

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

**Rita Visockienė**

**VEIKSNIAI, DARANTYS ĮTAKĄ KULTŪROS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI**  
**DARBU**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovė** prof. dr. Ilona Bučiūnienė

**KAUNAS 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**VEIKSNIAI, DARANTYS ĮTAKĄ KULTŪROS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMUI  
DARBU**

**Įmonių valdymas (621N22001)**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**

Rita Visockienė, VMGTVL - 4

**2015 m. gruodžio 17 d.**

**Vadovė**

Prof. dr. Ilona Bučiūnienė

**2015 m.**

**Recenzentė**

Lekt. Ž. Stankevičiūtė

**2015 m.**

**KAUNAS, 2015**



## KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Rita Visockienė

---

Įmonių valdymas (621N22001)

---

Baigiamojo magistro darbo „Veiksniai, darantys įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

20 15 m. gruodžio 17 d.

\_\_\_\_\_

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Ritos Visockienės** baigiamasis magistro darbas tema „Veiksniai, darantys įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

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

Visockienė, R. (2015). Factors Influencing the Employee Job Satisfaction at Culture Institution. Enterprise Management Master Thesis. Study Program 621N22001. Supervisor prof. dr. I. Bučiūnienė. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

Each person's results of work depend on many factors: emotional well-being, work environment, employee's expectations, job satisfaction and others.

The problem of the thesis: What factors influence employees' job satisfaction at cultural institution?

The purpose of the thesis: theoretically analyze and evaluate factors that influence culture employees' job satisfaction.

The tasks of the thesis:

1. Reveal the specifics of cultural institutions;
2. Reveal the factors that influence employees satisfaction;
3. Empirically investigate job satisfaction determinants at cultural institutions;
4. Provide recommendations how to raise the employees' job satisfaction at cultural institutions.

The work analyzes specifics of cultural institutions, the functions performed, analyzes the concept of job satisfaction and factors influencing the culture employees' job satisfaction. Based on scientific literature theoretical model of determinants of employees job satisfaction in cultural institutions was composed.

In order to assess empirically employees' job satisfaction determinants at cultural institutions an online survey was conducted. It was found that most employees were satisfied with the creativity, self-expression opportunities, career development and professional development. At least cultural workers are satisfied with salary and supplements, recognition and promotion, leadership and management, employee relationships.

This empirical study indicates relationship between the overall satisfaction and creativity, self-expression and opportunities for development and professional training. The work ends with conclusions and recommendations aimed to increase employees job satisfaction in cultural institutions.

The research consists of 65 pages, 13 tables, 8 pictures.

Keywords: job satisfaction, creativity, motivation, the promotion of employees.

## TURINYS

Paveikslų sąrašas .....	6
Lentelių sąrašas .....	7
ĮVADAS .....	8
1. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU KULTŪROS ĮSTAIGOJE PROBLEMATIKA ..	10
1.1. Kultūros centrai ir jų veiklos specifika .....	10
1.2. Kultūros darbuotojų pasitenkinimo darbu svarba ir problematika .....	13
2. KULTŪROS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU LEMIANTYS VEIKSNIAI .....	15
2.1. Pasitenkinimo darbu esmė .....	15
2.2. Kultūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimas darbu .....	17
2.3. Darbuotojų tarpusavio santykiai .....	19
2.4. Vadovavimas ir valdymas .....	23
2.5. Kūrybiškumas .....	27
2.6. Darbo užmokestis, priedai .....	30
2.7. Pripažinimas ir paaukštinimas .....	32
2.8. Saviraiškos galimybės ir mokslas .....	33
2.9. Kultūros darbuotojų pasitenkinimo darbu teorinis modelis .....	34
3. TYRIMO METODOLOGIJA .....	37
3.1. Klausimyno sudarymas .....	37
4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ .....	41
4.1. Empirinio tyrimo eiga .....	41
4.2. Veiksnių grupių vidurkiai .....	43
4.3. Empirinio tyrimo rezultatai .....	47
4.4. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas .....	52
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....	55
LITERATŪRA .....	57
PRIEDAI .....	61

## Paveikslų sąrašas

1 paveikslas. Darbuotojų motyvacijai įtakojantys veiksniai .....	15
2 paveikslas. Darbo užmokesčio ryšys .....	31
3 paveikslas. Kultūros darbuotojų pasitenkinimo darbu teorinis modelis .....	35
4 paveikslas. Veiksnių grupių vidurkiai .....	45
5 paveikslas. Veiksnių grupių vidurkiai pagal lytį .....	46
6 paveikslas. Veiksnių grupių koreliacija .....	48
7 paveikslas. Veiksnių grupių koreliacinis ryšys pagal lytį .....	49
8 paveikslas. Veiksniai, darantys įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu .....	53

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Konfliktų sprendimas .....	21
2 lentelė. X teorija ir Y teorija .....	26
3 lentelė. Organizacijos veiklos išteklių .....	29
4 lentelė. Kultūros darbuotojų tarnybiniai atlyginimai (koeficientais) .....	31
5 lentelė. Kūrybiškumo vertinimo teiginiai .....	38
6 lentelė. Pasitenkinimo darbu vertinimo teiginiai .....	39
7 lentelė. Bendro pasitenkinimo vertinimo teiginiai .....	40
8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinius - demografinius kriterijus .....	42
9 lentelė. Reversinių teiginių vertinimo reikšmių vidurkiai .....	44
10 lentelė. Veiksnių grupių lygiai .....	45
11 lentelė. Veiksnių grupių vertinimo skirtumai pagal lytį .....	46
12 lentelė. Veiksnių grupių koreliacija .....	48
13 lentelė. Veiksnių grupių koreliacijos ryšiai .....	50

## IVADAS

Kiekvienoje organizacijoje darbuotojų pasitenkinimas darbu tampa aktualia tema, kadangi vis didėjanti grėsmė prarasti kvalifikuotus specialistus, o tuo pačiu ir užimančias pozicijas visuomenėje. Kiekvieno žmogaus darbo rezultatai priklauso nuo darbuotojo dvasinės savijautos, darbo aplinkos, lūkesčių išsipildymo, jo nervinės būsenos, visa tai nuo jo pasitenkinimo darbu (Krikštoponis, 2009).

Darbuotojų priimti sprendimai apie pasirinktą darbą, kaip atsakingai jį atlikti, priklauso nuo darbuotojų kompetencijos ir kaip bus tas darbas įvertintas. Geriausias būdas atliekamo darbo įvertinimas, tai organizacijoje atliekami tyrimai, kurie suteikia darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę apie darbą, organizaciją ir vadovus (Župerkienė ir Šimanskytė, 2013).

Tokio tyrimo pagalba leidžiama atskleisti kultūros įstaigoje susidariusias problemas, pateikti pasitenkinimo darbu priemones, kurios daro įtaką darbuotojų darbo produktyvumui. Sudaryta galimybė darbuotojui išreikšti pasitenkinimą ar nepasitenkinimą atliekamu darbu. Pasitenkinimas ar nepasitenkinimas darbu yra žmogaus nuostata darbo atžvilgiu (Jovarauskaitės ir Tolutienės, 2010) ir geriausiai darbuotojai dirba, kai darbas jiems teikia didžiausią pasitenkinimą (Bučiūnienė, 1996).

Pasitenkinimo darbu veiksniai suteikia darbuotojams motyvaciją dirbti kultūros įstaigoje siekiant puikių veiklos rezultatų. Tai teikia apčiuopiamos naudos – darbas tampa produktyvesniu, kūrybiškesniu, darbuotojai gauna stabilias pajamas (Viningienė, 2012). Todėl kiekvieno kultūros darbuotojo pasitenkinimas darbu, tampa labai svarbiu aspektu kultūros įstaigoje.

Šiame darbe sprendžiama **problema**, kokie veiksniai daro įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Darbo **tikslas** – teoriškai išanalizuoti ir empiriškai įvertinti veiksniai, darančius įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Norint išsiaiškinti minėtus aspektus kultūros įstaigoje, buvo iškelti uždaviniai, kurie padės išanalizuoti veiksnių įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui.

### **Darbo uždaviniai:**

1. Atskleisti kultūros įstaigos specifiką.
2. Atskleisti veiksniai susijusius su darbuotojų pasitenkinimu darbu kultūros įstaigoje.
3. Empiriškai ištirti kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksniai.
4. Pateikti rekomendacijas didinančias kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu.

Lietuvos ir užsienio autorių mokslinės literatūros analizė. Teorinio modelio empiriniam įvertinimui buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė kultūros darbuotojų apklausa. Apklausos analizė atlikta naudojant adaptuoto pasitenkinimo darbu klausimyną. Išanalizuoti duomenys (vidurkiai, standartiniai nuokrypiai, koreliacijos koeficientų ryšiai) suteikė galimybę nustatyti veiksnių įtaką pasitenkinimui darbu.



Tyrimas leido įvertinti kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, atlikta kultūros įstaigos darbuotojų apklausa internetu. Nustatyta, kad labiausiai kultūros darbuotojai patenkinti kūrybiškumu, saviraiškos galimybėmis, tobulėjimu ir profesinės kvalifikacijos kėlimu. Mažiausiai kultūros darbuotojai patenkinti darbo užmokesčiu ir priedais, pripažinimu ir paaukštinimu, vadovavimu ir valdymu, darbuotojų tarpusavio santykiais.

# 1. DARBUOTOJŲ PASITENKINIMO DARBU KULTŪROS ĮSTAIGOJE PROBLEMATIKA

Šiame skyriuje apžvelgsime kultūros centrų specifika, kokią veiklą vykdo kultūros centrai. Išnagrinėsime kultūros darbuotojų pasitenkinimo darbu svarbą, pateiksime problemas, su kuriomis susiduria kultūros darbuotojai.

## 1.1. Kultūros centrai ir jų veiklos specifika

Kultūra – neatsiejama meno dalis, kuriai skiriamas didelis dėmesys Europoje ir kitose pasaulio šalyse. Šiandieninėje moderniųjų technologijų visuomenėje, kultūros darbuotojų žinios, įgūdžiai ir lūkesčiai yra svarbiausi produktyvumo, profesionalumo veiksniai, kurie stiprina kultūros darbuotojų motyvaciją ir pasitenkinimą darbu, gerina kultūros įstaigos įvaizdį (Matulis, 2009).

Kultūros centras – tai kultūros įstaiga, kurios veiklos turinys atspindi nacionalinės kultūros sampratą. Tai bendruomenės gyventojų kultūrinių ir laisvalaikio poreikių tenkinimas, kūrybinės iniciatyvos ugdymas, kultūros paslaugų teikimas, įvairių amžiaus grupių įtraukimas į mėgėjų meno kūrybą, profesionalaus meno sklaidos ir etninės kultūros puoselėjimas. Kultūros centrai siekia, kad jų veikla prisitaikytų prie esančių pokyčių, kuri atspindėtų šiuolaikinio kultūros centro sampratą ir tenkintų bendruomenės poreikius (Aleknavičienė, 2004).

Kultūros centras yra savivaldybės biudžetinė įstaiga, įgyvendinanti savivaldybės funkcijas gyventojų bendrosios kultūros ugdymo ir etnokultūros puoselėjimo srityje, tenkinanti viešuosius interesus socialinėse, kultūros ir švietimo srityse.

Kiekviena organizacija, tai pat ir kultūros centras, skiria didelį dėmesį į darbinės aplinkos gerinimą. Atliekama įvairių tyrimų, padedančių apibrėžti tuos veiksnius, kurie turi įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu. Darbo sąlygų tyrimai leidžia nustatyti priemones, kuriomis galima darbinę aplinką padaryti patrauklią (Jovarauskaitė ir Tolutienė, 2010: 95).

Kultūros centrai, vykdydami savo funkcijas, privalo užtikrinti kultūros ir meno tradicijų puoselėjimą, gyventojų saviraiškos galimybių įgyvendinimą. Tenkindami gyventojų meninius, edukacinius, sociokultūrinius poreikius, skatina norą kultūros vartojimui. Kultūros centrai, teikdami kultūros ir meno paslaugas, suteikia gyventojams galimybę save realizuoti per kultūrinius sumanymus, kurti, susitikti, bendrauti ir tobulėti.

Kultūros centrai pirmiausia rūpinasi, kad būtų atsižvelgta ir rūpinamasi tikrosiomis kultūros vertybėmis, kad tiek valstybiniu, tiek savivaldybių lygmeniu skatintų kultūros sklaidą. Neturint profesionalios paslaugos, nebus tenkinamas kultūros ir meno paslaugos poreikis.

Iš kitų meninių ugdymą turinčių organizacijų, kultūros centrai išsiskiria tuo, kad čia yra ugdomi ne tik vaikai ir jaunimas, bet ir suaugusieji. R. Matulis (2009) teigia, kad meniniu ugdymu kultūros

centrai papildo bendrąjį ugdymo procesą, profesionaliai rengdami tęstinės meninės edukacijos programas, ugdo žmogaus bendruosius gebėjimus.

Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatyme pateikiamas kultūros centro, kaip organizacijos apibrėžimas: - „Kultūros centras – įstatymų nustatyta tvarka įsteigtas ir šio įstatymo nustatyta tvarka pripažintas juridinis asmuo, kuris savo veikla puoselėja etninę kultūrą, mėgėjų meną, kuria menines programas, plėtoja švietėjišką (edukacinę), pramoginę veiklą, tenkina gyventojų kultūrinius poreikius ir organizuoja profesionalaus meno sklaidą“ (Valstybės žinios, 2004-08-03, Nr. 120-4435). Šiame įstatyme tai pat rašoma, kad „juridinis asmuo, siekiantis pripažinimo kultūros centru, turi atlikti ne mažiau kaip dvi iš šių funkcijų:

- 1) sudaryti sąlygas etninės kultūros sklaidai, populiarinti senąsias kultūros tradicijas, papročius, laiduoti etninės kultūros perimamumą;
- 2) organizuoti mėgėjų meno kolektyvų, studijų, būrelių veiklą;
- 3) rūpintis mėgėjų meno kolektyvų parengimu ir dalyvavimu Dainų šventėse, vietiniuose, regioniniuose, respublikiniuose ir tarptautiniuose renginiuose;
- 4) organizuoti pramoginius, edukacinius ir kitus renginius;
- 5) organizuoti valstybinių švenčių, atmintinų datų, kalendorinių švenčių paminėjimą;
- 6) rūpintis vaikų ir jaunimo užimtumu, meniniu ugdymu;
- 7) kurti ir įprasminti šiuolaikinės modernias meno veiklos formas;
- 8) organizuoti etninę kultūrą, mėgėjų meną populiarinančius renginius, tenkinti kitus bendruomenės kultūrinius poreikius;
- 9) sudaryti sąlygas profesionalaus meno sklaidai;
- 10) tenkinti sociokultūrinius bendruomenės poreikius“.

Kultūrinė veikla, - tai daugybė procesų, kurių metu rengiamasi kultūrinėms paslaugoms ir meninėms programoms organizuoti. Visų kultūrinių veiklų pagrindas yra žmogus, kultūros ir meno darbuotojas, dirbantis kultūros centre. Nuo kultūros darbuotojo kompetencijos priklauso visos kultūros įstaigos veiklos rezultatas.

Kultūrinė veikla, kaip teigia L. Vilkončius (2007), yra „daugialytė ir daugialypė, todėl paprastai buriama į organizacijas. Pavieniui dažniausiai dirba: kompozitoriai, menotyrininkai, dailininkai, rašytojai, skulptoriai, architektai“. Kultūrinės veiklos produkto vertę vartoja suvokia praėjus tam tikram laikui, todėl kultūros organizacijos negali orientuotis vien į rinkos poreikius.

Remiantis Lietuvos liaudies kultūros centro duomenimis - Lietuvoje veiklą vykdo 156 kultūros centrai, 126 kultūros centrui priklausantys filialai, 350 skyrių ir 99 kitų darinių, kurie atlieka kultūros veiklos funkcijas. Šiose kultūros įstaigose dirba 4428 kultūros ir meno darbuotojai. Kultūros centrai suskirstyti pagal kategorijas, - tai aukščiausia, pirmoji, antroji ir trečioji. Kultūros centrų filialai patenka į trečiąją kategoriją, nes turi pačią prasčiausią materialinę bazę, techninį aprūpinimą,

nekvalifikuotus darbuotojus. Kultūros centrų suskirstymas pagal kategorijas – tai tam tikra infrastruktūrinė inventorizacija, kuri teiks pirmenybę geresnei materialinei kultūros centro bazei. Tai priklausys veiklos produkto asortimento didinimui, kokybės gerinimui ir profesionalumui.

Daugiausia kultūros centrų priklauso savivaldybėms ir seniūnijoms. Kultūros centrų biudžetas yra labai skurdus, kurio lėšos panaudojamos materialinės bazės stiprinimui, darbuotojų atlyginimams ir pastatams išlaikyti. Gaunamų lėšų nepakanka, todėl kultūros centrai už teikiamas paslaugas papildomai surenka nemažą dalį lėšų. Atsiranda rėmėjų, kurie asmeninėmis lėšomis paremia vienokio ar kitokio pobūdžio organizuojamus renginius. Kultūros politikoje esantys nepalankūs įstatymai, verslo žmonių neskatina remti kultūros įstaigų, o iš vietos savivaldybių retai susilaukiama paramos (Aleknavičienė, 2004).

Rajonų ir miestų biudžetuose numatoma lėšų kultūros centrų darbuotojų atestacijai, profesinei kvalifikacijai kelti, pastatų remontams ir infrastruktūrai gerinti. Tačiau kultūros darbuotojų mažas darbo užmokestis neskatina aukštųjų mokyklų kultūros specialistų atvykti dirbti į kaimus, miestelius, net į rajonų centrus.

Kultūros centro veikla priklauso nuo ten dirbančių žmonių. Kultūros darbuotojams aktualu yra darbo sąlygos, darbuotojo autoritetas, kvalifikacija, lūkesčių tenkinimas, saviraiškos galimybės, veiklos kokybė. Tačiau ne visi Lietuvos kultūros centrų darbuotojai apdovanoti šiomis savybėmis: vienas dirba atmestinais, kitas nuoširdžiai ir nemažai, tačiau atlygis už darbą menkas ir daugmaž vienodas. Taigi kultūros darbuotojų atestacija vienus gąsdina, kiti jos nepaprastai laukia, kad valstybė galėtų tinkamai įvertinti jų ilgametį kultūros darbą (Aleknavičienė, 2004).

Kiekviena kultūros įstaiga turi išsiaiškinti savo darbuotojų privalumus ir trūkumus, o juos identifikavus, lengviau galima spręsti iškilusias problemas. Kartais kultūros įstaigos reikalavimai neatitinka darbuotojų lūkesčių ir sunku tenkinti vartotojų poreikius. Remiantis Slocumo ir Hellriegelio (2007) tyrimais, galima rasti atsaką į dvi pagrindines problemas – tai išorinė adaptacija ir vidinė integracija.

Išorinė adaptacija – tai kultūros įstaigos sugebėjimas priimti išorinius veiksnius ir problemas. Norint tai pasiekti reikia efektyviai reaguoti į išorinius veiksnius, kurie gali padėti greitai reaguoti į vartotojų poreikius ir jų lūkesčius. Išorinės adaptacijos problemos - tai misija ir strategija, iššūkiai, matavimo sistemos. Šios problemos rodo tarpusavio bendravimą, darbuotojų priėmimo ir atleidimo kriterijus, valdžios statusą, socialinių santykių taisyklės, bausmės ir atlyginimai, darbuotojų grupės sudarymą veiklai gerinti.

Vidinė integracija – tai naujų narių įtraukimas į kolektyvą, norint pasiekti efektyvių veiklos rezultatų. Tai padeda spręsti naujiems darbuotojams iškilusias problemas: kalbos, saviraiškos, pripažinimo ir skatinimo, jėgos ir statuso, grupių bei komandų, ribotumo. Vidinės integracijos

problemos, kurios apima kultūros įstaigos misiją, viziją ir tikslų nustatymą, įstaigos strategiją, priemones (veiklos rezultatams gerinti), įvertinimą.

Apibendrinus šį skyrių ir pažvelgus į teorinius aspektus matyti, kaip darbuotojų integracija į kultūros įstaigos veiklą gerina veiklos kokybę, skatina darbuotojus būti produktyviais. Problema yra tai, kad sunku formuoti vidinę organizacijos kultūrą, kuri reikalauja tam tikro kultūros lygio ir santykių tarp darbuotojų. Vadovai tam turi skirti daug dėmesio, nes darbuotojų tarpusavio santykiai daro įtaką stipriai ir sėkmingai kultūros įstaigai.

## **1.2. Kultūros darbuotojų pasitenkinimo darbu svarba ir problematika**

Kultūros darbuotojo kūrybinis darbas yra neišmatuojamas jokiais instrumentais, jo negalima įterpti į tam tikrus rėmus. Darbuotojui turi būti suteikiama galimybė kurti, tobulėti, mokytis. Taip skatinamas darbuotojas dirbti kūrybingiau ir gerinti kultūros veiklos rezultatus.

Organizacijos mikroklimatas ir pasitenkinimas darbu yra glaudžiai tarpusavyje susiję ir dažnai vartojami viena ir ta pačia prasme. Mokslinėje literatūroje susiduriama su daugybe įvairių publikacijų apie pasitenkinimą darbu, tačiau nėra priimto visuotinio vieno apibrėžimo. Kiekvienas autorius pasitenkinimą darbu pateikia savaip.

Darbuotojų priimti sprendimai apie pasirinktą darbą, kaip atsakingai jį atlikti, priklauso nuo darbuotojų subjektyvaus atliekamo darbo vertinimo. Geriausias būdas atliekamo darbo įvertinimas, tai organizacijoje atliekami tyrimai, kurie suteikia darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę apie darbą, organizaciją ir vadovus. Tai atitinkamai leidžia darbuotojams atskleisti susidariusias problemas, pateikti pasitenkinimo darbu priemones, kurios darys įtaką darbuotojų darbo produktyvumui.

Robbinso (2003) teigimu, kad dažniau patenkinti būna produktyvūs darbuotojai. Vadovų užduotis organizacijoje yra dėmesio skyrimas ne tik darbuotojų pasitenkinimui darbu, bet jų produktyvumui didinti. Pakilus produktyvumui, kils ir darbuotojo pasitenkinimas darbu.

D. Dambrauskienės (2015) teigimu – „vadovui svarbu pažinti kiekvieną darbuotoją kaip asmenį, suvokti jo poreikius, asmeninę motyvaciją, nustatyti kiekvieno darbuotojo potencialius pajėgumus ir jų įgyvendinimo organizacijoje galimybes, išsiaiškinti rizikos veiksnius sukeliančius darbuotojų nepasitenkinimą darbu bei motyvaciją mažinančius veiksnius, įvertinti organizacijos bei darbuotojų lūkesčių bei tikslų atitikimą ir, žinoma, tinkamu metu, būdu, sąlygomis teikti darbuotojui grįžtamąjį ryšį apie jo ir visos organizacijos veiklą, pasiektus rezultatus, ateities perspektyvas, o tuo pačiu ir didinant darbuotojo pasitenkinimą darbu“.

Darbuotojai nesulaukę organizacijos vadovo palaikymo, negali plėtoti saviraišką, tai trukdo pasiekti užsibrėžtų tikslų. Susidarius tokiai situacijai, dauguma darbuotojų palieka organizaciją ir ieško

laimės kitur. Vadovo požiūris į darbuotoją, jų poreikių ir lūkesčių patenkinimas skatina dirbti, o nežlugdyti darbuotojų iniciatyvos ir saviraiškos galimybių.

A. Krikštoonio (2009) teigia, jog „pasitenkinimą darbu, galima sumažinti darbuotojų nepasitenkinimą, tačiau negalima užtikrinti, kad darbuotojas bus patenkintas savo turimu darbu. Darbuotojų pasitenkinimą darbu lemia ne vien aplinkos, bet asmeniniai veiksniai, kurie tiesiogiai nėra darbo ir organizacijos mikroklimato dalis“.

Kartais nepasitenkinimą darbe sukelia nusistovėjusios tvarkos pokyčiai, tai sukeldami darbuotojams stresą, neigiamą reakciją į susidariusią situaciją. Susidarius tokiai situacijai vadovas turi suteikti darbuotojams deramą paramą, išsakyti kas laukia jų ateityje, jei reikia aprūpinti būtinomis darbo priemonėmis. Pavyzdžiui, kultūros įstaigoje vyksta reorganizacija (savivaldybės tarybos sprendimu), darbuotojai išsigandę, nes nežino kas laukia jų ateityje. Kaip vadovo, padėtis organizacijoje, taip pat neaiški, nes visi darbuotojai gaus atleidimo lapelius. Kūrybinis darbas nevyksta, visos mintys susijusios su organizacijos pertvarkymu. Šioje situacijoje vadovas, kaip lyderis, turi parodyti visą savo kompetenciją, kad darbas vyktų toliau, neatsižvelgiant į artėjančias pasekmes. Nes kultūros darbuotojai, kaip menininkai, yra labai pažeidžiami. Stoka kūrybinių minčių, idėjų, darbai nevyksta.

Kultūros įstaigos darbo specifika sąlygoja darbo ir užduočių neaiškumą, ir neapibrėžtumą. Kultūros darbuotojai negali jaustis psichologiškai saugūs dirbdami šioje organizacijoje, nes dėl darbo neaiškumo būna sunku tiksliai numatyti, kokių kūrybinių darbuotojų ir reikia organizacijai. Dėl asmeninių darbuotojų savybių gali susidaryti konfliktinės situacijos, kurios įtakos konkurenciją tarp darbuotojų ir blogą mikroklimatą organizacijoje.

Tačiau reikėtų atkreipti dėmesį į organizacijos santykius su darbuotojais. Per didelę darbuotojų kontrolę organizacijai atneš tik neigiamas pasekmes. Darbuotojų nepasitenkinimą darbu ir didelę personalo kaitą lems - išplėtotą įdarbinimo ir atleidimo veiklos, nuobaudų sistema (Bakanauskienė, 2008: 27).

Pasak Krikštoonio (2009), pagrindinė problema – tai reikalinga sukurti kultūros darbuotojams geras darbo sąlygas kūrybiškumui ugdyti, didinti jų motyvaciją ir nuolatos palaikyti naujas kūrybines idėjas. Kultūros įstaiga daugiau dėmesio privalo skirti darbuotojų pasitenkinimo darbu lygio kėlimui, nes kitaip teks susidurti su nepasitenkinimo darbu sukeltomis pasekmėmis.

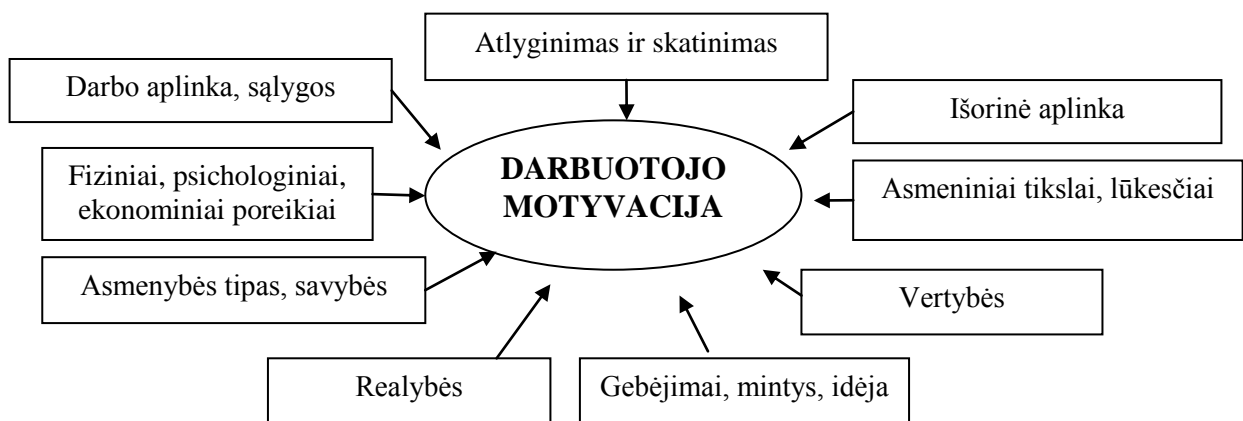
Apibendrinus šį skyrių ir pažvelgus į kultūros darbuotojų pasitenkinimo ir nepasitenkinimo darbu veiksnius, atitinkamai leidžia matyti darbuotojų susidariusias problemas, kurios daro įtaką darbuotojų darbo produktyvumui. Šiame magistro darbe sprendžiama problema, kaip didinti kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu.

## 2. KULTŪROS DARBUOTOJŲ PASITENKINIMĄ DARBU LEMIANTYS VEIKSNIAI

Šiame skyriuje pateiksime veiksnius, jų įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Apžvelgsime kuriuos labiausiai galima priskirti kultūros darbuotojams. Pagal išnagrinėtą mokslinę teoriją, sudarysime teorinį veiksnių, lemiančių kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu modelį.

### 2.1. Pasitenkinimo darbu esmė

Keičiantis laikams, keičiasi ir požiūris į darbuotoją, jo motyvaciją ir skatinimą. Šiuo metu vyrauja platesnis, įvairiapusiškas požiūris į darbuotojo motyvaciją. Darbuotojo motyvacija, tai nėra vien tik poreikių ar norų tenkinimas. Tai priklauso individualiai nuo kiekvieno darbuotojo tipo, suvokimo, gebėjimo lygio, vidinių ir išorinių veiksnių.



1 pav. Darbuotojų motyvacijai įtakojantys veiksniai (sudaryta pagal G. A. Cole (1995))

Coles (1995) modelis parodo, kad asmens motyvacija nėra vien poreikių tenkinimas, tai priklausanči nuo asmenybės tipo, savybių ir gebėjimų, idėjų lygio, asmens realybės suvokimo ir vertybių sistemos, išorinės ir darbo aplinkos, atlyginimo ir skatinimo.

Kūrybiškumą skatina darbuotojų motyvacija siekti užsibrėžtų tikslų. Mokslinėje literatūroje galima rasti nemažai motyvacijos teorijų. Bartkevičiūtės (2007) teigimu, - „motyvacija yra tam tikro elgesio, veiksmų, tikslingos veiklos skatinimas, kurį sukelia įvairūs motyvai“.

Plačiau apie motyvacijos teorijas ir jų raidą rašo - Stoneris, Freemanas ir Gilbertas (2006). Mokslininkai motyvacijos teoriją suskirsto į penkias grupes, tai:

- poreikių teorijos – egzistencijos, bendravimo ir augimo poreikiai bei nepasitenkinimas ir pasitenkinimas (pagal Maslową, Herzbergą ir kt.). Kultūros įstaigoje ar organizacijoje galima suskirstyti darbuotojų poreikius į tokius lygius: fiziologiniai poreikiai, saugumas,

priklausomumas, pagarba, saviraiška. Patenkinus žemesnio lygio poreikį (darbo užmokestis, darbo sąlygos ir kt.), darbuotojo elgesį bei motyvacija darbui lems aukštesnio lygio poreikis, kaip pagarba ar saviraiška;

- pastiprinimo teorijos – tai pasekmės, kurios susijusios nuo praeities patirtų potyrių. Organizacijai motyvuojant darbuotoją, galima keisti jo elgesį bei požiūrį į atliekamą darbą;
- teisingumo teorijos – pagrįsta nuostata, kai darbuotojas motyvuojamas atlygiu už įdėtas pastangas siekiant veiklos rezultatų. Darbuotojas gavęs atlygį savo pastangas vertina kaip teisingas ar neteisingas ir palygina su kitų darbuotojų pastangomis darbe. Kiekvienas darbuotojas skirtingai reaguoja į teisingumą, pirmiausia palygina ankstesnę patirtį ir įvertina palikdami netoleruojamais kaip kuriais dalykais ar nusprendžia laikyti visai nereikšmingais;
- vilčių (lūkesčių) teorijos – remiasi prielaida, kai darbuotojas turėdamas tam tikrų lūkesčių atlikti pavestą darbą, pasirenka kaip elgtis konkrečioje situacijoje. Galutinis rezultatas priklausys individualiai nuo kiekvieno darbuotojo, priklausomai kaip tas darbuotojas buvo motyvuotas veiklos rezultatui pasiekti. Šiai teorijai būdinga individualus požiūris į kiekvieną darbuotoją.

Tikslų nustatymo teorijos – grindžiama prielaida, kad darbuotojas bus motyvuotas, jei turės visas galimybes įgyvendinti savo užsibrėžtus tikslus siekiant pavestos užduoties. Reikalaujantis asmuo suteiks visas reikalingas priemones, sąlygas pavestai užduočiai pasiekti.

Remiantis Thomo ir Ritzo (2004) ilgalaikio tyrimo rezultatais, kad kultūros įstaigų darbuotojams reikėtų sudaryti sąlygas veiklos rezultatų siekimui ir bendrą organizacijos tikslų įgyvendinimui. Darbuotojų veiklos rezultatams įtakoja vidinė ir išorinė motyvacija, remiantis ja priklauso darbuotojų pasitenkinimas atliekamu darbu. Remiantis darbuotojų motyvacija kultūros įstaigoje priklauso veiklos efektyvumas, vartotojų nuomonė apie teikiamas paslaugas, tai pat organizacijos įvaizdžio gerinimas.

Mokslinėje literatūroje rašoma, kad Tayloras sukūrė sistemą, kurią pavadino moksliniu valdymu ir kuri daro įtaką visoms valdymo sritims: organizacijos struktūrai, darbo pasidalijimui, darbuotojų mokymui ir skatinimui, kitiems veiklos aspektams. Kad darbuotojai dirbtų efektyviau, įvedė darbo apmokėjimo sistemą. Bėkšta (2007), teigia, kad Tayloras savo sukurtą sistemą grindė keturiais valdymo pagrindais:

- „būtina sukurti kiekvieno darbo mokslą, apimančią judesių analizę, standartizuotas darbo procedūras ir tinkamas darbo sąlygas;
- kruopščiai parinkti darbuotojus, labiausiai tinkančius atlikti darbą;
- rūpestingai mokyti šiuos darbuotojus atlikti darbą ir skatinti už mokslinio darbo naudojimą;
- sudaryti palankias darbo sąlygas“.

Pasitenkinimas darbu – tai vidinės ir išorinės motyvacijos rodiklis, kuris priklauso nuo kiekvieno darbuotojo elgesio darbo vietoje, galimybe tobulėti, gauti didesnę darbo užmokestį ir priedus



Pasitenkinimas darbu, tai tarsi organizacijos elgsenos ir darbuotojų elgesys darbe, kuris parodo, kaip darbuotojas vertina savo atliekamą darbą (Jovarauskaitė ir Tolutienė, 2010: 95).

Pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą (Bučiūnienė, 1996: 11). Nepasitenkinimą savo veikla jaus darbuotojas, jei negatyviai, nepalankiai žiūrės į jam pavestas užduotis.

Judge ir Klingerio (2008) teigimu, „vienas iš dažniausiai mokslininkų vartojamų pasitenkinimo darbu apibrėžimų yra Locke (1976) - pasitenkinimas darbu, kaip maloni ar pozityvi emocinė būseną, sąlygojama požiūrio į turimą ar atliekamą darbą“ (Dambrauskienė, 2015: 26).

Merkys ir Brazienė (2010) teigia – „darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu yra bene geriausiai žmogiškųjų išteklių vadyboje, organizacijų psichologijoje ištyrinėti diagnostiniai konstruktai“.

I. Bartkevičiūtės (2007) teigimu, „pasitenkinimas darbu yra motyvuojantis veiksnys, kuris apibudina individo požiūrį ir jausmus, susijusius su jo darbu“.

A. Herrinas (2006) teigia – „pasitenkinimas darbu priklauso nuo abiejų pusių. Veiksmų turi imtis organizacijos vadovai, tačiau iniciatyvą turi rodyti darbuotojai“.

Remiantis Robbinso (2003) teigimu - pasitenkinimas darbu atspindi darbuotojų bendrąją nuostatą apie darbą. Jei darbuotojas patenkintas atliekamu darbu - tai jo nuostatos apie darbą yra teigiamos, o jei darbuotojas nepatenkintas darbu ar jo požiūris į tai ką daro neigiamas - tai jo nuostatos dėl darbo bus neigiamos.

Apibendrinus šį skyrių, galima teigti, kad mokslinėje literatūroje galima rasti daug įvairiausių teiginių apie pasitenkinimą darbu. Kultūros darbuotojams galima priskirti Bučiūnienės (1996) teigimą, jog „pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą“. Kultūros darbuotojo darbas – kūrybinis darbas, kuris neišmatuojamas jokiais instrumentais ir neįmanoma įvertinti jokiais pinigais.

## **2.2. Kultūros įstaigų darbuotojų pasitenkinimas darbu**

Dažniausiai veiklos rezultatai priklauso nuo darbuotojo nuotaikos, darbinės aplinkos, lūkesčių išsipildymo, elgesio ir nuo jo atliekamo darbo. Darbuotojo pasitenkinimą darbu įtakojantys veiksniai yra susiję su asmeninėmis savybėmis, kurias vadovams kontroliuoti ir juo keisti yra neįmanoma. Pasitenkinimas darbu priklauso ne tik nuo darbuotojo asmeninių savybių, bet ir nuo išorinių veiksnių.

Kultūros įstaigoje reikšmingiausiais veiksniais įvardijami - darbo motyvacija, pasitenkinimas darbu ir geri asmeniniai santykiai, kurie leidžia darbuotojams savarankiškai veikti, realizuoti savo idėjas ir jausti pasitenkinimą darbu.

Įvairios motyvacijos teorijos pagal Maslowo, Herzbergo ir kt. teigimu, kad žmonės dirba tam, kad patenkintų tam tikrus poreikius. Geriausiai darbuotojai dirba, kai darbas jiems teikia didžiausią pasitenkinimą (Bučiūnienė, 1996: 11).

Remiantis Grahamo (2010) teigimu „kūrybinės organizacijos darbuotojai, atstovaudami meniškąsias profesijas, pasižymi tokiais savybėmis kaip egocentiškumas, nelankstumas, nevaldomas temperamentas, individualumas ir nepriklausomybė. Charakterio ypatumai ir veiklos darbuotojų lojalumo ugdymas tampa iššūkiu organizacijos vadovams“. (Girdauskienė, 2011: 743).

A. Krikštoponio (2009) teigimu „pasitenkinimą darbu gali veikti tiek asmenybė, tiek darbo pobūdis ir kitos jo charakteristikos. Ši formulė yra sąlyginė, kadangi ne tik pati pasitenkinimo darbu sąvoka yra sudėtinė, bet ir jos sudedamosios dalys yra kompleksinės:

- asmenybės faktorius - asmenybė apibrėžiama daugeliu bruožų ar savybių, priklausomai nuo to, kokia asmenybės teorija vadovaujama;
- darbas - jį sudaro daugelis dimensijų, tokių kaip darbo sąlygos, atlyginimo sistema, bendradarbiai“.

Kultūros įstaigos darbuotojai skiriasi nuo kitų organizacijų dirbančių žmonių. Kultūros darbuotojų negalima išprausti į tam tikrus rėmus, jų darbo specifika yra kitokia, jie neturi darbo įrankių. Visos idėjos, lūkesčiai, kūrybinės mintys – tai yra priemonės su kuriomis dirba kultūros darbuotojas.

Analizuojant kultūros darbuotojo pasitenkinimui darbu darančius įtaką veiksnius, galima pritaikyti Maslowo (2006) teoriją, kuri išskiria organizacinius, higieninius, socialinius ir asmeninius darbuotojo pasitenkinimui darbu įtaką darančius veiksnius (Jovarauskaitė ir Tolutienė, 2010: 95).

Remiantis Weinertu (1998) – daugumos pasitenkinimo darbu tyrimų rezultatais, norint pasiekti aukštą pasitenkinimo darbu lygį:

- dalis atliekamo darbo turi būti intelektualus;
- atliekamas darbas turi atitikti fizinius ir protinius darbuotojo sugebėjimus;
- kiekvienas atliekamas darbas turi teikti sėkmės jausmą;
- organizacija turi sudaryti darbo sąlygas interesų ir galimybių plėtojimui;
- kiekvienas darbuotojas turi jausti dėmesingumą ir būti pastebėtas už darbo našumą;
- darbuotojui dėmesys darbe turi būti parodomas individualiai;
- organizacijoje valdymas vyksta vienu valdymo stiliumi;
- darbuotojas turi būti atsakingas, materialiai ir ne materialiai, už save ir prieš kitus darbuotojus (Krikštoponis, 2009: 19).

Mokslininkų atlikti tyrimai išskyrė svarbiausius veiksnius, lemiančius pasitenkinimą darbu, - tai darbuotojų lūkesčiai ir įgūdžiai, saviraiška, darbo užmokestis, tinkamos darbo sąlygos, įtraukimas

darbuotojų į komandinį darbą, pozityvūs santykiai tarp darbuotojų. Remdamiesi tyrimo rezultatais, mokslininkai padarė išvadą, kad kultūros darbuotojai, kurie patiria teigiamus jausmus kultūros įstaigoje turės daugiau gerų idėjų ir bus geranoriški tarpusavio santykiai su kitais darbuotojais.

Apibendrinus šį skyrių galima pastebėti, jog mokslinėje literatūroje mažai randama atliktų mokslinių tyrimų, kurie tyrė kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu. Remiantis kitų mokslininkų tyrimais, lemiantis pasitenkinimą darbu veiksnys yra darbuotojo motyvacija ir geri asmeniniai santykiai, kurie leidžia darbuotojams savarankiškai veikti, realizuoti savo idėjas ir jausti pasitenkinimą darbu.

### **2.3. Darbuotojų tarpusavio santykiai**

Labai svarbus veiksnys kiekvienoje organizacijoje yra darbuotojų tarpusavio santykiai. Neatsižvelgiant į tai, kokio struktūrinio lygmens darbuotojas yra, reikalingas darbuotojų susiklausymas ir susikalbėjimas. Kultūros centre darbuotojai suskirstyti į 3 lygmenis, - tai administracijos darbuotojai, kultūros ir meno darbuotojai, ūkiniai – techniniai darbuotojai.

Pagrindinis veiklos produkto pateikimas atitenka kultūros ir meno darbuotojams. Jie - tarsi kultūros įstaigos vizitinė kortelė, nuo kurios priklauso veiklos rezultatas. Be kultūros ir meno darbuotojų kultūros centre dirba ūkiniai - techniniai darbuotojai. Jų veikla nematoma, tačiau daro įtaką galutiniam veiklos rezultatui. Ūkiniai - techniniai darbuotojai užtikrina kultūrinių meninių produktų ir paslaugų techninę dalį: patalpų parengimą, scenografiją, apšvietimą, techninį scenos įrengimų aptarnavimą, pardavimų ir finansų valdymą, vartotojų poreikių tenkinimas ir kt. Kultūros darbuotojams tenka daug darbų atlikti iš idėjos, ne pagal pareigybinius nuostatus.

Kultūros darbuotojai dirba švenčių dienomis ir nedarbo dienomis, tenka dirbti viršvalandžius. Skatinant ir motyvuojant kultūros darbuotojus, kultūros centras turėtų užtikrinti aukštą darbo užmokestį, padidinant pareigybės koeficientą ar priskiriant papildomą priedą prie bazinio darbo užmokesčio. Neskiriant papildomų lėšų, kultūros įstaiga privalo suteikti darbuotojui laisvą dieną ar kitokių lengvatų.

Daug įvairiausių mokslininkų atliko tyrimus, kurie padėjo išsiaiškinti darbo našumą, kaip turi dirbti žmogus, jo darbo sąlygas. Remiantis vienu iš mokslininkų tyrimais, E. Mayo (2006) išskyrė keturias išvadas, kur darbo našumo kilimą lėmė žmonių požiūris į tai, kas vyksta aplink juos, tai buvo:

- „darbuotojų negalima vertinti izoliuotai, jie turi būti matomi kaip grupės nariai;
- geros darbo sąlygos ir piniginiai skatinimai yra mažiau svarbūs už priklausomybę grupei;
- neformalios ir neoficialios darbe atsirandančios grupės daro įtaką savo nariams;
- vadovai turi suprasti šiuos socialinius poreikius ir sudaryti sąlygas juos patenkinti, užtikrindami, kad darbininkai bendradarbiautų su organizacija, o ne veiktų prieš ją“.

Dauguma užsienio teoretikų siekė suprasti ir paaiškinti kuo remiantis pagerintų organizacijos ar įstaigos darbuotojų pasitenkinimą ir produktyvumą. Kai kurie mokslininkai teigė, kad organizacijos struktūros, darbo organizavimas, motyvacija turi būti modifikuotos norint pagerinti darbuotojų pasitenkinimą ir produktyvumą.

Mokslinėje literatūroje galima rasti autorių, kurie tyrinėja darbuotojo ir organizacijos santykius arba tyrinėja darbuotojų tarpusavio santykius. Remiantis G. A. Cole (1995) tyrimu, reikėtų atkreipti dėmesį į:

- darbuotojo elgesį ir jo veiklą darbo vietoje, išvengiant konfliktinių situacijų;
- darbuotojų grupių prigimtis ir žmonių darbas grupėse, saviraiškos galimybės;
- socialinių struktūrų prigimtis ir organizacijos darbo organizavimas;
- procesai, susiję su elgesio ir besikeičiančių aplinkybių darna, pokyčius.

Darbuotojų elgesį kultūros įstaigoje lemia daug aplinkybių, tai: asmenybės tipas, savęs ir aplinkos suvokimas, žmogaus vertybės sistema, jo veiklos motyvai. Labai svarbu, kad vadovai įtrauktų darbuotojus į bendrą veiklos sprendimo būdą, taip juos motyvuotų siekti bendrų veiklos rezultatų. Darbuotojo pasitenkinimas darbu priklauso nuo supančios darbo aplinkos ir leidžia nustatyti, kaip ši veikla patinka dirbančiam žmogui.

Hofstedo (1991) teigimu, norint pakeisti nusistovėjusią kultūros įstaigos esamą tvarką, reikalingos tam tikros priemonės, kurios padės šio proceso keitimui, kontrolės stiprinimui ar silpninimui, veiklos didinimui ar mažinimui, naujų technologijų įdiegimui.

Pasikeitus nusistovėjusiai tvarkai kultūros įstaigoje įtakos gali turėti vyrų ir moterų santykis, darbuotojų motyvavimas, skatinimas, tobulėjimas ir mokymas. Darbuotojams didelę įtaką daro vidiniai ir išoriniai veiksniai, kurie turi neigiamos įtakos darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Pakeitus kultūros įstaigoje vidinę veiklą ar sumažinus darbuotojams darbo užmokestį, darbuotojai vienaip ar kitaip reaguos į vykstančius pokyčius neturėdami socialinės garantijos dėl ateities. Kultūros įstaigoje darbuotojai gali patirti stresą ir darbo rezultatai pablogėtų. Dėl asmeninių priežasčių tarp kultūros darbuotojų gali atsirasti nesutarimai, konfliktai, dėl įvairiausių smulkmenų, bendrų sprendimų nesutarimo.

Organizacijoje kylančius konfliktus I. Bartkevičiūtė (2007) suskirstė pagal jų dalyvius:

- „asmenybės konfliktai – susiję su buvimu organizacijoje. Jie kyla dėl skirtingų asmens ir organizacijos vertybių, nuostatų, tikslų, dėl asmens nepasitenkinimo darbu;
- tarpasmeniniai konfliktai – tai dviejų ar daugiau grupės narių skirtingų požiūrių susidūrimas;
- asmenybės ir grupės konfliktai - kyla dėl grupės daromo spaudimo asmeniui ar dėl asmens konfrontacijos su grupe;
- tarpgrupiniai konfliktai – susidūrimai tarp dviejų ar daugiau grupių“.

Kiekvienoje organizacijoje, tai pat ir kultūros įstaigoje, pasitaiko darbuotojų, kurie būna apimti neigiamų emocijų, prieštarauja ar nevykdo pavestų vadovo įpareigojimų. Toks darbuotojas gali netinkamai atlikti darbą ar sukelti kolektyve konflikto situaciją. Susidarius tokiai situacijai, vadovas turėtų išklausti nepatenkinto darbuotojo nuomonės ir rasti tinkamą variantą. Vadovas turėtų skatinti darbuotojus išklausti kitų darbuotojų nuomones ir jas gerbti.

Kultūros įstaigoje, siekiant tikslų ir veiklos rezultatų, kylančius konfliktus vadovas turėtų kuo greičiau išspręsti, kad darbuotojai be reikalo nešvaistytų energijos ir laiko. Per konfliktus ypatingą dėmesį užima emocijos. Nuo emocijų priklauso konfliktų dalyvių elgesys. Norint išspręsti konfliktus reikalingos asmeninės dalyvių pastangos ieškant geriausių sprendimo būdų. Kartais reikalingas kultūros įstaigos vadovo įsikišimas ar tarpininkavimas, kuris turėtų skatinti spręsti konfliktus, neužgniaužiant emocijų.

**1 lentelė. Konfliktų sprendimas (sudaryta autoriaus pagal I. Bartkevičiūtę (2007: 187))**

<b>Konfliktų sprendimas</b>	
Emocijų nuraminimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• išklausti susidariusią konflikto situaciją;</li> <li>• leisti išlieti konflikto dalyviams susikaupusias nuoskaudas</li> </ul>
Informacijos surinkimas, nepasitenkinimo konkretizavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nuodugnai išsiaiškinti konflikto pusių pozicijas;</li> <li>• konkretizuoti kitos konflikto pusės nepasitenkinimo priežastis;</li> <li>• išklausti konflikte nedalyvaujančių asmenų nuomonę;</li> <li>• dėmesį sutelkti į problemą, o ne į asmenį.</li> </ul>
Pozicijų išsiaiškinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• įsigilinti į abiejų pusių susidariusią konflikto situaciją;</li> <li>• išdėstyti šališkus tikslus, vertinimą, požiūrį;</li> <li>• sprendžiant dideles problemas, reikia išskaidyti į keletą mažesnių;</li> <li>• atkreipti į bendrus konflikto dalyvių interesus, neapibrėžiant nesutarimų.</li> </ul>
Galimų sprendimų paieška	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aptarti galimų sprendimo variantų, neskubant jų įvertinti;</li> <li>• išlikti konstruktyviems, neskatinti grįžti emocijoms;</li> <li>• atviras, ramus, lygiavertis oponentų dialogas, siūlant tinkamiausius sprendimo variantus.</li> </ul>
Optimalaus sprendimo pasirinkimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• įvertinus siūlymus ir trūkumas, pasirenkamas racionaliausias ir priimtinausias sprendimo būdas;</li> <li>• nepavykus rasti optimalaus sprendimo, dar sykį tenka pakartoti ankstesnes stadijas;</li> <li>• ieškoma geresnio sprendimo paieška, o ne konflikto beviltiškumas.</li> </ul>
Sprendimų įgyvendinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• įsitikinama, kad sprendimas įgyvendinamas teisingai ir nesukels naujos konfliktinės situacijos.</li> </ul>

Darbuotojas, kurio nuomonė nesutampa su kito asmens nuomone, turi pasirinkti kelis sprendimo būdus: pakeisti savo nuostatas ar paneigti informaciją, kurią gavo iš kito asmens. Kiekvienas žmogus, vienaip ar kitaip suvokia gaunamą informaciją. Tai sudaro trys pagrindiniai elementai: pats suvokėjas,

suvokimo objektas ir aplinka, kurioje vyksta suvokimas. Suvokėjas turi savo poreikius, stereotipus, interesus, nuostatas, patirtį. Kaip suvokimo objektas daro įtaką suvokimui ir suvokėjui, tai priklauso nuo to, kas yra suvokimo objektas – daiktas, idėja ar žmogus, o gal išorinė aplinka, kuri susijusi su sąlygomis, kurios buvo suvokimo metu, o gal iki suvokimo meto ar po jo (Bėkšta, 2007: 21).

Sprendžiant problemas, vadovui ar konfliktą stebintiems asmenims, reikia priimti tam tikrus sprendimus. Kaip teigia Robbinso (2003), priimant sprendimus reikia vadovautis šešių etapų modeliu, tai:

- apibrėžti problemą;
- išsiaiškinti sprendimo kriterijus;
- įvertinti kriterijus;
- numatyti alternatyvas;
- įvertinti kiekvieną alternatyvą pagal kiekvieną kriterijų;
- apskaičiuoti optimalų sprendimą.

Priimant sprendimus išryškėja žmogaus interesai, vertybės ir asmeniniai prioritetai. Priimant alternatyvas ir ieškant įvairiausių sprendimo būdų, parenkami kriterijai taip, kad duotų norimą rezultatą.

Dažniausiai problema kyla tada, kai reali padėtis skiriasi nuo pageidaujamos, - nepasiekiami veiklos rezultatai, darbuotojų tarpusavio nesutarimai, vartotojai išsako kritinę nuomonę apie kultūros įstaigoje esančią veiklą. Ieškant alternatyvos, reikia išskirti keletą vertinimo kriterijų, - tai sprendimų įgyvendinimą, jų priimtinumą ir rizikingumą (Cooke ir Slackas, 1991: 238):

Sprendimų įgyvendinimų įtakos turės įgūdžių ir gebėjimų pasirinkimas alternatyvai įgyvendinti. Tai priklausys išteklių (žmogiškųjų, valdymo, finansinių) naudojimas įgyvendinimo laikotarpiu, sukurtų paslaugų asortimentas. Sprendimų įgyvendinimas atitinka vartotojų poreikius, sumažina klaidas norimos paslaugos įgyvendinimui, padidina paslaugos populiarumą ir tampa tradicija.

Kultūros įstaigoje ar kitoje organizacijoje pavojus ar rizika atsiranda tada, kai sprendimą priimantis asmuo nenumato tam tikrų aplinkybių, kurios susijusios su vidiniu organizacijos funkcionavimu, aplinkos sąlygomis priėmus sprendimą ir žmonių reakciją į atsiradusias nenumatytas aplinkos sąlygas.

Sprendimą priimantis darbuotojas susiduria su tam tikromis problemomis – spręsti susidariusią situaciją dabar ar palaukti kitų sprendimo alternatyvų. Dažniausiai sprendimus tenka priimti dabar ir nedelsiant, galvojant, kad pasikeitus situacijai bus galima pakeisti.

Kaip teigia Cooke ir Slackas (1991), kad susidarius tam tikrai situacijai sprendimo kokybei įtakos turės kolektyvo profesionalumas, požiūris į susidariusią situaciją ir kaip priimamas sprendimas.

Konfliktą stebintys asmenys, siekdami priimti galutinį sprendimą, pasitelkia kitų suteiktą informaciją ir ieško kompromiso, kad kitos susidariusios aplinkybės netrukdytų priimti geriausią

sprendimą. Tokiam sprendimui geriausia grupinis mąstymas ir grupinis pokytis. Cooke ir Slackas (1991) išskiria grupinio mąstymo požymius:

- darbuotojai stengiasi logiškai aiškintis, kaip įveikti kitokią nuomonę turinčius asmenis;
- darbuotojai reikalauja, kad abejojančios pritarant daugumos asmenų siūlomai alternatyvai;
- bendram sprendimo tikslui pasiekti, dalis darbuotojų nutyli savo abejones, taip sumenkinantys savo pasiūlymą;
- darbuotojai – kitų asmenų tylėjimą vertina kaip daugumos asmenų nuomonės pritarimą, nors dažniausiai tai reiškia abejonę ar nepritarimą.
- Susidariusią situaciją, vadovas turėtų stebėti, kad kultūros įstaigoje esantis lyderis nenuslopintų kitų darbuotojų turimas idėjas. Atkreipdamas dėmesį į tylinčiuosius, vadovas turėtų skatinti išsakyti savo nuomonę. Toks bendras sprendimų priėmimo būdas turėtų įtakos bendriems veiklos rezultatams, susidariusių konfliktinių situacijų nebuvimo.

Kultūros centro vadovas, kuris sprendimus priima kartu su darbuotojais, suteikia darbuotojams galimybę jaustis svarbiais. Tai parodo, kad vadovas labai rūpinasi savo darbuotojais ir jų nuomone, kaip darbuotojų, yra labai svarbi sprendimų priėmimo. Pastebima tendencija, kad didėjant sprendimų lankstumui, suteikiama daugiau asmeninės ir kūrybinės laisvės darbuotojams. Tokį sprendimų priėmimą, būtų galima greičiau priimti lankstesnius, kokybiškesnius sprendimus, padedančius greičiau ir operatyviau reaguoti į vartotojų poreikius. Visa tai naudinga, norint pasiekti vienodo visų darbuotojų indėlio, vienodų rezultatų ir kokybės.

Apibendrinus šį skyrių, galima teigti, kad vienas iš svarbių pasitenkinimo darbu veiksnių yra darbuotojų tarpusavio santykiai. Nuo bendro tikslo siekimo iki veiklos pasiekto rezultato darbuotojai turėtų papildyti vienas kitą, išvengiant konfliktinės situacijos. Nuo organizacinio klimato, tarpusavio supratimo ir sutarimo priklauso kultūros įstaigoje vyraujantis klimatas.

## **2.4. Vadovavimas ir valdymas**

Kiekvienos organizacijos, tai pat ir kultūros centro, valdymas susijęs su iškeltais organizacijos tikslais ir turimais finansiniais ištekliais. Klasikinės organizacijos teorijos autorius, valdymo teorijos klasikas H. Fayolis tyrė ir sistemino organizacijų veiklą ir vadovų elgesį. Vadovaujančius asmenis suskirstė pagal atliekamas funkcijas:

- planavimas – organizacijos tikslų, planų, procesų formulavimas;
- organizavimas – darbo, valdžios ir išteklių pasiskirstymas tarp organizacijos narių;
- vadovavimas – darbuotojų skatinimas ir sutelkimas būtinoms užduotims atlikti;

- kontrolė – darbo standartų kūrimas, darbo vertinimas ir sprendimų priėmimas, o esant nepatenkinamiems kontrolės rezultatams – ir veiksmų plano keitimas (Bartkevičiūtė, 2007: 192).

Remiantis Andrulioniene (2012), kultūros įstaigoje tikslų siekimas stiprina organizacinę, socialinę ir psichologinę aplinką. Vadovavimo veiksnys, - tai planavimas ir organizavimas, darbuotojų motyvavimas, mokymas ir profesinės kvalifikacijos kėlimas, komunikavimas.

Remiantis Williamsu (2002), dauguma kultūros įstaigų valdymo politikoje turi aiškia ir atskaitomybę, tikslus ir veiklos uždavinius. Tai - veiksmų ciklas, kuris prasideda nuo darbuotojų pasiekimų vertinimo, pripažinimo ir palaikymo, tolesnio vystymo ir vertinimo. Kultūros įstaigoms reikia orientuotų darbuotojų, kurie siekia organizacijos tikslų ir lūkesčių įgyvendinimo.

Dauguma mokslininkų atliktais tyrimais įrodyta, kad organizacijos tikslų įgyvendinimui įtaką daro pasitenkinimas darbu ir geras psichologinis klimatas. Kultūros įstaigoje labai svarbu tikslų siekimas, nes siejamas su finansiniu skatinimu, - tai pagrindinis, nors ir ne vienintelis veiksnys.

Mokslininkų atlikti tyrimai parodė, kad siekdamas įgyvendinti organizacijos tikslus ir uždavinius vadovas iš esmės atlieka vis daugiau vaidmenų. Jie atsako ne tik už savo, bet ir už kitų veiklą. Viena svarbiausių vadovo pareigų – efektyvumo užtikrinimas. Jis turi derinti skirtingus tikslus ir poreikius, reikalaujančius išteklių, kurie būna riboti. Ši užduotis sudaro nemažai rūpesčių, nes viską kontroliuoti nėra taip lengva, juo labiau, kad vadovą taip pat veikia ir organizacijos narių lūkesčiai, nes kiekvienoje organizacijoje dirbantys darbuotojai turi savo norus, poreikius.

Tačiau kultūros įstaigos tikslai ir lūkesčiai gali būti neigiamai vertinami kultūros darbuotojų. Pasak Stankevičienės ir Lobanovos (2006) organizacijos filosofija – organizacijos modelio kūrimo instrumentas, kuriuo propaguojant tikslus, idealus, vertybes, elgesio normas, formuojamas palankus organizacijos įvaizdis, veikiama darbuotojų elgsena. Kiekvienas darbuotojas, dirbdamas organizacijoje turi savų tikslų ir lūkesčių, organizacinių tikslų. Todėl tas tikslų įgyvendinimas yra labai svarbus, o kartais ir visiškai priklauso nuo vadovo.

Kultūros centro vadovas turi siekti, kad darbuotojų interesai su taptų su organizacijos tikslais ir uždaviniais. Tai priklausys nuo vadovo nuostatos ir požiūrio į darbuotojus, kokie metodai bus pasitelkti minėtiems uždaviniams pasiekti (Appleby, 2003: 357).

Darbas su darbuotojais, jų valdymas – tai nuoseklus, ilgalaikis procesas, apimantis darbuotojų atranką, darbo vertinimą, motyvaciją, karjeros planavimą, darbuotojų kvalifikacijos kėlimą, bendravimą kultūros įstaigoje“ (Bartkevičiūtė, 2007: 165).

Organizacijose, kuriuose yra išplėtotas darbuotojų ugdymo, karjeros planavimo, atlygio už darbą, gerų darbo sąlygų ir skatinimo sistema, bus galima tikėtis darbuotojų jaus pasitenkinimą darbu (Bakanauskienė, 2008: 27).



Kaip teigia Appleby (2003) – organizacijos viduje vadovui tenka rūpintis integracija, motyvacija, mokymu ir įgūdžių tobulinimui, o organizacijos išorėje – darbo trūkumų ir profsajungų streikų politika.

Dromantaitės ir kt. (2012) teigimu, vadovavimas – tai tarsi menas, kuris suteikia darbuotojams tai, ko jiems reikia ir ko jie nori. Kartu tai gavimas to, ko reikia vadovui ir ko jis nori. Viena svarbiausių vadovo pareigų yra efektyvumo užtikrinimas. Jis turi derinti skirtingus tikslus ir poreikius, reikalaujančius išteklių, kurie būna riboti. Įprastai vadovai įgyvendina organizacijų tikslus, ne patys dalyvaudami darbo procese, bet vadovaudami ir derindami jiems pavaldžių žmonių pastangas.

Gebėjimas veiksmingai vadovauti darbo procesui, teigiamai veikiant darbuotojus, lemia organizacijos produktyvumą. Norint tinkamai įvertinti vadovo įtaką, formuojant organizacijos kultūrą, reikia pateikti veiksniai, kurie formuotų vadovo pasaulėžiūrą. Pirmiausia tai paties vadovo sugebėjimai, vertybės, norai, poreikiai, jo požiūris į vykstančius reiškiniai, jo iniciatyvumas, ambicijos. Vadovo veikla yra daugialypė ir apima daugybę skirtingų aspektų. Tai sudėtingas, informacinis, kūrybinio pobūdžio procesas, kuris, kaip teigia autoriai, yra daug sunkesnis už gamybos procesą ir yra ypač svarbus pradedant formuoti organizacijos kultūrą.

Nuo vadovo požiūrio į tai, kas vyksta organizacijoje, priklauso ir socializacijos, adaptacijos ir identiškumo procesai, kurie yra svarbūs, norint diagnozuoti organizacijos kultūrą ir formuoti naują – tinkamą organizaciją. Vadovo atsakomybė reikalauja našaus ir veiksmingo darbo, - tai būtinas gebėjimas pasirinkti tinkamus uždavinius ar priemones uždaviniams pasiekti. Vadovas turi būti tarpininkas ginčiuose, rasti priemones organizacinių tikslų pasiekimui, atstovauti organizacijos viduje ar už jos ribų vykstančiuose susitikimuose (Šimanskienė, 2008).

Vadovavimas yra vienas iš svarbiausių organizacijos tikslų, susijęs su darbuotojais. Nuo vadovo kompetencijos, įgūdžių, vadovo gebėjimų bendraujant su darbuotojais ir jiems darant įtaką, priklausys visos organizacijos sėkmė. Vadovas – tai tarsi organizacijos lyderis, kuris turi įtakoti savo gebėjimais organizuoti veiklą, įtikinti ir motyvuoti darbuotojus, skatinti juos veikti.

Apie vadovus Michelmanas (2006) sako, kad dauguma vadovų darbuotojus atsirenka pagal darbo įgūdžius, o ne pagal jų idėjų, minčių, jausmų ar elgesio modelio, kuris lemia kitokius veiklos rezultatus. Puikūs vadovai ieško darbuotojų, kurių įgūdžiai atitinka organizacijos tikslus ir idėjų pagalba atskleidžia kaip darbas turi būti atliktas.

Kultūros įstaigoje vadovas pasieks gerų veiklos rezultatų, jei darbuotojai bus kvalifikuoti. Vadovas turi reikalauti didesnio kūrybiškumo teikiant naujas paslaugas. Tai pat vadovas turi suteikti didesnės laisvės darbuotojams priimant sprendimus susijusius su organizacijos veikla (Dambrauskienė, 2015). Darbuotojai bus motyvuoti ir patenkinti atliekamu darbu jei jaus vadovo palaikymą, ten kur atsiranda tam tikrų trūkumų, nesklandumų. Jei vadovo problemos bus susijusios su socialine

kompetencija tada atsiranda organizacijoje trūkumai: grįžtamojo ryšio stoka, užsispyrimas, nepagrįsta kritika, nepakankama perteikta informacija.

Darbuotojams nuolat turi būti suteikiama informacija, kuri padeda suvokti jų vaidmenį ir atsakomybę organizacijoje, suteikiant galimybę pateikti savo pretenzijas dėl informacijos trūkumo, aiškumo ar pagrįstumo (Bartkevičiūtė, 2007: 205).

Darbuotojai jaus pasitenkinimą darbu, vertins vadovą jei jaus galimybę dirbti savarankiškai, vadovas skatins darbuotojus už gerai atliktą darbą ir jų dalykinę kompetenciją. Pastebėta, kad kultūros centro vadovas suteikdamas darbuotojams kūrybinės laisvės saviraiškai plėtoti, išvengia konfliktų tarp darbuotojų ir suburia juos bendram darbui (Bėkšta A. 2007).

1960 metais išleistoje Douglas McGregor knygoje „Human Side of Enterprise“, autorius išskyrė du kraštutinius vadovo požiūrius į darbuotojus (2 lentelė), kuriuos pavadino X ir Y teorijomis (Bėkšta, 2007).

**2 lentelė. X teorija ir Y teorija**

<b>X teorija (atspindi autokratinį vadovavimo stilių)</b>	<b>Y teorija (atspindi demokratinį vadovavimo stilių)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidutinis žmogus nemėgsta dirbti ir, jei tik galės, – stengsis vengti darbo;</li> <li>• kadangi jie nemėgsta dirbti, daugumą žmonių reikia kontroliuoti ir gąsdinti bausmėmis, kad jie dirbtų;</li> <li>• vidutinis žmogus nori, kad jam būtų nurodoma ką daryti, nemėgsta atsakomybės, neapsisprendžia ir labiausiai siekia saugumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Darbe žmonės natūraliai deda tiek pat fizinių ir protinių pastangų, kaip ir žaisdami ar ilsėdamiesi;</li> <li>• kontrolė ir bausmės ne vieninteliai būdai priversti žmones dirbti. Žmonės patys dės pastangų, jei jaus pastangą organizacijai;</li> <li>• jeigu darbas sukelia pasitenkinimą, žmonės jaus pareigą organizacijai;</li> <li>• vidutinis žmogus, esant tinkamoms sąlygoms, yra ne tik linkęs prisimti atsakomybę, bet net ir siekia jos;</li> <li>• daugelio žmonių vaizduotė, kūrybingumas ir išradingumas gali būti panaudoti darbo problemoms spręsti;</li> <li>• šiuolaikinio industrinio gyvenimo sąlygomis vidutinio žmogaus intelektualinis potencialas yra tik iš dalies panaudojamas</li> </ul>

Palyginus X teoriją su Y teoriją galima daryti prielaidą, kad kultūros įstaigose vadovaujamosi Y teorija. Požiūris į darbuotoją priklauso nuo vadovo kompetencijos. Didesnių rezultatų vadovai gali pasiekti vadovaujantis X teorija, tačiau kultūros įstaigoje negali būti nubrėžtos ribos, darbuotojams reikalinga kūrybos laisvė. Net vadovo ir darbuotojų bendras problemų sprendimo būdas, gali atnešti įstaigai gerų veiklos rezultatų. Jei vadovai atkreips dėmesį į tai, kad darbuotojų indėlis į įstaigą ar organizaciją bus didesnis, jei darbuotojai bus vertinami kaip vertingi bei atsakingi, tada kultūros įstaigos reprezentuos ne vien save kaip organizaciją, bet ir miestą, kuriame vyksta kultūrinis gyvenimas.

Susiklosčius bet kokiai situacijai, darbuotojai turi būti skatinami išnaudoti visus gebėjimus, kūrybines mintys ir įgūdžius. Siekiant kontroliuoti tolimesnę organizacijos veiklą ir išvengti nereikalingų stresinių situacijų, vadovas turėtų susitarti dėl rezultatų kontrolės. Streso tikimybė bus mažesnė, jei darbuotojas žinos, kad gaus reikalingą informaciją, bus suteiktos priemonės paslaugos ar darbo atlikimui ir gaus reikalingą vadovo ar kitų darbuotojų palaikymą. Kiekvienas darbuotojas turi teisę ne tik gauti paramą iš kitų, bet pasirengęs paramą suteikti ir kitiems darbuotojams, taip užtikrindamas konstruktyvų grįžtamąjį ryšį.

Apibendrinus šį skyrių ir pažvelgus į teorinius aspektus matyti, kad daugumos mokslininkų atliktais tyrimais įrodyta, jog organizacijos tikslų įgyvendinimui įtaką daro pasitenkinimas darbu ir geras psichologinis klimatas. Kultūros įstaigoje labai svarbu tikslų siekimas, nes siejamas su finansiniu skatinimu, - tai pagrindinis, nors ir ne vienintelis veiksnys. Nuo vadovo kompetencijos, vadovavimo stiliaus ir nuo požiūrio į darbuotoją, priklauso veiksniai, kurie ir bus tiriami šiame darbe.

## 2.5. Kūrybiškumas

Mokslinėje literatūroje galima rasti sąvokų apie kūrybiškumą, - tai viena iš pagrindinių veiklos sąlygų, kur siejamas su sėkminga organizacijos veikla. Nerasime organizacijos, kuri vienaip ar kitaip nebūtų susijusi su kūrybiškumu, - tai tarsi darbuotojų ugdymas. Daugelis mokslininkų apibūdina kūrybiškumą, kaip asmenybės ypatybę, kuri padeda atrasti ką nors nauja.

Remiantis Župerkiene ir Šimanskyte (2013), - tai esminė naujovių, kurios skatina ekonominę gerovę ir sukuria pridėtinę vertę. Kūrybingumas - žmogaus savybė gebanti atrasti, sukurti, transformuoti idėjas. Kūrybiškumas – tai veiksmas, procesas, rezultatas, turintis kūrybinių gabumų, kūrybos polinkių.

Hagoortas (2005) teigia, kad organizacija yra formali struktūra, kurioje žmonės savo bendru darbu siekia tam tikrų tikslų. Remiantis Hagoortu (2005), „kūrybiškumas išreiškiamas meno kūriniais ir kultūra, yra svarbiausias kultūros įstaigos darbo išteklius, tiesioginio darbo medžiaga, kartu ir priemonė, ir veiklos tikslas“.

Šinkūnienės (2011) teigimu, kūrybiškumas – ekonominių, politinių ir švietimo problemų sprendimo faktorius, visuomenės socialinės gerovės veiksnys ir inovacijų variklis. Kūrybiškumas užtikrinama socialinę lygybę, todėl jis reikalingas kiekvienoje organizacijoje.

Kaip teigia Girdauskienė (2011), jog kūrybiškumas priskiriamas individams, o ne organizacijoms, nes organizacija negali būti kūrybiška be žmonių, kurie kuria ir įgyvendina idėjas. Skatindami organizacijoje dirbančių žmonių kūrybiškumą, skatiname organizacijos kūrybiškumą, taip ši veikla gali būti priskiriama ir organizacijai.

Zoltay-Paprika ir Derecskei (2014) teigimu, organizacijoje kūrybiškumo poreikis yra ryškus, nes jis tampa privalomu reikalavimu, kaip sėkmingas ir naudingas kūrybiškumo taikymas. Kūrybiškumo skatinimas tiek individo, tiek organizacijose lygmeniu padeda organizacijoje sukurti kūrybišką aplinką, kai griaunant stereotipus, nusistovėjusias taisykles kuriami inovatyvūs sprendimai, intelektinė nuosavybė, naudingi ne tik organizacijai, bet ir visuomenei.

Žmogus, dirbantis kultūros įstaigoje, - sėkmės lemiantis veiksnys ir garantas. Šiuolaikinėje kultūros įstaigoje mažėja hierarchinis pasiskirstymas tarp darbuotojų ar skirtingų pareigybių. Siekiant kultūros įstaigoje bendro veiklos rezultato, kiekvienas darbuotojas atlieka skirtingas funkcijas, kurios nenurodytos pareigybėse.

Kultūros darbuotojas - kūrėjas, menininkas, ugdytojas, siekiantis aukštesnių vertybių, jungiantis ir suburiantis didesnę ratą bendraminčių. Kultūros ir meno darbuotojai neturi darbo instrumentų, jų pagrindinės priemonės darbe, tai: charizma, kūrybinės mintys, idėjos, sukurti ir suburti bendram darbui žmones, siekiant bendro tikslo ir rezultato.

Matulis (2009) teigia, kad „kūrybinių minčių dėka žmogus sukuria neįkainojamas dvasines vertybes, kurios priverčia aplinką būti kitokiais, geresniais, nuoširdžiais. Ir čia nepadės jokios šiuolaikinės technologijos, kaip kitose srityse, jos gali tik palengvinti, papildyti, paryškinti tai, ką sukuria žmogus“.

„Nuolat keičiantis aplinkos sąlygoms, organizacijos susiduria su iššūkiais, kuriuos įveikti gali padėti tinkamai pasirinkti darbuotojai. Niekas kitas taip neprisideda prie ilgalaikės organizacijos sėkmės, kaip joje dirbantys žmonės“ (Bartkevičiūtė, 2007: 160).

Pasak Staniulienės (2010), žmogus formuoja kultūrą, o kultūra formuoja žmogų. Kultūra siejama su žmonijos tradicijomis, išmoktomis mąstymo ir elgesio tradicijomis, taip pat su visuomenės lygiu. Kultūra atspindi darbuotojų norą ir gebėjimą vykdyti filosofijoje suformuluotas nuostatas. Tai tarsi neatsiejama dalis į darbuotoją, jo socialinį stabilumą, pozityvią darbo aplinką.

Esanti darbo aplinka daro įtaką darbuotojo kūrybiškumui, darbuotojų profesinių žinių gilinimui, kuri vėliau nulemia darbo rezultatus. Kultūros įstaigai suformavus darnų kolektyvą, užtikrintų darbuotojų asmeninį pasitenkinimą, kurie tarpusavyje susiję su saviraiškos galimybėmis darbe, saugiomis darbo sąlygomis, sukuriant didesnę kultūros įstaigos vertę.

Ūsaitė (2013), remiantis prancūzų mokslininko Adamaru, kuris tyrinėjo įvairių kūrėjų kūrybą, pastebėjo tam tikrus tendencingumus ir kūrybos procesą suskirstė į keturias dalis:

- „pirmoji stadija - suformuluojama užduotis ir mąstoma apie galimus sprendimus, kurių ieškoma savo atmintyje, patirtyje, skaitoma speciali literatūra;
- inkubacinis laikotarpis - sprendimas kūrėjo netenkina ir jis meta užduotį, užsiima pašaline, kita veikla;
- nušvitimas - kūrėjas netikėtai randa sprendimą - genialią idėją;

- plėtojimo stadija - kūrėjas tikrina sprendimą, apibendrina gautus rezultatus, išplėtoja savo idėją ir ją pritaiko naujiems sprendimams“.

Ūsaitė (2013) straipsnyje „Darbuotojų kūrybiškumo ugdymas“ rašo – „kūrybiška asmenybė pasižymi ne tik intelektualiais, kognityviniais sugebėjimais, bet ir asmenybės bruožų visuma. Kūrybos procesas apima kūrybos fazes, įvairius informacijos gavimo ir panaudojimo lygius, įvairius mąstymo būdus, pavyzdžiui, gebėjimą ieškoti sąsajų, rasti ryšį, gebėjimą mąstyti lanksčiai, laisvai, atmesti tai, kas akivaizdu ir įprasta, sutelkti dėmesį į originalių, nestandartinių sprendimų paiešką“.

Kiekvienas darbuotojas ateidamas dirbti į kultūros įstaigą atsineša kažką naujo, savito, kurią galima branginti kaip didžiausią vertybę ar turtą. Nes kiekvienas darbuotojas individualus ir tuo pačiu savitas savo idėjomis bei kūrybiškumu, beprotišku atsidavimu savo pašaukimui. Galima suskirstyti kuriančius žmones į dvi grupes, tai:

- kultūros ir meno darbuotojai;
- mėgėjų meno kolektyvų nariai, pagalbininkai, vietos menininkai, tautodailininkai ir kiti.

Kūrybiškumas ir kultūros įvairovė skatina vienas kitą tarpusavyje konkuruoti, vystantis vartotojų kultūriniais poreikiais. Tai reiškia, kad kultūros įstaigai ir joje dirbantiems žmonėms tenka bendrauti su skirtingo socialinio statuso žmonėmis, siekiant didesnio vartotojo dėmesio bei populiarinant paslaugų asortimentą. Mokslinėje literatūroje organizacijos veiklos ištekliai suskirstyti:

- „natūralieji – gamtos, aplinkos, žemės gelmių turtai;
- materialiniai – gamybos įranga, nekilnojamas turtas, technologijos;
- finansiniai – piniginės lėšos, akcijos, obligacijos;
- informaciniai – statistinių duomenų bazės, kita informacija;
- inovaciniai – patentai, išradimai, naujos idėjos;
- žmogiškieji“ (Jančiauskas, 2006: 26)

Nuo organizacijos veiklos išteklių, kaip efektyviai jie yra naudojami kultūros įstaigoje, priklauso organizacijos sėkmė. Šis gebėjimas yra susijęs su kūrybiškumo kompetencija.

**3 lentelė. Organizacijos veiklos ištekliai (sudaryta pagal Jančiauską (2006))**

<b>Kompetencija</b> <b>Ištekliai</b>	<b>Kūrybiškumas</b>
Natūralieji	Kūrybiškai panaudojamos unikalios gamtinės sąlygos, kraštovaizdis, parkai
Materialiniai	Naudojama lanksti, daugiafunkcinė įranga( scenos įrengimai, garso bei šviesos aparatūros) ir patalpos
Finansiniai	Ieškoma efektyvių lėšų pritraukimo ir panaudojimo būdai
Informaciniai	Žinios ne tik skleidžiamos ir kaupiamos, bet ir analizuojamos, naudojamos naujiems sprendimams daryti. Teikiamų paslaugų populiarinimui bei sklaidai.
Inovaciniai	Ieškoma naujų, nestandartinių idėjų ir sprendimų įgyvendinimui
Žmogiškieji	Kuriamas kūrybiško personalo poreikis, sudaroma kūrybiškumui palanki aplinka, socialinis stabilumas.

Kūrybiškumas priklauso ne vien nuo darbuotojų išsilavinimo, kompetencijos, bet ir nuo kultūros įstaigos vadovo požiūrį į darbuotojus, darbo aplinkos sąlygas. Jei vadovas pastebės darbuotojų atsidavimą kūrybiniam darbui suteikdamas kūrybiškumą skatinančias priemones. Florida ir Goodnightas (2005) atkreipia dėmesį į kūrybinius darbuotojus ir kultūros įstaigoms siūlo kūrybiškumo skatinančias priemones:

- „padėti darbuotojams kuo geriau atlikti darbą, skatinant jų mąstymą, šalinant jų dėmesį blaškančias aplinkybes;
- pasiekti, kad vadybininkai būtų atsakingi už kūrybiškumo idėjas, jų įgyvendinimus organizacijoje ir panaikinti sutartinę ribą tarp darbuotojų;
- pasitelkti vartotojus, kaip kūrybinius partnerius“.

Apibendrinus šį skyrių galima teigti, kad kultūros įstaigoje neįmanoma įgyvendinti nei vienos paslaugos be kūrybiškos idėjos, darbuotojo lūkesčių įgyvendinimo. Yra sukurta daug mokslinių teorijų apie kūrybiškumą, kurios teigia, kad kūrybiškumas priklauso ne vien nuo darbuotojų išsilavinimo, kompetencijos, bet ir nuo kultūros įstaigos vadovo požiūrio į darbuotojus, darbo aplinkos sąlygas. Taigi, kūrybiškumas labai svarbus veiksnys, turintis įtakos pasitenkinimui darbu.

## **2.6. Darbo užmokestis, priedai**

Mokslinėje literatūroje galima rasti atliktų tyrimų apie darbuotojo pasitenkinimą darbu ir motyvacijos. Vienas iš universaliausių motyvacijos veiksnių yra darbo užmokestis. Svarbu, kad darbuotojas jaustųsi teisingai gaunantis darbo užmokestį. Jei darbuotojas jaus nepasitenkinimą gaunamu darbo užmokesčiu, jis rodys mažiau pastangų darbui atlikti (Viningienė, 2012).

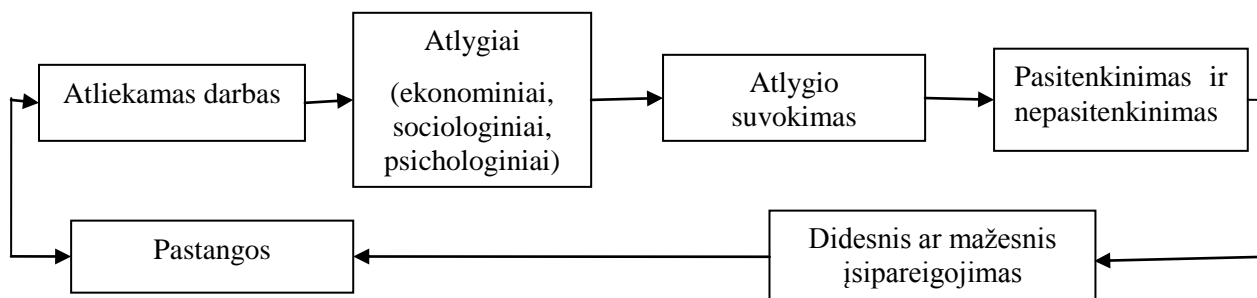
Kultūros įstaigoje vertinama darbuotojo lojalumas ir pareigingumas. Nepakankamas darbo užmokestis darbuotojams sukelia nepasitenkinimą, o padidintas darbo užmokestis nesukelia ilgalaikio, motyvuojančio darbuotojų pasitenkinimo darbu.

Klimo (2012), kuris rėmėsi kitų mokslininkų atliktais tyrimais, teigimu, daug žmonių dirba dėl pinigų, pripažinimo ar vien dėl to, kad patirtų džiaugsmą atrasdami kažką naujo. Tokie darbuotojai yra labai efektyvūs kiekvienai organizacijai, nesiekdami atlyginimo ar paaukštinimo, o sugeba ignoruoti įvairius trukdžius.

Motiejauskienės (2013) teigimu, ekonominės perspektyvos pasitenkinimas darbu aiškinamas tik pinigine išraiška. Darbuotojai bus patenkinti atliekamu darbu, kai jiems bus mokamas proporcingas atlygis už atliktą darbą. Remiantis šiuo požiūriu, geresnis atlyginimas lems didesnę pasitenkinimą darbu. Darbuotojams svarbu ne tik geras atlygis, bet ir pasitenkinimas savo darbine veikla, kuri turėtų pateisinti visus darbuotojo lūkesčius.

Robbinso (2003) teigimu, darbo užmokesčiui kiekvienas žmogus skiria ypatingą dėmesį, nes darbuotojai jaučia įvertinimą už atliktą darbą ir veiklos rezultatu. Dažniausiai darbo užmokestis akcentuojamas, kaip vienas iš nepasitenkinimo darbu aspektų.

Nagrinėjant darbo užmokesčio išraišką, negalima neįvertinti Herzbergo motyvacijos teorijos. Remiantis ja galima pastebėti, jog labiau motyvuojantys yra vidiniai darbo atlygiai. Tuo tarpu pinigai priskiriami išoriniams atlyginimo už darbą veiksniams (Jucevičienė, 1996).



**2 pav. Darbo užmokesčio ryšys (adaptuota pagal Jucevičienė (1996))**

Nagrinėjant kultūros darbuotojų darbo užmokestį, įstaigos vadovas vadovaujasi Lietuvos Respublikos kultūros ministro (2014 m. gegužės 30 d. įsakymo Nr. ĮV-388 redakcija) patvirtinta kultūros darbuotojų tarnybinių atlyginimų sistema.

**4 lentelė. Kultūros darbuotojų tarnybiniai atlyginimai (koeficientais)**

Pareigos	Tarnybiniai atlyginimai (koeficientais)
Kultūros centro vadovui	13,0-24,3
Vadovų pavaduotojai, priskiriami kultūros ir meno darbuotojams	11,9-22,0
Baletmeisteriai. Chormeisteriai, dirigentai, scenografai, režisieriai, dirbantys su meno kolektyvu	10,2-21,0
Vyriausieji buhalteriai ir vidaus audito vadovai	9,0-18,0
Vadovų pavaduotojai ūkio ir bendriems klausimams	MMA-16,0
Struktūrinių padalinių vadovai priskiriami kultūros ir meno darbuotojams	11,0-19,2
Struktūrinių padalinių vadovai nepriskiriami kultūros ir meno darbuotojams	MMA-13,0
Specialistai, priskiriami kultūros ir meno darbuotojams:	
įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą	10,2-18,8
įgiję aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (baigę kolegijas)	10,2-15,4
įgiję aukštesnįjį išsilavinimą ar specialųjį vidurinį, įgytą iki 1995 metų	10,2-12,0

2004 m. Kultūros ministro įsakymu, patvirtinti kultūros centrų kultūros ir meno darbuotojų atestavimo nuostatai. Juose numatoma galimybė steigėjui mokėti specialistui už suteiktą atestacijos metu pirmąją kvalifikacinę klasę iki 50 proc., už antrąją – 30 proc., už trečiąją – 20 proc. pareiginės algos priedus. Atestacijos, kuri vykdoma kas treji metai, tikslas – įvertinti kūrybinio darbuotojo

praktinės veiklos rezultatus, profesinę patirtį, skatinti kūrybinį darbuotoją nuolat tobulinti profesinį meistriškumą. Atestacijos metu darbuotojai, gavę profesinio meninio lygio įvertinimą, bus skatinami tarnybinių atlyginimų priedais.

Remiantis Gustainiene ir Endriulaitiene (2009), siejant pasitenkinimą darbu su atlyginimų ir priedų sistema, galima būtų apibūdinti kaip teigiamą darbuotojo požiūrį į savo darbą, kuris yra susijęs su finansiniu ir nefinansiniu atlygiu, atitinkančiu jo lūkesčius (Šukaitė, Gerikienė ir Tamaševičius, 2015).

Mokslininkų teorijos pagrįstos nuostata, kad materialinis atlyginimas būtinas ir jo veiksmingumas didėja, kai žmonės mato ryšį tarp atlyginimo už darbą ir darbo našumo. Darbuotojai subjektyviai nustato atlyginimo ir atlikto darbo santykį, kurį lygina su tokį pat darbą dirbančių asmenų atlyginimu. Įvertinus atlikto darbo našumo ir atlyginimo santykį, darbuotojas stengiasi toliau dirbti taip pat intensyviai arba pradeda mažiau dirbti (Cvychas, 2008).

Apibendrinus šį skyrių, galima teigti, kad vienas iš universaliausių motyvacijos veiksnių yra darbo užmokestis. Svarbu, kad darbuotojas jaustųsi teisingai gaunantis darbo užmokestį, bet dar svarbiau jausti pasitenkinimą savo darbine veikla, kuri turėtų pateisinti visus darbuotojo lūkesčius. Tai dar vienas iš veiksnių, kuris bus tiriamas šiame darbe.

## **2.7. Pripažinimas ir paaukštinimas**

Kiekvienoje kultūros įstaigoje atkreipiamas dėmesys į darbuotoją, jo elgesį darbe, dalykinę darbuotojo kompetenciją, socialinę darbuotojo kompetenciją ir vadovavimo kompetenciją. Norint pasiekti aukštesnių, profesionalių veiklos rezultatų, dauguma kultūros įstaigų vienaip ar kitaip skatina savo darbuotojus, taip motyvuodami dirbti efektyviau.

Karjeros galimybės – tai vienas iš motyvuojančių veiksnių, kuris įtakoja darbuotojų didesnę pasitenkinimą atliekamu darbu. Tačiau šis darbuotojų motyvuojantis veiksnys kultūros įstaigose, gali būti panaudojamas labai ribotai, nes nėra galimybės užimti aukštesnes pareigas. Kultūros darbuotojus gali motyvuoti tik įtraukimas į organizacijos bendrų sprendimų priėmimą.

Dauguma darbuotojų turi gausybę idėjų, lūkesčių, kurias norėtų realizuoti dirbant kultūrinį darbą. Tai būtų galimybė prisidėti prie kultūros įstaigos sėkmės ir džiaugtis savo pasiekimais. Vadovo pripažinimas ir atrastas laikas padėkoti kiekvienam už gerą atliktą darbą, paskatintų dirbti produktyviau. Tai darbuotojo pripažinimo atvejai:

- „duoti darbuotojui pastebėti, kad jo pastangos buvo pastebėtos;
- pripažinti darbuotoją jo bendradarbių akivaizdoje dėl to, kad jis padarė išskirtinį darbą;
- parašyti pripažinimo rašą ir įsegti jį į darbuotojo bylą;
- elgtis su kiekvienu darbuotoju kaip su asmenybėmis;



- paskelbti geriausių darbuotojų sąrašą;
- išspausdinti straipsnį apie kurį nors darbuotoją;
- sukurti atlape nešiojamą ženklelį, kuriame būtų nurodytas nuopelnas ir kiek kartų darbuotojas buvo įvertintas;
- darbuotojų poreikių ir idėjų išklausymas ir supratimas“ (Korsakienė, Lobanova ir Stankevičienė, 2011: 189).

Šie pripažinimo atvejai motyvuotų kultūros darbuotoją siekti užsibrėžtų tikslų ir inovatyvių idėjų įgyvendinimui. I. Bartkevičiūtė (2007) teigia, jog „kaip darbuotojas bus įvertintas, jo sėkmė labai priklauso nuo pačių darbuotojų sutikimo būti vertinamiems, todėl vertinimas turėtų būti suprantamas ir naudojamas ne kaip baudžiamoji, o kaip skatinamoji priemonė“.

Tačiau remiantis Šukaitės ir kt. (2015) teigimu, darbuotojams galima už jų veiklą atlyginti pinigais, paaukštinimu ir pripažinimu, kvalifikacijos kėlimu.

Kultūros įstaigoje žmonės praleidžia didžiąją dalį savo laiko. Draugiškas ir geranoriškas kolektyvas yra pasitenkinimą darbu stiprinantis veiksnys, tačiau labai svarbus veiksnys santykis su vadovu. Kultūros įstaigos vadovo pagyrimas už gerai atliktą darbą, darbuotojo nuomonės išklausymas, asmeninis susidomėjimas darbuotojais, lemia tai, kad darbuotojai geriau jaučiasi darbe (Cvychas, 2008: 32).

Kultūros įstaigos dauguma darbuotojų jaučia malonumą ir pasitenkinimą, kai darbas reikalauja nuosaikių pastangų (Robbins, 2003). Darbuotojai iš vadovo nori pripažinimo ir paaukštinimo pareigose, kuri, jų nuomone, yra teisinga, nedviprasmiška ir atitinka darbuotojo lūkesčius (Krikštoponis, 2009).

Greenbergo ir Barono (1993) teigimu, „darbuotojų pasitenkinimas yra aukštesnis, kai vadovai yra kompetentingi, besirūpinantys darbuotojų interesais, besielgiantys su darbuotojais kilniai ir pagarbiai“ (Krikštoponis, 2009).

Apibendrinus šį skyrių ir pažvelgus į teorinius aspektus, matyti, kad pripažinimui ir paaukštinimui įtakos turi vadovo požiūris ir kompetencija į darbuotoją. Vadovo įvertintas darbuotojas siekia užsibrėžtų tikslų, išnaudoja visas asmeninius gabumus. Darbuotojai labiau bus motyvuoti, jei bus vertinama jų asmenybė ir atliekamas darbas. Tai dar vienas svarbus veiksnys, kuris bus tiriamas šiame darbe.

## **2.8. Saviraiškos galimybės ir tobulėjimas**

Darbuotojams svarbu yra kultūros įstaigoje esančios darbo sąlygos. Suteikus darbuotojams geras darbo sąlygas leis pasiekti geresnių, optimalių veiklos rezultatų. Geriausiai darbuotojai jausis kultūros įstaigoje, kurioje galės priimti savarankiškus sprendimus susijusius su kūrybiškumu, veiklos gerinimu

ir stiprinimu. Darbuotojus motyvuos tai, jei vadovas pasitikės ir įvertins darbuotojų pastangas, paskatindamas didesniems iššūkiams ir savarankiškumui.

Kultūros darbuotojai siekia profesionalaus meno sklaidos, norint juos tobulinti, tam reikalingi mokymai ar kvalifikacijos kėlimo būdai. Profesinis tobulėjimas yra būtinas kultūros įstaigai, norint išlaikyti tinkamus ir kvalifikuotus kultūros darbuotojus.

Tobulėti mokytis reikalinga kiekvienoje organizacijoje taip pat ir kultūros įstaigoje. Tai galimybė įgauti naujų žinių apie naujas technologijas, praplėsti akiratį, kuris atneša abipusės naudos darbuotojui ir įstaigos vadovui. Appleby (2003) pateikia efektyvią mokymo programą, kuri:

- „padidina našumą, sustiprina moralę;
- susipažindina su naujomis technologijomis;
- užtikrina tęstinumą ir leidžia darbuotojus keisti kitais tiek kvalifikuotais;
- kelia nekvalifikuoto personalo lygį, todėl padeda išvengti darbo jėgos trūkumo;
- lavina viršininkus ir sumažina kontrolės ir priežiūros kiekį“.

Tobulinimas sietinas su nuostatų, elgesio ir darbuotojo galimybių pokyčiais. Tai mokomoji veikla, kuri orientuota į kultūros įstaigos ateities reikmes (Appleby, 2003: 375).

Neigiamai veiktų darbuotojus, skatintų jų nepasitenkinimą darbu, jei kultūros įstaiga nepalaikytų darbuotojų idėjos, negalėtų pateisinti darbuotojų lūkesčių, kaip veiklos gerinimo siekiant pagerinti veiklos rezultatus. Vadovai turėtų atsižvelgti į darbuotojų motyvaciją įtakojančius veiksnius, materialinių ir nematerialinių sprendimų priėmimo ir didinti saviraiškos galimybes.

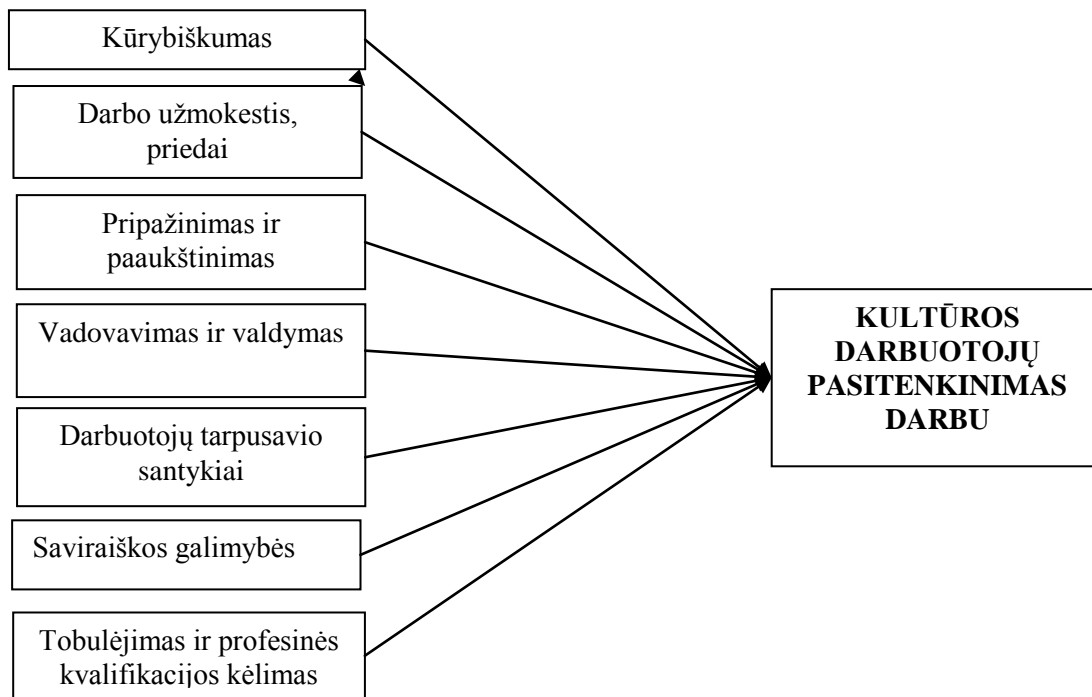
Sėkmingoje organizacijoje nevyksta darbuotojų kaita, jei darbuotojai dirba be viršvalandžių. Ypatingą dėmesį kultūros įstaigos kreipia į darbuotojų ugdymą ir gebėjimą dirbti savarankiškai, taip skatindami darbuotojų užsibrėžtų tikslų ir lūkesčių įgyvendinimą, sistemingų įgūdžių tobulinimą, naujų kompetencijų įgijimą ir grįžtamojo ryšio pasiekimą.

Apibendrinus šį skyrių, galima teigti, kad kultūros įstaigoje reikalinga įgauti naujų žinių ir turėti inovatyvių idėjų, kurios gali atnešti abipusės naudos darbuotojui ir įstaigos vadovui. Tai dar vienas iš veiksnių, kuris bus tiriamas šiame darbe.

## **2.9. Kultūros darbuotojų pasitenkinimo darbu teorinis modelis**

Pasitenkinimą darbu sunku išmatuoti. Įvairios motyvacijos teorijos pagal Maslow, Herzberg ir kt. teigia, kad žmonės dirba tam, kad patenkintų tam tikrus poreikius. Geriausiai darbuotojai dirba, kai darbas jiems teikia didžiausią pasitenkinimą (Bučiūnienė, 1996).

Teoriškai išanalizavus veiksnius, kurie daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu, sudarytas teorinis modelis (3 pav.).



**3 pav. Kultūros darbuotojų pasitenkinimo darbu teorinis modelis**

Svarbiausi pasitenkinimo darbu veiksniai kultūros įstaigoje yra: kūrybiškumas, darbo užmokestis ir priedai, pripažinimas ir paaukštinimas, vadovavimas ir valdymas, darbuotojų tarpusavio santykiai, saviraiškos galimybės, tobulėjimas ir profesinės kvalifikacijos kėlimas. Šie veiksniai suteikia darbuotojams motyvaciją dirbti kultūros įstaigoje siekiant puikių veiklos rezultatų.

Kultūros darbuotojams galima priskirti Bučiūnienės (1996) teigimą, jog „pasitenkinimas darbu yra teigiamų ir neigiamų žmogaus jausmų rinkinys, parodantis, kaip darbuotojas vertina savo darbą“. Kultūros darbuotojo darbas – kūrybinis darbas, kuris neišmatuojamas jokiais instrumentais ir neįmanoma įvertinti jokiais pinigais. Vienas iš universaliausių darbuotojų motyvacijos veiksnių yra darbo užmokestis. Svarbu, kad darbuotojas jaustųsi teisingai gaunantis darbo užmokestį, bet dar svarbiau jausti pasitenkinimą savo darbine veikla, kuri turėtų pateisinti visus darbuotojo lūkesčius.

Mokslinėje literatūroje mažai randama atliktų mokslinių tyrimų, kurie tyrė kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu. Remiantis kitų mokslininkų tyrimais, lemiantis pasitenkinimą darbu veiksnys yra geri darbuotojų santykiai, saviraiškos galimybės, kurios leidžia savarankiškai veikti, realizuoti savo idėjas ir jausti pasitenkinimą darbu. Tai tarsi bendro tikslo siekimas siekiant veiklos rezultato.

Labai svarbus veiksnys kultūros įstaigoje yra vadovas ir vadovavimo stilius, darbuotojų pripažinimas ir paaukštinimas, nuo kurio priklauso darbuotojų tikslų siekimas ir lūkesčių įgyvendinimas. Vadovo įvertintas darbuotojas siekia užsibrėžtų tikslų, išnaudoja visas asmeninius gabumus. Darbuotojai labiau bus motyvuoti, jei bus vertinama jų asmenybė ir atliekamas darbas.

Kultūros įstaigoje neįmanoma įgyvendinti nei vienos paslaugos be kūrybiškos idėjos, darbuotojo lūkesčių įgyvendinimo. Yra sukurta daug mokslinių teorijų apie kūrybiškumą, kurios teigia, kad

kūrybiškumas priklauso ne vien nuo darbuotojų išsilavinimo, kompetencijos, bet ir nuo kultūros įstaigos vadovo požiūrio į darbuotojus, darbo aplinkos sąlygas ir naujų žinių, inovatyvių idėjų, kurios gali atnešti abipusės naudos darbuotojui ir įstaigos vadovui.

Apibendrinus visus veiksnius, kurie daro įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu ir remiantis sudaryto kultūros darbuotojų pasitenkinimo darbu teoriniu modeliu, galima atlikti empirinį tyrimą, kuris parodys veiksnių reikšmingumą kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu.

### 3. TYRIMO METODOLOGIJA

Šiame skyriuje pateiksime klausimyno sudarymo metodus. Klausimyne esančius teiginius sugrupuosime pagal teorinę analizę, remiantis adaptuotais mokslininkų klausimynais, kurie leis įvertinti pasitenkinimo darbu veiksnių reikšmingumą.

#### 3.1. Klausimyno sudarymas

Teorinio modelio empiriniam įvertinimui buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė kultūros darbuotojų apklausa. Kiekybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad šio tyrimo tikslas yra empiriškai įvertinti ir nustatyti, kokie veiksniai darys įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Mokslinėje literatūroje galima rasti įvairios teorijos apie darbuotojų pasitenkinimą, kuris yra siejamas su lūkesčių pateisinimu. Jei darbuotojų lūkesčiai pasiteisina, - tai jie yra patenkinti savo pasiektais rezultatais ir atliekamu darbu, o jei lūkesčiai nepasiteisina, tai darbuotojui kelia nepasitenkinimą.

Kultūros darbuotojų pasitenkinimas darbu glaudžiai susijęs su darbuotojų kūrybiškumu. Teoriniam modeliui įvertinti sudarytas klausimynas. Jo teiginiai yra sugrupuoti į grupes: kūrybiškumo įtaką pasitenkinimui darbu kultūros įstaigoje, kultūros darbuotojų pasitenkinimas darbu ir bendras pasitenkinimas darbu. Klausimyno pabaigoje pateikiami klausimai, kuriais siekiama išsiaiškinti respondentų lytį, amžių, išdirbtą laiką kultūros įstaigoje, išsilavinimą ir pareigas.

Teiginiai vertinami Likerto penkių balų skale, kurioje 1 – „visiškai sutinku“, 2 – „sutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „nesutinku“, 5 – „visiškai nesutinku“. Respondento yra prašoma pagal penkiabalę skalę nurodyti savo sutikimo ar nesutikimo su kiekvienu teiginiu. Pateiktos Likerto metodo skalės, kurios tinkamos vertinti darbuotojų pasitenkinimą darbu (Dikčiaus, 2011: 58).

Girdauskienė (2011) teigia, kad kūrybiškumą užtikrinantys veiksniai gali būti skirstomi į du lygmenis – individo (Amabile, 1999, Gundry, Kickul, Prather, 1994) ir organizacijos (Florida, 2002; Rhodes, 1961). Klausimynas sudarytas atsižvelgiant į darbuotojo, kaip individo, kūrybiškumą organizacijoje.

Darbuotojų kūrybiškumas, - tai pagrindinis faktorius kultūros įstaigoje. Įvertinti darbuotojų kūrybiškumui, tyrimui naudojamas adaptuotas klausimynas pagal Zhou ir George (2001). Kūrybiškumui vertinti, klausimyne naudojama 13 teiginių.

**5 lentelė. Kūrybiškumo vertinimo teiginiai**

Klausimų grupė	Teiginiai	Matavimai
Kūrybiškumas	Siūlau naujus būdus kultūros įstaigos tikslams pasiekti	1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – nesutinku, 5 – visiškai nesutinku
	Sugalvoju naujas ir praktiškas idėjas veiklai gerinti	
	Atrandu naujas technologijas, procesus, metodus ir/ arba idėjas	
	Siūlau naujus būdus veiklos kokybei gerinti	
	Esu geras kūrybinių idėjų šaltinis	
	Nesibaiminu rizikuoti plėtojant savo kūrybines mintis, idėjas	
	Skatinu ir remiu kitų darbuotojų siūlomas idėjas	
	Demonstruoju kūrybiškumą darbe, kai yra duodama galimybė tai daryti	
	Plėtoju adekvačius (atitinkamus) planus ir programas naujų idėjų įgyvendinimui	
	Dažnai turiu naujų ir inovatyvių (kuriančių naujoves) idėjų	
	Sugalvoju kūrybiškus sprendimus problemoms spręsti	
	Dažnai turiu naują (modernų) požiūrį problemoms spręsti	
	Siūlau naujus būdus darbo užduotims vykdyti	

Tyrimui naudojama Spector pasitenkinimo darbu apklausos klausimynas (Job satisfaction survey (JSS); Spector, 1985), - tai yra viena iš tinkamiausių nustatant darbuotojų pasitenkinimą darbu įvairiose organizacijose (Petraityte, 2009).

Šiam empiriniam tyrimui atlikti teiginiai sugrupuoti remiantis teorine analize:

- darbo užmokestis, priedai – naudojami 7 teiginiai. Kiekvienam darbuotojui svarbus pragyvenimo šaltinis ir motyvacija dirbti. Respondentų teiginių vertinimu žinosime, kokią įtaką darbuotojams daro darbo užmokestis;
- pripažinimas ir paaukštinimas – naudojami 6 teiginiai. Respondentų nuomonė parodys, kokią įtaką šie teiginiai daro kultūros darbuotojams;
- vadovavimas ir valdymas – naudojami 9 teiginiai. Šių teiginių vertinimas atskleis darbuotojo požiūrį į kultūros įstaigos vadovą ir organizacijos valdymą;
- darbuotojų tarpusavio santykiai – naudojami 4 teiginiai. Tai labai svarbu, nes nuo tarpusavio santykių, pagalbos vienas kitam priklauso veiklos rezultatas ir organizacijos klimatas. Bendras darbas, kolektyvinis sprendimų priėmimas – tai bendras kultūros įstaigos, kaip organizacijos, tikslų pasiekimas;
- saviraiškos galimybės – naudojami 7 teiginiai, kurie leis atsakyti darbuotojų pasitenkinimą darbu per saviraišką;
- tobulėjimas, profesinės kvalifikacijos kėlimas – naudojamas 1 teiginys. Remiantis šiuo teiginiu, kultūros įstaiga galės pritraukti kuo daugiau profesionalų darbuotojų, esantys darbuotojai turės galimybę tobulėti, kelti kvalifikaciją. Tai dalinai yra kultūros įstaigos skatinimo priemonė.

Nustatant darbuotojų pasitenkinimą darbu naudojama 34 teiginiai, kurie atsakys į klausimą „kokie veiksniai turės įtakos kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu“.

**6 lentelė. Pasitenkinimo darbu vertinimo teiginiai**

Teiginių grupė	Teiginiai	Matavimai
Darbo užmokestis, priedai	Aš jaučiu, kad už atliktą darbą man mokama pakankamai gerai	1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – nesutinku, 5 – visiškai nesutinku
	Aš nesu patenkintas(-a) gaunamu darbo užmokesčiu	
	Atlyginimų pakėlimai yra reti kultūros įstaigoje	
	Mane tenkina atlyginimo didinimo galimybės	
	Dirbantys kultūros įstaigoje gauna mažai premijų (priedų)	
	Aš jaučiuosi nevertinamas(-a) kultūros įstaigoje, kai pagalvoju apie savo darbo užmokestį	
	Nejaučiu, kad už mano pastangas būtų adekvačiai atlyginta	
Pripažinimas ir paaukštinimas	Kultūros įstaigoje - per maža paaukštinimo pareigose tikimybė	
	Už gerai atliekamą darbą, gaunu tokį pripažinimą, kokį ir turėčiau gauti	
	Tie, kurie puikiai atlieka savo darbą, turi galimybių būti paaukštinti	
	Aš nejaučiu, kad mano atliekamas darbas yra vertinamas	
	Privalumai (paskatinimai), kuriuos mums teikia darbas, yra teisingi	
	Mane tenkina paaukštinimo galimybės	
Vadovavimas ir valdymas	Kultūros įstaigos vadovas yra kompetentingas	
	Kultūros įstaigos vadovas nėra man teisingas	
	Kultūros įstaigos tikslai man nėra aiškūs	
	Dažnai jaučiu, kad nesuprantu, kas vyksta kultūros įstaigoje	
	Kultūros įstaigos vadovas per mažai domisi darbuotojų jausmais (kaip jie jaučiasi darbe)	
	Darbo užduotys man nėra pakankamai gerai išaiškinamos	
	Esamos vidaus ir darbo taisyklės apsunkina darbų atlikimą	
	Komunikacija (pranešimas, teisingos informacijos pateikimas) šioje organizacijoje yra gera	
	Darbas kultūros įstaigoje turi tiek pat privalumų, kiek ir darbai kitose organizacijose	
Darbuotojų tarpusavio santykiai	Man patinka žmonės, su kuriais dirbu	
	Manau, kad man tenka dirbti sunkiau dėl mano kolegų nekompetencijos	
	Aš esu patenkintas savo kolegomis	
	Kultūros įstaigoje yra daug konfliktų, nesutarimų tarp darbuotojų	
Saviraiškos galimybės	Kartais jaučiu, kad mano darbas yra beprasmis	
	Man patinka tai, ką aš darau kultūros įstaigoje	
	Aš didžiuojuosi, kad dirbu šį darbą	
	Aš turiu daug ką atlikti darbe, nenurodytose mano pareigybių apraše	
	Darbas, kurį atlieku, man teikia džiaugsmą	
	Mano pastangos gerai atlikti darbą kartais yra stabdomos biurokratizmo	
	Darbe neturime tam tikrų privalumų, kuriuos turėtumėm gauti	
Tobulėjimas, profesinės kvalifikacijos kėlimas	Kultūros įstaigoje darbuotojai tobulėja greitai, kaip ir kitose organizacijose	

Remiantis Zhou ir George (2001) teorija, norima sužinoti bendrą vertinimą kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu. Kokie pagrindiniai veiksniai turės įtakos kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu, klausimyne naudojama 3 teiginiai. Tai padės išsiaiškinti ir identifikuoti realią situaciją kultūros įstaigoje.

**7 lentelė. Bendro pasitenkinimo vertinimo teiginiai**

Teiginių grupė	Teiginiai	Matavimai
Bendras pasitenkinimas darbu	Aš esu patenkintas savo atliekamu darbu	1 – visiškai sutinku, 2 – sutinku, 3 – nei sutinku, nei nesutinku, 4 – nesutinku, 5 – visiškai nesutinku
	Man patinka mano darbas	
	Man patinka dirbti kultūros įstaigoje	

Į klausimyną įtraukti 5 demografiniai klausimai: respondento lytis (moteris, vyras), kokio amžiaus grupei priskiriami darbuotojai (20 – 30, 31 – 40, 41 – 50, 51 ir daugiau), kiek laiko dirba kultūros įstaigoje (iki 1 metų, 1 – 5, 6 – 10, 11 – 15, 16 – 20, 21 ir daugiau), kokiai pareigybei priskiriami kultūros darbuotojai (administracijos darbuotojas (direktoriaus pavaduotojas, administratorius, sekretorius, personalo vadovas), kultūros ir meno darbuotojas (režisierius, renginių organizatorius, vadybininkas, meno kolektyvo vadovas), ūkinis – techninis darbuotojas (ūkvedys, scenografas, garso operatorius, šviesos operatorius, scenos įrengimų darbininkas, dailininkas, kasininkas, stalius, elektrikas, valytojas)), kokio išsilavinimo esantys darbuotojai (vidurinis, profesinis, aukštesnysis, aukštasis neuniversitetinis, aukštasis universitetinis).

Apibendrinus šį skyrių ir pažvelgus į klausimyno sudarymo metodus matyti, kad vertinimo teiginiai leis įvertinti individualiai kiekvieną iš veiksnių grupių. Tai įtakos turės tolimesnio empirinio tyrimo rezultatų analizei.



## 4. EMPIRINIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

Šiame skyriuje pateiksime respondentų teiginių vertinimus, apskaičiuosime teiginių vidurkius ir reikšmingumą. Pateiksime, kokie veiksniai daro įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu.

### 4.1. Empirinio tyrimo eiga

Siekiant numatyti kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu įtaką darančius veiksnius buvo atliktas empirinis tyrimas. Šio tyrimo tikslas yra išsiaiškinti kokie veiksniai daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu. Klausimynas yra viena iš priemonių norimai informacijai surinkti. Tai struktūriškai išdėstyti klausimai, kurių kiekvienas logiškai susietas su pagrindine tyrimo užduotimi. Rengiant klausimyną, svarbu apibrėžti, kokiai problemai spręsti nepakanka jau turimos informacijos. Taip galima gauti tikslesnių, įvairiapusių duomenų ir išnaudoti visus turimus informacijos šaltinius.

Remiantis moksline teorija, išskiriami keturi pagrindiniai apklausos metodai:

- asmeninė apklausa – gali būti skirstoma priklausomai nuo geografinės padėties, vietos, kur ir kaip ji atliekama. Šioje apklausoje yra galimybė respondentui paaiškinti klausimo esmę, tai viena iš didžiausių asmeninės apklausos pranašumų galimybė;
- apklausa telefonu – tai betarpiškas bendravimas tarp apklausos atlikėjo ir respondento, kai tiek subjekto esmė, tiek kryptis užtikrinama apklausos atlikėjo, nors respondentas turi galimybę išplėsti savo požiūrį į tam tikrą temą;
- apklausa paštu - pašto apklausai nebūdingos apklausos atlikėjo klaidos, respondentas gali nevaržomai, nepastebimai atsakinėti į pateiktus klausimus ir būti naudingas gaunant konfidencialią informaciją, kurią būtų sunku gauti kitu apklausos metodu;
- apklausa elektroniniu būdu - iš esmės yra analogiška apklausai paštu. Atliekant apklausą elektroniniu paštu galima greičiau gauti atsakymus (Dikčius, 2011: 9).

Teorinio modelio empiriniam įvertinimui buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – anketinė elektroninė kultūros darbuotojų apklausa. Kiekybinis tyrimas pasirinktas todėl, kad tyrimo tikslas yra empiriškai ištirti kultūros darbuotojų pasitenkinimą lemiančius veiksnius. Anketinė apklausa pasirinkta remiantis Dikčium (2011), nes galima greičiau gauti išsamius atsakymus. Dikčiaus (2011) teigimu – apklausų vykdymui labai svarbu užtikrinti tinkamą bendravimą tarp apklausos atlikėjo ir respondento.

Respondentų apklausa vyko nuo lapkričio 10 iki 20 dienos. Empirinio tyrimo metu gauti kiekybiniai duomenys leis nustatyti, kurie veiksniai didžiausią įtaką darė kultūros darbuotojams, jų pasitenkinimui darbu. Tyrimo rezultatai buvo apdorojami ir gauti duomenys analizuojami naudojant Excel'io programą.

Lietuvoje veiklą vykdo 156 kultūros centrai, 126 kultūros centrui priklausantys filialai, 350 skyrių ir 99 kitų darinių, kurie atlieka kultūros veiklos funkcijas. Šiose kultūros įstaigose dirba 4428 kultūros ir meno darbuotojai. Į 129 kultūros centrus, elektroniniu paštu, buvo išsiųsti klausimynai su prašymu atsakyti į pateiktus teiginius. Pakartotinai lapkričio 15 dieną išsiųstas elektroninis pranešimas su prašymu dalyvauti apklausoje ir atsakyti į pateiktus teiginius.

Tyrimui reikalinga imtis, pagal kurią paskaičiuosime, kiek reikia apklausti kultūros darbuotojų. Respondentų imtį apskaičiuosime pagal V. I. Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

$n$  – imties dydis (reikiamas apklausti kultūros darbuotojų skaičius);

$\Delta$  - leidžiamas paklaidos dydis (pasirinkta paklaida 7%);

$N$  – tiriamos visumos dydis (kultūros centro darbuotojai).

Reikalinga apklausti kultūros darbuotojų skaičius -  $1 / (0,07 \times 0,07 + 1/4428) = 195$ .

Remiantis šia formule, norint gauti teisingus tyrimo duomenis, reikėtų apklausti 195 kultūros darbuotojus. Apklausoje dalyvavo tik 107 respondentai, tai yra 54,87% visų apklaustųjų. Aktyviai apklausoje dalyvavo Raseinių, Jurbarko, Tauragės, Kėdainių, Kauno ir Šiaulių rajono kultūros ir meno darbuotojai.

Empirinio tyrimo apklausoje dalyvavo 84 (79 proc.) moterys ir 23 (21 proc.) vyrai. Dauguma respondentų buvo kultūros ir meno darbuotojai, kurie yra vidutinio amžiaus ir dirba iki 15 metų kultūros įstaigoje. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinius - demografinius kriterijus pateikiamas 8 lentelėje.

**8 lentelė. Respondentų pasiskirstymas pagal socialinius - demografinius kriterijus**

Socialiniai demografiniai kriterijai	Respondentai (sk.)	Procentai (%)	Socialiniai demografiniai kriterijai	Respondentai (sk.)	Procentai (%)
Respondentų amžius (m.)			Respondentų išsilavinimas		
20-30	12	11,21	Vidurinis	11	10,28
31-40	23	21,50	Profesinis	5	4,67
41-50	43	40,19	Aukštesnysis	13	12,15
51 ir daugiau	29	27,10	Aukštasis neuniversitetinis	15	14,02
			Aukštasis universitetinis	63	55,88
Respondentų stažas kultūros įstaigoje (m.)			Respondentų pareigos		
Iki 1 metų	16	14,95	Administracijos darbuotojas	7	6,54
1-5	30	28,04	Kultūros ir meno darbuotojas	83	77,57
6-10	22	20,56	Ūkinis – techninis darbuotojas	17	15,89
11-15	19	17,76			
16-20	12	11,21			
21 ir daugiau	8	7,48			

Kaip matyti respondentų pasiskirstymą iš 8 lentelės, apklausoje dalyvavo visų amžiaus grupių, išsilavinimo, stažo turintys respondentai. Dauguma respondentų, kurie atsakė į pateiktą klausimą yra vidutinio amžiaus 41-50 metų (40,19 proc.), vyresnių nei 51 metų ir daugiau (27,10 proc.), jaunesni darbuotojai sudaro 31-40 (21,50 proc.) ir 20-30 (11,21 proc.).

Iš lentelėje esančių duomenų matyti, kad dauguma kultūros darbuotojų dirba 1-5 metų (28,04 proc.), 6-10 metų (20,56 proc.) ir 11-15 metų (17,76 proc.). Nors kultūros ir meno darbuotojai gauna mažą darbo užmokestį, tačiau yra atsidadę savo darbui ir nelinkę ieškoti geresnio apmokamo darbo.

Kultūros centre dirba išsilavinę darbuotojai, dauguma respondentų įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą (58,88 proc.) ir aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą (14,02 proc.), tik nedidelė respondentų dalis kurie įgiję žemesnį nei aukštesnysis išsilavinimas.

Dauguma respondentų dalyvavę apklausoje yra kultūros ir meno darbuotojai (77,57 proc.), - tai režisieriai, renginių organizatoriai, vadybininkai, meno kolektyvų vadovai, koncertmeisteriai, choro vadovai, specialistai. Ūkiniai – techniniai darbuotojai sudarė (15,89 proc.) be kurių neįvyksta nei vienas organizuojamas renginys. Kultūros darbuotojų kūrybiškumo dėka reprezentuojami kultūros centrai.

Apibendrinus šį skyrių, galima teigti, kad kultūros įstaigoje dirba vidutinio amžiaus, išsilavinę žmonės. Kaip empirinis tyrimas parodė, kad kultūros įstaigoje daugiau dirba moterų nei vyrų ir dauguma darbuotojų turi iki 10 metų stažo.

## 4.2. Veiksnių grupių vidurkiai

Analizuojant kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu lemiančius veiksnius, bus atliekama šių veiksnių analizė: kūrybiškumas, darbo užmokestis, priedai, pripažinimas ir paaukštinimas, vadovavimas ir valdymas, darbuotojų tarpusavio santykiai, saviraiškos galimybės, mokslas, profesinė kvalifikacija. Veiksnių analizei naudojami klausimynai:

- pagal Zhou ir George (2001) respondentai įvertino teiginius, kurie atspindėjo kūrybiškumo atskirų teiginių vertinimą;
- pagal Spector (1985) pasitenkinimo darbu apklausos metodika. Respondentai atsakė į teiginius, kurie atspindi darbuotojų pasitenkinimą darbu.
- pagal Zhou ir George (2001) adaptuotu klausimynu, kurie atspindi kultūros darbuotojų bendrą pasitenkinimą darbu.

Norint gauti teisingas reikšmes, dalis teiginių vidurkių buvo perskaičiuoti į reversinių teiginių vidurkius (9 lentelė), kadangi šie teiginiai turėjo neigiamą reikšmę. Reversinių teiginių vertinimo reikšmės apskaičiuotos pagal formulę (Bučiūnienė, 1996):

$$R = 6 - x$$

R - reversinių teiginių vertinimo reikšmių vidurkis;

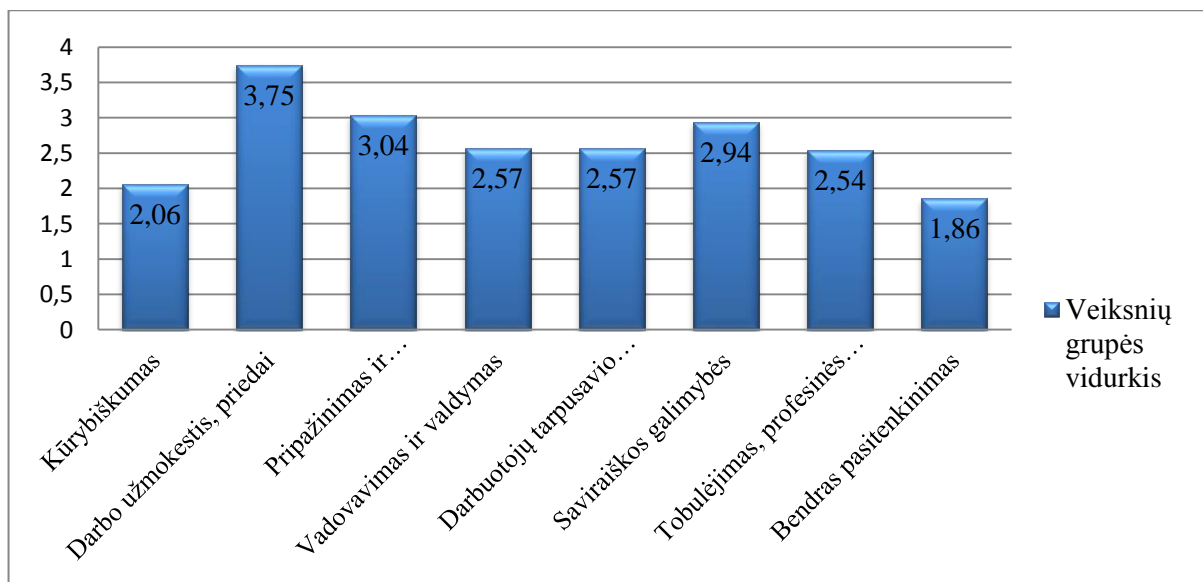
x - respondentų teiginių vertinimo reikšmių vidurkis.

Kūrybiškumo veiksnio vertinimas ir bendro pasitenkinimo veiksnio vertinimas reversinių teiginių neturėjo.

**9 lentelė. Reversinių teiginių vertinimo reikšmių vidurkiai**

Teiginių grupė	Teiginiai	Respondentų teiginių vertinimo reikšmių vidurkis	Reversinių teiginių vertinimo reikšmių vidurkis
Darbo užmokestis, priedai	Aš nesu patenkintas (-a) gaunamu darbo užmokesčiu	2	4
	Atlyginimų pakėlimai yra reti kultūros įstaigoje	2	4
	Dirbantys kultūros įstaigoje gauna mažai premijų (priedų)	2	4
	Aš jaučiuosi nevertinamas(-a) kultūros įstaigoje, kai pagalvoju apie savo darbo užmokestį	2	4
	Nejaučiu, kad už mano pastangas būtų adekvačiai atlyginta	2	4
Pripažinimas ir paaukštinimas	Kultūros įstaigoje - per maža paaukštinimo pareigose tikimybė	3	3
	Aš nejaučiu, kad mano atliekamas darbas yra vertinamas	3	3
Vadovavimas ir valdymas	Kultūros įstaigos vadovas nėra man teisingas	4	2
	Kultūros įstaigos tikslai man nėra aiškūs	3	3
	Dažnai jaučiu, kad nesuprantu, kas vyksta kultūros įstaigoje	3	3
	Kultūros įstaigos vadovas per mažai domisi darbuotojų jausmais (kaip jie jaučiasi darbe)	3	3
	Darbo užduotys man nėra pakankamai gerai išaiškinamos	3	3
Darbuotojų tarpusavio santykiai	Manau, kad man tenka dirbti sunkiau dėl mano kolegų nekompetencijos	3	3
	Kultūros įstaigoje yra daug konfliktų, nesutarimų tarp darbuotojų	3	3
Saviraiškos galimybės	Aš turiu daug ką atlikti darbe, nenurodytose mano pareigybių apraše	2	4
	Mano pastangos gerai atlikti darbą kartais yra stabdomos biurokratizmo	3	3
	Darbe neturime tam tikrų privalumų, kuriuos turėtumėm gauti	2	4

Išanalizavus veiksmų grupių teiginius bus galima analizuoti jų vidurkius. Likerto penkių balų skalė, kurioje 1 – „visiškai sutinku“, 2 – „sutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „nesutinku“, 5 – „visiškai nesutinku“, parodys atsakymus į pateiktus teiginius. Aukštesnis teiginys rodo neigiamą respondento nuomonę.



**4 pav. Veiksnių grupių vidurkiai**

Siekiant nustatyti veiksnių grupių lygius, remiantis respondentų teiginių vertinimais, apskaičiuotas veiksnio vidurkis ir standartinis nuokrypis.

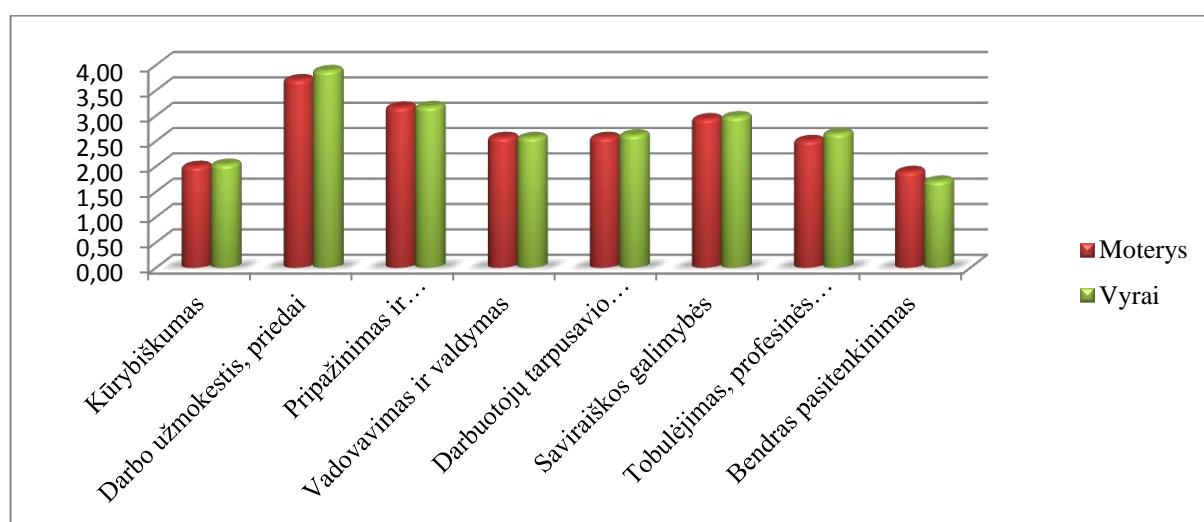
**10 lentelė. Veiksnių grupių lygiai**

Veiksnių grupė	Veiksnių vidurkis	Standartinis nuokrypis
Kūrybiškumas	2,06	0,71
Darbo užmokestis, priedai	3,75	0,64
Pripažinimas ir paaukštinimas	3,04	0,58
Vadovavimas ir valdymas	2,57	0,58
Darbuotojų tarpusavio santykiai	2,57	0,59
Saviraiškos galimybės	2,94	0,45
Tobulėjimas, profesinės kvalifikacijos kėlimas	2,54	0,97
Bendras pasitenkinimas	1,86	0,78

Rezultatai pagal 4 pav. ir 10 lentelę leidžia matyti, kad kultūros darbuotojai mažiausiai patenkinti darbo užmokesčiu ir priedais (vidurkis - 3,75; standartinis nuokrypis – 0,64). Nors biudžetinėse įstaigose yra stabilus darbo užmokestis, tačiau yra žinoma, kad Lietuvoje mažiausią darbo užmokestį gauna kultūros darbuotojai. Kaip ir kiekvienam darbuotojui svarbu pripažinimas, pastebėjimas už gerai atliktą darbą, o gal net ir paaukštinimas (vidurkis - 3,04; standartinis nuokrypis – 0,58). Vadovo vadovavimo stilius (vidurkis - 2,57; standartinis nuokrypis – 0,58), tendencingas požiūris į darbuotoją, darbo sąlygų sudarymo galimybės, tai svarbus veiksnys respondentų nuomone. Labiausiai respondentai patenkinti kūrybiškumu (vidurkis - 2,06; standartinis nuokrypis – 0,71) ir bendru pasitenkinimu (vidurkis - 1,86; standartinis nuokrypis – 0,78). Empirinis tyrimas parodė respondentų

bendro pasitenkinimo vidurkį, nuo kurio priklauso kitų veiksmų grupių analizė. Veiksmų grupių lygiai parodė respondentų pasitenkinimą ir nepasitenkinimą. Nepatenkinti respondentai darbo užmokesčiu ir priedais, pripažinimu ir paaukštinimu, vadovavimu ir valdymu, darbuotojų tarpusavio santykiais.

Išanalizavus bendrą veiksmų grupių vidurkį, išnagrinėsime, kaip veiksmų grupės pasiskirstė individualiai pagal lytį. Kokie veiksniai labiau rodo moterų vertinimą ir kokie veiksniai rodo vyrų vertinimą.



5 pav. Veiksmų grupių vidurkiai pagal lytį

Norint nustatyti vertinimo skirtumus pagal lytį (11 lentelė), apskaičiuoti veiksmų grupės vidurkiai ir standartiniai nuokrypiai.

11 lentelė. Veiksmų grupių vertinimo skirtumai pagal lytį

Veiksmų grupės	Veiksnių vidurkis moterų	Standartinis nuokrypis moterų	Veiksnių vidurkis vyrų	Standartinis nuokrypis vyrų
Kūrybiškumas	2,00	0,57	2,04	0,58
Darbo užmokestis, priedai	3,71	0,67	3,89	0,47
Pripažinimas ir paaukštinimas	3,17	0,52	3,18	0,49
Vadovavimas ir valdymas	2,57	0,59	2,57	0,56
Darbuotojų tarpusavio santykiai	2,57	0,60	2,62	0,59
Saviraiškos galimybės	2,94	0,46	2,98	0,44
Tobulėjimas, profesinės kvalifikacijos kėlimas	2,51	0,98	2,65	0,98
Bendras pasitenkinimas	1,90	0,81	1,71	0,64

5 pav. ir 11 lentelės tyrimo rezultatai tarp vyrų ir moterų mažai skiriasi. Kultūros darbuotojai, vyrai ir moterys, nepatenkinti gaunamu darbo užmokesčiu ir priedais (vyrų vidurkis – 3,89, standartinis nuokrypis 0,47; moterų vidurkis – 3,71, standartinis nuokrypis 0,67). Kultūros įstaigoje respondentai (vyrų ir moterų) nepatenkinti pripažinimu ir paaukštinimu (vyrų vidurkis – 3,18, standartinis nuokrypis 0,49; moterų vidurkis – 3,17, standartinis nuokrypis 0,52). Patenkinti

respondentai kūrybiškumu (vyrų vidurkis – 2,04, standartinis nuokrypis 0,58; moterų vidurkis – 2,00, standartinis nuokrypis 0,57). Vyrai mažiau patenkinti darbuotojų tarpusavio santykiais (vidurkis 2,62; standartinis nuokrypis 0,59) ir tobulėjimu, profesinės kvalifikacijos kėlimu (vidurkis 2,65; standartinis nuokrypis 0,98) nei moterys.

Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad veiksmų grupių vertinimo skirtumai tarp lyčių atspindėjo tuos pačius vertinimus. Tik vyrai mažiau patenkinti darbuotojų tarpusavio santykiais ir tobulėjimu, profesinės kvalifikacijos kėlimu.

### 4.3. Empirinio tyrimo rezultatai

Tiriant ryšį tarp bendro pasitenkinimo ir kitų grupėse esančių veiksmų, vertinamas ryšio stiprumas ir pobūdis (teigiamas ar neigiamas), nustatomas jo reikšmingumas ir ryšys, kuris leidžia prognozuoti reikšmes tarp dviejų kintamųjų. Šio tyrimo rezultatų analizei pasirinkta koreliacijos metodas, kuris labiausiai naudojamas statistinių duomenų analizei.

Pearsono koreliacijos koeficientas, - tai paprasčiausias ryšio stiprumo rodiklis, kuris dar vadinamas tiesiniu koreliacijos koeficientu (*angl.* Pearson correlation, linear correlation, product - moment correlation) ir žymimas  $r$  arba  $R$ . Rodiklis įvertina ryšio tarp dviejų kintamųjų stiprumą ir parodo proporcingą kitimą ([ftp://corpi.ku.lt/.../paskaitu%20medziaga/rysys\\_tarp\\_kintamuju.doc](ftp://corpi.ku.lt/.../paskaitu%20medziaga/rysys_tarp_kintamuju.doc)).

Koreliacijos koeficiento reikšmės kinta nuo 1 iki -1. Koeficientas rodo neigiamas ar teigiamas ryšis yra tarp kintamųjų ir įvertina ryšio stiprumą:

(0,9; 1,0) arba (-0,9; -1,0) – labai stiprus teigiamas arba neigiamas ryšys;

(0,7; 0,9) arba (-0,7; -0,09) – stiprus teigiamas arba neigiamas ryšys;

(0,5; 0,7) arba (-0,5; -0,7) – vidutinio stiprumo teigiamas arba neigiamas ryšys;

(0,3; 0,5) arba (-0,3; -0,5) – silpnas teigiamas arba neigiamas ryšys;

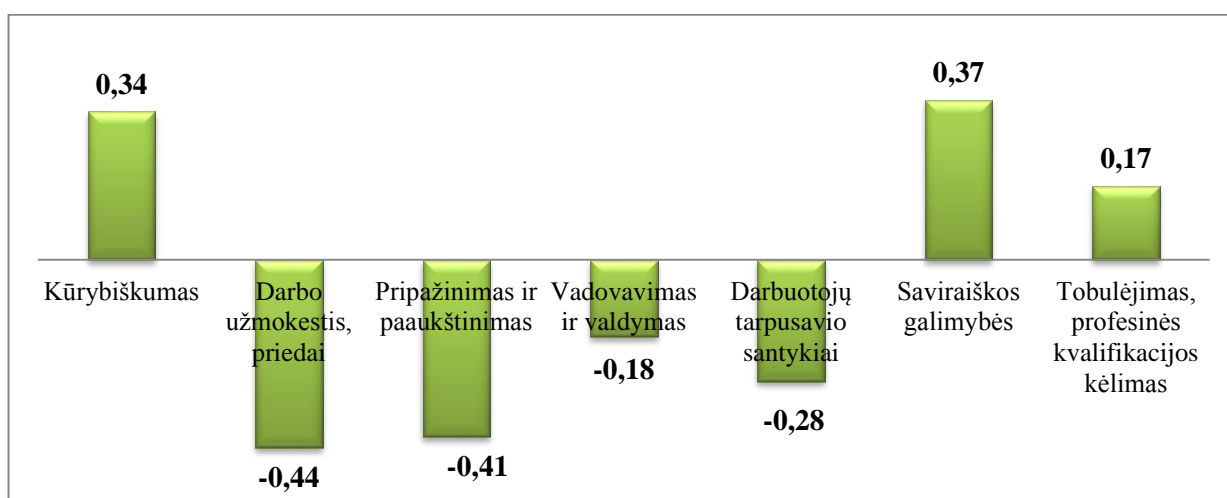
(0,0;  $\pm$  0,3) – labai silpnas ryšys arba ryšio tarp kintamųjų nėra

Remiantis Pearsono koreliacijos koeficiento statistiniu kriterijumi, analizuojamos veiksmų grupės, kurios rodo teigiamą ar neigiamą koreliacijos ryšį tarp kitų veiksmų grupių (12 lentelė).

**12 lentelė. Veiksmų grupių koreliacija**

Veiksmų grupės	Pearsono koreliacijos koeficientas R	p
Kūrybiškumas	0,34	0,02
Darbo užmokestis, priedai	-0,44	0,00
Pripažinimas ir paaukštinimas	-0,41	0,00
Vadovavimas ir valdymas	-0,18	0,00
Darbuotojų tarpusavio santykiai	-0,28	0,00
Saviraiškos galimybės	0,37	0,00
Tobulėjimas, profesinės kvalifikacijos kėlimas	0,17	0,00

Neigiami koreliacijos koeficientai rodo neigiamą ryšį tarp veiksmų grupių. Tarp bendro pasitenkinimo ir darbuotojų tarpusavio santykių (-0,28), vadovavimo ir valdymo (-0,18) nėra jokio koreliacinio ryšio. Kultūros darbuotojų bendro pasitenkinimo koreliacijos ryšys parodė neigiamą ryšį tarp pripažinimo ir paaukštinimo (-0,41) ir darbo užmokesčio, priedų (-0,44). Labai silpnas teigiamas ryšys yra tarp bendro pasitenkinimo ir tobulėjimo, profesinės kvalifikacijos kėlimo (0,17). Silpnas teigiamas ryšys tarp bendro pasitenkinimo ir saviraiškos galimybių (0,37), kūrybiškumo (0,34;  $p < 0,01$ ).

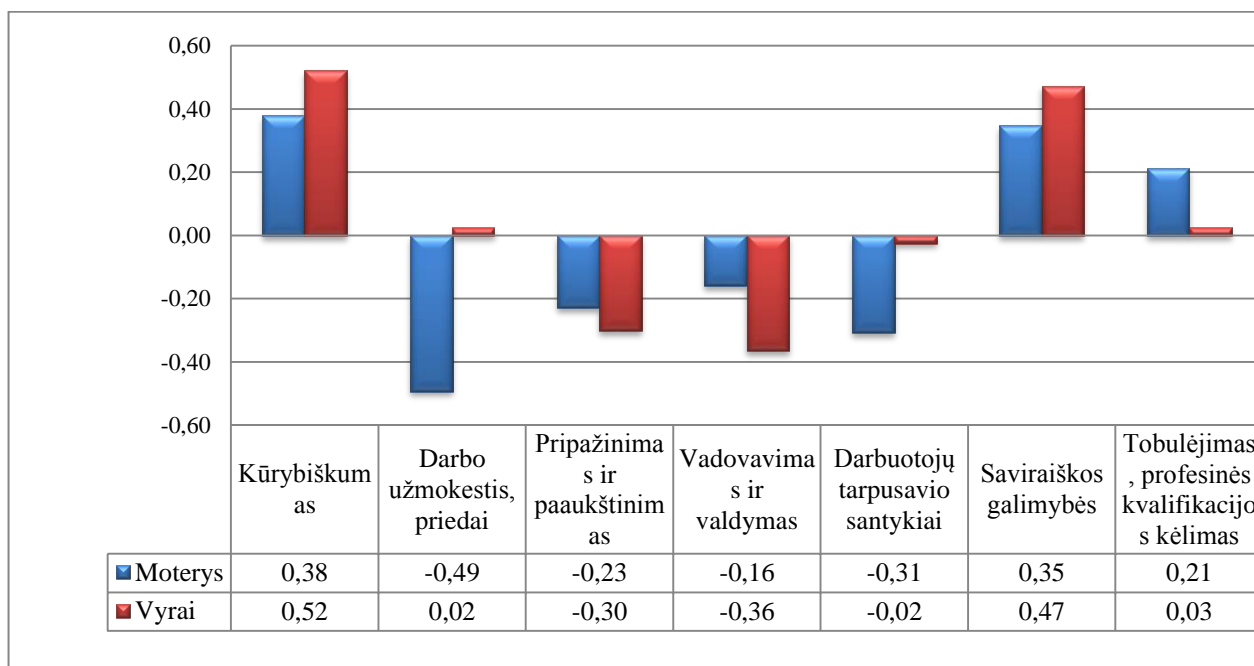


**6 pav. Veiksmų grupių koreliacija**

6 pav. ir 12 lentelėje tyrimo rezultatai rodo veiksmų grupių koreliacinį ryšį. Empirinis tyrimas parodė, kad veiksmų grupių koreliacijos ryšys atspindi respondentų nepasitenkinimą darbo užmokesčiu, pripažinimu ir paaukštinimu, darbuotojų tarpusavio santykiais, vadovavimu ir valdymu. Kultūros darbuotojai patenkinti tobulėjimu, profesinės kvalifikacijos kėlimu, saviraiškos galimybėmis ir kūrybiškumu.



Išanalizavus bendrą veiksmų grupių koreliacijos ryšį, išnagrinėsime, kaip veiksmų grupės pasiskirstė individualiai pagal lytį. Koks koreliacinis ryšys yra tarp bendro pasitenkinimo ir kitų veiksmų grupių.



7 pav. Veiksmų grupių koreliacinis ryšys pagal lytį

Remiantis 7 pav., empirinis tyrimas parodė, kad moterų ir vyrų koreliacijos ryšys tarp kitų veiksmų skiriasi. Teigiamą koreliacijos ryšį rodo tarp bendro pasitenkinimo ir kūrybiškumo (vyrų 0,52; moterų 0,38), saviraiškos galimybių (vyrų 0,47; moterų 0,35), tobulėjimo ir profesinės kvalifikacijos kėlimo (vyrų 0,03; moterų 0,21). Iš teigiamų koreliacijos ryšių tarp bendro pasitenkinimo ir veiksmų grupių pagal lytį matyti, kad vyrai labiau patenkinti darbu nei moterys. Tačiau tobulėti, kelti kvalifikaciją daugiau patenkintos moterys.

Empirinis tyrimas tarp lyčių rodo darbo užmokesčio, priedų ir bendro pasitenkinimo koreliacinį ryšį. Moterų ir vyrų darbo užmokesčio, priedų ir bendro pasitenkinimo koreliaciniai ryšiai išsiskiria. Moterų neigiamas koreliacijos ryšys rodo stiprų nepasitenkinimą tarp darbo užmokesčio, priedų (-0,49) ir bendro pasitenkinimo. Tačiau vyrų koreliacinis koeficientas rodo teigiamą ryšį tarp darbo užmokesčio (0,02), priedų ir bendro pasitenkinimo. Empirinio tyrimo rezultatai atspindėjo moterų neigiamą koreliacijos ryšį tarp darbo užmokesčio ir priedų nei vyrų.

Tarp bendro pasitenkinimo ir pripažinimo, paaugštinimo rodo neigiamą koreliacijos ryšį. Vyrų (-0,30) stipresnis neigiamas koreliacijos ryšys nei moterų (-0,23). Empirinis tyrimas parodė, kad vyrams svarbiau yra pripažinimas ir paaugštinimas nei moterims.

Empirinis tyrimas tarp lyčių rodo neigiamą koreliacijos ryšį tarp vadovavimo, valdymo ir bendro pasitenkinimo. Vyrų (-0,36) stipresnis vadovavimo ir valdymo neigiamas koreliacijos ryšys nei moterų (-0,16). Empirinis tyrimas parodė, kad vyrams svarbiau vadovavimas ir valdymas nei moterims.

Darbuotojo tarpusavio santykiai rodo neigiamą ryšį tarp bendro pasitenkinimo. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad moterų (-0,31) stipresnis neigiamas koreliacijos ryšys nei vyrų (-0,02).

Paskaičiuoti koreliaciniai koeficiento ryšiai tarp veiksmų grupių parodė skirtumus. Stipriai išsiskiria darbo užmokesčio koreliacinis ryšys pagal lytį, nes vyrai labiau patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu nei moterys. Gauti empirinio tyrimo rezultatai tarp darbuotojų tarpusavio santykių ir bendro pasitenkinimo parodė, kad vyrai labiau patenkinti darbuotojų tarpusavio santykiais nei moterys.

Išanalizavus pagal lytį bendro pasitenkinimo ir veiksmų grupių koreliacinius ryšius, išnagrinėsime veiksmo koreliacijos ryšį tarp visų kitų veiksmų.

**13 lentelė. Veiksmų grupių koreliacijos ryšiai**

Veiksmų grupės	Kūrybiškumas	Darbo užmokesčio, priedai	Pripažinimas ir paaugstinimas	Vadovavimas ir valdymas	Darbuotojų tarpusavio santykiai	Saviraiškos galimybės	Mokslas, prof. kvalifikacija	Bendras pasitenkinimas
Kūrybiškumas	1							
Darbo užmokesčio, priedai	-0,27	1						
Pripažinimas ir paaugstinimas	-0,38	0,44	1					
Vadovavimas ir valdymas	-0,13	0,06	0,41	1				
Darbuotojų tarpusavio santykiai	-0,12	0,14	0,20	0,39	1			
Saviraiškos galimybės	0,19	0,02	-0,01	0,32	0,14	1		
Mokslas, prof. kvalifikacija	0,00	0,04	-0,22	-0,13	0,05	0,05	1	

Pastaba. Veiksmų grupių koreliacijos ryšiai (kūrybiškumas ir kūrybiškumas) žymimi 1.

Neigiami koreliacijos koeficientai rodo neigiamą ryšį tarp kitų veiksmų grupių. Remiantis 13 lentelėje esančiais duomenimis matyti, jog nėra koreliacinio ryšio tarp kūrybiškumo ir pripažinimo, paaugstinimo (-0,38), darbo užmokesčio ir priedų (-0,27), vadovavimo ir valdymo (-0,13) ir darbuotojų tarpusavio santykių (-0,12). Tai rodo, jog šie veiksniai neigiamą įtaką daro kūrybiškumui. Koreliacijos ryšys yra tarp kūrybiškumo ir bendro pasitenkinimo (0,34), saviraiškos galimybių (0,19). Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jo suteikiant darbuotojui saviraiškos galimybes, sustiprėtų kūrybiškumas, darbuotojas laisviau galėtų išreikšti savo lūkesčius ir kūrybines idėjas.

Koreliacijos koeficientai teigiamą ryšį rodo tarp darbo užmokesčio, priedų ir kitų veiksmų grupių. Remiantis 13 lentelėje esančiais duomenimis, stipriausią ryšį parodė tarp darbo užmokesčio, priedų ir pripažinimo, paaugstinimo (0,44). Darbo užmokesčio didinimas reikšmingas darbuotojo pripažinimui, tai motyvacija dirbti kultūros įstaigoje ir siekti geresnių veiklos rezultatų. Darbo užmokesčio tai pat reikšmingas ir darbuotojų tarpusavio santykiams (0,14). Silpnas koreliacijos ryšys

darbo užmokesčio rodo tarp vadovavimo ir valdymo (0,06), tobulėjimo, profesinės kvalifikacijos kėlimo (0,04) ir saviraiškos galimybių (0,02). Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog darbo užmokesčio padidėjimas ar priedų skyrimas, tai darbuotojo pripažinimas ar paaukštinimas, gerinant veiklos rezultatus.

Stipriausią koreliacijos ryšį parodė tarp pripažinimo, paaukštinimo ir vadovavimo, valdymo (0,41). Tai rodo, kad šie veiksniai vienas su kitu turi stiprų ryšį, nes nuo vadovavimo, vadovo kompetencijos priklauso darbuotojo pripažinimas. Silpnas koreliacijos ryšys yra pripažinimo, paaukštinimo ir darbuotojų tarpusavio santykių (0,20). Tai dar vienas ryšys, kuris parodo vadovo kompetenciją darbuotojų atžvilgiu. Nėra koreliacinio ryšio tarp pripažinimo, paaukštinimo ir saviraiškos galimybių (-0,01) ir tobulėjimo, profesinės kvalifikacijos kėlimo (-0,22). Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog nuo vadovavimo, vadovo kompetencijos ir kultūros įstaigos valdymo priklauso daugumos darbuotojų pripažinimas ir paaukštinimas.

Vadovavimo ir valdymo koreliacijos ryšys rodo teigiamą darbuotojų tarpusavio ryšį (0,39) ir saviraiškos galimybes (0,32). Tai rodo, kad vadovavimas turi stiprų ryšį darbuotojų tarpusavio santykiams ir saviraiškai. Tarp tobulėjimo, profesinės kvalifikacijos kėlimo ir vadovavimo nėra koreliacinio ryšio. Teigiamą koreliacinis ryšį rodo tarp vadovavimo, valdymo ir pripažinimo, paaukštinimo (0,41). Nėra ryšio tarp tobulėjimo ir profesinės kvalifikacijos kėlimo (-0,13). Empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog nuo vadovavimo ir valdymo priklauso darbuotojų tarpusavio santykiai, saviraiškos galimybės, pripažinimas ir paaukštinimas

Koreliacijos koeficientai teigiamą ryšį rodo tarp darbuotojų tarpusavio santykių ir kūrybiškumo (0,19), saviraiškos galimybių (0,14). Tai rodo, kad šie veiksniai rodo ryšį tarp darbuotojų, siekiant bendro darbo, bendrų sprendimų priėmimui. Stiprų ryšį rodo tarp darbuotojų tarpusavio santykių ir vadovavimo, valdymo (0,32). Silpną ryšį rodo tarp darbuotojų tarpusavio santykių ir tobulėjimo, profesinės kvalifikacijos kėlimo (0,05), darbo užmokesčio (0,02). Nėra ryšio tarp darbuotojų tarpusavio santykių ir pripažinimo, paaukštinimo (-0,01). Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų tarpusavio santykiams stiprų ryšį rodo vadovavimas ir valdymas.

Tobulėjimo, profesinės kvalifikacijos kėlimo tarp pripažinimo ir paaukštinimo (-0,22), vadovavimo ir valdymo (-0,13) nėra koreliacinio ryšio. Silpną koreliacijos ryšį rodo tarp tobulėjimo, profesinės kvalifikacijos kėlimo ir darbo užmokesčio, priedų (0,04), darbuotojų tarpusavio santykių (0,05) ir saviraiškos galimybių (0,05). Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad nuo tobulėjimo, profesinės kvalifikacijos kėlimo priklauso kultūros darbuotojų atliekamas darbas: inovatyvių idėjų pateikimas, siekimas bendrų veiklos rezultatų ir sėkmingos įstaigos reprezentavimas rajone ir už jos ribų.

Apibendrinus šį skyrių, iš empirinio tyrimo rezultatų matyti, jog darbo užmokesčio didinimas reikšmingas darbuotojo pripažinimui, tai motyvacija dirbti kultūros įstaigoje ir siekti geresnių veiklos

rezultatų. Nuo vadovavimo, vadovo kompetencijos ir kultūros įstaigos valdymo priklauso daugumos darbuotojų pripažinimas ir paaukštinimas, darbuotojų tarpusavio santykiai, saviraiškos galimybės. Tai pat empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad nuo tobulėjimo, profesinės kvalifikacijos kėlimo priklauso kultūros darbuotojų atliekamas darbas: inovatyvių idėjų pateikimas, siekimas bendrų veiklos rezultatų ir sėkmingos įstaigos reprezentavimas rajone ir už jos ribų.

#### **4.4. Empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Mokslininkų atlikti tyrimai rodo rezultatų skirtumus tarp respondentų lyties ir pasitenkinimo darbu. Empirinio tyrimo metu išskyrėme vyrų ir moterų veiksmų grupes. Motiejauskienė (2013), remiantis Wolynieco (2009) atliktais tyrimais, nustatė, kad vyrų pasitenkinimas darbu yra didesnis nei moterų.

Iš teigiamų koreliacijos ryšių, tarp bendro pasitenkinimo ir veiksmų grupių pagal lytį matyti, kad vyrai labiau patenkinti darbu nei moterys. Tačiau tobulėti, kelti kvalifikaciją daugiau patenkintos moterys. Empirinio tyrimo veiksmų grupių vertinimo skirtumai tarp lyčių atspindėjo, jog vyrai mažiau patenkinti darbuotojų tarpusavio santykiais ir tobulėjimu, profesinės kvalifikacijos kėlimu. Atlikti empirinio tyrimo rezultatai tarp darbuotojų tarpusavio santykių ir bendro pasitenkinimo parodė, kad vyrai labiau patenkinti darbuotojų tarpusavio santykiais, pripažinimu ir paaukštinimu nei moterys. Tai pat empirinis tyrimas parodė, kad vyrams svarbiau vadovavimas ir valdymas nei moterims.

Empirinis tyrimas parodė, kad veiksmų grupių koreliacijos ryšys atspindi respondentų nepasitenkinimą darbo užmokesčiu, pripažinimu ir paaukštinimu, darbuotojų tarpusavio santykiais, vadovavimu ir valdymu. Kultūros darbuotojai patenkinti tobulėjimu, profesinės kvalifikacijos kėlimu, saviraiškos galimybėmis ir kūrybiškumu.

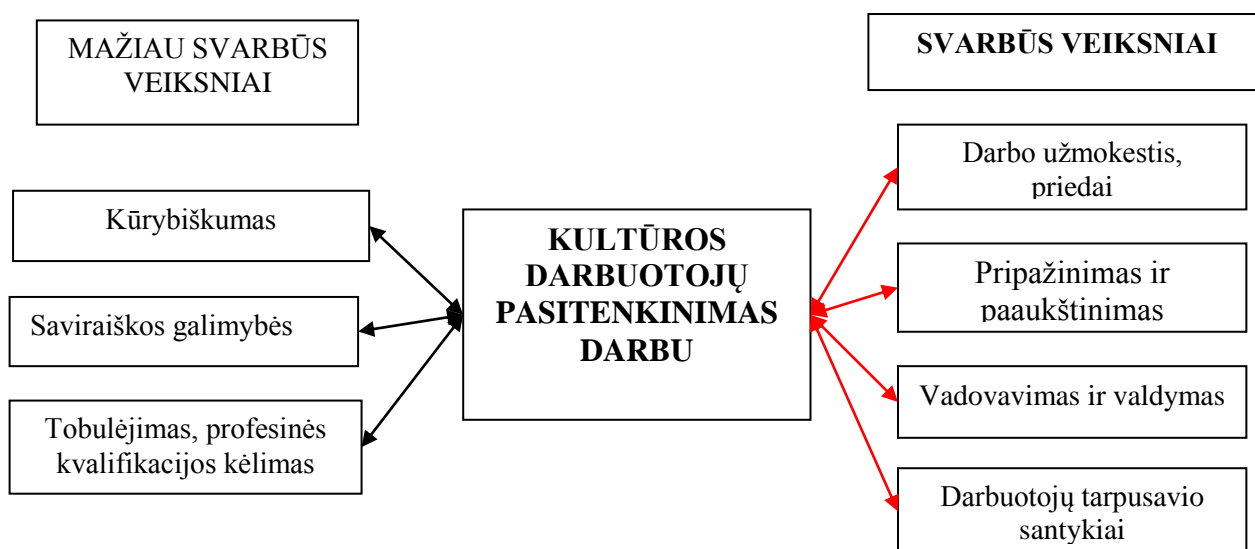
Stipriai išsiskiria darbo užmokesčio koreliacinis ryšys pagal lytį, nes vyrai labiau patenkinti gaunamu darbo užmokesčiu nei moterys. Empirinio tyrimo rezultatai patvirtino Klimo (2012), kuris remiantis George (2008) atliktu tyrimu, teigė, kad darbuotojų, kurių stipresni vidiniai motyvai, jaučia pasitenkinimą darbu neatsižvelgiant į darbo užmokestį. Atliktas Klimo (2012), tyrimas parodė, kad darbo užmokestis vyrams nėra taip svarbus nei moterims. Darbuotojai, kurie turi stiprią išorinę motyvaciją (jie vertina tai, kas susiję su darbo rezultatais) yra labiau tikėtina bus patenkinti didesniu atlyginimu neatsižvelgiant į jo rezultata.

Motiejauskienė (2013) teigia, kad darbuotojams svarbu ne tik geras atlygis, bet ir pasitenkinimas savo darbine veikla, kuri turėtų pateisinti visus darbuotojo lūkesčius. Nors biudžetinėse įstaigose yra stabilus darbo užmokestis, tačiau yra žinoma, kad Lietuvoje mažiausią darbo užmokestį gauna kultūros darbuotojai. Darbo užmokesčio padidėjimas ar priedų skyrimas, tai darbuotojo pripažinimas ar paaukštinimas, gerinant veiklos rezultatus. Labai svarbus reiškinys kiekvienam darbuotojui, nes

pripažinimas, pastebėjimas už gerai atliktą darbą, o gal net ir paaukštinimas, skatina darbuotoją dirbti produktyviau.

Šukaitės ir kt. (2015) teigimu, darbuotojams galima už jų veiklą atlyginti pinigais, paaukštinimu ir pripažinimu, kvalifikacijos kėlimu. Tai parodė atliktas empirinio tyrimas, kad vien darbo užmokesčio kultūros darbuotojams nepakanka norint jausti pasitenkinimą darbu. Kultūros darbuotojų pasitenkinimo darbu vienas iš įtaką darančių veiksnių yra vadovo vadovavimo stilius, - tai tendencingas požiūris į darbuotoją, darbo sąlygų sudarymo galimybės. Tai pat empirinis tyrimo rezultatai parodė, jog nuo vadovavimo, vadovo kompetencijos ir kultūros įstaigos valdymo priklauso daugumos darbuotojų pripažinimas ir paaukštinimas, darbuotojų tarpusavio santykiai, saviraiškos galimybės.

Remiantis mokslinė literatūra, sudarytas teorinis veiksnių, lemiančių kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu modelis. Veiksniai, darantys įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu, suskirstyti į svarbius veiksnius ir mažai svarbius veiksnius (8 pav.).



**8 pav. Veiksniai, darantys įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu**

Įvertinus darbe nagrinėtus autorių darbus ir juos išanalizavus, gauti tyrimo rezultatai parodė sąsajas tarp bendro pasitenkinimo ir kūrybiškumo, saviraiškos galimybių, tobulėjimo ir profesinės kvalifikacijos kėlimo. Empirinio tyrimo rezultatai parodė, kad labai svarbūs kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu veiksniai - darbo užmokestis ir priedai, pripažinimas ir paaukštinimas, vadovavimas ir valdymas, darbuotojų tarpusavio santykiai.

Kultūros įstaigos buvimas yra labai svarbus ir reikšmingas kiekvienam žmogui, nes iš pagrindų keičia jo gyvenimo būdą, kultūros vystymą. Kultūros centro atsiradimas ir buvimas rajone ar miesteliuose – didžiulė galimybė ir būtinybė norint kurti, saugoti ir skleisti kultūrinį savo krašto

savitumą. Tobulinant kultūros institucijų veiklą, svarbu atsižvelgti įvairių žmonių grupių kultūrinius poreikius, jų kultūros vartojimo įpročius, santykį su kultūros įstaiga. Saviraiškos galimybių plėtojimas kultūros darbuotojui palengvina tikslų, lūkesčių ir kūrybinių idėjų įgyvendinimą. Galimybė tobulėti, kelti profesinę kvalifikaciją, mokytis yra suteikiama kiekvienam kultūros darbuotojui, nes kultūros įstaiga investuoja į savo darbuotojus pastoviai, rengdama jiems apmokymus, plėsdama jų žinias ir įgūdžius.

Kultūros centro veikla yra siejama su komandiniu darbu ir draugišku kolektyvu. Tiek efektyvus bendradarbiavimas, tiek kultūros darbuotojų pagarba vienas kitam, tiek geros atmosferos palaikymas, ypač svarbūs kiekvienam dirbančiajam. Kai yra susiformavusi teigiama darbinė atmosfera, darbuotojui darbas teikia džiaugsmą, jis jaučia pasitenkinimą atliekamu darbu ir rečiau skundžiasi darbo sąlygomis, kokybiškai ir laiku atlieka pavestas užduotis, be to neskatina ieškoti naujo darbo.

Darbuotojams yra svarbus įstaigos vadovo požiūris į darbuotoją, jo vadovavimas kultūros įstaigai. Nors darbuotojams suteikiama kūrybiškumo ir saviraiškos galimybių laisvė, pagrindinė atsakomybė už kultūros įstaigos laimėjimus ar nesėkmes tenka vadovui. Nuo vadovo požiūrio priklauso ir darbuotojo pripažinimas, o gal net ir paaukštinimas. Kadangi kultūros įstaigoje maža galimybė būti paaukštintam, darbuotojas turi tikimybę gauti iš vadovo pripažinimą ar priedą. Tai tarsi suteikia kultūros darbuotojui motyvaciją siekti dar geresnių veiklos rezultatų, plėtoti kūrybines idėjas ir jausti pasitenkinimą darbu.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Kultūros įstaigos darbo specifika sąlygoja darbo ir užduočių neaiškumą, ir neapibrėžtumą. Kultūros centrai, teikdami kultūros ir meno paslaugas, suteikia gyventojams galimybę save realizuoti per kultūrinius sumanymus, kurti, susitikti, bendrauti ir tobulėti. Kūrybinis darbas yra neišmatuojamas jokiais instrumentais, jo negalima įterpti į tam tikrus rėmus. Kultūros darbuotojai negali jaustis psichologiškai saugūs dirbdami šioje įstaigoje, nes dėl atliekamo darbo neaiškumo būna sunku tiksliai numatyti, kokių kūrybinių darbuotojų reikia kultūros įstaigai.
2. Remiantis mokslininkų teorija ir išanalizavus darbuotojų pasitenkinimą darbu, matyti, jog vadovo požiūris į darbuotoją, jų poreikių ir lūkesčių patenkinimas skatina dirbti, o nežlugdyti darbuotojų iniciatyvos ir saviraiškos galimybių. Darbuotojo pasitenkinimą darbu įtaką darantys veiksniai yra susiję su asmeninėmis savybėmis, kurias įstaigos vadovams kontroliuoti ir keisti yra neįmanoma. Tačiau darbuotojų integracija į kultūros įstaigos veiklą, gerina veiklos kokybę, skatina darbuotojus būti produktyviais ir yra geriausia motyvacija pasitenkinimui darbu.
3. Įvertinus darbe nagrinėtus mokslinių teorijų autorių darbus ir juos išanalizavus, gauti empirinio tyrimo rezultatai parodė, jog kultūros darbuotojai labai patenkinti kultūros įstaigoje kūrybiškumu, saviraiškos galimybėmis, tobulėjimo ir profesinės kvalifikacijos kėlimu. Labai svarbūs kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu veiksniai - darbo užmokestis ir priedai, pripažinimas ir paaukštinimas, vadovavimas ir valdymas, darbuotojų tarpusavio santykiai.
4. Darbuotojų priimti sprendimai apie pasirinktą darbą, kaip atsakingai ir kūrybiškai jį atlikti, priklauso nuo darbuotojų subjektyvaus atliekamo darbo vertinimo. Geriausias būdas atliekamo darbo vertinimas, - tai organizacijoje atliekami tyrimai, kurie suteikia darbuotojams galimybę išsakyti savo nuomonę apie darbą, kultūros įstaigą ir vadovą. Šis būdas atskleidžia darbuotojų susidariusias problemas, pateikia pasitenkinimo darbu reikalingas priemones, kurios daro įtaką darbuotojų darbo produktyvumui.

Vienas iš svarbiausių veiksnių, kuris įtakoja kultūros darbuotojų pasitenkinimą darbu, yra darbo užmokestis, priedai. Rekomenduojama kultūros įstaigos vadovui peržiūrėti darbuotojų gaunamą darbo užmokestį ir pateikti kultūros darbuotojams skatinimo sistemą, kurioje veiklos rezultatams įtakos turėtų priedai. Gaunamas priedų procentas sudarytų iš surenkamų balų skaičiaus, t.y. kai laiku atliekamas darbas – 5 balai, laiku pristatomi veiklos planai, ataskaitos – 1 balas ir kt. Metų gale, atsižvelgus į bendrą balų skaičių, būtų galimybė pritaikyti darbuotojui priedą. Tai pat rekomenduojama kultūros darbuotojams taikyti priedus už naujų, inovatyvių idėjų sukūrimą – 20 proc., už veiklos profesionalumą – 10 proc., už tradicinių renginių

tęstinumą – 5 proc. ir kt. Taip kultūros darbuotojai galėtų padidinti gaunamą darbo užmokestį ir didintų darbuotojų produktyvumą.

Svarbus veiksnys darbuotojų pasitenkinimui yra pripažinimas ir paaukštinimas. Rekomenduojama kultūros įstaigos vadovui išskirti tam tikrus kultūros darbuotojus ir metų gale juos apdovanoti premijomis, dovanomis ar kultūros įstaigos vadovo padėka. Suteikti galimybę dalyvauti bendrų sprendimų priėmime. Toks vadovo požiūris į paaukštintą darbuotoją leis jaustis svarbiu ir lojaliu kultūros įstaigai. Matydami kiti darbuotojai turės motyvacijos labiau stengtis ir siekti vadovo paaukštinimo.

Vadovavimas ir valdymas, tai dar vienas svarbus veiksnys, turintis įtakos kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu. Kultūros įstaigos sėkmė priklauso nuo vadovo ir jo kompetencijos. Vadovo požiūris į darbuotoją skatina darbuotoją būti atsidavusiu ir lojaliu. Rekomenduojama vadovui sprendimus priimti kolegialiu būdu, suteikti kultūros darbuotojams daugiau saviraiškos galimybių, pritarti jų naujų idėjų ir lūkesčių įgyvendinimui. Surengti kuo daugiau susibūrimų neformalioje aplinkoje, pavedant kiekvieną kartą visą tai suorganizuoti kitiems darbuotojams.

Darbuotojų tarpusavio santykiai yra svarbūs kultūros įstaigoje. Norint atlikti gerai pavestą darbą reikalingas ir kitų darbuotojų pagalba ar palaikymas. Konfliktų nebuvimas tarp darbuotojų, tai labai svarbu kiekvienam vadovui ar kolektyvui. Rekomenduojama darbuotojams išlaikyti glaudžius santykius tarp kitų darbuotojų, paminant visas puikybes, išdidumą ar pavydą, kuris atsiranda dėl vienokių ar kitokių priežasčių. Bendro tikslo siekimas, veiklos rezultatų gerinimas, - tai darbuotojo motyvacija ir galimybė išlaikyti šiltus santykius tarp darbuotojų.



## LITERATŪRA

1. Aleknavičienė J. (2004). Kultūros centrų pokyčių barometras. Žiūrėta 2015 m. spalio 14 d. adresu <http://www.bernardinai.lt/straipsnis/2004-06-08-jurgita-aleknaviciene-kulturos-centru-pokyciu-barometras/6826>
2. Armstrong M. (2003). Human Resource Management Practise. London.
3. Andrulionienė D. (2012). Darbuotojų konkurencijos ir bendradarbiavimo įtaka pasiekimams. Žiūrėta 2015 m. spalio 14 d. adresu [http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/250/ETD2012-41\\_Andrulionien%C4%97%20Dalia%20MDreg.pdf?sequence=1](http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/250/ETD2012-41_Andrulionien%C4%97%20Dalia%20MDreg.pdf?sequence=1)
4. Appleby R.C. (2003). Šiuolaikinis verslo administravimas. Vilnius.
5. Bagdonas E., Bagdonienė L. (2000). Administravimo principai. Kaunas.
6. Bakanauskienė I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas.
7. Barczyk C.C. (1999). Visuotinės kokybės vadyba. Vilnius.
8. Bartkevičiūtė I. (2007). Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas. Žmogiškieji ištekliai kultūros įstaigų veikloje. Vilnius.
9. Bėkšta A. (2007). Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas. Vadybos teorijos ir jų pritaikymas kultūros įstaigų veikloje. Vilnius.
10. Bruce K. Henry S. Dennison, Elton Mayo and Human Relations historiography. (2006). Management & Organizational History 1.
11. Bučiūnienė I. (1996). Personalo motyvavimas. Kaunas.
12. Cooke S. Slack N. (1991). Making Management Decisions. NY.
13. Cole G. A. (1995). Organisational Behaviour. Theory and Practice. DP Publications.
14. Cvychas E. (2008). Personalo motyvacija ir motyvavimas. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 10 d. adresu <http://talpykla.elaba.lt/elaba-fedora/objects/elaba:1983962/datastreams/MAIN/content>
15. Černevičiūtė J. (2007). Kultūros ir vartojimo kultūros sąsajos. Rinkodaros priemonių valdymas kultūros įstaigų veikloje. Vilnius.
16. Dambrauskienė D. (2015). Vadovo grįžtamojo ryšio įtaka ikimokyklinio ugdymo įstaigų pedagogų pasitenkinimui darbu. Žiūrėta 2015 m. spalio 14 d. adresu [http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/570/ETD201538\\_Dalia%20Dambrauskien%C4%97\\_MD.pdf?sequence=1](http://archive.ism.lt/bitstream/handle/1/570/ETD201538_Dalia%20Dambrauskien%C4%97_MD.pdf?sequence=1)
17. Dikčius V. (2011). Anketos sudarymo principai. Žiūrėta 2015 m. spalio 16 d. adresu [http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros\\_katedra/Medziaga\\_studentams/Anketos\\_sudarymo\\_principai.pdf](http://www.ef.vu.lt/dokumentai/katedros/Rinkodaros_katedra/Medziaga_studentams/Anketos_sudarymo_principai.pdf)
18. Dromantaitė A., Raišienė A. G., Račelytė D. ir kt. (2012). Organizacinės elgsenos pagrindai. Vilnius.

19. Duncan W. J. (1981). Organisational Behavior. Boston.
20. Fayol H. (2006). Administravimas. Teorija ir praktika. Vilnius.
21. Florida R. Goodnight J. (2005). Managing for Creativity, Harvard Business Review.
22. Girdauskienė L. (2011). Ar reikia kūrybinės organizacijos lyderiams ugdyti darbuotojų lojalumą? Žiūrėta 2015 m. spalio 21 d. adresu <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/1822-6515-2011-0743.pdf>
23. Goleman D. (2007). Emocinis intelektas. Vilnius.
24. Hagoort G. (2005). Meno vadyba verslo stiliumi. Vilnius.
25. Herrin A. (2006). Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus: Kas atsako už tai, kad darbuotojai būtų patenkinti darbu. Vilnius.
26. Hofstede G. (1991). Cultures and Organizations. Software of Mind. McGraw – Hill.
27. Jančiauskas E.E. (2006). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Teorija ir metodologija. Vilnius.
28. Jančiauskas E.E. (2011). Žmogiškųjų išteklių vadyba. Darbuotojų motyvavimas/darbuotojų vertinimas/darbiniai stresai ir jų blokavimas. Vilnius.
29. Jansonaitė D. (2011). Darbuotojų kūrybiškumas ir jo skatinimas (viešojo ir privataus sektorių organizacijų palyginimas). Vilnius. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 3 d. adresu [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D\\_20110705\\_130307-97942/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110705_130307-97942/DS.005.0.01.ETD)
30. Jovarauskaitė A., Tolutienė G. (2010). Universiteto dėstytojų pasitenkinimui darbu įtakos turintys veiksniai. Žiūrėta 2015 m. spalio 16 d. adresu [http://www.su.lt/bylos/mokslo\\_leidiniai/jmd/10\\_01\\_26/jovarauskaite\\_tolutiene.pdf](http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/jmd/10_01_26/jovarauskaite_tolutiene.pdf)
31. Jucevičienė P. (1996). Organizacijos elgsena. Kaunas.
32. Kardelis K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.
33. Klimas A. (2012). Kūrybinio klimato, darbuotojų kūrybingumo bei darbo motyvacijos ryšys su pasitenkinimu darbu. Žiūrėta 2015 m. spalio 2 d. adresu [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D\\_20120611\\_161049-69845/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2012~D_20120611_161049-69845/DS.005.0.01.ETD)
34. Krikštoponis A. (2009). Darbuotojų pasitenkinimo darbu vertinimas. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 5 d. adresu [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20090828\\_134643-49518/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20090828_134643-49518/DS.005.0.01.ETD)
35. Korsakienė R., Lobanova L., Stankevičienė A. (2011). Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius
36. Lasionienė I. (2009). Viešojo sektoriaus statutinės organizacijos x klimato vertinimas. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 10 d. adresu [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D\\_20100212\\_095412-63926/DS.005.0.01.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2009~D_20100212_095412-63926/DS.005.0.01.ETD)

37. Lietuvos liaudies kultūros centras. Kultūros centrų, jų padalinių ir kitų darinių tinklas 2014 m. Žiūrėta 2015 m. spalio 14 d. adresu <http://www.llkc.lt/index.php?1673613442>
38. Lietuvos Respublikos kultūros centrų įstatymas. Valstybės žinios, 2004-08-03, Nr. 120-443. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 12 d. adresu [http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc\\_l?p\\_id=238644](http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=238644)
39. Makselis R. (2007). Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas. Lietuvos kultūros įstaigų valdymas kūrybinių industrijų plėtojimo pagrindu. Vilnius.
40. Maslow A. H. (2006). Motyvacija ir asmenybė. Vilnius.
41. Matulis R. (2009). Kultūros centro veiklos prasmingumas bendruomenėje. Klaipėda.
42. Merkys, G., Brazienė, R. (2010). Valstybės tarnautojų pasitenkinimas darbu ir motyvacija mokytis. Lytiškumo ir amžiaus efektai. Viešoji politika ir administravimas. Kaunas.
43. Michelman P.(2006). Kaip išsaugoti geriausius darbuotojus: Kaip darbuotojams vadovauja geri vadovai. Vilnius.
44. Motiejauskienė L. (2013). Lietuvoje ir emigracijoje dirbančių darbuotojų pasitenkinimo skirtingais darbo veiksniais ypatumai bei sąsajos su ketinimais išeiti iš darbo. Magistro darbas.
45. Palidauskaitė J., Segalovičienė I. (2008). Valstybės tarnautojų motyvacijos profilis Lietuvoje: empirinio tyrimo rezultatų analizė. ISSN 1392-1142 Organizacijų vadyba: Sisteminiai tyrimai: 2008.47
46. Pilkauskaitė Valickienė R., Valickas A., Sinkievič B. (2007). Darbuotojų ketinimo keisti darbą ir pasitenkinimo darbu sąsajos Lietuvoje. Žiūrėta 2015 m. spalio 4 d. adresu <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/13016/2061-4359-1-SM.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
47. Peccei R. (2004). Human Resource Management and the Search for the Happy Workplace. Rotterdam.
48. Petraitytė S. (2009). Pasitenkinimas darbu Lietuvos universitetų bibliotekose. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 21 d. adresu [http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D\\_20090908\\_201819-25261/DS.005.1.01.ETD](http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2008~D_20090908_201819-25261/DS.005.1.01.ETD)
49. Redman T., Wilkinson A. (2006). Contemporary Human Resource Management. London.
50. Robbins S.P. (2003). Essentials of Organisational Behavior. Prentice Hall.
51. Savanevičienė A., Šilingienė V. (2005). Darbas grupėse. Kaunas.
52. Simonavičienė Ž. (2007). Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas. Suinteresuotųjų vadyba kultūros įstaigoje. Vilnius.
53. Slocum J., Hellriegel D. (2007). Fundamentals of organizational behavior. Mason.

54. Staniulytė I. (2011). Darbuotojų pasitenkinimo darbu sąsajos su kūrybiškumu ir saviveiksmingumu. Žiūrėta 2015 m. spalio 25 d. adresu [http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D\\_20110620\\_085506-05399/DS.005.0.02.ETD](http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110620_085506-05399/DS.005.0.02.ETD)
55. Staniulienė S. (2010). Organizacinė kultūra. Kaunas.
56. Stoner J.A. F., Freeman R.E., Gilbert D.R. (2006). Vadyba. Kaunas.
57. Šimanskienė L. (2008). Organizacinės kultūros diagnostavimo metodika. Klaipėda.
58. Šinkūnienė R. (2011). Kūrybiškumo aspektai socialiniame darbe. Žiūrėta 2015 m. spalio 16 d. adresu [https://www.mruni.eu/upload/iblock/e2d/9\\_sinkuniene.pdf](https://www.mruni.eu/upload/iblock/e2d/9_sinkuniene.pdf)
59. Šukaitė R., Gerikienė V., Tamaševičius V. (2015). Atlyginimų struktūros elementų poveikis pardavimų specialistų pasitenkinimui darbu. ISSN 2335-8750.
60. Thom N., Ritz A. (2004). Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys. Vilnius.
61. Ūsaitė J. (2013). Darbuotojų kūrybiškumo ugdymas. Žiūrėta 2015 m. spalio 28 d. adresu <http://www.visasverslas.lt/portal/categories/55/1/0/1/article/9370/darbuotoju-kurybiskumo-ugdymas>
62. Vilkončius L. (2007). Šiuolaikinis kultūros įstaigų administravimas ir valdymas. Lietuvos kultūros politika ir kultūros įstaigų veiklos administravimas. Vilnius.
63. Viningienė D. (2012). Darbuotojų darbo motyvacijos ir pasitenkinimo darbu sąsajos. ISSN 2029-9370.
64. Williams R.S. (2002). Managing Employee Performanc: Design and Implementation in Organizations. London.
65. Williams M. J. (2006). Nevenkite konfliktų – valdykite juos. Kaip vadovauti „sunkiems“ darbuotojams. Vilnius.
66. Zoltay-Paprika Z., Derecskei A. (2014). What Means „Creativity“ for the HR Managers? Žiūrėta 2015 m. spalio 4 d. adresu <http://www.wsb.edu.pl/container/FORUM%20SCIENTIAE/forum%202014%20nr%201/forum-2014-1-art.1.pdf>
67. Zhou J., George J.M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 5 d. adresu [http://www.commerce.nccu.edu.tw/iacmr/file/when\\_job.pdf](http://www.commerce.nccu.edu.tw/iacmr/file/when_job.pdf)
68. Župerkienė E., Šimanskytė R. (2013). Kūrybiškumo taikymas Klaipėdos organizacijų veikloje. Žiūrėta 2015 m. lapkričio 12 d. adresu <http://journals.ku.lt/index.php/RFDS/article/view/831>

# PRIEDAI

## **Gerb., Respondente,**

KTU verslo ir ekonomikos fakulteto studentė, Rita Visockienė, atlieka tyrimą, magistro baigiamojo darbo tema „Veiksniai, darantys įtaką kultūros darbuotojų pasitenkinimui darbu“. Šio tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kokie veiksniai daro įtaką darbuotojų pasitenkinimui darbu.

Jūsų atsakymai į pateiktus teiginius yra ypač svarbūs, kadangi tik vadovaujantis Jūsų nuomone ir vertinimais, galima išsiaiškinti minėtus aspektus ir identifikuoti realią situaciją analizuojama darbo tema. Klausimynas yra anoniminis, todėl tikiuosi, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus. Dėkoju už atsakymus.

*Teiginiai vertinami Likerto penkių balų skale, kurioje 1 – „visiškai sutinku“, 2 – „sutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „nesutinku“, 5 – „visiškai nesutinku“.*

**1. Siūlau naujus būdus kultūros įstaigos tikslams pasiekti**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**2. Sugalvoju naujas ir praktiškas idėjas veiklai gerinti**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**3. Atrandu naujas technologijas, procesus, metodus ir/ arba idėjas**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**4. Siūlau naujus būdus veiklos kokybei gerinti**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**5. Esu geras kūrybinių idėjų šaltinis**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**6. Nesibaiminu rizikuoti plėtojant savo kūrybines mintis, idėjas**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**7. Skatinu ir remiu kitų darbuotojų siūlomas idėjas**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**8. Demonstruoju kūrybiškumą darbe, kai yra duodama galimybė tai daryti**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**9. Plėtoju adekvačius (atitinkamus) planus ir programas naujų idėjų įgyvendinimui**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**10. Dažnai turiu naujų ir inovatyvių (kuriančių naujoves) idėjų**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**11. Sugalvoju kūrybiškus sprendimus problemoms spręsti**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**12. Dažnai turiu naują (modernų) požiūrį problemoms spręsti**

*Visiškai sutinku    1   2   3   4   5    Visiškai nesutinku*

**13. Siūlau naujus būdus darbo užduotims vykdyti**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**14. Aš jaučiu, kad už atliktą darbą man mokama pakankamai gerai**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**15. Kultūros įstaigoje - per maža paaukštinimo pareigose tikimybė**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**16. Kultūros įstaigos vadovas yra kompetentingas**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**17. Aš nesu patenkintas(-a) gaunamu darbo užmokesčiu**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**18. Už gerai atliekamą darbą, gaunu tokį pripažinimą, kokį ir turėčiau gauti**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**19. Esamos vidaus ir darbo taisyklės apsunkina darbų atlikimą**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**20. Man patinka žmonės, su kuriais dirbu**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**21. Kartais jaučiu, kad mano darbas yra beprasmis**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**22. Komunikacija (pranešimas, teisingos informacijos pateikimas) šioje organizacijoje yra gera**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**23. Atlyginimų pakėlimai yra reti kultūros įstaigoje**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**24. Tie, kurie puikiai atlieka savo darbą, turi galimybių būti paaukštinti**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**25. Kultūros įstaigos vadovas nėra man teisingas**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**26. Darbas kultūros įstaigoje turi tiek pat privalumų, kiek ir darbai kitose organizacijose**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**27. Aš nejaučiu, kad mano atliekamas darbas yra vertinamas**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**28. Mano pastangos gerai atlikti darbą kartais yra stabdomos biurokratizmo**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**29. Manau, kad man tenka dirbti sunkiau dėl mano kolegų nekompetencijos**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

**30. Man patinka tai, ką aš darau kultūros įstaigoje**

*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*

- 31. Kultūros įstaigos tikslai man nėra aiškūs**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 32. Darbe neturime tam tikrų privalumų, kuriuos turėtumėm gauti**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 33. Mane tenkina atlyginimo didinimo galimybės**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 34. Aš didžiuojuosi, kad dirbu šį darbą**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 35. Dažnai jaučiu, kad nesuprantu, kas vyksta kultūros įstaigoje**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 36. Aš esu patenkintas savo kolegomis**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 37. Aš turiu daug ką atlikti darbe, nenurodytose mano pareigybių apraše**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 38. Dirbantys kultūros įstaigoje gauna mažai premijų (priedų)**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 39. Privalumai (paskatinimai), kuriuos mums teikia darbas, yra teisingi**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 40. Kultūros įstaigos vadovas per mažai domisi darbuotojų jausmais (kaip jie jaučiasi darbe)**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 41. Kultūros įstaigoje darbuotojai tobulėja greitai, kaip ir kitose organizacijose**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 42. Aš jaučiuosi nevertinamas(-a) kultūros įstaigoje, kai pagalvoju apie savo darbo užmokestį**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 43. Darbo užduotys man nėra pakankamai gerai išaiškinamos**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 44. Darbas, kurį atlieku, man teikia džiaugsmą**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 45. Kultūros įstaigoje yra daug konfliktų, nesutarimų tarp darbuotojų**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 46. Mane tenkina paaukštinimo galimybės**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 47. Nejaučiu, kad už mano pastangas būtų adekvačiai atlyginta**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*
- 48. Aš esu patenkintas savo atliekamu darbu**  
*Visiškai sutinku* 1 2 3 4 5 *Visiškai nesutinku*



**49. Man patinka mano darbas**

*Visiškai sutinku*    1   2   3   4   5    *Visiškai nesutinku*

**50. Man patinka dirbti kultūros įstaigoje**

*Visiškai sutinku*    1   2   3   4   5    *Visiškai nesutinku*

**51. Jūsų lytis:**

- Moteris
- Vyras

**52. Jūsų amžius:**

- 20 – 30
- 31 – 40
- 41- 50
- 51 ir daugiau

**53. Jūsų darbo stažas kultūros įstaigoje:**

- Iki 1 metų
- 1- 5
- 6 – 10
- 11 – 15
- 16 – 20
- 21 ir daugiau

**54. Jūs esate:**

- Administracijos darbuotojas (-a) (*direktoriaus pavaduotojas, administratorius, sekretorius, personalo vadovas*)
- Kultūros ir meno darbuotojas (-a) (*režisierius, renginių organizatorius, vadybininkas, meno kolektyvo vadovas*)
- Ūkinis - techninis darbuotojas (-a) (*ūkvedys, scenografas, garso operatorius, šviesos operatorius, scenos įrengimų darbininkas, kasininkas, stalius, elektrikas, valytojas*)

**55. Jūsų išsilavinimas:**

- Vidurinis
- Profesinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis

**Dėkoju už Jūsų dalyvavimą apklausoje!**