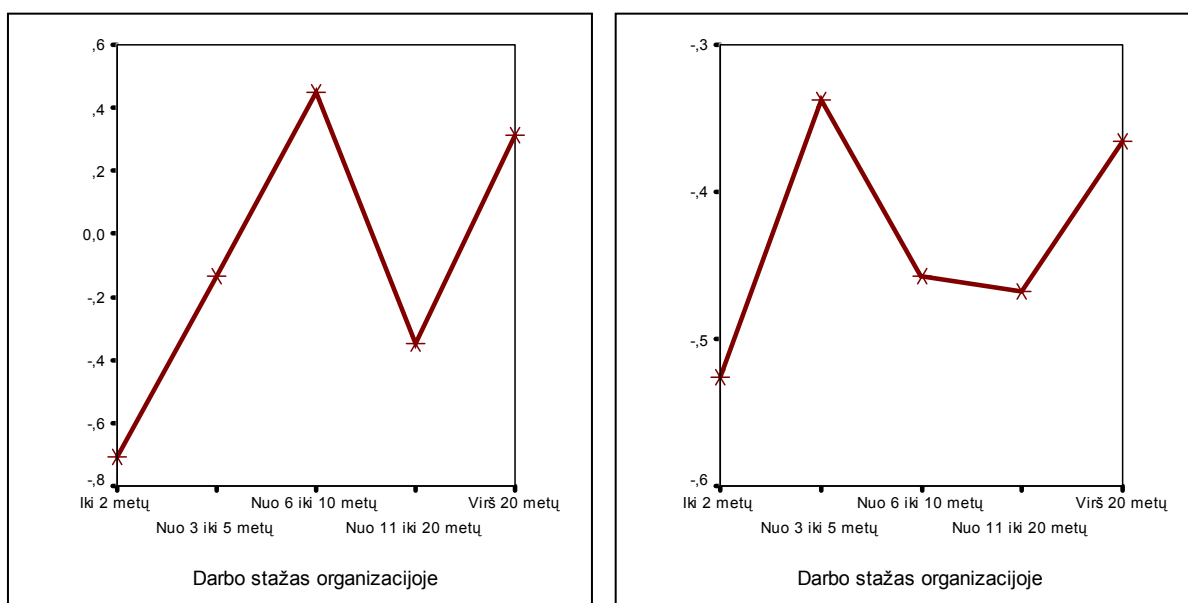
**16 pav.** Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimas Šiaulių dramos teatre pagal lytį (N = 77)

Pagal priklausomybę generacijai vertinant organizacinį klimatą skirtumai neužfiksuoti nei bendroje imtyje ( $p = 0,384$ ), nei organizacijos imtyje ( $p = 0,079$ ). Bendroje imtyje tarpgeneracinius santykius vyresnieji darbuotojai vertino palankiau nei jaunesnieji ( $p = 0,000$ ). Tuo tarpu analizuojant tyrimo rezultatus Šiaulių dramos teatro imtyje, skirtumai nenustatyti ( $p = 0,995$ ) (žr. 17 pav.). Patikrinta naudojant Stjudento skirstinį (t-test).



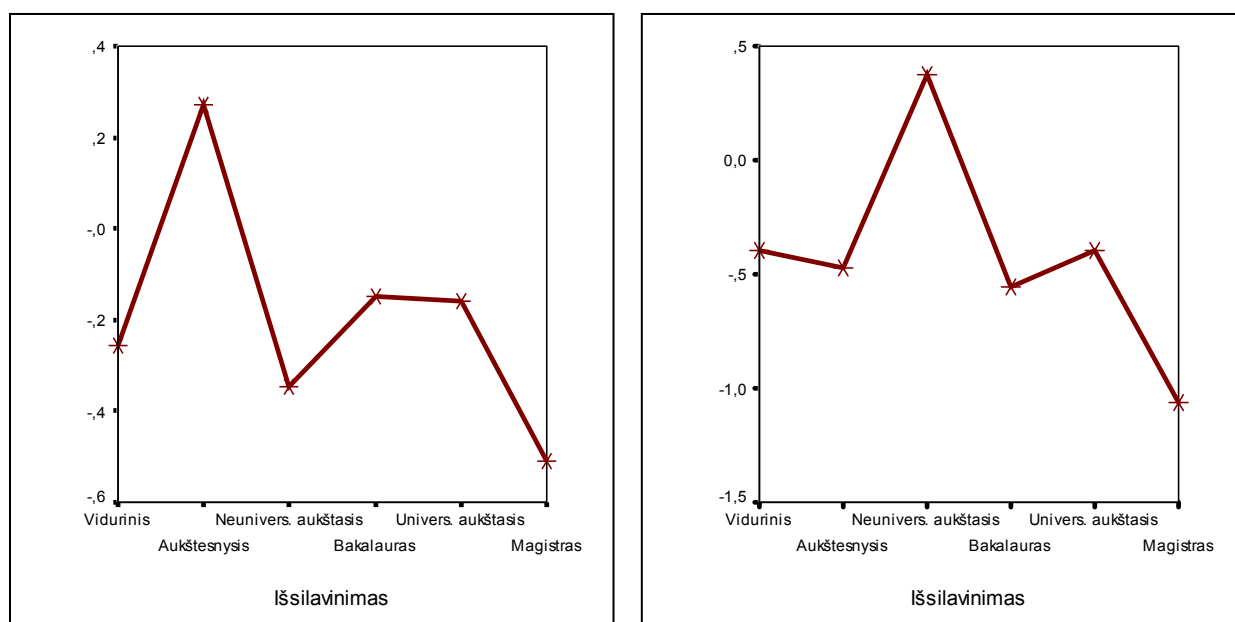
**17 pav.** Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimas Šiaulių dramos teatre pagal priklausomybę generacijai (N = 77)

Pagal darbo stažą bendroje imtyje pastebėta, jog didėjant darbo stažui mažėja palankūs organizacinio klimato vertinimai. Didžiausi skirtumai užfiksuoti tarp turinčių darbo stažą iki 2 metų ir kitų ( $p = 0,000$ ). Šiaulių dramos teatro imtyje palankiausiai organizacinį klimatą taip pat vertina turintys darbo stažą iki 2 metų (N = 12,  $z = -0,71$ ), o nepalankiausiai tie, kurių darbo stažas 6-10 metų (N = 3,  $z = 0,45$ ). Tarp šių dviejų kintamųjų ir gaunamas didžiausias skirtumas  $p = 0,009$  (žr. 18 pav.). Vertinant tarpgeneracinius santykius skirtumų tarp jaunesnių ir vyresnių darbuotojų vertinimų nei bendroje imtyje, nei organizacijos imtyje nepastebėta. Naudota vienfaktorinė dispersinė analizė One-Way ANOVA.



**18 pav.** Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimas Šiaulių dramos teatre pagal darbo stažą (N = 77)

Analizuojant tyrimo rezultatus pagal respondentų išsilavinimą pastebėta, jog bendroje imtyje palankiausiai organizacinį klimatą vertina turintys magistro išsilavinimą, o nepalankiausiai – aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą turintys asmenys ( $p = 0,000$ ). Organizacijos imtyje reikšmingi skirtumai neužfiksuoti ( $p = 0,520$ ). Tarpgeneracinius santykius palankiausiai vertina turintys seno pavyzdžio universitetinį išsilavinimą, o nepalankiausiai – vėlgi neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą turintys darbuotojai ( $p = 0,001$ ). Šiaulių dramos teatro imtyje reikšmingų skirtumų neužfiksuota nei vertinant organizacinį klimatą, nei tarpgeneracinius santykius. Visgi stebint gautus grafikus pastebimos tos pačios tendencijos kaip ir bendroje imtyje (žr. 19 pav.). Naudota vienfaktorinė dispersinė analizė One-Way ANOVA.



**19 pav.** Organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių vertinimas Šiaulių dramos teatre pagal išsilavinimą (N = 77)

*Atlikus sociodemografinių kintamųjų, organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių sąryšių analizę galima teigti, jog nustatyti sąryšiai yra metodologiškai reikšmingi. Tirtoje biudžetinėje kultūros įstaigoje organizacinį klimatą palankiau vertina vyrai. Tarpgeneracinius santykius palankiai vertina abiejų lyčių respondentai, bet moterų įverčiai aukštesni. Tiek vyresni tiek jaunesni darbuotojai gerai vertina ir organizacinį klimatą, ir tarpgeneracinius santykius, ryškesni skirtumai tarp vertinimų neužfiksuoti. Pagal darbo stažą organizacinį klimatą palankiausiai vertina turintys darbo stažą iki 2 metų, nepalankiausiai 6-10 metų darbo stažą turintys darbuotojai. Vertinant tarpgeneracinius santykius tarp asmenų turinčių skirtingą darbo stažą skirtumų nepastebėta. Skirtingą išsilavinimą turintys darbuotojai organizacinį klimatą ir tarpgeneracinius santykius vertina panašiai. Tam, kad statistiškai reikšmingi skirtumai neužfiksuoti, galėjo turėti įtakos nedidelė tyrimo imtis.*

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

### Teorinės išvados:

- Organizacinį klimatą tyrinėjo ir tyrimų rezultatus skelbė tikrai gausus būrys mokslininkų, kurie išreiškė vieningą nuomonę, jog organizacinis klimatas yra labai svarbus konceptas norint suprasti individų elgseną organizacijoje.
- Vadybos bei organizacijų psichologijos mokslinėje literatūroje nėra vieningos organizacinio klimato traktuotės. Tai aiškinama tuo, jog organizacijų ir organizacinės elgsenos mokslai remiasi keletu disciplinų, o skirtingos disciplinos turi skirtingas prieigas šio reiškinio tyrinėjimui.
- Apibendrinanti sąvoka būtų: tai psichologinė organizacijos kokybė, atspindinti darbuotojų savijautos, emocijų būsenų bendrumus organizacijoje, kurios ypatybė – savaiminio dauginimosi efektas.
- Organizacinio klimato struktūra skirtingų tyrėjų apibrėžiama nevienodai. Pagrindinis skirtumas – kokios dimensijos vertinamos ir matuojamos tyrinėjant organizacinį klimatą.
- Visi siūlomi organizacinio klimato tyrimai skiriasi tuo, jog nevienodai išdėstomi prioritetai ir kartais įtraukiami papildomi požymiai.
- Kartų teorija – vienas iš segmentavimo ir klasifikavimo instrumentų, parodanti, jog laikmetis, kuriame gimė tas ar kitas žmogus, įtakoja jo pasaulėžiūrą.
- Mokslinėje literatūroje išskiriamos keturios kartos reikšmės - kaip gyvenimo tarpsnis, kaip kohorta, kaip gyvenimo ciklas ir kaip istorinis periodas.
- Tiesioginę įtaką santykiams tarp kartų turi demografinis senėjimas, kuris dėl savo masto ir negrįžtamumo turi įtakos praktiškai visų socialinių grupių ir sluoksnių socialinei padėčiai. Viena tiesioginių senėjimo pasekmių – padidėjęs vyresnio amžiaus darbuotojų skaičius.
- Nors tarpgeneraciniai santykiai egzistavo visą žmonijos gyvavimo laiką, jie niekada nebuvo tokie aktualūs kaip mūsų dienomis. Spartus technologijų vystymosi tempas kartu su socialiniais pokyčiais suteikia kiekvienai generacijai savas, tik jai būdingas vertybes ir patirtis. Kartų teorija turi ypatingą reikšmę, nes kiekviena karta turi savo, unikalų, požiūrį į darbą.
- Nėra sukurto vieningo kartų struktūravimo modelio, nes sociologinis kartų struktūravimas priklauso nuo kiekvienos šalies kultūrinio konteksto. Didžiąją daugumą su generacijomis susijusių tyrimų yra atlikę amerikiečiai, tad būdingas Jungtinėms Amerikos Valstijoms kartų skirstymas, atsižvelgiant į su darbu siejamas ir asmenines vertybes, yra populiariausias pasaulyje.

- Sistemingas mokslininkų interesas tarpgeneraciniais sanykiais bei organizaciniu klimatu atskleidžia, jog šie reiškiniai bei gilesnis jų pažinimas yra reikšmingi žmogiškųjų išteklių valdymo teorijai ir praktikai.
- Teorinė šių reiškinų analizė leidžia daryti prielaidą, jog organizacijoje, kurioje yra geri santykiai tarp kartų, vyraus palankus organizacinis klimatas.

#### **Metodologinės išvados:**

- Lietuvoje sukurtam organizacinio klimato ir adaptuotam, australų mokslininkės sukurtam tarpgeneracinių santykių įtampos testams, pagrįstiems didžiaja normavimo imtimi, būdingi patys aukščiausi psichometrinės kokybės įvertinimai. Testai pasireiškė kaip patikimi ir validūs žmogiškųjų išteklių būklę diagnozuojantys instrumentai.
- Atlikus matavimus paaiškėjo, jog organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių testai taip pat patikimi ir validūs dalinėje (N = 77) Šiaulių dramos teatro imtyje. Nepaisant sąlyginai nedidelės imties, kai kurie gauti psichometrinės kokybės rodikliai viršija analogiškus rodiklius bendroje imtyje. Iš to galima spręsti, jog Teatro darbuotojai atsakinėjo nuoširdžiai ir sąžiningai, o testavimo duomenys yra patikimi ir tikslūs.

#### **Empirinės išvados:**

- Tyrimo rezultatai patvirtino hipotezę, jog Šiaulių dramos teatre nepasireiškia tarpgeneracinių santykių įtampa, todėl yra susiklostęs palankus organizacinis klimatas, nereikalaujantis specialios vadybinės intervencijos.
- Tyrimų rezultatai atskleidė: organizacinio klimato krizės požymiai (0,14 standartinio nuokrypio) pastebimi tik viename padalinyje – ūkio. Skirtumas tarp palankiausių organizaciniu klimatu pasižyminčios administracijos ir minėto ūkio padalinio 0,74 nuokrypio. Ūkio padalinyje išreikšta nuomonė, jog labiausiai organizaciniam klimatui kenkia nepalankūs vyrų ir moterų santykiai; gandai, apkalbos ir veidmainiavimas; santykius ir darbingumą trikdanti aplinka. Visų respondentų nuomone, labiausiai įstaigos klimatui kenkia gandai apkalbos ir veidmainiavimas (pritarimas 34,2%).
- Tarpgeneracinių santykių įtampos tyrimo rezultatai labai palankūs organizacijai – įtampa nepasireiškia nė viename padalinyje, nors skirtumai tarp padalinių gana reikšmingi. Analizuojant atskiras dimensijas, paaiškėjo, jog labiausiai darbuotojams trūksta *faktinio kitos kartos darbuotojų palaikymo*.
- Bendroje imtyje Šiaulių dramos teatro organizacinis klimatas gali būti vertinamas kaip palankus, jis nelabai ryškiai skiriasi nuo palankiausiai savo organizacinį klimatą vertinančių organizacijų. Gerais santykiais tarp kartų Teatras lenkia beveik visas organizacijas.

- Pastebėta, jog organizacinio klimato ir tarpgeneracinių santykių testų rezultatai Šiaulių dramos teatro imtyje yra tapatūs – geriausiai santykiškai tarp kartų pasižyminčiame padalinyje vyrauja palankiausias organizacinis klimatas. Tai gali būti kaip įrodymas, jog šie žmogiškųjų išteklių valdymo parametrai susiję.
- Apibendrinant nustatytus sociodemografinių kintamųjų sąryšius su organizaciniu klimatu ir tarpgeneraciniais santykiškai galima teigti, jog organizacinį klimatą palankiau vertino vyrai, o tarpgeneracinius santykius – moterys. Palankiai organizacinį klimatą ir tarpgeneracinius santykius vertina tiek jaunesni, tiek vyresni darbuotojai. Didėjant darbo stažui, tiek organizacinio klimato, tiek tarpgeneracinių santykių vertinimai tampa kritiškesni. Įtakos turi ir išsilavinimas – kuo jis aukštesnis, tuo vertinimai palankesni. Organizacijos imtyje užfiksuoti skirtumai nėra ryškūs, įtakos tam galėjo turėti nedidelė imtis.

### **Rekomendacijos**

- Apibrėžus situaciją įstaigoje ir atskiruose padaliniuose yra galimybė tobulinti žmogiškųjų išteklių valdymą, pritaikant šio tyrimo rezultatus ir išvadas.
- Pilnam reikšmingų organizacinio klimato skirtumų padaliniuose atskleidimui rekomenduotina atlikti kokybinius tyrimus.
- Supažindinti visus įstaigos darbuotojus su tyrimo rezultatais, sudarant galimybę aptarimui ir apmąstymui.
- Pasinaudoti galimybe palyginti savo organizacijos parametrus su kitų organizacijų ir pasinaudoti gerąja kitų organizacijų patirtimi šalinant trūkumus.



## LITERATŪRA

1. Allen, D. K. (2003). Organizational climate and strategic change in higher education: Organizational insecurity. *Higher Education*, 46, 61–92.
2. Anderson, N. R., West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
3. Anderson, R. N., West, A. M. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 235-258. Prieiga per internetą:  
<http://www.med.monash.edu.au/spppm/research/oprg/download/anderson-west.pdf>
4. Balčiūnas, V. (2010). Kultūros ministerija – tai nėra pati kultūra. *Bernardinai.lt, interneto dienraštis*. Prieiga per internetą: <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/-/43014>
5. Bartkevičiūtė, I. (2009). Žmogiškųjų išteklių valdymas kultūros įstaigų veikloje. Mokomoji medžiaga. Lietuvos kultūros darbuotojų tobulinimosi centras.
6. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
7. Burke, W. W., Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. In Burke, W. W., Lake, D. G. & Payne, J. W. (Eds.), *Organization Change: A Comprehensive Reader* (273-289). San Francisco: Jossey-Bass.
8. Codrington, G. (2007). Mind the Gap! Generations @ Work. Documents for Small Business & Professionals. Prieiga per internetą: <http://www.docstoc.com/docs/18583824/Mind-the-Gap>
9. Čekanavičius V., Murauskas G. (2002). *Statistika ir jos taikymai 2*. Vilnius: TEV.
10. Dėl biudžetinių įstaigų ir organizacijų darbuotojų darbo apmokėjimo tvarkos tobulinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 1993 m. liepos 8 d. nutarimas Nr. 511. *Valstybės žinios*, 1993, Nr. 28-655.
11. Dėl kai kurių kategorijų darbuotojų, turinčių teisę į kasmetines pailgintas atostogas, sąrašo ir šių atostogų trukmės patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. liepos 18 d. nutarimas Nr. 941. *Valstybės žinios*, 2003, Nr. 73-3375.
12. Dėl kultūros įstaigų ir organizacijų darbuotojų apmokėjimo tvarkos. Patvirtinta Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2006 m. lapkričio 10 d. įsakymu Nr. ĮV-606. *Valstybės žinios*, 2006, Nr. 123-4652.
13. Dėl Kultūros ir meno darbuotojų darbo užmokesčio didinimo 2009-2011 metų programos patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008 m. balandžio 17 d. nutarimas Nr. 401. *Valstybės žinios*, 2008, Nr. 51-1899.

14. Dėl kultūros įstaigų ir organizacijų darbuotojų apmokėjimo tvarkos pakeitimo. Patvirtinta Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2009 m. sausio 23 d. įsakymu Nr. ĮV-28. *Valstybės žinios*, 2009, Nr. 11-429.
15. Dėl Lietuvos kultūros politikos nuostatų. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2001 m. gegužės 14 d. nutarimas Nr. 1160. *Valstybės žinios*. 2001, Nr. 42-1454.
16. Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006-2008 metų programos įgyvendinimo priemonių patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2006 m. spalio 17 d. nutarimas Nr. 1020. *Valstybės žinios*. 2006, Nr. 112-4273.
17. Dėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2008-2012 metų programos įgyvendinimo priemonių patvirtinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2009 m. vasario 25 d. nutarimas Nr. 189. *Valstybės žinios*. 2009, Nr. 33-1268.
18. Dėl Nacionalinės darnaus vystymosi strategijos patvirtinimo ir įgyvendinimo. Lietuvos Respublikos Vyriausybės 2003 m. rugsėjo 11 d. nutarimas Nr. 1160. *Valstybės žinios*. 2003, Nr. 89-4029.
19. Dėl Nacionalinių, valstybės ir savivaldybių teatrų bei koncertinių įstaigų kūrybinių darbuotojų, dirbančių pagal neterminuotas darbo sutartis, atestavimo nuostatų patvirtinimo. Patvirtinta Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2005 m. birželio 23 d. įsakymu Nr. ĮV-266. *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 81-2974.
20. Dėl Šiaulių dramos teatro nuostatų. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2004 m. gruodžio 30 d. įsakymas Nr. ĮV-434. *Valstybės žinios*. 2005, Nr. 5-123.
21. Dėl teatro ir koncertinių organizacijų kūrybinių darbuotojų pareigybių sąrašo patvirtinimo. Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2005 m. vasario 11 d. įsakymas Nr. ĮV-50. *Valstybės žinios*, 2005, Nr. 23-747.
22. Denison, R. D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3), 619-654.
23. Dubauskas, G. (2006). *Organizacijos elgsena*. Vilnius: Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija.
24. Forehand, G. A., Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
25. Fuchs, P., Heinze, T. (2004). Kultūra ir jos vadyba. Rauhe, H., Demmer, Ch. (Red.). *Kultūros vadyba: profesionalaus meno teorija ir praktika* (171-181). Vilnius: Tyto Alba.
26. Furnham, A., Gunter, B. (1993). *Corporate Assessment: Auditing A Company's Personality*. New York: Routledge.

27. Gaižutytė, I. (2003). Meno organizacijų veiklos vadybos ypatumai besiformuojančioje meno rinkoje (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
28. Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
29. Griffith, J. (1999). The School Leadership/School Climate Relation: Identification of School Configurations Associated With Change in Principals. *Educational Administration Quarterly*, 35 (2), 267-291. Prieiga per internetą: [http://www.umich.edu/~psycours/561/griffith\\_1.pdf](http://www.umich.edu/~psycours/561/griffith_1.pdf)
30. Grigas, R. (1995). *Tautos likimas*. Vilnius: Rosma.
31. Hagoort, G. (2005). *Meno vadyba verslo stiliumi*. Vilnius: Kronta.
32. Heilbrun, J., Gray, Ch. M. (2001). *The Economics of Art and Culture*. UK: Cambridge University Press.
33. Hellriegel D., Slocum J. W. (1974). Organizational climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-279.
34. Howe, N., Strauss, W. (2000). *Millennials Rising. The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
35. Hui C. H., Yee C. (1999). The impact of psychological collectivism and workgroup atmosphere on Chinese employees' job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 48, p. 175-185.
36. Jauniškis, V. (2006). Lietuvos kultūros politika ES šalių tendencijų kontekste. Konferencijos „Profesionalaus meno sklaida Lietuvoje“ pranešimai. Prieiga per internetą: [http://www3.lrs.lt/docs3/kad5/w5\\_istorija.show5-p\\_r=5864&p\\_d=56224&p\\_k=1.html](http://www3.lrs.lt/docs3/kad5/w5_istorija.show5-p_r=5864&p_d=56224&p_k=1.html)
37. Jucevičienė, P. (1996). *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija.
38. Jurkauskas, A. (2003). *Visuotinės kokybės vadyba*. Kaunas: Technologija.
39. Kačkutė, R. Kultūros politikos modeliai Europoje. (2008, spalio 24). *Literatūra ir menas*, p. 2.
40. Kalinauskaitė, R. (2007). Organizacinis klimatas ir tarpgeneraciniai santykiai: diagnostinis aspektas (Daktaro disertacija, Kauno technologijos universitetas).
41. Kanopienė, V., Mikulionienė, S. (2006). Gyventojų senėjimas ir jo iššūkiai sveikatos apsaugos sistemai. *Gerontologija*, 4 (7), 188-200.
42. Kertzer, I. D. (1983). Generation as a Sociological Problem. *Annual Review of Sociology*, 9, 125-149
43. Kyriolidou, M., Baughman, S. M. (2009). ClimateQUAL. Organizational Climate and Diversity Assessment. *College & Research Libraries News*, 70 (3), 154-157.

44. Koys, D. J., DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 3 (44), 265-285.
45. Kultūros politikos įgyvendinimas dalinai finansuojant programas ir projektus. Valstybinio audito ataskaita. (2009). *Lietuvos Respublikos valstybės kontrolė*. Prieiga per internetą: [www.vkontrole.lt/auditas\\_ataskaita.php?3336](http://www.vkontrole.lt/auditas_ataskaita.php?3336)
46. Lancaster, S. L., Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
47. Lancaster, S. L., Stillman, D. (2005). If I Pass the Baton, Who Will Grab It? *Public Management*. Prieiga per internetą: [http://www.generations.com/pdf/Articles\\_Authored/PM.pdf](http://www.generations.com/pdf/Articles_Authored/PM.pdf)
48. Leonavičius, J. (1993). *Sociologijos žodynas*. Vilnius: Academia.
49. Lewin, K. (2007). *Lauko terorija socialiniuose moksluose: rinktiniai teoriniai straipsniai*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
50. Lietuvos Respublikos biudžetinių įstaigų įstatymas. *Valstybės žinios*, 1995, Nr. 104-2322.
51. Lietuvos Respublikos kultūros ministerijos 2009-2011 metų strateginis veiklos planas (2009). Patvirtintas Lietuvos Respublikos kultūros ministro 2009 m. balandžio 3 d. įsakymu Nr. IV-170. Prieiga per internetą: <http://www.muza.lt/index.php?102446960> .
52. Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymas. *Valstybės žinios*, 2004, Nr. 96-3523.
53. Lippitt R. (1939). Field Theory and Experiment in Social Psychology: Autocratic and Democratic Group Atmospheres. *The American Journal of Sociology*, 45, 26–49.
54. Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston, Harvard University Press.
55. Mannheim, K. (1964). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.
56. Merkys, G., Kalinauskaitė, R., Beniušienė, I., Vveinhard, J., Dromantas, M. (2005). Organisational climate test for Lithuania work organisations: validation and correlation with team work test. *Socialiniai mokslai*, 3 (49), p. 39-51.
57. Mikulionienė, S. (2004). Socialinė gerontologija: ištakos ir perspektyvos. (red. N. Večkienė) *Mokymo knyga* (42-60). Kaunas: VDU socialinio darbo institutas.
58. Moran, E. T., Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations (HR)*, 45(1), 19-47.
59. Norušis, M. J. (2005). *SPSS 13. 0 Guide to Data Analysis*. Publisher: New York: Pearson Education.

60. Ortega i Gasetas (1993). *Masių sukilimas*. Vilnius: Mintis.
61. Pagyvenę žmonės 2008 metais. (2009). Prieiga per internetą:  
<http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=6847>
62. Population ageing. (2006). <http://www.un.org/esa/population/publications/ageing/ageing2006.htm>
63. Pukėnas, K. (2005). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa: mokomoji knyga*. Kaunas: LKKA.
64. Rekašiūtė-Balsienė, R. (2005). Verslo organizacijų klimato įvertinimo galimybės. *Psichologija*, 31, 86-100.
65. Robbins, S. P. (2006). *Organizacinės elgsenos pagrindai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
66. Rudavičius, V. (2010). Didžiojoje Britanijoje skamba gresiančio kartu karo varpai. Prieiga per internetą: [http://www.lrytas.lt/print.asp?data=20100430&k=lr&id=ryt30\\_a5100430](http://www.lrytas.lt/print.asp?data=20100430&k=lr&id=ryt30_a5100430)
67. Scott, J. (2004). Workers, Aging and Generation-Based Activism. *Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association*. Prieiga per internetą: [http://www.allacademic.com/meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/1/0/9/9/0/pages109900/p1\\_09900-1.php](http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/0/9/9/0/pages109900/p1_09900-1.php)
68. Sells, B. S. (1963). Dimensions of stimulus situations which account for behavior variances. Sells, B. S. (Eds.), *Stimulus determinants of behavior* (1-15). New York: Ronald Press.
69. Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In Tagiuri, R. & Litwin, G. H. (Eds.), *Organizational Climate: Explorations of a Concept* (11-32). Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
70. Teh, E. Ch. (2002). Intergenerational tension in the workplace: a multidisciplinary and factor analytic approach to the development of an instrument to measure generational differences in organizations. (Doctor dissertation, Murdoch University, Western Australia). Prieiga per internetą: <http://researchrepository.murdoch.edu.au/341/2/02Whole.pdf>
71. The Ageing of the World's Population. (2009). Prieiga per internetą: <http://www.un.org/esa/socdev/ageing/popageing.html>
72. Vaitkevičius, R., Saudargienė, A. (2006). *Statistika su SPSS psichologiniuose tyrimuose*. Mokomoji knyga. Kaunas: VDU leidykla.
73. Vilkončius, L. (2004). Kultūros politiką lemia valstybės valdžios apsisprendimas. Žalpys, E. (Red.) *Meno aritmetika: kultūros vadyba Lietuvoje* (20-40). Vilnius: Tyto Alba.
74. Woodman, R. W., King, C. D. (1978). Organizational Climate: Science or Folklore? *The Academy of Management Review*, 4(3), 816-826.
75. Анастаси, А., Урбина, С. (2001). *Психологическое тестирование*. Санкт-Петербург: Питер.

76. Боровикова, Н. (2009). Климат организации и социально-психологический климат. Их совместное влияние на развитие компании. Prieiga per internetą: <http://www.bitobe.ru/2/1241/>
77. Маркс, К., Энгельс, Ф. (1955). *Немецкая идеология*. Москва: Государственное издательство политической литературы.
78. Миронов, А., Панферова, В., Утенков, В. (1996). Социология: Курс лекций. Федеральный образовательный портал. Prieiga per internetą: <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/117036/t8.pdf.html>

# **PRIEDAI**